

## SECCIÓN: EL CASO DEL TRIMESTRE

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso seleccionado de los mejores presentados por los estudiantes de posgrado de la Universidad Icesi en el trimestre anterior. Incluimos además comentarios acerca del caso presentados por profesores.

La base de datos «Casos Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad Icesi», está disponible a profesores de las facultades de administración del país y el exterior.

Son de nuestro interés los comentarios sobre el uso que hagan de este caso

**El editor**



## DIGITAL EXPRESS\*

CARLOS ALBERTO AREÍZA V.

DIANA MADRIGAL

ANA MARÍA LEÓN

PAULA MARTÍNEZ

HERMAN HERLEIN

Fecha de recepción: 6-12-2004

Fecha de aceptación: 19-4-2005

### ABSTRACT

Digital Express reflects the situation of a family business which, like many others, has grown based on its founding owner's strengths and vision. Despite its growth, the administrative structure of the company has not adjusted to the situation of the new markets it serves and its customer's requirements.

Digital Express shows a lowly productive situation that family businesses face when, unaware of the growth their company is achieving, business owners continue to centralize all

power, thereby performing tasks in all the areas themselves.

### KEY WORDS

Screen: ink-stamping on cloth. Graphic design: entails capturing a customer's idea on the computer and printing it later. Lithography: high volume printing system. Small business: a small customer who pays in cash. Client agency: an intermediary who purchases goods and services and sells them later. Individual customer: someone who buys services for his/her own personal use. Inno-

---

\* Este caso fue preparado por el doctor Carlos Alberto Areíza V. y los estudiantes de la especialización en Mercadeo, promoción XXVI Paula Martínez, Ana María León, Diana Madrigal, Herman Herlein. Es propiedad de la Universidad Icesi. Santiago de Cali, noviembre 26 de 2004.

vation: development of new products. Creativity: taking a customer's idea to create a design that exceeds the customer's expectations. Service: department within an organization which takes care of customers with small rush jobs.

## RESUMEN

Digital Express es el caso de una empresa familiar que como muchas ha crecido con base en las fortalezas y visión de su propietaria fundadora, pero que en su estructura administrativa no se ha acomodado a las situaciones de los nuevos mercados que está atendiendo y a los requerimientos de sus clientes.

Digital Express muestra la situación poco productiva a que se enfrentan las empresas familiares cuando el fundador sin darse cuenta del crecimiento que viene alcanzando su empresa con-

tinúa centrando todo el poder y realizando labores en todas las áreas.

## PALABRAS CLAVE

Screen: estampado sobre tela con tintas. Diseño gráfico: Plasmar una idea de un cliente en el computador para luego imprimirla. Litografía: medio de impresión para gran volumen. Small business: clientes pequeños que pagan de contado. Cliente agencia: es un intermediario que compra productos y servicios para venderlos. Cliente unipersonal: compra servicios para su uso personal. Innovación: desarrollar nuevos productos. Creatividad : tomar la idea del cliente, diseñarla y superar las expectativas de éste.

Service: departamento dentro de la organización que atiende a clientes que tienen urgencias pequeñas.

## INTRODUCCIÓN

Fue amor a primera vista, una gran pasión se apoderó de ella y no des-cansaría hasta obtenerlo y hacerlo suyo. Sencillamente era fascinante y diferente, es que hablar de un computador Macintosh Plus hace quince años era para dejar boquiabierto hasta al más experto en computadores. Su deseo traspasó las fronteras y sus hermanos, en un gesto de amor se lo compraron para que ella lo pagara como y cuando quisiera. Fue la más espectacular de las sorpresas que recibió un día a mediados de junio de 1990, al llegar a EE.UU. a visitar a sus hermanos.

Ana Lucía era una joven universitaria que hacía su segunda carrera, le encantaba trabajar en su computador y hacer sus trabajos de universidad y no estaba mal ganarse unos pesos; sin pensar que un trabajo tan simple como transcribir textos sería la primera piedra desde donde se construiría una importante empresa en la industria de la Reprografía (Artes Gráficas), porque para ella ser una alta ejecutiva de una multinacional era hasta ese momento su meta más preciada.

Lejos de pensar en construir una empresa fue después de asistir a un congreso de espíritu empresarial que desarrollara la universidad Icesi, cuando sentada frente a un grupo de empresarios que contaban sus experiencias, comenzó a desarrollarse en su interior un torbellino y nació enseguida una visión de futuro: algún día estaría allá, frente a un auditorio, contando su historia. Ella sería empresaria.

Y es así como empieza la historia de uno de los centros gráficos más im-

portantes de la ciudad de Cali, *Digital Express*, una empresa que se dedica a solucionar necesidades gráficas de comunicación del sector empresarial a través de un Service de Impresión Digital, donde acuden las personas con archivos listos para ser impresos con tecnología digital, contando con un taller creativo conformado por un ejecutivo de cuenta, un diseñador y un creativo quienes les brindan soluciones y conceptos para el desarrollo de las ideas a los clientes y un centro de reproducción de fotocopiado análogo digital, encuadración, acabados e impresión litográfica; esta última se hacía a través de contratos con terceros.

Ana Lucía considera que sus principales fortalezas son la innovación y la creatividad, el desarrollo de elementos gráficos plasmados sobre diferentes materiales con alta calidad y en pequeñas cantidades, lo cual es coherente con la actual tendencia de la industria en la que la comunicación visual tiene la máxima importancia, con el conocimiento que tiene de sus clientes ha podido suplir sus necesidades que se traducen en presentar sus trabajos de expresión gráfica de manera diferente y cada vez más con la mejor calidad.

## EVOLUCIÓN

En el año de 1989 sus primeros clientes fueron estudiantes universitarios, a quienes a través de su computador Macintosh les brindaba soluciones diferentes de transcripción de textos, gráficos y diseño de portadas; su negocio comienza en el estudio de su casa, con una inversión inicial de \$2.000.000 pero al poco tiempo se ve en la necesidad de adecuarlo e instalar una oficina con acceso a la calle y

contratar a una asistente. Un año después, su hermana se convierte en socia del negocio invirtiendo \$3.000.000 con los cuales adquirieron activos productivos representados en una fotocopiadora pequeña y dos máquinas de encuadernación. La mayor fortaleza de su computador Macintosh era la posibilidad de hacer diseño gráfico, pero ella desconocía esta tecnología (software), es así como decide hacer un curso de «Ilustración». En este curso conoce a un diseñador gráfico, nuevos programas y sobre todo nuevos usos para un mercado totalmente diferente y muchísimo más rentable, la industria de las artes gráficas.

Una de las primeras decisiones estratégicas fue asociarse con el diseñador gráfico quien poseía el conocimiento en diseño y adicionalmente aportaba al negocio activos tecnológicos. A finales de 1992, sus ventas se habían triplicado alcanzando los \$36.000.000 anuales que para esa época y considerando que su nómina era de tres personas y no existiendo otros costos adicionales el negocio resultaba rentable. En asocio con el diseñador le habían dado un giro al negocio incursionando en el segmento de las artes gráficas y al segmento constituido por el mundo empresarial; Los nuevos clientes correspondientes a las grandes empresas tenían necesidades propias como el diseño de presentaciones a través de diapositivas y acetatos, diagramación de revistas, boletines, volantes y todo tipo de piezas de comunicación.

Para ese entonces, las instalaciones de su casa se quedaron pequeñas, ya que se contaba con dos computadores Macintosh, un computador PC,

dos impresoras, fotocopiadora y máquinas de encuadernar; y con un mercado ya no orientado a estudiantes, sino al sector corporativo y a las agencias de publicidad. Es así como decide trasladarse a una de las principales vías en el norte de la ciudad, con alto flujo de transeúntes y rodeada de varias empresas pymes; el local era mucho más grande (100 metros cuadrados). Los servicios que prestaba en ese entonces estaban orientados a dos líneas, una de copiado y transcripción de textos (negocio suyo y de su hermana), y una de diseño gráfico en sociedad con el diseñador gráfico.

En 1993, independiza totalmente el centro de copiado adecuando un nuevo local de 200 metros cuadrados y se queda trabajando en el negocio de diseño gráfico por ocho meses más, pero decide al cabo de ese tiempo que debe darle todo su tiempo al otro negocio, al de la línea de copiado.

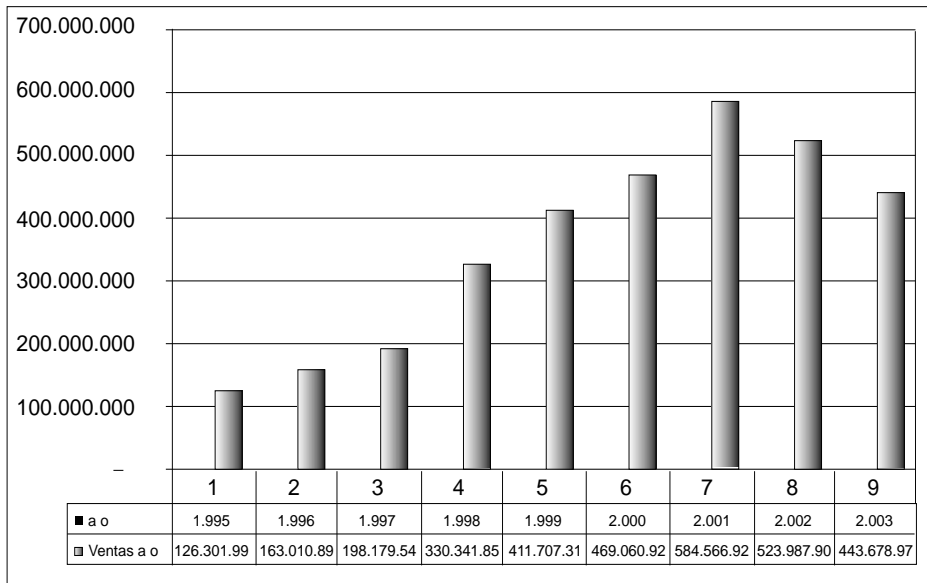
Ana Lucía empieza a asistir a ferias internacionales de artes gráficas y se abre ante ella un maravilloso mundo, desarrolla nuevas formas de acabados (encuadernaciones, laminados), incursiona en el estampado digital para camisetas aprovechando la tecnología que posee de fotocopiado a color, siendo la segunda empresa en la ciudad en tener dicha tecnología, forma poco a poco un centro de copiado y crea un departamento de diseño gráfico para atender al mercado empresarial.

En 1996 se traslada a un nuevo local de 500 metros cuadrados y crea uno de los mejores centros gráficos de la ciudad, un lugar donde convergen varios negocios a la vez como son: centro de copiado, agencia de publicidad

con servicios de diseño gráfico. El rápido crecimiento de la empresa y la identificación de un mercado emergente de impresión digital como una nueva oportunidad de negocio hizo que en 1997, la compañía se planteara la diversificación de sus líneas de negocio como una vía para aumentar su presencia en el mercado y logra

posicionarse en este segmento como líder ya que sus competidores no habían entrado todavía a ese mercado en la ciudad, sus ventas alcanzan un dinamismo sorprendente creciendo continuamente en 1995, 1996, 1997 desde 126, 163, 198 millones respectivamente a 330 millones en 1998.

**Gráfico 1.** Evolución de las ventas (Fuente: Documentos internos).



Para ese entonces su competencia directa era muy diversa, debido a que trabajaba en distintos negocios: centros de copiados, litografía, diseño gráfico y screen, esta situación le permitía prestar sus servicios a clientes tan diversos como los que tenía su competencia, de tal manera que atendía desde el ejecutivo corporativo, hasta el transeúnte que llegaba al punto de venta por una fotocopia. Entre los años 1998 al 2001 la empresa se desarrolló, dinamizó y consolidó, con una amplia estructura de

cargos y funciones. Se especializó en la impresión digital y todos los demás negocios giraban alrededor de éste, sus ventas seguían creciendo como lo muestra el Gráfico 1. Y los objetivos de ventas para los años entre el 2002 y el 2005 se esperaba que siguieran así, pues se había presupuestado crecer de un año a otro entre el 20% y el 25%.

## EL MERCADO

Ana Lucía segmentó sus mercados de la siguiente forma:

**Clientes corporativos;** Multinacionales con varios departamentos que por sus múltiples actividades generan compras mensuales, éstas requieren de un ejecutivo de cuenta con gran capacidad y conocimiento para ofrecer alternativas innovadoras en materia de comunicación gráfica, su principal requerimiento: asesoría y reproducción de material en pequeñas y medianas cantidades. Ana Lucía dividió este cliente en dos categorías, el corporativo A, que corresponde a cinco clientes los cuales le generaron el 46.35% de las ventas totales en el año 2001. El corporativo B, multinacionales que compran esporádicamente con una frecuencia de 2 a 4 veces en el año, que tienen un potencial muy grande de crecimiento; es un mercado exigente, muy competido y pequeño (en número de empresas pero no en potencial de ventas), que exige plazos de pago entre 60 y 90 días y normalmente en su decisión de compra gana la cotización de mejor precio, esto sucede porque tienen gran poder de negociación e imponen sus condiciones.

Estos clientes eran atendidos por Ana Lucía pero por sus múltiples ocupaciones gerenciales delegó estas funciones en una asistente que había sido vendedora de mostrador en el punto de venta.

**Cliente Small Business:** Como lo llama Ana Lucía, este mercado lo constituyen empresas pequeñas y medianas (PYMES), de los sectores de servicios, manufacturero e industrial con tamaño de sus ventas superiores a 400 millones de pesos mensuales, que acuden al punto de venta para asesoría y trabajos de impresión de sus necesidades gráficas. Las (Py-

mes) han redimensionado mucho su imagen y trabajan en la mejora de los procesos lo que las obliga a entrar en procesos de certificación y/o de exportación. Es un mercado en crecimiento, es más grande que el mercado corporativo, en Cali existen 3.460 empresas pequeñas y medianas y por lo general su modalidad de pago es de contado. Este negocio representa 8.71% del total de las ventas en el año 2001, y está conformado por 150 empresas aproximadamente, son atendidos por personal de mostrador y por Ana Lucía cuando ella se encuentra en la empresa.

**Cliente Agencia:** Es todo tercero que genere ventas a otro cliente, por ejemplo agencias de publicidad, diseñadores, litógrafos. *Digital Express* actúa solamente como reproductor de material, el cliente se ha hecho cargo del proceso de aprobación del diseño que es lo que genera más demora y contratiempos en un trabajo, sus archivos son entregados ya preparados y listos para ser impresos; el margen de rentabilidad en esta categoría es más pequeño por la comisión que se debe dar a los agentes, entre el 10% y el 20% sobre precio de venta. Uno de los inconvenientes en esta categoría es su forma de pago porque algunas agencias tienen bastantes problemas de liquidez, pero también existe la posibilidad, si ellas lo permiten, de facturarle directamente al cliente, son atendidos en el punto de venta por personal de mostrador y representan el 6.5% de los ingresos totales en el año 2001, siendo aproximadamente 30 clientes, este segmento ha ido creciendo año tras año.

**Cliente Institucional:** Empresas gubernamentales o privadas como



colegios, universidades, asociaciones, cajas de compensación, este segmento está poco desarrollado.

**Cliente Unipersonal:** Conformado por estudiantes de diseño gráfico que requieren impresión digital de sus trabajos; amas de casa que requieren artículos personalizados como camisetas, mugs, con diferentes ilustraciones o el cliente que requiere una fotocopia de documentos varios, este cliente representa el 32.38% de las ventas en el año 2001.

**De la Gerencia:** Distribuye su tiempo entre la gerencia general de la compañía y la labor comercial enfocada a clientes corporativos, ambos trabajos le exigen cada día más de su dedicación y de su tiempo, uno de los

mayores problemas detectados es la dependencia que ha creado Ana Lucía con el segmento cliente corporativo, el cual le exige su presencia en casi todas las negociaciones, ya que el valor agregado para el cliente está representado en la experiencia, conocimiento y habilidad de Ana Lucía para dar soluciones adecuadas a los problemas que en su defecto otro ejecutivo de cuenta no haría con la misma efectividad. En los dos últimos años Ana Lucía participa cada vez menos de estas negociaciones delegando en sus ejecutivos esta responsabilidad, en contraste, la competencia atiende personalmente a este segmento a través de los dueños de la empresa o de ejecutivos de cuenta muy entrenados.

PARTICIPACIÓN POR TIPO DE CLIENTE EN EL TOTAL DE VENTAS (%)  
MERCADO EXTERNO

	1999	2000	2001	2002	2003
Corporativo A					
institucional	59,12	47,03	46,35	41,00	36,00
Corporativo B	0,85	0,99	3,03	1,43	1,77
<b>Total mercado externo</b>	<b>59,97</b>	<b>48,03</b>	<b>49,38</b>	<b>44,43</b>	<b>37,77</b>
<b>MERCADO EN EL PUNTO DE VENTA</b>					
	1999	2000	2001	2002	2003
Institucional punto de venta	0,85	0,99	3,03	1,43	1,77
Small Business	7,21	11,40	8,71	7,85	15,00
Unipersonal	26,98	33,80	32,38	31,60	26,98
Agencias	4,98	5,79	6,50	10,16	12,66
<b>Total punto de venta</b>	<b>40,03</b>	<b>51,97</b>	<b>50,62</b>	<b>51,04</b>	<b>56,41</b>
	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: documentos internos

## SITUACIONES ADMINISTRATIVAS

### **Del área comercial**

Con el objetivo de aumentar su participación en el mercado y con la con-

vicción de que la empresa cuenta con un portafolio de productos adecuados para atender los requerimientos del mercado y además de que la industria tiene un gran potencial de cre-

cimiento Ana Lucía se ha propuesto estructurar una fuerza de ventas y con este propósito contrató a un joven dinámico, bien parecido, de buenas relaciones y facilidad de comunicación con los clientes, Diego Barón.

Para Diego, *Digital Express* era su primera experiencia en ventas, su empleo anterior fue en una empresa comercializadora de libros en la que trabajó en el área de mercadeo como asistente; Ana Lucía le vio un gran potencial para ser su auxiliar, le ayudaría con sus clientes en labores operativas que a ella, por sus múltiples ocupaciones, le quedaba difícil atender, le asignó la consecución de nuevos clientes y obtuvo en muy poco tiempo buenos resultados en ventas.

Por otra parte, el punto de venta era atendido por una joven dedicada a las ventas y dos empleados que hacían labor de fotocopiado, la empleada se perfilaba como ejecutiva de cuenta en el sector corporativo pues era una joven estudiante universitaria con gran capacidad de aprendizaje, dinámica, simpática y con ganas de forjarse un gran futuro, su único problema era no poseer medio de transporte, que en *Digital Express* era requisito de enganche como vendedor para visitar a los clientes.

Otro problema en el punto de venta era que cuando se presentaban trabajos importantes o que requirieran de mayor asesoría y preparación comercial debían esperar a que Ana Lucía se encontrara en la empresa.

Ana Lucía pensó que era indispensable, para el crecimiento sano de la empresa, un Director Comercial que se encargara de estructurar muy bien el departamento, diseñar planes,

selección, capacitación, entrenamiento y seguimiento a los ejecutivos, así ella podría dedicarse a la gerencia, pero no ha sido fácil. Una persona con un alto perfil, conocedora del tema, proveniente de la industria de las artes gráficas no es fácil de contratar porque son de muy altos costos, con un problema adicional, que reciben altas comisiones por sus grandes volúmenes en ventas en litografía. *Digital Express* aunque puede pagar el mismo porcentaje de comisión, sus volúmenes son pequeños y esto hace poco atractivo el trabajo para una persona de alto perfil.

Otro problema fundamental que encontró Ana Lucía es la alta rotación de este tipo de personal, es un trabajo que requiere de muy buenas relaciones comerciales y sociales con los clientes, así que cuando el vendedor decide irse para la competencia se lleva también los clientes. Queda entonces el interrogante: ¿Qué es mejor, el perder clientes por la alta rotación o no tener vendedores de alto perfil?

Teniendo en cuenta esta situación, Ana Lucía analizaba si Diego podría asumir el cargo de Director Comercial, llevaba un año en la empresa y era sorprendente su facilidad para aprender del negocio, de las cotizaciones y del manejo de los clientes, sus compañeros lo apreciaban pues siempre salía con un chiste en medio de una situación tensa y era el rey de las fiestas. Ana Lucía no quería perder un buen vendedor y quemarlo en un cargo de tanta responsabilidad estratégica y táctica aunque era inteligente y estudioso, había dejado sin culminar su carrera de economía en el quinto semestre por falta de recursos económicos.

### ***De planeación***

En esta área se genera un gran conflicto en los procesos de trabajos porque la planeación programada se cambia continuamente ya que todos los trabajos que se generan en el punto de venta son urgentes, al fin y al cabo *Digital Express*, como su nombre lo indica y su tecnología empleada «Digital» da la connotación de rápido, «Express», de velocidad. Por esta razón se presenta un alto índice de incumplimiento lo que genera insatisfacción tanto de los clientes como de los empleados internos, ya que algunos de estos hacen varias funciones a la vez.

### ***De producción***

Los problemas de producción en la planta están detectados en la puesta a punto de las máquinas digitales, ya que son máquinas muy susceptibles a presentar daños y generar distorsiones de color, convirtiéndose en uno de los puntos clave de éxito.

### ***De procesos***

Desde siempre, *Digital Express* ha tenido como objetivo ofrecer un servicio superior, de alta calidad y de confianza con sus clientes y para garantizarlo es crucial su compromiso con la gestión interna. Por ello se estableció desde el año 2000 un objetivo de desarrollo de procesos, de calidad total y de mejoramiento continuo; el proceso de obtener la certificación ISO9002 se planeó para el año 2003, esto generó un gran costo para la compañía, en recursos humanos y mucha atención para el interior de la organización, descuidando lo principal, las ventas. A finales de 2002 deciden parar el proceso, porque la empresa tiene otras prioridades fundamentales para su continuación y supervivencia.

### ***De finanzas***

La situación financiera era manejada hábilmente por su socia pero ésta se trasladó a los EE.UU., dejando esta área en manos de un asistente contable y la supervisión muy cercana de la gerencia de la empresa.

## **RETOS QUE ENFRENTA LA EMPRESA**

Para finales del año 2003, los informes del año arrojaron un decrecimiento en las ventas, lo que generó un ambiente preocupante en la organización, pues no se lograba llegar a los objetivos de crecimiento planteados por la gerencia, un crecimiento anual como mínimo del 20%, por el contrario, cada año las ventas decrecían más.

Desde el año 2000 se presentaba un estancamiento y pérdida de participación de mercado, su competencia aumentaba a un ritmo vertiginoso, las litografías no eran su competencia directa, pero la empresa había incursionado y logrado una alta participación en impresos digitales, mercado que anteriormente era exclusivo de ella. Anteriormente las litografías se negaban a producir material en pequeñas cantidades, hoy se veían obligadas a hacerlo ante la amenaza de la impresión digital, la mayoría de las empresas que entraron en este mercado redujeron sustancialmente los precios y los volúmenes, con el propósito de no dejarse sacar por la impresión digital. Por otra parte, los grandes proveedores de máquinas fotocopiadoras e impresoras digitales como Xerox, Canon, Ricoh, colocaron en outsourcing centros de copiado e impresión en el mercado corporativo.

El mercado norteamericano de la impresión digital se ha desarrollado

vertiginosamente, y ha creado para Latinoamérica un nuevo mercado del usado que consiste en vender máquinas usadas devueltas por sus usuarios por reposición y adquisición de maquinaria nueva. Latinoamérica, por la dificultad de acceder a equipos nuevos por sus altos costos, se ha convertido en el principal comprador de dichas máquinas; mientras una máquina nueva cuesta desde 40.000 dólares, una remanufacturada de 3 a 6 años se consigue en el mercado del usado en 2.500 dólares, de esta manera las barreras de entrada para acceder a tecnología digital por parte de los centros de copiado se han vuelto inexistentes.

Ana Lucía también observó que el mercado corporativo había decrecido en su participación mientras que el punto de venta se había desarrollado muy bien, por una parte se alegró ya que creía que una estrategia orientada a las pymes era algo bueno, pero el hecho de perder dos clientes corporativos tipo A hacía que sus ventas se perjudicaran radicalmente, las razones de esta pérdida fueron porque un proveedor se fue del país y el otro por problemas de mal servicio, Ana Lucía reflexionaba sobre la necesidad de hacer algo urgente, y se preguntaba: ¿Debo ampliar la base de clientes corporativos?, ¿Diseñar una estructura de la fuerza de ventas más acorde con la industria?, ¿Establecer políticas de ventas y servicios personalizados?, ¿Qué hacer?

Por el contrario, su competencia directa *Zona Digital* presentaba un crecimiento en la participación en el mercado del 18% en los últimos cuatro años, Ana Lucía investigó que esto se debía a que había logra-

do estructurar una fuerza de ventas muy estable, pues los únicos vendedores eran tres hermanos socios de la empresa, quienes manejaban a los clientes más importantes desde hacía varios años. Su estrategia comercial se basaba principalmente en las eficientes relaciones comerciales que lograron establecer como ejecutivos de cuenta, lo que generó una gran lealtad de marca por parte de sus clientes. El otro competidor *Full Color* también estaba creciendo en promedio al 5% en los últimos dos años, debido a una creciente entrada a empresas pymes con la estrategia de outsourcing. Era claro que la industria estaba en alto crecimiento dado que las empresas dejaban de comprar grandes volúmenes de material publicitario a las litografías para hacer pedidos más acordes con sus necesidades y por temporada.

Ana Lucía no entendía el por qué de la situación de su compañía, ya que era una empresa con un alto grado de oportunidades de crecimiento en todos los mercados y sus productos eran buenos. Las utilidades eran casi inexistentes (4% - 5%) de rentabilidad sobre las ventas, cuando en la industria se manejaba del 15% al 20%, era realmente preocupante y sentía que ya no podía trabajar más pues lo hacía quince horas diarias y pensó seriamente en que estaba en el negocio equivocado con altos problemas tecnológicos, sin rentabilidad y lo peor, sin recursos financieros para invertir; sólo tenía una fuerte convicción y era que debía atender todos sus mercados, ya que confiaba en el desarrollo del punto de venta y el mercado corporativo.

Participación porcentual del mercado de la competencia

	2000	2001	2002	2003
Digital Express	40	38	36	34
Zona Digital	25	29	35	41
Full Color	20	18	19	20
Otros	15	16	10	5
Mercado Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Aunque si bien es cierto la industria se ha fragmentado llenándose de una gran cantidad de competidores pequeños con infraestructura muy baja en costos, la amenaza principal está en el ingreso de un competidor muy fuerte, con una tecnología de punta, precios más bajos o inclusive iguales y una amplia capacidad de producción, una gran cantidad de usuarios de estos sistemas de impresión se desplazaría hacia el nuevo integrante, el cliente está buscando la mejor calidad ya que el precio de este sistema de impresión es alto.

En medio de tantas dudas, Ana Lucía decide contratar a un equipo de asesores para que realicen un diagnóstico de su estrategia comercial y la orienten con recomendaciones enfocadas a la solución de sus problemas.

#### COMENTARIOS SOBRE EL CASO DIGITAL EXPRESS

El caso presenta a una empresa que fue creada hace quince años, en el sector de las artes gráficas, por un estudiante de administración que sin mayores recursos y sólo con su pasión, coraje y visión, poco a poco, y con mucho esfuerzo y trabajo, la llevó en pocos años a ser uno de los centros gráficos más importantes de la ciudad de Cali, la empresa se caracterizó por estar bien estructurada, con

una cultura e imagen bien consolidada ante los empleados y los clientes de la ciudad.

Se muestran la evolución, el crecimiento y las decisiones estratégicas tomadas a lo largo del tiempo, se presentan los desarrollos del factor humano especialmente el encargado de la parte comercial y los problemas administrativos que tiene que enfrentar una empresa familiar cuando está empezando en un mercado tan competitivo como el de las artes gráficas.

Hoy, la empresa se ve ante una situación muy grave de caída en las ventas, con una necesidad urgente de una estrategia comercial sólida que la lleve nuevamente a cumplir los objetivos, ya que existe un mercado creciente y la empresa cuenta con un buen posicionamiento en el sector.

Digital Express se ha caracterizado en la industria por ser innovadora en su modelo de negocios como centro gráfico digital.

*Digital Express* no ha hecho nunca un plan de mercadeo, no cuenta con una estructura comercial formal, las ventas en el sector corporativo las realiza la gerente, no se han definido unas estrategias comerciales claras, lo cual a juicio de su gestora ha llevado a la empresa a que en los últimos años pierda participación en el mercado,

las utilidades se reduzcan y la gerencia esté pensando en cerrar la empresa.

El caso se puede utilizar en gerencia de ventas, canales de distribución y

estrategia, lo que permite a estudiantes y profesores tratar diferentes temas.

**José Roberto Concha**

Jefe Departamento de Mercadeo 