



**FACULTAD: CIENCIAS ECONÓMICAS  
EMPRESARIALES**

**“Caso de estudio: Diseño de las estrategias para la gestión comercial y operativa. Caso: Empresa Plastiperez s.a., Guayaquil”**

Estudio de caso que se presenta como opción al título de: Ingeniería de Administración de Empresas con mención en Gestión Empresarial.

**Joan Gabriela Macías Gordillo**

**GUAYAQUIL 2016**

## **CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL**

**QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:**

**Diseño de las estrategias para la gestión comercial y operativa.**

**Caso: Empresa Plastiperez s.a., Guayaquil**

**FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A:** Joan Gabriela Macías Gordillo

**QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.**

**Guayaquil, 25 de mayo de 2016**

**Mgs. Mónica Angelina Pérez Zulueta**

**TUTOR**

## Contenido

<b>1. Introducción</b> .....	4
<b>1.1. Tema</b> .....	4
<b>1.2. Subtema</b> .....	4
<b>1.3. Problema de Investigación</b> .....	5
<b>1.4. Objetivo general</b> .....	6
<b>1.5. Objetivos específicos</b> .....	6
<b>1.6. Justificación</b> .....	6
<b>2. Marco teórico</b> .....	8
<b>2.1. Estrategias comerciales y operativas.</b> .....	8
<b>2.2. Marketing Organizacional</b> .....	13
<b>3. Diagnóstico</b> .....	15
<b>3.1. Definir el tipo de estudio</b> .....	15
<b>3.2. Período y lugar donde se desarrollará la investigación</b> .....	15
<b>3.3. Métodos de investigación</b> .....	15
<b>3.4. Procesamiento y análisis de la información</b> .....	16
<b>3.5. Formulario de encuestas y entrevistas</b> .....	19
<b>4. Resultados de la investigación</b> .....	23
<b>5. Encuestas</b> .....	25
<b>4.2. Análisis FODA</b> .....	30
<b>4.3. Análisis FO-FA- DO-DA</b> .....	31
<b>5. Propuesta de la investigación</b> .....	32
<b>5.1. Plan de acción</b> .....	32
<b>6. Conclusiones</b> .....	35
<b>7. Recomendaciones</b> .....	36
<b>8. Bibliografía</b> .....	38
<b>9. Anexos</b> .....	40

## **1. Introducción**

### **1.1. Tema**

Diseño de las estrategias

### **1.2. Subtema**

Diseño de las estrategias para la gestión comercial y operativa.

Caso: Empresa Plastiperez s.a., Guayaquil

En la actualidad las estrategias comerciales y operativas de las empresas son parte importante de las compañías, según la estrategia que se utilice (buena o mala), esta permitirá a la fidelización de los clientes internos, y a su vez buenas sugerencias a personas externas y futuros clientes de la empresa.

Plastiperez es una empresa cuya principal actividad económica es la producción y comercialización de suministros de oficinas plásticos. Fundada en el año 2007, ésta micro empresa tiene 9 años en el mercado, como productor y proveedor de carpetas y forros plásticos. Su objetivo principal es ser reconocida como una empresa competitiva en el mercado a través de la satisfacción inmediata del cliente y ofreciendo productos de calidad, formando parte de las principales empresas en proveer productos de buena calidad y a futuro ser la primera opción para los próximos clientes meta.

Plastiperez cuenta con un espacio físico y el número de colaboradores adecuados para la producción de suministros de oficinas plásticos. Poseen una misión la cual se caracteriza por ofrecer productos de calidad a bajos costos y su compromiso con el desarrollo de los colaboradores, su visión se caracteriza por llegar a formar parte de una de

las empresas líderes en el mercado y ser vista como una empresa comprometida con sus clientes.

El mercado objetivo de Plastiperez está conformada por pequeñas y medianas empresas tales como papelerías, bazares, entre otros, de la ciudad de Guayaquil.

En la actualidad Plastiperez busca expandirse en el mercado, sin embargo a pesar del tiempo que tiene no lo ha logrado debido a que no cuenta con una estrategia comercial correctamente estructurada. Lo cual se puede evidenciar con los siguientes patrones:

- 1) La cartera de clientes cada vez es menor por las necesidades no satisfechas.
- 2) Incorrecta atención al cliente.
- 3) Falta de programación para la producción.
- 4) Descontrol en los horarios de ingreso y salida del personal.
- 5) Colaboradores con un nivel de compromiso bajo (falta de fidelización).

Como consecuencia de estos problemas, se han obtenido como resultado:

- 1) Falta de liquidez por cartera vencida.
- 2) Clientes fidelizados con la competencia.
- 3) Jornadas incompletas y entregas de pedidos atrasados.

### **1.3. Problema de Investigación**

¿Cómo contribuir a la gestión comercial y operativa eficiente de la empresa Plastiperez s.a?

#### **1.4. Objetivo general**

Determinar las estrategias comerciales que garanticen la mejora continua de los procesos operativos y de ventas de manera eficiente en la empresa Plastiperez s.a.

#### **1.5. Objetivos específicos**

- 1) Fundamentar el marco teórico relacionado a las estrategias empresariales para las empresas dedicadas a la producción y comercialización de suministros plásticos para oficinas, desde la perspectiva comercial.
- 2) Diagnosticar el estado actual de gestión de los procesos operativos y de ventas de Plastiperez s.a.
- 3) Diseñar estrategias eficientes para la gestión comercial y operativa de la empresa Plastiperez s.a.

#### **1.6. Justificación**

En la actualidad la implementación de estrategias se ha vuelto un factor importante para las compañías y el impacto de su implementación es de gran importancia para su crecimiento:

1. Dar a conocer a la empresa en espacios de mercado a los cuales aún no se ha llegado.
2. Uso de estrategias comerciales de bajos costos.
3. Conocer de cliente al cliente y sus necesidades.
4. Fidelización de lo cartera de clientes actual.
5. Expandirse en el mercado.
6. Clientes internos felices y fidelizados.

7. Mejor atención al cliente.
8. Buenas referencias de los clientes actuales para los clientes futuros
9. Aumento a nivel económico de la empresa.
10. Mejora en la cultura organizacional.

Con una estrategia correctamente estructurada los impactos anteriormente detallados ayudarán a Plastiperez volverse una empresa capaz de competir en el medio y volverse una empresa residente ante los cambios que se presenten en el día a día.

Para realizar este caso de investigación se planteó como objetivo principal determinar las estrategias comerciales que garanticen la mejora continua de los procesos operativos y de ventas de manera eficiente en la empresa Plastiperez s.a y para ello se plantearon tres objetivos específicos detallados a continuación:

Primero, fundamentar el marco teórico relacionado a las estrategias empresariales para las empresas dedicadas a la producción y comercialización de suministros plásticos para oficinas, desde la perspectiva comercial. La investigación a realizar en este punto permitirá conocer de forma amplia a través de conceptos estructurados la importancia y beneficios que tiene la creación de estrategias para las compañías y nuevas tendencias existentes y el impacto que tendrá en el crecimiento de Plastiperez en el mercado.

Segundo, diagnosticar el estado actual de gestión de los procesos operativos y de ventas de Plastiperez s.a. Mediante un análisis cualitativo se podrá conocer las estrategias utilizadas en Plastiperez s.a., las cuales han ayudado a que se mantengan en el mercado, así como también sugerencias de expertos quienes indicaran estrategias actuales que utilizan las compañías.

Tercero, diseñar estrategias eficientes para la gestión comercial y operativa de la empresa Plastiperez s.a. Una vez fundamentada la teoría sobre la importancia (con estudios cualitativos) acerca de la implementación de estrategias en las compañías, también serán sugeridas acorde al tipo de negocio.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. Estrategias comerciales y operativas.**

La estrategia es un proceso el cual ayuda a identificar de forma continua características en los que la compañía puede ser más productiva que la competencia. Utilizando los recursos con los que cuenta la empresa de forma eficaz y eficiente, de esta manera logrará satisfacer al cliente y diferenciarse de sus competidores (Martínez, 2013). Las estrategias deben cumplir las siguientes características:

1. Deben ser claras y de fácil comprensión para todos los colaboradores.
2. Tener en consideración la capacidad y los recursos con los que cuenta la empresa.
3. Lograr los objetivos con la menor cantidad de recursos y en poco tiempo.
4. Deben ser ejecutadas en un tiempo prudente.
5. Deben estar alineadas a la cultura y principios de la empresa.

Por otro lado la estrategia comercial es el conjunto de actos que se realizan continuamente con el fin de alcanzar las metas fijadas a través de la coordinación y el uso correcto de los recursos (Chávez, s.f.).

Según (Burruezo, 2003) la estrategia comercial es la combinación de las decisiones que asume un comerciante con respecto a la ubicación, el

producto o servicio a ofrecer, política de precios, procedimientos internos de gestión y métodos de promoción a utilizar para su empresa.

Por otro lado la estrategia operativa empieza con un análisis de mercado, donde los clientes internos son divididos en categorías, sus necesidades son identificadas y la fuerza de la competencia es valorada. La estrategia de operaciones está ligada con la estrategia corporativa, es decir con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, es necesario conocer las capacidades de cada una de las divisiones, para que las responsabilidades sean designadas y se puedan cumplir los objetivos (J. Krajewski & P. Ritzman, 2000).

De acuerdo al escritor (Miller, s.f.) un negocio que no crece a lo largo del tiempo, está destinado al fracaso, independientemente de quien sea el propietario de la compañía, para que el negocio siga teniendo participación en el mercado se necesita tener una estrategia de crecimiento específica. De acuerdo a (Andrew, 2002) existen dos estrategias de crecimiento para las empresas:

1. Crecimiento interno.
2. Crecimiento externo.

El crecimiento interno consiste en el aumento de las inversiones de la compañía para su propia estructura, ya sea creando o desarrollando tácticas para que quienes forman parte de la empresa tengan una nueva capacidad productiva (Fernández & Luna, s.f.).

El crecimiento externo consiste en la adquisición de otras empresas o participaciones financieras, lo cual permitirá reinvertir a futuro en actividades que ayuden a la empresa a obtener mayor participación el mercado a futuro (Cuesta, s.f.)

La estrategia está ligada a la planificación y debe comprender un conocimiento profundo de la industria. Para esto se utilizan métodos como FODA, las 5 Fuerzas de Porter, entre otras. De acuerdo a (Robbins, 2005), existen tres principales estrategias corporativas:

1. **Crecimiento:** Esta estrategia se enfoca en el incremento de las operaciones de la organización, aumentando el número de productos a ofrecer o el crecimiento del nicho de mercado (Robbins, 2005).
2. **Estabilidad:** Esta estrategia se caracteriza por la falta de cambios significativos, es decir: Atender al mismo cliente con los mismos productos y servicios, mantener la participación en el mercado y sostener los resultados de rendimiento sobre la inversión financiera (Robbins, 2005).
3. **Renovación:** Según (Robbins, 2005) la estrategias de renovación se dividen en dos:
  - **Estrategia de atrincheramiento:** Son estrategias de renovación de corto plazo, los cuales ayudan a resolver aquellos problemas que no son de gran magnitud, y son utilizadas por: Procter & Gamble, Kodak y Reebok.
  - **Estrategia de ajuste:** Son estrategias de renovación para aquellos problemas, cuyo desempeño son de gran magnitud. Este tipo de estrategia son utilizadas por: Sears, Apple, Continental Airlines.

Podemos considerar que la estrategia empresarial abarca todas las actividades críticas, proporcionando un sentido de unidad, dirección y propósito. Esta vinculación implica conocer los factores internos con los

que cuenta una empresa, y de la misma manera lo que sucede a su alrededor (Maiolini, s.f.).

Para poder adquirir estos conocimientos internos y externos de la empresa, se puede hacer uso de los siguientes métodos:

1. **FODA:** Es un análisis de los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) alcanzar los objetivos anteriormente definidos para la empresa (Marketing Publishing Center, 1994)
  
2. **Fuerzas de Porter:** De acuerdo a (Porter, 2009) existen 5 fuerzas que definen la competencia de un sector:
  - Amenaza de nuevos aspirantes
  - Poder de negociación de los compradores
  - Amenaza de productos o servicios sustitutos
  - Poder de negociación de los proveedores

Conocer de estas fuerzas competitivas con las que cuenta la empresa, ayudará a reconocer el origen de la rentabilidad de la compañía a lo largo del tiempo (Porter, 2009).

3. **PESTEL:** Es un análisis que permite al gerente de la empresa detallar los factores económicos principales, tanto internos como externos, los cuales influirán en la evolución del futuro de la empresa (50Minutos.es, 2016).

A continuación el detalle de las variables de PESTEL:

- **Políticas:** La tendencia política de un país, influye de forma significativa en las compañías, como por ejemplo: Pago de impuesto por importaciones, alza en el salario básico, pago

obligatorio de los beneficios de ley, pago del impuesto al valor agregado, etc. (50Minutos.es, 2016).

- **Económicas:** Analizar los factores económicos que influyen en cada sector, por ejemplo: evolución del PIB, demanda de productos, empleo, inflación, costes de materia prima, etc. (Martinez & Milla, 2012).
- **Sociales:** Es el análisis demográfico donde se desenvuelve sociedad o población, por ejemplo: la edad, niveles de riqueza, etnias, distribución geográfica, etc. (Martinez & Milla, 2012).
- **Tecnológico:** Corresponde al análisis de las innovaciones tecnológicas que se dan día a día, los mismos que permiten mejorar el producto o servicio que es entregado al cliente final (Martinez & Milla, 2012).
- **Ecológico:** Hacer referencia al análisis ecológico y social del medio en el que se desenvuelve la empresa por ejemplo: leyes de protección ambiental, regulación sobre el calentamiento global, preocupación por la contaminación y el cambio climático (Parada, 2013).
- **Legales:** Son todas aquellas normas legales que le pueden afectar de forma positiva o negativa a la empresa, por ejemplo: Leyes sobre empleos, leyes de salud y seguridad laboral, derecho de propiedad intelectual, etc. (Parada, 2013).

El éxito de la estrategia de una empresa lo define el nivel de conocimiento que tengan quienes forman parte del equipo de trabajo: “Con una evaluación cuidadosa, uno puede vencer; sin ella, no puede.

Muchas menos oportunidades de victoria tendrá aquel que no realiza cálculos en absoluto” (Tzu, 1999).

Por otro lado el que los colaboradores estén claros de sus actividades y hacia qué objetivos se dirigen, no formará parte de la debilidad del negocio: “Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro“ (Tzu, 1999), es decir no gana quien más ofrezca, gana el que conoce el juego.

## **2.2. Marketing Organizacional**

En el último milenio se han originado grandes cambios en el mercado y el marketing social y el marketing interno actúan como revolucionarios. Se trata de establecer métodos de gestión en el cual actúen todas las personas que forman parte de la empresa y de esta manera las actitudes competitivas de las personas sean mejores (Abascal, 2005).

Los siguientes juicios ayudarán a que los objetivos a cumplir a través de la estrategia sean eficientes (Barranco, 2000):

- 1 Visión estratégica del futuro.
- 2 Gestión eficaz y moderna.
- 3 Directivos profesionales.
- 4 Personal integrado y motivado.

Estos aspectos tal como lo indica en su libro (Barranco, 2000), esto conllevan a que:

- 1 La parte humane de una empresa se convierta en un recurso estratégico.
- 2 Actuar con buenos estrategias en el área de Recursos Humanos.

- 3 El directivo de Recursos Humanos debe conocer el ámbito interno y externo de la empresa.
- 4 El beneficio y éxito de la empresa, dependerá del esfuerzo invertido y coordinado de todos los que forman parte de la empresa.

El plan de marketing es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa, ayuda a la comercialización eficaz y rentable de los productos o servicios a ofrecer, además de evidenciar mejoras dentro de la propia empresa (Cohen, 2001).

(Kotler and Armstrong, 2003) describe cuatro pasos respecto a la investigación de mercado:

- 1 Determinar el problema y fijar los objetivos de la investigación.
- 2 Crear un plan de investigación.
- 3 Implementar el plan de investigación de mercado a través de la recolección, procesamiento y análisis de los datos obtenidos.
- 4 Analizar y dar a conocer los resultados.

Las empresas necesitan de información veraz para poder satisfacer de forma correcta la necesidad del cliente, así como también requiere información de los competidores, posibles proveedores y demás cambios por los que pasa el mercado día a día (Kotler and Armstrong, 2003).

El marketing en la actualidad se enfoca en poner énfasis en la relación con el clientes (marketing relacional), es decir establecer una relación estrecha entre cliente- empresa, ayudará a su fidelización (Muñiz, s.f.).

El conocimiento del cliente es una ventaja competitiva, debido a que esto ayudará a la empresa a ofertar un bien o servicio personalizado, acorde a las necesidades del consumidor y esto puede ayudar a que la empresa sea diferente a la competencia (Muñiz, s.f.).

### **3. Diagnóstico.**

#### **3.1. Definir el tipo de estudio.**

El tipo de estudio utilizado en el presente proyecto es explicativo, debido a que ayuda a analizar la siguiente información:

- Explicar si la estrategia utilizada en la actualidad ha ayudado al crecimiento de Plastiperez s.a.
- Beneficios que se pueden obtener al implementar una correcta estrategia comercial.
- Motivos por el cual los trabajadores tienen bajos rendimientos.
- Métodos fidelización para el cliente externo.

Con este estudio se dio a conocer a través de entrevistas el motivo por el cual Plastiperez s.a. a pesar de los años que tiene en el mercado no ha logrado obtener una mejor participación en el mercado y también se explican que medidas son convenientes a utilizar para este tipo de empresa.

#### **3.2. Período y lugar donde se desarrollará la investigación**

El caso de estudio realizado “Diseño de las estrategias para la gestión comercial y operativa.” se desarrolló en el período comprendido entre el lunes 4 de enero del 2016 al 23 de mayo del 2016 en la empresa Plastiperez s.a. la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil.

#### **3.3. Métodos de investigación**

El método de investigación realizado fue a través de entrevistas a expertos, es decir a Ingenieros especializados en el área de marketing,

con el fin de conocer métodos que se podrían utilizar como parte de la estrategia comercial y operativa de la empresa.

También se entrevistó los dueños de Plastiperez s.a. para conocer los métodos que han utilizado durante la participación que tiene Plastiperez en el mercado, así como también las estrategias para fidelizar a sus clientes internos.

### **3.4. Procesamiento y análisis de la información**

#### **Desarrollo de la entrevista**

##### **Objetivo:**

**Propietarios de Plastiperez:** Conocer los métodos utilizados, los cuales han permitido que Plastiperez s.a. se mantenga en el mercado.

**Propietario de Manuplast s.a.:** Conocer la importancia que tiene el diseñar estrategias comerciales y operativas en los negocios.

**Ing. en Marketing:** Determinar identificar y conocer las estrategias comerciales y operativas (acorde al tipo de negocio) que podría utilizar Plastiperez s.a., los cuales garanticen la mejora continua de los procesos operativos y de ventas de manera eficiente para la empresa.

**Colaboradores de Plastiperez s.a.:** Conocer su nivel de conocimientos y fidelización con la empresa.

**Modelo de entrevista:** Las entrevistas realizadas están compuestas por preguntas abiertas, con el fin de obtener la mayor cantidad de información posible acerca de la importancia que tiene el diseño de estrategias comerciales y operativas en un negocio, para ello se seleccionaron tres

perfiles como: Ing. en Marketing, propietarios de Platisperez s.a. y dueños de Manuplast s.a., es una empresa pequeña cuyo concepto es el mismo que Plastiperez s.a.

**Modelo de encuesta:** Las preguntas de la encuesta realizada a los ocho colaboradores del área operativa del área operativa de Plasitiperez s.a., están conformadas con respuestas de opciones múltiples y cerradas.

**Método:** Se utilizaron los métodos de entrevistas y encuestas, donde se realizó un formulario, el cual consta de preguntas de respuestas libres (entrevista) y preguntas cerradas (encuesta) para las personas seleccionadas.

**Muestra:** La muestra está conformada por un experto que es el Ing. en Marketing, los propietarios de Plastiperez s.a., un dueño de empresa (Manuplast s.a.) y los colaboradores de Plastiperez s.a.

**Perfil de personas a entrevistar:** Es necesario conocer a las personas que serán entrevistadas para este proyecto de investigación, debido a que ayudarán a ampliar el conocimiento e la práctica.

**Cuadro I: Perfil entrevistado y encuestado**

<b>Nombres</b>	<b>Profesión</b>	<b>Empresa</b>	<b>Cargo</b>	<b>Actividades que realizan en sus cargos de trabajo</b>
Juan Pérez	Abogado	Plastiperez s.a.	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Controlar los gastos de la empres</li> <li>.- Negociar con los proveedores.</li> <li>.- Negociar con los clientes.</li> <li>.- Analizar balances.</li> <li>.- Controlar las ventas.</li> <li>.- Controlar la cartera de clientes.</li> <li>.- Controlar las cuentas por pagar.</li> </ul>
Elizabeth Gordillo	Abogada	Plastiperez s.a.	Gerente de Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Controlar la producción diaria.</li> <li>.- Controlar la entrada de los colaboradores.</li> <li>.- Controlar de la materia prima.</li> <li>.- Despacho a los clientes.</li> <li>.- Dirigir al grupo de producción.</li> <li>.- Controlar las cuentas por cobrar.</li> </ul>
Miguel Pérez	Ing. Electrico	Manuplast s.a.	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Controlar la producción diaria.</li> <li>.- Controlar la cartera de clientes.</li> <li>.- Controlar los cobros pendientes.</li> <li>.- Negociar con los proveedores.</li> <li>.- Negociar con los clientes.</li> <li>.- Controlar los despachos a realizar.</li> <li>.- Controlar la materia prima.</li> </ul>
Sharon García	Ing. en Marketing	Independiente	Consultora independiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Dar consultorias a empresas.</li> <li>.- Diseñar de planes estretégicos para negocios.</li> <li>.- Diseñar publicidades externas para empresas.</li> <li>.- Diseñar publicidades internas para empresas.</li> </ul>
Colaboradores	-	Plastiperez s.a.	Operadores de máquinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Realizar la producción</li> </ul>

**Fuente de Elaboración: Propia**

### 3.5. Formulario de encuestas y entrevistas.

#### Encuestas a los colaboradores de Plastiperez s.a.

**Cargo:**

**Fecha de encuesta:**

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?

Poco tiempo

1 año

2 años

3 años

De 3 años en adelante

2. ¿Se siente comprometido con la empresa?

Si

No

3. ¿Cuánto conoce sobre las metas y objetivos de la empresa?

Mucho

Poco

Nada

4. Del 1 al 5, donde 5 es totalmente capacitado y 1 es poco, ¿Qué tan capacitado se siente con respecto a su puesto de trabajo?

1

2

3

4

5

5. ¿En qué le gustaría que Plastiperez s.a. realice mejoras?

- Ambiente de trabajo
- Capacitaciones
- Cafetería
- Comunicación con los colaboradores
- Trato hacia los colaboradores

Entrevistas a propietarios de Plastiperez s.a.

**Nombre:**

**Empresa:**

**Cargo:**

**Fecha de entrevista:**

1. ¿Considera que la estrategia utilizada en la actualidad para mantenerse en el mercado ha ayudado a incrementar su rentabilidad? ¿Por qué?
2. ¿Se encuentra satisfecho con el rendimiento de sus colaboradores? ¿Por qué?
3. ¿Qué métodos ha utilizado para mantener fidelizado a sus colaboradores?
4. ¿Cuáles son los métodos que ha utilizado para fidelizar a su cartera de clientes?
  - Precios accesibles
  - Producto de buena calidad
  - Envíos a domicilio
  - Buen trato

5. ¿Qué conoce sobre estrategias comerciales?
6. ¿Ha considerado en expandirse a nuevos mercados? ¿De qué forma?

Entrevista a propietario de empresa externas

**Nombre:**

**Título:**

**Empresa:**

**Cargo:**

**Fecha de entrevista:**

1. ¿Cómo se dio a conocer en el mercado?
2. ¿Durante el tiempo que tiene su empresa en el mercado, qué estrategias comerciales ha utilizado para fidelizar a sus clientes externos?
3. ¿Qué métodos ha utilizado para fidelizar a sus clientes internos?
4. ¿Conoce sus clientes internos acerca de los objetivos de la empresa?
5. ¿Cómo considera que debe ser el trato propietario- colaborador?
6. ¿Qué estrategias utiliza para captar la atención de nuevos clientes?

## Entrevista a Ing. en Marketing (Experto)

**Nombre:**

**Título:**

**Empresa:**

**Cargo:**

**Fecha de entrevista:**

1. ¿Qué métodos podría utilizar Plastiperez s.a. para fidelizar a sus clientes internos y externos?
  2. Para una empresa que no ha sido promocionada durante sus años en el mercado ¿Qué métodos podría utilizar en la actualidad?
  3. Acorde a su concepto de trabajo de Plastiperez s.a. ¿Qué promociones son adecuadas para captar la atención de nuevos clientes?
  4. ¿En nuestro medio considera que la promoción de la empresa debe ser más cerca con el cliente interno o no? ¿Por qué?
  5. ¿Para que una empresa no deje de formar parte de la competencia qué herramientas debería utilizar?
  6. ¿De acuerdo a su experiencia, que es lo que le atrae al consumidor? ¿Por qué?
- Atención al cliente
  - Producto
  - Ubicación
  - Promociones
  - Servicio a domicilio

- Sugerencias de conocidos
- Número de seguidores en redes sociales
- Decoración del lugar

7. ¿Para una empresa que tiene muchos años en el mercado cuyo producto es por temporada, el uso de las redes sociales es relevante? ¿Por qué?

#### **4. Resultados de la investigación**

De las encuestas y entrevistas realizadas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Se observó que la mayoría de los colaboradores tienen un año trabajando en la empresa y de acuerdo a lo que indican los resultados de la encuesta del 100% de los colaboradores el 63% indican estar totalmente capacitados, las capacitaciones que obtienen los colaboradores son netamente empíricas, cabe recalcar que el personal del área operativa solo son bachilleres o no han terminado los estudios del colegio.

También indicaron encontrarse comprometidos con el trabajo lo cual es una fortaleza, a pesar de que en las entrevistas realizadas a los dueños de la empresa, comentaron no estar satisfechos con el trabajo de sus colaboradores.

Los colaboradores indicaron también no conocer sobre los objetivos de la empresa, esto es motivo por el cual la producción no se cumple según lo estimado por los propietarios de Plastiperez s.a.

Los colaboradores también indicaron que unas de las cosas que quisieran que mejoren son las capacitaciones, esto con respecto a lo que

es la empresa y hacia dónde se dirige su puesto de trabajo, así como también la comunicación con ellos correspondiente a las metas.

Acorde a las entrevistas realizadas para que una empresa tenga éxito en el mercado actual es necesario tener estrategias, hoy en día las empresas ya no se preocupan solo de la producción o de la cantidad que vendan, sino que también está entendido que para que la rentabilidad de la empresa crezca es necesario que quienes forman parte del equipo se sientan fidelizados.

Los propietarios de Plastiperez s.a. no conocen en totalidad lo que tener una estrategia comercial y operativa significa, la forma en la que se han sostenido en el mercado es atendiendo a la cartera de clientes con la que han venido trabajando desde algunos años atrás, sin embargo clientes que tenían poco decidieron cambiar de proveedor, debido a que su necesidad no se encontraba satisfecha por completo y por ende su rentabilidad ha decaído.

De acuerdo a la entrevista realizada al experto para poder fidelizar al cliente externo es recomendable tener las siguientes tácticas:

- Dar un trato especial a los clientes con mayor tiempo.
- Recordar fechas especiales.
- Dale la oportunidad de obtener una edición limitada de un nuevo producto a menor precio.
- Hacerle el trabajo más sencillo al momento de realizar pedidos.
- Estar pendientes de la satisfacción del cliente con el producto.
- Hacer seguimiento para conocer si le hace falta stock.
- Darle al cliente un tiempo verás sobre la entrega de la mercadería solicitada.
- Entregar obsequios en fechas especiales.

En el caso de los clientes internos, para fidelizarlo es recomendó realizar lo siguiente:

- Reconocer al empleado del mes.
- Otorgar una bonificación al colaborador que mejor se ha desempeñado.
- Realizar capacitaciones para recordarles quienes son Plastiperez s.a.
- Entregar uniformes con logos de la empresa.
- Preocuparse por los familiares de los colaboradores.
- Realizar días de recreación.

Todo esto ayuda a que las actitudes del colaboradores mejore y a su vez repercutirá en los clientes externos, está cadena tiene como beneficio el crecimiento de la rentabilidad de la empresa y con ello tener mayor participación en el mercado.

## 5. Encuestas

### Encuestas a los colaboradores de Plastiperez s.a.

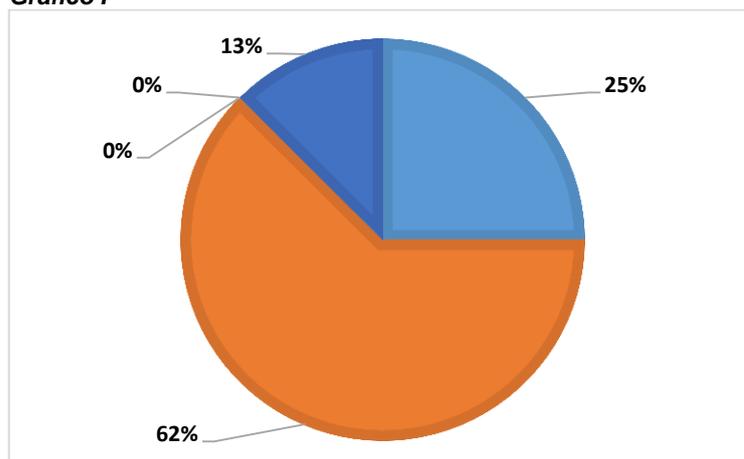
1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?

**Tabla I**

Poco tiempo	25%
1 año	63%
2 años	0%
3 años	0%
de 3 años en adelante	13%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

*Fuente de elaboración: Propia*

**Gráfico I**



**Fuente de elaboración: Propia**

**Análisis:** Del 100% de los colaboradores encuestados en Plastiperez s.a., el 63% de los colaboradores tienen un año trabajando, es decir que el personal es relativamente nuevo, y tan solo un 13% tiene más de 3 años.

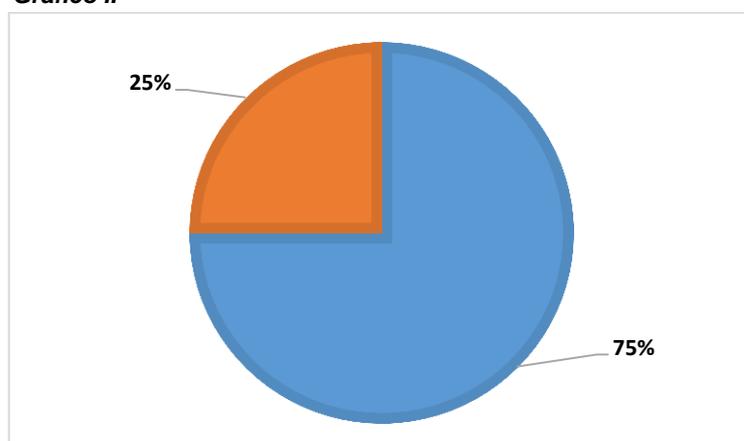
2. ¿Se siente comprometido con la empresa?

**Tabla II**

Si	75%
No	25%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Fuente de elaboración: Propia**

**Gráfico II**



**Fuente de elaboración: Propia**

**Análisis:** Del 100% de los encuestados el 75% indicó sentirse comprometido, sin embargo el compromiso no es siempre el nivel de conocimiento que tienen, si no por el tiempo que tienen trabajando y la costumbre de los años como colaborador, el 25% indicó que no, debido a que han tenido experiencias en otras empresas, donde existían métodos de fidelización.

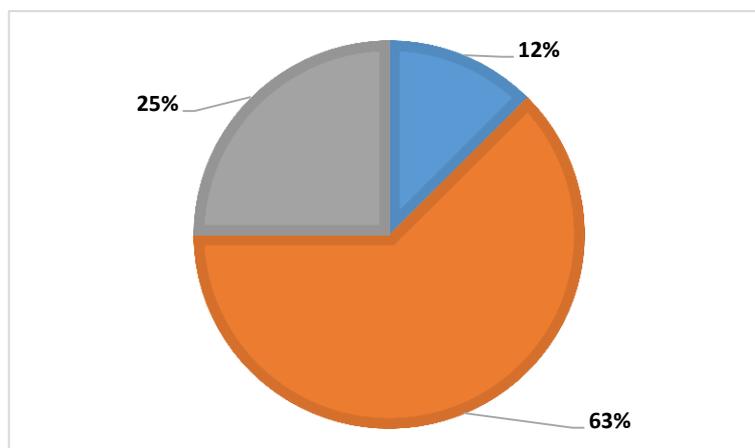
3. ¿Cuánto conoce sobre las metas y objetivos de la empresa?

**Tabla III**

Mucho	13%
Poco	63%
Nada	25%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

*Fuente de elaboración: Propia*

**Gráfico III**



*Fuente de elaboración: Propia*

**Análisis:** Del 100% de los encuestados, el 13% que son las personas que tienen más de tres años trabajando en Plastiperez s.a., indican conocer sobre los objetivos y metas de la empresa, esto es por el año que tienen, sin embargo la diferencia (porcentaje representado por la mayoría), conoce poco o nada. Estos resultados son signos de preocupación, debido a que la mayoría de los colaboradores no se sienten comprometidos con la compañía por la falta de conocimiento que tienen acerca de hacia a donde se direcciona la empresa.

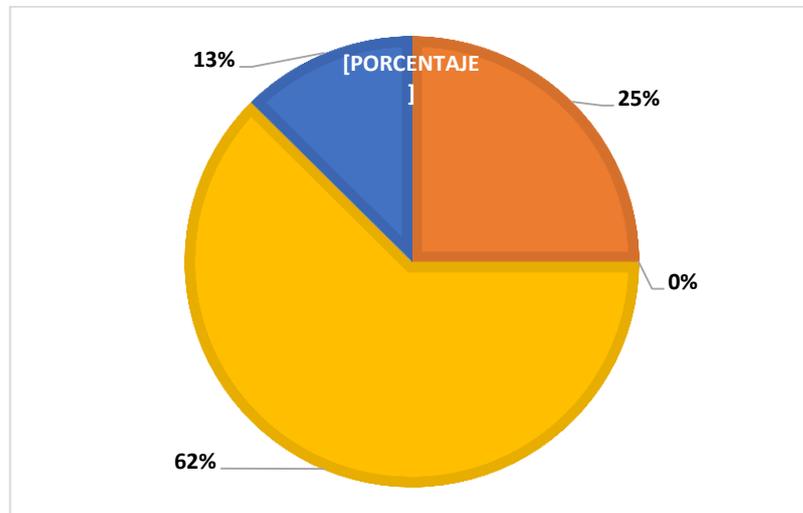
4. Del 1 al 5, donde 5 es totalmente capacitado y 1 es poco, ¿Qué tan capacitado se siente con respecto a su puesto de trabajo?

**Tabla IV**

1	0%
2	25%
3	0%
4	63%
5	13%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

*Fuente de elaboración: Propia*

**Gráfico IV**



*Fuente de elaboración: Propia*

**Análisis:** Del 1 al 5 donde 5 es totalmente capacitado y 1 es poco, el 63% indicaron estar 4, sin embargo al momento de realizar las encuestas y conocer un poco sobre sus inducciones recibidas, estas capacitaciones son empíricas, debido a que el trabajo de los colaboradores es mecánica. Sin embargo no está demás realizar capacitaciones respecto al funcionamiento de las máquinas, que hacer en caso de que sufra un daño, y recibir capacitaciones de lo que su puesto de trabajo significa.

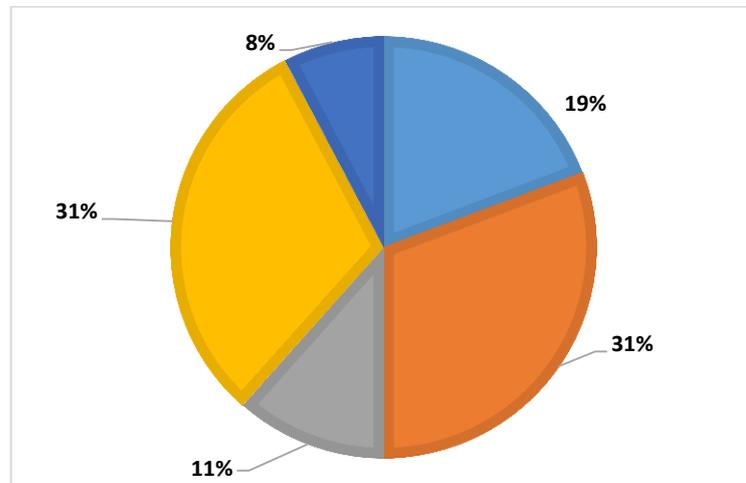
5. ¿En qué le gustaría que Plastiperez s.a. realice mejoras?

**Tabla V**

Ambiente de trabajo	63%
Capacitaciones	100%
Cafetería	38%
Comunicación con los colaboradores	100%
Trato hacia los colaboradores	25%

*Fuente de elaboración: Propia*

**Gráfico V**



*Fuente de elaboración: Propia*

**Análisis:** El 31% de los encuestados manifestaron que les gustaría que Plastiperez s.a. mejores en sus capacitaciones y en la comunicación con el personal, estos dos aspectos son relevantes para el crecimiento de todas las empresas existentes en la actualidad, la fidelización de los colaboradores empieza con la comunicación de hacia dónde se dirige la empresa y termina con la capacitación de lo que es su puesto de trabajo. Luego tenemos que el 63% eligió el ambiente, es decir la estructura, seguido por cafetería y al final el trato de los jefes hacia los colaboradores.

## 4.2. Análisis FODA

*Cuadro II: Análisis FODA*

<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maquinaria propia.</li> <li>- Producto de calidad.</li> <li>- Precios accesibles para el cliente.</li> <li>- Cartera propia de clientes.</li> <li>- Personal necesario para la producción.</li> <li>- Proveedores fijos.</li> <li>- Entrega del material a domicilio.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado insatisfecho.</li> <li>- Apoyo del gobierno al producto nacional.</li> <li>- Nichos de mercado por explorar.</li> <li>- Pocos competidores.</li> </ul>
<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de una estrategia organizacional.</li> <li>- Falta de control en la materia prima.</li> <li>- Falta de capacitación para los trabajadores.</li> <li>- Falta de comunicación empleador – empleado.</li> <li>- Ausencia de vendedores con experiencia.</li> <li>- Falta de una estrategia de marketing.</li> <li>- Poco conocimiento del mercado por parte de los dueños de la empresa.</li> <li>- Entrega del pedido a destiempo.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada de nuevos competidores.</li> <li>- Variación de impuestos.</li> <li>- Gobiernos irregulares.</li> <li>- Alto poder de negociación de los clientes.</li> <li>- Existencia de productos sustitutos.</li> <li>- Alza del precio de la materia prima.</li> <li>- Empresas con más experiencia posicionada en el mercado.</li> </ul>

*Fuente de elaboración: Propia*

### 4.3. Análisis FO-FA- DO-DA

**Cuadro III: Análisis FO-FA-DO-DA**

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ FO-FA-DO-DA</b></p>	<p><b>FORTALEZA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maquinaria propia.</li> <li>2. Producto de calidad.</li> <li>3. Precios accesibles para el cliente.</li> <li>4. Cartera propia de clientes.</li> <li>5. Personal necesario para la producción.</li> <li>6. Proveedores fijos.</li> <li>7. Entrega del material a domicilio.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de una estrategia organizacional.</li> <li>2. Falta de control en la materia prima.</li> <li>3. Falta de capacitación para los trabajadores.</li> <li>4. Falta de comunicación empleador – empleado.</li> <li>5. Ausencia de vendedores con experiencia.</li> <li>6. Falta de una estrategia de marketing.</li> <li>7. Poco conocimiento del mercado por parte de los dueños de la empresa.</li> <li>8. Entrega del pedido a destiempo.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado insatisfecho.</li> <li>2. Apoyo del gobierno al producto nacional.</li> <li>3. Nichos de mercado por explorar.</li> <li>4. Pocos competidores.</li> </ol>	<p><b>F1O1</b> Satisfacer al mercado insatisfecho y a la vez tener mayor participación en el mercado, lo cual ayudará al crecimiento de la rentabilidad de Plastiperez s.a.</p> <p><b>F2O3</b> Captar la atención de aquellos nichos que aún no han sido encontrados, y de esta manera ofrecer los productos de calidad que Plastiperez s.a. fabrica.</p> <p><b>F3O4</b> Ofrecer los productos de calidad a menor costo que Plastiperez s.a. produce a posibles clientes tanto fuera como dentro de la ciudad donde la competencia no ha llegado.</p>	<p><b>D3D4D5O1</b> Contratar vendedores con experiencia, motivar a los operadores a través de incentivos y armar un plan de acción por zona para acaparar mayor mercado.</p> <p><b>D6D7O2</b> Crear un plan de marketing explotando el apoyo que está dando el gobierno al producto nacional, y realizar capacitaciones para los dueños de la empresa.</p> <p><b>D1D6O3</b> Crear un plan estratégico para visitar a posibles clientes tanto en la costa como en la sierra y métodos de organización para la producción de los futuros pedidos.</p> <p><b>D7O4</b> Capacitar a los dueños de Plastiperez s.a. acerca de métodos de cómo conocer el mercado y así volverse competitivos.</p>
<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrada de nuevos competidores.</li> <li>2. Variación de impuestos.</li> <li>3. Gobiernos irregulares.</li> <li>4. Alto poder de negociación de los clientes.</li> <li>6. Existencia de productos sustitutos.</li> <li>7. Alza del precio de la materia prima.</li> <li>8. Empresas con más experiencia posicionada en el mercado.</li> </ol>	<p><b>F2F3A1</b> Fidelizar a los clientes actuales a través de promociones y otorgando descuentos especiales a aquellos clientes que tienen mucho tiempo trabajando con Plastiperez s.a.</p> <p><b>F1F3A2</b> Mantener a los proveedores estratégicos, a través de pagos oportunos, permitirá mantener los precios, siendo los proveedores con precios más económicos, así como también mantener la cartera con la que cuenta actualmente Plastiperez s.a.</p> <p><b>F3A5A6</b> Realizar estudios de mercado, donde los clientes nos indiquen el nivel de satisfacción o crear un buzón de sugerencias vía correo electrónico.</p> <p><b>F6A7</b> Realizar un plan de pago para los proveedores y negociar con ellos acerca de descuentos por la compra de materiales.</p>	<p><b>D1D6A1</b> Realizar campañas de fidelización para los clientes actuales y dar a conocer a la empresa a través del mercadeo de puerta a puerta, con el fin de que el futuro cliente conozca más de cerca el producto y la empresa.</p> <p><b>D7D8A4</b> Crear cuadros de planeación para la producción y entrega de los pedidos a tiempo y realizar cursos de capacitación.</p> <p><b>D3D4D5D6A8</b> Capacitar a los colaboradores acerca de lo que la empresa se trata, hacia donde se dirige su puesto de trabajo y comunicar los objetivos e incentivos por cumplimiento de producción diaria. Contratar vendedores capacitados para la correcta comunicación de la empresa y captar más atención del público.</p>

**Fuente de elaboración: Propia**

## 5. Propuesta de la investigación

A través de esta investigación se propone plantear un diseño de estrategia comercial y operativa, las cuales ayuden a que la empresa prevalezca en el mercado, con un correcto plan de fidelización tanto para los clientes, como para los colaboradores, a empresa podrá salir adelante.

De la misma manera estar al día con respecto a la nuevas tendencias de mercada ayudará a estar a que los líderes de Plastiperez s.a. estén atentos antes cualquier cambio que se de en el mercado, y realizar un plan de acción detallando los tiempos permitirá que las acciones a realizar por parte de los dueños de Plastiperez s.a. sean más organizadas.

### 5.1. Plan de acción

**Cuadro IV: Plan de acción de la estrategias comerciales**

Estrategias Comerciales					
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR
1	Contratar 2 vendedores capacitados para la promoción de los productos por temporada.	Gerente General	Julio- septiembre 2016	Monetario, humano, Tiempo.	Número de pedidos recibidos
2	Realizar un calendario de visitas por zona para los vendedores	Gerente General, Gerente de Producción	Julio- septiembre 2016	Humano, tiempo, Eq. De oficina.	Número de visitas realizadas por mes y número de pedidos.
3	Ofrecer promociones por temporadas escolares.	Gerente General	Julio - septiembre 2016 y enero-marzo 2017	Tiempo, Humano, monetario.	Número de pedidos recibido.
4	Crear presentaciones en power point y tarjetas para entregar a posibles clientes.	Gerente General, Gerente de Producción	Enero 2017	Tiempo, humano, Eq. De computación, monetario.	Número de clientes interesados.
5	Establecer fechas de seguimiento para conocer el stock del cliente.	Gerente General	Diciembre 2016	Humano, tiempo, Eq. De oficina.	Número de pedidos recibidos y número de llamadas realizadas.

**Fuente de elaboración: Propia**

**Cuadro V: Plan de acción de las estrategias comerciales**

Estrategias Comerciales					
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR
6	Negociar con los proveedores sobre descuentos por la compra de la materia prima	Gerente General,	Diciembre 2016	Humano, Tiempo, Eq. De oficina	Número de promociones realizadas.
2	Ofrecer productos nuevos a precios bajos a los posibles clientes	Gerente General, Gerente de Producción	Enero 2017	Humano, Tiempo, materia prima	Número de pedidos solicitados.
3	Tener una base de datos donde se detallan datos importantes de los clientes.	Gerente General,	Julio 2016	Tiempo, Humano, Eq. de Computación Eq. De oficina.	Número de clientes fidelizados.
4	Enviar presentes en fechas importantes.	Gerente General, Gerente de Producción	Enero 2017	Tiempo, Humano, Monetario.	Número de clientes fidelizados.

*Fuente de elaboración: Propia*

**Cuadro VI: Plan de acción de las estrategias operativas**

Estrategias Operativas					
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR
1	Capacitación a los dueños de Plastiperez s.a.	Gerente General, Gerente de Producción	Octubre 2016 1 mes	Monetario, humano, Tiempo.	Mejoras en los procesos internos
2	Capacitación a los operadores	Gerente General, Gerente de Producción	Noviembre 2016 1 mes	Humano, tiempo, Monetario.	Nivel de rendimiento en la producción.
3	Uso de Uniformes	Gerente de Producción	Enero 2017	Tiempo, Humano, monetario.	Nivel de fidelización del colaborador.
4	Día de Integración	Gerente General, Gerente de Producción	Diciembre 2016	Tiempo, humano, monetario.	Nivel de fidelización del colaborador.
5	Base de dato de los operadores	Gerente de Producción	Enero 2017	Humano, tiempo, Eq. De oficina.	Nivel de fidelización del colaborador.

*Fuente de elaboración: Propia*

**Cuadro VII: Plan de acción de las estrategias comerciales**

<b>Estrategias Operativas</b>					
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>1</b>	Colocar banners en las áreas de producción y administrativas.	Gerente General, Gerente de Producción	Enero 2017	Monetario	Nivel de conocimientos del colaborador.
<b>2</b>	Dar incentivo por cumplimiento de trabajo	Gerente General, Gerente de Producción	Enero 2017	Monetario	Medir la producción en comparación al año anterior.
<b>3</b>	Reconocer el empleado del mes	Gerente de Producción	2017 (cada trimestre)	Humano, monetario.	Nivel de fidelización y medir la producción de este año en comparación al año anterior.

**Fuente de elaboración: Propia**

## **6. Conclusiones**

Este proyecto de investigación, se realizó con el fin de conocer el motivo por el cual el crecimiento de Plastiperez s.a. es muy lento, a pesar del tiempo que tiene en el mercado, las estrategias que se estaban utilizando para su futuro crecimiento y el nivel de conocimientos de los líderes de la pequeña empresa.

Las estrategias tanto operativas como comerciales no han sido llevada adecuadamente, sus colaboradores no se sienten satisfechos en su totalidad con el ambiente de trabajo y el nivel de capacitación no es suficiente, la falta de comunicación hace que los operadores no tengan un horizonte al que deban dirigirse, lo cual no ayuda al crecimiento de la empresa debido a que no se cumple con la producción en total.

Para ello se realizaron encuestas a los colaboradores y entrevistas a los dueños, expertos en el tema y dueños de negocios ajenos, para saber la importancia que tiene la implementación de estrategias comerciales y operativas en una empresa y que tan ligadas están las estrategias del ámbito del marketing.

Plastiperez s.a. es una empresa que cuenta con fortalezas principales que son el ofrecer productos de calidad a precios económicos, y hoy en día eso es lo que el consumidor busca, pero su debilidad se engloba en la falta de organización y por ellos su participación en el mercado no es como se lo esperaba.

Plastiperez s.a. en la actualidad necesita una estrategia comercial y operativa para poder darse a conocer en el mercado y de esta manera podrá aumentar su participación en el mercado y por lo tanto sus ingresos aumentarán.

El concepto de la empresa es rentable en el medio, tan solo se necesitan bases sólidas de los objetivos y las metas y no perder de vista la misión y visión de la compañía.

## **7. Recomendaciones**

Para que Plastiperez s.a. se mantenga en el mercado se recomienda tomar medidas preventivas, las cuales ayudarán a que la empresa esté en capacidad de afrontar cualquier cambio que se de en el mercado, en la actualidad el cliente cada vez su vuelve más exigente y su satisfacción más difícil, para ello hay que estar informados a través de una investigación de mercado que es lo que piensa, cuáles son sus gustos y que es lo que se espera.

Realizar capacitaciones como mínimo una vez al año en épocas donde la temporada no sea alta como por ejemplo en los tres últimos meses de cada año, de esta manera el colaborador estará informado y actualizado de los nuevos objetivos de la empresa, realizar salidas recreativas con los colaboradores también ayuda a se sienta fidelizado con la compañía.

Otras formas de fidelizar a los colaboradores es entregando uniformes con el que tengan sentido de pertenencia a la empresa, entregar cuadernillos donde puedan apuntar su producción, reconocer al empleado del mes y dar reconocimiento por cumplimiento, ayudan a que el colaborador cada vez se sienta más comprometido con la empresa, incluso esto podría servir como estrategia comercial por que el comentario de boca en boca si los resultados son positivos los comentarios serán positivos.

En el caso de los clientes externos, separar a los clientes VIP es decir clientes con un grado de antigüedad y otorgándoles ciertas preferencias

como descuentos o enviándoles obsequios los cuales hagan sentir al cliente que es importante para la empresa, ayudará a mantenerlos fidelizados.

Así como también recordar sus fechas especiales como cumpleaños, día de la madre, día del padre el cliente sentirá que la empresa está pendiente de ellos, de la misma manera hacer seguimiento semanales o quincenales acerca del stock con el que cuentan actualmente los clientes y poder satisfacerlo en el caso de necesitarlos.

Para captar mayor mercado, por el modelo de negocio se recomienda realizar tarjetas de presentación y dispositivos power point, esto para realizar visitas personalizadas a dueños de bazares y papelerías, con el fin de dar a conocer la empresa y captar mayor mercado.

## 8. Bibliografía

- 50Minutos.es. (2016). El análisis PESTEL. En 50Minutos.es, *El análisis PESTEL: Cómo diseñar las mejores estrategias para asegurar la continuidad de su negocio* (pág. 40). 50Minutos.es.
- Abascal. (2005). Marketing social y ética empresarial. En F. A. Rojas, *Marketing social y ética empresarial* (pág. 230). ESIC Editorial.
- Andrew, S. (2002). *Fast Track Business Growth*. Kiplinger Books.
- Barranco. (2000). Marketing interno y gestión de recursos humanos. En F. J. Saiz, *Marketing interno y gestión de recursos humanos* (pág. 363). Pirámide.
- Burruezo, J. C. (2003). La gestión moderna del comercio minorista. En J. C. García, *La gestión moderna del comercio minorista: el enfoque práctico de las tiendas de éxito* (pág. 334). ESIC Editorial.
- Chávez, K. (s.f.). *Economía y Finanzas Internacionales*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador:  
<http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/217-para-entender-ampliamente-el-concepto-de-estrategias-comerciales-es-importante-desglosarlo>
- Cohen. (2001). El Plan de Marketing. En W. A. Cohen, *El Plan de Marketing* (pág. 288). Grupo Planet (GBS).
- Cuesta, P. (s.f.). *Biblioteca de Economía y Enciclopedia Multimedia Interactiva de Economía*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2b.htm>
- Fernández y Luna. (s.f.). *Open course ware*. Obtenido de Open course ware:  
<http://ocw.unican.es/ciencias-sociales-y-juridicas/introduccion-a-la-economia-de-la-empresa/materiales/Intro-Eco-Empresa5.pdf>
- Kotler and Armstrong. (2003). Fundamentos de marketing. En G. A. Philip Kotler, *Fundamentos de marketing* (pág. 599). Pearson Educación.
- Krajewski y Ritzman. (2000). Administración de Operaciones. En L. P. Lee J. Krajewski, *Administración de Operaciones* (pág. 892). Pearson Educación.
- Maiolini. (s.f.). *Gestion.org*. Obtenido de Gestion.org:  
<http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/42911/los-tres-tipos-de-estrategia-empresarial/>
- Marketing Publishing Center. (1994). El Plan de Negocios. En M. P. Center, *Marketing Publishing Center* (pág. 256). Ediciones Díaz de Santos.
- Martinez y Milla. (2012). Análisis del entorno. En D. M. Gutiérrez, *Análisis del entorno* (pág. 51). Ediciones Díaz de Santos.

- Martínez, M. d. (2013). La Gestión Empresarial. En M. d. Guillén, *La Gestión Empresarial* (pág. 336). Ediciones Díaz de Santos.
- Miller. (s.f.). *Ehow en español*. Obtenido de Ehow en español:  
[http://www.ehowenespanol.com/estrategia-crecimiento-negocio-internas-externas-manera\\_396399/](http://www.ehowenespanol.com/estrategia-crecimiento-negocio-internas-externas-manera_396399/)
- Muñiz. (s.f.). *CEF.- Marketing XXI*. Obtenido de CEF.- Marketing XXI:  
<http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- Parada, P. (10 de 01 de 2013). *pascualparada.com*. Obtenido de pascualparada.com:  
<http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Porter. (2009). Ser Competitivo. En M. E. Porter, *Ser Competitivo* (pág. 550). Grupo Planeta.
- Robbins, S. P. (2005). Administración. En S. P. Robbins, *Administración* (pág. 614). Pearson Educacion.
- Torrecilla, J. M. (s.f.). Las estrategias operativas de la empresa. El tiempo como factor competitivo. *Las estrategias operativas de la empresa. El tiempo como factor competitivo*. España. Obtenido de [minetur.gob.es](http://minetur.gob.es).
- Tzu, S. (1999). El Arte de La Guerra. En S. Tzu, *El Arte de La Guerra* (pág. 224). EDAF.

## 9. Anexos

### Entrevistas a propietarios de Plastiperez s.a.

**Nombre:** Abg. Juan Pérez

**Empresa:** Plastiperez s.a.

**Cargo:** Gerente General

**Fecha de entrevista:** 6 de mayo del 2016

1. ¿Considera que la estrategia utilizada en la actualidad para mantenerse en el mercado ha ayudado a incrementar su rentabilidad? ¿Por qué?

Durante los 9 años que tengo en el mercado he logrado que la empresa se mantenga en pie por los clientes que hemos mantenido desde el inicio, las estrategia que hemos utilizado ha sido intentar satisfacer al cliente en tiempo record y a precios accesibles, la calidad del producto no es mala, es resistente.

2. ¿Se encuentra satisfecho con el rendimiento de sus colaboradores? ¿Por qué?

No me encuentro satisfecho, en ocasiones el bajo rendimiento de los colaboradores, no nos ha permitido como empresa poder entregar la mercadería a tiempo, y por ello hemos tenido inconvenientes con algunos clientes, incluso hasta llegar a perderlos.

3. ¿Qué métodos ha utilizado para mantener fidelizado a sus colaboradores?

Personalmente se les ayuda con los permisos y se les reconoce lo que la ley indica.

4. ¿Cuáles son los métodos que ha utilizado para fidelizar a su cartera de clientes?

- Precios accesibles
- Producto de buena calidad
- Envíos a domicilio
- Buen trato

5. ¿Qué conoce sobre estrategias comerciales?

No conozco mucho, pero son métodos que ayudan a que la empresa siga en pie.

6. ¿Ha considerado en expandirse a nuevos mercados? ¿De qué forma?

Si hemos intentado expandirnos, pero de acuerdo a los análisis realizados por la capacidad del negocio, nos alcanza para abastecer a los clientes que actualmente tenemos.

**Nombre:** Abg. Elizabeth Gordillo

**Empresa:** Plastiperez s.a.

**Cargo:** Gerente de producción

**Fecha de entrevista:** 6 de mayo del 2016

1. ¿Considera que la estrategia utilizada en la actualidad para mantenerse en el mercado ha ayudado a incrementar su rentabilidad? ¿Por qué?

Este tipo de negocios es por temporada y la rentabilidad en comparación a los años anteriores, ha disminuido junto con la cartera de clientes, debido a que la producción no se cumple en el tiempo que se le indica al cliente.

2. ¿Se encuentra satisfecho con el rendimiento de sus colaboradores? ¿Por qué?

Los operadores deben cumplir con metas diarias, y esto ha sido sacado en base a producciones realizadas con anterioridad, sin embargo estamos claros que la producción podría ser mayor, el personal actualmente es nuevo y no tienen la experiencia como los anteriores colaboradores.

3. ¿Qué métodos ha utilizado para mantener fidelizado a sus colaboradores?

Métodos conocidos en la actualidad ninguno, pero se les pagan los beneficios de ley más su sueldo.

4. ¿Cuáles son los métodos que ha utilizado para fidelizar a su cartera de clientes?
  - Precios accesibles
  - Producto de buena calidad
  - Envíos a domicilio
  - Buen trato
5. ¿Qué conoce sobre estrategias comerciales?

Desconozco del tema.

6. ¿Ha considerado en expandirse a nuevos mercados? ¿De qué forma?

Si hemos considerado darnos a conocer con nuevos clientes, pero no hemos podido, porque la capacidad de la empresa no lo permite.

## Entrevista a propietario de empresa externas

**Nombre:** Miguel Pérez

**Título:** Ing. Eléctrico

**Empresa:** Manuplast s.a.

**Cargo:** Gerente General

**Fecha de entrevista:** 6 de mayo del 2016

1. ¿Cómo se dio a conocer en el mercado?

Mi empresa tiene 34 años en el mercado, al inicio no existía mucha competencia, y era más fácil llegar al cliente, anteriormente las formas de darse a conocer en el mercado era ir de local en local, presentarse, llevar una tarjeta de la empresa y presentar el producto.

2. ¿Durante el tiempo que tiene su empresa en el mercado, qué estrategias comerciales ha utilizado para fidelizar a sus clientes externos?

Siempre ha existido la fidelización del cliente, así haya poca competencia, el simple hecho de no querer perder ventas es bastante para querer mantener a tu cliente. El tiempo ha avanzado y en la actualidad existen muchos competidores, ejemplo: Papelesa, ellos producen su material pero su comunicación es directa con el cliente.

Las estrategias que hemos utilizado son llamar al cliente en fechas especiales de los clientes, dar preferencias a los clientes que tienen mucho tiempo trabajando con nosotros, ofrecer descuentos, entregar los pedidos a tiempos, hacer seguimiento de la mercadería enviada.

3. ¿Qué métodos ha utilizado para fidelizar a sus clientes internos?

El tema de fidelización de clientes internos, se ha dado en estos últimos tiempos, antes lo que importaba era que el colaborador haga su trabajo a cambio de su paga, sin embargo en la actualidad se les hacen capacitaciones dos veces al año recordándoles quienes somos, pago de horas extras, bonificaciones por buen desempeño o cumplimiento de producción y un correcto ambiente de trabajo.

4. ¿Conoce sus clientes internos acerca de los objetivos de la empresa?

Dentro de las capacitaciones se les da a conocer los objetivos actualizados, sin embargo en las áreas de trabajo hay carteles donde están la misión, visión, metas y objetivos.

5. ¿Cómo considera que debe ser el trato propietario- colaborador?

A pesar de que antiguamente al patrono no le llamaba la atención como se sintiera sus trabajadores, el buen trato es para todos, independientemente de quien sea. A mis colaboradores los he tratado con amabilidad y respeto y también dejando puntos claros, los escucho cuando tengo que hacerlo, así como también les llamo la atención, pero sin atentar con la integridad de ellos.

6. ¿Qué estrategias utiliza para captar la atención de nuevos clientes?

Actualmente nuestra cartera de clientes es grande y la participación en el mercado no es mala, tengo personas que me asesoran respecto a los temas actuales para que las empresas

sigan en el mercado, pero la estrategia que utilizamos en la antigua, de puerta a puerta.

Entrevista a Ing. en Marketing (Experto)

**Nombre:** Ing. Sharon García

**Título:** Ingeniería en Marketing

**Empresa:** Independiente

**Cargo:** Consultora independiente

**Fecha:** 5 de mayo del 2016

1. ¿Qué métodos podría utilizar Plastiperez s.a. para fidelizar a sus clientes internos y externos?

Cliente Interno:

- Capacitaciones correspondientes al trabajo (fuera de los horarios de trabajo)
- Realizar integraciones
- Realizar actividades por el cumpleaños del personal
- Considerar temas familiares
- Uniformes
- Un espacio en común (cafetería)
- Abastecimiento de aguas a la mano
- Dar cuadernillos
- Trabajador del mes
- Bonificación por cumplimiento de metas (A través de los índices de producción)

Cientes externos

- Promociones (Precios)
- Entregar ediciones limitadas de los artículos de producción a menos precio (estrategia pull)

2. Para una empresa que no ha sido promocionada durante sus años en el mercado ¿Qué métodos podría utilizar en la actualidad?
  - Campañas institucionales (bodas de oro, bodas de plata) de forma interna, esto crea una promoción de la empresa de boca en boca, dar a conocer la misión, visión, metas y objetivos.
  - Dar a conocer a los clientes externos, a través de campañas publicitarias, a través de correos electrónicos información sobre la empresa, es decir el tiempo que tienen, su misión, visión, el compromiso que tienen con la sociedad.
  - No siempre el pago fideliza al cliente interno, en muchas ocasiones interviene el conocimiento de los objetivos trazados, para que de esta manera se sientan identificados con el trabajo.
3. Acorde a su concepto de trabajo de Plastiperez s.a. ¿Qué promociones son adecuadas para captar la atención de nuevos clientes?

Generalmente cuando un negocio busca entrar en nuevo mercados, de acuerdo al giro del negocio su estrategia no es a través de redes sociales, porque el trato de Plastiperez s.a. no es con el cliente que usa el producto, si no con el bazar o papelería que lo provee, es decir realizar un tipo de marketing directo, donde la promoción es conversar directamente con el cliente (proveedor).

Realizar propuestas en cuanto a precios del producto a través de correos electrónicos o de forma personal (recordar que para las empresas mayoristas el centavo cuenta).

Regalar cuadernillos con la marca, agendas a los clientes, obsequios que estén relacionados a lo que la empresa significa y dentro de los obsequios colocar reseñas de la empresa (el tiempo que tiene la empresa en el mercado, con que cliente trabaja, misión, visión).

4. ¿En nuestro medio considera que la promoción de la empresa debe ser más cerca con el cliente interno o no? ¿Por qué?

Con el cliente interno sí, porque por el tipo de empresa, depende de los colaboradores del área de producción, por ejemplo: Si un día llegasen a salir todos de los operadores de la empresa, tendrías un gran problema, porque no tendría producción y por lo tanto no podrías satisfacer a los clientes. Los fabricantes de los operarios.

5. ¿Para que una empresa no deje de formar parte de la competencia qué herramientas debería utilizar?

- Hacer que el cliente se acostumbre al proceso de la empresa.
- Facilitarle el trabajo al cliente (es decir hacer seguimiento de la logística desde que el producto sale hasta la llegada del material a la bodega del cliente)
- Mantener la confianza de los clientes.
- Calidad
- Precios
- Realizar planificación de la producción para satisfacer a la cartera del cliente
- Realizar seguimientos sobre si el stock de la bodega del cliente.

6. ¿De acuerdo a su experiencia, que es lo que le atrae al consumidor? ¿Por qué?

- Atención al cliente
- Producto
- Ubicación
- Promociones
- Servicio a domicilio
- Sugerencias de conocidos
- Número de seguidores en redes sociales
- Decoración del lugar

Precios, atención al cliente (tratar directamente con el dueño o la persona encargada de las compras, también es recomendable que en fechas especiales se les entreguen obsequios personalizados), es recomendable tener una base de datos de los clientes con datos importantes, esto sirve para realizar un marketing relacional (es crear vínculos con los clientes externos, incluso externo), separar a los clientes VIP.

Diversificar el producto también es importante, e incluso que la empresa tenga un tipo de responsabilidad social y el tiempo de entrega también es importante.

7. ¿Para una empresa que tiene muchos años en el mercado cuyo producto es por temporada, el uso de las redes sociales es relevante? ¿Por qué?

Por el tipo de mercado no es relevante, los clientes de acuerdo al giro del negocio no buscan a este tipo de empresas por redes sociales.

Pero una estrategia es realizar presentaciones por power point y enviarlas por correo electrónico o visitar a futuros clientes y realizar una exposición del negocio.