



*Tesis para la obtención del grado de  
Master en Gestión Empresarial*

**“Propuesta de Plan de Marketing para la empresa  
Suministros Gráficos para el período de Enero 2019 hasta  
Diciembre 2021 ”**

Elaborado por:

Ing. Marylena Aguilar González

Lic. Roxana Prado Trejos

Tutor de tesis:

**Lic. José Manuel Sequeira, MBA**

Managua, Nicaragua

Febrero 2019.

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis elaborar un Plan de Marketing de la empresa Suministros Gráficos S.A determinando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas., así como diversos análisis cuantitativos que permiten determinar las mejores estrategias de marketing a seguir, que sea capaz de aumentar las ventas, e incrementar su participación de mercado a través del análisis interno y externo en que compite, generando siempre mejores ganancias, para que pueda no solo sostenerse sino que además pueda seguir generando empleo ante la crisis sociopolítica de Nicaragua en 2018.

## ABSTRACT

This thesis elaborate a Marketing Plan of the company Suministros Gráficos S.A determining its strengths, opportunities weaknesses and treats, as well as various quantitative analysis that allow to determine the best marketing strategies to follow, that is able to increase sales, and increase its participation market through the internal and external analysis in which it competes, always generating better profits, so that it can not only sustain itself but also continue to generate employment before the sociopolitical crisis of Nicaragua in 2018.

## **DEDICATORIA**

Esta tesis primeramente se la dedico a Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar con los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento por alcanzar mis objetivos.

A mis padres por su apoyo incondicional, consejos, comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles, y por apoyarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han brindado todo o que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia y mi coraje para conseguir mis objetivos.

Att: Roxana Prado Trejos

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis primeramente a Dios, por ser mi principal guía, por darme la siempre las fuerzas para continuar en lo adverso y con mis metas trazadas sin desfallecer, por guiarme en el sendero de lo sensato y darme sabiduría en las situaciones difíciles.

A mis padres pilares fundamentales en mi vida, quienes han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, me han dado la existencia y en ella la capacidad de superarme y luchar cada día para lograr escalar y conquistar este peldaño más en la vida, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad.

Att: Marylena Aguilar González

# INDICE

<b>CAPITULO I: MARCO GENERAL .....</b>	<b>3</b>
INTRODUCCIÓN.....	4
ANTECEDENTES .....	5
PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN .....	6
OBJETIVOS .....	7
<i>Objetivo General</i> .....	7
<i>Objetivos Específicos</i> .....	7
JUSTIFICACIÓN .....	8
MARCO TEÓRICO .....	9
Marketing.....	9
Plan de Marketing .....	9
Elementos del Plan de Marketing .....	10
Herramientas del Plan de Marketing.....	10
Marketing Mix.....	15
Matriz BCG (Boston Consulting Group).....	15
Análisis Macro Entorno y del Micro Entorno .....	17
Mercado Meta .....	21
Análisis de la competencia .....	22
Análisis de la Industria.....	22
Cinco Fuerzas de Porter .....	23
<i>Fuente: 5fuerzasdeporter.com</i> .....	23
FODA .....	23
Elementos del FODA .....	24
CRUCE DE FACTORES EN UNA MATRIZ.....	25
MATRICES EFE – EFI – MPC .....	28

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	30
Estrategias.....	30
Gran Matriz de la Estrategia .....	31
Evaluación de Estrategias .....	33
DISEÑO METODOLÓGICO .....	35
Tipo de Estudio.....	35
Universo de trabajo y sus integrantes.....	36
Tipo de Información .....	36
Instrumentos para la recopilación de información.....	37
Procedimiento para la recopilación de información .....	38
Formas de Procesamiento de información.....	38

## **CAPITULO II: DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA SUMINISTROS**

<b>GRAFICOS S.A. ....</b>	<b>39</b>
LA EMPRESA .....	40
FILOSOFIA EMPRESARIAL .....	40
Misión .....	40
Visión.....	41
Valores .....	41
ANALISIS DE LA INDUSTRIA (PESTEL) .....	41
ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	44
ANALISIS DE LA MATRIZ FODA.....	45
ANALISIS DE LA MATRIZ ESTRATEGICA DE FACTORES INTERNOS (MEFI) .....	46
ANALISIS DE LA MATRIZ ESTRATEGICA DE FACTORES EXTERNOS (MEFE) .....	47
ANALISIS DE PARTICIPACION DE MERCADO.....	48
ANALISIS DE LA MATRIZ PERFIL COMPETITIVO .....	49
APLICACIÓN DE METODOLOGIA DE CAMPBELL SOAP COMPANY.....	50

DISEÑO Y ANALISIS DE ESTRATEGIAS.....	51
PLAN DE MEDIOS – SG 2019-2021 .....	52
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>53</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA: .....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>56</b>
<b>PROPUESTAS DE POST PARA REDES SOCIALES:.....</b>	<b>57</b>
<b>ENTREVISTAS REALIZADAS A GERENTES Y COLABORADORES DE SUMINISTROS GRAFICOS S.A .....</b>	<b>62</b>

## **ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Matriz Estratégica Boston Consulting Group (BSC).....	17
Ilustración 2: Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	23
Ilustración 3: Análisis de Elementos FODA.....	25
Ilustración 4: Cruces de Matrices Estratégicas de FODA .....	26
Ilustración 5: Sinergización de estrategias.....	27
Ilustración 6: Lluvias de ideas en construcción de FODA Corporativo .....	28
Ilustración 7: Gran Matriz Estratégica .....	33
Ilustración 8: Ubicación georeferencial de la Empresa Suministros Gráficos .....	40

## TABLAS

Tabla 1: Análisis Pestel de la Empresa Suministros Gráficos S.A. ....	43
Tabla 2: Análisis de las 5's fuerzas de Michael Porter.....	44
Tabla 3: Análisis de FODA de la empresa Suministros Gráficos S.A.....	45
Tabla 4: Análisis de Matriz MEFI de la empresa Suministros Gráficos S.A. ....	46
Tabla 5: Análisis de Matriz MEFE de la empresa Suministros Gráficos S.A. ....	47
Tabla 6: Análisis de Participación de Mercado de la empresa Suministros Gráficos S.A. ....	48
Tabla 7: Análisis de Matriz PC de la empresa Suministros Gráficos S.A.....	49
Tabla 8: Aplicación de Matriz CSC en la empresa Suministros Gráficos S.A. ....	50
Tabla 9: Diseño y Análisis de Estrategias de la empresa Suministros Gráficos S.A .....	51
Tabla 10: Plan de Medios de la empresa Suministros Gráficos S.A .....	52

# **CAPITULO I: MARCO GENERAL**

## INTRODUCCIÓN

La Empresa Suministros gráficos ubicada en Managua, Vista Sabana Grande de Fernández Sera 100 mts a oeste, es una empresa nicaragüense dedicada a la industria gráfica fundada hace trece años. Cuenta con una amplia experiencia en impresión y dispone de maquinarias y equipos modernos.

La empresa cuenta con una gran variedad de productos y servicios que oferta para publicidad y rotulaciones. Entre ellos tenemos rótulos luminosos, letras de cajuela, letras de acrílico, vallas publicitarias, rotulaciones de vehículos, rótulos de señalización, banners, roller up, mesas degustadoras, rotulaciones de vidrio y entre los servicios que brindan están instalaciones y desinstalaciones de publicidades.

La industria de la publicidad es de las más extensas, por su variedad, abarcando prensa, radio, televisión, publicidad gráfica, agencias de publicidad, rotulaciones, imprenta, serigrafía, entre otros; sin embargo el presente documento estudiará lo concerniente únicamente a la publicidad gráfica que incluye **rotulación, impresión digital, señalización vial y señalización interna.**

El objetivo del presente trabajo será elaborar un Plan de Marketing, analizando la situación actual de la empresa, Suministros Gráficos S.A determinando sus fortalezas, debilidades y oportunidades, para así, establecer cuáles serían las mejores estrategias de marketing a seguir, que sea capaz de aumentar las ventas, e incrementar su participación de mercado a través del análisis interno y externo en que compite, generando siempre mejores ganancias, para que pueda no solo sostenerse sino que además pueda seguir generando empleo.

Suministros Gráficos S.A nace con el objetivo de dedicarse a la publicidad y rotulación de medios gráficos, sin embargo a varios años de su constitución la situación socio política y la economía decreciente en la que se encuentra el país ha cambiado drásticamente las inversiones afectando directamente en la empresa.

Por estas razones se determinará cuáles son las mejores alternativas que tendría la empresa para desarrollarse de manera exitosa y logrando organizarla mejor para

realizar una toma de decisiones acertada que le pueda brindar oportunidades de éxito reales

Con el propósito de determinar las opciones y estrategias que la empresa podría tener, hay que tomar en consideración que estamos en un ambiente económico inestable, la inversión extranjera está en pausa y por tanto la inversión nacional. Esto es algo que afecta a la industria ya que no promueve su crecimiento.

## **ANTECEDENTES**

En la empresa Suministros Gráficos a través de la situación socio política que atraviesa el país, desde el mes de abril del presente año, ha repercutido notoriamente el nivel de ventas de sus productos, lo cual la ha llevado a la reducción de planilla y reducción de gastos, para poder mantenerse operando en el mercado.

A partir de la crisis en el país y que ya lleva 8 meses continuos, Suministros Gráficos S.A ha hecho visitas a empresas en busca de convertirlos en nuevos clientes, presentándoles los catálogos de sus productos, paquetes con descuentos, etc., para concretar dichas visitas en posibles ventas en un futuro próximo, de igual manera se visitan a los clientes actuales. Sin embargo a pesar de realizar estas y otras acciones esporádicas, el hecho de no tener una guía, o estrategia definida para la consecución de los objetivos de ventas, no se ha podido avanzar mucho en las ventas, reflejando actualmente una baja significativa de las ventas.

## **PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN**

La condición socio política que vive actualmente el país ha traído repercusión en la economía, afectando a todos los sectores e industrias, siendo una de las más afectadas, el turismo y el sector publicitario y más directamente en el sector de rotulaciones, quienes no escapan de tal situación, la cual ha bajado sus servicios y a su vez la venta de sus productos publicitarios.

Los clientes actuales y clientes potenciales han disminuido su inversión dentro de las cuales se incluye la publicidad y rotulación, esto trae consecuencia en Suministros Gráficos que ha reducido su personal, así como la cancelación de créditos a los clientes. Por lo cual se ve en la necesidad de buscar estrategias para incrementar sus ventas ya que debe contar con el efectivo constante para lograr mantenerse en el mercado.

Por ello, realizaremos un análisis de los entornos que forman nuestra empresa, tanto externos como internos, para establecer un diagnóstico, que nos permita una guía de acción y sobre él, utilizar instrumentos y herramientas que nos permitan establecer las estrategias necesarias, no solo para mantenernos en el mercado, sino para reducir sus pérdidas de ventas al mínimo.

# OBJETIVOS

## ***Objetivo General***

Presentar una propuesta de plan de Marketing a la Empresa Suministros Gráficos para asegurar el aumento de sus ventas, servicios y rentabilidad, durante el periodo de Enero 2019 a Diciembre de 2021.

## ***Objetivos Específicos***

- Realizar un análisis de la situación actual de la empresa, que nos permita un diagnóstico, de lo que realmente está sucediendo con las ventas de La Empresa Suministros Gráficos.
- Establecer las estrategias que aporten a la empresa los instrumentos o herramientas necesarias, para sobrellevar la situación del país y mantenerse laborando en el mercado de manera rentable.
- Describir en la propuesta las diferentes acciones y actividades para el cumplimiento efectivo de las estrategias.

## **JUSTIFICACIÓN**

Para el presente trabajado se ha identificado una necesidad en la Empresa Suministros Gráficos y es por ello que hemos consideramos conveniente la realización de un Plan de Marketing ya que a través de él, podremos encontrar una solución viable para afrontar las diferentes situaciones negativas que vive la Empresa actualmente. Todo esto se piensa lograr mediante la aplicación de estrategias que estarán plasmadas en el Plan de Marketing que se realizará, pretendiendo orientarla para que sea una Empresa prospera y de éxito, y logre aumentar la venta de sus productos, aumentando la demanda de sus servicios.

El plan de Marketing que se realizará para la empresa Suministros Gráficos es de suma importancia ya que esta empresa, no tendrá que cerrar operaciones debido a mala situación de sus ventas, y a su vez se pueden conservar los puestos de trabajos de las personas que trabajan actualmente en ella, mismos que han ofrecido mucho esfuerzo por sacarla adelante. También se pretende buscar una solución para lograr la estabilidad financiera y posición en el mercado, a través de las estrategias que se van a proponer en el Plan Marketing.

Nuestro trabajo servirá para ayudar a la empresa Suministros Gráficos, a encontrar la manera idónea de continuar operando en el mercado, pese de todos los problemas socio económicos que se han avecinado y probablemente continúen, los cuales han hecho tambalear a muchas empresas y Suministros Gráficos no escapa de tal situación, sirve para que la empresa se conozca más y mejor y de esta manera aprenda como actuar, sobresalir y hacer frente a lo que se aproxime, a través de un análisis FODA que se realizará para la empresa, también sirve a los clientes para generarles confianza y crear valor en ellos y de esta forma la prefieran, ya que será capaz de brindarles una mejor atención al ofertar sus diferentes productos, servicios, promociones o anuncios que necesitan transmitir en los diferentes lugares.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Marketing**

De forma amplia, debemos entender como Marketing, a la filosofía de negocio que está centrada en el cliente. Según Diego Monferrer Tirado en su libro pág. # 16 afirma: "En concreto, en el centro de la teoría y la práctica del marketing se sitúa el afán por proporcionar valor y satisfacción a sus mercados. Para ello, es esencial que la empresa sea capaz de identificar las necesidades de su cliente, de diseñar y desarrollar ofertas ajustadas a las mismas y de transmitir las y acercarlas de forma efectiva hacia su mercado. En base a ello, esta filosofía de negocio se fundamentará en un conjunto de técnicas de investigación asociadas al análisis estratégico de los mercados, así como de un conjunto de técnicas de comercialización asociadas a la operativización de acciones de respuesta hacia los mercados.

### **Plan de Marketing**

Según Marian Burk Wood en su libro pág. # 4, afirma: "Plan de Marketing es un documento que resume lo que el directivo de marketing ha aprendido sobre el mercado y que muestra como la empresa piensa alcanzar sus objetivos de marketing. El plan de marketing no solo proporciona una evidencia documental de las estrategias de marketing de la organización y de las actividades que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos de marketing, sino que muestra también los mecanismos que medirán el progreso hacia la consecución de esos objetivos y permitirá que se desarrollen ajustes si los resultados reales se alejan de aquellos pretendidos por la organización".

## **Elementos del Plan de Marketing**

Según Diego Monferrer Tirado en su libro pág. #37-38, afirma que los elementos del plan de Marketing son:

1. Análisis de la situación: se resumen las tendencias del entorno como son el análisis de la situación interna y externa y el Análisis DAFO.
2. Selección del público objetivo: exposición de las decisiones de segmentación, selección de mercados objetivos y posicionamiento, así como análisis del mercado y segmentos a alcanzar a través de la estrategia de marketing.
3. Formulación de objetivos: esbozo de los objetivos concretos de marketing a conseguir e identificación de aspectos que puedan afectar la consecución de los mismos.
4. Formulación de estrategias: definición de la estrategia a desarrollar para conseguir los objetivos de marketing.
5. Implementación: delimitación y definición de los programas para llevar a cabo la estrategia elegida, incluyendo actividades concretas, su planificación temporal, presupuesto y asignación de responsabilidades para: producto, precio, distribución y comunicación.
6. Control: indicar cómo se va a medir la evolución hacia los objetivos y como se llevarán a cabo los ajustes para mantener los programas dentro de las previsiones.

## **Herramientas del Plan de Marketing**

Según José Manuel en su post, habla sobre las herramientas del plan de Marketing y cita que son: El entorno en el que opera, La competencia, Cliente o público objetivo, productos/servicios, Precio, Distribución, Comercialización, Promoción y Difusión, Ventas e Ingresos y Costos.

## LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

En marketing, se suelen considerar 5 herramientas de comunicación, formando entre todas lo que se denomina “mix de comunicación”:

- (1) Publicidad
- (2) Promoción de Ventas
- (3) Marketing Directo
- (4) Relaciones Públicas
- (5) Fuerza de Ventas

A continuación, se explican algunos rasgos de cada una de las herramientas anteriores y se profundiza un poco más en la promoción de ventas:

**Publicidad:** Es la herramienta más conocida de comunicación. Se trata de presentar y promocionar una idea o un servicio para conseguir el fin que se desea y que puede ser muy variado: informar, aumentar las ventas, fidelizar, crear una imagen de marca, despertar necesidades, persuadir al consumidor, etc. La publicidad se puede dar en diversos medios y formatos: televisión, prensa, internet, vallas publicitarias, eventos deportivos, etc. y por lo tanto en formato de video, audio, imagen, etc. Generalmente su efecto se da a largo plazo. Una campaña de televisión empieza a hacer efecto en la compra al mes o dos meses: por eso la crema del sol se anuncia en primavera y no en verano o los juguetes de los niños cierto tiempo antes de las navidades.

**Marketing Directo:** En este caso, la característica principal es que se utiliza la comunicación directa entre la empresa y el consumidor. Por ejemplo, llamadas telefónicas (tele operadoras), página web con posibilidad de participación, teléfono móvil, etc.

La empresa busca ponerse en contacto con el consumidor, bien para darle información o bien para fidelizar o vender, pero siempre con el objetivo de recibir un feedback instantáneo. Este tipo de comunicación permite la interactividad y la personalización, pero hay que tener cuidado de no saturar a los consumidores.

**Relaciones Públicas:** Son actividades planificadas y sistemáticas que la empresa utiliza para crear, mantener y mejorar la imagen, relación y confianza de la empresa hacia el público en general. Está dirigido a instituciones públicas, distribuidores, clientes, prensa, trabajadores, líderes de opinión, etc. Los ejemplos más conocidos serían la presencia en ferias, ruedas de prensa, patrocinio de eventos deportivos o culturales, etc. El efecto también suele ser a largo plazo y será indefinido en el tiempo.

**Fuerza de Ventas:** Se trata del trabajo de información y persuasión que realizan los profesionales de las ventas, es decir, vendedores o comerciales. En algunos sectores la capacidad de venta de los vendedores es crucial para la decisión de compra del consumidor. Por ejemplo, en el sector de la automoción o electrónica, donde los compradores no son expertos en el tema y prefieren ser recomendados. El efecto de esta herramienta es inmediato, en el momento de la compra.

**La promoción de ventas:** Son incentivos que se le dan al consumidor en el momento de la compra, para estimular las compras rápidas o grandes de un producto en particular. Las ventajas más importantes son: su efecto inmediato, la flexibilidad ya que hay muchas técnicas de promoción, permite una alta personalización o segmentación, ofrece un incremento de valor. Está dirigida tanto a consumidores como a proveedores, distribuidores, etc. Las posibles técnicas de promoción de ventas que podemos utilizar son las siguientes:

- i) **Muestras gratuitas:** para dar a conocer productos nuevos, sobre todo sensoriales. Resulta bastante caro. Es importante regalar cantidad de producto necesaria para probarla adecuadamente.

- ii)** Cupones descuento: para fomentar la prueba del producto, para fidelizar, cuando se quiere bajar el precio al producto sin transmitir imagen de barato (porque no le conviene a la marca parecer barato).
- iii)** Ofertas conjuntas: hay que ser coherentes. Se trata de que se junten por ejemplo un hotel y una empresa de alquiler de coches y ofrezcan packs conjuntos. La imagen de la otra empresa debe beneficiarte.
- iv)** Regalos: es muy efectivo, a la gente le hace ilusión y fideliza.
- v)** Concursos y sorteos: implican al consumidor, pero su esfuerzo ha de ser proporcional al beneficio que obtenga. Las bases deben ser claras y el premio alcanzable.
- vi)** Programas de fidelización: tarjetas cliente, clubes, cliente vip, etc. Es importante para obtener información de los clientes pero no hay que abusar de ello. Se debe hacer atractivo para que la gente quiera participar.
- vii)** Producto gratis: 3x2. Es muy efectivo y recomendable para productos estacionales o perecederos, ya que necesitas “quitártelos de encima”.
- viii)** Cantidad de producto gratis: 20% más en cada bote. Es muy efectivo.
- ix)** Descuento compra sucesiva: “segunda unidad a mitad de precio”.

Los objetivos que se buscan con las promociones, o lo que es lo mismo, los efectos que podemos conseguir con ellas son variados: -

Ventas: al usar promociones como el 2x1 nos estamos quitando stock acumulado que nos interesa vender, bien porque sea un producto perecedero o estacional (de temporada) como porque tengamos unos objetivos determinados de ventas.

- Imagen: las promociones siempre llaman la atención en el establecimiento de compra y por lo tanto suele ayudar a que aumente la notoriedad de una marca, es decir, a que esa marca/ producto/empresa esté más en la cabeza de los consumidores. Los regalos, etc. suelen ayudar a mejorar la imagen de una empresa, pero si se abusa de ello, se pueden lograr malos resultados.

- Fidelización: las promociones suelen ser una herramienta de fidelización. Al regalar producto (2x1, 20%gratis) estás generando que el consumidor deje de comprar dicho producto a la competencia, y de alguna manera, se va acostumbrando a tu producto. Por otro lado, los programas de fidelización ofrecen directamente beneficios a los consumidores “fieles”.

Participación: fomentar la participación es muchas veces positivo. Con los concursos y sorteos se anima a participar ofreciendo cierto “entretenimiento” y un premio.

- Agrado: los regalos o incentivos ofrecidos tienen que ser motivadores para los consumidores ya que el efecto deseado con ellos es que a la gente le agrade el regalo y por tanto la empresa.

Para que la promoción sea efectiva es importante: -

Comunicarla, tanto incluyéndola en la publicidad como en el propio establecimiento de compra.

- Que sea comprensible. Si se trata de un concurso se debe entender el funcionamiento.

- Que sea aceptada-coherente. Si fuera un regalo, es coherente regalar un balón de playa con una crema solar, pero no con un ordenador.

- Que sea motivadora. Si se trata de un regalo, ese regalo debe motivar a los consumidores a los que nos dirigimos, hay que pensar en su edad, aficiones, gustos,

etc. - Que sea alcanzable. Cuando son sorteos y concursos se tiene que transmitir la posibilidad de que toque.

### **Marketing Mix**

Según Luis Miguel Manene en su blog afirma: "El marketing mix o mezcla de mercadeo es un concepto que se utiliza para nombrar al conjunto de herramientas y variables que tiene el responsable de marketing de una organización para cumplir con los objetivos de la entidad.

Esto quiere decir que el marketing mix está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las Cuatro P: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Publicidad). El marketing mix apela a diversos principios, técnicas y metodologías para incrementar la satisfacción del cliente a partir de la gestión de las mencionadas Cuatro P

### **Matriz BCG (Boston Consulting Group)**

Nos referimos a esta matriz como una técnica que nos puede ayudar a identificar el tipo de producto que se tienen en la compañía y de esta manera lograr entender cuáles pueden ser las posibles estrategias que debemos desarrollar. La UNID (UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO) en su libro del bloque C pág. # 49-51 cita: Este modelo permite a una organización clasificar cada una de sus unidades de negocios o productos de acuerdo a dos factores: su participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento.

Así encontramos las siguientes cuatro categorías: estrellas, vacas de efectivo, perros e interrogaciones:

- Estrellas: este tipo de productos tiene una alta participación de mercado con una alta tasa de crecimiento en la industria. Una de las desventajas de este tipo de productos es que se requiere de mucho efectivo para no dejar de ser competitivo,

esto se debe principalmente a los mercados crecientes; ante ello, las estrategias de marketing deberán ser agresivas para que los productos estrellas se mantengan y aumenten su participación de mercado. Un ejemplo serían los automóviles bmw®, que son estrellas por su gran participación de mercado y su alta tasa de crecimiento en los nuevos mercados. Recordemos que la participación de mercado debe ser considerada respecto al segmento al que va dirigido el producto.

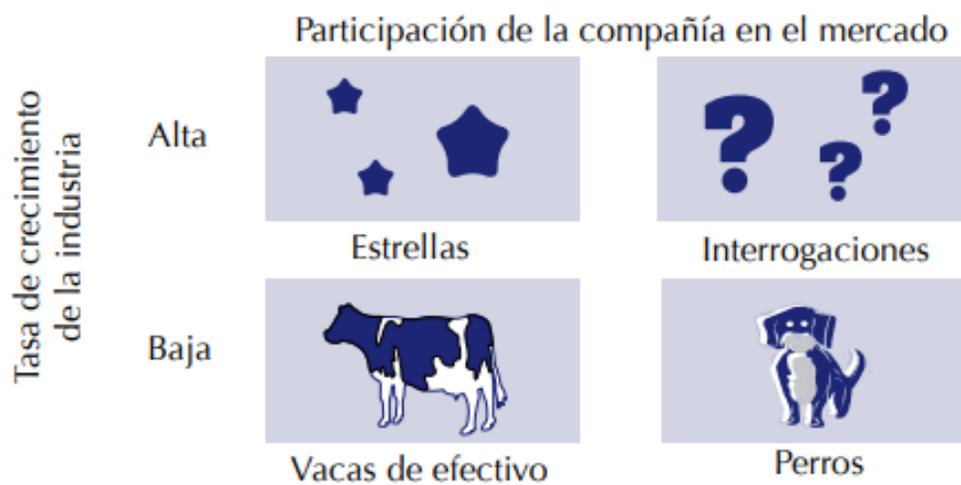
- Vacas de efectivo: estos productos tienen una gran participación de mercado y hacen sus negocios en industrias de bajo crecimiento denominadas maduras. Si el crecimiento de una industria disminuye, las estrellas pasan a esta categoría, donde los clientes se quedan más tiempo y se vuelvan leales, por lo que los costos de marketing para estos productos vaca pueden ser bajos. A raíz de esto, se genera más efectivo del que puede invertirse con provecho en su operación diaria. Como el término lo dice, las vacas pueden ser ordeñadas para sustentar la necesidad de recursos de otros productos. Las estrategias de marketing para las vacas de efectivo deberán seguir la defensa de participación de mercado, reforzando siempre la lealtad del cliente.

- Interrogaciones: algunos autores las denominan niños problemáticos debido a su baja participación de mercado, pero con una alta tasa de crecimiento en la industria.

Para un producto de interrogación no se ha alcanzado un punto de apoyo en el mercado en expansión muy competido. La duda para los productores es si una interrogación puede ganarse una adecuada participación de mercado para ser rentable. En caso de que fuera negativo, la empresa deberá liquidar este producto, de lo contrario, deberá generar una alta inversión de efectivo para ganar participación de mercado. La estrategia de marketing adecuada para las interrogaciones se debe enfocar a tener una ventaja diferencial fuerte y por tanto, lograr el apoyo de los clientes. Un ejemplo de interrogación pueden ser las mermeladas orgánicas de la marca Smuckers®, aunque no tienen una alta participación en el mercado, actualmente existe un alto crecimiento de la industria orgánica, principalmente en mercados europeos.

- Perros: estos productos tienen una baja participación de mercado y operan en industrias con tasas de crecimiento bajas. La mayor parte de las empresas, con este tipo de productos, no invierten fondos importantes en ellos. Las estrategias de marketing utilizadas para los perros pretenden maximizar el ingreso potencial, reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para ganar mayor participación de mercado. Cuando la compañía no logra consolidar la estrategia de marketing antes trazada, deberá de aniquilar al perro. Esta estrategia fue aplicada por Volkswagen® cuando terminó su producto perro denominado Volkswagen® Sedán Clásico.

*Ilustración 1: Matriz Estratégica Boston Consulting Group (BCG)*



*Fuente: Openexport.com*

### **Análisis Macro Entorno y del Micro Entorno**

Según Phillip Kotler en su libro Market cap. # 2, Entorno de Marketing afirma: El entorno de marketing comprende un micro entorno y un macro entorno. El micro entorno consiste en fuerzas cercanas a la empresa compañía, proveedores,

intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos que inciden en su capacidad de servir al cliente. El macro entorno constituyen grandes fuerzas de la sociedad demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales que afectan al micro entorno.

Primero examinemos el macro entorno de la empresa donde encontramos el entorno demográfico que es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos. El entorno demográfico resulta de gran interés para el mercadólogo porque se refiere a las personas, y las personas constituyen los mercados.

Entorno económico, los mercados requieren poder de compra además de gente.

**El entorno económico** consiste en los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. Las naciones varían considerablemente en sus niveles y distribución del ingreso. Algunos países tienen economías de subsistencia consumen casi toda su producción agrícola e industrial. Estos países ofrecen pocas oportunidades de mercado. En el otro extremo están las economías industriales que constituyen mercados prósperos para muchos tipos de bienes. El mercadólogo debe estudiar de cerca las principales tendencias y los patrones de gasto de los consumidores, tanto entre sus mercados mundiales como dentro de ellos.

**El entorno natural** abarca los recursos naturales que se requieren como insumos y que resultan afectados por las actividades de marketing. Las preocupaciones ecológicas han proliferado a un ritmo constante durante las últimas tres décadas. En muchas ciudades de todo el mundo, la contaminación del aire y del agua ha alcanzado niveles peligrosos. La preocupación mundial sobre el calentamiento global sigue en aumento, y muchos ecologistas temen que pronto quedemos enterrados en nuestros propios desperdicios. El mercadólogo debe ser consciente de diversas tendencias detectadas en el entorno natural. La primera tendencia implica la creciente escasez de materias primas. Consideremos la eliminación de

los desechos químicos y nucleares; los peligrosos niveles de mercurio detectados en los océanos; la cantidad de contaminantes químicos depositados en el suelo y en los alimentos, y la saturación del medio ambiente con botellas, plásticos y otros materiales de empaque no biodegradables. Una tercera tendencia es la creciente intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales. Los gobiernos de los diferentes países varían en cuanto a su preocupación y esfuerzos por promover un medio ambiente limpio.

**El entorno tecnológico** es tal vez la fuerza que está moldeando más drásticamente nuestro destino. La tecnología ha producido maravillas tales como antibióticos, trasplantes de órganos, aparatos electrónicos en miniatura, computadoras portátiles, e internet; pero también ha creado artefactos horribles como proyectiles nucleares, armas químicas y rifles de asalto. Se han producido bendiciones, que podrán llegar a no serlo, como los automóviles, la televisión y las tarjetas de crédito. Nuestra actitud hacia la tecnología depende de si nos impresionan más sus maravillas o sus tropiezos.

**Entorno político** Los sucesos que tienen lugar en el entorno político afectan marcadamente las decisiones de marketing. El entorno político consiste en leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan.

**El entorno cultural** se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan valores, percepciones, preferencias, y comportamientos básicos de una sociedad. La gente crece en una sociedad determinada que moldea sus creencias y valores básicos, y absorbe una visión del mundo que define sus relaciones con los demás.

**El micro entorno de la empresa**

La tarea de la dirección de marketing es cultivar relaciones con los clientes mediante la creación de valor y satisfacción.

La empresa al desafiar los planes de marketing, esta dirección toma en cuenta a otros grupos de la compañía tales como la alta dirección, finanzas, investigación y desarrollo, compras, fabricación y contabilidad. Todos estos grupos interrelacionados conforman el entorno interno.

La alta dirección establece la misión, los objetivos, estrategias amplias, y las políticas de la compañía. Los directivos de marketing toman decisiones basadas en las estrategias y planes desarrollados por la alta dirección.

**PROVEEDORES:** Los proveedores son un eslabón importante del sistema global de entrega de valor a los clientes de la empresa. Proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios. Problemas con los proveedores pueden afectar seriamente al marketing. Los directores de marketing deben vigilar la disponibilidad de suministros, la escasez de insumos o los retrasos, las huelgas de trabajadores, y otros sucesos que pueden perjudicar las ventas a corto plazo y repercutir en la satisfacción de los clientes a largo plazo.

**INTERMEDIARIOS DE MARKETING** Los intermediarios de marketing ayudan a la empresa a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales; incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing, e intermediarios financieros. Los distribuidores son empresas de canal de distribución que ayudan a la compañía a encontrar clientes o venden a los clientes. Entre estos intermediarios se encuentran mayoristas y detallistas que compran y revenden mercancías. No es fácil seleccionar distribuidores ni trabajar con ellos. Ya no es como antes, cuando una empresa podía elegir entre muchos distribuidores independientes y pequeños.

**Clientes** la compañía necesita estudiar de cerca los cinco tipos de mercados de clientes. Los mercados de consumo consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios de consumo personal. Los mercados industriales compran bienes

y servicios para procesarlos ulteriormente o usarlos en su proceso de producción, mientras que los mercados de distribuidores compran bienes y servicios para revenderlos y obtener una utilidad.

Los mercados gubernamentales están formados por dependencias del gobierno que adquieren bienes y servicios para producir servicios públicos o transferirlos a quienes los necesitan. Por último, los mercados internacionales comprenden todos los tipos de compradores mencionados pero ubicados en distintos países, e incluyen consumidores, productores, distribuidores y gobiernos. Cada tipo de mercado tiene características especiales que deben estudiarse minuciosamente.

Competidores el concepto de marketing establece que, para tener éxito, una empresa debe proporcionar a sus clientes mayor valor y satisfacción que los competidores. Por lo tanto, el mercadólogo debe hacer algo más que simplemente adaptarse a las necesidades de los consumidores meta; también debe obtener ventaja estratégica mediante el posicionamiento vigoroso de su oferta en la mente de los consumidores en comparación con las ofertas de la competencia.

Públicos cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en un impacto sobre, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. El entorno de marketing de la compañía también incluye diversos públicos. Un público es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en, o un impacto sobre, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos.

### **Mercado Meta**

El mercado meta es el segmento para quienes las empresas deciden lanzar un producto o servicio, según Rodríguez en su libro Fundamentos de Mercadotecnia pág. 37 afirma: "Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que

tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender”.

### **Análisis de la competencia**

El primer paso para realizar un análisis de la competencia consiste en identificar a los competidores para recopilar toda la información de ellos, ya sea que vendan productos o servicios similares a los que se pretenden llevar al mercado, según Socatelli en el extracto de su libro pag.2 afirma que el análisis de la competencia consiste en Identificar a los competidores, luego determinar los aspectos críticos de la competencia y finalmente identificar los productos y servicios sustitutos actuales o potenciales.

### **Análisis de la Industria**

Victoria Duff en su blog LA VOZ DE HOUSTON, CITA: El análisis de la industria intenta interpretar la importancia global de una industria en particular para las necesidades de su mercado. Los inversionistas utilizan el análisis de la industria para determinar los beneficios potenciales. Una industria que está perdiendo su dominio para una nueva tecnología, por ejemplo, no es un buen prospecto de inversión de crecimiento. Este análisis también examina las fuerzas internas en la industria, tales como la tecnología de fabricación, los materiales de aprovisionamiento y la capacidad para satisfacer las demandas de la distribución al por mayor y al detalle. La diferenciación de los productos entre las empresas revela la profundidad y la amplitud de la industria en su conjunto, mientras que una diferenciación de productos mínima indica que es una industria en riesgo de consumirse en guerras de precios para atraer clientes. La competencia entre las empresas tiende a mantener la producción de la industria relevante para su mercado porque la competencia álgida obliga a que las empresas sean más agresivas en sus análisis de mercado, y la tecnología de producción determina el costo de la generación de productos. Las empresas tecnológicamente avanzadas son más capaces de controlar sus costos y presentar sus productos a los precios que el consumidor quiere.

## Cinco Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter pueden esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste.

*Ilustración 2: Cinco Fuerzas de Michael Porter*



*Fuente: 5fuerzasdeporter.com*

## FODA

El FODA dentro de las empresas nos permite darnos cuenta de los puntos fuertes y débiles de manera interna como externa dentro de las Empresas. Según García y Cano, en su libro, pág. 89 afirma: "El FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la

administración del negocio y que con su know-how pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional”.

### **Elementos del FODA**

Según García y Cano en su libro, pág. 89 afirma que: “la técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo”.

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Las Fortalezas y Debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus productos, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos.

Es sin embargo, importante resaltar que la mayoría se derivarán del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente como futura.  
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>

*Ilustración 3: Análisis de Elementos FODA*

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

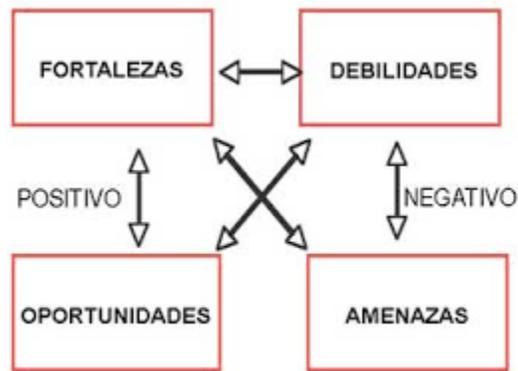
*Fuente: 5fuerzasporter.com*

### **CRUCE DE FACTORES EN UNA MATRIZ**

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis a través del cruce de sus factores y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes.

**F+O (estrategia ofensiva):** La toma de decisiones horizontal deberá profundizarse para mejorar la calidad de la participación, entendiendo el espacio del Consejo como un ámbito abierto que se nutre de colaboradores/as y que puede articular con otros actores locales para una mejor gestión. La reflexividad institucional es clave para modernizar permanentemente el Consejo como institución.

**Ilustración 4: Cruces de Matrices Estratégicas de FODA**



*Fuente: mercadotecniatotal.com*

**F+A (estrategia defensiva):** Recuperar y fomentar el vínculo y el diálogo con los gobiernos municipal, provincial y nacional. Pactar una mecánica de retroalimentación con los partidos políticos para mejorar la calidad de la participación política. Gestionar los medios de comunicación en pos de sostener un discurso, una imagen y una presencia que potencie la gestión y a la vez convoque a más participación.

**D+O (estrategia de reorientación):** Utilizar la investigación para difundir los resultados: solicitar presupuesto, mejorar la imagen, fortalecer compromisos y articular con las instituciones.

**D+A (estrategia de supervivencia):** Explicitar la función del Consejo dentro de los partidos políticos. Establecer relaciones institucionales sostenidas en el tiempo con los diversos estamentos de gobierno. Recuperar espacios en los medios de comunicación.

### *Ilustración 5: Sinergización de estrategias*



*Fuente: eaeprogramas.es*

Ser sincero y objetivo a la hora de hacer el análisis es fundamental ya que muchas veces la visión puede estar sesgada. Para ello se puede interrogar a clientes actuales o consumidores potenciales incentivándolos a opinar sobre la organización.

La idea es que al obtener un panorama completo de la situación se puede crear la estrategia correcta para aumentar y reafirmar los aspectos positivos del negocio (fortalezas y oportunidades) disminuyendo y evitando los negativos (debilidades y amenazas).

La clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que se tenga sobre ellos. Recordando una vieja definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es ambiente (externo).

### *Ilustración 6: Lluvias de ideas en construcción de FODA Corporativo*



*Fuente: laculturadelmarketing.com*

Las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro también en el interior de la institución o empresa: la Fortaleza de tener a ese joven y sagaz empleado puede convertirse en grave Debilidad si se marcha (y peor si se va con la competencia).

Y la Debilidad de tener a un empleado próximo a jubilarse y a quien le cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías puede revelarse como Fortaleza demasiado tarde... cuando se retira y nos damos cuenta de que dependíamos de él porque era el único que sabía "dónde estaba todo" y "cómo se hacen las cosas".

La sagacidad del empresario y la institución consiste en convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas. Ejemplos: Asociarse con la competencia de toda la vida para enfrentar a un enemigo más pesado; pasar a un empleado desestructurado y extrovertido de una tarea organizativa que hace mal, a la línea de fuego de atención al público. Las posibilidades son muchas.

### **MATRICES EFE – EFI – MPC**

Según Humberto Ponce Talancón en su revista, afirma: La matriz EFE evalúa los factores externos, donde se observan algunos cambios, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento: a)Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa; b)Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la

importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0; c) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala; d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, y e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

La matriz EFI permite evaluar primeramente la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

El procedimiento para la elaboración de una MEFI consiste de cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, siendo distintos los valores de las calificaciones. Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis como la siguiente: a) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0; b) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante;

c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad, y d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto. Lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno.

## **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una cierta organización a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades. El procedimiento consiste en los siguientes pasos: 1. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la MPC. 2. Se enlistan los aspectos o factores a considerar, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles, según sea el caso, de cada empresa u organización analizada. 3. Se asigna un peso a cada uno de estos factores. 4. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, siendo los valores de las calificaciones los siguientes: 1. Bajo 2. Medio y 3. Alto. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniéndose el peso ponderado correspondiente. 6.

Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados. <http://www.redalyc.org/html/292/29212108/>

## **Estrategias**

El término estrategia es utilizado por diferentes disciplinas y ciencias para explicar los fenómenos que ocurren al interior de ellas. Según Rivera y Malaver en su documento pág. # 6 afirma: Es una noción que aparece mencionada desde el Antiguo Testamento y cuenta con una continua y dinámica evolución semántica en el ámbito práctico y académico (Backer, 1980). Desde su concepción en el arte militar de dirigir, entendiéndose que la estrategia consiste en la gestión de la coordinación del trabajo cooperativo orientado, esto es, el desarrollo del ejercicio del poder para mantener el control en la asignación de recursos y poseer nuevos territorios en posiciones privilegiadas que faciliten doblegar al contrario y tomar dominio y propiedad de nuevos recursos.

## **Gran Matriz de la Estrategia**

Según Contreras en su sitio dirección estratégica cap. #8 inciso #5 afirma: la matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas.

Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia, las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella, la matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario. Las empresas ubicadas en el cuadrante I suelen ser líderes en el desarrollo de productos “verdes” y en defender la conservación del ambiente.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aun cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable. La liquidación o el despojo se deben considerar como la última instancia. El despojo puede proporcionar los fondos que se necesitan para adquirir otros negocios o para resolver a comprar acciones. Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido.

**Ilustración 7: Gran Matriz Estratégica**



*Fuente:researchgate.net*

**Evaluación de Estrategias**

**ESTRATEGIA EMPRESARIAL:**

Si partimos de que un plan estratégico no es sólo el establecimiento de sus líneas de acción sino también contar con los instrumentos para evaluarlas y valorarlas, diremos que conocer y saber aplicar estos instrumentos de evaluación, se antoja esencial para no dejar cabos sueltos con nuestro programa estratégico empresarial u organizacional.

Para muchos ejecutivos, la evaluación de estrategias es simplemente una estimación de cómo trabaja el negocio. Sin embargo, esta valoración es deficiente, ya que deben tomarse en cuenta factores que quizá no puedan observarse de manera directa, ni son susceptibles de medición, pero que tienen una gran relevancia.

Cuando las oportunidades y amenazas en la estrategia afectan de forma directa a los resultados operativos, se requerirá una respuesta eficaz que quizá se encuentre en esos factores que creemos poco importantes.

Por ello, para evaluar una estrategia de negocios, es importante contestar a las siguientes preguntas:

1-¿Son adecuados los objetivos que nos hemos planteado para nuestro negocio?

2-¿Son acertados y convenientes los planes y políticas que pretendemos implementar?

3-Los resultados obtenidos hasta el momento, ¿confirman las premisas en las que hemos sustentado nuestra estrategia de negocio, o las contradicen?

Aquel ejecutivo que tenga la responsabilidad de contestar a las preguntas anteriores, tendrá que tener en cuenta los siguientes factores:

**\*Cada estrategia de negocio es única y original:** la estrategia deberá basarse en una lógica en la que los objetivos se puedan adaptar al problema que se debe enfrentar y resolver.

**\*La estrategia tiene como prioridad la selección de metas y objetivos:** muchos sistemas formales de revisión de estrategias, que en principio resultan interesantes, pueden generar situaciones conflictivas.

Es bastante difícil demostrar que una estrategia de negocios es óptima, por lo que no se puede garantizar que funcionará, hasta que realmente lo haga. Por ello, siempre es conveniente someter la estrategia a prueba, con el fin de determinar sus principales omisiones. Los criterios que se deben utilizar para poner a prueba una estrategia de negocios son los siguientes:

**-Consistencia:** verificar que no existan metas ni políticas inconsistentes entre sí. Debe haber coherencia en los actos de la organización.

**-Consonancia:** debe existir una respuesta adaptativa al medio ambiente externo y a los cambios relevantes que se van produciendo en el mismo. La clave para evaluar la consonancia es comprender cómo se llegó a conformar el negocio, tal como se encuentra funcionando hoy.

**-Factibilidad:** se refiere a que los recursos financieros de una empresa son cuantificables, y por ende, suelen ser la primera limitación con que se topa un plan estratégico. Por ello, dicho plan debe ser realista y factible desde el punto de vista de no exceder los recursos financieros de los que dispone la organización.

Hay que dejar claro que las estrategias de evaluación son mecanismos de gran utilidad para fijar puntos de referencia de progreso y control efectivo en el camino que decidimos para que transite nuestra organización.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

### **Tipo de Estudio**

La metodología a usar en este trabajo será de investigación documental, que incluirá un diagnóstico detectar lo que está sucediendo en la empresa, que están haciendo los clientes para publicitarse, indagación in situ sobre la competencia para revisar lo que ellos están haciendo, para soportar el impacto negativo de las ventas bajas, luego se analizara la empresa para considerar lo que no estamos haciendo y cómo podemos hacer para atraer y fidelizar a nuestros clientes.

La modalidad de investigación por observación, análisis y conclusión tiene un enfoque cualitativo por la razón que se analiza la situación actual por la que está pasando la empresa, obteniendo de ésta manera una interpretación que nos ayudara a seleccionar las mejores estrategias posibles para la propuesta de Marketing que se realizará.

Esta investigación también tiene un enfoque descriptivo porque nos proporciona una profundidad de comprensión y descripción de la solución a la problemática que está atravesando la empresa Suministros Gráficos.

Se observará y analizarán la industria y el mercado, porque analizaremos el cambio en el entorno y las acciones de los consumidores y clientes, del cual se obtendrá un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas en la empresa Suministros Gráficos.

Es de tipo/corte transversal, porque el último paso se elabora el Plan de Marketing Estratégico presentado en una Matriz Integral.

### **Universo de trabajo y sus integrantes**

Se seleccionó como universo de trabajo la empresa Suministros Gráficos S.A. cuya infraestructura física se encuentra ubicada en el reparto de Sabana Grande departamento de Managua.

### **Tipo de Información**

Del entorno se requiere documentar las estrategias implementadas por la competencia que afecta directamente a Suministros Gráficos S.A.

Asimismo, se solicitará a las áreas pertinentes de la empresa, la información necesaria que nos revele desde el punto de vista de ventas, el impacto que ha generado la crisis en las operaciones de la compañía.

De la gerencia de la Organización se va a requerir información que incluye: misión, visión, valores, históricos de venta, planes de comunicación anteriores y documentos conexos, que nos revelen la verdadera situación de la empresa.

### **Instrumentos para la recopilación de información**

a. **Entrevistas de Opinión:** Se realizarán entrevistas a los principales gerentes y colaboradores de Suministros Gráficos S.A. para conocer un poco sobre el impacto de la crisis en el contexto sociopolítico el cual vive Nicaragua y de qué manera esto ha afectado a la compañía.

b. Herramientas de Diagnóstico Estratégico.

**B.1. Análisis de la Industria:** Aplicarla nos permitirá conocer el grado de competencia riesgos que posee la compañía en la actualidad.

**B.2. Las 5 fuerzas de Porter:** Aplicarla nos permitirá conocer el grado de competencia que existe en Suministros Gráficos S.A., realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas detectadas.

**B.3. Matriz MEFE, MEFI & MPC:** Nos permitirá conocer en qué situación se encuentra la compañía desde los factores externos e internos.

**B.4. Matriz Campbell Soap Company:** Nos permitirá realizar el cruce DO-DA-FO-FA para determinar estrategias para la compañía.

c. Herramientas de Diseño e implementación.

**C.1. Análisis de Estrategias con Acciones:** Aplicarla nos permitirá establecer cuál de las estrategias diseñadas nos conviene implementar en la compañía.

### **Procedimiento para la recopilación de información**

Para la realización del estudio, se partirá del *análisis y entrevistas de opinión e información documental* que esté relacionada con la compañía, tanto para la planificación como para la toma de decisiones mercadológicas. En base a ella se realizarán análisis de índole documental con la información recopilada.

### **Formas de Procesamiento de información**

La información obtenida se procesará mediante los instrumentos previamente definidos (Matrices) en Excel 2013.

**CAPITULO II: DIAGNOSTICO  
SITUACIONAL DE LA EMPRESA  
SUMINISTROS GRAFICOS S.A.**

## LA EMPRESA

Suministros Gráficos S.A es una empresa nicaragüense, legalmente constituida en el mercado desde el año 2006. Atiende diversos tipos de clientes, orientados a potencializar su marca a través de recursos publicitarios. Suministros Gráficos S.A esta ubicado en la carretera principal a Sabana Grande y posee una Portafolio de Productos y servicios robustos dentro de la industria gráfica publicitaria.

*Ilustración 8: Ubicación geo referencial de la Empresa Suministros Gráficos*



*Fuente: Google Maps*

## FILOSOFIA EMPRESARIAL

### Misión

Nos dedicamos a contribuir y colaborar con las empresas para resolver sus necesidades de rotulación, convirtiéndonos en un aliado estratégico en las decisiones sobre productos publicitarios, campañas gráficas y optimización de recursos logrando así la mejor relación costo beneficio para su empresa.

## **Visión**

Convertirnos en las primeras tres opciones del país como proveedores de productos y servicios para la industria publicitaria en los próximos tres años, formando y capacitando constantemente a nuestro personal para garantizarle al cliente la mejor calidad y la opción más acertada, optimizando al máximo el precio y plazo de entrega.

## **Valores**

Servicio: Actitud de colaboración permanente entre los colaboradores. Atenderle para llenar sus expectativas.

Competitividad: Hacer las cosas diferentes y de la mejor manera.

Innovación: Crear día a día mejores formas de hacer nuestro trabajo.

## **ANALISIS DE LA INDUSTRIA (PESTEL)**

En el contexto sociopolítico el cual está viviendo Nicaragua, es necesario resaltar la importancia del análisis de la industria que intenta interpretar la importancia global de una industria en particular para las necesidades de su mercado. Este análisis también examina las la industria en su contexto, tales como la política, económica, social, tecnológico, ecológico y legal. Es importante señalar, que la diferenciación de los productos y servicios entre las empresas en tiempos de crisis, revela la profundidad y la amplitud de la industria en su conjunto y tiende a caer en riesgo de consumirse en guerras de precios para atraer clientes para subsistir. La competencia entre las empresas tiende a mantener la producción de la industria relevante para su mercado porque la competencia álgida obliga a que las empresas sean más agresivas en sus análisis de mercado y la tecnología de producción determina el costo de la generación de productos.

Las empresas tecnológicamente avanzadas con equipos de alta tecnología como los que cuenta Suministros Gráficos S.A. son más capaces de controlar sus costos y presentar sus productos a los precios que el consumidor quiere, aunque manteniendo dependencia de los proveedores de suministros.

**Tabla 1: Análisis Pestel de la Empresa Suministros Gráficos S.A.**

ANÁLISIS PESTEL										
SUMINISTROS GRAFICOS S.A. (SG)										
PESTEL	Notas ¿Cómo podrán impactar los factores listados en la izquierda en su negocio?	Impacto potencial Alto Medio Bajo Desconocido	Marco temporal	Implicancia e importancia			Oportunidad	Amenaza	Probabilidad ocurrencia	Impacto en la empresa Sum. Gráficos
				Tipo + Positivo - Negativo Desconocido	Impacto > Aumentando = Sin cambios < Disminuyendo	Importancia relativa Crítico Importante Sin importancia Desconocido				
<b>Político</b> Políticas impositivas Subsidios Grupos de presión nacionales Grupos de presión internacionales Guerras y conflictos Disposiciones gubernamentales Liderazgo gubernamental Relaciones/actitudes entre países  Tendencias políticas	Aislamiento del país por parte de la comunidad internacional.	Alto	6-12 meses	Negativo	Aumentando	Crítico		X	Alto	Alto
<b>Economía</b> Situación económica actual Inflación, tipo de cambio Situación económica futura Situación económica internacional Impuestos Ciclo economía mundial Factores específicos de la industria Tendencias en los canales de distribución Tendencias en los clientes Ingreso disponible Insumos Tasas de interés	Aumento de la Inflación del país, ante el decrecimiento de Nicaragua	Alto	6-12 meses	Negativo	Aumentando	Crítico		X	Alto	Alto
<b>Social</b> Actitudes y opiniones de los clientes Opinión de los medios	No adquirir productos y servicios publicitarios debido a la crisis	Alto	6-12 meses	Negativo	Aumentando	Crítico		X	Alto	Alto
<b>Tecnología</b> Desarrollo de tecnología competitiva Reemplazo de tecnología Potencial de innovación Acceso a tecnología Tecnología de información y producción Internet	Se requiere personal más capacitado	Alto	6-12 meses	Negativo	Aumentando	Crítico		X	Alto	Alto
<b>Entorno/ecológico</b> Temas ecológicos Clima Electricidad Gases líquidos	Aumento costo por Inflación	Alto	6-12 meses	Negativo	Aumentando	Crítico		X	Alto	Alto
<b>Legal</b> Legislación en Materia INSS y Fiscal	Aumento de Tasas Impositivas	Alto	0-6 meses	Negativo	Aumentando	Crítico		X	Alto	Alto

Fuente: Propia

## ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

En el contexto sociopolítico el cual está viviendo Nicaragua, es necesario resaltar la importancia del análisis descrita de la siguiente manera:

**Tabla 2: Análisis de las 5's fuerzas de Michael Porter**

CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER		
Suministros Gráficos S.A.		
5 FUERZAS DE PORTER	ANALISIS DE LA INDUSTRIA	
<b>Poder de los compradores</b>	<p><b>Los compradores tienen más poder cuando:</b>                      Los vendedores son pocos y pequeños y los compradores pocos y grandes.                      Los compradores adquieren grandes cantidades.                      Un comprador individual es un gran cliente.                      Los compradores pueden cambiar proveedores a bajo costo.                      Los compradores compran de múltiples vendedores a la vez.                      Los compradores pueden integrarse fácilmente hacia atrás.</p>	<p><b>1</b> Sensibilidad al precio del portafolio de publicidad</p>
		<p><b>2</b> El servicio presentado por suministros graficos, se ve afectado por la crisis, ya que tiende a bajar los precios de la competencia y las empresas pueden decidir al mejor costo.</p>
		<p><b>3</b> Mercado abierto para los oferentes en el mercado nicaraguense, referido a publicidad.</p>
<b>Nuevos competidores / potenciales</b>	<p><b>Los competidores entrantes (a la industria) amenazan a las compañías establecidas.</b>                      Barreras al ingreso:                      Lealtad de marca                      Ventajas absolutas de costo                      Economías de escala                      Costos inter cambiantes                      Normativas Gubernamentales                      Las barreras al ingreso reducen la amenaza de nueva competencia</p>	<p><b>1</b> Aunque el mercado es reducido en el tipo de servicios de rotulaciones, existe un competidor fuerte que posee un trato preferencial por el Estado.</p>
		<p><b>2</b> Demanda Inestable</p>
<b>Rivalidad con establecidos</b>	<p><b>La intensidad de la rivalidad competitiva en una industria surge de:</b>                      La estructura competitiva de la industria.                      Las condiciones de la demanda (crecimiento o declinación) en la industria.                      El tamaño de las barreras de salida en la industria.</p>	<p><b>1</b> Empresas dentro del mismo giro, con estructuras organizativas pobres, que poseen costos menores.</p>
		<p><b>2</b> Empresas en el ambito publicitario con resecion en sus ventas por crisis sociopolitica</p>
<b>Poder de los proveedores</b>	<p><b>Los proveedores tienen poder de negociación si:</b>                      Sus productos tienen pocos sustitutos y son importantes para los compradores.                      La industria del comprador no es un cliente importante para el proveedor.                      La diferenciación hace costoso que los compradores cambien de proveedor.                      Los proveedores pueden integrarse hacia delante y competir con los compradores, y estos no pueden integrarse hacia atrás para llenar sus necesidades.</p>	<p><b>1</b> Existen alternativas en el mercado, de menor costo en el mercado informal de proveedores de lona.</p>
		<p><b>2</b> Problemas en servicios de aduanas DGA que impiden las importaciones de insumos</p>
<b>Productos sustitutos</b>	<p>La amenaza competitiva de los productos sustitutos incrementa conforme se acercan en su capacidad de llenar necesidades de los clientes.</p>	<p><b>1</b> Publicidad Digital, viene a crearse como un producto sustituto, para llegar el mensaje a los clientes con mucho enfoque.</p>

*Fuente: Propia*

## ANALISIS DE LA MATRIZ FODA

A continuación se presenta el análisis FODA de la empresa Suministros Gráficos S.A., donde se recopila lo esencial de la empresa:

*Tabla 3: Análisis de FODA de la empresa Suministros Gráficos S.A.*

<b>Matriz FODA</b>	
<b>Empresa Suministros Gráficos</b>	
<b>Factores Internos</b>	<b>Factores Externos</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Dependencia de Fabricantes de Lona	Competencia con precios muy por debajo del mercado
Flujo financiero débil	Crisis económica agravada
Recuperación de crédito lento	Migración del capital humano al exterior
Fuerza de Ventas desmotivada por la crisis sociopolítica	Cierre de espacios a la empresa privada para Licitaciones Gub.
Inexistencia de un Manual de Organización actualizado	Fuga acelerada de los pocos inversionista en el país.
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Experiencia por más de trece años	Posibilidad de ampliar nuevas líneas de productos
Conocimiento del Negocio	Cierre de negocios relacionados a la industria por la crisis
Equipo estratega en la industria publicitaria	Posible demanda de clientes con presupuestos más ajustados a la realidad
Flexibilidad en el servicio	Establecer Alianzas con Cámaras Empresariales
Capacitación y Entrenamiento Continuo de su personal	Posible demanda de clientes en el ámbito del marketing digital

*Fuente: Propia*

## ANALISIS DE LA MATRIZ ESTRATEGICA DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

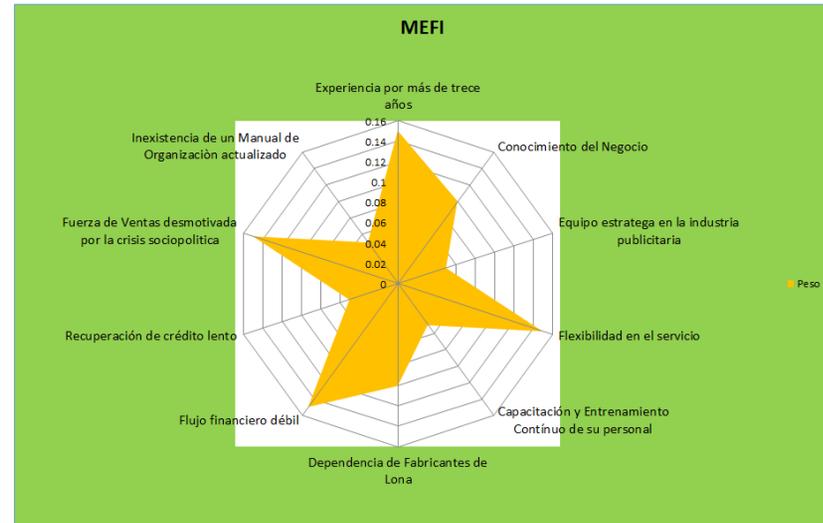
La Matriz Estratégica de Factores internos, nos permite evaluar la situación de la empresa desde la perspectiva de Fortalezas y Debilidades de la empresa Suministros Gráficos S.A.

**Tabla 4: Análisis de Matriz MEFI de la empresa Suministros Gráficos S.A.**

Matriz EFI - Suministros Gráficos S.A.			
Factores Internos Claves	Peso	Calificación	Puntuación Total
<b>Fortalezas</b>			
Experiencia por más de trece años	0.15	3	<b>0.45</b>
Conocimiento del Negocio	0.1	4	<b>0.4</b>
Equipo estrategia en la industria publicitaria	0.05	4	<b>0.2</b>
Flexibilidad en el servicio	0.15	4	<b>0.6</b>
Capacitación y Entrenamiento Continuo de su personal	0.05	2	<b>0.1</b>
<b>Debilidades</b>			
Dependencia de Fabricantes de Lona	0.1	1	<b>0.1</b>
Flujo financiero débil	0.15	1	<b>0.15</b>
Recuperación de crédito lento	0.05	2	<b>0.1</b>
Fuerza de Ventas desmotivada por la crisis sociopolitica	0.15	1	<b>0.15</b>
Inexistencia de un Manual de Organización actualizado	0.05	3	<b>0.15</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.4</b>
<b>Debilidad Mayor (Calificación= 1)</b>			
<b>Debilidad Menor (Calificación= 2)</b>			
<b>Fortaleza Menor (Calificación= 3)</b>			
<b>Fortaleza Mayor (Calificación= 4)</b>			

Factores Internos Claves	Peso
Experiencia por más de trece años	0.15
Conocimiento del Negocio	0.1
Equipo estrategia en la industria publicitaria	0.05
Flexibilidad en el servicio	0.15
Capacitación y Entrenamiento Continuo de su personal	0.05
Dependencia de Fabricantes de Lona	0.1
Flujo financiero débil	0.15
Recuperación de crédito lento	0.05
Fuerza de Ventas desmotivada por la crisis sociopolitica	0.15
Inexistencia de un Manual de Organización actualizado	0.05

		Minimo Esperado	Maximo Esperado	Diferencia Min	Diferencia Max
1	4	0.15	0.6	<b>0.30</b>	-0.15
1	4	0.1	0.4	<b>0.30</b>	0
1	4	0.05	0.2	<b>0.15</b>	0
1	4	0.15	0.6	<b>0.45</b>	0
1	4	0.05	0.2	<b>0.05</b>	-0.1
1	4	0.1	0.4	<b>0.00</b>	-0.3
1	4	0.15	0.6	<b>0.00</b>	-0.45
1	4	0.05	0.2	<b>0.05</b>	-0.1
1	4	0.15	0.6	<b>0.00</b>	-0.45
1	4	0.05	0.2	<b>0.10</b>	-0.05
		1	4		



Fuente: Propia

## ANALISIS DE LA MATRIZ ESTRATEGICA DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

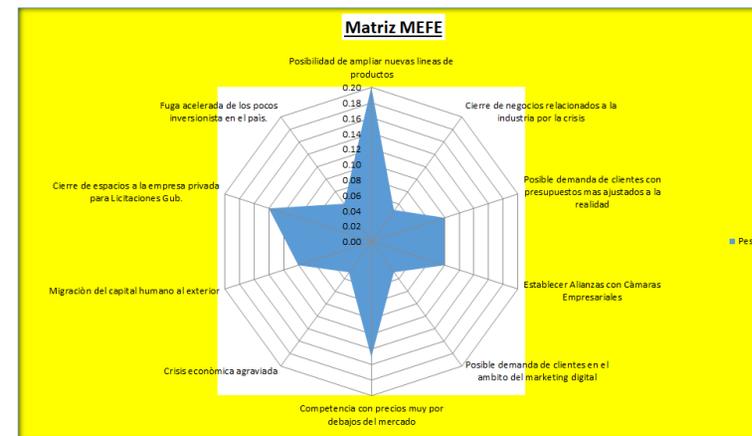
La Matriz Estratégica de Factores externos, nos permite evaluar la situación de la empresa desde la perspectiva de Oportunidades y Amenazas, brindando una visión aterrizada de los posibles escenarios que podría enfrentar la empresa Suministros Gráficos S.A.

**Tabla 5: Análisis de Matriz MEFE de la empresa Suministros Gráficos S.A.**

Matriz EFE - Suministros Gráficos S.A.			
Factores Externos Claves	Peso	Calificación	Puntuación Total
<b>Oportunidades</b>			
Posibilidad de ampliar nuevas líneas de productos	0.2	3	0.60
Cierre de negocios relacionados a la industria por la crisis	0.05	1	0.05
Posible demanda de clientes con presupuestos mas ajustados a la realidad	0.1	2	0.20
Establecer Alianzas con Cámaras Empresariales	0.1	1	0.10
Posible demanda de clientes en el ambito del marketing digital	0.05	2	0.10
<b>Amenazas</b>			
Competencia con precios muy por debajo del mercado	0.15	1	0.15
Crisis económica agravada	0.05	2	0.10
Migración del capital humano al exterior	0.1	3	0.30
Cierre de espacios a la empresa privada para Licitaciones Gub.	0.14	1	0.14
Fuga acelerada de los pocos inversionista en el país.	0.06	3	0.18
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1.92</b>
Amenaza Mayor (Calificación= 1)			
Amenaza Menor (Calificación= 2)			
Oportunidad Menor (Calificación= 3)			
Oportunidad Mayor (Calificación= 4)			

Factores externos claves	Peso
Posibilidad de ampliar nuevas líneas de productos	0.2
Cierre de negocios relacionados a la industria por la crisis	0.05
Posible demanda de clientes con presupuestos mas ajustados a la realidad	0.1
Establecer Alianzas con Cámaras Empresariales	0.1
Posible demanda de clientes en el ambito del marketing digital	0.05
Competencia con precios muy por debajo del mercado	0.15
Crisis económica agravada	0.05
Migración del capital humano al exterior	0.1
Cierre de espacios a la empresa privada para Licitaciones Gub.	0.14
Fuga acelerada de los pocos inversionista en el país.	0.06

Min	Max	Resultado Mínimo	Resultado Máximo	Diferencia Mínimo	Diferencia Máximo
1	4	0.2	0.8	0.40	0.20
1	4	0.05	0.2	0.05	0.15
1	4	0.1	0.4	0.10	0.20
1	4	0.1	0.4	0.00	0.30
1	4	0.05	0.2	0.05	0.10
1	4	0.15	0.6	0.00	0.45
1	4	0.05	0.2	0.05	0.10
1	4	0.1	0.4	0.20	0.10
1	4	0.14	0.56	0.00	0.42
1	4	0.06	0.24	0.12	0.06



Fuente: Propia

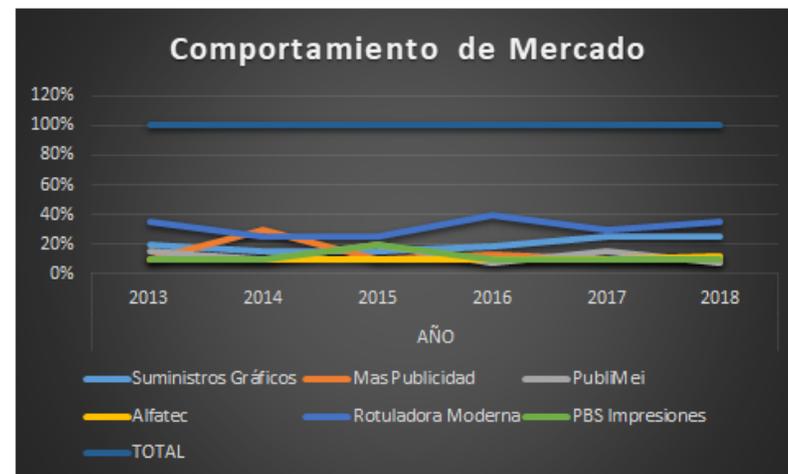
## ANALISIS DE PARTICIPACION DE MERCADO

El análisis de la participación de mercado, nos demuestra de manera cuantitativa, cual es la posición del Market Share que posee la compañía. En nuestro caso, la empresa Suministros Gráficos S.A. fue comparada con el nivel de facturación e importaciones según los últimos registros de cierre fiscal, relacionados a la competencia.

*Tabla 6: Análisis de Participación de Mercado de la empresa Suministros Gráficos S.A.*

### SUMINISTROS GRAFICOS S.A. COMPARATIVO PARTICIPACION EN EL MERCADO 2013 - 2018

EMPRESA	AÑO					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Suministros Gráficos	20%	15%	15%	19%	25%	25%
Mas Publicidad	10%	30%	10%	13%	10%	10%
PubliMei	15%	10%	20%	8%	15%	8%
Alfatec	10%	10%	10%	10%	10%	12%
Rotuladora Moderna	35%	25%	25%	40%	30%	35%
PBS Impresiones	10%	10%	20%	10%	10%	10%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



Nota: Información obtenida por Ingresos por Ventas registrados en Declaraciones Anuales en DGI

Nota: Información recopilada por Fuente fidedigna DGI

## ANALISIS DE LA MATRIZ PERFIL COMPETITIVO

La Matriz Perfil competitivo, nos describe una valoración del mercado de los factores críticos de éxito que poseen las demás empresas y SG. Esta matriz representa quien tiene mayor peso en el mercado actual en Nicaragua.

*Tabla 7: Análisis de Matriz PC de la empresa Suministros Gráficos S.A.*

SUMINISTROS GRAFICOS S.A													
Matriz de Perfil Competitivo.													
Factores Críticos para el Exito	Peso Industria	Suministros Gráficos		Mas Publicidad		Publimei		Alfatec		Rotuladora Moderna		PBS Impresiones	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Cuota de Mercado	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Competitividad en Precios	0.3	2	0.6	1	0.3	2	0.6	1	0.3	2	0.6	1	0.3
Calidad del Producto	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	1	0.2
Lealtad del Cliente	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3
Posición Financiera	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2
Disponibilidad de Insumos	0.2	2	0.4	2	0.4	2	0.4	1	0.2	2	0.4	3	0.6
Total	1		2.3		1.90		2.10		1.70		2.40		1.90

Calificación

1: Bajo

2: Medio

3: Alto

*Fuente: Propia*

## APLICACIÓN DE METODOLOGIA DE CAMPBELL SOAP COMPANY

Analizamos el cruce de variables para determinar las estrategias. Utilizamos la combinación FO-FA-DO-DA para determinar las estrategias para 2019-2021 bajo el contexto sociopolítico en el que se encuentra el país y del cual es participe la empresa Suministros Gráficos S.A.

*Tabla 8: Aplicación de Matriz CSC en la empresa Suministros Gráficos S.A.*

APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA CAMPBELL SOUP COMPANY - SUMINISTROS GRAFICOS S.A								
		FACTORES INTERNOS						
		FORTALEZAS		PESO	DEBILIDADES		PESO	
		F1	Experiencia por más de trece años	3	D1	Dependencia de Fabricantes de Lona	3	
		F2	Conocimiento del Negocio	3	D2	Flujo financiero débil	3	
		F3	Equipo estratega en la industria publicitaria	2	D3	Recuperación de crédito lento	3	
		F4	Flexibilidad en el servicio	3	D4	Fuerza de Ventas desmotivada por la crisis sociopolítica	1	
		F5	Capacitación y Entrenamiento Continuo de su personal	3	D5	Inexistencia de un Manual de Organización actualizado	2	
			<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>FO (Maxi-Maxi) - E. Ofensiva</b>	<b>DO (Mini-Maxi) - E. Reorientación</b>	<b>PESO</b>	
FACTORES EXTERNOS	O1	Posibilidad de ampliar nuevas líneas de productos	3	Desarrollar un nuevo Portafolio de Servicios acorde a la situación económica del país, atendiendo a la mediana y grandes empresas F1+F2+F3+O5	10	Establecer acuerdos comerciales con medianas y grandes empresas, que les permitan acceder a los productos publicitarios por medio de un programa de pagos. D2 + O3	5	
	O2	Cierre de negocios relacionados a la industria por la crisis	3	Ofertar Publicidad Digital que representa menor costo F4 + O3	5	Crear Alianzas con fabricantes para comercializar a los competidores, como proveedores de dichos insumos D1 +O4	5	
	O3	Posible demanda de clientes con presupuestos mas ajustados a la realidad	2		0		0	
	O4	Establecer Alianzas con Cámaras Empresariales	2		0		0	
	O5	Posible demanda de clientes en el ambito del marketing digital	2		0		0	
				<b>AMENAZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>FA (Maxi-Mini) - E. Defensivo</b>	<b>DA (Mini-Mini) - E. Supervivencia</b>	<b>PESO</b>
	A1	Competencia con precios muy por debajos del mercado	2	Establecer una reingeniería operativa, para mantener a los puestos claves y sobrevivir ante la crisis sociopolítica F3 + A2	5	Establecer un segmento de mercado objetivo y crear especialización en el mismo, para la supervivencia ante la crisis. D4 + A5	4	
	A2	Crisis económica agravada	3		0		0	
	A3	Migración del capital humano al exterior	1		0		0	
	A4	Cierre de espacios a la empresa privada para Licitaciones Gub.	1		0		0	
A5	Fuga acelerada de los pocos inversionista en el país.	3		0		0		

NOTA: 1 BAJO, 2 MEDIO , 3 ALTO

## DISEÑO Y ANALISIS DE ESTRATEGIAS

Tabla 9: Diseño y Análisis de Estrategias de la empresa Suministros Gráficos S.A

ANALISIS DE LA ESTRATEGIAS PARA PLAN DE MARKETING 2019-2021										
SUMINISTROS GRAFICOS										
		¿Cómo?				Medición	Evaluación	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Con qué?
Cuadrante	Puntaje	Estrategia	Puntaje	Actividad	Indicador	Meta	Responsable	Fecha	Recursos	
Ofensiva	15	Desarrollar un nuevo Portafolio de Servicios acorde a la situación económica del país, atendiendo a la mediana y grandes empresas F1+F2+F3+O5	10	Establecer un portafolio de dimensiones atractivas para rotulos, orientados a las medianas y grandes empresas.	% de efectividad en la entrega a los clientes del portafolio nuevo	100% de clientes potenciales	Gerencia Comercial de Suministros Gráficos	2019	Según presupuesto proyectado por Suministros Gráficos S.A	
				Promocionar a las empresas un paquete promocional para sus impresiones corporativas	% de efectividad en el envío del paquete promocional de impresiones corporativas a los clientes	100% de clientes potenciales	Gerencia Comercial de Suministros Gráficos	2019	Según presupuesto proyectado por Suministros Gráficos S.A	
		Ofertar Publicidad Digital que representa menor costo F4 + O3	5	Creado el Portafolio de Productos de Marketing Digital	% Avance del portafolio digital finalizado	100% de clientes potenciales	Gerencia Comercial de Suministros Gráficos	2020	Según presupuesto proyectado por Suministros Gráficos S.A	
				Campaña por Redes sociales segmentando a pequeñas y medianas empresas	% de efectividad en el envío de la información sobre la campaña en redes.	100% de clientes potenciales	Gerencia Comercial de Suministros Gráficos	2020	Según presupuesto proyectado por Suministros Gráficos S.A	
Reorientación	10	Establecer acuerdos comerciales con medianas y grandes empresas, que les permitan acceder a los productos publicitarios por medio de un programa de pagos. D2 + O3	5							
				Crear Alianzas con fabricantes para comercializar a los competidores, como proveedores de dichos insumos D1 +O4						
Defensiva	5	Establecer una reingeniería operativa, para mantener a los puestos claves y sobrevivir ante la crisis sociopolítica F3 + A2	5							
Supervivencia	4	Establecer un segmento de mercado objetivo y crear especialización en el mismo, para la supervivencia ante la crisis. D4 + A5	4							

Nota: Solo se elabora la Estrategia Ofensiva, ya que esa fue la que repuntó en la calificación como la Estrategia idónea

## PLAN DE MEDIOS – SG 2019-2021

El plan de medio fue orientado para el período 2019-2021 tomando como target la mediana y grandes empresas.

*Tabla 10: Plan de Medios de la empresa Suministros Gráficos S.A*

<b>SUMINISTROS GRAFICOS S.A.</b>						
<b>PLAN DE MEDIOS 2019 -2021</b>						
<b>Producto/Servicio</b>	<b>Medio</b>	<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Duración (Meses)</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Tri-Anual</b>
Rotulaciones	Facebook & Linked In	Administración, Post y pautas en redes sociales	Mensual	36	\$ 100.00	\$ 3,600.00
Serigrafías	Publicidad en Estadios	Lanzamiento	Una sola vez al año	3	\$ 2,500.00	\$ 7,500.00
Marketing Digital	Community Manager	Merchandising	Mensual	36	\$ 150.00	\$ 5,400.00
Rotulaciones	Community Manager	Merchandising	Mensual	36	\$ 150.00	\$ 5,400.00
Serigrafías	Community Manager	Merchandising	Mensual	36	\$ 150.00	\$ 5,400.00
Rotulaciones	Gigantografía en Vehículos de la Empresa Anual	Promoción Móvil de los Servicios de SG	Una sola vez al año	3	\$ 800.00	\$ 2,400.00
Serigrafías	Publicidad en Colegios	Rotulaciones publicitarias en Home Plate de Equipos	Una sola vez al año	3	\$ 900.00	\$ 2,700.00
Marketing Digital	Facebook & Linked In	Anuncios Promocionales	Mensual	36	\$ 100.00	\$ 3,600.00
Rotulaciones	Facebook & Linked In	Obsequio	Una sola vez al año	3	\$ 150.00	\$ 450.00
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 36,450.00</b>

## CONCLUSIONES

Después de haber desarrollado el presente trabajo, se concluye:

- Los resultados generados por la matriz estratégica de Campbell Soap Company nos demuestra que la compañía requiere enfocar sus esfuerzos en atraer a medianas y grandes empresas bajo un portafolio de servicios más óptimo y accesible financiamiento, para contrarrestar la crisis del país.
- Enfocar los esfuerzos, ante la crisis del país, en optimizar publicidad digital como medio de inversión para las empresas del país, con mayor alcance y menos costos de inversión.
- Es importante potencializar la creación de paquetes promocionales, que le aporten a la empresa privada una opción más integral y con optimización de la inversión.
- Establecer un mecanismo de cuotas de pago a empresas medianas y grandes, para facilitar la adquisición de servicios.
- Fortalecer el mecanismo de Relación Cliente B2B para la empresa y mejorar de forma óptima los requerimientos de los clientes según sus nuevos presupuestos de inversión en publicidad ante la crisis del país.
- Conceptualizar un Portafolio variado en Marketing Digital, para que las empresas puedan acceder a este nuevo servicio.

## RECOMENDACIONES

Para lograr un mejor resultado del plan de marketing se recomienda:

- La implementación de un CRM (Customer Relationship Management) para tener un mejor control del cliente, tanto de sus demandas históricas y futuras oportunidades de venta de nuevos servicios.
- Con la implementación de un Plan de Marketing focalizado, sería importante promover el uso de plataformas digitales para los clientes, integrando TV On line y Community Manager Mensual.
- Se recomienda realizar alianzas con microfinancieras, para que los clientes puedan acceder a los servicios a través de cuotas de financiamiento.
- Desarrollar una plataforma de Encuestas en Línea, para tener una mejor retroalimentación (Mensual) del servicio y necesidades potenciales de los clientes.

# Bibliografía:

<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>

<http://biblioteca.uhispam.edu.ni/wp-content/uploads/2017/10/EI-Plan-de-Marketing-Marian-Burk-Wood.pdf>

<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>

<https://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-la-herramienta-de-gestion-empresarial-imprescindible/>

.. <http://www.luismiguelmanene.com/2012/02/20/marketing-introduccion-concepto-evoluciondefiniciones-y-tipos/>

<http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/2014/Market-Kottler/2.pdf>

[http://www.adizesca.com/site/assets/me-fundamentos\\_de\\_mercadotecnia-ar.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/me-fundamentos_de_mercadotecnia-ar.pdf)

<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15->

<http://www.redalyc.org/pdf/2816/281621761009.pdf>

<https://pyme.lavoztx.com/diferencia-entre-analisis-de-la-industria-y-analisis-de-mercado-6445.html>

[https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf)

<https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>

[http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/a0/a0235d32-301a-4066-9027-789035821cb3.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a0235d32-301a-4066-9027-789035821cb3.pdf)

[http://www.joseacontreras.net/direstr/cap83d.htm#\\_Toc499028932](http://www.joseacontreras.net/direstr/cap83d.htm#_Toc499028932)

# **ANEXOS**

## Propuestas de POST para Redes Sociales:



EMAIL

[ventas@sgnica.com.ni](mailto:ventas@sgnica.com.ni)

STOCKISTS

+505 2280-6372

WEBSITE

[sgnicaragua.com.ni](http://sgnicaragua.com.ni)

**MANDA  
EN TODOS  
LOS BARRIOS.**

**TRABAJAMOS PARA TI**

**COMUNICACION  
EFECTIVA**

**SUMINISTROS GRAFICOS S.A.  
SGNICARAGUA.COM**



---

**IMPRESIONES  
SIN LIMITES**

---

SUMINISTROS  
gráficos

**SGNICARAGUA.COM.NI**  
**+505 2280-6372**

PUBLICIDAD EFECTIVA

# BANNERS CON TU LOGO

[sgnicaragua.com.ni](http://sgnicaragua.com.ni)

+505 2280-6372





PUBLICIDAD EFECTIVA

# SERIGRAFIA CREATIVA

[www.sgnicaragua.com.ni](http://www.sgnicaragua.com.ni)

## **ENTREVISTAS REALIZADAS A GERENTES Y COLABORADORES DE SUMINISTROS GRAFICOS S.A**

1. ¿Qué impacto ha tenido la coyuntura sociopolítica en Nicaragua en la compañía Suministros Gráficos en lo relacionado a las ventas mensuales?
2. ¿Ha su parecer, cuáles cree que son las causas por las cuales las compañías ha disminuido sus presupuestos en el ámbito de publicidad?
3. ¿Qué empresas podría mencionar que son comparables al portafolio de servicios de suministros gráficos?
4. ¿Qué acciones cree usted que las consideradas competencias para la compañía Suministros Gráficos están tomando durante la crisis en Nicaragua?
5. ¿Qué acciones ha tomado suministros gráficos para enfrentar la crisis actual para no desvanecerse del mercado?