



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA**

**Trabajo de Titulación previa a la obtención del título de Ingeniero  
en Mercadotecnia**

**Creación de un Plan de marketing para la Empresa Lexmark  
Colombia por el cambio en venta de tangibles a intangibles.**

**Autora: Adriana Milena Martínez Cardona**

**Director: Ing. Christian Enrique Dávila Lara, MSC.**

**Quito, Octubre 2016**

## RESUMEN

La presente investigación analizó las principales variables a ser tomados en cuenta para la creación de un plan de marketing para la empresa Lexmark Colombia debido al cambio en su enfoque comercial, la empresa tradicionalmente se dedica a la fabricación y venta de equipos y suministros de impresión ahora se transforma además en un proveedor de servicios; Soluciones de Impresión.

Para el planteamiento del plan de marketing se estudiaron los criterios y percepciones de los canales de distribución y el personal del área comercial, además se analizaron experiencias similares, todo esto inmerso en el contexto actual de la era digital y las exigencias tecnológicas y sociales que esto implica.

El estudio realizado permitió plantear estrategias de marketing para enfrentar la transformación organizacional y comercial que la empresa asume buscando lograr los objetivos de la corporación.

**Palabras clave:** soluciones de impresión, servicios, venta consultiva, plan de marketing.

## ABSTRACT

This research analyzed the main variables to be taken into account for a marketing plan creation to Lexmark Company from Colombia, due to the change of the commercial focus. The firm commonly works in fabrication and sale of printing equipment and supplies. Plus, now it becomes a services provider; printing solutions.

For the marketing plan approach, it has been studied the patterns and perceptions of the distribution channels and the staff of the commercial area. Plus, it has been analyzed the similar experiences, all it immersed in the actual context of digital age, and technology and social requirements it involves.

The study that has been done allowed posing marketing strategies for facing the organizational and commercial transformation, that the Company assumes, for finding to achieve the corporation objectives.

Key words: printing solutions, services, inquiry sales, marketing planning.

## DEDICATORIA

Le dedico esta tesis a mi familia; a mi mamá Amanda, mi hija Sara,  
mi hermana Martha Cecilia, mi papá Pedro.

Gracias por ser la inspiración para todo lo bueno que he hecho en  
esta vida.

## AGRADECIMIENTO

Gracias, gracias, gracias: a todos por quienes hoy puedo estar aquí.

A Dios, a mis profesores en especial a Doris Velásquez por sus constantes consejos y ánimo para no desistir, a la Universidad Internacional, a mi director de tesis Christian Dávila por compartir su sabiduría y guiarme en este proceso, a mis ex compañeros de trabajo por ser activos partícipes en esta tesis.

A mi familia y a mis amigos en especial a John quien pasó largas noches intentando re-enseñarme contabilidad, gracias por el apoyo incondicional, ánimo y ayuda constante.

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Magister Christian Enrique Dávila Lara, tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el Proyecto de Investigación Científica con el tema: “Creación de un Plan de marketing para la Empresa Lexmark Colombia por el cambio en venta de tangibles a intangibles” de la estudiante Adriana Milena Martínez Cardona, alumna de Ingeniería en Mercadotecnia, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Comité Examinador designado por la Universidad.

Quito, Octubre 10 de 2016



Tutor

Ing. Christian Enrique Dávila Lara

C.I.1712159274

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Adriana Milena Martínez Cardona, declaro que el trabajo de investigación denominado: “Creación de un Plan de marketing para la Empresa Lexmark Colombia por el cambio en venta de tangibles a intangibles” es original, de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica, habiéndose citado las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Cedo mis derechos de propiedad a la Universidad Internacional del Ecuador , sin restricción especial o ningún género .

Quito, Octubre 10 2016



---

Adriana Milena Martínez Cardona

C.I.171376675-4

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN .....	ii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
APROBACIÓN DEL TUTOR .....	vi
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE IMÁGENES .....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xvi
CAPITULO 1. PLAN DE TESIS .....	18
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA: .....	18
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: .....	21
1.3 PREGUNTAS DIRECTRICES .....	22
1.4 OBJETIVOS .....	22
1.5 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....	23
1.6 MARCO CONCEPTUAL .....	25
1.7 INVESTIGACIÓN .....	27
1.8 POBLACIÓN .....	28
1.9 TABULACIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS: .....	30
1.10 RECURSOS: .....	32
1.11 CRONOGRAMA REFERENCIAL: .....	33

<b>CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>33</b>
2.1.1 Lexmark .....	33
2.1.2 Historia de la Impresora .....	34
2.1.3 Actualidad - La Era Digital.....	40
La Impresión Digital .....	44
Lexmark en el Mundo Digital.....	46
2.1.4 La estrategia del océano azul .....	48
El esquema de las “cuatro acciones” .....	50
Imprima menos ahorre más .....	54
2.1.5 Lexmark migra hacia ventas consultivas.....	58
10 Beneficios de la venta consultiva .....	60
Principales dificultades al implantar venta consultiva.....	61
2.1.6 Inicio del cambio y transformación de IBM. Un líder y una nueva estrategia .....	63
2.1.7 Cadena de valor.....	71
2.1.8 Marketing .....	74
2.1.9 Marketing mix.....	74
Producto.....	75
Precio.....	76
Distribución .....	77
Comunicación .....	79
Mercado .....	79
2.1.10 Plan de Marketing .....	82
Etapas para la elaboración del plan de marketing .....	83

Marketing en la empresa.....	94
2.1.11 El microentorno de la empresa .....	94
5 Fuerzas de Porter .....	102
2.1.12 Cultura corporativa.....	103
Generación de una cultura en la empresa .....	106
<b>2.2 MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>108</b>
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>111</b>
<b>3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>112</b>
<b>3.2 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>112</b>
3.2.1 Variables independientes y dependientes.....	112
<b>3.3 ANÁLISIS Y METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>114</b>
3.3.1 Macroentorno.....	114
3.3.1.1 Factores Económicos.....	114
PIB (Producto Interno Bruto).....	114
Inflación.....	115
Salarios .....	117
Balanza Comercial Colombia 2016.....	118
3.3.1.2 Factores Políticos.....	121
3.3.1.3 Factores socioculturales.....	122
Mercado laboral .....	122
Tendencias de consumo .....	123
3.3.1.4 Factores demográficos.....	123
Proyección de crecimiento Colombia .....	123
3.3.1.5 Factores ambientales.....	125
Ecología.....	125

3.3.1.6 Factores tecnológicos .	126
Tecnología	126
Acceso a internet	127
3.3.2 Microambiente.....	129
3.3.2.1 Marketing y ventas	129
Características de los productos y Soluciones de Impresión	130
Personal de contacto	132
3.3.2.2 Proveedores.....	133
3.3.2.3 Intermediarios	134
3.3.2.4. Clientes	135
3.3.2.5. Competidores.....	136
3.3.2.6 Públicos.....	137
3.3.3 Cadena de valor Lexmark	138
3.3.3.1 Actividades primarias:	139
Logística interna:	139
Operaciones:	139
Logística externa:	140
Marketing y ventas:	140
Servicios.	142
3.3.3.2 Actividades complementarias.....	143
Abastecimiento:	143
Desarrollo tecnológico.....	144
Recursos Humanos.....	144
Infraestructura de la empresa:	145
3.3.4 Tipo de investigación	145

3.3.5 Métodos y técnicas de investigación.....	146
3.3.6 Determinación de la población.....	148
3.3.7 Determinación de la muestra .....	151
3.3.8 Modelo de encuestas.....	151
<u>ENCUESTA A SOCIOS DE NEGOCIO</u> .....	151
<u>ENCUESTA PERSONAL ÁREA COMERCIAL</u> .....	155
3.3.9 Modelo de entrevista.....	158
<b>3.4 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>159</b>
<u>3.4.1 ENCUESTA REALIZADA A SOCIOS DE NEGOCIO</u> .....	159
<u>3.4.2 ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL</u> .....	170
<u>3.4.3 ENTREVISTA</u> .....	177
<b>3.5 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>183</b>
<b>CAPITULO 4. PROPUESTA.....</b>	<b>189</b>
<b>4.1 ANÁLISIS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA).....</b>	<b>189</b>
<b>4.2 FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO .....</b>	<b>191</b>
<b>4.3 COMPETENCIA .....</b>	<b>192</b>
<b>4.4 OBJETIVOS PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>194</b>
4.4.1 Objetivo general.....	194
4.4.2 Objetivos específicos .....	194
<b>4.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING.....</b>	<b>195</b>
<b>4.6 ESTRATEGIA DE SERVICIO, PRECIO, PLAZA Y PROMOCIÓN .....</b>	<b>196</b>
<b>4.7 ESTRATEGIA DE VENTA, MARKETING DIRECTO, RELACIONES PÚBLICAS Y PUBLICIDAD.....</b>	<b>196</b>
<b>4.8 ESTRATEGIA DE MARKETING MIX.....</b>	<b>198</b>

4.8.1 Estrategia de servicio.....	198
4.8.2 Estrategia de precio .....	200
4.8.3 Estrategia de plaza .....	201
<b>4.9 ESTRATEGIA DE MIX DE PROMOCIÓN .....</b>	<b>203</b>
4.9.1 Estrategia de venta – colocación .....	203
4.9.2 Estrategia de Marketing Directo .....	204
4.9.3 Estrategia de Relaciones Públicas.....	205
4.9.4 Estrategia de Publicidad.....	206
<b>4.10 PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>207</b>
<b>4.11 Análisis Financiero.....</b>	<b>208</b>
<b>4.12 Estados Financieros.....</b>	<b>208</b>
<b>4.13 Cronograma .....</b>	<b>209</b>
<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>211</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>211</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>219</b>
<b>ANEXO 1 CUESTIONARIO BÁSICO DE COMPETENCIAS .....</b>	<b>219</b>
<b>ANEXO 2 PAQUETE DE INCENTIVOS.....</b>	<b>222</b>
<b>ANEXO 3 EJEMPLO MAILING .....</b>	<b>223</b>
<b>ANEXO 4 DISEÑO PORTAL WEB SOLUCIONES DE IMPRESIÓN.....</b>	<b>224</b>
<b>ANEXO 5 CARTA A CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....</b>	<b>225</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Canales de distribución autorizados.....	28
--	----

Tabla 2 Cronograma referencial.....	33
Tabla 3 Clasificación empresas en Colombia .....	81
Tabla 4 Sectores de crecimiento en Colombia 2015 .....	114
Tabla 5 Serie anual de inflación Colombia 2005 - 2015.....	115
Tabla 6 Resumen salarios mínimos y auxilio de transporte .....	117
Tabla 7 Tasas empleo y desempleo Colombia 2013 - 2016 .....	122
Tabla 8 Estimación y proyecciones de población Colombia 2005 – 2020.....	124
Tabla 9 Estimaciones y proyecciones población 1985 - 2020.....	124
Tabla 10 Canales de distribución autorizados.....	148
Tabla 11 Determinación de la muestra.....	151
Tabla 12 Matriz FODA.....	189
Tabla 13 Matriz FODA cruzado.....	190
Tabla 14 Estrategia general .....	195
Tabla 15 Mix de Marketing.....	196
Tabla 16 Mix de Promoción.....	197
Tabla 17 Estrategia de servicio .....	199
Tabla 18 Estrategia de precio .....	201
Tabla 19 Estrategia de plaza.....	202
Tabla 20 Estrategia de venta – colocación.....	204
Tabla 21 Estrategia de Marketing Directo .....	205
Tabla 22 Estrategia de Relaciones Públicas .....	206
Tabla 23 Estrategia de Publicidad.....	207
Tabla 24 Presupuesto .....	208

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 Logo Lexmark.....	33
Imagen 2. Primera impresora.....	34
Imagen 3 Impresora de alta velocidad .....	35
Imagen 4 Primera impresora matricial.....	35
Imagen 5 Primera mini-impresora .....	36
Imagen 6 Primera impresora láser .....	37
Imagen 7 Primera impresora inyección a tinta .....	37
Imagen 8 Fabricantes de impresoras a lo largo de la historia .....	38
Imagen 9 Top 5: Tendencias tecnológicas en la Economía Digital .....	43
Imagen 10 5 Rs de la ecología.....	44
Imagen 11 Una factura más ecológica .....	44
Imagen 12 Huella de carbono impresión.....	45
Imagen 13 Impresoras Lexmark de última generación.....	47
Imagen 14 Lienzo estratégico .....	49
Imagen 15 Industrias más relevantes.....	53
Imagen 16 Logo Perceptive software .....	97
Imagen 17 Principales intermediarios de Lexmark.....	98
Imagen 18 Logo Perceptive software .....	133
Imagen 19 Principales intermediarios de Lexmark.....	134
Imagen 20 Clientes sector corporativo .....	136

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 Comparación modelos de ventas</b> .....	59
Gráfico 2 Cadena de valor .....	73
Gráfico 3 Marketing mix .....	75
Gráfico 4 Cadena de distribución .....	76
Gráfico 5 Política de precios Lexmark.....	77
Gráfico 6 Cadena de distribución Lexmark .....	78
Gráfico 7 Distribución de empresas por sectores en Colombia.....	81
Gráfico 8 Etapas para la elaboración de un plan de marketing .....	83
Gráfico 9 Microentorno de la empresa .....	95
Gráfico 10 Balanza comercial Colombia .....	119
Gráfico 11 Mercado de Tecnologías de la Información .....	119
Gráfico 12 Número de graduados en ingeniería 2014.....	127
Gráfico 13 Conexión a internet e índice de penetración Colombia .....	128
Gráfico 14 Cuota de ventas 2016 por división de negocio .....	130
Gráfico 15 Cadena de valor Lexmark.....	138
Gráfico 16 Cuota de ventas 2016 por división de negocio .....	141
Gráfico 10 ¿Tiene usted conocimiento del proceso de cambio que está teniendo Lexmark como empresa actualmente? .....	159
Gráfico 11 ¿Cree que este cambio trae algún beneficio a su negocio? .....	160
Gráfico 12 Detalle de beneficios .....	161
Gráfico 13 ¿Sabe usted en qué se basan las Soluciones de Impresión? .....	162
Gráfico 14 ¿Considera que su equipo de vendedores está listo para realizar ventas de servicios o consultivas? .....	163

Gráfico 15 ¿Considera importante iniciar un proceso de capacitación sobre venta de servicios o venta consultiva?.....	164
Gráfico 16 ¿Cuáles considera usted son los métodos óptimos para capacitar al personal de ventas en las Soluciones de Impresión Lexmark? .....	165
Gráfico 17 ¿Su empresa se ha encontrado últimamente con oportunidades de negocio en los que se involucre Soluciones de Impresión?.....	166
Gráfico 18 ¿Con cuáles de estos procesos se ha encontrado? .....	167
Gráfico 19 ¿A través de qué herramientas de comunicación le interesaría informarse sobre las características, beneficios y novedades de las Soluciones de Impresión de Lexmark?.....	168
Gráfico 20 Nos interesa poder contarle más sobre nuestro nuevo negocio, ¿está de acuerdo en agendar una reunión para que podamos contarle sobre Soluciones de Impresión Lexmark?.....	169
Gráfico 21 ¿Se encuentra usted motivado en participar del cambio que está asumiendo la compañía? .....	170
Gráfico 22 ¿Considera usted que cuenta con habilidades para el manejo de ventas consultivas? .....	172
Gráfico 23 ¿Cuáles considera que son los principales ámbitos en los que debe trabajar la empresa para adoptar este cambio?.....	173
Gráfico 24 ¿Considera usted que el ecosistema de canales autorizados que maneja actualmente, está preparado para nuestro cambio de negocio? .....	176
Gráfico 32 Análisis comparativo de proveedores de impresión.....	193

# CAPITULO 1. PLAN DE TESIS

## 1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Qué requiere implementar la empresa Lexmark Colombia para asumir el cambio en venta de tangibles a intangibles?

Lexmark es una empresa estadounidense fundada en 1991, es desde su creación una empresa productora de equipos de impresión y suministros para impresión (impresoras y multifuncionales, así como cartuchos de tinta y tóner) con tecnología Laser e inyección. (Estas dos tecnologías son las vigentes actualmente en el mercado de impresión).

Comercializa sus productos por medio de una cadena de distribución tradicional para la industria de Tecnología la cual incluye a fabricante (Lexmark), canales mayoristas (su papel principal es tener el inventario local para poder distribuir) y canales menores de distribución (quienes compran del mayorista y son los encargados de vender a el usuario final, entendiéndose como usuario final el consumidor de los productos), el mercado objetivo de Lexmark es el Corporativo, debido a que es en este donde más páginas de impresión se consume y las páginas

impresas son hasta el momento la razón de ser de la compañía, de donde viene el 70% del ingreso anual.

Desde su ingreso al mercado, Lexmark se ha dedicado exclusivamente a la venta de equipos de impresión y suministros de impresión, es decir tangibles, sin embargo la empresa asume un nuevo reto; ingresar en el mundo de los Servicios por medio de productos complementarios intangibles (Software) pasando a ser una empresa comercializadora de equipos, a ser una empresa comercializadora de Soluciones de Impresión.

Cuando se venden impresoras, normalmente se toma en cuenta cuántos empleados tiene la compañía, cuántas páginas aproximadamente imprime, que tipo de impresión requieren (color o monocromático) todo enfocado en consumo.

Cuando hablamos de Soluciones de impresión hablamos de ser partícipe de los procesos que tienen las empresas – usuarios finales en su diario vivir, en este tipo de venta los puntos explicados anteriormente ya no son relevantes, y lo importante es qué tipo de proceso se quiere optimizar y cómo lograr dicha optimización, en estos procesos tradicionalmente se usan muchos documentos, por ejemplo: las compañías tienen un proceso llamado cuentas por pagar, este proceso incluye documentos y funcionarios, facturas, cuentas de cobro, nominas que pasan por varias manos como quien recibe la factura, quien la verifica, la aprueba y la archiva.

Este es un proceso que puede estar en manos de Lexmark, el software de Lexmark logra que usando los equipos de impresión todos estos documentos y el flujo de aprobación sea digital, teniendo acceso a la información de forma segura, minimizando errores, evitando retrasos y teniendo documentos seguros. Este flujo de información es lo que hoy Lexmark vende, ya no es la página impresa, es el proceso interno que en algunos casos terminará siendo una impresión o en otros un documento digital archivado de manera segura y ordenada que reducirá la impresión de una compañía y por lo tanto traerá ahorros a la misma.

Este cambio afectará el enfoque operativo, comercial, comunicativo y organizacional de la empresa, ya que de ser una empresa que vendía “cajas” pasan a vender “soluciones”, el equipo comercial de la compañía necesita cambiar su enfoque y pasar de vender un producto tangible a ser vendedores consultivos, un proceso que involucra, entender el nuevo foco, interiorizarlo, aprender nuevas estrategias de venta, enfocados en entender necesidades en los procesos que existen dentro del diario vivir de los consumidores y no solo ofrecer un equipo para tener una página impresa. Aunque parezca extraño, este cambio de ventas de tangibles a intangibles es un gran reto para el área comercial y es uno de los principales problemas en el desenvolvimiento del nuevo negocio de Lexmark.

Adicionalmente, la compañía se ha posicionado como uno de los principales fabricantes de impresoras en el mercado colombiano, un factor muy importante es la percepción del cliente respecto a la marca que demuestra que el usuario percibe a Lexmark como un fabricante de impresoras en donde el posicionamiento es alto, pero cuando hablamos de proveedores de servicios, existe dentro de la mente de los consumidores otras marcas que han tenido ya una trayectoria importante en este aspecto y Lexmark no es visto como proveedor de servicios, por lo tanto, la empresa deberá buscar las herramientas necesarias para que los consumidores lo vean como una opción para sus necesidades de servicios (optimización de procesos), esto involucra nuevamente un gran reto para la compañía.

Por estos motivos, el proceso de cambio y aprendizaje se debe hacer en dos vías tanto internamente en los empleados de la compañía como afuera en la percepción de los clientes.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:**

Se investigarán los principales factores que inciden positiva y negativamente en el proceso de cambio de venta de tangibles a intangibles que emprende la empresa Lexmark Colombia, de esta forma se establecerá en qué espacios será necesario dar mayor énfasis, ya sea por dificultad o resistencia al cambio.

Encontrar cómo influir sobre los directivos y concienciar al personal sobre la importancia y necesidad de este cambio, será de gran impacto para establecer en los públicos internos los principales promotores y voceros de este nuevo camino.

Será conveniente para la empresa contar con una investigación que detalle los factores de mayor influencia, establezca prioridades y objetivos para facilitar el proceso, de esta forma logrará realizar este cambio estratégico , sin generar rechazo en los trabajadores y los usuarios.

### **1.3 PREGUNTAS DIRECTRICES**

1. ¿Qué requiere implementar la empresa Lexmark Colombia para asumir el cambio en venta de tangibles a intangibles?
2. ¿Para qué asume este reto la empresa?
3. ¿Qué factores influirán en el proceso de cambio?
4. ¿Cuáles son las principales variables que causarían rechazo al cambio?
5. ¿Cuáles son las principales variables que facilitarían al cambio?

### **1.4 OBJETIVOS**

**Objetivo general:**

Crear un plan de marketing para la Empresa Lexmark Colombia por el cambio en venta de tangibles a intangibles.

**Objetivos específicos:**

- 1.- Definir los factores positivos y negativos que inciden en el cambio del enfoque de negocio a venta de intangibles dentro de la Empresa Lexmark Colombia.
- 2.- Diagnosticar la situación de la cultura organizacional e imagen institucional de la Empresa Lexmark Colombia hacia sus clientes internos y externos e impacto en el cambio en venta de tangibles a intangibles.
- 3.- Establecer las estrategias de marketing que se ajustan a las necesidades de la Empresa Lexmark Colombia al asumir el cambio de venta de tangibles a intangibles.
- 4.- Desarrollar e implementar las estrategias de marketing establecidas , con el fin de lograr el cambio de venta de tangibles a intangibles de la empresa Lexmark de Colombia.

**1.5 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

1. Lexmark International Trading Corp

1.1. Misión, visión y políticas corporativas

1.2. Productos y servicios

1.3. Estrategia comercial

2. Empresa

2.1. Cultura organizacional

2.2. Resistencia al cambio

2.3. Clientes internos

2.4. Clientes externos

2.5. Servicio al cliente

3. Marketing

3.1. Producto (tangibles)

3.2. Servicio (intangibles)

3.3. Marca

3.4. Precio

3.5. Promoción

3.6. Mercado

3.7. Cliente

3.8. Distribución

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivo de Marketing

4.2. Estrategia de Marketing

4.3. Grupo objetivo

4.4. Competencia

4.5. Presupuesto

4.6. Análisis FODA

4.7. Seguimiento y evaluación

## **1.6 MARCO CONCEPTUAL**

Lexmark es una empresa estadounidense fundada en 1991, productora de equipos de impresión láser e inyección, así como multifuncionales con la misma tecnología. Comercializa sus productos a usuarios finales, mismos que están enfocados en el mercado Corporativo que representa más del 60% de sus ventas a nivel mundial, la otra porción de negocio está en el mercado de mediana y pequeña empresa.

Según Philip Kotler (2002) el marketing "es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes" Es una de las variables principales en este estudio, pues se espera proponer un plan en dicha disciplina para apoyar la transformación de la empresa Lexmark Colombia, con el fin de alcanzar los objetivos planteados por la corporación, identificar y satisfacer las necesidades específicas de sus usuarios finales a través de productos y servicios con un alto valor diferenciador frente a su competencia.

El marketing se ocupa de la gestión de las relaciones rentables con los clientes. El doble reto del marketing es atraer nuevos clientes a través de una ventaja competitiva superior a la competencia y conservar sus clientes actuales mediante su satisfacción.

Debe ser entendido como la forma que tienen las empresas de satisfacer las necesidades de sus clientes. Si la empresa entiende bien las necesidades de los consumidores, desarrolla productos que ofrezcan mayor valor, les asigna precios apropiados y los distribuye y promociona de la manera adecuada, es probable que esos productos se vendan bien. Por lo tanto, la venta y la publicidad son solo una parte de lo que se llama mix de marketing: “un conjunto de herramientas que se utilizan simultáneamente para satisfacer las necesidades del cliente y crear relaciones rentables para el cliente y la empresa.” (Armstrong, 2011).

Plan de Marketing es una herramienta básica de gestión comercial de las empresas, donde quedan fijadas las diferentes actividades que deben realizarse en el área del marketing para alcanzar los objetivos trazados. Se considera que debe estar coordinado con todas las áreas de la organización y ser congruente con el plan estratégico.

Un producto es aquello que ha sido fabricado a consecuencia de un proceso de producción, este resultado contará con un conjunto de atributos tangibles e intangibles. Entre lo tangible podemos mencionar el empaque, color, precio, calidad

y marca. Como intangible podemos mencionar los servicios, la reputación, el estatus generado.

Mercado objetivo, según el marketing es el segmento de mercado definido como preferente, donde confluyen oferta y demanda. El alcance geográfico, canales de distribución, productos, competencia y consumidores son los factores más importantes.

## **1.7 INVESTIGACIÓN**

Para la creación de un Plan de marketing para la Empresa Lexmark Colombia por el cambio en venta de tangibles a intangibles se utilizarán herramientas de investigación como entrevistas, encuestas y observación (ya que se debe analizar el comportamiento y la actitud del público interno y externo respecto a los efectos del cambio que enfrenta la empresa). Se analizará la documentación disponible, puesto que es necesario sustentarse sobre una base teórica y comprobada acerca de los temas que tratará la investigación.

Estas herramientas de investigación proporcionarán datos que serán analizados y tabulados; permitiendo establecer conclusiones y recomendaciones para el desarrollo de estrategias y actividades dentro del plan de marketing a crearse.

Se aplicará un enfoque mixto, elaborando encuestas, con preguntas abiertas y cerradas, las entrevistas tendrán un orden únicamente cualitativo. Tendrá un

alcance exploratorio-descriptivo porque permitirá constatar el comportamiento de las variables en situaciones reales, posteriormente describirlas y presentar varias propuestas elaboradas para distintos escenarios.

## 1.8 POBLACIÓN

La investigación se llevará a cabo en la ciudad de Bogotá - Colombia, la población a la que se entrevistará para desarrollar la propuesta serán los representantes del área comercial de 27 canales de distribución que se dedican a la venta de los productos de Lexmark.

Este público es de gran importancia por ser los principales socios de negocio y enlace directo de Lexmark con los consumidores finales, a continuación una lista de los mayoristas ubicados en la ciudad de Bogotá:

**Tabla 1 Canales de distribución autorizados**

#	NOMBRE DEL SOCIO COMERCIAL
01	Carvajal
02	INDRA
03	SONDA

04	ASIC
05	CMX
06	COLSOF
07	COLVISTA LTDA
08	COMERCIALIZADORA FERLAG
09	Design Technology SAS
10	DISTRIBUIDORA DE PAPELES S.A
11	DOCUMENT COLOMBIA S A
12	F1 Solutions SAS
13	Green Technology
14	Hayden Colombiana
15	Ikonotech
16	INGSOTEC
17	Inver Ram Ltda
18	LINALCA S.A
19	MICROHARD LTDA
20	OFIXPRES S.A.S
21	ORIGIN IT
22	Proveedores Para Sistemas y Cía.
23	S.O.S. Soluciones de Oficina y Suministros
24	SITECH DE COLOMBIA S A S

25	SUMIMAS S.A.S
26	UNIPLES S.A
27	WYC International

Fuente: Lexmark Colombia

Autor: Adriana Martínez

Para la investigación se encuestará al personal de Lexmark del área comercial quienes están principalmente encargados de: realizar actividades de acompañamiento al mayorista hacia potenciales clientes, representación y asesoramiento comercial y tecnológico.

A la fecha esta población es de 20 personas, quienes serán uno de los principales grupos de interés de esta investigación y del planteamiento del plan de marketing a crear; pues están profundamente involucrados en el proceso de cambio de venta de tangibles a intangibles.

## **1.9 TABULACIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS:**

La tabulación de datos es el recuento y organización de la información obtenida a través de cuestionarios. Consiste en la clasificación de las respuestas registradas en encuestas, entrevistas y demás instrumentos de investigación, de esta forma se generan resultados que se muestran en tablas o gráficos para dar una visión general

y clara de los resultados obtenidos.

La tabulación puede realizarse de forma manual o electrónica, el uso de uno de estos mecanismos dependerá del alcance y recursos disponibles para la investigación.

Tabulación manual: se utiliza sobretodo en el caso de aplicar los instrumentos de investigación a muestras pequeñas, se corre el riesgo de cometer errores de conteo, sin embargo el investigador podría realizar un análisis más detallado.

Tabulación Electrónica : en caso de contar con datos más extensos se recomienda utilizar programas que faciliten el conteo y arrojen información en gráficos y tablas estadísticas.

Una vez la información obtenida ha sido tabulada y presentada en tablas y gráficos estadísticos esta debe ser analizada por el o los investigadores con el fin de alcanzar los objetivos de estudio o validar hipótesis.

Consiste en examinar, transformar y clasificar los datos obtenidos de la muestra establecida, de tal manera que se pueda generalizar o clasificar los comportamientos, preferencias, resultados, entre otros factores encontrados en la muestra que sean importantes para la investigación. En la mayoría de estudios se establece previamente un método de análisis que, sin embargo, deberá ser flexible por aspectos que surjan durante la recolección de datos.

Existen dos formas de analizar los datos; cuantitativas y cualitativas. En las técnicas cuantitativas los datos se presentan de forma numérica, teniendo dos niveles de análisis : descriptivo y ligado a la hipótesis.

Mientras que en las técnicas cualitativas los datos son presentados de forma verbal o gráfica, se identifican factores comunes en la muestra. No determina cantidades.

### **1.10 RECURSOS:**

Recursos humanos:

Investigador

Asistente

Recursos materiales:

Computador

Materiales de oficina

Movilización

Telefonía celular

## 1.11 CRONOGRAMA REFERENCIAL:

Tabla 2 Cronograma referencial

ETAPAS	MES 1				MES 2				MES 3			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Redacción y autorización	X	X										
Referencias documentales			X	X								
Elaboración de instrumentos				X	X							
Aplicación del estudio					X	X						
Organización y análisis de resultados							X	X	X			
Redacción primer borrador										X		
Redacción segundo borrador											X	
Presentación trabajo final												X

Elaborado por: Adriana Martínez

## CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO TEÓRICO

#### 2.1.1 Lexmark

Imagen 1 Logo Lexmark



Lexmark<sup>TM</sup>

Fuente: Lexmark Colombia

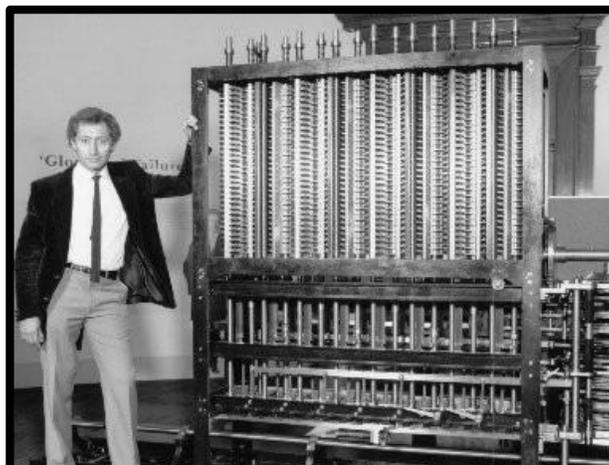
Lexmark es una empresa estadounidense fundada en 1991 por IBM, como su división productora de equipos de impresión. La sede central se encuentra ubicada en Lexington - Kentucky, Estados Unidos.

En 1995 IBM puso a la venta una parte de la compañía mediante la colocación de acciones en NYSE, con lo que la empresa se desincorporó de su fundadora.

### **2.1.2 Historia de la Impresora**

Se tiene conocimiento de que la primera impresora que fue creada en el mundo data de 1940 aproximadamente , este dispositivo fue creado simultáneamente con la primera computadora, por Charles Babbage si bien el inventor nunca terminó de armar la primera computadora los planos si fueron terminados, el primer modelo estaba formado por aproximadamente 4000 piezas mecánicas y pesaba 2.5 toneladas.

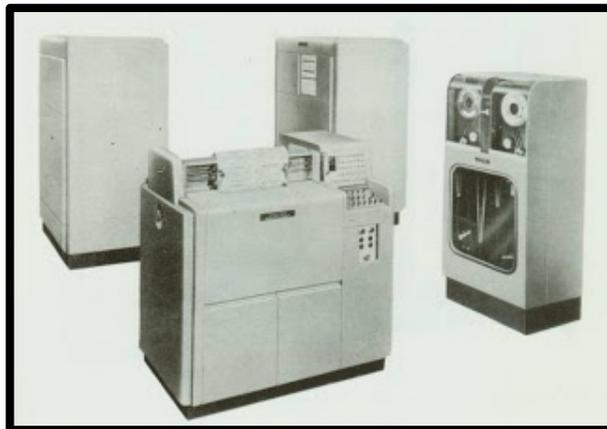
**Imagen 2. Primera impresora**



Fuente: [www.inacap.cl](http://www.inacap.cl)

Remington-Rand fue el primer fabricante en sacar al mercado una impresora de Alta velocidad esto sucedió en 1954, la cual estaba compuesta de una fuente de alimentación, cuatro gabinetes, una cinta de impresión , un dispositivo de control y comprobación.

**Imagen 3 Impresora de alta velocidad**



Fuente: [www.inacap.cl](http://www.inacap.cl)

La primera impresora matricial fue creada por IBM en 1957, la impresora de matriz de punto basa su tecnología en una cabeza de impresión la cual va desplazándose de lado a lado de la hoja , haciendo la impresión por impactos, oprimiendo una cinta en el papel de una manera similar a como funcionaba una máquina de escribir.

**Imagen 4 Primera impresora matricial**



Fuente: [www.inacap.cl](http://www.inacap.cl)

Shinshu Seiko en 1968 lanzo la primera mini-impresora el modelo fue llamado EP-101, posterior a este la empresa lanzo un nuevo producto llamado SON of EP-101, modelo que le diera el nombre a la muy conocida marca de impresión EPSON.

**Imagen 5 Primera mini-impresora**



Fuente : [www.inacap.cl](http://www.inacap.cl)

Centronics creó en 1970 una matricial que estaba compuesta de 7 agujas lo que le daba mayor rapidez a la impresora de impacto.

Xerox lanzó al mercado la primera impresora Láser en el mundo, que fue la pionera en la exploración del láser óptico, software de formato de página y la electrónica generación de caracteres.

**Imagen 6 Primera impresora láser**



Fuente: [www.inacap.cl](http://www.inacap.cl)

HP lanzó al mercado la primera inyección a tinta en 1988 el desarrollo de este tipo de tecnología fue estudiado por más de una década ya que los investigadores tuvieron dificultades para poder crear el flujo continuo de tinta, finalmente en 1988 se lanzó al mercado.

**Imagen 7 Primera impresora inyección a tinta**



Fuente: [www.inacap.cl](http://www.inacap.cl)

Las tecnologías, Matricial, Laser e Inyección a tinta fueron evolucionando y siendo lanzadas al mercado con mejoras constantes, hasta la actualidad han existido una lista muy larga de fabricantes que en algún momento de su ciclo crearon impresoras.

**Imagen 8 Fabricantes de impresoras a lo largo de la historia**



Fuente: [www.inacap.cl](http://www.inacap.cl)

La historia del avance en términos de impresión ha estado enfocado en ofrecer al consumidor mayor rapidez , hojas impresas en colores, impresiones a doble cara,

mayor nitidez en la impresión, ahorro de energía en los equipos, etc, esto ha llevado a una evolución constante en el producto, en la antigüedad veíamos evoluciones en modelos o tecnologías que tenían ciclos de varios años, en la actualidad los fabricantes traen productos nuevos y novedosos al mercado en ciclos no mayores a 6 meses, los avances los vivimos a diario y en tecnología aún más.

### **2.1.3 Actualidad - La Era Digital**

Estamos viviendo una cuarta revolución industrial que el mercado ha llamado Economía Digital, la forma en que hoy desarrollamos nuestra vida está colmada de una interacción constante con esta digitalización, todos a diario vivimos momentos en los que la tecnología digital es el medio de conexión, sea enviando un mensaje por nuestro dispositivo móvil, guardar un recuerdo por medio de una imagen digital, interactuando en redes sociales, accediendo a noticias de Paris en tiempo real , leyendo libros en nuestra Tablet ( aunque siempre preferiré los impresos), desde nuestra casa por medio de los medios digitales podemos vender, pedir comida, inclusive escoger ese jean que tanto nos gusta de la marca que solo existe en Europa y que sin dudas llegará a nuestro hogar, NUESTRA VIDA ES DIGITAL.

Si bien para nuestra vida la revolución digital es el día a día por supuesto para las empresas también lo es, este cambio acelerado del mundo trae consigo oportunidades para las empresas, obligando a reinventarse, saliendo de lo tradicional, cruzando la barrera y eliminando cualquier límite que en el pasado existía.

Según un estudio de John M. Olin School of Business de la Universidad de Washington (2015), el 40% de las empresas que se encuentran en la lista de Fortune 500, S & P 500 dejarán de existir en 10 años.

Esto nos lleva a entender que debemos ser parte de este cambio digital para que nuestras compañías sigan existiendo.

Según Juan Jódar (2013), experto en comunicación digital, la convergencia tecnológica propiciada por la llamada Revolución Digital constituye un conjunto de tecnologías cuyas aplicaciones abren un amplio abanico de posibilidades a la comunicación humana. La aproximación entre tecnología y medios de comunicación de masas establece un nuevo modelo económico, productivo y social que supone la aparición de industrias, perfiles profesionales y modelos económicos hasta ahora desconocidos. Se presenta, pues, un panorama espectacular donde se multiplican las posibilidades comunicativas y se produce una fragmentación y segmentación de los contenidos. Esta nueva escena comunicativa implica un nuevo perfil de usuario más activo así como una estructura productiva con nuevos perfiles profesionales. El valor de la digitalización, por tanto, no sólo reside en un contexto de reorganización integral de productos y contenidos, sino de las formas de trabajo y de la propia estructura empresarial.

A continuación, en la siguiente imagen publicada por la empresa SAP, empresa líder en desarrollo de software, se explican 5 puntos clave que posibilitan la economía digital:

## Imagen 9 Top 5: Tendencias tecnológicas en la Economía Digital

**SAP**

### Las principales tendencias tecnológicas en la Economía Digital

**Hiperconectividad**  
TODO EL MUNDO INTERCONECTADO

Los consumidores, los productos, los sitios y las máquinas, todos conectados y derribando cada vez más las barreras geográficas, rompiendo todas las reglas en torno a los canales de negocio.

**Supercomputadoras**  
MAQUINAS MÁS RAPIDAS E INTELIGENTES

La computación sobrepasa las barreras y limitaciones del siglo 20. El análisis en tiempo real y computación "in-memory" permiten la creación de nuevas oportunidades de negocio sin límites.

**Cloud Computing**  
LA NUBE ESTARÁ EN TODOS LOS LUGARES

La adopción de la nube es indispensable para asegurar la velocidad y la exactitud de la información en los negocios. La nube estará cada vez más presente en la conexión de datos en tiempo real desde un smartphone a una presentación de negocios decisiva.

**Un Mundo Inteligente**  
UN DÍA A DÍA MÁS SIMPLE GRACIAS A LA TECNOLOGÍA

La impresión en 3D, los sensores, robótica y la inteligencia artificial saldrán de nuestra imaginación para formar parte de nuestra vida cotidiana. La nueva economía gira en torno a la experiencia del consumidor y los sensores están en el corazón de esta revolución.

**Ciberseguridad**  
ATENCIÓN ESPECIAL PARA SALVAGUARDAR LOS DATOS

A medida que la tecnología avanza, los cibercriminales también desarrollan nuevas capacidades expansivas para atacar. Para garantizar la seguridad de los datos tanto para clientes como para el negocio, las empresas tienen que invertir en seguridad.

Fuente: news.sap.com

## La Impresión Digital

En la últimos 15 años, el mundo ha venido tomando conciencia sobre lo importante de cuidar nuestro planeta, hemos visto como cada día intentamos ser más amigables con la tierra en la que vivimos, es así como diferentes actividades dentro de nuestro hogar y en el mundo empresarial son evidentes.

El reciclar, reducir, rechazar, reaccionar, reusar, ya no es una teoría lo vemos en nuestro diario vivir.

### Imagen 10 5 Rs de la ecología



Fuente: Ecoportal.net

Al ser ya parte de nuestra vida, con mayor razón las compañías se han visto en la obligación de ser más amigables con el planeta, incorporando dentro de sus procesos acciones que ayuden a que el planeta tenga una menor huella de carbono.

### Imagen 11 Una factura más ecológica

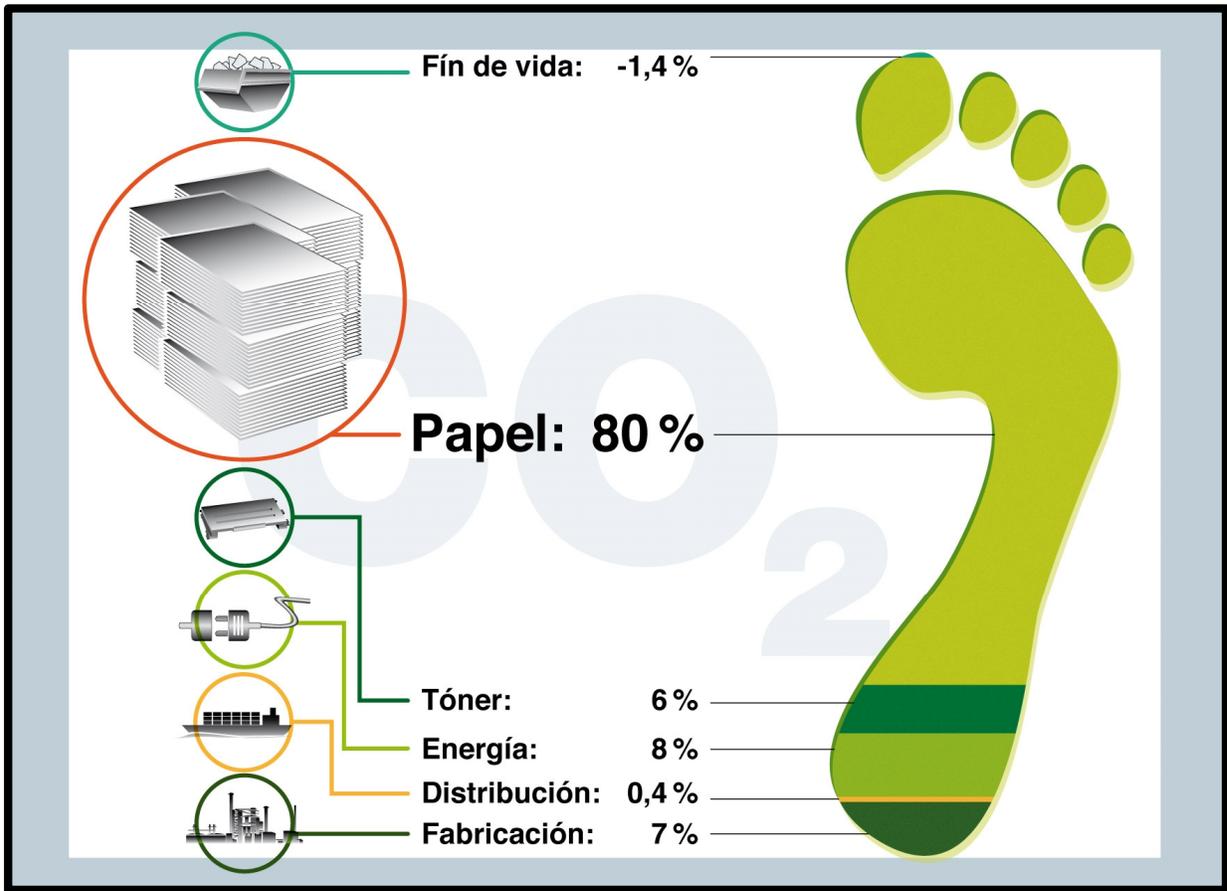


Fuente: [www.ensa.com](http://www.ensa.com)

Sin duda la industria de impresión está dentro de este giro del mundo, obligándose a ser reinventadas. Dos de los mayores retos a los que se enfrenta la industria de impresión están precisamente ligados a la presión ambiental y a la competencia de medios electrónicos.

Y no es para menos, el consumo de papel es el peso más grande dentro de la huella de carbono que deja esta industria.

## Imagen 12 Huella de carbono impresión



Fuente: [www.lexmark.com](http://www.lexmark.com)

Aquí es cuando cobran sentido, campañas de empresas de impresión que digan: Imprima menos ahorre más, este ahorro no sólo es económico, también se refiere a la reducción de nuestra huella ambiental.

### Lexmark en el Mundo Digital

Lexmark actualmente tiene una gama de productos que comercializa en diferentes mercados del mundo, incluye impresoras y multifuncionales láser en color y

monocromáticas, enfocadas al mercado Corporativo y pequeñas y medianas empresas.

**Imagen 13 Impresoras Lexmark de última generación**



Fuente: Archivo fotográfico Lexmark

Desde su inicio Lexmark ha sido una de las compañías de impresión pioneras en fabricación de novedosos productos, fue en su momento la primera compañía en lanzar impresoras con sistema WIFI, se enfoca en ir evolucionando a través de productos cada vez más rápidos, o con características que van de la mano con los avances tecnológicos.

Actualmente comercializa sus productos, mismos que están enfocados en el mercado corporativo, este mercado representa más del 60% de sus ventas a nivel

mundial, la otra porción de negocio está en el mercado de mediana y pequeña empresa.

#### **2.1.4 La estrategia del océano azul**

Según Chan Kim y Mouborgne (2005), para tener éxito en el futuro las compañías tienen que dejar de competir entre sí. “La única manera de vencer a la competencia es dejar de tratar de vencerla”, para lograrlo es necesario implementar una estrategia de océano azul lo que implica que la empresa cree un mercado único, sin necesidad de dividir los ya existentes.

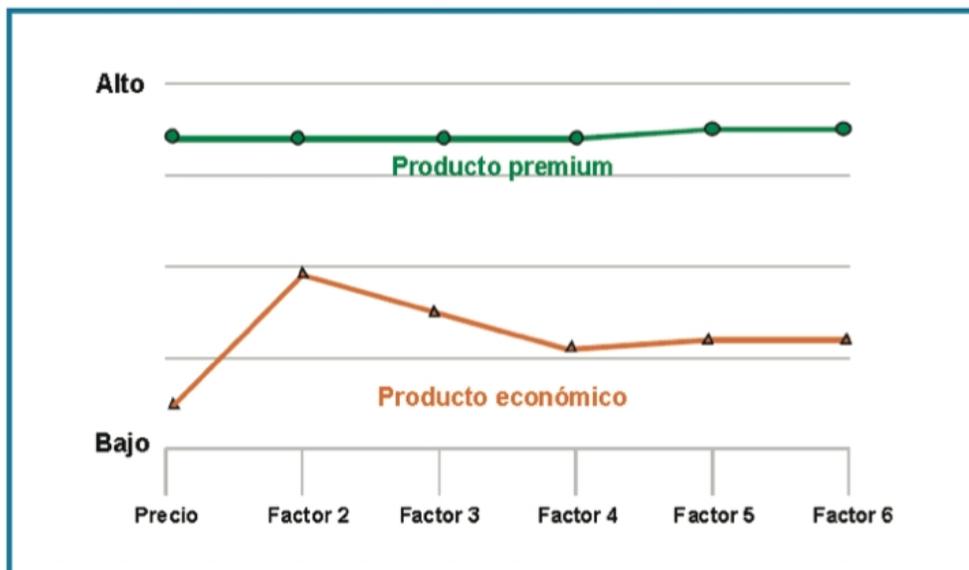
Contrario a lo que sucede en las estrategias de océano rojo donde los límites están perfectamente definidos y son aceptados por las empresas de la industria. En estos casos las empresas pugnan contra sus rivales por obtener la mayor cuota de mercado posible y a medida que aparecen nuevos competidores, disminuyen las posibilidades de aumentar la rentabilidad o la participación de mercado.

Empresas inmersas en la estrategia del océano azul, buscan que sus potenciales clientes pierda el interés en la competencia, creando nuevas necesidades y generando un valor agregado en sus productos, lo cual es difícilmente alcanzable por la competencia en el corto plazo.

Partiendo de la perspectiva clásica del marketing en un océano rojo existe una sola estrategia: diferenciación o bajo costo, es decir es excluyente. En un océano azul ambas estrategias son concurrentes y según los autores, es posible llevar a cabo una estrategia de diferenciación y bajo costo simultáneamente.

Es posible implementar una estrategia de diferenciación y bajo costo, siempre que la empresa logre fortalecer la cadena de valor, lo que se refleja en la herramienta denominada “lienzo estratégico” y que se explica a continuación:

**Imagen 14 Lienzo estratégico**



Fuente: [www.librerianorma.com](http://www.librerianorma.com)

En el eje vertical (X) se muestra el nivel de oferta que los compradores reciben a lo largo de todos estos factores considerados como claves. un puntaje alto significa que una compañía le ofrece más a un comprador, y, de igual manera, invierte más en ese factor. Al unir los diferentes puntos se forma la denominada *curva de valor*, elemento central de este lienzo, que constituye una descripción gráfica del desempeño de una compañía en cada uno de estos factores de competencia de una determinada industria.

Los principios del océano azul:

- Crear nuevos mercados;
- Enfocarse en la idea global y no en los números;
- Ir más allá de la demanda existente;
- Asegurar la viabilidad comercial del océano azul.

### **El esquema de las “cuatro acciones”**

Este esquema crea una curva de valor nueva priorizando los elementos de valor para el comprador, crea una nueva curva de valor equiparando la diferenciación y bajo costo, los autores proponen cuatro preguntas orientadas a desafiar los modelos de negocio competitivos:

1. ¿Qué factores de aquellos que la industria concibe como establecidos deben ser eliminados?
2. ¿Qué factores deben ser reducidos a estándares menores a los aceptados por la industria?
3. ¿Qué factores deben ser incrementados por encima de los niveles considerados por la industria?
4. ¿Qué factores nunca antes considerados por la industria deben ser creados?

En 2016 Lexmark asume un nuevo giro de negocio, la comercialización de servicios o productos complementarios intangibles (software) pasando de ser una empresa fabricante y comercializadora de equipos a una desarrolladora y comercializadora de Soluciones de impresión.

Cuando se venden impresoras, normalmente se toma en cuenta el número de empleados de la compañía, páginas promedio por mes, tipo de impresión (color o monocromático) todo enfocado en consumo, estos factores se han considerado básicos en la industria de la impresión y una solución de impresión replantea estos paradigmas.

Proveer Soluciones de impresión implica ser partícipe de los procesos internos del cliente en sus operaciones. En este tipo de venta los puntos explicados anteriormente ya no son relevantes sin dejar de ser parte de datos que se usarán, lo importante pasa a ser optimizar estos procesos de manera que se reduzcan

costos, tiempo, sea archivando la documentación automáticamente, automatizando la búsqueda, implementando nuevos procesos de seguridad, etc. De esta forma la empresa implementa una estrategia de océano azul, crea un nuevo territorio, el de Soluciones de Impresión, ya no se compite directamente con otros fabricantes de impresoras que se enfocan únicamente en el número de equipos y los suministros vendidos.

De igual manera el acercamiento comercial tienen un enfoque diferente, migrando de ventas tradicionales hacia ventas consultivas, donde la prioridad es conocer la necesidad del cliente y su negocio, fortaleciendo la cadena de valor que se presenta al cliente y cautivándolo, Lexmark provee un servicio especializado y personalizado de forma que la competencia tenga un difícil proceso para aprender e implementar un servicio similar.

La digitalización se convirtió en una realidad en el mercado y es así como Lexmark llega al momento de enfrentarse a esta realidad y comienza a involucrarse en él siguiendo la tendencia del mismo. Mediante el uso de los diferentes software de Lexmark los documentos y los flujos de información se digitalizan, provee acceso a la información de forma segura, minimiza errores, evita retrasos y se asegura el almacenamiento ordenado de la documentación.

“Hoy en día, la empresa compite en mercados que experimentan un crecimiento clave, entre los que se encuentran los servicios administrados

de impresión, la captura inteligente de datos, la administración de contenido empresarial, la administración de contenido de atención de salud, la automatización de procesos financieros y la búsqueda empresarial: todos los cuales se centran en ayudar a los clientes de Lexmark a conectar a los empleados con la información más relevante en el momento en que la necesiten.” (Revista Lexmark, 2015)

La empresa Lexmark de Colombia, tiene actualmente un gran reto, transformar su modo de comercialización, migrar de una venta de tangibles a una venta de intangibles, la compañía desde su fundación fue creada para comercializar medios de impresión, convirtiéndose en expertos en todo lo que a impresión de documentos se refiere, si bien ha estado presente en los mercados tradicionales de esta industria (corporativo, pequeñas, mediana empresas y hogar), el enfoque hoy dejó de lado la fabricación de productos para el hogar y se enfocó en el mercado corporativo el 60% de sus ingresos anuales vienen de este segmento, dentro del mercado corporativo están cuatro industrias importantes:

### **Imagen 15 Industrias más relevantes**



**Educación**



**Banca**



**Gobierno**



**Salud**

Fuente: Lexmark Colombia

Siendo la más importante la industria de la banca, sector que genera mayor cantidad de páginas impresas en el mercado, según se publicó en Revista Lexmark (2015).

Lexmark entendió desde el principio el valor que tiene un documento impreso e invirtió en desarrollo del negocio, mejorando cada vez más su tecnología, impresoras o multifuncionales más rápidas, impresiones con más nitidez, calidad en la impresión y en la tinta que se usaba para garantizar una larga vida al documento, todo con el objetivo de ayudar a los usuarios a obtener los documentos impresos de calidad, que se ajuste a su necesidad. Lexmark es el único fabricante de impresión que sólo fabrica impresión, no tiene un negocio diferente como en pcs, o telefonía verticales de negocio que si tienen sus competidores, su especialización es la impresión ese es su negocio.

**Imprima menos ahorre más**

Imprima menos ahorre más, es una de las frases más utilizada dentro de la empresa actualmente y esta frase encierra una gran transformación, en términos de cultura, enfoque, forma de vender, metodología, productos. Resulta difícil de entender como una empresa de impresión, cuyo negocio se basa en “imprimir” pueda tener un slogan de comercialización como este y es que Lexmark entendió que el número de páginas impresas no es proporcional al éxito de su gestión, sino que reducir la cantidad de impresiones a lo estrictamente necesario demuestra su inteligencia como proveedor y optimiza los recursos del cliente.

En entrevista realizada a Mario Pedreros, Gerente General de Lexmark México, uno de los países en Latinoamérica pionero en la transformación de ventas de tangibles a intangibles por medio de Soluciones de Impresión, expresó que “los mayores costos en los servicios de impresión en las empresas se producen, fundamentalmente, por tres razones: una infraestructura insuficientemente racionalizada, una inadecuada logística y una mala gestión de los procesos de impresión y copiado”. Una buena combinación de esta tríada de factores permitiría ahorrar hasta en un 40% del gasto que se produce por este concepto.

### **¿Qué problemáticas pueden resolver así las compañías?**

Hay varias problemáticas internas que éstas pueden resolver a través de una buena gestión de sus servicios de impresión, sobre todo considerando que la mayoría gasta en este ítem un 40% más de lo que debiera.

La racionalización en la infraestructura es una fuente de ahorro significativo, en la medida en que un dispositivo multifuncional reemplaza a otros obsoletos que están diseminados en la empresa de forma absolutamente inorgánica. Por otra parte, la optimización de la logística asociada a la continuidad operativa (insumos y mantenciones), de modo que esta sea inteligente y proactiva, también puede producir bajas importantes en los costos. Finalmente, una buena gestión, a través de la instauración de software que permite contabilizar, por ejemplo, quién imprime o copia en la organización y cuántas páginas, reduce inmediatamente el uso indiscriminado de las impresoras, lo que genera un impulso hacia el ahorro y la mejor utilización de los equipos.

### **¿Cómo se ha adaptado Lexmark a estos desafíos?**

Los servicios de impresión no pueden estar solamente centrados en el cumplimiento de aspectos operativos, sino que también aportan en el logro de la estrategia de las empresas, orientando a los clientes para que se puedan generar los ahorros que como compañía anticipamos. Lexmark apunta a llegar a un nivel de excelencia, a través de un cambio en la conducta de la organización, que implica también cambiar la forma en que las personas imprimen, redundando en mejores prácticas en los procesos de negocios y logrando la baja de costos esperada.

Además, muchos de los procesos de negocios se comunican con el mundo real a través de los procesos de impresión, y al optimizar estos últimos a partir del uso de tecnologías

de digitalización, no solamente producimos ahorro, sino que también eficiencia, que es mucho más significativo que lo primero.

Tal como plantean Chan Kim y Mouborgne (2005), en su teoría de los océanos azules, existen factores que la industria debe incrementar; el ahorro y la eficiencia y factores que nunca antes se han considerado: el logro de la estrategia del cliente.

### **¿Pero es un contrasentido abogar por qué se imprima menos?**

Esa es una visión de muy corto plazo. Lo que sí es un contrasentido es pretender que un cliente renueve un contrato con Lexmark bajo la premisa que le cobraremos "X + 20%" debido al uso indiscriminado de los servicios de impresión, lo que finalmente se transformará en una relación de muy corta duración. Preferimos trabajar lealmente con los clientes, bajo nuestro lema "Customers for Life", es decir "Clientes de por Vida". Y la manera de lograrlo es a través de nuestra propuesta de valor: "imprima menos y ahorre más".

### **¿Cuál es la tecnología o servicio central de su apuesta?**

La propuesta de Lexmark es netamente de outsourcing, y se centra no sólo en resolver la continuidad operacional de los servicios de impresión, sino que también la optimización de este proceso de negocio y el de digitalización. Todo esto con un enfoque ecológico, pues entregamos una oferta de productos que integra el dúplex como parte del equipamiento, lo que permite un claro ahorro de papel, y considera una disminución en el

uso de energía de más de un 20% respecto a modelos similares, con suministros de mayor rendimiento que contribuyen a entregar un claro ahorro en costo por página y a reducir los residuos que se desechan en el medioambiente y, de manera importante, el ruido, generando un ambiente de trabajo más grato.

Cabe mencionar, en este sentido, que hay un tema complicado que nos preocupa y que tiene relación con la llegada de empresas cuya única propuesta de valor es el precio, lo que no aporta en nada al mercado, y cuya oferta no está sustentada ni en investigación, ni en desarrollo, ni en cuidado del medioambiente. Como contraparte, Lexmark es una firma que entrega un servicio responsable, y por ello nos inquieta la arremetida de actores que se caracterizan por posicionar sólo precios muy bajos sin mostrar con esto un claro valor agregado para el cliente final.

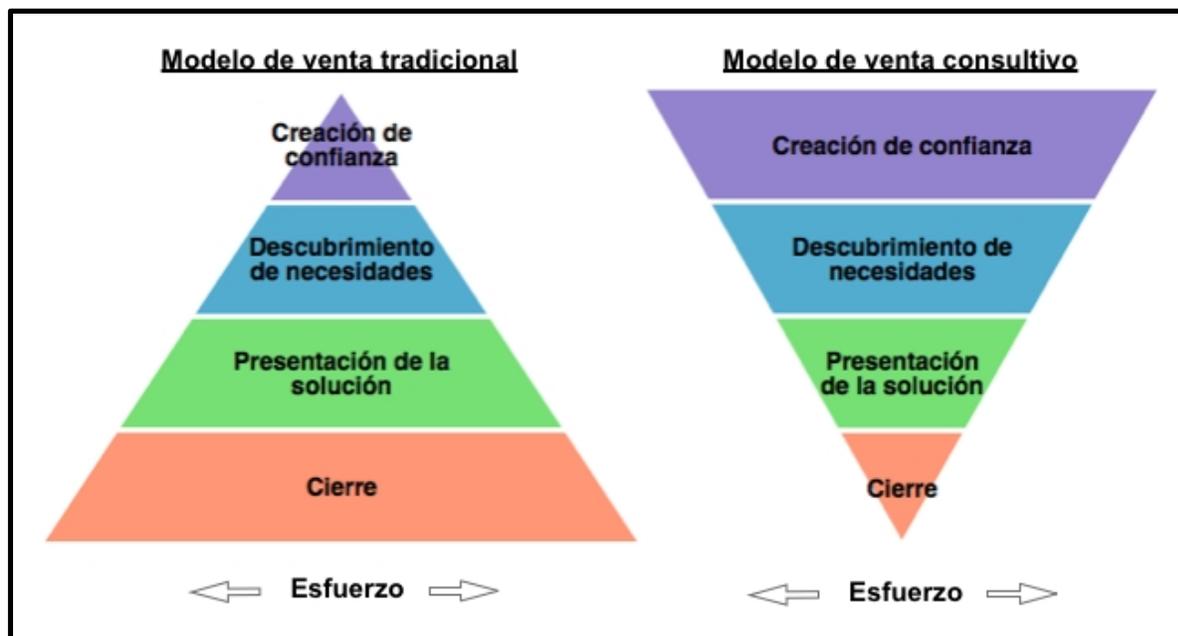
Este cambio requiere de un replanteamiento de las actividades en el enfoque operativo, comercial, comunicativo y organizacional de la empresa, ya que de ser una empresa que vendía “cajas” pasan a vender “soluciones”.

### **2.1.5 Lexmark migra hacia ventas consultivas**

La venta consultiva es un conjunto de herramientas de venta que permite a las empresas y ejecutivos de venta, hacer que su forma de vender sea una ventaja competitiva, como puede serlo el propio producto o servicio. Centrar la venta en el cliente en lugar de en los beneficios de producto, implica un cambio radical en los procesos de venta.

En la siguiente imagen se grafica la diferencia entre el modelo de venta tradicional comparado con el modelo de venta consultiva.

**Gráfico 1 Comparación modelos de ventas**



Fuente: [www.carlosjordana.wordpress.com](http://www.carlosjordana.wordpress.com)

Elaborado por: Adriana Martínez

Según Jordana (2013), la venta consultiva integra el conocimiento que tienen los vendedores acerca de sus productos o servicios con el conocimiento que tienen de los compradores o clientes. Vender no porque el producto sea mejor, ya que la competencia

es similar, no porque el precio sea menor, que no necesariamente lo es, sino porque el conocimiento que tenemos del negocio del cliente y de sus clientes, es muy superior al que tiene nuestra competencia, y en algunos casos superiores al que pueda tener el propio comprador. La ventaja competitiva está en el conocimiento que tenemos para ayudarlo a mejorar su negocio y la relación con sus clientes, la empresa deja de competir en el mercado por su bajo costo o diferenciación, sino que encuentra espacios no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable, como buscar implementar una estrategia de océano azul.

## 10 Beneficios de la venta consultiva

En el caso de estudio se evidencia como una venta consultiva coadyuva a la nueva propuesta de Lexmark en el mercado de la impresión siguiendo los criterios de la teoría de océano azul; **enfocarse** en un nuevo mercado, **divergir** de su competencia mediante la fidelización del cliente y emitir un **mensaje contundente** solo será posible con un equipo comercial que logre entender los procesos internos de cada cliente.

1. Diferenciación de la competencia enfocándose en el cliente y no en el producto.
2. Reposicionarse en el mercado como un consultor de negocio, además de ser experto en el producto o servicio.
3. Incrementar el nivel de confianza en el cliente.
4. Generar nuevos negocios y nuevos clientes adaptando la propuesta de valor a sus procesos.

5. Sincronizar las tácticas de ventas con el ciclo de compra del cliente potencial y potencializando las decisiones de compra positivas.
6. Motivar al cliente potencial a decidir positivamente, ayudándolo a visualizarse a sí mismo resolviendo sus problemas al usar el producto o servicio ofertado.
7. Tomar control de la situación y lograr la venta, incluso cuando la competencia ya está presente.
8. Cerrar la venta con seguridad, sin ser sometidos a una alta presión en precio.
9. Reducir la curva de aprendizaje de los nuevos vendedores o de los nuevos productos.
10. Eliminar estereotipos negativos de ventas a través de un cambio en su modalidad de venta.

## **Principales dificultades al implantar venta consultiva.**

### **1.- Cambio en las competencias de los vendedores:**

Las competencias tradicionales no son suficientes en este modelo de ventas, conocer las características y beneficios de los productos es solo una parte, deben entender a fondo el negocio del cliente.

Normalmente el paso a venta consultiva obliga a las empresas a especializar sus redes de venta por actividad del cliente en lugar de por producto o territorio.

### **2.- Cambios organizacionales:**

La estructura y procesos organizacionales deben modificarse para centrarse en el cliente y

en brindar servicio por negocios, en lugar de por productos, o estructuras mixtas de forma matricial para alinear los recursos internos con la venta centrada en cada cliente.

### **3.-Cambio de objetivos y remuneración:**

Las ventas consultivas obligan a la organización a establecer un sistema de objetivos y remuneración del vendedor. Si el vendedor debe enfocar su venta en el cliente, no puede estar medido por número de productos vendidos, hay que crear objetivos centrados en el desarrollo de clientes y en la atención especializada de las necesidades del usuario final.

### **4.- Cambio de perfiles de vendedores:**

Se debe plantear el perfil óptimo del vendedor y de ser necesario contratar expertos en los sectores objetivo aprovechando su experticia en el campo del cliente y formarlos en los productos o servicios de la empresa; proceso de aprendizaje que será más sencillo y menos riesgoso.

Un caso que sirve como referencia es IBM que entre 1993 y 2002 emprendió un proceso de transformación que la llevó a convertirse en una empresa de servicios y a modificar su visión, mapa de procesos, cultura, liderazgo y aproximación al mercado.

Según Juan Ignacio Martín de la Universidad Autónoma de Madrid (2006), IBM entre 1993 y 2002 emprendió un proceso de transformación que la llevó a convertirse en una empresa de servicios y a modificar su visión, mapa de procesos, cultura, liderazgo y aproximación al mercado. A continuación se resume informe que sirve como referencia para el caso de estudio.

Según Juan Ignacio Martín de la Universidad Autónoma de Madrid (2006), IBM entre 1993 y 2002 emprendió un proceso de transformación que la llevó a convertirse en una empresa de servicios y a modificar su visión, mapa de procesos, cultura, liderazgo y aproximación al mercado. A continuación se resume informe que sirve como referencia para el caso de estudio.

### **2.1.6 Inicio del cambio y transformación de IBM. Un líder y una nueva estrategia**

El 19 de enero de 1993, IBM anunció sus resultados, unas pérdidas de cerca de ocho mil millones de dólares, lo que fue el récord de pérdidas en una empresa de toda la historia de los Estados Unidos. De esta forma, IBM pierde la mitad de su valor en bolsa y llega a estar a pocas semanas de una situación de suspensión de pagos y de la quiebra.

Los principales elementos que caracterizaban a IBM en dicho momento eran los siguientes:

- 400.000 empleados.
- Presente en más de 160 países y en cada uno un responsable independiente que suponía 160 modelos de gestión distintos con sistemas de información no sincronizados.
- 24 unidades de negocio independientes.
- 20.000 productos de software y 5.000 de hardware en la cartera de la empresa.

- Existencia de procesos redundantes e ineficiencias.
- Sistemas de información independientes
- Empresa cara en comparación con los competidores.

IBM empezó a percibir que el futuro de los sistemas de la información no estaba en la tecnología sino en los servicios y que, por su experiencia y capacitación de sus empleados, podría cubrir el espacio de integradores de los sistemas de la información en los procesos de las empresas. Para poder cubrir dicho espacio, era necesario que la empresa potenciara su unidad de servicios (en 1993 esta unidad no alcanzaba el 7% del total de los ingresos).

Como empresa de servicios, tendría que ser capaz de resolver las necesidades de los clientes ofreciendo soluciones de forma integral, que cubrieran todos los aspectos dentro de los sistemas de información, incluyendo la construcción de sistemas, definición de arquitecturas, mantenimiento de los sistemas de información en los clientes, etc., proponiendo las mejores soluciones al cliente independientemente de si estas se basan en específicamente productos de IBM.

Las principales implicaciones del cambio de visión de IBM pasaban por construir una compañía global e integrada, con una única imagen y modelo de negocio a nivel mundial, que erradicase los 160 modelos de gestión distintos que mantenía en cada uno de los

países, así como las 24 unidades de negocio, que poseían capacidad de decisión independiente. Ello suponía la eliminación de las barreras internas de la empresa y la búsqueda de la integración.

Dicha visión global venía demandada por el mercado, puesto que cada vez en mayor medida los clientes de IBM actuaban de forma global. Como consecuencia, los clientes demandaban soluciones aplicables a toda su estructura mundial y no querían encontrarse una IBM en cada uno de los países en los que estuvieran presentes. Ello llevó a plantear la empresa como una compañía de servicios que aportase soluciones globales a sus clientes. Además, la dinámica del mercado requería de mucha más agilidad que la que tenía IBM en ese momento.

Para acometer el complejo proceso de transformación, IBM desarrollo cuatro fases:

### **1. Fase I: Reestructuración de RR.HH. y finanzas (1993-1995)**

En esta primera fase, la empresa se focalizó en dejar de perder dinero y conseguir efectivo para poder operar adecuadamente en el día a día para alejarse del fantasma de la quiebra. Para ello, se embarcó en la reestructuración de dos procesos básicos: RR.HH. y Finanzas. En dos años se consolidaron los procesos de RR.HH. y Finanzas de la empresa en un único sistema integrado. Con esta acción se buscó poder controlar los

números de la compañía. En dicho periodo se realizó una reestructuración global de IBM en la que 117.000 empleados, de los 400.000 existentes en 1993, abandonaron la compañía. Esta reestructuración del 25% de la fuerza de trabajo de la empresa costó cerca de 28 billones de dólares. Para financiar esta operación, IBM se deshizo de la totalidad de los edificios que poseía en el mundo, y llegó a vender algunas de sus fábricas.

Como resultado de esta reestructuración, IBM empezó a vislumbrar la posible salida de la crisis ya que reapareció el beneficio, de forma que en 1995 ya no se perdía dinero.

## **2. Fase II: Transformación de procesos (1995-1997)**

En esta segunda fase se identificaron aquellos procesos críticos, que realmente eran importantes para el negocio y su integración a nivel mundial. Una de las principales de esta transformación fue la generación de grandes ahorros, y sobre todo una velocidad de respuesta ante los clientes mucho más ágil. Adicionalmente, ello permitía crear una imagen global de IBM.

La transformación comenzó por seis procesos básicos que se estimó que tenían un mayor

impacto en el negocio de la compañía y que le podían ayudar a alcanzar sus objetivos estratégicos. Así, la mejora del proceso de desarrollo de productos permitió adelgazar la cartera de la empresa, reducir los tiempos de desarrollo de productos (en el año 1993 eran de aproximadamente cuatro años, y en el 1997 se consiguieron periodos de desarrollo de dieciséis meses). Con ello se ganó la agilidad que el mercado demandaba. También, se abordaron los procesos de relación con los clientes y procesos de la cadena de suministros, así como los de compras y producción.

### **3. Fase III: Transformación e-business (1997-2000)**

En el año 1997 se produjo un suceso muy importante para la compañía y para la economía mundial en general: La aparición del e-business gracias al desarrollo y expansión del uso de Internet. En 1997 IBM introdujo la palabra de e-business para anticipar lo que hoy es el elemento clave del sector informático: la gran capacidad transformadora que la integración de Internet y las tecnologías de la información aportan a las empresas e instituciones. Fue importante para la empresa en la medida en que afectó a la transformación de los procesos que se venía desarrollando desde la fase anterior.

La compañía aprovechó esta situación como una herramienta para realizar mejor la integración de procesos a nivel mundial. Internet permitió un aumento de la eficacia en el proceso de transformación e integración de procesos, así como una mayor proximidad de

estos a los distintos agentes implicados (directivos, empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc.).

#### **4. Fase IV: Transformación *on demand* (2000-2006)**

En el año 2001, IBM ya había logrado, gracias al proceso de cambio desarrollado, los siguientes hitos:

- En el área comercial, relación con los clientes y ventas, se consiguieron 26 billones de dólares de ventas, de las cuales ya un tercio se realizaban a través de Internet: Ello se logró con la ayuda de los aliados estratégicos de negocio y a los acuerdos de compra con grandes empresas que permitían a estas últimas gestionar los pedidos a través de Internet. Esta venta *on-line* permitió reducir un 42% el coste de las ventas, que era una de las variables en las que IBM se encontraba más lejos de los competidores.

- Se consiguieron ahorros en los servicios post-venta gracias, entre otras cosas, a los *updates* y monitorizaciones de máquinas a través de Internet. El ahorro en este sentido rondó los 600 millones de dólares anuales en servicios post-venta.

- Se lograron ahorros en facturación y administración, con una reducción del 42% de los

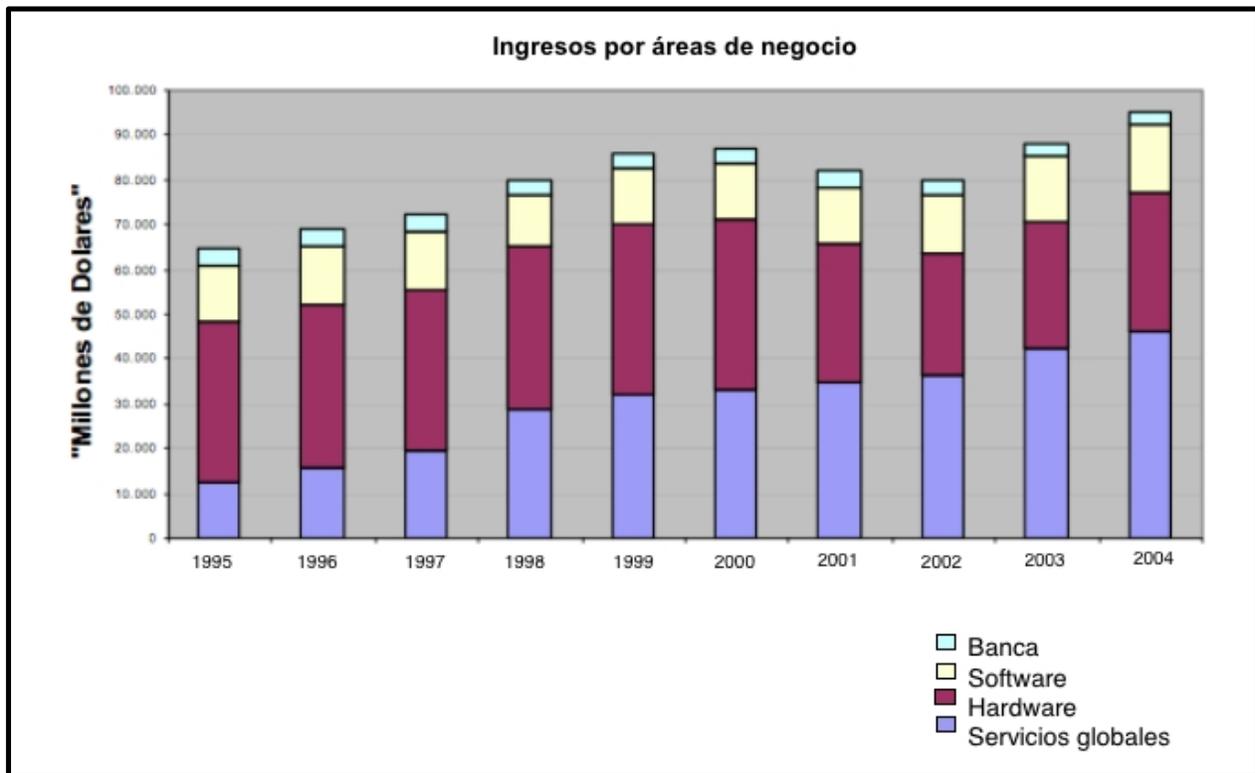
costes. Esta situación se consiguió gracias a que el 70% de los procesos de la cadena de valor se realizan de forma automática, necesitando intervención humana únicamente los procesos de fabricación y transporte. Así, la relación con proveedores se realiza de forma casi exclusiva a través de Internet, con una reducción de costes de 450 millones de dólares anuales. También, se consiguieron ahorros temporales en el proceso de compras que abarca desde que se da de alta al proveedor hasta que la compra es efectiva, y que en el año 93 podía fácilmente superar los seis meses. Estos tiempos se redujeron a unos pocos días.

- El departamento de recursos humano también generó grandes ahorros gracias a su externalización.

- En 2001 se facturaron 35 billones de dólares procedentes de los servicios (40% del total de la facturación de la compañía, lo que situó a IBM como la primera compañía mundial en prestación de servicios), mientras que lo procedente del negocio tradicional de la empresa (hardware) se va reduciendo progresivamente.

En el siguiente gráfico, se representan los ingresos de la compañía desde 1995 al 2004, pudiéndose apreciar claramente la transformación de la empresa.

### **Ingresos por áreas de negocio IBM**



Fuente: Reporte Anual IBM, 2004

En 1995 los ingresos mayoritarios de la empresa provenían de la venta del Hardware, con un 55% de todos los ingresos, y los Servicios Globales constituían aproximadamente un 20% de los ingresos totales de la empresa. En el 2004, puede apreciarse que Servicios Globales representa ya casi un 49% de los ingresos, mientras que el hardware representa aproximadamente un 33%.

En el resto de las áreas de negocio se puede ver que los ingresos se han mantenido constantes a lo largo de los mismos años. Otro dato significativo es que en Hardware los

ingresos casi se han mantenido estables desde el 2002 mientras que los servicios globales han ido aumentando sus ingresos incrementando los ingresos de la empresa un 12% desde el 2002.

Se desarrollará una investigación sobre la percepción de los clientes internos y externos con el fin de elaborar una propuesta de un plan de marketing para enfrentar de forma estratégica este cambio.

### **2.1.7 Cadena de valor**

Michael Porter en su libro Estrategia Competitiva publicado por primera vez en 1980, identificaba dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en costo bajo y la diferenciación. Argumenta este nuevo concepto con base en que el liderazgo en costo bajo o la diferenciación dependía de las actividades que desarrolla una empresa y que separándolas en grupos estratégicamente relevantes la gerencia podría estar en capacidad de comprender el comportamiento de los costos, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación.

La cadena de valor es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor, se denomina así ya que compara las principales actividades de

una empresa con los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que pasa por cada una de ellas.

El objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos; crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta.

Sin embargo, en la práctica se ha demostrado que la reducción de costos monetarios tiene también un límite tecnológico, pues afecta la oferta y el valor que ésta genera. Por ello el pensamiento sistémico en este aspecto ha evolucionado a desarrollar propuestas de valor, en las que la oferta se diseña integralmente para atender de modo óptimo a la demanda.

Porter divide las bases del funcionamiento de la organización en dos tipos de actividades: primarias y de apoyo.

Actividades primarias.- son aquellas actividades que agregan valor en forma directa, por ejemplo, dar al producto una mejor calidad, reducir los costos de producción, o servicios posteriores a las ventas, induciendo a los compradores a pagar un precio adicional. Estas actividades son:

- Logística interna
- Operaciones
- Logística externa
- Marketing y ventas

- Servicios

Actividades de apoyo.- las actividades de apoyo no agregan valor en forma directa, sino que refuerzan la capacidad de las actividades primarias para agregar valor.

Incluyen:

- Abastecimiento
- Desarrollo tecnológico
- Administración de recursos humanos
- Infraestructura de la empresa.

**Gráfico 2 Cadena de valor**



Fuente: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

### **2.1.8 Marketing**

El marketing más que ninguna otra área en una empresa se ocupa de los clientes. En concreto, se encarga de la gestión de las relaciones rentables con los clientes. El doble reto del marketing es atraer nuevos clientes a través de una ventaja competitiva superior a la competencia y conservar sus clientes actuales mediante su satisfacción. Debe ser entendido como la forma que tienen las empresas de satisfacer las necesidades de sus clientes. Si la empresa entiende bien las necesidades de los consumidores, desarrolla productos que ofrezcan mayor valor, les asigna precios apropiados y los distribuye y promociona de la manera adecuada, es probable que esos productos se vendan bien. Por lo tanto, la venta y la publicidad son solo una parte de lo que se llama mix de marketing: un conjunto de herramientas que se utilizan simultáneamente para satisfacer las necesidades del cliente y crear relaciones rentables para el cliente y la empresa. (Armstrong, 2011)

### **2.1.9 Marketing mix**

El marketing mix engloba cuatro componentes básicos: producto o servicio, precio, distribución y comunicación. También conocidas como las 4Ps por su traducción al inglés (product, price, place y promotion). Estas son las variables tradicionales que se toman en cuenta para plantear la estrategia comercial de una organización y conseguir sus objetivos, para ello es necesario que se mezclen con coherencia y trabajen coordinadamente complementándose entre sí.

**Gráfico 3 Marketing mix**



Fuente: McCarthy Jerome, 2000

## **Producto**

Es una de las principales variables del marketing mix, engloba bienes y servicios que comercializa una empresa. Debe enfocarse a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, mas no en sus características. Los aspectos a tomarse en cuenta dentro del manejo del producto son: imagen, marca, empaque, servicios de distribución y posventa, entre otros. La dirección de marketing también debe analizar con qué cartera de productos y servicios entrar al mercado, su estrategia

de diferenciación de productos, ciclo de vida o incluso de lanzamiento de nuevos productos o servicios.

## **Precio**

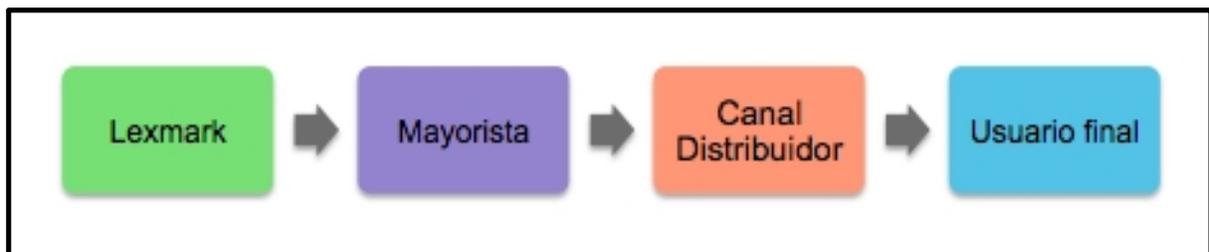
Esta es la variable que reflejará el ingreso a la empresa, es altamente competitivo en el mercado por lo tanto antes de establecerlo debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia y beneficios.

Para establecer una estrategia de precios se deben engranar todas las variables mencionadas, incluido el precio para trabajar conjuntamente y con coherencia. Esta variable ayuda al posicionamiento, es por ello que un producto o servicio de calidad a un precio relativamente alto reforzará su imagen.

## **Política de Precios.**

Los precios están establecidos respetando la cadena de distribución con la que contamos. Dentro de la cadena de distribución se toma en cuenta :

**Gráfico 4 Cadena de distribución**



Fuente: Lexmark Colombia

Elaborado por: Adriana Martínez

Los productos tradicionales dentro de Lexmark es decir impresoras y suministros tienen un cálculo establecido basado en precios base dados por la matriz establecidos desde la matriz para las subsidiarias de América Latina FOB Miami . Los productos son llevados a la operación en Colombia manejando los siguientes parámetros todos sus adicionales para convertirlo en un producto local estos se calculan de la siguiente manera:

### Gráfico 5 Política de precios Lexmark

Producto	Tipo	Precio FOB	Factor importación	Márgen Mayorista	Márgen Canal	IVA
Impresoras Multifuncionales	T	Lista LA	5%	7%	10%	16%
Suministros	T	Lista LA	10%	7%	10%	16%
Software	IT	Lista LA	0%	0%	45%	16%

Fuente: Lexmark

\*T: tangibles

\*IT: intangibles

\* Lista LA : Lista para Latinoamérica establecida desde Matriz FOB Miami.

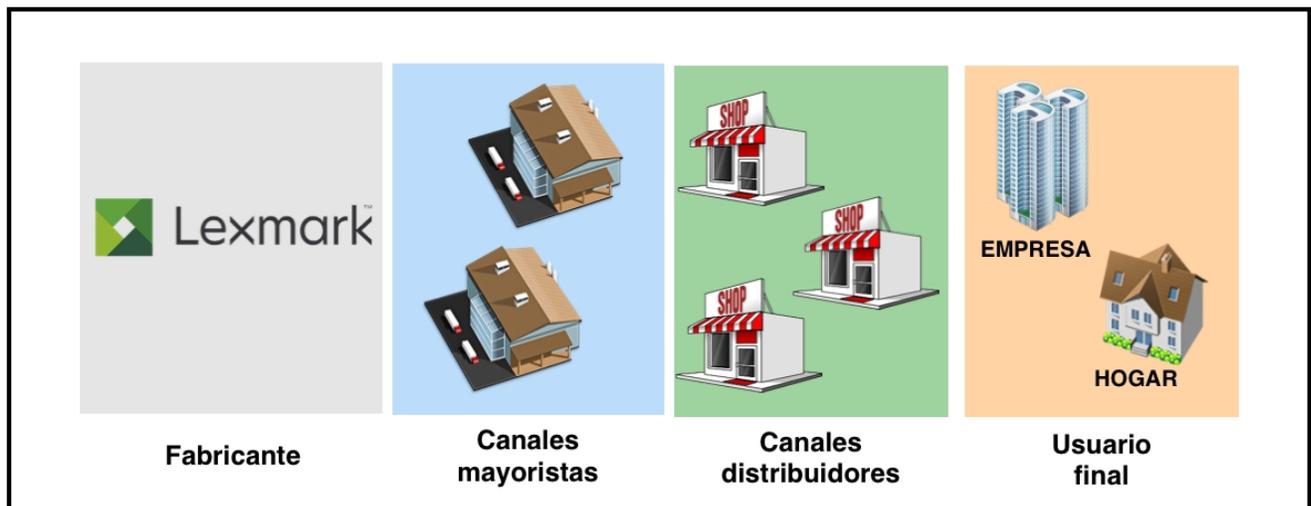
### Distribución

Es el conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto al punto de venta y llegar al consumidor. La distribución es fundamental en la gestión comercial y es necesario mantener un constante monitoreo para poner el producto en manos del consumidor en tiempo y costos óptimos.

La distribución varía acorde a las características del mercado, del producto, del consumidor y de los recursos disponibles. Dentro del marketing mix, la estrategia de distribución trabaja aspectos como el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, entre otros.

Por ejemplo Lexmark, comercializa sus productos por medio de una cadena de distribución tradicional para la industria de Tecnología la cual incluye a fabricante (Lexmark), canales mayoristas (su papel principal es tener el inventario local para poder distribuir) y canales menores de distribución (quienes compran del mayorista y son los encargados de vender a el usuario final, entendiéndose como usuario final el consumidor de los productos), el mercado objetivo de Lexmark es el corporativo, debido a que es en este donde más páginas de impresión se consume y las páginas impresas son hasta el momento la razón de ser de la compañía, de donde viene el 70% del ingreso anual.

**Gráfico 6 Cadena de distribución Lexmark**



Fuente: Lexmark

Elaborado por: Adriana Martínez

Actualmente la empresa asume una nueva línea de negocio, la venta y distribución de software, el presente estudio deberá plantear una estrategia para la distribución de este nuevo servicio.

## **Comunicación**

La empresa establece una estrategia de comunicación para dar a conocer sus productos y/o servicios y la forma en que estos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Podemos encontrar diferentes canales y herramientas de comunicación: venta personal, promoción, publicidad, marketing directo, las relaciones públicas, medios de comunicación masivos o alternativos.

El uso de estas herramientas debe coordinarse con todas las variables del marketing mix de forma que llegue al mayor número de consumidores, con argumentos fuertes y cuidando la imagen de la marca, empresa y producto.

## **Mercado**

Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinado que pueden satisfacer mediante un producto o servicio obtenido en un intercambio.

El principal mercado objetivo de Lexmark es el corporativo, debido al alto consumo de páginas de impresión requerido , adicionalmente es el mercado en el que podemos encontrar más procesos para presentar nuestros Servicios de Impresión estos clientes son el momento la razón de ser de la compañía, de este segmento de mercado, proviene el 70% del ingreso anual.

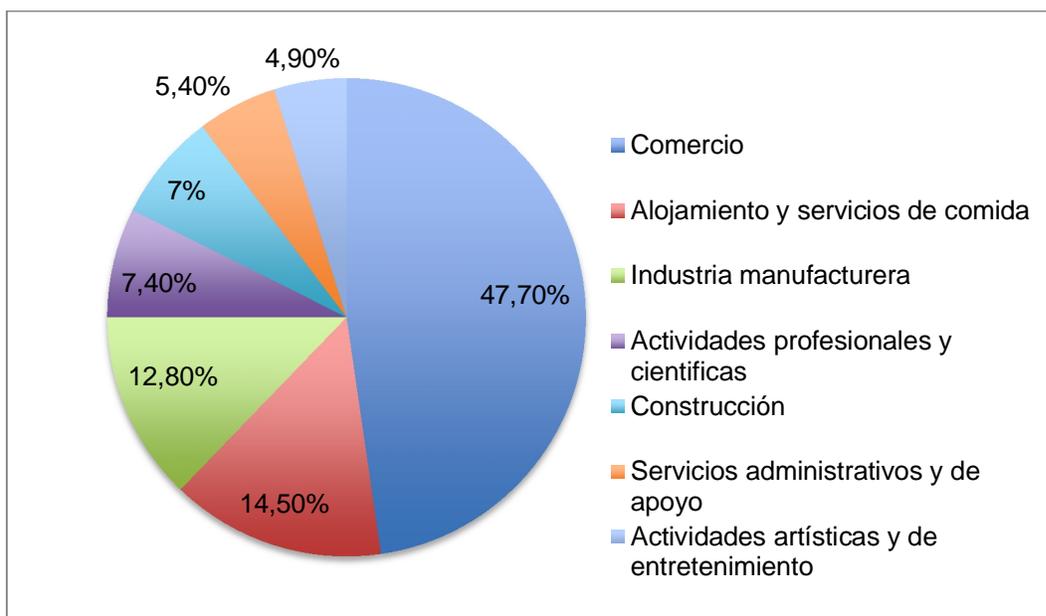
En su ingreso al mercado, Lexmark se dedicó a la venta de equipos de impresión y suministros de impresión, es decir tangibles, cuyo nicho de mercado en ese momento abarcaba los tres segmentos existentes, consumo para el hogar, pequeñas, medianas empresas y el mercado corporativo existiendo productos especiales para cada segmento, con el cambio a venta de intangibles, el nicho de mercado de Lexmark se enfocará principalmente en empresas Corporativas siguiendo con el enfoque de la empresa , existe también una oportunidad interesante en pequeñas y medianas empresas que se están tecnificando con más rapidez en esta época sin embargo, al ingresar al mercado como proveedor de software, se proyecta fortalecer su participación en el mercado corporativo quienes son los potenciales usuarios de este servicio, este estudio deberá plantear una estrategia de marketing enfocado hacia este sector.

Según la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), en 2014 se encontraban registradas en Colombia 938 mil empresas, una cifra que analizada por tamaños, sectores y áreas permite concluir que el país muestra una tasa de crecimiento importante en la creación de empresas, sin embargo su

densidad empresarial debe crecer mucho más para alcanzar los promedios internacionales.

La institución detalló la distribución de estas empresas por sectores de la siguiente manera:

**Gráfico 7 Distribución de empresas por sectores en Colombia**



Fuente: Boletín informativo Confecámaras 2014  
 Autor: Adriana Martínez

En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las empresas se clasifican así:

**Tabla 3 Clasificación empresas en Colombia**

Tipo de empresa	Número de trabajadores	Activos totales en salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV)
Microempresa	Hasta 10	Hasta 500 (Equivale a: \$344.727.500)

Pequeña empresa	Desde 11 hasta 50	Superior a 500 y hasta 5.000 (Equivale a: \$3.447.275.000)
Mediana empresa	Desde 51 hasta 200	Superior a 5.000 y hasta 30.000 (Equivale a: \$20.683.650.000)
Gran empresa	Más de 200	Superior a 30.000 (Equivale a: \$20.683.650.000)

Fuente: Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

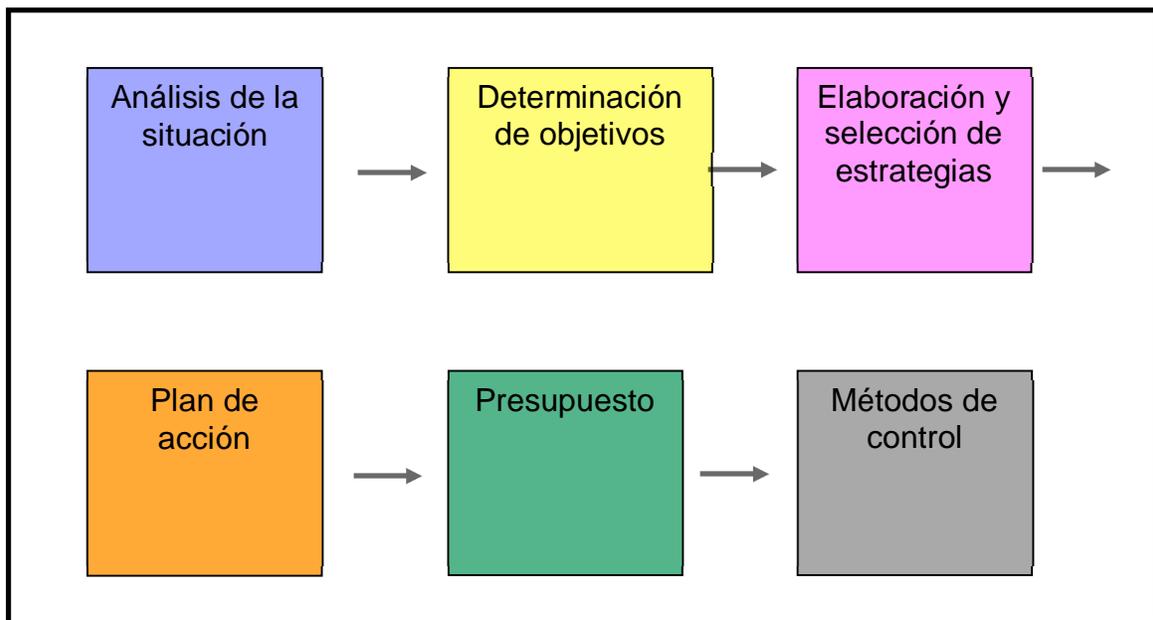
### **2.1.10 Plan de Marketing**

Es la herramienta básica de gestión para empresas orientadas al mercado en busca de una ventaja competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijados los diferentes pasos que deben seguirse en el área del marketing para alcanzar los objetivos trazados. Debe coordinar y ser congruente con el plan estratégico de la organización.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y del objetivo que busca alcanzarse, etapas para su consecución, también detalla la situación y posicionamiento en la que se encuentra el producto y otros datos de importancia que sirven como antecedente. Establece un calendario y recursos necesarios para la puesta en marcha del plan en cuestión, así como los mecanismos necesarios para medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados. (Muñoz, 2015)

## Etapas para la elaboración del plan de marketing

Gráfico 8 Etapas para la elaboración de un plan de marketing



Fuente: Muñoz, 2015

### Análisis de la situación

Los objetivos corporativos trazados por la alta dirección de la empresa deben ser el marco general para la elaboración del plan de marketing, se debe tener en claro cuál es el mercado objetivo y la razón de ser de la empresa.

Una vez establecido este marco general, se deben reunir, analizar y evaluar datos básicos que sirvan como antecedente para la elaboración del plan en un contexto interno y externo de la compañía, lo que dará una imagen de la situación presente y pasada para proyectar el plan según las expectativas a futuro.

En un sentido general se podrá registrar los siguientes datos, aunque esto varía de acuerdo a los datos disponibles y a cada empresa:

- **Análisis histórico:** se establecen proyecciones de los hechos más significativos de los cuales se pueden extraer proyecciones futuras y estimaciones cuantitativas como ventas de los últimos años, cuota de participación de los productos y tendencias del mercado, volúmenes de pedidos, rotación de producto, comportamiento de los precios, etc.
  
- **Análisis causal:** causas que desencadenaron los resultados positivos o negativos en los objetivos marcados, es una evaluación objetiva de la capacidad de respuesta evidenciada en situaciones imprevistas de la competencia o coyunturales.
  
- **Análisis al comportamiento de la fuerza de ventas:** es importante realizar un análisis profundo de quienes conforman la fuerza de venta tanto a nivel geográfico

y de zonas, como a nivel de delegación e individual, la herramienta comparativa y de análisis es la ratio.

- **Estudio de mercado:** es un análisis de la oferta y la demanda, precios y los canales de distribución. Permite tener una visión clara de las características del producto o servicio que se quiere introducir en el mercado, y un conocimiento exhaustivo de la competencia.
- **Análisis FODA:** análisis y estudio de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes o que puedan surgir en la empresa o en el entorno, permitirá tener una matriz que detalla la situación actual e inclusive una proyección a futuro.

Hay que incluir otros factores externos e internos que serán de influencia en las siguientes etapas. Entre los principales están:

- **Entorno:**

Situación socioeconómica

Normativa legal

Tendencias

Nuevos nichos de mercado

- **Imagen:**

De la empresa

De los productos

Del sector

De la competencia

A nivel internacional

- **Cualificación profesional:**

Equipo directivo.

Colaboradores externos.

Equipos de ventas.

Grado de identificación de los equipos.

- **Posicionamiento en la red:**

Análisis páginas web.

Posicionamiento SEO.

Gestor de contenidos-keywords.

Presencia redes sociales.

Posibilidad de e-commerce.

- **Mercado:**

Tamaño del mismo.

Segmentación.

Análisis de la oferta.

Análisis de la demanda.

- **Distribución:**

Punto de venta.

Cualificación profesional.

Logística.

- **Competencia:**

Participación en el mercado.

Precios

Servicios ofrecidos.

Imagen.

- **Producto:**

Tecnología desarrollada.

Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)

Participación de las ventas globales.

Gama actual.

Análisis de las diferentes variables (núcleo, tamaño y marca).

Costos.

Precios.

Márgenes.

**Determinación de objetivos**

Los objetivos son fundamentales en la elaboración y puesta en marcha del plan de marketing, deben coordinarse con el plan estratégico general y todo lo planteado tiene como meta el logro de los mismos. Determinan cuantitativamente qué se espera alcanzar y de qué forma; representan también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

## Características de los objetivos

Los objetivos deben ser:

- **Específicos:** deben precisar qué, cuándo y cómo va a cambiar una situación.
- **Medibles:** que sea posible cuantificar los fines y beneficios.
- **Realizables:** prácticos de forma que se puedan lograr teniendo en cuenta los recursos disponibles.
- **Realistas:** que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.
- **Limitado en tiempo:** estableciendo el periodo de tiempo en el que se espera realizarlo.

## Elaboración y selección de estrategias

Las estrategias son las acciones que permiten alcanzar los objetivos planteados; en el plan de marketing se enfocan en alcanzar un posicionamiento óptimo en el mercado y una ventaja frente a la competencia para obtener el mejor beneficio posible.

Toda estrategia debe ser diseñada sobre un profundo análisis de la situación empresarial; aprovechando fortalezas y oportunidades, mejorando las debilidades y disminuyendo el efecto de las amenazas que existan en el mercado, así como de

los factores internos y externos influyentes y siempre de acuerdo con las directrices generales.

Formular una estrategia implica seguir tres grandes pasos:

- 1. Determinar dónde estamos:** Analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro.
- 2. Determinar a dónde queremos llegar:** con base en la misión, visión, valores y objetivos, a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- 3. Determinar cómo llegar hasta allí:** trazar un plan estratégico, una serie de acciones y decisiones que se deben tomar, sobre la base factores como: productos y servicios ofrecer, demandas del mercado a satisfacer, público objetivo, tecnología, distribución, área geográfica, entre otros.

El establecimiento de los objetivos y estrategias de marketing deben ser llevados a cabo, en diálogo con la alta dirección de la empresa y puestos en conocimiento y participación del personal. Esta es la forma más adecuada para que se establezca un verdadero y sólido compromiso hacia los mismos.

## **Plan de acción**

Para conseguir los objetivos se implementarán estrategias acordes y cada uno de ellas exige la aplicación de una serie de tácticas. Las tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Por lo tanto es necesario disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de a la ejecución el plan de marketing.

Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo u objetivos establecidos, y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino. (Escudero, 2005)

Las diferentes tácticas se engloban en el mix del marketing, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing. Se pueden apoyar en distintas combinaciones, sobre el producto, precio, canales de distribución, organización comercial y comunicación integral.

Cada táctica debe ser realista y consecuente con la estrategia de marketing a la que apoya y adaptada a los recursos comerciales disponibles en el periodo de tiempo establecido. Se determinan los medios humanos y los recursos materiales necesarios para llevar a cabo cada acción, señalando el grado de responsabilidad de cada persona, y e integrándolas en una acción común.

## **Presupuesto**

Una vez se han definido las acciones del plan de marketing, se calcula el presupuesto requerido para su ejecución. Consiste en detallar los recursos económicos que serán necesarios para ejecutar las acciones que requieren las estrategias durante el periodo.

El presupuesto puede estar definido con anterioridad, aunque también se fija con base en un porcentaje sobre las ventas o sobre el margen de explotación, de ese modo se corrigen las desviaciones. Sin embargo, este método nos hace dependientes de los volúmenes de ventas, si estas disminuyen la inversión en marketing también y nos exponemos a ser menos competitivos.

Otra forma de establecer el presupuesto de marketing es fijar como referencia el presupuesto de nuestros competidores, de este modo evitamos que una menor inversión nos haga menos competitivos. Sin embargo, nos arriesgamos a fijar un presupuesto que no podamos afrontar con nuestros recursos. (Almudena, 2015).

## **Métodos de control**

El control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas, de no establecerse un control periódico solo se sabría si se alcanzó el objetivo al finalizar el ejercicio. Durante evaluaciones se podrá detectar diferentes problemas como objetivos demasiado ambiciosos, nuevas tendencias, un nuevo competidor, entre otros.

Un control bien diseñado y aplicado permite detectar posibles fallos y desviaciones sobre la marcha, con el fin de tener la posibilidad de aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

Estas medidas de control deben ser herramientas cuantitativas fáciles de aplicar:

- Ventas: nuevos clientes, incremento de ventas.
- Rentabilidad: por producto o servicio, por área, por cliente.
- Cuota de mercado.
- Producto: capacidad productiva, coste de producción, controles de calidad.
- Controles de calidad.
- Estudios de mercado: actitudes del consumidor, eficacia de campaña.
- Eficiencia: de las campañas de publicidad, de la fuerza de ventas, de las promociones, de la distribución.
- Ratios: ventas-esfuerzo de marketing, nivel de actividad.

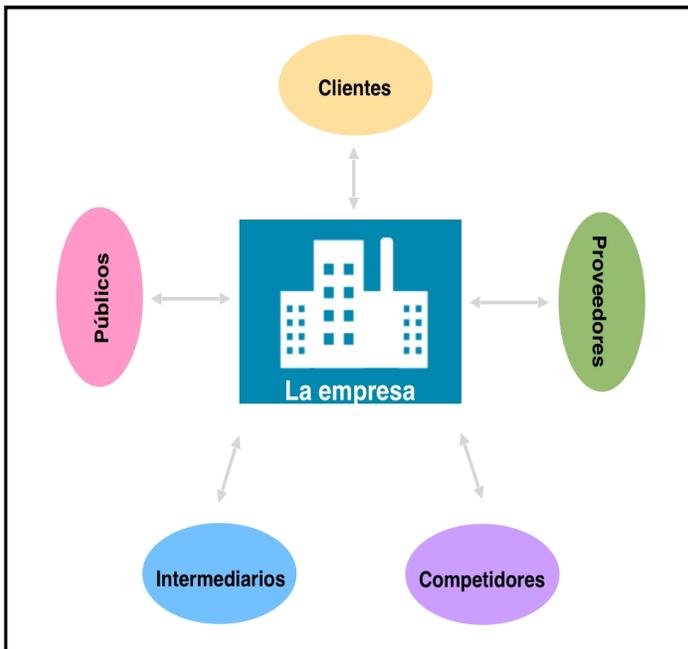
## **Marketing en la empresa**

Al diseñar un plan de marketing se debe tener en cuenta a otros departamentos de la empresa, como son finanzas, investigación, desarrollo, compras, fabricación, contabilidad y por su puesto la dirección general. Todos los departamentos de la empresa conforman el entorno interno. La dirección general establece la misión, los objetivos, las líneas generales de las estrategias que van a seguir y sus políticas. Lógicamente, cualquier decisión en el ámbito del departamento de marketing debe estar alineada con las estrategias y los planes desarrollados por la dirección general.

### **2.1.11 El microentorno de la empresa**

La tarea de la dirección de marketing es construir relaciones con los clientes mediante la creación de valor y satisfacción. Sin embargo, los directivos de marketing no pueden lograrlo solos. El éxito del departamento de marketing de la empresa requiere la creación de relaciones con el resto de los departamentos de la empresa, los proveedores, los intermediarios de marketing, los clientes, los competidores y diversos públicos cuya combinación genera la entrega de valor de la empresa. (Armstrong, 2011)

**Gráfico 9 Microentorno de la empresa**



Fuente: Armstrong, 2011

Elaborado por: Adriana Martínez

Los directores de marketing también deben trabajar en estrecho contacto con otros departamentos de la empresa. Finanzas se ocupa de conseguir y administrar los recursos económicos que se necesitan para llevar a cabo el plan de marketing; el departamento de investigación y desarrollo se concentra en diseñar atractivos productos, compras obtiene las materias primas, mientras que producción se

encarga de elaborar la producción necesaria para abastecer al mercado con la calidad deseada. El departamento de contabilidad revisa y controla los costos y la facturación para ayudar al departamento de marketing a determinar si se está alcanzando o no sus objetivos. En definitiva, bajo el concepto de marketing todas estas funciones en la empresa deben pensar en el consumidor y colaborar en armonía para entregar al cliente valor y satisfacción.

#### **a. Proveedores**

Son un importante eslabón dentro de la cadena de producción y en el sistema global de entrega de valor a los clientes de la empresa, suministra las materias primas y recursos necesarios para la producción de bienes y generación de servicios. Se debe monitorear continuamente la situación y calidad de respuesta del proveedor, por ejemplo la disponibilidad de materias primas, retrasos y eventualidades que puedan afectar directa o indirectamente el abastecimiento de la empresa para su producción en el corto plazo y que repercuta en la satisfacción del cliente a largo plazo.

Además se deben supervisar las tendencias de los precios de las materias primas clave en el mercado, ya que un alza inesperada forzaría a aumentar el precio del producto o servicio y posiblemente afectar el volumen de ventas de la empresa.

Actualmente se busca fidelizar al proveedor, los responsables del área de marketing tratan a los proveedores como socios para crear lazos más sólidos y relaciones más

rentables para ambos, es común que se establezcan canales de comunicación más amigables y directos, alianzas de cooperación mutua e incentivos.

Los proveedores que se utilizan para la producción de es decir los que proveen la materia prima para los productos tangibles dentro de Lexmark no son de manejo público ya que hay diversos proveedores que están continuamente ofertando material , el lograr producto de calidad con precios competentes es uno de los retos del departamento de producto, estos proveedores no tienen una marca y son manejados como proveedores OEM, en el caso de los proveedores de productos intangibles (Software) el proveedor de productos es PerceptiveSoftware empresa adquirida por Lexmark , quien es el desarrollador de cada uno de los productos que Lexmark comercializará.

**Imagen 16 Logo Perceptive software**



Fuente: [www.lexmark.com](http://www.lexmark.com)

## **b. Intermediarios**

La empresa establece nexos con los intermediarios de marketing para promover, vender y distribuir sus productos a consumidores finales. Son los distribuidores, empresas de distribución física o logística, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros.

### Imagen 17 Principales intermediarios de Lexmark



Fuente: [www.lexmark.com](http://www.lexmark.com)

En los distribuidores se encuentran los mayoristas y detallistas que ayudan a la empresa a encontrar clientes o llegan directamente al consumidor final. Actualmente existen distribuidores con gran poder en el mercado por lo cual están en condiciones de fijar condiciones o excluir a fabricantes.

Las empresas de distribución física o logística almacenan, surten y trasladan bienes desde el punto de fábrica al destino. Es importante tomar en cuenta cuáles son las condiciones más beneficiosas en cuanto a rapidez, costos, seguridad y capacidad de respuesta hacia la empresa y hacia el cliente.

Las agencias de servicios de marketing comprenden institutos de investigación de mercados, agencias de publicidad, centrales de medios y consultoras de marketing

que ayudan a la empresa a dirigir y promover sus productos en los mercados adecuados.

Los intermediarios financieros incluyen bancos, aseguradoras y demás empresas que apoyan a la empresa a financiar transacciones o a asegurar riesgos asociados a la compraventa de bienes.

### **c. Clientes**

Existen cinco tipos de mercados de clientes:

- 1. Mercados de consumo:** son los individuos y hogares que compran bienes y servicios de consumo personal.
- 2. Mercados industriales:** adquieren bienes y servicios para utilizarlos en su proceso de producción.
- 3. Mercados de distribuidores:** quienes compran bienes y servicios para revenderlos y obtener un beneficio.
- 4. Mercados gubernamentales:** formados por la administración pública que adquiere bienes y servicios para atender necesidades de los ciudadanos.
- 5. Mercados internacionales:** compuesto por todo tipo de compradores para ser exportados a diversos países.

#### **d. Competidores**

El marketing establece que una empresa debe ofrecer a sus clientes mayor valor y satisfacción que los competidores. Entonces, además de buscar satisfacer las necesidades de sus consumidores la empresa debe obtener una ventaja estratégica frente a sus competidores, de manera que su producto tenga un posicionamiento en la mente del consumidor preferente a la oferta de la competencia.

Cada empresa debe definir qué estrategia competitiva de marketing se adapta más a su tamaño, posicionamiento en el mercado y presupuesto, planteándolas de forma que se alcance la máxima rentabilidad. Las empresas con posicionamiento dominante en una industria pueden usar ciertas estrategias que empresas más pequeñas no podrían costear.

#### **e. Públicos**

Existen diversos públicos inmersos en el microentorno de la empresa. Son grupos que tienen interés sobre la capacidad de una organización o capacidad de influir sobre su normal funcionamiento. Se pueden identificar siete clases de público:

1. **Públicos financieros:** influyen en la capacidad de la empresa para obtener fondos. Entre los principales están: bancos, inversores y accionistas.
2. **Medios de comunicación:** medios impresos, radiales, televisivos y digitales emiten informativos y artículos de opinión que podrían influir sobre la percepción de la empresa que tiene la opinión pública.
3. **Gobierno:** la dirección de la empresa debe tener en cuenta las decisiones que toman los estamentos gubernamentales, estas podrían influir en mayor o menor medida en aspectos legales, exportaciones, importaciones y otros.
4. **Organizaciones ciudadanas:** las decisiones de marketing podrían ser cuestionadas por organizaciones de consumidores, grupos ecologistas, movimientos minoritarios entre otros. La empresa debe buscar mantener relaciones favorables y transparentes con estas organizaciones.
5. **Públicos locales:** población vecina a las instalaciones de la empresa y organizaciones comunitarias. Suele existir un responsable de las relaciones con la comunidad y apoyar iniciativas que hagan de la empresa una buena influencia para el sector.
6. **Público en general:** la opinión pública es un importante indicador de la imagen que tiene la empresa y sus productos en el mercado. Esta percepción influye la preferencia al momento de compra.
7. **Públicos internos:** trabajadores , directivos, voluntarios y el comité de dirección. Las empresas grandes canales y actividades de comunicación interna para

informar y motivar a sus empleados. Si los colaboradores se sienten cómodos en la empresa y existe un buen clima laboral, su actitud positiva se propagará a los públicos externos.

## **5 Fuerzas de Porter**

Según el experto en economía y gerencia, Michael Eugene Porter, existen 5 fuerzas para maximizar los recursos disponibles y superar a la competencia, independientemente el giro en que se encuentre la empresa. Este estudio busca analizar la incidencia de varios factores en el proceso de cambio de venta de tangibles a intangibles que emprende la empresa Lexmark Colombia.

Las 5 fuerzas de Porter son:

- 1. Amenaza de competidores:** Aquellas empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, actualmente el poder de negociación se encuentra en manos de Lexmark al ser el primer proveedor de esta clase en el país, es evidente que este espacio de tiempo de ser únicos puede variar en pocos meses , sin embargo es una buena herramienta de competitividad que hay que aprovechar.
- 2. Poder de negociación de Clientes o compradores:** Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios, a pesar de que en nuestro caso el mercado es limitado 27 canales inicialmente, el poder de negociación en un

servicio como el que Lexmark está ofreciendo es muy difícil que quede en manos de los compradores

3. Poder de negociación de los Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios, al ser desarrolladores de nuestro propio servicio el poder que puedan tener los proveedores es poco.
4. Amenaza de Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado. El mercado de tecnología cambia rápidamente y es importante entender que la brecha de tiempo antes de que aparezcan productos sustitutos es pequeño y por lo tanto es muy importante poder aprovecharlo al máximo.
5. Amenaza Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado. A pesar de que puede ser con enfoques diferentes si existen en el mercado compañías que pueden tener la capacidad de rápidamente ser nuestros competidores a pesar que en la actualidad no estén a la vista existen en el mercado y tal vez con una infraestructura y poder económico superiores.

### **2.1.12 Cultura corporativa**

En el entorno empresarial la cultura asume un papel más allá de lo personal al imponer reglas y pautas para los individuos que conforman la organización. Los sistemas empresariales proveen estabilidad a las estructuras de comportamiento de los sujetos, al señalar cuál es su rol y al definir cómo deben comportarse con relación a su cargo; esto ayuda a reducir los espacios de incertidumbre que los sujetos experimentan ante situaciones inesperadas en el espacio laboral.

Este tipo de estructuras de comportamiento tienden a limitar la autonomía, creatividad e incluso innovación y espacios de socialización de los sujetos en el interior de la empresa, controlados por los patrones permitidos, sin embargo, estas limitaciones varían de acuerdo al nivel de flexibilidad existente en los flujos descendentes de comunicación. La cultura corporativa se desarrolla sobre la base de los actos comunicativos de la totalidad de los empleados, por ello juegan un importante papel en el planteamiento de la estrategia de comunicación.

Existen distintos tipos de formas culturales que se desarrollan conforme a la naturaleza y necesidades de cada organización; en el mayor número de sistemas la independencia suele ceder espacios a la interdependencia de los sujetos y ello a su vez la retroalimenta, un sujeto que no se integre y acople al sistema ni a cómo se hacen las cosas termine por aislarse.

El fenómeno de la cultura corporativa puede ser comprendido en la empresa desde los siguientes componentes de su naturaleza:

- Es una creación comunicacional
- Se crea en las motivaciones
- Es una construcción histórica

La cultura es, ante todo, una construcción comunicacional, dado que los patrones de enseñanza y aprendizaje necesarios para su implementación requieren de una sostenida interacción y retroalimentación del sujeto por parte de la compañía. La transmisión de los valores rectores de la empresa y de las acciones que son premiadas y castigadas en ella, ocurren en un proceso continuo y circular en el que la compañía recibe la respuesta de sus trabajadores en la aceptación, rechazo, mantenimiento e implementación de los valores corporativos, a través de sus acciones y mensajes, pueden ser estos verbales y no verbales. (Garrido, 2004)

La cultura corporativa recibe influencia de la cultura social en la que se aloja, por lo que a pesar de ser un elemento diferenciador y generador de un microclima debe también propender un espacio de reforzamiento de la integración social de la compañía de acuerdo a la realidad del país o países en los que opera.

Además, la cultura corporativa requiere para operar de modo continuo, de la implementación de programas de motivación y estímulo para el mantenimiento del interés en el desarrollo de las conductas apropiadas para la concreción de los valores y principios de la compañía; este será el sentido recreacional que se debe introducir para la motivación permanente.

## **Generación de una cultura en la empresa**

Aun cuando existen modelos de intervención en los ambientes empresariales para asegurar la correcta implementación de los rasgos culturales que la empresa requiere, el contexto social y las formas de ser o "patrones culturales" de cada país influirán en el éxito o fracaso de dicha tarea. De tal forma y aun considerando que la empresa sea capaz de crear un microclima cultural que guíe a sus empleados, los factores ambientales y las creencias arraigadas en la sociedad en que ella opere, tendrá mucho que ver con las posibilidades reales de la implementación de una cultura particular.

Los siguientes elementos forman parte de la estructura cultural que se comparte en la mayoría de organizaciones y tienen un alto valor estratégico a la hora de buscar influir sobre la cultura corporativa para lograr cambios positivos o afrontar etapas críticas.

- Valores

- Creencias
- Lenguaje
- Símbolos
- Significados

Cuando una compañía tiene una cultura corporativa fuerte, la administración y gestión estratégica de la misma se reduce en gran medida a motivar y estimular a los trabajadores respecto al logro de los objetivos y valores inspiradores, entregando a su vez recompensas tangibles e intangibles a quienes actúan conforme a los principios culturales que mueven a la organización hacia el logro de los objetivos.

Una cultura corporativa fuerte lleva generalmente asociada una interacción de todo su personal en torno a objetivos y valores comunes; no es menos cierto que coexisten subculturas en el interior de la empresa, a veces espontáneas, a veces potenciadas por la propia manera de gestión y administración de recursos humanos (se puede motivar la creación de grupos y equipos diferenciados que desarrollen, dependiendo del uso de las estructuras de motivación de la empresa, patrones de conductas competitivas, cooperadoras o conflictivas), lo que genera formas de interacción y dinámicas muy positivas para la vida del sistema. (Garrido, 2004)

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

**Canal de Distribución.-** es el medio a través del cual los fabricantes ponen a disposición de los consumidores los productos para que los adquieran.

**Cliente.-** persona natural o jurídica que realiza la transacción comercial denominada compra.

**Competencia.-** aquellos negocios que ofrecen productos o servicios que satisfacen la misma necesidad en el cliente, aunque cuando lo hagan de diferente manera.

**Consumidor final.-** en economía y comercio, consumidor final (también llamado usuario final), se define como la persona que realmente utiliza un producto o servicio.

**Equipo Comercial.-** conjunto de colaboradores de una empresa cuyas funciones se enfocan hacia la búsqueda, acercamiento, seguimiento y cierre de negocios.

**Era Digital.-** o era de la información es el nombre que recibe el período de la historia de la humanidad que va ligado a las tecnologías de la información y la comunicación. El comienzo de este período se asocia con la revolución digital, si bien tiene sus antecedentes en tecnologías como el teléfono, la radio o la televisión, que hicieron que el flujo de información se volviese más rápido que el movimiento

físico.

**Huella de Carbono.-** es la totalidad de gases de efecto invernadero (GEI) emitidos por efecto directo o indirecto de un individuo, organización, evento o producto. Tal

**Impresora.-** dispositivo periférico del ordenador que permite producir una gama permanente de textos o gráficos de documentos almacenados en un formato electrónico, imprimiéndolos en medios físicos, normalmente en papel, utilizando cartuchos de tinta o tecnología láser (con tóner).

**Impresora multifunción.-** es un periférico o dispositivo que puede conectarse a la computadora y que posee las siguientes funciones dentro de un mismo y único bloque físico: impresora, escáner, fotocopidora.

Además dependiendo del modelo, puede disponer de las siguientes funciones adicionales: fax, lector de tarjetas de memoria (para la impresión directa de fotografías de cámaras digitales o dispositivos móviles), disco duro y/o libreta.

**Mercado.-** es el contexto en donde tienen lugar los intercambios de productos y servicios. Es decir que en ese contexto es en dónde se llevan a cabo las ofertas, las demandas, las compras y las ventas

**Presupuesto.-** es una previsión cuantitativa de los recursos financieros necesarios para realizar el plan de marketing en un determinado periodo de tiempo para alcanzar objetivos fijados.

**Proceso.-** secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr un resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

**Producto.-** conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea.

**Servicio.-** conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente.

**Socio de Negocio.-** es una entidad comercial con la que otras entidades comerciales tienen alguna forma de alianza. Esta relación puede ser contractual, un vínculo exclusivo en el que ambas entidades se comprometen a aliarse con terceros.

**Solución de Impresión.-** respuesta eficaz a las necesidades de impresión de una empresa, como resultado de un análisis de los procesos y requerimientos particulares de cada área de la organización.

**Venta.-** acción y efecto de vender. La venta es la entrega de productos o servicios

a cambio de dinero. Las ventas pueden ser por vía personal, por correo, por teléfono, entre otros medios.

### **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el tercer capítulo se detalla la metodología, población, determinación de la muestra, herramientas y resultados obtenidos durante la investigación, estos datos permitirán obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa y percepción de los principales actores del proceso de transformación con el fin de plantear una propuesta de plan de marketing.

### **3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Objetivo general:**

Investigar y analizar los principales factores que inciden en el proceso de cambio de venta de tangibles a intangibles que emprende la empresa Lexmark Colombia

#### **Objetivos específicos:**

- Conocer la percepción del equipo comercial y socios de negocio frente al proceso de cambio en venta de tangibles a intangibles.
- Determinar estrategias y actividades exitosas en procesos similares implementados anteriormente.
- Analizar datos obtenidos para realizar propuesta de plan de marketing.

### **3.2 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse (p. 123).

#### **3.2.1 Variables independientes y dependientes**

Variable independiente es el objeto, proceso o característica de la cual se evalúa su capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables, mientras que las variables dependientes son aquellas que se tratan de cambiar mediante la manipulación de la variable independiente.” Hernández (2006).

Las variables independientes para este estudio son:

- La empresa: Lexmark Colombia
- Soluciones de Impresión
- Socios de negocio
- Equipo comercial
- Precio
- Competencia
- Proveedores
- Sustitutos
- Clientes

Entonces las variables dependientes serán:

- Plan de marketing

- Estrategias de marketing
- Herramientas de comunicación
- Canales de distribución
- Presupuesto

### 3.3 ANÁLISIS Y METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

#### 3.3.1 Macroentorno

##### 3.3.1.1 Factores Económicos

#### PIB (Producto Interno Bruto)

Colombia atravesó por un año **2015** en desaceleración, los pronósticos no eran alentadores justificando esta situación con la caída de los precios internacionales de las materias primas principalmente en el petróleo, los resultados finales fueron mejores que los proyectados, la economía colombiana creció un 3.1%, según un informe entregado por el DANE, tres fueron los sectores que hicieron esto posible:

**Tabla 4 Sectores de crecimiento en Colombia 2015**

CRECIMIENTO	SECTOR
4.3%	Establecimientos Financieros, actividades inmobiliarias, seguros, <b>servicios a las empresas</b>
4.1%	Comercio, reparación, restaurantes y hoteles
3.9%	Construcción (de edificaciones y obras civiles)

Fuente : Mauricio Perfetti Director DANE Colombia (Departamento Administrativo Nacional de Estadística)

Para el 2016 según el gobierno se espera un crecimiento del 3.2% sin embargo en los pasados días el Ministerio de Hacienda hizo un anuncio en el que se estima un crecimiento no superior al 3%, lamentablemente este resultado iría acompañado de un alza en el desempleo. El Banco de la Republica pronosticó un crecimiento del PIB del 2.7%, mientras que FEDESARROLLO en su informe del inicio de año calculo un crecimiento del 2.5% tomando en cuenta toda la situación de firma de acuerdo de paz, la posible reforma tributaria y la disminución en la producción de carbón y de petróleo.

## **Inflación**

La inflación registrada en Colombia al finalizar el año 2015 fue la más alta de los últimos 7 años según la información dada por el DANE, la inflación del 2015 fue de 6.77%.

### **Tabla 5 Serie anual de inflación Colombia 2005 - 2015**

Serie anual de inflación para el mes de diciembre		
	Mensual	Anual
2005	0,07%	4,85%
2006	0,23%	4,48%
2007	0,49%	5,69%
2008	0,44%	7,67%
2009	0,08%	2,00%
2010	0,65%	3,17%
2011	0,42%	3,73%
2013	0,26%	1,94%
2014	0,27%	3,66%
2015	0,62%	6,77%

Fuente: DANE

Los resultados de Inflación y de PIB del 2015 y sus proyecciones para el 2016 no son alentadoras para el país, las diferentes situaciones por las que estamos atravesando en el país como la firma de la paz, la huelga de transportistas entre otras, muestran un panorama difícil, sin embargo cuando nos enfocamos en el mercado de Tecnología la situación varía positivamente.

Según un informe entregado por FEDESOFTE en conjunto con el SENA (2015), Colombia está en crecimiento en la Industria de IT (Tecnología de Información) “De las principales actividades económicas a las que van dirigidos los bienes y servicios producidos por las empresas, el **40,9%** desarrollan productos y **servicios para actividades de información y comunicación**, el **10,4%** a actividades financieras y de seguros, el **8,3%** actividades de servicios administrativos y de apoyo y el **7,8%** a actividades profesionales, científicas y técnicas; cabe anotar que apenas el **2,8%** van dirigidos a actividades relacionadas con la educación.”

## Salarios

El incremento de salario mínimo para el 2016 se estableció tan sólo un poco por encima de la inflación con la que Colombia terminó el año 2015 la cual se estableció en 7% para el 2016.

Según el informe publicado por el Banco de la República (2016) a continuación tenemos un detalle de los salarios mínimos establecidos en Colombia en los últimos 6 años.

**Tabla 6 Resumen salarios mínimos y auxilio de transporte**

AÑO	SALARIO MINIMO	INCREMENTO	AUXILIO DE TRANSPORTE	\$ COP	TOTAL INGRESO MENSUAL
2011	535.600	4.00 %	63.600	\$	599.200
2012	566.700	5.8 %	67.800	\$	634.500
2013	589.500	4.02 %	70.500	\$	660.000
2014	616.000	4.5 %	72.000	\$	688.000
2015	644.350	4.6 %	74.000	\$	718.350
<b>2016</b>	<b>689.455</b>	<b>7 %</b>	<b>77.700</b>	<b>\$</b>	<b>767.155</b>

Fuente: Banco de la República de Colombia

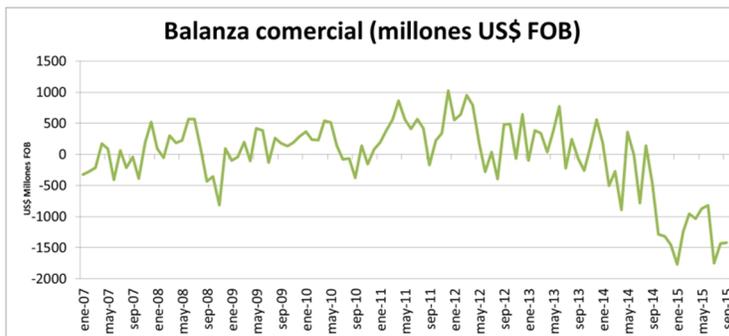
La mano de obra en Colombia sigue siendo una de las más económicas del mercado Latinoamericano, por esta situación existen varias multinacionales en Colombia del sector de TI, cuyos empleados trabajan desde Colombia para diferentes países de la región. Lexmark está entre estas.

## **Balanza Comercial Colombia 2016**

Los estimados de la balanza comercial de Colombia para el año 2016 por supuesto reflejan la misma situación desalentadora que vimos en el PIB y la Inflación, la balanza colombiana hace aproximadamente 7 años no mostraba una tendencia a la baja tan marcada como la que estamos viviendo en este momento y no era de esperarse menos con un dólar que ha ganado mucho poder (3.324 pesos por dólar un record histórico en el país) y un mercado de materias primas muy débil (valor del barril de crudo oscila entre US\$50 o menos )

Con respecto a las exportaciones FEDESARROLLO ratifica que la cantidad de barriles de petróleo exportado debería mantenerse es decir un millón de barriles al día, sin embargo la realidad es que el precio bajo disminuye la posibilidad de contar con los recursos para explotar nuevos pozos que se necesitarían para poder cumplir con dicha cifra.

## Gráfico 10 Balanza comercial Colombia

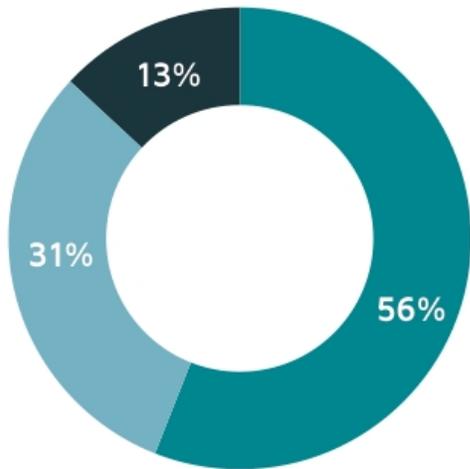


Fuente Dane-2016

La importaciones por otro lado con un dólar caro, que como se expresó antes que ya llegó a tener un record histórico, muestran también una tendencia a la baja, sin embargo están cediendo más lentamente que las exportaciones, las proyecciones de dólar se proyecta entre \$3000 y \$3400 por peso.

Aún con estos resultados a nivel de Balanza comercial, PIB e Inflación, el mercado de Tecnología “Está creciendo”, según el estudio realizado por Procolombia el mercado de Tecnología en Colombia está en constante crecimiento, el año 2015 presentó crecimiento sobre el inmediato anterior en 10%, lo más alentador es que estos resultados han sido consistentes hace una década en donde software ha crecido un 19.1% y servicios TI un 15.4%.

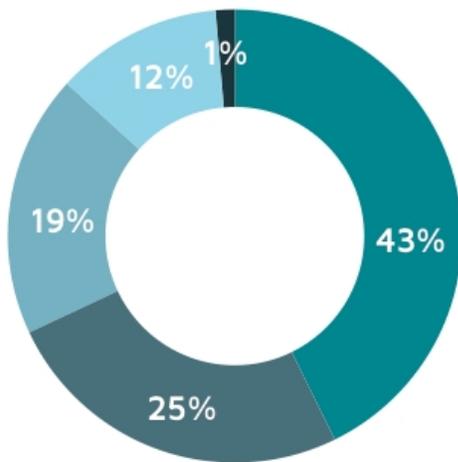
## Gráfico 11 Mercado de Tecnologías de la Información



MERCADO DE TI EN COLOMBIA – 2014  
PARTICIPACIÓN POR TIPO DE TECNOLOGÍA  
% VENTAS

Fuente IDC.

- HARDWARE.
- SERVICIOS TI.
- SOFTWARE.



MERCADO DE SERVICIOS TI EN COLOMBIA – 2014  
PARTICIPACIÓN POR SERVICIO TI  
% VENTAS

Fuente IDC.

- OUTSOURCING.
- IMPLEMENTACIÓN Y SOPORTE.
- INTEGRACIÓN Y DESARROLLO.
- CONSULTORÍA.
- EDUCACIÓN Y ENTRENAMIENTO.

Fuente PROCOLOMBIA-2016

### **3.3.1.2 Factores Políticos**

Existe un fuerte compromiso por parte del Gobierno Nacional con el sector de TI, que se está dando por varios frentes simultáneamente:

Uno de los caminos que busca este objetivo es la creación del Programa de Transformación Productiva, liderado por el gobierno el cual busca el empuje y crecimiento del sector, este programa tiene 4 ejes principales:

- Capital humano,
- Marco normativo y regulatorio,
- Fortalecimiento, promoción e innovación sectorial
- Infraestructura y sostenibilidad.

Vive Digital es un proyecto del Gobierno en unión con el MINTic ( Ministerio de Tecnología, Información y Comunicaciones) que busca tener un gran avance tecnológico en el país por medio de la difusión del internet y el desarrollo de un sistema de un ecosistema digital nacional. Según los resultados presentados por Vive Digital en el 2014 se conectaron 1078 municipios aumentando las conexiones de internet de 2.2 a 10 millones de conexiones.

Adicional a las iniciativas del Gobierno en Colombia el sector se ve beneficiado por políticas como la exención del impuesto al valor agregado para los servicios

prestados desde Colombia, exención de renta para el software producido en Colombia.

### 3.3.1.3 Factores socioculturales

#### Mercado laboral

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en Colombia los promedios de empleo y desempleo se ha mantenido sin variaciones importantes en los últimos 3 años y primeros meses de 2016. A continuación se muestran las cifras publicadas por la institución

**Tabla 7 Tasas empleo y desempleo Colombia 2013 - 2016**

Año	Empleo	Desempleo
2016	57,9%	9,8%
2015	58,9%	8,93%
2014	58,3%	9,1%
2013	57,9%	9,6%

Fuente: DANE

A pesar de los altos niveles de desocupación en el país, las cifras son alentadoras en el sector de la tecnología. Según publicó el diario El Tiempo (2016), la industria de la Tecnología de la Información y Comunicación TIC es la que más externalidades positivas genera en la economía donde se resaltan: generación de empleo, aumento de productividad, incremento del PIB, seguridad, acceso a educación e inclusión social entre otros.

Este planteamiento es revalidado por la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones (CCIT), que resalta además que durante el 2015 el sector de telecomunicaciones recuperó una posición privilegiada en la creación de empleo, impulsado en buena parte por la demanda de compañías relacionadas con el desarrollo de software.

## **Tendencias de consumo**

Según informe publicado por Procolombia, entidad encargada de promover el Turismo y la Inversión Extranjera en Colombia, El país ofrece un amplio rango de sectores que demandan software y servicios TI. La industria manufacturera es la vertical con mayor demanda de software en Colombia, por otro lado, el sector de Medios y comunicaciones es el mayor demandante de servicios TI en el país.

### **3.3.1.4 Factores demográficos**

#### **Proyección de crecimiento Colombia**

Según el DANE, hacia el futuro disminuirá el ritmo de crecimiento demográfico, entre 2005 y 2020 la población del país habrá crecido 18.7%, y los departamentos con menores crecimientos continuarán siendo Caldas, Boyacá y Tolima. En el año 2020 la población del país habrá alcanzado un total de 50.912.429

**Tabla 8 Estimación y proyecciones de población Colombia 2005 – 2020**

<b>Año</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
1985	15.187.066	15.607.359	30.794.425
1990	16.834.671	17.289.864	34.124.535
1995	18.497.463	18.992.203	37.489.666
2000	19.877.987	20.404.230	40.282.217
2005	21.169.835	21.718.757	42.888.592
2010	22.465.760	23.042.445	45.508.205
2015	23.799.306	24.403.311	48.202.617
2020	25.138.723	25.773.706	50.912.429

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

Estos indicadores muestran una disminución en la tendencia de crecimiento de la población, lo cual podrá beneficiar a una mejor calidad de vida, sin embargo, podrá encarecer la mano de obra en el largo plazo. Lo cual disminuiría la inversión extranjera que escoge Colombia por el cual nivel de pago de salarios.

**Tabla 9 Estimaciones y proyecciones población 1985 - 2020**

**Cuadro 1.**  
**COLOMBIA, Estimaciones y Proyecciones de**  
**Población. 1985-2020**

<b>Año</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
1985	15.187.066	15.607.359	30.794.425
1990	16.834.671	17.289.864	34.124.535
1995	18.497.463	18.992.203	37.489.666
2000	19.877.987	20.404.230	40.282.217
2005	21.169.835	21.718.757	42.888.592
2010	22.465.760	23.042.445	45.508.205
2015	23.799.306	24.403.311	48.202.617
2020	25.138.723	25.773.706	50.912.429

Fuente: DANE - Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020

### **3.3.1.5 Factores ambientales**

#### **Ecología**

Colombia cuenta con una legislación que se ha desarrollado y complementado ampliamente para la preservación ambiental. En 1991, como resultado de la nueva constitución política, se reestructuró el Código de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente, elevando la protección medioambiental a la categoría de derecho colectivo y fijando para su custodia mecanismos de conservación que involucran tanto al Estado como a la ciudadanía en general.

La impresión está entre las actividades que mayor impacto causan al ecosistema, por lo cual es de vital importancia brindar soluciones hacia la presión ambiental y a la competencia de medios electrónicos.

Por lo anteriormente expuesto, Lexmark emprendió la campaña Imprima menos ahorre más, este ahorro no sólo es económico, también se refiere a la reducción de nuestra huella ambiental. Empresas que optan por implementar Soluciones de Impresión toman conciencia respecto al número de páginas impresas y tienen la opción de hacer sus procesos más ecológicos.

### **3.3.1.6 Factores tecnológicos .**

#### **Tecnología**

Colombia le ha apostado en los últimos años al desarrollo y mayor acceso a la tecnología, con acciones como: la creación del Ministerio de Ciencia y Tecnología; mejor planeación y coordinación de la política de ciencia y tecnología; creación de un fondo para esta materia, impulso al proceso de industrialización a través de la transferencia de tecnología y desarrollo tecnológico en 3 etapas: imitación, internalización y generación; incentivo a la investigación orientada hacia la industrialización e innovación tecnológica y respaldo a los institutos gubernamentales y empresas del sector.

Además en los últimos años ha crecido el número de profesionales calificados en el sector tecnológico, en 2014 más 175 mil estudiantes terminaron carreras en ingeniería de sistemas y afines, como muestra dato estadístico publicado por Procolombia (2015).

**Gráfico 12 Número de graduados en ingeniería 2014**

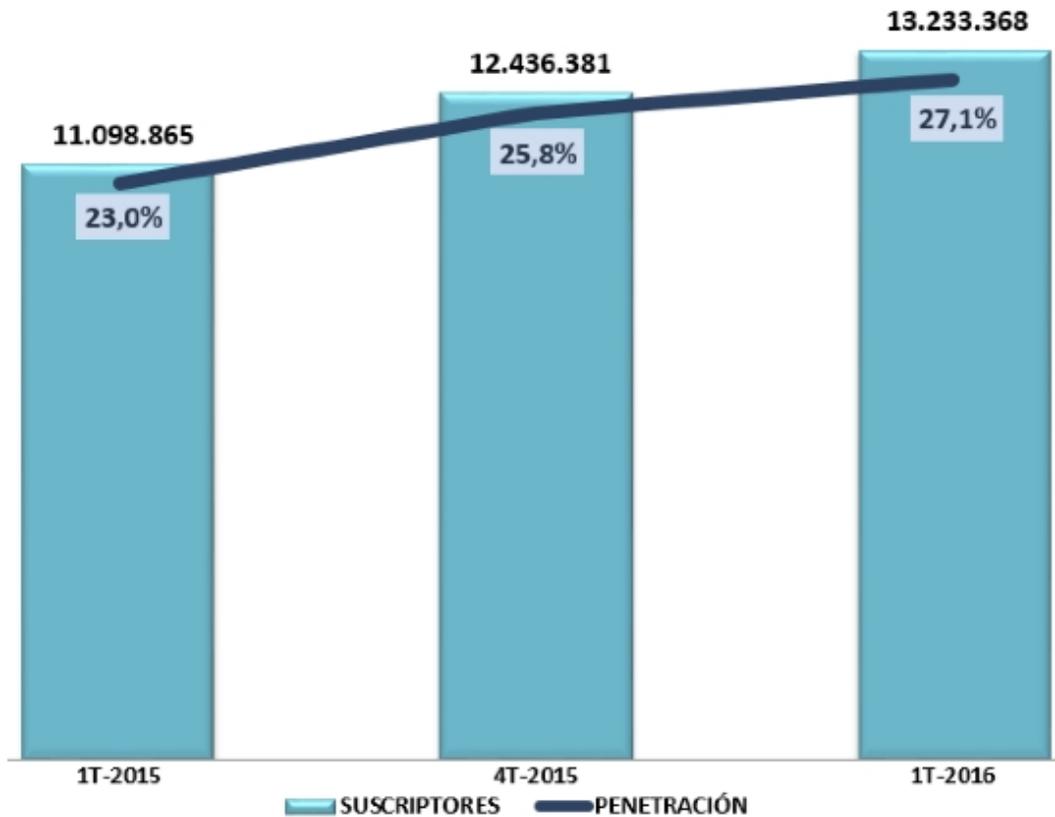


Fuente: PROCOLOMBIA

## Acceso a internet

Al término del primer trimestre del año 2016, el índice de penetración para las conexiones a Internet de Banda Ancha\* en Colombia aumentó 4,1 puntos porcentuales con relación al primer trimestre del año 2015, alcanzando un índice de 27,1%.

**Gráfico 13 Conexión a internet e índice de penetración Colombia**



Fuente: DANE

La tendencia a un aumento en los usuarios conectados a internet beneficia a Lexmark ya que más personas demandan servicios y productos tecnológicos cada año, un mayor nivel de nivel acceso a la información genera usuarios más críticos que exigen productos y empresas con respuestas más rápidas y responsables a los requerimientos globales.

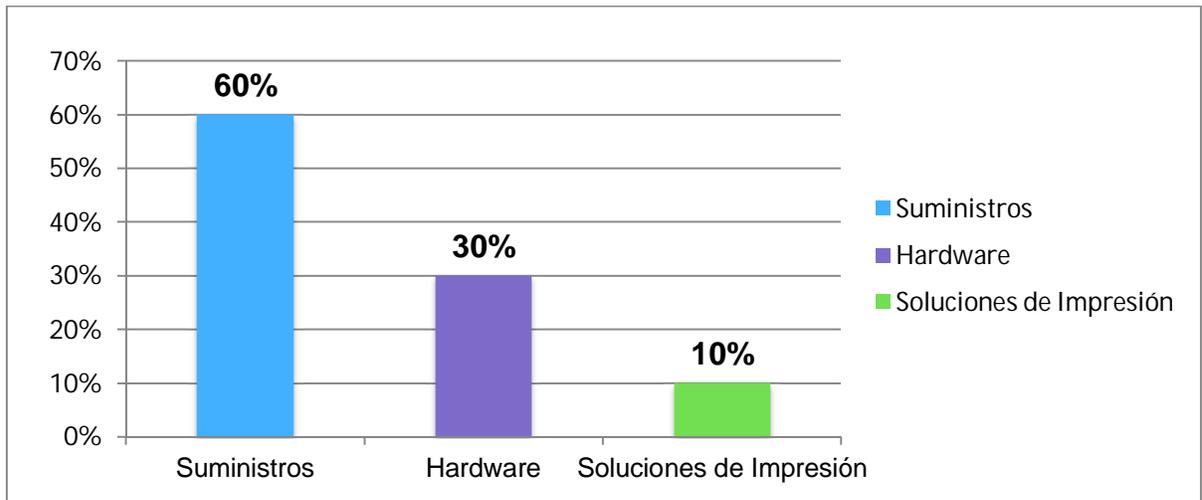
### **3.3.2 Microambiente**

#### **3.3.2.1 Marketing y ventas**

Lexmark Colombia cuenta con el soporte y supervisión del área de Marketing para Latinoamérica. El proceso creativo, pautas y ejecución de las campañas de marketing para el país son lideradas por el equipo colombiano previa autorización del gerente de marketing regional, existe gran flexibilidad para que los productos publicitarios estén adaptados a la realidad y expectativas del mercado nacional.

Las cuota de ventas anuales es asignada por la corporación, con sede en Estados Unidos para América Latina , para 2016 el presupuesto que se proyecta de la subsidiaria de Colombia es US\$ 31.000.000 ( treinta y un millones de dólares) en ventas distribuidos entre las divisiones de negocio de la siguiente forma:

**Gráfico 14 Cuota de ventas 2016 por división de negocio**



Fuente: Lexmark Colombia

Existe un gerente por cada una de las divisiones de negocio, que se encarga de dar seguimiento y reportar periódicamente su gestión. De la cuota anual el 3% es asignado para actividades de marketing y se prevé un fondo asignado a mercado para la división de 60 mil dólares adicionales.

## **Características de los productos y Soluciones de Impresión**

### **Equipos y suministros:**

Las características y funcionalidades de los equipos suministros Lexmark varían por cada una de las líneas de producto, por ejemplo:

- Todos los dispositivos de impresión actuales son de tecnología láser a color y monocromáticos.

- La velocidad de impresión varía entre 66 páginas por minuto la más veloz y 23 páginas por minuto la menos veloz.
- La capacidad máxima de impresión mensual cambia en cada uno de los equipo, los equipos alcanzan hasta a 100 mil páginas por mes.
- Los dispositivos cuentan con diversas funcionalidades entre las que se pueden mencionar impresora, fotocopidora, escáner, fax, conexión inalámbrica, impresión dúplex (ambos lados)
- Se dispone de suministros en alto y bajo rendimiento.
- Opciones con pantalla táctil y puertos USB
- Gráficos en alta resolución.
- Los productos Lexmark cuentan con la con la calificación Energy Star, distinción reconocida internacionalmente para los productos y las prácticas que permiten ahorrar energía.
- Los equipos Lexmark cuentan con soporte técnico durante un año que incluye la reparación o reposición del equipo.

### **Soluciones de Impresión:**

- Flexibles y adaptables a las necesidades del cliente
- Digitalización de la información
- Almacenamiento y archivo
- Seguridad y confidencialidad de la información

- Automatización de procesos financieros
- Búsqueda de información

## **Personal de contacto**

El personal de Lexmark Colombia, está destinado casi en su totalidad a funciones comerciales y a dar soporte a este equipo, constantemente reciben capacitaciones técnicas y charlas motivacionales para mejorar sus competencias en ventas, hasta la fecha se han enfocado en destrezas de venta tradicional no así a destrezas de ventas consultivas.

Existe personal encargado que gerencia cada una de las divisiones de negocio que realizan un acompañamiento a los canales autorizados, además existe un equipo de gerentes de producto en cada mayorista y promotores que regularmente visitan los canales de distribución a cerciorarse de que la exposición, limpieza y uso de material publicitario se cumpla como solicita el fabricante.

### 3.3.2.2 Proveedores

Los proveedores son un importante eslabón dentro de la cadena de producción y fundamental en la cadena de abastecimiento. Lexmark busca constantemente monitorear la situación y calidad de respuesta del proveedor.

Los proveedores que abastecen de materia prima para los productos tangibles dentro de Lexmark no son de manejo público, ya que hay diversos proveedores que están continuamente ofertando material, el lograr producto de calidad con precios competentes es uno de los mayores retos del departamento de producto, estos proveedores no tienen una marca y son manejados como proveedores OEM.

En el caso de los proveedores de productos intangibles (Software) el proveedor de productos es PerceptiveSoftware, con el fin de lograr una mejor administración y relacionamiento Lexmark adquirió dicha empresa, que desarrolla cada una de las Soluciones de Impresión que Lexmark provee.

**Imagen 18 Logo Perceptive software**



Fuente: [www.lexmark.com](http://www.lexmark.com)

### 3.3.2.3 Intermediarios

La empresa ha establecido nexos con intermediarios que aportan a sus operaciones, estos son empresas de distribución física, correo, logística, agencias de servicios de marketing, agencias de empleo e intermediarios financieros.

Imagen 19 Principales intermediarios de Lexmark



F  
Fuente: Lexmark Colombia

Lexmark ha buscado establecer alianzas estratégicas con canales distribuidores mayoristas y minoristas que ayudan a la empresa a encontrar clientes o llegan directamente al consumidor final. Actualmente existen distribuidores con gran poder en el mercado por lo cual están en condiciones de fijar condiciones o excluir a fabricantes.

### **3.3.2.4. Clientes**

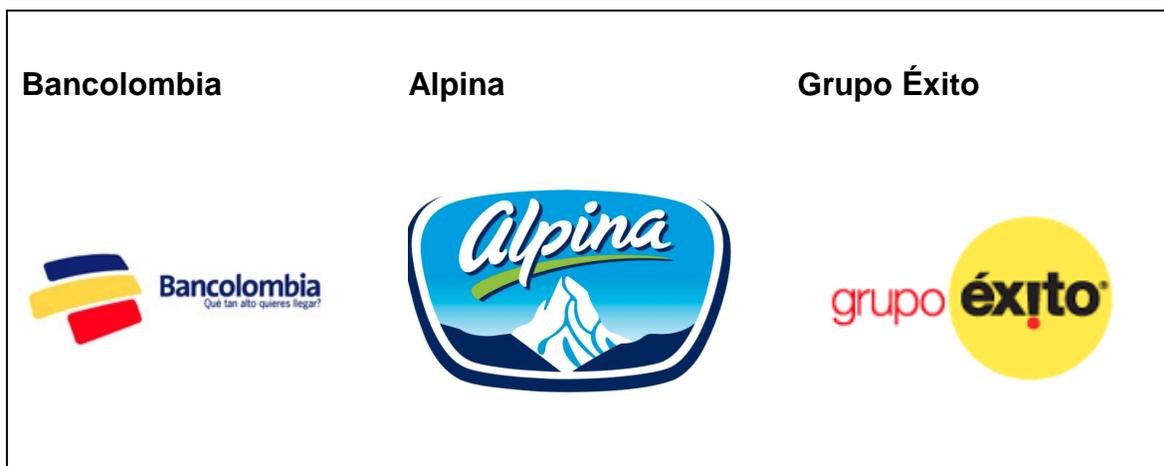
Lexmark Colombia enfoca sus esfuerzos hacia dos clientes esencialmente los canales autorizados y el usuario final corporativo en el sector privado y público siempre contando con el apoyo logístico de los canales mayoristas.

- Los distribuidores reciben el apoyo y acompañamiento del equipo de Lexmark para gestionar los potenciales negocios encontrados, son de vital importancia pues son el enlace con el comprador.
- Los compradores o usuarios finales en el sector corporativo reciben soporte técnico así como asistencia en sus instalaciones de equipos.

Cabe resaltar que con la implementación de Soluciones de Impresión los vendedores consultores deberán hacer un acercamiento hacia los procesos internos del cliente final para poner en marcha la solución óptima para su negocio.

Entre los actuales clientes del sector corporativo tenemos:

## Imagen 20 Clientes sector corporativo



Fuente: Lexmark Colombia

### 3.3.2.5. Competidores

Lexmark ha desarrollado una sólida estrategia para ofrecer a sus clientes mayor valor y satisfacción que los competidores. En cuanto a los canales autorizados ofrece respaldo, seguimiento y paquetes de incentivos para motivar la generación de negocios.

Entre los principales competidores en el mercado Colombiano están Hewlett-Packard, y Ricoh, OkiData, que cuentan con una importante participación y niveles de venta en el mercado sin embargo aún no incursionan en el campo de soluciones de impresión especializadas por industria. Ricoh cuenta con soluciones de impresión básicas estableciéndose como un competidor más directo de la empresa.

### 3.3.2.6 Públicos

Existen diversos públicos inmersos en el microentorno de la empresa. Son grupos que tienen interés sobre la capacidad de una organización o capacidad de influir sobre su normal funcionamiento. Se pueden identificar siete clases de público:

**Públicos financieros:** el financiamiento para las operaciones de Lexmark Colombia viene asignado desde la corporación con sede en Estados Unidos.

**Medios de comunicación:** Lexmark se enfoca especialmente en medios de comunicación especializados en el área tecnológica, quienes en varias ocasiones han cubierto eventos, lanzamientos y entrevistas relacionados con la industria tecnológica en Colombia.

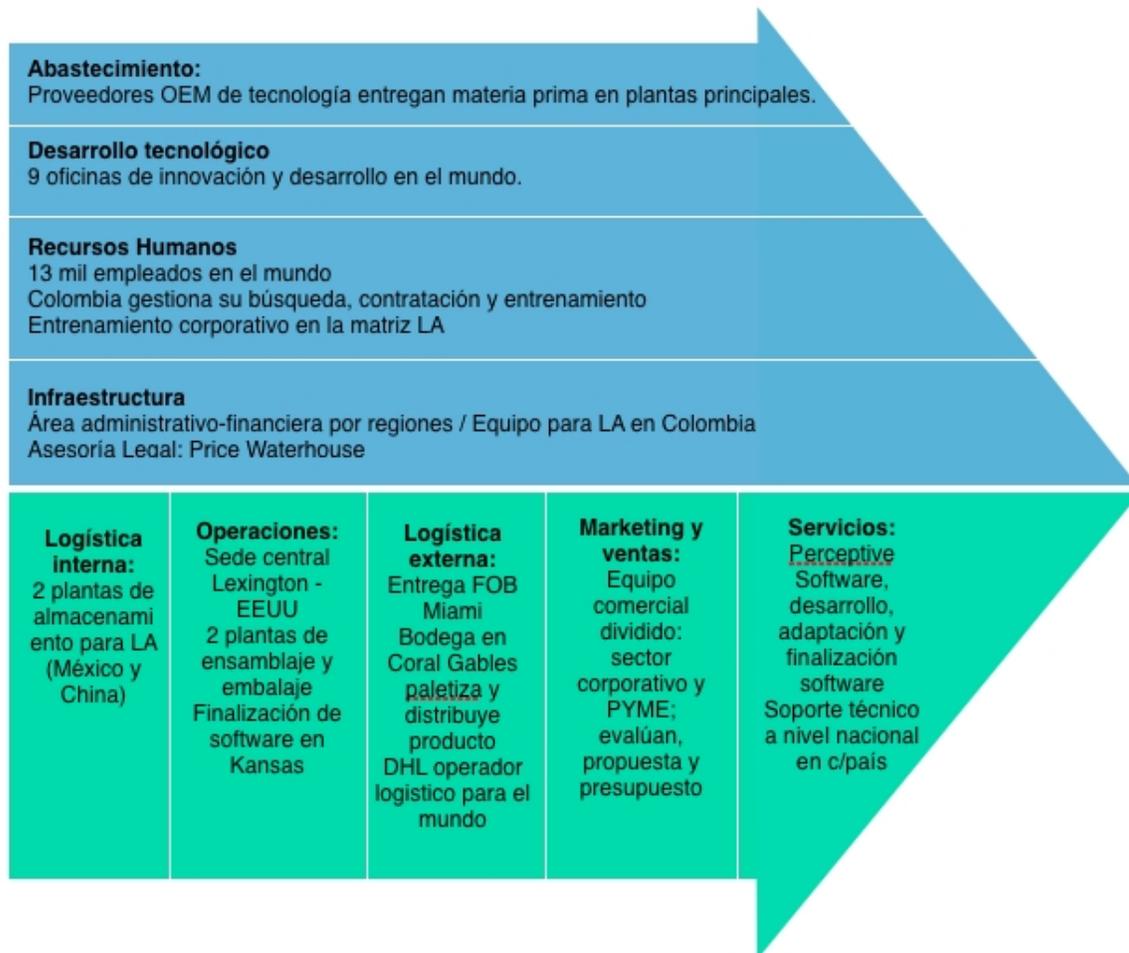
**Gobierno:** la empresa cuenta con asesoría para adaptarse y reaccionar ante las decisiones políticas y legales del país.

**Organizaciones ciudadanas y público en general:** Lexmark ha logrado posicionarse positivamente en la opinión pública dando a conocer importantes acciones que emprende en el ámbito ambiental y social.

**Públicos internos: la organización** cuenta con pocos canales de comunicación interna, sin embargo se fomentan actividades sociales y de integración como celebración de festividades, capacitación, eventos y demás esfuerzos que mejoran el ambiente laboral.

### 3.3.3 Cadena de valor Lexmark

**Gráfico 15 Cadena de valor Lexmark**



Elaborado por: Adriana Martínez  
 Fuente: Lexmark Colombia

### **3.3.3.1 Actividades primarias:**

#### **Logística interna:**

Lexmark cuenta con varias plantas de almacenamiento de materias primas en el mundo dos de las que almacenan la materia prima de los productos fabricados para américa latina se encuentran ubicadas en Ciudad Juárez - México y China.

#### **Operaciones:**

La sede central se encuentra en Lexington, Estados Unidos desde donde se generan todas las políticas que rigen las operaciones de la corporación.

Cuenta con dos plantas de fabricación en Ciudad Juárez - México y China, el proceso de ensamblaje se centraliza en las dos plantas mencionadas, control de calidad y embalaje para su distribución nacional e internacional. Mientras que el desarrollo de software y finalización del mismo se hace en Kansas City.

La empresa tiene oficinas en países de América del Norte, Sudamérica, Asia, África y Europa desde donde se gestionan las operaciones comerciales.

## **Logística externa:**

Los productos son distribuidos a través de mayoristas de tecnología quienes se encargan de la importación y re venta a sub-distribuidores en sus respectivos países. La bodega principal para América Latina se encuentra en Coral Gables – Florida donde se realiza el empaque, paletización y distribución FOB Miami acorde a los pedidos realizados en toda la región.

La empresa ha establecido nexos con intermediarios que aportan a sus operaciones, estos son empresas de distribución física, correo y logística, como DHL que tiene convenio a nivel mundial con la compañía.

## **Marketing y ventas:**

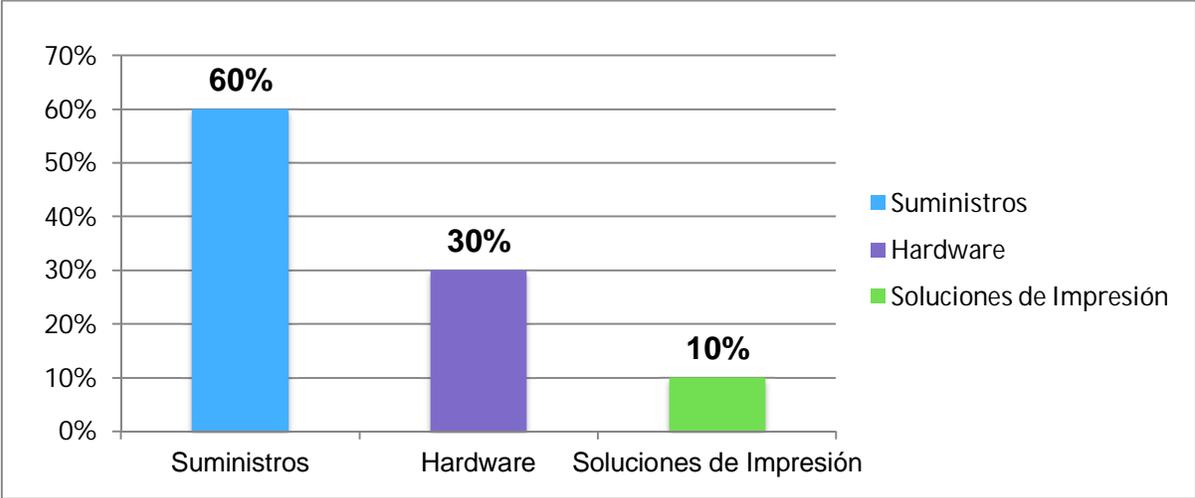
Las actividades de marketing y seguimiento de ventas se dirigen por regiones: América del Norte, Sudamérica, Asia, África y Europa. Lexmark Colombia cuenta con el soporte y supervisión del área de Marketing para Latinoamérica con sede en Miami - Florida.

El proceso creativo, pauta y ejecución de las campañas de marketing para el país son lideradas por el equipo colombiano previa autorización del gerente de marketing regional, existe gran flexibilidad para que los productos publicitarios estén

adaptados a la realidad y expectativas del mercado nacional.

Las cuota de ventas anuales es asignada por la corporación, con sede en Estados Unidos para América Latina, para 2016 el presupuesto que se proyecta de la subsidiaria de Colombia es US\$ 31.000.000 ( treinta y un millones de dólares) en ventas distribuidos entre las divisiones de negocio de la siguiente forma:

**Gráfico 16 Cuota de ventas 2016 por división de negocio**



Fuente: Lexmark Colombia

Comercialmente la compañía está dividida por equipos de venta enfocados en producto: hardware, suministros y software con un líder en cada división y paralelamente existe una gerencia comercial enfocada en el mercado de canales quienes internamente se encuentran divididos entre canales corporativos y canales de pequeña y mediana empresa, estos equipos de trabajo dimensionan, hacen la propuesta, generan presupuesto para las oportunidades que encuentran en el

mercado.

## **Servicios.**

Lexmark es un proveedor de servicios de Soluciones de Impresión para tal efecto cuenta con su filial PerceptiveSoftware, esta parte de la empresa se encarga del desarrollo, adaptación y finalización de software en:

- Digitalización de la información
- Almacenamiento y archivo
- Seguridad y confidencialidad de la información
- Automatización de procesos financieros
- Búsqueda de información

Adicionalmente Lexmark cuenta con un completo servicio de soporte técnico con atención en todos los países donde tiene presencia, a través del cual el usuario final puede solicitar asistencia especializada.

### **3.3.3.2 Actividades complementarias**

#### **Abastecimiento:**

Los proveedores son un importante eslabón dentro de la cadena de producción y fundamental en la cadena de abastecimiento. Lexmark busca constantemente monitorear la situación y calidad de respuesta del proveedor.

Los proveedores que abastecen de materia prima para los productos tangibles dentro de Lexmark no son de manejo público, ya que hay diversos proveedores que están continuamente ofertando material, el lograr producto de calidad con precios competentes es uno de los mayores retos del departamento de producto, estos proveedores no tienen una marca y son manejados como proveedores OEM (por sus siglas en inglés que significa fabricante de equipamiento original)

En el caso de los proveedores de productos intangibles (Software) el proveedor de productos es Perceptive Software, con el fin de lograr una mejor administración y relacionamiento Lexmark adquirió dicha empresa, que desarrolla cada una de las Soluciones de Impresión que Lexmark provee.

## **Desarrollo tecnológico**

Lexmark es líder en innovación tecnológica entre las empresas de impresión. Cuenta con oficinas de investigación y desarrollo que se distribuyen en todo el mundo : Boulder, Colorado; Lenexa, Kansas; Cebu , Filipinas; Calcuta y Bengala Occidental, India; Berlín, Alemania; Estocolmo, Suecia e Irvine, California.

Lexmark invierte gran parte de su presupuesto en innovación y desarrollo de nuevos productos con el fin de liderar el sector de la impresión, con las nuevas adquisiciones de compañías ha ido complementando su portafolio de productos y servicios.

## **Recursos Humanos**

La empresa tiene más de 13 mil empleados en el mundo. La subsidiaria de Colombia cuenta con su propio departamento de recursos humanos que reporta a la matriz de América Latina en Miami.

Este departamento se encarga de la búsqueda, contratación y entrenamiento del personal que ingresa a la empresa. Las contrataciones son realizadas localmente muchas de ellas para cargos regionales, los entrenamientos iniciales se realizan por áreas y finalizan con un entrenamiento a nivel corporativo durante visita a la matriz regional.

## **Infraestructura de la empresa:**

Colombia reporta administrativa y financieramente al gerente financiero de América Latina desde la matriz en Miami, sin embargo el equipo de soporte administrativo y financiero para Sudamérica trabaja desde Colombia, manejan notas de crédito, manejo financiero con los canales, contabilidad, etc. Los asuntos legales son manejados por un conjunto de abogados de Price Waterhouse

### **3.3.4 Tipo de investigación**

El propósito de los estudios exploratorios es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Mediante estos estudios se logra identificar variables prometedoras, establecer prioridades para otras investigaciones o plantear postulados.

Los estudios descriptivos miden o recogen información de manera independiente o conjunta sobre las variables que se investigan, sin llegar a establecer la interrelación existente. Estos estudios muestran ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

Con base en lo anteriormente expuesto; esta investigación tendrá un alcance exploratorio descriptivo, debido a que se espera reunir datos relevantes, constatar el comportamiento de las variables en situaciones reales, posteriormente describirlas y presentar una propuesta válida para distintos escenarios.

### **3.3.5 Métodos y técnicas de investigación**

Método es un procedimiento riguroso formulado lógicamente para lograr la adquisición, organización o sistematización, y expresión o exposición de conocimiento. Los métodos a utilizarse en este estudio serán deductivo, inductivo y observación.

Morán y Alvarado (2010) definen los métodos deductivo e inductivo, método deductivo es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. En el método inductivo se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones generales.

La observación por su parte consiste en prestar cuidadosamente atención a un hecho u objeto con el fin de conocerlo. El proceso de la observación no sólo aparece al principio, sino a lo largo de una investigación, y es algo más complejo que el simple ver con atención.

Mediante el método deductivo lograremos que partiendo de experiencias de éxito en procesos similares, llevados a cabo anteriormente, se concluyan estrategias particulares para ser implementadas en Lexmark Colombia, teniendo en cuenta que al ser una empresa perteneciente a la industria tecnológica se ve fuertemente influida por los cambios, tendencias y exigencias de escala global.

Obtener una visión general de los principales factores a tener en cuenta para el proceso de cambio partiendo de criterios y percepciones individuales de los principales socios de negocio y el equipo comercial.

La observación es de vital importancia ya que se debe analizar el comportamiento y la percepción del público interno y externo respecto a los efectos del cambio que enfrenta la empresa. Se analizará la documentación disponible, puesto que es necesario sustentarse sobre una base teórica y comprobada acerca de los temas que tratará la investigación.

Se realizarán encuestas y entrevistas, estas técnicas de investigación proporcionarán datos que serán analizados y tabulados; permitiendo establecer conclusiones y recomendaciones para el desarrollo de estrategias y actividades dentro del plan de marketing a crearse.

Se aplicará un enfoque mixto, elaborando encuestas, con preguntas abiertas y cerradas, las entrevistas tendrán un orden únicamente cualitativo, con estas encuestas y entrevistas se pretende recolectar la mayor cantidad de información obteniendo un panorama actualizado y lo más veraz posible.

### 3.3.6 Determinación de la población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) “Población o universo, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (pp. 174)

La investigación se llevará a cabo en la ciudad de Bogotá - Colombia, la población a la que se entrevistará para desarrollar la propuesta serán los representantes del área comercial de los 27 canales de distribución autorizados de tecnología que se dedican a la distribución de los productos de Lexmark.

Este público es de gran importancia por ser los principales socios de negocio y enlace de Lexmark con los consumidores finales a nivel nacional, a continuación una lista de los socios de negocio en Colombia:

**Tabla 10 Canales de distribución autorizados**

#	NOMBRE DEL SOCIO COMERCIAL
01	Carvajal
02	INDRA
03	SONDA
04	ASIC
05	CMX
06	COLSOF
07	COLVISTA LTDA
08	COMERCIALIZADORA FERLAG

09	Design Technology SAS
10	DISTRIBUIDORA DE PAPELES S.A
11	DOCUMENT COLOMBIA S A
12	F1 Solutions SAS
13	Green Technology
14	Hayden Colombiana
15	Ikonotech
16	INGSOTEC
17	Inver Ram Ltda
18	LINALCA S.A
19	MICROHARD LTDA
20	OFIXPRES S.A.S
21	ORIGIN IT
22	Proveedores Para Sistemas y Cia
23	S.O.S. Soluciones de Oficina y Suministros
24	SITECH DE COLOMBIA S A S
25	SUMIMAS S.A.S
26	UNIPLES S.A
27	WYC International

Fuente: Lexmark Colombia

Autor: Adriana Martínez

Adicional a los socios de negocio para la investigación se encuestará al personal de Lexmark del área comercial (Gerente Comercial, equipo de ventas y preventas, jefes de proyectos) quienes están encargados de: realizar actividades de acompañamiento a los canales hacia potenciales clientes, representación y asesoramiento comercial y tecnológico, evaluación de las oportunidades, dimensionamiento y ejecución de las mismas.

A la fecha esta población es de 10 personas, quienes serán uno de los principales grupos de interés de esta investigación y del planteamiento del plan de marketing a crear; pues están profundamente involucrados en el proceso de cambio de venta de tangibles a intangibles.

Los dos grupos mencionados han sido seleccionados debido a su experiencia y cercanía en el ámbito comercial de tecnología en Colombia. Sus criterios serán analizados para obtener un diagnóstico de la situación del mercado actual.

“Según Kinneer et al, (1993) un muestreo probabilístico es en el cual “cada elemento de la población tiene una oportunidad conocida de ser seleccionado” y el no probabilístico “la selección de elementos se basa parcialmente en el criterio del investigador” Dentro de los no probabilísticos se incluyen muestras por conveniencia del investigador, las segundas por la opinión del mismo, y por cuotas que se emplean con base en la distribución de la población definida a través de las características de control”

### 3.3.7 Determinación de la muestra

Debido a que esta investigación abarcará dos poblaciones con un reducido número de individuos utilizaremos un muestreo no probabilístico, es decir, el número de pobladores que se tomará se definirá bajo criterio del investigador, y estos serán:

**Tabla 11 Determinación de la muestra**

Representantes área comercial de canales o socios de negocio	100%
Personal área comercial de Lexmark	100%

Autor: Adriana Martínez

### 3.3.8 Modelo de encuestas

#### **ENCUESTA A SOCIOS DE NEGOCIO**

Esta encuesta tiene por objetivo conocer su opinión y aceptación respecto al proceso de cambio asumido por Lexmark Colombia con miras a proveer Soluciones de Impresión. Su opinión es de gran importancia, por favor responda de forma franca y objetiva.

1.- ¿Tiene usted conocimiento del proceso de cambio que está teniendo Lexmark como empresa actualmente?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

*Si su respuesta fue afirmativa pase a la pregunta 2, si es negativa pase a la pregunta 3*

2.- ¿Cree que este cambio trae algún beneficio a su negocio?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuáles y por qué?

.....  
.....  
.....

3.- ¿Sabe usted en qué se basan las Soluciones de Impresión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4.- ¿Considera que su equipo de vendedores está listo para realizar ventas de servicios o consultivas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5.- ¿Considera importante iniciar un proceso de capacitación sobre venta de servicios o venta consultiva?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6.- ¿Cuáles considera usted son los métodos óptimos para capacitar al personal de ventas en las Soluciones de Impresión Lexmark ? Califique del 1 al 4 , siendo 1 el más importante

- E-learning específico
- Talleres prácticos
- Seminarios especializados en el área tecnológica
- Capacitación formal a través de Universidades o instituciones

Otro .....

7.- ¿Su empresa se ha encontrado últimamente con oportunidades de negocio en los que se involucre Soluciones de Impresión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

*Si su respuesta fue afirmativa pase a la pregunta 8 , si fue negativa pase a la pregunta 9*

8.- ¿Con cuáles de estos procesos se ha encontrado?

Asigne un número, siendo 1 el más común y 6 el menos común con el que se ha encontrado

- Almacenamiento y archivo
- Búsqueda de información
- Automatización de procesos financieros (facturas, cuentas por pagar y cobrar, seguimiento pagos, etc)
- Digitalización de la información
- Seguridad y confidencialidad de la información
- Distribución de la información

9.- ¿A través de qué herramientas de comunicación le interesaría informarse sobre las características, beneficios y novedades de las Soluciones de Impresión de Lexmark? Seleccione mínimo 1 máximo 3 opciones.

- Portales web y aplicaciones
- Mailing y mensajes
- Redes sociales
- Material impreso y audiovisual
- Eventos

Otro .....

10.- ¿Nos interesa poder contarle más sobre nuestro nuevo negocio, está de acuerdo en agendar una reunión para que podamos contarle sobre Soluciones de Impresión Lexmark ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

*Muchas gracias aquí termina la encuesta.*

## ENCUESTA PERSONAL ÁREA COMERCIAL

La presente encuesta tiene por objeto entender que tan preparados estamos como equipo comercial de Lexmark para asumir los retos que llegan a nuestras manos con el cambio de enfoque de negocio de nuestra compañía. Lo invitamos a contestar esta encuesta de manera franca y objetiva.

1.- ¿Se encuentra usted motivado en participar del cambio que está asumiendo la compañía?

Muy motivado\_\_\_\_\_

Medianamente motivado\_\_\_\_\_

Poco motivado\_\_\_\_\_

Desmotivado\_\_\_\_\_

¿Por qué? .....

.....

2.-¿Considera usted que cuenta con habilidades para el manejo de ventas consultivas?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Por qué ? .....

.....

3.- ¿Cuáles considera que son los principales ámbitos en los que debe trabajar la empresa para adoptar este cambio? Califique de 1 a 5 siendo uno el más importante

- Paquetes de incentivos y reconocimiento
- Metodologías de trabajo
- Herramientas de comunicación
- Capacitación
- Socios de Negocio ( definir, seleccionar, capacitar canales autorizados)

Otro .....

4.- ¿Cuáles considera que son los principales retos que asume Lexmark al adoptar el nuevo enfoque de negocio?

.....  
.....  
.....

5.- ¿Cuáles considera que son los principales riesgos que corre Lexmark al adoptar el nuevo enfoque de negocio?

.....  
.....  
.....

6.-¿Considera usted que el ecosistema de canales autorizados que maneja actualmente , está preparado para nuestro cambio de negocio?

.....

.....

### **3.3.9 Modelo de entrevista**

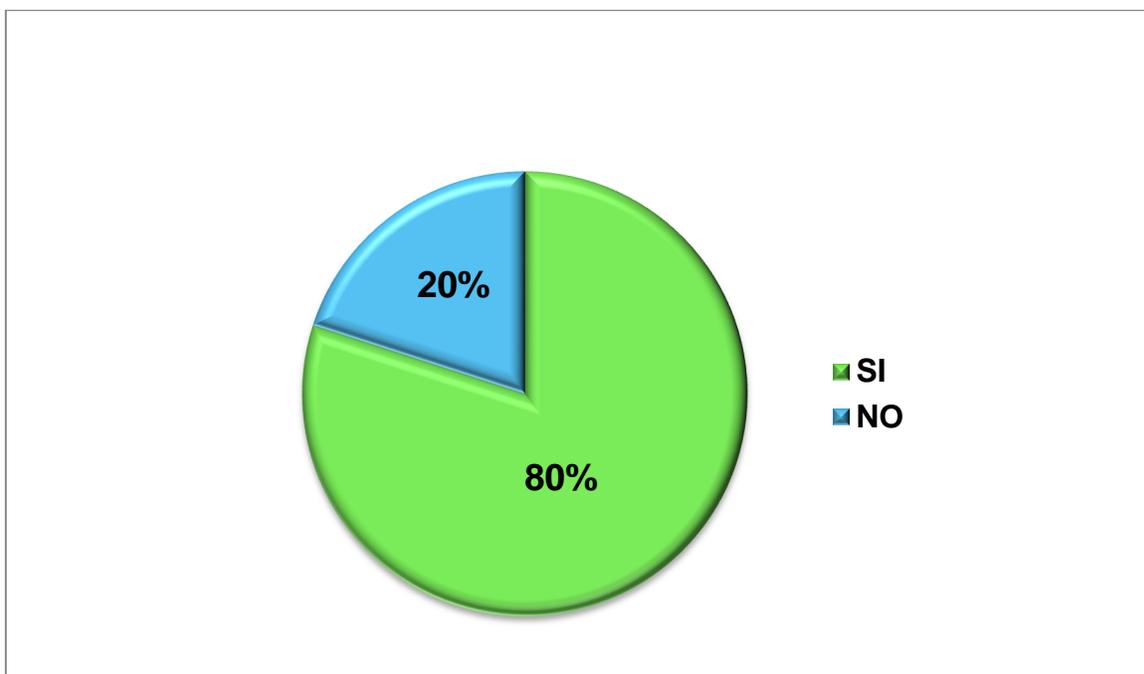
- 1.- ¿Cuáles fueron los principales retos que encontró cuando comenzó el proceso de transformación de la compañía, tanto interna como externamente?
- 2.- ¿Qué es lo que una empresa de venta de servicios hace diferente a una de venta de equipos?
- 3.- ¿Cuáles fueron los primeros pasos a seguir?
- 4.- ¿Cómo se reconoce a un cliente que puede vender servicios, qué los caracteriza y los hace diferentes a un canal de venta tradicional?
- 5.- ¿Qué cualidades debe tener ese canal de distribución?
- 6.- ¿Qué cualidades debe tener la empresa misma que fabrica, en este caso Lexmark, que debía tener o que debió cambiar?
- 7.- ¿Qué deben aprender los vendedores? ¿Es una venta diferente?
- 8.- ¿Para llegar a los clientes qué herramientas eran necesarias?

### 3.4 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 3.4.1 ENCUESTA REALIZADA A SOCIOS DE NEGOCIO

A continuación se presenta el resultado de las encuestas realizadas a los socios de negocio de la empresa Lexmark Colombia, esta encuesta fue aplicada por el investigador entre el 18 y el 22 de julio de 2016, en horarios previamente convenidos en las instalaciones de los canales de distribución o vía correo electrónico.

**Gráfico 17 ¿Tiene usted conocimiento del proceso de cambio que está teniendo Lexmark como empresa actualmente?**

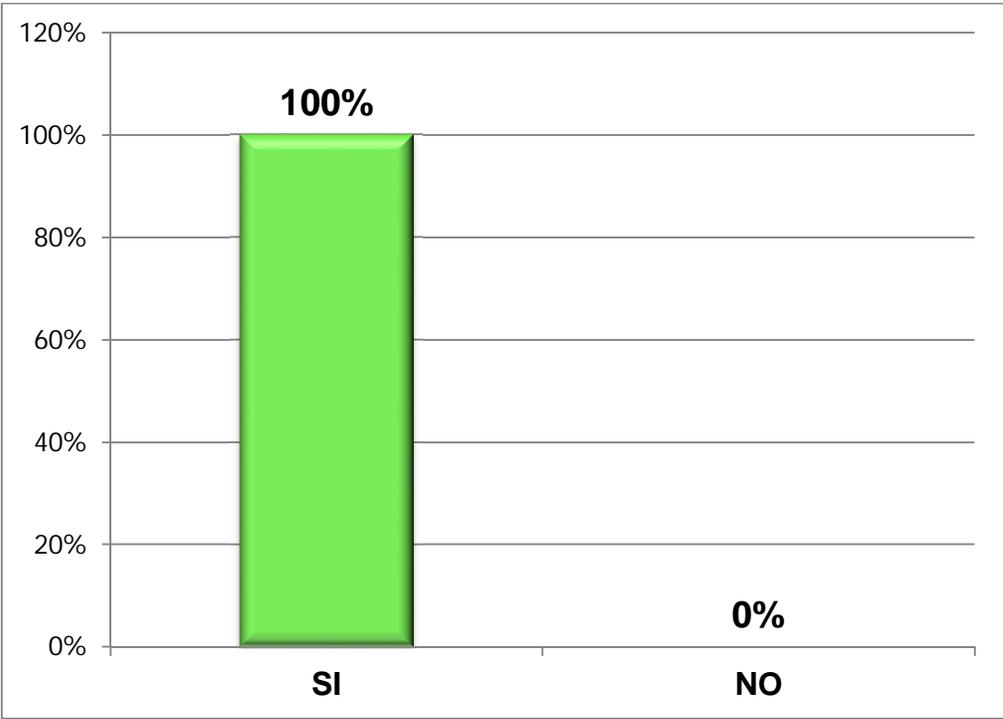


Fuente: Encuesta realizada a socios de negocio

Autor: Adriana Martínez

**Análisis.-** Las encuestas mostraron que el 80% de los socios de negocio tienen conocimiento acerca del proceso de cambio que asumió Lexmark; reemplazando la venta únicamente de equipos y suministros hacia la de servicios.

**Gráfico 18 ¿Cree que este cambio trae algún beneficio a su negocio?**

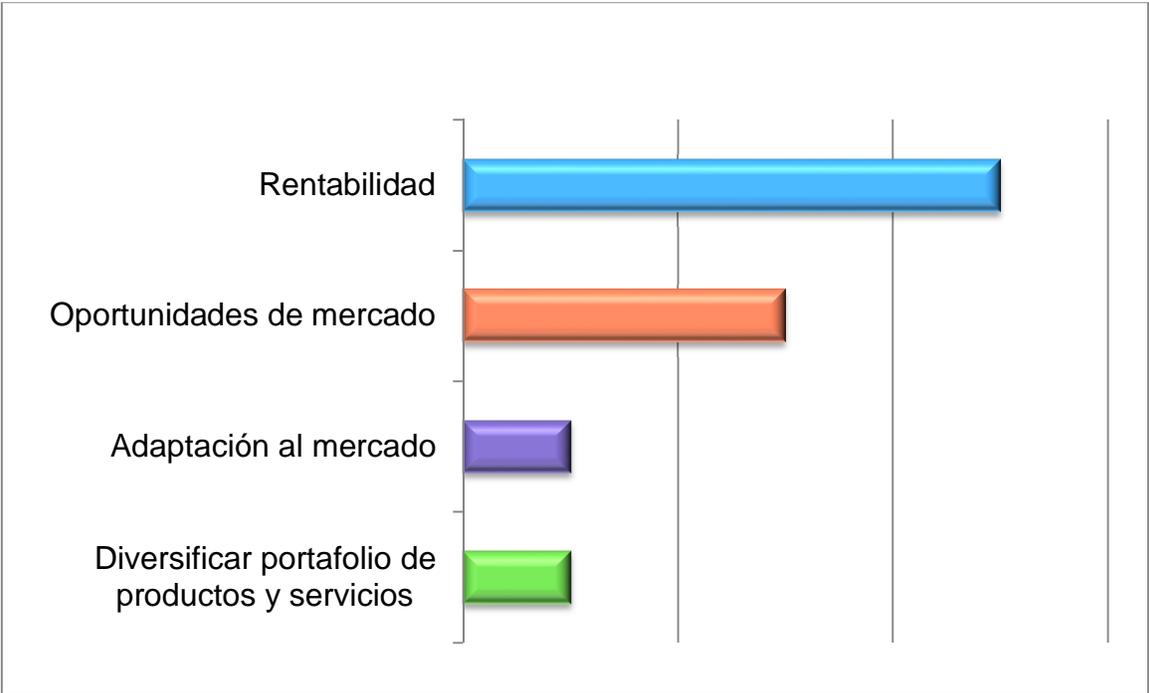


Fuente: Encuesta realizada a socios de negocio  
Autor: Adriana Martínez

**Análisis.-** Entre los socios de negocio que dijeron tener conocimiento acerca del proceso de cambio, el 100% considera que esto será beneficioso para su negocio, lo cual debe ser aprovechado para cautivar a estos canales de distribución como

aliados. Si consideran que es beneficioso para sus negocios es factible que incluyan las Soluciones de Impresión Lexmark en sus portafolios de servicios y proyectos corporativos.

**Gráfico 19 Detalle de beneficios**



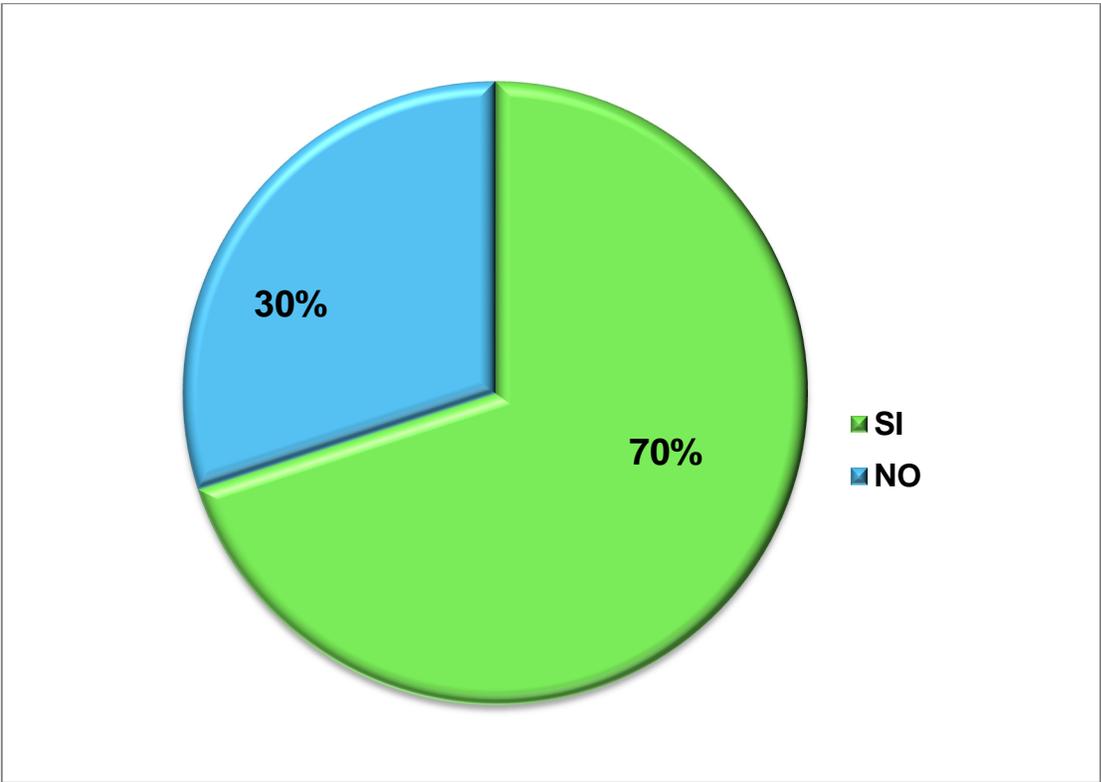
Fuente: Encuesta realizada a socios de negocio

Autor: Adriana Martínez

**Análisis.-** En el gráfico se muestran los principales beneficios que se perciben con el cambio, la mayoría de encuestados expresaron que los principales beneficios son la rentabilidad y el mayor aprovechamiento de oportunidades de mercado, pues en general consideran que para el cliente las Soluciones de Impresión tiene un valor agregado notable para ofrecer al usuario final.

En menor frecuencia los socios de negocio expresaron que son beneficios importantes la adaptación al mercado y la diversificación de sus portafolios de productos y servicios.

**Gráfico 20 ¿Sabe usted en qué se basan las Soluciones de Impresión?**



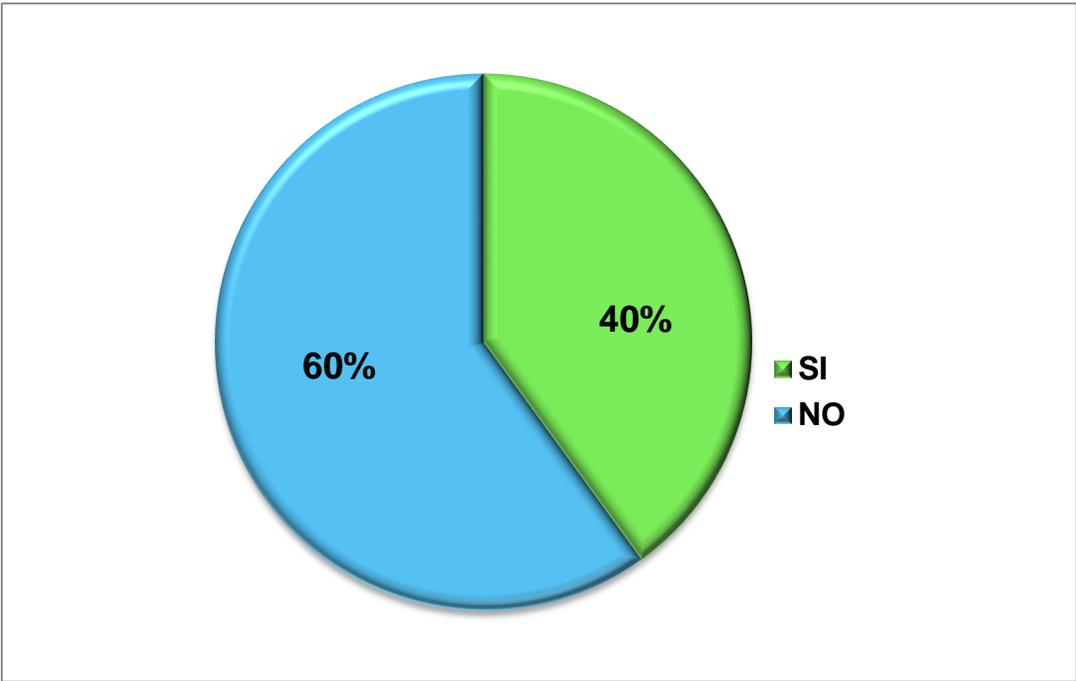
Fuente: Encuesta realizada a socios de negocio

Autor: Adriana Martínez

**Análisis.-** El 70% de los canales de distribución encuestados expresaron que saben en qué se basan las Soluciones de Impresión frente a un 30% que no lo saben, este

será el punto de partida para dar a conocer las características, beneficios y novedades específicas que ofrece Lexmark.

**Gráfico 21 ¿Considera que su equipo de vendedores está listo para realizar ventas de servicios o consultivas?**

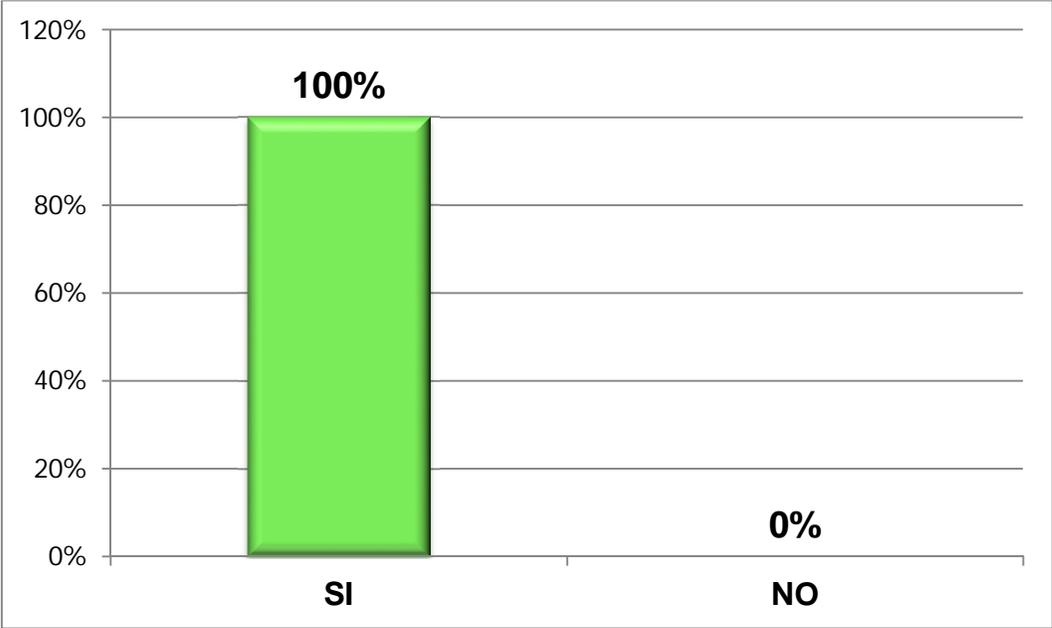


Fuente: Encuesta realizada a socios de negocio

Autor: Adriana Martínez

**Análisis.-** Se concluye que para el 60% de los representantes de canales de distribución los vendedores o ejecutivos comerciales no cuentan con las habilidades, conocimientos y destrezas para gestionar ventas consultivas. teniendo en cuenta que estos son el enlace directo con el usuario final esta sería una amenaza para el éxito del proceso de cambio.

**Gráfico 22 ¿Considera importante iniciar un proceso de capacitación sobre venta de servicios o venta consultiva?**



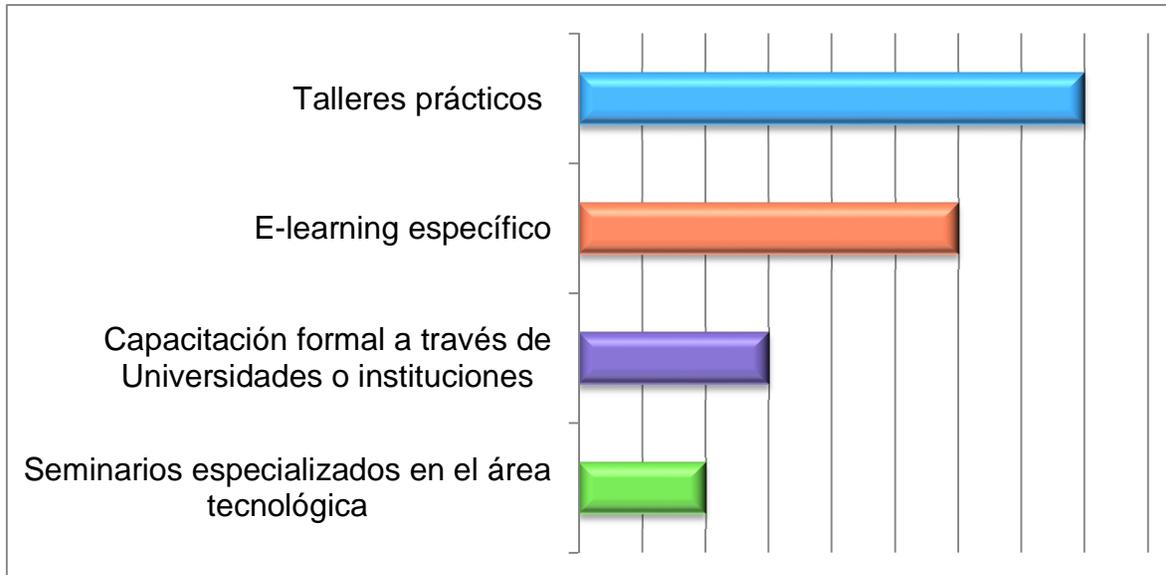
Fuente: Encuesta realizada a socios de negocio

Autor: Adriana Martínez

**Análisis.-** El 100% de los encuestados considera que es importante iniciar un proceso de capacitación sobre venta de servicios o venta consultiva. Esto hace notar que los socios de negocio estarían dispuestos a facilitar tiempo y espacios a sus vendedores para capacitarse.

Cabe mencionar que a pesar de que el 40% de los canales de distribución dicen contar con personal preparado, aun así encuentran importante capacitar a su equipo de trabajo. Finalmente este sería un beneficio común, pues al mejorar los perfiles profesionales de los ejecutivos, aumentan también sus habilidades para llevar a cabo negociaciones exitosas.

**Gráfico 23 ¿Cuáles considera usted son los métodos óptimos para capacitar al personal de ventas en las Soluciones de Impresión Lexmark?**



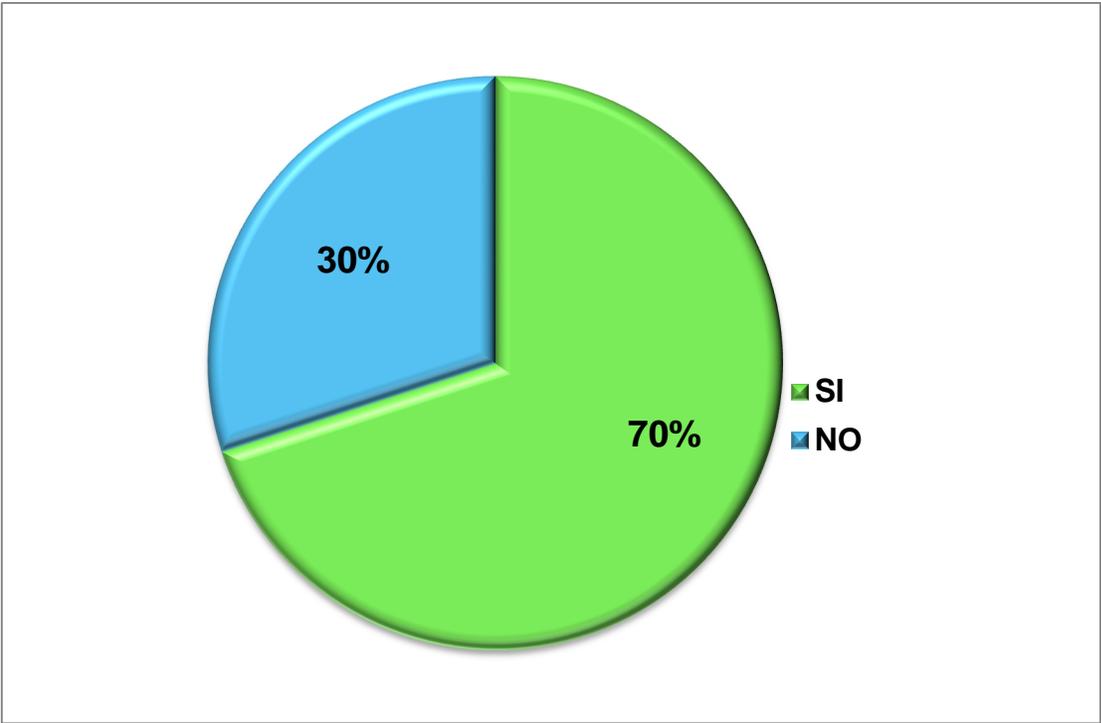
Fuente: Encuesta realizada a socios de negocio

Autor: Adriana Martínez

**Análisis.-** En el gráfico se muestran los métodos de capacitación en orden de preferencia, se concluye que para la mayoría de encuestados sería óptimo que la capacitación se realizara en talleres prácticos e e-learning específico.

Los métodos de menor selección fueron capacitación formal a través de universidades o instituciones y seminarios especializados en el área tecnológica.

**Gráfico 24 ¿Su empresa se ha encontrado últimamente con oportunidades de negocio en los que se involucre Soluciones de Impresión?**

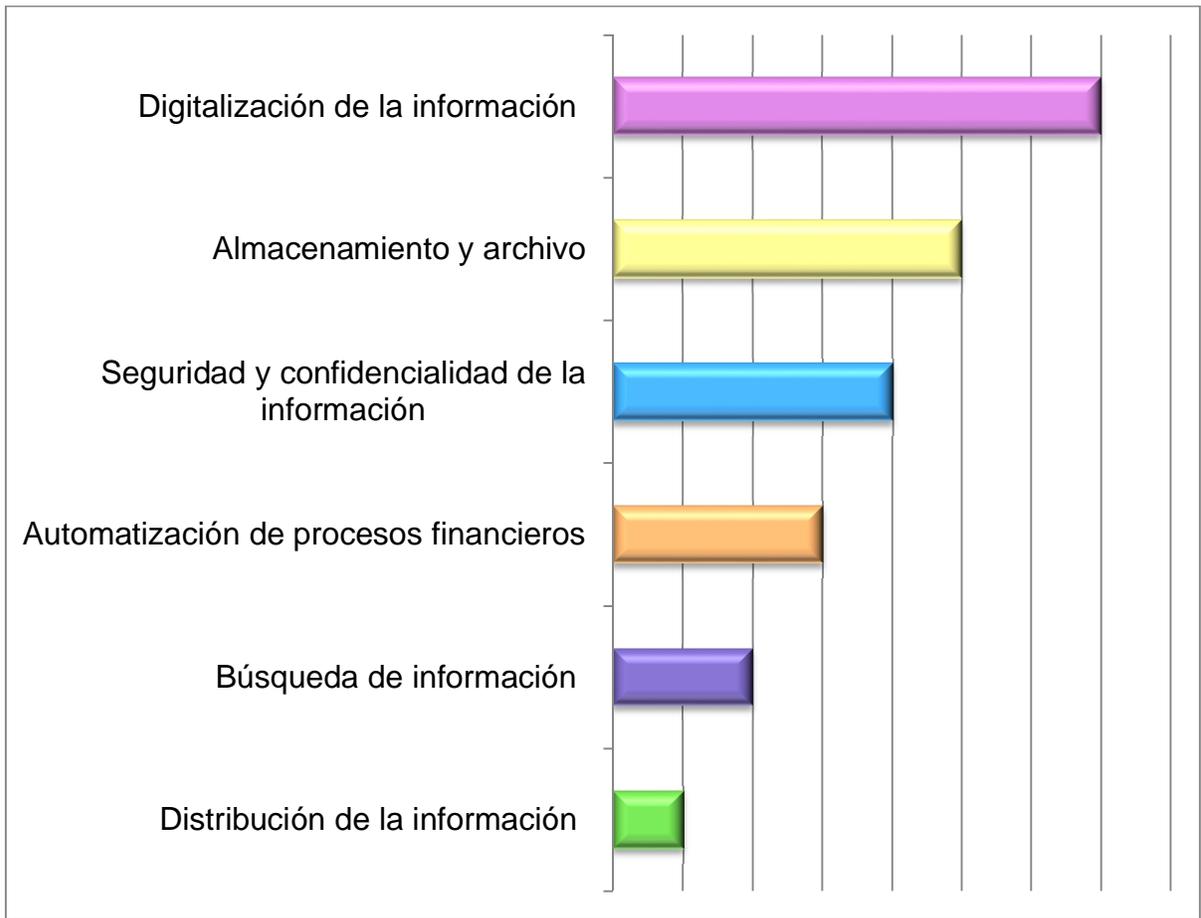


Fuente: Encuesta realizada a socios de negocio

Autor: Adriana Martínez

**Análisis.-** El 70% de los canales de distribución encuestados dicen haber encontrado últimamente oportunidades de negocio en los que se involucraba Soluciones de Impresión. Este es un importante indicador que ya muestra las tendencias del mercado y lo importante de implementar estrategias para permanecer acordes a la realidad actual del área tecnológica en el país.

**Gráfico 25 ¿Con cuáles de estos procesos se ha encontrado?**



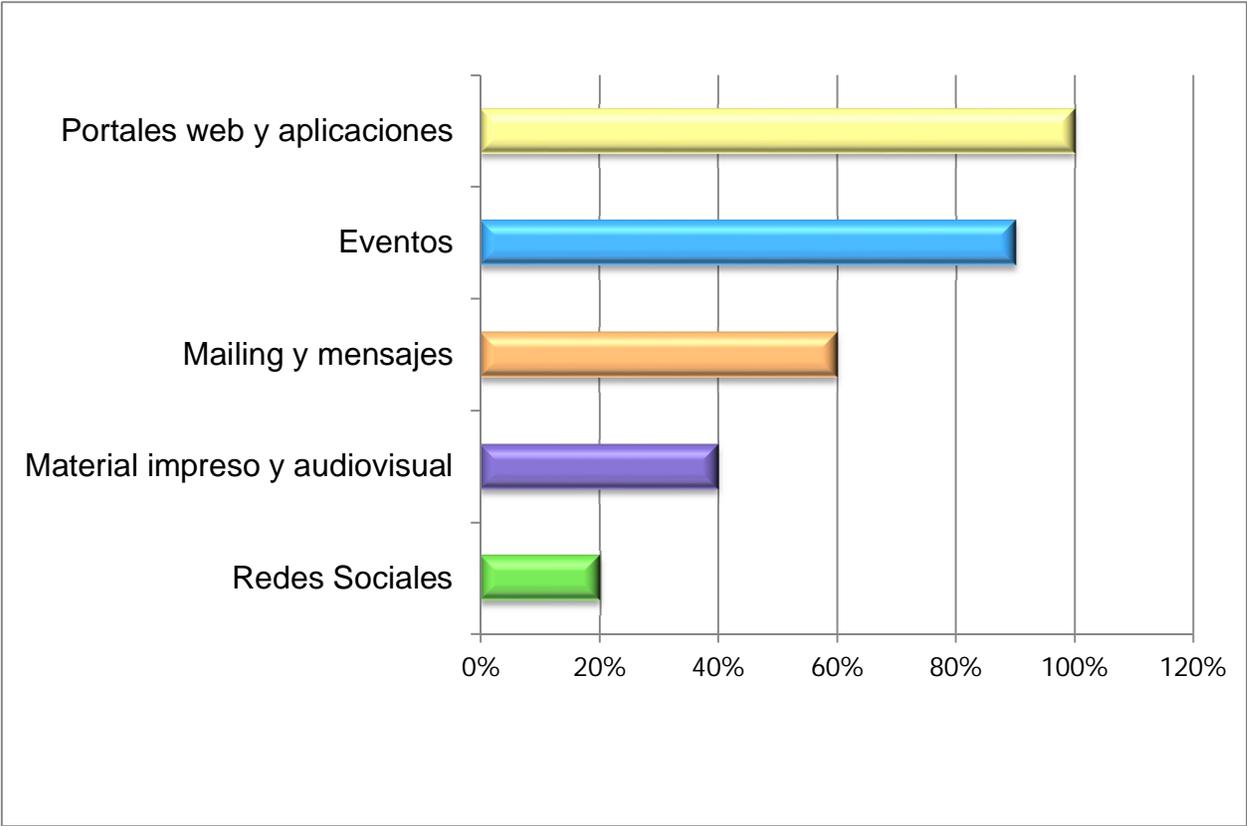
Fuente: Encuesta realizada a socios de negocio

Autor: Adriana Martínez

**Análisis.-** Luego de consultar a los canales de distribución si han encontrado oportunidades que involucren Soluciones de Impresión, se consultó qué tipos de proceso fueron los encontrados; esto para dar énfasis a los requerimientos específicos que se han constatado.

El proceso más recurrente es la digitalización de la información seguido por almacenamiento y archivo, así como seguridad y confidencialidad de la información. Según los encuestados los procesos menos recurrentes son automatización de procesos financieros, búsqueda de información y finalmente distribución de la información.

**Gráfico 26 ¿A través de qué herramientas de comunicación le interesaría informarse sobre las características, beneficios y novedades de las Soluciones de Impresión de Lexmark?**

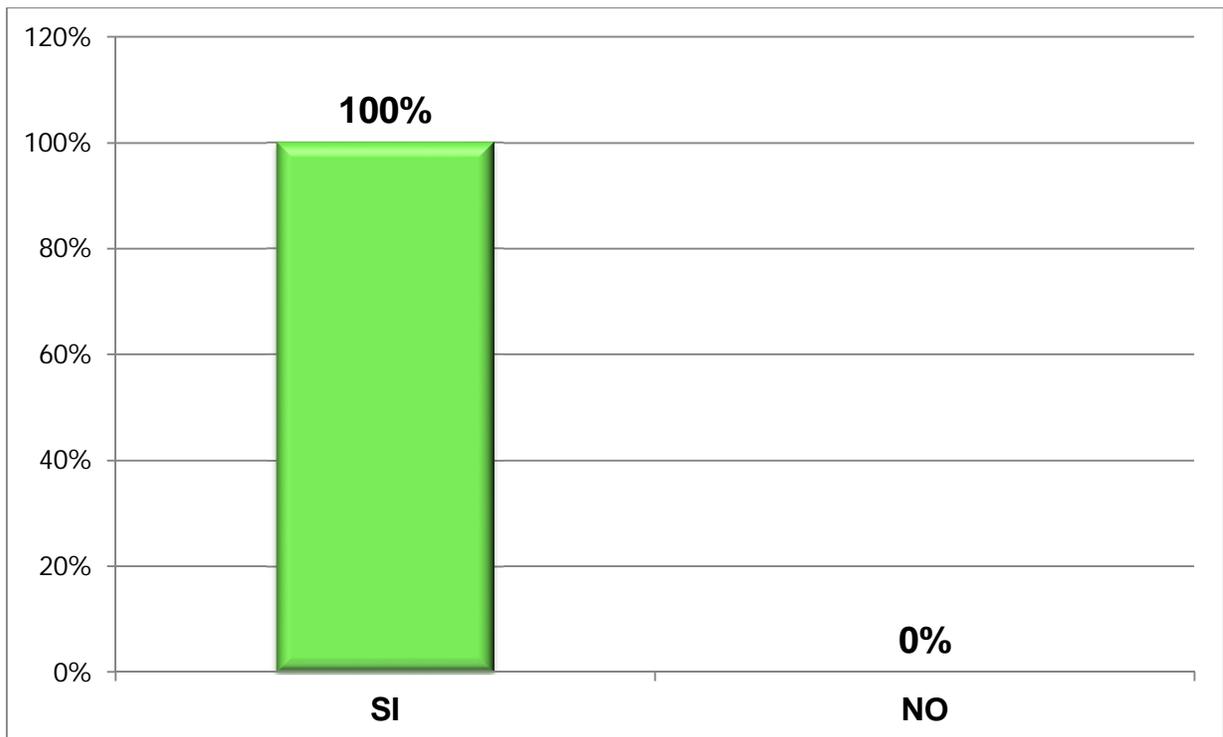


Fuente: Encuesta realizada a socios de negocio

Autor: Adriana Martínez

**Análisis.-** Se consultó a los encuestados cuáles serían las herramientas de comunicación que preferirían para informarse sobre las características, beneficios y novedades de las Soluciones de Impresión de Lexmark; así se concluyó que de preferencia se deberán utilizar portales web y aplicaciones, también se encontraron interesados en asistir a eventos.

**Gráfico 27** Nos interesa poder contarle más sobre nuestro nuevo negocio, ¿está de acuerdo en agendar una reunión para que podamos contarle sobre Soluciones de Impresión Lexmark?



Fuente: Encuesta realizada a socios de negocio

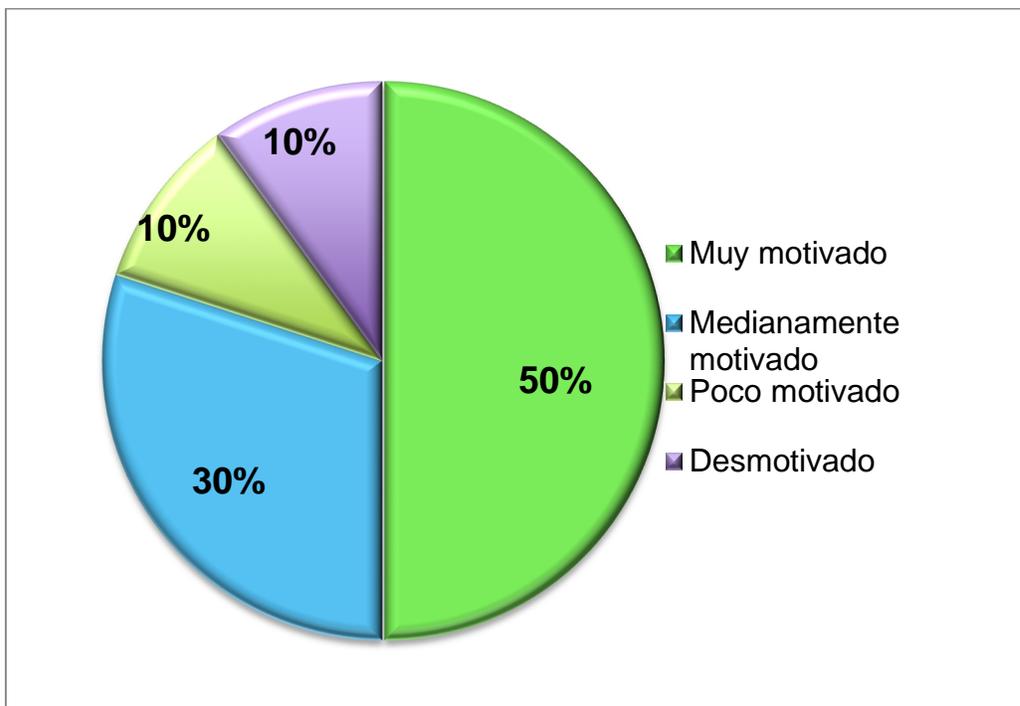
Autor: Adriana Martínez

**Análisis.-** El 100% de los encuestados mostró apertura e interés para conocer y profundizar acerca de las Soluciones de Impresión de Lexmark, oportunidad que será aprovechada para generar expectativa en los socios de negocio.

### 3.4.2 ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DEL ÁREA

#### COMERCIAL

**Gráfico 28 ¿Se encuentra usted motivado en participar del cambio que está asumiendo la compañía?**



Fuente: Encuesta realizada a personal del área comercial

Autor: Adriana Martínez

**Análisis.-** Tras aplicar la encuesta se concluye que el 50% de los miembros del equipo comercial se sienten muy motivado en participar del cambio que está asumiendo la empresa, coincidiendo en que las principales razones son:

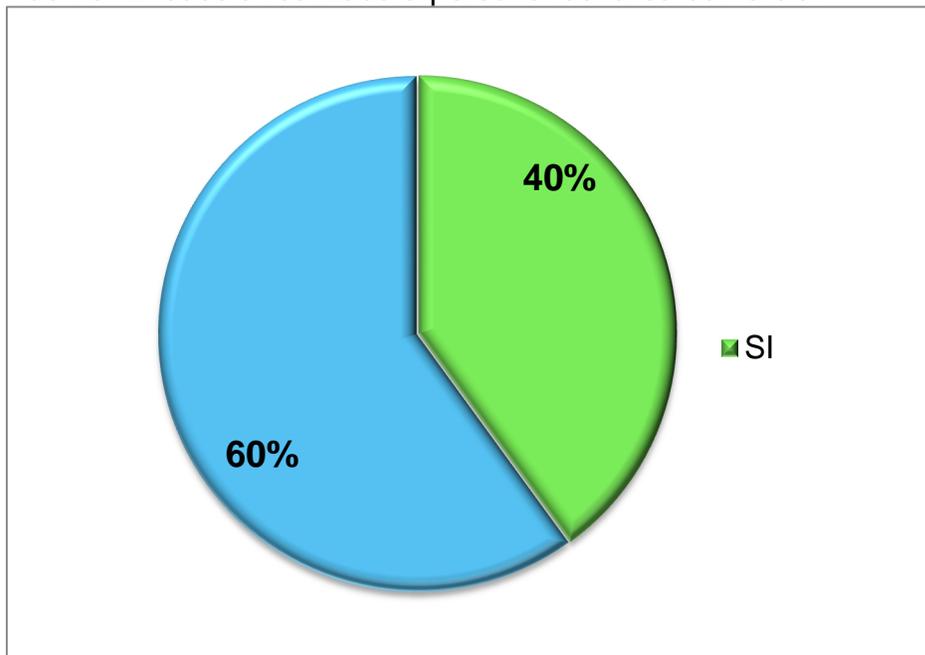
1. Alinearse con la estrategia empresarial
2. Mejorar sus competencias para aprovechar las oportunidades de negocio
3. Afianzar su carrera profesional.

La otra mitad del equipo se divide entre medianamente motivado, poco motivado y desmotivado, esta circunstancia se debe a que:

1. Sienten cierta inquietud al no contar con experiencia en ventas consultivas o de servicios.
2. Deficiente o nula capacitación en el área.
3. Incertidumbre ante la posibilidad de que la empresa decida reemplazar el personal con déficit.

**Gráfico 29 ¿Considera usted que cuenta con habilidades para el manejo de ventas consultivas?**

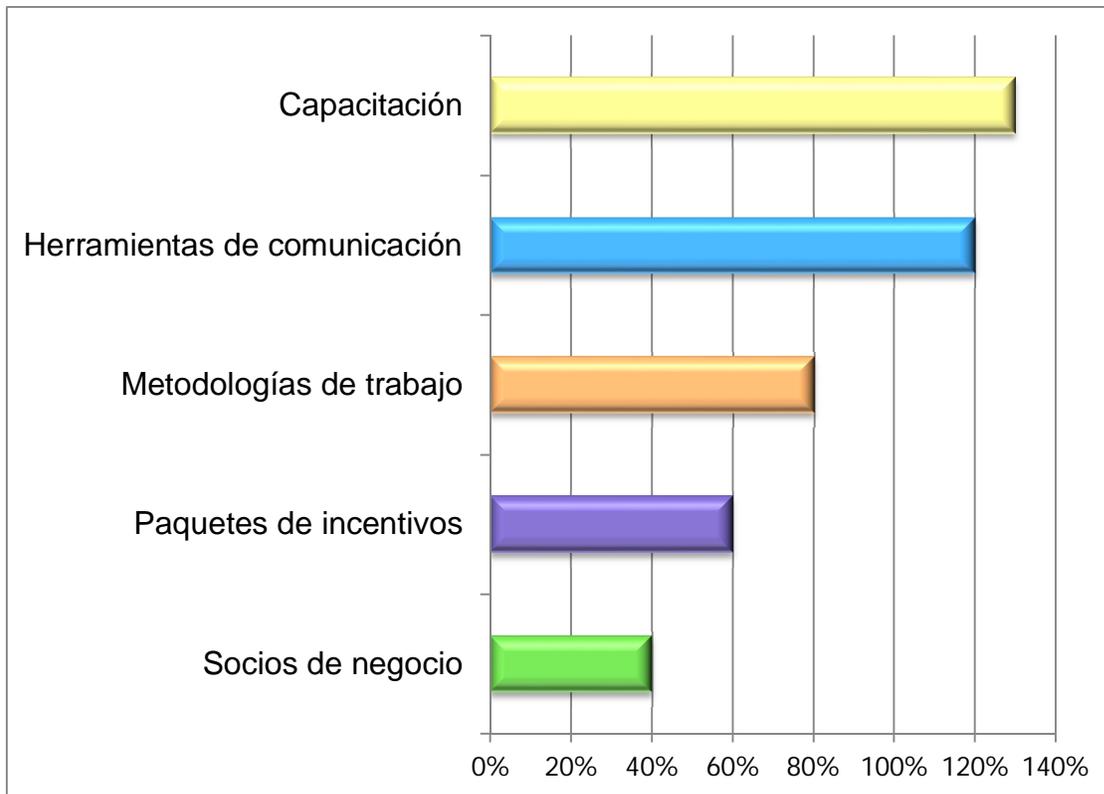
Fuente: Encuesta realizada a personal del área comercial



Autor: Adriana Martínez

**Análisis.-** Únicamente el 40% del personal del área comercial de Lexmark Colombia dice contar con las habilidades para el manejo de ventas consultivas en su mayoría porque tienen las competencias para identificar las necesidades del cliente y se han preparado proactivamente ante este reto. En contraposición el 60% reconoce no contar con la experiencia ni formación necesaria para el manejo de ventas de servicios.

**Gráfico 30 ¿Cuáles considera que son los principales ámbitos en los que debe trabajar la empresa para adoptar este cambio?**



Fuente: Encuesta realizada a personal del área comercial

Autor: Adriana Martínez

**Análisis.-** Se consultó al personal comercial el grado de importancia entre cinco ámbitos propuestos en los que Lexmark debería enfocarse para asumir con éxito el cambio a venta de Soluciones de Impresión.

Se concluye que, a criterio de los ejecutivos de ventas, los dos ámbitos más importantes son la capacitación y las herramientas de comunicación seguido por las

metodologías de trabajo; quedando en los dos últimos lugares los paquetes de incentivos y los socios de negocio.

**¿Cuáles considera que son los principales retos que asume Lexmark al adoptar el nuevo enfoque de negocio?**

Se realizó esta pregunta abierta para conocer el criterio específico del equipo comercial a cerca de los principales retos que ellos consideran que la empresa está por asumir. Entre los encontrados están:

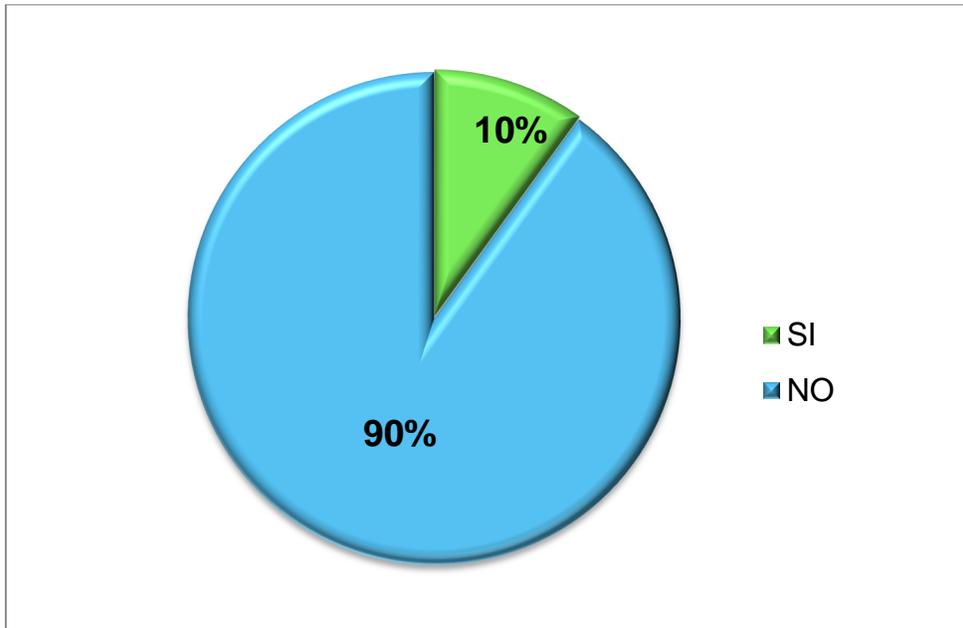
1. Mantener la participación de mercado actual y cumplir con las metas de ventas en cada periodo.
2. Posicionarse como marca de venta de soluciones de impresión en el mercado tecnológico colombiano, teniendo en cuenta la falta de experiencia en el área.
3. Resistencia al cambio.
4. Cautivar canales para que incluyan soluciones de impresión entre sus proyectos.
5. Contar con una cultura de servicio.
6. Capacitar al personal y lograr en corto plazo las habilidades esperadas.

**¿Cuáles considera que son los principales riesgos que corre Lexmark al adoptar el nuevo enfoque de negocio?**

Luego de consultar al personal del área comercial se puede concluir que a su criterio los principales riesgos que a su criterio enfrente la empresa son:

1. Perder la lealtad de los canales de distribución.
2. No ofrecer a los socios de negocio opciones atractivas para promocionen Soluciones de Impresión Lexmark.
3. Cometer errores en la implementación de procesos de Soluciones de Impresión al usuario final.
4. No cumplir con las expectativas corporativas ante el rechazo del cambio de venta a servicios.

**Gráfico 31 ¿Considera usted que el ecosistema de canales autorizados que maneja actualmente, está preparado para nuestro cambio de negocio?**



Fuente: Encuesta realizada a personal del área comercial

Autor: Adriana Martínez

**Análisis.-** El 90% del personal del área comercial considera que los canales autorizados actualmente no están preparados para acompañar a Lexmark en el proceso de cambio de venta de productos a Soluciones de Impresión. Al consultarle sus criterios al respecto coinciden en los siguientes tres puntos:

1. La gran mayoría no están preparados por falta de conocimiento y esto sería riesgoso pues el proceso de aprendizaje es lento.
2. Se debe hacer énfasis en conquistar a los canales más adelantados que lograrían en menor plazo desarrollar habilidades para venta de servicio en sus ejecutivos comerciales.

3. Proponen que la empresa capte canales de la competencia u otros que tenga experiencia con empresas como SAP, HP e IBM.

### **3.4.3 ENTREVISTA**

Se entrevistó al ingeniero Carlos José Otálora, Gerente de preventa y soluciones de Lexmark Latinoamérica, quien lideró en países como México, Brasil, Argentina y Chile el proceso de transformación de venta de tangibles a intangibles. El objetivo fue profundizar y recolectar la mayor cantidad de información actualizada, reconociendo los puntos críticos para llevar a cabo un proceso de cambio exitoso.

**1.- ¿Cuáles fueron los principales retos que encontró cuando comenzó el proceso de transformación de la compañía, tanto interna como externamente?**

a. Penetración de mercado con un portafolio de productos sin base instalada en Latinoamérica y con precios altos para el mercado.

b. Vender la nueva propuesta de valor de Lexmark (End To End), en donde se ofrecía no solamente soluciones de impresión de Lexmark sino de la administración, almacenamiento, custodia, seguridad y trazabilidad de los documentos digitales.

- c. Cambio cultural en clientes, Partners y empleados de Lexmark, en la venta consultiva e implementación de soluciones de Software de Gestión Documental y Captura (intangibles).
- d. Establecimiento de procedimientos de preventa y venta de soluciones de Software Enterprise.
- e. Creación de un ecosistema de Partners de Software Enterprise, aplicando el plan de canales corporativo de la Unidad de Software.

## **2.- ¿Qué es lo que una empresa de venta de servicios hace diferente a una de venta de equipos?**

Cuando se venden servicios y software, se está ofreciendo conocimiento y experiencia consultiva, el ciclo de ventas es mucho más largo que el de la venta de equipos; los márgenes son muy superiores pero también los riesgos en la implementación de un proyecto son muy altos si no se asegura un correcto proceso de preventa y dimensionamiento del alcance.

## **3.- ¿Cuáles fueron los primeros pasos a seguir?**

1. Capacitación comercial y técnica del portafolio de soluciones, tanto al equipo comercial interno como del ecosistema de socios de negocio; para lograr

replicar el conocimiento a los clientes finales, logrando una mayor credibilidad del producto y por ende una mejor divulgación del producto y una mayor penetración del mercado objetivo.

2. Habilitar socios de negocio especializados y lograr que obtengan lo antes posible sus certificaciones comerciales y técnicas.
3. Realizar eventos de generación de demanda por industria, de acuerdo con las soluciones específicas que se tengan en el portafolio.
4. Realizar el dimensionamiento de licencias y de servicios profesionales de cada una de las oportunidades de negocio que se califiquen, validando previamente si el cliente tiene:
5. Presupuesto para el proyecto.
6. Definir procesos crítico y prioritarios de negocio.
7. Que se esté en el tiempo correcto y con poder de influencia dentro de la oportunidad de negocio.
8. Lograr el precio correcto, mostrando un atractivo ROI (Retorno de la Inversión) al cliente.
9. Tener muy bien identificados los diferentes roles de negociación en el cliente como (patrocinadores del proyecto y tomadores de la decisión final del proyecto).
10. Si es necesario; realizar demos, pruebas de concepto personalizadas, o pilotos del producto.

**4.- ¿Cómo se reconoce a un cliente que puede vender servicios, qué los caracteriza y los hace diferentes a un canal de venta tradicional?**

Los niveles los tenían los canales de distribución de acuerdo a su experticia técnica en las soluciones de gestión documental y al número de ingenieros certificados en preventa y en servicios profesionales.

**Nivel uno:** Referidos y/o certificaciones comerciales.

**Nivel dos:** Certificaciones comerciales y técnicas.

**Nivel tres:** Certificaciones comerciales y técnicas más centro de soporte técnico postventa.

**5.- ¿Qué cualidades debe tener ese canal de distribución?**

Se reconoce de acuerdo a su experticia en venta consultiva de soluciones *corporativas* de la industria y a sus certificaciones técnicas de fabricantes como IBM, Oracle, SAP, Microsoft, Lexmark; adicional al perfil de su equipo comercial, preventa, de consultoría y servicios profesionales.

**6.- ¿Qué cualidades debe tener la empresa misma que fabrica, en este caso Lexmark, que debía tener o que debió cambiar?**

Las mismas cualidades que tanto un canal o fabricante deben tener para vender software y servicios, son:

1. Personal comercial calificado y certificado en la venta consultiva de soluciones.
2. Personal de preventa y consultivo calificado y certificado en el portafolio de soluciones que se están ofreciendo.
3. Personal de implementación especializado para instalar las soluciones y realizar la correcta transferencia de conocimiento y entrenamiento a los usuarios finales.
4. Personal de soporte técnico postventa especializado en las soluciones.
5. Capacidad Financiera que soporte los largos ciclos de venta (entre 12 y 24 meses).

#### **7.- ¿Qué deben aprender los vendedores? ¿Es una venta diferente?**

Los vendedores deben cambiar su forma de venta, ya que deben pasar de una venta transaccional a una venta consultiva, donde se le da valor con una solución a un proceso crítico de negocio de una compañía; para esto tener una capacitación comercial específica y lograr las certificaciones que sean obligatorias. Adicional a esto el perfil de los clientes finales es totalmente diferente, ya que ahora ya no se trata con área de compras o IT sino con área dueñas de los procesos de negocios críticos de las compañías.

## **8.- ¿Para llegar a los clientes qué herramientas eran necesarias?**

Para llegar a los clientes, se necesitan herramientas como:

1. Estudios de mercado para detectar clientes con las necesidades de las solución que se están ofreciendo como: ERP, gestión documental, captura, inteligencia de negocios, big data, etc.)
2. Apoyo de preventa especializado que dé soporte a los comerciales en la venta consultiva.
3. Ambientes de demostración para visualizar las soluciones de software.
4. Personal de servicio técnico para realizar pruebas de concepto y/o pilotos.
5. Partners de servicios que apoyen las implementaciones.
6. Lista de precios de licencias, mantenimientos, y servicios profesionales competitiva dentro del mercado que se este atendiendo.

### **3.5 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Se plantearon encuestas con preguntas abiertas y cerradas a de obtener la mayor cantidad de información posible acerca de la situación, criterios, percepciones de los principales socios de negocio de Lexmark y de su equipo comercial con respecto al proceso de transformación hacia la venta consultiva de Soluciones de Impresión.

A continuación se detallan las conclusiones obtenidos tras realizar la tabulación e interpretación de los índices que se lograron reunir

Existe un alto nivel de conocimiento acerca del inicio de un proceso de cambio en Lexmark, aceptaron si conocerlo el 80% de los canales autorizados encuestados. Entre quienes respondieron tener conocimiento de este hecho el 100% indicó que lo consideran beneficioso.

El principal motivo por el que lo consideran beneficioso es por la rentabilidad y la necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Es un negocio más rentable. Cabe resaltar que el perfil del grupo de socios de negocio son personas altamente informadas acerca de las tendencias tecnológicas y del mercado y por lo tanto que son altamente críticos respecto a sus decisiones.

En menor frecuencia, pero igualmente rescatable, los socios de negocio expresaron que son beneficios importantes la adaptación al mercado y la diversificación de sus

portafolios de productos y servicios; que les permite hacer propuestas integrales a los clientes finales.

En general existe un alto conocimiento respecto a lo que implica una Solución de Impresión, sin embargo debe darse énfasis a informar las características, beneficios y novedades específicas que ofrecen estos servicios de Lexmark.

Uno de los puntos críticos hallados durante la investigación fue la necesidad de capacitar al personal comercial, tanto el equipo perteneciente a Lexmark como los integrantes de los canales autorizados.

Se puede concluir que la mayoría de vendedores cuentan únicamente con las habilidades tradicionales para desempeñar sus labores, puesto que, para el 60% de los representantes de canales de distribución los vendedores o ejecutivos comerciales no cuentan con las habilidades, conocimientos y destrezas para gestionar ventas consultivas.

Se valida esta información con el criterio del 100% de los encuestados quienes consideran que es importante iniciar un proceso de capacitación sobre venta de servicios o venta consultiva, aún en quienes requieren más bien afianzar y fortalecer sus destrezas y experiencia como vendedores consultores.

Ofrecer las facilidades al personal para su capacitación beneficia a todos los inmersos en la operación, pues al mejorar los perfiles profesionales de los ejecutivos, aumentan también sus herramientas de negociación para cerrar negociaciones exitosas.

Es importante hacer notar que las competencias con las que debe contar un ejecutivo de ventas consultivas van más allá del hecho de encontrar una oportunidad de negocio, darle seguimiento y cerrarlo, incluyen conocimientos técnicos respecto al giro de negocio del cliente, así como la experticia de diagnosticar la mejor solución para los procesos del usuario final.

Al consultar a los representantes de canales autorizados cuáles métodos de capacitación prefieren; se encontró que se deberán implementar capacitaciones a través de talleres prácticos e e-learning específico.

Un dato relevante encontrado durante la investigación es que los socios de negocio en su constante acercamiento con el usuario final, han encontrado oportunidades de negocio para Soluciones de Impresión, lo cual denota una importante brecha de mercado que se debe aprovechar.

Los procesos más recurrentemente encontrados son la digitalización de la información seguido por almacenamiento y archivo, así como seguridad y confidencialidad de la información. Según los encuestados los procesos menos recurrentes son automatización de procesos financieros, búsqueda de información y finalmente distribución de la información.

Es importante aprovechar que el 100% de los encuestados dicen estar interesados en conocer más sobre Soluciones de Impresión y las herramientas de comunicación que son de preferencia para los canales de distribución son portales web y aplicaciones, también se encontraron interesados en asistir a eventos.

El personal del área comercial de Lexmark dijo sentirse muy motivado en participar del cambio que está asumiendo la empresa, principalmente por alinearse con la estrategia empresarial, mejorar sus competencias para aprovechar las oportunidades de negocio y afianzar su carrera profesional.

También es importante tomar en cuenta la otra mitad del equipo que se encuentra entre medianamente motivado y desmotivado, esta circunstancia se debe a que sienten cierta inquietud al no contar con experiencia en ventas consultivas o de servicios, a su deficiente o nula capacitación en el área y a la incertidumbre ante la posibilidad de que la empresa decida reemplazar el personal con déficit.

Se consultó al personal comercial el grado de importancia que da a cinco ámbitos propuestos en los que Lexmark debería enfocarse para asumir con éxito el cambio a venta de Soluciones de Impresión. Concluyendo que, a criterio de los ejecutivos de ventas, los dos ámbitos más importantes son la capacitación y las herramientas de comunicación seguido por las metodologías de trabajo; quedando en los dos últimos lugares los paquetes de incentivos y los socios de negocio.

Según esta investigación los principales retos que enfrenta la empresa se encuentran en ingresar a un mercado en el cual tienen poca experiencia y ninguna base instalada en el país. Además lograr posicionarse en la mente de los clientes como un proveedor de servicios.

Crear un ecosistema de socios de negocio representa para la empresa un reto que debe asumir de forma prioritaria y establecer procedimientos de preventa y venta de soluciones de Software Enterprise.

Tras realizar la investigación se encontraron los siguientes riesgos que se prevé correrá la empresa en el proceso de transformación son perder la lealtad e interés de los canales, cometer errores en la implementación de procesos de Soluciones de Impresión al usuario final o no cumplir con las expectativas corporativas ante el rechazo del cambio de venta a servicios.

Una vez realizada la investigación, recopilados y analizados los datos obtenidos; se procede a realizar la propuesta de un plan de marketing para acompañar el proceso de transformación hacia ventas consultivas en la empresa Lexmark Colombia.

## CAPITULO 4. PROPUESTA

### 4.1 ANÁLISIS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

**Tabla 12 Matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>F1. Alta penetración en el mercado colombiano con amplia base de equipos instalados en el sector corporativo y clientes referencia a nivel mundial</p> <p>F2. Equipo comercial y de soporte técnico tiene gran experiencia en el manejo del mercado corporativo</p> <p>F3. Se ha caracterizado por liderar avances tecnológicos, adaptándose a nuevas tendencias con Soluciones de Impresión.</p>	<p>D1. El cambio de ventas a intangibles incluye ciclos más largos de negociación y cierre.</p> <p>D2. Equipo comercial no cuenta con habilidades sólidas para ventas de servicios o consultivas.</p> <p>D3. Estrategia de marketing y publicidad enfocada en productos y hacia canales, falta posicionamiento como proveedor de servicios.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>O1. Apertura de oportunidades para proveer Soluciones de Impresión y ampliar a nuevas industrias.</p> <p>O2. Interés de los canales autorizados que consideran rentable y necesario incursionar en la venta de Soluciones de Impresión.</p> <p>O3. Gobierno Nacional impulsa iniciativas para fortalecer y sostener el crecimiento de la innovación tecnológica.</p>	<p>A1. La competencia tiene la capacidad de replicar estrategia de Lexmark</p> <p>A2. Los canales de distribución tradicionales de Lexmark no están preparados para venta de intangibles.</p> <p>A3. El usuario final podría optar por el uso de suministros re manufacturados y software de uso libre.</p>

Elaborado por: Adriana Martínez

**Tabla 13 Matriz FODA cruzado**

<p><b>FOA CRUZADO</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>F1. Alta penetración en el mercado colombiano con amplia base de equipos instalados en el sector corporativo y clientes referencia a nivel mundial</p> <p>F2. Equipo comercial y de soporte técnico tiene gran experiencia en el manejo del mercado corporativo</p> <p>F3. Se ha caracterizado por liderar avances tecnológicos, adaptándose a nuevas tendencias con Soluciones de Impresión.</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>D1. El cambio de ventas a intangibles incluye ciclos más largos de negociación y cierre.</p> <p>D2. Equipo comercial no cuenta con habilidades sólidas para ventas de servicios o consultivas.</p> <p>D3. Estrategia de marketing y publicidad enfocada en productos y hacia canales, falta posicionamiento como proveedor de servicios.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1. Apertura de oportunidades para proveer Soluciones de Impresión y ampliar a nuevas industrias.</p> <p>O2. Interés de los canales autorizados que consideran rentable y necesario incursionar en la venta de Soluciones de Impresión.</p> <p>O3. Gobierno Nacional impulsa iniciativas para fortalecer y sostener el crecimiento de la innovación tecnológica.</p>	<p><b>FO</b></p> <p>- Utilizando la alta penetración en el mercado corporativo como punto de partida y experiencia del equipo comercial, se podrá aprovechar la apertura de oportunidades para proveer Soluciones de Impresión a través de los canales autorizados que se mostraron interesados. (F1. F2. O1. O2)</p>	<p><b>DO</b></p> <p>- Lexmark necesita afianzar su imagen en el mercado colombiano como proveedor de Soluciones de Impresión especializado por industria, para lo cual se aprovechará el impulso gubernamental y las oportunidades del mercado actual; generando prestigio con clientes reconocidos. (D3. O3. O1.)</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>A1. La competencia tiene la capacidad de replicar estrategia de Lexmark</p> <p>A2. Los canales de distribución tradicionales de Lexmark no están preparados para venta de intangibles.</p> <p>A3. El usuario final podría optar por el uso de suministros re manufacturados y software de uso libre.</p>	<p><b>FA</b></p> <p>- Se debe fidelizar a canales de distribución, garantizando exclusividad distribución soluciones de impresión Lexmark y lealtad en venta de suministros y software original. (A1. A3. F2. F3)</p> <p>- Utilizando la experiencia del equipo comercial y de soporte técnico se debe concienciar a los usuarios finales en los beneficios de usar suministros y software originales. (F2. A3)</p>	<p><b>DA</b></p> <p>- Es prioritario desarrollar en el personal del área comercial de Lexmark y de canales autorizados las competencias necesarias para realizar ventas consultivas. (D2. A2)</p> <p>- Es necesario que Lexmark implemente un plan de marketing enfocado en el área de servicios para posicionar su imagen y crear un nuevo territorio alejado de sus competencia actual. (D3. A1)</p>

Elaborado por: Adriana Martínez

## 4.2 FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO

- Amplia base instalada de equipos a nivel nacional
- Interés de los canales de distribución
- Apertura de oportunidades de mercado
- Experiencia del equipo comercial en el manejo del sector corporativo

### **Amplia base instalada de equipos a nivel nacional.-**

Lexmark cuenta con una alta penetración en el mercado colombiano, esto se refleja en un gran número de empresas que actualmente utilizan equipos Lexmark, los cuales serían potenciales usuarios de soluciones de impresión. Partiendo con una base de hardware instalado el proceso de implementación de Soluciones de Impresión sería más sencillo para el vendedor y más confiable para el usuario.

### **Interés de los canales de distribución.-**

Los canales autorizados son primordiales en la cadena de distribución por ser el nexo con el cliente final, contar con el interés de este grupo aumenta las posibilidades de hacer llegar a las empresas la propuesta de Soluciones de Impresión.

### **Apertura de oportunidades de mercado.-**

Las tendencias de mercado se inclinan hacia la búsqueda de herramientas digitales, personalizadas, inmediatas y colaborativas por lo cual Lexmark tiene la oportunidad de ofrecer soluciones de impresión que optimizan los procesos y recursos de la empresa; imprimiendo menos, generando acceso inmediato y seguro a la información y adaptándose al negocio del cliente.

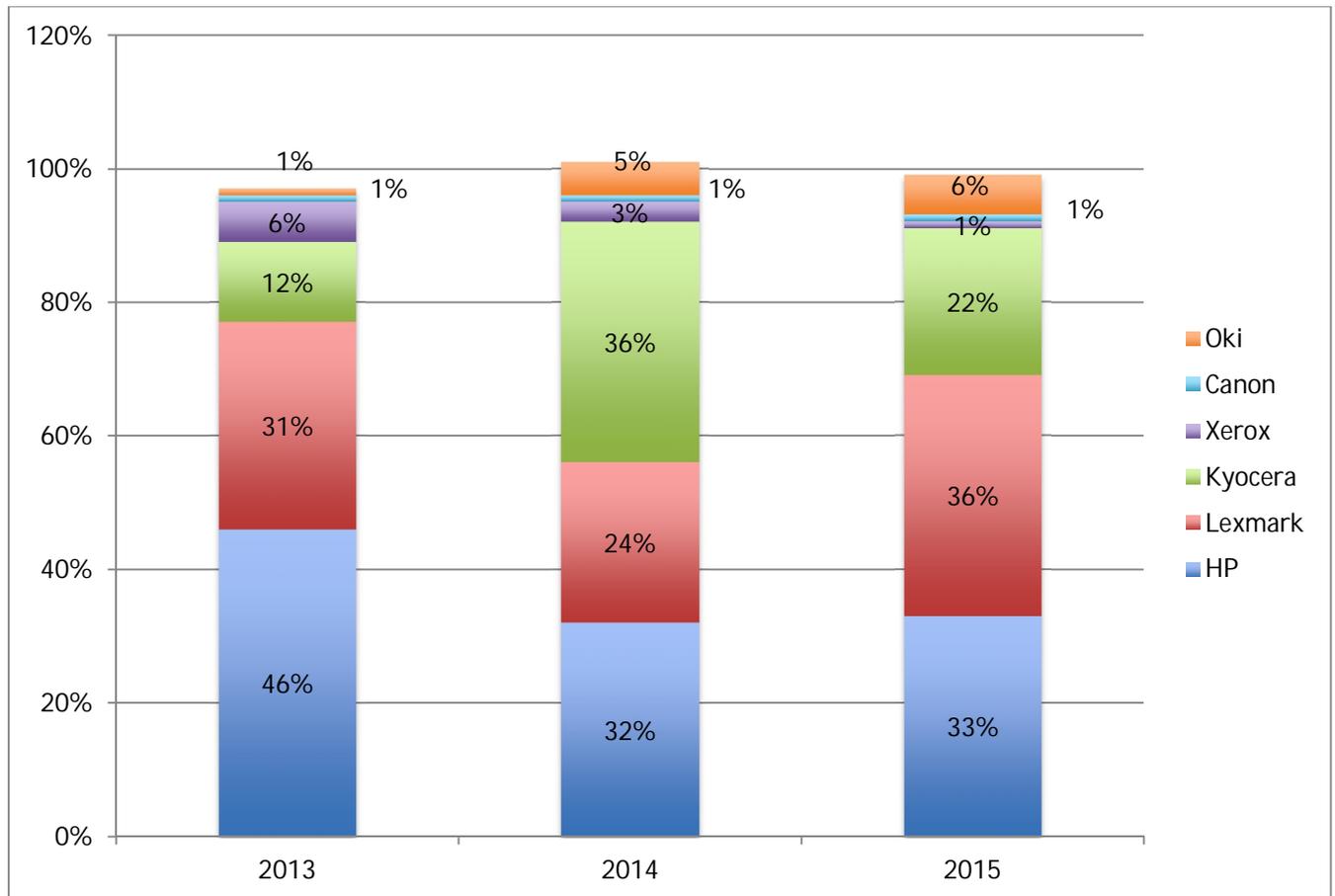
#### **Experiencia del equipo comercial en el manejo del sector corporativo.-**

Debido a la exitosa gestión del equipo comercial Lexmark hoy cuenta con una amplia base de equipos instalados en el sector corporativo, esta experiencia, habilidades en el mercado y conocimiento minucioso del cliente serán clave para emprender el proceso de transformación.

### **4.3 COMPETENCIA**

En el mercado colombiano existen varias empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de impresoras y suministros, en el siguiente cuadro se muestra el porcentaje de participación de mercado por impresoras en el sector corporativo y del hogar entre 2013 y 2015, cabe mencionar que Lexmark únicamente tiene participación en el sector corporativo.

**Gráfico 32 Análisis comparativo de proveedores de impresión**



Fuente: Lexmark Colombia

Cabe mencionar que estas empresas son competencia de Lexmark como fabricantes de equipos, no así como proveedores de software. A la fecha de este estudio no se encontraron más empresas dedicadas específicamente al desarrollo de software para Soluciones de Impresión.

## 4.4 OBJETIVOS PLAN DE MARKETING

### 4.4.1 Objetivo general

Ser en 2016 el primer proveedor de soluciones de Impresión especializadas por industria en Colombia

### 4.4.2 Objetivos específicos

1	Desarrollar en el personal del área comercial de Lexmark y los vendedores de canales autorizados competencias para realizar ventas consultivas.
2	Fidelizar canales de distribución.
3	Generar ventas por 3´100.000 dólares durante el primer año.
4	Afianzar la imagen de Lexmark en el mercado colombiano como proveedor de Soluciones de Impresión especializado por industria.

## 4.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING

Tabla 14 Estrategia general

<p><b>Lanzamiento nuevo enfoque de negocio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4 eventos: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla</li> </ul>		<p><b>Desarrollo de Soluciones de Impresión por industria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Educación / Gobierno / Banca / Salud</li> <li>Enfocados en los procesos relevantes de impresión de cada una basado en experiencia de clientes finales</li> </ul>
<p><b>Conocimiento del servicio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Certificación al equipo de ventas Lexmark</li> <li>-Certificación equipo ventas y técnico de canales autorizados enfocado en manejo de software para Soluciones de Impresión</li> <li>-Participación en eventos especializados</li> </ul>		<p><b>Fidelización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acompañamiento en proceso de ventas por equipo comercial Lexmark</li> <li>Programa de beneficios extras para canales</li> <li>Incentivos para vendedores canal</li> </ul>
<p><b>Demostración de producto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de demos de los diferentes procesos de impresión en 3 clientes top que servirán como referencia para otras oportunidades</li> </ul> <p>Elaborado por: Adriana Martínez</p>		<p><b>Mantenimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Creación de portal web y aplicación para dispositivos móviles</li> <li>-Constante certificación en herramientas nuevas</li> <li>-Reclutamiento de canales constantemente</li> </ul>

## 4.6 ESTRATEGIA DE SERVICIO, PRECIO, PLAZA Y PROMOCIÓN

**Tabla 15 Mix de Marketing**

<p><b>Servicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Posicionamiento de los servicios de Soluciones de Impresión</li> <li>-Desarrollo de Soluciones de Impresión especializados por industria</li> <li>-Demostraciones de Soluciones de Impresión que estén en funcionamiento</li> <li>-Consultores especializados por industrias capaces de conocer los procesos del cliente</li> </ul>	<p><b>Precio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Precios especiales a canales según categoría</li> <li>-Descuento del 1% adicional para los canales por cuotas cumplidas trimestrales</li> <li>-Enfoque en precio real de la implementación incluyendo análisis de ahorro a futuro</li> <li>-Triangulación con bancos para financiamiento de los proyectos</li> </ul>
<p><b>Plaza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Categorizar a los canales autorizados de acuerdo a su situación actual como consultores de ventas</li> <li>-Habilitar canales especializados</li> <li>-Cautivar nuevos canales de distribución</li> <li>-Cobertura a nivel nacional con centros de apoyo autorizados de servicio en principales ciudades del país</li> </ul>	<p><b>Promoción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mix promocional</li> </ul>
<p>Elaborado por: Adriana Martínez</p>	

## 4.7 ESTRATEGIA DE VENTA, MARKETING DIRECTO, RELACIONES PÚBLICAS Y PUBLICIDAD

**Tabla 16 Mix de Promoción**

<p><b>Venta – colocación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Captar los 3 grupos corporativos más importantes dentro de nuestra lista de clientes para implementar Soluciones demo</li> <li>-Crear y dar a conocer paquete de incentivo por ventas a canales</li> <li>-Premios a vendedores de los canales de distribución por cumplimiento de cuota trimestral</li> </ul>	<p><b>Marketing Directo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mailing a gerentes de área de los clientes actuales</li> <li>-Creación de portal web y aplicación para dispositivos móviles</li> </ul>
<p><b>Relaciones Públicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Foros con clientes reales contando su experiencia a potenciales clientes</li> <li>-Participar en feria anual Fedesoft (Federación de Desarrolladores de Software Colombia)</li> <li>-Organizar eventos especializados por industria</li> <li>-Gestionar entrevistas en medios de comunicación especializados (FreePress)</li> </ul>	<p><b>Publicidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Posicionamiento en buscadores</li> <li>-Publicaciones en revistas especializadas</li> <li>-Publicidad durante eventos organizados por potenciales clientes: Gondola, Colombia Moda y Expoinversión</li> </ul>

Elaborado por: Adriana Martínez

## **4.8 ESTRATEGIA DE MARKETING MIX**

### **4.8.1 Estrategia de servicio**

El enfoque de la estrategia de servicio será generar un posicionamiento de los mismos en el mercado colombiano, partiendo de las oportunidades que ofrece un mercado aún no explorado en el país. Parafraseando la teoría del océano azul propuesta por Chan Kim y Mauborgne se busca crear un nuevo espacio de consumo e ir más allá de la demanda existente, mostrando a los clientes cómo las Soluciones de Impresión pueden resolver problemas particulares de cada industria.

Según Kotler un servicio “Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos”. El Marketing de servicios se basa en una serie de estrategias enfocadas a conseguir la mayor y mejor competitividad de las empresas que comercializan bienes intangibles.

Parte de prestar un servicio de calidad incluye contar con un equipo comercial con las competencias suficientes para captar las necesidades del cliente y poder proponer una solución acorde a las expectativas.

**Tabla 17 Estrategia de servicio**

Objetivo	Estrategia	Plan de acción	Costos	tiempo	Responsable /control
Afianzar la imagen de Lexmark en el mercado colombiano como proveedor de Soluciones de Impresión especializado por industria	Posicionamiento de los servicios de Soluciones de Impresión	-Participar en feria anual Fedesoft -Organizar eventos especializados por industria	5000	Una vez	Marketing
	Desarrollo de Soluciones de Impresión especializados por industria	-Desarrollos enfocados en los procesos relevantes de impresión basado en experiencia de clientes finales	N/A	Una vez	Perceptive Software
	Demostraciones de Soluciones de Impresión que estén en funcionamiento	-Implementación de demos de diferentes procesos de impresión en 3 clientes top que servirán como referencia para otras oportunidades	N/A	Anual	Perceptive Software
Desarrollar en el personal del área comercial de Lexmark y los vendedores de canales autorizados competencias para realizar ventas consultivas	Contar con consultores especializados por industrias capaces de conocer los procesos del cliente	-Capacitación a equipo de ventas interno y de canales en competencias para ventas consultivas -Inscripciones en modalidad e-learning + talleres prácticos -Al aprobar se certificará al personal y al canal	9600	Anual	Marketing / RRHH
		<b>Total estrategia de servicio</b>	<b>14.600</b>		

Elaborado por: Adriana Martínez

## 4.8.2 Estrategia de precio

Según el portal Marketing Directo (2012) “El precio es una variable fundamental a corto plazo, a diferencia del producto y la distribución. El hecho de ser más flexible hace que la empresa pueda modificarlo rápidamente para mejorar beneficios, rentabilidad o iniciar y responder a una guerra de precios”

Las estrategias de precio planteadas para esta propuesta se enfocan a establecer tarifas especiales a canales de distribución por su categoría y su cumplimiento, con el objetivo de atraer a los canales de distribución con mayor capacidad consultiva y motivar el cumplimiento de las cuotas de venta.

Para el usuario final el precio debe entenderse como el valor que entrega, no solo monetario, sino también en tiempo, esfuerzo y riesgo percibido. Por lo que esta estrategia también se enfoca en la percepción que tiene el usuario final acerca del precio, donde existen dos factores importantes el costo en si de la implementación y el ahorro que se evidenciará únicamente cuando la Solución de Impresión este en marcha.

**Tabla 18 Estrategia de precio**

Objetivo	Estrategia	Plan de acción	Costos	Tiempo	Responsable /control
Generar ventas por 3'100.000 dólares durante el primer año.	Precios especiales a canales según categoría	-Categorizar a los canales por competencias consultivas -Ofrecer precios especiales a canales categoría senior	N/A	Una vez	Marketing
	Descuento del 1% adicional para los canales por cuotas cumplidas trimestrales	-Establecer cuota trimestral por canal (250.000 dólares) -Dar a conocer a canales y suscribir convenio aplicar descuento -Recepción y consolidación de reportes	N/A	Trimestral	Marketing
	Triangulación con bancos para financiamiento de los proyectos	Proponer alianzas con principales bancos para financiar la implementación de Soluciones de Impresiones	N/A	Una vez	Marketing
		<b>Total estrategia de precio</b>	<b>0.0</b>		

Elaborado por: Adriana Martínez

### 4.8.3 Estrategia de plaza

Como se ha mencionado anteriormente los productos y servicios Lexmark son distribuidos por medio de canales autorizados, los cuales son de vital importancia por su cercanía con el usuario final y gestión comercial.

Es necesario plantear una estrategia de plaza para contar con canales de distribución que se encuentren preparados para realizar ventas consultivas, ampliar opciones y prestar a los mismos el apoyo necesario para gestionar sus negocios exitosamente,

teniendo en cuenta que la implementación de una Solución de Impresión depende del correcto levantamiento de requerimientos del cliente.

Se propone prestar apoyo a los distribuidores a través de centros de servicio técnico con cobertura a nivel nacional, estos serán las empresas subcontratadas de servicio técnico con las que trabaja Lexmark en Colombia, cabe mencionar que la cobertura de servicio técnico es un costo que está incluido en el precio de implementación del servicio.

**Tabla 19 Estrategia de plaza**

Objetivo	Estrategia	Plan de acción	Costos	tiempo	Responsable /control
Fidelizar canales de distribución	Categorizar a los canales autorizados de acuerdo a su situación como consultores de ventas	-Aplicar Cuestionario Básico de Competencias a canales (Anexo 1) -Recepción cuestionarios y -Tabulación y categorización	N/A	Anual	Marketing
	Cautivar nuevos canales de distribución especializados	-Búsqueda de nuevos canales de distribución que cuenten con experiencia en ventas consultivas -Presentación de propuesta -Certificación	N/A	Mensual	Marketing
	Cobertura a nivel nacional con centros de apoyo autorizados de servicio en principales ciudades del país	-Alianzas con 5 centros de servicios técnicos en Medellín, Cali, Barranquilla, Pereira, Cúcuta.	N/A	Una vez	Marketing/ Servicio Técnico Lexmark
		<b>Total estrategia de plaza</b>	<b>0.0</b>		

Elaborado por: Adriana Martínez

## **4.9 ESTRATEGIA DE MIX DE PROMOCIÓN**

Conseguir un nuevo territorio en el mercado requiere, entre otros factores, de un mensaje contundente hacía los principales públicos de esta propuesta creando a su vez espacios de retroalimentación que permitan conocer las opiniones de los principales actores. A continuación se proponen herramientas enmarcadas dentro de la mezcla de promoción.

La mezcla de promoción consiste en la combinación de ventas o colocación, marketing directo, relaciones públicas y publicidad, cabe mencionar que los vendedores consultores tienen un papel fundamental como voceros de este proceso de transformación.

### **4.9.1 Estrategia de venta – colocación**

Se entiende por colocación de producto a la “Exposición en el mercado ante los consumidores de un nuevo producto a modo de prueba. Una vez pasado el periodo de prueba correspondiente al lanzamiento, la colocación del producto la decide el establecimiento”

A pesar de tratarse de un servicio, se propone generar espacio de exposición de las Soluciones de Impresión, con demostraciones que evidencien utilidad y beneficios de las mismas.

**Tabla 20 Estrategia de venta – colocación**

Objetivo	Estrategia	Plan de acción	Costos	tiempo	Responsable /control
Generar ventas por 3'100.000 dólares durante el primer año.	Captar los 3 grupos corporativos más importantes de lista de clientes para implementar Soluciones demo	-Implementación de demos en 3 clientes top que servirán como referencia para otras oportunidades	N/A	Una vez	Marketing / Perceptive Software
	Crear y dar a conocer paquete de incentivo por ventas a canales	-Dar a conocer paquete "Privilegios" -Se entregará a vendedor y canal que alcance mejores ventas al año (Anexo 2)	22.400	Anual	Marketing
	Premios a vendedores de los canales de distribución por cumplimiento de cuota trimestral	-Entrega de premios trimestrales a los 2 mejores vendedores consultores -Cenas, tarjetas de compras, tecnología, etc.	200X4 800	Trimestral	Marketing
		<b>Total estrategia de venta</b>	<b>23.200</b>		

Elaborado por: Adriana Martínez

#### 4.9.2 Estrategia de Marketing Directo

“El marketing directo consiste en las conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, a fin de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con los clientes” Kotler y Armstrong (2003)

Dirigir una estrategia al mercado corporativo requiere un acercamiento directo a personas en cargos claves, por lo cual esta estrategia propone el envío de información especializada y específica a quienes toman las decisiones dentro de las empresas.

**Tabla 21 Estrategia de Marketing Directo**

Objetivo	Estrategia	Plan de acción	Costos	tiempo	Responsable /control
Generar ventas por 3'100.000 dólares durante el primer año.	Mailing a gerentes de área de los clientes actuales	-Envío de mailing a bases disponible. -Contiene definiciones, beneficios, ejemplos y solicitud para demostración o visita de consultor (Anexo 3)	250 X6 1500	Bimensual	Marketing/ Agencia comunicación web
	Creación de portal web y aplicación para dispositivos móviles	-Acceso personalizado para seguimiento implementación o a demo en línea. -Diseño para acceder a catálogo de productos y contactos (Anexo 4)	2000	Una sola vez / Actualización mensual	Marketing/ Agencia comunicación web
		<b>Total estrategia de Marketing Directo</b>	<b>3.500</b>		

Elaborado por: Adriana Martínez

### 4.9.3 Estrategia de Relaciones Públicas

Según Kotler y Armstrong (2012) las Relaciones Públicas son acciones que persiguen construir buenas relaciones con los consumidores a partir de una publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa, evitar rumores, artículos periodísticos o acontecimientos desfavorables.

Esta estrategia tendrá por enfoque establecer relaciones favorables y generar buena imagen entre Lexmark y los principales públicos: socios de negocio, clientes finales, medios de comunicación especializados en el área tecnológica, empresas desarrolladoras de software, entre otros.

**Tabla 22 Estrategia de Relaciones Públicas**

Objetivo	Estrategia	Plan de acción	Costos	tiempo	Responsable /control
Afianzar la imagen de Lexmark en el mercado colombiano como proveedor de Soluciones de Impresión especializado por industria.	Foros especializados por industria con clientes reales contando su experiencia a potenciales clientes	-Realizar 4 foros al año por cada industria. -Expositores serán clientes que contarán sus experiencias en la implementación de Soluciones de Impresión -Barrido de principales clientes finales divididos por industria: Gobierno, Salud, Banca -Presentar soluciones y casos de uso de los procesos con mayor importancia por cada industria.	8000X 4 32000	Trimestral	Marketing/ Perceptive Software
	Gestionar entrevistas en medios de comunicación especializados (FreePress)	-Solicitar a revistas especializadas espacio para al menos 2 entrevista a gerente división de Soluciones de Impresión LA	N/A	Semestral	Marketing
		<b>Total estrategia de RRPP</b>	<b>32.000</b>		

Elaborado por: Adriana Martínez

#### 4.9.4 Estrategia de Publicidad

La estrategia de publicidad busca lograr una respuesta positiva, así como recordación de marca en el público objetivo al que se dirige esta propuesta. Contar con un sitio web que no genere tráfico es un recurso desperdiciado es por ello que se plantea posicionar el portal web bajo el término Soluciones de Impresión y otros afines.

Por tratarse de un grupo objetivo específico se han buscado medios especializados, por lo cual se pautará en revistas enfocadas a la innovación tecnológica y en eventos de alta importancia para el sector.

**Tabla 23 Estrategia de Publicidad**

Objetivo	Estrategia	Plan de acción	Costos	tiempo	Responsable /control
Afianzar la imagen de Lexmark en el mercado colombiano como proveedor de Soluciones de Impresión especializado por industria.	Publicaciones en revistas especializadas	Contratación de una página en revista Computerworld	2000	Una vez	Marketing
	Publicidad durante eventos organizados por potenciales clientes: Góndola, Colombia Moda y Expoinversión	Contratar espacio publicitario (stand) durante ferias por industria	20.000	Una vez	Marketing
		<b>Total estrategia de Publicidad</b>	<b>22.000</b>		

Elaborado por: Adriana Martínez

#### 4.10 PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING

Para 2016 el presupuesto que se proyecta en la subsidiaria de Colombia es de US\$ 31.000.000 (treinta y un millones de dólares) en ventas distribuidos entre las divisiones de negocio, de cual un 10% corresponde a la división de Soluciones de Impresión. De la cuota anual el 5% es asignado para gastos de ventas y se prevé un fondo asignado a mercado para la división de 100 mil dólares adicionales.

A continuación presupuesto de implementación de la presente propuesta de plan de

marketing.

**Tabla 24 Presupuesto**

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Mix de marketing:	
Estrategia de servicio	14.600
Estrategia de precio	0
Estrategia de plaza	0
Mix promocional:	
Estrategia de ventas	23.200
Estrategia de marketing directo	3.500
Estrategia de RRPP	32.000
Estrategia de publicidad	22.000
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	<b>95.300</b>

#### **4.11 Análisis Financiero**

Para el análisis financiero de este proyecto hemos tomado en cuenta las cifras reales de los Estados Financiero de Lexmark de los años 2014, 2015 y 2016. El 2017 es una proyección plana basada en información del Banco de la República.

Los Estados financieros están segmentados de acuerdo a la participación de cada división de negocio, las existentes en cada año , en el 2016 ya se incluye la división de servicios dentro de la misma.

#### **4.12 Estados Financieros**

## **4.13 Cronograma**



## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Con el fin de plantear una propuesta de plan de marketing para la empresa Lexmark Colombia, por el cambio de enfoque comercial hacia la venta de Soluciones de Impresión, se investigaron los criterios, opiniones y experiencias de dos grupos de interés: los distribuidores autorizados y el equipo comercial de ventas.

También se tomaron como referencia las opiniones de profesionales en el área quienes contaban con experiencia en procesos similares y casos de éxito implementados por empresas del sector.

Se realizó una investigación bibliográfica en diversas disciplinas especialmente marketing, comunicación, publicidad, entre otros. Consultando varios autores, centrándose básicamente en teorías y conceptos relacionados con el marketing mix, el planteamiento de objetivos y estrategias, la cultura organizacional, modelo de ventas tradicional y consultivo, etc.

Se encontró que la capacitación y el desarrollo de competencias en el equipo comercial, es quizás el factor más importante a ser tomado en cuenta, debido a que alcanzar los objetivos de presupuesto en ventas está estrechamente ligado a contar con el talento humano capacitado para gestionar y cerrar exitosamente las negociaciones.

Se puede concluir que los distribuidores autorizados están interesados en ofrecer Soluciones de Impresión de Lexmark, principalmente por ser rentable para sus negocios. Además se debe tener en cuenta la exigencia de la era actual hacia la adaptación a las tendencias de la era digital.

Uno de los principales retos que asume la empresa es posicionarse en el mercado como un proveedor de servicios, partiendo prácticamente de cero en esta labor, por lo cual se recomienda participar en eventos relacionados y apostar a la innovación en el ámbito.

En general existe un alto conocimiento respecto a lo que implica una Solución de Impresión entre los socios de negocio, sin embargo se recomienda dar énfasis a informar las características, beneficios y novedades específicas que ofrecen estos servicios de Lexmark.

Es importante hacer notar que las competencias con las que debe contar un ejecutivo de ventas consultivas van más allá del hecho de encontrar una oportunidad de negocio,

darle seguimiento y cerrarlo, incluyen conocimientos técnicos respecto al giro de negocio del cliente, así como la experticia de diagnosticar la mejor solución para los procesos del usuario final.

Se recomienda a la empresa crear un departamento de marketing para gestionar actividades comerciales, comunicacionales, capacitaciones de manera que se fortalezca su participación de mercado, posicionamiento y reconocimiento de marca, así como las competencias del personal.

Para finalizar se recomienda a la empresa motivar a sus públicos internos a participar de este proceso de transformación, entendiéndose que una organización se construye con su gente y se fortalece en la medida en que aúnan esfuerzos por un objetivo en común.

# BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

## Bibliografía

Alet, J. (2011). Marketing Directo e Interactivo (2ª. ed.). España: Esic Editorial.

Arellano, R. (2001). Marketing Enfoque América Latina (2ª. ed.). México: Mc Graw Hill.

Armstrong, G.; Kotler, P. (2012). Fundamentos de Marketing (8ª. ed.). México: Pearson Educación.

Amstrong, G.; Kotler P. (2011). Introducción al Marketing (5ª. ed.). España: Pearson Educación.

Best, R.; Hawkins, Del L.; Kenneth, A. (2004).Comportamiento del Consumidor (9ª. ed.). México: McGraw-Hill.

Chan Kim, W.; Mouborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul (8ª. ed.). Colombia: Editorial Norma.

Costa. J. (2011). Identidad Corporativa (5ª. ed.). España: Editorial Trillas

Delgado, G.; Alvarado D. (2010). Métodos de investigación (1ª. ed.). México: Pearson Educación.

Garrido, J (2005). Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI (3ª. ed.). España: Ediciones Gestión 2000.

Hernández, R. (2006). Metodología de la Investigación (5ª. ed.). México: McGraw Hill.

Kotler, P. (2002). Dirección de Marketing: conceptos esenciales. México: Pearson Educación.

Laudon, K. (2008). Sistemas de información gerencial. Administración de empresa digital.(4ª. ed.). México: Pearson Educación.

Lexmark (2012) Extracto del informe de responsabilidad social corporativa de 2012

Lexmark (2015) Revista de resultados 2015.

Lorente, J. (1995). Casi lo que sé de publicidad (9ª. ed.). España: Editorial Folio

Mintzberg, H.; Quinn, J; Voyer, J. (1997). El proceso estratégico (2ª. ed.). México: Prentice Hall.

Munuera, J.; Rodríguez, A. (2012). Estrategias de Marketing. (3ª. ed.) España: ESIC Editorial.

Noe, R.; Wayne, M. (2005). Administración de Recursos Humanos (9ª. ed.). México: Pearson Educación.

Porter, M. (2009). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores (2ª. ed.). México: Ediciones Pirámide.

Porter, M. (2002). Ventaja competitiva (9ª. ed.). México: Ediciones Pirámide.

Procolombia. (2016). Informe Colombia Software y Servicios IT.

Schiffman, L.; Kanuk, L. (2005). Comportamiento del Consumidor (8ª. ed.). México: Pearson Educación.

Kinnear, T.; Taylor J. (2014). *Investigación de Mercados*. (5ª. ed.). Bogotá: McGraw-Hill

## **Webgrafía**

Carvajal Educación (2012), Guía Académica La estrategia del océano azul. Tomado de:  
[http://www.librerianorma.com/images/dinamicas/capitulos/Guia\\_La\\_estrategia.pdf](http://www.librerianorma.com/images/dinamicas/capitulos/Guia_La_estrategia.pdf)

Castilla, J. (2004). Informe IBM y el proceso de transformación a una empresa de servicios. Tomado de: [www.dialnet.unirioja.es](http://www.dialnet.unirioja.es)

Computerworld (mayo 2016) Lexmark se prepara para nuevos retos. Tomado de: [www.computerworld.co](http://www.computerworld.co)

DANE, (2015) Informe económico 2015. Tomado de: [http://formularios.dane.gov.co/Anda\\_4\\_1/index.php/catalog/METADATOS](http://formularios.dane.gov.co/Anda_4_1/index.php/catalog/METADATOS)

DANE, (2015) Informe Acceso a Internet 2010 a 2015. Tomado de: [http://formularios.dane.gov.co/Anda\\_4\\_1/index.php/catalog/METADATOS](http://formularios.dane.gov.co/Anda_4_1/index.php/catalog/METADATOS)

Espinosa, R. (marzo 2014). ¿Cómo elaborar el plan de marketing ? Tomado de: <http://robertoespinosa.es/2014/03/25/como-elaborar-el-plan-de-marketing.html>

Estrategias y negocios, (noviembre 2006) La Estrategia del Océano Azul de W. Chan Kim y Renee Mauborgne. Tomado de: <https://estrategiasynegocios.wordpress.com/2006/11/29/la-estrategia-del-oceano-azul/>.html

Hernández, J. (1 de marzo, 2011) Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter.html>

Jódar, J. (2013) La era digital: Nuevos medios, nuevos usuarios y nuevos profesionales.

Tomado de: <http://www.razonypalabra.org.mx>

Jordana, C. (20 de diciembre, 2013) Venta consultiva: claves de éxito para el vendedor

consultor. Tomado de: [https://carlosjordana.wordpress.com/2013/12/20/venta-](https://carlosjordana.wordpress.com/2013/12/20/venta-consultiva-claves-de-exito-para-el-vendedor-consultor/)

[consultiva-claves-de-exito-para-el-vendedor-consultor/](https://carlosjordana.wordpress.com/2013/12/20/venta-consultiva-claves-de-exito-para-el-vendedor-consultor/)

Moraño, X. (23 de diciembre, 2010) Guía para elaborar un plan de marketing. Tomado

de: <http://marketingyconsumo.com/guia-para-elaborar-un-plan-de-marketing.html>

# ANEXOS

## ANEXO 1 CUESTIONARIO BÁSICO DE COMPETENCIAS



¿Quieres tus beneficios?

Llena este formulario

Nombre del contacto

Fecha:

2016-08-01

Cargo

Correo electronico

Nombre ejecutivo Lexmark responsable

Este cuestionario es digital

	Preguntas para el Canal Autorizado	Respuesta
1	¿En qué año se fundó su empresa?	
2	¿Brevemente describa su experiencia en el mercado?	
3	¿En qué zonas geográficas del país usted vende?	
4	¿Cuál es su principal modelo de negocios actualmente (Canal distribuidor, integrador de sistemas, proveedor de servicios, consultor , otro.?)	
5	¿Cuál es su modelo de negocio futuro deseado?	
6	¿Su orientación de negocio está horizontalmente( es decir enfocado en la estructura) o verticalmente ( especializado por industria)?	
7	¿Requiere preparar un caso de negocios cuando realiza ofertas a sus clientes?	
8	¿En qué área de soluciones tiene mayor experiencia?	
9	¿Son sus estados financieros auditados por un consultor externo?	
10	¿Qué porcentaje de su negocio se deriva del mercado medio? ( de empresas entre 1 y 100 empleados)	
11	¿Cuál es la división de su negocio entre HW, Software y Servicios , Hoy?	
12	¿Sus ingresos por servicios supera el 10% de su ingreso bruto?	
13	¿Tiene un negocio con flujo de anualidad, diferente a mantenimiento o alquiler? Si es así por favor descríbalos	
14	¿Hace cuantos años su empresa vende servicios?	

15	Que sistemas de información maneja su empresa para el manejo de servicios? sea específico contabilidad general, sistema de servicios , sistema de CRM	
16	¿Cuánto invierte anualmente en entrenamiento para su equipo de ventas?	
17	¿Cuáles son sus 3 principales mercados verticales?	
18	¿Cuál es el ingreso por vertical promedio que usted tiene?	
19	¿Cuál es el número de transacciones por vertical que usted tiene al año?	
20	¿Cuántos empleados tiene su organización enfocados en servicios?	
21	¿Cuánto dinero invierte anualmente en certificaciones para su empresa?	
22	¿Cuáles son los servicios más rentables que usted vende?	
23	¿Tiene personal dentro de su compañía enfocado en desarrollo por proyectos?	
24	¿Qué tipo de actividades de marketing realiza su empresa? Seminarios, ferias, entrenamientos, catálogos?	
25	¿Cuenta usted con equipo preventa dentro de su compañía?	
26	¿Su estructura cuenta con desarrolladores de software?	

Elaborado por: Adriana Martínez

## ANEXO 2 PAQUETE DE INCENTIVOS



Elaborado por: Adriana Martínez

## ANEXO 3 EJEMPLO MAILING



**SABEMOS CÓMO IMPLEMENTAR  
LA MEJOR SOLUCIÓN DE IMPRESIÓN PARA  
SU NEGOCIO.**

Solicite una demostración 

Elaborado por: Adriana Martínez

## ANEXO 4 DISEÑO PORTAL WEB SOLUCIONES DE IMPRESIÓN



Elaborado por: Adriana Martínez

## ANEXO 5 CARTA A CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Bogotá Agosto 1 de 2016

Ingeniero  
Carlos Marivey  
Presente.-

Carlos

Muchas Gracias por su interés y compromiso en participar del Seminario de Servicios de Impresión Lexmark , como les habíamos adelantado, la industria está cambiando rápidamente y para las empresas transformarse se ha convertido en un imperativo. Es por ello que Lexmark está haciendo una serie de inversiones muy importantes para transformarse a sí misma y para acompañar a su Canales autorizados en su propio proceso de transformación de negocios , CMX es uno de los asociados claves para esta nueva etapa. Por esta razón, si bien esta actividad tiene un costo muy importante para Lexmark, el mismo será absorbido por nuestra empresa.

La metodología que aplicaremos en este seminario está basada en la que hemos recibido desde la dirección global de entrenamientos de la corporación. La jornada completa de este Seminario está pensada para ayudarnos a imaginar un futuro rentable vendiendo Soluciones de Impresión Lexmark.

Esperamos que todo este enfoque nos ayude a crecer de la mano como Socios de Negocios hacia un futuro con mayor Valor y Rentabilidad.

Cordialmente

Carlos Andres Velasquez  
Gerente General  
Lexmark Colombia.

