

ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING Y DIRECCIÓN COMERCIAL

TRABAJO FINAL

**PLAN DE MARKETING PARA GRÁFICA ORONOZ, IMPRENTA COMERCIAL.**

**CONCEPCIÓN DEL URUGUAY, ENTRE RÍOS**

UNIVERSIDAD SIGLO 21

**TESISTA**

ORONoz, DANILO

AÑO 2021

## Índice

1. Introducción .....	3
2. Planteamiento del problema .....	4
2.1 Formulación del Problema .....	4
2.2 Preguntas específicas .....	4
3. Objetivos .....	6
3.1. Objetivo General.....	6
3.2. Objetivos específicos .....	6
4. Justificación .....	7
5. Marco teórico .....	9
5.1. Referencias bibliográficas .....	9
5.2. Marco Teórico .....	10
6. Metodología: Plan de Marketing .....	13
7. Análisis de situación .....	15
7.1 Definición de la empresa y del mercado-producto .....	15
7.2 Análisis del mercado.....	16
7.3 Análisis del entorno .....	17
7.4 Análisis de la competencia y del sector .....	19
7.5 Análisis interno de los recursos y capacidades .....	20
8. Definición de los objetivos .....	26
9. Desarrollo de acciones estratégicas .....	27
9.1 Análisis de datos .....	27
9.2 Método de los seis sombreros (E. de Bono) .....	29
9.3 Diagnostico.....	30
9.4 Propuesta de valor.....	32
9.5 Presupuesto.....	34
9.6 Cronograma de acción .....	34
10. Evaluación de la estrategia comercial: viabilidad de implementación del proyecto .....	35
11. Bibliografía .....	36

## **1. Introducción**

Culminando la segunda década del siglo XXI los avances tecnológicos y socioculturales han generado una nueva conciencia respecto al marketing. Las empresas y organizaciones para poder sobrevivir y no quedar obsoletas debieron aggiornarse al nuevo entorno en el cual se está viviendo, donde por primera vez en el transcurso de la historia empresarial prima la satisfacción del consumidor de manera íntegra, es decir, visto individualmente en todos los roles que puede ocupar, como así también visto colectivamente en su relación con la comunidad, sus pares y también con las empresas y organizaciones.

Es en este contexto en el cual la empresa GRAFICA ORONoz se encuentra inserta, con su gran trayectoria a nivel local y algunas mejoras a lo largo de sus más de 30 años de existencia, pero también con sus problemáticas que aquejan a la industria.

Este Trabajo Final pretende a través de una innovación en mercadotecnia, como lo establece el Manual de Oslo (2005), a realizarse mediante un Plan de Marketing, determinar estrategias de mezcla marketing para el reposicionamiento de la empresa GRÁFICA ORONoz.

Las conclusiones a las cuales se arribe serán material de gran importancia tanto para los beneficiarios directos, es decir GRAFICA ORONoz, la cartera de clientes de la empresa y los potenciales clientes, y también para los beneficiarios indirectos tales como competidores y sustitutos.

## **2. Planteamiento del problema**

El reposicionamiento de la empresa GRÁFICA ORONoz aplicando estrategias de mezcla de marketing, específicamente en producto, canales de distribución y promoción.

GRÁFICA ORONoz, es una empresa con una trayectoria de mas de 30 años en el rubro de la industria gráfica, situada en la ciudad de Concepción del Uruguay, provincia de Entre Ríos, que se dedica en el área de la papelería comercial en general.

En esta última década la industria viene gradualmente en decaimiento debido a avances tecnológicos que afectan el comportamiento de compra de los consumidores, llevando así a la pérdida de clientes. Y por otro lado las nuevas resoluciones AFIP de la mano de estos avances tecnológicos ha llevado al cierre de muchas empresas de este rubro. GRÁFICA ORONoz a pesar de estas influencias se mantiene en búsqueda de soluciones para las problemáticas que la aquejan. Este Trabajo Final pretende encontrar las estrategias de mezcla de marketing más adecuadas para reposicionar la empresa.

### **2.1 Formulación del Problema**

¿Qué estrategias de mezcla de marketing son viables para reposicionar la empresa GRÁFICA ORONoz?

### **2.2 Preguntas específicas**

- ¿Cuáles son los productos y servicios que mejor satisfacen a los consumidores de papelería comercial?

- ¿Cómo influyen los canales de distribución en la situación actual de la empresa?

- ¿Cuáles son las características de los medios de comunicación con los que cuenta la empresa?

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Determinar estrategias de mezcla marketing para el reposicionamiento de la empresa GRÁFICA ORONÓZ.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Determinar los productos y servicios que satisfacen de manera eficiente a los consumidores de papelería comercial.
- Identificar y analizar los canales de distribución con los que cuenta la empresa.
- Conocer los medios de promoción que utiliza la empresa para generar un feedback con sus clientes.

#### **4. Justificación**

Este plan de marketing tiene una significación y conveniencia muy importante respecto al tiempo que requiera su evaluación y posible implementación, ya que se trata de un plan de marketing con un horizonte a largo plazo, debido a que el mismo trata sobre la influencia de la mezcla de marketing en el posicionamiento, y en este caso en el reposicionamiento de la empresa GRAFICA ORONÓZ. Siempre que se trate la confluencia de cuestiones operativas y estratégicas se está en presencia de soluciones a largo plazo, es decir que perduren en el tiempo. Las soluciones y/o estrategias que se planteen en el plan de marketing serán las más adecuadas teniendo en cuenta el entorno en el cual se encuentra inserta la empresa. Es decir, este plan, busca soluciones eficaces pero más aún perdurables. Existen soluciones para la problemática que enfrenta GRAFICA ORONÓZ, los socios de la empresa ya han puesto en práctica alguna de ellas, pero la mayoría de estas son simplemente parches a una realidad con la cual convive la industria gráfica. Los dueños de la empresa se encuentran con gran optimismo respecto al proyecto, así como el plantel que conformado de la empresa. La significación de este proyecto es alta por lo tanto luego de una evaluación de los resultados que arroje el mismo, los dueños podrán tomar medidas para la implementación y considerando los recursos económicos la empresa cuenta con capital propio y también con posibilidad de financiar a través de entidades crediticias y también de subsidios para empresas del Estado.

Con respecto a la relevancia del proyecto dentro de GRAFICA ORONÓZ en la asignación de prioridades es de 1 (de alta importancia). La empresa tiene sus fortalezas bien definidas, al igual que sus debilidades, es por ello que la mayor repercusión será sobre las amenazas que encuentra en el mercado, buscando a través de este proyecto de Plan de Marketing transformarlas en oportunidades.

Como empresa GRAFICA ORONNOZ busca que el beneficio que se obtenga pueda satisfacer de manera integral a su clientela, pero esta vez busca también ser responsablemente social. Por lo tanto estamos ante una instancia nueva y superadora para la empresa.

Para concluir este análisis se hace referencia a la potencialidad del mismo, donde se puede mencionar que si bien es un Plan de Marketing con resultados perdurables a largo plazo, algunos de ellos son de aplicación inmediata sobre todo aquellos relacionados con los canales de distribución y sobre todo la comunicación empresarial. Teniendo en cuenta que el Trabajo Final comienza posteriormente a la culminación del cursado de asignaturas, teniendo una duración máxima de seis meses de plazo y que ya se está trabajando en el proyecto, se considera que se podrán cumplir los plazos. Por último el objetivo primordial de este Plan de Marketing es determinar las estrategias de mezcla marketing para el reposicionamiento de la empresa GRAFICA ORONNOZ, por ello mismo este proyecto agregara valor y diferenciales óptimos para un mejor posicionamiento.

## 5. Marco teórico

### 5.1. Referencias bibliográficas

En este apartado se hará un recorrido por los lineamientos teóricos y conceptuales en los que se enmarca este trabajo y aquellos antecedentes que han sido sustento teórico para el presente diseño.

En primer lugar se referencia al libro de Philip Kotler y Gary Armstrong (2012) “*Marketing*” como base sólida de conceptos importantes de marketing. Se tomarán conceptos de posicionamiento, producto, canales de distribución y promoción, y de mayor importancia el concepto de mezcla de marketing “*La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las cuatro P.*” (Kotler y Armstrong., 2012, p. 51).

En segundo lugar se referencia al libro de Santesmases Mestre, Sánchez Guzmán, Valderrey Villar (2014) “*Fundamentos de Mercadotecnia*” también como sustento del marco teórico y como elemento de guía para el plan de marketing y la planificación de la mezcla de marketing que se adapte a las necesidades de la empresa a estudiar. Según los autores: “*Para conseguir los objetivos propuestos la empresa debe formular acciones o estrategias específicas. Estas estrategias tratarán de desarrollar ventajas competitivas en productos, mercados, recursos o capacidades que aseguren la consecución de tales objetivos*” (Santesmases Mestre et al., 2014, p. 353).

Se toma en cuenta también el plan de marketing realizado por Kathy Karina Morales Tinizaray (2014) “*Plan de marketing y gestión de ventas de la imprenta ROVIGRAFIC CÍA LTDA, en la ciudad de Quito*”. La misma indaga las razones por las cuales la empresa presenta una limitada gestión y la necesidad de la implementación de un plan de marketing que posicione a la empresa y genere antecedentes científicos en los procesos administrativos

y de plan de marketing. Según la autora *“La filosofía del Marketing que las empresas llevan a cabo para dirigir y coordinar esfuerzos, sirve de instrumento de comunicación interna al integrar armónicamente todos los elementos del marketing. (Producto, Precio, Distribución y Promoción).”* (Morales Tinizaray, K., 2014, p.16).

El trabajo realizado por Rosalba Stefania Acosta Morán (2019) *“Plan de marketing para incrementar las ventas de la imprenta MATT RETT impresiones gráficas”* es un plan que ostenta captar nuevos clientes, aumentar la participación en el mercado, fidelizar a los clientes y obtener reconocimiento de los productos y servicios. Entre sus resultados aporta diferentes miradas desde modelos estadísticos y comprensivos de la problemática estudiada, manifestando que *“Las principales estrategias de marketing planteadas en este proyecto para lograr incrementar las ventas se esquematizaron en las estrategias del marketing mix”* (Acosta Morán, R., 2019, p. 113).

## **5.2. Marco Teórico**

Aquí se hará un recorrido por los conceptos teóricos y conceptuales que servirán como punto de partida para el Trabajo Final y como se relacionan los mismos con el caso de estudio.

### **Posicionamiento de GRÁFICA ORONOZ**

La búsqueda de las empresas es la creación de valor para el consumidor, y el gran enfrentamiento que tiene como parte de un mercado dinámico es el cómo crear dicho valor. GRÁFICA ORONOZ como empresa familiar tiene una trayectoria de más de 30 años en el mercado de la ciudad de Concepción del Uruguay y ciudades vecinas. Los clientes de la empresa se los denomina generalmente fijos, ya que los mismos tienen un comportamiento de recompra, pero en el último lustro la cartera de clientes fue en disminución debido a la

concientización respecto al uso del papel y por los avances tecnológicos que remplazan el uso del mismo.

Según Kotler y Armstrong:

*“El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta”* (Kotler y Armstrong., 2012, p. 276).

Es por ello que el plan de marketing para la empresa GRÁFICA ORONÓZ plantea encontrar respuestas dentro de la mezcla de marketing como herramientas para reposicionar la empresa en la mente de los consumidores.

### **Mezcla de marketing de la empresa: Producto, Precio, Plaza y Promoción:**

Se llama mezcla de marketing al conjunto de estrategias dentro de un plan de marketing para que las empresas puedan competir en el mercado a través de productos que satisfagan a los consumidores, sean accesibles para ellos en relación a su costo/beneficio, con un sistema de comunicación efectiva y asertiva, y las facilidades para que ese producto o servicio esté al alcance del consumidor en el momento preciso.

*“El plan de mercadotecnia, como parte del plan estratégico de la empresa, propondrá estrategias específicas, combinando de forma adecuada los distintos instrumentos de la mercadotecnia: producto, precio, distribución y promoción.”* (Santesmases Mestre et al., 2014, p. 353).

Es importante aclarar que la variable precio para la industria gráfica, especialmente para las empresas de papelería en general, está definida por un sistema de costos por ordenes con la aplicación de un margen de utilidades, debido a que el producto final es personalizado para cada cliente, siendo este un conjunto de atributos tangibles e intangibles. Los productos

que ofrece la empresa son impresiones offset en papel y cartulinas de distintos gramajes y colores, en diversos modelos y variedades, por ejemplo tarjetas, volantes, adhesivos, sobres, carpetas, cuadernos, revistas y libros por nombrar algunos productos comunes.

La distribución como medio para facilitar la circulación del producto hasta llegar a manos del consumidor se realiza en el punto venta y a través de envíos y retiros sin cargo, no existiendo intermediarios y siendo 100% presencial la transacción entre cliente-empresa.

Por último la promoción como grupo de actividades que tienen como finalidad informar, persuadir de los beneficios que la empresa le otorga y retener al consumidor, para GRAFICA ORONOZ es una herramienta poco desarrollada ya que el conocimiento de la empresa por parte de los clientes se realiza a través del boca a boca, y por la impresión de la marca de la empresa en los productos finales que vende a los clientes, también a través de publicidad impresa como volantes, tarjetas, avisos dentro de los productos y adhesivos en los embalajes de los productos.

Estos elementos se desarrollaran con mayor especificidad en el plan de marketing.

## **6. Metodología: Plan de Marketing**

La metodología a emplear para este Trabajo Final está basada en el plan de marketing que propone Santesmases Mestre et al., 2014, c. 13 y el mismo incluye las siguientes etapas:

- 1) ANÁLISIS DE SITUACIÓN
  - 1.1) Definición de la empresa y del mercado-producto
  - 1.2) Análisis del mercado
  - 1.3) Análisis del entorno
  - 1.4) Análisis de la competencia y del sector
  - 1.5) Análisis interno de los recursos y capacidades
- 2) DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS
- 3) DESARROLLO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
  - 3.1) La mezcla de mercadotecnia
  - 3.2) Tipo de estrategia
- 4) EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

La primera etapa es de diagnóstico y servirá para contextualizar y analizar la situación de GRAFICA ORONOZ como empresa, su situación en el mercado y su relación con quienes intervienen en el mismo. Se aplicarán herramientas tales como encuesta de satisfacción a los clientes, ya que la empresa cuenta con datos internos sobre los mismos siendo estos una facilidad para comunicarse con ellos y realizar las encuestas y de esta manera poder entender cuál es la situación de la empresa respecto a sus productos, modalidades de distribución y medios de comunicación.

La segunda y tercera etapas tiene como fin establecer el plan de acción que deberá responder a los objetivos establecidos para este Trabajo Final:

- Determinar los productos y servicios que satisfacen de manera eficiente a los consumidores de papelería comercial.
- Identificar y analizar los canales de distribución con los que cuenta la empresa.
- Conocer los medios de promoción que utiliza la empresa para generar un feedback con sus clientes.

Y por último la cuarta etapa tiene como fin evaluar la viabilidad de la propuesta, estableciendo si el plan de marketing cumple con el objetivo general de este Trabajo Final.

## **7. Análisis de situación**

A partir de aquí se establece la situación en la que se encuentra la empresa respecto a su misión, su posición en el mercado, la influencia del macroentorno y el microentorno.

También se analiza a la competencia, su FODA, y como funciona su sistema de información y de comercialización.

### **7.1 Definición de la empresa y del mercado-producto**

GRAFICA ORONOZ es una empresa con una trayectoria de más de 30 años en la industria de la papelería comercial, inicio su historia en el año 1987. Su fundador Fernando Oronoz, era un trabajador de manera dependiente en otras industrias gráficas, tales como Imprenta Cladera y la Imprenta del Colegio Superior del Uruguay Justo José de Urquiza. A finales de la década del 80, se independiza laboralmente y en un pequeño garaje de la casa de sus padres, junto a su esposa, inicia la empresa GRAFICA ORONOZ con un capital invertido en una maquinaria del tipo offset AB-DICK 360 e instrumental gráfico elemental, siendo este último compuesto por puntilladora manual, guillotina manual, abrochadoras manuales e insumos de papelería de diferentes tipos, tamaños y colores. De esta manera inicia un emprendimiento con un horizonte alentador para esa época.

De los años 80s a la fecha las necesidades y deseos de los consumidores fueron evolucionando de papeles impresos a un solo color de tinta a papeles químicos, papelería full color, diferentes texturas, imágenes de calidad e inmediatez en la atención y entrega de productos personalizados.

No solo fue evolucionando las preferencias de los consumidores, sino que también el entorno en el cual se encuentra inserta la empresa fue cambiando a lo largo de los años,

pasando por etapas de hiperinflación, devaluaciones, convertibilidad monetaria, modificaciones periódicas de resoluciones AFIP para imprentas y negocios, concientización respecto al uso de papel, ordenanzas respecto al uso de diversos materiales, entre otras.

GRAFICA ORONNOZ se sigue adaptando a las preferencias actuales de los consumidores y los factores del entorno a través de los recursos de la organización y las ventajas competitivas que posee. Dentro de los recursos, el más importante es el recurso humano. Cuenta con una plantilla de personal altamente calificado para las tareas operativas y administrativas.

La misión de la empresa, como su eslogan lo dice “GRAFICA ORONNOZ al servicio de la empresa” es lograr que los clientes (empresarios y emprendedores, en su mayoría) se beneficien y faciliten su operatoria administrativa y comercial a través de los servicios y productos de papelería que ofrece al mercado.

## **7.2 Análisis del mercado**

GRAFICA ORONNOZ se encuentra dentro del mercado de la industria gráfica, en el sector de la papelería comercial. Es una empresa que se localiza en la ciudad de Concepción del Uruguay, provincia de Entre Ríos, y la mayoría de sus clientes se encuentran dentro del departamento Uruguay de dicha provincia, en ciudades tales como: Concepción del Uruguay, Basavilbaso, Villa Mantero, Herrera, Caseros, San Justo, Pronunciamiento, Primero de Mayo, entre otras. El segmento objetivo de la empresa son otras empresas, ya sean sociedades, cooperativas, mutuales, empresas unipersonales, personas físicas responsables inscriptos ante la AFIP y monotributistas.

Si bien el mercado es amplio, se acota principalmente al departamento Uruguay y sus clientes tienen una capacidad de compra del estilo industrial a diferencia de un consumidor final. Según Santasmases Mestre et al., 2014, c. 5 los compradores industriales pasan por dos instancias, la primera compra en donde no existe una experiencia previa y la recompra donde la compra ya es de manera rutinaria.

También dentro de este mercado se encuentran los proveedores de la empresa. GRAFICA ORONoz cuenta con tres proveedores fijos y proveedores variables.

Los proveedores fijos son GRAFIKLUB S.A., PAPELERA ZARATE S.R.L. y GRAFICA ANDINA. Los dos primeros oriundos de la provincia de Buenos Aires y el último oriundo del departamento Colón de la provincia de Entre Ríos.

Los proveedores variables son aquellos de los cuales la empresa se nutre de insumos para trabajos en particular, o como le llaman trabajos estacionales. Los proveedores variables son aquellos de los cuales obtiene insumos que los proveedores fijos no ofrecen, y los trabajos estacionales se refieren a trabajos del tipo calendarios, planchas de imán, sellos de goma, entre otros.

Esta información nos da un panorama de las relaciones que posee la empresa en materia de proveedores y clientes formales.

### **7.3 Análisis del entorno**

En este apartado se analiza si las influencias del entorno constituyen amenazas u oportunidades. Para ello definimos que es una y que es otra:

Una amenaza es toda fuerza del entorno que impide la implementación de una estrategia, reduce su efectividad, incrementa los riesgos de la misma o los recursos requeridos para su implementación o reduce la rentabilidad o los ingresos esperados. (Santestmases Mestre, 2014, p. 349).

Una oportunidad es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa o represente una posibilidad para mejorar la rentabilidad o la cifra de sus negocios. (Santestmases Mestre, 2014, p. 349).

Para realizar un análisis más pormenorizado se realizó una matriz FODA en base a la recolección de datos dentro de la organización.



Esta matriz da un pantallazo de la situación actual de la empresa que sirve para establecer las estrategias futuras a seguir para que GRAFICA ORONoz pueda alcanzar sus objetivos generales, como así también los específicos.

## 7.4 Análisis de la competencia y del sector

Este análisis establece elementos claves tales como:

- a) la identificación de los competidores actuales y potenciales;
- b) los objetivos de los competidores y;
- c) puntos fuertes y débiles de los competidores

Respecto al primer elemento, se puede identificar como competidores actuales dentro del rubro papelería en general en el departamento Uruguay a la empresa Gráfica Mitre, a Impresora Comercial, a Imprenta Ibañez, a Imprenta 9 de Julio y a GB Producciones Gráficas. Todas ellas cuentan con una estructura interna similar, el número de personal varía de acuerdo a la capacidad operativa de cada una de ellas, sin embargo, y al igual que GRAFICA ORONoz, la plantilla es en general reducida, con no más de cinco empleados operativos en promedio y no más de dos empleados administrativos. La evolución de estas empresas en el rubro se ve actualmente estancada ya que comparten en gran medida las mismas debilidades y amenazas. Respecto a los recursos de capital, Grafica Mitre y GB Producciones Gráficas cuentan con mayor capacidad de maquinarias para la operatoria en el desarrollo de productos de mayor complejidad, tales como impresoras offset de mayor envergadura capaces de producir en menor tiempo y mayor cantidad elementos de papelería, tales como folletos, dípticos, formularios continuos, etc.

Dentro de los competidores potenciales se encuentran empresas de la industria grafica que no se dedican a la papelería comercial, y dentro de los productos que fabrican y ofrecen se encuentran las impresiones sobre textiles, carteleria, ploteado de vidrieras y autos, impresión de tazas, biromes, agendas y todo tipo de “regalos empresariales”. Dentro de este rubro se encuentran empresas tales como XL Gráfica, DC Gráfica Digital, Algo Personal, Gráfica Langoni, y Rock Tec. Si bien estas empresas no se dedican a la producción de

papelería comercial, si superaren la barrera de economía de escala que supone el rubro de la papelería comercial con la necesidad de maquinaria pesada industrial, se convertirían en una amenaza latente

Analizando los objetivos de estos competidores, se observan alianzas informales entre empresas en búsqueda de acaparar la industria en el departamento. Un ejemplo de ello es Gráfica Mitre que por su capacidad de maquinaria toma pedidos de las demás empresas realizando una tercerización en ciertos productos, como por ejemplo la impresión de formularios continuos que aún algunos clientes siguen demandando, o la impresión de pliegos de papel de grandes dimensiones y en gran número.

Tomando como referencia a Gráfica Mitre como principal competidor, se puede apreciar que sus puntos fuertes son la variedad de productos que puede producir, el servicio de tercerización dentro del gremio gráfico, y la rentabilidad anual respecto a los demás competidores, que al igual que GRAFICA ORONoz, se ubican como seguidores en la rivalidad existente entre empresas. Por otro lado, los puntos débiles se encuentran en el capital humano debido a que, año a año, su plantilla de personal se ve modificado, no existe un gran sentido de pertenencia dentro de la empresa lo que pone de relieve una infructuosa capacidad directiva y de administración del talento humano.

## **7.5 Análisis interno de los recursos y capacidades**

Para la realización del análisis interno de los recursos y capacidades con las que cuenta GRAFICA ORONoz se desarrollaron los siguientes ejes: producción, financiamiento, mercadotecnia y organización

### **PRODUCCIÓN**

La empresa cuenta con herramientas de capital tales como: tres maquinarias offset AB-DICK; tres rodillos de troquelado, dos de sistema manual y uno de sistema automático; cuatro impresoras láser digital; cuatro abrochadoras industriales; dos guillotinas; sistema manual de numeración; sistema computarizado de numeración; matricera para papel master, procesadora de master, insoladora de luz negra, y herramientas de uso manual para el acabado de los productos finales.

Respecto a los recursos humanos, la plantilla está conformada por cuatro personas que se encargan de operar las maquinarias, un diseñador gráfico que realiza los diseños a medida del cliente, dos administrativos que se encargan de las cuestiones de dirección de la empresa.

Como se mencionó anteriormente la empresa cuenta con tres proveedores fijos, que nutren de insumos a la gráfica para el desarrollo normal de las actividades, manteniendo un stock de materiales, papeles y cartulinas entre otros elementos de trabajo, y cuenta también con proveedores variables que dependiendo el tipo de pedido del cliente, la empresa solicita insumos en específico.

Respecto a la producción la empresa tiene mínimos de impresión por pedido, por lo cual el cliente no puede solicitar cantidades menores. Esto afecta la decisión de compra de los clientes que solicitan pequeños pedidos, pero a su vez favorece a aquellos clientes que solicitan grandes pedidos debido a que el precio unitario que debe pagar se ve disminuido a mayor cantidad de producto que solicite.

Se puede concluir respecto a la producción que la empresa cuenta con el instrumental y la capacidad necesaria para el funcionamiento equilibrado de la misma, no obstante la maquinaria que utiliza se encuentra totalmente amortizada, en proceso de obsolescencia y algunas máquinas ya definitivamente obsoletas.

## **FINANCIAMIENTO**

GRAFICA ORONoz cuenta con financiamiento propio y de terceros a través de programas estatales tales como Créditos Directos del FONDEP, programa LIP PyMEs, préstamos del Banco Nación. También con financiamiento de la banca privada Banco Galicia, Banco Santander y Banco Hipotecario.

Actualmente la empresa no se encuentra haciendo uso de ninguno de los programas de financiamiento estatales o privados, ni cuenta con saldos deudores a proveedores ni a cualquier tipo de ente.

Los balances contables de los últimos tres años 2020/2019/2018 muestran una disminución en la rentabilidad de la empresa, que lleva a plantear el presente trabajo final y su correspondiente plan de marketing.

## **MERADOTECNIA**

La cartera de productos de la empresa es diversa y depende de los pedidos de los clientes, ya que trata de trabajos personalizados en su mayoría, sin embargo si no se tiene en cuenta cuestiones específicas de cada cliente se puede indicar los siguientes productos:

Talonarios AFIP:

- Tamaño ½ oficio por duplicado
- Tamaño ½ oficio por triplicado
- Tamaño A4 por duplicado

- Tamaño A4 por triplicado

#### Talonarios de uso interno

- Tamaño ½ oficio
- Tamaño ¼ oficio
- Tamaño 1/3 oficio
- Tamaño 1/6 oficio

#### Recetarios o anotadores con leyenda

- Tamaño ½ A4 u oficio
- Tamaño ¼ A4 u oficio

#### Volantes y folletos

- Tamaño oficio
- Tamaño ½ oficio
- Tamaño ¼ oficio
- Tamaño 1/3 oficio
- Tamaño 1/6 oficio

#### Fichas de biblioteca

- Fichas socio
- Fichas autor

#### Tickets

- Ticket turno medico
- Ticket despensa
- Ticket turno común

### Sobres impresos

- Comercial
- Oficio ingles
- Retrato
- Bolsa (diferentes tamaños)

### Carpetas impresas

- Oficio/ A4 Con solapa
- Oficio/ A4 Sin solapas

### Tarjetas

- Full color
- Dos colores de tinta
- Un color de tinta

El servicio que presta la empresa es de calidad sobre todo en el trato personalizado y la inmediatez de la entrega del producto terminado. Sin embargo carece de los actuales canales de distribución como lo sería un servicio de e-commerce, tampoco cuenta con redes sociales o página web para que los clientes puedan informarse acerca de la empresa y los productos y beneficios que esta ofrece.

La relación calidad/precio es equilibrada, debido a que en su mayoría se trata de trabajos personalizados y de ordenes por pedido lo cual incluye un sistema de costeo que establece un precio presupuestado para cada trabajo.

Se puede mencionar que a pesar de tener una cartera de productos equilibrada, la empresa toma los pedidos de manera personal o a través de teléfono o correo electrónico,

quedando en desventaja con otras empresas que utilizan medios digitales, redes sociales y web sites.

## **ORGANIZACION**

La estructura organizacional de la empresa es de estilo horizontal, por lo tanto la relación con los empresarios es fluida y directa generando un clima de trabajo propicio para incentivar el espíritu y la pertenencia de quienes forman parte de la organización. Esto es un pilar fundamental en la empresa ya que no hay mandos medios por lo que no se genera una burocratización del trabajo.

## **8. Definición de los objetivos**

Siguiendo el plan que propone Santesmases Mestre et al., 2014, c. 13, se menciona que los objetivos de este plan de marketing están definidos en el apartado 3.1 y 3.2 de este Trabajo Final.

## 9. Desarrollo de acciones estratégicas

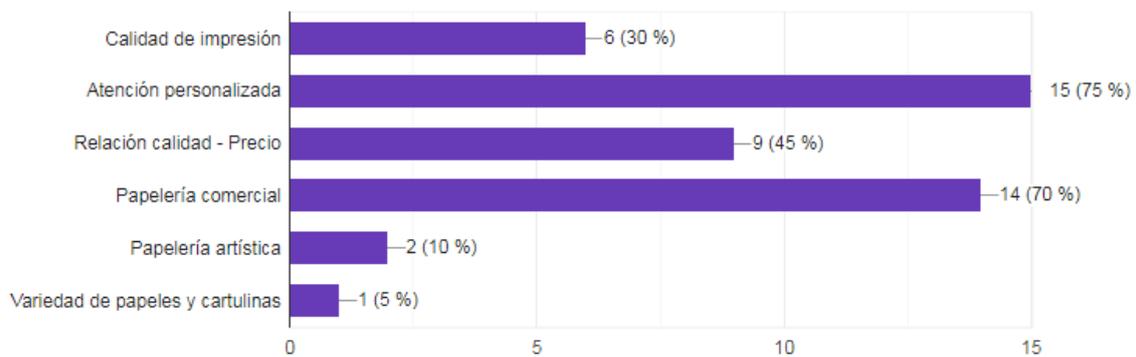
### 9.1 Análisis de datos

Para este Trabajo Final se realizaron encuestas de satisfacción a los clientes de GRAFICA ORONoz a los efectos de obtener información respecto al posicionamiento de la empresa y su mix de marketing.

Los resultados arrojan la siguiente información:

¿Cual de las siguientes opciones cree que se adecua mejor respecto a los productos y servicios que ofrece Gráfica Oronoz?

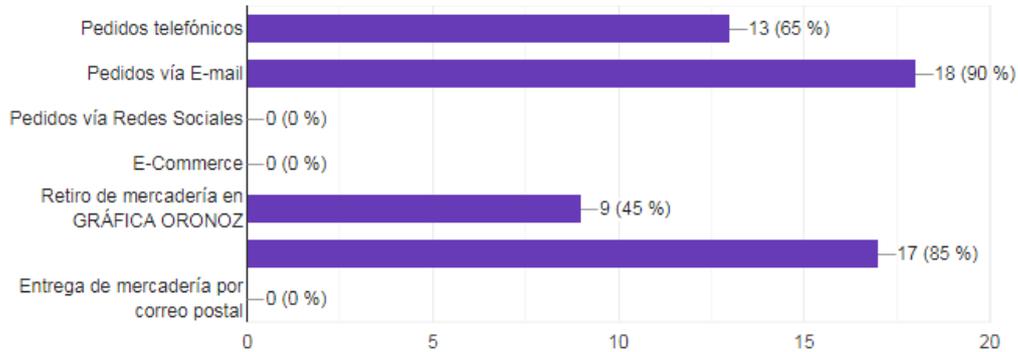
20 respuestas



Como diagnostico preliminar podemos determinar que si bien el fuerte de la empresa es la atención personalizada y los trabajos de papelería comercial, hay escasos de variedades de productos, papeles, cartulinas, colores, artísticas, diseños.

¿Cual de las siguientes opciones cree que se adecua mejor respecto a los servicios de pedido y entrega de mercadería que ofrece Gráfica Oronoz?

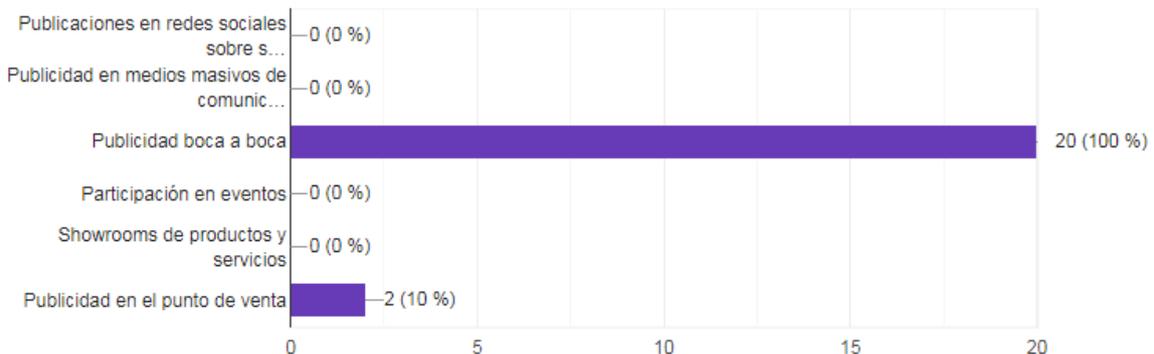
20 respuestas



Con respecto a los canales de distribución se puede afirmar que se utiliza una modalidad de pedido y entrega directa, relegando opciones más atractivas hoy en día y de mayor agilidad como lo son los market place de las redes sociales y los sistemas de e-commerce.

¿Cual de las siguientes opciones cree que se adecua mejor respecto a la comunicación que ofrece Gráfica Oronoz?

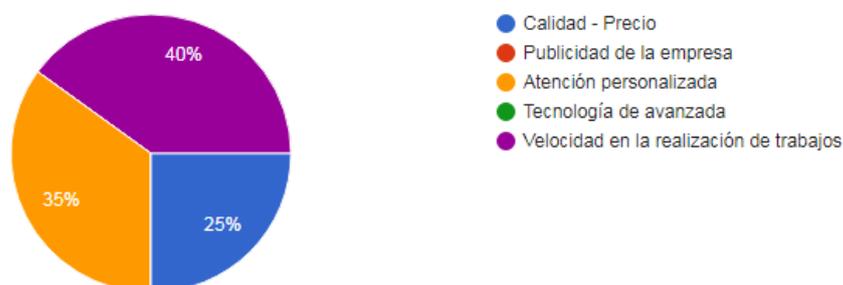
20 respuestas



Como se mencionaba en el marco conceptual, la empresa no tiene más que la publicidad boca a boca y la impresión del logo de la empresa en el producto final, descuidando un aspecto fundamental para tener una relación fluida con sus clientes como lo es la comunicación de manera integral.

Si tuviera que determinar su elección respecto a la empresa lo haría respecto a:

20 respuestas



Por último, los clientes de la empresa destacan la calidad del producto en relación al precio, la atención personalizada propia de este tipo de empresas, ya que los trabajos que toman son siempre a medida del cliente, y por sobre las demás la velocidad del servicio entre el pedido del producto específico y la entrega del mismo, siendo este el punto más fuerte de la empresa.

## 9.2 Método de los seis sombreros (E. de Bono)

	CONSIDERACIONES
BLANCO	Se dispone de información certera de la situación por la que atraviesa la empresa, esta información surge de encuestas a clientes y de información interna de la empresa.
ROJO	Este proyecto genera incertidumbre, ya que si bien se trabaja con resultados proyectados los mismos no son 100% certeros. Existe miedo sobre situaciones del macroentorno que puedan influir negativamente durante la aplicación del proyecto. Más allá de ello la impresión general del proyecto es positiva.
NEGRO	Como se trata de una industria en crisis, si el proyecto no aplicara de manera positiva se generaría un gasto importante por lo que a la empresa le costaría hacer frente en un contexto de crisis socioeconómica del país.
AMARILLO	Todo lo bueno que puede generar este proyecto está arraigado al posicionamiento que genere el mismo, dando como resultado una rentabilidad superadora y un afianzamiento dentro de la industria como así

	también fidelidad dentro de los clientes concretos y captación de clientes potenciales
VERDE	Existen dos alternativas muy marcadas, un camino largo y difícil que es la aplicación del plan de marketing o la solución a problemas específicos. El primero es a largo plazo con resultados esperanzadores. El segundo es con resultados a corto plazo y posibilidades de estancamiento. (VER ARBOL DE DECISIONES)  Una tercera alternativa es si la aplicación del plan de marketing no genera los resultados objetivos, el mismo se puede adaptar de acuerdo al contexto en el que se encuentren los desvíos e ir trabajando sobre ellos.
AZUL	El problema está bien definido, la empresa debe reposicionarse para dar un salto de calidad para sus clientes, los potenciales y para la sociedad en la cual se encuentra inserta.

### 9.3 Diagnostico

Culminando la segunda década del siglo XXI los avances tecnológicos y socioculturales han generado una nueva conciencia respecto al marketing. Las empresas y organizaciones para poder sobrevivir y no quedar obsoletas debieron aggiornarse al nuevo entorno en el cual se está viviendo, donde por primera vez en el transcurso de la historia empresarial prima la satisfacción del consumidor de manera íntegra, es decir, visto individualmente en todos los roles que puede ocupar, como así también visto colectivamente en su relación con la comunidad, sus pares y también con las empresas y organizaciones.

Es en este contexto en el cual la empresa GRAFICA ORONoz se encuentra inserta, con su gran trayectoria a nivel local a lo largo de sus más de 30 años de existencia, pero también con sus problemáticas que aquejan a la industria.

El diagnostico al cual se ha arribado muestra respecto a su objetivo general que el posicionamiento que alguna vez supo lograr ya no es el mismo y que para alcanzar un nuevo posicionamiento y ubicarse como la empresa líder dentro de Concepción del Uruguay y alrededores debe plantearse “Ser la imprenta que garantiza a través de un alto espectro de servicios innovadores, la satisfacción de las personas, organizaciones, y sociedad”

Dentro de las causas que se encontraron para determinar este diagnóstico se encuentran:

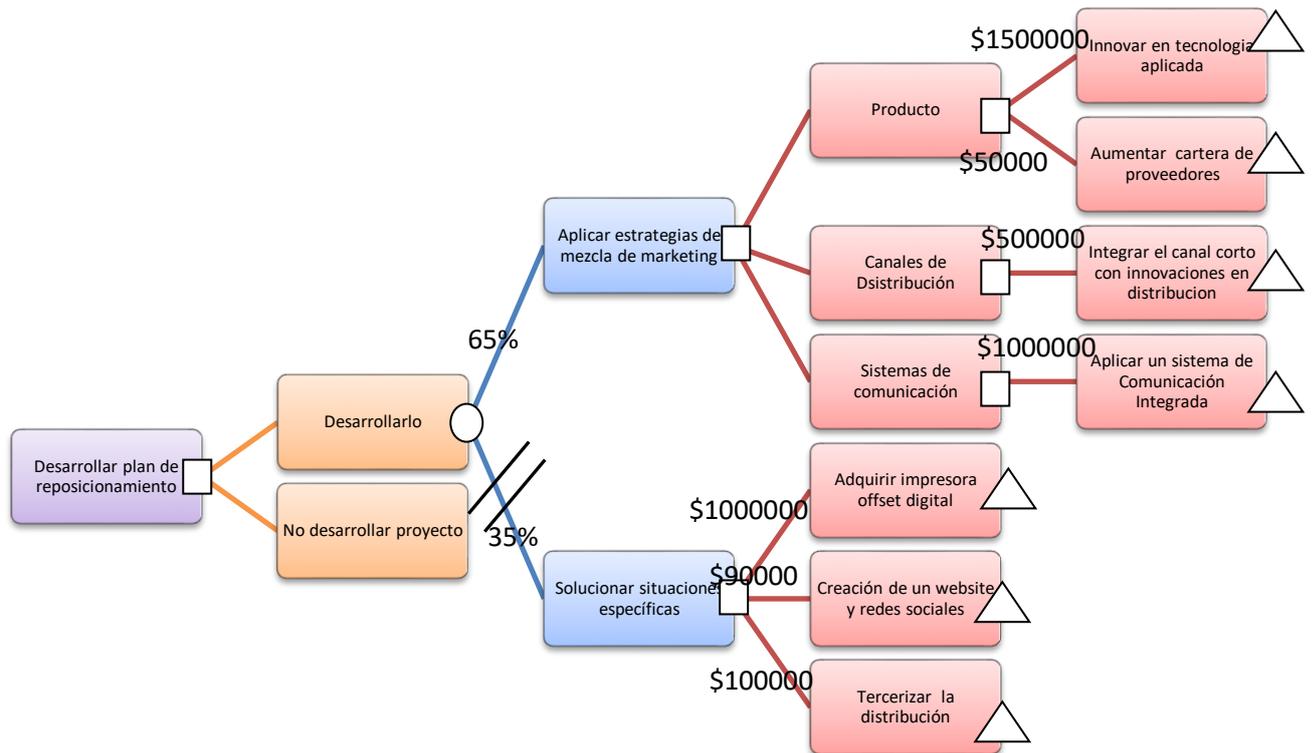
- Obsolescencia tecnológica
- Escasa cartera de proveedores
- Falta de adaptación a nuevos sistemas de distribución
- Nula comunicación institucional

Con respecto al primer ítem, y de acuerdo a los resultados arrojados por las encuestas, existe un problema importante respecto a los productos de papelería full color, variedades en papeles, texturas, gramajes. Este ítem va de la mano con el ítem correspondiente a la cartera de proveedores, la empresa cuenta con solo cuatro proveedores que ofrecen productos similares entre ellos.

Si tenemos en cuenta la distribución, la empresa cuenta con un canal corto por el cual realiza entregas y pedidos desde su sede y realiza envíos a domicilio con repartidores. Los pedidos los toman mediante e-mail, teléfono y/o visitas a empresas.

Respecto a la comunicación de la empresa con la sociedad, se desprende que el conocimiento de la existencia de la empresa se realiza boca a boca, sin la utilización de medios tradicionales de comunicación, ni medios digitales de comunicación.

Para reconvertir esta situación a una que se adapte con foco al cliente, las organizaciones y la sociedad se plantea el siguiente árbol de decisión:



## 9.4 Propuesta de valor

Debemos partir de la primera encrucijada para la empresa, desarrollar o no el proyecto.

Dentro del desarrollo del proyecto hay dos caminos, aplicar estrategias de mezcla de marketing o bien lo que comúnmente se llama “emparchar”. Se le asigna un 65% a la primera y un 35% a la segunda, ya que lo que se busca son acciones que generen un aumento sostenido de las ventas basados en un buen posicionamiento, Por lo tanto, para este consultor la vía de solucionar situaciones específicas no es lo recomendado.

Dentro de la aplicación de estrategias de mezcla de marketing, se deben tomar acciones respecto a Producto, Canales de distribución y Comunicación.

Para la primera, se determinan dos cuestiones:

- La innovación en tecnología aplicada, es decir la adquisición de maquinaria que garantice tiradas de impresiones a escalas industriales, a full color, y para distintos tipos de papelería.
- La negociación con nuevos proveedores, para lo cual se deberá capacitar al personal para realizar fuertes alianzas con nuevas y modernizadas empresas de insumos gráficos.

Para los canales de distribución, se prevé integrar el canal ya utilizado por la empresa con innovaciones de marketing digital que van a ir de la mano con un nuevo sistema de comunicaciones. Dentro de estas innovaciones se plantea una plataforma e-commerce propia de la empresa.

Por último para la comunicación institucional se establece un presupuesto destinado a comunicar a través de programas radiales y televisivos (a nivel regional) seleccionados. También parte de ese presupuesto destinarlo a comunicación digital, creación de un web site (el cual se relaciona con la plataforma de e-commerce), aparición en buscadores y redes sociales tales como: Facebook, Instagram y LinkedIn.

El proyecto se llevara a cabo durante 24 meses, dentro del árbol de decisión se presupuestó la puesta en marcha de los primeros 12 meses. Resultando el siguiente cuadro con el presupuesto asumido para la empresa del primer año y un presupuesto proyectado para el segundo año. No obstante, al tratarse de un reposicionamiento de la empresa sabemos que el trabajo deberá proseguir durante una mayor cantidad de tiempo, para eso durante los 24 meses de esta propuesta se volverá a analizar la situación en la que se encuentre la empresa contextualizada con esta nueva forma de trabajo.

En sentido positivo, este proyecto generara un aumento en la rentabilidad, el presupuesto para el segundo año será menor teniendo en cuenta que solo se realizarán ajustes estratégicos, y esta rentabilidad podrá hacer frente a la financiación por parte de terceros.

## 9.5 Presupuesto

	Año 1	Año 2
Innovación en tecnología aplicada	\$ 1.500.000,00	\$ 500.000
Negociación con proveedores	\$ 50.000,00	\$ 50.000
Integración de canales	\$ 500.000,00	\$ 200.000
Publicidad	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000
<b>Presupuesto total</b>	<b>\$ 3.050.000,00</b>	<b>\$ 1.750.000</b>

## 9.6 Cronograma de acción

MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Innovación en tecnología aplicada	X	X	X									
Negociación con proveedores		X	X	X								
Integración de canales			X	X	X	X	X	X				
Publicidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

MESES	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Innovación e tecnología aplicada							X	X	X	X		
Negociación con proveedores							X	X	X	X	X	
Integración de canales							X	X	X	X	X	X
Publicidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Para el segundo año se prevé un análisis profundo respecto a:

- Innovación en tecnología aplicada
- Negociación con proveedores
- Integración de canales

De esta manera durante los primeros 6 meses del segundo año se contextualizara la situación socio-económica en la que se encuentre el país y la región para luego aplicar el presupuesto de acuerdo a la misma. Con respecto a la publicidad, se mantendrá de manera sostenida durante todo el año tanto en medios tradicionales como digitales.

## **10. Evaluación de la estrategia comercial: viabilidad de implementación del proyecto**

Este proyecto tiene una significación y conveniencia muy importante respecto al tiempo que requiera su evaluación y posible implementación, ya que se trata de proyecto para reposicionar a la empresa, con un horizonte a largo plazo, debido a que el mismo trata sobre la influencia de la mezcla de marketing en el posicionamiento, y en este caso en el reposicionamiento de la empresa GRAFICA ORONoz. Siempre que se trate la confluencia de cuestiones operativas y estratégicas se está en presencia de soluciones a largo plazo, es decir que perduren en el tiempo.

Las soluciones y/o estrategias que se plantean en el proyecto son las más adecuadas teniendo en cuenta el entorno en el cual se encuentra inserta la empresa. Es decir, este plan, busca soluciones eficaces pero más aún perdurables.

Con respecto a la financiación del mismo, la empresa cuenta con capital propio y la posibilidad de financiar su empresa a través de créditos nacionales o privados. Entendemos desde el punto de vista contable, que estas erogaciones se trataran como inversión en marketing dentro de su balance, ya que los resultados esperados de la propuesta es un crecimiento de la rentabilidad lo cual lleva a la conclusión de que no se tratan de gastos, sino de costos. Los costos a diferencia de los gastos conllevan a utilidades.

Si contrastamos la propuesta de “emparchar” a través de soluciones de situaciones específicas hablamos de un presupuesto de \$2.000.000 que no aportan soluciones a largo plazo lo cual la erogación generaría un gasto, y a modo personal un costo muy grande en tiempo ya que el segundo año se debería aplicar un nuevo plan de marketing adaptado al contexto.

## **11. Bibliografía**

Acosta Morán, Rosalba Stefania (2019) “Plan de marketing para incrementar las ventas de la imprenta MATT RETT impresiones gráficas”. (Tesis de grado). Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/2665>

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2012). “Marketing”. México: Pearson Educación

Morales Tinizaray, Kathy Karina. (2014). “Plan de marketing y gestión de ventas de la imprenta ROVIGRAFIC CÍA LTDA, en la ciudad de Quito”. (Tesis de grado). Recuperado de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/1274>

OECD y Eurostat, (2005). “Manual de Oslo”. Comunidad Europea: Grupo Tragsa

Santesmases Mestre, Sánchez Guzmán, Valderrey Villar. (2014) “Fundamentos de Mercadotecnia”. México: Editorial Patria