

**Facultad de Ciencia Económicas y
Administrativas**

**Daniela Alexandra Carvajal Collazos
Administración de Empresas.**

UAN
UNIVERSIDAD
ANTONIO NARIÑO

UAN
UNIVERSIDAD
ANTONIO NARIÑO

PLAN ESTRATEGICO DE
MARKETING PARA EL
ESTABLECIMIENTO DE
COMERCIO FOTO STUDIO
DIGITAL CALI



Contenido

Introducción.....	6
1. Estudios preliminares	8
1.1 Planteamiento del Problema	8
1.1.2 Antecedentes	9
1.1.3 Pregunta de Investigación	11
1.1.4 Sistematización	11
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo General	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Marco Referencial	12
1.3.1 Marco Contextual	12
1.3.2 Estado del Arte	13
1.3.3 Marco Teórico y Conceptual	14
1.3.4 Marco Legal	27
1.4 Metodología.....	29
1.4.1 Definición y justificación del tipo de estudio	29
1.4.2 Tipo de Investigación	29
1.4.3 Fuentes de Información	30
1.4.4 Fases de Investigación	31
1.5 Justificación.....	32
2. Descripción de la situación actual foto Studio Digital Cali.....	34
2.1.1 Misión	34
2.1.2 Visión	34
2.1.3 Valores y políticas	34
2.1.4 Ubicación e Infraestructura	35
2.1.5 Recurso humano (organigrama)	37
2.2 Análisis del entorno, sector y Competencia.....	45
2.3 Análisis sectorial y de competitividad	52
2.3.1 Diamante de Competitividad	52
2.3.2 Aplicación del modelo las Cinco fuerzas de Porter al sector de la fotografía; Error! Marcador no definido.	
3. Identificación del mercado potencial	70

3.1 macro segmentación	70
3.2 Microsegmentación del mercado	71
3.3 Investigación del mercado potencial	75
Conclusión	80
4. Propuesta de marketing	82
4.1 Matriz EFE	82
4.1.1 Análisis resultado negativo Matriz EFE	83
4.2 Matriz EFI	83
Análisis del resultado negativo Matriz EFI	84
4.3 Matriz FODA Cruce Estratégico	84
5. Diseño de la propuesta de marketing	88
5.1 Perspectivas de la propuesta	88
5.2 Marketing Mix	88
Nuevo modelo de negocio	90
Estrategias	92
Estrategia de Producto	95
Estrategia de precio	95
Estrategia de Plaza	96
Estrategia de promoción y publicidad	96
Conclusiones	97
Recomendaciones	99
Referencias	100
Anexos	105

Lista de tablas

Tabla 1.	18
Tabla 2.	19
Tabla 3.	19
Tabla 4. Elementos de trabajo de Digital Cali.....	37
Tabla 5. Recurso humano de Digital Cali	37
Tabla 6. Productos y servicios ofrecidos por Digital Cali	39
Tabla 7. Macrosegmentación del mercado Digital Cali	70
Tabla 8. Microsegmentación del mercado.....	71
Tabla 11. Matriz EFE Digital Cali.....	82
Tabla 10. Matriz EFI Digital Cali	83
Tabla 12. Matriz FODA Digital Cali.....	86

Lista de figuras

Figura 1. Matriz BCG Digital Cali.....	44
Figura 2. Resumen PEST Digital Cali	52
Figura 3. Diamante de Porter Digital Cali	57
Figura 4. Género de las personas encuestadas.....	76
Figura 5. Rango de edad de los encuestados.....	76
Figura 6. Características que buscan los compradores en los productos.	78
Figura 7. Decisiones de compra de los consumidores.	78
Figura 8. Rangos de precios de los encuestados.....	79
Figura 9. Lugar que frecuentan los encuestados para un servicio fotográfico.	79
Figura 10. Satisfacción de los encuestados frente a los servicios y productos fotográficos adquiridos.	80
Figura 11. Expectativa de los consumidores.....	80
Figura 12. Marketing Mix Digital Cali	89

Introducción

Para lograr rediseñar servicios y productos que suplan las demandas de los clientes, es necesario identificar cuáles son las necesidades que los consumidores presentan, con el fin de que cada servicio o producto que se ofrezca, logre no sólo suplir la demanda, si no también generar altos niveles de satisfacción que consoliden la lealtad y fidelidad del cliente para con la marca o la empresa. Por lo anterior, han optado por implementar herramientas diferentes del mercadeo, con propósito de lograr una mayor cercanía con respecto a las expectativas de sus clientes.

Poder mantenerse competitivamente dentro del mercado requiere más que establecer productos y servicios, el mercado empresarial también involucra el conocer cómo se desarrolla cada proceso y cuáles son sus objetivos para poder estar a la par frente a la persistente e innovadora competencia que cada día exige la creación y planificación de nuevas estrategias que les permitan mantenerse en el mercado laboral.

El mercado fotográfico no está exento de las anteriores exigencias, al contrario, las empresas fotográficas enfrentan fuertes retos de innovación y avance técnico que, al no lograr enfrentar eficazmente, les ha causado pérdidas tanto en ventas como en clientes.

Digital Cali, la empresa objeto de estudio, realiza una atención individualizada a todos los clientes que llegan al local (ya sea por fidelidad, referencia de otros clientes o por los anuncios que existen en otros puntos comerciales cercanos al local), asegurando que el producto sea de excelente calidad y que gocen de una buena atención. Sin embargo, las anteriores estrategias comerciales y de servicio no garantizan el crecimiento de la empresa, ni que los usuarios se mantengan fieles a sus servicios; pues la constante evolución de los productos y servicios, así como los avances tecnológicos que cada vez son más asequibles para los consumidores es una amenaza constante de este gremio. Por lo anterior, es necesario crear un método de medio de comunicación, publicidad e innovación del producto o servicio, para fidelizar a los clientes y evitar que los clientes opten por otras opciones de servicio.

Por lo tanto, en Digital Cali, se establecerá un plan estratégico de marketing necesario por la situación actual de la empresa. Para ello, definir el concepto de plan estratégico de marketing y así visualizar el camino adecuado y los pasos a seguir para la consecución de las metas propuestas por la empresa y sus objetivos, a través de estrategias claves para que identifiquen las oportunidades y las amenazas que se puedan presentar a futuro, con el fin de encontrar cambios notables dentro y fuera de la empresa como en el mercado.

En ese orden de ideas, este proyecto de investigación realizará una propuesta de plan de marketing estratégico para determinar si una empresa fotográfica en la ciudad de Cali. En este trabajo se desarrollará el planteamiento del problema identificando la problemática que existe actualmente en las empresas fotográficas de la ciudad de Cali, en cuanto a sus productos y servicios; se conocerá cómo es el comportamiento de éste, ante la creciente innovación para obtener una respuesta sobre los intereses manifestados por las empresas. Dicho Plan de Marketing estratégico corresponde con las tácticas, actividades y estrategias que se deben aplicar por parte de Digital Cali, para lograr la efectiva venta y continuidad del negocio sobre este tipo de servicio y producto, enfatizando la manera en la que debe perfeccionarse en el posicionamiento de la actividad como tal que en la actualidad se ha visto afectada.

En un primer punto, se realizará un análisis/diagnóstico detallado de la actual situación en la que se encuentra Digital Cali, teniendo en cuenta el objetivo de nivelar las líneas estratégicas en las cuales actúa la empresa para así poder aumentar la competitividad y continuidad de la empresa DIGITAL CALI. Para ello se implementaron herramientas de análisis como PEST, EFI, EFE, Cinco fuerzas de Porter, Matriz BSG, entre otras.

Se desarrollaron los objetivos del proyecto, el marco referencial, la metodología necesaria para el plan estratégico de marketing, la justificación en la cual se determina las razones por las cuales se realiza el plan estratégico y el aporte de esta.

1. Estudios preliminares

1.1 Planteamiento del Problema

Hoy en día, las pequeñas y grandes empresas de fotografía enfrentan escenarios inciertos por la innovación tecnológica que ha permitido la reproducción infinita de imágenes a un mismo tiempo, cuando la tecnología analógica sólo permitía la impresión física de una imagen en un momento determinado. Esta explosión también fue posible gracias a Internet, que permitió que las imágenes se difundan de una forma rápida y económica.

El surgimiento de la fotografía digital comienza a mitad del siglo XX entrando con fuerza y debilitando la fotografía tradicional. Todos los artistas tuvieron una mayor conceptualización física de esta innovación fotográfica dándoles así muchas variantes de movimientos innovadores que comenzaron cuando apareció entre ellos el debate sobre la fotografía análoga a la Digital, fue entonces cuando comenzó la búsqueda de innovación propia para la fotografía que la definiera e identificara.

Por tal motivo, la revolución tecnológica que trajo consigo la revolución de la imagen gracias a los formatos digitales, ha impactado las organizaciones dedicadas al negocio de la fotografía, tal es el caso del establecimiento de comercio Digital Cali, el cual refleja pérdida del ejercicio en sus resultados, ocasionado por el descenso de las ventas.

Por tal razón, la empresa necesita de manera urgente ser rediseñada y analizada desde diversas perspectivas, especialmente desde la óptica del marketing, ya que requiere revisar la cartera de sus productos y las estrategias comerciales, es decir; diseñar un plan estratégico de marketing para adecuar a Digital Cali aumentar la cobertura de mercado y la rentabilidad de la empresa.

Para Espinosa (2016) el marketing estratégico requiere de un análisis y conocimiento del mercado para poder identificar las oportunidades que permitirá suplir las necesidades de los consumidores de manera más eficaz y eficiente frente a otros competidores.

1.1.2 Antecedentes

La fotografía es un arte que ha tenido un desarrollo vertiginoso, su evolución se ha visto influenciada por las transformaciones que ha tenido la sociedad, los cambios tecnológicos, el auge del internet.

Sus inicios se remontan al año 1839 con la presentación del daguerrotipo, que fue desarrollado por Louis Daguerre, sin embargo, estas primeras fotografías no tenían posibilidad de copia y eran muy perjudiciales para la salud (Alysus Blog, 2010).

Pero, esto no desestimó el interés y pasión tales imágenes impresas, por lo que muchos amantes de la fotografía se empeñaron en perfeccionar el método y evolucionaron al disminuir los aspectos perjudiciales y mejorar la calidad de las fotos. Es así como la primera placa fotográfica a color apareció en 1907, a cargo de Autochrome Lumiere. Posteriormente, la primera película fotográfica a color moderna KodaChrome, se usó en 1935 y en 1947 Polaroid presentaría ante la Sociedad Óptica Estadounidense la fotografía instantánea, un gran avance tecnológico en la época. En 1975 Kodak presenta la primera cámara digital y para 1990 se diseña y comercializa la cámara digital Dycam Model por primera vez al mercado generando grandes cambios. en el mundo fotográfico (Alysus Blog, 2010).

En el siglo XX Trabadela Robles (2005) hace referencia al momento exacto en que ocurrió la revolución industrial con el surgimiento de nuevos medios de comunicación basados en la tecnología electrónica y luego la digital.” (Trabadela Robles, 2005).

Desde la incursión del mundo digital la fotografía ha adquirido un nuevo sentido. Hoy, la venta de cámaras digitales ha decaído de tal forma que ha puesto en riesgo muchas empresas de este sector todo ellos por la incursión en el mercado de los celulares inteligentes que permiten capturar fotos directamente con el celular y de excelente calidad de imagen; y cada nuevo modelo de teléfono móvil trae avances muy significativos en cuanto a la captura de imágenes y vídeos, por lo que la competencia en el mundo fotográfico es cada vez más fuerte. Además, un plus que atrae al público hacia los celulares es el tamaño del

y la cámara análoga, el tamaño del sensor, los pixeles de enfoque y sus funcionalidades adicionales.

El fácil acceso a una cámara por medio de un celular y la fácil publicación de las mismas propiciado por el uso de las redes sociales, son unas de las tantas razones por las empresas como Kodak han caído en ruina. Y, teniendo en cuenta el constante flujo de cambios tecnológicos que traen al mercado cámaras cada vez más sofisticadas como las cámaras EVIL o cámaras sin espejo con objetivo intercambiables, cámaras REFLEX o cámaras 360° cada vez con más sofisticadas, y las más aplicaciones de la inteligencia artificial a la fotografía o Apps para mejorar la imagen, la edición o la productividad, el panorama para las empresas fotográficas es muy poco alentador (Superprof, 2019).

Empresas como Canon, Nikon o Sony entendieron que era mejor pasar de un negocio grande a uno mediano, que pasar a uno inexistente y, frente a las nuevas tecnologías, decidieron poner a la par y participar de tal innovación tecnológica. Cuando Kodak despertó la fotografía digital no le reconocía (Ochoa, 2015).

Las empresas fotográficas en nuestro país tampoco la tuvieron fácil con la llegada de los cambios tecnológicos. Foto Japón, un gigante en el mundo fotográfico y fundada en Colombia hace más de 30 años, tuvo un proceso de liquidación que le generó un fatal golpe llevándolo a una reestructuración, debido a problemas de liquidez y solvencia que les impedía seguir en sus actividades y pagar sus deudas (Giraldo Gallo, 2013).

La empresa tuvo una dura y complicada batalla para no caer en quiebra. El primer paso para lograr alejarse del abismo del fracaso fue absorber y aceptar la llegada de la revolución del mundo digital, adaptándose a ella y dejar sus viejos proyectos para no ser vencido por la innovación que ofrecía en su momento las nuevas cámaras digitales. Es así como la se reinventó y se convirtió en un comercializador de diferentes productos digitales. (Giraldo Gallo, 2013).

1.1.3 Pregunta de Investigación

¿Qué estrategia se puede implementar para el establecimiento de comercio Foto Studio Digital Cali que le permita mantenerse competitiva y generar más participación en el mercado demográfico?

1.1.4 Sistematización

¿Cuál es la situación actual del establecimiento de comercio Foto Studio Digital Cali, en relación a sus productos?

¿Cómo se encuentra el entorno, sector y competencia de la empresa Foto Studio Digital Cali para poder adaptarse al mercado?

¿Cuál es el mercado potencial del establecimiento de comercio Foto Studio Digital Cali?

¿Qué planes de acción, presupuesto e indicadores necesita la empresa Digital Cali?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de marketing para el establecimiento de comercio Foto Studio Digital Cali, para el periodo 2021-2023

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir la situación actual del establecimiento de comercio con relación a su estructura y portafolio de productos.

- Realizar un análisis del entorno, sector y competencia de la empresa.
- Identificar el mercado potencial del establecimiento de comercio
- Diseñar la propuesta de marketing para la empresa, incluyendo objetivos, estrategias, indicadores y presupuesto.

1.3 Marco Referencial

1.3.1 Marco Contextual

Santiago de Cali es la capital del departamento del Valle, fue fundada en 1536 por Sebastián de Belalcázar. Está ubicada en el departamento del Valle del Cauca y limita con los municipios de Yumbo, Palmira, Jamundí y Buenaventura. Se caracteriza por ser una ciudad cálida y alegre, que ofrece a los visitantes, no sólo la amistad incondicional de sus habitantes sino también lugares mágicos y de gran interés como los monumentos históricos, las plazas, parques y museos, iglesias como La Ermita, sin olvidar su deliciosa gastronomía, su clima tropical y refrescante que tientan a todos para quedarse en ella. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017).

El establecimiento de comercio Foto Studio Digital Cali, se encuentra ubicado en la Calle 76 # 7r Bis -37 Barrio Alfonso López Tercera etapa en la comuna 7 de la ciudad de Santiago de Cali – Colombia, el cual cuenta con más de 30 años, durante los cuales ha desarrollado su actividad económica principal y según el código CIIU 7420: (Actividades de Fotografía).

Su ubicación geográfica es privilegiada ya que representa una oportunidad de conexión a las demás ciudades o barrios cerca, gracias a su conectividad y acceso con las principales zonas turísticas como la Zona norte, zona centro, zona oeste y zona sur donde se encuentra la mayor fuente turística y como tal para una gran sección de fotos para los clientes como también el departamento tiene la mejor red vial del país.

Figura 1. Ubicación del Studio Fotográfico Digital Cali



Fuente: Google Maps

1.3.2 Estado del Arte

En términos generales, la evolución del mundo digital, y en consecuencia la consolidación y madurez de mercados digitales, se encuentra en una fase de desarrollo continuo para la fotografía. A continuación, algunos antecedentes relacionados con el tema de investigación concurrente a otros países o ciudades, a la fecha se han encontrado escasos documentos realizados.

El trabajo realizado por Martínez Illera (2008), titulado **“De lo Análogo a lo Digital. El Cambio en la mirada y su efecto en los medios”** de la Universidad Pontificia Javeriana del año 2008. Pretende estudiar un problema que se está presentado en los medios desde la aparición de la imagen digital, la relación entre la mirada de la fotografía, la posible crisis de credibilidad a la que puede llevar lo análogo a la prensa, partiendo de un estudio teórico, y llegando a una aplicación práctica de los conceptos estudiados (Martínez Illera, 2008).

Este trabajo tuvo como intención realizar un análisis al problema de la fotografía de prensa que se encontraba en su momento por el paso de la imagen análoga a la digital, el cual, comprendiendo las posibilidades de ambas al momento del manejo y corrección al dar publicación de esta, donde también encontró problemas éticos y se estaban desarrollando en ese instante, lo cual el autor del trabajo se enfocó en presentar este proyecto para conocer las amenaza para la imagen de prensa y sus ideales tradicionales de fotografía.

Otro documento con aspectos de objetivos similares es el de Herrera Sanchez (2018), titulado **Planificación estratégica de marketing para el posicionamiento de la empresa RF SOLUCIONES INDUSTRIALES SAS,**

como herramienta de gestión comercial. De la Universidad Militar Nueva Granada en la ciudad de Bogotá, *“fundamentada en la implementación de un plan estratégico de marketing logrando el posicionamiento y la permanencia de la empresa dentro del mercado”*.

La idea que la autora tuvo para realizar el proyecto fue revisar y replantear los procesos que se manejaban dentro de la empresa y así diseñar un plan estratégico de marketing, donde planteaban como el manejo de las 4P, promoción, producto, precio y plaza, dando una estrategia para definir los sectores del mercado, estrategias de promoción y marketing, para lograr en el proyecto de la empresa un final en el logro de estas estrategias dándole a la empresa mejores ingresos y rentabilidad, logrando un posicionamiento favorable.

Por ultimo en los trabajos investigados referentes al tema, se halló una tesis de Castro Becerra & Tomala Landazuri (2016), titulado **plan de negocios de un estudio fotográfico al norte de la ciudad de Guayaquil**.

El estudio tuvo como objetivo crear un estudio de fotografía con una propuesta de valor que consistía en lograr una relación estrecha y confiable con el cliente. Para ello se realizó una investigación de tipo cualitativo y descriptivo y se usó como instrumento la encuesta.

Los autores buscan en este proyecto emprender y así lograr la oportunidad de negocio que se puede obtener bajo la idea de entregar al cliente trabajos de calidad, transmitiendo una escena moderna de lo que desean plasmar en recuerdos a través de una fotografía, a través de la tecnología informática actual que se aplica en el campo de la fotografía, para brindarles servicios y productos de calidad y así lograr la aceptación que esperan del mercado dándole importancia a la fotografía análoga.

1.3.3 Marco Teórico y Conceptual

Se abordarán diferentes teorías del plan estratégico de marketing, administración, enfocadas en la competitividad, que factores influyen en la competitividad de una empresa y cuál es la importancia de esta, el producto o servicio para lograr ser competitivos, también se expone cómo la competitividad

y un buen plan aportan a un mejor desempeño para el establecimiento de comercio Digital Cali.

Administración

Wilburg Jiménez Castro (1990) economista de la universidad Autónoma de Centro América, define a la administración como: "...una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr".

Por su parte, Fayol (1916), padre de la teoría clásica de la administración, administrar es visualizar el futuro y trazar el programa de acción, y organizar se refiere a construir las estructuras material y social de la empresa.

Chiavenato (2006) la administración es el proceso que permite planear, controlar, dirigir y organizar los recursos de la empresa en pro de los objetivos propuestos.

Para Kotler (2012), en su libro Dirección de Marketing, define la planeación de negocios de la siguiente manera:

"Este desarrolla las estrategias y los objetivos amplios de mercadotecnia con base en la situación del mercado y sus oportunidades, mientras que el plan táctico de mercadotecnia, describe las estrategias específicas para el período. En si el plan de mercadotecnia es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de mercadotecnia" (pág. 94)

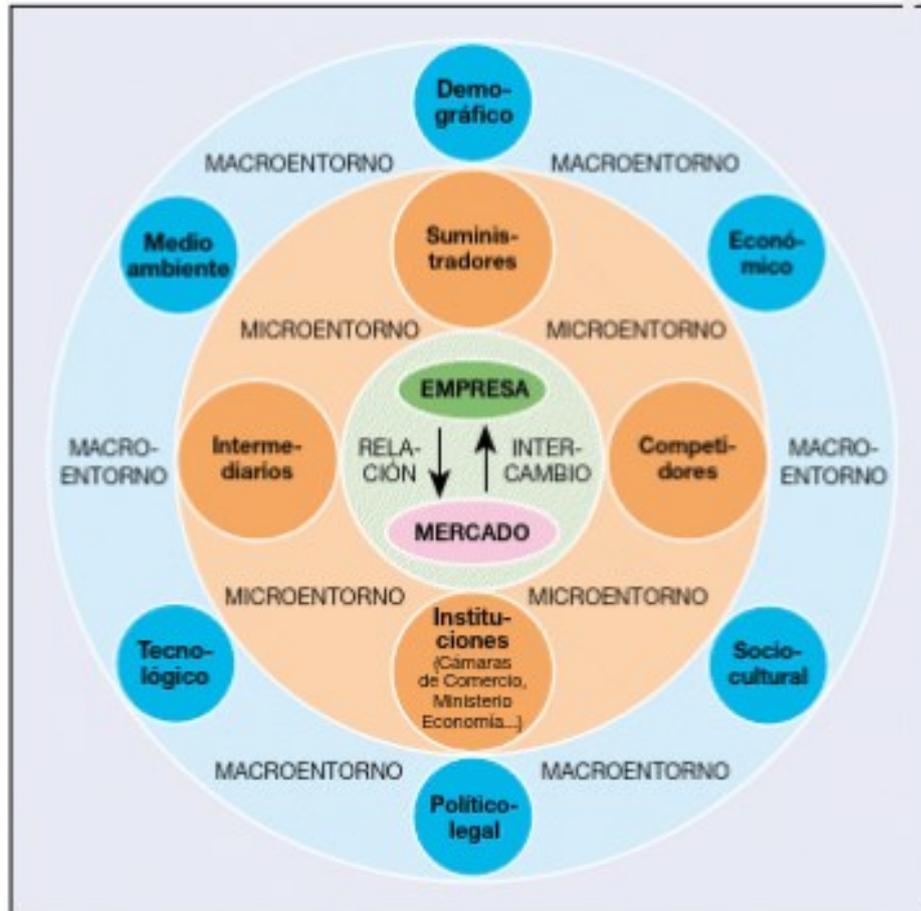
En un análisis precedente, para la empresa Digital Cali es importante analizar el ambiente en el cual actúa, como este es afectado directamente y en qué momentos la empresa afecta a su entorno para aprovecharlo según los conceptos de la administración.

Para Santesmases Mestre (2012) en su libro Marketing: Conceptos y estrategias afirma que:

"La relación de intercambio entre la empresa y el mercado se desarrolla dentro de un sistema comercial, en el que hay una serie de factores no controlables por la empresa. Estos factores, que constituyen el entorno, influyen

en los comportamientos del mercado, en las decisiones de marketing de la empresa y, en definitiva, condicionan el desarrollo de la relación de intercambio. Algunos de los factores del entorno están más próximos a la relación de intercambio y su influencia es más inmediata. Éste es el caso de los suministradores, los intermediarios, los competidores y otras instituciones comerciales que facilitan o promueven la actividad comercial o velan por el normal desarrollo de la misma. Estos factores constituyen el Microentorno. Otros factores, en cambio, tienen una influencia menos inmediata, y afectan no sólo a la actividad comercial, sino también a otras actividades humanas y sociales. Así, los cambios demográficos, económicos, culturales, sociales, legales, políticos, tecnológicos y del medio ambiente afectan tanto a la actividad comercial como a otras actividades y aspectos de la vida y la sociedad. Estos factores constituyen el Macroentorno.” (pág. 126)

Figura 2. El Mercado y el Entorno



Fuente: Marketing: conceptos y estrategias (Santesmases Mestre, 2012)

Macroentorno

Cruz Torres (2015), afirma que el macroentorno;

“Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la *cultura* de la *población*, la *fuerza* de la *naturaleza*, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.” (pág 3-10),

Tabla 1.

Macroentornos de Marketing

<i>Macroentorno</i>	<i>Descripción</i>
<i>Ambiente Demográfico</i>	Involucra a las personas las cuales constituyen los mercados.
<i>Ambiente Económico y social</i>	Está constituido por factores que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.
<i>Entorno medioambiental</i>	Incluyen los recursos naturales que afectan a las actividades de marketing.
<i>Ambiente tecnológico</i>	Está formado por fuerzas que influyen en las nuevas tecnologías y dan lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado.
<i>Ambiente político-legal</i>	Está formado por las leyes, las agencias gubernamentales y los grupos de presión que influyen en los individuos y organizaciones de una sociedad determinada.
<i>Ambiente socio-cultural</i>	Está constituido por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores básicos, percepciones, preferencias y comportamientos de la sociedad.

Fuente: Elaboración propia. Información tomada de (Cruz, Torres 2015. pág. 3-10)

Microambiente

Son las fuerzas que están al alcance del control de la empresa. Para Kotler & Keller (2012) estas fuerzas pueden ser competidores, intermediarios, clientes y públicos.

Según los mismos autores, a partir del análisis de los microambientes y sus participantes, nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

Tabla 2.

Tipos de microambientes.

<i>Concepto</i>	<i>Descripción</i>
Micro ambiente interno	Refiere relaciones entre los distintos departamentos son necesarios para diseñar plan.
Micro ambiente externo	Está constituido por aquellos factores que tienen una influencia inmediata en las relaciones de intercambio. Pueden ser: proveedores, los intermediarios, clientes y competencia

Fuente: Elaboración propia. Información tomada de (Kotler & Keller , Dirección de Marketing, 2006)

Tabla 3.

Elementos del microambiente externo.

<i>Concepto</i>	<i>Descripción</i>
Clientes	Son las personas cuyas necesidades y deseos hay que suplir. Los clientes son la esencia del marketing y constituyen el centro de las decisiones de marketing en la organización.
Competencias	Son las acciones que realiza la empresa están orientadas a la consecución de sus objetivos en los mercados. Pueden ser: Competencia de marcas,

	Competencia de productos, Competencia de necesidades.
Intermediarios	Organizaciones lucrativas independientes que contribuyen directamente al flujo de bienes y servicios entre una entidad de marketing y sus mercados.
Proveedores	Son las personas o empresas que ofrecen los bienes o servicios que nos permiten producir lo que vendemos.

Fuente: Elaboración propia. Información tomada de (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 2001).

Después de este análisis de los entornos se concibe hacer necesario el uso de otras herramientas de mercadeo, como el DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) (Ayala Ruiz & Arias Amaya, 2019).

Esta forma de analizar simboliza un arranque para inspeccionar las interacciones particulares de las características y el entorno del negocio en el cual éste compite. El análisis DOFA tiene variados énfasis de estudio y consiguen ser usados por todos los niveles de la empresa y con diferentes mecanismos de observación, tales como el producto-mercado, mercado, productos, línea de productos, empresas, corporaciones, divisiones y unidades estratégicas de negocios, entre otras.

Plan de Marketing

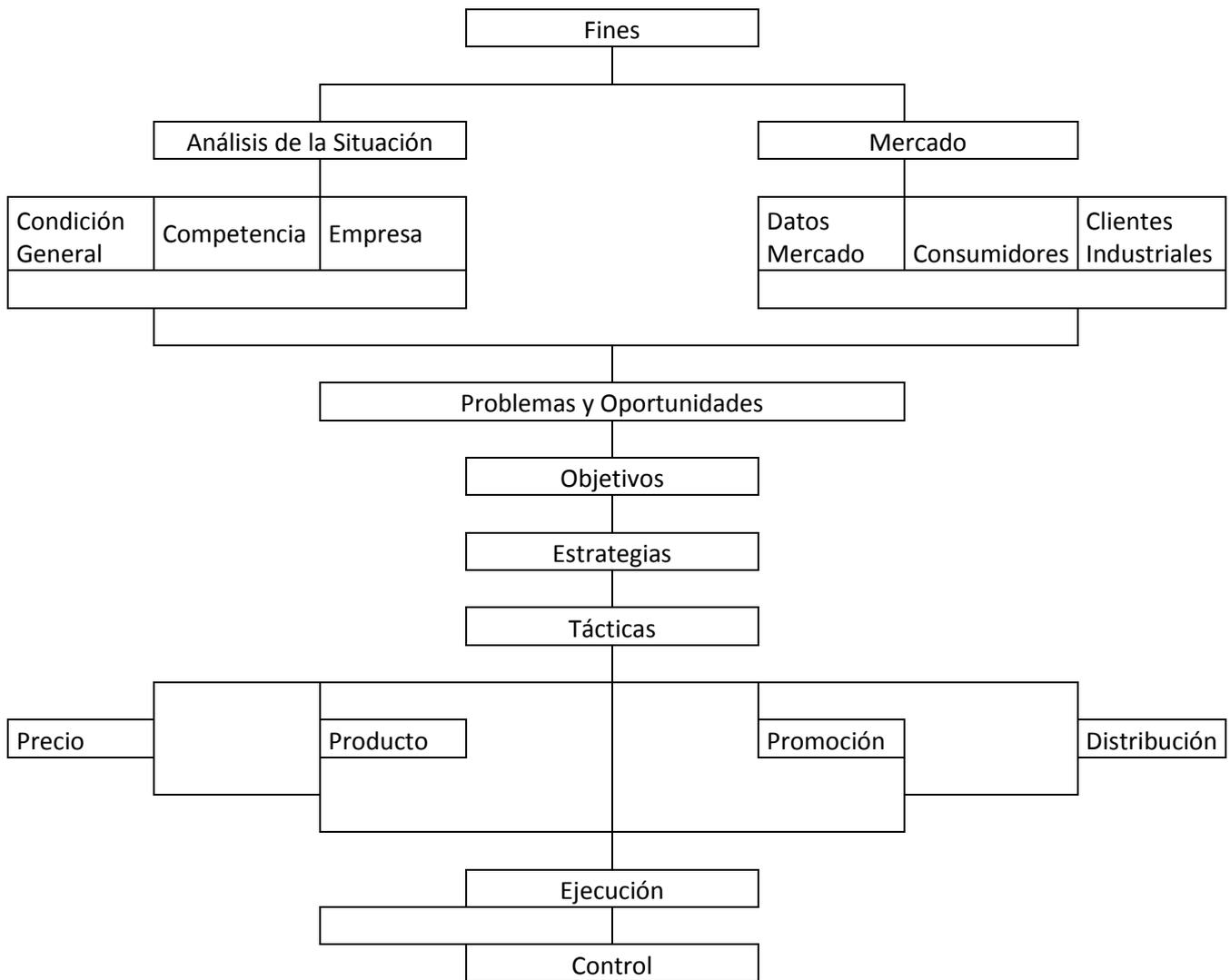
Kotler, citado por Thompson (2006), define al plan de marketing como “*un documento escrito el cual recogen objetivos, estrategias y planes de acción relativos a los elementos de Marketing-Mix, que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada en el ambiente corporativo, año tras año, paso a paso*”. (pág. 1)

Esta definición del plan de marketing nos permitirá desglosar a los diferentes aspectos que componen a continuación un plan de marketing estratégico que necesita la empresa Digital Cali, es imprescindible dar un orden estructurado para que pueda funcionar y para este caso se utilizara como guía el libro *“El plan de marketing estratégico”* el cual testifica que el plan de marketing:

“Está vinculado a un entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos a las empresas, obliga tanto las tareas a desempeñar por la comercialización como la importancia que se concede a cada una de ellas sean diferentes, en un proceso de adaptación continuo.” (Hernandez, del Olmo, & Garcia, 2000).

Basándonos en el libro *“El plan de marketing estratégico”* de Hernandez, del Olmo, & Garcia, 2000. Se seguirán los pasos mencionados de este, para el plan estratégico de marketing de Digital Cali. Como primer paso se realizará las decisiones estratégicas; donde se realizará:

Figura 3. Diagrama de bloques de la estructura de un plan de marketing



Fuente: Elaboración propia. Información tomada del libro El Plan de Marketing de (Hernandez, del Olmo, & Garcia, 2000)

Descripción del mercado

Según Kotler (2012), la descripción del mercado es una ubicación física que reúne a compradores y vendedores para comprar o vender bienes, productos y servicios.

Por su parte, los economistas describen al mercado como el grupo de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto o clase de productos, los vendedores pertenecen al sector industrial y a los compradores al sector del mercado.

Análisis del Mercado

Hernandez, del Olmo, & Garcia (2000) refieren que el mercado está conformado por dos actores fundamentales; el consumidor, quien se define como el componente más importante, y los competidores. Según los autores, es importante elaborar estudios de los clientes y sus necesidades para lograr evolucionar e innovar en tecnología y tendencias de competitividad que sean realmente demandadas por los clientes. El posicionamiento se puede realizar de dos maneras, primero posicionando un producto que será nuevo en el mercado o posicionando un producto ya existente en el mercado. (Hernandez, del Olmo, & Garcia, 2000)

Objetivos de venta

Hernandez, del Olmo, & Garcia (2000) identifican los objetivos de ventas dentro del plan de marketing como datos de ventas que se pueden analizar de muchas formas. La clave para lograrlo es desglosar las ventas en segmentos para llegar a entender claramente lo que está ocurriendo con la empresa en comparación con la industria o el mercado total. Se debe construir varias series de datos ya que éstos, por sí solos, no significan nada. Al comparar los datos actuales con los de los años precedentes o con los datos del mercado global, se podrá constituir la base para la toma de decisiones útiles.

Posicionamiento

Para Hernandez, del Olmo, & Garcia (2000), al realizar el posicionamiento de un producto o servicio, se debe tener en cuenta los deseos y necesidades del mercado objetivo y, finalmente, la competencia. El análisis de la empresa, los problemas y oportunidades encontrados, la determinación del mercado objetivo y las estrategias de marketing constituyen la clave para lograr un correcto posicionamiento. Para ello, se debe revisar detalladamente los puntos fuertes y débiles del producto, para lograr hacer una comparación con la competencia y buscar esa que los consumidores puedan percibir.

El posicionamiento consta de dos escenarios diferentes:

- Posicionar un producto que será nuevo en el mercado,
- Posicionar un producto ya existente en el mercado.

Existen varios tipos de posicionamiento que pueden variar de acuerdo al objetivo que busca la empresa o a la manera en que se quiere posicionar en la mente del consumidor. (Hernandez, del Olmo, & Garcia, 2000)

Mercado Meta

Los segmentos de mercado se pueden identificar inspeccionando las diferencias demográficas y de actuación de los compradores. Después, la empresa decide que segmento de mercado representan la mejor oportunidad. Con aquellas necesidades que la empresa necesita y pueda satisfacer de excelente manera.

Para ello se deben identificar y perfilar a grupos distintos de compradores que podrían preferir o requerir mezclas variadas de productos y servicios mediante el examen de diferencias demográficas, pictográficas y conductuales entre los compradores, los segmentos que resulten de dicho análisis serán los mercados metas (Kotler, Dirección de Marketing, 2012).

Análisis de competencias

El análisis de las competencias identifica a los competidores claves, sus posiciones de mercado respectivos y ofrece una perspectiva diferente en general a sus estrategias. Para ello se deben identificar qué competidores existen y cómo venden, ante esto, la empresa debe ser capaz de comprender el tipo de competidores activos a la innovación e incluir esta información cerca de la localización de los competidores, las características de sus productos, sus precios, su calidad y mercado. En pocas palabras, la competencia incluye todas las ofertas rivales reales y potenciales, así como las opciones que los compradores pueden considerar. (Kotler, Dirección de Marketing, 2012).

Plan estratégico de marketing

La planeación estratégica de marketing motiva a las organizaciones a buscar e identificar las necesidades de los consumidores y para lograr la

satisfacción de dichas necesidades. Debido a los constantes cambios del entorno, deben estar dispuestas a cambiar para estar ajustadas al medio en el cual se desenvuelven y definiendo las estrategias que requieren de herramientas para conseguir las ventajas competitivas en un mundo organizacional. Es aquí donde la empresa Digital Cali se fundamenta en el marketing estratégico, por ello, es de gran relevancia que este concepto quede muy claro.

Para que la empresa pueda realizar su plan estratégico de marketing, debe plantear la misión y visión junto a una estructura organizacional definida, ya que esta es la razón de ser de la organización, y es la que nos indica a dónde se desea llegar y qué se realiza bien, para poder llegar a un futuro con objetivos estratégicos y su plan de acción definido y eficaz.

Según Riquelme Leiva (2015), “Toda la visión debe estar enfocada en el futuro, lo que hace que una empresa se comience a describir a sí misma y sepa que es lo que quiere lograr”.

También define la misión “Es una de las cosas más importantes y por eso va en primer segundo lugar, se debe saber cuál es la misión por medio de la razón de ser de la empresa. Está debe ser a su vez independiente”. (Riquelme Leiva, 2015).

Para continuar desarrollando un excelente y definido plan estratégico de karting se definen los siguientes conceptos para tener una idea más clara.

Para Philip Kotler (2001), “el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor a sus semejantes”.

En este concepto Kotler coincide con Stanton (2004, pág 35), “dicen que la mercadotecnia es una actividad de negocios que planea y establece aspectos que ayudan a las ventas, como precio y distribución, esto con el fin de satisfacer los deseos de los clientes, tanto reales como potenciales”.

Jerome McCarthy (1960), refiere que “el marketing es la realización de actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al

anticiparse a los requerimientos del consumidor y al encauzar un flujo de mercancías a las necesidades que el productor presta al consumidor o cliente”.

Por su parte John A.Howard (2006) manifiesta que el marketing es el proceso de:

1) Identificar las necesidades del consumidor

2) conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir.

3) comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa.

4) Conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor.

5) comunicar dicha conceptualización al consumidor.

El marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la empresa.

Marketing Mix

El Marketing Mix permite tener un buen desarrollo de ventajas competitivas, para la empresa se tendrán en cuenta las siguientes definiciones:

Producto: Es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado para satisfacer las necesidades del consumidor. Dentro del marketing se deben tener en cuenta aspectos formales de calidad (marca, diseño) añadidos (servicios, instalaciones, mantenimientos, garantía, financiación) que acompaña la oferta.

Precio: El precio es la herramienta de marketing para la que es más difícil realizar un plan. La fijación del precio de un producto es crítica ya que debe ser suficientemente alto para subir los costes y conseguir un beneficio y debe ser suficientemente bajo para ser competitivo.

Distribución: Es la trasmisión de productos y servicios desde el productor hasta el usuario. Para desarrollar un plan de distribución hay que considerar los siguientes factores: penetración o cobertura del mercado, tipo de mercado, geografía y tiempo.

Promoción: Se define la promoción como una actividad que proporciona un incentivo adicional, animando el mercado objetivo para obtener un incremento en el comportamiento de compra a corto plazo. (Santesmases Mestre, 2012)

No existe un formato o fórmula única universal para elaborar un plan de mercadotecnia. Cada empresa u organización, desarrollará el método o esquema que más se ajuste o adapte a sus necesidades. Sin embargo, es importante establecer una lista del contenido más apropiado e indispensable, por ejemplo:

- Resumen ejecutivo: Presentar un panorama general de la propuesta del plan para una revisión administrativa.
- Análisis de la situación de mercadotecnia: Incluye la información más relevante sobre la situación del mercado, del producto, de la competencia, distribución, situación del macroambiente y un análisis FODA.
- Objetivos: Son financieros y de mercadotecnia.
- Estrategias de mercadotecnia: Especificar puntos como el mercado meta que se va a satisfacer, el posicionamiento que se va a utilizar, el producto o línea de productos con el que se va a satisfacer las necesidades y/o deseos del mercado meta, entre otros.
- Tácticas de mercadotecnia: Actividades específicas o planes de acción, son concebidas para ejecutar las principales estrategias de la sección anterior
- Programas financieros: proyecto de estado de pérdidas y utilidades (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

1.3.4 Marco Legal

Tabla 4. Marco Legal de la investigación

<i>Leyes</i>	<i>Descripción</i>
--------------	--------------------

<p><i>Leyes orgánicas y ordinarias referentes al tema</i></p>	<p>Ley 232 de 1995: por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales.</p> <p>Artículo 515 del código de comercio: establecimiento de Comercio.</p> <p>Artículo 7.5 LO 1/1982 y 2010: Considera que una intromisión ilegítima de captación de imagen.</p> <p>Ley Orgánica 1/1982 de 5 de mayo modificado en diciembre de 2010, especifica la Protección Civil del Derecho al Honor, a la Intimidación Personal y Familiar y a la Propia Imagen.</p> <p>Ley 1581 de 2012: Obedece a lo que constituye un dato personal y los licenciatarios se convierten ahora en responsables y encargados de datos personales.</p>
<p><i>Decretos referentes al tema</i></p>	<p>Ley comercial del Decreto 410 de 1971. Ley comercial.</p>

Fuente: Elaboración propia, información tomada de (Secretaría y Senado, 2019), (Noticias Jurídicas, 1982), (Secretaría y Senado, 2012), (Alcaldía Mayor de Bogotá, 1971).

1.4 Metodología

1.4.1 Definición y justificación del tipo de estudio

El tipo de investigación que se va a desarrollar en este trabajo es la investigación descriptiva.

Sampieri (1998) define que los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y eventos, especificando cómo son y cómo se manifiesta un determinado fenómeno, especificando propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno se necesite someter a un análisis.

Según el mismo autor por medio de la investigación descriptiva se podrá “detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno buscando especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.” (Sampieri Hernández, 1998, pág. 60)

1.4.2 Tipo de Investigación

En este trabajo se utilizará el tipo de investigación cualitativa, que es definida por Rodríguez, Flores & García (1996) como aquella que:

“Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales, entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos que describen la rutina y

las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas” (Rodriguez Gomez, Gil Flores, & Garcia Jimenez, 1996, pág. 32).

1.4.3 Fuentes de Información

Bounocore define a las fuentes primarias de información como “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano...” (Buonacore, 1980, pág. 229)

Para la recolección de la información del presente estudio de factibilidad se utilizarán las siguientes técnicas y procedimientos:

- Observación: en esta fase, se captará la realidad del sector comercial de la fotografía análoga y digital, en la ciudad de Santiago de Cali. Con esta observación se pretende resolver los interrogantes plasmados en el presente trabajo.
- Datos suministrados por la empresa objeto de estudio para entrevistas: Gracias al contacto y las relaciones existentes con los propietarios de Digital Cali, quienes ofrecen todo su apoyo para brindar toda la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

Como segunda técnica son las fuentes secundarias que son hechos, cifras e información que alguien reúne para un fin en específico o para otros fines, y pueden ser existentes en una organización o externo a ella” (Dvoskin, 2004, pág. 142). Para la recolección de la información se utilizará el siguiente procedimiento:

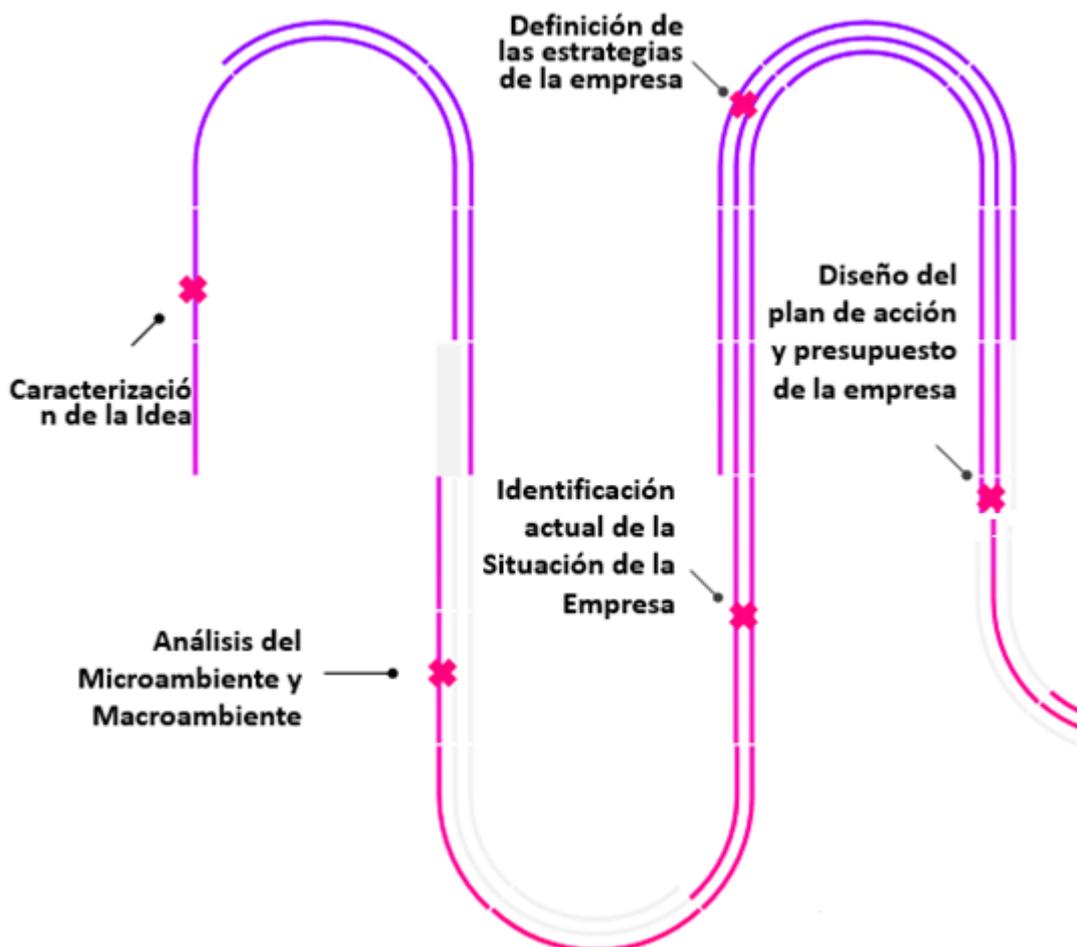
- Encuestas: Se recolectará información a través de formularios realizados a los trabajadores de la empresa como también a clientes.

Bounocore (1980, pág. 229) las define como aquellas *que “contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados...”* como por ejemplo

los resúmenes, obras de referencia como diccionarios o enciclopedias, entre otros.

Las fuentes secundarias que se utilizará para la recolección adicional de la información son: libros, tesis de grado, páginas de internet y artículos de revistas especializadas, que sirvan de base para el desarrollo de este proyecto. Las anteriores fuentes son fáciles de utilizar y encontrar en bibliotecas y en internet.

1.4.4 Fases de Investigación



Gráficos obtenidos en el campo (Elaboración propia)

Fase 1. Describir la situación actual del establecimiento de comercio con relación a su estructura y portafolio de productos.

Fase 2. Realizar un análisis del entorno, sector y competencia de la empresa.

Fase 3. Identificar el mercado potencial del establecimiento de comercio

Fase 4. Diseñar la propuesta de marketing para la empresa, incluyendo objetivos, estrategias, indicadores y presupuesto.

1.5 Justificación

Justificación Empresarial

La creciente competencia innovadora impulsa a las organizaciones y en este caso a Digital Cali, a modernizarse con formas y métodos para desarrollar nuevas actividades.

En este sentido, las empresas de fotografía deben buscar una mejora continua, que esté diseñada para satisfacer las necesidades de los clientes y los de la misma organización permitiendo su sostenibilidad y competitividad en el mercado. En la actualidad, la planeación sirve como modelo para establecer la orientación que el negocio debe tomar y así, poder enfrentar las exigencias que cada día se presentan en el mercado digital, obligando a las empresas a innovar, e involucrados los clientes y la competencia.

De acuerdo a lo anterior, se pretende hacer un plan estratégico para restaurar la oferta y demanda con la cual Digital Cali debe competir o estabilizarse definiendo los productos y servicios que se ofrecerá al mercado para competir, persiguiendo una estabilidad y sostenibilidad en el mercado.

Justificación Personal

Para el establecimiento de comercio Foto Studio Digital Cali surge por una necesidad familiar, el cual necesita de un plan estratégico de marketing para tener una sostenibilidad del negocio, ya que los tiempos han cambiado y llevan a la fotografía a realizar cambios para ser auto sostenible y renovar servicios y productos, lo cual implica replantear los objetivos y metas de

Digital Cali, acorde con las exigencias con los avances tecnológicos de información y comunicación. Aprovechando las experiencias de 30 años de existencia en el mercado.

Es importante este trabajo para los propietarios puesto que la transición entre la tecnología análoga y la digital, ha venido afectando directamente la definición del producto y servicios, así como; las estructuras estratégicas y operativas del negocio.

El diseño de este plan estratégico de marketing para Digital Cali, es una excelente oportunidad que se me permite para mejorar el negocio de mis padres, ayudándoles a realizar mejoras conforme las problemáticas en las cuales se están viendo afectados, pues fueron ellos la fuente de mi inspiración para entregar todo mi conocimiento obtenido en el trascurso de mi carrera y así poder mejorar nuestro negocio familiar. Cada día se tiene la oportunidad de aprender cosas nuevas, este proyecto es un reto muy grande y complejo, pero que me fortalecerá mentalmente para afrontar los retos diarios que necesito para crecer profesionalmente y sacar adelante un negocio.

Justificación Académica

Este trabajo se realiza por que existe la necesidad de mejorar el nivel de desempeño académico en las competencias obtenidas en mi carrera universitaria y así mismo este proyecto puntualiza, evalúa y utiliza el conocimiento teórico que he obtenido durante toda mi carrera. Además, esta investigación me permite conocer las bases para poder desarrollar en un futuro, otras investigaciones que aporten al desarrollo de las organizaciones de mi país, aportando los métodos y las herramientas para el crecimiento de nuestra economía. Este esmero es una aportación importante al conocimiento propio y profesional donde la oportunidad de poder adoptarlo en un futuro a la empresa de la cual me base para realizar este proyecto o inclusive en iniciativas de emprendimiento personal.

2. Descripción de la situación actual foto Studio Digital Cali

2.1 Empresa

Foto Studio Digital Cali es una empresa fotográfica que ofrece los mejores servicios para eventos especiales como lo son bodas, quince años, cocteles empresariales, entre otras, brindando la mejor innovación y calidad en cada uno de sus servicios y productos, desarrollando en el mercado fotográfico excelentes estándares de estos servicios como la calidad de los insumos y productos de digital Cali, calidad del proceso fotográfico y calidad del servicio, además permite que los clientes puedan escoger y acomodar un plan fotográfico de excelente calidad a un precio asequible.

2.1.1 Misión

Foto Studio Digital Cali, desea expresar en cada video e imagen fotográfica que plasme con todo el profesionalismo, felicidad y amor, obteniendo de sus clientes las mejores expectativas. Digital Cali tiene grandes diversidades de productos diseñados especialmente para ti, conservando un estilo clásico y diferente con imágenes creativas, pero ante todo muy naturales.

2.1.2 Visión

En los próximos 2 años deseamos ser la empresa de fotografía más deseada para cubrir todos tus eventos empresariales como personales a nivel de Cali.

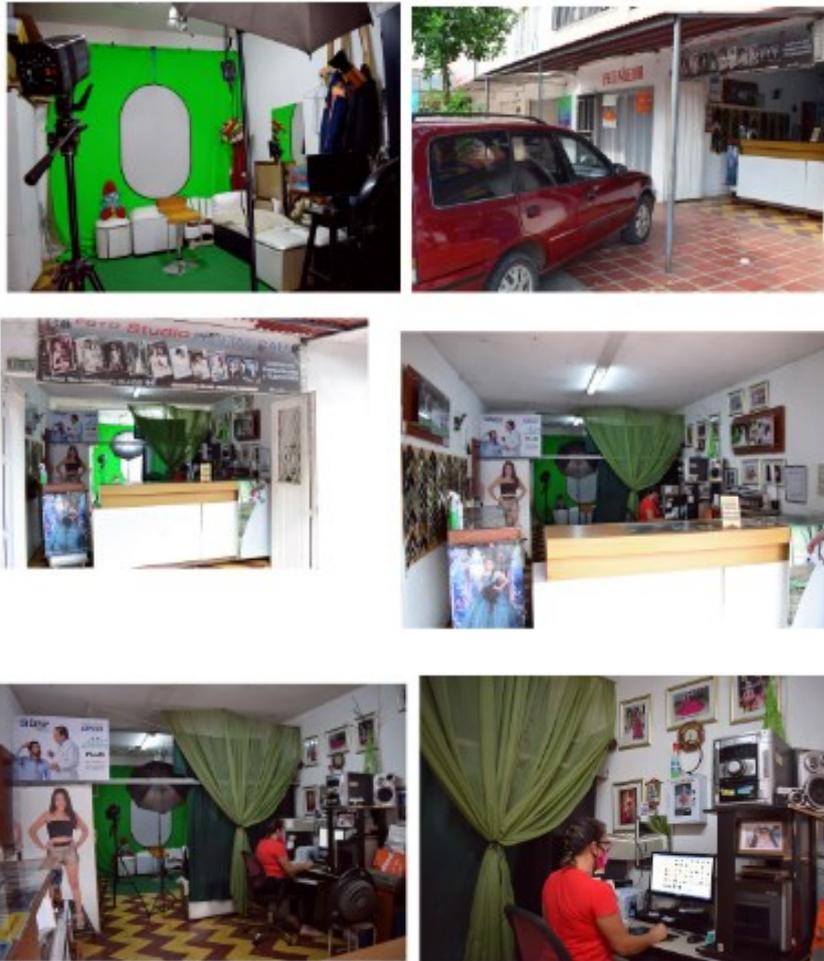
2.1.3 Valores y políticas

Nuestros servicios en fotografía y video están diseñados para satisfacer y adaptarse a las necesidades de los futuros clientes, de una forma más original, garantizando altos estándares de excelente calidad. La fotografía la trabajamos con profesionalismo y mucho compromiso dando una capturar en cada imagen, otorgando así los más hermosos y profesionales recuerdos, tomando como valores fundamentales:

- **Responsabilidad:** Nuestro compromiso desde el principio es actuar de forma correcta cumpliendo con el uso correcto de los recursos.
- **Originalidad:** Nos expresamos de forma libre, tomando escenas de forma natural siempre pensando diferente y explorando varias formas de expresar con tus emociones, sentimientos, llegando así a la toma correcta.
- **Innovación:** Buscamos explotar al máximo los recursos con un alto potencial de cada locación, sorprendiendo en lo que podemos hacer con lugares más inimaginables.
- **Creatividad:** Buscamos detallar tu historia de manera totalmente diferente, sintiendo, disfrutando y poniéndonos en tu lugar, para así crear la imagen de forma propia con cada suceso que estés viviendo
- **Honestidad:** Somos totalmente justos, íntegros y coherentes, siempre justos entre lo que hacemos, pensamos, sentimos y decimos, enmarcados en los mejores momentos.
- **Lealtad:** Estamos totalmente comprometidos con nuestros clientes, colaboradores, amigos familiares y proveedores desde el primer momento del contacto prestando siempre la mejor atención que merecen.

2.1.4 Ubicación e Infraestructura

Foto Studio Digital Cali, se encuentra ubicada en Alfonso López III etapa, de la ciudad de Cali, cuenta con una ubicación centrada a escuelas donde permite una alta demanda de ventas en los momentos de temporada escolar, y se encuentra cercano a centros de comercio, permitiendo que otras personas que se desplacen cerca a los negocios aledaños, conozcan el punto y se acerquen a él para consultar o solicitar sus servicios y productos.



EL local en el cual se encuentra ubicada la empresa está dividido en:

- Recepción: en este espacio se encuentra una pequeña sala de espera y escaparates donde se muestran los productos y servicios que ofrece la empresa para que el público pueda observarlos. También está el escritorio, un computador y la persona encargada de recibir y atender al público.
- Set de fotografía: en este espacio están instalados todos los elementos para la toma de fotografías y los set o estudios fotográficos. También hay un pequeño armario donde se almacén los elementos decorativos.
- Estudio: en este espacio está adecuado para la edición e impresión de las fotografías.

A continuación, en la tabla 4, se hace referencia a los equipos que presenta en el momento la empresa.

Tabla 5. Elementos de trabajo de Digital Cali

MAQUINARÍA O HERRAMIENTAS	CANTIDAD
TELÉFONO	1
CÁMARA FOTOGRÁFICA NIKON 7100 Y LENTE	1
CÁMARA FOTOGRÁFICA NIKON D3000 Y LENTE	1
CABEZAS DE FLASH DE 3500W	2
FLASHES DE ESTUDIO DE 2500W	2
TRÍPODES DE LUCES	12
TRÍPODE PARA GRABACIÓN DE VÍDEO	1
IMPRESORA DE FOTOGRAFÍA HITI	2
COMPUTADOR DE MESA HP	1
COMPUTADOR PORTÁTIL HP	1
IMPRESORA EPSON T50	1
LAMINADORA DE CARNET	1
TARJETAS CD	20
MUEBLES (SILLAS, ESCRITORIOS, ETC.)	12
IMPRESORA DE VASO	1

Fuente: Elaboración propia.

2.1.5 Recurso humano (organigrama)

Digital Cali, al ser una empresa pequeña, no cuenta con un organigrama ni procesos establecidos oficialmente; sin embargo, por medio de la observación y a través de una serie de preguntas a cada uno de los empleados, se logró establecer que la estructura organizacional de la empresa se conforma de la siguiente manera:

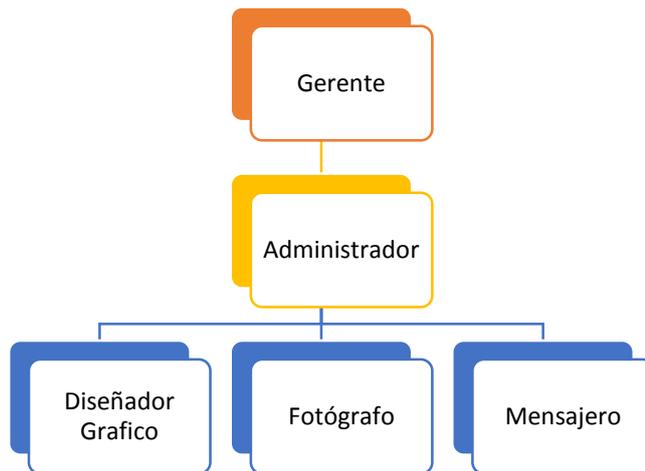
Tabla 6. Recurso humano de Digital Cali

Nombre del Cargo	N° de Cargos	Cargo del que depende
Gerente	1	
Administrador	1	Gerente

<i>Diseñador gráfico</i>	1	Administrador
<i>Fotógrafo</i>	1	Administrador
<i>Mensajero</i>	1	Administrador

Fuente: Elaboración propia.

Organigrama de la empresa Digital Cali



Fuente: Elaboración propia.

Gerente: Es la persona encargada de coordinar toda la parte legal de la empresa, como también realizar todo lo que tiene que ver con proveedores, crear el direccionamiento estratégico de la empresa junto con el posicionamiento, al igual que las relaciones publicas cotizando eventos grandes como el cubrimiento de registros fotográficos empresariales.

Administrador: Es la persona encargada de gestionar los recursos de la empresa tratando de tener una optimización efectiva de la empresa, estará encargado de llevar los registros de la gestión contable, financiera y tributaria de la empresa, también de las estrategias de marketing utilizando la presencia de la marca en la comunidad digital.

Fotógrafo: Es quien presta los servicios de fotografía y video el encargado de las cámaras principales, ha de responder por las imágenes que se le soliciten y por el buen manejo del equipo bajo su responsabilidad, se ha identificado que se requiere como mínimo un equipo de 1 a 2 personas en capacidad de desarrollarse en los mismos roles que el fotógrafo, el equipo que se tenga en el

momento del trabajo estará encargado del manejo de supervisión e iluminación de equipos montados en escena. Responderá además por el inventario de los equipos llevados al sitio de prestación de los servicios, estos también se encargan de la gestión empresarial, área de preproducción, área de mercadeo y servicio al cliente.

Diseñador Gráfico: Es quien definirá el estilo y concepto del servicio (cubrimiento del matrimonio y curso de formación), implementación y diseño de todo el portafolio de servicios que requiere el cliente otorgándole la mejor impresión y sesión solicitada.

Mensajero: Realiza todos los envíos que se necesiten tanto interno, como lo serian productos necesitados en el inventario de la empresa, temas legales y externo como él envió de productos solicitados por los clientes.

2.1.6 Portafolio de productos y servicios

Su portafolio de servicios y productos, así como sus respectivos precios se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 7. Productos y servicios ofrecidos por Digital Cali

PRODUCTO	DESCRIPCION	PRECIO
	<i>Placas Documento</i>	4 fotografías 3x4 \$ 5.000
		9 fotografías 3x4 \$ 7.000
		12 fotografías 3x4 \$ 8.000
	<i>Photobook</i>	Pasta dura con foto incrustada \$ 700.000



<i>Pendones</i>	Tamaño 50x80	\$ 30.000
	Tamaño 60x90	\$ 40.000
	Tamaño 70x1,80	\$ 80.000



<i>Marquetería</i>	Tamaño 20x30	\$ 20.000
	Tamaño 30x40	\$ 30.000
	Tamaño 50x70	\$ 50.000
	Tamaño 60x90	\$ 70.000
	Tamaño 70x1metro	\$ 80.000



<i>Estudio Bebes</i>	1 fotografía 20x30, una 13x19 y 2 de billetera	\$ 25.000
	1 foto 13x19 + 4 fotos 4x5	\$ 8.000
	1 foto 30x40 + 1 foto 20x30+	\$ 35.000
	1Foto 13x19 + 2 Fotos 5x7	
	1 foto 15x20 + 6 Fotos de 4x5	\$ 10.000



<i>Estudio 15 años</i>	1 cuadro 50x70 + 5 fotografías 13x19	\$ 150.000
	1 revista book con 20	\$ 250.000



fotografías 13x19
y 5 fotografía
ampliación
1 fotografía
30x40 + 5
fotografías 13x19

Mugs



Vaso con
fotografía
impresa

Restauración de Fotografías

Restauración de
fotografías



antiguas con
rayones o
manchas tamaño
13x19

tamaño 15x20 \$
15.000

tamaño 20x30 \$
20.000

*Impresión de fotografías en todos los
tamaños*

Fotos enviadas
por medio \$
Whatsapp o 1.500
memoria USB

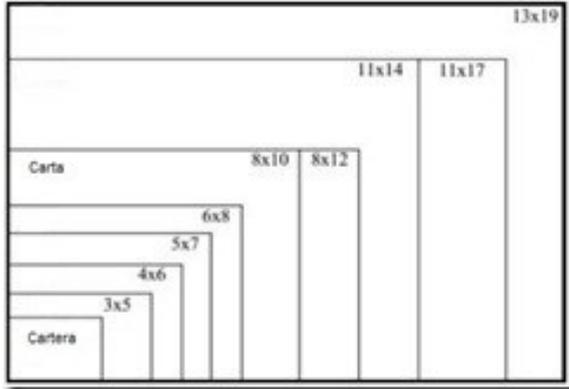
tamaño 10x15

tamaños 13x19 \$
2.000

tamaño 15x20 \$
3.000

tamaño 20x30 \$
12.000

tamaño 30x40 \$
15.000



Cubrimiento Eventos Sociales

tamaño 50x70

\$
25.000

Primera comunión cartilla \$
250.000

book tamaño 20x30 con 20 fotografías 13x19 + 5 ampliaciones

15 años Álbum photo book \$
550.000

tamaño 30x30 con 30 fotografías 13x19 + 10 ampliaciones

Bodas Álbum photo book \$
700.000

tamaño 30x30 con 40 13x19 + 10 ampliaciones

Bautizos Álbum Photo book \$
850.000

tamaño 40x30 con 50 13x19 + 10 ampliaciones

Retablos

Fotografía marcada en bastidor de \$
25.000

tamaño 20x30

Tamaño 30x40 \$
40.000

Tamaño 40x50 \$
50.000



<i>Grabación de Video</i>	video en formato HD, bodas, comuniones, bautizos, 15 años a una sola cámara	\$ 350.000
	Video en formato HD, bodas, comuniones, bautizos, 15 años a dos cámaras	\$ 600.000
	Video en formato HD, empresariales grabaciones a una sola cámara	\$ 900.000
	Video en formato HD, Empresarial grabación a dos cámaras	\$ 1.800.000

Fuente: Elaboración propia.

Matriz BCG

En este punto se utiliza la matriz BCG, la cual va a describir de forma gráfica la participación relativa de los productos de Digital Cali ante el mercado, esta matriz los difiere entre 4 grupos:

Figura 1. Matriz BCG Digital Cali



Fuente: Elaboración propia.

Análisis Matriz BCG

Producto estrella: En el producto estrella, se ubican las fotos estudios para bebés, parejas y eventos personales en conjunto con los cuadros, ya que este genera ganancias constantes, todavía posee buena inversión con el objetivo de convertirse en un producto vaca. Se calcula que, al mes, este producto es solicitado entre 5 a 10 estudios de bebés, de diferentes precios. Su alza se produce especialmente en fechas como Halloween y navidad.

Producto vaca: En este se ubica el producto más vendido de Digital Cali, las fotos documentos, el cual genera las mayores ganancias y beneficios a la marca de fotografía, superando ampliamente su inversión. En temporada alta, que se refleja principalmente por temporadas escolares, diario se generan entre 60 y 100 servicios de foto documento al día. En temporada baja, este producto es solicitado de 20 a 30 veces en el día.

Producto perro: Como producto perro podemos ubicar los eventos empresariales y personales como 15 años y bodas, ya tienen poca participación en el mercado por motivo de la innovación digital, sin embargo, esta genera alguna ganancia. Se calcula que el servicio de 15 años es solicitado entre 2 a 3

veces por mes. Aun así, la empresa prefiere mantenerlo en su portafolio de servicios por posicionamiento ante sus competidores.

Producto interrogante: No se encuentran productos interrogantes en el momento en Digital Cali, ya que no cuenta con un buen fondo de inversión para generar o diseñar una idea de producto nuevo.

2.2 Análisis del entorno

PEST

Para Johnson (1997, pág. 75), el PEST es una herramienta que permite identificar las influencias del entorno sobre las organizaciones y conocer hasta qué punto influyen en los cambios de las organizaciones y sus competidores a partir de factores como el:

- Político.
- Económico
- Social
- Tecnológico

2.2.1 Factor Político

Actualmente, el gobierno nacional ni el ministerio de cultura o el de Tecnología han presentado un programa formal de ayuda o apoyo al gremio fotográfico específicamente. La mayoría de los programas para medios audiovisuales que existen, están dirigidos al cine independiente y la TV. Existe dos leyes que protege los derechos cinematográficos y fotográficos en Colombia, la Ley 814 de 2003 o ley de Cine la cual está reglamentada por el decreto 763 de 2009 (MiniCultura, 2004); y la ley 20 de 1991 por medio de la cual se reglamenta el ejercicio de la actividad técnica o la profesión tecnológica especializada de la fotografía y camarógrafa y se dictan otras disposiciones (Función Pública, 2020).

Sin embargo, a pesar de la falta de apoyo por parte del gobierno, se han creado dos instituciones cuyo propósito es mantener en vigencia el sector de la fotografía y proteger a quienes se dedican a dicha actividad. Estas dos

instituciones son la Federación Colombiana de Fotógrafos y la Asociación Colombiana de Fotógrafos (CTC Colombia, 2020).

LISTADO DE VARIABLES FACTOR POLITICO.

VARIABLES	IMPACTO							
	AIO	AM	Am	OM	Om	B	M	A
<i>Apoyo Político</i>	A	X						X
<i>Instituciones Fotográficas</i>	O				X		X	
<i>Pérdida de confianza y credibilidad en el gobierno</i>	A		X					X
<i>Protección al consumidor</i>	O				X		X	

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2 Factor Económico

Colombia es el cuarto país productor audiovisual de Sudamérica. La industria fotográfica y cinematográfica en Colombia es pequeña, sin embargo, a pesar de esto se ha fortalecido en la región y los espectadores han hecho del cine, la fotografía, el arte, el teatro, la música y cualquier otro evento cultural algo importante y parte de sus tareas diarias, y destinan parte de sus ingresos a estas actividades. Según reporte del Sistema de Inteligencia Comercial de Legiscomex (SIC), el tamaño de la producción nacional por ingresos operacionales del sector fotográfico y cinematográfico se totalizó en COP1.912,20 millones en el año 2015. Para el 2016 las importaciones colombianas del sector fotográfico y cinematográfico fueron de USD19,9 millones y presentaron un decrecimiento del 21%, en relación con el mismo periodo del 2015, cuando las compras externas totalizaron en USD24,2 millones. Los principales productos fotográficos importados fueron los papeles, cartones y textiles, para fotografía en colores, o policromas con una participación del 10,24%; los demás productos y preparaciones químicas para uso fotográfico, productos sin mezclar para usos fotográficos dosificados o acondicionados fue de 4,75%; los demás papeles, cartones y textiles fotográficos, sensibilizados sin impresionar, con 2,24%; emulsiones para la sensibilización de superficies, con 1,42% (Legiscomex, 2017).

Entre los países importadores se destaca Estados Unidos como el principal, con una participación del 46,48%, segundo Brasil, con 11,72%; China, con 11,09%; Alemania, con 8,43%; Japón, con 7,96%, Bélgica, con 6,85%; Francia, con 3,39%; Países Bajos, con 2,52%, y Reino Unido, con 1,55% (Legiscomex, 2017)

En cuanto a las exportaciones del sector fotográfico y cinematográfico en 2016, se reportaron por USD389.035, 93 y presentaron una disminución del 46%, en relación con el mismo periodo del 2015, cuando las ventas totalizaron en USD726.431, 11 millones. El principal producto exportado desde Colombia fueron las placas y películas planas en las que un lado, por lo menos, exceda de 255 mm con una participación del 53,11% del total de las ventas. Las principales empresas exportadoras del sector fueron Dupont de Colombia S.A. con un 54,48% de participación, Importadora Fotomotriz S.A. con 17,34%; Ajoveco SAS con 10,84%; AGFA Gevaert Colombia LTDA con 5,75%; AGFA Healthcare Colombia LTDA con 3,27%; Lara Suárez Liliana Eugenia con 2,47%; Inversiones Ajoveco con 2,33%; Alephgraphics Colombia Ltda con 1,92% e Química Vulcano S.A. con 1,59%, los cuales representaron el 100% de las ventas internacionales (Legiscomex, 2017).

El estancamiento del crecimiento económico general del país es otro factor que afecta gravemente el sector fotográfico. Aunque el DANE reportó que la economía del país alcanzó un crecimiento del 3,3% en el tercer trimestre del año 2019 y la inversión extranjera directa creció un 24,4% frente al periodo de 2018 (El Tiempo, 2019), en 2019 desempleo cerró con una tasa de 10,5%, siendo la más alta de los últimos 8 años, y la informalidad laboral en el último trimestre registrado alcanzó 47,2% en las principales ciudades del país, lo que evidencia una ruptura dentro del crecimiento de la economía colombiana (Dinero, 2020). Además, el Banco de la República, la devaluación en el año ya va por el 20,29%, mientras que en 12 meses del año anterior fue de 26, 21%, todo gracias a la caída del petróleo y a la aparición del virus Covid-19 que ha afectado a más de 100 países y ha paralizado la economía global (El Tiempo, 2020). Todo lo anterior ha influido en que la inflación del país aumente, en enero del 2020 la variación mensual del IPC correspondió a 0,42%, mientras que la anual se ubicó en 3,62% según el DANE (Dinero, 2020).

Por otra parte, según información del DANE la inflación en el mes de abril de 2020 subió 16 puntos básicos. Es decir, la inflación del mes fue del 0,6% dejando la cifra anual en 3,51%. El sector de información y comunicaciones tuvo una variación negativa de 2,97%, el transporte de 0,89% y el calzado de 0,39% (Portafolio, 2020)

LISTADO DE VARIABLES FACTOR ECONOMICO.

VARIABLES	IMPACTO							
	A/O	AM	Am	OM	Om	B	M	A
Exportaciones Fotográficas	O				X		X	
Inflación	A	X						X
Tasa de Desempleo	A	X						X

Fuente: Elaboración propia.

2.2.3 Factor Social-Cultural

Dentro de los factores sociales que influyen en el gremio de la fotografía tenemos el auge cultural de consumo de redes sociales y aplicativos móviles.

Debido a la introducción de la tecnología digital se ha gestado un gran cambio en la mentalidad y la forma de tomar fotografías de las personas, gracias a que el usuario es quien controla ahora todos los procesos creativos: desde la selección de la realidad hasta la imagen final. Esta nueva concepción ha hecho que las personas consideren la profesión de fotógrafo pierda importancia y tienda a desaparecer. En su percepción, el hecho de tener un teléfono inteligente y un poco de “talento” para obtener buenas tomas es suficiente y el acudir a profesionales o solicitar dichos servicios es un desperdicio de dinero (El Universal, 2019).

Por otra parte, los últimos acontecimientos sociales, como el aumento de la violencia, el inconformismo por el actual gobierno y sus políticas administrativas y económicas; la migración desproporcionada de venezolanos y la crisis sanitaria por el COVID-19 ha colocado al país en una dura situación. A partir de la gran marcha del 21 de noviembre de 2019 (21N) el país se paralizó y su economía también. Las marchas incluso se extendieron hasta marzo de este año, pero debido a la propagación del virus COVID-19, fueron suspendidas. Uno de las razones principales del paro nacional, es el llamado “Paquetazo” que propone eliminar el fondo estatal de pensiones Colpensiones, aumentar la edad

de jubilación y reducir el salario para los jóvenes hasta ubicarlo en 75% del mínimo, entre otras medidas. Otro motivo por el cual el país decidió salir a marchar es la poca inversión en educación y el incumplimiento de acuerdos firmados el año pasado después de más de dos meses de protestas y que incluyen inversiones para las universidades de unos US\$1.300 millones para la educación pública que está a punto de colapsar en el país (BBC News Mundo, 2019). A los dos anteriores puntos se suma el incremento de la violencia del país y el asesinato indiscriminado y cada vez más en aumento de líderes sociales e indígenas. Desde la firma del Acuerdo Final de Paz, han sido asesinados cerca de 400 líderes sociales y defensores de los derechos humanos, de estos, 146 indígenas son indígenas y en lo que va del periodo de gobierno del Duque más de 100 líderes y autoridades indígenas han sido asesinadas, con un total de 18.005 afectaciones contra los pueblos indígenas, especialmente en los departamentos de Nariño, Cauca, Valle, Chocó, Antioquia, Arauca y Catatumbo. (ONIC, 2019).

Según la Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el número de venezolanos que han huido del país vecino desde 2014 ha oscila entre los cuatro millones. Eso incluye 1.3 millones de inmigrantes y refugiados venezolanos que se han establecido en Colombia; 770,000 en Perú; 288,000 en Chile; 263,000 en Ecuador; 130,000 en Argentina; 168,000 en Brasil y 94,000 en Panamá. El aumento de esta población en el país ha disparado los índices de desempleo, violencia, inseguridad, así como una cultura xenófoba. (Portafolio, 2019).

Sin embargo, un aporte positivo desde el punto de vista social es la cultura de consumo del país. A octubre de 2019, el consumo de los colombianos aumento en un 6%.

La población total de Cali es de 2.470,852, la cifra de hombres es de 1,181,058 y la de mujeres de 1,289,794 (Alcaldía de Cali, 2020).

La agenda cultural de la ciudad en temas de festivales y fiestas típicos empieza a partir del mes de mayo y continúa hasta diciembre. Sus principales festivales son el festival internacional de teatro (entre mayo y junio), festival de macetas (entre junio y julio), festival de danzas folclóricas de Mercedes Montañó

(entre junio y julio), festival de música del pacífico Petronio Álvarez (agosto), festival internacional de poesía (septiembre), Encuentro de creadores de Jazz Fusión y experimental Ajazzzgo (septiembre), festival Blues & Folk (septiembre), festival Mundial de Salsa (septiembre), Feria internacional del Libro (octubre), festival internacional de cine (noviembre) y la Feria de Cali (diciembre) (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017)

LISTADO DE VARIABLES FACTOR SOCIO - CULTURAL.

VARIABLES	IMPACTO							
	A/O	AM	Am	Om	OM	B	M	A
Gremio Fotográfico - Profesionales	A	X						X
Acontecimientos Sociales	A				X		X	
Migraciones	A		X					X

Fuente: Elaboración propia.

2.2.4 Factor Tecnológico

Debido a la facilidad con la que hoy en día se puede tomar fotos y compartirlas con amigos y familiares, las compañías que tienen su modelo de negocio basado en la revelación de películas y servicios similares perdieron fuerza y están perdiendo participación en el mercado. El desarrollo y la constante innovación que manifiestan la tecnología en las redes sociales ha desplazado un poco al gremio fotográfico. Tanto así que el desarrollo de nuevos teléfonos inteligentes con aplicativos de diseño, edición y corrección de fotografía ha ayudado a aumentar la demanda de dicho producto y lo ha “posicionado” como un elemento de necesidad básica (Movistar, 2020).

Desde el 2016 se ha producido un descenso del 35% en los envíos de cámaras por parte de los grandes fabricantes en contraste con el 2015. El reemplazo de las cámaras fotográficas, Réflex, compactas o sin espejos por los teléfonos inteligentes ha colocado en grandes aprietos a clásicos del sector como Nikon, Canon u Olympus, entre otros. Nikon, por ejemplo, reportó que estos últimos años ha tenido pérdidas por un valor próximo a los 465 millones de dólares. Por tal motivo, varias de estas grandes empresas se han unido para desarrollar mejor tecnología en sus productos e innovar con ellos, con el fin de atraer a más clientes y usuarios de sus servicios (La Vanguardia, 2017).

La marca Canon ha diversificado su negocio desarrollando mejores productos en cuanto a la impresión y proyectores de imagen. Incluso han gestionado un programa de realidad virtual (RV) a través de un visor propio y una aplicación para Oculus Rift. Sony está desarrollando en sus cámaras, sensores full frame y prestaciones muy avanzadas en terrenos con la grabación de vídeo (La Vanguardia, 2017).

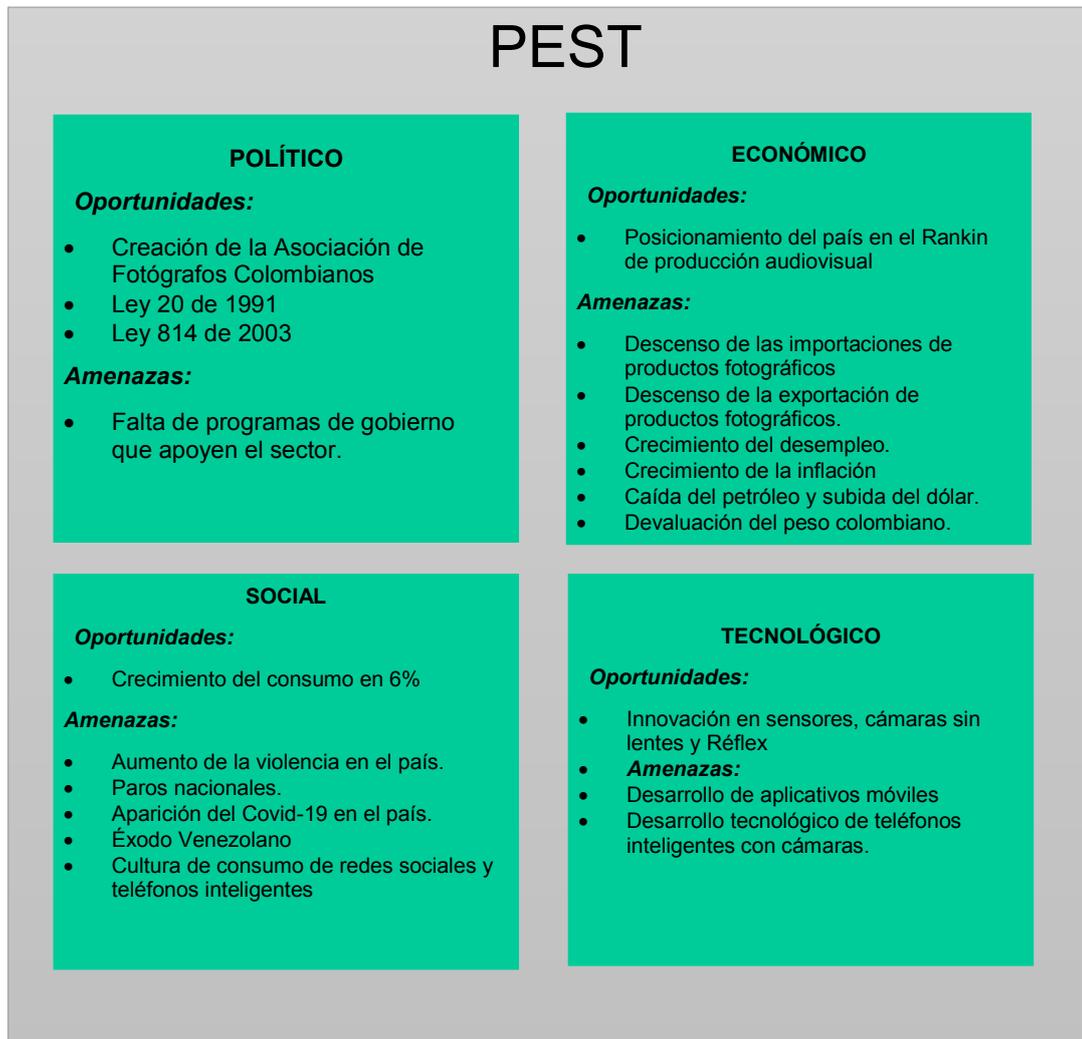
Otro factor tecnológico que atenta contra el gremio fotográfico es el desarrollo de aplicativos móviles de edición de fotos, así el fácil y rápido acceso a editores gráficos como Photoshop.

LISTADO DE VARIABLES FACTOR TECNOLÓGICO.

VARIABLES	IMPACTO							
	A/O	AM	Am	Om	OM	B	M	A
<i>Innovación Tecnológica</i>	A	X						X
<i>Redes Sociales</i>	A		X					X

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Resumen PEST Digital Cali



Fuente: Elaboración propia.

2.3 Análisis sectorial y de competitividad

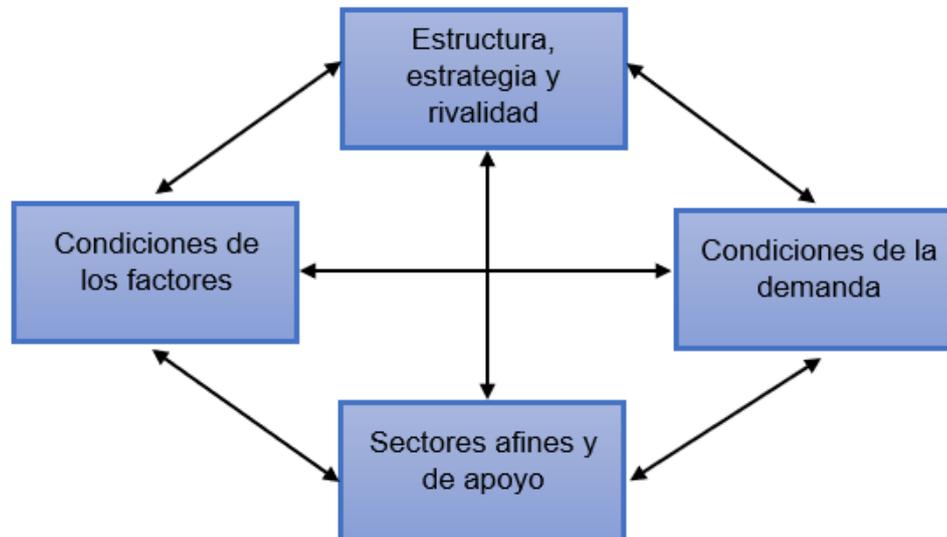
2.3.1 Diamante de Competitividad

El diamante de Porter es un esquema competitivo que permite evaluar la competitividad a partir de 4 factores para identificar y corregir las falencias y emplear las estrategias competitivas necesarias. Los factores competitivos son:

1. Condiciones de los factores de producción
2. Condiciones de la demanda
3. Sectores relacionados y de apoyo

4. Estrategia, estructura y rivalidad

Figura 3. *Diamante de Porter*



Fuente: Elaboración propia.

Estructura, estrategia y rivalidad

La industria de la fotografía se encuentra diversificada por valiosos avances tecnológicos que le permiten presentar diversos productos y contenidos. Una foto ya no es sólo una imagen impresa. Por otra parte, la mayoría de empresas de la región presentan una estructura organizacional amplia y poco limitada, tienen establecidos sus propósitos y objetivos, así como las estrategias a emplear para impactar en el mercado. Una de las estrategias que prevalece entre las empresas corresponde al tema de sustentabilidad.

Existen dos asociaciones colombianas que agrupan a todo el gremio de la fotografía y medios audiovisuales, sin embargo, manejan muy pocas estrategias y no hay claridad en cuanto a sus objetivos principales, por otra parte, aunque se anuncian como plataformas de lanzamiento y visibilidad para el sector fotográfico, la entrada y participación en dichos programas es limitado.

Condiciones de la demanda

La demanda se presenta especialmente para productos fotográficos relacionados a la gestión de documentos personales, reuniones familiares, fiestas o fechas especiales del consumidor.

Este tipo de productos requiere cierta calidad audiovisual y detalles que la tecnología de los celulares inteligentes no alcanza a cubrir, por lo que dicha necesidad se ve insatisfecha y es una oportunidad que se presenta para las empresas fotográficas el poder cumplir.

Un indicio de ellos es que las importaciones de artículos e insumos para fotografía siguen representado un buen porcentaje económico dentro de las dinámicas de mercado del país, el diseño y actualización de programas y licencias para el uso de tecnología que permita editar a un nivel profesional las fotos y vídeos.

El acceso a estos recursos es costoso, por lo que no cualquier persona o estudio fotográfico puede garantizar la calidad de sus productos y servicios, es por ello que cada para eventos o situaciones especiales el consumidor busca a un estudio de fotografía.

Condiciones de los factores

Frente al tema de programas digitales para la edición de fotos, acceder a ellos es fácil siempre y cuando se cuente con el capital requerido para su adquisición. Programas como Photoshop son de bajo costo, pero eso no quiere decir que sea fácil su manejo y que una persona común pueda tener, gracias a este programa, resultados óptimos, con excelente detalle y calidad.

A pesar de que las cámaras de los celulares cada vez son más sofisticadas las diferencias frente a una fotografía tomada con una cámara profesional son evidentes, además del manejo de la luz y los estímulos del ambiente que son corregidos por el profesional y su cámara. Es aquí donde se presenta uno de los mayores retos de las empresas pequeñas de fotografía, ya que los insumos y artículos audiovisuales son de alto costo por el tema de la importación y aranceles. En muchas ocasiones, un lente especial debe ser solicitado a un mercado internacional, lo que acarrea más tiempo de espera.

En el tema de artículos para la escena, son asequibles y económicos, incluso algunos pueden elaborarse a partir de manualidades y procesos de reciclaje de otros objetos. Para la impresión de las fotografías, la elaboración de marcos, pendones y mugs, la ciudad cuenta con gran variedad de proveedores

que ofertan estos productos, lo que flexibiliza el precio de los mismos y brinda más opciones a la empresa.

Sectores afines y de apoyo

La ciudad de Cali es una ciudad muy cultural y folclórica, cuenta con escenarios históricos y hermosos que proporcionan los espacios adecuados para realizar cualquier estudio fotográfico. Además, en cada comuna se desarrollan diversos eventos en todo el año, proporcionando oportunidades de negocio para la empresa. Festivales importantes como el Petronio Álvarez y la Feria de Cali, así como los constantes eventos musicales en bares y discotecas.

En la ciudad hay, oficialmente, cerca de 364 bares y discotecas (Cámara de Comercio de Cali, 2017), más de 12 centros comerciales y más de 65 establecimientos gastronómicos para el público en general (Alcaldía de Cali, 2018) y al mes se programan más de 50 eventos empresariales, sociales, económicos y culturales (Plan Ciudad, 2020). En diciembre se presenta la mayor concentración de personas para disfrutar de dos eventos principales, el alumbrado y la feria de Cali. El número de casas de eventos que supera los 300, las ferias comuneras, los eventos sociales y recreativos de emisoras como Tropicana, Olímpica, etc. así como de empresas turísticas y publicitarias puede ser catalogado como una oportunidad de negocio y de permeabilidad de mercado.

2.3.2 Cinco fuerzas de Porter

Con el fin de determinar el grado de rivalidad o competencias entre las empresas fotográficas, dando a conocer sus amenazas y oportunidades, para este análisis se considera el marco teórico desarrollado por Michel Porter en 1979, donde estudia un análisis de la industria y desarrollo de estrategias a partir de:

- Rivalidad entre los competidores
- Amenaza de productos sustitutos
- Amenaza de nuevos competidores entrantes
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores
- Poder de Negociación de los compradores o clientes

El **poder de los compradores** es alto debido a la gran variedad de ofertas que se pueden encontrar gracias al gran mercado de oferta que se presentan en Plataformas como Facebook, Instagram, Twitter, entre otros nuevos productos y servicios más sofisticados y de acceso permanente se han convertido en los álbumes digitales de las personas, reduciendo su necesidad de consumir los servicios de fotográficos. Otro factor que afecta al sector es la alta concentración de competidores.

Las amenazas por los **nuevos competidores comerciales** El departamento del Valle del Cauca y la Cámara de comercio de Cali vienen implementando plataformas de lanzamiento y apoyo a nuevos emprendedores en todos los sectores, ayudándoles por medio de plataformas digitales para poder visibilizar sus servicios las barreras de entrada son bajas por la falta de regulación por parte del gobierno sobre el sector.

Además, la ley de fotografía no se actualiza desde 1991, por lo que existen muchos vacíos en ella que permiten la entrada fácil de nuevos competidores. El servicio fotográfico independiente también representa un gran factor de competitividad ya que al no incurrir en los gastos que presentan un estudio fotográfico, manejan precios más bajos que las empresas no pueden igualar.

Con respecto a la **rivalidad competitiva**, el aumento de la competencia ilegal, el crecimiento de los emprendimientos y profesionales independientes, como también las plataformas o programas de edición y diseño fotográfico que cada vez se hacen más asequibles y los bajos costos de almacenamiento de los insumos de productos permite que no exista oportunidad de diferenciar un producto o servicio de otro.

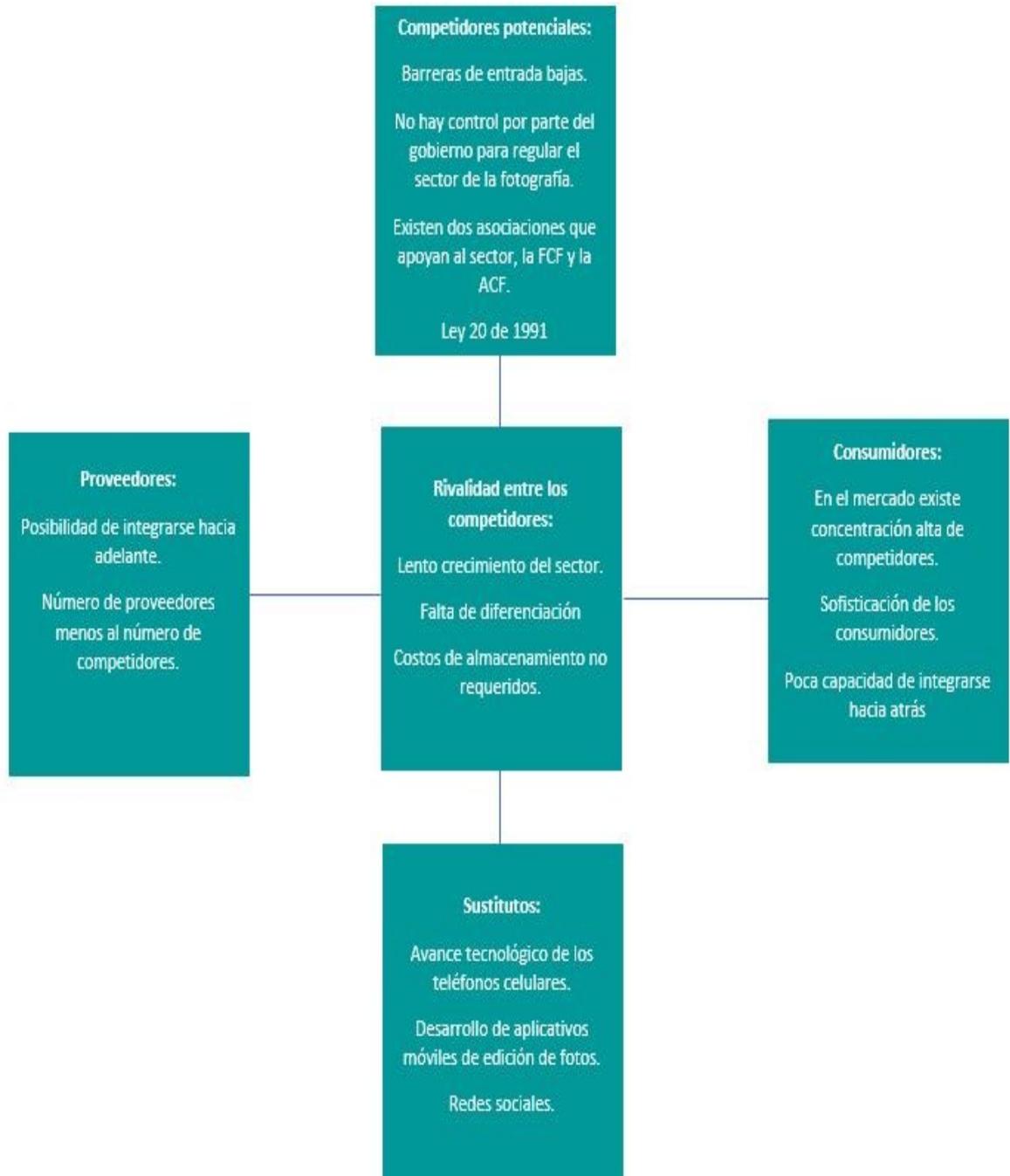
Con respecto a las barreras emocionales, la salida es difícil ya que la empresa es una sociedad familiar, en la cual se han invertido no sólo capital económico sino también mucho esfuerzo y tiempo por arte de cada miembro de la familia. Las barreras económicas también representan un riesgo ya que, a pesar de no tener compromisos financieros, el tener que liquidar a las personas y pagar los trámites de disolución sobrepasan en este momento el flujo de caja de la empresa pues se encuentra en una recesión por el tema del aislamiento obligatorio.

Los **proveedores** tienen un poder alto el sector, pueden integrarse y su número es representativamente más bajo que la cantidad de competidores en el mercado y su producto no compite con productos que sustituyan su función su influencia será mayor.

Los proveedores de la empresa son 5, entre ellos hay 4 tiendas y estudios fotográficos que proporcionan los insumos y artículos de fotografía. El precio de los productos presenta entre proveedores una variación del 0.5%. Su participación en el mercado es alta, tan sólo Universal Fotográfica cuenta con el 17% de participación y 5 puntos de atención, La tienda Fotográfica cuenta con dos sucursales en la ciudad, Rapifoto es reconocido por sus pendones y calidad de los mismos, y suele ser recomendado entre el gremio por ofrecer otros servicios de imprenta y diseño lo que conlleva a que presenten un alto nivel de poder en el mercado.

La amenaza de los **Sustitutos** es alta, gracias al crecimiento del comercio ilegal e informal y al poco control que se le está ejerciendo últimamente. Las redes sociales, que son una gran herramienta de venta, es también un competidor más al convertirse en una alternativa para que las personas puedan obtener servicios fotográficos. El desarrollo de teléfonos móviles inteligentes y con mayores complementos visuales (resolución de cámaras) editores de fotos y de diseño representan una amenaza alta para el sector, pues se ha visto desplazado por la tecnología móvil del momento. Por ejemplo, aplicaciones como PicsArts, Sweet Selfie, Canva, Snapseed, entre otros, ofrecen el servicio de edición de fotos, cambio de fondo, efectos, control de luz, etc. Incluso, Photoshop ya se encuentra disponible para descargar y usar en el teléfono móvil.

Figura 4. Diamante de Porter Digital Cali



Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 Matriz de Perfil competitivo

Los principales competidores de Digital Cali se encuentran reflejados en la siguiente tabla:

Razón Social	Productos/servicios que ofrece	Dirección
Universal fotográfica	Los mismos productos y servicios de Digital Cali. También ofrece el servicio de impresión de fotografías que el usuario o cliente ya posee.	Calle 13 # 3-41 Centro comercial La 14
Foto Creativa	Los mismos productos y servicios de Digital Cali. También ofrece el servicio de impresión de fotografías que el usuario o cliente ya posee.	Calle 26 con 71 – Lopez
La tienda Fotográfica	Los mismos productos que Digital Cali, además accesorios fotográficos. E impresión de fotos.	Cra. 15 #4813
Mundo Foto	Los mismos productos que Digital Cali, además accesorios fotográficos. E impresión de fotos.	Cra. 5 #12 – 51
Rapifoto	Los mismos productos y servicios de Digital Cali. También ofrece el servicio de impresión de fotografías que el usuario o cliente ya posee.	Cra. 4 #8-18

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se analizan algunas variables que conceden ventaja competitiva a cada organización:

- Propuesta de valor

Según (Quijano, 2015) “La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora. En este sentido, la *propuesta de valor constituye* una serie de ventajas o diferenciadores que una empresa o persona ofrece a los clientes o consumidores”.

- Trayectoria en el mercado

Para (Seminarium Internacional, 2012), la trayectoria en el mercado es “La historia de una empresa, es el mejor argumento para cerrar alianzas, fidelización de clientes y superar a la competencia, ya que se hace referencia a hechos comprobables y contados de primera fuente”.

- Tecnología

Según el criterio de (Significados, 2019), la tecnología es “un producto o solución conformado por un conjunto de instrumentos, métodos y técnicas diseñados para resolver un problema. Generalmente, se asocia la tecnología con el saber científico y la ingeniería; sin embargo, tecnología es toda noción que pueda facilitar la vida en sociedad, o que permita satisfacer demandas o necesidades individuales o colectivas, ajustadas a los requerimientos de una época específica”.

- Líneas de Productos y servicios

Para (Garcia, 2017), la línea de productos o servicios es “aquella que está formada por artículos que están muy vinculados entre sí, ya sea porque realizan una función parecida, se comercializan a los mismos grupos de clientes, se venden por medio de los mismos canales de distribución, canales de venta, o se encuentran en una rangos de precios concretos”.

- Tarifas

Según Ucha (2014) Define las tarifas como el “monto de dinero que un consumidor paga por la utilización de un servicio”.

Factores Críticos de éxito de cada Organización.

VARIABLE	DIGITAL CALI	UNIVERSAL FOTOGRAFICA	FOTO CREATIVA	LA TIENDA FOTOGRAFICA	MUNDO FOTO	RAPIFOTO
<i>Propuesta de Valor</i>	Crear la mejor experiencia a los clientes y empresarios dando la mejor calidad y experiencia de trabajo, dando momentos únicos.	Satisfacción al cliente mediante nuestra calidad, productividad y el mejor servicio, que aseguren la supervivencia, crecimiento y rentabilidad de la compañía sin afectar el medio ambiente.	No maneja	No maneja	No maneja	No maneja
<i>Trayectoria en el Mercado</i>	Lleva en el mercado de la fotografía 20 años	Lleva en el mercado de la fotografía 18 años.	Lleva en el mercado de la fotografía 2 años.	Lleva en el mercado de la fotografía 10 años.	Lleva en el mercado de la fotografía 15 años.	Lleva en el mercado de la fotografía 22 años.
<i>Tecnología</i>	Maneja una tecnología media ante todo lo relacionado con la fotografía y lo que requiere para desempeñar con alta calidad todo el trabajo.	Maneja una tecnología alta ante todo lo relacionado con la fotografía y lo que requiere para desempeñar con alta calidad todo el trabajo.	Maneja una tecnología baja ante todo lo relacionado con la fotografía y lo que requiere para desempeñar.	Maneja una tecnología alta ante todo lo relacionado con la fotografía y lo que requiere para desempeñar con alta calidad todo el trabajo.	Maneja una tecnología media ante todo lo relacionado con la fotografía y lo que requiere para desempeñar con alta calidad todo el trabajo.	Maneja una tecnología alta ante todo lo relacionado con la fotografía y lo que requiere para desempeñar con alta calidad todo el trabajo.

*Líneas de
Productos y
Servicios*

Foto estudios, montajes digitales, álbumes, artículos fotográficos, fondos fotográficos, impresión digital, eventos fotográficos, marquetería, modelos, montajes digitales, accesorios.

Iluminación, Fotográfica, Iluminación para video, accesorios (cargadores, micrófonos, luces adaptadoras, paneles pequeños, sombrillas, entre otros), cámaras, flash, lentes, impresoras, papel para impresoras de inyección, trípodes, Maletines, Memorias, rollos fotográficos, pilas.

Documentos y foto estudios de niños.

Alquiler de estudios fotográficos, álbumes, artículos fotográficos, accesorios fotográficos, cámaras digitales, cámaras de video, computadores y tables, edición de fotos y videos, escuelas de fotografía, fondos fotográficos, iluminación, impresión digital, marquetería, modelos, montajes digitales, reparaciones de cámaras y eventos.

Foto estudios, montajes digitales, álbumes, artículos fotográficos, fondos fotográficos, impresión digital.

Impresiones fotográficas, montajes digitales, álbumes, eventos fotográficos, Iluminación para video, accesorios (cargadores, micrófonos, luces adaptadoras, paneles pequeños, sombrillas, entre otros), cámaras, flash, lentes, impresoras, papel para impresoras de inyección, trípodes, Maletines, Memorias, rollos fotográficos, pilas.

<i>Tarifas</i>	Manejan un rango de tarifas desde \$4.000 hasta \$2.000.000 según el producto o servicio a utilizar.	Manejan un rango de tarifas desde \$2.500 hasta \$4.000.000 según el producto o servicio a utilizar	Manejan un rango de tarifas desde \$8.000 hasta \$50.000 según el producto o servicio a utilizar.	Manejan un rango de tarifas desde \$10.000 hasta \$5.000.000 según el producto o servicio a utilizar	Manejan un rango de tarifas desde \$5.000 hasta \$2.000.000 según el producto o servicio a utilizar.	Manejan un rango de tarifas desde \$2.500 hasta \$3.000.000 según el producto o servicio a utilizar.
<i>Publicidad</i>	Digital Cali, solo cuenta con publicidad exterior que se encuentra en el sitio de trabajo.	Cuenta con página web personal, Facebook con más de 13.628 me gustas y seguidores, en Instagram cuenta con 581 seguidores y más de 405 publicaciones, se encuentra también información como teléfono de contacto y dirección, en pagines web como: Páginas amarillas, foursquare, aiyellow.	Cuenta Únicamente con publicidad exterior que se encuentra en el sitio de trabajo.	Cuenta con página web personal, Tiene 4.825 me gustas y seguidores en Facebook.	Cuenta con Facebook obteniendo 150 me gustas y seguidores, en Instagram cuenta con 103 seguidores y 0 publicaciones, se encuentra también información como teléfono de contacto y dirección, en pagines web como: Páginas amarillas, directorio empresas, empresite, Planeta Colombia, Uubico, Tugo,	Cuenta Facebook con 62 me gustas y 65 seguidores, se encuentra también información como teléfono de contacto y dirección, en pagines web como: Directorio Empresas, páginas amarillas, empresite, Planeta Colombia, moovitapp, polomap y el directorio.

informacolombia
y amerpages.

*Aliados
estratégicos*

No fue posible establecer la información por temas de Salubridad Pública.

No fue posible establecer la información por temas de Salubridad Pública.

No fue posible establecer la información por temas de Salubridad Pública.

No fue posible establecer la información por temas de Salubridad Pública.

No fue posible establecer la información por temas de Salubridad Pública.

No fue posible establecer la información por temas de Salubridad Pública.

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de perfil competitivo

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA INDUSTRIA QUE PERTENECE LA EMPRESA	PE SO	DIGITAL CALI		UNIVERSAL FOTOGRAFICA		FOTO CREATIVA		LA TIENDA FOTOGRAFICA		MUNDO FOTO		RAPIFOTO	
		CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
PROPUESTA DE VALOR	0,25	4	1	4	1	1	0,25	1	0,25	1	0,25	1	0,25
TRAYECTORIA EN EL MERCADO TECNOLÓGÍA	0,25	4	0,8	3	0,6	1	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8
LÍNEAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	0,25	2	0,5	4	1	2	0,5	4	1	2	0,5	4	1
TARIFAS	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,6
PUBLICIDAD	0,2	1	0,2	4	0,8	1	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6
TOTAL	1		3,55		4,65		2		3,7		3,2		4,05

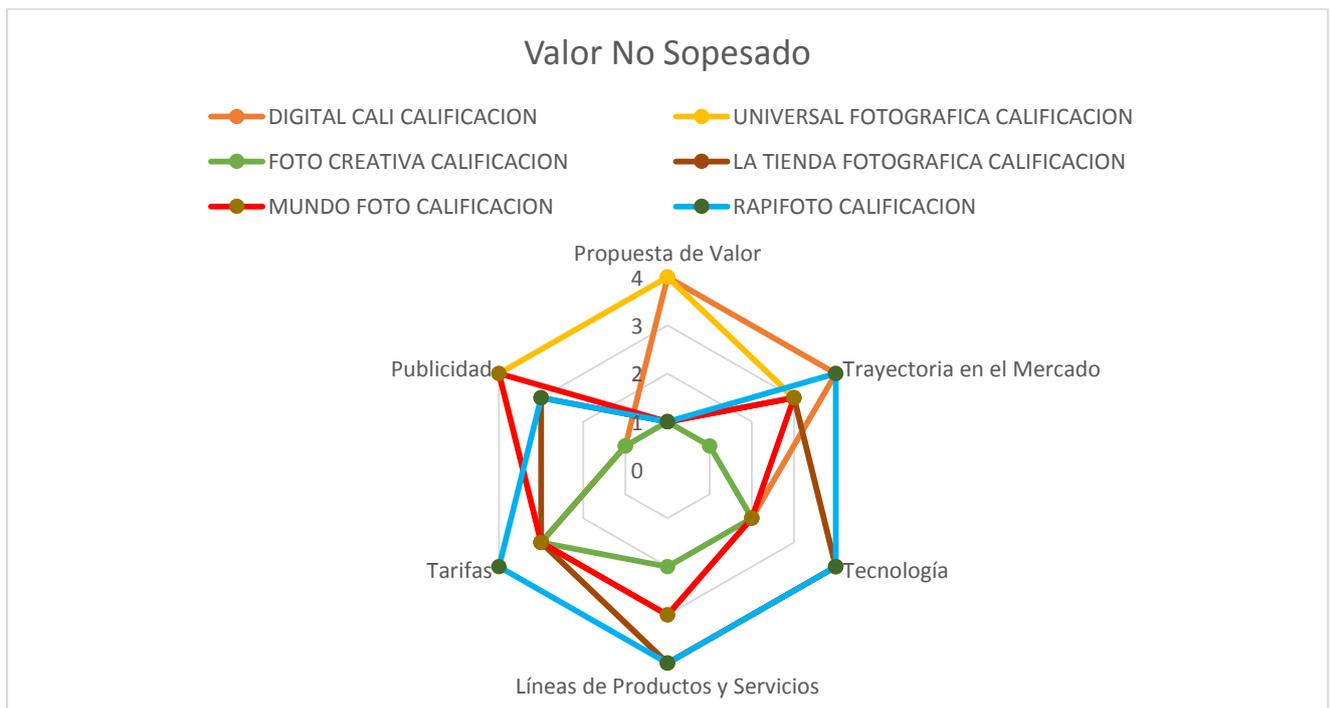
Fuente: Elaboración Propia.

La “Tecnología” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0,30 para las empresa de fotografía, lo cual impacta significativamente en el resultado final, Universal Fotográfica es la que posee mayor puntaje en este campo, por lo tanto, es el más fuerte generando una oportunidad importante para esta empresa fotográfica, la que deberá ser aprovechada con una estrategia adecuada y en la cual Digital Cali deberá considerar un foco de desarrollo para poder tener éxito.

3.3.3.1 Gráfico de Matriz perfil competitivo

El resultado de la matriz de perfil competitivo demostró que Universal Fotográfica se considera el competidor con mayores fortalezas, porque obtuvo una puntuación de mayor calificación con 22, seguido de Rapifoto con una calificación total de 20, la tienda fotográfica con 18 puntos totales de calificación, digital cali con una calificación total de 17 y mundo foto están casi por el mismo rango con un punto menos de diferencia y en última posición foto creativa con una calificación de 10, teniendo en cuentas que los factores críticos de éxito tomados para este análisis tienen gran peso por la evolución y manejo que dan los competidores.

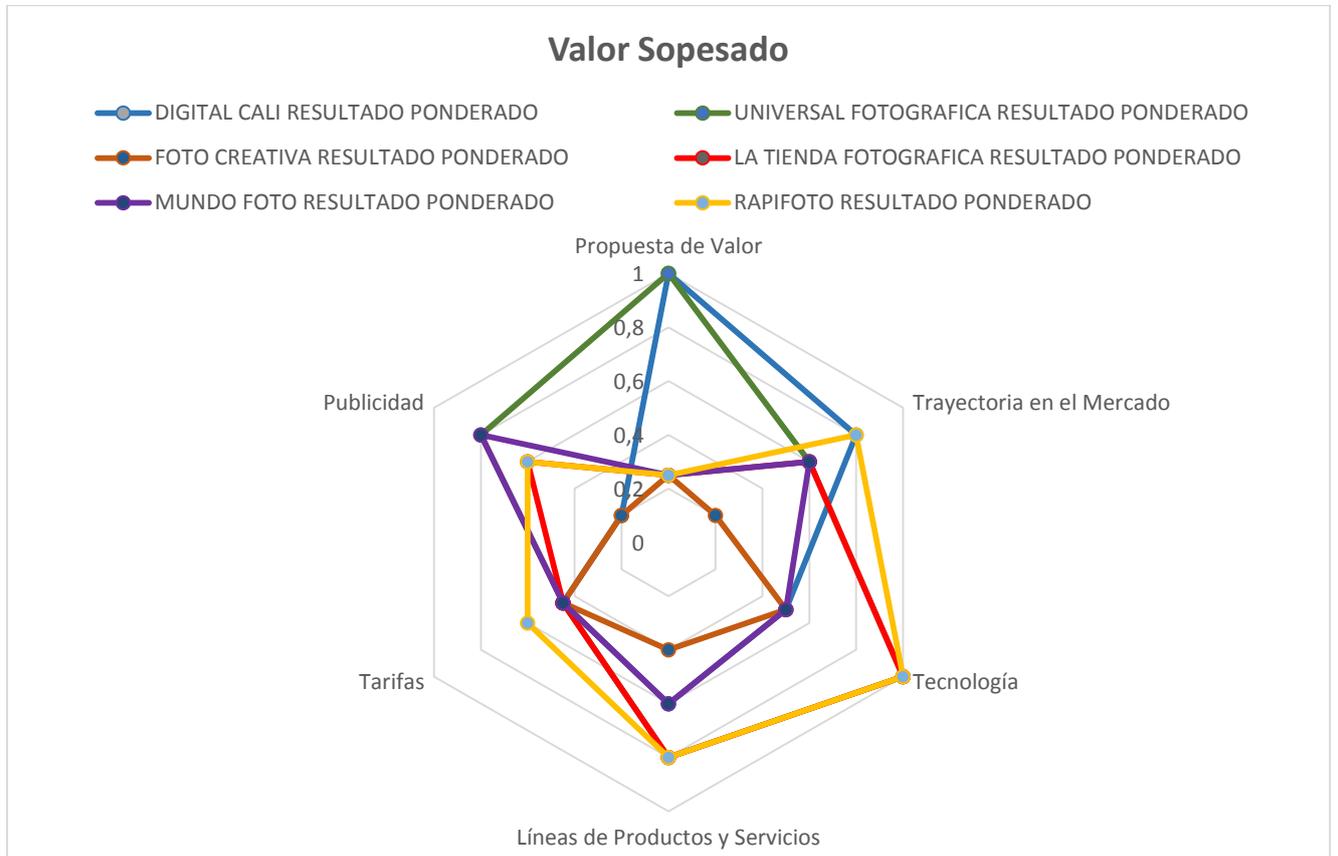
3.3.3.2 Gráfico de Matriz perfil competitivo



La “Tecnología” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0,30 para las empresa de fotografía, lo cual impacta significativamente en el resultado final, Universal Fotográfica es la que posee mayor puntaje en este campo, por lo tanto, es el más fuerte generando una oportunidad importante para esta empresa fotográfica, la que deberá ser

aprovechada con una estrategia adecuada y en la cual Digital Cali deberá considerar un foco de desarrollo para poder tener éxito.

Gráfico de Matriz perfil competitivo



Fuente: Elaboración Propia.

Matriz Integrada de los Factores

FACTOR POLITICO					
ITEM	VARIABLE CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN	A/O
1	Apoyo Politico	Existe dos leyes que protege los derechos cinematográficos y fotográficos en Colombia, la Ley 814 de 2003 o ley de Cine la cual está reglamentada por el decreto 763 de 2009 (MiniCultura, 2004); y la ley 20 de 1991 por medio de la cual se reglamenta el ejercicio de la actividad técnica o la profesión tecnológica especializada de la fotografía y camarógrafa y se dictan otras disposiciones (Función Pública, 2020).	Actualmente, el gobierno nacional ni el ministerio de cultura o el de Tecnología han presentado un programa formal de ayuda o apoyo al gremio fotográfico específicamente.	Alto ya que no permite grande apoyo politico ni del gobierno para generar altas ventajas de este sector fotografico, teniendo como partida a los grandes y profesionales fotografos que han caido en el intento de ser grandes contribuyentes ante el pais, lo cual a generado perdida de interes para crear este tipo de empresas.	A
2	Instituciones Fotograficas	Estas dos instituciones son la Federación Colombiana de Fotógrafos y la Asociación Colombiana de Fotógrafos (CTC Colombia, 2020).	Son instituciones que crean apoyo y creencia en la fotografia como un arte ecensial para la vida.	Medio ya que aunque tienen la mejor disposicion para la implementacion de la fotografia como un arte e indispensable no cuentan con mucha ayuda politica, lo cual ha generado olvido por parte de este sector.	O
3	Pérdida de confianza y credibilidad en el gobierno	La mayoría de los programas para medios audiovisuales que existen, están dirigidos al cine independiente y la TV, los cuales tienen apoyo gobernal.	El gobierno no tiene la confianza en apoyar este sector mediano ya que no le generaria mayor ingreso como si lo es los cines y la television, siendo esto uno de los fuertes en economia.	Alto, ya que no tendrían apoyo institucional ni gobernal.	A
4	Protección al consumidor	El consumidor tiene un conjunto de normas que regulan las relaciones de consumo que nacen en la cadena de comercialización de bienes y servicios entre productores, proveedores y expendedores, lo cual les genera gran apoyo.	Permite que el consumidor sea uno de los principales influyentes ante el mercado fotografico siendo un exponencial comprador y consumidor de este.	Alto, por motivo que al ser un exponente clave para el consumo, este prodia generar altas demantas al sector fotografico, considerandolo como una compra unica.	O

FACTOR POLITICO					
5	Economía del País	El estancamiento del crecimiento económico general del país es otro factor que afecta gravemente el sector fotográfico. Aunque el DANE reportó que la economía del país alcanzó un crecimiento del 3,3% en el tercer trimestre del año 2019 y la inversión extranjera directa creció un 24,4% frente al periodo de 2018 (El Tiempo, 2019).	Colombia es el cuarto país productor audiovisual de Sudamérica. La industria fotográfica y cinematográfica en Colombia es pequeña, sin embargo, a pesar de esto se ha fortalecido en la región y los espectadores han hecho del cine, la fotografía, el arte, el teatro, la música y cualquier otro evento cultural algo importante y parte de sus tareas diarias, y destinan parte de sus ingresos a estas actividades.	Alto, siendo que la economía del país este buena y estable y con forme no haya estancamiento en colombia en general, las micro empresas fotograficas pueden tener un impacto bueno de economia.	O
6	Exportaciones Fotográficas	Las exportaciones del sector fotográfico y cinematográfico en 2016, se reportaron por USD389.035, 93 y presentaron una disminución del 46%, en relación con el mismo periodo del 2015, cuando las ventas totalizaron en USD726.431, 11 millones.	La fotografía al ser participe en las exportaciones, tiene un impacto positivo para el país, generando así un pensamiento positivo para el gobierno para apoyar este gremio.	Medio, por motivo que se estan realizando ventas a otros paises interesados por los productos fotograficos siendo así un exponencial de crecimiento a la economía del país.	O
7	Inflación	La economía colombia tuvo una inflación mayor generalizada de los precios de los bienes y servicios en este año .	la devaluación en el año ya va por el 20,29%, mientras que en 12 meses del año anterior fue de 26, 21%, todo gracias a la caída del petróleo y a la aparición del virus Covid-19 que ha afectado a más de 100 países y ha paralizado la economía global.	Alta ya que hay un incremento del coste de vida lo cual genera poca produccion y ventas, dando así implicaciones de subir costes y otras demandas ante las empresas.	A
8	Tasa de Desempleo	El desempleo en Colombia subió al 10,5 % en 2019, 0,8 puntos más frente al 9,7 % de 2018, informó este viernes el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane).	Esto es debido a la alta migracion que se obtuvo en el país generando así cambios dastricos en la economia	Alto, ya que al ser una alta tasa de desempleo en el país, genera inestabilidad economica en los hogares generando así, falta de importancia para compras como lo seria una foto.	A
FACTOR SOCIO-CULTURAL					
9	Gremio Fotográfico - Profesionales	Las nuevas concepciones han hecho que las personas consideren la profesión de los fotógrafos perdiendo importancia y tendencia a desaparecer.	La nueva generacion ha impedido que el gremio fotografico crezca por sus nuevos metodos de innovacion como tambien ppor la falta de confianza y respeto por esta profesion.	Alta, al ser los fotografos cuestionados como poco influyentes ante el sistema de fotografia por ser antiguos, lo cual genera perdida o poco interes para los que tienen empresas, generandose dudas de continuacion fotografica por ser olvidados ante el mundo profesional.	A
10	Acontecimientos Sociales	Aumento de la violencia, el inconformismo por el actual gobierno y sus políticas administrativas y económicas; la migración desproporcionada de venezolanos y la crisis sanitaria por el COVID-19 ha colocado al país en una dura situación.	La falta de mecanismos de ayuda, malos gobernantes, situaciones extremas en otros países ha generado que muchos migrantes lleguen a colombia, como tambien otras formas que afectan la salud publica en el país.	Alto, así como el alto crecimiento de violencia, desempleo, falta de políticas, entre otros, afectan al gremio fotografico, siendo una gran perdida economica.	A
11	Migraciones	El número de venezolanos que han huido del país vecino desde 2014 ha oscila entre los cuatro millones. Eso incluye 1.3 millones de inmigrantes y refugiados venezolanos que se han establecido en Colombia.	La migración desproporcionada de venezolanos al país, ha generado altos cambios y disturbios que afecta la economía colombia, y generando una alta tasa de desempleo	Alta, con desempleo en el país y con pocas posibilidades de un mecnismo de empleo seguro, la fotografia pasa a un tercer plano no importante para nuestros consumidores.	A
FACTOR TECNOLÓGICO					
12	Innovación Tecnológica	El hecho de tener un teléfono inteligente y un poco de "talento" para obtener buenas tomas es suficiente y el acudir a profesionales o solicitar dichos servicios es un desperdicio de dinero (El Universal, 2019).	La tecnología digital se ha gestado un gran cambio en la mentalidad y la forma de tomar fotografías de las personas, gracias a que el usuario es quien controla ahora todos los procesos creativos: desde la selección de la realidad hasta la imagen final.	Alto, Debido a la facilidad con la que hoy en día se puede tomar fotos y compartirlas con amigos y familiares, sin ningun exfuezo ni gusto adicional.	A
13	Redes Sociales	Alto auge cultural de consumo de redes sociales y aplicativos móviles.	La facilidad al acceso de redes sociales las cuales forman una estructura social compuesta por muchos usuarios teniendo una conexión facil y acsequible para el compartimiento de mucha informacion incluyendo las fotos.	Alto, incrementando así la perdida de los microempresarios por parte de esta nueva tecnología donde es mas facil compartir una foto en una milésima de segundos que ser impresa para poder ser enviado, lo cual ha llevado a muchos fotografos al declive.	A

Fuente: Elaboración Propi

3. IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL

3.1 Macro segmentación

Tabla 8. Macrosegmentación del mercado Digital Cali

Macrosegmentación del Mercado

<i>Geográfico</i>	Región: Cali Habitantes: 2.228 millones Zona: Urbana Clima: Cálido
<i>Demografía</i>	Edad de quien consume: 0 años en adelante Edad de quien paga: 18 años en adelante Sexo: Todos Estado civil: Todos : Todas Nivel socioeconómico: 1 en adelante. Nivel educativo de quien consume: Todos. Nivel educativo de quien paga: media básica en adelante. Ocupación de quien paga: Estudiantes, empleados, comerciantes, turistas, etc. Nacionalidad: Todas.
<i>Necesidad que se quiere cubrir</i>	Necesidades de reconocimiento,

Macrosegmentación del Mercado

<i>Personalidad</i>	Introversos, extroversos, individualista, sociable, amigable, ambiciosos, generosos. Valores: Respeto, tolerancia, empatía, responsabilidad, compromiso, seguridad, solidaridad
<i>Estilo de vida</i>	Actividades al aire libre, deporte, actividades festivas. Interés de vida social, cine, teatro, música, viajes.

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Microsegmentación del mercado

La Microsegmentación del mercado consiste en dividir el mercado objetivo de un servicio o un producto, en partes más pequeñas con el fin de identificar nichos de mercado invisibilizados, con el fin de elaborar las estrategias necesarias para poder abordarlos.

A continuación, se presentan en la tabla 7 se presenta la Microsegmentación del mercado de Digital Cali.

Tabla 9. Microsegmentación del mercado

PRODUCTO	Quienes compran segmentación geografía ciudad Cali - barrio	Demográfica, cultura, características
<i>Placas Documento</i>	Sexo: Todos. Barrio: Alfonso López y alrededores Edad: 0 en adelante	Familias de más de 2 integrantes. Personas que son el principal sustento del hogar. Estado civil: Todos Religión: Todas Nivel socioeconómico: 2 en adelante. Nivel educativo de quien consume: Todos. Nivel educativo de quien paga: media básica en adelante. Ocupación de quien paga: Estudiantes, empleados, comerciantes, turistas, etc. Nacionalidad: Todas.
<i>Photobook</i>	Sexo: Todos. Barrio: Alfonso López y alrededores Edad: 0 en adelante Edad de quien consume: 0 años en adelante	Bebés, mujeres embarazadas, parejas en matrimonio y jóvenes en procesos de 15 años, graduaciones, etc. Familias de más de 2 integrantes. Personas que son el principal sustento del hogar Estado civil: Todos Religión: Todas Nivel socioeconómico: 3 en adelante. Nivel educativo de quien consume: Todos. Nivel educativo de quien paga: media básica en adelante. Ocupación de quien paga: Amas de casa, estudiantes universitarios, empleados, comerciantes, turistas, etc. Nacionalidad: Todas.

<i>Pendones</i>	Sexo: Todos Barrio: Alfonso López y alrededores Edad: 0 en adelante.	Bebés y jóvenes en procesos de 15 años, graduaciones, etc. Familias de más de 2 integrantes. Personas que son el principal sustento del hogar Estado civil: Todos Religión: Todas Nivel socioeconómico: 3 en adelante. Nivel educativo de quien consume: Todos. Nivel educativo de quien paga: media básica en adelante. Ocupación de quien paga: Amas de casa, empleados, comerciantes, turistas, etc. Nacionalidad: Todas.
<i>Marquetería</i>	Sexo: Todos. Barrio: Alfonso López Edad: 0 en adelante Edad de quien consume: 0 años en adelante	Familias de más de 2 integrantes. Personas que son el principal sustento del hogar. Estado civil: Todos Religión: Todas Nivel socioeconómico: 3 en adelante. Nivel educativo de quien consume: Todos. Nivel educativo de quien paga: media básica en adelante. Ocupación de quien paga: Amas de casa, empleados, comerciantes, turistas, etc. Nacionalidad: Todas.
<i>Estudio Bebes</i>	Sexo: Todos. Barrio: Alfonso López Edad: 0 en adelante Edad de quien consume: 0 años en adelante	Bebés Religión: Todas Nivel socioeconómico: 2 en adelante. Nivel educativo de quien paga: media básica en adelante. Ocupación de quien paga: Amas de casa, empleados, comerciantes, turistas, etc. Nacionalidad: Todas.
<i>Estudio 15 años</i>	Sexo: Mujeres Barrio: Alfonso López y alrededores Edad: 15 años	Religión: Todas Nivel socioeconómico: 3 en adelante. Nivel educativo: media básica en adelante. Ocupación de quien paga: Amas de casa, empleados, comerciantes, turistas, etc. Nacionalidad: colombiana.
<i>Mugs</i>	Sexo: Todos. Barrio: Alfonso López	Religión: Todas Nivel socioeconómico: 2 en adelante.

<i>Restauración de Fotografías</i>	<p>Edad: 0 en adelante Edad de quien consume: 0 años en adelante</p> <p>Sexo: Todos. Barrio: Alfonso López Edad: 0 en adelante Edad de quien consume: 0 años en adelante</p>	<p>Nivel educativo de quien paga: media básica en adelante. Ocupación de quien paga: Amas de casa, empleados, comerciantes, turistas, etc. Nacionalidad: colombiana. Religión: Todas Nivel socioeconómico: 2 en adelante. Nivel educativo de quien paga: media básica en adelante. Ocupación de quien paga: Amas de casa, empleados, comerciantes, turistas, etc.</p>
<i>Impresión de fotografías en todos los tamaños</i>	<p>Sexo: Todos. Barrio: Alfonso López Edad: 0 en adelante Edad de quien consume: 0 años en adelante</p>	<p>Nacionalidad: colombiana Familias de más de 2 integrantes. Personas que son el principal sustento del hogar. Estado civil: Todos Religión: Todas Nivel socioeconómico: 2 en adelante. Nivel educativo de quien consume: Todos. Nivel educativo de quien paga: media básica en adelante. Ocupación de quien paga: Amas de casa, empleados, comerciantes, turistas, etc.</p>
<i>Cubrimiento Eventos Sociales</i>	<p>Sexo: Todos. Barrio: Todo Barrio de Cali Edad: 25 años en adelante Edad de quien consume: 25 años en adelante</p>	<p>Nacionalidad: Todas. Dueños de empresas grandes y pequeñas. Estado civil: Todos Religión: Todas Nivel socioeconómico: 3 en adelante. Nivel educativo de quien consume: Profesionales. Nivel educativo de quien paga: media básica en adelante. Ocupación de quien paga: Empresarios y comerciantes. Nacionalidad: Todas.</p>
<i>Retablos</i>	<p>Sexo: Todos. Barrio: Alfonso López y alrededores Edad: 15 años en adelante</p>	<p>Familias de más de 2 integrantes. Personas que son el principal sustento del hogar. Estado civil: Todos Religión: Todas Nivel socioeconómico: 2 en adelante.</p>

<i>Grabación de Video</i>	Edad de quien consume: 0 años en adelante	Nivel educativo de quien consume: Todos. Nivel educativo de quien paga: media básica en adelante. Ocupación de quien paga: Amas de casa, empleados, comerciantes, turistas, etc. Nacionalidad: Todas.
	Sexo: Todos. Barrio: Alfonso López Edad: 25 años en adelante Edad de quien consume: 15 años en adelante	Familias de más de 3 integrantes. Personas que son el principal sustento del hogar. Estado civil: Todos Religión: Todas Nivel socioeconómico: 3 en adelante. Nivel educativo de quien consume: Todos. Nivel educativo de quien paga: media básica en adelante. Ocupación de quien paga: Amas de casa, empleados, comerciantes, turistas, empresarios, etc. Nacionalidad: Todas.

Fuente: Elaboración propia.

La empresa Digital Cali se identifica por el segmento demográfico dividido en dos partes:

- **Áreas de Servicios:** Es donde intervienen todas aquellas personas o clientes que van a solicitar los servicios de fotografía individuales, enmarcaciones, reparaciones de imágenes en el sitio de trabajo directamente en la empresa.
- **Áreas de Industria:** Abarca todas aquellas empresas grandes o medianas solicitando propaganda, publicidad por medio de fotografías tomadas de la empresa solicitada, o eventos empresariales donde requieran un cubrimiento fotográfico.

Tabla 9. Microsegmentación del mercado en general

Caracterización Demográfica

Empresarios, Familias, madres, estudiantes, amigos, jóvenes en edad laboral, bebés, parejas, matrimonios, quinceañeras, Adultos jóvenes, adultos mayores, niños-infantes, comerciantes, etc.

Características Psicográfica

<i>Criterio de Compra</i>	Recuerdos que son deseados para perdurar en el tiempo y a los empresarios les permite tener un registro de sus eventos según el caso (Recuerdos-reportes financieros)
<i>Usos del Producto</i>	Negocios, viajes, gustos cultura. Presencial

Fuente: elaboración propia.

3.3 Investigación del mercado potencial

Para la realización del trabajo de campo se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia con muestras de criterio debido a que no es posible extraer un muestreo de probabilidad aleatorio debido a consideraciones como la salubridad pública que vive el país al momento, en este se determina características como el nivel socioeconómico de (estratos 2, 3 y 4) y un rango de edad entre los 18 años en adelante.

Para el objeto de la investigación se hará un muestreo de aceptación de venta servicios y productos de fotografía tomando como base los siguientes criterios: Experiencia, Expectativa, Demográfico.

El enfoque de la muestra será a los productos y servicios de fotografía, ya que de esto depende el análisis del comportamiento de los compradores al momento de estos servicios, lo cual permitirá conocer las estrategias que se puedan tomar para poder innovar o crear servicios que generen más valor para la fotografía.

Encuesta Clientes/Usuario

El objetivo de la encuesta será determinar el interés de las personas en tomar los servicios y productos de fotografía del Foto Studio Digita Cali. Debido al decreto de cuarentena y aislamiento obligatorio, no se logró trabajar en campo para la aplicación de las encuestas, por lo que ésta fue llevada a las redes

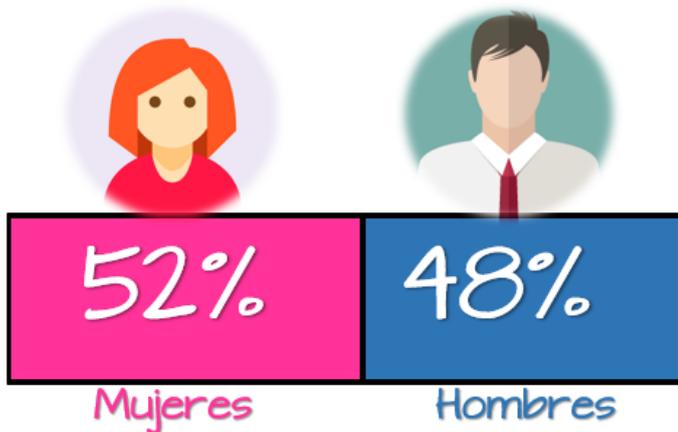
sociales donde sólo se obtuvieron resultados de 125 personas. El cuestionario se encuentra completo en el Anexo 1.

Cabe resaltar que no se realizó el ejercicio con las empresas por temas de salubridad pública que se presentó en el momento en el país.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

1. Género: En relación al género de los 125 encuestados 52% de los que contestaron fueron mujeres y 48% hombres.

Figura 5. Género de las personas encuestadas.



Fuente: Elaboración Propia.

2. Edad: El 46% de las personas encuestadas se encuentra en el rango de edad de los 21 a los 30 años, el 20% entre los 31 a 40 años, el 13% entre los 41 a 50 años, el 10% son mayores de 51 años y el 9% están entre los 15 a 20 años.

Figura 6. Rango de edad de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia.

3. Experiencia y frecuencia de compra, por productos: el 44% de los encuestados manifiesta que el producto que más adquieren es el de foto documento, seguido del 14% para estudios fotográficos de 15 años o bodas, un 12% adquieren Photobook, un 10% pendones, otro 10% Mugs y el 10 % que resta solicita restauración de fotos. El promedio de adquisición de estos productos es cada 3 meses.

Figura 7. Experiencia de compra



Fuente: Elaboración propia.

3. Características del producto: el 42% de los encuestados prefiere productos con detalles, diseños, acabados y estilos más profesionales y estéticos. El 22% se inclina por la creatividad para el diseño de los productos, el 16% prefiere el precio, el 12% la experiencia de compra que ha tenido y el 8% por las promociones y descuentos que se ofrece.

Figura 8. Características que buscan los compradores en los productos.



Fuente: Elaboración propia.

4. Decisión de compra: El 34% de los encuestados manifiesta que acuden a lugares o estudios de fotografía por recomendación de un amigo, el 20% al lugar al que siempre compran el servicio, el 18% lo hace en lugares cerca de sus hogares, el 15% por publicidad impresa, el 13% por publicaciones en redes.

Figura 9. Decisiones de compra de los consumidores.



Fuente: Elaboración propia.

5. Precio: El 25% de los encuestados está dispuesto a pagar entre \$1.500 y \$10.000 pesos por un servicio de fotografía. Otro 25% entre \$12.000 y \$45.000, el 25% entre \$20.000 y \$200.000 pesos, el 17% entre \$220.000 y \$450.000 y el 8% entre \$450.000 y \$1.500.000 pesos.

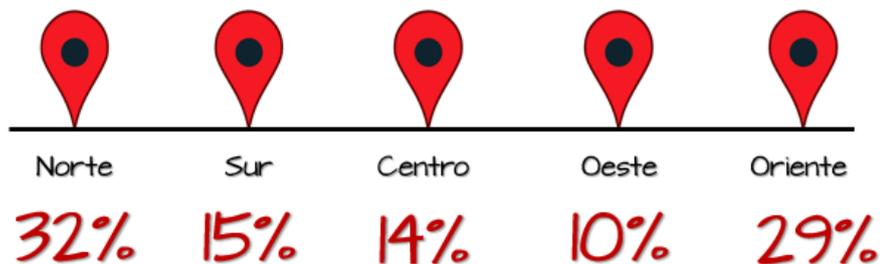
Figura 10. Rangos de precios de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia.

- Plaza: El 32% de los encuestados manifiesta que acceden a los servicios fotográficos en el norte de la ciudad. El 15% en sur, el 14% en el centro, un 10% en el oeste y un 29% en el oriente.

Figura 11. Lugar que frecuentan los encuestados para un servicio fotográfico.



Fuente: Elaboración propia.

- Satisfacción con los productos adquiridos: El 88% de los encuestados refiere que sí está satisfecho con los productos y servicios adquiridos, el 8% refiere que no, mientras un 4% manifiesta no entender la pregunta.

Figura 12. Satisfacción de los encuestados frente a los servicios y productos fotográficos adquiridos.



Fuente: Elaboración propia.

8. Expectativa: El 54% de los encuestados manifiesta esperar un bono de descuento por la compra o la adquisición de un servicio o producto fotográfico. El 24% manifiesta esperar servicios y atención por Facebook y el 22% menciona esperar entrega de sus productos a domicilio.

Figura 13. Expectativa de los consumidores.



Fuente: Elaboración propia.

3.4 Conclusión

De acuerdo a los resultados obtenidos dentro del estudio de mercado, se logra identificar las necesidades y exigencias de los clientes y usuarios las cuales se encuentran enfocadas en obtener productos y servicios de calidad, es decir,

productos con detalles y acabados sofisticados, mejores diseños, impresión, etc. que ofertas y precios bajos. Lo que conlleva a la necesidad de desarrollar productos con detalles profesionales y que evidencien innovación, creatividad y prestigio.

Por otra parte, también se percibe que el sector donde más se accede o buscan servicios de fotografía es en el Norte de la ciudad, otorgando la oportunidad de identificar una plaza donde pueden realizarse campañas de captación de clientes, la mayoría de las personas acuden a lugares que han sido recomendados por un amigo o al lugar al que siempre han consultado; la población que accede o busca más los servicios son jóvenes y adultos entre los 21 y 30 años, y el producto más solicitado es la foto documento. Además, en cuanto a expectativas de los clientes, se muestra el deseo de acceder a bonos de descuentos, servicios y asesoría por redes sociales y entrega de productos a domicilio.

Por último, el estudio también evidenció la oportunidad de implementar estrategias para la diferenciación del producto a partir de la calidad el mismo, la distribución y promoción de los servicios; y así mismo muestra la necesidad de implementar una estrategia de publicidad y propaganda para poder ampliar la cobertura del mercado.

4. Propuesta de marketing

Para llevar a cabo una propuesta de marketing pertinente, es necesario revisar los resultados de los capítulos anteriores, para ello se trae el resultado del análisis del entorno y de las variables internas.

4.1 Matriz EFE

Fred (2003, pág. 110), describe a la matriz EFE como aquella que permite resumir la información de diferentes aspectos externos que influyen en las organizaciones. Dichos factores son considerados como oportunidades y amenazas y dependen del medio externo. Además, ayuda a la formulación de estrategias para aprovechar las oportunidades y reducir las posibles amenazas frente a la organización.

Tabla 10. Matriz EFE Digital Cali

MATRIZ MEFE

AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
Avances tecnológicos en celulares inteligentes	15%	1	15%
Redes sociales/freelance	5%	1	5%
Brote enfermedades provenientes extranjeros (Covid-19)	10%	1	10%
Falta de programas de gobierno que apoyen el sector	6%	1	6%
Descenso de exportaciones e importaciones de productos fotográficos	13%	1	13%
OPORTUNIDADES			
Crecimiento de la cultura de consumo	13%	4	52%
Innovación en sensores, cámaras sin lentes y Réflex	19%	3	56%
Temporadas especiales	13%	4	50%
Posicionamiento del país en el Rankin de producción audiovisual	7%	4	28%
	100%		2,35

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1 Análisis resultado negativo Matriz EFE

El resultado de la Matriz EFE también revela un balance negativo. Digital Cali no cuenta con estrategias claras para aprovechar las oportunidades y prevenir las amenazas que se presentan en la empresa. Una de sus mayores amenazas es el desarrollo de nuevas tecnologías móviles como los teléfonos inteligentes y los aplicativos móviles que están desplazando a las cámaras fotográficas, estos nuevos avances han desplazado a grandes empresas productoras de productos del gremio y ha generado grandes pérdidas de rentabilidad y competitividad.

El COVID 19 ha afectado la economía global, disparada el dólar, devaluado el peso colombiano, aislado a las personas y ha incurrido en el cierre preventivo del comercio en el país para evitar la propagación del virus y afectar a más población colombiana. Sin embargo, los pocos controles que se han realizado con respecto a la llegada de extranjeros a Colombia y el deficiente sistema de salud y seguridad del país presentan un panorama preocupante frente a un virus que está cobrando vidas a nivel mundial, especialmente de población infantil y adulta mayor.

4.2 Matriz EFI

David Fred describe a la matriz EFI como la evaluación y análisis de las fortalezas y debilidades más importantes dentro de la organización, identificando la relación de las mismas en cada una de las áreas de la organización (2003, pág. 149)

Tabla 11. Matriz EFI Digital Cali

MATRIZ MEFI

FORTALEZAS	PONDERACIÓ N	CALIFICACIÓ N	TOTA L
Calidad de los productos y servicios	4%	3	13%
Respuesta a los servicios	6%	3	17%

Tiempos de entrega	6%	3	17%
Conocimiento del negocio	4%	3	13%
Portafolio y variedad de servicios	4%	4	17%
Disponibilidad de los servicios y productos	4%	4	17%
DEBILIDADES			
Trabajo en equipo	6%	1	6%
Ingresos y dependencia económica	10%	1	10%
Articulación comercial	10%	1	10%
Ausencia de capital humano	9%	2	17%
Fuga de riqueza	10%	1	10%
Establecimientos financieros	6%	1	6%
Innovación y tecnología	7%	1	7%
Costo de vida	7%	1	7%
Publicidad y propaganda	6%	1	6%
	100%		1,75

Fuente: elaboración propia.

Análisis del resultado negativo Matriz EFI

El resultado de la matriz EFI para Digital Cali es de balance negativo, lo que indica que el plan de mercado y marketing actual es deficiente y requiere de un cambio o mejoramiento. Las fortalezas que se lograron encontrar fueron la calidad de los productos y servicios, la respuesta a los servicios y la atención al cliente, el cumplimiento en los tiempos de entrega de los productos, el portafolio y variedad de servicios, así como el conocimiento del negocio por parte de todos los colaboradores. Sin embargo, las debilidades que se presentan en la empresa son la falta de trabajo en equipo, fuga de riqueza debido a la mala administración de los recursos, ausencia de capital humano lo que conlleva a sobrecarga laboral y desmotivación, una mala articulación comercial, la poca innovación e inversión en tecnología por lo que hace los procesos de producción más lentos y costosos, el costo de mantenimiento del punto de venta y la poca inversión en publicidad y propaganda o en la visibilidad de la empresa son amenazas que de no corregirse a tiempo, pueden influir en el fracaso de Digital Cali.

4.3 Matriz FODA Cruce Estratégico

Es una herramienta para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones.

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Tabla 12. Matriz FODA Digital Cali

DOFA	Oportunidades	Amenazas
	Crecimiento de la cultura de consumo Innovación en sensores, cámaras sin lentes y Réflex	Avances tecnológicos en celulares inteligentes Redes sociales/freelance
	Temporadas especiales	Brote enfermedades provenientes extranjeros (Covid-19)
	Posicionamiento del país en el Rankin de producción audiovisual	Falta de programas de gobierno que apoyen el sector
	Protección al consumidor	Descenso de exportaciones e importaciones de productos fotográficos
Fortalezas	Estrategias OFENSIVAS	Estrategias DEFENSIVAS
Calidad de los productos y servicios	Definir una estructura organizacional e indicadores de gestión y cumplimiento	Entregar un obsequio por cierto valor en productos adquiridos.
Respuesta a los servicios	Promoción y publicidad permanente	Capacitar al personal en servicio al cliente y manejo de tecnología
Tiempos de entrega	Marketing digital para fidelizar clientes	Notificaciones de promociones y servicios para la base de clientes.
Conocimiento del negocio	Plan de entrega y servicio a domicilio	Diseñar una marca o logo que diferencie a la empresa del resto.
Portafolio y variedad de servicios	Formalizar la empresa e inversión en tecnología	Ampliar el mercado por medio de medios digitales y electrónicos
Disponibilidad de los servicios y productos	Plan de reconocimiento al empleado	Renovación de los insumos tecnológicos de la empresa tales como cámara y luces.
Debilidades	Estrategias REORIENTACIÓN	Estrategias SUPERVIVENCIA
Falta de una estructura administrativa	Captación de clientes por medio de nuevas ofertas, promociones y publicidad	Plan de incentivos por referencia de nuevo cliente

Falta de una dirección y horizonte empresarial	Mejorar la calidad y servicio al cliente	Utilizar herramientas digitales diferentes a Photoshop para aumentar servicios innovadores.
Articulación comercial	Rifas y premios por un servicio en temporadas especiales.	Contactar a artistas, empresas de decoración u organización de eventos, grupos musicales y ofrecer su portafolio de servicios con promociones exclusivas para ellos.
Ausencia de capital humano	Catalogo y asesoría digital de productos y servicios	Mejorar la infraestructura del local, haciéndolo más visible y llamativo.
Falta de programa fidelización de clientes	Complementar productos existentes con servicios adicionales	Renegociar con proveedores mejores precios de insumos.
Falta de promociones e incentivos para clientes y empleados	Buzón de quejas y sugerencias para los clientes	Publicidad en redes sociales. Para ello la empresa debe crear la página oficial
Innovación y tecnología	Elaborar una base de datos y actualizarla constantemente	

Fuente: elaboración propia.

5. Diseño de la propuesta de marketing

5.1 Perspectivas de la propuesta

Las estrategias de marketing se plantean abordarse desde las siguientes perspectivas.

- **Posicionamiento:** Los servicios y productos deberán ser de la mejor calidad, originalidad e innovación, con el objetivo de ser reconocidos en el mercado.
- **Público Objetivo:** Los servicios y productos serán destinados especialmente a las personas naturales y de empresas.
- **Línea del producto:** Digita Cali debe añadir mejoras a sus productos con nuevas formas de innovación, tales como diseño e implementación.

5.2 Marketing Mix

Según McCarthy 1960, el marketing Mix plantea 4 componentes básicos: producto, precio, distribución y promoción con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. Para lograrlos, las cuatro variables deben combinarse coherentemente y logren complementarse.

Figura 14. Marketing Mix Digital Cali



Fuente: elaboración propia.

Nuevo modelo de negocio

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> Casas de eventos y decoraciones. Artistas y músicos. Salones de belleza y centros de Spa. Oficinas de turismo. Restaurantes y hoteles. 	<ul style="list-style-type: none"> Cubrimientos de eventos. Foto documentos Estudios fotográficos para bodas y quinceañeras. Estudios fotográficos bebé (progresión en el tiempo) Asesoramiento y servicio en línea (redes sociales) 	<ul style="list-style-type: none"> Álbumes fotográficos en medios digitales (vídeo fotográfico gratuito por la compra de cierto valor en productos). Entrega de producto a domicilio. Bono de descuento por cumpleaños y referidos. Experiencias digitales a través de diseños más reales y de mejor calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Redes sociales (Facebook). Página Web oficial. Instagram. Contacto y servicio personalizado. Mensajería electrónica. Encuestas digitales de satisfacción 	<p>Familias de más de 2 integrantes. Personas que son el principal sustento del hogar. Estado civil: Todos Religión: Todas Nivel socioeconómico: 2 en adelante. Nivel educativo de quien consume: Todos. Nivel educativo de quien paga: media básica en adelante. Ocupación de quien paga: Estudiantes, empleados, comerciantes, turistas, etc. Nacionalidad: Todas.</p>
	<p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> Humano. Tecnológico Material y decoración del estudio fotográfico Software de diseño y edición Recursos financieros 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Directo, entrega del producto en el PDV. A domicilio Por correo electrónico. 	

Estructura de coste	Fuentes de Ingreso
<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en tecnología: Programas de diseño, plantillas de diseño, cámaras, luces, etc. • Infraestructura: Renovación del local. • Personal humano: Capacitación en servicio y atención al cliente. • Insumos: Mejorar set de estudio fotográfico con parafernalia y utensilios adecuados. • Gastos de personal-Nómina • Publicidad y promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paquetes de foto documentos • Estudios fotográficos 15 años y bodas. • Photobook bebés • Impresión/restauración de fotografías • Pendones. • Mugs • Álbumes fotográficos

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias

Objetivos	Estrategias	Actividades	Indicador	Presupuesto			Responsable
				2021	2022	2023	
Impulsar los productos de Digital Cali para su mayor venta.	Estrategia de producto	Socializar un nuevo portafolio de servicios y productos mejorados y de mayor calidad con familiares, amigos, empresas o grupos de entretenimiento, decoración, eventos especiales y clientes ofreciéndoles un bajo costo o por canje de servicios.	=#de personas-empresas-familiares/cantidad esperada por mes (250)	\$1.000.000	\$1.050.000	\$1.102.500	Administrador, Asesora y Diseñador.
		Explorar productos y servicios complementarios con incrementos no mayores sobre las tarifas ya establecidas.	=cantidad de productos complementarios al mes/capacidad de producción del producto o servicio				
		Formalizar la empresa y afiliarse a las asociaciones de fotografía del país, así como plantear una dirección de negocio clara.	=#de sociedades afiliadas de fotografía/Total sociedades fotográficas en el país				

		Uso de mejores programas de diseño, ampliar el portafolio de diseños para los estudios de fotografía, así como los elementos decorativos y el estudio	=# de productos nuevos vendidos/#meta de venta.				
Establecer un rango de precios adecuado para los clientes y la empresa	Estrategia de precio	Bonos de 10% de descuento en productos y servicios por cada compra de \$100.000 pesos.	=#de bonos entregados/#de bonos meta a entregar	\$50.000	\$52.500	\$55.125	Administrador
		Obsequio foto13X19 personalizada por cumpleaños o días especiales.	=#de fotos obsequiadas/#de fotos que se esperan obsequiar.				
		Promociones por compras mayores a \$200.000 se obsequia un cuadro pequeño con foto personalizada	=#de obsequios entregados/#de obsequios que se esperan entregar				
Ampliar la cobertura de mercado	Estrategia de Plaza	Atraer a clientes por medio de publicidad y volanteo en los sectores predominantes para los clientes, el norte y oriente de la ciudad.	=# de volantes entregados/1000	\$800.000	\$840.000	\$882.000	Administrador y Asesora
		Establecer un servicio de entrega de productos a domicilio en estos sectores.	=#de domicilios hechos/#de solicitudes de servicio.				
		Realizar un estudio de factibilidad para la apertura de un nuevo punto en el norte de la ciudad.					

Posicionar el nombre y la marca de la empresa	Estrategia de promoción y publicidad	Elaborar un programa de incentivos u obsequios por servicios adquiridos o por referidos. Por ejemplo, obsequiar un servicio o producto adicional de bajo costo por servicio en eventos de cumpleaños, bodas, quince años, etc.	=#de obsequios entregados/obsequios meta a entregar	\$1.000.000	\$1.050.000	\$1.102.500	Administrador
		Crear las redes sociales de la empresa y buscar páginas asociadas a la fotografía y medios audiovisuales a quienes afiliarse y seguir con el fin de promocionar los productos y servicios en estos canales virtuales.	=#de likes en redes sociales/#de likes meta.				
		Buscar apoyo de los proveedores para que recomienden los servicios de la empresa. Contactar agencias de viajes y ofrecer servicios de fotografía de paisajes y la elaboración de publicidad para ellos a un precio justo por publicidad de la empresa.	=#de convenios empresariales/#de empresas del sector.				

Fuente: elaboración propia.

Estrategia de Producto

Para la estrategia de producto se propone lo siguiente:

Rediseñar un nuevo portafolio de servicios con mayor calidad gracias al uso de mejores programas de diseño y edición de fotos y vídeos.

Diseñar un logo, eslogan o marca de agua que permita la diferenciación del producto y servicio.

Socializar el nuevo portafolio de servicios y productos con familiares, amigos, empresas o grupos de entretenimiento, decoración, eventos especiales y clientes ofreciéndoles un bajo costo o por canje de servicios.

Explorar productos y servicios complementarios, como por ejemplo el servicio a domicilio, con incrementos no mayores sobre las tarifas ya establecidas.

Formalizar la empresa y afiliarse a las asociaciones de fotografía del país, así como plantear una dirección de negocio clara.

Estrategia de precio

En la encuesta realizada a los posibles clientes la mayoría prefiere la calidad del servicio profesional ante el precio.

En este caso, los precios vienen siendo similares a los de la competencia siendo esto un aspecto positivo para la empresa. Por lo tanto, Digital Cali debe tener una constante investigación de mercados como la que se realizó con este trabajo realizado para informarse acerca de los precios de sus competidores, con la finalidad de continuar estableciendo precios similares, ya que al realizar una comparación en precios de varios productos de la empresa con los de la competencia permitirá mantener una estabilidad con la diferencia de que los productos de Digital Cali son de alta calidad profesional ante la competencia cercana. Sin embargo, se considera que el precio no es un componente crucial a mejorar como parte de las estrategias de la empresa, ya que es un 16% de clientes pequeño porcentaje quienes indican su preferencia al momento de compra de los productos servicios fotográficos, además, este aspecto

determinante no es uno de los principales conceptos a la hora de elegir entre una y otra empresa.

Estrategia de Plaza

El 32% de los encuestados considera que la ubicación preferencial al momento de realizar la compra es en la parte norte y con un 29% en el oriente de la ciudad, siendo su mayor preferencia de compra por ser recomendación de un amigo o el lugar donde siempre han realizado la compra.

Al igual que sucede con el precio, la plaza actual de Digital Cali ha sido un punto a su favor, ya que la mayor parte de los clientes considera que su ubicación sí es adecuada. Sin embargo, es importante concluir que algunos clientes encuestados prefieren el norte para dicha compra lo cual se verá necesario que haya un punto en el lado norte, sobre todo en puntos más cercanos a sus hogares. De este modo, los clientes busquen puntos de ventas cercanos y habituales de compra, convirtiéndose así en fieles compradores, lo que también se tendrá en cuenta llegar al lado Norte de la ciudad de Cali, generando publicidad comercial de Digital Cali, para así promocionarlo para que el cliente lo conozca en esa parte de la ciudad.

Estrategia de promoción y publicidad

Para la estrategia de promoción y publicidad se propone lo siguiente:

Elaborar un programa de incentivos u obsequios por servicios adquiridos o por referidos. Por ejemplo, obsequiar un servicio o producto adicional de bajo costo por servicio en eventos de cumpleaños, bodas, quince años, etc.

Crear las redes sociales de la empresa y buscar páginas asociadas a la fotografía y medios audiovisuales a quienes afiliarse y seguir con el fin de promocionar los productos y servicios en estos canales virtuales.

Buscar apoyo de los proveedores para que recomienden los servicios de la empresa. Contactar agencias de viajes y ofrecer servicios de fotografía de paisajes y la elaboración de publicidad para ellos a un precio justo por publicidad de la empresa.

Conclusiones

El análisis de la situación actual de la empresa Foto Studio Digital Cali permitió inferir que los principales compradores de servicios fotográficos son mujeres, madres mayores de 25 años, que pertenecen a familias de más de 2 miembros. Por su parte, los clientes finales o consumidores están en un rango de edad desde los 0 años hasta más de 51 años. Dentro del portafolio de servicios, el producto o servicio más vendido son las fotos documento, seguido de los servicios de foto estudio para bebés y eventos sociales como quince años o bodas.

El análisis del entorno, sector y competencia logró identificar el poco nivel competitivo de la empresa frente a sus competidores así como su poca capacidad para enfrentarse a las amenazas y oportunidades que el sector fotográfico presenta actualmente; además se evidenció la falta de recurso humano capacitado y orientado al servicio y atención del cliente.

En el análisis e identificación del mercado se logró identificar las necesidades y exigencias de los clientes y consumidores, así como sus expectativas, encontrando que, frente a precios y promociones, los clientes prefieren calidad en los diseños, acabados y detalles de impresión y video. Además, el sector a donde más acuden para poder acceder a servicios fotográficos es el norte de la ciudad y el producto que más consumen son las fotos documentos, seguido de los estudios fotográficos para eventos de bodas y quince años.

Por último, se diseñó una propuesta de marketing mix para alcanzar los objetivos principales de la empresa como son lograr posicionar el nombre y la marca, ampliar y mejorar el portafolio de servicios, expandir la cobertura de mercado. Entre otras. Las principales propuestas son asociarse con casas de eventos y decoraciones, artistas y salones de belleza, hoteles y restaurantes donde se logren convenios que permitan acceder a más clientes y personas, agregar valor a sus productos, mejorar la calidad de los mismos, ampliar su cobertura de mercado, capacitar al personal, mejorar e invertir en tecnología y

elaborar un plan de publicidad y servicios adicionales, así como la incursión en las redes sociales y el registro de la empresa en las asociaciones fotográficas.

Recomendaciones

Seguir en lo posible la propuesta de marketing presentada en este informe investigativo.

Establecer cuáles serán los productos o servicios complementarios que se articularán a las ventas y productos ya vigentes. Además, validar la contratación o tercerización de la persona encargada de los domicilios de la empresa.

Realizar alianzas comerciales con casas de eventos, artistas y empresas turísticas. También, contactar a emprendimientos y negocios de detalles como Frutopia y Amarantáceo para ofrecer el servicio de personalización de tarjetas, mugs, esquelas, lapiceros, etiquetas, etc. que le permita a la empresa tener mejores ingresos mantenerse en el mercado con nuevas estrategias de ventas.

Consultar fundaciones, grupos, asociaciones y páginas de fotografía internacionales para estudiar las nuevas tendencias en el sector y tener la posibilidad de innovar y actualizar sus servicios.

Capacitar al personal en servicio y manejo de redes sociales, con el fin de brindar más canales de atención a los clientes y consumidores. Además, se recomienda crear la página Web de la empresa o un Blog donde se pueda mostrar la calidad de los productos y noticias importantes sobre la empresa.

Referencias

- Alcaldia de Santiago de Cali. (11 de Enero de 2017). *Alcaldia de Santiago de Cali*. Obtenido de Alcaldia de Santiago de Cali:
http://www.cali.gov.co/gobierno/publicaciones/1335/nuestra_historia_santiago_de_cali_tiene_477_aos/
- Alcaldia Mayor de Bogota. (Marzo de 1971). *Alcaldia Mayor de Bogota*. Obtenido de Alcaldia Mayor de Bogota:
<https://www.habitatbogota.gov.co/transparencia/normatividad/normatividad/decreto-410-1971>
- Alvites Guevara, P. (s.f.). *Academia*. Obtenido de Academia:
https://www.academia.edu/28700003/_PLAN_DE_MARKETING_PARA_EL_ESTUDIO_FOTOGRAFICO_Fotograf%ADa_and_Detalles_EIRL_INDICE
- Alysus Blog. (13 de Octubre de 2010). *Alysus Blog*. Obtenido de Alysus Blog:
<https://alysu.wordpress.com/2010/10/13/origenes-de-la-fotografia/>
- Ayala Ruiz, L. E., & Arias Amaya, R. (2019). *Gerencia de Mercadeo*. Obtenido de Gerencia de Mercadeo:
<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc065.htm>
- Blogger*. (7 de Abril de 2014). Obtenido de Blogger:
<http://merctecnia2014.blogspot.com/>
- Buonacore, D. (1980). Diccionario de Bibliotecología. En D. Buonacore, *Diccionario de Bibliotecología*. (pág. 229). Buenos Aires: Marymar.
- Buonocore, D. (08 de Julio de 2010). *blogspot*. Obtenido de blogspot:
<http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/fuentes-primarias-y-secundarias.html>
- Carvajal Fernandez, R. (19 de 11 de 2019). Surgimiento de la Era Digital. (D. C. Collazos, Entrevistador)
- Castro Becerra, D. C., & Tomala Landazuri, Y. L. (2016). *Universidad de Guayaquil*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16861/1/Tesis%20Diana%20y%20Yadira%2002-05-2016.pdf>

- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGRAW-HILL ÍNTER AMERICAN A EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de Promonegocios.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Coulter, M., & Robbins, S. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Education, Inc.
- Cruz Torres, J. (Octubre de 2015). *Academia*. Obtenido de Academia: https://www.academia.edu/29334058/FUERZAS_DEL_ENTORNO_Y_ADMINISTRACION_GLOBAL_internet
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- El Derecho. (s.f.). *Lefebvre Inteligencia Jurídica*. Obtenido de Lefebvre Inteligencia Jurídica: <https://elderecho.com/ley-organica-11982-5-mayo-proteccion-civil-del-derecho-al-honor-la-intimidad-personal-familiar-la-imagen>
- Espinosa, R. (23 de Octubre de 2016). *RobertoEspinosa*. Obtenido de RobertoEspinosa: <https://robertoepinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos>
- Experiencia Colombia. (2015). *Experiencia Colombia*. Obtenido de Experiencia Colombia: [http://www.experienciacolombia.com/destino.php?Colombia=Cali\(Valle-del-Cauca\)&Santiago-de-Cali&destino=4](http://www.experienciacolombia.com/destino.php?Colombia=Cali(Valle-del-Cauca)&Santiago-de-Cali&destino=4)
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial General*. Universitaria.
- Giraldo Gallo, C. (12 de Agosto de 2013). *La Republica*. Obtenido de La Republica: <https://www.larepublica.co/empresas/la-era-digital-e-interbolsa-los-golpes-que-llevan-a-foto-japon-a-su-liquidacion-2049211>
- Gobernación del Valle. (21 de Mayo de 2018). *Gobernación del Valle*. Obtenido de Gobernación del Valle: <https://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/60165/actividades-economicas-del-valle-del-cauca/>

- Gutierrez A, C. (25 de Enero de 2015). *Camilo Gutierrez A*. Obtenido de Camilo Gutierrez A: <https://ccgutierrez.wordpress.com/2015/01/25/el-arte-de-la-fotografia/>
- Hernandez, C., del Olmo, R., & Garcia, J. (2000). *El Plan de Marketing Estrategico*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000 s.a.
- Herrera Sanchez, D. M. (2018). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17596/HERRERASANCHEZDIANAMARCELA2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hitt , M., Black , S., & Porter. (2006). Administración. En *Administración* (pág. 8). Pearson Educación,.
- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2006). *Administracion*. Mexico: Pearson Education, Inc.
- Ivan, T. (10 de Octubre de 2006). *Marketing Free*. Obtenido de Marketing Free: <https://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>
- Jímenez Castro, W. (1990). *Introduccion Al Estudio de La Teoria Administrativa*. Fondo de Cultura Económica.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1979). *Curso de Administración Moderna*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich , H. (2012). *Administración, una perspectiva global*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administracion una perspectiva global y empresarial*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Kotler , P., & Keller , K. (2006). Dirección de Marketing. En P. Kotler, & K. Keller, *Dirección de Marketing* (pág. 35). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2012). *Direccion de Marketing*. Estado de Mexico: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Direccion de Marketing*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

- Martinez Illera, A. M. (2008). *Pontificia Universidad Javeriana*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana:
<https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis41.pdf>
- Noray. (16 de Noviembre de 2015). *Noray*. Obtenido de Noray:
<https://www.noray.com/blog/el-plan-de-marketing-i/>
- Noticias Juridicas. (03 de Junio de 1982). *Noticias Juridicas*. Obtenido de Noticias Juridicas: http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/lo1-1982.html
- Ochoa, C. (5 de Enero de 2015). *Netquest*. Obtenido de Netquest:
<https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/el-caso-kodak>
- Reyes, J. (27 de Septiembre de 2016). *El Definido*. Obtenido de El Definido:
<https://www.eldefinido.cl/actualidad/mundo/7488/Kodak-la-historia-de-un-fracaso-y-las-lecciones-que-nos-deja/>
- Rios, S. (14 de Marzo de 2019). *Superprof Megazine*. Obtenido de Superprof Megazine: <https://www.superprof.co/blog/origen-y-evolucion-de-la-fotografia/>
- Riquelme Leiva, M. (Junio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de Clave para el Éxito de la Empresa: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Rodriguez Gomez, G., Gil Flores, J., & Garcia Jimenez, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. España: Aljibe. Obtenido de http://www.catedranaranja.com.ar/taller5/notas_T5/metodologia_investig_cap.3.pdf
- Sampieri Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación*. México DF: McGraw-Hill.
- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing Conceptos y estrategias*. Madrid: Grupo Anaya sa.
- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing: Conceptos y Estrategias*. Madrid: Pirámide.
- Secretaria y Senado. (18 de Octubre de 2012). *Secretaria y Senado*. Obtenido de Secretaria y Senado:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html

Secretaria y Senado. (23 de Septiembre de 2019). *Secretaria y Senado*.

Obtenido de Secretaria y Senado:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio_pr003.html

Superprof. (14 de Marzo de 2019). Obtenido de

<https://www.superprof.co/blog/origen-y-evolucion-de-la-fotografia/>

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigacion Cientifica*.

Mexico: Limusa S.A. Obtenido de <https://es.slideshare.net/sarathrusta/el-proceso-de-investigacion-cientifica-mario-tamayo-y-tamayo1>

Thompson, I. (octubre de 2006). *El Plan de Marketing*. Obtenido de Marketing-

Free: <https://www.marketing-free.com/marketing/plan-marketing.html>

Trabadela Robles, J. (15 de Julio de 2005). *Razon y Palabra*. Obtenido de

Razon y Palabra:

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n45/jtrabadela.html>

Turismo, C. (s.f.). *Colombia Turismo Web*. Obtenido de

<http://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/VALLE/MUNICIPIOS/CALI/CALI.htm>

Wikipedia. (15 de Septiembre de 2019). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia:

https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Colombia

Anexos

Anexo 1

ENCUESTA CLIENTE POTENCIAL

El objetivo de la encuesta es identificar los gustos, preferencias y expectativas que las personas tienen al comprar un servicio de fotografía.

A. EXPERIENCIA

- De los servicios enunciados a continuación, califique según su experiencia y frecuencia de compra con una (x) la opción que más corresponda a su realidad.

Productos y Servicios	(Más de 3 veces al mes) Con Frecuencia	(1 vez cada tres meses) Eventualmente	(1 o 3 veces al Año) Esporádicamente
Placa de fotos tamaño documento cantidad de fotos (4 – 9 – 12).			
Estudio fotográfico para bebés.			
Servicio de marquetería.			
Photobook.			
Pendón.			
Estudio de 15 años o Boda.			
Mugs.			
Restauración de fotos.			
Impresión de foto.			
Cubrimiento de evento social.			

Retablo de madera.			
Cubrimiento de video.			

2. Cuando usted contrata alguno de estos servicios o productos ¿Cuáles son las características que busca?

Productos y Servicios	Calidad (Productos Profesionales)	Creatividad y Diseño	Precio	Experiencia de quien Presta el Servicio	Promociones y Descuento
Placa de fotos documento cantidad de fotos (4 – 9 – 12).					
Estudio fotográfico para bebes.					
Servicio de marquetería.					
Photobook.					
Pendón.					
Estudio de 15 años o Boda.					
Mugs.					
Restauración de fotos.					
Impresión de foto.					
Cubrimiento de evento social.					
Retablo de madera.					
Cubrimiento de video.					

¿Qué otra Variable Considera?

3. Cuando usted requiere uno de los siguientes servicios ¿Cómo decide la empresa que contratará?

Productos y Servicios	Recomendación de un Amigo	Publicidad Medios Impresos.	Recomendación de Redes Sociales	El Lugar donde siempre compro y ahí me Quede	Por Cercanía al Lugar donde Vivo o Trabajo
Placa de fotos tamaño documento cantidad de fotos (4 – 9 – 12).					
Estudio fotográfico para bebes.					
Servicio de marquetería.					
Photobook.					
Pendón.					
Estudio de 15 años o Boda.					
Mugs.					
Restauración de fotos.					
Impresión de foto.					
Cubrimiento de evento social.					
Retablo de madera.					
Cubrimiento de video.					

4. Con relación a los precios para los siguientes productos o servicios, en los últimos meses cuánto estaría dispuesto a pagar.

Productos y Servicios	\$1.500 a \$10.000	\$12.000 a \$45.000	\$20.000 a \$200.000	\$220.000 a \$450.000	\$150.000 a \$1.500.000
Placa de fotos tamaño documento.					
Estudio fotográfico.					
Servicio de marquería.					
Photobook.					
Pendón.					
Estudio de 15 años o una boda.					
Mugs.					
Restauración de fotos.					
Impresión de foto según el tamaño.					
Cubrimiento de evento social.					
Retablo.					
Cubrimiento de video.					

Según la respuesta anterior ¿Quedo satisfecho con el producto o servicio que recibió? Si ____ No____ Por qué? _____

B. EXPECTATIVA

Según el grado de identificación con las siguientes afirmaciones, por favor responda para 1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Indiferente, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo.

Preguntas	1	2	3	4	5
Me gustaría obtener bono de descuentos en los servicios de fotografía					
Me gustaría recibir un paquete de servicios por el día de mi cumpleaños, con descuentos especiales					
Me gustaría encontrar servicios de estudio fotográfico o detalles en fotografía por Instagram					
Me gustaría encontrar servicios de estudio fotográfico o detalles en fotografía por Facebook					
Me gustaría acceder a un plan de puntos, que pueda redimir por obsequios especiales					
Me gustaría poder recurrir a servicios fotográficos con horarios de atención flexibles.					
Me gustaría recibir mis productos fotográficos a domicilio					
Me gustaría recibir asesoría o atención por medio de canales virtuales como WhatsApp, Telegram, Facebook o Instagram					

5. ¿Tiene alguna sugerencia de servicio adicional que no fue mencionada anteriormente y le gustaría recibir?

6. ¿Por favor defina su sexo?

Masculino Femenino Prefiero no decirlo

7. Indique su rango de edad.

De 15 a 20 años De 21 a 30 años De 31 a 40 años De 41 a 50 años de 51 años en adelante

8. ¿En qué parte de la ciudad usualmente usted accede a los servicios de fotografía?

- A. Norte (Centenario, La Flora, Vipasa, etc.)
- B. Centro (San Nicolas, Plaza Caycedo, etc.)
- C. Sur (Caney, Limonar, Champagnat, etc.)
- D. Oriente (Distrito de agua blanca, Lopez, etc.)
- E. Oeste (La portada, El peñón, Sta Teresita, etc.)

Muchas Gracias.