

UNIVERSIDAD THOMAS MORE



**“El diseño de un modelo de negocio mediante la estrategia de océano azul para
Estampa Publicidad”.**

Bianka Karina Monge Guerrero

Trabajo de grado presentado en cumplimiento parcial de los requisitos para optar a la
Licenciatura de Gerencia, Negocios Internacionales.

Managua, 23 de enero 2023.

Managua, 16 de Enero de 2023

Licenciada
Irene Rojas
Rectora
Universidad Thomas More
Su Despacho

Estimada Licenciada Rojas:

Tengo a bien informarle que en mi carácter de Orientador y Catedrático de la Universidad Thomas More doy por revisado y aprobado el Trabajo de Grado del alumno Bianka Karina Monge Guerrero, titulado **“El diseño de un modelo de negocio mediante la estrategia de océano azul para Estampa Publicidad”** que fue elaborado como requisito para optar al título de Licenciado en Gerencia, Negocios Internacionales.

El estudiante Monge Guerrero durante el proceso de revisión y corrección de este trabajo cumplió con todas las normas y procedimientos establecidos por la universidad para la elaboración del mismo. Sin más que agregar aprovecho la oportunidad para presentarle muestras de mi estima y consideración.

Atentamente,

Mauricio Urroz
Tutor

Silvio De Franco, Ph.D.
Autoridad Académica
Universidad Thomas More

ÍNDICE DE CONTENIDO

I. Introducción	6
II. Revisión de la literatura	7
2.1 La estrategia	8
2.2 Estrategia de Océano azul	9
2.3 Innovación en valor: la piedra angular de la estrategia de océano azul	11
2.4 La transición al Océano Azul	11
2.5 Modelo de negocio	12
2.6 Modelo de negocio Canvas	13
2.7 Modelos de negocios a través de la estrategia de Océano Azul	14
2.9 La valoración crítica de la estrategia de océano azul	16
2.10 Análisis crítico de casos de estrategia de océano azul	20
III. Planteamiento del problema	22
3.1 Definición del problema	22
3.2 Justificación	22
3.3 Preguntas de investigación	24
3.4 Objetivos de la investigación	24
3.5 Hipótesis	25

	4
IV. Metodología	26
4.1 Estrategia de investigación	28
4.2 Estrategia de análisis de datos	28
4.3 Instrumentos de recolección de datos	28
4.4 Tamaño de la muestra	31
V. Presentación y análisis de resultados	32
5.1 Análisis de datos	32
5.2 Estrategia para desarrollar el nuevo océano azul	47
5.2.1 Cuadro estratégico de Estampa Publicidad y Matriz ERIC resultante	49
5.2.2 Las 3 Características de una buena estrategia	50
5.2.3 Nuevo mapa de utilidad del comprador	51
5.3 Propuesta de un nuevo modelo de negocio Canvas	53
5.4 Prueba de hipótesis	57
Conclusiones	58
Recomendaciones	60
Referencias bibliográficas	61
Anexos	64

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Operacionalización de variables	28
Tabla 2. Principales hallazgos encontrados en los aportes de los clientes finales de Estampa Publicidad referente a la industria de Artículos promocionales. Noviembre, 2022. Managua, Nicaragua.	43
Tabla 3. Principales hallazgos encontrados en los aportes de los no clientes de Estampa Publicidad referente a la industria de Artículos promocionales. Noviembre, 2022. Managua, Nicaragua.	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de pioneros, emigrantes y colonos de Estampa Publicidad.	33
Figura 2. Cuadro estratégico de Estampa Publicidad frente a Kouture.	38
Figura 3. Mapa de utilidad del comprador	39
Figura 4. Los 3 niveles de no consumidores.	41
Figura 5. Cuadro estratégico de Estampa Publicidad	49
Figura 6. Matriz ERIC	51
Figura 7. Nuevo mapa de utilidad del comprador	51
Figura 8. Modelo de Negocio Canvas	53
Figura 9. La estrategia de océano rojo vs. La estrategia de océano azul	71
Figura 10. Innovación en valor: la piedra angular de la estrategia de océano azul	71

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios por darme la oportunidad de poder concluir mis estudios universitarios con éxito, y por darme una familia que me apoyó a través de todo el proceso.

Les agradezco a mis padres y a mis hermanos, quienes estuvieron siempre presentes con su apoyo incondicional, y quienes han sido mi mayor fuente de superación y de triunfo en la vida.

Les agradezco a todos mis amigos, quienes me levantaron el ánimo, apoyaron y aconsejaron.

La presente tesis es fruto de ideas, consejos y asesoramiento que corresponden a varias personas que me guiaron al desarrollo exitoso de la misma. En este caso mis agradecimientos al Ing. Mauricio Urroz, al profe Pablo Ayón, a la profe Eloísa Aravena, y al profe Carlos Héctor, quienes me apoyaron con ideas, sugerencias y dirección. Gracias por su amabilidad y su tiempo.

Resumen ejecutivo

La presente investigación logró, a través de la metodología de la estrategia de Océano Azul, diseñar un modelo de negocio innovador para la empresa Estampa Publicidad, la cual dio como resultado: la creación de un espacio nuevo de mercado para el sector de publicidad y serigrafía, al redefinir y resolver un problema existente; la impersonalización de los artículos que regalamos. Para ello, se creó un modelo de negocio que involucra un mayor grado de participación del cliente en el proceso, redireccionando así el enfoque de la industria de uno funcional a uno más emocional.

Para la elaboración de dicha estrategia se hizo uso de las herramientas, diagramas y pautas de los autores de dicha estrategia para la identificación de las nuevas oportunidades en el mercado. Dicha investigación se caracterizó por un enfoque cualitativo fenomenológico, que hizo uso de instrumentos como entrevistas y grupos de discusión.

El presente estudio es de gran importancia porque la saturación de mercado que ha resultado en una lucha constante de precios se ha venido viendo no solo en la industria de publicidad y serigrafía, sino en otras industrias donde las empresas han visto mermadas sus utilidades y expuestas a un riesgo latente de supervivencia. Es por ello, que el presente estudio es de gran importancia no solo para negocios dentro de este sector, sino para negocios en otras industrias que buscan una salida para sobrevivir en un mundo cambiante y altamente competitivo.

I. Introducción

En la actualidad los mercados, de las diferentes industrias, se han convertido en espacios de salvaje competencia, por lo que las empresas se han visto en la necesidad de desarrollar estrategias creativas e innovadoras que les permitan continuar en el mercado, generando beneficios para sus inversionistas. Una respuesta a esta necesidad es la llamada Estrategia de océano azul, con la que se buscan espacios en mercados desconocidos o inexplorados (Kim & Mauborgne, 2014).

La industria de los artículos promocionales en Nicaragua no es la excepción, la finalidad de esta investigación es la determinación de un modelo de negocio desarrollado bajo una estrategia de océano azul para la empresa Estampa Publicidad. Los resultados permitirán a la empresa "Estampa Publicidad" crear un nuevo espacio de mercado más lucrativo. Además de ser de gran utilidad para otras empresas nicaragüenses, de cualquier sector, al contar con un documento ejemplo para desarrollar un modelo de negocios utilizando una estrategia de Océano Azul. Así mismo contribuirá con la aportación de conocimientos y contenidos para maestros y estudiantes que se desarrollan en el área de negocios.

Este reporte de investigación se divide en capítulos, en la Revisión de literatura, se hace uso de la crítica y los estudios anteriores de una manera ordenada, precisa y analítica. En el planteamiento del problema se describe la situación en cuestión que se busca resolver, y se centra de manera concreta. En el capítulo de la metodología se presentan las herramientas y conocimientos para la realización de la investigación y las bases para la interpretación, discusión y los resultados, estos alineados desde los objetivos hasta la prueba de hipótesis. Por

último se presentan las conclusiones de la investigación y las recomendaciones para la empresa y los usuarios de la información.

II. Revisión de la literatura

En la presente revisión de la literatura se comienza por explicar conceptos y teorías que se consideran fundamentales para comprender el tema investigado, como también aquellos que sirvieron de base para la presente investigación. También, se mencionan los orígenes de alguno de los términos para su mejor comprensión.

Posteriormente a ello se presentan casos de empresas que han propuesto modelos de negocios basados en la formulación de la estrategia de océano azul, lo cual ha resultado en la creación de nuevas ofertas que traen consigo una demanda agregada al seguir la metodología de Kim & Mauborgne propuesta en sus libros “Blue Ocean Strategy” y “Blue Ocean Shift”. Asimismo, se analizan casos de empresas que desarrollan su plan estratégico de océano azul, tanto en sectores *Business to Customer*¹ (B2C) como en sectores *Business to Business*² (B2B), además que se utilizaron empresas ubicadas en distintos sectores comerciales para enriquecer el análisis.

Cabe destacar que se presentan los argumentos y críticas que han surgido desde la publicación de la estrategia de océano azul, como también el cuestionamiento de alguno de los casos que han sido ocupados para explicar la estrategia de océano azul.

¹ Business to Customer, situación donde la empresa comercializa sus productos y servicios a los clientes finales.

² Business to Business, hace referencia a la situación donde la empresa comercializa sus productos y servicios a otra empresa.

Toda la búsqueda de la revisión de la literatura partió de revistas de Harvard, libros y artículos de Kim & Mauborgne (autores de la estrategia de océano azul) como también de otros Gurús de la estrategia, disertaciones, tesis de pregrado y maestrías en universidades internacionales y revistas científicas, todo consultado en el idioma inglés y español.

2.1 La estrategia

Antes de que el concepto de estrategia fuera introducido en el mundo de los negocios, fue primeramente usado bajo el contexto militar con el libro “El arte de la Guerra” de Sun Tzu. Una de las frases más citadas de este libro es la de “aquellos que derrotan con éxito a sus enemigos triunfan antes de que la amenaza del enemigo se vuelva real”. Otra fuente de inspiración importante para el pensamiento estratégico tiene sus orígenes en la ciencia biológica. En el artículo de Bruce Henderson titulado “Los Orígenes de la Estrategia” en el que relaciona la búsqueda de las empresas por una ventaja competitiva sobre los competidores con la lucha de la supervivencia expuesta por Darwin en ‘la evolución de las especies’ en el que señala que el mejor adaptado es el que sobrevive. (Abell, 2014)

Según Thompson & Strickland (2012) consiste en las medidas y planteamientos comerciales que hacen que las compañías ganen una ventaja competitiva sobre sus rivales al tomar un enfoque diferente haciendo lo que los competidores no hacen, o bien, hacer lo que no pueden hacer. Es, en esencia, el plan de acción que la administración sigue para volverse más rentable y competitiva, y conseguir mejorar su posicionamiento en el mercado.

No se puede pasar por alto a Porter (2011) y su definición de estrategia donde menciona que “la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un

conjunto de actividades diferentes” (p. 107). De esta definición se afirma que la estrategia competitiva debe de gravitar hacia un enfoque distinto a la de sus competidores, en el sentido de que no debe ser imitadora, sino distinta para entregar valor al segmento de cliente al que la empresa se dirige. Porter (2011) también señala que “la estrategia consiste en hacer *trade-offs* al competir”. La esencia de la estrategia es elegir lo que no se hará. Sin *trade-offs*, no habría necesidad de elegir y tampoco se necesitaría una estrategia” (Pág. 10).

Contrario a lo anterior, los autores de “La estrategia del Océano Azul” postula que no hay disyuntiva de elección entre la estrategia de liderazgo de costo y diferenciación, y que estas restricciones solo existen en la mente de los administradores. Sugiriendo así que existen dos tipos de mercado, los de Océano azul; aquellos que rompen con dicha disyuntiva, y los de Océano rojo; aquellos que se enfrentan con esta disyuntiva de elección (Kim & Mauborgne, 2005).

2.2 Estrategia de Océano azul

Kim, & Mauborgne (2005) son los autores de la estrategia de océano azul, un pensamiento estratégico poco convencional que desarrollaron basándose en un estudio de 150 movimientos estratégicos que abarca un espacio de tiempo de más de cien años y 30 sectores comerciales. Estudio en el que los autores determinaron dos tipos de mercados: los océanos rojos y los océanos azules. Los hallazgos de dicho estudio mostraron que las compañías ubicadas en océanos azules experimentan un crecimiento rentable y sostenible, mientras que las que se ubican en océanos rojos se encuentran en una competencia intensa por cuotas de mercados cada vez más reducidas, por lo que su crecimiento y beneficios se ven limitados.

A. Océano Rojo y Océano Azul

A pesar de que el término de océano azul ha sido introducido con el artículo “La estrategia del Océano Azul” publicada por la Revista de negocios Harvard Business Review en 2004, algunas industrias ya estaban creando estos océanos azules sin antes conocer el término (Bologna, 2014).

Según Kim & Mauborgne (2014) los océanos azules representan aquellos espacios de mercados desconocidos o inexplorados, sectores que no existen actualmente. Se podría decir que hay dos formas para crear un océano azul: la primera, en la que se crea una industria desde cero, es decir, no parte de un mercado existente, sino que va más allá de las fronteras de mercado existentes, y la segunda, en la que se reconstruyen o se expanden las fronteras de mercados existentes para crear nuevas reglas de juego. Este último parte de los océanos rojos para la creación de nuevos espacios de mercado que capture más demanda de la que ya existe, maximizando así las oportunidades y minimizando los riesgos (P. 4-5).

En cuanto a las estrategias de creación de mercados, estas se pueden elaborar a través de tres formas básicas: al generar una oferta innovadora para resolver un problema existente en la industria, redefiniendo un problema existente en la industria y resolviéndolo, e identificando y solucionando problemas nunca antes abordados o bien aprovechando las nuevas oportunidades que surjan (Kim & Mauborgne, 2017).

Por otro lado, Kim & Mauborgne (2005) usan la metáfora de océanos rojos para representar todas las industrias existentes actualmente, es decir, espacios de mercados conocidos. Estos mercados son un juego de suma y resta, donde las empresas ganan si sus

rivales pierden, es decir, sus oportunidades de crecimiento se ven limitadas porque sus ganancias se consiguen a costa de las demás empresas al competir por la misma demanda existente. Los productos se vuelven genéricos, provocando una guerra de precios, reduciendo las posibilidades de rendimiento y crecimiento.

De acuerdo con Kim & Mauborgne (2005) la unidad de análisis en la estrategia de océano azul no es la empresa, ni la industria, sino el movimiento estratégico en sí, denominado innovación en valor; factor fundamental que distingue a los ganadores de los perdedores. Mientras que los que están ubicados en océanos rojos se concentran en la competencia con la cual hacen benchmarking y se toma un enfoque a la defensiva, el Océano Azul se concentra en el cliente al cual, a través de la innovación de valor, busca dar un salto en el valor que se le entrega. De esta manera se persigue de manera simultánea la posición estratégica de diferenciación y de costos bajos, desafiando así el *trade off* que plantea Michael Porter.

2.3 Innovación en valor: la piedra angular de la estrategia de océano azul

La innovación en valor persigue la diferenciación y los costos bajos de manera simultánea. Así, se trata de reducir costos al eliminar y reducir factores en los que compite la industria y al mismo tiempo elevar el valor entregado al cliente, al aumentar y crear elementos que la industria nunca antes haya ofrecido. La generación de volúmenes de ventas provocadas por el salto en valor que se le da al consumidor traerá como consecuencia economías de escala que ayudarán a minorar los costos. (Kim & Mauborgne, 2005, pág. 16).

Kim & Mauborgne (2005) señalan que la innovación en valor no se trata de innovación tecnológica o mejoras en valor solamente, pues a pesar de que la innovación tecnológica

usualmente se asocia con la reducción en costo, puede que los compradores no estén dispuestos a pagar por ella o bien, aceptarla. Así mismo, las mejoras sustanciales en valor pueden venir dadas a expensas de costos más altos. De este modo, la innovación en valor es generada cuando la innovación está alineada con la utilidad, precio y costo.

2.4 La transición al Océano Azul

Kim & Mauborgne (2017a) en su libro “Blue Ocean Shift” establecieron 5 pasos con la finalidad de llevar a las empresas de un océano rojo a un océano azul. Proceso que se inicia partiendo de la selección de la unidad de negocio (usando el mapa de pioneros, emigrantes y colonos) y el equipo de trabajo. Seguidamente, el equipo seleccionado identifica los factores competitivos con los cuales se traza la curva de valor actual de la organización y la de sus rivales dentro de la industria, posteriormente a ello, se identifican los puntos de dolor del consumidor (empleando el mapa de utilidad del consumidor); aquello que le resta atractivo a la industria, y se identifican los tres niveles de no consumidores, seguidamente se desarrollan seis estrategias Canvas para los seis caminos que desbloquean nuevos mercados. Por último, estas propuestas se presentan en una feria de las cuales se escoge una o bien se fusionan distintas ofertas para crear un océano azul.

2.5 Modelo de negocio

El término “Modelos de negocio” ha tomado gran relevancia en la gerencia, especialmente con la irrupción del internet y su aplicación masiva en el comercio (Demil & Lecocq, 2009), la cual ha venido a cuestionar las reglas que regían la forma tradicional de hacer negocios (Al-Debei et al., 2008). Lo mencionado anteriormente ha ocasionado que los

ciclos de vida de los modelos de negocios se acorten, haciendo necesario la innovación de modelo de negocio para el buen desempeño financiero de las organizaciones. El nuevo panorama hace que sea necesario la reinención de los modelos de negocio para la supervivencia, éxito y crecimiento (Metha, 2015).

El modelo de negocio es un factor crítico para el desempeño o éxito de cualquier organización (Afuah & Tucci, 2001). Esto se debe a que el modelo de negocio sirve de guía para la toma de decisiones estratégicas en cuanto a la creación, entrega y captura de valor, es decir, sienta las bases del razonamiento lógico que siguen las empresas en su intento de hacer dinero (Osterwalder & Pigneur, 2010). Además, es importante señalar que la creación de un modelo de negocio involucra la narrativa de una nueva historia que explica cómo funciona la organización, hace dinero y entrega valor al cliente a un precio razonable, la cual representa una mejor forma de hacer negocio que las alternativas existentes (Kubzansky, 2013).

En el libro “Internet Business Models and Strategies” Afuah & Tucci (2001) definen modelo de negocio como un sistema compuesto por elementos, los cuales están relacionados entre sí, involucrando un proceso de interacción que permite servir el propósito de la empresa.

Por otro lado, tenemos que Baden-Fuller & Morgan (2010, como se citó en Štefan & Richard, 2014) lo definen como el mecanismo para la transformación de ideas de negocios a sistemas de negocios que permitan a las organizaciones obtener ganancias con una estructura de costos baja, además de servir como sistemas de aprendizaje al estar sujeto a modificaciones y evaluaciones. Con respecto a esto último, Kubzansky (2013) afirma que el modelo de negocio es para la gerencia un tipo de método científico, donde se hace una hipótesis y

después de testear se evalúan los resultados, proponiendo los cambios que sean necesarios de acuerdo a estos.

2.6 Modelo de negocio Canvas

El concepto de modelo de negocios Canvas fue inicialmente sugerido por Osterwalder en el 2005 con el fin de facilitar la gestión estratégica a las empresas. Esta herramienta no solo ha permitido a las empresas analizar y valorar la viabilidad de distintos modelos de negocios antes de ser lanzadas al mercado, sino también realizar las debidas modificaciones durante las pruebas.

El modelo Canvas es una herramienta que permite describir y diseñar cualquier idea o modelo de negocio como parte de una estrategia alternativa, es decir, muestra el hilo conductor que seguirán las organizaciones para hacer dinero a través de nueve módulos: propuesta de valor, socio clave, actividades clave, recursos clave, segmento de clientes, canales, estructura de costo e ingreso. A diferencia del plan de negocios tradicional, el lienzo de modelo de negocios ayuda a las organizaciones a llevar a cabo decisiones estratégicas que promuevan la creación de nuevos motores de crecimiento, ayudándose también en la búsqueda del modelo de negocio apropiado (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.7 Modelos de negocios a través de la estrategia de Océano Azul

Sánchez Bonilla (2019) en su investigación optó por el camino 6 (la participación en la modelación de tendencias externas a través del tiempo) para la creación de un océano azul para el complejo deportivo Municipal Ecuador Latorre, por medio del cual se crearon nuevas variables innovadoras, entre ellas: la máquina de recepción automática, la creación de un

Chatbot, App móvil, pagos mediante *Near Field Communication*³ (NFC), la realidad aumentada, etc. Cubriendo así los puntos de dolor de los clientes como: la tardanza a ser atendido, el riesgo al pagar y la falta de motivación para hacer ejercicio, permitiendo lograr alcanzar los niveles de no clientes como son los usuarios de otros gimnasios, gente que está de paso por la ciudad y personas que todavía no se ha animado a ejercitarse.

De manera similar a la investigación anterior, Zayas (2021) realizó un estudio donde la propuesta de un modelo estratégico para el club de pádel Urban Padesport & Coffee, S.L. se basó en el camino 6 de la estrategia de océano azul, siendo este camino uno de los que más cubría los puntos de dolor como: el riesgo de no encontrar espacio, el tiempo de búsqueda y selección de gimnasio, la incomodidad con el uso de las instalaciones, etc. Una vez seleccionada la estrategia a través de una feria, se diseñó un modelo de negocios Canvas al alinear la utilidad del comprador, el precio, el costo y la adopción del nuevo producto/servicio, a la vez se creó un plan de acción para llevar a cabo la estrategia seleccionada.

A diferencia de las investigaciones anteriores, Sánchez (2019) se basó en varios caminos de la estrategia de océano azul para definir su modelo de negocio Canvas para una plataforma de música en vivo. Estudio en el cual se reunió variables de los primeros cuatro caminos para lograr cubrir los puntos de dolor de los clientes identificados, y usando ideas que surgieron de los caminos 5 y 6 para enfrentar el futuro que le esperaba a la empresa. Producto de esta combinación de rutas se creó un modelo de negocios Canvas cuyas proyecciones financieras indican que a pesar de que el primer año se generarían pérdidas principalmente por

³ Es una tecnología inalámbrica que permite la comunicación entre dos dispositivos electrónicos.

la adaptación a este nuevo negocio por parte del cliente, un año después sus ingresos se verían incrementados significativamente por su baja estructura de costos.

En la investigación de titulación de Doménech Sainz (2021) se desarrolla un plan estratégico de océano azul para ROTATEX, S.L., una compañía en el sector textil-hogar. En dicha investigación se deciden descartar los caminos 1 y 5 al ser ideas complementarias a la actual, optando así por fusionar las variables de los demás caminos para la creación de un modelo de negocio Canvas. Por medio de estos caminos se resolvieron algunos de los puntos de dolor del cliente. Esto se logró a través de la simplificación del proceso de decisión de compra con las ventas online, la incorporación de la sostenibilidad en los procesos productivos con la compra de materias primas sostenibles. Asimismo, el proceso de compra se volvió más placentero al darle más autonomía al cliente a la hora de diseñar, y presentar los diseños en 3D para el producto final, entre otras cosas.

Hasta ahora se han expuesto casos de compañías en sectores B2C en los que se han propuesto modelos de negocios basados en la estrategia de océano azul, por lo que esto plantea la pregunta de la posibilidad de formular una estrategia de océano azul en sectores B2B.

En la investigación de Saputri & Mulyaningsih (2015) se muestra la creación de una nueva curva de valor para la compañía Kedai Digital en Indonesia, una empresa que se dedica a prestar sus servicios de serigrafía y bordado a otras. Gracias a la implementación de la estrategia de océano azul, se crearon tres variables distintivas para la creación de valor en innovación, siendo estas: el servicio de diseño libre, el concepto de una sola parada de compra al ofrecer múltiples servicios y artículos; lo que aumenta la conveniencia a las empresas, y la

ubicación única. Estas variables han ayudado a Kedai Digital a convertirse en una compañía líder en su industria y aumentar sus utilidades.

Además, a través de la investigación que realizó Čirjevskis et al., (2011) se logró confirmar la hipótesis de que la estrategia de océano azul es viable para su implementación exitosa en sectores B2B. En dicha investigación se analizaron dos empresas; la primera SIKA AG (sueca) en la industria de químicos y la segunda ALEXANDRA PLUS LLC (rusa) perteneciente a la industria de tecnología de purificación industrial. Se creó una nueva curva de valor para SIKA AG al reducir el uso de productos químicos básicos, ofreciendo mayor soporte técnico y soluciones completas, aumentando la adopción tecnológica, etc. Por otra parte, en la empresa ALEXANDRA PLUS LLC a través de la metodología de océano azul, se generaron nuevos factores competitivos como la eficiencia ecológica y la tecnología de ultrasonido.

2.9 La valoración crítica de la estrategia de océano azul

Parvinen et al (2011, citado por Madsen & Slåtten, 2019) afirma que la Estrategia de Océano azul ha recibido relativamente poca atención en el campo académico. Esta afirmación se respalda con la investigación que condujeron Madsen & Slåtten (2019) usando las bases de datos de ScienceDirect, donde la búsqueda por el término “Estrategia de Océano Azul” presentó únicamente 15 hits (petición para solicitar un archivo) en 2014. Por otra parte, el término “Análisis FODA” presentó para ese mismo año casi los 400 hits en la misma base de datos (Madsen, 2016, como se citó en Madsen & Slåtten, 2019).

Lo anterior ha suscitado interrogantes sobre las razones que explican el poco interés académico. ¿Será posible que los investigadores se muestren escépticos? ¿Qué es lo que explica este desinterés? ¿Cuáles son las críticas que se han encontrado en la estrategia de océano azul?

Surgen críticas con respecto a la estrategia de océano azul al alegar que carece de los fundamentos suficientes para sostener su teoría. Argumento que surge al señalar que la estrategia de océano azul se basa únicamente en el estudio de compañías exitosas y no en un análisis estadístico de todas las empresas en todas las industrias (Burke et al., 2009), sufriendo así un sesgo de selección al usar casos de éxitos en retrospectiva (Tassabehji & Isherwood, 2014, como se citó en Madsen & Slåtten, 2019).

De manera similar, Edgett (2017, como se citó en Kampa et al., 2012) declara que la teoría de océano azul es solo útil para explicar el pasado, pero no tan efectiva para mirar hacia el futuro, debido a que las herramientas presentadas proveen únicamente un buen análisis retrospectivo. Por consiguiente, estas no se consideran apropiadas para crear nuevas cosas (Rao, 2007, como se citó en Kampa et al., 2012).

Con respecto a lo mencionado anterior, en la investigación realizada por Kampa et al., (2012) se encontró que la estrategia de océano azul puede ser fundamental para desarrollar e identificar nuevas oportunidades de ideas de productos, a pesar de que las directrices que ofrecen los autores (Kim & Mauborgne) deja en duda su implementación completa en la práctica.

Por otro lado, a pesar de que la estrategia de océano azul se haya presentado como opuesta al trabajo de Michael Porter, estas comparten algunas similitudes. Esto con lo que respecta a la entrega de una única combinación de valor para el cliente, y el enfoque distinto que se debe de adoptar frente a los competidores al ejecutar diferentes actividades, aspectos que discutió Porter al escribir sobre la diferenciación (Kraaijenbrink, 2012, citado por Kabukin, 2014).

Kampa et al. (2012) argumenta que la estrategia de océano azul no crea nueva demanda, sino que captura la demanda existente de otros nichos de mercado, al crear un producto que contenga alguno de los atributos de valor que comparten estos nichos. Así no se da un proceso de segmentación, sino más bien de integración o fusión de varios segmentos para la creación de una oferta inexplorada. Con respecto a esto, la intención de la estrategia de Kim & Mauborgne (2017) nunca fue encontrar o dominar un nicho determinado, ni tampoco crear nuevos consumidores, sino más bien pretende crear nuevo valor al enfocarse en puntos en común entre los consumidores y no consumidores, agregando así la demanda.

Además, Herman (2008, citado por Kabukin, 2014) se argumenta que la implementación de la estrategia de océano azul no es sustentable con el tiempo, en el sentido de que tarde o temprano alguien intentará imitar o copiar el modelo de negocio o incluso mejorarlo, situando a la empresa otra vez en un océano rojo. Sin embargo, Kim & Mauborgne (2014) nunca negaron el hecho de que surjan nuevos imitadores, de hecho, ellos lo advierten al mencionar que la estrategia es un proceso dinámico, y que, por lo tanto, las compañías deben de estar en un proceso constante de búsqueda de nuevos océanos azules. De este modo, los

autores en ningún momento sugieren que dicha estrategia sea una solución definitiva, la cual no está sujeta a cambios con el tiempo.

En cuanto a los tiempos de horizonte, los autores del estudio de “Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence” señalan que Kim & Mauborgne no hace distinción alguna entre los tiempos de horizonte estratégico; corto y largo plazo. Los resultados de la presente investigación determinaron que la estrategia de océano azul predomina en el largo plazo, mientras que la estrategia competitiva lo hace en el corto plazo. Esto sugiere que las empresas que parten de los océanos rojos deberán en el corto plazo enfrentar competencia mientras trazan su camino hacia un océano azul al largo plazo, ya que las estrategias basadas en la innovación en valor toman su tiempo para generar resultados (Burke et al., 2009).

De igual forma, es importante señalar que una vez que estos mercados nuevos sean desarrollados a largo plazo, estos proporcionan a las empresas ventajas y beneficios temporales, lo que indica que los océanos rojos prevalecen con el tiempo y los océanos azules a corto plazo. Por consiguiente, las compañías deberán de tomar ambos enfoques estratégicos, para ambos horizontes de tiempo; largo y corto plazo (Burke et al., 2009).

Kraaijenbrink (2012, citado por Kabukin, 2014) señala que adoptar las herramientas de la estrategia de océano azul pueden incluso limitar la creatividad al presentar la estrategia como un ejercicio de opción múltiple, además el tratar de reinventar la rueda es muy riesgoso como lo es ignorar la nueva aparición de productos y servicios. No obstante, Kim & Mauborgne (2017) mencionan la importancia de prestar atención a las tendencias del mercado

que son observables hoy en día para recabar información valiosa. Es de igual importancia señalar que tampoco se trata de ser el primero en el mercado, sino en ser el primero en dar ese salto en el valor que se le entrega al cliente; la creación de innovación en valor.

2.10 Análisis crítico de casos de estrategia de océano azul

El caso de Southwest Airline, una aerolínea de bajo costo de Estados Unidos que logró captar nuevos clientes al reducir los tiempos de espera, aumentando la frecuencia de sus salidas y disminuyendo el tiempo en el que el avión permanecía estacionado, logró romper con el *trade off* con el que los consumidores tenían que lidiar; la velocidad del avión y el precio, es cuestionable decir que creó un nuevo mercado porque lo que hizo fue atraer demanda de mercados ya existentes. De igual forma se tiene el caso de Cirque du Soleil, el cual es ocupado por Kim & Mauborgne como un ejemplo de creación de nuevo mercado, pero esto puede ser cuestionado al atraer consumidores de distintas industrias al ofrecer un nuevo producto atractivo para un mercado ya existente (Kabukin, 2014).

Asimismo, Kabukin (2014) pone bajo cuestionamiento el caso de Apple, una compañía que ha reinventado el mercado de la computadora, la música, el celular, etc. Si bien Apple usa la estrategia de océano azul al enfocarse en el usuario y al expandir las barreras del mercado, hoy en día este ocupa la estrategia de océano azul como una estrategia adicional a la innovación y no como la principal.

En síntesis...

En síntesis, podemos decir que existe una vasta información sobre el diseño de la estrategia de océano azul y su plan de acción, como también de casos de estudio que demuestran la aplicabilidad de su metodología. Sin embargo, hay una carencia de estudios científicos que comparan el impacto que tiene la estrategia competitiva versus la estrategia de océano azul sobre el desempeño en las organizaciones. Además, se carece de estudios que analicen casos de empresas que fallaron al implementar la estrategia de océano azul.

Por otro lado, se encontró que no se cuenta con los estudios suficientes que midan durante un periodo considerable los impactos financieros que trae consigo la implementación de océano azul en organizaciones emergentes para testear y examinar su viabilidad en el presente, pues la estrategia de océano azul se basa en análisis de estudios de corte retrospectivo.

Asimismo, la literatura revisada llama a las empresas a aplicar de manera simultánea la estrategia de océano azul y la estrategia competitiva, sin embargo, no se cuentan con investigaciones que demuestran la viabilidad de su aplicación simultánea. Estas brechas de conocimiento deberán de ser llenadas con futuras investigaciones.

Por último, hay que resaltar que se logró encontrar suficiente información como para refutar la estrategia de océano azul, y hacer de la presente revisión de la literatura un análisis crítico, en la que se mostraron ambas posturas.

III. Planteamiento del problema

3.1 Definición del problema

Estampa publicidad, es una empresa que se dedica a la comercialización de artículos promocionales, la serigrafía y la sublimación desde el año 2000. En los últimos años, la empresa se ha visto afectada financieramente, el desempeño de la organización no solo se ha visto repercutido por la crisis sociopolítica del 2018, y la pandemia, también por la saturación del mercado dentro de su industria, lo cual ha mermado sus utilidades y disminuido su participación de cuota de mercado.

La situación actual que enfrenta Estampa Publicidad amerita la búsqueda de nuevos mercados, la creación de ofertas únicas que permita la entrega de un valor excepcional para el cliente. Para ello, deberá de formular una estrategia que le posibilite la creación de un modelo de negocio que le ayude a sobrevivir en un mundo cambiante y cada vez más competitivo.

3.2 Justificación

Las empresas en Nicaragua en su gran mayoría se encuentran en mercados saturados, los servicios y productos que ofrecen se han vuelto commodities, el poco grado de diferenciación y el alto grado de estandarización en sus ofertas ocasiona una lucha constante de precios, lo que pone a las empresas en una cuenta regresiva hacia su extinción. A medida que las empresas se vuelven imitadoras, la competencia se vuelve más feroz, por lo que las empresas deberán de buscar una salida; de lo contrario, se encontrarán compitiendo por cuotas de mercado cada vez más reducidas.

Además, la tendencia del crecimiento de mercados emergentes de productos de bajo costo, ha demandado de parte de las compañías ofertas más favorables, sin embargo, se necesita más que eso para sobrevivir en un mundo altamente globalizado. El acceso a la información casi ilimitada ha aumentado la sofisticación de las demandas y preferencias de los consumidores, lo que hace necesario que las compañías trabajen de manera simultánea con la diferenciación y los bajos costos. Así, para diferenciarse las compañías en los mercados altamente saturados necesitarán creatividad a través del valor de la innovación. (Kim & Mauborgne, 2015).

A esto se le suma la realidad Post COVID-19, la cual nos ha dejado con un nuevo panorama que se caracteriza por estar lleno de desafíos, que únicamente podrán ser superados por los gerentes al hacer la transición de un pensamiento estratégico tradicional a uno poco convencional como el que ofrece la estrategia de Océano Azul. La pandemia ha venido no solo a intensificar el grado de rivalidad entre las empresas, también a menoscabar los esfuerzos que han hecho las empresas hasta ahora para capturar mayor demanda. Esto se debe a que la pandemia ha provocado una contracción de esta misma al reducir los ingresos de los hogares, aumentar los niveles de desempleo y los niveles de incertidumbre que existen en el mundo. De esta manera, la pandemia ha provocado el cuestionamiento, más que nunca, del enfoque estratégico que han seguido las empresas.

La formulación de un nuevo modelo de negocio basado en la estrategia de océano azul, no solo permitirá a la empresa "Estampa Publicidad" crear un nuevo espacio de mercado más lucrativo. Así mismo, será de gran utilidad para otras empresas nicaragüenses, de cualquier

sector, porque les permitirá contar con una guía para aprovechar las oportunidades que ofrecen los mercados inexplorados, minimizando al mismo tiempo el riesgo de incursionar en uno.

Después de una búsqueda exhaustiva en los repositorios de las principales universidades en Nicaragua, se podría decir que es hasta ahora la primera tesis realizada sobre la creación de un modelo de negocio con la estrategia de Océano azul para una empresa nicaragüense. Por consiguiente, los resultados de esta investigación contribuirán tanto para el conocimiento de los estudiantes universitarios, quienes quieran llevar futuras investigaciones relacionadas con dicha estrategia, como para los maestros, quienes quieran utilizarlo como material de estudio.

3.3 Preguntas de investigación

Por lo tanto, se decidió realizar una investigación para dar respuesta a la pregunta: **¿Es posible el diseño de un modelo de negocio desarrollado con una estrategia de océano azul para la empresa “Estampa Publicidad” ?**, esta sería la pregunta central de la investigación que se desagregan en preguntas generales:

1. ¿Diverge o Converge el perfil estratégico de la empresa frente a su mayor rival?
2. ¿Qué camino o caminos se tomarán para crear un océano azul?
3. ¿Cuál es la propuesta de valor resultante de la estrategia de océano azul para Estampa publicidad?

3.4 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Determinar un modelo de negocio desarrollado bajo una estrategia de océano azul para Estampa Publicidad.

Objetivos específicos

1. Determinar si el perfil estratégico de la empresa frente a su mayor rival converge o diverge (cuadro estratégico de Canvas).
2. Seleccionar el camino o caminos que se tomarán para crear un océano azul.
3. Definir la propuesta de valor resultante de la estrategia de océano azul para Estampa Publicidad.

3.5 Hipótesis

H0 1= El perfil estratégico de la empresa "Estampa Publicidad" divergirá con los niveles de ofertas de su mayor rival en la industria.

Ha 1= El perfil estratégico de la empresa "Estampa Publicidad" convergerá con los niveles de ofertas de su mayor rival en la industria.

H0 2= Los caminos que se tomara no serán el explorar la cadena de compradores (Camino 3), el explorar el atractivo funcional o emocional (camino 5) y el de la participación en la modelación de las tendencias externas (camino 6) para crear un océano azul.

Ha 2= Los caminos que se tomara serán el explorar la cadena de compradores (Camino 3), el explorar el atractivo funcional o emocional (camino 5) y el de la participación en la modelación de las tendencias externas (camino 6) para crear un océano azul

H0 3= La propuesta de valor para Estampa Publicidad no se basará en productos ecológicos.

Ha 3= La propuesta de valor para Estampa Publicidad se basará en productos ecológicos.

IV. Metodología

4.1 Diseño de la investigación

La presente investigación es cualitativa con un diseño fenomenológico porque explora y describe las percepciones que adquiere el equipo de análisis con base en su experiencia sobre quiénes son los grupos de no consumidores de la industria, los factores competitivos, los puntos de dolor del consumidor de acuerdo con el fenómeno; la estrategia de océano azul, la cual será utilizada para crear un modelo de negocios Canvas para Estampa Publicidad.

4.2 Cuadro de operacionalización de variables

Nombre de la investigación: Desarrollo de un modelo de negocio mediante la estrategia de océano azul.

Ruta: Cualitativa

Diseño: Fenomenológico

Tabla 1. Operacionalización de variables

Nombre de variable	Tipo de variable	Definición	Operacionalización	Indicadores
Modelo de negocio Canvas	Dependiente	El modelo de negocio Canvas para Estampa Publicidad será un sistema que explicará cómo la organización genera valor al cliente y utilidad para la empresa.	Mediante los nueve módulos del modelo de negocio Canvas.	1. Segmentación del cliente 2. Propuesta de valor 3. Relación con el cliente 4. Canales de distribución 5. Recursos claves 6. Actividades claves 7. Fuentes de ingresos 8. Relación con el cliente 9. Socio clave
Estrategia de océano azul	Independiente	La estrategia del océano azul de Estampa Publicidad es una forma de pensamiento estratégico poco convencional, que rompe con el trade off de costo y diferenciación.	Mediante la utilización de la herramienta de: Características de una buena estrategia.	1. Enfoque 2. Divergencia 3. Eslogan convincente

4.1 Estrategia de investigación

Para llevar a cabo la investigación se contó con el apoyo de los participantes que formaron parte del equipo que ayudó a hacer el cambio de océano rojo a océano azul, este equipo estuvo conformado por los mismos trabajadores de Estampa Publicidad. Para la interpretación de los datos, las entrevistas y los grupos de discusión se grabaron con el uso del teléfono celular, y posteriormente se hicieron las transcripciones. Se analizaron las respuestas, las cuales son recursos importantes para el desarrollo de la estrategia de océano azul, y a su vez dicha estrategia da respuesta a la segunda hipótesis según la información recolectada. Por último, se escogió una propuesta de modelo de negocio para la organización como resultado de la investigación.

4.2 Estrategia de análisis de datos

Como primer paso se utilizó la herramienta del mapa de pioneros, emigrantes y colonos para determinar la unidad de negocio que se usaron para hacer el cambio de océano rojo a océano azul, se utilizó la estrategia Canvas para analizar la curva de valor de Estampa Publicidad frente a sus rivales. Para el paso tres se usó el mapa de utilidad del consumidor para analizar los puntos de dolor del consumidor y los tres niveles de no consumidor, para el paso cuatro se seleccionó los caminos de una lista de seis para reconstruir las fronteras de mercado y el esquema de las cuatro acciones, y por último se formuló una propuesta de valor.

4.3 Instrumentos de recolección de datos

Los métodos que se emplearon para la recolección de datos incluyen: grupos de discusión y entrevistas.

El equipo de análisis que se escogió para formar parte de la presente investigación, fue seleccionado tomando en cuenta cuatro criterios fundamentales: el ser representantes de área, el de tener iniciativa, compromiso y una actitud con una mente abierta.

Fueron cuatro grupos focales los que se llevaron a cabo de manera presencial en las instalaciones de Estampa Publicidad, y estos fueron integrados por cuatro personas, con la excepción del grupo de discusión número dos que fue integrado por cinco personas. Por otro lado, se realizaron entrevistas estructuradas a los grupos no consumidores como al grupo de los consumidores.

Los que conformaron los grupos de no consumidores del primer nivel fueron: empresas que han sufrido recortes en su presupuesto de publicidad o tienen un presupuesto que gastar sin estar conscientes de los beneficios de los artículos promocionales. En cuanto al grupo de no consumidores del segundo nivel tenemos a los emprendimientos, microempresas y FreeLancer. Por último, en el tercer nivel de no consumidores tenemos a las empresas del sector digital, e individuos que buscan la personalización de artículos. Estos criterios para seleccionar a los informantes, que se caracterizaron por ser los tres niveles de no consumidores, fueron identificados a través de un grupo de discusión.

Los caminos seleccionados para la entrevista del grupo de no consumidores fueron el camino 1 (explorar industrias alternativas), camino 3 (explorar la cadena de compradores) y camino 5 (explorar el atractivo funcional/emocional de la industria). En cuanto a los caminos en los que se basaron las entrevistas del grupo de clientes, fueron el camino 1 (explorar industrias alternativas), camino 2 (explorar grupos estratégicos), y el camino 5 (explorar el

atractivo funcional/emocional de la industria). Esta selección se basó en la información que se recolectó a lo largo de los cuatro grupos de discusión.

De acuerdo a los resultados de los grupos de discusión, los participantes en repetidas ocasiones expresaron que las empresas que no eran clientes de Estampa Publicidad buscaban otras opciones más económicas y con mayor alcance que la que ofrecían los artículos promocionales, y que a la vez satisficiera su objetivo de publicitarse. Además, uno de los puntos de dolor del consumidor que se logró identificar a través del mapa de utilidad del comprador, fue con respecto a la productividad del cliente, donde los tiempos de respuesta, el montaje del arte en el producto eran factores que bloqueaba dicha productividad. Por otro lado, también se encontró que la entrega a tiempo y forma, causa preocupación afectando la paz mental del cliente que es parte de la simplicidad de la distribución de los pedidos.

Principalmente por estas razones que causan puntos de dolor al consumidor lo que hace que consideren otras alternativas, por lo que sería conveniente indagar a mayor profundidad a través de entrevistas que vayan enfocado la vía uno: explorando industrias alternativas, y vía dos: explorando grupos estratégicos dentro del sector.

Por otro lado, se consideró pertinente seleccionar la vía tres: explorar la cadena de compradores, porque los participantes expresaron que al caracterizarse por tener un modelo B2B, donde se está concentrado en venderle a las empresas, muchas veces se descuida al usuario del producto. Además, que se identificó un punto de dolor en cuanto al desecho de los artículos al no ser muchos de estos eco amigables, punto de dolor que según los participantes no se ve intensificado en los compradores (Empresas) sino en más que todo en sus usuarios.

Por otra parte, también los miembros del grupo de discusión destacaron que la empresa al vender por volumen y no por unidad, dejaba de atender a aquellos que buscan un servicio que les ofrezca la personalización de artículos ya sean corporativos o bien como souvenir.

Por otra parte, se cree que sería importante incursionar por el camino que explora el atractivo de lo funcional y emocional, porque a través de los grupos de discusión, los participantes comentaron que la industria no se caracteriza por la diversión e imagen que proyecta al cliente, ni tampoco se compite por generar sentimientos positivos, se cree que está muy enfocado en lo funcional, al basarse principalmente en la utilidad que se le puede dar al producto y el precio.

4.4 Tamaño de la muestra

El método de selección se caracterizó por ser no probabilístico, ya que no se pretende generalizar los resultados, sino comprender a mayor profundidad el fenómeno que se estudia, objetivo para el cual no es necesario recolectar datos de un grupo de personas estadísticamente representativo de la población que se estudia. Así, el tamaño de la muestra no se fijó a priori, en lugar de ello se perfiló un número aproximado de 15 entrevistas en total, 5 de las cuales se esperaba realizar a los clientes de estampa, y 10 de las cuales se distribuyeron entre los tres grupos de no consumidores anteriormente identificados.

La muestra final o resultante de esta investigación se conoció cuando los nuevos casos que se agregan no aportaron nuevos conocimientos o nueva información, llegando así un punto de saturación, donde la información se repite.

V. Presentación y análisis de resultados

5.1 Análisis de datos

Con el fin de facilitar el análisis de los datos que fueron recopilados en los cuatro grupos de discusión, se hizo uso de cuatro herramientas de análisis estratégico: Mapa de pioneros, migrantes y colonos, cuadro estratégico, mapa de utilidad del comprador, y los 3 niveles de no consumidores. Herramientas que abarcan el paso 1, 2 y 3 de los 5 pasos para hacer la transición al océano azul del libro “Blue Ocean Shift”, además estas herramientas sirvieron para organizar y estructurar la información para su mejor comprensión y análisis.

Objetivo específico 1: “Determinar si el perfil estratégico de la empresa frente a su mayor rival converge o diverge”

Para dicho objetivo se estructuraron las siguientes hipótesis:

H0 1= El perfil estratégico de la empresa “Estampa Publicidad” divergirá con los niveles de ofertas de su mayor rival en la industria.

Ha 1= El perfil estratégico de la empresa “Estampa Publicidad” convergerá con los niveles de ofertas de su mayor rival en la industria.

Para dar respuesta a dichas hipótesis, primero se procedió a escoger la unidad de negocio que participara en la transición al océano azul, utilizando el mapa de pioneros, migrantes y colonos, a través del cual se evaluó el portafolio de las ofertas en el primer grupo de discusión.

Paso 1: Escoger el lugar correcto para empezar

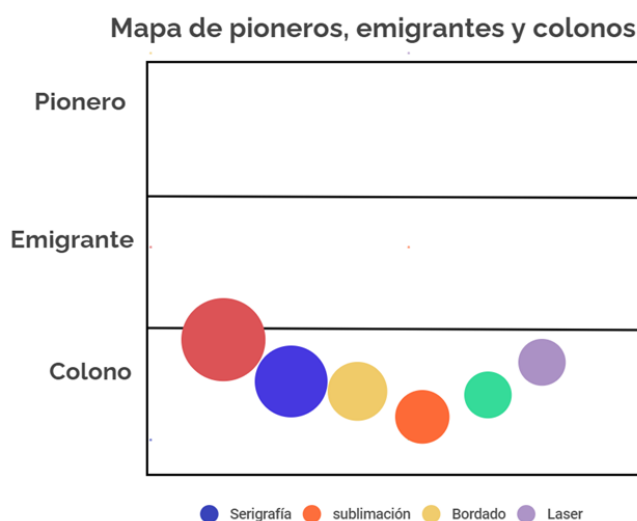
En el primer grupo focal se lograron identificar las 6 áreas principales del negocio: serigrafía, sublimación, bordado, láser, artículos promocionales y confección. Los participantes del grupo de discusión expresaron que, si bien en algunos productos varían de la

competencia en cuanto al estilo, precio y calidad, y en ocasiones por la adecuación del producto al gusto del cliente con el uso de la resina, por lo general la línea de servicios o productos que se ofrecen poseen las mismas características que los de la competencia.

Por otra parte, se logró determinar la línea de negocio de la cual provienen los mayores ingresos/ventas; los artículos promocionales, representando aproximadamente el 80% de los ingresos. La razón detrás de esto, se debe a que muy rara vez el cliente proporciona sus propios artículos para que se le realice algún servicio de serigrafía, sublimación, etc. Así, el cliente, además de comprar el artículo sin impresión, también compra el artículo junto al servicio de impresión.

Seguidamente de los artículos promocionales, los servicios que le siguen en cuanto a representatividad de ingresos por ventas siguen el orden de serigrafía, bordado, sublimación, confección y láser. Dicha cartera de productos y servicios se caracterizó como básica al no distinguirse significativamente de la competencia, quedando como factor que suma a la preferencia del cliente por estampa publicidad: la atención al cliente.

Figura 1. Mapa de pioneros, emigrantes y colonos de Estampa Publicidad.



A través del mapa pioneros, migrantes y colonos se trazó el portafolio de negocios actual de Estampa publicidad, el cual mide el grado de innovación en valor que se le ofrece al cliente. Bajo la categoría de pioneros se encuentran las ofertas que presentan innovación en valor y se diferencian de la competencia. En la categoría de colonos se ubican las ofertas que ofrecen imitación en valor, es decir, estas compiten al hacer cambios sustanciales a su oferta o precio, pero su estrategia sigue convergiendo con la competencia. Por último, los migrantes son ofertas que presentan mejoras en valor frente a la competencia, pero no ofrecen valor en innovación (Kim & Mauborgne, 2017).

Como se puede observar la figura 1, todas las líneas de negocio de Estampa Publicidad se ubican dentro del cuadrante colono. Los artículos promocionales, si bien se ubicaron en el cuadrante de colono, se distinguió de los demás servicios por estar más cerca de ser emigrante, ya que si bien se tiene una variedad de artículos que terminan siendo a grandes rasgos los mismos que la de la competencia, se trata de ofrecer valor al ofrecer algunos productos que se destacan en color y estilo.

En cuanto al servicio de serigrafía y bordado, no se ha invertido en la actualización de nuevas técnicas, en el caso de serigrafía no se ha podido ofrecer productos que lleven varios colores a la vez, y en cuanto a la sublimación se considera que es un servicio aún más común en el mercado, y para el cual no se tiene un plotter. Por otra parte, la confección se ubicó más arriba de la sublimación, porque esta permite la personalización al gusto del cliente, y el láser arriba de esta, porque muy pocas empresas ofrecen este servicio.

De este ejercicio se llegaron a las siguientes reflexiones: el hecho de que Estampa ha construido fuertes relaciones con sus clientes no quita el hecho que si estos llegaran a ver este mapa los haría inclinarse a demandar una reducción de precio, poniendo mayor presión a los

márgenes de utilidades, además se llegó al consenso que, si no se llega a innovar, no habría expectativas de crecimiento, Estampa publicidad correría el riesgo de quedarse estancado e incluso cerrar. Por último, se concluyó que la unidad de negocio en las cuales urge más hacer la reinversión o cambio son en los artículos promocionales y serigrafía, sin embargo, para el presente trabajo se terminó de escoger los artículos promocionales al ser la naturaleza o giro principal del negocio.

Paso 2: Comprender dónde estás ahora

En este paso se tuvo el objetivo de plasmar el perfil estratégico de Estampa Publicidad frente a la competencia. Para este fin se identificaron siete factores en los que la industria de promocionales compite e invierte: precio, tiempo de entrega, formas de pago, calidad, diversidad de productos, atención y disponibilidad de stock.

Posteriormente a ello, se escogió a la empresa Kouture como líder del mercado para comparar sus niveles de oferta a través de los factores competitivos con los de Estampa Publicidad, la elección se basó en el tamaño de la empresa, y los grandes volúmenes de ventas que generan al vender por grandes cantidades y a un precio relativamente bajo.

Comenzando con el factor precio, Kouture ofrece de manera general un precio más bajo que Estampa Publicidad, hablando de artículos promocionales con y sin impresión al comprar y vender mercancía a grandes volúmenes, mientras que Estampa Publicidad, si bien vende al por mayor, posee un nivel de inventario menor que Kouture. Esto se ve reflejado en las grandes cantidades de mercancía exhibidas en su showroom y el gran volumen de pedidos que transportan los camiones de Kouture.

Por otro lado, en cuanto al tiempo de entrega Estampa publicidad y Kouture están en el mismo nivel. Mientras tanto, Estampa entrega a tiempo siempre y cuando se tenga la materia

prima y el producto en el local. Con respecto al factor de formas de pago, ni Kouture como Estampa Publicidad poseen la opción de pago en línea o pago con tarjeta de crédito. Lo que hace que Kouture se ubique más abajo que Estampa Publicidad en este factor, es en el hecho de que Estampa da una mayor flexibilidad de pago, al otorgar un mayor crédito a un tiempo más prolongado que Kouture.

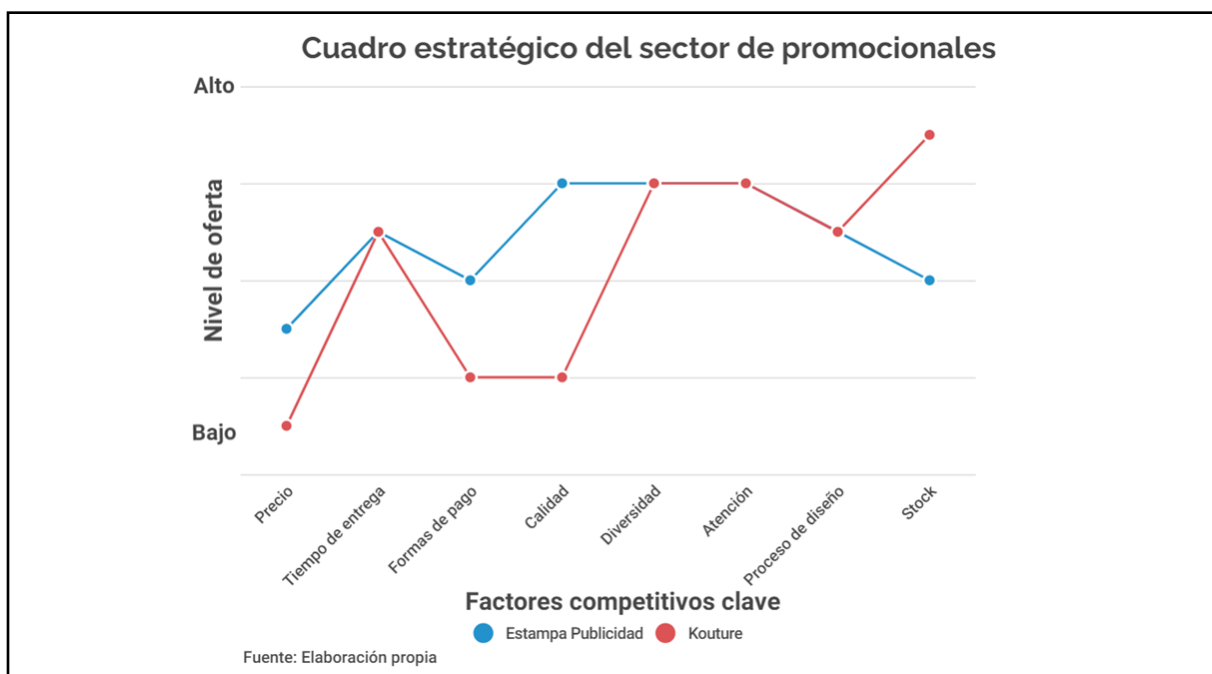
En relación con el factor calidad, Estampa publicidad se encuentra más arriba que Kouture, al alegar que casi nunca se presentan problemas o quejas por parte de los clientes en cuanto a la calidad del producto, mientras que con Kouture se han tenido malas experiencias, al salir falladas unas camisetas que no estuvieron dispuestos a cambiar. Esta decisión va acorde con una política de no devoluciones ni cambio, una vez pagada la mercancía.

En cuanto a la diversidad, Estampa Publicidad y Kouture están en el mismo nivel al ofrecer los mismos servicios, y por lo que corresponde a atención al cliente también, aunque se llegó a reflexionar que se podría mejorar con la interacción en plataformas digitales.

Por último, tanto Estampa Publicidad como Kouture poseen el mismo nivel en cuanto a diseño, pues ambas prestan el servicio de montar el diseño o arte en el producto.

Se llegó a las siguientes conclusiones con este ejercicio: Estampa publicidad y Kouture convergen en cuatro factores: tiempo de entrega, diversidad, atención al cliente y diseño. Se podría decir que a grandes rasgos los perfiles estratégicos siguen una forma básica similar, con un nivel de oferta diferente en algunos factores competitivos, pero sin desafiar la forma básica de la curva en general.

Figura 2. Cuadro estratégico de Estampa Publicidad frente a Kouture.



Paso 3: Imaginar dónde podrías estar

En este paso se trabajó en comprender el ciclo de experiencia del comprador, e identificar los puntos de dolor con los que se enfrentan los consumidores. Estos puntos de dolor son que le restan el atractivo de la industria y lo que limita su crecimiento. En este sentido, el reconocer estos puntos de dolor representa una oportunidad para modificarlos y convertirlos en generadores de utilidad.

Fueron 5 etapas las que se identificaron en el ciclo de experiencia del comprador de artículos promocionales:

1. Compra: Cuando el cliente selecciona de una gama de productos, los artículos que desea facturar, dejando un abono, haciendo el pago de la suma total o bien efectuando la compra a crédito.
2. Entrega o acceso: Cuando el cliente recibe la mercancía en el lugar que lo desea.

3. Uso: Cuando el cliente (empresa) procede a distribuir los artículos promocionales a la audiencia meta.
4. Complementos: Cuando el cliente hace uso de servicios como serigrafía, sublimación, bordado, láser, etc.
5. Eliminación: cuando el usuario del artículo promocional decide desecharlo.

A continuación, se presenta el mapa de utilidad del comprador en el sector de promocionales, teniendo en cuenta la relación de las etapas del ciclo de experiencia del comprador con las 6 palancas de utilidad. Para ello, se representa con una “X” los puntos de dolor identificados, y con una “O” los puntos de utilidad que ofrece actualmente la industria.

Figura 3. Mapa de utilidad del comprador

		Las etapas del ciclo de experiencia del comprador				
		Compra	Entrega	Uso	Complementos	Eliminación
Las 6 palancas de utilidad	Productividad del cliente	X1	O1		O3	
	Simplicidad	X2	X5			
	Comodidad/ conveniencia	X3	O2			
	Riesgo					
	Diversión e imagen	X4				
	Amabilidad con el medio ambiente					X6

 punto de utilidad
  punto de dolor

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se explican los puntos de dolor identificados en la industria de promocionales:

X1: Se generan tiempos improductivos al cliente, debido a la desactualización de los catálogos y el tiempo que lleva el montar del diseño o logo en el producto, afectando así los tiempos de respuesta.

X2: La rapidez en la que se efectúa la compra se ve afectada por un proceso que pasa por varias fases desde la selección de los productos, la cotización, el montaje del diseño hasta la aprobación de esta.

X3: La conveniencia de la compra se ve afectada para el cliente al no tener acceso a ordenar sus compras en línea de los productos y no contar con el montaje instantáneo de su logo o diseño. Además, que se tienen establecidos cantidades mínimas de compra lo que limita para empresas pequeñas la adquisición de los productos.

X4: El proceso de compra de artículos promocionales se ve como algo poco atractivo, y usualmente aburrido.

X6: El desecho de los artículos promocionales por parte de los usuarios, representa una contaminación al medio ambiente al contener plástico y al ser muchos de ellos no biodegradables.

X5: El cliente se encuentra muchas veces preocupado porque su orden llegue a tiempo, los productos lleguen bien, y al lugar correcto.

Utilidades para el comprador en el sector de promocionales:

O1: No tiene ningún costo el envío del delivery.

O2: La mercancía se le entrega hasta la bodega o puerta del cliente, y en puntos de recogida convenientes.

O3: Los servicios complementarios de los artículos como serigrafía, bordado, sublimación y láser se encuentran en el mismo local, lo que ahorra tiempo al cliente en estar buscando dichos servicios en otros sitios.

Una vez reconocidos los puntos de dolor y los puntos de utilidad que genera el sector de promocionales, se incursionan al siguiente paso que es identificar los 3 niveles de no consumidores con el fin de ir más allá de la demanda existente del mercado. Para el sector de promocionales los 3 niveles de no consumidores con potencial de transformarse en futuros clientes son:

Figura 4. **Los 3 niveles de no consumidores.**



Primer nivel: Son aquellos que están cerca de ser no clientes al sufrir recortes en el presupuesto de publicidad, o no están conscientes de los beneficios que podría traerles los artículos promocionales.

Segundo nivel: Los freelancers, los emprendimientos y las microempresas que

han pensado en usar los artículos promocionales, pero no lo hacen porque buscan otras alternativas más baratas y con mayor alcance como es el marketing digital.

Tercer nivel: las empresas del sector digital, las que usan e-commerce y, por tanto, no tienen una interacción física con el cliente, y las personas que quieren artículos personalizados, y que recurren a industrias como la de la artesanía.

Se llegó a las siguientes reflexiones con este ejercicio: el grupo más grande de los no consumidores es el segundo nivel, porque existen muchos negocios y freelancers que por cuestiones económicas no pueden darse el lujo de comprar una cantidad voluminosa de artículos promocionales, por lo que buscan métodos más baratos para publicitarse. Por otra parte, se observó una relación con los bloques de utilidad y por qué los negocios pequeños no compran, y esto se debe a que se tienen establecidos los mínimos de compra. En cuanto al sector digital el no tener la facilidad de comprar los artículos en línea podría ser un obstáculo para el uso de estos. Por otra parte, se cree que el mayor obstáculo para llegar a las personas que buscan regalos corporativos personalizados, o bien artículos personalizados se necesitará cambiar la oferta de los productos con artículos más innovadores y estilizados.

Tabla 2. Principales hallazgos encontrados en los aportes de los clientes finales de Estampa Publicidad referente a la industria de Artículos promocionales. Noviembre, 2022. Managua, Nicaragua.

Clientes finales

Categoría: Camino#1: Explorando la industria alternativa

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
1. "Medios digitales como medios tradicionales".	1. "Redes sociales y página web, televisión y radio".	1. "Redes sociales, sitio web y medios radiales por temporadas, materiales impresos como banners, flyers, etc."	1. "La publicidad en las redes sociales".	1." Se usan stickers, banners, damos hacer vitrinas, muebles para exhibir los productos, se usan influencers, también se hace publicidad con una pauta que se hace de manera regional para que sean transmitidos a través de los canales locales".	1." Mas que todo por Word of mouth, páginas amarillas y redes sociales".
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
2. "Sirven como activaciones en los puntos de venta, y requiere de un presupuesto menor que el de medios tradicionales".	2. "Es algo que hace contacto directo con el consumidor, y son utilizados como activaciones en los puntos de venta".	2. "Una ventaja que tiene el artículo promocional sobre los otros medios es lo físico, ese contacto directo con el cliente, la identificación de la persona, Al dar un artículo promocional, a los	2. "Los promocionales son un incentivo para el cliente, Se llega al consumidor final y se posiciona la marca. Utilizar medios tradicionales es más costoso, y en los medios digitales	2. principalmente por los precios competitivos, la calidad, el tiempo de respuestas son muy buenos, y se ofrecen alternativas muy rápidas ante las solicitudes, e incluso por la calidad del servicio y cortesía".	2. "Estas en la mente de las personas, trabajas el sentido del subconsciente, out of sight out of mind", si estas a la vista estas en la mente del consumidor, los productos a la gente

	clientes les agrada, se sienten retribuidas"	se pierde la personalización"	le gustan algo gratis y es un cariñito del que van a ser uso continuo"
--	--	-------------------------------	--

Camino#2 Explorando los grupos estratégico

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
3." precios alto, falta de calidad, poca diversidad, hay muy pocas opciones"	3. "pues no tienen el mismo alcance de personas como lo tiene un medio digital."	3. "tal vez que se mantienen las mismas categorías de productos, y es difícil poder diferenciarse en el obsequio que se le da al cliente"	3. "Hay una opción bien limitada de los artículos promocionales, debería de haber más variedad, artículos que estén dirigidos a industrias en concreto".	3. "casi no se piensa en las marcas que tienen ese target masivo, y que quisieran tener promocionales bonitos e innovadores, pero como son un mercado masivo, entonces no alcanza en su presupuesto, tener productos nuevos entre el rango que manejamos de 45 y 100".	3. "El proceso de montar un diseño toma mucho más de lo que uno pensaría"

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
4. "Una plataforma digital donde se pueda comprar y se realicen los montajes, para agilizar el proceso y	4." No tiene idea lo que me ha costado encontrar proveedores de productos promocionales, otra	4. "Me gustaría un catálogo en línea que se mantenga actualizado, y productos más innovadores, pues	4. "Catálogo más completo, promocionales más acorde a la industria y para clientes más exigentes, otros	4. "productos biodegradables, opciones diferentes en el rango de precios que anteriormente	4. "Más variedad, definitivamente más opciones, productos que lleven ese factor de diversión o

que sea menos tequioso”.	cosa seria más variedad en artículos promocionales, y lo otro ya como cliente es el tema de la entrega, ayudaría mucho pedir los productos en línea”.	tal vez a la gente se le deja de dar el mismo vaso y le demos otra cosa”	tipos que sean para segmentos altos.”	mencionaba, Y tener más opciones”	entretenimiento, también tener el catálogo en línea con precios, y hacer de la misma página web donde se pueda comprar en línea, y que de una sola vez te haga las cotizaciones, sería ideal”
--------------------------	---	--	---------------------------------------	-----------------------------------	---

Camino#5: Explorando el atractivo funcional/emocional

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
5. “Es una combinación de ambos, tanto funcional como emocional”.	5. “Creo que es más funcional. Funcional se debe al tipo de comercio, por productos más masivos, no es otro tipo de servicio que viene a ligar emocionalmente con el consumidor, por así decir”.	5. “Creo que estamos más inclinados a lo funcional, por ejemplo, ahorita nos fuimos a lo más barato”.	5. “Creo que está más inclinado a lo funcional, se puede decir que son prácticos para el uso diario”.	5. “En realidad siempre se busca ambos”	5. “Para mí es más emocional definitivamente, pero desde la perspectiva de yo, empresa cliente, pero desde la perspectiva del proveedor es como difícil porque ya es como por la confianza, el tiempo de entrega, la variedad de los productos, el servicio y la calidad por lo que regresan los clientes”.

Fuente: Entrevistas (2022).

Tabla 3. Principales hallazgos encontrados en los aportes de los no clientes de Estampa Publicidad referente a la industria de Artículos promocionales. Noviembre, 2022. Managua, Nicaragua.

Sector Artesanía

Tabla 5. Camino#1: Explorando la industria alternativa

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
1. “porque están más elaboradas, llevan más creatividad, pero también porque representan la cultura del país, mientras que en serigrafía o sublimación solo se le pasan la máquina y listo”	1. “hay un montón de artículos serigrafiados, en Walmart hay, en Costco hay, e incluso la pueden dar a hacer con los nombres específicos, son muy comunes de ver, mientras que aquí no, aquí es tejido, elaborado a mano”.	1. “Tenemos la idea de que todo lo que es impreso viene de china, por ejemplo, y la idea es tener productos hechos a mano, y que reflejen arte, y cultura, pero sobre todo que sean piezas únicas”.	1. “Porque se tiene la percepción que lo que se hace a mano, tiene mayor valor, se valora el trabajo del artesano, también hay mayor creatividad en los diseños”.	1. “Los clientes se guían por lo típico, por los colores, y las piezas únicas”.	1. “Por la calidad, el trabajo que lleva, por el tiempo que le dedican los artesanos a cada pieza, les llama bastante la atención, los colores, la creatividad, son productos más curiosos, porque los artesanos inventan, mientras que lo impreso es lo mismo, y la artesanía son piezas únicas”.

Tabla 6. Camino#2 Explorando la cadena de compradores

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

2. Pues, la verdad que no sé, creo que deberían de ser más creativos, más personalizados, y que de alguna manera los artículos puedan mostrar esa parte cultural”.	2. “Tal vez ese detalle de hacer las cosas más elaboradas, más personalizadas, además que, al imprimirlo, la imagen no tiene ese brillo que tiene el pintado”	2. “Ofrecer productos que tengan ese componente tradicional, como el macho ratón, el gueguense, algo que nos identifique como nicaragüenses, y eso es lo que se ha estado moviendo en el sector de serigrafía cuando se quiere vender en un sector que es artesanía”	2. “Tal vez serigrafiando, sublimando cosas típicas, incluso combinar la artesanía con la impresión industrial”.	2. “Deben de ser más originales en sus productos, porque la industria al producir en grandes cantidades, lo que venden son copias de productos exactamente iguales, y los productos deben de ser más estilizados, más finos, tener diseños diferenciados, ser más creativos”.	2. “Ser más creativos, ser más detallista, los artesanos no se quedan solo en lo que ya existe, ellos inventan y van más allá. Además, que las categorías de productos siempre son las mismas, nunca cambian, siempre vas a ver lo mismo: gorras, camisetas, lapicero,”.
--	---	--	--	---	--

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
3. “Sí, opino que esa industria se enfoca bastante en vender a las grandes corporaciones, y no al individuo como tal, como lo hace el sector de artesanía”.	3. “No, la verdad que pienso que ambos, ya sea a las empresas como a los individuos, lo que pasa es que el sector de artículos trata de vender por masas, pero si suple a ambos perfiles de clientes”.	3. “creo que como todo lo que se mueve alrededor de nosotros es negocio, entonces yo creo que la industria se ha enfocado en trabajar con una empresa que le compre miles de productos serigrafiados, a trabajar con alguien	3. “Se mueve más la venta de los productos a empresa, pero hay varios individuos que buscan productos individuales, pero hay muy pocas empresas que trabajan por unidades individuales porque	3. “va más dirigido a las empresas, porque por ejemplo yo quería hacer unas tazas para el cumpleaños de mi sobrina, y me dijeron que no, que solo por mayor hacían”.	3. “Si está inclinado a la producción en masas, porque les sale más favorable, se ha descuidado mucho a las personas que quieren cosas más especializadas. Todo se hace en volumen, no hay exclusividad”.

	que pide pocas cosas, porque en la serigrafía el precio varía, entre más hacemos, es mejor el precio”.	la mayoría solo te trabajan de 50 productos a más y no debería de ser así”.
--	--	---

Tabla 7. Camino#5: Explorando el atractivo funcional/emocional

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
4. “que la artesanía es la que está más inclinada a producir sentimientos, emociones y es más memorable, mientras que el artículo impreso puede ser visto más desde la perspectiva de la funcionalidad, porque las empresas buscan cómo promocionarse y darse a conocer”.	4. “Bueno, yo creo que ambos, creo que puede cumplir ambas: tanto funcional como emocional como la parte de la utilidad que le pueda dar al usuario”.	4. “Yo creo que enfatizan más en lo funcional que lo emocional, porque al ser un comercio amplio, se enfocan en sacar producciones grandes y ofrecer los precios más bajos posibles”.	4. “Más enfocados en lo funcional, porque en general se inclinan por precio y calidad, y en algunos casos ni siquiera ofrecen buena calidad, pues las impresiones son malas, y el precio es alto”.	4. “Están más enfocados en lo funcional, donde den más barato, se dan a hacer las cosas, pero la calidad, es algo por lo que sí pagaría más, porque le da una mejor apariencia. A mí me gustan las cosas pintadas, no montadas, algo más natural”.	4. “Están más inclinados a la parte funcional”.

Fuente: Entrevistas (2022).

5.2 Estrategia para desarrollar el nuevo océano azul

Una vez analizados los caminos seleccionados (camino 1,2,3 y 5) a través de una investigación de campo en la que se entrevistaron tanto al grupo de clientes de Estampa publicidad como el tercer nivel del grupo de no consumidores (los clientes de artesanía), se logró definir el nuevo cuadro estratégico definitivo para Estampa Publicidad. Dicho cuadro estratégico reúne variables del camino 3 (Explorando la cadena de compradores), y 5 (Explorando el atractivo funcional o emocional).

En la investigación se encontró que uno de los puntos comunes que comparten ambos grupos (Clientes y no consumidores) es la percepción de la poca innovación de los productos en la industria de artículos promocionales. La gran mayoría de los entrevistados expresaron las pocas opciones que existen y categorías de productos en la industria, por tanto, se considera una muy buena oportunidad para que la empresa incursione en nuevas categorías de productos que no solo sean prácticos para el uso diario, sino que también contribuya a la diversión y al entretenimiento del usuario; tales como damas chinas, cubos de Rubik, etc. con el fin de crear experiencias.

Por otra parte, se considera que debería de haber categorías de productos propios para las principales industrias, esto contribuirá a la mejor identificación de marca. Además, la mayor diversidad de productos, implica una reducción del stock por cada categoría de productos, caracterizado entonces por un modelo de negocio de larga cola, donde se obtiene relativamente una fuente de ingresos pequeños procedentes de un amplio abanico de artículos. Esta lógica va acorde al nuevo segmento de mercado que se quiere alcanzar, empresas

pequeñas y medianas como individuos que quieren obsequiar productos personalizados. Esta decisión se basó en los hallazgos que se encontraron en el grupo de no clientes, en el que expresaron su inconformidad con la industria de artículos impresos por trabajar solo a grandes volúmenes. Para ello, cabe destacar que se necesitará maquinaria que permitan una producción a una menor escala a un precio favorable, y nuevos métodos de impresión, no obstante, el precio a cobrar será mayor.

En cuanto al grupo de no clientes, la mayoría de estos expresaron que se van por la oferta del sector de artesanía porque valoran el trabajo de las manos, de ahí surgió la idea de que los mismos clientes vivan la experiencia de la serigrafía al imprimir sus propios productos. Además, esto aborda el problema de dar un obsequio impersonal a una persona especial al no sentirse parte de la elaboración del mismo.

Por otro lado, el grupo de clientes expresó su molestia por la falta de presencia en la web y redes sociales de la empresa, como también la desactualización del catálogo y el tiempo extenso que requiere el proceso de montaje de su diseño o arte en el producto. En consecuencia, se propone que Estampa publicidad tenga una página web donde se le facilite al cliente no solo el catálogo en línea con los precios actualizados y cotizaciones automáticas, sino la opción de comprar en línea, y de montar su logo, arte e incluso fotos el producto y poder previsualizarlo en 3D. Además, se contarán con diseños preestablecidos, de cosas típicas, como artes prediseñados de las principales festividades en Nicaragua.

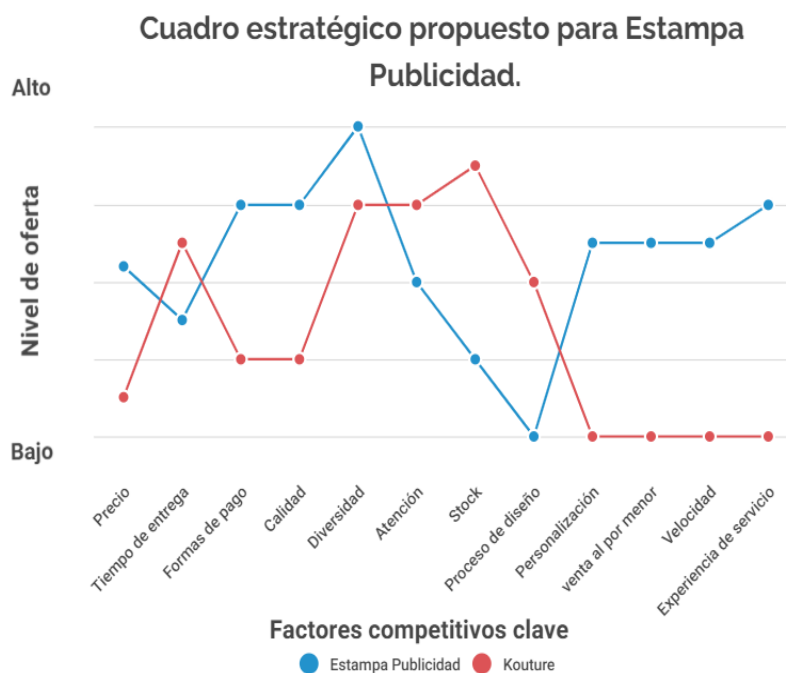
Lo anterior, no solo fomenta la creatividad y la personalización del cliente, sino que también forma parte de la diversión en el proceso de compra del cliente, al ser una página interactiva, donde el cliente puede jugar con los colores del producto, el tipo de arte y tipografía. El tener un e-commerce les da más opciones de pagos a los clientes y se elimina el

proceso de diseño, ya que los mismos clientes lo montan en sus productos. Así, incorporar una herramienta de diseño en la misma web facilitaría tanto el proceso de compra del consumidor como el trabajo del equipo de diseño de la empresa.

Como parte de la personalización, los clientes podrán armar sus propios paquetes de artículos para ciertas temporadas o festividades en el año. Cabe destacar que esta nueva unidad de negocio contará con el servicio de impresión en artículos de manera rápida como forma de recordatorios para eventos especiales como: bodas, quince años, etc. De esta forma se crearía un vínculo emocional con el usuario final, tomando en cuenta que la mayoría de los entrevistados expresaron que la industria actualmente se enfoca más a lo funcional que lo emocional, por tanto, esta sería una oportunidad para cambiar el enfoque.

5.2.1 Cuadro estratégico de Estampa Publicidad y Matriz ERIC resultante

Figura 5. Cuadro estratégico de Estampa Publicidad



5.2.2 Las 3 Características de una buena estrategia

Foco: Con foco se refiere a los factores competitivos en lo que se enfatiza para aumentar valor al cliente. En el caso de esta nueva estrategia se ha enfocado en cuatro factores fundamentales: el alto grado de personalización, la velocidad del servicio, la experiencia de compra y la amplia diversidad de productos.

Por un lado, el alto grado de personalización en el diseño que se quiera sobre los productos, abre campo a construir conexiones emocionales, lo que permite proveer regalos o artículos con significado, y valor sentimental. Así mismo, el usar el e-commerce como canal de venta, permite automatizar varias etapas del proceso de compra, ahorrando tiempo al cliente en cuanto a la solicitud del catálogo y precios, el montaje del diseño sobre el artículo, la cotización, y el pago de la orden. Dicho proceso, que dura aproximadamente unos cinco días, ahora el usuario podrá hacerlo por sí mismo, en cuestión de minutos. Por último, el proceso de compra, al ser más interactivo, crea una experiencia de compra más entretenida al jugar con los distintos diseños, colores y amplia gama de productos disponible en el catálogo, además que el cliente podrá realizar la impresión de su propio producto.

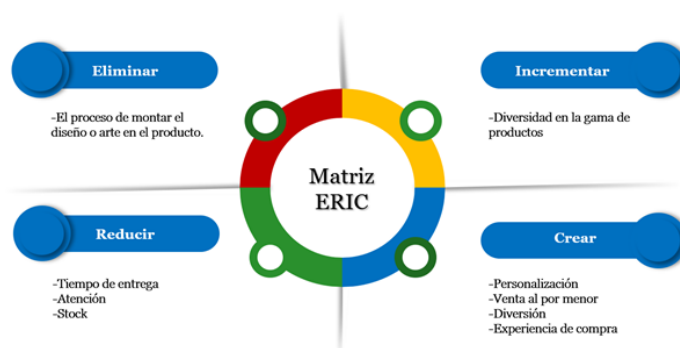
Divergencia: La divergencia se refiere a aquellas variables que no aportan un alto valor al cliente y que, por tanto, se ha decidido ya sea reducirlas o eliminarlas. En este caso se ha decidido reducir el stock de cada categoría de productos, al dirigirnos a un segmento que compra no de manera masiva, y se elimina el proceso de diseño, al realizar ellos mismos el montaje de su diseño.

Mensaje contundente:

Una buena estrategia tiene un eslogan atractivo que represente la imagen de la nueva unidad de negocio. Los eslóganes propuestos son los siguientes:

- Obsequios únicos y significativos al alcance de tus manos.
- Productos buenos, para relaciones perdurables.
- Si puedes soñarlo, lo puedes hacer.

Figura 6. Matriz ERIC6



Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Nuevo mapa de utilidad del comprador

Una vez desarrollada la estrategia se puede apreciar cómo son resueltos algunos de los puntos de dolor principales del consumidor detectados en un principio de la investigación. A continuación, se presentarán los puntos resueltos (R):

Figura 7. Nuevo mapa de utilidad del comprador



Fuente: Elaboración propia

R1 (productividad en la compra): El proceso de compra se ve agilizada de manera significativa. El contar con el catálogo en línea y los precios actualizados de los productos como de la herramienta de diseño en la web, que les permite a los usuarios previsualizar sus diseños en 3D, agiliza el proceso de compra y confirmación de la orden, y la cotización se hace de manera automática.

R2 (simplicidad en la compra): La elección de los productos sería un proceso más sencillo, los productos se ordenarán por categorías y por las principales industrias. Además, que la decisión de compra suele ser compleja porque actualmente los clientes comparan las ofertas disponibles en el mercado, llamando y preguntando, lo que lleva un tiempo considerable tanto para el cliente como para los agentes de venta, quienes deben de estar contestando las preguntas de los clientes, al no tener un catálogo en línea con precios actualizados. Con el nuevo modelo desde la misma página web las cotizaciones se podrán realizar directamente, una vez que el cliente indique la aprobación de esta, la empresa recibirá dicha solicitud y se contactará con el cliente directamente para la confirmación de su pedido.

R3 (Conveniencia en la compra): sería significativamente aumentada porque el cliente dispondrá de varias formas de pago, pues no solo contará con los métodos de pago tradicionales (cheque, efectivo y transferencia), también con métodos de pago en línea a través de PayPal.

R4 (Diversión en la compra): La diversión y el entretenimiento serán parte de la experiencia de compra del cliente, podrá armar sus propios kits de productos en festividades u ocasiones especiales, podrá jugar con los colores, la tipografía, el arte o diseño que quiere en su producto y previsualizarlo en 3D.

Diversión en Entrega: Si bien este punto no estaba contemplado como un punto de dolor en el mapa de utilidad del comprador, en la industria tampoco era considerado como una ventaja competitiva, por lo que se espera que al tomar ciertas acciones como: involucrar a las personas a que vivan la experiencia de serigrafiar sus propios artículos, como ser parte de los recuerdos en eventos especiales a través del servicio expreso de impresión, se logre ese factor de diversión en la entrega del producto.

5.3 Propuesta de un nuevo modelo de negocio CANVAS

El modelo de negocio se caracteriza por ser híbrido, es decir, B2B y B2C, a través de la personalización y experiencia que crea el diseñar y serigrafiar su propio producto, se llegan a los individuos que buscan regalos o recordatorios.

Figura 8. Modelo de Negocio Canvas



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, con el servicio express de impresión se logra llegar a las empresas que realizan eventos y actividades, como a las personas que participan en eventos especiales como: bodas, quince años, etc.

Este se basará en un modelo de negocio de larga cola (Long tail), el cual define, según (Osterwalder & Pigneur (2010) como aquel que consiste en vender menos de más, al ofrecer

una amplia gama de productos que por separado tienen un volumen de ventas relativamente bajo.

Segmento de clientes

Hay dos tipos de compradores pueden ser, o no, los usuarios finales de los artículos: clientes directos o usuario final (los individuos que compran artículos para su uso personal y quieren vivir la experiencia de la serigrafía) y el cliente indirecto o comprador (la empresa o individuo que quiere organizar un evento para el cual adquieren el servicio expreso, y para aquellos individuos que quieren obsequiar un regalo personalizado). En cualquiera que sea el caso, el comprador tiene un perfil de clase media y alta, al ser productos altamente personalizados.

Propuesta de valor

La propuesta de valor será proveer una amplia gama de productos innovadores, que traigan ese factor “WOW”, además el cliente cuenta con una nueva experiencia de compra como de entrega diferente, lo cual hace destacar entre otras empresas. Para ello, se incorpora un alto grado de personalización al montar sus propios diseños con el software de diseño 3D, y se le permite al cliente vivir la experiencia de la serigrafía, como también el servicio expreso para eventos especiales.

Canales

La manera en la que se dará a conocer la oferta será principalmente a través de la página web, la cual a su vez servirá como un canal de venta en línea, además la información como promociones será provista también por las redes sociales y correo electrónico de los clientes. Por otra parte, las personas podrán visitar el establecimiento, si así lo deciden, para poder ver y valorar los productos en un showroom.

Relaciones con clientes

Las relaciones con los clientes se desarrollarán principalmente por plataformas digitales, vía chat, comentarios, ya que es a través de la página web que los clientes no solo lograrán acceder a un servicio personalizado y en parte de autoservicio, sino que esta plataforma será el primer contacto para muchos usuarios. Por otro lado, también habrá una relación con el cliente vía personal si se encuentran en el local o de tipo asistencia personal si el cliente está trabajando en la elaboración de sus productos.

Fuentes de ingresos

La manera en como Estampa generará ingresos es principalmente a través de la venta de los productos en línea, la tarifa que se cobra para las personas que quieran recibir un mini taller para elaborar su producto impreso. Por último, los ingresos se recibirán de la tarifa que se cobre por la prestación del servicio de impresión expreso a eventos especiales.

Recursos claves

Se dependerá mucho de los recursos humanos, pues se necesitará personas altamente calificadas para mantener actualizada la página web como también darle mantenimiento a la misma, además será importante tener personas capacitadas para orientar a los clientes en la elaboración de sus productos impresos, como también de las instalaciones y condiciones necesarias para llevar a cabo dicha actividad.

Actividades claves

La mayor parte de los esfuerzos deberá de ir concentrado en el desarrollo y mantenimiento del sitio web de manera continua. Analizar las tendencias del mercado, para que el equipo de compra ajuste tanto los diseños preestablecidos como los artículos a los gustos de la población. Por otro lado, las actividades del marketing digital será una parte clave

de la estrategia al tomar en consideración que nuestro principal canal es digital, por lo que se necesitara una mayor presencia online.

Por último, la capacitación tanto del personal que servirá como guía para las personas que quieran elaborar sus productos impresos como de aquellos que brindarán el servicio expreso en los diferentes eventos.

Asociaciones claves

Se establecerán alianzas con empresas que imprimen productos al detalle, usando así su servicio de manera tercerizada cuando se requiera. Cabe mencionar también que las relaciones con los proveedores de materia prima (pintura, maquinaria, etc.), software, como de los artículos, será fundamental. Además, sería conveniente que la empresa forme parte de una asociación que ofrezca apoyo en el proceso de investigación e innovación empresarial.

Estructura de costo

Al ser este un modelo de negocio basado en la creación de valor, a través de los servicios personalizados y agilidad de los mismos, requiere que se invierta una cantidad de dinero considerable en investigación y desarrollo (I+D), marketing digital, capacitación del personal, mantenimiento y actualización de la página web y software.

5.4 Prueba de hipótesis

Hipótesis 1

H0 1= El perfil estratégico de la empresa "Estampa Publicidad" divergirá con los niveles de ofertas de su mayor rival en la industria.

Ha 1= El perfil estratégico de la empresa "Estampa Publicidad" convergerá con los niveles de ofertas de su mayor rival en la industria.

Se aprueba la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, ya que el cuadro estratégico resultante del grupo de discusión muestra varios puntos de convergencia y un patrón similar a la de su principal competidor en la industria; Kouture.

Hipótesis 2

H0 2= Los caminos que se tomara no serán el explorar la cadena de compradores (Camino 3), el explorar el atractivo funcional o emocional (camino 5) para la estrategia de océano azul.

Ha 2= Los caminos que se tomara serán el explorar la cadena de compradores (Camino 3), el explorar el atractivo funcional o emocional (camino 5) para la estrategia de océano azul.

Se aprueba la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, porque la creación del océano azul se basó en el camino 3 y 5.

Hipótesis 3

H0 3= La propuesta de valor para Estampa Publicidad no se basará en productos ecológicos.

Ha 3= La propuesta de valor para Estampa Publicidad se basará en productos ecológicos.

Se aprueba la hipótesis nula, porque la propuesta de valor se basa en crear una nueva experiencia para el cliente al convertir los usuarios pasivos en participantes activos en todo el proceso de la elaboración y personalización de su producto final, como también parte del valor se basará en el servicio expreso de impresión de los artículos para eventos.

Conclusiones

En un mundo altamente competitivo donde todas las empresas están peleando por un pedazo de la cuota de mercado, la cual cada vez más se ve reducida, se necesitan alternativas para la creación de nuevos espacios de mercado. En vista de esta necesidad, el objetivo principal del presente trabajo era desarrollar un modelo de negocio innovador mediante la estrategia de océano azul.

A través de los resultados obtenidos mediante el instrumento aplicado (entrevistas), se pudo conocer los puntos de dolor de los consumidores y los no consumidores, como también se lograron encontrar puntos en común entre ambos grupos para realizar una estrategia de Océano Azul. Para el diseño de dicha estrategia se tomaron en cuenta los caminos 3 (Explorar la cadena de compradores) y 5 (Explorar el atractivo funcional o emocional) para la creación de un nuevo Océano Azul.

Cabe destacar que, de las tres formas para crear un Océano Azul, la presente investigación se basó en la creación tomando la segunda forma; redefiniendo un problema existente en la industria y resolviéndolo.

Recomendaciones

Se recomendaría para tener un análisis más enriquecedor entrevistar a los tres niveles de no clientes, y explorar los 6 caminos, puesto que en la presente investigación solo se logró entrevistar a un nivel de no consumidores y explorar 4 caminos de 6.

Por otro lado, se recomienda que se pruebe la viabilidad de la oferta del modelo de negocio propuesto a través de una investigación de mercado, donde se pueda determinar el tamaño de mercado que se desbloquee en término de número de clientes potenciales, como en términos monetarios.

Además, en caso de ser implementada, se debe de trabajar fuertemente con marketing digital e influencers, puesto que la idea de que los mismos clientes impriman sus productos, es una idea nueva, por lo que gente deberá de acostumbrarse y que mejor hacerlo que con la influencia social que ejercen los influencers para marcar una nueva tendencia.

Por último, se debe de tomar en cuenta que el éxito potencial de la estrategia de océano azul generada para la presente investigación no será permanente, por lo que se necesitarán de esfuerzos futuros para renovar de manera constante el Océano Azul.

Referencias bibliográficas

- Abell, D. (2014). The Past, Present, and Future of Strategy: Broadening Challenges; Advancing Insight. *Revista Ibero-Americana de Estratégica*, 13(03), 07–18.
<https://doi.org/10.5585/riae.v13i3.2154>
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2001). Internet business models and strategies: Text and cases. In *McGrawHill international editions Management organization series* (Vol. 2).
<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=579520>
- Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). Defining the business model in the new world of digital business. *14th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2008*, 3, 1551–1561.
- Bologna, N. (2014). *Blue Ocean Strategy and New Business Models in the Food Industry: The Eataly Case*. 123. <https://tesi.luiss.it/15256/1/178411.pdf>
- Burke, A., Stel, A. Van, & Thurik, R. (2009). Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence. *ERIM Report Series Research in Management*, 1–25.
- Čirjevskis, A., Homenko, G., & Lačínova, V. (2011). HOW TO IMPLEMENT BLUE OCEAN STRATEGY (BOS) IN B2B SECTOR. *Business, Management and Education*, 9(2), 201–215. <https://doi.org/10.3846/bme.2011.14>
- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, 23, 86–107.
- Doménech Sainz, A. (2021). “Desarrollo de un plan estratégico y búsqueda de una estrategia de océano azul para ROTATEX, S.L.”
- Kabukin, D. (2014). *Reviewing the Blue Ocean Strategy Is the Blue Ocean Strategy valid and reliable?* [University of Twente]. <https://essay.utwente.nl/65556/1/Kabukin>

Dmitrij_MA_Management%26Governance.pdf

Kampa, J. R., Ciolek, C., & Amodio, C. C. E. (2012). A critical analysis on the Blue Ocean

Strategy and an approach for its integration into the Product Development Process.

Product Management & Development, 10(2), 79–86.

<https://doi.org/10.4322/pmd.2013.001>

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). *Blue Ocean Strategy: Expanded Edition*.

<https://books.google.com/books?id=gwypBQAAQBAJ&pgis=1>

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017a). Blue Ocean Shift. In *Hachette Book Group, Inc.* (Vol.

23, Issue 4).

<https://www.proquest.com/scholarly-journals/discerns-special-education-teachers-about-a>

[ccess/docview/2477168620/se-2?accountid=17260%0Ahttp://lenketjener.uit.no/?url_ver=](https://www.proquest.com/scholarly-journals/discerns-special-education-teachers-about-a)

[Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ](https://www.proquest.com/scholarly-journals/discerns-special-education-teachers-about-a)

[%3Aed](https://www.proquest.com/scholarly-journals/discerns-special-education-teachers-about-a)

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017b). *Blue Ocean Strategy Reader*.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2005). *Estrategia_Oceano_Azul.pdf*. Harvard Business

School Publishing Corporation.

Kubzansky, M. (2013). Why business models matter. *Getting to Scale: How to Bring*

Development Solutions to Millions of Poor People, 33–68.

Madsen, D. Ø., & Slåtten, K. (2019). Examining the emergence and evolution of blue ocean

strategy through the lens of management fashion theory. *Social Sciences*, 8(1).

<https://doi.org/10.3390/socsci8010028>

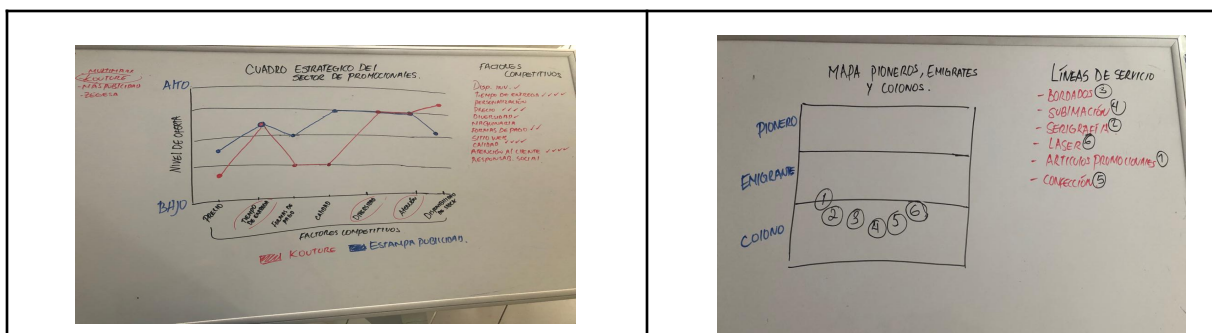
Metha, K. (2015). Social Media Marketing in India. *International Journal of Research and*

Analytical Reviews, 2(3), 33–44.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación De Modelos De Negocio*. Deusto S.a. Ediciones, 288.
- Porter, M. E. (2011). por Michael E. Porter. *Harvard Business Review*, 100–117.
<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA MPORTER 2011.pdf>
- Sánchez Bonilla, J. (2019). *Análisis del Modelo de Negocio actual y Propuesta de Modelo Estratégico del Océano Azul para el Complejo Deportivo Municipal Ecuador Latorre*. Universitat politècnica de valencia.
- Sánchez, J. (2019). *Desarrollo de un nuevo modelo de negocio innovador mediante la Estrategia del Océano Azul*.
- Saputri, M. E., & Mulyaningsih, H. D. (2015). Blue Ocean strategy for creating value innovation: A study over Kedai Digital in Yogyakarta, Indonesia. *Journal of Administrative and Business Studies*, 1(1), 14–20. <https://doi.org/10.20474/jabs-1.1.3>
- Štefan, S., & Richard, B. (2014). *Analysis of Business Models*. 6(4), 19–40.
<https://doi.org/10.7441/joc.2014.04.02>
- Zayas, Y. B. (2021). *Análisis del modelo de negocio actual y propuesta de un modelo estratégico de Océano Azul para el club de pádel Urban Padesport & Coffee, S.L.*

Anexos





GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL GRUPO DE CONSUMIDORES

Nombre del entrevistador: _____	Número de formulario: ____-____-____
Fecha de la entrevista: ____/____/____	Número de entrevista: _____
Sección 1. Datos generales del Informante	

Nombre: _____ Edad: _____ Ocupación: _____

Sección 2. Explorando industrias alternativas

1. Aparte de los promocionales, ¿qué otros medios de promoción o publicidad utiliza?
2. ¿Por qué prefiere promocionar a través de artículos promocionales en lugar de hacerlo por medios digitales o medios tradicionales? ¿O porque considero en un principio los artículos promocionales?

Sección 3. Explorando los grupos estratégicos

3. ¿Cuáles cree que son los aspectos negativos de usar artículos promocionales?
4. ¿Qué te gustaría que tuviera el servicio de promocionales que no tiene actualmente u oportunidades de mejora de la industria en general?

Sección 4. Explorando el atractivo funcional/emocional

5. ¿Considera usted que la forma en que comercializa la industria de artículos promocionales sus productos son desde un **enfoque funcional**, es decir, enfatiza más en ofrecer precios económicos, tiempos de entrega rápidos, o tiene un **enfoque más emocional**, donde enfatiza más la conexión que los clientes como ustedes pueden crear con sus consumidores? ¿La industria está enfocada más a lo funcional o emocional?

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL GRUPO DE NO CONSUMIDORES

Nombre del entrevistador: _____	Número de formulario: ____-____-____
Fecha de la entrevista: ____/____/____	Número de entrevista: _____

Sección 1. Datos generales del Informante

Nombre: _____ Edad: _____ Ocupación: _____

Sección 2. Explorando industrias alternativas

1. ¿Por qué prefiere comprar artesanía en lugar de los artículos promocionales (una taza con el nombre de la persona) para obsequiar?

Sección 3. Explorando la cadena de compradores

2. ¿Qué piensa que debería de cambiar en la industria de los productos impresos para que los clientes de artesanía llegaran a comprar la oferta de esta industria?
3. ¿Usted cree que el enfoque que ha tomado la industria está más dirigido a servir a las empresas más que al individuo como tal?

Sección 4. Explorando el atractivo funcional/emocional

4. Desde su punto de vista, ¿Usted cree que la manera en que se promociona o publicita la industria de artículo impresos es desde un enfoque funcional en el sentido que se enfatiza más en los precios, tiempos de entrega o lo hacen más, desde un enfoque emocional en el sentido que se enfatiza más la experiencia y conexión que se puede crear con estos artículos?

Sesión#1 de Grupo de discusión A

Objetivo: Escoger la Unidad de negocio que participara en la transición a Océano Azul.

A. Definiendo las líneas de negocios

Indicaciones: Anotar las respuestas de los participantes sobre una pizarra.

1. ¿Cuáles son las unidades de negocios o los servicios que ofrece Estampa Publicidad?

B. Evaluación de las líneas de negocios

1. ¿Estampa ofrece los mismos servicios y productos de la misma manera que lo hacen las demás empresas?
2. ¿Se considera que los servicios y productos son de la misma calidad, el mismo precio, mismas características y nivel de servicio al cliente?
3. ¿De qué producto/servicio provienen los mayores ingresos/ ventas?
4. ¿Cuál sería el porcentaje de utilidad que genera esa unidad de negocio de nuestro negocio total?
5. ¿Qué tan atractivo creen que es el portafolio de servicios ofrecidos por Estampa desde la perspectiva del cliente?

C. Percepción de la línea de negocios en el mapa de pioneros-colonos-migrante

Instrucción: Dibujar el mapa de pioneros-colonos-migrantes en la pizarra.

1. ¿Cómo juzgarían cada oferta como pionero, emigrante o colono en comparación a las otras ofertas disponibles en el mercado?
2. ¿Cuál es la razón de la clasificación?

D. Lo que revela la gráfica del mapa de pionero-colonos-migrantes

1. ¿Cómo reaccionaría nuestros clientes al ver este mapa, si ven nuestras ofertas como migrantes y colonos, seguirán fiel o los haría inclinarse a demandar una reducción de precios y poner más presión a los márgenes de utilidad?
2. ¿Qué creen que pasaría si no innovamos o repensamos las ofertas de estas líneas de servicios? ¿Cuáles serían las expectativas de crecimiento?
3. En qué unidad de negocio urge más hacer esta reinversión o cambio? ¿Y por qué?

Sesión#2 Grupo de discusión A

Objetivo general: Plasmar el esquema actual de la Estampa Publicidad frente a la competencia en el mercado de los artículos promocionales.

A. Nombrar la industria en la que la empresa esta

Indicaciones: Anotar las respuestas de los participantes en una pizarra.

1. ¿Cuál es el nombre de la industria en la que se encuentran los artículos promocionales?

B. Identificar los principales factores por los que compite la industria

A continuación, pasará un pedazo de papel para que los participantes de manera individual anoten sus respuestas para la siguiente pregunta.

Además, indicaré que los factores enumerados no pueden ser <5 ni >12.

1. ¿Por qué factores la industria compite e invierte?

C. Decidir con cuál competidor te comprarás

1. ¿Qué empresa se considera como la líder en artículos promocionales?

D. Calificar la oferta de Estampa con la del mejor de la industria

Seguidamente, graficaré una estrategia Canvas e indicaré que se usará una escala de Likert del 1-5 (1: muy bajo, 3: medio y 5: Alto) para clasificar el nivel de oferta para cada factor competitivo.

1. ¿Qué tanto o que tan poco ofrece Estampa y sus competidores en cada uno de los factores competitivos?

C. Resultado de graficar la estrategia Canvas

1. ¿Nuestro perfil estratégico converge o diverge del mejor de la competencia?

2. ¿En qué dimensiones converge nuestra oferta con la de la competencia?

3. ¿Si nuestros consumidores potenciales pudieran ver la gráfica, les daría una razón para ser nuestros fans y comprar nuestra oferta o se mostrarían indiferentes a ella?

Sesión#3 Grupo de discusión A

Objetivo: Comprender el ciclo de experiencia del comprador, y los puntos de dolor con los que se encuentra.

A. Trazar el Mapa de Utilidad

Indicaciones: explicar que las 6 etapas del ciclo de experiencia del comprador previamente expuestas pueden estar sujeta a modificaciones para adecuarlas a la industria. Además, se registrarán las respuestas en una pizarra y dibujará el mapa de utilidad.

1. Imagínense la experiencia completa que tiene los clientes ¿Cuáles serían las etapas por las que pasa el comprador de artículos promocionales?
2. ¿Cuál es el mayor obstáculo que se presenta en cada palanca de utilidad para el comprador en cada etapa de la experiencia del consumidor?
3. ¿Cuáles son las razones principales de cada uno de los obstáculos o puntos de dolor encontrados?
4. ¿Qué es lo que ofrece principal de la industria de artículos promocionales actualmente desde la perspectiva del comprador?

B. Resultados del Mapa de Utilidad

1. ¿Qué es lo que revela el mapa de utilidad que completamos?
2. ¿Está la industria conscientemente o inconscientemente imponiendo puntos de dolor al consumidor?
3. ¿Podrían estos puntos de dolor limitar el uso de los consumidores en el producto/servicio de nuestra industria?
4. Si se cubren los puntos de dolor que bloquean la utilidad, creerían que los consumidores harían más uso de la oferta, ¿y los no consumidores se animarían a participar en nuestra industria?

Sesión#4 Grupo de discusión A

Objetivo: Identificar los 3 niveles de no consumidores y comprender por qué no patrocinan la industria.

A. Identificación de los 3 niveles de no consumidores

Indicaciones: Registrar las respuestas en una pizarra y dibujar el diagrama de los 3 niveles de no consumidores.

1. ¿Quiénes son los que usan nuestra oferta de mala gana o mínimamente?
2. ¿Quiénes consideran nuestra industria y la rechazan, satisfaciendo sus necesidades a través de la oferta de otra industria?
3. ¿Quiénes se podrían beneficiar de la utilidad de nuestra oferta, pero ni siquiera la consideran por la forma en la que está siendo actualmente propuesta, haciendo ver a la industria irrelevante o fuera del alcance financiero?

A. Reflexiones sobre los hallazgos

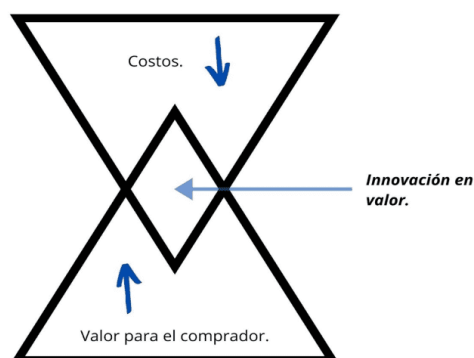
1. ¿Cuál nivel de no consumidor es el grupo más grande que podría potencialmente desbloquearse al reconstruir la oferta?
2. ¿Vemos alguna relación entre los bloques de utilidades que revela el mapa de utilidad y alguno de estos 3 niveles?
3. ¿Qué tomaría para convertir a los no consumidores en consumidores?
4. ¿Qué es lo que está faltando en nuestra oferta actual, que, si la incluimos, comenzaría a desbloquear nueva demanda?

Figura 9. La estrategia de océano rojo Vs la estrategia de océano azul

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Retar a la competencia	Hacer que la competencia se torne irrelevante
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y captar demanda nueva
Elegir entre la disyuntiva del valor o el coste	Romper la disyuntiva del valor o el coste
Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo coste	Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo coste

Fuente: La estrategia del Océano Azul. Kim & Mauborgne (2005). Pp.18

Figura 10. Innovación en valor: la piedra angular de la estrategia de océano azul



Fuente: La estrategia del Océano Azul. Kim & Mauborgne (2005). Pp.16

Calendario de proceso de investigación		
Meses	Día	Actividad
Marzo	14-19	Búsqueda de tema de investigación
	20	Selección de tema
	23-26	Delimitación del tema
Abril	28	Definición del problema
	2	Justificación del problema
	16	1er seminario: Proceso de investigación, estructura de la tesis y errores más comunes
	17-19	Elaboración de preguntas de investigación
	20	Elaboración de objetivos e hipótesis de investigación
	23	2do seminario: revisión de la literatura
Mayo	25	Inicio de elaboración de fichas
	4	Aplicar correcciones a la propuesta de investigación
	8	inicio de lectura de libros sobre el tema a investigar
	19	Finalización de elaboración de fichas
	24	Revisión crítica
	28	Definición de apartados de la revisión de la literatura
Junio	1-4	Revisión crítica de las fichas
	5-7	Definición de los apartados de la revisión de la literatura
	8	Inicio de redacción de revisión de literatura
	12	Finalización de revisión de literatura
	15-21	Redacción de metodología y estrategia de la investigación
	24	Primer entrega
Julio	1	Tercer seminario: Recolección de datos
	2	Inicio de la elaboración de instrumentos de recolección de datos
	16-29	La elaboración del paso#1: selección de equipo de análisis y la unidad de negocio para hacer el proceso de cambio a oceano azul
	30	Reunión con el equipo de océano azul
Agosto	31	Finalización de la elaboración de instrumentos
	6	La realización de encuestas abiertas para determinar factores competitivos
	13	La realización de encuestas
	14-19	paso#2: la creación de una estrategia Canvas

	20	Reunión con el equipo de océano azul
	22-26	Registro de los puntos de dolor del consumidor por parte del equipo
	27	Focus group para determinar los tres niveles de no consumidores
	29	Inicio de encuestas a los grupos de no consumidores y consumidores
	31	Segunda entrega: Instrumento de Recolección de Datos
sep	17	Finalización de encuestas a los grupos no consumidores y consumidores
	19-28	paso#3: elaboración de mapa de utilidad del comprador y esquema de los 3 niveles de no consumidores.
	30	Reunión con el equipo de Océano azul
octubre	1	Inicio de búsqueda de nuevos mercados con el esquema de los 6 caminos
	6	Tercera entrega: entrega definitiva de instrumentos
	15	Finalización de investigación de nuevos mercados
	15-22	Paso#4: elaborar estrategia canvas, matriz de 4 acciones para cada camino y el nuevo mapa de utilidad del comprador.
	23-30	Preparación de las propuestas de estrategia a presentar.
Noviembre	1-5	Paso#5: selección de estrategia y verificación de su viabilidad comercial
	6-12	Definir los 9 módulos del modelo de negocio
	14	Cuarta entrega: Entrega del primer borrador
	18-29	Realizar debidas correcciones
	30	Quinta entrega: Borrador Final
Diciembre	1-8	Realizar los últimos retoques
	9	Entrega final Trabajo de Tesis

Transcripciones

A. Sesión#1 Grupo de Discusión A

Grupo de discusión para escoger la unidad de negocio que participará en la transición a Océano azul	
Nombre del moderador: Bianka Monge	Fecha: 20 de agosto 2022
Nombre de los participantes: Christian Monge, Fanny Monge, Tania Rodríguez, Fátima Rivas y Sarah Castillo.	Hora de inicio: 10:30am Hora de finalización: 11:04 am

Bianka: La reunión del día de hoy consiste en escoger la unidad de negocio que participará en la transición del Océano rojo al Océano azul. Para ello, vamos a comenzar a definir cuáles son las unidades de negocios o líneas de servicio que ofrece Estampa Publicidad. ¿Cuáles serían?

Tania: La serigrafía, la sublimación, el bordado, confección...

Fátima: etiquetas también ofrecemos...creo que se le llaman calcomanías en vinil, y es nuevo eso. Además de los artículos promocionales, el láser...aunque este lo subcontratamos.

Sarah: ¿Estamos hablando de servicios generales sin importar si se subcontratan?

Bianka: Si, sin importar si se subcontratan, porque es cualquier línea de servicio que se le ofrece al cliente.

Tania: Láser y resina...

Fátima: pero la resina no me parece.

Bianka: ¿Nos podrías comentar porque no te parece?

Fátima: porque es un producto que nosotros si bien lo podríamos producir aquí, sale más barato dárselo a Don David por costo y no hacerlo nosotros.

Sarah: Yo veo la resina como un tipo diferente de artículo promocional.

Fátima: yo lo veo como un tipo de acabado.

Sarah: Se podría decir que es un artículo promocional hecho en resina, por lo que creo que puede ir dentro de artículos promocionales.

Fátima: Si dentro de artículos promocionales hay diferentes tipos de acabados.

Bianka: Ok, entonces tenemos: bordados, sublimación, serigrafía, etiqueta, láser, artículos promocionales y la confección. Ahora ¿Ustedes creen que Estampa ofrece los mismos servicios y productos de la misma manera que lo hacen las demás empresas?

Fátima: No.

Bianka: ¿por qué?

Fátima: En algunos productos sí, pero en algunos otros varía bastante.

Bianka: ¿en qué aspecto?

Fátima: por ejemplo, nosotros tenemos pachones que tal vez Don Ronal tiene algunos, pero nosotros variamos en el estilo de diferentes artículos, y algunos son iguales, y él lo da más barato y nosotros más caros.

Bianka: ¿Qué más quieren aportar con respecto a eso?

Tania: La calidad también, la calidad en el producto usualmente somos mejores que ellos, yo lo he visto en las sombrillas, y la parte de distribución es super mejor.

Sarah: También la parte de innovación de hacer los artículos como la resina que habíamos comentado, hay gente que viene aquí porque aquí se hace un artículo de una manera especial que no pueden encontrar en otro lugar.

Bianka: ¿Como la resina?

Tania: si, porque hay llaveritos que el cliente lo quiere de forma de casita, en forma de carrito, en forma de sol, entonces se le realiza, mientras que en otras empresas difícilmente.

Bianka: ¿entonces se va adaptando al gusto del cliente?

Tania: si, en varios productos, en las libretas se le pone vinil y quedan super lindas. En vez de serigrafía se le pone vinil.

Bianka: ¿pero en general ustedes creen que los productos o servicios poseen las mismas características?

Fátima: se podría decir que sí, pero por lo menos los precios varían.

Bianka: ¿Pero usted considera que damos mejores precios que la competencia?

Fátima: Es Estándar en algunos damos más barato en el otro son más caros, no te puedo decir que es el mismo. ¿Por qué? ¿Qué pasa? Hay empresas que, por ejemplo, Don Ronald, hay algunos productos que los tienen super barato a la par de nosotros, un lapicero lo da a 6, 7 pesos y yo los doy en 10 pesos sin impresión. Entonces, ¿qué hace el intermediario? Se comparará, y digamos con impresión ni hablemos, a como lo da él y a como lo doy yo.

Bianka: ¿y el lapicero es de la misma calidad?

Fátima: sí, es la misma calidad, el mismo producto y el mismo estilo, sólo que más barato, y en los pачones iguales. No en todo sí, porque nosotros tenemos variedad, ellos no tienen variedad.

Bianka: Ahora que ya hemos definido las líneas de servicios, ¿cuáles creen ustedes que generan mayores ingresos/ ventas?

Tania: la serigrafía

Bianka: ok, vamos a ordenarlos de mayor a menor las categorías. ¿Tenemos serigrafía en primer lugar, cuál sería el siguiente?

Sarah: para mí, serían los artículos promocionales.

Bianka: ¿Qué dicen los demás?

Christian: Yo digo que sí.

Fátima: sí.

Bianka: ¿y luego?

Sarah: ¿la confección?

Tania: no, está entre bordado y sublimación, porque las dos cosas se dan bastante.

Sarah: yo digo que los pedidos de sublimación no son muy cotidianos, y generalmente en una orden pueden pedir un solo artículo sublimado.

Tania: entonces bordado.

Bianka: ¿más cotizado?

Tania: Si.

Sarah: Si.

Bianka: Ok, entre etiqueta, láser y confección?

Fátima: Confección sería la otra, de ahí el láser y por último las etiquetas.

Fanny: Las etiquetas ni siquiera se ofrecen ya.

Bianka. Entonces serían artículos promocionales, serigrafía, bordados....

Fanny: la sublimación puede ir en el mismo nivel que la confección y por último el láser.

Bianka: ¿Nadie más tiene nada más que agregar?

Fátima: No.

Bianka: Ok, ya una vez que establecimos el orden, ahora para ponerle número ¿Cuánto cree que la serigrafía representa de los ingresos? Yo sé que esto no puede ser exacto, pero me gustaría escuchar su opinión. ¿Cuál es el porcentaje aproximado que representa la serie grafía en los ingresos totales?

Tania: Yo diría que en un 80%.

Bianka: ¿No creen que es un porcentaje muy elevado?

Tania: No, porque la stampa básicamente se basa en la serigrafía.

Fátima: yo prefiero venderle al cliente serigrafiado en lugar de sublimado.

Fanny: yo ahí discrepo en eso, porque creo que el primero son los artículos promocionales, porque recuerden, nosotros vendemos también productos sin impresión, no todos los serigrafiamos, así que el primer lugar lo merece el artículo promocional, además que el margen en la serigrafía es más bajo que en artículos promocionales, no sé qué opinan los demás...

Tania: ¿Vos creés que los pedidos de la serigrafía son bajos?

Fanny: No, en pedido sí, pero recuerden que la serigrafía la hacemos con los artículos promocionales, van ligados, porque vendemos la serigrafía más el producto y muy rara vez se da que el cliente solo nos proporcione el producto y nos pague solo por el servicio de serigrafía, lo cual es alrededor de un 4% a 1% del monto global, porque el servicio solo de serigrafía normalmente no lo ofrecemos ni nos funciona, porque la idea es darle al cliente también el producto que nosotros también, así que yo opino que el artículo promocional se lleva el primer lugar, dado que vendemos los artículos y los serigrafiamos, y vendemos los productos sin impresión que es un gran porcentaje también, entonces, pienso que predomina el

artículo promocional, así que ese 80% de representatividad en ingresos serían de artículos promocionales.

Tania: entonces sería el artículo número uno y luego la serigrafía.

Fanny: sí, ¿qué opinan los demás?

Fátima: Sí, porque ambos van de la mano.

Bianka: Muchas gracias por la intervención de Fanny. Ahora, les pregunto ¿Qué tan atractivo creen que es el portafolio de servicios ofrecidos por Estampa desde la perspectiva del cliente?

Christian: Muy básico.

Tania: Sí, muy básico.

Sarah: Es básico en relación a la competencia, sin embargo, hay otras cosas que le suman a la preferencia del cliente.

Bianka: ok, ¿quiero su opinión de porque es básico?

Sarah: es básico porque se ofrece lo mismo que la competencia, pero hay algunos detalles que hacen que los clientes prefieran a Estampa que a la competencia, pueden ser detalles como la atención al cliente, de cómo se trata al cliente, eso hace que el cliente permanezca en Estampa, más que el costo o el mismo artículo, y eso hace que tenga un punto fuerte que hace que Estampa tenga más venta por ejemplo la competencia que tenemos aquí cerca; Multimark.

Christian: ahora, otra cosa, por ejemplo, la rotación de inventario, podemos tener mucha variedad, pero no todos se venden.

Fátima: Es cierto, eso está del punto de que necesitamos saber qué es lo que hay para poder ofrecer un producto. Tengo que llamar a Tania, llamar al Leonel, y esa es otra cosa que cuesta que contesten el teléfono porque ellos no están enfocados en ese punto. No están enfocados en lo que es lo que hay, pues.

Sarah: ¿los artículos que no se logran vender porque es? ¿Por qué no captan el interés del cliente o porque no se salen a vender u ofrecer?

Christian: yo creo que ambas cosas influyen, yo hable una vez con un cliente que me comentaba que él iba a la competencia porque no se traían con frecuencia productos nuevos, y eso atrae a los clientes porque por ejemplo aquel pachón con un diseño de manchas que trajimos como producto nuevo que casi nunca se traen y que se vendió muy rápido, y también otro punto es el mejor control del inventario.

Bianka: Ok, ya que definimos las líneas de servicio, ahora nos toca clasificarla con los conceptos pionero, emigrante y colono que en la exposición les explique. Entonces vamos a

juzgar cada oferta, ya sea como pionero, emigrante o colono, en comparación a las otras ofertas disponibles en el mercado.

Christian: yo pienso que los artículos promocionales se ubican en emigrantes, porque si bien tenemos variedad al final son los mismos productos, creo que tratamos de mejorar, pero estamos estancados.

Fanny: Pero eso de estar estancado, pienso que tiene que ver con lo que el mundo está atravesando, porque los proveedores a los que hemos comprado a nivel centroamericano, no tienen diversidad, y donde traíamos en un principio que tenían diversidad, ya no están en Centroamérica. Y realmente desde el 2018, yo decía que por ejemplo con las sombrillas solo traíamos negro, verde, rojo, y yo he incitado a que traigan colores diferentes como morado, rosado, etc. El mercado está muy cambiante y muy exigente, y se debe a la globalización, además nuestro mercado es muy demandado, y ahí es donde la gente se quiere meter al negocio, y es ahí donde entra el océano rojo, el mercado saturado, y hay que innovar no solo en productos sino también en métodos de impresión, y no estar estancado en lo mismo. Podemos traer sillas que trae bocina... Pero la cuestión es buscar también un proveedor que nos de calidad a un buen precio, y no traer a grandes volúmenes, para mí en lo personal, es mejor traer mayor variedad con menos cantidad.

Sarah: creo que tiene que ver mucho con inventario, ver que es lo que ya no se debería de traer y que traer cosas nuevas, y ver lo que se vende más con lo que Tania, Fátima y Fanny atienden y los conocen y saben que es lo que pueden comprar o no, y con base en ello se hace una limpieza de artículo que mejor no traerlos de nuevo, y como decía Fanny traer nuevos artículos en pocos volúmenes y a la medida que se vaya viendo que se venden traer más.

Fanny: También es importante la opinión del cliente, y si ves si varios clientes están interesados, entonces se pierde el miedo y se pide determinados artículos en buenos volúmenes. Otra cosa, la gente ahora no se está guiando por los gustos personales, sino que están tan superficiales que se están dejando influir por las tendencias, y las combinaciones y colores, muchas veces que no tienen nada que ver con el logo.

Tania: eso es lo que está a la moda, nosotros también nos tenemos que enfocar en la moda. Los pachones de colores están de moda, aquellos que te dicen la hora en la que debes hidratarte.

Fanny: sí, debemos de irnos actualizando, y como estamos metidos en artículos e impresión y eso va de la mano, no es solo traer artículos innovadores, también nuestro fuerte, nuestros productos estrellas hablando solo de servicios, son los promocionales y serigrafía, entonces no solo innovar en los promocionales, sino en la serigrafía, nosotros no hemos podido ofrecer productos a full color y es algo bien demandado. Por ejemplo, en sublimación hay un sin número, nosotros no vamos más allá, no tenemos plóter.

Christian: también creo que la calidad de la información y no solo del inventario, creo que se deberían de hacer investigaciones de mercado, y si bien tal vez no les gusta contestar encuesta,

se podría dar algún incentivo para que lo hagan y tener una mejor información de las tendencias y modas que los influyen.

Bianka: ok, comencemos a clasificar, ¿el artículo promocional en qué área entraría dentro de la clasificación que les presente? Recuerden, puede ser emigrante en nivel alto o bajo, de esa manera lo podemos clasificar, y no necesariamente decir solo emigrantes.

Sarah: A mi parecer, con lo que estás diciendo alto y bajo, los artículos pueden ser un emigrante medio por el momento.

Bianka: ¿Qué decís Fátima?

Fátima: sí, puede ser emigrante medio.

Fanny: yo estoy entre colono y emigrante.

Christina: puede ser colono, porque la gran mayoría ofrece exactamente lo mismo.

Fanny: si está bien saturado.

Bianka: ¿Qué dice Tania al respecto?

Tania: colono, porque hay mucha competencia.

Bianka: ¿entonces les parecería colocarlo en colono?

Christian: como en colono queriendo llegar a emigrante.

Fanny: si, ahí correcto.

Bianka: entonces colono nivel alto.

Fanny: Así es.

Bianka: ¿Vamos con el siguiente, serigrafía, donde estarían ubicados?

Fanny: colonos definitivamente abajo digo yo.

Christian: en el nivel medio.

Bianka: ¿en el nivel medio?

Fanny: sí.

Bianka: Me gusta que lo vean con un ojo crítico, ¿Qué hay del bordado?

Fanny: Igual, porque bordado hay por todos lados.

Fátima: igual, sublimación está por todos lados.

Fanny: la sublimación está de viaje más abajo del bordado. El bordado está ligeramente más arriba que la serigrafía.

Tania: Yo digo que bordado a la par de serigrafía.

Christian: sí.

Fanny: la sublimación si está más quemada que la serigrafía.

Bianka: ¿ahora, en confección?

Fanny: entre el 3 y el 4, porque con la confección se puede adecuar con mayor precisión al gusto del cliente.

Bianka: ¿qué dicen los demás, están de acuerdo?

Tania: si entre el 3 y el 4.

Bianka: ¿y el láser?

Fanny: yo digo que entre el 1 y el 2, porque láser no lo tiene todo el mundo, hablando así que no hay muchas empresas.

Tania: Sí cuesta encontrar.

Sarah: si no es tan común.

Bianka: ¿y el etiquetado?

Fanny: yo digo que lo quites, porque lo ofrecemos como algo extra, pero en realidad sale caro realizarlo y preferimos no hacerlo.

Bianka: ¿Entonces se elimina?

Christian: sí.

Bianka: ok, entonces básicamente todas las líneas de servicio están ubicadas en la parte de colono, pero no se aflijan porque eso es bueno en el sentido que le da mayor potencia a este proyecto, porque no haría sentido que yo estuviese enfrente de ustedes si todos los servicios estuvieran ubicados en pioneros o en emigrantes altos, para que estaría hoy acá si todo está bien? Entonces, de eso se trata este proyecto para que logremos transitar, que pasemos a otro nivel, que por lo menos de colono pasemos a emigrante alto, que estemos cerca de ser pionero, ese es el objetivo. Ahora, les pregunto. ¿Cómo reaccionaría nuestros clientes al ver este mapa, si ven nuestras ofertas como migrantes y colonos, seguirán fiel o los haría inclinarse a demandar una reducción de precios y poner más presión a los márgenes de utilidad?

Fanny: la segunda.

Bianka: ¿qué opinan los demás?

Sarah: una demanda en la reducción de los precios.

Tania: Nosotros muchas veces le mandamos la cotización a los clientes y los mismos clientes que les gusta trabajar con nosotros reciben cotizaciones de otros proveedores y nos dicen, mira este proveedor nos está dejando a un precio más barato, entonces vienen y nos mandan la cotización del otro proveedor, y nosotros venimos al jefe y se lo mostramos, para que ellos tomen la decisión, para ver si nos conviene o no, y luego se le mandamos de nuevo la cotización al cliente con un precio más reducido, puede ser un peso o dos pesos, pero el cliente viene y ya nos aprueba a nosotros.

Fanny: sí, y eso es algo bueno porque ahí se ve la fidelización del cliente.

Tania: sí, porque se ve que el cliente le gusta la atención de nosotros, porque nosotros tenemos como dicen en la bolsa al cliente, porque si él toma esa decisión de mandarme la cotización del otro proveedor, se ve cómo el cliente le gusta trabajar con Estampa Publicidad.

Bianka: ok, ya estamos cerca de terminar ¿Qué creen que pasaría si no innovamos o repensamos las ofertas de estas líneas de servicios? ¿Cuáles serían las expectativas de crecimiento?

Fanny: nos quedamos estancados, y podríamos cerrar.

Tania: nos quedamos estancados.

Fanny: nos estamos quedando estancados.

Christian: yo digo que si lo que nos diferencia es nuestra atención al cliente, diría yo que fortalezcamos eso todavía más, con capacitación, también cursos de serigrafía, maquinaria, e incluso la creación de nuevas áreas como de calidad y áreas de investigación de mercado.

Fanny: para mí que los tres puntos claves serían atención al cliente, innovación en promocionales y serigrafía que es nuestro fuerte.

Christian: también es muy importante saber que absolutamente todo del inventario, que todo lo tengamos a un solo clic, ósea, que no haya necesidad de que nadie esté llamando a nadie, y que todo lo tengamos a la mano.

Fanny: si eso es a nivel interno.

Bianka: Ahora, la razón por la que venimos hoy, esta es la última pregunta: ¿En qué unidad de negocio urge más hacer esta reinversión o cambio? ¿Y por qué?

Fanny: Serigrafía.

Tania: Serigrafía

Christian: serigrafía

Sarah: sí, porque de nada sirve si se traen artículos innovadores, si no se mejora la forma en que podemos ofrecerlo serigrafiado.

Fanny: bueno, pero yo opino dos, la serigrafía y el artículo promocionales, porque tenemos que tomar en cuenta la misión y visión de la empresa, hace años nosotros éramos los pioneros en esta parte del negocio de promocionales, pero al ver la competencia se disparó a lo loco, crecieron demasiadas empresas en ese rubro, y la visión era ser conocido como el número 1 a nivel nacional en artículos promocionales, entonces, creo yo que si nuestro número 1 en línea de servicio son promocionales, no podemos dejarlo atrás, que es nuestro sentido de ser, la naturaleza del negocio, que creo que es nuestro fuerte, por lo que creo que no deberíamos de poner la serigrafía en primer lugar cuando los artículos promocionales es lo que nos da de comer, es nuestra razón de ser como empresa. ¿Nuestro lema que dice? ¿Qué dice nuestro logo? Dice Estampa Publicidad proveedores de artículos promocionales, así que esta ha sido nuestra prioridad como empresa, y nos ha ido muy bien en esos 15 años en el mercado, así que creo que no nos podemos desenfocar de nuestra razón de ser como empresa, además de la serigrafía.

Bianka: Para este proyecto se tiene que escoger una línea de servicio, no sé si alguien quiere comentar o agregar algo más, una opinión sobre lo que Fanny estaba compartiendo, para poder ir definiendo con qué nos vamos.

Fanny: las dos.

Tania: artículos y serigrafía.

Fanny: si no lo podemos separar.

Tania: si es que están relacionados.

Sarah: también hay que innovar en nuevos métodos de serigrafía, ofrecerle al cliente por lo menos tres colores en un artículo nuevo.

Tania: a veces los clientes piden por lo menos tres colores, dos colores, así te dicen, ya eso hay que ver que es muy importante porque hay otras empresas que lo hacen, que lo hacen, y nosotros nos estamos quedando atrás en ese aspecto. Yo creo que hay que llevar a los serigrafos a tomar un seminario o un curso de serigrafía porque nos estamos quedando muy rezagados.

Sarah: por eso a veces recurren a la sublimación.

Tania: hace poco Polsen quería los bolsos verdes biodegradables y los quería en sus colores, ¿cuáles eran sus colores? Verde, celeste, y azul oscuro, y como yo le dije que solo podíamos

hacer la impresión a un color, él me dijo que me ofreces para que vaya todo igual. Entonces yo le dije, tenemos bolsos para sublimar, y al final el cliente dijo que sí.

Fanny: pero porque tiene riales, pero que va si otro no tiene dinero. Por eso te digo, hay clientes que tienen presupuesto, ahora con la pandemia y el 2018, ¿cuál fue el área que desapareció completamente o recortaron presupuesto?

Tania: Compras, marketing.

Fanny: así es, promocionales, publicidad. fueron áreas que desaparecieron. A mí me gusta que traigamos variedad y traer sombrillas con nuevos colores, a la gente le gusta porque normalmente no hay acá. Por ejemplo, los pachones que hace poco compramos ya se vendieron, vino un pedido equivocado y ya se vendieron, y eran colores como morado con naranja, eran combinados, rosado. Y va de un precio de 45 pesos a 120 pesos, de viaje abismal, sin embargo, ese cliente que tiene dinero, y tiene pocas opciones de proveedores lo compara, pero hay otras empresas que tienen demasiadas opciones como: Sinsa, Claro, Tigo. tienen una cartera abierta de proveedores que les ofrecen a un precio muy barato, y estos son clientes potenciales. Entonces, a mí me gusta tener varias opciones, variedad, porque los clientes lo piden, ellos dicen mi presupuesto es de tanto, ¿o qué tienes de tal precio? Yo por lo menos he optado por eso, cuál es su presupuesto y nosotros nos adecuamos, tengo varias opciones, eso es lo que hacemos. Hubo un tiempo en que solo teníamos lapiceros de los baratos y el cliente. ¿No tenés algo más bonito? ¿Verdad que nos decían eso?

Tania: Sí.

Fanny: Entonces por eso es bonito tener variedad. Además, que nosotros conocemos al cliente, y están gracias a Dios fidelizados, y hay algunos que por qué de tantas cosas a veces uno ni les ha contestado, dos días no le he contestado, y ahí están ellos llamándome, ellos son los que me llaman para yo poder venderles, y eso es el colmo pues.

Tania: si a veces uno puede estar bien ocupado, y Fátima me ha dicho eso, que a veces está bien ocupada y ella no le contesta, y ahí están fiel a ella, esperando que uno le mande la cotización.

Sarah: También tiene que ver con la atención que ustedes le dan como vendedoras a los clientes, por eso es que los mantienen.

Tania: si es la atención que les da uno a cada uno de ellos, y ahí están mandando chats diciendo Tania no me cayó la cotización... Y es por lo mismo, que nosotros le damos la confianza, la atención que a ellos les gusta.

Fanny: sí, la confianza, te dicen: facturamelo, aunque no me hayas entregado.

Bianka: ¿bueno, no tienen nada más que agregar?

Tania: bueno, yo sí, yo propongo que le ayudemos a los serígrafos al darles seminarios para poder mejorar la serigrafía.

Fátima: pero hay que preguntarles si quieren, si tienen interés.

Fanny: no, nada de eso tienen que hacerlo.

Fátima: es que yo siento que ya lo han dado y llegamos al punto que nunca saben, y se ponen que no pueden o no quieren.

Tania: Yo vi eso una vez, que vinieron a ciertas personas a una capacitación de sublimación y para ese tiempo ni uno de los que llevaron a la capacitación de sublimación más que solo la Fanny estuvo ahí, entonces hay que ver eso que los que realmente se van a llevar, vengan y hagan.

Bianka: Bueno, ya nos les quitaré más tiempo, gracias por venir, el próximo sábado vamos a continuar y espero poder traerles refrigerio.

A. Sesión#2 Grupo de Discusión A

Grupo de discusión plasmar el esquema actual de la Estampa Publicidad frente a la competencia en el mercado de los artículos promocionales.	
Nombre del moderador: Bianka Monge	Fecha: 27 de agosto 2022.
Nombre de los participantes: Christian Monge, Fanny Monge, Tania Rodríguez, Fátima Rivas, Sarah Castillo y Medardo de Jesús Zeledón.	Hora de inicio: 10:30 am Hora de finalización: 11:10 am

Bianka: Buenos días a todos, gracias por estar presente el día de hoy, esta es la continuación de la sesión que tuvimos el sábado pasado. El día de hoy nos compete hacer el paso número dos de la metodología: comprender dónde estás ahora, entonces hoy vamos a definir el perfil estratégico de Estampa Publicidad frente a los competidores por medio de la herramienta de la estrategia Canvas. ¿Primero comencemos por Cuál es el nombre de la industria en la que se encuentran los artículos promocionales?

Fanny: Promocionales.

Christian: Sí, promocionales.

Bianka: Ok, a continuación, les pediré a cada uno que un pedazo de papel mencione los factores por lo que compete e invierte la industria. Los factores competitivos poniendo ejemplos pueden ser: Calidad, servicio al cliente, precio, la velocidad en la que se entregan los pedidos, etc. Entonces van a escribir una lista, los factores competitivos que terminaremos escogiendo no puede ser menor de cinco factores y no mayor de 12 factores. Ahora, los factores competitivos que escriban pueden caer en tres categorías, ya sea que vayan a formar parte de la categoría de producto, servicio o plataformas de entrega. El que vaya terminando va compartiendo sus factores.

Christian: yo ya terminé. Mis factores son: disponibilidad de inventario, tiempo de entrega, personalización, precio, sitio web, y maquinaria.

Fanny: Tiempo de entrega, precio, calidad, atención al cliente, formas de pago y diversidad.

Medardo: tiempo de entrega, precio, forma de pago, calidad, atención al cliente, y responsabilidad social.

Fátima: precio, tiempo de entrega, calidad, atención al cliente.

Tania: precio, atención al cliente, tiempo de entrega, calidad y disponibilidad de inventario.

Sarah: diversidad, precio, atención al cliente.

Bianka: ahora, ¿Qué empresa se considera como la líder en artículos promocionales?

Fanny: yo diría que Multimark y Kouture.

Medardo: Si Kouture ha ganado mucho terreno, yo veo cuando dejó mercadería los grandes volúmenes en camiones que lleva Kouture en pedidos.

Tania: Yo creo que Zegesa se está volviendo fuerte, la mayoría de las cotizaciones que me mandan los clientes son de Zegesa.

Mercado: Sí, pero ellos todavía no están sólidamente establecidos.

Fanny: si, aunque se están poniendo las pilas, está surgiendo en el mercado. La que vendría antes de Zegesa si sería Más Publicidad, y Zegesa viene de cola.

Bianka: ¿ahora, entre el listado de empresas que han mencionado cuáles son los dos más fuertes?

Medardo: Kouture y Multimark.

Fanny: Si yo opino igual.

Bianka: ¿y entre estos dos, cuál creen que es el más fuerte?

Tania: Bueno, se podría decir que Kouture porque vende mayores volúmenes de artículos promocionales a un precio muy bajo.

Bianka: Ok, ya que tenemos al líder en artículos promocionales, entonces vamos a comenzar a graficar el nivel de precio que ofrece Estampa Publicidad, para esto vamos a usar una escala de Likert del 1-5, donde 1 es muy bajo, 3 medio y 5 Alto, escala que vamos a usar para clasificar el nivel de oferta para cada factor competitivo. Entonces, comenzando por el factor precio, tenemos que 1 significa tener un precio superasequible, es decir, supereconómico, está dirigido para el público en general, y 5 donde el precio es muy alto, es decir es caro. Entonces, vamos a graficar el precio que da Estampa publicidad en comparación con Kouture, ¿en qué nivel se clasifica?

Medardo: Somos altos, nosotros damos un precio más alto que ellos y ellos lo dan más barato porque son del oriental.

Fátima: pero en algunos productos, no en todos los productos.

Medardo: La mayoría si, te voy a aclarar, nosotros compramos ciertos productos de clásico porque el precio es bastante accesible, Clásico y Kouture son lo mismo, y Kouture es supergrande, entonces los productos de clásico a ellos les sale al mismo costo, solo que ellos lo serigrafian, y nosotros que tenemos que invertir en transporte, la gasolina, el tiempo para comprarle algunos productos, entonces ellos se están metiendo de lleno en la industria y los productos más comunes, ellos los dan más baratos, porque hablamos de grandes cantidades, de miles de cajones de productos.

Fanny: Incluso hasta en productos sin impresión, hablando en los dos tipos de categorías: Artículos promocionales sin logos, y artículos promocionales con impresión.

Bianka: ¿con lo mencionado anteriormente donde consideran que está el nivel de nuestro precio?

Medardo: En un nivel cerca de tres.

Fanny: Si.

Bianka: ¿Ahora, en qué nivel ubican el precio de Kouture?

Christian: Aproximadamente en un nivel dos.

Medardo: Si, es bajo.

Bianka: Ahora, vamos a seguir con el tiempo de entrega

Tania: yo creo que nosotros les ganamos, porque clásico me ha llevado la mercadería muy muy atrasada.

Fátima: no siempre, a veces somos nosotros los que nos atrasamos.

Christian: ha habido algunos inconvenientes con el factor de tiempo de entrega en Estampa, ya que de toda la variedad de productos que el cliente solicita hay más de alguno que todavía no se ha terminado de trabajar y por ello no se entrega el pedido.

Tania: yo digo que en tiempos de entrega estamos muy bien porque una orden de compra se puede aprobar el día de hoy y a los dos días se está entregando y cumplimos en ese aspecto, y si bien no se cumple el pedido de manera masiva en una sola fecha, se van entregando los productos terminados, la cantidad de acuerdo a fechas.

Medardo: La verdad que yo no sé si Kouture entregue a tiempo o no, pero nosotros entregamos a tiempo cuando no se escapa de nuestras manos, si tenemos el producto, la tinta

para pintar, tenemos todo, entonces nosotros entregamos en tiempo y forma, pero a veces el cliente sabe que no tenemos un producto y está en aduana, es para decirle: esta pero no se para cuándo, y ahí depende si el cliente accede, entonces yo creo que si cumplimos con los tiempos de entrega generalizando pero claro hay sus excepciones, pero generalizando yo creo que entregamos bien en tiempo de entrega.

Tania: de hecho, la vez pasada se les entregó un slip de depósito que Don Elías hizo y se dilataron dos días para ir a entregarlo, y eran 500 camisetas que eran de Sitel y se dilataron dos días después de un depósito.

Christian: Tal vez se puede poner en el mismo nivel, porque también tenemos nosotros mismos nuestros defectos.

Fátima: sí, en el mismo nivel, igual que nosotros.

Bianka: Ok, sigamos ahora con el factor formas de pago.

Medardo: Yo digo que estamos bien en ese factor, porque tenemos la capacidad de dar crédito a largo plazo, entonces eso favorece que la gente venga y quiera hacer negocio con la empresa, además nosotros no hostigamos a los clientes. Entonces, yo creo que estamos bien, cumplimos con los convenios, si se dice un crédito de 3 meses, hasta después de los 3 meses se le comienza a cobrar, nosotros no estamos llamando al cliente diciéndole a los 2 meses: recuerde que... no, no, por eso el cliente nunca se ha quejado, con sistemas de pago nunca ha habido reclamos hasta donde yo sé, así que estamos arriba por el 3.

Tania: sí.

Bianka: Recuerden también que cuando se habla del factor de formas de pago, no solo hablo de la flexibilidad de este, sino también de la conveniencia, si nosotros no aceptamos tarjetas de crédito o permitimos pagos en líneas, eso va restando a la forma de pago.

Fanny: Pero ahí nunca hemos tenido inconveniente con el cliente, porque es muy, pero muy raro que alguien venga a pagar con tarjeta de crédito, usualmente es con transferencia o cheque.

Sarah: Sí, es cierto, lo que ellos hacen es transferencia, así que yo creo que cumplimos.

Bianka: ¿ahora hablando de Kouture para este mismo aspecto?

Tania: A mí me parece que son muchos más rígidos con la flexibilidad de pago.

Bianka: Ok, hablemos ahora del factor de calidad.

Medardo: La verdad que yo nunca he escuchado que el cliente haya tenido problema con eso.

Tania: Nosotros nunca hemos tenido ningún problema con el cliente en cuanto a calidad, así que yo diría que 5.

Fanny: no, 5 no, hay que ser objetivos alrededor de 4 o un poco más.

Bianka: ¿Y qué hay de Kouture?

Tania: Yo he tenido pésimas experiencias con ellos, la vez pasada nosotros habíamos encargado unas camisetas y salieron con hoyos, y ellos ni siquiera se dignaron a reponernos, porque ellos dicen que una vez pagado, ellos no aceptan devoluciones ni cambios.

Bianka: Ok, sigamos con el **factor diversidad**.

Medardo: yo digo que en ese aspecto estamos 50-50.

Fanny: Fíjate que no, yo creo que nosotros podemos tener más.

Medardo: pero ellos tienen un montón de cosas para sublimación, serigrafía...

Fanny: si nosotros también, ellos tienen taller de costura, pero nosotros también. así que yo diría que estamos iguales, 50-50, al mismo nivel están 4 y 4.

Bianka: ¿Han visto el catálogo de Kouture?

Tania: No.

Medardo: pero estamos viendo su sala de exhibición.

Bianka: ¿Hablando de la atención al cliente que podrían comentar acerca de eso?

Fátima: en atención al cliente, Kouture te atiende bien, en mi caso me han atendido bien, yo les puedo decir, voy a llevar tal cosa y ellos me lo alistan, y si no está ahí, ellos ya me avisan, ellos como que le dan prioridad a las empresas que son activas como nosotros.

Fanny: en atención al cliente somos muy buenos, la gente de hecho nos recomienda por ello.

Christian: Yo creo que también atención al cliente tiene que ver con las plataformas en línea, que los clientes puedan ser capaces de resolver sus problemas en línea, porque si bien la gente le gusta interactuar con la gente frente a frente, estamos en una nueva generación, por lo que debemos de hacer una transición, y yo creo que ellos tampoco se han incursionado a eso todavía, así que estamos iguales.

Bianka: Ok, vamos con el último factor; la disponibilidad del inventario.

Medardo: Kouture son un monstruo en inventario, es el mercado, así que un 5.

Fátima: yo digo que un 4.5

Medardo: Solo fíjate en las camisetas, ellos tienen las camisetas por cajones exhibidas, además que nosotros le compramos a ellos las camisetas.

Fátima: Sí, pero ellos no tienen algunos productos, y nos los vienen a comprar a nosotros.

Medardo: Qué cantidad de camisetas crees que tienen ellos en comparación a Estampa, ¿qué es el producto que más se conoce?

Fátima: ¿entonces nos ponemos en el punto que cantidad de productos tienen ellos en comparación a nosotros?

Fanny: si es que es diferente.

Medardo: Sí, pero ella está preguntando el nivel del inventario, cantidad, disponibilidad, cuántos miles hay aquí en comparación a la de la competencia, en Kouture hay más miles.

Fanny: en dinero si, monetariamente sí.

Christian: ¿Pero de qué sirve tener tanto inventario si su rotación es baja?, si no hay salidas de mercadería constantemente, de qué sirve que esté ahí, más bien eso eleva nuestros costos de almacenamiento, por lo que yo prefiero un volumen de inventario menor y que se esté rotando con mayor frecuencia.

Medardo: Sí, es cierto. Bueno, pero Estampa se ubicaría como en el nivel 3 en ese factor de disponibilidad.

Bianka: Ahora les pregunta, ya graficado, ¿ustedes piensan que nuestro perfil estratégico converge o diverge del mejor de la competencia? ¿En otras palabras, Estampa sigue un patrón similar a Kouture en su curva de valor?

Medardo: Solo nos asemejamos a ellos en tiempo de entrega, atención al cliente y diversidad.

Bianka: Pero también habló en el sentido de que un patrón similar sucede también cuando no se desafía los factores, por lo que se compite y solo diverge en el nivel de oferta de ciertos factores.

Medardo: en ese caso entonces sí.

Bianka: continuando, ¿En qué dimensiones converge nuestra oferta con la de la competencia?

Fanny: si en las mismas que había mencionado Medardo anteriormente.

Bianka: Ok, y por último tenemos ¿Si nuestros consumidores potenciales pudieran ver la gráfica, les daría una razón para ser nuestros fans y comprar nuestra oferta o se mostrarían indiferentes a ella?

Medardo: Desde nuestro punto de vista, creemos que nosotros estamos ofreciendo lo que ellos están necesitando, y yo creo que no se molestarían al ver la gráfica.

Bianka: ¿Pero ustedes creen que esto es suficiente para fidelizar los clientes?

Medardo: Bueno, creo que tendríamos que trabajar en varios de esos factores para estar encima.

Bianka: Algo que se me escapaba era comentarles que los factores competitivos no son necesariamente factores que le atribuyen valor al cliente, es decir, los factores que hoy enlistamos y que graficamos, puede ser que no estén generando realmente valor al cliente, pueden ser incluso irrelevantes para ellos, entonces nuestro trabajo está en identificar qué factores atribuye valor y cuáles no. Esto sería todo por hoy, en las otras sesiones estaremos abordando otras herramientas, muchas gracias.

A. Sesión#3 Grupo de Discusión A

Grupo de discusión Comprender el ciclo de experiencia del comprador, y los puntos de dolor con los que se encuentra.	
Nombre del moderador: Bianka Monge	Fecha: 12 de septiembre 2022
Nombre de los participantes: Christian Monge, Fanny Monge, Tania Rodríguez, Fátima Rivas Y Sarah Castillo.	Hora de inicio: 9:30am Hora de finalización: 10:34 am

Bianka: Buenos días a todos, muchas gracias por asistir el día de hoy, hoy nos compete hacer el paso número 3 “imaginar dónde podrías estar” de la metodología, para ello utilizaremos dos herramientas: el mapa de utilidad del comprador y los 3 niveles de no consumidores que previamente les expuse. Por ahora, comenzaremos por la primera parte, como pueden ver en la pizarra, que el mapa de utilidad tiene 6 etapas del ciclo de experiencia del comprador, sin embargo, estas están sujetas a modificaciones para adecuarlas a nuestra industria, por lo que

comenzaré pidiéndoles que se imaginen la experiencia completa que tienen los clientes ¿Cuáles serían las etapas por las que pasa el comprador de artículos promocionales?

Fanny: yo creo que pasa por todas las etapas que tienes en la pizarra por compra, entrega, uso, complementos y desecho, menos el mantenimiento, yo cambiaría eso y le pondría posventa.

Bianka: en realidad el servicio podría caber bajo la categoría complementos junto a otros servicios como la serigrafía, la sublimación, etc. Ahora, cuando hablo de mantenimiento, me refiero a que se debe de estar comprando algún tipo de repuestos para alargar la vida útil del producto.

Fanny: Yo diría que eliminaríamos solo mantenimiento, aunque hay productos como el color que se le tiene que estar cambiando la tapa, sin embargo, los artículos promocionales no son un producto que requiere de gran poder adquisitivo como para que el cliente esté gastando en alargar la vida útil del producto, entonces solo se eliminaría el de mantenimiento.

Sarah: sí, estoy de acuerdo, en realidad no se les da mantenimiento.

Bianka: Ok, entonces comenzaremos por analizar donde están los mayores obstáculos que se presentan en cada palanca de utilidad en el ciclo de experiencia del comprador. Recuerden que con las “X” marcaremos los puntos de dolor y las “O” representarán la utilidad que actualmente ofrecemos.

Christian: Puede haber un punto de dolor entre la productividad del cliente y la compra, porque se toma tiempo hacer las cotizaciones, los tiempos de respuesta no son los más óptimos que digamos, por ejemplo, un cliente una vez me dijo que no pensó que el montaje de un diseño en un producto tardará mucho, además que muchas veces los clientes se encuentran con catálogos que no están actualizados, por lo que se puede marcar con una “X” ese cuadrante.

Bianka: Ok, ahora también está la simplicidad del proceso de compra, el hecho de tener una gran cantidad de opciones puede abrumar al cliente y hacer que su proceso de decisión sea todavía más tardado y complejo.

Fanny: Pero fíjate que a los clientes les gusta tener varias opciones, de hecho, ¿Cuándo vienen, ellos te dicen, no tienen más? Entonces, creo que ahí a ellos no les molesta ver varios artículos promocionales, sino más bien les gusta.

Christian: Lo único que el proceso de compra no es tan sencillo porque tiene varias fases por las que el cliente debe pasar, la selección de productos, el montaje del diseño en el producto, la solicitud de una proforma, etc.

Tania: En entrega/acceso, se le entrega al cliente hasta donde dice, incluso nosotros se lo llegamos a dejar hasta su bodega, se lo llegamos a dejar hasta la puerta del cliente por así decirlo.

Fanny: ahí nosotros tenemos políticas diferentes, tenemos dos tipos de cliente: el intermediario y el cliente directo, al cliente directo que son las empresas, a ellos les dejamos los pedidos hasta donde ellos dicen, claro siempre dentro del casco urbano, pero el intermediario no, tenemos la política de que ellos vayan a retirar sus productos, pero procuramos que el trato sea igual, e incluso los precios son más económicos porque son intermediarios y revenden, pero no les ofrecemos el servicio de ir a dejar la mercancía.

Bianka: ¿Tomando en cuenta lo que ustedes mencionaron, creen entonces que se debería de marcar con una “O” en el cuadrante, entrega y conveniencia/comodidad?

Fanny: sí, y un punto muy importante que vale la pena mencionar, es que nosotros no cobramos el envío, solo al intermediario, pero al cliente final no.

Bianka: Si no cobramos el envío, eso aumentaría la productividad del cliente en entrega porque es todo lo que le ayuda al cliente a hacer las cosas de una manera rápida, mejor o a un costo más bajo.

Fanny: sí, considero yo que se marcaría con una “X” en simplicidad, porque la simplicidad representa la paz mental que el cliente tiene, el cliente puede estar preocupado de sí se le entregue a tiempo o no, y que todo el producto vaya bien.

Bianka: ¿En qué otro aspecto encuentra un obstáculo? Ahora, al dejar vacíos algunos cuadrantes significa que todavía no los hemos explotado para agregar valor al cliente, es decir, todavía no se han aprovechado como se deberían.

Fanny: Por ejemplo, en Posventa, no tenemos un proceso formal, ni siquiera le preguntamos a los clientes si les gusto o no, o como le fue, realmente eso no se hace.

Fátima: Si eso no se hace.

Christian: Sí, yo creo que ahí nos falta mucho, como hacer incluso encuestas de que le pareció el servicio, que es lo que más le gusto, ¿en qué podemos mejorar? O enviar mensajes automáticos.

Fanny: Sí, aunque las encuestas para los clientes es algo engorroso, pero si por lo menos la automatización de mensajes después de una orden de pedidos, diciendo cualquier consulta, estoy a la orden o algo así.

Bianka: ¿Qué opinan en la categoría de desecho, hay algún riesgo con el que los clientes se enfrentan al desechar el producto o alguna repercusión que tenga contra el medio ambiente?

Sarah: Sí, yo pienso que el hecho de que la mayoría de los productos contengan plástico, ya lo hace un contaminante para el medio ambiente, y son muy pocos los artículos que sean biodegradables.

Bianka: Entonces, pondremos una “X” en desecho y medio ambiente, ¿están de acuerdo?

Christian: Sí.

Fanny: pero al cliente no le importa realmente, el cliente a veces ni siquiera busca productos que son biodegradables, al principio sí decía el cliente que tenía que ser libre de BPA, pero ahora ellos ya no se fijan en eso, antes sí.

Christian: Aunque tenemos que ver que los que compran (las empresas), no son los mismos usuarios. Ahora, en cuanto a diversión e imagen, creo que nos falta.

Sarah: Hay empresas que, para días festivos, adornan y condicionan su local, y visten a los trabajadores y eso es agradable.

Fátima: A mí me llamaría la atención que en los correos se coloquen mensajes alusivos a las fiestas patrias u otra festividad.

Sarah: Sí de hecho tiene que ver también en la percepción que tienen los clientes al entrar al negocio, si es muy formal, si es juvenil y divertido, etc.

Fanny: Es lo mismo de siempre, no cambiamos.

Fátima: si, se necesita merchandising por temporada, decoraciones, acondicionar los showrooms, etc. En diciembre nos podemos poner un gorrito de navidad, y ponerle Estampa Publicidad.

Tania: si, por lo menos, poner en el centro de la mesa caramelitos de bastón para diciembre.

Christian: También se puede hacer la compra más dinámica, se puede poner por debajo de los artículos una imagen y si la encuentran se ganan alguna regalía, con el fin de entretenerlos y que también miren detenidamente los productos.

Tania: si, yo creo que sería muy bueno porque los clientes muchas veces llegan tan atribulados que cuando se implementan dinámicas y un poco más de diversión, los clientes salen con una sonrisa.

Bianka: entonces, ¿estamos todos de acuerdo que diversión e imagen en el proceso de compra representa un punto de dolor, que se puede ir mejorando e incluso eliminar?

Fátima: Sí.

Bianka: ok, analicen bien el mapa de utilidad, traten de identificar otros puntos de dolor en otras categorías. ¿Algún riesgo implicado?

Fanny: no creo que haya riesgo, nosotros somos muy transparentes, y nos cercioramos de que reciban lo que pidieron, y cualquier otro detalle de la transacción.

Bianka: OK, en cuanto los complementos, ¿encuentran algún bloqueo de utilidad o puntos de utilidad que se generan?

Christian: Yo creo que se genera un punto de utilidad en productividad del cliente y complementos porque el cliente tiene los servicios complementarios como: serigrafía, sublimación, etc. en el mismo lugar donde compra los artículos, lo que le permite ahorrar tiempo a los clientes en trasladarse de un lado a otro para conseguir estos servicios.

Bianka: Ok, entonces la siguiente pregunta es ¿Qué es lo que ofrece principalmente la industria de artículos promocionales actualmente desde la perspectiva del comprador? Tomando en cuenta el mapa de utilidad que acabamos de completar, por ejemplo: el comprador ve que la selección de artículos promocionales es un proceso aburrido o algo así.

Fanny: Pues yo realmente estoy contenta con estampa publicidad, aunque al ver ese cuadro a simple vista diríamos que tenemos mucho que mejorar porque hay más “X” que “O”; sin embargo, desde nuestra perspectiva el cliente está satisfecho con Estampa publicidad, porque por lo menos a mí me dicen “yo no te cambio”, y por lo menos algunos clientes nos mandan fotos entregando nuestros productos y comentando nos lo bonito que se ven y felicitándonos.

Fátima: Sí, también en mi caso, ha pasado que los clientes me envían fotos, y me han agradecido por el trabajo bien hecho.

Bianka: Ok, en resumen, díganme que es lo que revela este mapa de utilidad de manera puntual.

Fanny: que tenemos que mejorar el proceso de compra con el cliente, mejorar el inicio de la relación entre el cliente y la empresa, tal vez bajando los tiempos de respuesta, de entrega, y además de la relación tú a tú, ponerle más diversión al cliente...

Christian: Sí, la verdad que yo veo que la mayoría de las cotizaciones son a través de WhatsApp, y sería bueno hacer que el cliente venga hasta el local, que sientan que es diferente ir presencial, es decir, que haya algo que los atraiga.

Fátima: Si después de realizar una cotización, usualmente lo que se hace es invitar al cliente a que venga a ver los productos en físico en el showroom.

Fanny: Sí, aunque algunos no vienen por cuestiones de tiempo, pero siempre se les invita.

Bianka: Ok, la siguiente pregunta es ¿Ustedes creen que la industria conscientemente o inconscientemente está imponiendo puntos de dolor al consumidor?

Christian: Inconscientemente.

Tania: Si es inconscientemente, no es que nosotros no queramos, sino que no tenemos en nuestra mano a veces la solución.

Bianka: Ahora, ustedes creen que estos puntos de dolor podrían limitar el uso de los consumidores en el producto/servicio de nuestra industria? Por ejemplo, el hecho de que el proceso de compra no sea tan eficiente, que no haya tanta simplicidad o que sea algo aburrido

y engorroso comprar artículos promocionales, etc. ¿Consideran que esto presenta un obstáculo para que los clientes y otros consumidores quieran comprar artículos promocionales?

Christian: sí, y creo que para eso tendríamos que mejorar la experiencia del consumidor.

Sarah: Bueno, hasta ahora no se ha tenido mayor problema, pero como se identificaron puntos de mejora, pues hay que trabajar en ellos.

Bianka: Si se cubren los puntos de dolor que bloquean la utilidad, ¿Creerían que los consumidores harían más uso de la oferta, y los no consumidores se animarían a participar en nuestra industria?

Fanny: ¡Claro, claro que sí!

Tania: yo digo que sí.

Christian: Sí.

Bianka: Ok, ahora vamos a continuar con la segunda parte del grupo de discusión...

A. Sesión#4 Grupo de Discusión A

Grupo de discusión Comprender el ciclo de experiencia del comprador, y los puntos de dolor con los que se encuentra.	
Nombre del moderador: Bianka Monge	Fecha: 12 de septiembre 2022
Nombre de los participantes: Christian Monge, Fanny Monge, Tania Rodríguez, Fátima Rivas Y Sarah Castillo.	Hora de inicio: 10:50am Hora de finalización: 11:30 am

Bianka: En esta segunda parte del grupo de discusión tenemos el objetivo de identificar los 3 niveles de no consumidores. ¿Cuáles piensan ustedes que serían nuestros no consumidores del primer nivel? ¿Es decir, quienes son los que usan nuestra oferta de mala gana o mínimamente? En otras palabras, son aquellos que están próximos a no ser clientes.

Tania: Bueno, tal vez no es que ellos no lo utilicen de mala gana, porque hay clientes que yo a veces les he dicho “me ha tenido olvidada” y ellos me dicen no, no es eso Tania, lo que pasa es que a veces el presupuesto que nosotros tenemos para pedir artículos promocionales a veces lo desvían y lo utilizan para otra actividad que consideran ellos que son más necesarias, entonces, no es porque ellos no quieran. Digamos programas mundiales de alimentación, ellos no me compran 6, 8 meses, pero cuando lo hacen, realizan compras de manera masiva. Ahora, ¿por qué esta empresa no compra tan frecuentemente? Porque es una empresa de ayuda comunitaria, una ONG, y se enfocan más en ayuda alimentaria, y, por tanto, comprar comida, en lugar de artículos promocionales, y cuando lo hacen es por ejemplo compra de delantales para que los usen las personas que van a estar sirviendo la comida o bolsos, mochilas para los niños, entonces no es que ellos compren de mala gana.

Bianka: Entonces, ¿podríamos considerar que las microempresas que no se pueden dar el lujo de comprar artículos promocionales o que tienen un presupuesto ajustado clasificarían en el primer nivel?

Christian: Bueno aunque ese es un buen punto, también a la vez considero importante la parte de concientización, porque algunas personas lo ven como algo innecesario, lo ven como para qué voy a regalar artículos promocionales y gastar dinero, y no lo ven de la parte de que si yo regalé este tipo de artículos la gente me a recordar más, voy a crear conciencia de marca y, por tanto, puedo aumentar mis ventas, entonces no todos están conscientes de eso, y se necesita concientizarlos porque hay empresas que pueden tener el dinero y tal vez no compran porque tienen esa mentalidad.

Bianka: Ok, es un muy buen punto, aunque ese tipo de empresas, por considerar los artículos promocionales innecesarios y un gasto en lugar de una inversión, se ubicaría bajo la categoría de empresas que se rehúsan a ser clientes, que vendrían a estar en el nivel 2 de no clientes. Entonces, ubicándonos en el primer nivel, ¿Creen ustedes que hay una correlación entre las empresas con un presupuesto ajustado y una compra de artículos promocionales mínima? Y, por lo tanto, si encuentran otra forma de publicitarse más barata, dejarán de ser clientes.

Fanny: ¿que son clientes, pero van a dejar de ser? ¿O qué nunca han sido?

Christian: No, que son clientes, pero no son recurrentes.

Fanny: sí entonces sí, porque a cómo ha estado la situación, la primera área que recortan las empresas es mercadeo, y nosotros sabemos, por lo menos yo como mercadóloga, lo indispensable que es la publicidad en las empresas, sin embargo, la inestabilidad de la economía ha hecho que se recorten los presupuestos o incluso no se tenga presupuesto para estas cosas. Hubo un tiempo en que las empresas sabían la importancia y la necesidad de comprar artículos promocionales para alentar a su consumidor final a que compren sus productos, entonces ellos buscaban la manera. Por ejemplo, una empresa de laboratorio médico, en pandemia lo lógico es pensar que las ventas se les dispararon, pero en realidad tuvieron incluso algunos bajones y no solo en ese sector, en todos los niveles, y ellos nos decían me recortaron desde ya al inicio del año todo el presupuesto en publicidad, pero ellos

veían la necesidad de comprar artículos promocionales porque es una forma de atraer al cliente final de ellos, entonces ellos buscando la manera de comprarlos, lo que hacía era decirnos que en las facturas no le pusieramos promocionales en lugar de eso ponerme artículos varios o lo que sea... tengo otro cliente que se les vendieron mangas y camisetas, entonces ellos nos dicen no me les pongas mangas, pone que todas eran camisetas, entonces nosotros buscamos cómo ingeniárnoslas para poder vender al cliente, y ellos mismos buscan estrategias para comprarnos, y ellos me explican que no les aceptan que sé yo pachones o algo así, entonces ellos vienen y me dicen me tienes que poner la facturación de esta manera.

Bianka: ¿entonces estaríamos de acuerdo que las empresas que recortan presupuesto en área de publicidad estarían ubicadas en este nivel?

Fanny: Si, tanto como grandes y microempresas redujeron el presupuesto.

Bianka: ok, ya puntualizando, ¿qué empresas definimos como nuestros no clientes del primer nivel?

Sarah: Las empresas con poco poder adquisitivo, o quizás hayan sufrido recortes en su presupuesto. Sí, porque quizás estas no pueden adquirir tantos artículos como una gran empresa, y comienzan adquiriendo cantidades mínimas de artículos, pero que podrían ser clientes potenciales en un futuro.

Fátima: También las empresas que tienen que gastar un presupuesto sin estar conscientes de los beneficios que traen los productos promocionales.

Bianka: Ok, vamos a continuar con el segundo nivel, ¿quiénes son los que se rehúsan a ser clientes?

Christian: las empresas que usan otros medios de propaganda o publicidad sustituta, en realidad muchas veces las formas de marketing digital son mucho más baratas que los artículos promocionales, usualmente lo que están buscando esos ahorros son los emprendedores, microempresas y los freelancers porque no se pueden dar el lujo de comprar en volúmenes.

Bianka: ¿son las empresas que buscan alternativas o productos sustitutos más baratos las que estarían ubicadas en el primer nivel?

Christian: Sí, y un producto sustituto que veo que algunas empresas utilizan como alternativa es la compra de anuncios en redes sociales: en Instagram, Facebook o en cualquier otro lado. También están los anuncios en sitios web, que es mucho más barato, y usualmente tiene un mayor alcance de personas que comprar artículos promocionales.

Bianka: Ahora, ¿a quiénes ubicamos en el tercer nivel?

Christian: Yo creo que esas empresas pueden ser aquellas que están en línea, empresas digitales, que no tienen una interacción física con el cliente.

Bianka: ¿Entonces empresas en el sector digital?

Christian: Sí, como empresas que venden software, son empresas que entregan un producto intangible, y que, por tanto, no ven como necesidad de dar ninguna regalía al operar en línea, tales como las empresas de delivery o e-commerce. Además, nosotros no servimos a las personas que quieren cosas personalizadas porque trabajamos por volúmenes, así las personas que quieren artículos como recordatorios, o para conmemorar una ocasión especial, y no lo pueden conseguir de parte de Estampa, y usualmente esta gente está dispuesta a pagar un precio más alto.

Fanny: pero esas empresas existen en Metro centro y en las Américas, y son muy caras, porque son de manera individual. Además, que el proceso que se requiere para un solo producto, atrasaría medio día de trabajo, por eso nosotros no lo hacemos porque no es rentable, se desperdicia mucho tiempo, pero si nosotros lo llegamos a hacer, sería como una ramificación de Estampa, sería incorporar la moda, por ejemplo las camisetas metalizadas a full color y nosotros no lo hacemos, buscar otras máquinas que nosotros no tenemos, creo que eso al ser más llamativo, y de moda, puede que valga la pena hacerlo por unidades, y nosotros no tenemos otros sistemas para hacer camiseta.

Bianka: En resumen, ¿Quiénes se podrían beneficiar de la utilidad de nuestra oferta, pero ni siquiera la consideran por la forma en la que está siendo actualmente propuesta, haciendo ver a la industria irrelevante o fuera del alcance financiero?

Fanny: Bueno, las personas que quieren artículos personalizados, compran en otros lados, dan a hacer tazas, lapiceros de manera individual y se los hacen, entonces no están fuera de la industria.

Christian: en ese caso serían las personas que contratan servicios como de artesanía.

ENTREVISTAS CON LOS CLIENTES

Nombre del entrevistado: Andrea Mejía	Fecha de la entrevista: 20-10-22
Cargo: Loto	Número de entrevista: 1

Fátima: Hola, ¿Cómo está?

Andrea Mejía: ¿muy bien, usted?

Fátima: Bien, a cómo le comentaba le estaré haciendo una entrevista para que tal vez me pueda apoyar, por fa. La primera pregunta es ¿Aparte de los promocionales que otros medios de promoción o publicidad utiliza Loto?

Andrea Mejía: empleamos medios digitales como medios tradicionales, y también los promocionales.

Fátima: Entonces, la otra pregunta dice ¿por qué prefiere promocionar a través de artículos promocionales en lugar de medios digitales o medios tradicionales? ¿O por qué considero en un principio los artículos promocionales?

Andrea Mejía: Eh. No es que se prefiera, sino que lo usamos para activaciones en los puntos de venta. Ya entonces, por decir así, son para incentivar. Pero la inversión mínima en general es promocional. Es el que se prefiere si no que se utilizan todos los medios, tales como digital, masivo y tradicional, etc. Además, Digamos que, en los medios tradicionales, si hablamos anualmente se invierte más de lo que se podría gastar en artículos promocionales.

Fátima: Entiendo, ok, dice la otra. ¿Qué te gustaría que tuviera el servicio de promocionales que no tiene actualmente la oportunidad de mejora de la industria?

Andrea Mejía: sería muy bueno tener una plataforma digital donde se pueda comprar y se realicen los montajes, para agilizar el proceso y que sea menos tequioso.

Fátima: ¿Considera usted que la forma en que comercializa la industria de artículos promocionales, sus productos son desde un enfoque funcional, es decir, enfatiza más en ofrecer precios económicos, tiempos de entrega rápidos, o tiene un enfoque más emocional, donde enfatiza más la conexión que los clientes como ustedes pueden crear con sus consumidores?

Andrea Mejía: yo considero que es una combinación de ambos, tanto funcional como emocional.

Fátima: ¿Cuáles serían los aspectos negativos de los artículos promocionales?

Andrea Mejía: precios alto, falta de calidad, poca diversidad, hay muy pocas opciones.

Fátima: Ok, bueno, eso sería todo, muchas gracias por su tiempo.

Nombre del entrevistado: Escarlet Hernández	Fecha de la entrevista: 20-10-22
Empresa: Diinsa	Número de entrevista: 2

Fanny: Muy buenos días, Doña Skarlet, a cómo le mencionaba le hare una entrevista, la primera pregunta es a parte de promocionales, ¿qué otros medios de promoción o publicidad utiliza?

Skarlet: Redes sociales y página web, televisión y radio.

Fanny: ¿Por qué prefiere promocionar a través de artículos promocionales en lugar de hacerlo por medios digitales o medios tradicionales? ¿O por qué considero en un principio los artículos promocionales?

Skarlet: Es algo más personal, es algo que hace contacto directo al consumidor, y son usados como activaciones en los puntos de venta. Por otra parte, un anuncio en la televisión y medios digitales, si bien va dirigido directamente al consumidor, es más, aquí estoy mírame, pero en lo promocional aquí estamos para quedarnos.

Fanny: ¿Qué te gustaría que tuviera el servicio de promocionales que no tiene actualmente u oportunidades de mejora de la industria en general?

Skarlet: La verdad es que hoy por hoy no tiene idea lo que me ha costado encontrar proveedores de productos promocionales. Es decir, yo busco en Google o información, pues no sé si es que no tienen página o página web.

Fanny: No, no, ahorita, no. Estamos incursionando en lo que es el Facebook y las redes sociales, pero antes, pues no teníamos mucha presencia.

Skarlet: Igual realmente en lo que este Facebook o en redes sociales, igual yo busco y no encuentro, pero no si me pregunta mi por qué trabajo con ustedes es porque los conozco ya hace años, pero no es algo que yo venga y encuentre rápido su contacto en lo que son las redes sociales o páginas web, por así decir. Y otra cosa sería más variedad en artículos promocionales, y lo otro, ya como cliente es el tema de la entrega, ayudaría mucho pedir los productos en línea.

Fanny: Ahora, ¿Considera usted que la forma en que comercializa la industria de artículos promocionales sus productos son desde un enfoque funcional, es decir, enfatiza más en ofrecer precios económicos, tiempos de entrega rápidos, o tiene un enfoque más emocional, donde enfatiza más la conexión que los clientes como ustedes pueden crear con sus consumidores? ¿La industria está enfocada más a lo funcional o emocional?

Skarlet: Creo que es más funcional. Funcional se debe al tipo de comercio, por productos más masivos, no es otro tipo de servicio que viene a ligar emocionalmente con el consumidor, por así decir.

Fanny: ¿Cuáles serían los aspectos negativos de los artículos promocionales?

Skarlet: pues no tienen el mismo alcance de personas como lo tiene un medio digital.

Fanny: Esto sería todo. Le agradezco un montón. Agradezco mucho su tiempo.

Nombre del entrevistado: Indira Sequeira Patterson	Fecha de la entrevista: 20-10-22
Empresa: Pro mujer	Número de entrevista: 3

Tania: Muy buenos días, estimada Indira Sequeira, le estaré haciendo un par de preguntas como parte de una entrevista. ¿Aparte de los promocionales que otros medios de promocionales o publicidad utilizan ustedes?

Indira: Redes sociales, sitio web y medios radiales por temporadas, Y también utilizamos materiales impresos como banners, láminas para caja de luz, volantes, flyers, etc.

Tania: Oh ya. Siguiente pregunta. ¿Por qué prefiere promocionales a través de los artículos promocionales en lugar de hacerlo por medios digitales o medios tradicionales? ¿O por qué considera en un principio los artículos promocionales?

Indira: Bueno, la verdad es que no solamente es el artículo promocional. Aquí vamos de la mano con lo que son los promocionales, sobre todo cuando tenemos ciertas campañas que forman parte de la fuerza de venta. Mire, nuestro equipo que tenemos de marketing es bastante especializado, entonces ellos saben cómo llegar a la psicología del cliente. Entonces, si yo a un cliente con buen producto, al cliente le gusta la manera que lo estamos atendiendo. Y yo vine y le di al cliente, por ejemplo, una sombrilla, viene una lluvia, yo voy al cliente a darle esa sombra y el cliente ya ve el logo de Pro mujer, es una manera de ir fidelizando y hacer sentir a los clientes que estamos siempre para servirle. Una ventaja que tiene el artículo promocional sobre los otros medios es lo físico, ese contacto directo con el cliente, y además de la identificación de la persona, no es lo mismo que yo le escriba a Tania, pero la persona que lo me está contestando puede ser su hija, porque Tania está ocupada y le da su cuenta a su hija, y es algo que nos pasa con nuestros clientes. Además, al dar un artículo promocional, a los clientes les agrada, se sienten retribuidas.

Tania: Sí, tiene razón, así es. Siguiente pregunta ¿Qué te gustaría que tuviera el servicio de promocionales que no tienen actualmente? ¿U oportunidades de mejorar la industria en general?

Indira: Me gustaría un catálogo en línea, y productos más innovadores. Porque así podemos, por ejemplo, el día de la madre, antes de llamarlos a ustedes, meternos primero a la página de estampa a ver lo que tienen, y ya solo llamamos para confirmar las cantidades que vamos a necesitar. Eso sería. Y lo de la una web, pues donde ustedes tengan un catálogo que se mantenga actualizado y que haya nuevos productos innovadores, pues tal vez a la gente se le deja de dar el mismo vaso y le demos otra cosa.

Tania: Así es. Bueno, dice el tercer punto, ¿Considera usted que la forma en que comercializa la industria de artículos promocionales sus productos son desde un enfoque funcional, es decir, enfatiza más en ofrecer precios económicos, tiempos de entrega rápidos, o tiene un enfoque más emocional, donde enfatiza más la conexión que los clientes como ustedes pueden crear con sus consumidores? ¿La industria está enfocada más a lo funcional o emocional?

Indira: Creo que estamos más inclinados a lo funcional, por ejemplo, ahorita nos fuimos a lo más barato.

Tania: ¿Cuáles serían los aspectos negativos de los artículos promocionales?

Indira: bueno, tal vez que se mantienen las mismas categorías de productos, y es difícil poder diferenciarse en el obsequio que se le da al cliente.

Tania: Mi estimada ha sido un gran placer, le agradezco por su apoyo.

Nombre del entrevistado: Arlen Mogollón	Fecha de la entrevista: 20-10-22
Empresa: Nuevo Carnic	Número de entrevista: 4

Fátima: Muy buenos días, estimada, espero se encuentre bien, vamos a proceder a hacerle una entrevista. La primera pregunta: Aparte de los promocionales, ¿qué otros medios de promoción o publicidad utiliza?

Arlen: Más que todo nos enfocamos en la publicidad en las redes sociales.

Fátima: ¿Por qué prefiere promocionar a través de artículos promocionales en lugar de hacerlo por medios digitales o medios tradicionales? ¿O porque considero en un principio los artículos promocionales?

Arlen: Pues en realidad no se prefieren los promocionales, sino que son complementarios con otros medios, pero los promocionales son un incentivo para el cliente, porque a pesar de que tenga la publicidad en medios digitales, eso no es algo con lo que el cliente se queda, en el aspecto de que no es un souvenir con el que el cliente final se puede quedar. Se llega al consumidor final y se posiciona la marca. Además, que usar medios tradicionales es más costoso, y en los medios digitales se pierde la personalización.

Fátima: ¿Qué te gustaría que tuviera el servicio de promocionales que no tienen actualmente? ¿U oportunidades de mejorar la industria en general?

Arlen: Catálogo más completo, promocionales, más acorde a la industria y para clientes más exigentes. Se debe tener más amplio el catálogo para tener promocionales para las distintas industrias. No solo los principales (sombrillas, gorras, pachones, lapiceros, etc.). Son prácticos, idealmente debería haber otros tipos que sean para segmentos altos.

Fátima: ¿Considera usted que la forma en que comercializa la industria de artículos promocionales, sus productos son desde un enfoque funcional, es decir, enfatiza más en ofrecer precios económicos, tiempos de entrega rápidos, o tiene un enfoque más emocional, donde enfatiza más la conexión que los clientes como ustedes pueden crear con sus consumidores? ¿La industria está enfocada más a lo funcional o emocional?

Adrien: Creo que está más inclinado a lo funcional, se puede decir que son prácticos para el uso diario.

Fátima: ¿Cuáles serían los aspectos negativos de los artículos promocionales?

Adrien: Hay una opción bien limitada de los artículos promocionales, debería de haber más variedad, artículos que estén dirigidos a industrias en concreto.

Nombre del entrevistado: Robin Vázquez	Fecha de la entrevista: 20-10-22
Empresa: Nivea	Número de entrevista: 5

Fanny: ¿Aparte de usar los artículos promocionales, a través de qué otros medios promocionan o publicita su marca Nivea?

Robyni: Aparte de promocionales, se utilizan stickers, banners, damos hacer vitrinas, muebles para exhibir los productos, se utilizan influencers que van a manejarlo, también se hace publicidad con una pauta que se hace de manera regional para que sean transmitidos a través de los canales locales.

Fanny: ¿Por qué eligió la oferta de la industria de artículos promocionales frente a la oferta de los medios digitales para promocionarte?

Robyni: principalmente por los precios competitivos, la calidad, el tiempo de respuestas son muy buenos, y se ofrecen alternativas muy rápidas ante las solicitudes, e incluso por la calidad del servicio y cortesía.

Fanny: ¿Cuáles serían los aspectos negativos de los artículos promocionales?

Robyni: el presupuesto que tenemos muchas veces las empresas es muy restringido, lo que no nos permite innovar por un tema de precio, y no es que su empresa no lo tenga, sino que nuestra empresa puede carecer de presupuesto y llegamos a comprar el mismo producto por el tema de que nos tenemos que ajustar al presupuesto. Ahora, nosotros tenemos un mercado o un target masivo, pero de pronto hacemos pocas cantidades, por ejemplo, cuando es de un laboratorio de medicamento que tiene una cobertura o un target más pequeño de los promocionales, entonces se da la oportunidad de navegar y tener más innovación. Entonces considero yo que tal vez no aspecto negativo, sino como oportunidad al trabajar con un mercado masivo, es pensar en las marcas que tienen ese target masivo, quisiéramos tener promocionales bonitos e innovadores, pero como somos un mercado masivo, entonces no alcanza en nuestro presupuesto. De hecho, yo he llegado a ver productos y me enamoró, pero al final les salgo comprando, pero en una cantidad muy poca y trabajándolas con cierta estrategia, porque ya lleva un costo que no reúne el presupuesto fijado. Entonces de pronto tener productos nuevos entre el rango que manejamos de 45 y 100 córdobas, por lo que somos una empresa con un target masivo.

Fanny: ¿Desde su punto de vista cuál es la orientación actual de la industria emocional o funcional?

Robyni: Bueno en realidad siempre se busca ambos, cuando es una actividad diaria, estamos por ejemplo en un supermercado, nosotros requerimos de un material que sea de utilidad, demandamos más la verdad, la de utilidad, así que a veces se antepone el precio por el factor de necesario, y hoy en día los supermercados que es el que más nos representa en ventas, hoy en día ya no tienen las opciones de bolsa, más bien están ellos vendiendo los bolsos a un costo alto, entonces darles esos bolsos a nuestros consumidores, y que tengan variedad en estos para ir al mercado, es un apoyo económico para cierto punto para nuestros consumidores, entonces al final buscamos crear ese factor de utilidad y también nos hace ver como una empresa responsable al usar productos biodegradables, no usar plástico que es parte de la responsabilidad social, pero en fin, nosotros estamos orientados más a la utilidad, y en segundo plano estaría la parte sentimental a través de los cosméticos porque es parte de la belleza, y esta se transmite al provocar sentimientos. Así que nosotros queremos darle un accesorio al cliente en el que pueda colocar sus cosméticos y no necesariamente solo nuestras cremas, por lo que a través de una cosmetiquera queremos transmitir esa parte de sentimientos al hacer sentir a las personas incluidas hasta la parte estética, generar esa emoción al ver una cosmetiquera llamativa.

Fanny: ¿Qué te gustaría que tuviera el servicio de promocionales que no tienen actualmente? ¿U oportunidades de mejorar la industria en general?

Robyni: en el caso de Nivea, hablando de la marca, para nosotros es muy importante promocionar el uso de productos biodegradables, por esa razón dentro de la gerencia ya se orienta un material autorizado por la parte responsable de la compañía. Tal vez puede ser la misma categoría de productos, pero variar en estilo y siempre acorde a los colores de la marca. Cambiar en materiales, opciones diferentes en el rango de precios que anteriormente mencionaba porque se les compran una cantidad de 1,000 para arriba, entonces se tiene

proyectado bimensual y masivos. Siempre tener la oportunidad de tener más opciones. Creatividad, calidad, precio, productos más prácticos, más versátiles.

Nombre del entrevistado: Claudia	Fecha de la entrevista: 21-10-22
Empresa: CAM	Número de entrevista: 2

Bianka: Aparte de los promocionales, ¿qué otros medios de promoción o publicidad utiliza?

Claudia: Nuestro mercado es muy particular y no es de consumo general, entonces más que todo son instituciones del estado y es word of mouth, es decir, es recomendaciones, entonces en particular nosotros participamos en ferias, las ferias de los colegios y esa es una forma para darnos a conocer, ya que nuestro mercado es muy particular. Eso sí que no usamos vallas publicitarias, y se trabaja con el estado y empresas privadas. También nos hemos publicado en las páginas amarillas, Instagram, Facebook, y ahorita, tenemos una página web, pero el tráfico es poco. Normalmente, uno contrata una agencia de mercadeo y jóvenes que trabajen las redes sociales, y bueno, la parte del marketing digital ha cobrado mucha relevancia.

Bianka: ¿Por qué prefiere promocionar a través de artículos promocionales en lugar de hacerlo por medios digitales o medios tradicionales? ¿O por qué considero en un principio los artículos promocionales?

Claudia: dos razones muy grandes, uno estas en la mente de las personas, trabajas el sentido del subconsciente, por ejemplo, regalar un mauspad, es algo que utilizas todos los días y estás viendo el logo de la empresa y te vas a acordar de la empresa, le das un lapicero y con ello escriben, les das un bolso y ahí van con el bolso al mercado. Hay un dicho que dice “out of sight out of mind”, si vos estas a la vista estas en la mente del consumidor, por lo que los productos promocionales son la mejor manera para publicarnos, porque son dos cosas, a la gente le gusta algo gratis y es un cariñito y no es algo que te compromete como cuando le das a alguien un plasma, un televisor, que ahí se cae en la corrupción. A mí me gusta regalar productos útiles, que las personas lo puedan usar y que sean durables. Además, que la gente definitivamente lo utiliza, también te está promocionando a la empresa, y les encantan esos cariñitos y en parte te ayuda a relacionarte con las personas. Y ese producto o regalo puede costar menos de \$1 y es algo que la persona le gusta, lo van a utilizar, vas a ver el logo de la empresa. Por otra parte, es más efectivo que un anuncio de televisión, porque lo puedes ver unos 20 segundos y luego se te olvido, y un artículo no, el artículo lo van a usar continuamente, por eso es importante que los productos sean de calidad, al igual que sus impresiones.

Bianka: ¿Cuáles serían los aspectos negativos de los artículos promocionales?

Claudia: El proceso de montar un diseño toma mucho más de lo que uno pensaría.

Bianka: ¿Considera usted que la forma en que comercializa la industria de artículos promocionales, sus productos son desde un enfoque funcional, es decir, enfatiza más en ofrecer precios económicos, tiempos de entrega rápidos, o tiene un enfoque más emocional, donde enfatiza más la conexión que los clientes como ustedes pueden crear con sus consumidores? ¿La industria está enfocada más a lo funcional o emocional?

Claudia: Para mí es más emocional definitivamente, pero desde la perspectiva de yo (empresa) le regalo el producto a mi cliente, pero desde la perspectiva del proveedor es como difícil porque ya es como por la confianza, el tiempo de entrega, la variedad de los productos, el servicio y la calidad por lo que regresan los clientes. Por ejemplo, ustedes no se tienen que promocionar mucho, porque la calidad y el servicio es lo que los ha recomendado solo. Y desde la parte emocional creería que es la parte de la confianza que se tiene sobre el proveedor.

Bianka: ¿Qué te gustaría que tuviera el servicio de promocionales que no tiene actualmente u oportunidades de mejora de la industria en general?

Claudia: Más variedad, definitivamente más opciones. Por lo menos en mi caso los promocionales son para regalar a personas profesionales, por lo que me gustarían cosas más de oficina y con el mismo sentido de que sea útil. Están las camisas, están las gorras, pero igual no hay mucha variedad. También regalar algo orientado a niños como los chanchitos de ahorro, son cositas diferentes y al mismo mandas un mensaje, el de ahorrar. Por otro lado, productos que lleven a la diversión o entretenimiento como rompecabezas, un cubo de Rubik, productos también que, si bien no sean infantiles, pero que puedan ser usado incluso por los hijos de los clientes, por ejemplo, un chinese hackers, si una persona recibe ese producto, lo comparte en familia, y no es algo que lo vas a agarrar y lo vas a desechar. Hay tantas cosas que se pueden utilizar como promocionales con el propósito que lo usen y lo vean diario y que no necesariamente sea una gorra o una taza.

Hay que buscar cosas innovadoras, cosas diferentes y que lo pueda usar muy segura. Sería bonito tener uno o dos productos que sean propios de una industria en particular.

Creo también que sería buenísimo tener catálogos en línea, ahora la gente tiene es mala práctica de hacer el catálogo y no ponen el precio, esa es lo más grave porque a la gente hace compras por impulso, si ven que es un precio favorable, pues te lo compran al instante, además que ya le ahorras la molestia al cliente de estar contactando a un agente de venta para consultar el precio, por lo que se necesita ser más práctico.

Hay una plataforma que usa mi hermano en Estados Unidos donde puede comprar en línea, se monta el carrito, ordena lo que vas a ordenar, incluso tienes la opción de personalizar, uno mismo sube el logo y te lo hace casi de inmediato y solo quedaría la ejecución de la

producción, pero eso facilitará la vida a todo el mundo, tanto para ustedes como para el cliente; tener el catálogo en línea, con precios, y hacer de la misma página web donde se pueda comprar en línea, y que de una sola vez te haga las cotizaciones, sería ideal.

Los productos eco amigables no son tan bonitos, son pocos atractivos, se tendría que buscar acabados muy bonitos o casas naturales, de hecho, aquí en Nicaragua hay productos naturales que son eco amigable y que se pueden hacer algo y no lo hacemos, es raro, o los acabados no son tan finos

Deberían de ser productos ecofriendly, pero con acabados bonitos, que sean bonitos, no esos cardboard, que son feos. Eso a mí no me da ganas de trabajar. Ese factor de estilo, diseño y moda, es muy importante, porque todo entra por los ojos.

Cosas personalizadas, mandar a imprimir como bolsos, pero el problema aquí en Nicaragua es la comunicación entre la persona que va a ordenar, y la persona que va a imprimir, hay mucha burocracia, para mandar a imprimir algo hay muchas personas de por medio. Es una pérdida de tiempo. Ustedes tienen, se le pone la orden a Fanny hacen inmediatamente el montaje y luego se manda a imprimir. En el mercado de León una impresora Epson en el mercado, el que produce esta, por un lado, el que recibe la orden por otro y el que monta el diseño está por otro y eso quita la trazabilidad totalmente, si no estar en el mismo lugar o tener una super comunicación para que eso funcione. Hay que quitar la burocracia, para que no se demore mucho.

Lo hacen a particulares por el mercado y a tienditas que lo hacen, el centro comercial Las América ahí tienen esos quioscos donde hacen productos personalizados para el cliente final, pero este mercado está muy abandonado.

ENTREVISTA CON LOS DE ARTESANÍA

Nombre del entrevistado: Liliana	Fecha de la entrevista: 1-11-22
	Número de entrevista: 1

Bianka: Buenos días, soy Bianka, soy estudiante de la carrera de negocios, y estoy haciendo una investigación de mercado, en la que tengo que entrevistar al sector de artesanía, ¿me permitiría un segundo de su tiempo para entrevistarla?

Liliana: Sí claro.

Bianka: Bueno, desde su percepción, porque cree que las personas prefieren comprar artesanía en lugar de artículos serigrafiados, ¿o impresos para obsequiar o regalar?

Liliana: la verdad que las personas prefieren comprar artesanía porque están más elaboradas, llevan más creatividad, pero también porque representan la cultura del país, por ejemplo esta taza que ves acá que es pintada a mano por el artesano vs la taza impresa que dice Nicaragua, las personas prefieren obsequiar la pintada a mano por el artesano porque lleva más trabajo, más dedicación y ellos saben que el artesano se sentó por un buen rato para elaborar el arte, mientras que en serigrafía o sublimación solo se le pasan la máquina y listo.

Bianka: ¿Entonces usted piensa que la artesanía lleva más personalización y creatividad que los artículos impresos?

Liliana: si, y es más, pienso que los artículos impresos son muy comunes y ordinarios, además de que la artesanía son productos más curiosos, y eso se ve cuando el cliente viene al local y comienzan a observar cada objeto detenidamente.

Bianka: ¿Y en cuánto al precio, considera usted que la artesanía es más cara o más barata que los productos impresos?

Liliana: Pues realmente la mano de obra del artesano es muy barata, por lo que se puede vender a un precio semejante al del producto impreso o serigrafiado, están nivelados los precios.

Bianka: Ahora, ¿qué piensa que debería de cambiar en la industria de los productos impresos para que los clientes de artesanía llegaran a comprar la oferta de esta industria?

Liliana: Pues, la verdad que no sé, creo que deberían de ser más creativos, más personalizados, y que de alguna manera los artículos puedan mostrar esa parte cultural.

Bianka: ¿Y usted cree que el sector de los artículos serigrafiados o sublimados se dirige más a las empresas o corporaciones que solicitan por volúmenes que al cliente individual?

Liliana: Sí, pienso que esa industria se enfoca bastante en vender a las grandes corporaciones, y no al individuo como tal, como lo hace el sector de artesanía.

Bianka: Desde su punto de vista, ¿Usted piensa que con un artículo impreso puede lograr crear un recuerdo memorable o algún tipo de emoción o lo ve más desde la perspectiva de la utilidad que puede tener para la persona a la que se lo obsequie?

Liliana: Pues opino que la artesanía es la que está más inclinada a producir sentimientos, emociones y es más memorable, mientras que el artículo impreso puede ser visto más desde la perspectiva de la funcionalidad, porque las empresas buscan cómo promocionarse y darse a conocer.

Nombre del entrevistado: Aurora	Fecha de la entrevista: 1-11-22
--	--

	Número de entrevista: 2
--	--------------------------------

Bianka: Buenos días, soy Bianka, soy estudiante de la Universidad Thomas More, y estoy haciendo una investigación de mercado, en la que tengo que entrevistar al sector de artesanía, ¿me permitiría unos minutos para entrevistarla?

Aurora: ¿Y de qué carrera sus? ¿Economía? ¿Mercadeo?

Bianka: Negocios, quería saber desde su propio punto de vista porque cree que las personas prefieren comprar artesanía en lugar de artículos serigrafiados, ¿o impresos para obsequiar o regalar?

Aurora: Porque mira, si vienen de Estados Unidos, hay un montón de artículos serigrafiados, en Walmart hay, en Costco hay, e incluso la pueden dar a hacer con los nombres específicos, son muy comunes de ver, mientras que aquí no, aquí es tejido, elaborado a mano, aquí son lemas como “tuve una noche loca”, “deacachimba” y cosas así que si bien se pueden hacer allí, son dichos más de nosotros que de los gringos, entonces vienen a comprar.

Bianka: ¿Y en cuánto al precio usted considera que son más barato o más caro las artesanías que los productos impresos?

Aurora: Bueno es que es lógico que las artesanías, al ser más personalizadas, más elaboradas, sean más caras que los productos impresos que se hace con una máquina y se puede producir a grandes masas.

Bianka: ¿Qué piensa que debería de cambiar en la industria de los productos impresos para que los clientes de artesanía llegaran a comprar la oferta de esta industria? Es decir, ¿cómo cree que se podrían convertir a los clientes artesanales en clientes de productos impresos?

Aurora: tal vez ese detalle de hacer las cosas de manera más elaborada, más personalizadas, porque por ejemplo el cliente de artesanía que ve este vaso con la catedral pintada va a preferir este en lugar de ver la catedral impresa, además que, al imprimirlo, la imagen no tiene ese brillo que tiene el pintado.

Bianka: ¿Ahora, usted piensa que el sector de los artículos impresos se dirige más a las empresas o corporaciones que al propio cliente individual?

Aurora: No, la verdad que opino que ambos, ya sea a las empresas como a los individuos, lo que pasa es que el sector de artículos trata de vender por masas, pero si suple a ambos perfiles de clientes.

Bianka: Esta es la última pregunta, desde su punto de vista, ¿Usted cree que con un artículo impreso puede lograr crear un recuerdo memorable o algún tipo de emoción o lo ve más desde la perspectiva de la utilidad que puede tener para la persona a la que se lo obsequie?

Aurora: Bueno, yo pienso que ambos, creo que puede cumplir ambas funcionalidades tanto emocional como la parte de la utilidad que le pueda dar al usuario.

Bianka: ¿Pero de qué lado lo ve más inclinado?

Aurora: Pues yo pienso que ambos lados.

Nombre del entrevistado: Cynthia	Fecha de la entrevista: 1-11-22
	Número de entrevista: 3

Bianka: Muy buenas tardes Doña Cynthia, fíjese que estoy trabajando en una tesis, y necesitaba de su colaboración en cuanto a su perspectiva como sector de artesanía, en contraposición al sector de productos impresos, ¿me podría regalar unos minutos de su tiempo?

Cynthia: Sí, dígame.

Bianka: ¿Por qué cree que las personas prefieren comprar artesanía en lugar de artículos serigrafiados, o impresos para obsequiar o regalar a otras personas?

Cynthia: bueno en el mercado de artesanía, también se ven llaveros impresos, serigrafiados con la bandera del país, con volcanes, pero eso casi no se vende, por lo que tenemos la idea de que todo lo que es impreso viene de china, por ejemplo, y la idea es tener productos hechos a mano, y que refleje arte.

Bianka: ¿Y hablando más de los aspectos negativos de los artículos promocionales, usted considera que son un poco impersonales en comparación a los artesanales?

Cynthia: Bueno, puede que sea personalizado porque si nos vamos a los productos impresos como camisetas, tazas que dicen “Flor de caña”, “Nicaragua”, que lleve impreso “Soy Nica”, esos tienen movimiento, pero por lo que se va más el cliente es por los productos hechos a mano.

Bianka: y ahora, con respecto al precio, usted considera que son más baratos o más caros los productos artesanías que los productos que tienen serigrafía o sublimación

Cynthia: no, ahí es más lógico pensar que la artesanía es más cara, porque usted sabe que en artesanía una pieza no es igual a la otra pieza, y en impreso podemos hacer miles de lo mismo, y los clientes, pues eso lo saben y ellos siempre andan buscando piezas únicas.

Bianka: ¿Cree que hay más campo para incorporar el arte, la moda en artesanía que en productos impresos?

Cynthia: Pues yo pienso que sí hay campo, pero hay productos que no se pueden hacer serigrafiados y hay productos que sí, por lo menos en este mercado se mueve bastante las camisas serigrafiadas, pero si ya nos ponemos a decir piezas talladas, no se puede hacer una pieza tallada serigrafiada, hay que ver el producto.

Bianka: ¿Qué opina que debería de cambiar en la industria de los productos impresos para que los clientes de artesanía llegaran a comprar la oferta de esta industria?

Cynthia: tener productos que tengan ese componente tradicional, como el macho ratón, el gueguense, algo que nos identifique como nicaragüenses, y eso es lo que se ha estado moviendo en el sector de serigrafía cuando se quiere vender en un sector que es artesanía, pero si ya vamos centrando a empresa que el rubro es otro ahí ya es diferente.

Bianka: ¿usted cree que el enfoque que ha tomado la industria está más dirigido a servir a las empresas más que al individuo como tal?

Cynthia: pienso que como todo lo que se mueve alrededor de nosotros es negocio, entonces yo pienso que la industria se ha enfocado en trabajar con una empresa que le compre miles de productos serigrafiados, a trabajar con alguien que pide pocas cosas, porque en la serigrafía el precio varía, entre más hacemos, es mejor el precio.

Nombre del entrevistado: Heisel	Fecha de la entrevista: 1-11-22
	Número de entrevista: 3

Bianka: ¿Por qué cree que las personas prefieren comprar artesanía en lugar de artículos serigrafiados, o impresos para obsequiar o regalar a otras personas?

Heisel: Porque se tiene la percepción que lo que se hace a mano, tiene mayor valor, se valora el trabajo del artesano, también hay mayor creatividad en los diseños. Y a pesar de que usualmente estos productos artesanos son más caros, los prefieren por.

Bianka: ¿Qué piensa que debería de cambiar en la industria de los productos impresos para que los clientes de artesanía llegaran a comprar la oferta de esta industria?

Heisel: Tal vez serigrafiando, sublimando cosas típicas, incluso combinar la artesanía con la impresión industrial, pero las empresas no se enfocan en ese rubro.

Bianka: ¿usted cree que el enfoque que ha tomado la industria está más dirigido a servir a las empresas más que al individuo como tal?

Heisel: Se mueve más la venta de los productos a empresa, pero hay varios individuos que buscan productos individuales, pero hay muy pocas empresas que trabajan por unidades individuales, pero muy pocas, porque la mayoría solo te trabajan de 50 productos a más y no debería de ser así, pienso que también deberían de atender al público que anda buscando por ejemplo obsequiar un regalo, y es imposible para estas personas porque la industria los produce a grandes cantidades.

Bianka: Esta es la última pregunta, desde su punto de vista, ¿Usted piensa que con un artículo impreso puede lograr crear un recuerdo memorable o algún tipo de emoción o lo ve más desde la perspectiva de la utilidad que puede tener para la persona a la que se lo obsequie?

Heisel: Están más enfocados en lo funcional, porque en general se inclinan por precio y calidad, y en algunos casos ni siquiera ofrecen buena calidad, pues las impresiones son malas, y el precio es alto.

Nombre del entrevistado: Flor manzanares	Fecha de la entrevista: 1-11-22
	Número de entrevista: 3

Bianka: ¿Por qué piensa que las personas prefieren comprar artesanía en lugar de artículos serigrafiados, o impresos para obsequiar o regalar a otras personas?

Flor Manzanares: El producto de artesanía se trabaja a mano, mientras que el producto promocional es un trabajo artificial, por así decirlo porque es trabajado con máquinas industriales. Además, que los clientes se guían por lo típico, por los colores, y las piezas únicas.

Bianka: ¿Qué piensa que debería de cambiar en la industria de los productos impresos para que los clientes de artesanía llegaran a comprar la oferta de esta industria?

Flor Manzanares: Deben de ser más originales en sus productos, porque la industria al producir en grandes cantidades, lo que venden son copias de productos exactamente iguales, y los productos deben de ser más estilizados, más finos, tener diseños diferenciados, ser más creativos.

Bianka: ¿usted cree que el enfoque que ha tomado la industria está más dirigido a servir a las empresas más que al individuo como tal?

Flor manzaneras: va más dirigido a las empresas, porque por ejemplo yo quería hacer unas tazas para el cumpleaños de mi sobrina, y me dijeron que no, que solo por mayor hacían.

Bianka: Esta es la última pregunta, desde su punto de vista, ¿Usted cree que con un artículo impreso puede lograr crear un recuerdo memorable o algún tipo de emoción o lo ve más desde la perspectiva de la utilidad que puede tener para la persona a la que se lo obsequie?

Flor manzanares: Están más enfocados en lo funcional, donde den más barato se dan hacer las cosas, pero la calidad, es algo por lo que si pagaría más, porque le da una mejor apariencia. A mí me gustan las cosas pintadas, no montadas, algo más natural.

Nombre del entrevistado: Catherine Guadalupe	Fecha de la entrevista: 1-11-22
	Número de entrevista: 3

Bianka: ¿Por qué cree que las personas prefieren comprar artesanía en lugar de artículos serigrafiados, o impresos para obsequiar o regalar a otras personas?

Catherine Guadalupe: Por la calidad, el trabajo que lleva, por el tiempo que le dedican los artesanos a cada pieza, les llama bastante la atención, los colores, la creatividad, porque ellos inventan, mientras que lo impreso es lo mismo, y la artesanía son piezas únicas. Otra cosa es que el cliente se detiene más porque el producto es más curioso y llamativo que el promocional.

Bianka: ¿Qué piensa que debería de cambiar en la industria de los productos impresos para que los clientes de artesanía llegaran a comprar la oferta de esta industria?

Catherine Guadalupe: Ser más creativos, ser más detallista, los artesanos no se quedan solo en lo que ya existe, ellos inventan y van más allá. La artesanía es más cara por el trabajo que lleva el producto. Además, las categorías de productos siempre son las mismas, nunca cambian, siempre vas a ver lo mismo: gorras, camisetas, lapiceros, mientras que el artesano inventa y manipula el producto para adecuarlo a lo que tenga en mente.

Bianka: ¿usted cree que el enfoque que ha tomado la industria está más dirigido a servir a las empresas más que al individuo como tal?

Catherine Guadalupe: Si está inclinado a la producción en masas, porque les sale más favorable, se ha descuidado mucho a las personas que quieren cosas más especializadas. Todo se hace en volumen, no hay exclusividad.

Bianka: Esta es la última pregunta, desde su punto de vista, ¿Usted cree que con un artículo impreso puede lograr crear un recuerdo memorable o algún tipo de emoción o lo ve más desde la perspectiva de la utilidad que puede tener para la persona a la que se lo obsequie?

Catherine Guadalupe: Están más inclinados a la parte funcional.

Bianka: Bueno, le agradezco mucho por su tiempo, tenga un excelente día.