

**Plan de Mercadeo para el servicio de impresión digital de corto tiraje
para la empresa Color Líquido S.A.S**

Mayra Zuleima Paniagua Quintero

Institución Universitaria Esumer
Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo
Especialización en Gerencia de Mercadeo

Medellín

2018

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios por bendecirme con vida, salud, entendimiento y sabiduría para llevarlo a cabo, así como también a mi familia por su apoyo incondicional durante mi proceso académico.

Agradecimientos

Agradezco de manera especial a la docente Ana María Cano, por sus enseñanzas, dedicación, apoyo y por guiarme en el desarrollo de este trabajo, también a los profesores por sus conocimientos, a mis jefes por su ayuda y consejos, a los compañeros y clientes de la empresa por su colaboración en el proceso investigativo e igualmente a mi familia por brindarme su apoyo, acompañamiento y amor en todo momento.

TABLA DE CONTENIDO

1. ETAPA DE ANTECEDENTES.....	1
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN	1
1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	4
1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN EL QUE COMPITE LA EMPRESA	5
1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR.....	9
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE LA FILOSOFÍA ESTRATÉGICA	13
PARA EL PLAN DE MERCADEO.....	13
2.1. REVISIÓN DE LA MISIÓN	13
2.2. REVISIÓN DE LA VISIÓN	14
2.3. REVISIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS	15
2.4. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA.....	17
3. ETAPA DE MARCO TEÓRICO	19
3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (PRODUCTO/SERVICIO).....	19
3.2. TEORÍA SOBRE EL PLAN DE MERCADEO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	27
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	39
4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	39
4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO	41
4.3. ANÁLISIS DOFA.....	43
4.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	45
4.4.1. Estructura del mercado en que se compite	45
4.4.2. Análisis de los competidores	47
4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas	48
4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR	51
4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS.....	53
4.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR	59
5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN	62
5.1. FICHA TÉCNICA	62
5.2. RESUMEN EJECUTIVO	63
5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD.....	65
5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	67
5.5. METODOLOGÍA APLICADA	68
5.6. LIMITACIONES	69
5.7. HALLAZGOS – RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	70
5.8. CONCLUSIONES.....	80
5.9. RECOMENDACIONES	83
6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	85
6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO.....	85
6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS	86
6.3. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS	88
6.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	90
6.5. DETALLE TÁCTICO DEL PLAN	90
6.6. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO	93

6.7. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO	94
7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE GESTIÓN	95
7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	95
7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	96
CONCLUSIONES.....	97
RECOMENDACIONES.....	100
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	106
ANEXO 1. GUÍA DE PREGUNTAS DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	106

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Factores clave de éxito.....	39
Tabla 2. Fuerzas del Entorno Externo.....	41
Tabla 3. Matriz DOFA.....	43
Tabla 4. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector	51
Tabla 5. Tabla de precios de productos estratégicos de Color Líquido	56
Tabla 6. Aspectos de análisis del cliente y del consumidor.....	59
Tabla 7. Ficha Técnica para la Investigación de Mercados	62
Tabla 8. Presupuesto de Ventas 2018	87
Tabla 9. Estrategias y Detalle Táctico del Plan	90
Tabla 10. Presupuesto del Plan de Mercadeo	93
Tabla 11. Indicadores de Gestión del Plan de Mercadeo.....	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ejemplos de productos personalizadas ofrecidos por Color Líquido	2
Figura 2. Cadena Productiva de la Industria Gráfica.	6
Figura 3. Ubicación y tamaño de las empresas gráficas en Colombia.....	7

GLOSARIO

Plancha litográfica: Lámina por lo general de aluminio, que se utiliza en impresión offset para la producción del material impreso sobre papel y que contiene la información de cada color del diseño.

Tintas solventes: Son tintas cuya base de disolución es un solvente que es el que transporta los pigmentos. Este tipo de tintas es muy utilizado en la impresión de material que va a ser dispuesto en exteriores ya que es resistente a la luz solar y al agua.

Inkjet: Sistema de impresión que consiste en la inyección de gotas de tinta de diferentes tamaños sobre el papel.

Impresión Offset (litográfica): Sistema indirecto de impresión utilizado en las litografías, que consiste en aplicar una tinta oleosa sobre una plancha metálica, que luego es presionada por un rodillo de caucho, que es el que transfiere la tinta al papel.

Impresión láser: Este tipo de impresión consta de un láser, que, a través de impulsos eléctricos, genera la imagen en un tambor, luego éste es impregnado de tinta, la cual transfiere después al papel mediante una doble acción de presión y calor.

Flexografía: La impresión flexográfica utiliza una plancha flexible en relieve y en negativo, sobre la cual, haciendo uso de un rodillo, se aplica tinta, para luego ser transferida la imagen al sustrato.

Tipografía: Es un proceso de impresión en relieve en el que se utilizan planchas con superficies elevadas que son entintas a través de rodillos, para luego ser presionadas sobre el papel para lograr la impresión.

Imprenta: Es un método mecánico mediante el cual se pueden reproducir sobre papel u otros materiales, textos y figuras mediante tipos o planchas sobre los que se aplica tinta, para luego, por medio de presión, transferirla al papel. También es llamado así el lugar donde se realiza este tipo de impresión.

Encuadernación: Es el proceso de coser, pegar o fijar las hojas de papel y de fabricar las tapas o cubiertas que van a proteger una publicación.

Mantilla: Pieza de goma renovable que se encarga de transferir la tinta de la plancha al papel.

Papel estucado: Papel que en su proceso de fabricación ha sido recubierto exteriormente por una o varias capas de productos que le dan cualidades especiales como peso, brillo, suavidad, entre otras.

Prototipo: Muestra física completamente terminada que se produce con todas las especificaciones requeridas por el cliente, para que éste revise y apruebe antes de la producción final.

Poster mosaico: Afiche con diseño de fotos en collage.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo comprende una etapa de antecedentes en la que se exponen las razones por las cuales es necesario desarrollar el plan de mercadeo para el servicio de impresión digital de corto tiraje para la empresa Color Líquido S.A.S; incluye una breve reseña histórica de la empresa, así como una definición y exploración histórica del sector en el cual ésta desarrolla sus actividades.

Continúa después con una revisión de la misión, la visión y los valores corporativos, que, aunque, no son oficiales, se vienen utilizando, sin ser suficientemente precisos ni descriptivos, por lo cual se presenta una propuesta de misión y otra de visión y se incluyen dos nuevos valores corporativos. En esta sección del trabajo se analiza, además, la estrategia competitiva de la empresa basada en la diferenciación a través de innovación y se exponen las recomendaciones para hacer de ésta una estrategia integral.

Luego de la etapa de alineación estratégica se encuentra el marco teórico en el que, soportados en varias teorías y autores, se aborda un tema técnico que incluye definiciones del producto, servicio (asesoría y acompañamiento) y atributos propios del servicio de impresión; se exponen además, teorías sobre el plan de mercadeo con temas como posicionamiento, venta personal y mercadeo business to business y dentro de la investigación de mercados, se exponen conceptos sobre los enfoques cualitativos y cuantitativos, sobre la metodología exploratoria y las técnicas de encuesta y entrevistas en profundidad.

Después de las bases teóricas, se abordan dentro de la etapa de análisis estratégico, los factores claves de éxito, se realiza una revisión de las fuerzas del entorno incluyendo variables políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, legales, ambientales y el impacto que éstas tienen en la empresa y un análisis DOFA con las fortalezas y debilidades de Color Líquido, así como, de las oportunidades y amenazas que el entorno le imponen.

La anterior etapa comprende además un análisis al interior del sector industrial, su estructura de competencia perfecta, una descripción de los competidores y de las fuerzas competitivas que existen en el sector, la estructura comercial y de mercadeo de la empresa y de sus principales competidores. También se presenta un mapa de productos y de precios de Color Líquido y un análisis de las necesidades, características de segmentación, comportamiento de compra y el perfil de los clientes de la empresa.

Dentro del trabajo se pasa luego a la investigación de mercados, en la que primero se definen el problema u oportunidad, los objetivos, la metodología y las limitaciones de la misma, para después de realizadas las entrevistas en profundidad, exponer los hallazgos y los resultados generales obtenidos en la investigación, así como las conclusiones y recomendaciones.

Por último, se presenta una etapa de formulación estratégica con los objetivos del plan de mercadeo, el presupuesto tanto de ventas como del plan, la formulación de las macro-estrategias, las estrategias y un detalle táctico como guía para desarrollar el plan; se exponen además los requerimientos para la implementación del mismo y se formulan los indicadores de gestión que ayudarán a medir el cumplimiento de los objetivos trazados en el plan de mercadeo.

ABSTRACT

The present degree project includes a background stage in which are exposed the reasons to create a marketing plan for the short-run digital printing service for the company Color Liquido S.A.S; A brief summary of the company is included, as well as a definition and historical exploration of the sector in which this developed its activities.

It continues whit a review of the mission, the vision and corporate values of the company, that although aren't official, it has been using without being sufficiently precise or descriptive. Therefore, a proposal of mission, vision and two new corporate values is presented. In addition, in this work section the competitive strategy of the company is analyzed based on differentiation in innovation and the recommendations to make an integral strategy is exposed.

After the strategic alignment stage, the theoretical framework is presented. In this section supported in some theories and authors, a technical topic that include definitions of the product, service (advice and accompaniment) and attributes of the printing service is analyzed. Furthermore, theories about the marketing plan whit topics such as positioning, personal sale and “business to business” marketing are exposed. Within market research, concepts about the qualitative and quantitative approaches about exploratory methodology and survey techniques and in-depth interviews are exposed.

After the theoretical bases, key factors of success are addressed within the strategic analysis stage, a review of the environment forces such as political, economic, sociocultural,

technological, legal, environmental variables is made and the impact that these have in the company and a SWOT analysis with the strengths and weaknesses of Color Liquido, as well as the opportunities and threats that the environment imposes on it.

The previous stage also includes an analysis within the industrial sector, its structure of perfect competition, a description of the competitors and the competitive forces that exist in the sector, the commercial and marketing structure of the company and its main competitors. A map of Color Liquido products and prices and an analysis of needs, segmentation characteristics, purchasing behavior and the profile of the company's customers is also presented.

Within the work is then passed to market research, it was first established the problem or opportunity, the objectives, the methodology and the limitations, for after of conduct the in-depth interviews, expose the findings and results obtained in the research, as well as the conclusions and recommendations.

Finally, a stage of strategic formulation is presented with the objectives of the marketing plan, the budget of both sales and the plan, the formulation of the macro-strategies, the strategies and a tactical detail as the guide for developing the plan; also the requirements for its implementation is exposed and management indicators that help measure compliance with the objectives outlined in the marketing plan is formulated.

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de mercadeo que se presenta a continuación incluye siete etapas, en la primera se realiza una descripción y exploración histórica tanto de la empresa como del sector en el que compete; la segunda comprende la definición y revisión de la misión, visión y valores corporativos y el análisis de la estrategia que la empresa utiliza para competir en el mercado. En la etapa del marco teórico se exponen las teorías sobre el tema técnico, sobre el plan de mercadeo y sobre la investigación de mercados soportados en los conceptos de varios autores.

La cuarta etapa constituye el análisis estratégico en el que se verifica por un lado el entorno, sus factores y sus fuerzas y, por otro lado, se explora al interior del sector industrial, por el mercado, la competencia, la estructura comercial y de mercadeo de los participantes del sector y se analizan los clientes, los productos y los precios de la empresa. La quinta etapa comprende la investigación de mercados aplicada al plan, en la que se después de definir el problema, los objetivos, metodología y limitaciones, se presentan los hallazgos y las conclusiones obtenidas de la investigación.

Los resultados de dicha investigación son la base para la siguiente etapa de formulación estratégica, en la que se fijan primero los objetivos del plan de mercadeo, para luego formular las macro-estrategias, las estrategias, definir un plan táctico y los presupuestos del plan. Por último, está la etapa de implementación estratégica y de indicadores de gestión en donde se formulan los indicadores que ayudarán a medir el cumplimiento de las estrategias y objetivos propuestos en el plan.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. Justificación del Plan

El sector en el que compete la empresa Color Líquido, según lo explica el artículo “Tendencias internacionales en el mercado de la impresión” se está viendo afectado por varios factores y tendencias, entre ellos: la digitalización de los contenidos publicitarios (aplicaciones, páginas web, redes sociales, textos digitales, chats, entre otros), el cambio en los hábitos de consumo, la conciencia ambiental sobre la impresión y el gasto de papel, la alta competencia basada específicamente en el factor precio, los efectos de las medidas financieras y tributarias del país, el incremento del dólar y con ello la constante fluctuación en los precios de las máquinas y de los consumibles. (Interempresas, 2014)

A todo lo anterior se suman, una acelerada disminución en la demanda de materiales impresos y por ende una reducción en las ventas y en los márgenes de utilidad; la impresión sobre demanda va ganando terreno en el mercado y con ello, los aplicativos para impresión en línea. Además, se presenta una gran presión por parte del cliente para reducir los precios de los productos y servicios, contrarrestado con una alta demanda de productos diferenciados y con valores agregados.

Teniendo en cuenta este panorama general, a Color Líquido se le presentan varios retos para incrementar sus ventas en el área de impresión digital de corto tiraje (pasar de un promedio de \$90 millones de pesos mensuales, según el área de cartera de la empresa, a \$200 millones

mensuales como es la expectativa de sus gerentes) y para destacarse en el mercado actual de manera que pueda seguir siendo viable funcional y competitivamente.

También hay que considerar que, ante un mercado con alta competencia, donde se presenta una sobreoferta en los servicios de impresión digital con empresas que ofrecen productos y servicios con tecnologías y características similares, los mismos sustratos y acabados, con buena calidad, precios y tiempos de entrega; es primordial encontrar el factor diferenciador que ayude a alejarse de la competencia y por qué no, a liderar el mercado. Se presenta así la oportunidad de innovar en productos y servicios para ofrecerle al cliente valores agregados, pero para lograrlo es importante que la empresa identifique las necesidades de los clientes, determine su público objetivo, considerando los clientes actuales y potenciales de la compañía y establezca su ventaja competitiva, más allá de ofrecer productos con información variable “personalizados” como tradicionalmente se ha destacado.



Figura 1. Ejemplos de productos personalizadas ofrecidos por Color Líquido

Fuente: <http://www.colorliquido.co/soluciones> / <https://www.facebook.com/colorliquido.co/>

Otra problemática que debe afrontar es la dependencia del precio como factor determinante de compra, ya que muchas empresas en su afán por reducir los gastos de publicidad (material de promoción, papelería corporativa, entre otros) eligen a los proveedores que presenten precios más bajos, sin considerar factores como la calidad del material, la trayectoria y el posicionamiento de la empresa o las garantías que ésta ofrece. Ante esta situación, es importante que la empresa detalle cómo competir por precio o identificar nuevos factores para crear su propuesta de valor en el mercado.

De igual modo, el sostenimiento de los clientes actuales y la consecución de nuevos clientes se convierten en pilar para el posicionamiento de la empresa en el mercado y el incremento en sus ventas. Para ello, deben cumplir con las promesas y declaraciones dadas a los clientes: ofrecer siempre buenos precios, excelente calidad, innovación en tecnología, cumplimiento en los tiempos de entrega, capacidad de producción, buen servicio y atención al cliente, además de contar con personal capacitado e idóneo para los cargos desempeñados.

De otro lado, se requiere buscar herramientas para abarcar nuevos mercados con sólidas propuestas de valor, así como desarrollar estrategias de mercadeo, que le permitan a la empresa garantizar mejores resultados en su desempeño a largo plazo, tener mayor participación en el mercado e incrementar sus utilidades, para que pueda seguir operando con igual número de trabajadores y con la misma calidad en la maquinaria.

1.2. Reseña histórica de la empresa

La empresa nace en 1999 como una idea de negocio de una pareja de esposos: Yadira Giraldo y Carlos Jones bajo el nombre de RGB, prestando inicialmente el servicio de impresión sobre película fotográfica que era utilizada para la posterior generación de planchas litográficas (Lámina por lo general de aluminio usada en impresión offset que contiene la información de cada color del diseño). Después de un tiempo, éste servicio se suspende y se da paso a la producción de planchas que eran utilizadas por empresas litográficas.

Pasados algunos años, nació Color Líquido como una unidad de negocio adicional a RGB, registrada inicialmente como un establecimiento de comercio que ofrecía el servicio de impresión con tintas solventes sobre lona y vinilo adhesivo. Tiempo después se cerró la unidad de planchas y con ello RGB y fue así como en 2002 Color Líquido pasó a ser la razón social principal, dando continuidad al servicio de impresión inkjet, pero desde entonces sobre una gama más amplia de materiales.

Con el tiempo y con el ánimo de continuar con su expansión y diversificar su portafolio de productos, se adquieren impresoras de corto tiraje para la impresión sobre papel con tintas a base de polvo y aceite; más adelante se fueron adicionando otros servicios como la producción de señalización, piezas de ambientación de interiores, desarrollos en cartón, entre otros. Actualmente, con un extenso portafolio de servicios de comunicación gráfica y un equipo de 102 personas de diversas disciplinas asociadas: Ingeniería de sistemas, Diseño industrial y Diseño gráfico, Color Líquido ha logrado consolidarse como una compañía de referencia para el sector.

1.3. Definición del sector en el que compete la empresa

Según su actividad económica, Color Líquido hace parte del sector terciario o de servicios el cual: “incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía” y que además “...se considera no productivo, puesto que no produce bienes tangibles, pero, sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional” (Subgerencia Cultural del Banco de la República , 2015)

Como es común que las actividades económicas se diferencien aún más dependiendo de su especialización, la empresa ofrece específicamente servicios relacionados con la impresión, por lo cual se ubica dentro de la industria de la comunicación gráfica que: “produce gran variedad de bienes y servicios y en este sentido, la actividad comporta características propias tanto del sector industrial como del sector de los servicios. Dentro de los bienes más destacados pueden mencionarse los libros y periódicos y dentro de los servicios, el diseño gráfico y la publicidad” (Secretaría de Desarrollo Económico , 2015)

Hablando concretamente de la industria gráfica, se debe indicar que está compuesta, tal y como lo muestra la imagen adjunta, por empresas que se dedican a la elaboración de papeles a partir de la madera o el bagazo de la caña; empresas de preprensa o preimpresión que realizan los procesos de diseño, diagramación, autoedición, producción y retoque de fotos, preparación de los artes finales y de las películas para impresión. Se compone además de empresas de impresión que realizan el proceso de transferencia de tintas (en algunos casos con la ayuda de un portaimagen o plancha) sobre diferentes sustratos: papeles, cartones, telas, plásticos, entre otros, y de empresas que comercializan productos gráficos y la maquinaria e insumos para la misma.

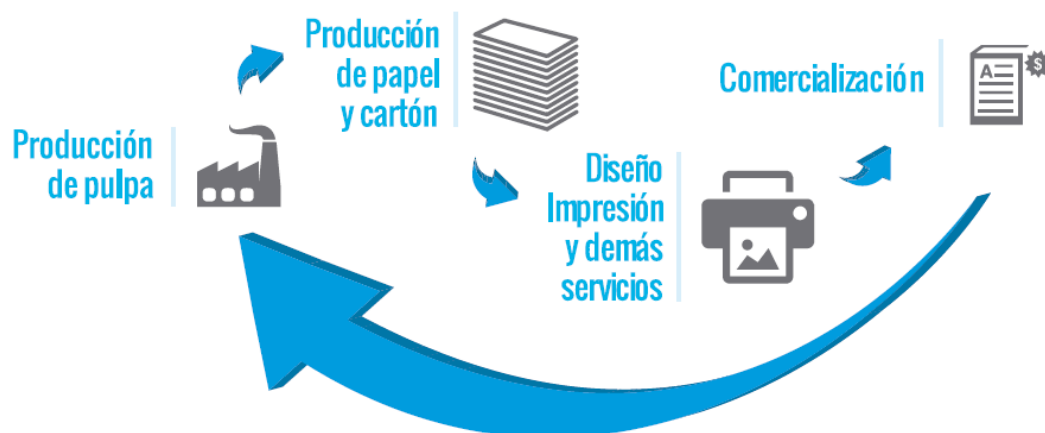


Figura 2. Cadena Productiva de la Industria Gráfica.

Fuente: Informe de sostenibilidad 2013 (www.andigraf.com.co)

Haciendo referencia precisamente a las empresas que prestan el servicio de impresión, la industria se encuentra segmentada en varios subsectores que resultan de la categorización de los productos según el sistema y el formato de impresión como son producidos, entre ellos se destacan el offset, el flexográfico y el digital. Es así como resultan los grupos de producción de: etiquetas, empaques, editorial, formas comerciales y valores, publicaciones periódicas y el de la producción de material publicitario y comercial que es el que desarrolla específicamente Color Líquido.

Siguiendo ahora con la ubicación y el tamaño de las empresas que hacen parte de la industria, ANDIGRAF (Asociación Colombiana de la industria de la Comunicación Gráfica) indica que éstas se agrupan, según ejemplifica la imagen adjunta, en un 63% en Bogotá, 17% en Antioquia, 12% en Valle y el otro porcentaje se disemina en el resto del país, siendo la modalidad de microempresas (micro-establecimientos) la más representativa en el sector, aunque desde hace

algunos años los establecimientos que trabajan en la informalidad han ganado terreno, actuando como talleres gráficos o proveedores de servicios de terminación.

Las empresas

De acuerdo a los estados financieros de 2013 publicados por la Superintendencia de Sociedades, el 63% de las empresas de la industria se encuentran ubicadas en Bogotá, el 17% de las empresas en Antioquia y en el Valle se encuentran el 12% de las empresas.



Por tamaño de empresa, se encontró que el 51% de estas son pequeñas empresas, el 26% son empresas medianas y 23% son grandes empresas.



Figura 3. Ubicación y tamaño de las empresas gráficas en Colombia

Fuente: Informe de sostenibilidad 2013 (www.andigraf.com.co)

Es importante resaltar además que éste es “un renglón que aglutina a cerca de 10.000 empresas, con una generación de 60.000 puestos de trabajo directos y más de 100.000 indirectos, según datos de ANDIGRAF” y que dentro de estas empresas algunas se destacan por ser tradicionales, son en un alto porcentaje de origen familiar y que por su reconocimiento, trayectoria, calidad y capacidad de producción generan las mayores ventas del sector pero que, por ser precisamente tan tradicionales se están viendo relegadas en el mercado y han tenido que reinventar su modelo de negocio, adquiriendo nuevas tecnologías de impresión y diversificando sus

productos; es así como algunas litografías están incursionando en los servicios de impresión digital, que es el subsector que más auge tiene en el momento, con el ánimo de cubrir el mercado de cortos tirajes y encaminarse hacia la tendencia de personalizar los productos. (Revista Dinero, 2015)

Este cambio de “chip” en la industria se ve impulsado en parte por el hecho que la impresión de libros y publicaciones periódicas han dejado de ser el alma del negocio, ya que:

En el 2014 esta línea tuvo un decrecimiento del 7,3 por ciento y su primer lugar de antaño lo tomaron las publicaciones comerciales, que representaron el 42 por ciento, y la fabricación de empaques, con el 17 por ciento. Las etiquetas y los productos de gran formato también se comportaron bien. (Portafolio, 2015)

Con este cambio en el mercado, las empresas del sector se ven obligadas a especializar aún más sus líneas de producción y a generar valores agregados a los productos.

Además de esta reinención, la proliferación de los establecimientos informales representa otro reto para la productividad y la competitividad en el sector, ya que en su mayoría utilizan tecnología semi-manual, con equipos básicos para la impresión y terminación de productos, con lo que la calidad es inferior y los costos de producción son más bajos en comparación con las empresas formalizadas, con lo que se incurre en una guerra de precios que no beneficia en nada a la industria.

Pese a estas circunstancias y a los altibajos que tuvo el sector durante el año 2016, ANDIGRAF en su más reciente boletín informativo, indica que: “es meritorio haber logrado

mantener al sector con una tendencia positiva en los indicadores de crecimiento alcanzando a corte septiembre un acumulado que llega a 3,6% en la producción” (ANDIGRAF, 2016).

Aunque este panorama es positivo frente al escenario nacional, la industria debe afrontar grandes retos y buscar estrategias que contrarresten la creciente tendencia a la generación de contenidos digitales, la fuerte competencia basada en el factor precio, la reducción de los volúmenes de impresión sobre todo en offset, para dar paso a las posibilidades que ofrece la impresión digital de material variable o personalizado y los tirajes en pequeñas cantidades de productos con múltiples versiones, entre otras amenazas.

1.4. Reseña histórica del sector

Sector terciario o de servicios

La historia del sector terciario se ha desarrollado e incrementado gracias a la expansión económica de las sociedades y es especialmente con el proceso de industrialización que adquiere mayor intensidad e importancia, debido a la gran demanda de prestación de servicios que se generan en las nuevas colectividades y con el desarrollo de la sociedad del bienestar.

Con la revolución industrial, se hizo necesario un aumento en la cantidad y la calidad de los servicios, ya que al tener poblaciones concentradas en ciudades y en su mayoría laborando en fábricas, se hacía necesario contar con sistemas de transporte de mercancías y de personas, establecer sitios de permanente comercio de víveres; se requerían servicios ligados a la industria

como el manejo y flujo de dinero, seguros, mantenimiento de maquinaria, sistemas de transporte de los bienes producidos y la prestación de servicios de salud básicos para los trabajadores.

Con una evolución aún mayor de las sociedades y de los procesos productivos, los servicios fueron aumentando según las necesidades que se debían suplir para vivir en sociedades complejas; es así como aparecen los sistemas de salud, de educación, de administración del Estado, de Comunicaciones, entre otros. Fue a mediados del siglo XX cuando se empezó a ver el sector servicios como productivo para las economías, hasta llegar a ser actualmente el sector económico que más participación tiene en el PIB de varios países y en el caso de Colombia el de mayor potencial de crecimiento ya que compone el 57.5% del PIB nacional. (Procolombia, 2017)

Sector de la industria gráfica

En Colombia los inicios de la industria gráfica se remontan a la aparición de la imprenta y de los talleres tipográficos, que fueron desde sus inicios tan importantes que según indica la revista Semana en su especial sobre el sector: “con las artes gráficas ha corrido paralelo el progreso de nuestro país”. La misma publicación hace aún más precisión sobre sus implicaciones, indicando que: “...nuestra independencia nace en una imprenta, la patriótica de Antonio Nariño, y nuestra revolución libertaria comienza con la traducción de Los Derechos del Hombre, que imprimió Nariño y repartió clandestinamente” (Revista Semana, 1985)

En un principio las publicaciones, según indica la misma revista, eran catalogadas como obras de arte, ciencia y técnica, que comprendían trabajos manuales de composición y encuadernación. La impresión se realizaba con tinta negra que producía el mismo impresor y que

se obtenía de mezclar negro de humo con aceite; se utilizaban además 2 o 3 familias tipográficas como máximo. Con el paso de los años, la industria avanzó con la consecución de nuevas maquinarias tipográficas y con la construcción de herramientas caseras como guillotinas para cortar papel, las prensas de tornillo, las cajas para distribución de tipos, entre otros.

Gracias a éstas tecnologías incipientes fueron impresos inicialmente periódicos utilizados con fines políticos y de divulgación ideológica e impresos religiosos que producían las imprentas diocesanas. Finalizando el siglo XIX, el material impreso se componía en un 90% de periódicos y “un 8% del total del producto gráfico de la época corresponde a libros y un 2% a productos comerciales, papelería de escritorio y propaganda y algunos industriales, especialmente empaques, cajas de cartón, envolturas y marquillas” (Revista Semana, 1985).

Entrado el siglo XX, los productos gráficos adquieren mayor importancia en el mercado comercial e industrial y el sector empieza a ser notable con el establecimiento de empresas familiares dedicadas inicialmente a la producción de textos escolares, periódicos y revistas. En 1975, 50 empresarios de la industria crean ANDIGRAF y con ello se inicia la actividad de representación gremial, las asociaciones y alianzas con proveedores de materias primas para liberar las importaciones sobre todo de papel y se empieza a trabajar con el ICONTEC para mejorar la calidad de las empresas del sector.

Años después, con la ayuda de ANDIGRAF y con el ingreso de ésta a la Confederación Latinoamericana de la Industria Gráfica (CONLATINGRAF) se desarrollan acciones que ayudan al fortalecimiento y expansión de las empresas del sector, así como también se adoptan nuevas

estrategias competitivas como la diversificación de los productos y la inversión en innovación para afrontar los cambios en el mercado y proyectarse a la internacionalización, por medio de tratados de libre comercio.

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE LA FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO

2.1. Revisión de la misión

La compañía no cuenta con una misión definida ni avalada oficialmente por los directivos, aunque se utiliza la siguiente consigna como principio para guiar el quehacer de la empresa:

En Color Líquido generamos soluciones innovadoras en diseño, valoramos el compromiso, las nuevas ideas, la confiabilidad y el cumplimiento. Estamos comprometidos con nuestro crecimiento y contribuimos en el de nuestros clientes, generamos valor en lo que nos desempeñamos convirtiéndonos en una empresa de calidad y eficacia. (Estrada, 2017)

Si bien la anterior declaración hace una aproximación a los lineamientos que guían la empresa, se consideraría más como parte de los valores corporativos y no como una misión, ya que carece de una definición de la labor o actividad desempeñada, no hace referencia al público hacia el que va dirigido ni su ámbito geográfico de acción, así como tampoco identifica un factor diferencial mediante el cual la empresa desarrolle su labor o actividad.

Por esta razón y teniendo como referentes las preguntas: ¿Qué hace la empresa?, ¿cuál es su negocio?, ¿a qué se dedica?, ¿cuál es su razón de ser?, ¿quiénes son su público objetivo?, ¿cuál es su ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es su ventaja competitiva?, se propone una misión que identifique su carácter, los fines que se propone, los recursos con los que lleva a cabo los propósitos, identifique un público objetivo y los elementos que la diferencian de sus competidores y le permitan afrontar los nuevos retos que se le imponen en adelante.

La misión que se propone para Color Líquido es: “Brindar a las empresas del país servicios profesionales de producción gráfica, apoyados en el uso de tecnología de punta y en un equipo de colaboradores profesionales y competentes, enfocados en crear soluciones innovadoras y de alta calidad.”

2.2. Revisión de la visión

Así como no existe propiamente una misión de la empresa, tampoco se cuenta con una visión oficial que defina las metas que se pretenden conseguir en el futuro; aunque, según informa la coordinadora de salud ocupacional de la empresa, para efectos de certificación ante la ARL se indica la siguiente visión: “A través de nuestros productos y diseños innovadores, apoyados en una tecnología de punta, Color Líquido en el 2015 será una empresa líder en innovación y desarrolladora de ideas y estrategias BTL 1 , CRM 2”. (Estrada, 2017)

Esta consigna, aunque se acerca al sueño que los directivos tienen para la empresa, presenta fallas en su estructura; por un lado, ha perdido vigencia, ya que hace referencia a un tiempo ya pasado y, por otro lado, no constituye una idea general de lo que se quiere para la compañía en el futuro.

Por lo anterior, se propone una visión de carácter inspirador, tanto para los colaboradores de la compañía, como para clientes y proveedores y se articula lo que es la empresa y lo que pretende ser en un futuro: “Lograr ser reconocida en el país como la empresa líder en soluciones innovadoras en producción gráfica, unificando el talento y la creatividad de un equipo

multidisciplinario y la tecnología de punta, para lograr una efectiva comunicación visual de nuestros clientes”.

2.3. Revisión de los valores corporativos

Actualmente la empresa se guía por los siguientes principios éticos:

- **Excelencia en el servicio:** Trabajar constantemente en el servicio prestado. Ofrecer siempre un servicio a un nivel superior.
- **Compromiso:** Sentido de pertenencia por la compañía y por las labores diarias, para que los equipos de trabajo brillen por su alto desempeño y su autosuficiencia a la hora de enfrentar problemas.
- **Cumplimiento:** Garantizar los plazos de entrega acordados y lograr en el desarrollo diario un 0 defectos y 0 pérdidas en los procesos, trabajando siempre con efectividad, eficacia y eficiencia.
- **Innovación:** Potencializar la creatividad, el diseño, las nuevas ideas, los nuevos productos. Garantizar las tecnologías para el crecimiento sostenible del portafolio de servicios y, por ende, la satisfacción de los clientes.

Teniendo en cuenta que los valores corporativos reflejan la personalidad de una empresa y son los principios que permiten crear pautas de comportamiento en sus integrantes, se debe indicar que los anteriores valores no son cumplidos a cabalidad por los colaboradores de la empresa; aunque existe compromiso en el desarrollo de las labores y sentido de pertenencia hacia la empresa, falta fortalecer el servicio brindado, sobre todo en aquellas áreas, diferentes a la

comercial, en la que exista un contacto directo con clientes y proveedores (cartera, mensajería, recepción, servicio al cliente, instalaciones, entre otras).

Así mismo, se debe verificar si el cumplimiento debe ser considerado como uno de los valores de la empresa, considerando que se presentan continuamente quejas por demoras en la entrega de trabajos e incumplimientos en las citas agendadas para las instalaciones. En cuanto a la innovación, que debería ser una premisa fundamental para que todos los colaboradores adaptaran el uso de nuevas tecnologías y la implementación de ideas creativas en sus labores diarias, se evidencia en muchos casos el desconocimiento en el manejo de estos recursos o la aversión a su uso; por lo que el factor innovación ligado a la creatividad, queda en manos de unas cuantas áreas de la empresa o se limita solo a la adquisición de maquinaria de última tecnología.

Por las razones mencionadas, se propone a la empresa hacer una revisión de los valores: excelencia en el servicio, compromiso e innovación para determinar hasta qué punto se cumplen y cómo se pueden mejorar y eliminar el cumplimiento, ya que no es un principio que identifique a la empresa. Se propone además incluir los siguientes valores:

- Responsabilidad: Obrar con seriedad y responder por los compromisos adquiridos. Asumir las consecuencias por las acciones u omisiones en las que se incurran.
- Trabajo en equipo: Más que una empresa, son una familia en la que, con el aporte de todos, se buscan objetivos comunes.

2.4. Análisis de la estrategia competitiva de la empresa

De acuerdo con Miller (1987), una compañía puede adoptar cuatro dimensiones básicas que contribuyen a definir la estrategia que la empresa sigue para conseguir sus objetivos en el mercado; dentro de las dimensiones se encuentra la diferenciación en innovación que según Pérez y García (1997) citado por Castro (2009, p. 22) se define como: "... la diferenciación basada en la introducción de nuevos productos o servicios que se consideran de gran importancia y trascendencia. El objetivo estriba en comprender y dirigir más productos, tipos de clientes, tecnologías y mercados".

Esta estrategia es precisamente la que utiliza Color Líquido para competir en el mercado y diferenciarse de la competencia, ya que partiendo de la consigna "La innovación es nuestra constante", la compañía soporta dicha estrategia en los siguientes pilares:

- Transformar ideas: Visualizar las ideas, darles forma, dedicar tiempo a entender cada visión.
- Imaginar objetos: Crear, mejorar, imaginar objetos, convertirlos en formas de transmitir y de emocionar. Buscan siempre nuevas alternativas para comunicar.
- Guiar procesos: Creen que la comunicación es la clave para guiar correctamente cada proceso, por eso trabajan de cerca con cada cliente en la planeación y ejecución de sus ideas. Son aliados en soluciones visuales integrales.
- Desarrollar experiencias: Con investigación en nuevas tecnologías y materiales, sus equipos de diseño y desarrollo, exploran constantemente para crear piezas únicas, experiencias digitales e interactivas, que les permiten encontrar nuevas formas de innovar.

- Producir soluciones: Están siempre dispuestos a dar lo mejor en cada proceso para crear soluciones. Con experiencia y conocimiento, brindan acompañamiento en pequeños y grandes requerimientos de producción y ejecución. Son convergencia de ideas.

Analizando las anteriores proposiciones, declaradas por la empresa en su portal web y teniendo en cuenta que la innovación se puede acompañar de atributos competitivos, tales como: innovación en productos, innovación en procesos, ingeniería en innovación de investigación y desarrollo y en la generación de productos únicos; se evidencia que esta estrategia se cumple parcialmente en el accionar de la empresa y se refleja en el perfeccionamiento de productos existentes con nuevos materiales y acabados, en la adquisición de maquinaria de última tecnología para ofrecer mayores opciones a los clientes, en brindar asesoría y acompañamiento en los proyectos gráficos, en ofrecer productos únicos gracias a la conjunción de sus tres líneas de negocio y en el desarrollo desde cero de propuestas de comunicación visual.

Si bien la empresa aplica en gran medida esta estrategia de diferenciación, hay que considerar que ésta debe ser un principio integral que incluya a todos sus colaboradores, independientemente del cargo que desempeñan, ya que en la práctica la generación de innovación está quedando solo en manos de áreas como diseño industrial, investigación y desarrollo y del equipo comercial en asocio con los directivos de la empresa. Es importante además que en la compañía se tenga especial cuidado con declaraciones como: “invítenos a pensar” y “si podemos pensarlo, podemos hacerlo”, ya que se han presentado casos en que los requerimientos de los clientes superan las capacidades de planeación y de ejecución de la empresa, con lo cual se pueden llegar a correr riesgos de reputación.

3. ETAPA DE MARCO TEÓRICO

3.1. Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio)

La fundamentación teórica considerada para el caso, comprende temas como el producto, visto desde su concepción técnica como el resultado de un proceso de impresión en el que intervienen una máquina y diversos componentes para generar piezas específicas. Incluye además el tema de servicio que se ofrece para la producción del material gráfico y los atributos que permiten la diferenciación de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Para hablar del producto aplicado al objeto en análisis, es necesario definir primero y de manera general el concepto; por producto se entiende:

Todo aquello, propicio o adverso, que una persona recibe en un intercambio. Puede ser un bien tangible como un par de zapatos, un servicio como un corte de cabello, una idea como “No tire basura” o cualquier combinación de estos tres. El empaque, estilo, color, opciones y tamaño son algunas de las propiedades usuales de un producto. También son muy importantes las características intangibles, como el servicio, la imagen de un vendedor, la reputación del fabricante y la forma en la cual los consumidores creen que otros consideran el producto.” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 337)

De acuerdo con la anterior definición y para el caso puntual, se consideran como productos todas aquellas piezas que resultan del sistema de impresión digital y de la conjunción de una máquina impresora, un papel, un(os) acabado(s) y un archivo digital, que dan como resultado productos como: catálogos, calendarios, volantes, cartas de restaurantes, cuadernos corporativos, invitaciones, folletos, tarjetas de presentación, carnets, papelería corporativa, afiches, plegables, postales, individuales, separadores para libros, carpetas, cajas plegadizas, entre otros.

Todas las piezas mencionadas son producidas con el sistema de impresión digital que es un proceso que consiste en la impresión directa de un archivo digital al papel. Este proceso es ideal para la producción de medianos y pequeños volúmenes y con tiempos de entrega cortos, ya que no requiere del secado o enfriamiento de la tinta.

Cabe indicar que, para el caso específico, el sistema de impresión digital utilizado es de tipo industrial y se conoce como Offset digital (Sistema Indigo) que "...es un sistema de impresión creado en 1993 por Indigo Digital Printing, de Benny Landa (empresa vendida a HP en 2002). Está basado, al igual que la impresión láser, en electrofotografía o fotoconductividad, pero no utiliza tóner sino electrotintas." (Scribd, 2017)

Es así como para la impresión de las piezas digitales de pequeño formato, la empresa utiliza la impresora denominada Prensa digital HP Indigo Press 5500 que:

Es una máquina de producción verdaderamente universal, que tiene la capacidad de imprimir más de 2 millones de páginas a color o más de 5 millones de páginas monocromáticas por mes. Combina además la apariencia y textura de la impresión offset tradicional con una verdadera calidad fotográfica. (HP , 2017)

La prensa digital mencionada cuenta con un proceso de impresión donde:

La imagen se forma mediante exploración láser sobre un cilindro con propiedades fotoelectrónicas, en cada vuelta del cilindro se inyecta tinta especial cargada eléctricamente, que se adhiere a las zonas de carga opuesta, las tintas son de los cuatro colores primarios, pudiendo añadirse uno o dos colores adicionales. La tinta se transfiere a un cilindro intermedio (mantilla) en cuatro o más giros (uno por cada color), y de la mantilla al papel como en las máquinas de offset. (Escuela de Formación e Innovación, 2014)

Como se indicó, la tinta es uno de los insumos fundamentales para la impresión, ya que son las que directamente producen las imágenes en color de alta resolución y calidad. Las prensas digitales HP Indigo utilizan tintas líquidas en colores básicos (cyan, magenta, amarillo, negro), denominadas HP ElectroInk, las cuales se componen de partículas de tinta que están cargadas eléctricamente en un líquido, con lo que se puede controlar eléctricamente la ubicación de las partículas de impresión. Otra propiedad de esta tinta es el pequeño tamaño de sus partículas, que llega a ser tan diminuto, que "...permite obtener una resolución superior, reproducir colores más brillantes, bordes de la imagen más nítidos, así como capas de imagen extremadamente finas." (HP , 2017)

Siguiendo con los insumos requeridos para la obtención de los productos gráficos, se debe mencionar el papel como soporte para la fijación de la tinta. Los papeles utilizados para la impresión en Indigo deben ser importados y estar homologados por HP, ya que deben tener especificaciones técnicas particulares; son en su mayoría fabricados a partir de la fibra de la caña de azúcar y procesados químicamente para obtener una mayor blancura. Dentro de los papeles utilizados se encuentran:

- **Papeles recubiertos:** Se les conoce como papeles recubiertos o estucados, en el proceso de producción estos son recubiertos por sustancias externas a la celulosa, existen brillantes y mates. Como ejemplo de estos se encuentran; papel y cartulinas couche, cartulinas caple y sulfatadas, papel y cartulinas eurokote y kromacote.
- **Papeles sin recubrir:** bond, obra, verjurados, texturados, lisos, gofrados, entre otros.

- **Papeles para otras aplicaciones:** autoadhesivos, papeles de seguridad, cartón, entre otros.
(Quintana, 2017)

El papel para Indigo se adquiere en formato pliego (100x70 cm) para luego convertirse en hojas sueltas de tamaño de 48x33 cm que es el requerido para esta impresora; cabe precisar que, aunque el papel se convierte a esa medida, el área máxima de impresión es de 45x31.7 cm. Para efectos de impresión se dispone de papeles con gramajes entre 75 y 350, aunque en el caso de algunas cartulinas el gramaje puede ser máximo de 400; la elección del papel para impresión dependerá del mensaje que se quiera comunicar, tomando en cuenta aspectos de éste como: el color, la textura, el brillo, la opacidad y el calibre, así como también del uso que se le vaya a dar a la pieza.

Después de considerado el sistema de impresión y elegido el papel, se deben tener en cuenta los acabados (terminados) de la pieza, que constituyen el conjunto de procesos que se deben realizar posterior a la impresión para poder entregar un producto completamente terminado. Entre los acabados que se ofrecen están los estándar, como el refile, perforado, despuntado, laminado, grafado, plegado, troquelado, armado y los que corresponden a procesos de encuadernación tales como: cosido con ganchos, cosido con hilo, tapas duras, emblocados y argollados. Los acabados que se deben aplicar al producto impreso dependerán del uso que se le dará a la pieza y del gusto de cada cliente.

Para completar el tema del producto es necesario hablar también del archivo digital, ya que es el componente esencial de la impresión que contiene la información del material a imprimir

(tamaño, colores, imágenes, textos, trazados). Mediante la impresión digital y para el caso específico, mediante la impresión Indigo, se reproducen en papel, archivos digitales convertidos en su mayoría a formato PDF, que pudieron ser creados con programas de Office (Word, Excel, Power Point...) o con software de diseño gráfico como Photoshop, Illustrator, Indesign o Corel Draw y que los clientes entregan en diversos soportes digitales (memorias USB, CD/DVD, link de descarga en la nube, correo electrónico, entre otros).

Precisamente para la entrega de los archivos digitales para impresión, los clientes deben tener en cuenta algunos puntos importantes para la preparación de los archivos (llamados comúnmente artes), para evitar errores en la producción y facilitarle el proceso al impresor, entre los puntos a considerar están:

- Producir los artes con una resolución adecuada y trabajar con imágenes de alta calidad que no se vean desenfocadas o pixeladas (efecto en el que los pixeles individuales que componen la imagen son visibles).
- Trabajar bajo el sistema CMYK que es el perfil de color apto para impresión.
- Diagramar los artes al tamaño real a imprimir e identificar en éste las líneas de corte o de grafa (doblez).
- Las imágenes se deben sangrar (deben salir un poco de la línea de corte) para evitar los espacios en blanco que se pueden generar después del corte. Las imágenes se deben incrustar directamente en el archivo y los textos se deben convertir a trazos para que al momento de abrir el archivo en cualquier computador, éste reconozca los trazados y las imágenes enlazadas.

- Entregar al impresor el archivo original de diseño, en algunos casos es recomendable adjuntar también una carpeta con las imágenes y tipografías utilizadas, y junto a ello, un archivo del mismo arte en formato PDF o JPG solo para efectos de visualización del diseño entregado.
- En los casos en que la pieza a producir sea compleja, tipo libro o álbum fotográfico, se recomienda entregarle al impresor un prototipo (machote) realizado con impresión láser doméstica y a escala, para tener un referente físico del arte y del orden de las páginas internas.

Analizados los factores que intervienen en la elaboración de un producto, se debe indicar que éste último no se realizaría si no estuviera acompañado de la prestación de un servicio, por ello, es importante abarcar esta temática, definir el término como tal y exponer sus aplicaciones en la producción gráfica.

Para empezar, se toma el término como:

Un servicio es cualquier acto o función que una parte ofrece a otra, es esencialmente intangible y no implica tener propiedad sobre algo. Su producción podría estar vinculada o no a un producto físico. Cada vez es más frecuente que fabricantes, distribuidores y minoristas provean servicios de valor añadido, o simplemente un excelente servicio a sus clientes, para diferenciarse de los demás. (Kotler & Keller, 2012, pág. 356)

Según la anterior definición y en el caso práctico, el servicio de impresión digital se compone de un híbrido de servicios, ya que incluye tanto un bien tangible, un producto físico, impreso y completamente terminado, como un servicio intangible o un servicio de valor añadido, tomado éste como la asesoría previa a la impresión y el acompañamiento en diseño y producción.

Los servicios ofrecidos buscan satisfacer una necesidad tanto de personas como de empresas, y están centrados en el caso particular, en las personas que los proporcionan; de esta manera se cuenta con el personal de venta (asesores comerciales), que constituyen el primer punto donde se genera el servicio al tener comunicación directa con los clientes; seguidos éstos por el personal de Diseño Industrial y de Pre-impresión, que proporcionan los servicios de diseño y de preparación de archivos para impresión, hasta llegar al personal de producción que se encarga de la impresión, terminación, empaque y despacho de los productos.

En este sentido, para la elaboración de los productos y para satisfacer las necesidades de los clientes, en su mayoría corporativos, en Color Líquido se ofrecen los siguientes servicios:

- Desarrollo de ideas, conceptos y propuestas gráficas para campañas o eventos puntuales de los clientes.
- Asesoría y ajustes en diseño gráfico y estructural (líneas de troquel, ensamble de cajas)
- Tratamiento y retoque de imágenes.
- Cotización previa para que el cliente cuente con un presupuesto inicial de producción y pueda generar la respectiva orden de compra.
- Asesoría en temas de formatos de impresión, tamaños comerciales, elección de papeles, aplicación de acabados según uso del producto, optimización de material para ahorro de papel y dinero.
- Servicios de pre-impresión: finalización de artes, perfiles de color, compaginación y montajes para impresión y corte.

- Impresión personalizada (según bases de datos suministradas) y con información variable (numeración, códigos de barras, códigos alfanuméricos).
- Impresión, terminación, empaque y entrega en direcciones suministradas por los clientes.
- Realización de muestras físicas o prototipos para que el cliente verifique color, papel, acabados y sirva además de referente para la posterior producción.
- Aplicación de acabados especiales como estampado, repujado, reserva UV.
- Servicios adicionales de alistamientos, empaques especiales o embalajes.
- Servicios Post-venta: garantías o reposiciones en caso de problemas de impresión o de acabados.

Al llegar a este punto y después de analizar los productos y los servicios ofrecidos, es importante mencionar los atributos propios de la Impresión Digital de pequeño formato que le permiten diferenciarse de otros sistemas de impresión y de otros competidores en el sector. Entre los principales atributos del servicio ofrecido por Color Líquido se pueden identificar:

- Es un proceso de impresión rápido, dependiendo de los requerimientos, las entregas se pueden realizar en 1 día hábil o menos, después de ser aprobada la muestra o prototipo.
- Es ideal para requerimientos de pequeños tirajes, se puede imprimir desde 1 ejemplar hasta 500 unidades, dependiendo de las especificaciones de cada trabajo.
- Es muy utilizada para proyectos que se requieren con urgencia y con muy alta calidad.
- Permite realizar impresión de información variables: personalización de piezas con posibilidad de modificar diferentes campos (nombre, cargo, empresa, entre otros), numerar boletas, impresión de códigos de barras o alfanuméricos de carnets o tarjetas.

- Es un sistema versátil, permite imprimir infinidad de piezas a color, en blanco y negro o con mezcla de color con blanco y negro.
- No requiere de un tiraje mínimo con lo que se pueden producir sólo las piezas necesarias y realizar después una reimpresión del mismo trabajo si llegara a necesitarse.
- Permite la impresión de pequeñas cantidades de muchas referencias (diseños) diferentes.
- La impresión se puede realizar sobre una amplia variedad de materiales: papeles recubiertos, cartulinas, vinilos adhesivos, cartones de bajo gramaje, papeles adhesivos, material reciclado o sobre papeles fino con textura o perlados.

3.2 Teoría sobre el Plan de Mercadeo e Investigación de Mercados

Enmarcados en temas como posicionamiento, venta personal y mercadeo business to business se pretende conceptualizar la formulación del plan, mientras que, basados en enfoques cualitativos y cuantitativos, soportados con una metodología exploratoria y a través de entrevistas en profundidad y de encuestas, se proyecta abarcar la Investigación de Mercados para así desarrollar un plan de mercadeo exitoso y lograr los objetivos propuestos.

Para empezar a hablar del posicionamiento, es necesario remitirse a su definición:

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El fin es ubicar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa. Un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que éstos son generados. (Kotler & Keller, 2012, pág. 276)

Siguiendo con el posicionamiento, pero ahora enfocado en el mercado o en los segmentos en los cuales una empresa quiere ingresar, se debe considerar que “el posicionamiento en el mercado consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta”. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 50)

De esta manera, el posicionamiento es:

La manera en que se distingue su producto o compañía en la mente de sus posibles clientes. Es la razón por la que un comprador pagará un poco más por su marca. La clave es descubrir cómo expresar la diferencia.” Así, el mercadólogo planifica posiciones que distinguen sus productos de los de la competencia y les confieren la mayor ventaja estratégica en sus mercados meta. (Kotler & Armstrong, 2008, págs. 50-52)

Según los anteriores autores, el posicionamiento está ligado a la identificación de las ventajas competitivas sobre las cuales toda empresa debe apoyar su posición y en los valores o mayores beneficios que debe ofrecer a sus segmentos, así “...un posicionamiento eficaz parte de la diferenciación de la oferta de marketing de la empresa de modo que brinde a los consumidores más valor” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 52)

Continuando con esta idea, Kotler y Armstrong (2012) se refieren al respecto en su libro Marketing, indicando que:

Al posicionar su(s) producto(s), la compañía primero identifica posibles diferencias de valor para los clientes que proporcionen ventajas competitivas a partir de las cuales construir su posición. La compañía puede ofrecer mayor valor para el cliente al cobrar precios más bajos que los competidores u ofrecer más beneficios para justificar los precios más altos. Sin embargo, si la compañía promete mayor valor, entonces debe entregarlo. Así, un posicionamiento eficaz inicia con una diferenciación, es decir,

diferenciar realmente la oferta de mercado de la compañía para que entregue mayor valor a los consumidores. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 79)

En contraste con los autores anteriormente mencionados, Santesmases (2012) menciona que: “el posicionamiento se refiere al lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, con relación a otros productos o marcas competitivos o a un producto ideal” e indica que éste “... puede dividirse en tres componentes: atributos, beneficios y reclamos” (Santesmases, 2012, pág. 415)

Siguiendo con este autor, en su libro Marketing: conceptos y estrategias, habla de “conocer la posición que un producto o marca ocupa en el mercado es especialmente útil para orientar la estrategia de marketing y determinar las acciones necesarias a fin de mantener o corregir la actual posición” y expone además “seis tipos posibles de acciones para posicionar un producto o marca:” (Santesmases, 2012, pág. 416)

1. Por las características del producto
2. Por los beneficios o problemas que solucionan
3. Por el uso u ocasiones de uso
4. Por la clase de usuarios que utilizan el producto
5. Por la relación que se establece con otros productos, “publicidad comparativa”.
6. Por “disociación de la clase de producto. Con esta estrategia se pretende desmarcar el producto de los competidores”. (Santesmases, 2012, pág. 416)

Analizando toda esta información surgen varias preguntas, ¿qué se debe hacer para que una empresa o un producto se distingan en la mente de un consumidor?, ¿cómo se puede descubrir una ventaja estratégica de una marca?, después de identificada esa ventaja, ¿cómo expresarla y comunicarla? ¿cómo se debe posicionar una empresa o un producto?

Las respuestas a todos estos interrogantes se pueden obtener en primera medida de las anotaciones que hacen Kotler y Keller (2012) con respecto a la toma de decisiones en materia de posicionamiento, que según ellos exige, por un lado, determinar un “marco de referencia” en el cual se identifiquen los mercados objetivos y la respectiva competencia por cada categoría de producto o por el sector en el que se encuentren. Por otro lado, se deben “reconocer los puntos óptimos de paridad y diferenciación de las asociaciones de marca” de acuerdo al anterior marco de referencia. (Kotler & Keller, 2012, pág. 276)

Según estos autores, se toman como puntos de diferencia aquellos:

Atributos o beneficios que los consumidores asocian con una marca, que evalúan positivamente y que consideran difícil de encontrar en la competencia. Mientras que, los puntos de paridad, son los atributos o beneficios que pueden ser compartidos con otras marcas. (Kotler & Keller, 2012, pág. 280)

Además del marco de referencia y de los puntos óptimos de paridad y diferenciación, Kotler y Keller (2012), indican que, para definir y comunicar un adecuado posicionamiento, es necesario crear un “mantra de la marca que resuma el posicionamiento y la esencia de la marca”.

Cabe anotar que un mantra de marca según ellos es:

Una articulación de las características más definitorias de la marca y está estrechamente relacionado con otros conceptos, como la “esencia de la marca” y la “promesa central de la marca”. Los mantras de marca son frases cortas, de muy pocas palabras, que capturan la esencia irrefutable o el espíritu del posicionamiento de la marca. (Kotler & Keller, 2012, pág. 284)

Una vez ejecutadas las anteriores acciones, la compañía debe desarrollar una declaración de posicionamiento en la que defina su afiliación a una categoría o sector y en la que muestre además los aspectos diferenciales frente a su competencia. Después de tomada una posición, se debe proceder con la comunicación de la misma, haciendo uso de la mezcla de marketing de la compañía, por lo que “el diseño de la mezcla de marketing - producto, precio, punto de venta y promoción - implica básicamente precisar los detalles tácticos de la estrategia de posicionamiento.” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 192)

Dejando claro el concepto de posicionamiento, cómo se obtiene y cómo se debe comunicar, es importante considerar ahora la teoría sobre venta personal, otro tema fundamental para el desarrollo del plan.

Según Kotler y Keller (2012), “las ventas personales son la herramienta más eficaz en las etapas tardías del proceso de compra, en particular al generar en el comprador preferencia, convicción y acción”, e indican que ésta tiene tres características notables: primero, la **interacción personal**, ya que genera un espacio de interacción entre dos o más personas, teniendo cada una la posibilidad de observar las reacciones de la otra persona, segundo, el **cultivo**, al permitir que en la interacción, surjan varios tipos de relaciones, que pueden ir desde “una relación práctica de ventas hasta una profunda amistad personal”. Como tercera característica está la **respuesta** considerando que el comprador tiene opciones personales que puede dar directamente. (Kotler & Keller, 2012, pág. 492)

Partiendo de esta anotación y haciendo referencia a Kotler y Armstrong (2008), quienes definen la venta personal como “la rama interpersonal de la mezcla de promoción”, se debe hacer énfasis en que, la venta personal implica una comunicación bidireccional y un contacto directo entre los vendedores y los clientes. Se debe considerar además que este tipo de venta es fundamental en los mercados industriales en los que se presentan situaciones de venta de bienes o servicios complejos que exigen una mayor información acerca de los mismos. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 402)

Para que se genere un buen proceso de venta, Kotler y Keller (2012), consideran 6 pasos fundamentales para el desarrollo de la misma:

Prospección y calificación: que consiste en identificar y calificar los clientes prospectos, según el nivel de interés generado en el contacto inicial y según su capacidad financiera, de acuerdo a este proceso se clasifican los clientes y toman acciones para hacerles seguimiento.

Aproximación previa: se parte de la información que se debe tener de cada empresa o cliente potencial (qué compra, quién compra, cómo se lleva a cabo el proceso de compra, cómo está estructurada la empresa...), para fijar los objetivos que se deben cumplir al establecer contacto con el cliente potencial. Este contacto puede ser inicialmente una llamada telefónica o un correo electrónico, para luego pasar a una visita personal.

Presentación y demostración es el momento en que se presenta formalmente el vendedor y se expone la empresa; se informa además sobre las características, beneficios o el valor de los productos y servicios. Los autores sugieren en este punto utilizar un discurso relevante, atractivo y persuasivo.

Vencer las objeciones. Dado que generalmente los clientes presentan objeciones y resistencia a ciertos elementos o situaciones, es primordial que el vendedor mantenga un enfoque positivo, pida claridad sobre las objeciones y haga preguntas sobre éstas, para que con las respuestas pueda encontrar argumentos para contrarrestar dichas objeciones o negociar otras soluciones.

Cierre. Éste se evidencia en acciones como afirmaciones, comentarios y preguntas. A partir de ello, se puede generar el pedido, complementar la información inicial u ofrecer servicios adicionales, una cantidad extra o un obsequio.

Seguimiento y mantenimiento de los clientes potenciales para asegurar su satisfacción y las compras posteriores. Este seguimiento se debe realizar con cierta frecuencia para permitir el mantenimiento y crecimiento de la cuenta. (Kotler & Keller, 2012, pág. 561)

Siguiendo con la fundamentación del plan, es necesario, además, hacer referencia al Marketing de negocios o marketing B2B, que se define como:

El marketing de bienes y servicios para individuos y organizaciones cuyos propósitos no son el consumo personal... Los productos de negocios (o industriales) incluyen los

que se utilizan para fabricar otros bienes, formar parte de otro producto o ayudar a las operaciones normales de una organización. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 233)

En ese sentido, es pertinente hablar de mercados industriales, que según Kotler y Armstrong (2008) tienen características similares con los mercados de consumo; en ambos son personas las que asumen los roles de compra y toma de decisiones de compra para satisfacer necesidades específicas, sin embargo, se diferencian en factores como: la estructura del mercado y la demanda, la naturaleza de la unidad de compra y en los tipos de decisiones y el proceso de decisión que implica. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 149)

Para impactar a estos mercados industriales, es necesario tener en cuenta algunos aspectos que Kotler y Armstrong (2008) señalan como característicos, estos aspectos son:

- En este tipo de mercados son menos los compradores corporativos que adquieren la mayor parte de la producción.
- Los mercados industriales están más concentrados geográficamente, lo que implica que se debe prestar atención a los cambios regionales en determinados sectores.
- Se presentan relaciones más estrechas entre clientes y proveedores, por lo que los compradores esperan que se personalicen las ofertas de acuerdo a sus necesidades particulares.
- Los compradores corporativos son generalmente personas capacitadas y profesionales en esa área, quienes deben seguir políticas, restricciones y requisitos de compra fijadas por la

empresa, por lo que se les debe proporcionar mayor información técnica acerca de los productos y servicios ofrecidos.

- En las decisiones de compra corporativa intervienen varias personas por lo que se generan múltiples influencias de compra. Los compradores industriales enfrentan decisiones de compra más complejas ya que involucran grandes cantidades de dinero o consideraciones técnicas específicas, por lo que puedan tardar más tiempo en tomar una decisión.
- El proceso de compra industrial debe ser formalizado por lo que se debe presentar información más detallada de los productos y servicios, los pedidos se deben hacer por escrito y se requiere una aprobación formal por escrito. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 150)

Además de las anteriores características de los negocios y compradores industriales, se deben tener en cuenta además las situaciones de compra, que según Kotler y Keller (2012) dependen de la complejidad de la situación, de qué tan nuevo es el requerimiento de compra, de la cantidad de personas involucradas en la decisión y del tiempo requerido. Según esto, las compras pueden ser de tipo:

Recompra directa: Se da cuando el pedido de compra se repite de forma rutinaria y la elección de los proveedores se hace de acuerdo a una lista previamente aprobada. En este caso los proveedores hacen el esfuerzo de mantener la calidad de los productos y servicios ofrecidos anteriormente, mientras que los proveedores no enlistados tratan de ofrecer algo nuevo para obtener un pedido pequeño y así aumentar su participación en las compras.

Recompra modificada: En ésta se cambian las especificaciones de los productos, los precios, los requisitos de entrega u otras condiciones; en este caso se presenta la participación de otros proveedores por lo que los actuales proveedores tratan de proteger la cuenta y los nuevos ven una oportunidad de proponer una mejor oferta para entrar en el negocio.

Compra nueva: En esta situación, el comprador desea adquirir un producto o servicio por primera vez, por lo que se produce que, entre mayor sea el costo o el riesgo, mayor será el número de participantes, más intensa será la búsqueda de información y más tiempo se necesita para tomar una decisión. (Kotler & Keller, 2012, pág. 186)

Complementando teorías sobre posicionamiento, venta personal y marketing B2B, se abarcará en adelante la fundamentación sobre la Investigación de Mercados, entendida ésta como el proceso mediante el cual se planea, recopila y analizan los datos relevantes para una toma de decisión de marketing.

Partiendo de esta definición, se debe indicar que “las organizaciones realizan investigación de mercados por dos razones: primero, identificar y segundo, resolver problemas de marketing.” Según esto:

La investigación para la identificación del problema ayuda a identificar problemas que no sean evidentes a primera vista, pero que existen o que es probable que surjan en el futuro...Una vez identificado el problema, se realiza la investigación para la solución del problema, cuyos hallazgos se utilizan para tomar decisiones que resolverán problemas de marketing específicos. (Malhotra, 2008, págs. 8, 9)

Para el caso concreto que se viene tratando, el problema está medianamente identificado, y se espera que con la investigación de mercados se valide ese problema. Así el paso a seguir para iniciar el proceso es definir primero el enfoque investigativo, la metodología a utilizar y las técnicas que se van aplicar. Por el tipo de información que se pretende obtener en este caso, se deben emplear tanto la investigación cualitativa como la cuantitativa por considerarse complementarias, ya que permitirán obtener un panorama más completo e integral del problema investigado.

Las metodologías indicadas, aunque complementarias, se diferencian en que:

La **investigación cualitativa** proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema; mientras que la **investigación cuantitativa** busca cuantificar los datos y, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico. Cada vez que se trate un nuevo problema de investigación de mercados, la investigación cuantitativa debe estar precedida por la investigación cualitativa adecuada. (Malhotra, 2008, pág. 143)

Como parte de la investigación cualitativa, se considera aplicar la técnica de entrevistas en profundidad, considerada ésta como: “es una entrevista no estructurada, directa y personal, en la cual un entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema.” (Malhotra, 2008, pág. 158)

A través de esta técnica se quiere propiciar un diálogo directo e individual con algunos clientes corporativos de la compañía, específicamente con las personas de compras, Mercadeo o Comunicaciones de cada empresa, para que, por medio de algunas preguntas e intercambio de

información, se puedan obtener datos más detallados e identificar problemas o falencias en los productos y servicios ofrecidos.

Para el desarrollo de la investigación cuantitativa se hará uso de la técnica de encuesta para obtener información específica de clientes diferentes a los interrogados en la entrevista en profundidad. Esta técnica:

Se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida. Estas preguntas se pueden hacer verbalmente, por escrito, mediante una computadora, y las respuestas se pueden obtener en cualquiera de estas formas. (Malhotra, 2008, pág. 183)

4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. Determinación de los factores claves de éxito

Tabla 1. Factores clave de éxito

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PONDERACIÓN	COLOR LÍQUIDO		TRANSPARENCIA DUO		CMYK	
		Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso
Reputación de la marca	0,10	2	0,20	1	0,10	1	0,10
Precio	0,05	1	0,05	4	0,20	3	0,15
Calidad	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,60
Tiempo de entrega	0,25	3	0,75	4	1,00	3	0,75
Servicio (asesoría y acompañamiento)	0,25	4	1,00	3	0,75	2	0,50
Capacidad de producción	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
Innovación	0,10	3	0,30	2	0,20	1	0,10
Total	1,00		3,20		2,95		2,30

Fuente: elaboración propia (2017)

Como se aprecia en la tabla 1, considerando específicamente el servicio de impresión digital de corto tiraje, Color Líquido compite directamente con empresas como Transparencia Duo y CMYK, las cuales, al prestar un servicio de similares características, comparten a su vez algunas similitudes en los factores claves de éxito.

Si bien, la reputación de la marca no es la mayor fortaleza en ninguna de las 3 empresas, se puede decir que, para el caso de Color Líquido es más relevante, ya que la marca es un poco más conocida en el mercado, debido a sus servicios de impresión de gran formato, señalización y en el diseño y producción de material POP. Actualmente, se viene destacando en el área de corto tiraje con los servicios de impresión de material con información variable y de piezas

personalizadas como posters mosaicos, rompecabezas con fotografías de los clientes y de foto álbumes.

Considerando ahora los componentes en los que Color Líquido tiene mayor debilidad frente a la competencia, se evidencia que el precio es un factor que se debe analizar con detenimiento y mejorar si se le quiere restar participación en el mercado a Transparencia Duo, que es precisamente la empresa que, por sus bajos costos de producción, se ha ganado los últimos y más importantes trabajos y licitaciones que anteriormente eran adjudicados a Color Líquido.

Otro factor que se debe revisar es el del tiempo de entrega, que, aunque por el tipo de producción y dependiendo de las especificaciones de los requerimientos, los trabajos son entregados en su mayoría en 1 día hábil (de un día para otro); la competencia está siendo mucho más eficiente en este sentido, logrando entregas, tanto de cotizaciones como de producción en el mismo día, ello debido en parte a que se han especializado en la prestación del servicio y a que han reducido la carga operativa (intervienen un menor número de personas en el proceso), convirtiéndose por así decirlo en empresas de servicio expreso.

En la tabla 1 se evidencian también los factores de mayor fortaleza con los que cuenta Color Líquido, como son la calidad y el servicio, tomado éste último como la asesoría y el acompañamiento que se les brinda a los clientes desde la etapa 0 del proceso; y sumando a éstos la innovación, deben ser los factores fundamentales que se deben potencializar aún más para contrarrestar los efectos que causan la baja calificación en cuanto a precio y tiempo de entrega,

para que de esta forma los clientes valoren un poco más los servicios de impresión de corto tiraje ofrecidos por la empresa.

4.2. Análisis de las Fuerzas del Entorno Externo

Tabla 2. Fuerzas del Entorno Externo

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO (ANÁLISIS PESTEL) EMPRESA: COLOR LÍQUIDO IMPRESIÓN DIGITAL S.A.S						
FACTORES Y VARIABLES	DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO	IMPACTO POTENCIAL	IMPLICACIONES E IMPORTANCIA			
			MARGEN DE TIEMPO	TIPO	IMPACTO	IMPORTANCIA RELATIVA
POLÍTICOS: - Incremento de la informalidad y de la piratería en el sector gráfico. - Legislación en temas de propiedad intelectual y derechos de autor. - Reglamentación en contratación laboral. - Reglamentación arancelaria. - Políticas de calidad, procesos de facturación y documentación contable. - Problemas de orden de público del país. - Paros y cierres de vías que afectan el transporte del personal y de los trabajos.	El establecimiento de políticas gubernamentales guían el quehacer de las empresas del sector y aportan un marco normativo que las diferencia de las empresas informales.	Medio	24 meses en adelante	Desconocido	Creciente	Importante
ECONÓMICOS: - Niveles de inflación - Fluctuación en precio del dólar. - Estado de las deudas y de las tasas de interés. - Costos de las materias primas, consumibles, maquinaria. - Medidas financieras (impuestos, aranceles, certificaciones, créditos) - Guerra de precios - Empresas reducen los presupuestos para gastos en publicidad y promoción.	El desempeño del sector de las artes gráficas en Colombia es muy sensible al precio del dólar y a las medidas arancelarias ya que las máquinas y gran parte de las materias primas se importan y se compran en esa moneda.	Alto	24 meses en adelante	Negativo	Creciente	Crítico

<p>SOCIOCULTURALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tendencia a la generación de contenidos digitales. - El cambio en el proceso de compra de los empresas. - Cambio en estilo de vida de los clientes. - Poca demanda de servicios de impresión. - Tendencia de las empresas a elegir un proveedor basados en el factor precio sin importar la calidad y reputación de la marca. - Cambio en el estilo de vida de trabajadores. 	<p>Los factores socioculturales ayudan a detectar oportunidades en la demanda de los consumidores, de los trabajadores y en las tendencias actuales del mercado.</p>	<p>Medio</p>	<p>24 meses en adelante</p>	<p>Negativo</p>	<p>Creciente</p>	<p>Importante</p>
<p>TECNOLÓGICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El impacto de las nuevas tecnologías (generación de contenidos digitales, web, móvil, aplicaciones, redes sociales). - Automatización de procesos de producción. - Inversión en investigación y desarrollo. - Constantes actualizaciones de software y maquinaria. - Tendencia a la impresión en línea a través de plataformas y aplicativos. - Procesamiento de información variable. - Inversión en innovación. 	<p>Los factores tecnológicos impulsan a las empresas del sector gráfico a aumentar sus niveles de productividad y a reducir los costos de operación, gracias a la implementación de tendencias y nuevas tecnologías.</p> <p>El factor innovación es fundamental para que una empresa se diferencie de las demás empresas del sector.</p>	<p>Alto</p>	<p>24 meses en adelante</p>	<p>Positivo</p>	<p>Creciente</p>	<p>Importante</p>
<p>LEGALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Legislación tributaria - Legislación en contratación laboral. - Términos y contratos de las licitaciones. - Reglamentación sobre trabajo en alturas, certificaciones laborales, seguros, ARL. - Licencias de software de diseño y aplicativos para uso de máquinas. - Restricciones para impresión de material con derechos de autor y para expedición de facturas. 	<p>Las reglamentaciones legales aplicadas, aunque un poco restrictivas, son fundamentales para el sector, ya que generan mayores oportunidades para competir en mejores condiciones y para garantizar a los clientes que se cumplen con todos los estándares de calidad y de ley en los procesos productivos.</p>	<p>Alto</p>	<p>24 meses en adelante</p>	<p>Positivo</p>	<p>Creciente</p>	<p>Importante</p>

<p>AMBIENTALES O ECOLÓGICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de gestión medioambiental y su implementación. - Almacenamiento, manejo y reciclaje de residuos (tintas, papeles, vinilos, lonas, metal, cartón, entre otros) y de máquinas. - Regulación sobre el consumo de energía. - Certificaciones y tarifas ambientales. - Manejo y reciclaje de residuos peligrosos. - Incremento de conciencia ambiental (tendencia a no imprimir para ayudar al medio ambiente). - Tendencia al uso de papel ecológico. 	<p>Las reglamentaciones en materia ambiental permiten regular el almacenamiento, manejo y disposición final de todos los residuos generados en el proceso de impresión y a la vez evaluar los posibles impactos que éstos pueden generar en el ambiente.</p> <p>Con el incremento de la “conciencia ambiental” por parte de los clientes, se da una tendencia a cambiar la impresión de material publicitario por una generación de contenidos digitales. En el caso de obligatoria impresión es recurrente que los clientes prefieran material ecológico.</p>	Alto	24 meses en adelante	Desconocido	Creciente	Importante
--	--	------	----------------------	-------------	-----------	------------

Fuente: elaboración propia (2017)

4.3. Análisis DOFA

Tabla 3. Matriz DOFA

<p>ANÁLISIS ESTRATÉGICO</p> <p>MATRIZ DOFA</p>	ANÁLISIS DEL ENTORNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del sector en impresión de material con información variable y de alto impacto. - Bajan los volúmenes de impresión en offset con lo que los clientes migran a producción digital. - Crece el interés por producir material con información personalizada. - Cortos tiempos de producción con lo que los clientes se ven obligados a producir por digital. - Clientes prefieren centralizar toda la producción en 1 solo proveedor, independientemente del tipo de impresión que requieran. - Clientes requieren cada vez más, productos novedosos y con alto impacto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia a la no impresión, conciencia ambiental. - Crecimiento de publicidad web, redes sociales. - Medidas financieras, fluctuación del dólar y por ende incremento en los costos de los consumibles. - Los cortos plazos de producción, producción expresa. - Incremento de la informalidad. - Creación de talleres gráficos. - Crece el número de empresas con productos y servicios similares / Alto nivel de la competencia. - Aumento de las exigencias de los clientes. Mayor calidad y requerimiento de productos innovadores, pero con bajo presupuesto. - Carnavalización de precios.

ANÁLISIS INTERNO	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)
<p align="center">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buena infraestructura física y personal capacitado para llevar a cargo sus funciones. - Reconocimiento de la empresa en el mercado, buen posicionamiento. - Productos de excelente calidad. - Asesoría y acompañamiento en los proyectos. - Servicios integrales de producción (diseño gráfico e industrial, mezcla de impresión digital de corto tiraje con impresión de gran formato). - Máquinas de última tecnología y con buena capacidad de producción. - Buen tiempo de respuesta a requerimientos urgentes. - Alianzas estratégicas con proveedores de insumos, litografías y empresas de acabados. 	<p>Producciones integrales: Ofrecer servicios del mix de producción con las que cuenta la empresa, con lo que se pueden proveer material para exhibición, como material publicitario en grandes y pequeñas cantidades.</p> <p>Creación del área de diseño gráfico que complemente la labor que viene realizando el personal de diseño industrial, para generar propuestas y acompañar desde 0 los proyectos de los clientes.</p>	<p>Inversión en innovación, tanto en tecnología y personal como en productos con especificaciones que generen impacto y recordación, ya que esta tendencia está en alza.</p> <p>Ofrecer junto con los servicios de impresión digital, servicios de generación de contenidos digitales para páginas web, redes sociales o aplicaciones móviles, aprovechando a la vez las posibilidades que puede brindar el área de Investigación y Desarrollo de la empresa.</p>
<p align="center">DEBILIDADES</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (DO)</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Constantes problemas técnicos de la impresora Indigo e incompatibilidad de impresión sobre ciertos papeles. - Equipo de ventas con poco conocimiento en el área. Falta de interés por capacitarse o promocionar dichos productos y servicios. - Exceso de procesos administrativos previos a una producción. - Faltan procesos de gestión de la calidad y parámetros de revisión de los productos en sus diferentes procesos productivos. - Precios altos e incumplimientos en los tiempos de entrega. - Tercerización de acabados básicos. - Poco personal en el área de acabados. - Falta de capacitación del personal de acabados. 	<p>Ofrecer servicios de impresión por paquetes o volúmenes.</p> <p>Incluir estrategias de incentivos por ventas realizadas del área de impresión digital de corto tiraje para los ejecutivos.</p> <p>Generar un catálogo de piezas digitales de corto tiraje, tanto físico, que funcione como ayudaventas para los ejecutivos, como virtual para que sea incluido en la página web corporativa y refuerce el conocimiento que los clientes tienen de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.</p>	<p>Ofrecer servicios de impresión expresa con promesa de entrega en medio día, a domicilio y con la posibilidad de generar los requerimientos y realizar los pagos en línea a través de la página web corporativa.</p> <p>Creación de equipo de soporte técnico que brinde ayuda permanente ante los constantes daños de la impresora y con funciones de investigación en materiales y acabados.</p>

Fuente: elaboración propia (2017)

4.4. Análisis al interior del sector industrial

4.4.1. Estructura del mercado en que se compete

Antes de definir una estructura del mercado en que se compete, se debe considerar que el sector de las artes gráficas está en permanente evolución, ello debido a que, según lo señala la presidente ejecutiva de ANDIGRAF, María Alexandra Grueso: “La constante transformación tecnológica, los cambios en los hábitos de los consumidores y la dura competencia con la informalidad, han obligado a las compañías de la industria gráfica a reinventarse y adaptar sus modelos de negocio a las nuevas necesidades del mercado.” (Revista Dinero, 2015)

Es precisamente bajo esta transformación que las empresas de la industria “se están especializando cada vez más en sus líneas de producción y se están volviendo más integrales”; al tener que involucrar más y mejor tecnología y al generar valores agregados a los productos ofrecidos. Es así como, según lo señala Paola Andrea Contreras, directora de ANDIGRAF, algunas litografías han agregado a su producción offset (altos volúmenes), servicios de impresión digital, ya que ésta ofrece mayores posibilidades para el cliente, nuevas aplicaciones y con la ventaja de que se pueden realizar múltiples versiones y en cantidades pequeñas de piezas como: libros, revistas, folletos, etiquetas, tarjetas, entre otros. (Portafolio, 2015) (El País, 2016)

En vista de que, atendiendo las necesidades del mercado, en las empresas del sector “la tendencia es encaminarse a personalizar los productos y agregar valor en el portafolio, porque esta es la forma de generar una diferenciación al momento de vender un producto”, muchas empresas han aprovechado esta oportunidad y han ingresado al negocio digital y en especial al de corto

tiraje, con lo que se presenta una alta competencia en el mercado, y a su vez se ha generado un gran esfuerzo por parte de las empresas formales por luchar contra la creciente informalidad y la guerra de precios que ésta conlleva. (Revista Dinero, 2015)

Es así, como actualmente en el mercado se evidencia la presencia de muchas empresas ofertando los mismos productos y servicios bajo especificaciones similares, aunque no con los mismos estándares de calidad y de precio. Es por ello que, en este caso se puede decir que el mercado en que se compete está estructurado bajo una competencia perfecta, entendida esta como:

... Aquella en la cual el número de personas o empresas que ofrecen y demandan un determinado producto es tan grande que dicho número se puede considerar infinito, así mismo, no existen barreras a la entrada de nuevos oferentes del mismo producto y de esta forma ningún oferente o demandante tiene control sobre el mercado ni sobre el precio con el cual se negocia el producto... En este caso, tanto los productores como los consumidores serían “tomadores de precios” porque aceptan y negocian con los precios que se presenten en el mercado para los diferentes bienes. (Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015)

Teniendo en cuenta esta definición, se considera que el mercado en que compete Color Líquido es una competencia perfecta ya que son innumerables las empresas que ofrecen los mismos productos y servicios, tanto formales (grandes, medianas y pymes) como informales (talleres gráficos o intermediarios) ya que no existen barreras de entrada al mercado; porque la información sobre la calidad y los precios de los productos se puede conocer por igual. Se considera además bajo esta estructura, porque ninguno de los integrantes del mercado puede influir en los precios y porque, aunque existen muchos oferentes y se presentan en ciertos casos guerra de precios, hay costos básicos o de referencia para algunos productos y servicios.

4.4.2. Análisis de los competidores

Como se señaló en otro punto, dentro de la industria gráfica del país, y en especial dentro del sector de la impresión de material publicitario y comercial, se presenta una alta competencia, hecho que se evidencia en la existencia de un sinnúmero de empresas que ofrecen servicios de impresión digital con máquinas de similares características entre sí, con precios asequibles, buen tiempo de respuesta a las solicitudes de cotización, buen servicio, calidad en sus procesos y productos, buenos tiempos de entrega del producto terminado y que además ofrecen servicios de diseño gráfico e industrial y asesoría o acompañamiento en el proceso de desarrollo de los productos; este es el caso de empresas como Transparencia Duo, CTP Print, Vector Digital, CMYK, MPS Publicidad, entre otras.

Dentro del listado de competidores se encuentran además litografías como Dinámica o Gráficas Diamante, que ofrecen además de su característica impresión offset, servicios de impresión digital y con ello, la posibilidad de realizar producciones de grandes y pequeñas cantidades a un bajo precio y con el plus de que cuentan con servicios de terminados “in house” como: estampado al calor, repujado, cosido con hilo y con gancho, aplicación de brillos y barnices, reserva UV, troquelado de golpe, entre otros.

Existen igualmente empresas como Auros Copias o Portafolio con servicios de impresión láser, que, aunque de menor calidad que la impresión Indigo ofrecida por Color Líquido, presentan similitudes en las características de las piezas impresas, se hace uso de los mismos sustratos y con formatos de impresión similares y cuentan además con el servicio de impresión variable para productos personalizados o que incluyan numeración o códigos alfanuméricos con previa entrega

de una base de datos por parte del cliente. La gran ventaja de este tipo de empresas es que ofrecen servicios expresos de impresión (entrega de productos terminados en 1 hora o menos) y con horarios extendidos de atención al público.

Aunque en el mercado son numerosas las empresas con las que Color Líquido compite, haciendo referencia estrictamente al sistema de impresión Offset digital (Sistema Indigo), se tiene que la competencia directa es Transparencia Duo; empresa que cuenta con una impresora Indigo de similares características a la de Color Líquido y que ofrece también servicios de impresión variable y por demanda. Entre sus fortalezas se encuentra el tiempo de entrega, ya que tienen la capacidad de entregar cotización y producción en 1 día o menos, y el factor precio, que es tal vez el que más lo diferencia de las empresas similares, llegando a estar hasta un 20% por debajo de las demás cotizaciones.

Es precisamente por el factor precio que tanto Color Líquido como Transparencia Duo compiten directamente en el mercado y son innumerables los casos, especialmente en licitaciones, que a ésta última empresa le han adjudicado trabajos de clientes representativos que en años anteriores habían sido adjudicados a Color Líquido.

4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas

Barreras de entrada (barreras bajas):

Partiendo de que es un mercado con una competencia perfecta, se puede decir que las barreras de entrada en este caso son bajas; si se consideran factores como la inversión inicial, el acceso a la maquinaria y a las materias primas, es fácil ingresar a la industria, ya que cualquier

persona que pueda adquirir una impresora láser o digital y unos cuantos papeles para impresión, puede, en un taller, casa o bodega, ofrecer servicios de impresión de bajos volúmenes de piezas pequeñas que no requieran acabados complejos, tales como hojas membrete, tarjetas, plegables, volantes, entre otros. De esta manera, al utilizar maquinaria no calificada y por ser en su mayoría, establecimientos que no están legalmente constituidos, se incrementa la informalidad en el sector y se presentan además precios mucho más bajos de los que se tienen como referencia en el mercado.

Si se consideran variables como inversión en tecnología, estructura de costos, capacidad de producción, experiencia y posicionamiento, gestión de la calidad; existen altas barreras de ingreso a la industria, pues estos factores son garantía para ofrecer productos de mayor calidad, eficiencia en los procesos, tener una política de precios y para poder cumplir con entregas de trabajos en tiempos óptimos.

Amenazas de sustitutos (amenazas altas):

Teniendo en cuenta que los sustitutos son aquellos productos o servicios que ofrecen un beneficio similar, pero por un proceso diferente, se puede considerar que el principal sustituto de los servicios ofrecidos por Color Líquido es la digitalización de los contenidos, la tendencia actual a no imprimir material publicitario y en cambio, generar contenidos digitales a través de páginas web, redes sociales, aplicativos móviles, entre otros. Esta disminución de la demanda de material impreso se ve influenciada por el incremento de la conciencia ambiental, los desarrollos tecnológicos y las posibilidades que ofrece la internet, sumado a ello, la disminución de los presupuestos de las empresas para inversión en publicidad.

Poder de los compradores (poder alto):

En el sector de las artes gráficas los compradores tienen un alto poder de negociación, especialmente si se refiere a los encargados de las compras al interior de las empresas, que cada vez son más exigentes en factores como calidad, tiempo de entrega, pero sobretodo precio. Es precisamente sobre esta última variable que los compradores tienen mayor poder de negociación, si se tienen en cuenta la guerra de precios que se da en el sector y la presión que ejercen las empresas para reducir sus gastos operativos. Es así como se evidencia que los compradores exigen cada vez más a sus proveedores precios más y más bajos para la producción de los trabajos arriesgando en algunos casos hasta la calidad de los mismos.

Poder de los proveedores (poder alto):

El poder de los proveedores en este sector es alto, ya que son los encargados de suministrar las máquinas y materias primas que se requieren para producir los productos y ofrecer los servicios. Aunque existen varios proveedores para cada uno de los consumibles y equipos requeridos y de cierta forma existe libertad para escoger entre uno u otro, la selección de éstos se basa en el factor precio y en las alianzas que se realizan para obtener descuentos por volúmenes de compra y condiciones de pago.

Rivalidad competitiva (alta rivalidad):

Como ya se ha evidenciado, en el sector se presenta un alto grado de rivalidad; ante las bajas barreras de entrada a la industria, se incrementa el número de rivales y con ello se presentan dos situaciones, por un lado, aumenta la informalidad en el sector y con ello se genera una competencia difícil de controlar y de monitorear, se reducen enormemente los precios de los

productos ofrecidos y por ende la credibilidad en el sector. Por otro lado, con la guerra de precios que se genera con la gran cantidad de oferentes y la presión de los compradores por reducir los precios, las empresas del sector se han visto obligadas a reducir sus costos, con el fin de retener los clientes, lo que ha repercutido en iliquidez y baja rentabilidad para sus empresas.

4.5. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector

Tabla 4. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector

EMPRESA	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
<p>COLOR LÍQUIDO</p>	<p>Para Color Líquido, sus principales clientes son las empresas ubicadas en Medellín y área metropolitana, por ello cuentan con un grupo comercial conformado por 12 personas, entre las cuales se encuentran 8 vendedores que son los receptores iniciales de los requerimientos corporativos a través de visitas a las empresas, para mantener un contacto directo y personalizado con los clientes; por medio también de la recepción de llamadas (fijo o celular), correos electrónicos o telemercadeo.</p> <p>Cuentan además con un punto de atención al cliente ubicado en el sector de Barrio Colombia, en el que, un vendedor designado dentro del grupo comercial, recibe a los clientes naturales que llegan hasta esa sede y les brinda asesoría en temas de materiales, acabados, finalización de artes, costos y se reciben además archivos para producción.</p>	<p>La empresa no cuenta con un área de mercadeo propiamente establecida. Algunas de estas funciones están repartidas de la siguiente manera:</p> <p>Área de diseño industrial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualización de la página web y de los contenidos en redes sociales. Gestión y respuesta de los requerimientos de los clientes por estos medios. <p>Área comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividades de Relaciones Públicas, CRM y fidelización. - Asesoría en línea a través de la aplicación WhatsApp y chat de Facebook. - Segmentación de clientes y generación de bases de datos para actividades de mailing y envío de correos directos. <p>El área comercial de la empresa está conformada por un Director Comercial que tiene a su cargo el equipo de costos y cotizaciones y al equipo de venta.</p>

	<p>La empresa dispone además de una página web con información detallada de los productos y servicios que se ofrecen, fotos de proyectos realizados, catálogos virtuales, así como links para que el cliente pueda comunicarse directamente con la empresa a través de la página o por redes sociales como Facebook e Instagram, o visualizar contenidos audiovisuales en su canal de YouTube. El manejo y gestión de estos últimos canales está a cargo del área de Diseño Industrial, quienes permanentemente están recibiendo y enviando información por estos medios.</p> <p>Para el contacto con el cliente, tienen además habilitado un número de WhatsApp, del cual se encarga un asistente comercial y a través del cual se brinda información primaria sobre los productos y servicios, puntos de ventas, horarios, entre otros. Para información más detallada o solicitudes de cotización, se les indica a los clientes hacer uso del correo corporativo: servicio@colorliquido.co para canalizar su información.</p>	<p>Entre sus funciones están la asignación de clientes y comisiones, acompañamiento y apoyo administrativo y operativo a los asesores, revisión de costos, seguimiento a clientes, entre otros.</p> <p>En el grupo de asesores comerciales se encuentran 8 vendedores con alrededor de 40 clientes corporativos cada uno, que gestionan los requerimientos de cotizaciones y producción, brindan asesoría, envían y hacen seguimiento a las cotizaciones, realizan visitas a los clientes nuevos y actuales, gestión de cartera y acompañamientos en temas producción e instalación.</p> <p>Dentro del área comercial se encuentra además el Gerente General de la empresa, quién tiene a su cargo alrededor de 10 cuentas corporativas y brinda asesoría en costos de proyectos importantes y licitaciones, así como acompañamiento a los vendedores en presentaciones oficiales de la empresa y seguimiento a proyectos especiales.</p>
<p>TRANSPARENCIA DUO</p>	<p>Esta empresa tiene un punto de venta ubicado en el barrio Manila, tiene presencia local (Medellín y área metropolitana); allí reciben personalmente a clientes naturales (estudiantes, diseñadores, freelance, entre otros) y corporativos. Su proceso de venta lo soportan a través de las visitas a los clientes corporativos y con la recepción de llamadas o por medio de correo de los requerimientos: solicitudes de cotización, asesorías y archivos para producción.</p>	<p>Al ser una empresa pequeña (tienen alrededor de 12 trabajadores), no cuentan con un área de mercadeo ni comercial definidas ni establecidas, por lo que dichas funciones son cumplidas directamente por su Gerente General, quien es precisamente el que en muchas ocasiones recibe directamente el requerimiento, cotiza y gestiona su producción, con lo que la atención a la solicitud se hace casi inmediata.</p>

	Cuentan además con una página en Facebook, aunque sin información de la empresa ni de sus productos y servicios. No disponen de página web ni de redes sociales.	
CMYK	<p>CMYK presta servicios de diseño gráfico e imprenta digital a nivel Medellín, se considera como una empresa de atención inmediata, ya que es directamente en su sede donde se prestan los servicios a un público general, pero sobre todo a agencias de publicidad, freelance, estudiantes y arquitectos. Aunque ofrecen servicios online a través de correo electrónico y de su página en Facebook, su fuerte es la atención personalizada y directa en su punto de venta.</p> <p>CMYK cuenta además con un servicio de atención telefónica (fija y celular) y de una página web que actualmente está deshabilitada.</p>	Esta empresa no cuenta con áreas comerciales ni de mercadeo propiamente dichas; éstas funciones son ejercidas por un grupo aproximado de 10 trabajadores, quienes además de atender a los clientes que llegan al punto de venta, dan respuesta a las solicitudes telefónicas y a las enviadas por correo y redes sociales.

Fuente: elaboración propia (2017)

4.6. Mapa de productos y precios

El portafolio de productos ofrecido por Color Líquido en el área de impresión digital de corto tiraje es muy extenso, ya que comprende toda clase de impresos pequeños que resultan de la combinación de diversos materiales y acabados; entre estos impresos tenemos: tarjetas, cuadernos, libretas, plegables, catálogos, libros, habladores, volantes, afiches, sobres, escarapelas, calendarios, cartas de restaurantes, invitaciones, folletos, tarjetas de presentación, carnets, papelería corporativa, postales, individuales, separadores para libros, carpetas, cajas plegadizas, entre otros.

Así como son de diversas las piezas impresas, lo son también los precios de los productos, ya que varían de acuerdo a las características que tenga cada requerimiento en especial; en este sentido los precios dependen de cinco variables básicas: tamaño, tintas, papel, acabados y cantidad. En algunos requerimientos se incluyen adicionalmente, costos de diseño gráfico o estructural, pre-producción o preparación de archivos para impresión (montaje, perfiles de color, líneas de corte, entre otros), así como procesos de personalización, compaginación, alistamientos con bases de datos, empaque y envío.

Teniendo por lo menos la información correspondiente a estas cinco variables, el personal de costos y cotizaciones de la empresa puede calcular el precio unitario de cada pieza, ello con la ayuda de un software de cotizaciones y control de producción llamado CrisolWeb, que ha sido previamente alimentado con los costos de los materiales y los procesos necesarios para impresión. A este software se ingresan manualmente los datos básicos: tamaño abierto o tamaño final de la pieza, la cantidad de tintas a utilizar por una o 2 caras del papel según se requiera, el tipo de papel y su gramaje, las unidades de piezas, el número de hojas interiores, el montaje por formato; se seleccionan de un listado de acabados todos aquellos procesos que implica la pieza, empezando desde la conversión del papel e impresión, pasando por el laminado, refile o troquelado y terminando en el transporte. Dentro de cada cotización se incluyen además los porcentajes de utilidad para la empresa, la comisión asignada para el ejecutivo y la comisión para la agencia si es del caso.

Si bien los productos presentados son genéricos y casi todas las empresas que prestan servicios de impresión digital los producen de forma muy similar entre sí, en Color Líquido se

desarrollan algunos productos que se consideran como estratégicos ya que incluyen innovaciones frente a los ofrecidos por otras empresas. Es así como se producen piezas con:

- Personalización convencional: generación de información variable de acuerdo a base de datos en Excel suministrada por cada cliente. Es muy utilizada en tarjetas de invitación, cartas corporativas o rótulos para sobres.
- Personalización emotiva con imágenes y textos prediseñados según set de fuentes tipográficas diseñado por la empresa para uso en carátulas de libros, cuadernos, libretas o en tarjetas.
- Tarjetas de presentación corporativa con la ayuda del software Web to Print desarrollado por la empresa para la generación de las tarjetas personales de empresas como el Grupo Éxito, Grupo Nutresa, Bancolombia, entre otros; a través de este aplicativo, el personal de compras de cada empresa puede ingresar la información de cada usuario (empleado que requiere la tarjeta) y pre-visualizar directamente como quedará cada tarjeta.
- Cuadernos, libros, agendas, libretas con carátulas especiales impresas en madera, tela, lona, vinilos metálicos, con textura, con desarrollos o aplicaciones 3D, con corte láser o troquelado digital desde una unidad; ello se logra con la mezcla de materiales y acabados que ofrece otra línea de negocio de la empresa denominada de gran formato.
- Foto álbumes, que es quizás el producto que más buscan los clientes por las posibilidades de producción y por la calidad en la impresión y acabados. Esta pieza se puede producir en tamaños pequeños como 20x20 cm hasta 45x30 cm, con diversidad de carátulas (lona, lienzo, tela, papeles reciclados, entre otros).

Estos productos, al tener un alto grado de innovación y de incluir diversos materiales y procesos, tienen también un alto costo para el cliente en comparación con los productos estándares ofrecidos en el mercado; factor que no es tan relevante en este caso, ya que la mayoría de los clientes prefieren piezas diferentes, de alto impacto, personalizadas, aunque esto implique un mayor costo. A continuación, se relacionan los costos de algunos productos genéricos en comparación con los que incluyen desarrollos especiales, ambos ofrecidos por Color Líquido:

Tabla 5. Tabla de precios de productos estratégicos de Color Líquido

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN GENERAL	CANTIDAD	PRECIO PIEZA GENÉRICA	PRECIO CON DESARROLLO ESPECIAL
Tarjeta de invitación	Tamaño 12.5x17.5 cm, impresa a color por ambas caras en papel propalcote 300 grs y refilado.	100 und	\$800 + IVA	\$1.420 + IVA (Incluye personalización convencional)
Plegable	Tamaño 28x21.5 cm, impreso a color por ambas caras en propalcote 250 grs, laminado mate 2 lados, refilado, grafado y plegado en 3 cuerpos.	50 und	\$4.160 + IVA	\$18.520 + IVA (Incluye desarrollo de archivo con separación de colores para visualización con gafas 3D, también incluidas)
Cuaderno	Tamaño 17x23 cm, pasta dura argollado con 80 hojas interiores impresas en tinta negra por ambas caras.	50 und	\$22.300 + IVA	\$34.840 + IVA (Incluye pastas impresas en tela)

Agenda	Tamaño 17x23 cm, pasta dura con lomo, con 80 hojas troqueladas y sin impresión.	20 und	\$35.130 + IVA	\$42.000 + IVA (Incluye personalización emotiva).
Foto álbum	Tamaño 20x20 cm, pasta dura con lomo, con 10 hojas interiores a color.	3 und	\$71.200 + IVA	\$84.450 + IVA (Incluye carátula impresa en lienzo)

Fuente: elaboración propia (2017)

Aunque para algunos clientes, los productos de Color Líquido, sean genéricos o con desarrollos especiales, son considerados costosos frente a los producidos por otras empresas, no se tienen precios de referencia en el sector que marquen las pautas de precios por producto ni hay retroalimentación de los clientes acerca de las cotizaciones obtenidas en diferentes empresas, por ello es difícil conocer los precios de la competencia, sus costos reales de producción y las variables que tienen en cuenta al momento de emitir una cotización.

Hablando puntualmente de Transparencia Duo, principal competencia de Color Líquido en el área de corto tiraje, se conoce por parte de los clientes que, entre las cotizaciones emitidas por ambas empresas se han presentado diferencias de hasta un 30% en los valores unitarios de productos de similares características. Aunque no existen listados de precios por productos para comparar entre una y otra empresa, se tiene un caso puntual en el que la producción de 135 plegables, cotizados con las mismas especificaciones técnicas, con Transparencia Duo costaba \$1.600 + IVA la unidad, mientras que, con Color Líquido, \$2.060 + IVA.

Si con respecto a lo anterior se considera que ambas empresas tienen máquinas de similares características, y que por ende los consumibles y materiales utilizados para tal producción son los mismos, no queda muy claro en qué radica la diferencia en costos; aunque se debe considerar que en todas las cotizaciones se incluye una carga operativa, que para el caso de Transparencia Duo debe ser menor por el tamaño de la empresa y su estructura organizacional.

Analizando ahora el caso de otras empresas que prestan servicios de impresión, como CMYK, Auros Copias, Portafolio, entre otros, considerados como centros de copiado e impresión expresa, no existen precios definidos para productos terminados, sino que cuentan con un listado de precios donde se discrimina el costo específico por proceso o servicio; es así como para un servicio de argollado tienen costos de entre \$3.000 y \$8.000 dependiendo de la cantidad de hojas interiores y de la cantidad de argollas requeridas; el precio del servicio de impresión está dado por escalas de hojas impresas según sea a color (desde \$800 por página en adelante) o en blanco y negro. Los papeles tienen costos diferentes según su calidad y gramaje y los acabados (laminado, refile, argollado, emblocado, grapado, entre otros) son cobrados por unidad de acuerdo a la cantidad de material impreso.

4.7. Análisis del cliente y del consumidor

Tabla 6. Aspectos de análisis del cliente y del consumidor

ASPECTO O ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
<p>Necesidad primaria</p>	<p>Con los servicios y productos ofrecidos por Color Líquido en el área de corto tiraje, se satisface en las empresas, la necesidad de impresión de piezas para diversos propósitos, las cuales no se pueden imprimir internamente, debido a que requieren ciertas especificaciones técnicas, de calidad y de presentación, que con los recursos con los que cuentan las empresas no es posible producir.</p> <p>Las empresas requieren imprimir diversas piezas para complementar sus operaciones, entre estas piezas están:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Material promocional para disponer en sus puntos de venta o entregar a sus clientes, como afiches, habladores, display, gancheras, chispas, cajas, volantes, plegables. - Piezas de identidad corporativa como tarjetas de presentación, catálogos, plegables, cuadernos, libretas, tacos de notas, informes financieros, papelería corporativa, entre otros. - Piezas de correspondencia para brindar información específica a clientes y empleados, tales como cartas personalizadas, sobres rotulados, plegables informativos. - Impresos de comunicación interna, bienestar laboral o endomarketing, como cuadernos, libretas, souvenirs, tarjetas, botones publicitarios, entre otros.
<p>Características de la segmentación</p>	<p>Color Líquido ofrece gran variedad de productos y servicios a todas aquellas empresas que quieren lograr una comunicación efectiva, de la empresa o de sus productos, destinada tanto a clientes como a colaboradores.</p> <p>Es así como extiende sus servicios a empresas de diversos sectores económicos, que estén localizadas en Antioquia, especialmente en Medellín y área metropolitana. Aunque se tiene definida esa área principal de acción, no</p>

	<p>descartan expandirse a ciudades como Cali, Barranquilla, Sincelejo, Montería y Bogotá, en donde se han desarrollado proyectos con muy buenos resultados.</p> <p>Dentro de estas empresas que se tienen como público objetivo, y con las cuales se trabaja bajo la modalidad de crédito de hasta 90 días de plazo, se encuentran principalmente almacenes de cadena, constructoras, transportadoras, entidades financieras, empresas de textiles y marroquinería, empresas de productos masivos, y en menor medida empresas farmacéuticas, de seguros, hospitales, distribuidoras, comercializadoras, universidades, entre otras); así como también agencias de publicidad y diseñadores freelance que desarrollan actividades de publicidad ATL y BTL.</p> <p>Se atienden también requerimientos de otras empresas del sector gráfico, aunque con poca frecuencia, tales como litografías, imprentas, empresas de impresión de gran formato; así mismo a fotógrafos, estudiantes de diseño gráfico, de modas e industrial o al público en general que se acerca al punto de venta con requerimientos de producción especialmente de tarjetas de invitación, tarjetas de presentación o foto álbumes.</p>
<p>Comportamiento de compra</p>	<p>Las compras que realizan las empresas en cuanto a material impreso no tienen frecuencias definidas; algunas se pueden inferir por la cercanía de campañas específicas que normalmente desarrollan las empresas, ya sea por temporada escolar, día de madres, padres, ferias, congresos, entre otros o en algunos otros casos por la apertura de nuevos puntos de ventas. Así mismo es difícil estimar los montos de compra o la cantidad de material impreso que necesita la empresa, ya que cada requerimiento se convierte en un proyecto único.</p> <p>Una parte fundamental del proceso de compra es la persona que al interior de la empresa se encarga de las compras (comprador), pues es quien, con mucho o poco conocimiento del tema, asigna directamente el trabajo al proveedor que mejor cumpla con los lineamientos corporativos establecidos para dicho</p>

	<p>proceso. Cabe indicar que, en algunas empresas, el comprador está influenciado o depende de la decisión que tomen los usuarios (cliente final dentro de la empresa) que pueden ser personas del área de mercadeo o comunicaciones, que por lo general tiene más conocimiento de la producción de impresos; en algunos otros casos, éstos últimos son los encargados directos, con lo cual el proceso de compra se realiza mucho más fácil.</p> <p>Haciendo referencia al proceso como tal, éste inicia con el envío de un correo con el requerimiento que hace el usuario al encargado de compras en cada empresa, éste a su vez realiza la solicitud de cotización a por lo menos 3 proveedores, después de analizar la información obtenida y dependiendo de las políticas de la empresa, se asigna el trabajo al proveedor seleccionado; a éste último se le envía el o los archivos para impresión, la orden de pedido, de producción o en algunas casos se genera directamente la orden de compra para que el trabajo sea entregado con factura.</p>
<p>Perfil del segmento</p>	<p>Teniendo en cuenta que los productos y servicios ofrecidos por Color Líquido van dirigidos a cualquier empresa que requiera material impreso, no se tiene un perfil determinado de segmentos, aunque si consideran factores como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Localización: las empresas deben estar ubicadas en Antioquia, preferiblemente en Medellín o Área metropolitana. - Deben tener buen respaldo financiero o historial crediticio, ya que la mayoría de empresas realizan sus requerimientos bajo la modalidad de crédito con plazos de pago de entre 30 y 90 días. - Deben ser empresas con buena demanda de material impreso, ya que de acuerdo a ello se diseñan estrategias comerciales o se desarrollan productos o servicios especiales.

Fuente: elaboración propia (2017)

5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

5.1. Ficha Técnica

Tabla 7. Ficha Técnica para la Investigación de Mercados

Enfoque de la investigación	Cualitativo
Tipo de investigación (metodología)	Exploratoria
Tamaño del Universo	286
Tamaño muestral	12 clientes corporativos
Técnica de recolección de datos	Entrevistas en profundidad
Período de recolección de datos	30 de agosto a 12 de septiembre de 2017
Tipo de preguntas	Preguntas abiertas
Descripción de la población	Clientes empresariales de Color Líquido, de cualquier tamaño, pertenecientes a cualquier sector, ubicadas en Medellín o Área Metropolitana del Valle de Aburrá, que requieran actualmente de los servicios de impresión digital ofrecidos por Color Líquido o que en el pasado lo hayan requerido; para ello se contacta al personal encargado en cada empresa, ya sea del área de Comunicaciones, Mercadeo o directamente al personal de Compras.
Tipo de muestreo	Muestreo no probabilístico (Muestreo por juicio)
Descripción del Universo	Empresas, que sean clientes de Color Líquido y que estén ubicadas en Medellín y Área Metropolitana del Valle de Aburrá.
Nivel de confianza	No aplica
Margen de error máximo	No aplica

Fuente: elaboración propia (2017)

5.2. Resumen ejecutivo

La siguiente investigación de mercados se realizó tomando como muestra 12 personas jurídicas (empresas) que hacen parte de la base de datos de clientes de Color Líquido; para su selección se consideraron empresas que requirieran servicios de impresión digital, que se encuentren ubicadas en Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, de cualquier sector y tamaño, ya que los servicios ofrecidos por la compañía van dirigidos a empresas de cualquier sector productivo, sean éstas grandes, medianas o pequeñas.

Un factor fundamental que se consideró en la investigación, es que las empresas seleccionadas tuvieran una relación directa y permanente con Color Líquido, ya sea porque son clientes activos de los servicios de impresión digital de corto tiraje o porque en el pasado lo fueron y actualmente realizan otro tipo de producciones (de gran formato, señalización o material POP). Después de validar con los directivos de Color Líquido, las empresas seleccionadas para la investigación, se procedió a realizar los contactos pertinentes en cada empresa, fueran estos de las áreas de Comunicaciones, Mercadeo o Compras, para contextualizarlos acerca de la importancia de la investigación y agendar las citas según la disponibilidad de cada persona.

En vista de que se consideró un enfoque cualitativo y una metodología exploratoria para comprender mejor el problema de estudio y los factores que lo producen, se tomó una muestra pequeña de la población, para a través de la técnica entrevistas en profundidad, conocer en detalle el pensamiento de cada entrevistado, quienes a partir de 15 preguntas abiertas, brindaron importante información sobre las variables que tienen en cuenta al momento de seleccionar sus proveedores de impresión digital, los factores que consideran más relevantes de los servicios

prestados por Color Líquido y los elementos que creen se deben fortalecer en la compañía para ser mejores.

Las entrevistas fueron pactadas con anterioridad con la ayuda de los ejecutivos asignados para cada empresa, quienes sugirieron la persona a contactar, y en algunos casos realizaron el contacto directo. Las entrevistas se realizaron de forma personal en las instalaciones de cada empresa, con una duración aproximada de 30 minutos.

Entre los resultados más significativos obtenidos con la investigación están:

Aunque las tendencias actuales más representativas son la digitalización de los contenidos y la reducción de impresión por la toma de conciencia ambiental, en las empresas entrevistadas aún no se ve reflejado el impacto de dichas tendencias, por el contrario, continúan realizando una importante inversión en material publicitario para sus puntos de venta, en piezas de comunicación interna y en señalización e interiorismo comercial.

Todas las empresas requieren contratar servicios de impresión en general, para ello cuentan con un presupuesto establecido por el área de compras desde principio de año y como mínimo, con 3 proveedores por cada servicio de producción requerido.

En su mayoría las empresas contratan servicios de impresión bajo la modalidad de licitación, que se realiza cada año según el total de material que se requiera producir, cabe indicar que, en el caso de las agencias de publicidad, la elección de los proveedores depende del cliente final y del presupuesto que éste tenga.

Los productos y los servicios de impresión de corto tiraje son obtenidos o utilizados a medida que se vayan requiriendo al interior de las empresas sin que exista una regularidad para su compra y son producidos generalmente como material publicitario complementario al material P.O.P.

Aunque son muchas las variables que se consideran al momento de elegir un proveedor de impresión (tiempo de entrega, garantías, trayectoria, clientes que atiende, entre otros), además del precio como condicionante de la compra por regirse bajo un presupuesto anual de las empresas, los clientes consideran factores como la calidad del material entregado y el servicio, así como también, la asesoría y el acompañamiento que les brinda el proveedor.

En general, la percepción de Color Líquido entre sus clientes es buena; consideran que, aunque para determinados requerimientos sus precios son elevados, la calidad de sus productos y la asesoría brindada por sus colaboradores, son mucho más importantes al momento de elegirlo como proveedor.

5.3. Definición del problema/oportunidad

Tal como se expuso en la justificación del Plan de Mercadeo, el sector de las artes gráficas en Colombia se está viendo afectado por varios factores que han ocasionado una disminución en la demanda de impresión, una reducción significativa de las ventas y una carnavalización de precios. Entre los factores descritos anteriormente, los que más relevancia tienen son:

- La tendencia a la digitalización de los contenidos ya que la publicidad pasa de los medios impresos a canales interactivos como redes sociales, páginas web, aplicativos móviles, entre otros.
- El incremento de la conciencia ambiental sobre el gasto de papel, por lo que muchas empresas han reducido los volúmenes de impresión de material publicitario y de papelería corporativa.
- La alta competencia en el sector, la sobreoferta de productos y servicios de similares características y la importancia del factor precio como un determinante de compra.

A causa de todo esto, Color Líquido pasa por un momento crítico ya que, pese a adoptar una serie de medidas: reducir los costos de materiales y consumibles, revisar detalladamente cada requerimiento de cotización, negociar precios especiales con los proveedores, reducir el personal de acabados, aplicar descuentos de impresión por volúmenes o por pronto pago, capacitar al personal, entre otros, las ventas del área de impresión digital de corto tiraje se reducen cada vez más, con lo que se hace insostenible mantener a flote dicha unidad de negocio.

Es por ello que, se hace necesario realizar una investigación de mercados en la que se verifiquen, con algunos de los clientes, los efectos que han tenido en ellos las tendencias anteriormente descritas, se analicen los factores que consideran son determinantes al momento de seleccionar su proveedor de servicios de impresión, se investigue en qué están invirtiendo actualmente su dinero para la promoción de sus productos y servicios y lo más importante, se obtenga información acerca de la percepción que tienen los clientes sobre Color Líquido y sobre sus fortalezas o debilidades. Con toda esta información se pretende generar estrategias que le

permitan a la empresa dar continuidad a la unidad de negocio, incrementar sus ventas y diferenciarse de la competencia, asegurando de esta manera, mejores resultados a largo plazo.

5.4. Objetivos de la investigación de mercados

General:

Determinar a través de entrevistas a profundidad realizadas a clientes actuales y potenciales, cuáles son los factores o elementos que se consideran al momento de elegir a su proveedor de servicios de impresión digital de corto tiraje e identificar cuáles de éstos, aplican positiva o negativamente para Color Líquido.

Específicos:

Establecer como las tendencias que actualmente afectan al sector de las artes gráficas y en especial al subsector de la impresión digital, influyen en los procesos de compras y de selección de proveedores que realizan las empresas.

Indagar sobre la percepción que tienen los clientes de Color Líquido y de sus diferenciales en el mercado.

Identificar las variables que afectan el proceso de compra de material publicitario, y en especial de impresión digital, en los principales clientes de la compañía.

Detectar las ventajas competitivas que pueda tener Color Líquido frente a sus principales competidores, según la información suministrada por los entrevistados.

Verificar cómo los clientes invierten su dinero para hacer publicidad.

Investigar sobre los factores o elementos que menos favorecen a Color Líquido como proveedor de servicios de impresión digital de corto tiraje.

5.5. Metodología aplicada

La investigación estuvo basada en una metodología exploratoria, con la cual se pretende, a través de la información recopilada, comprender aún más el problema, analizar de manera cualitativa los resultados y desarrollar hipótesis y posibles respuestas a la situación analizada.

Para el desarrollo de la misma se partió de un universo de 286 clientes empresariales, de los cuales se extrajo una muestra de 12 empresas, seleccionadas bajo un muestreo no probabilístico, el cual “no se basa en el azar, sino en el juicio personal del investigador para seleccionar a los elementos de la muestra. El investigador puede decidir de manera arbitraria o consciente qué elementos incluirá en la muestra.” (Malhotra, 2008, pág. 340)

En este caso, se habla específicamente de muestreo por juicio, definido éste como:

Una forma de muestreo por conveniencia, en el cual los elementos de la población se seleccionan con base en el juicio del investigador. El investigador utiliza su juicio o experiencia para elegir a los elementos que se incluirán en la muestra, porque considera que son representativos de la población de interés, o que de alguna otra manera son adecuados. (Malhotra, 2008, pág. 343)

Es así como se consideraron dentro de la base de datos de clientes empresariales de Color Líquido, aquellas empresas, de cualquier tamaño, pertenecientes a cualquier sector, que se encuentren ubicadas en Medellín o Área Metropolitana del Valle de Aburrá, que requieran actualmente de servicios de impresión digital o que en el pasado lo hayan requerido.

Para la ejecución de la investigación se contactaron dentro de las empresas muestra al personal encargado de contratar los servicios de impresión en cada una, ya sea del área de

Comunicaciones, Mercadeo o directamente al personal de Compras, para obtener a través de ellos, la información necesaria para una mejor comprensión del problema y sus posibles soluciones. Para la recopilación de la información se consideró la técnica entrevistas a profundidad, definida ésta como “es una entrevista no estructurada, directa y personal en la que un entrevistador altamente capacitado interroga a una sola persona, con la finalidad de indagar sus motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes acerca de un tema.” (Malhotra, 2008, pág. 158)

Con el uso de dicha técnica, se pretende que, partiendo de 15 preguntas y de un contacto individualizado, se produzca un libre intercambio de información en un tiempo no superior a 40 minutos, en el que se comparta información acerca de los servicios de impresión digital que requieren en la empresa, de los procesos de compra que efectúan para dichos propósitos, las variables que tienen en cuenta al momento de elegir un proveedor e indagar un poco acerca de la percepción que tienen de Color Líquido y de los productos y servicios que ofrece.

5.6. Limitaciones

Para el desarrollo de la investigación se presentaron una serie de inconvenientes que limitaron la realización de la misma, entre estos están:

- Se hizo difícil la selección, dentro de la base de datos de Color Líquido, de las empresas muestra ya que, para el caso, cualquier empresa podía ser objeto de estudio y no se tenía una caracterización específica para su selección.
- Aunque el contacto inicial con el cliente para la consecución de las citas, fue realizado por el asesor comercial de Color Líquido asignado para atender los requerimientos de esa

empresa, por lo que se supone hay confianza entre las partes, fue notable en varios casos la negación a ésta o la exposición de excusas para permitir la entrevista.

- Coordinar las fechas y los horarios para agendar las citas con los entrevistados se hizo difícil, en algunos casos se hizo necesario posponerlas varias veces.
- Debido a las políticas organizacionales y a las restricciones en el ingreso de personas a sus instalaciones y al uso de la información, se presentaron varios inconvenientes en el desarrollo de las entrevistas, por lo que, en algunos casos, la información fue suministrada de forma parcial o bajo los lineamientos de cada empresa.
- La realización de la investigación supuso limitaciones geográficas ya que las entrevistas fueron realizadas en las sedes de cada empresa, lo que requirió desplazamientos de norte a sur y de oriente a occidente de la ciudad, lo que representó además incurrir en gastos y en tiempos adicionales.

5.7. Hallazgos – resultados de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se tomaron como muestra 12 clientes empresariales de Color Líquido, que durante el último año hayan contratado servicios de impresión digital de corto tiraje de manera habitual (requerimientos mensuales), es el caso de Crystal S.A.S o Zea Diseño S.A.S, o bien porque hicieron uso de estos servicios en alguna oportunidad y son considerados como clientes potenciales por el tipo de material publicitario que requieren para llevar a cabo sus actividades de promoción, venta o bienestar laboral, como es el caso, de Firplak S.A, Caja Blanca S.A.S, área de Comunicaciones del grupo Orbis, área de Trade Marketing de Cacharrería Mundial S.A.S. entre otros.

Con el objetivo de indagar sobre los servicios de impresión en general que requiere cada empresa, los proveedores con los que cuentan para ello, las variables que consideran al momento de elegir un proveedor y la percepción que se tiene de Color Líquido y de los productos y servicios que ofrece, se entrevistó en cada empresa, a un representante de ésta, quién es el encargado de tomar la decisión de compra de material publicitario.

Después de realizadas las entrevistas y de haber explorado de manera general el mercado, conocer un poco más cómo y en qué invierten las empresas en temas de publicidad, si tienen presupuestos estrictos para ello, sus políticas de contratación de proveedores y las variables que consideran para la elección de éstos, el tipo de material que requieren imprimir y su periodicidad de compra, la percepción que tienen de Color Líquido y de los productos y servicios que ofrece, así como conocer el impacto que han tenido las nuevas tendencias del mercado al interior de cada empresa, se exponen a continuación los resultados más destacados obtenidos en la investigación.

Variable inversión en publicidad y los medios o canales que utilizan para ello:

Ante dichas preguntas, las respuestas generales de los entrevistados fue que, dependiendo del requerimiento puntual de promoción, las empresas realizan inversiones tanto en publicidad digital (páginas web, redes sociales, aplicativos móviles, entre otros) como en arquitectura comercial e interiorismo, señalización, diseño efímero, mobiliario, así como también en material publicitario para sus puntos de venta como rompetráficos, portaprecios, cenefas, habladores, topes de góndola, chispas, banderines, exhibidores, entre otros, y en menor medida en piezas de distribución masiva y directa a clientes, como son volantes, afiches, plegables, souvenirs, que en

el caso de Firplak y Cacharrería Mundial se utilizan como piezas complementarias al material P.O.P.

Al respecto, Catalina González, Coordinadora de Comunicación y Mercadeo de Firplak S.A, indica que la inversión en temas de publicidad en su empresa: *“se realiza con base en proyectos y necesidades que van surgiendo de los clientes. Se tiene pensado invertir de acuerdo a las ventas y tipo de cliente para proporcionar material P.O.P a cada punto de venta”*, y que los canales o medios que utilizan para ello son *“ferias internacionales, ferias regionales, a través de los detallistas, redes sociales, catálogos, volantes y página web”*. Además de la inversión en material para promoción en puntos de venta, empresas como Cacharrería Mundial invierten en *“la parte de mercadeo y la parte que va dirigida al cliente que sería en medios digitales, pautas radiales o material impreso”* como lo indica Sebastián Sánchez, Analista de Trade Marketing de la compañía.

Variables presupuestos y políticas de contratación de proveedores y frecuencia de compra de material impreso:

Bajo estas 3 variables se pudo conocer que, en su mayoría, las empresas trabajan bajo un estricto presupuesto que desde el inicio del año se destina a cada área productiva y que de acuerdo a dicho presupuesto se ciñen para la contratación de proveedores y de los servicios de producción de material publicitario. En el caso de empresas como Crystal S.A.S, el proceso de contratación de proveedores se realiza durante los primeros 2 meses del año mediante una licitación pública en la que se indican las piezas requeridas durante el año, con sus respectivas características y con

escalas de cantidades que, en determinadas piezas, van desde 1 unidad hasta 15.000 unidades, debido a que no cuentan con una periodicidad de compras ni una cantidad fija de unidades requeridas en cada pedido.

En Cacharrería Mundial S.A.S, Sebastián Sánchez, indica que *“desde inicio de año tenemos un presupuesto destinado de inversión para las diferentes áreas que se manejan y a medida que se vayan realizando las campañas trimestrales, se va descontando de ese presupuesto general”*, con lo que se evidencia que para esta empresa el factor precio es fundamental para la contratación de proveedores ya que se ciñen a un presupuesto que limita sus opciones de compra.

Complementando la información dada por Sebastián, Luz Mercedes Solano, Directora de Comunicaciones del Grupo Orbis, indica que se rigen *“normalmente bajo los lineamientos de compras o según los acuerdos y negociaciones con algunos proveedores, para esto Compras a principio de año nos comparte un listado en Excel donde están todos los proveedores con los que tenemos acuerdo y nosotros estamos en libertad de escoger entre esos proveedores, generalmente escogemos los que ya estén matriculados como proveedores”*, ello lo realizan para evitarse problemas legales o por el tema del tiempo que implica el trámite de la matrícula de proveedores.

Luz Mercedes señala además que dentro de las categorías que tiene compras, su área es *“autogestionada”* lo que quiere decir que es la misma área la que contrata el servicio y así mismo recibe el servicio, sin necesidad de involucrar al área de compras en dicho proceso; con ello se infiere que, aunque la contratación la realizan de manera autónoma, se rigen bajo el presupuesto destinado y con los proveedores enlistados por el área de compras de la compañía.

Una situación similar se evidencia en la empresa Zea Diseño S.A.S, que según indica Juan David Andrade, Diseñador Gráfico y quien se encarga de realizar los pedidos de producción de material publicitario, *“no hay un presupuesto general, se tiene un presupuesto límite sólo para ciertas piezas, pero tenemos libertad de contratar con el proveedor que mejor se adecúe a nuestras necesidades; lo que hacemos es solicitar cotizaciones a varios proveedores y después de escoger alguno, hacemos el reporte al área de compras para que genere la orden de compra y el respectivo pago”*, con lo que se evidencia que en dicha empresa no existen políticas determinadas para contratar proveedores ni lineamientos estrictos que delimiten sus compras.

Variable de servicios de impresión y tipos de material impreso requeridos:

Con estas preguntas se obtuvieron en su mayoría respuestas afirmativas, todas las empresas requieren contratar servicios de impresión en general, ya sea para promocionar sus productos o servicios en los puntos de ventas, para ambientar espacios, papelería corporativa o piezas que acompañen sus campañas de bienestar laboral. En el caso puntual de piezas de impresión digital de corto tiraje, las empresas requieren materiales como volantes, plegables, afiches, tarjetas, libretas, cuadernos, habladores, chispas, entre otros, que según la campaña, evento o pedido puntual se hacen a través de litografías cuando son grandes cantidades o por impresión digital con centros de copiado como Auros Copias, o con empresas como Transparencia Duo, Color Líquido, Litografía Dinámica, entre otras, cuando son pedidos de pocas cantidades o que se requieren con rapidez.

Con respecto a estos puntos, Catalina González señala que *“lo que más se trabaja es material para los puntos de venta como pendones, rompetráficos, display, backing, para eventos se realizan stand; y para complementar esta ambientación se producen volantes y habladores, casi todo esto por litografía”*, Así mismo, Juan Felipe Herrera, Diseñador Gráfico de Caja Blanca S.A.S indica que, aunque ellos como agencia se especializan en arquitectura comercial e interiorismo, proponen a sus clientes la producción de material publi-comercial como volantes, plegables, habladores, entre otros, como complemento a sus estrategias de promoción y ventas.

En el caso de Crystal S.A.S, Estefanía López, Analista de Compras, se refiere a los habladores, adhesivos, gancheras, etiquetas que producen para sus puntos de venta y a los plegables, tarjetas, brochure o cajas que requieren para eventos puntuales con los clientes o para marketing interno y que según indica *“normalmente se trabajan con Color Líquido con precios pactados por licitación desde principio de año y por qué son piezas que se requieren con urgencia en los puntos de venta y aunque se piden muchas unidades en total, generalmente son muchas referencias, por lo que se deben producir por impresión digital”*.

Variables que se consideran al elegir a los proveedores de servicios de impresión:

Abordando ahora las variables que las empresas consideran al momento de elegir a sus proveedores de impresión y la importancia que les dan a éstas, se encontró que, aunque en su mayoría el factor precio es fundamental para tomar la decisión de compra, existen otras variables que también consideran como la calidad de los trabajos, la rapidez o agilidad en las entregas del

producto terminado, el servicio ofrecido, los clientes que atiende, la trayectoria de la empresa y el tiempo de entrega de las cotizaciones.

En cuanto al tiempo de entrega, tanto en Zea Diseño como en Crystal, es una variable importante para la compra, aunque en esta última empresa, para la producción de material publicitario genérico se considere en primera medida el factor precio ya que se rigen bajo una contratación por licitación establecida desde inicio de año. Esta rapidez también es importante para Juan Felipe Herrera, así como la posibilidad de producir pocas unidades de piezas sin tener que estar obligados a una cantidad mínima, aunque según él esto *“salga más costoso, pero te lo entregan mañana mismo, frente a esto, es sobre la relación costo-beneficio, que los clientes finalmente deciden”*.

Esta variable también es fundamental para Sebastián Sánchez, quien indica que para ellos después del precio, por estar *“ligados a un presupuesto que se debe hacer rendir para todo el año, porque entre más se ahorre, más acciones se pueden realizar”*, es fundamental la rapidez o la agilidad tanto a la atención del requerimiento como en la entrega del trabajo terminado e indica además que, otro factor importante para ellos es el despacho del material contratado a las diferentes regionales que Cacharrería Mundial tiene en el país, ello debido a que no cuentan con una bodega de almacenamiento para dicho material.

Mientras que, para las anteriores empresas, el tiempo de entrega es lo más importante después del precio, para empresas como Firplak, variables como la calidad de los trabajos entregados y el servicio brindado por el proveedor son fundamentales al momento de contratar;

igualmente Luz Mercedes Solano, del Grupo Orbis señala al respecto que: *“hoy en día el precio es una variable importante y yo creo que otra variable es la calidad, hay piezas que uno no se arriesga a hacerlas con cualquier proveedor”* e indica además que aunque ellos se rigen por los lineamientos de compras y por ende, bajo un presupuesto establecido con anterioridad, tienen la libertad de elegir los proveedores que mejor se adecúen a sus necesidades y que dado el caso en que los precios estén muy elevados, entran a negociar dichos precios con los proveedores con los que tengan mayor confianza.

Variable percepción que se tiene sobre Color Líquido, sus productos y servicios:

Abordando ahora las respuestas a las preguntas sobre la percepción que se tiene sobre Color Líquido, sus productos y servicios en general y sobre el conocimiento de los servicios que ofrece en cuanto a impresión digital de corto tiraje, se evidencia que los clientes tienen una buena imagen de la empresa y de sus productos y servicios, lo que se ve reflejado en comentarios como *“nunca he tenido inconvenientes con la empresa, ni con los trabajos, ni con sus empleados; por el contrario, siempre he tenido muy buena relación con Color Líquido, para mí son los primeros proveedores a considerar aunque en muchas ocasiones por precio los he tenido que descartar”* como señala Juan Felipe Herrera de Caja Blanca.

Otro comentario positivo se obtuvo de Luz Mercedes Solano, quién indica que la experiencia de ella con Color Líquido hasta el momento ha sido muy buena y se refiere además a que, en la parte de pequeño formato, siempre los prefiere, sobre todo cuando tiene requerimientos de piezas muy elaboradas ya que según dice *“uno no se arriesga y va a la fija con un proveedor*

que uno sabe que tiene la capacidad de hacerlo y que le va a responder”. Añade que de Color Líquido valora mucho la asesoría, el acompañamiento y la preocupación que el proveedor demuestra por su cliente, ya que ha notado que, para su asesor asignado, *“todo es un proyecto especial, está pendiente de los requerimientos, me trae muestras de materiales, prototipos, se nota la preocupación por dar solución a nuestras necesidades, siempre está buscando la mejor manera de hacerlo, con eso uno se decide por él a ojo cerrado”.*

Contrarrestado a los buenos comentarios de la mayoría de los clientes, se presentaron 2 respuestas en las que se evidencian aspectos a mejorar al interior de la empresa, una de ellas fue la de Sebastián Sánchez, quien indicó que *“yo realmente no tengo a fondo el conocimiento de todo el portafolio que ésta empresa pueda tener”*, añadió además que desconocía de los servicios digitales de corto tiraje que ofrece Color Líquido ya que solo lo tiene en cuenta como proveedor de piezas de gran formato para algunos eventos en los que requiere producir pendones, backing o piezas especiales, y que en este sentido *“siempre me ha ido muy bien con Color Líquido, por su agilidad y respuesta; son las cotizaciones más rápidas que a mí me pueden llegar, máximo en 2 horas tengo la respuesta a la cotización.”*

La otra respuesta fue la de Catalina González de Firplak, quien dijo que *“los productos son de buena calidad, pero a veces fallan en el servicio, tanto en el área comercial, como en los servicios subcontratados”*, de este comentario se puede inferir que la experiencia de esta cliente con Color Líquido no ha sido muy buena por el tema del servicio, asesoría o acompañamiento, por lo que para ella esto se convierte en un punto débil de la empresa y, por lo tanto, en un aspecto a mejorar.

Variable impacto de las actuales tendencias del mercado en la empresa:

Con respecto a la pregunta sobre las tendencias que actualmente están afectando al sector de la producción gráfica, la mayoría de los clientes coincidieron en que éstas no estaban teniendo por el momento mucho impacto al interior de sus empresas, ya que, si bien realizan publicidad en medios digitales, también producen material impreso sobre todo para promoción en sus puntos de venta, pues es fundamental no descuidar la comunicación y el contacto con los clientes en dichos puntos, debido a que en éstos es en dónde, en la mayoría de las ocasiones se efectúa la decisión de compra. Continúan así mismo, produciendo material de comunicación interna como parte de sus campañas de bienestar laboral, salud ocupacional, eventos puntuales con clientes y proveedores y papelería corporativa como tarjetas personales, hojas membrete, facturas, carpetas, sobres, entre otras.

Para empresas como Crystal y Cacharrería Mundial es primordial no descuidar el punto de venta, por ello tratan de producir la mayor cantidad de material publicitario que se pueda con el presupuesto asignado, aunque si han tenido que disminuir las cantidades requeridas normalmente, pero sin dejar de lado el punto de venta. En el caso de Cacharrería Mundial, Sebastián Sánchez, indica que: *“ante el problema que las empresas no están vendiendo, ¿qué hacen? Pues recortemos presupuesto, a Mercadeo y a Trade Marketing, es lo primero que hacen, esa es la más fácil y posteriormente si realizan recorte de personal”*, con ello dice él que se ha visto obligado a reducir las cantidades de piezas promocionales asignadas para los puntos de venta que tiene a cargo, con lo que se genera además que los proveedores, al notar la reducción de los

pedidos realizados por esta empresa, empiezan a ofrecerles precios más bajos, a cambiar materiales, y es en este punto que se produce la peligrosa guerra de precios.

En el caso del Grupo Orbis, las comunicaciones internas se hacen en su gran mayoría a través de medios digitales, principalmente por redes, correo y web, y desde hace algún tiempo por aplicaciones en el celular o a través de WhatsApp, como indica Luz Mercedes Solano: *“muchas cosas las estamos haciendo digitales y gran parte de la comunicación aquí es digital, por medios como videos digitales, e-cards, mailing, entre otros canales, aunque ello depende del público, por ejemplo en el caso de los operarios de las plantas si se va a piezas tradicionales”*. Lo anterior se debe, según ella misma lo explica, primero a un tema de sostenibilidad que conlleva un ahorro de papel y segundo, porque para ellos es más eficiente la comunicación digital y se aprovechan los recursos tecnológicos: celular, portátil, ipad, entre otros.

5.8. Conclusiones

De la anterior investigación de mercados, se puede concluir que:

Todas las empresas requieren contratar servicios de impresión en general, para ello cuentan en su mayoría, con un presupuesto establecido por el área de compras desde principio de año y con como mínimo, con 3 proveedores por cada servicio de producción requerido. Dentro del material impreso que normalmente requieren están las piezas de interiorismo, señalización, diseño efímero, así como también en material publicitario para sus puntos de venta como rompetráficos, portaprecios, cenefas, gancheras, habladores, topes de góndola, chispas, banderines, exhibidores, entre otros, y en menor medida están las piezas de distribución masiva, como son volantes, afiches,

plegables, souvenirs; así como material para comunicación interna o bienestar laboral como folletos, reglamentos, brochure, libretas, cuadernos y en papelería corporativa. Cabe indicar que además del material impreso, realizan publicidad digital (páginas web, redes sociales, aplicativos móviles, entre otros).

Se puede inferir además que en su mayoría las empresas contratan servicios de impresión bajo la modalidad de licitación, que se realiza cada año según el total de material que se requiera producir en todas sus áreas y mediante el cual las empresas, basadas en el factor precio, eligen los 3 mejores proveedores para cada uno de los servicios requeridos, con lo que desde un principio se pactan precios específicos para las piezas genéricas con un grupo reducido de proveedores. En el caso de que las empresas requieran imprimir material publicitario o piezas de comunicación o eventos internos, que no estén incluidos dentro de la licitación, los encargados de cada área pueden, de acuerdo a los lineamientos establecidos por el área de compras, escoger los proveedores que mejor se adecúen a sus requerimientos y negociar los precios si es el caso. Cabe indicar que, en el caso de las agencias de publicidad, la elección de los proveedores depende del cliente final y del presupuesto que éste tenga.

En cuanto a la frecuencia de compra del material impreso, los productos y servicios de impresión de corto tiraje son obtenidos o utilizados a medida que se vayan requiriendo al interior de las empresas sin que exista una regularidad para su compra y son producidos generalmente como material publicitario complementario al material del punto de venta. Dentro de algunas empresas, se produce además este tipo de material dentro de sus campañas de comunicación interna, bienestar laboral, para uso interno como parte de la papelería corporativa, material para

eventos con clientes, proveedores o colaboradores en los que se requieren piezas premium, producidas con mejores materiales y en algunos casos, personalizadas.

Entre las variables que se consideran al momento de elegir un proveedor de impresión, los clientes tienen en cuenta aspectos como: el tiempo de entrega tanto de las cotizaciones como de los trabajos terminados, las garantías que se ofrecen, la trayectoria y reconocimiento de la empresa, los clientes que atiende, entre otros, pero además de estos, se consideran como fundamentales, factores como la calidad del material entregado y el servicio, asesoría y acompañamiento que les brinda el proveedor. La variable precio se constituye en un condicionante de la compra en aquellas empresas que se rigen bajo un presupuesto estricto y que normalmente contratan bajo la modalidad de licitación.

En general, la percepción de Color Líquido entre sus clientes es buena; consideran que, aunque en determinados productos sus precios son elevados, la calidad de sus productos y la asesoría brindada por sus colaboradores, son mucho más importantes al momento de elegirlo como proveedor.

Aunque las tendencias actuales más representativas son la digitalización de los contenidos y la reducción de impresión por la toma de conciencia ambiental, en las empresas entrevistadas aún no se ve reflejado un gran impacto de dichas tendencias, por el contrario, continúan realizando una importante inversión en material publicitario para sus puntos de venta, en piezas de comunicación interna y en señalización e interiorismo comercial.

5.9. Recomendaciones

Después de realizada la investigación de mercados, centrada en los servicios y productos de impresión digital de corto tiraje ofrecidos por Color Líquido, es importante tener en cuenta que:

Al ser una investigación exploratoria y al tomarse un tamaño muestral pequeño, es importante considerar que, para obtener mayor información del mercado, se debe realizar una investigación posterior con una muestra más amplia, ya que, entre más información se obtenga de una cantidad más grande de clientes empresariales, mayores y mejores serán las estrategias a proponer para complementar el presente plan de mercadeo y por ende, se tendrán más argumentos para la toma de decisiones al interior de la empresa.

Se debe analizar además la posibilidad de realizar investigaciones de mercados con cierta periodicidad, en lo posible trimestral o semestral, para validar la demanda de material de impresión digital de corto tiraje, los productos comprados, cantidades, cada cuánto son requeridos y sus costos totales. Además, con la finalidad de verificar el impacto que las actuales tendencias: digitalización de contenidos, conciencia ambiental, alta competencia, sobreoferta de productos y servicios, están teniendo en Color Líquido y en sus clientes.

Siendo el precio un factor determinante al momento de la compra en la mayoría de las empresas, se debe considerar realizar una investigación que se centre más en esta variable y que incluya no sólo a clientes actuales y potenciales de la empresa, sino también a competidores y proveedores para tener una visión global de lo que pasa en el mercado.

Aprovechando la buena imagen que tiene Color Líquido entre sus clientes, es importante destacar y fortalecer aspectos como la calidad de los productos, la rapidez en las entregas y el servicio, la asesoría o el acompañamiento que desde la empresa se realiza a los clientes y a sus requerimientos.

6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1. Objetivos del Plan de Mercadeo

General:

Diseñar un plan de mercadeo para el servicio de impresión digital de corto tiraje para la empresa Color Líquido S.A.S que conlleve a incrementar las ventas de dicha unidad de negocio, a encontrar los factores que lo diferencien de la competencia y a obtener un mejor posicionamiento en el sector de la impresión digital en Antioquia.

Específicos:

Identificar los factores competitivos, tanto de Color Líquido como del área de impresión digital de corto tiraje, a través de los cuales se genere una diferenciación de la competencia, un posicionamiento en el mercado y una propuesta de valor única que se convierta a su vez en un argumento de venta para el equipo comercial.

Buscar el incremento en un 30% de las ventas de esta unidad de negocio para el año 2018, para que pueda seguir operando en igualdad de condiciones.

Alcanzar durante el 2018 una retención del 60% de los clientes actuales de la empresa y una captación mensual de 5 clientes nuevos por ejecutivo.

Conseguir un incremento del 20% en los requerimientos que ingresan a través de la página web, WhatsApp, correo de servicio al cliente y redes sociales durante el 2018.

Adquirir 15 contactos de clientes potenciales en cada feria, evento, congreso o muestra universitaria en la cual tenga presencia la empresa.

6.2. Presupuesto de ventas

El presupuesto, tomado como aquella estimación o conjetura que se realiza con fundamento en las necesidades en términos monetarios para llevar a cabo un trabajo, o como el documento que traduce los planes en dinero, supone en este caso, la estimación de cuánto dinero debe generarse en el área de ventas (ingresos), para cubrir los costos operativos de la unidad de impresión digital de corto tiraje de Color Líquido, para que siga funcionando en igualdad de condiciones como lo viene haciendo hasta el momento.

Debido a que la empresa no cuenta con presupuestos de ventas ni de gastos establecidos oficialmente, y que actualmente la Gerencia Comercial sólo presupuesta un incremento de ventas de x porcentaje sobre las ventas del año inmediatamente anterior; se propone en este caso un presupuesto de incremento lineal, en el que, partiendo de las ventas mensuales de dicha unidad durante el año anterior, se realice primero una proyección de ventas considerando un aumento de la inflación del país, que para el 2018 sería de un 3.5% según estimaciones del Banco de la República.

Se presupuesta además del incremento por inflación, un crecimiento en ventas del 30% a partir de la puesta en marcha del plan de mercadeo en dicha unidad de negocio, por lo que en este caso se puede hablar de un plan de penetración de mercado, en el que, al desarrollar las actividades del presente plan, se puede generar una estimación anticipada de ventas para el año 2018, que siguiendo las proyecciones de la Gerencia General de la empresa, deben oscilar entre 70 y 100 millones de pesos, para que dicha unidad de negocio continúe siendo viable.

Aunque para el caso se utiliza un presupuesto de incremento lineal, que es un método sencillo que ahorra tiempo, pero que a su vez implica un entorno estable, en el que se supone la empresa tiene pocas variaciones en sus actividades, es importante tener en cuenta que existen muy pocas empresas y proyectos que sean tan estables para que ésta técnica funcione de manera satisfactoria, por lo que, considerando que en Color Líquido existen muchas variables que afectan sus ingresos, sería necesario un presupuesto de ventas más global, que abarque tanto los ingresos (volúmenes de venta), como los componentes del costo de las ventas.

En la tabla 8 se expone el presupuesto de ventas de 2018, en el que se exponen las ventas hasta la fecha, de la unidad de impresión digital de corto tiraje, que son registradas mensualmente por el área de Cartera, junto con las cifras proyectadas para 2018, incluyendo tanto una inflación del 3.5% como un crecimiento del 30% por la ejecución del plan:

Tabla 8. Presupuesto de Ventas 2018

PRESUPUESTO DE VENTAS 2018			
UNIDAD DE IMPRESIÓN DIGITAL DE CORTO TIRAJE			
MES	VENTAS 2017	VENTAS 2018 (INFLACIÓN 3,5%)	VENTAS 2018 (CRECIMIENTO PROYECTADO 30%)
ENERO	\$ 32.820.283	\$ 33.968.993	\$ 44.159.691
FEBRERO	\$ 77.428.402	\$ 80.138.396	\$ 104.179.915
MARZO	\$ 52.016.391	\$ 53.836.965	\$ 69.988.054
ABRIL	\$ 36.936.000	\$ 38.228.760	\$ 49.697.388
MAYO	\$ 99.853.775	\$ 103.348.657	\$ 134.353.254
JUNIO	\$ 55.569.500	\$ 57.514.433	\$ 74.768.762
JULIO	\$ 44.449.150	\$ 46.004.870	\$ 59.806.331
AGOSTO	\$ 77.450.000	\$ 80.160.750	\$ 104.208.975
SEPTIEMBRE	\$ 80.556.520	\$ 83.375.998	\$ 108.388.798
OCTUBRE	\$ 82.612.346	\$ 85.503.778	\$ 111.154.912
NOVIEMBRE	\$ 59.546.080	\$ 61.630.193	\$ 80.119.251
TOTAL VENTAS	\$ 699.238.447	\$ 723.711.793	\$ 940.825.330

Fuente: elaboración propia (2017)

6.3. Formulación de las macro-estrategias

Partiendo del concepto de la diferenciación en innovación y del enfoque hacia el servicio, se pretende estructurar un plan de mercadeo para el servicio de impresión digital de corto tiraje de Color Líquido que potencie la diferenciación en innovación tanto de productos y procesos, como en mejoras o innovaciones en el servicio dado al cliente, que ayuden a visibilizar dicha área, a que los clientes conozcan más acerca de su portafolio de productos y a que se genere un posicionamiento del servicio y de la empresa en el mercado.

Con respecto a la diferenciación en innovación, basada ésta según Miller (1987) en “...la introducción de nuevos productos o servicios que se consideran de gran importancia y trascendencia, y cuyo objetivo estriba en comprender y dirigir más productos, tipos de clientes, tecnologías y mercados”, se debe considerar que una innovación se puede acompañar de atributos competitivos, tales como: innovación en productos, innovación en procesos, ingeniería en innovación de investigación y desarrollo y en la generación de productos únicos. (Castro, 2009)

Tomando como referencia lo anterior, se busca desarrollar estrategias enfocadas a los clientes corporativos con innovaciones en los productos y en los procesos, en los que, además de hacer uso de los últimos avances en tecnología de impresión y de acabados, se exploren nuevos materiales y combinaciones de procesos, gracias a la conjunción de las 3 líneas de negocio con la que cuenta Color Líquido a nivel de producción y con la ayuda de otras áreas como Diseño Industrial, Retoque Digital e Investigación y Desarrollo; con lo que se busca expandir el portafolio de productos ofrecidos en esta área, brindar a los clientes apoyo en el desarrollo desde 0 de sus

proyectos gráficos y ofrecer opciones o propuestas de aplicaciones digitales del material que se les entregue impreso.

El anterior factor de innovación se debe complementar con el enfoque hacia el servicio, entendido éste último como: "...cualquier acto o función que una parte ofrece a otra, es esencialmente intangible y no implica tener propiedad sobre algo. Su producción podría estar vinculada o no a un producto físico." (Kotler & Keller, 2012, pág. 356)

Con respecto a ello, se debe considerar que, el servicio de impresión digital se compone de un híbrido de servicios, ya que incluye tanto un bien tangible, un producto físico, impreso y completamente terminado, como un servicio intangible o un servicio de valor añadido, tomado éste como la asesoría previa a la impresión y el acompañamiento en diseño y producción.

Si bien, actualmente en Color Líquido se ofrecen a los clientes, servicios de asesoría, acompañamiento en los proyectos, desarrollo de las propuestas, diseño gráfico y estructural, entre otros, es necesario que se genere un mayor enfoque hacia el servicio y que todo el personal que tenga contacto con los clientes sea capacitado en atención al cliente y que cuenten con los conocimientos básicos sobre los productos y servicios que ofrece la empresa. Es primordial, además, que el equipo comercial sea constantemente capacitado en los productos y servicios que se ofrecen en dicha unidad de negocio, ya que se aprecia que, en la práctica, la mayoría de las ventas del área se generan en 3 de los 8 vendedores con los que se cuenta. Se deben considerar también, el establecimiento de un mayor número de canales de contacto con los clientes, junto con

una serie de capacitaciones, acompañadas de visitas guiadas a la planta de producción para generar con ello un mayor acercamiento de éstos hacia la empresa.

6.4 Formulación de estrategias

6.5. Detalle Táctico del Plan

Tabla 9. Estrategias y Detalle Táctico del Plan

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	PERSONA O ÁREA RESPONSABLE	PERIODICIDAD	COSTO / VALOR APROXIMADO
Alcanzar durante el 2018 una retención del 60% de los clientes actuales de la empresa y una captación mensual de 5 clientes nuevos por ejecutivo.	Destacar el enfoque hacia el servicio que se debe potencializar, no solo en el personal de ventas, sino también en todo el personal de la empresa que tenga contacto con los clientes, entre ellos: los mensajeros, los encargados de facturación y cartera, recepción, el personal de Diseño Industrial, Pre-impresión y de costos.	Implementar el cargo de "Asesor de servicio al cliente" para la atención de los requerimientos que ingresen a través del correo servicio@colorliquido.co, página web, redes sociales y whatsApp.	Gerencias General y Comercial.	1 sola vez	Salario mensual de \$1.000.000
		Desarrollo de versiones digitales (aplicativos móviles o web) del material que se entregue impreso.	Áreas Comercial y de I + D	Según requerimiento del cliente	Propuestas desde \$1.500.000 en adelante
		Jornadas de capacitación al personal de ventas para la actualización en conocimientos del área de impresión digital.	Área digital junto con el Gerente General y el Comercial.	1 vez al mes	\$100.000 mensuales
		Boletín impreso (Noticolor) para operarios de la planta de producción, con información y noticias de los productos y servicios del área.	Áreas de impresión digital, Diseño Industrial y de servicio al cliente.	1 vez por mes	\$143.000 mensuales por concepto de producción. \$240.000 mensuales de diseño y redacción.
		Programación de visitas guiadas a la planta de producción, para que los clientes corporativos conozcan maquinaria, procesos, materiales, entre otros.	Gerencias General y Comercial, junto con el ejecutivo a cargo y el jefe de producción.	2 veces al mes. Se sugieren realizar los 2 primeros sábados de cada mes. Cada cliente hará una visita anual.	\$300.000 mensuales

		Creación de agencia de publicidad in house, a través de la cual se ofrezcan a los clientes soluciones visuales integrales (Diseño gráfico, industrial, web, retoque de imágenes, entre otros). Se propone inicialmente un equipo compuesto por 3 personas.	Gerencias General y Financiera.	1 sola vez	Salarios mensuales por un valor total de \$6.500.000
<p>Conseguir un incremento del 20% en los requerimientos que ingresan a través de la página web, WhatsApp, correo de servicio al cliente y redes sociales durante el 2018.</p> <p>Adquirir 15 contactos de clientes potenciales en cada feria, evento, congreso o muestra universitaria en la cual tenga presencia la empresa.</p>	<p>Desarrollar estrategias de Relaciones Públicas y de marketing digital, mediante las cuales se generen nuevos canales de comunicación con el cliente y nuevas herramientas de ventas de los productos del área.</p>	Mailing semanal: Envío, tanto a clientes corporativos como a colaboradores, de correos periódicos con novedades en el área.	Áreas de impresión digital, Diseño Industrial y de servicio al cliente.	1 vez por semana	\$50.000 semanales
		Publicación web con información de productos, proyectos e innovaciones en el área, publicada en página web, redes sociales.	Áreas Comercial, Diseño Industrial e I + D	1 vez por mes	\$150.000 mensuales
		Actividades de relaciones públicas: Participación en ferias, congresos, exposiciones, asambleas, eventos de ciudad, celebraciones específicas de clientes representativos, entre otros.	Gerencia General y área comercial.	10 eventos anuales	\$500.000 por evento
		Patrocinio y participación en eventos y muestras universitarias, así como programación de visitas guiadas a la planta de producción de grupos de estudiantes de diseño, publicidad, comunicación o mercadeo de la ciudad.	Gerencia General, área comercial y jefe de producción.	5 eventos anuales	\$1.000.000 de presupuesto por evento.
<p>Buscar el incremento en un 30% de las ventas de esta unidad de negocio para el año 2018, para que pueda seguir operando en igualdad de condiciones.</p>	<p>Realizar un relanzamiento del área mediante una corta campaña de promoción y de divulgación, de las innovaciones en productos y servicios, tanto para los clientes como para los empleados y proveedores. Se propone su desarrollo en 1 mes.</p>	Mailing de expectativa: Envío a clientes corporativos de correo con imagen alusiva a cambios en el área.	Área de Diseño Industrial e I + D	2 veces por semana durante 1 mes	\$80.000 semanales
		Banner o animación con información de innovaciones en el área, publicada en página web, redes sociales y como pata corporativa en los correos.	Áreas Comercial y de Diseño Industrial junto a I + D	1 vez por semana durante 1 mes	\$150.000 semanales

	Desarrollo del catálogo de impresión digital en formatos web y PDF.	Áreas Comercial, de impresión digital, Diseño Industrial, Retoque Digital e I + D	Anual. Se sugiere actualizarlo cada 3 meses con productos o imágenes nuevas.	\$2.500.000 anuales
	Actividad de sensibilización con empleados: Programación de una jornada de capacitación en servicio al cliente y productos y servicios del área digital de corto tiraje, junto con actividades lúdicas y de integración, entrega de souvenirs y piezas gráficas del área.	Gerencias General, Financiera, Comercial junto con áreas de Nómina y Salud Ocupacional.	1 sola vez. Se sugiere penúltimo sábado del mes de lanzamiento.	\$6.000.000
	Evento de relanzamiento: Invitación a clientes y proveedores representativos, a una muestra "show room" y brindis realizado en Kajota, donde además de exponer productos, servicios, nuevos materiales y acabados del área digital, se regalarán souvenirs y piezas personalizadas.	Gerencias General, Comercial, grupo de asesores comerciales, área digital y Diseño Industrial.	1 sola vez. Se sugiere último sábado del mes de lanzamiento.	\$10.000.000
Reforzar la campaña de relanzamiento e impulsar las ventas del área con un catálogo de ventas mucho más accesible a los clientes y con posibilidades de pago y pedido en línea.	Actualización del catálogo virtual con la opción de pago online	Gerente Comercial junto con áreas de Retoque Digital, Diseño Industrial, e I + D.	Anual. Se deben actualizar precios y materiales cada 2 meses.	\$1.000.000 anuales para el diseño de los botones de pago. \$200.000 mensuales por concepto de plataforma de pagos.
	Producción de catálogo físico (12 unidades)	Gerente Comercial junto con el área de impresión digital.	Anual. Se sugiere actualizar su contenido interior cada que haya un cambio en materiales o acabados.	\$32.400 unidad

Fuente: elaboración propia (2017)

6.6 Presupuesto del Plan de Mercadeo

Tabla 10. Presupuesto del Plan de Mercadeo

TÁCTICA	PERIODICIDAD	COSTO / VALOR APROXIMADO	TOTAL
Creación del cargo de "Asesor de servicio al cliente"	1 sola vez	Salario mensual de \$1.000.000	\$ 12.000.000
Desarrollo de versiones digitales (aplicativos móviles o web).	Según requerimiento del cliente	Propuestas desde \$1.500.000 en adelante	\$ 0
Jornadas de capacitación al personal de ventas.	1 vez al mes	\$100.000 mensuales	\$ 1.200.000
Programación de visitas guiadas para clientes corporativos.	2 veces al mes	\$300.000 mensuales	\$ 7.200.000
Creación de agencia de publicidad. Se propone inicialmente un equipo compuesto por 3 personas.	1 sola vez	Salarios mensuales por un valor total de \$6.500.000	\$ 78.000.000
Mailing semanal.	1 vez por semana	\$50.000 semanales	\$ 2.400.000
Boletín de comunicación interna (Noticolor)	1 vez por mes	\$143.000 mensuales por concepto de producción. \$240.000 mensuales de diseño y redacción.	\$ 4.596.000
Publicación web.	1 vez por mes	\$150.000 mensuales	\$ 1.800.000
Actividades de relaciones públicas.	10 eventos anuales	\$500.000 por evento	\$ 5.000.000
Patrocinio y participación en eventos y muestras universitarias y visitas guiadas.	5 eventos anuales	\$1.000.000 de presupuesto por evento	\$ 5.000.000
Mailing de expectativa.	2 veces por semana durante 1 mes	\$80.000 semanales	\$ 320.000
Banner o animación con innovaciones.	1 vez por semana durante 1 mes	\$150.000 semanales	\$ 600.000
Desarrollo del catálogo de impresión digital en formatos web y PDF.	Anual	\$2.500.000 anuales	\$ 2.500.000
Actividad de sensibilización con empleados.	1 sola vez	\$6.000.000	\$ 6.000.000
Evento de relanzamiento.	1 sola vez. Se sugiere último sábado del mes de lanzamiento.	\$10.000.000	\$ 10.000.000
Actualización del catálogo virtual con la opción de pago online	Anual	\$1.000.000 anuales para el diseño de los botones de pago. \$200.000 mensuales por concepto de plataforma de pagos.	\$ 3.400.000
Producción de catálogo físico (12 unidades)	Anual	\$32.400 unidad	\$ 388.800
COSTO TOTAL			\$ 140.404.800

Fuente: elaboración propia (2017)

6.7. Cálculo del punto de equilibrio del Plan de Mercadeo

$$\textit{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Valor Presupuesto de Marketing}}{\text{Margen de Ganancia esperado}}$$

$$\textit{Punto de Equilibrio} = \frac{\$140.404.800}{20\%} = \$702.024.000$$

El Punto de Equilibrio del Plan presentado es de \$702.024.000; este sería el nivel mínimo de ventas que Color Líquido debe generar en 1 año para poder cubrir el Plan de Mercadeo propuesto.

7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE GESTIÓN

7.1. Requerimientos para la implementación del Plan

Para llevar a cabo el presente plan de mercadeo es necesario contar con la disposición, el compromiso y el apoyo de todos los colaboradores de la empresa, pero en especial del área de ventas, del equipo de trabajo del área de impresión digital y de la Gerencia Comercial y General, ya que son los directamente implicados en el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan.

Para el desarrollo del programa de sensibilización y de la actualización de conocimientos, se requiere, además, de la disponibilidad de tiempo y de un espacio óptimo para la realización de las capacitaciones del personal de ventas y de la programación de reuniones mensuales para el resto de los colaboradores de la empresa; se requiere así mismo, de la disposición de la planta de producción y del acompañamiento de un jefe de producción y de un asesor comercial para el desarrollo de las visitas guiadas.

Es importante contar con el apoyo económico por parte de la Gerencia General y área contable para la realización de las acciones propias del plan, así como disponer de espacios físicos: salones de reuniones, oficinas, área de acabados digital, un espacio de trabajo propio para las nuevas áreas a implementar (servicio al cliente y agencia de diseño) con toda la infraestructura y equipamiento necesario y realizar la selección y contratación del personal que llevará a cabo dichas funciones. Se requiere también integrar al plan, al personal de diseño industrial, retoque y al de publicaciones digitales para que, con sus conocimientos en el tema, desarrollen las propuestas gráficas y audiovisuales requeridas.

7.2. Formulación de Indicadores de Gestión del Plan de Mercadeo

Tabla 11. Indicadores de Gestión del Plan de Mercadeo

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	META	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
Alcanzar durante el 2018 una retención del 60% de los clientes actuales de la empresa y una captación mensual de 5 clientes nuevos por ejecutivo.	Destacar el enfoque hacia el servicio tanto en el equipo de ventas, como en el personal de la empresa que tenga contacto con los clientes, entre ellos: los mensajeros, los encargados de facturación y cartera, recepción, el personal de Diseño Industrial, Pre-impresión y de costos.	Número de clientes retenidos o renovados en el mes/Número de clientes en el mes	90%	Gerencia General / Gerencia Comercial	Mensual
		Número de clientes nuevos en el mes/Número de clientes en el mes	60%	Gerencia General / Gerencia Comercial	Mensual
Conseguir un incremento del 20% de los requerimientos que ingresan a través de la página web, WhatsApp, correo de servicio al cliente y redes sociales durante el 2018. Adquirir 15 contactos de clientes potenciales en cada feria, evento, congreso o muestra universitaria en la cual tenga presencia la empresa.	Desarrollar estrategias de Relaciones Públicas y de marketing digital, mediante las cuales se generen nuevos canales de comunicación con el cliente y nuevas herramientas de ventas de los productos del área.	Número de clientes nuevos/ Total de requerimientos recibidos por estos canales	80%	Área de servicio al cliente / Gerencia Comercial	Mensual
		Contactos obtenidos/Contactos planeados (potenciales)	50%	Gerencia Comercial	Trimestral
Buscar el incremento en un 30% de las ventas de esta unidad de negocio para el año 2018, para que pueda seguir operando en igualdad de condiciones.	Realizar un relanzamiento del área mediante una corta campaña de promoción y de divulgación.	Incremento en costos fijos / Margen de contribución Ventas reales/Ventas potenciales	90%	Gerencia General / Gerencia Comercial	Mensual
	Reforzar la campaña de relanzamiento e impulsar las ventas del área con un catálogo con posibilidades de pago y pedido en línea.	Ventas totales mes/Ventas realizadas por este canal	50%	Gerencia General / Gerencia Comercial	Mensual

Fuente: elaboración propia (2017)

CONCLUSIONES

Del desarrollo del presente Plan de Mercadeo para el área de impresión digital para la empresa Color Líquido S.A.S se puede concluir que:

La empresa, y en sí el sector de las artes gráficas, se están viendo afectados por varios factores y tendencias, entre ellos están: la digitalización de los contenidos, la conciencia ambiental, la alta competencia, la disminución en la demanda de impresión, la creciente presión de los clientes por reducir los precios, lo que afecta directamente las utilidades de las empresas; además de ello, en el sector se presenta una alta informalidad con la proliferación de establecimientos que actúan como talleres gráficos con producciones a muy bajos precios.

No se cuenta con una misión, una visión, ni valores corporativos oficialmente establecidos, por lo que, ni los directivos ni los colaboradores, tienen claridad sobre los objetivos de la empresa, los fines que se proponen ni las metas que se esperan alcanzar. En este caso se requiere definir una filosofía estratégica de carácter inspiradora que describa un panorama sobre los objetivos propuestos e impulse al desarrollo de acciones que conlleven a lograr una meta trazada.

Actualmente la estrategia competitiva de la empresa, basada en la diferenciación en innovación se está cumpliendo parcialmente, pues está quedando solo en la adquisición de maquinaria con tecnología de punta y bajo el manejo de las áreas comercial, diseño industrial, I + D, junto con los directivos, cuando debería ser un principio integral y transversal a todos los cargos y procesos de la empresa.

En el sector de las artes gráficas se presenta una alta competencia, una lucha constante entre las empresas formales y las informales, lo que genera una guerra de precios. Se presenta también dentro de éste, gran cantidad de empresas que ofertan productos y servicios de similares características, por lo que se puede hablar de un mercado estructurado bajo una competencia perfecta, en el que no se puede tener una cifra exacta de clientes, en el que no existen barreras de entrada de nuevos oferentes, nadie tiene el control sobre el mercado ni sobre el precio, por lo tanto, todos actúan como tomadores de precios.

Entre los principales competidores que Color Líquido tiene en el sector se encuentran litografías que ofrecen servicios de impresión digital de corto tiraje como Litografía Dinámica, centros de impresión con entrega inmediata como Auros copias y Portafolio, pero es definitivamente la empresa Transparencia Duo su competencia directa si se considera que cuenta con el mismo sistema de impresión (Offset – Digital).

De la investigación de mercados realizada, se puede concluir que actualmente en las empresas entrevistadas no se presenta un impacto importante de la tendencia a la digitalización de contenidos o a la reducción de la impresión a causa de la conciencia ambiental; lo que si se evidencia es el alto impacto que produce la reducción del presupuesto para inversión en publicidad, sobre todo en aquellas empresas que se rigen bajo un estricto presupuesto fijado desde el inicio de cada año y que se controla directamente desde el área de compras, o en aquellos casos en que la contratación se realiza bajo la modalidad de licitación.

Se puede inferir también del proceso investigativo, que el factor precio predomina, es un condicionante de compra de material publicitario en la mayoría de empresas, aunque se presentan proyectos especiales en que, por sus características de producción, se les da mayor importancia a factores como la calidad de los trabajos, el tiempo de entrega y al servicio, representado éste en la asesoría, acompañamiento, diseño, generación de muestras, entre otros, ofrecidos por la empresa.

Dentro de la etapa de formulación estratégica se busca un incremento del 30% en ventas, una retención del 60% de los clientes, la adquisición de nuevos clientes efectivos como contactos potenciales en las acciones de relaciones públicas y en requerimientos que ingresen a través de las redes sociales. Se formulan dentro de ésta macro-estrategias como la diferenciación en innovación y el enfoque hacia el servicio: así mismo se enlistan una serie de estrategias y tácticas que ayudarán al cumplimiento de los objetivos propuestos, entre ellas están: jornadas de capacitación al personal, visitas guiadas a la planta de producción, creación del área de servicio al cliente y de una agencia de publicidad in house, publicaciones digitales, mailing, actividades de relaciones públicas, una campaña de relanzamiento del área de impresión digital de corto tiraje y el desarrollo de un catálogo tanto físico como digital que funcione como ayudaventas para el equipo comercial.

RECOMENDACIONES

Además de las indicaciones y sugerencias dadas en cada etapa del Plan de Mercadeo se propone considerar especialmente estas recomendaciones:

La empresa debe encontrar ese factor único que diferencie el servicio de impresión digital de corto tiraje de los demás servicios ofrecidos por la competencia; este factor debe reflejarse en todos los lineamientos de la empresa, debe comunicarse a todos los colaboradores para que sea luego potencializado en los procesos que se realicen al interior de la empresa. En el caso de que la innovación sea ese factor diferencial, éste debe ser una premisa fundamental de trabajo en el equipo, para la adquisición y uso de nuevas tecnologías, desarrollo de ideas creativas e implementación de procesos novedosos en las labores diarias.

Se debe así mismo, definir una misión, una visión y unos valores corporativos que identifiquen el carácter de la empresa, los fines que ésta se propone, sus elementos diferenciales, que defina un público objetivo; para que sean una guía, un derrotero a seguir, para que tanto directivos como colaboradores, tengan claros los objetivos que se pretenden cumplir y la meta a la que se quiere llegar. Se sugiere revisar la misión, la visión y los valores corporativos propuestos en el presente plan, para, de ser aprobados, estos sean comunicados a todo el personal y publicados en las carteleras informativas de la empresa.

La consigna “la innovación es nuestra constante” debe ser interiorizada en todos los colaboradores e integrada en todos los procesos, y como esta misma indica, debe ser una constante en la empresa, no sólo en el sentido de la adquisición de tecnología de punta, sino también en el

desarrollo de ciertas prácticas como: explorar nuevos materiales, acabados, nuevas formas de producir las piezas, y lo más importante, nuevas, mejores y creativas formas de brindar el servicio al cliente: asesoría y acompañamiento permanente, proponer, crear, mejorar, brindar soluciones integrales, anticipar propuestas para proyectos especiales de los clientes, generar experiencias.

Es importante tener en cuenta que los productos ofrecidos por el área de impresión digital son vistos, desde su concepción técnica, tanto como bienes tangibles, como un servicio o una combinación de ambos, por lo que se deben considerar tanto los productos terminados que resulten del proceso de impresión, como el servicio, representado éste en la asesoría, acompañamiento, soporte en diseño y desarrollo estructural que se le brinde a los clientes.

Se recomienda que la empresa revise y potencialice aspectos como el servicio, el cumplimiento en el tiempo de entrega de los trabajos y la calidad de los mismos, pues estos pueden convertirse en factores clave de éxito dentro del área de impresión digital. Así mismo se debe consolidar a Color Líquido como una marca y al área digital como un componente importante de ésta, con un factor diferencial único y un propio posicionamiento.

Como parte de su definición estratégica, se sugiere que la empresa busque estrategias que ayuden a vencer la influencia que tiene el factor precio sobre el sector y que aproveche, que en el mercado se evidencian las tendencias a la reducción de impresión offset, la migración a la impresión digital, un elevado interés por productos personalizados; para que lleve a cabo estrategias como: ofrecer soluciones integrales aprovechando los recursos de sus diversas áreas de producción, se

realice mayor inversión en innovación, tanto en maquinaria como en capacitación del personal y se ofrezcan servicios complementarios de impresión con versiones digitales para web.

Con el desarrollo de la investigación de mercados se evidenció, un desconocimiento general sobre la existencia del área y de los productos y servicios que ésta ofrece, por lo que se le recomienda a la empresa que realice, además de un relanzamiento del área de impresión digital para que tanto colaboradores, proveedores y clientes conozcan los servicios, productos, acabados, materiales y los proyectos más importantes desarrollados en el área. Así mismo se recomienda, que active un plan de tácticas de sostenimiento y promoción para que continuamente se esté brindando información a los clientes, tanto en la página web, redes sociales y por correo electrónico.

Además del desconocimiento del área que se evidenció con la investigación de mercados, se aprecia que la empresa no realiza una promoción del área en su página web, con lo que, en la mente de los clientes, se fija aún más la idea de que, Color Líquido solo es una empresa de gran formato y de señalización. Por esta razón es importante que la empresa destine un espacio importante en su página, a los contenidos del área de impresión digital de corto tiraje, se publiquen fotos de trabajos realizados, se brinde información acerca de formatos, materiales, acabados y disponga además en ésta, de un catálogo virtual con los productos más destacados y en lo posible con opción de compra en línea, para facilitar el proceso de compra de los clientes naturales. Este catálogo se recomienda también sea impreso para que funcione como ayudaventas para el equipo comercial.

Para que el presente Plan de Mercadeo se lleve a cabo de manera exitosa, es fundamental que se desarrollen las estrategias y tácticas propuestas, que se asigne un presupuesto para su realización, se proporcionen el tiempo, los espacios y equipamientos necesarios, pero lo más importante, que se dé la verdadera importancia que este merece y que tanto directivos como colaboradores, se dispongan y comprometan con el desarrollo del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Castro, E. (2009). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj98ufKwZjTAhWFOSYKHe_NAhgQFggbMAA&url=http%3A%2F%2Frevistas.ucr.ac.cr%2Findex.php%2Feconomicas%2Farticle%2FviewFile%2F7073%2F6758&usg=AFQjCNEFranvtVjAiRhXoZP7P15wunWQw&cad=rja
- El País. (27 de Julio de 2016). *Estos son los desafíos de la industria editorial en la era digital*. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/economia/estos-son-los-desafios-de-la-industria-editorial-en-la-era-digital.html>
- Escuela de Formación e Innovación. (2014). *La impresión digital Básica: La reprografía*. Obtenido de Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj-x92I-O3TAhVHQiYKHQT7AykQFgglMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.carm.es%2Fweb%2Fintegra.servlets.Blob%2FTEMA%2520IMPRESION%2520DIGITAL%2520BASICA.pdf%3FARCHIVO%3DTEMA%2520IMP>
- Estrada, M. (6 de marzo de 2017). RRHH y salud ocupacional. (M. Paniagua, Entrevistador)
- HP . (13 de Mayo de 2017). *Prensa Digital HP Indigo 5500. ¿Y tú qué tienes que decidir?* Obtenido de Hewlett-Packard Development Company: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwium4O77O3TAhVM4CYKHSKfC4UQFgglMAA&url=http%3A%2F%2Fswd.com.ve%2Frta%2Fpdf%2F8a89bHP_5500._DS_Esp.pdf&usg=AFQjCNGtVnRfh_AENIwp3GWJ6oPkO4kTmQ&cad=rja
- Interempresas. (21 de Febrero de 2014). *Interempresas.net*. Obtenido de Redacción Interempresas: <http://www.interempresas.net/Graficas/Articulos/119740-Tendencias-internacionales-en-el-mercado-de-la-impresion.html>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lamb, C., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing 11e*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Portafolio. (2015). *Industria gráfica está cambiando su papel*. Obtenido de Periódico Portafolio: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/industria-grafica-cambiando-papel-30194>
- Procolombia. (25 de marzo de 2017). *Inversión en el sector Servicios en Colombia*. Obtenido de Procolombia: <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios.html>
- Quintana, R. (13 de Mayo de 2017). *Introducción a los Sistemas de Impresión*. Obtenido de Universidad de Londres: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjhm8eni-7TAhXB8CYKHU-3CfAQFgglMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.proveedoradelasartesgraficas.com%2Fpdf%2FINTRODUCCION%2520A%2520LOS%2520SISTEMAS%2520DE%2520IMPRESION.pdf&usg=>

- Revista Dinero. (2015). *¡Qué impresión!* Obtenido de Revista Dinero:
<http://www.dinero.com/edicion-impresion/pais/articulo/desafios-industria-grafica/208528>
- Revista Semana. (1985). *Revista Semana. Especiales Artes Gráficas*. Obtenido de LA IMPRENTA "EL MILAGRO DE LAS LETRAS DE MOLDE":
<http://www.semana.com/especiales/articulo/artes-graficas/6938-3>
- Santasmases, M. (2012). *Marketing: conceptos y estrategias*. Madrid: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.
- Scribd. (13 de Mayo de 2017). *Scribd.com*. Obtenido de Apuntes Sistemas de impresión:
<https://es.scribd.com/document/330217936/Apuntes-Sistemas-Impresion>
- Secretaría de Desarrollo Económico . (Mayo de 2015). *Nota Editorial: Los retos de la industria de la comunicación gráfica en Bogotá*. Obtenido de Los retos de la industria de la comunicación gráfica en Bogotá:
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj39KDqvOXSAhVMOyYKHV1BM0QFggBMAA&url=http%3A%2F%2Fobservatorio.desarrolloeconomico.gov.co%2Fdirectorio%2FdocumentosPortal%2FNotaIndustriaComunicacionGraficaBogota.pdf&usg=AFQjCNEj>
- Subgerencia Cultural del Banco de la República . (2015). *Biblioteca virtual*. Obtenido de Biblioteca Luis Ángel Arango:
http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Competencias del mercado*. Obtenido de
http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/competencias_del_mercado

ANEXOS

Anexo 1. Guía de preguntas de entrevistas en profundidad

1. ¿Cómo se realiza al interior de la empresa la inversión en temas de publicidad?
2. ¿Qué medios o canales utiliza la empresa para hacer publicidad?
3. ¿La empresa se ciñe bajo un estricto presupuesto para la contratación de material o hay libertad para ello?
4. ¿Requiere su empresa contratar servicios de impresión?
5. ¿Posee la empresa alguna política para la contratación de proveedores de material impreso?
6. ¿Requiere su empresa de servicios de impresión digital de corto tiraje?
7. ¿Qué tipo de material requieren imprimir?
8. ¿Cada cuánto realizan compras de material impreso?
9. ¿Qué variables considera usted al momento de elegir un proveedor de impresión?
10. Según su importancia, ¿cuál sería el orden de las anteriores variables?
11. ¿Conoce los servicios de impresión digital ofrecidos por Color Líquido? ¿Cómo los considera?
12. ¿Qué percepción tiene de Color Líquido y de los productos y servicios que ofrece?
13. ¿Cuáles considera usted son los puntos fuertes de Color Líquido?
14. ¿En qué cree usted debe mejorar Color Líquido?
15. Considera usted que las actuales tendencias del mercado: digitalización de contenidos, conciencia ambiental, alta competencia, sobreoferta de productos y servicios, ¿han afectado la producción de material impreso que requiere la empresa?