

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
FINANCIERAS**

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA PARA EQUIPOS DE
COMUNICACION EN REDES**

**TUTOR: LIC. JULIO CESAR DALENEY
POSTULANTE: ANA MARIA PEREZ ORELLANA
CONVENIO: P.E.T.A.E.
AÑO: 2000**

INDICE

CAPITULO I

INTRODUCCION

- 1.1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO. 1
- 1.2. JUSTIFICACIÓN. 2
- 1.3. OBJETIVOS Y METAS DEL TRABAJO. 5
- 1.4. METODOLOGIA. 6
- 1.5. MARCO REFERENCIAL DE PROCOM. 6
 - 1.5.1. COMERCIALIZACION Y VENTA. 8
 - 1.5.2. SERVICIOS. 9

CAPITULO II

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

- 2.1. EL PROCESO DE DECISION DE MERCADOTECNIA. 10
- 2.2. ESTRATEGIA. 13
- 2.3. ESTILOS DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO. 13
- 2.4. EL PROCESO DE EVOLUCION DE LA PLANEACION. 16
- 2.5. LA MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN. 19
- 2.6. LA MATRIZ ATRACTIVO DEL MERCADO-POSICION DEL NEGOCIO .. 21
- 2.7. LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS DE PORTER. 25
- 2.8. EL MODELO DE LAS "CINCO FUERZAS" DE MICHAEL PORTER. 25
- 2.9. EL ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR 29

2.10. EL ANALISIS FODA.	32
2.11. LA COMPETENCIA.	34
2.12. EL PROCESO DE COMERCIALIZACION.	38
2.13. LA INTRANET.	47

CAPITULO III

DIAGNOSTICO

3.1. ANALISIS DE MERCADO.	51
3.1.1. LOS CLIENTES.	51
3.1.2. LA COMPETENCIA.	55
3.1.3. ENTIDADES GUBERNAMENTALES Y OTRAS.	56
3.1.4. LOS PROVEEDORES.	57
3.2. ANALISIS DE LOS CLIENTES.	59
3.3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA.	60
3.4. SEGMENTACION DEL MERCADO.	60
3.4.1. ENFOQUE DE LA SEGMENTACION.	61
3.4.2. NIVELES DE LA SEGMENTACION DE MERCADO.	61
3.4.3. MATRIZ DE SEGMENTACION.	62
3.4.4. DETERMINACION DE LOS SEGMENTOS.	72
3.4.5. CARACTERISTICAS DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO.	73
3.5. EVALUACION TECNICA.	75
3.6. EVALUACION ECONOMICA Y COMERCIAL.	80

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1.	EL PLAN DE MERCADOTECNIA.	84
4.1.1.	FORMULACION DEL PLAN DE MERCADOTECNIA.	85
4.1.2.	JUSTIFICACION DE LA ELECCION DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO	85
4.1.3.	DEFINICION DE LA ACTIVIDAD.	86
4.1.4.	DEFINICION DE LA OFERTA.	87
4.1.5.	FIJACION DE OBJETIVOS.	90
4.1.6.	DETERMINACION DE PLANES DE ACCION.	90
4.2.	FIJACION DE PRESUPUESTO.....	100

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	CONCLUSIONES DEL TRABAJO.	101
5.2.	RECOMENDACIONES.	102

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO.

Siempre ha sido una necesidad la información y más ahora que se necesita una información instantánea y que oriente en la toma de decisiones.

Actualmente, la rapidez de cambio, la abundante información disponible, los medios para difundirla y las formas de organización del trabajo corporativo, imponen a las empresas una forma de trabajo integrado y con resoluciones rápidas, basadas en la colaboración y la información.

En una organización el recurso más valioso es el humano, recurso que necesita de un sistema de información diseñado para la comunicación interna, institucional y operativa. Un sistema de información que esté de acuerdo al avance tecnológico a la vanguardia de los mercados globales, y que este basado en el uso de la comunicación en red.

La comunicación en red puede ser por internet o intranet. Internet es la comunicación en red de una empresa con el resto de las empresas que estén en el sistema. Una intranet es como las internets internas de una empresa, siendo sus principales características el uso de los protocolos TCP/IP en las corporaciones, el uso de la WEB como interface de acceso común para todas las aplicaciones corporativas, el uso de proveedores internet para la comunicación entre puntos corporativos dispersos geográficamente, los procedimientos de gestión de los sistemas y el control de acceso de usuarios.

Los componentes básicos de una INTRANET son las redes (series de redes de área local conmutadas (LAN) y redes de área extensa (WAN) ruteadas, los servidores WEB (a los que se accesan mediante las redes WAN y LAN), las herramientas (como el browser que facilita la búsqueda de la información en la red), el diseño y programación de la red.

En el presente trabajo, se desarrollará la estrategia de mercadotecnia de productos de comunicación para redes integradas considerando específicamente el aspecto funcional de los productos y no así el aspecto técnico inherente a ellos.

1.2. JUSTIFICACIÓN.

La estrategia de mercadotecnia de productos de comunicación para redes integradas se justifica fundamentalmente por tres aspectos:

El primero, esta relacionado con PROCOM y es el de aumentar sus ingresos, reconocer las exigencias de los clientes, ubicar los mercados solventes para la ubicación de sus productos, estudiar maneras de penetrar al mercado y resistir a la competencia.

Por consecuencia, descubrir mercados nuevos, adaptar productos a las reales demandas de los clientes, anticiparse a las reacciones frente a las innovaciones tecnológicas, medir los riesgos de la introducción de una tecnología nueva a un mercado con tecnología obsoleta, posicionar la tecnología que comercializa PROCOM frente a otras tecnologías, realizar las ventajas en la aplicación de nuevas tecnologías, elegir los segmentos de mercado que se favorecerían con lanzamientos de nuevos productos, reforzar nuestra respuesta a una competencia tecnológica, cuantificar el mercado, establecer políticas de precios, adoptar una política comercial

para penetrar en la sociedad de un cliente nuevo y conseguir el acceso a un mercado que resiste a abrirse.

El segundo, se refiere a las ventajas funcionales que una empresa puede desarrollar valiéndose de la tecnología propuesta:

- a) Uso de los productos destinados a la comunicación en redes y su aplicación funcional, la información compartida mediante la distribución de documentos, la disponibilidad de la información histórica de cualquier trabajo realizado, la automatización de los flujos de trabajo a través de un sistema de mensajería y la gestión de otras actividades de colaboración.
- b) Apoyo al proceso formativo introduciendo el concepto de "aula virtual" logrando: un diálogo permanente entre usuario y formador, una mejor planificación del proceso formativo, un ahorro de costos, y una mejora de gestión de la información.
- c) Desarrollo de un sistema para el control de los documentos corporativos, con el que se evitarían dos tipos de situaciones:
 - Los costos que se producen por las copias de un elevado número de documentos.
 - El tiempo que el usuario dedica a la lectura de estos documentos que por su estructura y contenido se hace tediosa.Se lograría una forma fácil y cómoda de conocer los documentos, se mantendrían, actualizarían con rapidez y se ahorrarían costos distribuyendo la información por este canal.
- d) La gestión de flujo de trabajo, se ve generalmente entorpecida por el aumento de procesos ineficientes, por lo cual se beneficiaría con:

- El acceso a la información mediante un nexo automático del contenido de la página, que convertirá los esquemas de la base de datos en páginas web.
 - La comunicación electrónica que superará las limitaciones de la modificación, actualización y distribución de los documentos en papel.
 - La creación de un entorno distribuido de toma de decisiones y la coordinación de actividades.
- e) Facilitar la comunicación interactiva entre el consumidor y el proveedor materializadas en transacciones operativas a través de flujos de información, diseñados en este nuevo sistema, que permitan una forma diferente de trabajar, produciéndose de esta forma un ahorro de costos y una mejor calidad de gestión.
- f) Mejorar los sistemas transaccionales, de esta forma, una Orden de Compra permitirá la ejecución de transacciones contables y no sería solamente un mensaje más.

El tercer aspecto se refiere a la difusión de las ventajas de estar interconectados, por la cual cambiará nuestra forma de percibir, elegir, aprender y trabajar. Nuestra extensión territorial y la población dispersa tendrían que llamarnos la atención para dirigir nuestros esfuerzos hacia una nueva forma de educación, generando nuevos escenarios educativos y transformando los modelos tradicionales de formación.



1.3. OBJETIVOS Y METAS DEL TRABAJO.

OBJETIVO GENERAL.

Formular un "Plan Estratégico de Mercadotecnia para equipos de comunicación en redes" RAD DATA COMMUNICATIONS, en la ciudad de La Paz.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Realizar un estudio y segmentación de mercado para los productos de RAD DATA COMMUNICATIONS.
- Establecer la oferta y la demanda potencial en la ciudad de La Paz.
- Fijar y aprobar objetivos de mercado para los productos RAD DATA COMMUNICATIONS
- Elaborar un plan de acción y definir las actividades para llegar, en condiciones de eficiencia y competitividad, al mercado de La Paz.
- Determinar un presupuesto tentativo de ventas.

METAS Y RESULTADOS ESPERADOS.

- Conocimiento de la tecnología empleada en los productos que se comercializan.
- Conocimiento funcional de la tecnología que se comercializa.
- Evaluación de la competencia tecnológica.
- Conocimiento de los componentes del mercado (clientes, competidores y proveedores).
- Descripción de la organización de compra de los clientes actuales.
- Perfil de la propensión del cliente a adoptar la innovación.

- Determinación de la diferencia económica financiera y comercial en relación a la competencia.

1.4. METODOLOGIA.

Se empleará el método inductivo en las etapas de análisis y explicación. Así como, la Teoría de Sistemas y el análisis FODA retrospectivo y estructural los que serán empleados en el presente trabajo dirigido utilizando instrumentos como encuestas y la documentación bibliográfica.

1.5. MARCO REFERENCIAL DE PROCOM.

PROCOM, es una empresa con más de once años al servicio del país, que ha enfocado sus esfuerzos en áreas de alta tecnología en la comunicación de datos, en los sistemas de suministro de energía ininterrumpida, en la computación y seguridad Intranet/Internet.

La calidad de sus productos hacen que hoy se encuentren en las más importantes industrias, bancos, compañías petroleras, universidades y carriers a nivel nacional.

PROCOM, sostiene su crecimiento dando vital importancia al equipo humano y pensando siempre en el bienestar de sus clientes. Para tal efecto, destina inversiones a la capacitación de ingenieros, quienes son entrenados periódicamente en las fábricas de los productos que representa, cumpliendo de esta manera el principal objetivo: llegar al usuario final con productos de calidad, confiables, simples en su operación con precios competitivos y sobre todo asegurando la capacidad humana que se traduce en la confianza para las empresas que trabajan y negocian con PROCOM.

Es representante autorizado en todo el territorio de Bolivia para comercializar, instalar y brindar servicio técnico de:

- **RAD DATA COMMUNICATIONS:** Equipos de Comunicación.
- **R I T:** Cableados estructurados.
- **R A D L A N:** Soluciones Switching.
- **R A D W I Z:** Soluciones Routing.
- **N E C:** Centrales Telefónicas digitales.
- **AR:** Encriptadores LAN.



Es distribuidor autorizado de:

- **BEST POWER TECHNOLOGY:** Sistema de Suministro de Energía ininterrumpidas.
- **P-COM:** Radiomodems y Soluciones Inalámbricas.
- **P R E M I O:** Computadoras.
- **CHECK POINT:** Seguridad para Redes LAN.
- **LUCENT TECHNOLOGIES:** Soluciones de Telecomunicaciones Carrier Class.

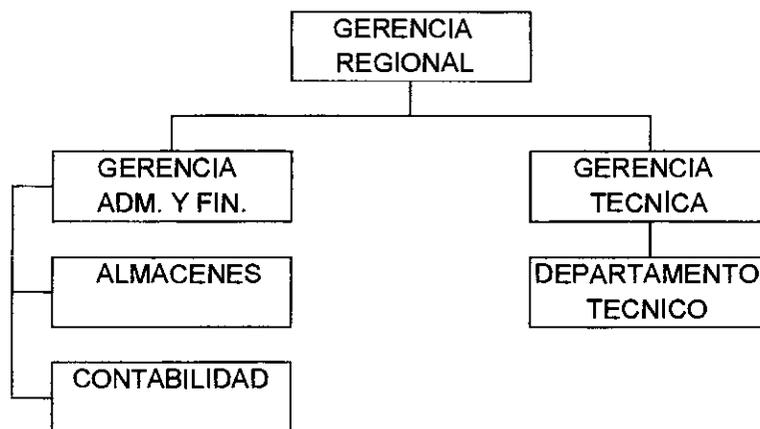
Además de proveer equipos también brinda servicios de:

- Consultoría para sistemas de comunicación.
- Diseño de redes LAN/WAN.
- Instalación de redes LAN/WAN.
- Mantenimiento correctivo y preventivo.
- Desarrollo de sistemas telemáticos.
- Soporte técnico de post-venta especializado.

PROCOM tiene oficinas propias en Santa Cruz, La Paz, Cochabamba y Sucre. En el desarrollo del trabajo se hace referencia solamente a PROCOM LA PAZ llamándosela solamente PROCOM.

PROCOM, tiene una estructura bastante sencilla, su organigrama actual es el siguiente:

ORGANIGRAMA DE PROCOM LA PAZ



FUENTE: PROCOM

1.5.1. COMERCIALIZACION Y VENTA.

En la actualidad PROCOM no tiene organizadas las funciones de venta.

Las ventas que se realizan son por pedidos de anteriores clientes o por referencias que la página WEB pueda dar a algún interesado en los productos.

Por no contar con un Departamento de Mercadotecnia no se ha investigado sobre los clientes, en relación a sus exigencias, comportamiento o situación financiera.

1.5.2. **SERVICIOS.**

Los servicios que PROCOM, ofrece son:

- a) **Servicios de venta.** En los que PROCOM se compromete a la instalación, al correcto funcionamiento de los equipos y a la asistencia técnica especializada de los mismos durante el período de un año que es el que se da como garantía.
- b) **Servicios preventivos y correctivos.** Son a solicitud del cliente. Tienen dos modalidades: con o sin suministro y reposición de partes o equipos dañados.
- c) **Servicio de mantenimiento.** Este tipo de servicio consiste en revisiones periódicas de los equipos y está respaldado por un contrato en el que se detallan las especificaciones. Actualmente, PROCOM tiene contratos con DATACOM con S.G.S., para prestar este servicio.

CAPITULO II

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

Los conceptos que siguen se refieren aspectos generales, estrategias, planeación y administración estratégica, a la estrategia competitiva, al proceso de mercadeo y al intranet.

2.1. EL PROCESO DE DECISION DE MERCADOTECNIA.

“El nivel gerencial de una empresa tiene que desarrollar estrategias que se orienten hacia un producto y/o servicio con los objetivos de rentabilidad y de asignación eficiente de los recursos”¹. En éste proceso se debe evaluar el impacto que pueden tener sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y ventajas competitivas. Coordinar el precio, el producto, la distribución y las comunicaciones de nuestra oferta de bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de un mercado meta.

Las decisiones que se deben tomar, en relación a Mercadeo, son complejas por varias razones:

- Hay un gran número de factores que influyen en el mercado. Algunos factores no son controlables y determinarán el éxito o el fracaso del esfuerzo de mercadeo. Las ventas y su rentabilidad se podrán ver afectadas por las reacciones de la competencia, por los cambios en la situación económica nacional ó internacional o en la percepción de los consumidores.

¹ MERCADOTECNIA, Phillip Kotler, Edic. McGraw Hill, 1988, Pág.54

- Los planes de Mercadotecnia reciben el impacto de factores externos que son incontrolables como los cambios en las preferencias de los consumidores o por una mayor competencia. Nuestros pronósticos de ventas y de utilidades pueden ser afectados por situaciones adversas de las economías del mundo, de la región o del país.
- Los planes de Mercadotecnia son inestables debido a los factores que afectan el mercado. Los factores que están fuera de nuestro control a veces cambian rápidamente. Los cambios tecnológicos son un ejemplo de ello y en la medida en que suceden pueden afectar seriamente ventas y utilidades.
- Los planes que asignan recursos de Mercadotecnia no es lineal. A veces, los resultados no corresponden a los recursos asignados.

Entonces, a mayor grado de complejidad de las decisiones de mercadeo hay envueltos mayores riesgos financieros que pueden implicar inversiones altas de dinero.

En la mayoría de las empresas las decisiones de Mercadotecnia se las realiza dentro de la estructura jerárquica. En la medida que se avanza hacia arriba dentro de esta jerarquía, se va pasando de las actividades operacionales de rutina hacia el planeamiento estratégico de largo plazo. El personal de Mercadotecnia (Gerente de Mercadotecnia, Jefe de Publicidad, Jefe de Ventas, y Jefe de Investigación de Mercados) se enfrentaría a la presión diaria de llevar a cabo las estrategias. Su trabajo consistiría en supervisar la aplicación de los esfuerzos de mercadotecnia tales como publicidad y precios. Estos son algunos de los factores controlables que pueden manejarse y manipularse en contraposición a factores incontrolables, tales como la competencia, las condiciones de la economía, para lograr los objetivos de ventas y de utilidades.

Cuando se realiza mercadotecnia estratégica, se fija un horizonte de hasta cinco años. Estos planes de largo plazo tendrían efectos inmediatos que se reflejarían en los planes tácticos de corto plazo. Estos efectos tendrían que ver con las campañas de comunicación, los esfuerzos de distribución, las políticas de precios y los procesos de negociación internos y externos.

Los detalles de un Plan de Mercado tendrían que cubrir los siguientes aspectos:

- Evaluación de la situación actual del producto o servicio, incluyendo aspectos tales como su posición en la industria, las tendencias del macroentorno relacionadas con nuestra oferta, las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Descripción de los problemas, oportunidades y amenazas.
- Determinación de objetivos específicos basados en los dos puntos anteriores.
- Determinación de acciones alternativas para enfrentar los problemas, para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, además de una evaluación de éstas alternativas con sus correspondientes proyecciones de ventas y de utilidades.
- Decisión sobre la alternativa que se va a seguir.

Un Plan de Mercadotecnia debe analizar ahondar en el análisis de numerosos productos, empresas, industrias y los factores generales del entorno. Analizar las estrategias del producto o servicio y buscar la congruencia con los objetivos de la empresa, con sus recursos, con los factores relevantes del macroentorno y con las actividades de la competencia. Un buen análisis de estos factores depende de la disponibilidad y evaluación de información, que debe incluir aspectos tales como el tamaño del mercado, el comportamiento y las necesidades del

consumidor. "Buscar la información acerca de las fuerzas del macroentorno tales como las socioculturales, legales, políticas, los cambios económicos; indispensables para poder determinar la viabilidad de las ofertas de la empresa para su mercado meta"².

Las decisiones sobre la elección estratégica se tendrían que basar en el análisis de los costos (nuestros, de la competencia, de los clientes) y los beneficios de las diferentes alternativas y de su probabilidad de éxito. Se tendrían que determinar en que etapa del ciclo de vida se encuentran sus productos o servicios, estos indicarán los cambios en la estrategia, la necesidad de buscar nuevos mercados, de reposicionar o de incorporar nuevos productos o servicios.

2.2. ESTRATEGIA.

La estrategia en la empresa de hoy , es el tema gerencial más importante. La estrategia empresarial ha cambiado de la lucha clásica por lograr la mayor participación de mercado, a la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades de negocios que generen riqueza, a proponer enfoques estratégicos audaces para mantenerse en un nuevo mundo empresarial que constantemente tenemos que explorar y analizar.

2.3. ESTILOS DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO.

En las últimas tres décadas del siglo XX hemos visto, en el campo de la Administración, el advenimiento y la desaparición de muchas teorías y modas que han creado estilos de dirección estratégica en las empresas surgiendo como un desarrollo de la teoría administrativa contemporánea en respuesta a las condiciones sociales y económicas de su época, adoptadas

² MARKETING INTERNACIONAL, Jose' Maria Moreno, Edic. Iberoamericana, 1974, Pág.22

por las empresas del mundo en diferentes períodos de tiempo según su etapa de evolución.

- **EL ESTILO DE PLANEACION.**

Entre la década de los sesenta y los setenta había un sentimiento general de seguridad y de estabilidad. Las empresas se enfrascaron en la planeación estratégica y produjeron planes que en la práctica no eran otra cosa que una versión ampliada de los objetivos financieros. Estos planes se esforzaban en la precisión de las cifras pero eran superficiales en cuanto a la estrategia propiamente dicha y se volvían inflexibles e inmodificables, sin importar que se estuvieran presentando cambios en las condiciones o del mercado.

- **EL ESTILO VISIONARIO.**

Los años ochenta se caracterizaron por una ideología conservadora, por la desregularización, por un énfasis en el individuo y en la habilidad del empresario. A medida que los modelos de planeación estratégica cayeron en desgracia (1983), las organizaciones más exitosas fueron aquellas que rompieron con los viejos moldes, que no extrapolaron linealmente el presente sino que crearon una visión del futuro. Desarrolle una visión inspiradora fue el lema de la época.

Este estilo puede aportar mucho describiendo lo que puede ser posible para una empresa. Formulando nortes y alicientes para luchar por el logro de las aspiraciones y sin caer en superficialidades o ligerezas que al final puedan ser ignoradas olvidando el objetivo principal que es el de dar una dirección a la empresa.

- **EL ESTILO DE APRENDIZAJE.**

A principios de los años noventa, surgieron nuevos líderes que sortearon exitosamente el caos que estaba produciendo las demandas de unos consumidores más sofisticados, nuevas formas de competencia, el poder de la tecnología, unos mercados financieros impredecibles y unas políticas económicas de choque. Las compañías que respondieron a estas nuevas condiciones desbloqueando sus estructuras y procesos, liberando a sus empleados de la rigidez de los manuales, dándoles sistemas de soporte, creando comunidades de líderes y aprendices, pudieron sortear las situaciones súbitamente cambiantes y mantener el buen desempeño de sus negocios.

Este estilo nos demuestra que el aprendizaje es la mejor herramienta para tomar decisiones acertadas para crear un estilo propio en una empresa y no aferrarse a modelos que se nos presentan y que muchas veces son adoptados sin el conocimiento cabal de paradigmas del momento.

- **DISEÑAR UN ESTILO PROPIO.**

PROCOM, de acuerdo a sus necesidades inmediatas y futuras, tendría que elegir, independientemente de la tendencia administrativa global, el estilo adecuado a sus necesidades. Analizar si es necesario centralizar o descentralizar, apoyar la función o el proceso, controlar o delegar, dar prioridad al precio o a la calidad, al orden o al caos, a la reestructuración o a la reingeniería "justo a tiempo". Pero, sobre todo, se tiene que aprender para poder elegir correctamente. PROCOM debería dar importancia al aprendizaje institucional duradero reforzando la habilidad de las personas para que den soluciones a la

empresa. Formar líderes y aprendices de líderes capaces de introducir y aplicar nuevas ideas. También formar líderes ejecutivos de alto nivel que dirijan el cambio cultural, enlaces internos que se desplacen por la organización difundiendo y fomentando el compromiso con las nuevas ideas y prácticas.

Probablemente se guíe por la velocidad pues "...la velocidad será crucial. Los competidores se mueven rápido. Las apariciones de la oportunidad en el mercado son cada vez más cortas y los clientes quieren las cosas ya."³

2.4. EL PROCESO DE EVOLUCION DE LA PLANEACION.

El concepto de la planeación estratégica evolucionó en la medida en que "...las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente".⁴

- NIVELES DE PLANEACION ESTRATEGICA.

Encontramos los siguientes niveles organizacionales : el corporativo, el departamental y el operativo. Estos tres niveles nos conducen a tres niveles de planes estratégicos.

EL PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO.

Define la visión y la misión corporativa, formula estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados), establece las unidades Estratégicas de Negocios (UEN), asigna recursos a las UEN's y planea nuevos negocios.

³MARKETING DE SERVICIOS, Marcos Cobra, Flavio Zwarg, Edic. McGraw Hill, 1987, Pág. 72

⁴ADMINISTRACION DE MARKETING, Joseph Guiltinan, Edic. McGraw Hill, Pág. 25

EL PLAN ESTRATEGICO DE LAS UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS.

Toma en cuenta su mercado, las condiciones de ese mercado y los recursos asignados por la empresa, las UEN's pueden escoger una o más de éstas estrategias competitivas:

a) CRECER INTENSIVAMENTE.

- Penetrando el mercado: incrementando las ventas con productos actuales en mercados actuales.
- Desarrollando el mercado: incrementando las ventas de productos actuales en mercados nuevos.
- Desarrollando productos: incrementando las ventas mejorando los productos actuales o lanzando nuevos productos en los mercados actuales.

b) CRECER DIVERSIFICANDOSE.

- Horizontalmente: introduciendo en los mercados actuales nuevos productos no relacionados tecnológicamente con los productos actuales.
- Concéntricamente: introduciendo productos nuevos en mercados nuevos, pero éstos productos están relacionados tecnológicamente con los existentes.

- Por conglomerados: introduciendo nuevos productos en mercados nuevos, pero éstos productos no están tecnológicamente relacionados con los productos existentes.
- Integralmente: comprando otra empresa o fusionándose con otra dentro de la misma industria o mercado. La integración puede ser hacia adelante, hacia atrás u horizontal.
- Hacia adelante: comprando o aumentando el control sobre sus canales de distribución.
- Hacia atrás: comprando ó aumentando el control sobre sus fuentes de suministro.
- Horizontal: comprando o aumentando el control sobre algunos de sus competidores.

EL PLAN ESTRATEGICO A NIVEL FUNCIONAL.

Crea el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen la parte que les corresponda de las estrategias de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y de la corporación: finanzas, marketing, producción, recursos humanos e investigación y desarrollo.

La estrategia es un proceso de pensamiento elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización:

- Trayectorias, dentro de un flujo de acontecimientos, creando un comportamiento consistente frente a ellos.
- Posiciones, al mirar la empresa con relación a su ambiente externo y a sus mercados potenciales futuros con el propósito de crearle riqueza.
- Perspectivas, mirando la personalidad o la cultura empresarial y concentrando la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización para que llegue a ser compartida por sus miembros.

2.5. LA MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN.



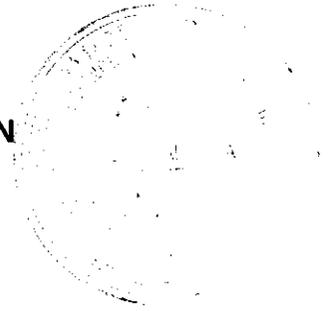
Se basa en dos dimensiones principales:

- El índice de crecimiento de la industria, indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- La participación relativa en el mercado, se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante.

La matriz crecimiento-participación busca establecer dos aspectos: La posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios dentro de su industria y el flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN.

Las UEN's se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:

**MATRIZ CRECIMIENTO – PARTICIPACION
(CUADRO 2.5.)**



		ALTA	BAJA
PORCENTAJE DE CRECIMIENTO EN EL MERCADO	ALTO	ESTRELLAS	SIGNOS DE INTERROGACION
	BAJO	VACAS LECHERAS	PERROS

PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO

FUENTE: SEMINARIO UNIVERSIDAD NUR.

- **Estrellas.** Alta participación relativa en el mercado. Mercado de alto crecimiento. Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento. Utilidades significativas.
- **Signos de interrogación (llamados también gatos salvajes o niños problema).** Baja participación en el mercado. Mercados creciendo rápidamente. Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento. Generadores débiles de efectivo. La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio.
- **Vacas lecheras.** Alta participación en el mercado. Mercados de crecimiento lento. Generan más efectivo del que necesitan para

su crecimiento en el mercado. Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios. Márgenes de utilidad altos.

- **Perros.** Baja participación en el mercado. Mercados de crecimiento lento. Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas. Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas.

Ubicadas la UEN's dentro de la matriz crecimiento-participación, el siguiente paso que da la empresa es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordeñarlos o eliminarlos, debe ser dinámico para ver donde estaban las UEN's en el pasado, donde están ahora y donde se prevé que estén en el futuro. Las UEN's con futuro tienen un ciclo de vida: comienzan siendo signos de interrogación, pasan luego a ser estrellas, se convierten después en vacas lecheras y al final de su vida se vuelven perros.

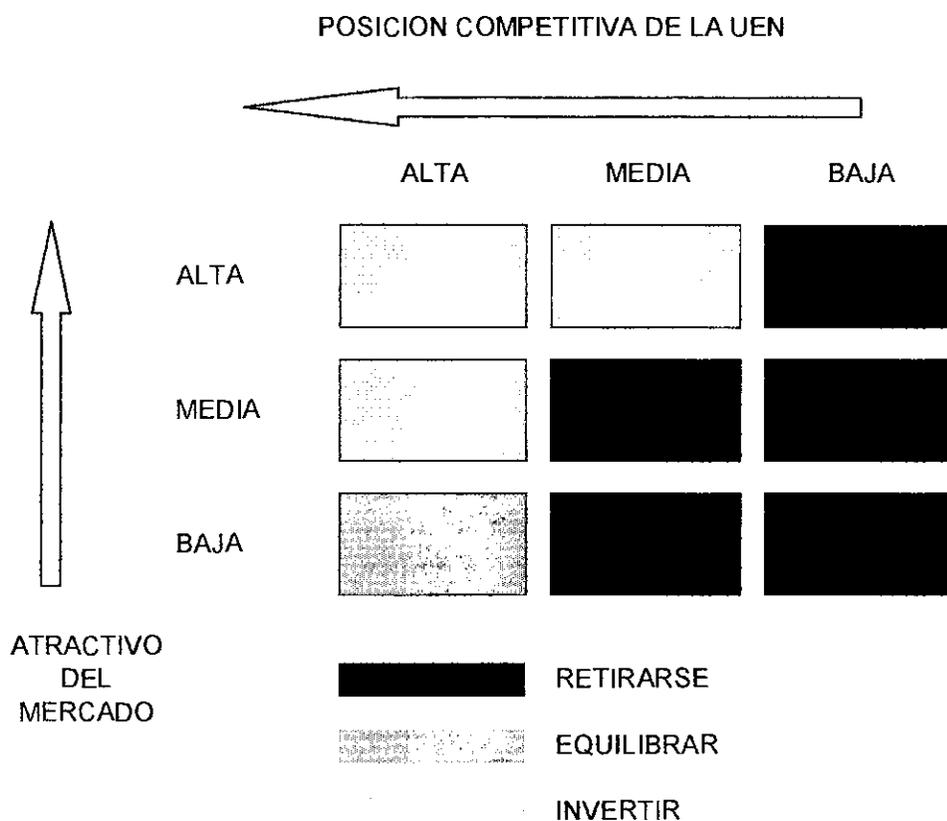
La matriz crecimiento-participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia que deben seguir sus UEN's.

2.6. LA MATRIZ ATRACTIVO DEL MERCADO - POSICION DEL NEGOCIO.

Conocida como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (alta, media y baja). Hoy se la conoce más como el enfoque de la General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios

(UEN), enfoque que pertenece a Las Técnicas de Portafolio para el análisis de la competencia.

**MATRIZ ATRACTIVO DEL MERCADO - POSICION DEL NEGOCIO
(CUADRO 2.6.)**



FUENTE: SEMINARIO UNIV. NUR

- **ATRACTIVO DEL MERCADO DE LA INDUSTRIA.**

Es el eje horizontal. Los factores que pueden conformar ésta dimensión podrán ser los siguientes:

- Tamaño del mercado.
- Precios.
- Crecimiento del Mercado.
- Diversidad del Mercado.
- Intensidad de la Competencia.
- Rentabilidad de la Industria.
- Nivel tecnológico.
- Impacto ambiental.
- Entorno político, social, legislativo, económico.



- **POSICION COMPETITIVA DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.**

Es el eje vertical. Los factores que pueden conformar ésta dimensión son los siguientes:

- Participación en el mercado.
- Crecimiento de la participación en el mercado.
- Costos unitarios.
- Canales de distribución.
- Capacidad de los proveedores.
- Calidad del producto o servicio.
- Imágen de la marca.
- Capacidad productiva.
- Capacidad gerencial.

- Estructura de la competencia.
- Fortalezas y debilidades de la UEN.
- Nivel tecnológico.
- Desempeño en investigación y desarrollo.

- **TABLAS DE VALORACIÓN.**

Se construyen escogiendo los factores que la empresa considere importantes en cada una de las dimensiones

- **LIMITACIONES DE ESTA TECNICA.**

- La selección de los factores de cada dimensión, su peso y calificación, está sujeta a procesos de negociación y compromiso entre analistas procedentes de diferentes áreas funcionales de la empresa.
- La subjetividad y los compromisos pueden enmascarar a UEN's con desempeños mediocres y varias UEN's se agruparán hacia la mitad de la matriz dificultando el proceso de planificación.
- Las UEN's que quedan ubicadas en los cuadrantes bajos de la matriz y que estén generando pérdidas pueden llegar a ser eliminadas, aún si prestan servicios esenciales complementarios para otras UEN's.
- En general, los modelos utilizados en las técnicas de análisis de portafolio no muestran la sinergia que puede existir entre las

UEN's, por consiguiente la toma de decisiones sólo con base en éstas herramientas es más bien imprudente.⁵

2.7. LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS DE PORTER.

Michael Porter, describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. Identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. ⁵

2.8. EL MODELO DE LAS "CINCO FUERZAS" DE MICHAEL PORTER.

Determina las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial ⁶ :

- AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

⁵ COMEPETITIVE STRATEGY, VENTAJA COMPETITIVA, Michael Porter, 1987, Pág. 21

⁶ VENTAJA COMPETITIVA, Michael Porter, 1987, Pág. 45

- **LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.**

Para un corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- **PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

- **PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES.**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás

- **AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios. Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

- **ECONOMIAS DE ESCALA.**

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos y dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

- **DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO.**

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan

los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la precepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

- **INVERSIONES DE CAPITAL.**

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

- **DESVENTAJA EN COSTOS INDEPENDIENTEMENTE DE LA ESCALA.**

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

- **ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCION.**

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores

deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

- **POLITICA GUBERNAMENTAL.**

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

2.9. EL ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR.

Porter, enfocó su nuevo concepto, del Análisis de la Cadena de Valor, argumentando que el liderazgo en costo bajo o la diferenciación dependía de todas aquellas actividades discretas que desarrolla una empresa y que separándolas en grupos estratégicamente relevantes la gerencia podría estar en capacidad de comprender el comportamiento de los costos, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación.

Este autor define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las actividades primarias, tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las actividades de soporte a las actividades primarias, son administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

- **EL ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR COMO HERRAMIENTA GERENCIAL.**

Identifica fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales. Porter resalta tres tipos diferentes de actividad:

- Las actividades directas, aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas, dependen del tipo de empresa. Por ejemplo, las operaciones de la fuerza de ventas, diseño de productos, publicidad, ensamblaje de piezas, etc.
- Las actividades indirectas, son aquellas que le permiten funcionar de manera continúa a las actividades directas, como ser el mantenimiento y la contabilidad.
- El aseguramiento de la calidad, en el desempeño de todas las actividades de la empresa.

Porter extendió el concepto de la cadena de valor al sistema de valor, el cual considera que la empresa esta inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista nos lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que describimos como genérica:

- Las cadenas de valor de los proveedores, crean y aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.
- Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa.
- El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.
- Las cadenas de valor de los canales, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente.
- Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final.
- Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del usuario final.
- Las cadenas de valor de los compradores, que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

2.10. EL ANÁLISIS FODA.

FODA, es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posea sobre una empresa, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de una empresa y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de

productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc).

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

- **FORTALEZAS Y DEBILIDADES.** Se consideran las siguientes áreas.

- **Análisis de Recursos.**
Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- **Análisis de Actividades.**
Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- **Análisis de Riesgos.**
Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- **Análisis de Portafolio.**
La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Las fortalezas pueden ser comunes (cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia), distintivas (cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras) y

distintivas (que son fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas).

- **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.** Se consideran las siguientes áreas.

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. Se consideran los siguientes factores de análisis:

- **Análisis del Entorno.**
Estructura de su industria (proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- **Grupos de interés.**
Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- **El entorno visto en forma más amplia**
Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

2.11. **LA COMPETENCIA.**

Es necesario definir los límites del terreno competitivo , eludir y reaccionar ante los movimientos tácticos de los competidores, sin subestimar los cambios que se estén dando en el escenario competitivo. Hoy la competencia es más dinámica y en un terreno donde los límites no están tan claramente definidos. Los cambios tecnológicos, la globalización, la desregularización, las crecientes exigencias de los consumidores y de los

canales de distribución, le están facilitando la entrada a inesperados competidores a los terrenos competitivos. El primer paso que se debe dar es definir la competencia.

- **EL TERRENO COMPETITIVO.**

La definición del terreno se determina escogiendo una de las siguientes dimensiones, teniendo en cuenta que rara vez una sola definición territorial sirve para todos los propósitos y que su amplitud será diferente dependiendo de si estamos tomando decisiones estratégicas o tácticas:

- La gama de productos o la categoría de servicios (un producto analizado aisladamente versus una categoría amplia. Aquí los productos competidores son aquellos semejantes, los que ejecutan las mismas funciones y que son vendidos a través de los mismos canales).
- Las clases o segmentos de clientes (un segmento tomado por separado versus segmentos múltiples).
- Cubrimiento geográfico (una región o un país considerado por separado versus el mercado global).
- El número de actividades en la cadena de valor (muchas versus pocas).

- **TENDENCIAS DE SUSTITUCION DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA DEMANDA.**

Desde el punto de vista de la demanda, un mercado está conformado por la tendencia cambiante en las exigencias y necesidades de los clientes, las cuales pueden ser atendidas por una gama de ofertas competitivas. Esta gama incluye no solamente los sustitutos por clase, o sea todos aquellos productos que lucen iguales, tienen la misma aplicación aunque sean fabricados con una tecnología distinta y satisfacen un conjunto distinto de funciones del cliente, sino que incluye también a los sustitutos por uso.

- **METODOS ANALITICOS PARA DETERMINAR LA SUSTITUCION POR PARTE DEL CLIENTE.**

La sustitución puede ser evaluada mediante dos métodos: el comportamental y los criterios usados por los clientes para sustituir podrían encontrarse simplemente preguntándole a una muestra de clientes que indiquen el grado de sustitución entre todos los posibles pares de productos o marcas dentro de una escala.

- **SUSTITUCION DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA OFERTA.**

Los territorios definidos desde el punto de vista de los clientes revelan tendencias de sustitución que son percibidas como oferentes de funciones similares o muy relacionadas. El enfoque desde el punto de vista de la oferta comienza con todos los competidores que posiblemente podrían atender las necesidades de un grupo de clientes.

- **GRUPOS ESTRATEGICOS.**

El terreno definido por clientes y competidores conducen al agrupamiento de las empresas en unos pocos pero coherentes grupos estratégicos. Dentro de éstos grupos, las empresas se asemejan en el alcance de sus actividades y en la cobertura del mercado, siguen estrategias similares y compiten mucho más intensamente entre sí, que con empresas ubicadas en otros grupos. Las maniobras de las empresas pertenecientes a un mismo grupo deberán ser neutralizadas mientras que las de empresas de otros grupos no serán tenidas en cuenta.

- **LA INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA.**

Además de determinar los linderos del terreno competitivo, se necesita establecer si el territorio es atractivo o no. El Modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter sirve de ayuda para determinar el atractivo del mercado pero se debe tener en cuenta que éstas fuerzas podrán ser modificadas, abatidas o acentuadas por tres influencias adicionales como son : la intervención del Gobierno, los cambios tecnológicos y el crecimiento del mercado.

- **VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES.**

Las ventajas competitivas albergan en si mismas su propia destrucción. Si una empresa es líder en rentabilidad en su industria, atraerá a competidores que buscarán neutralizarla, igualarla o sobrepasarla.

Muy pocas ventajas podrán mantenerse indefinidamente, ya que a través del tiempo van siendo remplazadas por otras.

La tarea sería encontrar antes que nuestros rivales una oportunidad competitiva y al mismo tiempo retardar el desgaste de las ventajas que tenemos actualmente.

2.12. EL PROCESO DE COMERCIALIZACION.

- COMERCIALIZACION.

En el proceso de comercialización grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. Incluye el estudio de la conducta de transferencia y de transacción. Esta definición de comercialización se basa en los conceptos esenciales de necesidad (la necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos satisfactores básicos), deseo (anhelar los satisfactores específicos para satisfacer necesidades profundas), demanda (desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos.), exigencia (son deseos respaldados por el poder adquisitivo), producto (es todo aquello que puede ofrecerse para satisfacer una necesidad o un deseo) y valor percibido (es la estimación que hace el consumidor de la capacidad total del producto para satisfacer sus necesidades).

- MERCADO.

Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar de un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.

En comercialización los vendedores constituyen la industria y los compradores el mercado. En comercialización se habla del mercado total, potencial, disponible, meta y por el que se penetra. Estos mercados deben cuantificarse con el fin de medir la demanda.

Mercado total.

Es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto.

Tamaño del mercado.

Es el número de compradores que pudieran existir para una oferta de mercado en particular.

Mercado potencial.

Es el conjunto de clientes que manifiesta un grado suficiente de interés en una determinada oferta del mercado.

Mercado disponible.

Es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos y acceso a una oferta de mercado específica.

Mercado disponible calificado.

Es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso y cualidades que concuerdan con la oferta de mercado en particular.

Mercado meta.

Es la parte del mercado disponible calificado que la empresa decidió servir. Recuerde que la empresa debe escoger las necesidades del cliente que ha de satisfacer y las que no. Toda organización tiene un conjunto finito de recursos y capacidades y, por lo tanto, solo puede atender a cierto grupo de clientes y satisfacer una serie limitada de

necesidades. Una decisión fundamental es seleccionar el mercado meta.

Mercado en el que se penetra.

Es el conjunto de consumidores que ya ha comprado el producto.

- **ORIENTACION HACIA EL MERCADO.**

Desarrollar una orientación hacia el mercado significa: comprender a la perfección los mercados y a las personas que deciden la compra de nuestros productos, que todas las funciones y divisiones de la empresa participen en las decisiones estratégicas y tácticas de mercadeo y, que todas las funciones y divisiones de la empresa adquieran el compromiso de cumplir las metas de mercadeo y trabajen coordinadamente para utilizar al máximo las oportunidades del mercado y optimizar el uso de los recursos de la empresa.

- **DECISIONES FUNDAMENTALES DE COMERCIALIZACION.**

Se toman una serie de decisiones entre las cuales está la de seleccionar el mercado pues allí estará definiendo cuales necesidades del cliente va a satisfacer y cuáles no.

Luego se desarrolla el análisis cualitativo y cuantitativo del mercado el cual girará alrededor de las cuatro ces: compañía, cliente, competencia y canales.

- **LOS ACTORES DEL MERCADO.**

Los actores que participan en el escenario del mercado son cuatro y se les conoce con la denominación de las cuatros C's:

Compañía. La organización protagonista.

Consumidores. Las personas que utilizan, compran o influyen en la compra de nuestro producto o servicio.

Canales de Distribución. A través de los cuales el producto llega a los consumidores.

Competidores. Otras organizaciones dedicadas a satisfacer las mismas necesidades de los consumidores.

- **SELECCION DEL MERCADO.**

Consiste en escoger las necesidades del cliente que se han de satisfacer y las que no. Las organizaciones tienen recursos finitos y por consiguiente no pueden satisfacer ni a todos los clientes ni en todo. El término mercado se refiere a personas (naturales o jurídicas) que buscan productos en una determinada categoría de producto. Para que un grupo de personas constituya un mercado deben cumplirse los siguientes requisitos:

- Las personas deben tener necesidades de un determinado producto dentro de una categoría de producto.
- Las personas del grupo deben tener la capacidad para comprar el producto.
- Las personas del grupo deben estar dispuestas a usar su poder adquisitivo.
- Las personas del grupo deben tener la autoridad para decidir la compra de los productos específicos.

Se debe explorar oportunidades de mercadeo que les brinden una oportunidad favorable para llegar a un determinado grupo de clientes y generar ventas en mercados plenamente identificables. Esas oportunidades de mercadeo tendrán que analizarse a la luz del entorno interno de la empresa, esto es, con relación a sus recursos financieros, humanos, tecnológicos, a sus fortalezas y debilidades, a su visión, misión y objetivos organizacionales.

El análisis del macroentorno de mercadeo dirá también como las fuerzas competitivas, económicas, políticas, legales, tecnológicas y socioculturales afectarán su decisión de entrar en el negocio.

- **ANALISIS DEL MERCADO.**

Aquí el Gerente de Mercadeo debe utilizar dos formas de análisis que se complementan entre sí. De una parte efectuaría un análisis cualitativo que consiste en segmentar el mercado y luego mediante un análisis cuantitativo evaluaría el atractivo de los segmentos resultantes aplicando los conceptos de punto de equilibrio y las proyecciones de rentabilidad.

- **SEGMENTACION DEL MERCADO.**

Es el proceso de dividir el mercado en grupos de consumidores que se parezcan más entre sí en relación con algunos o algún criterio razonable. Los mercados se pueden segmentar de acuerdo con varias dimensiones:

- **Demografía.**
El mercado se divide en grupos de acuerdo con variables tales como sexo, edad, ingresos, educación, etnias, religión y nacionalidad.
- **Geografía.**
Los mercados se dividen en diferentes unidades geográficas, como países, regiones, departamentos, municipios, ciudades, comunas, barrios.
- **Psicografía**
El mercado se divide en diferentes grupos con base en características de los compradores tales como clase social, estilo de vida, tipos de personalidad, actitudes de la persona hacia si misma, hacia su trabajo, la familia, creencias y valores.
- **Patrones de utilización del producto**
Se refiere a la forma en que los compradores utilizan el producto y la forma en que éste encaja en sus procesos de percepción de sus necesidades y deseos.
- **Categoría de clientes**
Los mercados pueden dividirse de acuerdo al tamaño de las cuentas y éstas según sean del sector gubernamental, privado o sin ánimo de lucro.
- **UNIDAD DECISORIA DE COMPRAS.**
Identificar a quién toma la decisión de compra, el tipo de decisión a tratar y las etapas en el proceso de decisión de compra.

Las unidades decisorias varían según el tipo de mercado. En los mercados de bienes de consumo, los productos fluyen a través de un canal de distribución hasta llegar al consumidor final. En la compra de bienes de consumo la decisión puede ser de un individuo influenciado

por los usuarios que pueden ser los miembros de su familia. En los mercados industriales, la unidad decisoria es grande y compleja, y varias personas desempeñan papeles importantes en éstos procesos decisorios complejos.

- **PERFILES DE LOS SEGMENTOS DEL MERCADO.**

Una vez que se haya dividido el mercado en segmentos y hayan determinado que variables de segmentación utilizar, se necesita evaluar el grado hasta el cual los posibles productos o servicios de la empresa podrán satisfacer las necesidades de los clientes potenciales.

En los segmentos, las personas deben ser muy similares con respecto a varias características o necesidades de un producto o servicio y diferir considerablemente de las personas que estén en otros segmentos del mercado.

- **EVALUACION DE LOS SEGMENTOS RELEVANTES.**

Una vez que se ha analizado los perfiles de los segmentos de mercado, se encontrarán uno o varios segmentos de mercado relevantes que exigirán un mayor análisis, así como también segmentos que se decidirá eliminar al hacer estimativos de ventas, de la competencia y de los costos para acceder a cada segmento.

- **SELECCION DEL MERCADO META.**

Hoy en día, se encuentra cada vez menos rentable hacer mercadeo masivo o hacerlo basado en la variedad del producto. Los mercados masivos se están fraccionando en cientos de micromercados donde se encontrarán grupos con diferentes estilos de vida que buscan diversos

productos en distintos canales de distribución y que están expuestos a múltiples canales de comunicación.

Es por esto que las empresas adoptan cada vez más el concepto de seleccionar mercados meta. Aquí, se analizarán los perfiles de los segmentos del mercado, se escogerán los más relevantes y se fijarán como meta uno o más de estos segmentos y desarrollará productos y programas de mercadeo a la medida de cada segmento seleccionado.

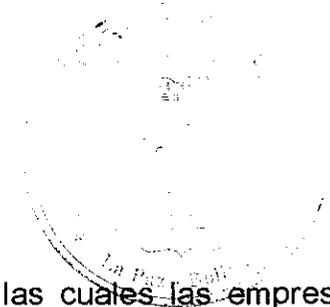
- **LA DIFERENCIACIÓN DE LA OFERTA DEL MERCADO.**

Luego de seleccionar el mercado meta, se debe diferenciar para ese mercado la oferta de la empresa en base a cuatro dimensiones básicas:

- **Producto** (características, calidad, durabilidad, seguridad, estilo, diseño, funcionalidad).
- **Servicios** (entrega, instalación, capacitación, asesoría, reparaciones).
- **Recursos Humanos** (credibilidad, competencia, cortesía, comunicación, prontitud).
- **Imagen** (identidad, símbolos, medios, ambiente, causas, actividades).

- **POSICIONAMIENTO DE LA OFERTA DE MERCADO.**

Una vez que se haya definido su estrategia de diferenciación, debe decidir cuántas y cuáles diferencias debe comunicarse al mercado meta. Posicionar, consiste en diseñar la oferta de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores del mercado meta. El posicionamiento no es lo que se le hace al producto, sino lo que se logra hacer en la mente del consumidor.



- **LA MEZCLA DE COMERCIALIZACION.**

Se refiere a las variables de decisión sobre las cuales las empresas tienen mayor control. Estas variables se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor. Estas cuatro variables son las siguientes y se las conoce como las cuatro P's:

Política del Producto.

Define las características del producto que le va a ofrecer a los consumidores. Recuerde que Producto es el paquete total de beneficios que el consumidor recibe cuando compra.

Política de Precios.

Determina el costo financiero total que el producto representa para el cliente incluida su distribución, descuentos, garantías, rebajas, etc.

Política de Distribución (Plaza).

Determina los intermediarios a través de los cuales el producto llegará a los consumidores.

Política de Comunicaciones (Promoción).

Selecciona los medios para hablar con los intermediarios en la distribución de sus productos, así como también con sus consumidores actuales y potenciales.

El concepto de la mezcla de comercialización y el de las cuatro P's han sido paradigmas fuertemente dominantes en el escenario del. No hay duda de su utilidad, especialmente en el mercadeo de los productos empacados de consumo masivo.

Sin embargo la investigación de mercados está aportando nuevos enfoques. La globalización de los negocios y el creciente reconocimiento de la importancia de la retención del cliente, de la interacción y las redes

en los mercados industriales, del mercadeo de experiencias, de los ecosistemas empresariales, de la migración del valor, del ciclo de vida de las relaciones con el cliente y del mercadeo de relaciones, entre otras tendencias y criterios, empiezan a crear nuevas corrientes en el pensamiento sobre la teoría y práctica del mercadeo.

- **DESARROLLO DEL PLAN DE COMERCIALIZACION.**

Lo importante es como se planifica, esto implica definir responsabilidades, programar actividades, revisar el plan, asegurar que se ejecute y que se logre los objetivos.

Será una herramienta de comunicación hacia arriba (con los jefes para lograr su cooperación con el plan), hacia abajo (con los subalternos para que comprendan la importancia de trabajar en equipo) y hacia los lados (para lograr la cooperación de las otras unidades de la empresa).

En su nivel más general, todos siguen el patrón de la planeación estratégica y se formulan las preguntas: dónde estamos?, hacia donde queremos ir?, cómo hacemos para llegar allí?.

2.13. LA INTRANET.

Las compañías en el mundo entero están incorporando la tecnología Internet, tanto a los procesos de comunicación con sus mercados y proveedores, como dentro de las compañías mismas ganando con ello competitividad.

Al nivel externo y utilizando el World Wide Web, para dar a conocer los servicios, los diferenciales competitivos e incrementar la conciencia de sus

marcas al nivel local y global. Por ser de doble vía y permitir una verdadera interacción a distancia entre la compañía y sus audiencias, se abre un nuevo canal de comunicaciones para estrechar las relaciones con los clientes, distribuidores y proveedores además de un nuevo medio de comercialización.

Al interior mismo de las organizaciones, las Intranets están mejorando los procesos administrativos, la diseminación de información y el clima organizacional.

El éxito de una Intranet depende de varios aspectos, entre ellos los más comunes son: el nivel de compromiso del liderazgo de la organización para ponerla en marcha y del personal de la empresa para mantenerla y actualizarla. La acertada selección de contenido, usos y aplicaciones a ser dispuestos. La promoción de su uso por parte del personal y la capacitación tanto de usuarios como administradores.

Los beneficios de la implementación de una Intranet son: mayor eficacia organizacional y productividad. Ahorro de recursos y la preparación de la empresa en una tecnología fundamental para la supervivencia en la Nueva Economía en las áreas funcionales de servicio al cliente, ventas y mercadeo, producción y operaciones, ingeniería, recursos humanos, administración, contabilidad y finanzas. Un efecto adicional observado por la mayoría de empresas con la implementación de su Intranet, es la mejoría del clima organizacional con efectos directos en la satisfacción de sus clientes y accionistas.

Una intranet es un conjunto de aplicaciones de software cliente-servidor basados en tecnología Internet que utilizan la plataforma de red local (LAN), protocolos TCP/IP y los servidores de su organización. Presta servicios

equivalentes a Internet pero, exclusiva y privadamente dentro de su empresa como por ejemplo páginas tipo Web, correo electrónico, boletines, grupos de discusión, acceso a bases de datos, etc. y utiliza el Web browser (navegador Web) como interfaz común para su uso.

Su implementación dentro de las organizaciones de todo tipo mejora notablemente la disponibilidad y oportunidad de información crítica en los procesos. También, mejora la comunicación, la colaboración y el clima organizacional. (Reflejándose en una mayor productividad, rentabilidad y satisfacción de los clientes.)

Los beneficios que se derivan de una Intranet y el proceso de su implementación se resumen en: mayor eficacia, productividad, ahorro y preparación para el futuro.

Mayor eficacia, significa la implementación de una Intranet Corporativa tendrá como resultado una mayor autonomía y eficacia de los funcionarios de la organización gracias a las aplicaciones de las redes intranet (ANEXO 1).

Se mejoraran además los procesos de comunicación empresa a funcionario y de funcionario a funcionario reflejándose en un mejor clima organizacional y una cultura corporativa más compacta y coherente.

La importante reducción de recursos humanos, de tiempo, materiales y demás necesarios para la preparación de comunicaciones en el formato tradicional -papel- y la abolición de la logística involucrada en su distribución, con frecuencia amortizan la inversión en menos de un año.

La tecnología Internet/Intranet (ANEXO2) será la plataforma sobre la cual se realizarán los negocios en un futuro inmediato, por lo tanto, es prepararse para vivir en la Nueva Economía.



CAPITULO III

DIAGNOSTICO

En esta etapa del estudio se eligen los segmentos de mercado sobre los cuales nos vamos a posicionar y preparar para entrar en el mercado. De esta manera, se buscará un mejor control de la difusión de la tecnología ofertada por PROCOM, se controlará la asignación de recursos destinados para el plan estratégico y se buscará la convergencia de esfuerzos del personal de la empresa.

3.1. ANALISIS DE MERCADO.

En el Análisis de Mercado, se identifican todos los elementos agrupados en un análisis estructural de los clientes, la competencia, las entidades gubernamentales y los proveedores.

3.1.1. LOS CLIENTES.

Se analizan a los clientes potenciales, a los clientes de nuestros clientes y a los clientes supuestos partiendo de los datos de venta de productos RAD durante la gestión pasada, en la que PROCOM vendió 542.009,20 US\$ lo que significa el 63.35 % del total recaudado (855.525,00 US\$).

El cuadro 3.1. muestra que ENTEL ocupa el primer lugar en la adquisición de equipos. Luego está DATACOM. Sin embargo, a estas dos empresas se las considerará como una sola pues ENTEL adquirió DATACOM cuando esta empresa, consorcio de capitales nacionales

y chilenos, obtuvo una licencia para transmisión de datos y que , a decir de ENTEL transportaba voz a escala internacional.

ENTEL es una empresa que compra los productos de PROCOM para satisfacer las necesidades de otras empresas. Los clientes de ENTEL son muchas empresas de gran y mediano tamaño pero, las que fueron atendidas con equipos de la línea RAD (las empresas cliente de nuestro cliente) son el BANCO NACIONAL, RIO ELECTRICO, BANCO MERCANTIL, ASOBAN, FEDEX, CITIBANK, AMETEX, GISMART, KIEFFER, AGROCAPITAL, COMPANEX Y OTROS CLIENTES.

ENTEL y DATACOM adquieren el 79.75 % de los productos RAD. El BANCO MERCANTIL , además de ser cliente de ENTEL, es cliente de PROCOM adquiriendo principalmente modems de acceso para su diferentes agencias en la ciudad.

Un cuarto cliente importante es TELECEL, que fue la primera compañía de capitales privados en ingresar en el mercado telefónico en 1991. Esta empresa participa con el 18.98% de las ventas.

Kieffer & Asociados y SOBOCE se sitúan entre las empresas que necesitan comunicación en red en sus diferentes oficinas regionales en nuestro país.

El BANCO DE CREDITO Y MUTUAL LA PAZ son entidades que compran equipos para enlazar sus agencias.

ZUPERNET , MEGALINK y WEB BOLIVIA son empresas que dan servicio de internet .

ALPHA SYSTEMS, ELITE GROUP Y DIGITAL WORLD SERVICE son empresas que eventualmente adquirieron equipos de PROCOM pues son empresas que también trabajan en el negocio de la tecnología de la comunicación.

Las restantes empresas clientes han adquirido productos de PROCOM de forma única o esporádica sin llegar a representar ni el 1%, por empresa, en el cuadro de porcentaje de compras.

Nuestros clientes potenciales son las organizaciones que necesitan de una comunicación en red por estar sus oficinas en diferentes lugares de una ciudad, un país o un continente.

Entonces nos estamos refiriendo a empresas grandes y medianas. A organizaciones gubernamentales, bancos, institutos y universidades.

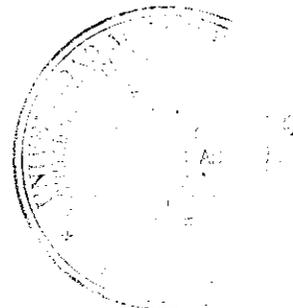
PORCENTAJE DE VENTAS DE PRODUCTOS RAD EN LA

GESTION 1999

(CUADRO 3.1.1.)

EMPRESA	%
ENTEL	21.85
DATACOM	19.94
BANCO MERCANTIL	19.08
TELECEL	19.05
KIEFFER	3.59
BANCO DE CREDITO	2.79
ZUPERNET	2.36
MUTUAL LA PAZ	2.10
SOBOCE	1.82
I.B.M.	0.99
MEGALINK	0.90
BARDAL S.A.	0.88
ALPHA SYSTEMS	0.90
AGUAS DEL ILLIMANI	0.51
WEB BOLIVIA	0.50
CADE BOLIVIA	0.47
PRODEM	0.41
SERVINCO	0.40
ELITE GROUP	0.50
BANCO UNION S.A.	0.26
S.G.S.	0.23
DIGITAL WORLD SERVICE	0.22
ADRA BOLIVIA	0.19
FINANCIERA ACCESO	0.06
TOTAL %:	100.00

FUENTE: ELABORACION PROPIA



3.1.2. LA COMPETENCIA.

Nuestros principales competidores reales son: SISTECO y ALPHA SYSTEMS . Estas empresas compiten con nosotros con la misma tecnología y con tecnología similar.

SISTECO.

Es una empresa posicionada fuertemente en el mercado. Su oferta se refiere a productos COMPAQ, NT, WANG, SONY, CYLINK, MICOM, EXIDE ELECTRONICS y CISCO. De estas marcas solo los productos de MICON y CISCO compiten con los productos de RAD.

Tienen una red de distribución cuyos puntos estratégicos están en La Paz, Sucre, Oruro, Tarija, Santa Cruz y Cochabamba.

Les favorece su fortaleza económica y profesional. Siempre están presentes en licitaciones y tienen convenios con ENTEL para suministrarles equipamiento informático.

ALPHA SYSTEMS.

Es una empresa que aún no tiene una red de distribución establecida. Sin embargo, es distribuidor de marcas dedicadas a la comunicación en redes como lo son PARADYNE, LUCENT TECHNOLOGIES y CISCO SYSTEMS.

PARADYNE, en relación a los productos de RAD ofertados por PROCOM, tiene una línea de modems de corto alcance y que usan en los Bancos para redes LAN de corto alcance. Con referencia a LUCENT TECHNOLOGIES la ventaja competitiva aún se tiene que diferenciar pues PROCOM también es distribuidor de esta línea. Finalmente, ser distribuidor de CISCO le da a ALPHA SYSTEMS una ventaja competitiva con los productos RAD en lo que se refiere a switches pero no a modems.

Nuestra competencia potencial está formada por todas aquellas empresas que se dedican a comercializar productos de comunicación, que sin dedicarse con la intensidad de nuestros competidores anteriormente señalados, al mercado de comunicación en redes, incursiona en áreas importantes y también con marcas reconocidas. Este nivel de competencia se resume en empresas como DIMA, ALCATEL, HIPER EMPRESA, SISTEMAS ELECTRONICOS, SISTEMAS PERSONALES y PROTEC.

3.1.3. ENTIDADES GUBERNAMENTALES Y OTRAS.

Las principales que se relacionan a los productos que ofrece PROCOM son la Superintendencia de telecomunicaciones y al Aduana Nacional de Bolivia.

Otras entidades son las despachadoras de aduana, las verificadoras, los bancos, las verificadoras y las transportadoras aéreas como las principales.

LA SUPERINTENDENCIA DE COMUNICACIONES.

Regula las comunicaciones en nuestro país otorgando, por ejemplo, uso de frecuencia de bandas afectando directamente la oferta de PROCOM en lo que se refiere a productos destinados la administración de bandas.

LA ADUANA NACIONAL DE BOLIVIA.

Sus procedimientos, en muchas situaciones problemáticos, interfieren en la pronta entrega de equipos a los clientes. En muchas oportunidades estos trámites se prolongan por más de una semana.

DESPACHADORAS DE ADUANA.

Que se cumpla el plazo de entrega a nuestros clientes depende mucho de estas empresas que tienen que tener como primera cualidad en sus servicios el pronto despacho de las mercadería. Actualmente PROCOM trabaja con la Despachadora "16 de Julio".

BANCOS.

El Banco Mercantil es la institución mediante la cual PROCOM realiza transferencias, pago a proveedores y otro tipo de transacciones.

LAS VERIFICADORAS.

Siempre con el propósito de cumplir con el plazo de entrega de equipos al cliente, intervienen las verificadoras quienes tienen que emitir los respectivos controles de calidad y precio. De las dos que tenemos en el país, S.G.S e Inspectorate, PROCOM trabaja con la primera.

EL TRANSPORTE AEREO.

Los servicios usados son los de D.H.L. Esta empresa nos brinda el servicio de IMP (pago del flete internacional en destino) y la ventaja de poder rastrear los bienes importados mediante internet.

3.1.4. LOS PROVEEDORES.

Como se mencionó anteriormente, los proveedores son: Rad Data Communications, Rit, Rad Lan, Rad Wiz, Nec, Ar, Best Power, P-Com, Premio, Check Point y Lucent Technologies.

Sin embargo, para el presente estudio, solamente se hace referencia a RAD DATA COMMUNICATIONS y sus productos.

Esta compañía, se destaca como fabricante de primera línea y fuente de tecnologías de punta en la industria que abarca disciplinas tan diversas como ATM, Frame Relay, ISDN, transmisión de alta velocidad por cobre y fibra, conversión de velocidad e interface, , bridging y routing, LAN y gestión bajo SNMP. Gracias a su versatilidad en la investigación y desarrollo, RAD ofrece una amplia gama de productos (ANEXO 3) para aplicaciones corporativas y para carriers . Estos comprenden:

- Multiplexores para servicios múltiples y concentradores.
- Dispositivos de acceso digitales.
- Modems inteligentes de banda base y acceso última milla.
- Modems de fibra óptica.
- Productos para acceso a Frame Relay.
- Productos para acceso a ATM.
- Multiplexores inversos.
- Acceso servicio IP y extensión de ethernet.
- Interconexión de redes LAN.
- Productos para LAN.
- Productos para gestión de redes.
- Modems miniatura.
- Conversores de velocidad e interface.
- Multiplexores de baja velocidad.
- Dispositivos compartidores.

RAD ha obtenido la certificación ISO 9001 para sus procesos de investigación y desarrollo y sus plantas de fabricación. Todos los procesos de producción de la empresa están libres de sustancias que mermen la capa de ozono. También, cumple con la Ley del Aire

Limpio, el Programa para el Medio Ambiente de las Naciones Unidas y las correspondientes resoluciones de la Unión Europea,

3.2. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES.

Para esta fase se ha realizado una encuesta a los clientes de PROCOM (ANEXO 4).

El análisis de los clientes se realiza en cuatro niveles. El primer nivel es relativamente superficial y averigua acerca de:

- El grado de conocimiento y aceptación del producto.
- La motivación.
- El grado de confianza.
- Los criterios de aceptación.
- Estrategias de venta.

En el segundo nivel se analizará el comportamiento de los clientes frente a los riesgos que perciben en la situación de compra en la que se encuentran. Los factores de riesgo que se medirán son los siguientes:

- Los riesgos técnicos.
- Los riesgos financieros.
- Los riesgos relacionados a las entregas.
- Los riesgos relacionados al servicio.
- Los riesgos relacionados al proveedor.

Un tercer nivel realiza una pregunta abierta sobre:

- Conocimiento de marcas.

- Empresas dedicadas al negocio de productos de comunicación.
- Proveedor de la empresa.

Finalmente, en el cuarto nivel se indaga sobre la existencia de tecnología de comunicación en la empresa indagando sobre los siguientes puntos:

- Averiguar si conocen la diferencia entre internet e intranet.
- Si la empresa está o no en red.
- Categoría de equipos para redes LAN y WAN.

Estas encuestas fueron aplicadas a 27 clientes según se detalla en el ANEXO 5.



3.3. **ANALISIS DE LA COMPETENCIA.**

En esta etapa se determina cuales serían los factores del éxito económico y comercial para PROCOM, en relación a nuestros competidores y frente al mercado de oferta.

Nuestra competencia, como se mencionó antes, está definida solamente por dos empresas: SISTECO y ALPHA SYSTEMS. Ambas empresas distribuyen productos de CISCO que compiten con los productos ofertados por PROCOM en lo que se refiere a routers y switches.

3.4. **SEGMENTACION DEL MERCADO.**

La segmentación de mercado se realiza en base a los clientes y siguiendo una lógica de mercado que se divide en subconjuntos homogéneos sobre los que, posteriormente, se define una estrategia desde un punto de vista competitivo luego de realizar las siguientes acciones:

- Analizar, describir y descubrir las características principales del mercado de equipos de comunicación para redes.
- Comprender y analizar el comportamiento global e individual de los diferentes segmentos.
- Elegir los subgrupos a quienes se van a destinar nuestros recursos en forma prioritaria.
- Determinar una estrategia que nos conduzca a: la elección de segmentos clave, la elección de clientes clave, la definición de la oferta, la relación nuestra con el cliente y la tecnología.
- Fijar los objetivos de segmento en términos de: conquista de parte del mercado, defensa de parte del mercado, maximización de liquidez y desempeño.

3.4.1. ENFOQUE DE LA SEGMENTACION.

La segmentación se realiza a partir del campo de actividad estratégica que nos conducirá a los segmentos de mercado para concluir en la elección de los clientes objetivo.

Es decir, que la segmentación nos conduce a operar en tres etapas. En la primera etapa se realiza una segmentación descriptiva (descripción del mercado), en la segunda etapa se realiza una segmentación explicativa (comprensión del mercado) y en la tercera etapa se realiza una segmentación prescriptiva (elección de segmentos del mercado).

3.4.2. NIVELES DE LA SEGMENTACION DE MERCADO.

Se empieza con un nivel descriptivo en el que se caracteriza, evalúa y cuantifica el mercado segmento por segmento.

Luego, se constituyen segmentos de mercado tomando como base criterios que permitan comprender por qué, cómo y con qué se puede establecer una relación con los clientes.

Finalmente, se eligen los segmentos sobre los que nos vamos a posicionar.

3.4.3. MATRIZ DE SEGMENTACION.

A continuación se presentan los resultados obtenidos como producto de las encuestas realizadas para llegar a conocer a nuestros clientes en términos de comportamiento, exigencias, motivaciones o preocupaciones en relación a los productos tecnológicos propuestos (ANEXO 6). Estos resultados nos permiten definir los términos no técnicos de la empresa, definir la táctica de aproximación comercial al cliente (¿a quién?, ¿cómo?, ¿con qué argumentos?):

PREGUNTA I.1.

Lo que más le atrae de un producto nuevo es:

- a) La innovación en su tecnología.
- b) La solución a su problema.
- c) La novedad del producto.
- d) La necesidad que tiene del producto.

RESP. CLIENTE	a	b	C	d
TOTAL	9	6	2	10
%	33.34	22.23	7.40	37.03

Propósito de la pregunta: Medir la aceptación del producto.

Descripción del mercado: La atracción que se tiene por un equipo de comunicación de redes es en un 37.03% por la

necesidad que se tiene de él. Seguida por la innovación de la tecnología por un 33.34%.

PREGUNTA I.2.

Cuál de las siguientes situaciones lo motiva a adquirir un producto.

- a) Realización de una nueva idea.
- b) Deseo de compartir.
- c) Temor a estar rezagado.
- d) Presión social.

RESP. CLIENTE	a	b	c	d
TOTAL	8	6	6	7
%	29.62 %	22.23 %	22.23 %	25.92 %

Propósito de la pregunta: Averiguar cuál es la motivación para adquirir un producto de comunicación en redes.

Descripción del mercado: La realización de una nueva idea tiene un porcentaje del 29.62 % seguida de la presión social con un 25.92%. En realidad no hay una diferencia acentuada entre las cuatro diferentes respuestas.

PREGUNTA I.3.

Cuando está frente a un producto nuevo usted:

- a) Desea experimentarlo.
- b) Busca conocimiento del producto.
- c) Busca referencias acerca del producto.
- d) Se resiste a aceptarlo.

RESP. CLIENTE	a	b	C	d
TOTAL	8	10	6	3
%	29.62 %	37.03 %	22.23 %	11,12 %

Propósito de la pregunta: Medir el grado de confianza frente a productos nuevos.

Descripción del mercado: Las respuestas se situaron con un 37.03% en la búsqueda de conocimiento del nuevo producto. Luego, está con un 29.62% el deseo de experimentar el producto.

PREGUNTA I.4.

Para aceptar un producto usted necesita que este tenga:

- a) Tecnología más reciente.
- b) Innovaciones para que sea un mejor medio para trabajar.
- c) Una marca reconocida.
- d) Un costo bajo.

RESP. CLIENTE	a	b	c	d
TOTAL	9	10	4	4
%	33.34 %	37.04 %	14.81 %	14.81 %

Propósito de la pregunta: Averiguar sobre los criterios de aceptación.

Descripción del mercado: Se deduce que principalmente los clientes buscan, en un 37.04%, que los productos mejoren la calidad del trabajo. Un 33.34% señala que sean de tecnología más reciente.

PREGUNTA I.5.

En que situación usted adquiere un producto de alta tecnología.

- a) Una vez que este es lanzado al mercado.
- b) Cuando oye referencias acerca de sus beneficios.
- c) Cuando realizan una demostración de las ventajas.
- d) No adquiere por temor.

RESP. CLIENTE	a	b	c	d
TOTAL	0	12	13	2
%	0%	44.45	48.15	7.40

Propósito de la pregunta: Indagar sobre las estrategias de venta.

Descripción del mercado: La mayoría de los clientes prefieren que se realice una demostración de las ventajas del producto. Seguidamente la tendencia de compra está cuando oyen acerca del producto.

PREGUNTA II.1.

Al adquirir un producto de comunicación su mayor preocupación radica en:

- a) La dificultad para elaborar especificaciones.
- b) Compatibilidad con los productos que ya tiene.
- c) Compatibilidad con las habilidades del personal que va a usar el producto.
- d) Calidad del producto.

RESP. CLIENTE	a	b	c	d
TOTAL	3	13	7	4
%	11.12 %	48.15 %	25.92 %	14.81 %

Propósito de la pregunta: Conocer acerca de los riesgos técnicos.

Descripción del mercado. Un 48.15% se preocupa por la compatibilidad que pueda tener un nuevo producto con los que ya tiene. Un 25.92% centra su preocupación en las destrezas y habilidades que pudiera o no tener el personal que va a manejar los equipos.

PREGUNTA II.2.

La importancia que usted asigna al precio al comprar un producto tecnológico de comunicación es:

- a) Alta.
- b) Razonable.
- c) Nula.

RESP. CLIENTE	a	b	c
TOTAL	13	14	
%	48.14	51.86	0

Propósito de la pregunta: Averiguar sobre la importancia asignada a los riesgos financieros.

Descripción del mercado: Un 51.86% busca que el precio con relación al producto sea razonable. Un 48.14% define como de bastante importancia el precio de un equipo.

PREGUNTA II.3.

A cual de los productos vinculados con la entrega de productos le asigna mayor importancia.

- a) A la entrega puntual.
- b) A la conformidad con relación al precio.
- c) A los stocks disponibles.



RESP. CLIENTE	a	b	c
TOTAL	8	5	14
%	29.63	18.51	51.86

Propósito de la pregunta: Averiguar sobre los riesgos vinculados a la entrega.

Descripción del mercado: El tener en stock los equipos que necesitados es sumamente importante para los clientes (51.86%).

La entrega puntual es otro factor importante para los clientes (29.63%).

PREGUNTA II.4.

Además de comprar un buen producto, que servicio es el que usted valora más:

- a) La asistencia técnica antes de las ventas.
- b) Las demostraciones antes del producto.
- c) El servicio de post-venta.

RESP. CLIENTE	a	b	c
TOTAL	9	7	11
%	33.34	25.92	40.74

Propósito de la pregunta: Indagar sobre los riesgos vinculados al servicio.

Descripción del mercado: El servicio de post-venta es el que los clientes valoran con un 40.74%. Luego está la asistencia técnica antes de las ventas, que pudieran recibir, con un 33.34%.

PREGUNTA III. a)

¿Cuáles son las marcas, más conocidas por usted, en productos de comunicación de redes?

RESP. CLIENTE	CISCO	RAD	3COM	ECI	SM	NEW-BRIDGE
TOTAL	23	12	3	2	1	6
%	85.18	44.44	11.11	7.40	3.70	22.22

RESP. CLIENTE	PARA-DYNE	MICOM	MOTO-ROLA	CYLINK	SIN RESP.
TOTAL	7	4	3	2	1
%	25.92	14.81	11.11	7.40	3.70

Propósito de la pregunta: Medir el grado de posicionamiento, que tienen las marcas, en la mente del cliente.

Descripción del mercado: Sin lugar a dudas CISCO es la marca más conocida por los encuestados teniendo un 85.18 % . Luego la marca RAD , con 44.44 % ocupa el segundo lugar.

PREGUNTA III.b)

¿Cuáles son las empresas, que usted conoce, que se dedican a la comercialización de equipos de comunicación en redes?

RESP. CLIENTE	SISTECO	PROCOM	ALPHA SYSTEM	DIMA	HIPER EMPRESA	ALCA-TEL
TOTAL	19	14	10	4	8	2
%	70.37	51.85	37.03	14.81	29.62	7.40

RESP. CLIENTE	ENTEL	COMTEC	SISTEMA ELECTR.	SIN RESP.
TOTAL	7	2	3	1
%	25.92	7.40	11.11	0.37

Propósito de la pregunta: Conocer el posicionamiento que tienen las empresas proveedoras de equipos de comunicación.

Descripción del mercado: Entre las empresas más conocidas están SISTECO con un 70.37%, PROCOM con un 551.85% y ALPHA SYSTEM con un 37.03%.

ENTEL e HIPER EMPRESA son otras empresas que se destacan. ENTEL, probablemente, por proporcionar servicios de red internet e HIPEREMPRESA por proveer equipos básicos para la instalación de redes.

PREGUNTA III.c)

Si ha comprado esta clase de productos , ¿quién es su proveedor?

RESP. CLIENTE	ALPHA SYSTEMS	PROCOM	SISTECO	DIMA	HIPER EMPRESA	ALCA TEL
TOTAL	7	12	12	4	7	3
%	25.92	44.44	44.44.	14.81	25.92	11.11

RESP. CLIENTE	ENTEL	COM-TEC	SISTEMA ELECTR.	SIN RESP.
TOTAL	3	2	3	1
%	11.11	7.40	11.11	3.70

Propósito de la pregunta: Indagar acerca de los proveedores de equipos de comunicación en red.

Descripción del mercado: Se constata que los mayores proveedores de equipos para redes integradas son SISTECO y PROCOM . Luego están ALPHA SYSTEM e HIPER EMPRESA.

PREGUNTA IV.1.

¿Conoce la diferencia entre internet e intranet?

- a) Si.
- b) No.

RESP. CLIENTE	a	b
TOTAL	22	5
%	81.48	18.52

Propósito de la pregunta: Establecer el grado de conocimiento de los tipos de redes básicos.

Descripción del mercado: Por las respuestas se establece que una gran mayoría conoce la diferencia básica de redes, aunque por sondeos durante la misma encuesta, se observó que no se tiene una idea clara y cabal de ella.

PREGUNTA IV.2.

¿Gustaría que su empresa esté conectada en red?

- a) Si.
- b) No.
- c) No sé.
- d) Está conectada.

RESP. CLIENTE	a	b	c	d
TOTAL	11			16
%	40.74			59.25

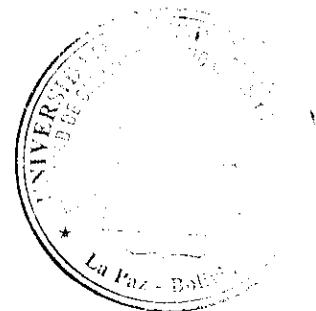
Propósito de la pregunta: Averiguar si la empresa está conectada en red.

Descripción del mercado: La mayoría de las empresas, en este caso, está conectada en red.

PREGUNTA IV.3.

Señale la categoría de equipos que usted conoce.

- a) Administradores de ancho de banda.
- b) Multiplexores inversos.
- c) Modems de distancia limitada.
- d) Modems de fibra óptica.
- e) Dispositivos de acceso a servicios digitales.
- f) Servicios de datos de banda ancha.
- g) Productos para X.25/ frame relay.
- h) Productos para administración de redes.
- i) Productos para acceso a internet y acceso remoto a lan.
- j) Hubs inteligentes para lan.
- k) Productos para tokeng ring.
- l) Modems miniatura de distancia limitada.
- m) Conversores de velocidad e interface.
- n) Productos para multiplexado y conversión de datos.
- o) No conozco ninguna.



RESP. CLIENTE	a	b	c	d	e
TOTAL	9	6	18	13	3
%	33.33	22.22	66.66	48.14	11.11

RESP. CLIENTE	f	g	h	i	J
TOTAL	7	4	25	15	20
%	25.92	14.81	92.59	55.55	74.07

RESP. CLIENTE	k	l	m	n	o
TOTAL	4	12	3	3	1
%	14.81	44.44	11.11	11.11	3.70

Propósito de la pregunta: Medir el grado de conocimiento acerca de los productos empleados para la comunicación en redes.

Descripción del mercado: Un 92.59% tiene un conocimiento básico de los equipos referidos.

Los hubs inteligentes para LAN es otra categoría de equipos que tiene un porcentaje (74.07%) alto pues son equipos poco diferenciados y de uso común.

Los modems de distancia limitada tienen un porcentaje de 66.665 lo que indica que son bastante conocidos.

Las restantes categorías de equipos muestran una dependencia directa con el grado de necesidad de la empresa y cargo del encuestado. Se observa que los equipos que tienen una función más especializada son conocidos también por personas con conocimientos más profundos en la materia.

Si se hubiera elegido a los encuestados con otro criterio, diferente al conocimiento técnico, seguramente el desconocimiento de equipos hubiera sido muy parecido al del cliente C9.

3.4.4. DETERMINACION DE LOS SEGMENTOS.

Por criterio y considerando parámetros como el poder de adquisición, accesibilidad y requerimiento se determina la existencia de los siguientes segmentos de mercado:

- Carriers.
- Grandes y medianas empresas.
- Bancos.
- Instituciones educativas.
- Empresas que dan servicio de internet.
- Otras instituciones.

3.4.5. CARACTERISTICAS DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO.

Se han tomado cada uno de los segmentos identificados para diferenciarlos según características técnicas, comportamentales y distintivas.

CARRIERS.

Buscan nuevas tecnologías para cubrir las necesidades del mercado, tienen un gran interés por competir pero buscan primero conocer los productos ofertados buscando en ellos una herramienta para optimizar su trabajo. Es necesario, para este segmento, realizar una demostración de equipos.

En un inicio, se presentan dificultades para elaborar las especificaciones. Dan una mediana importancia al factor precio y una mayor a los stocks disponibles y buscan que se les brinde un excelente servicio de post venta (el cliente encuestado que corresponde a esta categoría es el C12).

GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS.

A esta categoría pertenecen clientes como SOBOCE (C23), COMSUR(C1) o LA PAPELERA (C14).

También buscan innovación en la tecnología. Estas empresas buscan avanzar, realizar sus objetivos e ideas para lo cual indagan por marcas, precios y otros factores en el mercado.

Primordialmente, quieren innovar para trabajar en mejores condiciones. El principal obstáculo para penetrar en este mercado es el temor que sienten por los productos de alta tecnología.

Si ya tienen equipos, de comunicación en redes, su principal interés es el de que estos sean compatibles con los nuevos que podrían adquirir.

En cuanto al servicio, requieren demostraciones del producto y asistencia técnica antes de la venta.

BANCOS.

A esta categoría pertenecen los bancos DE CREDITO, GANADERO, MERCANTIL, SANTA CRUZ y UNION (C2, C3, C4 y C5).

Existen muchos factores que les atrae en los productos pero, buscan con más énfasis la innovación tecnológica.

Como principal motivación, para adquirir productos nuevos, está su temor a ser rezagado. Buscan información acerca del producto que van a adquirir y aprecian la tecnología de punta junto a una demostración de sus ventajas.

No dan excesiva importancia al precio pero si a que los productos sean compatibles entre sí.

Desean una asistencia antes de las ventas, que se tenga stocks disponibles y valoran la entrega puntual conforme al pedido.

INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

CEC, la UNIVERSIDAD ANDINA y la UNIVERSIDAD DEL VALLE (C10, C25 y C26) están dentro de esta clasificación.

Son clientes que compran por la necesidad que tienen del producto, por la presión social que de alguna manera ejerce sobre ellos el medio y muestran una tendencia a experimentar productos que los lleven a trabajar y desarrollarse como institución. La información complementaria, acerca de los beneficios del producto, la buscan por referencia.

Persiguen que los productos sean compatibles con las habilidades del personal de la institución.

Dan importancia al precio y a la entrega puntual además de buscar asistencia antes y después de las ventas.

EMPRESAS QUE DAN SERVICIO DE INTERNET.

Estas empresas, aunque poco numerosas, no dejan de ser una fuente de ingreso segura para PROCOM.

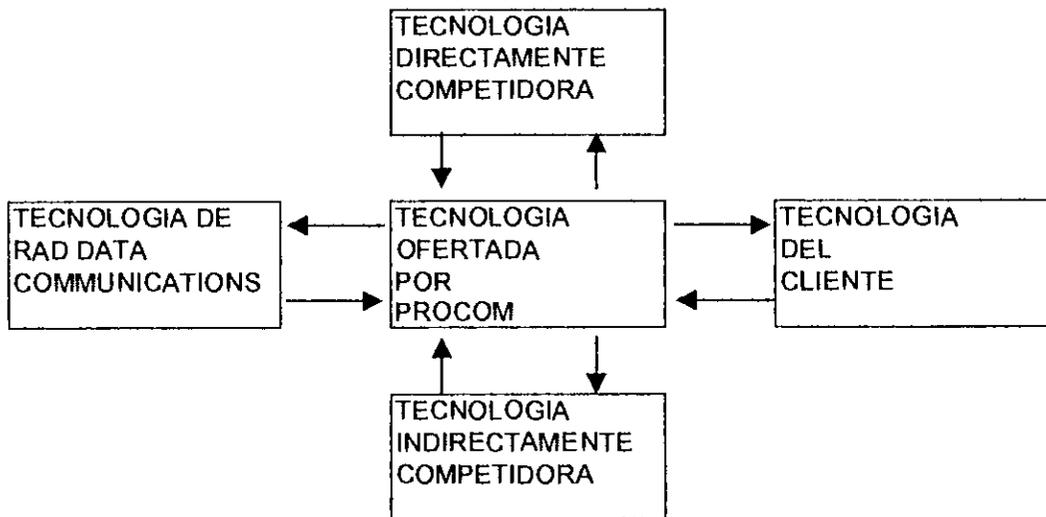
MEGALINK y UNETE.COM (C15 y C27) buscan productos por necesidad, por alcanzar sus objetivos y se resisten a aceptar nuevos productos.

Sin embargo, al adquirir productos, dan mucha importancia a los stocks disponibles y a la asistencia técnica antes y después de la venta.

3.5. EVALUACION TECNICA.

Se evaluarán los riesgos vinculados con la tecnología y con el entorno tecnológico (cuadro 3.5).

ENTORNO TECNOLÓGICO (CUADRO 3.5.)



FUENTE: ELABORACION PROPIA.

RIESGO VINCULADO A LA TECNOLOGIA.

La situación de la tecnología en cada segmento de mercado cubre ampliamente las necesidades presentadas, existe un potencial de evolución tecnológica ya que RAD es una de las empresas líderes en ofrecer equipos de comunicación de redes.

Por otro lado, aún no se ha dado la imagen de la tecnología de RAD a nivel departamental y menos nacional.

Asímismo, se corre riesgo en el conocimiento de los componentes de la tecnología por parte del personal de PROCOM (cuadro 3.5.1.) pues este solo es de conocimiento absoluto a nivel gerencia existiendo deficiencias en el personal técnico.

COMPONENTES DE LA TECNOLOGIA
(CUADRO 3.5.1.)

CONOCIMIENTOS TEORICOS ACERCA DE LA TECNOLOGIA DE RAD DATA COMMUNICATIONS	INSTRUMENTOS Y EQUIPOS PARA DESARROLLAR LA ACTIVIDAD TECNICA
COMPONENTES DE LOS PRODUCTOS OFERTADOS	DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA INSTALACION Y CONFIGURACION DE EQUIPOS

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Al evaluar la capacidad de la tecnología ofrecida por PROCOM se llegan a las siguientes conclusiones:

- **COMPORTAMIENTO DE LA TECNOLOGIA EN SUS APLICACIONES.**

La tecnología ofrecida por PROCOM permite resolver las necesidades del cliente referentes a comunicación en redes. La tecnología ofrecida por la competencia no oferta muchas posibilidades en relación a productos de comunicación en lo referente a modems de acceso a redes.

- **EVOLUCION Y TECNOLOGIA.**

EDAD DE LA TECNOLOGIA. Desde 1981, año en que RAD inicia sus actividades, se observa la invención de nuevos productos, inclusive llegando a ser pioneros en la tecnología ISDN. Actualmente está ramificada en más de línea de productos

teniendo más de seis mil productos diversos de acuerdo a las necesidades especiales de los clientes. Son productos que están en las de 110 países aunque en el nuestro aun no está muy difundida su tecnología.

NIVEL DE MANTENIMIENTO. Desde 1986, fecha en que se introdujeron los productos RAD al mercado local y principalmente a ENTEL, no se han producido problemas en el mantenimiento o daño de los equipos. Esta situación también se da en PROCOM de Santa Cruz, ciudad en la que los productos RAD están por más de diez años.

Entonces, se deduce que los productos comercializados son de calidad y que no hay envejecimiento en la tecnología.

LIMITES DE LA TECNOLOGIA. El principal límite es la fragmentación de mercado porque como son productos altamente especializados, la segmentación es alta. Además, por este hecho, surgen competidores con nuevas tecnologías.

- **IMAGEN DE LA TECNOLOGIA.**

La imagen de la tecnología es positiva pero solo frente a los clientes de PROCOM. No es conocida por clientes potenciales.

- **DOMINIO DE LA TECNOLOGIA POR PARTE DE PROCOM.**

Este dominio se da a nivel gerencia pero el dominio técnico tiene deficiencias.

El personal técnico no está lo suficientemente capacitado y además que no es estable.

RIESGO VINCULADO AL ENTORNO TECNOLÓGICO.

- **CAPACIDAD DE RAD PARA CONTINUAR SU EVOLUCION.**

RAD DATA COMMUNICATIONS, pertenece al grupo RAD, no es una tecnología aislada. Está relacionada con otras tecnologías que llegan a cubrir las necesidades relacionadas en la tecnología de la comunicación.

- **RIESGO DE INTEGRACION.**

Es un riesgo que no se puede disminuir pues dependemos de la capacidad de nuestros proveedores para poder disminuir o anular este riesgo en la tecnología del cliente, de sus proveedores o en las tecnologías competidoras.

- **POTENCIAL DE EVOLUCION DE OTRAS TECNOLOGIAS.**

La evolución de la tecnología de CISCO y NEWBRIDGE serían las que limiten la expansión de los productos RAD. Ambas tecnología tienen bastante grado de madurez en muchos de sus productos pero el riesgo está en los productos que están desarrollando y que probablemente sean diversificados a productos de acceso en redes WAN y LAN.

- **DEMANDA TECNOLOGICA EJERCIDA POR EL ENTORNO.**

Existe demanda por parte de nuestros clientes actuales y también por clientes que han encontrado información a través de la página WEB de RAD o de PROCOM.

- **HABILIDADES PARA EL USO DE LA TECNOLOGIA.**

Se ha observado que la tecnología ofertada es fácilmente asimilada por los clientes habituales de PROCOM. Son ellos los que se encargan de la configuración de los equipos. Los clientes nuevos necesitan de que los equipos sean instalados y configurados.

3.6. EVALUACION ECONOMICA Y COMERCIAL.

PUNTOS FUERTES Y DEBILES DE LA EMPRESA.

PUNTOS FUERTES.

Entre los puntos a favor de la empresa están los siguientes:

- El ser socios tecnológicos de proveedores para INTRANET en equipos base y periféricos. Es decir, que además de ofrecer los productos de RAD , también se estarían ofertando productos de otras líneas representadas.
- Conocimiento del mercado. Se sabe que la tecnología está destinada a empresas que necesiten mejorar sus sistema de comunicación y optimizar los otros sistemas.
- Los clientes están identificados. Al conocer el mercado se conocen los clientes y se hace una investigación particular de sus necesidades.
- La competencia está establecida. Son, actualmente, pocos los competidores y conocemos los productos que comercializan.
- La tecnología es relativamente estable. Por la inversión que se necesita para desarrollar e implementar tecnologías nuevas, se considera a la tecnología relativamente estable.

PUNTOS DEBILES.

- El tamaño de la empresa. La empresa en su recurso humano es pequeña e insuficiente para atender la demanda de servicios y productos.
- El sistema de organización de PROCOM a nivel nacional.
- El cliente no sabe evaluar la oferta. No todos los clientes van a ser ingenieros o entendidos en aspectos tecnológicos. Por lo tanto, Nno se está realizando una adecuada oferta.

- El cliente no define su problema con precisión. Aún en el caso de personas con conocimientos tecnológicos, surge el problema de que no saben que quieren o como quieren.
- Novedad del tema. Los productos destinados a la implementación de redes son aún nuevos en nuestro medio.
- Mercadeo de los productos. Es difícil comercializarlos porque , también se dificulta el reclutamiento de personal con los atributos para ello.
- No se tiene una estructura comercial. Como se observa en el organigrama, no existe una Gerencia de Mercadotecnia que atienda específicamente las funciones de investigación de mercado, desarrollo de estrategias hasta ejecutar la parte comercial.
- Desconocimiento de una intranet. Muchas personas desconocen absolutamente el concepto y función de una intranet, otras lo confunden con el e-mail.
- La comercialización ilegal de productos RAD. Se ha observado que muchas empresas tienen funcionando una red con equipos RAD, equipos que en ningún momento fueron vendidos por PROCOM.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MERCADO.

OPORTUNIDADES.

- Según el análisis, pocas son las empresas que se dedican a la comercialización de productos tecnológicos para la comunicación en redes. Es más, PROCOM sería la única que estaría ofreciendo modems inteligentes de banda base y acceso última milla, modems de fibra óptica y modems miniatura.

- Por otro lado, muchas empresas grandes y medianas aún no están interconectadas y muchas se están creando.
- Otro factor es que los clientes potenciales son muchos y aún no conocen los beneficios que pueden aportar las redes y por tanto los productos ofrecidos.

AMENAZAS.

- El mercado se reduce a empresas grandes y medianas, que tengan deseos de mejorar sus procesos administrativos a través de la innovación tecnológica.
- El mercado no conoce la función de los productos de comunicación en redes, no saben definir lo que es una intranet. La Intranet no es como la fotocopiadora cuyos resultados se notan de inmediato (por que son físicos y concretos: copias en papel), se requiere de un esfuerzo promocional para darla a conocer, para que se utilice y para que se sugieran nuevos usos.
- La gente piensa que es una moda pasajera. No admiten que es una tecnología que surge de la necesidad de comunicarse e interactuar efectivamente dentro de las organizaciones. Gracias a su economía (el costo de su desarrollo lo asumió el desarrollo del World Wide Web) y facilidad de implementación, es un instrumento que hará posible al fin, la oficina libre de papel (en parte al menos).
- Otras personas creen es solo para empresas muy grandes. Siendo que la utilidad de la Intranet se da inclusive al nivel de Intranets departamentales con solo un puñado de usuarios. La información a

tiempo y disponible fácilmente es un requisito para la eficacia y eficiencia.

- Se cree que el e-mail es una intranet. Y se solucionaría esto explicando que de la misma manera que el World Wide Web utiliza la infraestructura de Internet como plataforma de comunicaciones (se asimila a una WAN), la Intranet utiliza la red local (LAN) corporativa. Así, el e-mail también es un servicio de Internet pero no es el web y el e-mail corporativo tampoco es una intranet, es uno de los servicios que puede prestar la infraestructura de red. La confusión se presenta debido a que se asimilan los conceptos Web e Intranet y con frecuencia el servicio e-mail se "lanza" desde el browser.
- Con el e-mail, la información se "empuja" al destinatario, en la Intranet en cambio como en su contraparte el Web, los interesados "jalan" la información del sistema en la medida de sus necesidades o interés.
- Pero la diferencia fundamental radica en la función: El e-mail es un sistema de comunicación interpersonal, utilizado principalmente como sustituto de las llamadas telefónicas (que requieren de la concurrencia en el tiempo de los interesados) o de los memorandos. El hecho que pueda enviarse copias de un mismo mensaje a todo el mundo, no cambia su función. En una organización se genera muchísima información, si no se utiliza adecuadamente, el e-mail termina como un sistema inútil y sobresaturado en el cual es difícil separar lo urgente de lo importante, lo útil de lo solamente informativo.

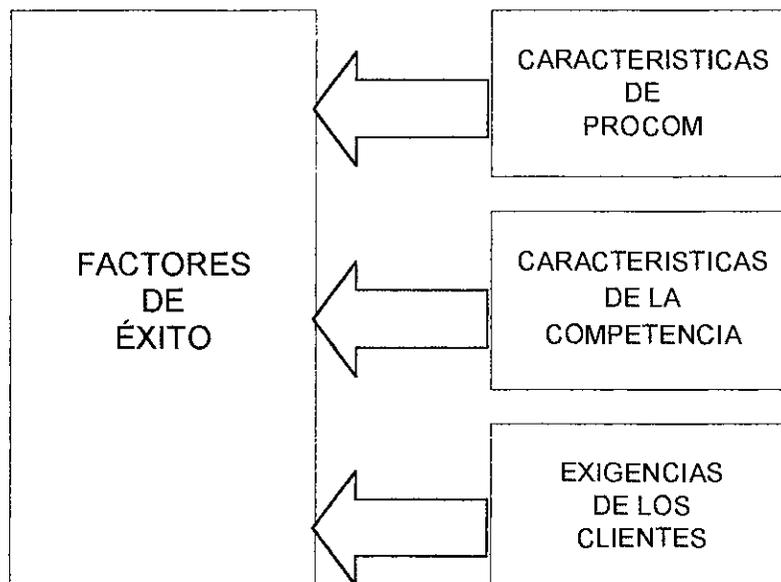
CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1. EL PLAN DE MERCADOTECNIA.

En este plan se traducen las decisiones que están apoyadas sobre el análisis, segmentación y diagnóstico. Se espera que el mismo sea una guía para las futuras acciones y decisiones que se tomen a nivel gerencial en PROCOM y sea una ayuda para coordinar esfuerzos y determinar los factores cruciales de éxito (cuadro 4.1.).

**FACTORES DE ÉXITO
(CUADRO 4.1.)**



4.1.1. FORMULACION DEL PLAN DE MERCADOTECNIA.

Se asume que el marco en el que se va a desarrollar el Plan de Mercadotecnia tiene las condiciones internas y externas favorables. Es decir, que las condiciones económicas y políticas de nuestro país se mantendrán estables, que los aspectos legales referentes a la importación se van a mantener, que la competencia va a ser la misma (SISTECO y ALPHA SYSTEMS), que se va a tener el apoyo de la gerencia de PROCOM para el desarrollo del Plan y que van a asignar los recursos necesarios para el mismo.

4.1.2. JUSTIFICACION DE LA ELECCION DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO.

Para la elección de los segmentos se han considerado parámetros como, el volumen de compra, la colaboración en ventas, el nivel de conocimiento técnico y la incursión en un nuevo mercado.

En este sentido, los segmentos elegidos son:

- Empresas carrier.
- Empresas de gran y mediano tamaño.
- Bancos.

Los esfuerzos, con las empresas carrier, estarán dirigidos a ENTEL y DATACOM.

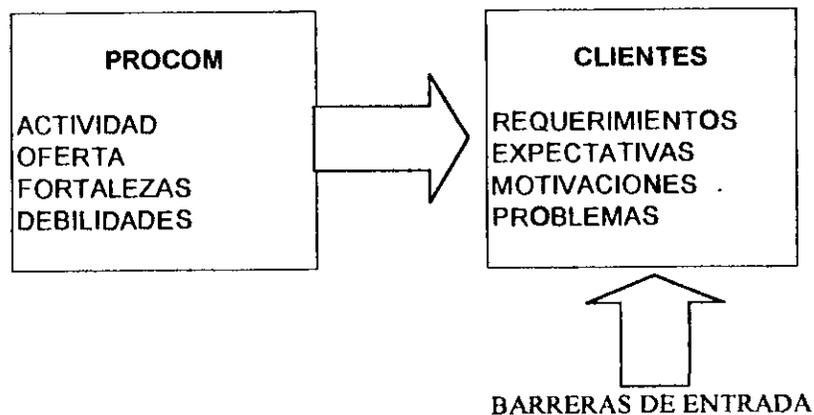
Con las empresas de gran y mediano tamaño estarán dirigidos a todas aquellas que, por criterio, hayan tenido un crecimiento en los últimos años y estén localizados físicamente en varios puntos locales o en el país o a nivel internacional.

Nuestros esfuerzos con los Bancos serán hacia los bancos clientes actuales y hacia otros que estén usando la tecnología de RAD u otra similar.

4.1.3. DEFINICION DE LA ACTIVIDAD.

Esta definición se basa en dos elementos: el técnico (la tecnología y las exigencias técnicas del cliente) y el de mercadotecnia (el mercado, el cliente, la competencia, las barreras de entrada y atendiendo a las características de cada segmento de mercado expresadas en el punto 3.4.5. (cuadro 4.1.3.).

**DEFINICION DE LA ACTIVIDAD
(CUADRO 4.1.3.)**



FUENTE:ELABORACION PROPIA

En el primer aspecto es necesario realizar un análisis funcional de la tecnología y determinando aplicaciones y actividades. Sabemos que los productos RAD tienen básicamente 14 líneas de productos. Cada línea tiene diferentes productos y cada producto puede tener diversas especificaciones como la fuente de poder, las interfaces, el alcance, los links y otras especificaciones. RAD tiene más de seis mil productos los que se tienen que seleccionar para cada necesidad específica de las empresas.

El segundo aspecto es el económico y comercial donde se tienen que realizar mejoras en la empresa misma, en la comercialización y ventas, en el servicio y en los aspectos financieros.

4.1.4. DEFINICION DE LA OFERTA.

Como se ha analizado, cada segmento de mercado está compuesto por clientes con exigencias propias.

Nuestra oferta irá a los siguientes segmentos: carriers, empresas de gran y mediano tamaño y bancos.

La oferta propuesta para cada segmento incluye una oferta básica para todos los segmentos y otra para cada segmento.

OFERTA BASICA PARA TODOS LOS SEGMENTOS.

La oferta para los tres segmentos elegidos para PROCOM se refiere a las dimensiones técnicas, financieras, de entrega, de servicio y de relación con el proveedor. Recordando que no se venden productos sino soluciones, en cada dimensión de la oferta se ofrecen ventajas.

Para lo técnico:

- Ayuda para realizar diseños de red.
- Compatibilidad de los productos RAD DATA COMMUNICATION con los que tienen la empresa.
- Adecuación de los productos a las necesidades del cliente.
- Calidad del producto.
- Certificación de normas de calidad.

Para lo financiero:

- Un precio conveniente que incluya los accesorios y servicios que se necesiten inicialmente.
- Condiciones ventajosas de pago.

Para las entregas:

- Rapidez en las entregas de equipos.
- Conformidad en relación con los pedidos.
- Puntualidad en las entregas.
- Stocks disponibles (de los equipos de mayor demanda).

Para el servicio:

- Asistencia técnica antes de las ventas.
- Personal capacitado.
- Servicio de postventa.
- Respuestas rápidas a reclamos y/o consultas.

Acerca del proveedor:

- Destacar que RAD DATA COMMUNICATIONS es una empresa líder en tecnología.
- Seguridad.
- Adaptación a las nuevas demandas de tecnología.
- Profesionalismo, ética y buenas relaciones.

OFERTA PARA CARRIERS

Este segmento, por lo general, busca nuevas tecnologías. Por esta razón es necesario proponerles una demostración de equipos. Por el costo elevado, es necesario coordinar con los proveedores el envío de

equipos para pruebas y, de esta manera, ofrecer estos en calidad de préstamo por un lapso considerable que no debería exceder los cuarenta días.

También, ayudar en el diseño de redes para los clientes de nuestro Ocliente carrier. Sugerir diseños de red con un mismo fin pero con modelos que pueden variar tanto en el uso de los modelos de equipo como en la propuesta económica.

Este es un segmento que siempre estará atendiendo a otras empresas por lo que es muy importante mantenerlo informado acerca de los avances en la tecnología de la comunicación y especialmente en la de RAD DATA COMMUNICATIONS.

OFERTA A GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS.

Este segmento realiza, la mayoría de las veces, su compra una sola vez. Ofrecer un excelente servicio de postventa, mantenimiento y de stock equipos que puedan reemplazar a los que compran.

También, se hace necesario, elaborar planes de pago según la capacidad de endeudamiento del cliente.

A este segmento se aborda con los argumentos de las aplicaciones funcionales para redes intranets.

OFERTA BANCOS.

Tienen una tecnología implantada por lo que la oferta tiene que dar prioridad a la compatibilidad de equipos así como a todos los factores para la oferta de un excelente servicio.

4.1.5. FIJACION DE OBJETIVOS.

Nuestros objetivos presentados a continuación se refieren al número de unidades vendidas, a la facturación y margen realizado, a las partes del mercado consideradas y al número de clientes conseguidos en el período del plan.

- Constituir una buena opción de soluciones en ambientes INTRANET usando, principalmente, productos de RAD DATA COMMUNICATIONS.
- Tener una sólida relación de negocios que permita la colaboración mutua en busca del posicionamiento de RAD DATA COMMUNICATIONS.
- Fijar precios con un margen de ganancia aceptable.
- Promocionar nuestros productos periódicamente.
- Incrementar las ventas en un 60 %.
- Conseguir empresas para que comercialicen con los productos RAD.
- Mejorar la calidad de nuestros servicios de asistencia técnica en un 100%.
- Posicionar a PROCOM en relación a los productos de comunicación en redes.

4.1.6. DETERMINACION DE PLANES DE ACCION.

Los planes de acción para el conjunto de segmentos se refieren a los actores de la tecnología y a los económico-comerciales.

PLANES DE ACCION EN EL ASPECTO TECNOLOGICO.

- **CONOCIMIENTO DE LA TECNOLOGIA DE RAD DATA COMMUNICATIONS.**

El personal técnico de PROCOM deberá ser capaz de dominar los aspectos técnicos referentes a los elementos base (comunes a todas las empresas) y a los elementos clave (que impactan sobre la posición competitiva).

- **CONOCIMIENTO DE LA FUNCIONALIDAD DE LA TECNOLOGIA.**

Dominio de las funciones de los equipos, de RAD DATA COMMUNICATIONS, por todo el personal técnico.

- **CONOCIMIENTO DE LAS APLICACIONES DE LOS EQUIPOS.**

Conocimiento, por el personal técnico, de los problemas genéricos de los productos RAD para poder aportar una solución inmediata.

- **EVALUACION DE LA COMPETENCIA TECNOLOGICA.**

Que tendrá que ser de acuerdo a la competencia directa existente y en términos tecnológicos.

PLANES DE ACCION EN EL ASPECTO ECONOMICO Y COMERCIAL.

- **PLANES RELACIONADOS A ASPECTOS GENERALES DE PROCOM.**

MEJORA EN EL SISTEMA ORGANIZACIONAL.

PROCOM no tiene sistemas integrados aspecto que deteriora su imagen y hace que la venta de productos y servicios sea lenta tanto para los clientes internos como externos.

CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA.

Necesario para desarrollar estrategias para dar la orientación a los productos y servicios de PROCOM con los objetivos de rentabilidad y asignación eficiente de recursos. También para buscar ventajas competitivas que coordinen el precio, el producto, la distribución y la comunicación para, de esta forma, satisfacer las necesidades de un mercado específico.

capacidad técnica y capacidad comercial.

CONTACTO CON CLIENTES.

Entrenar al personal para lograr calidad en la acogida a los clientes sea esta vía teléfono o personal.

USAR EL CONOCIMIENTO TECNICO EN BENEFICIO PROPIO.

Es decir, empezar a instalar intranets en PROCOM. Inicialmente a nivel regional y luego en toda su red.

También mejorar la página web, que actualmente se tiene, realizando una presentación de la empresa, una corrección de forma y unos "links" con las páginas web de todas las firmas representadas por PROCOM.

- **PLANES RELACIONADOS CON COMERCIALIZACION Y VENTAS.**

Una vez creado el Departamento de Mercadotecnia se realizaran las siguientes actividades:

ORGANIZACIÓN DE LA FUNCION DE VENTAS.

Se contratarán por lo menos dos vendedores calificados quienes deberán ser capacitados técnica y comercialmente además de

conocer los problemas del cliente (exigencias, comportamiento de ventas, situación financiera y situación competitiva).

COBERTURA GEOGRAFICA.

Mantener la cobertura actual de PROCOM (Santa Cruz, La Paz, Sucre y Cochabamba) pero estandarizando la calidad en el servicio.

RED DE DISTRIBUIDORES.

Como representante de RAD DATA COMMUNICATIONS, PROCOM está en condiciones de conseguir distribuidores a nivel nacional que serían empresas dedicadas a dar soluciones de red y que tendrían una comisión sobre ventas.

CALIDAD EN LA DOCUMENTACION TECNICA.

Por más entendidos que los clientes sean en aspectos tecnológicos, no deja de ser un óbice que los catálogos, brochures y CDs estén en inglés por lo que se sugiere pedir al proveedor la edición de material de marketing en español, acción que beneficiaría a todos los representantes de RAD en Latinoamérica.

PUBLICIDAD Y PROMOCION.

Los productos para la comunicación en redes son especializados por lo que básicamente el aspecto de publicidad y promoción tiene que apoyarse en los seminarios y los contactos con los clientes.

Se propone realizar seminarios por lo menos cuatro veces al año. Estos seminarios estarían orientados a conseguir nuevos clientes, a presentar nuevos productos y a promocionar productos complementarios a los de RAD.

También, el contacto con los clientes es primordial independientemente del medio de comunicación. Las respuestas a los clientes, las visitas y el seguimiento que se realice son muy importantes.

ENTREGA DE PRODUCTOS.

Este es un aspecto al que se tiene que dar importancia para lo que se necesita tener disponibilidad de stocks de los productos más solicitados para que se realice una entrega rápida y conforme a lo solicitado.

UNIDAD DECISORIA DE COMPRAS.

Los pocos contactos que PROCOM ha realizado con empresas, para vender sus productos, han sido con un nivel técnico que no siempre es el que decide una compra. Con argumentos de la aplicación de los equipos será más comprensible para un empresario conocer las ventajas que se consiguen en base a un equipamiento por red.

CONSEGUIR ALIANZAS.

Una posición más económica a la de contratar y capacitar personal, para realizar el diseño e interconexión de programas, es aliarse con una empresa que se dedique a los siguientes aspectos:

Atender los procesos y la información que apoyen los procesos que crean valor para la empresa y sus clientes, brindando datos, información y contacto a sus colaboradores en forma integrada a su espacio de trabajo habitual: el computador personal. Estos procesos tendrán que ser orientados al desarrollo de la Intranet en los procesos y actividades de grupos de trabajo multifuncionales

mejorando la interacción entre departamentos, funciones y personas separados unos metros o centenas de kilómetros.

Al diseño gráfico. Que como los espacios físicos de trabajo requieren diseño y se recurre a especialistas para realizarlos (arquitectos y diseñadores de oficinas), el espacio de trabajo virtual que constituye la Intranet, también requiere de diseño.

Por que el público no tenga acceso a la Intranet, no quiere decir que se ignoren los aspectos estéticos. La Intranet debe estar a tono con la identidad y cultura de la empresa con una personalidad y estilo.

Brindar capacitación a los dueños de la intranet pues una Intranet exitosa es parte viva de los procesos que apoya, y la única manera de mantener actualizada la información es que ésta tenga sus dueños en la organización: aquellos que la producen.

Para ello es necesario que posean los conocimientos y capacitación suficientes.

Una metodología para el éxito de la intranet que se derivará del éxito de la empresa aliada en dar este tipo de soluciones.

PREPARAR PAQUETES DE PRODUCTOS.

Para la actividad propuesta de realizar un análisis funcional con relación a los productos Rad, se necesita crear modelos básicos de diseño de redes adaptados a empresas con sedes o lugares diferentes de trabajo en un edificio, departamento, país o continente. Además se tiene que incluir el costo de diseño, desarrollo, hardware y software para servidores y la red local (LAN).

APLICACIONES FUNCIONALES.

Una de las desventajas de ofrecer productos tecnológicos nuevos en un mercado es precisamente la del desconocimiento funcional o aplicación práctica que se pueda dar de ellos. Por este motivo, la oferta de los productos se la realizará también funcionalmente adecuando la oferta al tamaño y necesidades de la empresa y teniendo como base las aplicaciones que se pueden dar en las diversas áreas de una empresa (anexo 5).

- **PLANES RELACIONADOS CON EL SERVICIO.**

DEMOSTRACION DE EQUIPOS.

Instalación, en PROCOM, de una red básica para realizar demostraciones acerca de los beneficios que se logran. Estas demostraciones son necesarias por la magnitud de la inversión que realiza el cliente (oscila entre 10.000,00 a 100.000,00 US\$).

INSTALACION DE LOS EQUIPOS.

Antes de la instalación de los equipos, en el lugar de trabajo del cliente, estos tienen que ser configurados en laboratorio y luego recién ser instalados y enlazados. Por esta razón, los procedimientos y desempeño en el laboratorio tienen que ser ágiles y seguros.

SERVICIO POSTVENTA.

Se necesitan tener productos stockados para brindar mantenimiento correctivo o preventivo. Se sugiere tener por lo menos los productos de mayor demanda como son los Tinibridges, ASM31 y SRM31 con diferentes interfaces. Además tener equipos similares a los se encuentran bajo contrato de mantenimiento.

FORMACION DEL PERSONAL DEL CLIENTE.

Capacitar al personal del cliente en el manejo y control de los equipos.

CONTROL.

Realizar ,por lo menos dos veces ,el control de desempeño de los equipos durante el año de garantía ofertado.

- **PLANES RELACIONADOS CON ELEMENTOS FINANCIEROS.**

PRECIO.

Para los clientes carrier el precio es importante, para los clientes de grandes y medianas empresas es determinante. En ambos casos, el precio afecta la compra motivo por el que tendrían que elaborarse nuevas listas de precios con márgenes aceptables de ganancia.

FINANCIAMIENTO.

Se usará el financiamiento y estrategias de manejo de activos para mantener nuestra tecnología al día y administrar sus costos de mejor manera.

Se buscará ofrecer opciones flexibles y económicamente efectivas para que nuestros clientes estén al día con los cambios en tecnología y controlen sus costos de adquisición. Esta acción permitirá:

Incrementar las ventas de todo el canal de distribución, es decir empresas carriers, distribuidores y clientes finales. Apoyar a los distribuidores en la oferta tecnológica de los productos Rad Data Communications.

Facilitar y proteger las inversiones en tecnología de nuestros clientes a través de soluciones financieras, estableciendo una relación de largo plazo.

Ayudar a administrar el costo de la evolución tecnológica.

Ofrecer programas de financiamiento como:

Venta a plazo,.

Alquiler de equipos.

Leasing: Estándar (operacional - financiero). Con renovación tecnológica.

**RESUMEN DEL PLAN DE ACCION
(CUADRO 4.1.6.)**

ACCION	RESPONSABILIDAD
ASPECTO TECNOLOGICO	
CONOCIMIENTO DE LA TECNOLOGIA DE RAD DATA COMMUNICATIONS.	DPTO. TECNICO
CONOCIMIENTO DE LA FUNCIONALIDAD DE LA TECNOLOGIA.	DPTO. TECNICO
CONOCIMIENTO DE LAS APLICACIONES DE LOS EQUIPOS.	DPTO. TECNICO
EVALUACION DE LA COMPETENCIA TECNOLOGICA.	DPTO. TECNICO
ASPECTO ECONOMICO Y COMERCIAL	
ASPECTOS GENERALES DE PROCOM:	
MEJORAR EL SISTEMA ORGANIZACIONAL	GERENCIA GENERAL
CREACION DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA	GERENCIA REGIONAL
CONTACTO CON CLIENTES	GERENCIA REGIONAL
USAR EL CONOCIMIENTO TECNICO EN BENEFICIO PROPIO	GERENCIA REGIONAL
COMERCIALIZACION Y VENTAS:	
ORGANIZACION DE LA FUNCION DE VENTAS	DPTO. MERCADOTECNIA
COBERTURA GEOGRAFICA	DPTO. MERCADOTECNIA
RED DE DISTRIBUIDORES	DPTO. MERCADOTECNIA
CALIDAD EN LA DOCUMENTACION TECNICA	DPTO. MERCADOTECNIA
PUBLICIDAD Y PROMOCION	DPTO. MERCADOTECNIA
ENTREGA DE PRODUCTOS	DPTO. MERCADOTECNIA
UNIDAD DECISORIA DE COMPRAS	DPTO. MERCADOTECNIA
CONSEGUIR ALIANZAS	DPTO. MERCADOTECNIA
PAQUETES DE PRODUCTOS	DPTO. MERCADOTECNIA
APLICACIONES FUNCIONALES	DPTO. MERCADOTECNIA
SERVICIO:	
DEMOSTRACION DE EQUIPOS	DPTO. TECNICO
SERVICIO DE POSTVENTA	DPTO. TECNICO
INSTALACION DE EQUIPOS	DPTO. TECNICO
FORMACION DEL PERSONAL DEL CLIENTE	DPTO. TECNICO
CONTROL	DPTO. TECNICO
ASPECTOS FINANCIEROS:	
FINANCIAMIENTO	DPTO. MERCADOTECNIA
PRECIO	DPTO. MERCADOTECNIA

FUENTE: ELABORACION PROPIA.

4.2. FIJACION DE PRESUPUESTO.

Los costos de las acciones que se han definido anteriormente forman parte del siguiente presupuesto:

PRESUPUESTO DE VENTAS

CUADRO 4.2.

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO	PRECIO
		UNITARIO	TOTAL
1000	TRIPTICOS A colores, con información general De PROCOM.	0.50	500.00
300	CATALOGOS DE RAD 200 páginas , en colores.	3.00	900.00
1000	BROUCHURES A colores, información introductoria A RAD.	0.50	500.00
1000	BROUCHURES Con información acerca de modems De distancia limitada.	0.50	500.00
1000	BROUCHURES Con información acerca de modems De fibra óptica.	0.50	500.00
1000	BROCHURES Con información sobre productos Para administración de redes.	0.50	500.00
1000	BROCHURES Con información cerca de modems Miniatura de distancia limitada.	0.50	500.00
1000	BROCHURES Sobre productos para multiplexado y conversión de datos.	0.50	500.00
5000	STICKERS Pequeños para pegar en los equipos Vendidos o en mantenimiento.	0.09	450.00
5000	BOLSAS CON LOGO DE PROCOM Para entregar productos.	0.10	500.00
4	RENTA DE SALONES Para conferencias y seminarios, Incluyendo servicios adicionales.	1,200.00	4,800.00
12	SALARIOS Depto. de Mercadeo	700.00	8,400.00
12	GASTOS ADMINISTRATIVOS	140.00	1,680.00
		TOTAL US\$	20,230.00

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES DEL TRABAJO.

La Estrategia de Mercadotecnia diseñada para los productos destinados a la comunicación en redes se apoya en el aspecto funcional que pueda derivarse de estos productos, es decir, en lo que es una intranet, aspecto fundamental para comercializar los equipos de comunicación en redes de PROCOM por las siguientes razones:

Las Intranets están cambiando el rostro interior de las empresas. Ayudan a la capacitación de los funcionarios y les permite un mejor desempeño en sus labores rutinarias, de solución de problemas y de decisión gracias a una mayor y más oportuna disponibilidad de información y posibilidad de colaborar en equipos multifuncionales.

El resultado es un clima organizacional más positivo y clientes mejor atendidos lo que redundará en mayor facturación y márgenes. Gracias a que las Intranets utilizan infraestructura informática y de comunicaciones existentes además de tecnologías no propietarias, estos beneficios se obtienen con una inversión relativamente baja.

Al aplicar tecnología Intranet, las empresas están mejor equipadas para responder a los cambios dictados por el mercado y el crecimiento. Las Intranets actúan sinérgicamente enlazando no solo las fuentes de información dispersa, sino los miembros mismos de la organización.

En resumen, los equipos para la comunicación en redes LAN (intranets), comercializados por PROCOM, actúan como catalizadores que aceleran el logro de ventajas competitivas a través de la información.



5.2. RECOMENDACIONES.

Si PROCOM quiere llegar a ser líder como empresa dedicada a productos y servicios de equipos comunicación tiene que considerar los siguientes aspectos:

Ejecutar el Plan de Mercadotecnia propuesto que será una vía de acceso al mercado y así no tener nunca más que esperar a que este se abra.

Ser un modelo en la instalación, desarrollo y uso de una red intranet.

Tener la tecnología de RAD DATA COMMUNICATIONS como tecnología clave para lograr un efecto sinérgico en los demás productos que representa.

Realizar definiciones funcionales de cada producto que se ofrezca a los clientes pues es así como ellos van a comprender.

Recordar que el cliente determina los criterios de comportamiento de los productos pero, como son técnicos es necesario apoyarlos en los diseños de red.

Analizar aspectos técnicos y de mercado periódicamente para comprender y controlar mejor la difusión de la tecnología que representa.

Fortificar las relaciones interempresariales y en especial con aquellas empresas que les ayudan a brindar productos y servicios a los clientes.

Criticar y evaluar los resultados del Plan de Mercadotecnia periódicamente pues sabemos que hay clientes que podrían estar muy interesados en la tecnología de RAD DATACOMMUNICATIONS y que están esperando conocerla.

Analizar a cada cliente para poder conocer quienes están implicados en la compra, cual es el proceso que siguen para realizar una compra y como es su comportamiento.

Diferenciarse de la competencia buscando siempre nuevos elementos solicitados por los clientes.

Y recordar que...

**NO SE PUEDE SER TODO PARA TODO EL MUNDO PERO SI SE
PUEDE SER TODO PARA LOS CLIENTES ELEGIDOS**

BIBLIOGRAFÍA



MARKETING Y ECONOMIA – Warren g. Mayer, Colombia , Edic. McGraw Hill, 1992.



MARKETING INTERNACIONAL, Alan West, Edic. Iberoamerican, 1994



MARKETING DE SERVICIOS, Marcos Cobra, Flavio Zwarg, Edic. McGraeww Hill, 1995



MERCADOTECNIA, Phillip Kotler, Edic. McGraw Hill, 1998



MARKETING COMERCIAL, I. Hawkins, Edic. Iberoamericana, 1994



MARKETING, Laura Mazur, Edic. Iberoamericana, 1994



ADMINISTRACIÓN DE MARKETING, Joseph Gultinan, Edic. McGraw Hill, 1989



MANAGEMENT DE MARKETING, Robert Buzell, Edic. Iberoamericana , 1994



MERCADOTECNIA, Herbert Hetze, Edic. Hispanoamericana, 1973.



MERCADOTECNIA, David Hughes, Edic. Argegentina, 1986.



VENTAJA COMPETITIVA, Michael E. Porter, Edic. Hispanoamerican, 1989

ANEXO 1

APLICACIONES DE UNA INTRANET

APLICACIONES FUNCIONALES DE LOS EQUIPOS PARA REDES

MERCADEO Y VENTAS.

El personal de mercadeo encara una serie de retos, entre ellos:

Administrar múltiples proyectos críticos (en el tiempo) como por ejemplo, ferias, exposiciones y showrooms, lanzamiento de productos y campañas publicitarias diseminadas geográficamente. Mantener al personal de ventas al día respecto de proyectos, planes de incentivos, estrategias y promociones. Mantener informados a los vendedores sobre la competencia. Diseminar guiones de ventas y demostraciones o argumentaciones sobre productos nuevos o retados en el mercado. Publicar folletos reproducibles localmente vía impresora láser o inkjet. Dar a conocer metas y objetivos de ventas, facturación y recaudo. Recibir de los vendedores información actualizada sobre la competencia y condiciones de mercado. Diseminar encuestas a la fuerza de ventas para medir el pulso del mercado y las necesidades de los clientes, la efectividad de campañas publicitarias o promocionales para mejoras rápidas y oportunas. Recibir datos de prospección de mercados por parte de la fuerza de ventas.

A su vez el personal de ventas afronta los retos de:

Mantener al personal de ventas y clientes sobre la información cambiante de productos, precios, condiciones de venta, descuentos y condiciones del mercado. Recolectar y consolidar pronósticos de ventas y monitorear el desempeño de las ventas. Mantener políticas y actividades coordinadas con clientes con sucursales o agencias dispersas geográficamente, informar sobre calendarios y programación de actividades de interés tales como ferias, congresos, reuniones gremiales etc.

Así mismo Ventas debe contar con información oportuna de inventarios y disponibilidad de producto y plazos de entrega.

Sin descontar la necesidad de recibir información oportuna sobre el estado de pagos de clientes en problemas por parte de contabilidad.

Una base de datos común de propuestas catalogadas por mercado, tamaño de empresas y productos puede facilitar enormemente la tarea de cotizar.

RECURSOS HUMANOS.

El equipo de Recursos Humanos debe atender un número de temas importantes incluyendo:

El proceso de reclutamiento interno y externo. Proveer una manera fácil y atractiva para los empleados para localizar, acceder y entender los deberes, obligaciones, derechos y beneficios, procedimientos y políticas. Facilitar a los empleados la inscripción a los diferentes programas y beneficios. Aprovechar los empleados antiguos para ascensos, traslados y reemplazos, antes de salir al albur del mercado laboral. Centralizar las hojas de vida y registros de empleados. Publicación de boletines y periódicos de empresa. Informar sobre eventos y fechas importantes. Clasificados internos. Facilitar la conformación de grupos de interés no laborales (deportes, aficiones, etc.) en beneficio del clima organizacional. Promover la discusión de temas de interés común como la seguridad, salubridad, ética y comportamientos deseables. Los procesos de inducción a la empresa, a los departamentos y a los cargos mismos. Capacitación y calificación. Medición del clima organizacional. Disseminación de noticias urgentes.

Tradicionalmente la información de Recursos Humanos ha distribuido su información en papel, siendo costoso y engorroso de mantener actualizado. Con información cambiando continuamente, a veces es obsoleta cuando llega a su destino.

Los empleados mismos encuentran dificultades para mantenerse al día para acogerse a beneficios y ventajas que brindan las Cajas de Seguridad, las A.F.P.s, el Seguro Médico, etc.

El personal de Recursos Humanos gasta mucho tiempo explicando individual y rutinariamente las mismas dudas una y otra vez.

El reclutamiento en empresas distribuidas geográficamente con frecuencia no atiende los mismos estándares, presentándose dificultades posteriores en la nivelación de salarios y prestaciones.

La solución Intranet brinda un repositorio único y centralizado de información confidencial y procesos de RH. Puede proveer un ambiente fácil de navegar

accesible por todo el mundo o con acceso limitado según privilegios preestablecidos.

Si RH mantiene un sitio actualizado, los empleados tienen información a la mano utilizando un browser estándar para buscar y encontrar la información específica que buscan de manera rápida. No están sometidos a la consulta de manuales o procedimientos engorrosos: van directo a la información que buscan.

Si se quiere hacer aún más eficiente los procesos, es posible que los empleados introduzcan información directamente al sistema solicitando vacaciones, adelantos o permisos mediante aplicaciones de flujo de trabajo (workflow).

INGENIERIA.

A su vez la administración y gerencia de ingeniería tiene el reto de:

Permitir a los desarrolladores tomar ventaja del conocimiento y experiencia disponibles dentro de la organización. Administrar proyectos complejos que involucran diversos equipos y departamentos. Establecer y controlar las modificaciones de planos, diseños y prototipos. Brindar acceso a librerías de datos y repositorios de información

Los procesos de ingeniería (no exclusivamente al nivel de informática), dependen en gran medida de la facilidad de acceso a información y recursos, equipos de personas, información de mercadeo que puede brindar nuevas oportunidades de desarrollo o servicio al cliente para detectar deficiencias, etc.

Con una intranet se brinda, a los departamentos de ingeniería y desarrollo, la tecnología que requieren para la comunicación y colaboración en grupo. Los ingenieros pueden compartir archivos dentro de un contexto, correo, boletines, grupos de discusión, etc.

SERVICIO AL CLIENTE.

El personal involucrado con el servicio y soporte al cliente están confrontados con temas como:

Recibir información pronta y oportuna de parte de técnicos y especialistas sobre problemas urgentes. Obtener información actualizada de ingeniería y producción. Obtener información y almacenarla en bases de datos.

El personal de servicio es quien tiene la mayor interacción con los clientes y usuarios insatisfechos o con problemas con necesidades de apoyo inmediato. Para asegurar una respuesta efectiva, el personal de servicio debe contar una interfaz única y fácil de navegar que consolide información relevante sobre manuales de operación, procedimientos de diagnóstico, árboles de decisión para determinar problemas, bases de conocimiento actualizadas, historias "clínica", estado de pedidos y despachos, etc. Las demoras o incertidumbre percibidas por el cliente pueden reflejarse en la pérdida del cliente simple y llanamente.

Las Intranets permiten a las organizaciones crear sistemas de información que consolidan datos de múltiples orígenes dentro de una sola interfaz o transacción. Puede por ejemplo lograrse que una misma solicitud sea entregada a diversas bases de datos.

CONTABILIDAD Y FINANZAS.

Las dificultades que se presentan en esta área funcional de interés para la Intranet son:

Recolectar, consolidar y procesar datos contables desde diversas fuentes. Lograr que aquellos que la requieran, cuenten con información consolidada de manera oportuna. Dar a conocer las políticas y procedimientos relacionados con finanzas y contabilidad. Tramitar cuentas de gastos y viáticos. Informar sobre clientes en problemas.

Con una Intranet, es posible integrar las funciones contables y financieras a la operación del día a día de todos aquellos que lo requieren de manera integrada su trabajo.

PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.

El área de producción enfrenta los siguientes aspectos críticos:

Coordinar, publicar y actualizar los programas de producción. Mantener un control efectivo de inventarios (recepción, almacenamiento y despacho) de materias primas, productos en proceso y terminados.

La programación de producción y control de inventarios son procesos dinámicos que involucran la integración de información de fuentes internas y externas de los proveedores, pronósticos de ventas, información de ingeniería, etc.

El personal de control de calidad necesita contar con información actualizada del input de los clientes finales, servicio al usuario y otros para refinar sus procesos y ser alertados sobre problemas potenciales.

La reducción de costos involucra el trabajo con proveedores, manufactura, servicio al cliente, ingeniería y compras.

Con una Intranet, los departamentos de manufactura u operaciones pueden consolidar en pocas interfaces información que de otra manera se encuentra dispersa.

La Intranet puede extenderse a una Extranet que permita a ciertos proveedores y distribuidores información específica de su incumbencia. Permitiendo además la colocación electrónica de pedidos o reservas de producción. Los procesos “justo a tiempo” se benefician enormemente de esta solución.

El estimular la colaboración de otros grupos funcionales con Manufactura y Operaciones ayuda a identificar problemas más temprano e incorporar cambios en función del mercado más rápidamente. El resultado son menores costos y mayores márgenes.

FLUJO DE TRABAJO.

Los procesos en todas las áreas de la organización moderna comparten un elemento común: Están plagados de papel, formas, planillas y documentos que deben ser originados por alguien en un rol determinado, procesados por una cadena de personas que aportan datos, revisan, supervisan y controlan la ejecución de los procesos incorporados o dependientes de dichos documentos, auditan, aprueban o rechazan. Estos procesos son importantes para garantizar la

satisfacción del cliente, el control de calidad, la entrega a tiempo, la atención oportuna de reclamos, etc.

El desarrollo de aplicaciones tipo “flujo de trabajo” hacen la vida más fácil para todos. Los documentos y las formas se estandarizan junto con los procesos, se definen las reglas, los responsables y desaparece el papel por lo menos en las etapas intermedias. Los ahorros son inmensos y sin hablar del incremento de la productividad. En este aspecto es necesario revisar los procesos de la organización, la fecha de su última revisión, la documentación y estandarización de los mismos.

CAPACITACION EN LINEA.

Cuando las empresas tienen una alta rotación de empleados o se dedica al mercadeo masivo de bienes o servicios o debe atender una gran base de clientes telefónicamente o personalmente, o tiene productos que requieren de capacitación especializada para su uso, invierten mucho dinero en capacitación y entrenamiento. El tema de capacitación consume mucho tiempo de gente que podría ser más productiva en otras áreas, sin contar el costo de la infraestructura física utilizada y los costos indirectos como pasajes y viáticos etc.

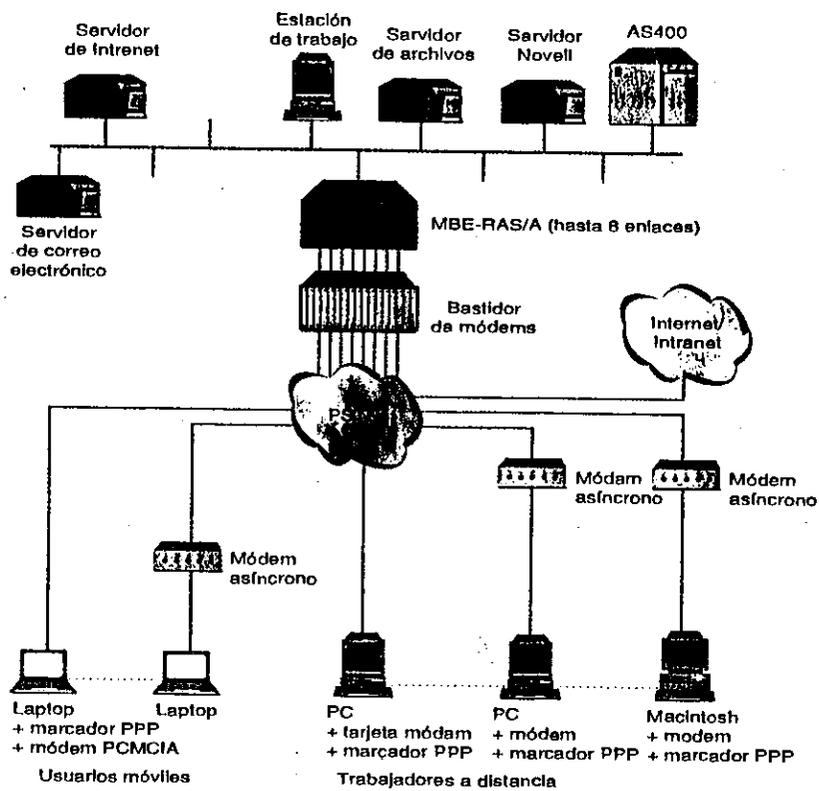
La solución de brindar capacitación vía Intranet es una realidad, como son el ahorro en personal e infraestructura y el mejoramiento de la calidad de su entrenamiento gracias a la estandarización y atención al detalle posibles. El seguimiento minucioso del rendimiento y aprendizaje logrados permite controlar al mínimo detalle los currículos, pruebas y calificaciones garantizando que los conocimientos necesarios para realizar una labor, en efecto se transmitan a sus colaboradores.

ANEXO 2

DISEÑO DE UNA RED INTRANET



DISEÑO DE UNA RED INTRANET



ANEXO 3

MATERIAL DE MERCADEO DE ALGUNOS PRODUCTOS DE RAD DATA COMMUNICATIONS

ANEXO 4

FORMULARIO DE LA ENCUESTA

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES. Por favor, encierre en un círculo la respuesta que estime está de acuerdo con su criterio.

- I. Inicialmente el cuestionario pretende estimar su propensión hacia la adopción de un producto nuevo en el campo de equipos de comunicación en red en una empresa.
 1. Lo que más le atrae de un producto nuevo es:
 - a) La innovación en su tecnología.
 - b) La solución a su problema.
 - c) La novedad del producto
 - d) La necesidad que tiene del producto.

 2. Cual de las siguientes situaciones lo motiva para adquirir un producto:
 - a) Realización de una nueva idea.
 - b) Deseo de competir.
 - c) Temor a estar rezagado.
 - d) Presión social.

 3. Cuando está frente a un producto nuevo usted:
 - a) Desea experimentarlo.
 - b) Busca conocimiento del producto.
 - c) Busca referencias acerca del producto.
 - d) Se resiste a aceptarlo.

 4. Para aceptar un producto usted necesita que este tenga:
 - a) Tecnología.
 - b) Innovaciones para que sea un mejor medio para trabajar.
 - c) Una marca reconocida.
 - d) Un costo bajo.

5. En que situación usted adquiere un producto de alta tecnología:
- a) Una vez que este es lanzado al mercado.
 - b) Cuando oye referencias acerca de sus beneficios.
 - c) Cuando realizan una demostración de las ventajas.
 - d) No adquiere pro temor.

II. En esta parte del cuestionario se medirá el nivel de importancia que se le asigna al riesgo de comprar productos tecnológicos.

1. Al adquirir un producto de comunicación su mayor preocupación radica en:
- a) La dificultad para elaborar especificaciones.
 - b) Compatibilidad con los productos que ya tiene.
 - c) Compatibilidad con las habilidades del personal que va a usar el producto.
 - d) Calidad del producto.
2. La importancia que usted asigna al precio al comprar un producto tecnológico de comunicación es:
- a) Alta.
 - b) Razonable.
 - c) Nula
3. A cual de los factores vinculados con la entrega de productos le asigna mayor importancia.
- a) A la entrega puntual.
 - b) A la conformidad en relación con el pedido.
 - c) A los stocks disponibles.

4. Además de comprar un buen producto, que servicio es el que usted valora más:
- a) La asistencia técnica antes de las ventas.
 - b) Las demostraciones del producto.
 - c) El servicio de postventa.

III. En este segmento, indagaremos acerca de su conocimiento sobre marcas y proveedores de equipos de comunicación en redes. Por favor, detalle sus respuestas.

- a) ¿Cuáles son las marcas, más conocidas por usted, en productos de comunicación en redes?.....
.....
.....
- b) ¿Cuáles son las empresas, que usted conoce, que se dedican a la comercialización de equipos de comunicación en redes?.....
.....
.....
- c) Si ha comprado esta clase de productos. ¿Quién es su proveedor?.....
.....
.....

IV. En esta etapa final se averiguará acerca del conocimiento de los productos y de sus funciones.

1. ¿Conoce la diferencia entre internet e intranet?
- a) Si.
 - b) No.



2. ¿Gustaría de que su empresa esté conectada en red?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) No sé.
 - d) Está conectada.
3. Señale la categoría de equipos que usted conoce.
- a) Administración de ancho de banda.
 - b) Multiplexores inversos.
 - c) Modems a distancia limitada
 - d) Modems de fibra óptica.
 - e) Dispositivos de acceso a servicios digitales.
 - f) Servicios de datos de banda ancha: ATM y SMDS.
 - g) Productos para X.25/frame relay.
 - h) Productos para administración de redes.
 - i) Productos para acceso a internet y acceso remoto a lan.
 - j) Hubs inteligentes para lan.
 - k) Productos para token ring
 - l) Modems miniatura de distancia limitada.
 - m) Conversores de velocidad e interface.
 - n) Productos para multiplexado y conversión de datos.
 - o) No conozco ninguna.

NOMBRE DEL ENCUESTADO.....

LUGAR DE TRABAJO.....

CARGO.....

ANEXO 5

NOMINA DE ENCUESTADOS

NOMINA DE ENCUESTADOS

CLIENTE	NOMBRE	LUGAR DE TRABAJO	CARGO
C1	SANDRA ARZE	A.T.C.	GERENTE DE SISTEMAS
C2	FERNANDO QUEVEDO	BANCO DE CREDITO	GERENTE DIV. SISTEMAS
C3	ROBERTO CUEVAS	BANCO GANADERO	SUB GERENTE DE OPERACIONES
C4	MARCO MARIN	BANCO MERCANTIL	SUPERVISOR DE COMUNICACIONES
C5	RAMIRO UGARTE	BANCO SANTA CRUZ	JEFE DPTO. DE SISTEMAS
C6	ALVARO GALLARDO	BANCO UNION	GERENTE DE SISTEMAS
C7	CLIFFORD PARAVICINI	BOLNET	DIRECTOR EJECUTIVO
C8	CINTHIA YAÑEZ	BURGER KING	GERENTE DE MARKETING
C9	MIGUEL AVENUS	CAJA DE SALUD BANCA	GERENTE DE SER.GENERALES
C10	JUAN CARLOS DURAN	C.E.C.	ADM. DE REDES
C11	JOSE RAMIREZ	COMSUR	SISTEMAS
C12	JOSE LUIS VARGAS	DATACOM	GERENTE DE RED
C13	FRANKLIN RIVERA	EMSCI	GERENTE GENERAL
C14	OSCAR TORRICO	LA PAPELERA	JEFE DE SISTEMAS
C15	JAVIER GALVEZ	MEGALINK	JEFE DE SISTEMAS
C16	FERNANDO CASTRO	MULTIVISION	JEFE ADMINISTRATIVO
C17	SILVESTRE ATANASIO	MUTUAL LA PAZ	JEFE DE SISTEMAS
C18	CARLA ARIAS	PRODEM	ENCARGADA DE ADM.
C19	GABRIEL MIRANDA	R.U.A.	DIRECTOR EJECUTIVO
C20	CARLOS CORRALES	SEPCOM	GERENTE GENERAL
C21	DIEGO VERA	SERVINCO	GERENTE GENERAL
C22	OSCAR MORATO	SIRTI	JEFE DE LOGISTICA
C23	MARCELO BRUZONIC	SOBOCE	SUB GERENTE DE TECNOLOGIA
C24	ENRIQUE STOTMAN	SOFT DRINK SERVICE	GERENTE
C25	JOSE CRESPO	UNIVERSIDAD ANDINA	COORDINADOR
C26	VALERIO FERNANDEZ	UNIVERSIDAD DEL VALLE	DIRECTOR DE SISTEMAS
C27	BRIAN REALE	UNETE.COM	GERENTE GENERAL

ANEXO 6

CUADROS DE TABULACION

PREGUNTA I.1.

Lo qué más le atrae de un producto nuevo es:

- a) La innovación en su tecnología.
- b) La solución a su problema.
- c) La novedad del producto.
- d) La necesidad que tiene del producto.

RESP. CLIENTE	a	b	c	d
C1	1			
C2				1
C3		1		
C4	2			
C5	3			
C6				2
C7				3
C8			1	
C9		2		
C10		3		
C11			2	
C12	4			
C13				4
C14	5			
C15		4		
C16	6			
C17	7			
C18		5		
C19				5
C20	8			
C21				6
C22	9			
C23				7
C24		6		
C25				8
C26				9
C27				10
TOTAL	9	6	2	10
%	33.34	22.23	7.40	37.03

PREGUNTA I.2.

Cuál de las siguientes situaciones lo motiva a adquirir un producto.

- a) Realización de una nueva idea.
- b) Deseo de compartir.
- c) Temor a estar rezagado.
- d) Presión social.

RESP. CLIENTE	a	b	c	d
C1	1			
C2	2			
C3	3			
C4		1		
C5			1	
C6			2	
C7		2		
C8				1
C9				2
C10				3
C11		3		
C12		4		
C13	4			
C14	5			
C15	6			
C16		5		
C17	7			
C18				4
C19			3	
C20				5
C21			4	
C22			5	
C23	8			
C24				6
C25		6		
C26				
C27				7
TOTAL	8	6	6	7
%	29.62%	22.23%	22.23%	25.92%

PREGUNTA I.3.

Cuando está frente a un producto nuevo usted:

- a) Desea experimentarlo.
- b) Busca conocimiento del producto.
- c) Busca referencias acerca del producto.
- d) Se resiste a aceptarlo.

RESP. CLIENTE	a	b	c	d
C1			1	
C2			2	
C3	1			
C4		1		
C5		2		
C6		3		
C7	2			
C8	3			
C9			3	
C10	4			
C11		4		
C12		5		
C13	5			
C14	6			
C15				1
C16			4	
C17		6		
C18	7			
C19			5	
C20		7		
C21			6	
C22		8		
C23				
C24		9		
C25	8			
C26				2
C27		10		3
TOTAL	8	10	6	3
%	29.62%	37.03%	22.23%	11.12%

PREGUNTA I.4.

Para aceptar un producto usted necesita que este tenga:

- a) Tecnología más reciente.
- b) Innovaciones para que sea un mejor medio para trabajar.
- c) Una marca reconocida.
- d) Un costo bajo.

RESP. CLIENTE	a	b	c	d
C1		1		
C2		2		
C3			1	
C4	1			
C5		3		
C6	2			
C7	3			
C8		4		
C9				1
C10				2
C11				3
C12		5		
C13			2	
C14		6		
C15			3	
C16	4			
C17		7		
C18	5			
C19	6			
C20			4	
C21		8		
C22	7			
C23	8			
C24	9			
C25		9		
C26		10		
C27				4
TOTAL	9	10	4	4
%	33.34%	37.04%	14.81%	14.81%

PREGUNTA 1.5.

En que situación usted adquiere un producto de alta tecnología.

- a) Una vez que este es lanzado al mercado.
- b) Cuando oye referencias acerca de sus beneficios.
- c) Cuando realizan una demostración de las ventajas.
- d) No adquiere por temor.

RESP. CLIENTE	a	b	c	d
C1			1	
C2			2	
C3			3	
C4			4	
C5		1		
C6		2		
C7			5	
C8		3		
C9				1
C10				2
C11			6	
C12			7	
C13			8	
C14		4		
C15			9	
C16		5		
C17		6		
C18		7		
C19		8		
C20			10	
C21		9		
C22			11	
C23			12	
C24		10		
C25		11		
C26		12		
C27			13	
TOTAL	0	12	13	2
%	-	44.45	48.15	7.40

PREGUNTA II.1.

Al adquirir un producto de comunicación su mayor preocupación radica en:

- a) La dificultad para elaborar especificaciones.
- b) Compatibilidad con los productos que ya tiene.
- c) Compatibilidad con las habilidades del personal que va a usar el producto.
- d) Calidad del producto.

RESP. CLIENTE	a	b	c	d
C1		1		
C2		2		
C3		3		
C4			1	
C5		4		
C6		5		
C7			2	
C8	1			
C9	2			
C10				1
C11			3	
C12			4	
C13				2
C14		6		
C15			5	
C16		7		
C17		8		
C18		9		
C19		10		
C20				3
C21		11		
C22		12		
C23			6	
C24	3			
C25			7	
C26		13		
C27				4
TOTAL	3	13	7	4
%	11.12%	48.15%	25.92%	14.81%

PREGUNTA II.2.

La importancia que usted asigna al precio al comprar un producto tecnológico de comunicación es:

- a) Alta.
- b) Razonable.
- c) Nula.

RESP. CLIENTE	a	b	c
C1			1
C2			2
C3	1		
C4			3
C5			4
C6			5
C7			6
C8	2		
C9	3		
C10	4		
C11	5		
C12			7
C13	6		
C14			8
C15	7		
C16			9
C17			10
C18	8		
C19			11
C20	9		
C21	10		
C22			12
C23	11		
C24			13
C25	12		
C26	13		
C27			14
TOTAL	13		14
%	48.14	51.86	0

PREGUNTA II.3.

A cual de los productos vinculados con la entrega de productos le asigna mayor importancia.

- a) A la entrega puntual.
- b) A la conformidad con relación al precio.
- c) A los stocks disponibles.

RESP. CLIENTE	a	b	c
C1			1
C2			2
C3	1		
C4			3
C5			4
C6		1	
C7			5
C8			6
C9	2		
C10		2	
C11		3	
C12			7
C13			8
C14	3		
C15			9
C16			10
C17			11
C18	4		
C19			12
C20		4	
C21		5	
C22	5		
C23	6		
C24			13
C25	7		
C26	8		
C27			14
TOTAL	8	5	14
%	29.63	18.51	51.86

PREGUNTA II.4.

Además de comprar un buen producto, que servicio es el que usted valora más:

- a) La asistencia técnica antes de las ventas.
- b) Las demostraciones antes del producto.
- c) El servicio de post-venta.

RESP. CLIENTE	a	b	c
C1			1
C2			2
C3			3
C4	1		
C5		1	
C6		2	
C7	2		
C8		3	
C9		4	
C10			4
C11		5	
C12			5
C13			6
C14	3		
C15	4		
C16			7
C17			8
C18	5		
C19			9
C20		6	
C21			10
C22			11
C23		7	
C24	6		
C25	7		
C26	8		
C27	9		
TOTAL	9	7	11
%	33.34	25.92	40.74

PREGUNTA IIIa).

¿Cuáles son las marcas , más conocidas por usted, en productos de comunicación de redes?

RESP. CLIENTE	CISCO	RAD	3COM	ECI	SM	NEW-BRIDGE	PARADYNE	MICOM	MOTOLA	CYLINK	SIN RESP.
C1	1		1	1	1	1	1				
C2	2	1		2			2				
C3	3	2					3				
C4	4	3						1			
C5	5	4					4				
C6	6	5				2		2			
C7	7						5		1		
C8	8										
C9											
C10	9		2								
C11	10	6									
C12	11					3					
C13	12	7				4					
C14	13										
C15		8				5	6				
C16	14									1	
C17	15	9					7			2	
C18	16		3					3			
C19	17	10									
C20	18							4			
C21	19										
C22	20	11									
C23	21	12									
C24	22								2		
C25											1
C26	23					6					
C27									3		
TOTAL	23	12	3	2	1	6	7	4	3	2	1
%	85.18	44.44	11.11	7.40	3.70	22.22	25.92	14.81	11.11	7.40	3.70

PREGUNTA III.b)

¿Cuáles son las empresas , que usted conoce que se dedican a la comercialización de equipos de comunicación en redes?.

RESP. CLIENTE	SISTECO	PROCOM ALPHA SYSTEMS	DIMA	HIPER EMPRESA	ALCA-TEL	ENTEL	COMTEC	SISTEMA ELECTR.	SIN RESP.	
C1	1	1	1							
C2	2	2		1						
C3	3	3			1	1				
C4	4	4				1				
C5	5		2		2					
C6		5	3		2	2				
C7	6	6					1			
C8		7		2	3					
C9									1	
C10				3	4	3				
C11	7					4				
C12	8	8	4				2			
C13	9	9	5			5				
C14		10	6	4						
C15	10		7					1		
C16	11		8							
C17			9							
C18	12							2		
C19	13	11								
C20	14			5				3		
C21						6				
C22	15	12								
C23	16	13								
C24	17			6						
C25				7						
C26	18					7				
C27	19	14	10		8					
TOTAL	19	14	10	4	8	2	7	2	3	1
%	70.37	51.85	37.03	14.81	29.62	7.40	25.92	7.40	11.11	0.37

PREGUNTA III.c)

Si ha comprado esta clase de productos ¿quién es su proveedor?

RESP. CLIENTE	ALPHA SYSTEMS	PROCOM	SISTECO	DIMA	HIPER EMPRESA	ALCA TEL	ENTEL	COM-TEC	SISTEMAS ELECTR.	SIN RESP.
C1	1	1	1							
C2		2	2	1						
C3		3	3		1	1				
C4		4	4				1			
C5	2				2					
C6	3					2				
C7		5	5					1		
C8		6		2						
C9										1
C10				3	3					
C11							2			
C12		7	6					2		
C13	4	8				3				
C14				4						
C15	5								1	
C16	6		7							
C17	7									
C18									2	
C19		9	8							
C20					4				3	
C21										
C22		10	9							
C23		11	10							
C24			11		5					
C25					6					
C26			12				3			
C27		12			7					
TOTAL	7	12	12	4	7	3	3	2	3	1
%	25.92	44.44	44.44	14.81	25.92	11.11	11.11	7.40	11.11	3.70

PREGUNTA IV.1.

¿Conoce la diferencia entre internet y extranet?

- a) Si.
- b) No.

RESP.	a	b
CLIENTE		
C1	1	
C2	2	
C3	3	
C4	4	
C5	5	
C6	6	
C7	7	
C8		1
C9		2
C10	8	
C11		3
C12	9	
C13	10	
C14	11	
C15	12	
C16	13	
C17	14	
C18		4
C19	15	
C20	16	
C21		5
C22	17	
C23	18	
C24	19	
C25	20	
C26	21	
C27	22	
TOTAL	22	5
%	81.48	18.52

PREGUNTA IV.2.

¿Gustaría de que su empresa esté conectada en red?

- a) Si.
- b) No.
- c) No sé.
- d) Está conectada.

RESP.	a	b	c	d
CLIENTE				
C1				1
C2				2
C3				3
C4				4
C5				5
C6				6
C7				7
C8	1			
C9	2			
C10				8
C11	3			
C12				9
C13	4			
C14	5			
C15				10
C16				11
C17				12
C18	6			
C19	7			
C20	8			
C21	9			
C22				13
C23				14
C24				15
C25	10			
C26	11			
C27				16
TOTAL	11			16
%	40.74			59.25

PREGUNTA IV.3.

Señale la categoría de equipos que usted conoce.

- a) Administradores de ancho de banda.
- b) Multiplexors inversos.
- c) Modems de distancia limitada.
- d) Modems de fibra óptica.
- e) Dispositivos de acceso a servicios digitales.
- f) Servicios de datos de banda ancha: ATM y SMDS.
- g) Productos para X.25/ frame relay.
- h) Productos para administración de redes.
- i) Productos de acceso a internet y acceso remoto a LAN.
- j) Hubs inteligentes para LAN.
- k) Productos para tokeng ring.
- l) Modems miniatura de distancia limitada.
- m) Conversores de velocidad e interface.
- n) Productos para multiplexado y conversión de datos.
- o) No conozco ninguna

RESP.	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o
CLIENTE															
C1	1	1	1	1				1	1						
C2			2	2			1	2		1	1				
C3			3	3			2	3	2	2					
C4		2	4	4				4	3	3	2	1	1	1	
C5			5	5				5		4		2			
C6			6	6			3	6	4	5	3				
C7	2	3	7	7	1	1		7	5	6		3	2	2	
C8	3							8		7		4			
C9															1
C10			8					9		8					
C11								10		9					
C12	4	4	9	8	2	2		11	6	10			3	3	
C13	5	5	10			3		12	7	11	4	5			
C14			11	9				13	8						
C15			12					14	9			6			
C16	6		13			4		15	10	12					
C17			14				4	16		13		7			
C18								17							
C19			15					18	11						
C20			16	10	3			19		14		8			
C21			17					20	12			9			
C22	7			11		5		21		15		10			
C23	8			12		6		22		16		11			
C24	9	6				7		23	13	17		12			
C25									14	18					
C26			18	13				24		19					
C27								25	15	20					
TOTAL	9	6	18	13	3	7	4	25	15	20	4	12	3	3	1
%	33.33	22.22	66.66	48.14	11.11	25.92	14.81	92.59	55.55	74.07	14.81	44.44	11.11	11.11	3.70