



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

SISTEMA DE SOLUCIONES EN MERCADOTECNIA PARA ISITEL S.A. DE C.V.

DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA ORGANIZACIÓN QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

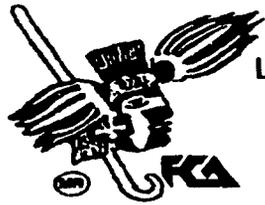
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

JUAN FRANCISCO GUTIÉRREZ SANTIAGO RODRIGO AVILA NÚÑEZ

ASESOR:

L.A. CARLOS MANUEL VILLELA DE LARA



MÉXICO,



2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

I. Antecedentes de la empresa	1
II. Conceptos importantes.....	15
III. Análisis de la Situación actual (Problemática).....	28
A) Variable Producto.....	50
B) Variable Precio.....	52
C) Variable Plaza.....	70
D) Variable Promoción.....	71
IV. Estudio y Soluciones.....	73
A) Objetivos del estudio.....	74
B) Diagnóstico de la problemática.....	75
C) Soluciones	85
Puntos rectores para la utilización y manejo de las estrategias propuestas.....	85
D) Estrategias.....	87
D.1. Estrategia de la variable Producto.....	90
D.2. Estrategia de la variable Precio.....	102
D.3. Estrategia de la variable Plaza.....	105
D.4. Estrategia de la variable Promoción.....	106
E) Propuestas específicas para el área de mercadotecnia (antes ventas).....	128
F) Sugerencias específicas para los vendedores de la empresa.....	134
V. Conclusiones y recomendaciones adicionales.....	169
VI. Bibliografía.....	178

I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Ingeniería en Sistemas Integrales para Telecomunicaciones Sociedad Anónima de Capital Variable.

Es una empresa de giro comercial, que cuenta con una gran competencia en el Distrito Federal, ubicada en un espectro amplio del mercado, dada la diversidad de sus productos, por lo cuál está empresa entra en varias actividades comerciales, y por consiguiente, tienen una competencia considerable.

La empresa ha sufrido altibajos desde su creación a la actualidad. Redujo considerablemente el personal ya que los sueldos rebasaban los ingresos y la empresa continua pero al momento se trabaja con proyectos; como si fuera a destajo.

En este momento cuenta con un personal conformado por 3 ingenieros, ellos buscan contratos para el desarrollo de su empresa en áreas como limpieza de equipos de computo de otras empresas. La estructura actual de la empresa es contratar personal cuando tienen un trabajo especial al cual se le paga de acuerdo a lo que se cobró, así se retiran los sueldos y no hay un horario de trabajo fijo.

Anteriormente se había establecido un sistema de crédito que consistía en proporcionar facilidad de pagos a clientes que adquirirían computadoras; sin embargo este sistema era muy difícil de llevar a cabo ya que muchos no pagaban a tiempo o simplemente regresaban las computadoras en mal estado por lo cual se suprimió este sistema. La estrategia que la empresa desea llevar a cabo el siguiente año es dedicarse únicamente al mantenimiento de computadoras a empresas debido a que solo se invierte tiempo en buscar la empresa y deriva en un alto rendimiento monetario para la empresa.

Como se aprecia ISITEL empezó muy fuerte sin embargo el problema que ha enfrentado constantemente es la insuficiencia de clientes y por ende no obtener los suficientes ingresos para cubrir sus gastos.

ISITEL nació en febrero de 1998 como una empresa de jóvenes ingenieros que vendían conmutadores marca Nortel, al ver el gran potencial que había en el mercado de las computadoras y la programación decidieron agregar nuevos servicios como:

- Venta y mantenimiento de computadoras.
- Venta de consumibles.
- Instalación y mantenimiento de redes.

Después de un tiempo se agrego:

- Creación y mantenimiento de páginas Web.

Los fundadores de la empresa son ingenieros en el área industrial y electrónica. Se iniciaron con muchas ganas, con el tiempo se fue contratando personal entre los cuales eran secretarias, diseñadores, ayudantes diversos y un contador de manera externa, también se habían contratado 5 líneas de atención.

Su oficina se encontraba en la colonia Mixcoac en una casa en la que se rentaba una habitación y esta fungía como su centro de atención. Como era necesario un lugar donde tuvieran mas contacto con el cliente de forma directa, rentaron un local en una pequeña plaza comercial en San Jerónimo y les funcionaba bien como presentación de la empresa y centro de atención para los clientes.

En sus inicios los servicios que ofrecían tenían un gran potencial para captar clientes, por este éxito establecieron el sistema de créditos que les funcionaba muy bien, tenían grandes ventas, incluso vendían al interior de la república.

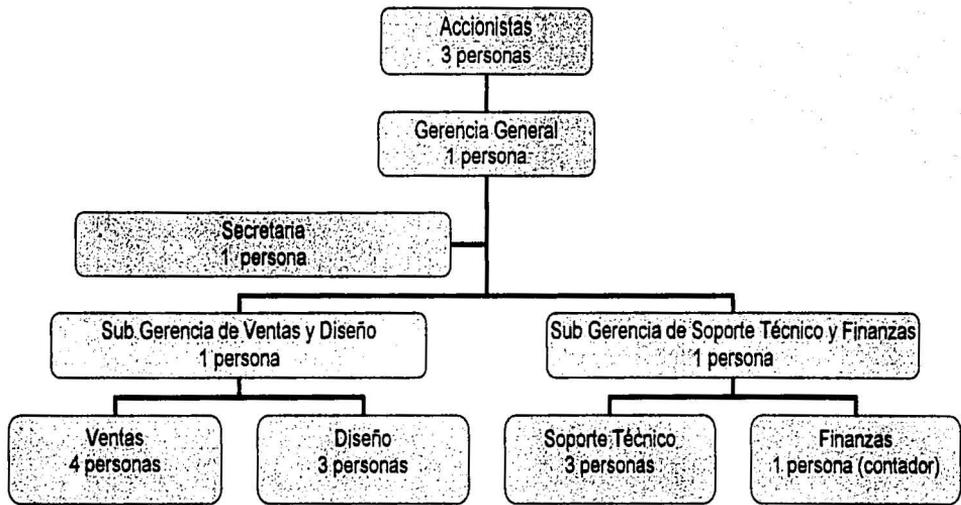
De los servicios que ofrecían se dio un orden de importancia de acuerdo a las ventas que generaban:

1. Venta de equipos de computo (incluyendo accesorios)
2. Mantenimiento de computadoras
3. Venta de consumibles
4. Instalación de redes.
5. Creación de paginas Web
6. Conmutadores

La empresa ISITEL contaba con una plantilla de 15 personas. Sin embargo no sé contaba con manual administrativo, procedimientos, en resumen no se contaba con ningún tipo de manual y solo se dedicaban a vender.

El organigrama se distribuía de la siguiente manera abarcando las siguientes áreas:

- Área de Ventas
- Área de Diseño (páginas Web y programas)
- Área de Soporte técnico
- Área de Finanzas



- Organigrama 1 -- ISITEL en sus inicios.

De estas áreas las mas importante era la de ventas ya que era la que hacia el trabajo más pesado al conseguir clientes, darles atención personalizada, entregas y otras actividades que era la principal fuente de ingresos.

Dentro de las actividades de el área de ventas se realizaba la promoción en diferentes medios:

- Carteles en escuelas como la **UNAM** en sus diferentes facultades
- Periódico; Solo una vez se utilizo esta forma y si funciono
- Volantes
- Catálogos
- Recomendación directa
- Pagina Web: <http://www.isitel.com.mx>

Con el tiempo se fueron dando cuenta que todo lo que obtenían de ganancias se lo gastaban en sueldos, rentas de teléfonos, renta del local, Internet y varios; los fundadores de la empresa decidieron reducir el personal y dejar de rentar el local para la atención de los clientes, también eliminaron su sistema de créditos, el cuál había funcionado, pero debido a la descapitalización de la empresa ya no se pudo seguir con esta forma de pago. Debido a la descapitalización ya no se pudo de manera inmediata reinvertir y se perdieron clientes. Dicho de otra manera, la mala administración con que la empresa fue manejada ocasiono toda una espiral de problemas. Los controles administrativos

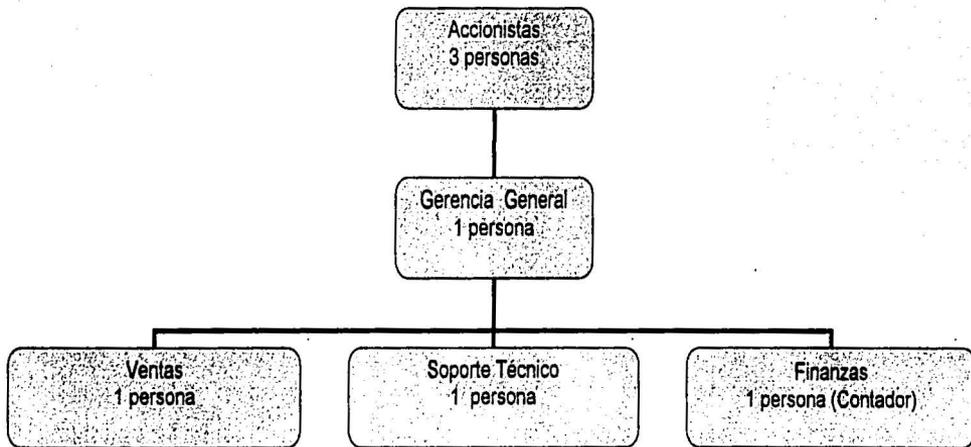
rara vez fueron aplicados, de igual forma la manera de administrar fue prácticamente empírica durante todo este periodo de tiempo, siendo especialmente notorio en el área de ventas, cuyo desempeño tan poco formal fue en gran medida responsable de la debacle mencionada. La gerencia tiene la responsabilidad de todas estas situaciones, pues si bien se trata de una empresa pequeña-mediana no quiere decir que su administración no deba crecer.

Es importante enfatizar el papel que jugó la gerencia de ventas en los problemas que la empresa enfrentó. La empresa tenía y tiene un gran potencial de crecimiento, los mercados son muy amplios, pero a final de cuentas, nada de esto importa si no se lleva una correcta administración. El área de ventas tuvo y tiene la responsabilidad más grande para el desarrollo de la empresa. Si esta área no es llevada de manera adecuada los resultados serán francamente pobres. Y es precisamente de esto de lo que la empresa adoleció. La formalización de las actividades de ventas nunca se dio de acuerdo al crecimiento de la empresa, y por consiguiente esta área quedó obsoleta. La empresa se olvidó de dar un valor agregado a los clientes conforme crecía. La pobre búsqueda de nuevos mercados, los pocos esfuerzos para ampliar el mercado existente, así como también el servicio irregular que la empresa daba fueron elementos suficientes para que las ventas cayeran y como consecuencia la empresa también. A pesar de ello, la empresa supo mantenerse, no sin hacer fuertes sacrificios, por lo cual tiene la oportunidad de corregir los errores del pasado y desarrollarse como debió haberlo

hecho, esta vez con los elementos administrativos necesarios para su buen desempeño.

Las áreas con las que se conforma actualmente son las de Ventas, Soporte Técnico y Finanzas. Y la plantilla de personal esta conformada por 4 personas que realizan el trabajo de 15; 3 de esas personas son los accionistas , una se encarga de la Gerencia General de la empresa, otra se encarga de el área de Ventas y la ultima persona de el área de Soporte Técnico; y la cuarta persona es el contador.

Como son pocos los encargados de la empresa todos se ayudan entre si, esto es por lo mismo que no cuentan con personal, por lo tanto los tres se deben ayudar entre si, omitiendo al contador ya que es contratado de manera externa y solo se dedica a tener todo en orden con respecto a la cuestión contable.



Organigrama 2 - ISITEL en la actualidad

LA EMPRESA TIENE ORGANIZADOS SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA SIGUIENTE FORMA:

1. ÁREA DE CÓMPUTO

1.1) *SERVICIOS:*

1.1.1.) *Servicio de equipo:*

Ensamblado y configuración de equipo de cómputo. Actualización de equipo de Cómputo. Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de cómputo y periféricos. Recuperación de información en discos duros.

1.1.2.) *Servicio de Redes:*

Asesoría e instalación de cableado para redes de cómputo. Implantación de sistemas de cómputo en red de datos con diferentes plataformas. (WINDOWS NT, NOVELL, etc.) Mantenimiento a sus programas en red.

1.1.3.) *Servicio de Programación:*

Desarrollo de programas de cómputo.

1.1.4.) *Servicio de Internet:*

Desarrollo de Páginas Web.

Mantenimiento de páginas Web.

1.2) *VENTA:*

Equipo de cómputo.

Periféricos.

Accesorios en general.

Programas.

2. SERVICIOS ADICIONALES DE VALOR AGREGADO

2.1) *Servicio de programas:*

Asesoría en el manejo de software, así como su instalación y mantenimiento.

2.2) *Servicio de Internet:*

Conexiones a Internet.

Asesoría en el manejo de Internet

3. ÁREA DE TELEFONÍA:

3.1) *Servicios:*

Asesoría en servicios de comunicación interna de empresas. Instalación de la infraestructura necesaria para implantación de redes de voz (cableado, ductos, canaletas, terminales, etc.). Instalación de conmutadores y terminales telefónicas. Programación de Conmutadores. Mantenimiento preventivo y correctivo de equipo de telefonía (conmutadores y teléfonos).

3.2) *Venta:*

Equipo de telefonía y accesorios.

Ofrecen facilidades de pago en sus diferentes servicios, es muy importante recalcar que en caso de renovación de algunos equipos de cómputo, éstos pueden ser tomados a cuenta en la compra del equipo adecuado a sus necesidades.

La empresa se localiza en la siguiente dirección, y se puede contactar por cualquiera de los siguientes medios:

CALLE: LOS ECHAVE No. 33 COL MIXCOAC DELEGACIÓN: BENITO JUAREZ, C.P. 03910, MÉXICO, D. F.		
CENTRO DE MENSAJES Y ATENCIÓN A CLIENTES:	LOCALIZADOR DIRECTO:	CORREO ELECTRÓNICO:
(01-55) 54-23-61-11	(01-55) 51-25-48-38 (OPCION 9)	<u>isitelmexico@hotmail.com</u>

Actualmente ISITEL se encuentra en una etapa de reorganización ya que se esta planeando como hacer crecer nuevamente la empresa.

II. CONCEPTOS IMPORTANTES.

Antes de poder entender la problemática y las soluciones, es preciso hacer algunas definiciones que le permitan a la empresa ISITEL saber cuál es el marco de referencia por el cual se hace este análisis. Por lo mismo se definen a continuación algunos preceptos básicos de mercadotecnia, con el fin de que la empresa los tenga en cuenta. Para la comprensión completa de este trabajo se requiere el entendimiento de algunos conceptos básicos de la mercadotecnia y administración:

Mercadotecnia (Marketing, Mercadeo).- Según Phillip Kotler en su libro del mismo nombre que el concepto (Mercadotecnia, 1996) es "proceso social y administrativo en el que las personas y los grupos obtienen lo que necesitan y quieren, mediante la creación de productos y valor y su intercambio con terceros". En otras palabras, se refiere a todos los procesos involucrados en la satisfacción de las necesidades de los clientes por parte, en este caso, de la empresa. Por lo tanto la mercadotecnia es la base fundamental por medio de la cual la empresa satisface las necesidades de los clientes, y por lo mismo, la principal fuente de ingresos. Dado lo anterior es de gran importancia que la empresa este consiente de ello y enfoque sus esfuerzos a tener una mercadotecnia correcta.

Producto.- Para la mercadotecnia, un producto es todo aquello que satisface una necesidad, y desde el punto de vista comercial, se refiere a cualquier cosa que pueda ser ofrecida al mercado para su compra, su utilización o para su consideración. Es cualquier bien, servicio o idea capaz de satisfacer las necesidades a un cliente y es el elemento más importante de la estrategia de mercadotecnia.

Precio.- "Monto de dinero cobrado por un producto o servicio o la suma de los valores que los consumidores intercambian por los beneficios de tener o de usar el producto o servicio" - Phillip Kotler, Mercadotecnia, 1996. El precio es una de las 4 variables de la mercadotecnia. Los clientes van a pagar por un producto o servicio el precio que le corresponda al mismo de acuerdo a su calidad y valores implícitos. Si el precio no está determinado adecuadamente es probable que los clientes busquen otras ofertas en el mercado, lo que obviamente repercutirá en las ventas. Desde el punto de vista formal, el precio es una relación que indica la cantidad de dinero necesaria para adquirir una cantidad dada de un bien o de un servicio. En realidad, la noción de precio es mucho más amplia. Tiene un fuerte contenido psicológico, tanto para el comprador (satisfacciones/sacrificios) como para el vendedor (costos/beneficios), y es, asimismo, una variable esencial en los distintos modelos económicos. Desde el punto de vista de la mercadotecnia, el papel del precio en la estrategia de marketing es doble. Por una parte, el precio es determinante en la percepción global del producto/marca, y contribuye decisivamente al posicionamiento de la marca. Por otra parte, influye directamente en el nivel de

la demanda, y, por tanto, de actividad de la empresa, y determina directamente la rentabilidad de la actividad empresarial.

Los objetivos de las estrategias de precios oscilan entre dos polos:

- Objetivos de beneficio, que pueden ser, a su vez, de beneficio máximo o de beneficio suficiente.
- Objetivos de volumen, que tienden a maximizar la cifra de ventas o la cuota de mercado.

Entre estos dos polos se sitúan otros objetivos en la fijación de precios: estabilidad, alineación con los competidores o simple supervivencia.

- EXPRESIÓN MONETARIA DEL VALOR DE INTERCAMBIO

$$\text{PRECIO} = \frac{\text{COSTOS CEDIDOS POR COMPRADOR}}{\text{BENEFICIOS CEDIDOS POR VENDEDOR}}$$

Los condicionantes del precio son tres:

- Los costos propios de la empresa y del producto o servicio
- El punto de vista de la demanda, es decir, lo que el comprador esta dispuesto a pagar
- La competencia, es decir, los precios de los productos o servicios directamente competidores.

Las estrategias de precios quedan enmarcadas por estos condicionantes. Así, escasa capacidad de maniobra quedara cuando los costos propios se aproximen a los precios de la competencia o a lo que el cliente esta dispuesto a pagar por el bien.

Plaza.- Se refiere a todos aquellos procesos enfocados a colocar los productos o servicios en manos de los clientes. Su importancia radica en la buena distribución en tiempo y lugar de los producto y servicios de modo tal que el cliente satisfaga sus necesidades cuando lo necesita. Si no le es conveniente, entonces optará por buscar otros proveedores que satisfagan sus necesidades.

Canal de distribución.- Es el camino que una empresa sigue para hacer llegar su producto al consumidor final, generando un nexo entre ambos. Es la estructura formada por personas u organizaciones que facilitan la llegada del producto al usuario o consumidor. Un mal canal de distribución puede traer como consecuencia, que los productos no lleguen a los clientes en el tiempo y lugar en que los requieren, perdiendo así oportunidades ante el mercado.

Promoción.- Son todas aquellas actividades cuyo fin es dar a conocer tanto a la empresa como a los productos y servicios que ofrecen, de modo tal que el cliente pueda saber los productos y servicios ofrecidos de los cuales escogerá aquellos que satisfagan más adecuadamente sus necesidades. Es de vital importancia que una empresa se de a conocer así como sus producto ya que de no hacerlo, no podrá siquiera sobrevivir.

Publicidad.- Un componente de la variable de la mercadotecnia "promoción". Es la actividad por la cual se dirigen al público mensajes visuales y/u orales con el propósito de informarle e influir para que compre producto o servicios, o se incline favorablemente en los hábitos de compra de los consumidores. Sus objetivos principales son:

- a) Ayudar a la venta de un producto o servicios;
- b) Ayudar a un programa de relaciones públicas de la empresa;
- c) Dar a conocer al público los artículos o servicios de la empresa;
- d) Combatir a la competencia;
- e) Ayudar a la promoción de ventas;
- f) Asegurar el uso correcto del artículo o servicio;
- g) Ayudar al lanzamiento de un nuevo producto al mercado.

Los medios que usa la publicidad son variados y entre otros se cuentan los periódicos, revistas, carteles, mensajes de radio, cine y televisión, etc.

Promoción de ventas.- No confundir con la variable de la mercadotecnia "promoción". Tiene por objeto ayudar a la venta de un producto en el lugar donde se va a vender. En ocasiones persigue objetivos diferentes que son fortalecer los efectos de una publicidad, lanzamiento de un producto nuevo, llamar la atención del comprador sobre el producto.

Relaciones públicas.- Son las acciones que tiene por objetivo que las personas tengan buena opinión de la empresa, de sus productos o servicio y estén dispuestas a hablar de los mismos. Integrante de la variable "promoción".

Mezcla de mercadotecnia.- La Mezcla de Mercadotecnia se refiere a la serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia que mezcla la empresa para obtener la respuesta que quiere del mercado hacia el cual se dirige.

Consta de todo aquello que puede hacer la empresa para influir en la demanda de su producto. Se considera comúnmente como la mezcla de las **4P's (Producto, Precio, Plaza, Promoción y servicio)** en términos de las **4C's** de los clientes (**C**liente, necesidades y anhelos, **C**osto, **C**onveniencia y **C**omunicación).

Análisis F.O.D.A.- Es una forma sistemática de identificar y evaluar la situación competitiva de una empresa en los siguientes aspectos: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, frente a sus principales competidores y frente al mercado en general.

Fortalezas

- Habilidades competitivas que permiten a la firma y alcanzar oportunidades generadas por entorno.
- Se apoya sobre análisis competitivo interno y externo de la firma: ¿*gama extensa de productos?* ¿*Calidad de productos?* ¿*Actividades de soporte?*

Amenazas

- Situación de riesgo presentada por cambios en el entorno. Puede llegar a ser peligrosa *si no existe una adecuada respuesta de la firma.*

La gravedad de una amenaza dependerá de:

- Grado de impacto sobre la rentabilidad de la firma.
- Las probabilidades de cumplirse, esa amenaza

Oportunidades

- Posibilidades de negocio generadas por los cambios del entorno. Depende de mejores *fortalezas que competidores.*

Debilidades

- Las funciones en las cuáles la firma tiene dificultad para satisfacer al mercado o para enfrentar a la competencia.

Ejemplo

- ¿La imagen de credibilidad debe ser mejorada? .
- ¿El servicio de mantenimiento es lento en responder?.

¿Escaso soporte publicitario y comercial?.

¿Costos altos de producción?.

¿Escasa comunicación con el mercado? .

Matriz BCG (Boston Consulting Group).- La Matriz BCG relaciona el crecimiento del mercado con la participación del producto en dicho mercado:

- TASA DE CRECIMIENTO (ATRACTIVO) DEL MERCADO

- PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO (MEDIDA DE COMPETITIVIDAD)

Tenemos una matriz de cuatro cuadrantes que definen cada uno cuatro situaciones fundamentalmente diferentes en términos de las necesidades financieras para su funcionamiento, y que deberán ser administradas de distinta forma.

Subyacentes al análisis del BCG, se encuentran dos supuestos fundamentales, una se apoya en la presencia de efectos experiencia y la otra en el ciclo de vida del producto.

SUPUESTOS

- EFECTO DE EXPERIENCIA

(MAS CUOTA, MENOR COSTO => MAS VENTAJA)

- CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

(MERCADO CRECIENTE = > MAS LIQUIDEZ)

POR TANTO: SE DEBE MANTENER EQUILIBRIO ENTRE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

En la medida en que estas hipótesis son respetadas, se pueden identificar cuatro grupos de productos-mercados respecto a los cuales se puede formular un diagnostico preciso:

- Vacas de efectivo: productos con débil crecimiento en su mercado de referencia para los que la empresa tiene una cuota de mercado relativa elevada. Estas unidades deben proporcionar liquidez financiera importante y consumir poco. El objetivo estratégico es cosechar.
- Perros: productos con cuota de mercado relativa débil en un sector que envejece. Resulta poco factible aumentar la cuota de mercado pues debería hacerse frente a competidores con ventajas en costos. Mantener viva dicha actividad es una sangría financiera sin esperanzas de mejora. El objetivo es retirarse o vivir modestamente.

- Interrogantes: Productos con cuota de mercado débil en un mercado de expansión rápida, y que exigen importantes fondos para financiar el crecimiento. A pesar de su desventaja con relación al líder se trata de identificar actividades que puedan ser promovidas con posibilidades de éxito, y mantenerlas.

- Estrellas: Productos líderes en un mercado en crecimiento rápido. Exigen medios financieros importantes para sostener el crecimiento y debido a su ventaja competitiva, generaran beneficios grandes y tomaran en el futuro el relevo de los productos "vacas lecheras".

La posición sobre la matriz supone una indicación sobre la estrategia a considerar para cada producto (mantenimiento del liderazgo para las estrellas...), permite apreciar las necesidades financieras y el potencial de rentabilidad y permite evaluar el equilibrio de la cartera de actividades.

PRECAUCIONES

- *Solo dan orientaciones generales*: Las recomendaciones resultantes de un análisis de cartera constituyen orientaciones que es necesario precisar.

- *Dificultad en determinar con quien comparar*: Pueden presentarse problemas de medida.

- *Determinación de tasa de crecimiento.*
- *Se aplica mejor a industrias de volumen:* No se puede recurrir a esta técnica de análisis más que allá donde hay efecto experiencia, es decir, en las industrias de volumen, y no necesariamente en todos los productos-mercados de la cartera de una empresa sino en algunos.

Estrategia.- El término estrategia es de origen griego. Estrategia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). "Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada". H. Koontz. Estrategia, planificación y control (1991). Hay muchas definiciones de lo que es una estrategia, pero podemos decir que se trata de rangos generales de acción que nos indican el camino a seguir para llegar a nuestra misión y objetivos. La empresa debe desarrollar estos campos de acción o rutas, que le permitan el logro cabal de los objetivos.

Unidad Estratégica de Negocios (UEN).- Es una técnica organizacional se trata de pequeños negocios establecidos como unidades dentro de una compañía más grande para asegurarse de que cierto producto o línea de producto se promueva y se maneje como si fuera un negocio independiente. Uno de los primeros usuarios de esta herramienta organizacional fue la General Electric Company. Esta unidad organizacional especial fue introducida para asegurarse de que cada producto o línea de producto de los centenares que ofrece la firma recibiera la misma atención que merecía si hubiese sido desarrollado, producido y vendido por una compañía independiente. En algunos casos las compañías se han servido de la unidad estratégica para una línea principal de producto.

Para recibir el nombre de UEN tal vez sea necesario satisfacer ciertos criterios. Una unidad estratégica de negocios, por ejemplo, debe:

- 1) Tener su propia misión, distinta de otras.
- 2) Contar con grupos definidos de competidores.
- 3) Preparar sus propios planes integradores, muy diferentes de los de otras unidades.
- 4) Administrar sus recursos en áreas clave.
- 5) Tener un tamaño apropiado.

Puede verse que en la práctica tal vez sería difícil definir las unidades que cumplieran con estos criterios.

Para cada unidad estratégica de negocios se nombra a un gerente, con la responsabilidad para guiar y promover el producto desde el laboratorio de investigación a través de ingeniería, investigación de mercados, producción, empaque y mercadotecnia, y con la responsabilidad básica de su rentabilidad. Así, una unidad recibe sus propias misiones y metas, y un gerente con ayuda de un staff de medio tiempo o de tiempo completo (empleados de otros departamentos asignados a la unidad en un régimen de medio tiempo) para desarrollar e implantar planes estratégicos y de operación para el producto.

El beneficio principal de una organización basada en las unidades estratégicas de negocios es proporcionar seguridades de que un producto no "se perderá" entre otros. Es por tanto una técnica organizacional para preservar la atención y el impulso empresariales tan característicos de la firma pequeña. De hecho, es un medio excelente de fomentar el espíritu empresarial.

III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL (PROBLEMÁTICA)

Se especificará cuales son los problemas que tiene la empresa respecto a la mercadotecnia, considerando datos de ventas, precios, publicidad y canales de distribución. Se considerara la mezcla de mercadotecnia (las cuatro P's) eligiendo un área específica de resolución de problemas en caso de que la problemática sea demasiado grande para poder resolverla en un plazo mayor de 3 meses.

En los últimos años la empresa ha detenido su crecimiento. Esto ha tenido como consecuencia que la empresa haya tenido que reducir su tamaño. En un principio, la empresa ISITEL tuvo un crecimiento considerable, que le permitió extender su tamaño. Sin embargo, al no contar con un sistema formal, y al crecer sin tener la fundamentación administrativa, tuvo un decrecimiento muy alto. A pesar de lo anterior la empresa se mantiene, pero enfrenta el problema de que su crecimiento no es lo suficientemente alto para la infraestructura que ya poseían.

Las condiciones en que está el mercado son de alto número de competidores, mismo que ha ido creciendo a lo largo de los años desde que se iniciaron las ventas de computadoras en el Distrito Federal (D.F.).

En este momento la empresa no esta muy activa dado que se encuentra en proceso de volver a crecer, mediante la cimentación de bases sólidas en sus procesos de venta y su mercadotecnia. Hasta antes de este punto la

situación de la empresa podría calificarse como mala, habiendo tenido un buen inicio degradándose con el paso del tiempo.

Lo más importante en estos momentos es hacer que repunten las ventas. El área de ventas es el pilar fundamental para realizar este proceso. La empresa se encuentra en un proceso de reestructuración total. Dada la importancia de el área de ventas, que es el generador de ingresos para que la empresa sobreviva, la mayor parte de los esfuerzos de la empresa (y del presente proyecto) estarán enfocados en mejorar la forma de trabajo y procesos de el área de ventas. Y debido a la precaria situación económica de la empresa, en esta área todos los esfuerzos en mercadotecnia y ventas serán los principales a seguir.

Al entrevistar al gerente de ventas y en conjunción con el, se encontró que el área de ventas necesita captar más clientes, más pedidos, mantener clientes, cerrar las ventas, realizar un mejor proceso de promoción y publicidad, seguimiento de clientes y procesos posventa, y en general mejorar y estandarizar las formas de trabajo.

Todo lo anterior debe ser llevado a cabo mediante estrategias que permitan flexibilidad en la forma de trabajo y claridad en los procesos para llevarlos al cumplimiento de los objetivos de venta.

Ahora bien, ISITEL no debe olvidar que se encuentra en un mercado lleno de competidores, y de acuerdo a datos del Sistema de Información Empresarial (SIEM) ISITEL compite en los sectores en el D.F. con el siguiente número de empresas:

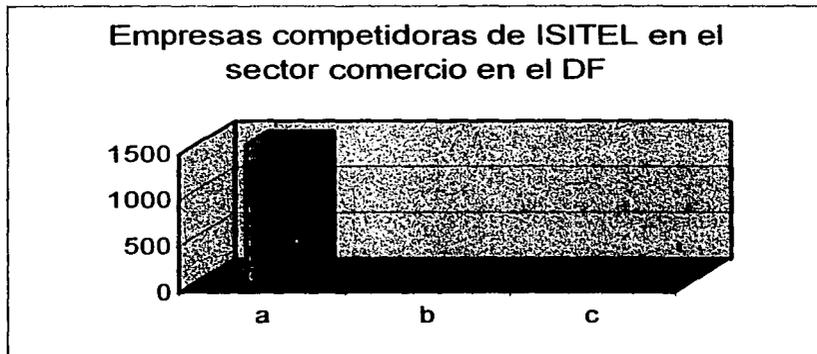
Empresas dedicadas al comercio y servicios en el DF	
COMERCIO	57636
SERVICIOS	34215



Cuadro 3.1.

Empresas competidoras de ISITEL en el sector comercio en el DF		
a	Servicios telefónicos	1500
b	Otros servicios de telecomunicaciones	15
c	Servicios de análisis de sistemas y procesamiento informático (edición de software)	12

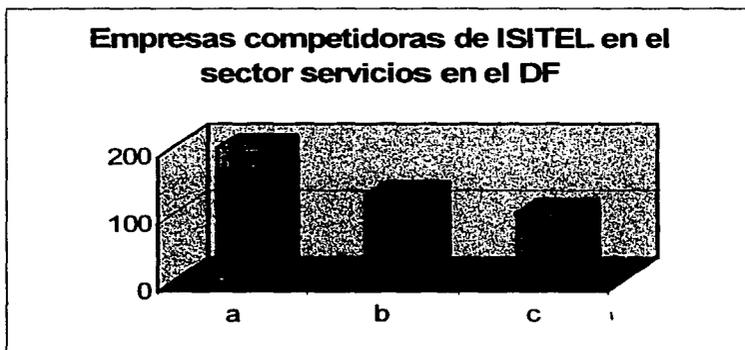
DEL SECTOR COMERCIO TENEMOS



Cuadro 3.2.

DEL SECTOR SERVICIOS

Empresas competidoras de ISITEL en el sector servicios en el DF		
a	Servicios telefónicos	199
b	Otros servicios de telecomunicaciones	129
c	Servicios de análisis de sistemas y procesamiento informático (edición de software)	103



Cuadro 3.3

De acuerdo a los datos anteriormente presentados, se puede apreciar que en la actualidad en el D.F. hay una gran actividad en el campo de la

computación por lo cual hay muchas empresas dedicadas a estas actividades de acuerdo a los datos del SIEM.

Se necesita cada vez más de los productos y servicios del campo de la computación. Las computadoras son muy importantes en la actualidad, y estas llegan a tener descomposturas, es aquí donde las empresas que dan mantenimiento tienen su nicho de mercado.

Pero el mercado no está limitado únicamente a las ventas y reparaciones de equipos de cómputo, sino que también este campo incluye el desarrollo de software (programas), redes de trabajo y el tan famoso e importante Internet, todas las cuales son áreas que ISITEL también maneja.

El desafío fundamental que la empresa enfrenta es crecer de manera sostenida a un nivel similar que en sus primeros años. Para ello es fundamental establecer las bases de una estrategia de mercadotecnia definida, teniendo más peso la variable de la promoción, con todo lo que esto conlleva. Uno de sus puntos débiles en este momento es el área de ventas, área que no tiene bien estructuradas sus estrategias y/o técnicas.

También ISITEL debe tomar en cuenta puntos fundamentales que le permitan definir hacia donde quiere ir. Con ese propósito debe realizar una planeación estratégica detallada para lograr los objetivos que la empresa se proponga. La planeación estratégica no es más que establecer el marco por medio del cuál lograremos la consecución de nuestros objetivos y metas

generalmente en un largo plazo. Es de suma importancia que la empresa comience a realizar planes y estrategias que tengan como objetivo principal el desarrollo de la empresa y sus mercados a largo plazo y no solamente a corto plazo. Para eso la empresa primero debe definir sus objetivos y misión, y con ese propósito se proponen los siguientes puntos que se convertirán en directivas para el desarrollo de la empresa, mismas que volverán ser recalçadas posteriormente dada la enorme importancia que tienen para la planeación estratégica de la empresa y son:

Misión: Satisfacer a nuestros clientes en sus necesidades computacionales por medio del trabajo arriba del estándar del mercado.

Visión: Ser la mejor empresa proveedora de servicios en computación y telecomunicaciones para micro y pequeñas, medianas y grandes empresas en la ciudad de México.

Objetivo general de Mercadotecnia: Lograr un crecimiento sostenido del mercado.

Meta: Que el crecimiento de la empresa sea constante y al mismo tiempo mejorar la calidad del servicio al cliente.

Posteriormente se ampliará en el desarrollo de las estrategias y la cartera de negocios de la empresa, pero de manera general se define algunos objetivos a seguir:

1. Mejorar sustancialmente el servicio al cliente. Enfocar los esfuerzos hacia el mejoramiento de el área de ventas de modo tal que se convierta en una pieza fundamental de crecimiento de la empresa.

2. Formalizar los procedimientos administrativos de la empresa. Realizar mejoras en toda la administración de la empresa.

3. Mejorar los sistemas de crédito. Desarrollar nuevas alternativas de pago para los clientes que permitan a estas facilidades sin que implique una descapitalización de la empresa.

4. Manejar una imagen corporativa en todo lo que la empresa pueda. Establecer la marca y posicionarla como una empresa confiable hacia los clientes.

5. Nivelar la promoción y publicidad de los productos de la empresa. Dar la importancia necesaria a todos lo productos y servicios que la empresa maneja. Definir de manera correcta cada uno de los mercados a los que van dirigidos.

- **Área de Ventas**

El área de ventas no tiene bien definidas sus técnicas y estrategias propias del mismo. De aquí surge el problema, que al no tener bien definido lo anterior y faltarle las bases, puede seguir perdiendo clientes y dinero, y consecuentemente, ocasionar el peligro del cierre de la empresa. Es por eso que la importancia de el área de ventas es tan amplia.

El área de ventas tiene idea del como realizar sus procesos, pero no basta tener idea solamente, sino que debe de haber procesos sistemáticos bien definidos que permitan terminar con el empirismo imperante. Es decir, el área solo tiene ideas de lo que tiene que hacer, pero no de cómo hacerlo, por lo cual no sigue métodos o proceso definidos.

No se han hecho análisis exhaustivos y completos de la mayor parte de sus procesos, como proceso de venta, formas de atraer clientes, proceso de cierre de ventas entre otros.

La planeación estratégica es muy importante para el área ya que dependiendo de ella se va lograr un éxito o fracaso.

La empresa y el área no tiene definida su planeación estratégica , ya que la **planeación estratégica** es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos básicos.

La esencia de la **planeación estratégica** es la identificación sistemática de oportunidades y amenazas que existan en el entorno del negocio.

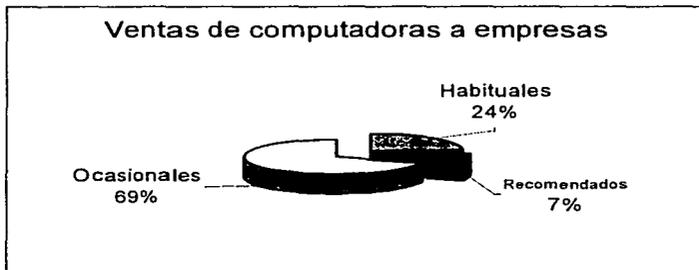
Por lo tanto , no se tiene bien identificada la participación de sus UEN (Unidades Estratégicas de Negocios, en este caso las UEN son los productos o servicios que les son mas rentables) en la captación de capital, ya que no ha hecho un análisis cuidadoso para poder determinar cuantas y cuales UEN son con las principales con que van a trabajar y le van a dedicar los recursos para poder sacar adelante a la empresa , de acuerdo al análisis de la Matriz Boston Consulting Group se determinará esto.

- **Segmentación de los clientes**

La empresa maneja dos tipos básicos de clientes: empresas y personas físicas. Dentro de las empresas se comprenden principalmente pequeñas y medianas empresas, cuya mayor necesidad y más explotada son los servicios de mantenimiento al equipo de computo, así como su venta.

De los clientes empresariales de acuerdo a estimaciones realizadas con base en afirmaciones hechas por el gerente de ventas directamente acerca de las ventas en los últimos meses, la empresa presenta los siguientes datos:

Ventas de computadoras a empresas	
Habituales	24%
Recomendados	7%
Ocasionales	69%

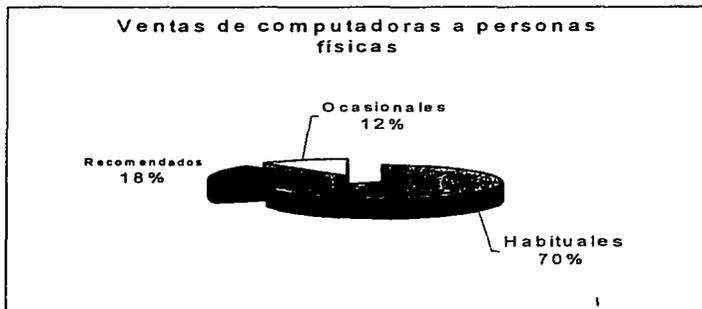


Cuadro 3.4.

Lo anterior nos indica que la mayoría de sus clientes empresariales no buscan a la empresa por conocida, sino por la necesidad y conveniencia que en el momento de la compra requieran.

Respecto de las personas físicas la siguiente tabla muestra la relación entre clientes habituales, recomendados y ocasionales.

Ventas de computadoras a personas físicas	
Habituales	70%
Recomendados	18%
Ocasionales	12%

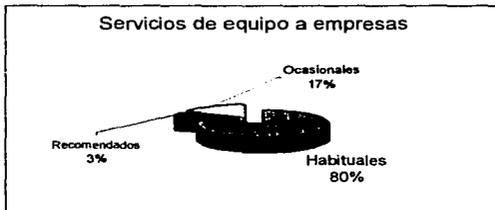


Cuadro 3.5.

Con respecto de las personas físicas, la tendencia es diametralmente opuesta que con las empresas, siendo los clientes habituales el principal tipo de compradores.

Los datos anteriores corresponden exclusivamente a la venta de equipos de computadora, una de las principales fuentes de ingresos de ISITEL. La otra fuente son los servicios de equipo, los cuales también presentan diferentes comportamientos en cuanto al tipo de cliente que los utiliza como se muestra en las siguientes gráficas.

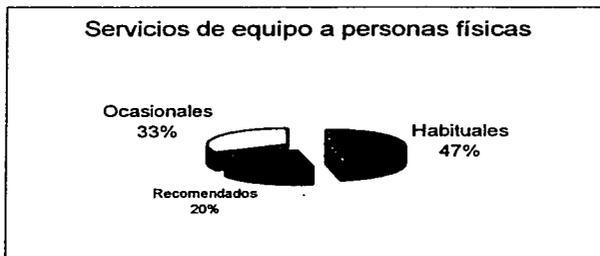
Servicios de equipo a empresas	
Habituales	80%
Recomendados	3%
Ocasionales	17%



Cuadro 3.6.

A diferencia de la venta de equipo de cómputo, en los servicios la mayoría de los clientes son habituales, lo que indica que hay un alto grado de confianza en ISITEL respecto de los servicios que este proporciona.

Servicios de equipo a personas físicas	
Habituales	47%
Recomendados	20%
Ocasionales	33%



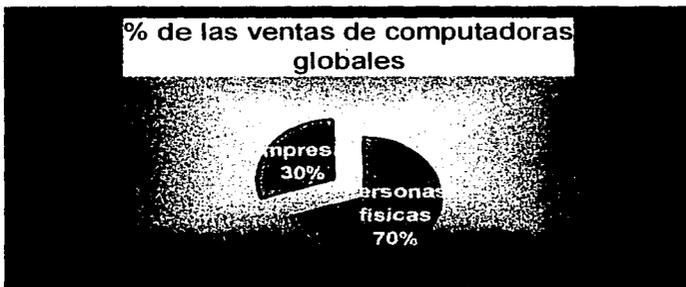
Cuadro 3.7.

Comparando a los clientes del mercado de personas físicas con los del mercado empresarial, vemos que hay una menor confianza por parte de las personas físicas con respecto a los servicios que ofrece ISITEL respecto de las empresas, las cuales tienen una alta fidelidad para con los servicios de ISITEL.

Como se puede apreciar, las diferencias en el tipo de clientes son notorias respecto de el tipo de producto. Esto quiere decir que mientras las personas confían en la empresa para comprar equipos de cómputo y sus accesorios, no es así con las reparaciones y servicios para los mismos. De modo inverso, las empresas que deciden contratar los servicios de ISITEL, no son muy allegados a los productos, lo cual implica que no tienen la misma confianza en los equipos que en los servicios.

En cuanto a las ventas totales de equipo y computadoras la siguiente gráfica nos muestra que del mismo modo en que las personas confían en ISITEL para la compra de equipos, el porcentaje que generan de las ventas de equipos de computación es superior. Sin embargo esto es inverso en el caso de los servicios, en donde las empresas generan el mayor porcentaje, sin llegar a ser una diferencia tan significativa como con los equipos de cómputo.

% de las ventas de computadoras globales.	
Personas físicas	70%
Empresas	30%



Cuadro 3.8.

Los datos anteriores concuerdan con la tendencia demostrada en el tipo de clientes en el mercado empresarial y el de personas físicas. En la participación de las ventas, las personas físicas representan el 70% el cual está muy ligado con la tendencia a que este mercado tenga más clientes habituales en la venta de equipo de cómputo, y de manera inversa esta tendencia es similar con el mercado de las empresas.

% de los servicios de equipo realizados totales	
Personas físicas	45%
Empresas	55%



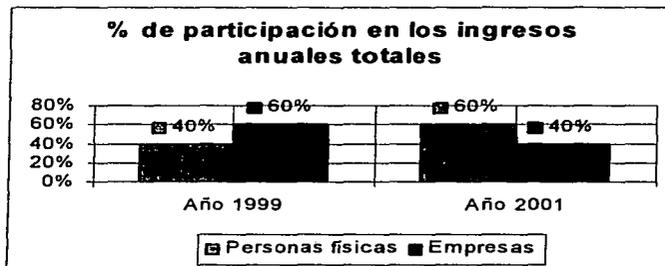
Cuadro 3.9.

El mercado empresarial y el de personas físicas tienen una participación similar en las ventas, pero las empresas tienden a recurrir más a ISITEL, es decir, son clientes habituales, mientras que las personas físicas no tienen este comportamiento.

En un análisis más detallado, se aprecia que, como se indicó anteriormente, los demás servicios y productos no representan ventas significativas para la empresa respecto del total, por los que la fuente de ingresos principal de la empresa se centra únicamente en los servicios de equipo y ventas de equipo de cómputo, siendo todos los demás solo productos accesorios, que no han logrado resaltar en el mercado, a pesar de (en algunos casos) tener un potencial de crecimiento mucho muy superior a los anteriores.

Esto es más notorio cuando se aprecia una comparación del porcentaje de aportación en los ingresos que la empresa generaba en 1999 con respecto del 2001 por parte de las empresas y las personas físicas.

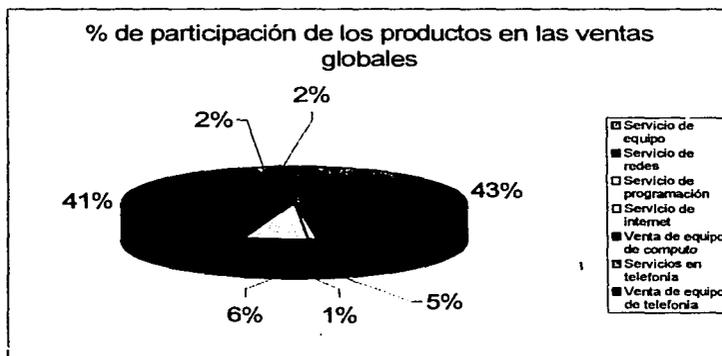
% de participación en los ingresos totales	Año 1999	Año 2001
Personas físicas	40%	60%
Empresas	60%	40%



Cuadro 3.10

El cambio entre 1999 y 2001 es inverso, y nos demuestra que el mercado más afectado por las deficiencias que la empresa presenta fue el mercado empresarial, el cual era más importante en cuanto a su participación en los ingresos totales. Fue primordialmente esta pérdida la que ocasiono más daño a la empresa.

% de participación de los productos en las ventas globales	
Servicio de equipo	43%
Servicio de redes	5%
Servicio de programación	1%
Servicio de Internet	6%
Venta de equipo de computo	41%
Servicios en telefonía	2%
Venta de equipo de telefonía	2%



Cuadro 3.11.

Como se aprecia, los productos que no tienen relación con los equipos de computo no producen ingresos considerables, y son en este momento más bien una carga económica para la empresa, que ha decidido mantenerlos dada la calidad con la que los ofrece.

Pero esto es un desperdicio. Algunos de estos servicios y productos son relativamente nuevos en el mercado, por lo que representan una mejor fuente de ingresos dada la nula saturación de los mismos en el mercado. El enfoque de ISITEL ha sido el principal impedimento, teniendo en algunos casos una visión corta del verdadero potencial de los productos que ofrece, dedicándole la mayoría de los esfuerzos de promoción a sus productos generadores de ingresos únicamente, deteniendo el posible crecimiento de los demás.

A diferencia de ISITEL, la mayoría de las empresas competidoras en el mercado se dedican a una sola línea de productos o servicios, es decir no ofrecen la amplia gama de servicios que esta empresa ofrece, de manera tal que les permite ser más eficientes y más especializadas. Esta es una diferencia que en un principio no fue determinante en el crecimiento original de ISITEL, pero dadas otras fallas estructurales, sobretodo en los procesos de venta, ISITEL fue perdiendo terreno frente a empresas especializadas.

A pesar de ello, ISITEL desea mantener su gama de servicios y productos, dado que desea posicionarse como una empresa de servicios y productos integrales en computación y telecomunicaciones, siendo en estos momentos su mayor interés ser una empresa consolidada en los servicios y productos relacionados con la computación, los cuáles ha demostrado ser una confiable fuente de ingresos si son manejados de manera correcta.

Pero para lograr lo anterior la empresa tiene que modificar muchas cosas dentro de sí misma, teniendo los principales detalles a mejorar dentro de su área de ventas – mercadotecnia, dada su importante función para posicionar los productos y servicios.

A) VARIABLE PRODUCTO

La empresa maneja una amplia gama de productos, siendo los principales:

1. Venta de computadoras
2. Mantenimiento de computadoras
3. Venta de consumibles
4. Instalación de redes
5. Creación de paginas Web
6. Conmutadores

Los cuales están ordenados de acuerdo a su importancia en ventas.

Uno de los principales problemas en este aspecto, así como de la empresa, es que no se llevan registros históricos de las ventas, es decir la empresa "vive al día". Todo se lleva manualmente, de modo tal que ha sido un impedimento para darse cuenta de los errores o aciertos que la empresa ha tenido en sus estrategias para con los productos.

Los productos diferentes de lo relacionado con la computación producen ingresos marginales, y a veces sus ingresos son nulos. Además son poco conocidos.

Adicionalmente los productos no venden lo que se esperaba, se han perdido clientes y hay una gran cantidad de competidores. Esto esta muy aunado a la variable promoción dado que no daba a conocer los diversos productos que ofrece ISITEL.

Los productos tienen la calidad necesaria, pero no han generado ingresos, al menos de manera aceptable, pero esto ha sido por que no se dan a conocer lo suficiente. Ahí están los productos pero no son promocionados.

B) VARIABLE PRECIO

ISITEL maneja principalmente una estrategia de buen valor, donde la calidad que ofrece en sus productos y servicios es del mismo nivel que la del estándar del mercado, pero con precios menores al estándar del mercado.

		Precio		
		Elevado	Intermedio	Bajo
Calidad del producto	Mucha	1. Estrategia de primera	2. Estrategia de valor elevado	3. Estrategia de valor excelente
	Intermedia	4. Estrategia de recargo grande	5. Estrategia de valor intermedio	6. Estrategia de buen valor
	Poca	7. Estrategia de quitas grandes	8. Estrategia de economía falsa	9. Estrategia de economía

Cuadro 3.12.¹

¹ Kotler, Phillip. Mercadotecnia. Prentice Hall Interamericana. México. p.442

- RELACIÓN PRECIO – CALIDAD

Lo que el cuadro anterior expone no es más que la percepción que la empresa está dando a los clientes acerca de sí misma. Al seguir una estrategia de buen valor ISITEL mantiene la calidad de sus productos dentro del estándar del mercado, pero ofreciendo sus productos y servicios a un precio considerablemente menor que sus competidores en el mercado. Esto asimismo permite que los clientes que busquen una empresa que les ofrezca servicios y productos para computadoras y que perciban a ISITEL como una empresa que maneja "gangas", donde los productos y servicios cumplen con los requerimientos que buscan a un precio menor de los que el mercado los ofrece, con lo cuál se satisfacen las necesidades de los clientes, a un costo adecuado, con la conveniencia que buscan.

La principal fuente de ingresos de la empresa se encuentra en los servicios. A continuación se presenta una relación de los precios de los servicios más comunes proporcionados por la empresa. Nótese que al referirse a "evento" se habla de una situación inusual, mientras que en "contrato" está referido a un previo acuerdo para realizar el servicio.

TARIFA DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO

SERVICIO	EVENTO	CONTRATO
Revisión y Diagnóstico de Equipo	\$ 250.00 M. N.	\$ 200.00 M. N.
Revisión y Diagnóstico de Impresora	\$ 200.00 M. N.	\$ 150.00 M. N.
Configuración de Equipo en Red (Windows 95/98)	\$ 350.00 M. N.	\$ 300.00 M. N.
Configuración de Periféricos en Red (Windows 95/98)	\$ 250.00 M. N.	\$ 200.00 M. N.
Configuración de Equipo en Red (Windows NT Server / Windows NT WorkStation / Windows 2000 Server / Windows 2000 Profesional)	\$ 500.00 M. N.	\$ 400.00 M. N.
Configuración de Periféricos en Red (Windows NT Server / Windows NT WorkStation / Windows 2000 Server / Windows 2000 Profesional)	\$ 300.00 M. N.	\$ 250.00 M. N.
Instalación de Sistema Operativo de Red (Windows NT Server / Windows NT WorkStation / Windows 2000 Server / Windows 2000 Profesional)	\$ 600.00 M. N.	\$ 500.00 M. N.
Puesta a Punto de Servidores (Costo por Hora)	\$ 300.00 M. N.	\$ 250.00 M. N.
Instalación de Programas en Computadora (Aplicaciones / Programas Antivirus / Internet)	\$ 150.00 M. N.	\$ 100.00 M. N.
Mantenimiento Preventivo a Computadora	\$ 350.00 M. N.	*
Mantenimiento Preventivo a Impresora	\$ 300.00 M. N.	*

* el costo del mantenimiento preventivo depende del número de limpiezas estipuladas en el contrato, así como de la cantidad de equipo contemplado en el contrato.

Nota: los precios presentados están especificados en moneda nacional y no incluyen el I. V.

A.

En caso de aceptar el presupuesto de reparación del equipo la revisión no se cobrará.

De igual manera se presentan los principales productos y accesorios que la empresa ofrece al mercado:

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO
1	<p style="text-align: center;">COMPUTADORA ENSAMBLADA</p> <p>PROCESADOR CYRIX III DE VIA A 600 MHz / 128 KB EN MEMORIA CACHE</p> <p>64 MB EN MEMORIA RAM (1 DIMM PC100) EXPANSIBLE A 1024 MB</p> <p>GABINETE MEDIATORRE CON FUENTE DE VOLTAJE ATX (230 WATTS)</p> <p>UNIDAD DE DISCO COMPACTO (CD – ROM) 52x SAMSUNG</p> <p>UNIDAD DE DISCO FLEXIBLE DE 3 ½" 1.44 MB</p> <p>TARJETA PRINCIPAL PC-CHIPS 756 FC-PGA (ESCALABLE A PENTIUM III 1.0 GHz)</p> <p>RANURAS: 0 ISA / 1 AMR / 2 PCI / 0 AGP / 2 DIMM's</p> <p>PUERTOS: 1 PARALELO / 1 SERIAL / 2 USB / 1 TECLADO (PS/2) / 1 RATÓN (PS/2)</p> <p>TARJETA DE VIDEO SIS 630 3D CON 4 – 32 MB AGP (INTEGRADA)</p> <p>TARJETA DE SONIDO ESTEREOFÓNICA 3D 16 BITS (INTEGRADA)</p> <p>TARJETA DE RED FASTETHERNET 10 / 100 MBPS PARA UTP / RJ – 45 (INTEGRADA)</p> <p>FAX / MODEM 56.6 KBPS V.90</p> <p>BOCINAS ACTIVAS 120 WATTS (P. M. P. O.)</p>	\$ 3,795.00 M. N.
1	UNIDAD DE DISCO DURO IDE CAPACIDAD: 20 GB	\$ 1,150.00 M. N.
1	UNIDAD DE DISCO DURO IDE CAPACIDAD: 30 GB	\$ 1,380.00 M. N.
1	UNIDAD DE DISCO DURO IDE CAPACIDAD: 40 GB	\$ 1,495.00 M. N.

1	SUSTITUIR EL PROCESADOR CYRIX III DE VIA A 600 MHz	\$ 115.00 M. N.
	POR UN:	
	PROCESADOR CYRIX III DE VIA A 700 MHz / 128 KB EN MEMORIA CACHÉ	\$ 230.00 M. N.
	PROCESADOR CYRIX III DE VIA A 750 MHz / 128 KB EN MEMORIA CACHÉ	\$ 345.00 M. N.
	PROCESADOR CELERON DE INTEL 800 MHz / 128 KB EN MEMORIA CACHÉ	\$ 460.00 M. N.
	PROCESADOR CELERON DE INTEL 850 MHz / 128 KB EN MEMORIA CACHÉ	\$ 690.00 M. N.
	PROCESADOR CELERON DE INTEL 900 MHz / 128 KB EN MEMORIA CACHÉ	\$ 805.00 M. N.
	PROCESADOR CELERON DE INTEL 950 MHz / 128 KB EN MEMORIA CACHÉ	\$ 1,150.00 M. N.
	PROCESADOR CELERON DE INTEL 1000 MHz / 128 KB EN MEMORIA CACHÉ	\$ 1,265.00 M. N.
	PROCESADOR CELERON DE INTEL 1100 MHz / 128 KB EN MEMORIA CACHÉ	\$ 1,495.00 M. N.
	PROCESADOR PENTIUM III DE INTEL 800 MHz / 256 KB EN MEMORIA CACHÉ	\$ 1,725.00 M. N.
	PROCESADOR PENTIUM III DE INTEL 866 MHz / 256 KB EN MEMORIA CACHÉ	\$ 2,185.00 M. N.
	PROCESADOR PENTIUM III DE INTEL 933 MHz / 256 KB EN MEMORIA CACHÉ	\$ 2,760.00 M. N.
	PROCESADOR PENTIUM III DE INTEL 1000 MHz / 256 KB EN MEMORIA CACHÉ	\$ 3,000.00 M. N.

1	MÓDULO DE MEMORIA RAM DE 64 MB (DIMM PC 100 / PC 133)	\$ 230.00 M. N.
	MÓDULO DE MEMORIA RAM DE 128 MB (DIMM PC 100 / PC 133)	\$ 345.00 M. N.
	MÓDULO DE MEMORIA RAM DE 256 MB (DIMM PC 100 / PC 133)	\$ 460.00 M. N.
	MÓDULO DE MEMORIA RAM DE 512 MB (DIMM PC 100 / PC 133)	\$ 1,150.00 M. N.
1	UNIDAD PARA ESCRITURA EN DISCOS COMPACTOS (CD-R-RW) OEM VELOCIDAD: 8x / 4x / 32x MARCA: CREATIVE LABS SOUND BLASTER	\$ 1,265.00 M. N.

OBSERVACIONES:

EN ESTAS COTIZACIONES SE CONSIDERA QUE EL CLIENTE YA POSEE LOS SIGUIENTES COMPONENTES DE SU EQUIPO:

MONITOR SVGA / TECLADO EN ESPAÑOL PARA WINDOWS 98 CON 105 TECLAS / RATÓN SERIAL / PS/2

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO
1	<p>COMPUTADORA MARCA: ISITEL MODELO: CENTAURI 800ID</p> <p>Procesador Pentium III de Intel a 800 MHz / 256 KB en memoria caché</p> <p>(Escalable a Pentium III de Intel a 1.0 GHz / 256 KB en memoria caché)</p> <p>Tarjeta Principal INTEL D815EPEA2 5 PCI / 3 DIMM's / 1 AGP (4x)</p> <p>Unidad de Disco Duro IDE de 30.0 GB</p> <p>128 MB en Memoria RAM (1 DIMM PC133 SDRAM) expansible a 512 MB</p>	\$ 11,500.00 M. N.

	<p>Unidad de Disco Flexible de 3½" 1.44 MB</p> <p>Monitor Samsung Syncmaster 550v SVGA de 15" 0.28 mm</p> <p>Resolución: 1024×768 NO ENTRELAZADO (con pantalla antirreflejante)</p> <p>Tarjeta de Video MSI TNT-2 3D con 32 MB AGP 4× 128 bits</p> <p>Resolución: 1920×1200</p> <p>FAX/MÓDEM a 56.6 Kbps V.90 PCI</p> <p>Tarjeta de Red FastEthernet 10/100BASE-T (UTP/RJ45 10/100 Mbps)</p> <p>Unidad de Disco Compacto (CD-ROM) 52× Creative</p> <p>Tarjeta de Sonido 3D Estéreo</p> <p>Bocinas de 500 Watts (P. M. P. O.) CON SUBWOOFER</p> <p>Teclado Español Windows 98 105 Teclas (Minidin)</p> <p>Ratón con 2 Botones (PS/2) (con tapete)</p> <p>Puertos: 1 Serial / 1 Paralelo / 2 Bus Serial Universal (USB)</p> <p>Gabinete Mediatorre con Fuente ATX de 230 Watts (Fundas Protectoras)</p> <p>Regulador de Voltaje 1200 Watts (con protector para línea telefónica)</p>	
1	<p>COMPUTADORA MARCA: ISITEL MODELO: CENTAURI 1300ID</p> <p>Procesador Pentium 4 de Intel a 1.3 GHz / 256 KB en memoria caché</p> <p>(Escalable a Pentium 4 de Intel a 1.5 GHz / 256 KB en memoria caché)</p> <p>Tarjeta Principal INTEL D850GBAL 5 PCI / 4 RIMM's / 1 AGP (4×)</p> <p>Unidad de Disco Duro IDE de 30.0 GB</p> <p>128 MB en Memoria RAM (2 RIMM's PC800 RDRAM) expansible a 2 GB</p>	\$ 14,950.00 M. N.

	<p>Unidad de Disco Flexible de 3½" 1.44 MB</p> <p>Monitor Samsung Syncmaster 550v SVGA de 15" 0.28 mm Resolución: 1024×768 NO ENTRELAZADO (con pantalla antirreflejante)</p> <p>Tarjeta de Video MSI TNT-2 3D con 32 MB AGP 4× 128 bits Resolución: 1920×1200</p> <p>FAX/MÓDEM a 56.6 Kbps V.90 PCI</p> <p>Tarjeta de Red FastEthernet 10/100BASE-T (UTP/RJ45 10/100 Mbps)</p> <p>Unidad de Disco Compacto (CD-ROM) 52× Creative</p> <p>Tarjeta de Sonido 3D Estéreo</p> <p>Bocinas de 500 Watts (P. M. P. O.) CON SUBWOOFER</p> <p>Teclado Español Windows 98 105 Teclas (Minidin)</p> <p>Ratón con 2 Botones (PS/2) (con tapete)</p> <p>Puertos: 1 Serial / 1 Paralelo / 2 Bus Serial Universal (USB)</p> <p>Gabinete Mediatorre con Fuente ATX de 230 Watts (Fundas Protectoras)</p> <p>Regulador de Voltaje 1200 Watts (con protector para línea telefónica)</p>	
1	<p>Sustituir el Monitor Samsung Syncmaster 550v SVGA de 15" 0.28 mm Resolución: 1024×768 por un Monitor Samsung Syncmaster 750s SVGA de 17" 0.28 mm Resolución: 1280×1024</p> <p>DynaFlat 753DF SVGA de 17" 0.20 mm Resolución: 1280×1024</p>	<p>\$ 1,150.00 M. N.</p> <p>\$ 1,610.00 M. N.</p>
1	<p>Módulo de Memoria (DIMM) PC-133 SDRAM (64 bits/168 terminales) de:</p> <p>64 MB EN MEMORIA RAM</p> <p>128 MB EN MEMORIA RAM</p> <p>256 MB EN MEMORIA RAM</p>	<p>\$ 345.00 M. N.</p> <p>\$ 460.00 M. N.</p> <p>\$ 920.00 M. N.</p>

1	RESPALDO DE ENERGÍA SOLA SEA MICRO SR 480 VA INET	\$ 1,610.00 M. N.
1	PROGRAMAS ORIGINALES VERSIONES OEM (POR EQUIPO) MICROSOFT WINDOWS MILLENIUM ESPAÑOL CD VERSIÓN OEM LOTUS SMART SUITE EDICIÓN MILLENNIUM NORTON ANTIVIRUS 2001 VERSIÓN 7.0 PARA WINDOWS 2000/Me/98/95	\$ 1,725.00 M. N.
1	Microsoft Office 2000 Español. Versión para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) CD INCLUYE: Word 2000, Excel 2000, Outlook 2000, Publisher 2000 y Administrador de Clientes de Microsoft	\$ 2,415.00 M. N.
1	Microsoft Office 2000 Español Versión Profesional (PRO) CD INCLUYE: Word 2000, Excel 2000, Outlook 2000, Publisher 2000, Access 2000, PowerPoint 2000 y Administrador de Clientes de Microsoft	\$ 5,175.00 M. N.
1	Sustituir el procesador Pentium III de Intel a 800 MHz por uno a 866 MHz	\$ 345.00 M. N.
	Sustituir el procesador Pentium III de Intel a 800 MHz por uno a 900 MHz	\$ 690.00 M. N.
	Sustituir el procesador Pentium III de Intel a 800 MHz por uno a 1.0 GHz	\$ 850.00 M. N.
1	Sustituir el procesador Pentium 4 de Intel a 1.3 GHz por uno a 1.4 GHz	\$ 460.00 M. N.
	Sustituir el procesador Pentium 4 de Intel a 1.3 GHz por uno a 1.5 GHz	\$ 1,380.00 M. N.

OBSERVACIONES:

Las cantidades totales a pagar presentadas en estas cotizaciones están especificadas en moneda nacional y ya incluyen el I. V. A. Además, esta cotización está sujeta a existencia de los productos y a las siguientes condiciones:

Forma de pago:		Tiempo de entrega:	1 a 3 días
Pago:	Cheque / efectivo	Lugar de entrega:	México, d. F.
Anticipo:	50 %		
A la entrega:	40 %	Validez:	15 días
Recibo / factura:	10 %	Garantía:	3 años en monitor, procesador y disco duro 1 año en demás partes
<input checked="" type="checkbox"/> INSTALACIÓN		<input type="checkbox"/> CONSULTORÍA	
<input type="checkbox"/> MANTENIMIENTO		<input checked="" type="checkbox"/> GARANTÍA	
<input type="checkbox"/> CAPACITACIÓN		<input checked="" type="checkbox"/> ENTREGA	

En pago de riguroso contado se aplicará un 5% (cinco por ciento) de descuento por pronto pago.

La computadora se puede liquidar en 3 pagos quincenales dividiendo el costo total de la misma entre 3.

En cuanto a la creación de páginas Web, la cual no tiene todavía una importancia tan grande como los servicios y ventas de equipo, pero que sin lugar a dudas tiene un potencial de crecimiento mucho más amplio así como una mayor generación de ingresos:

Páginas WEB que reflejan los aspectos más impresionantes de las empresas

Creación de gráficos, animación en 2D y 3D

Paquete 1 "Promoción"	De 5 a 10 páginas electrónicas	<ul style="list-style-type: none"> • 3 imágenes por página en promedio • 10 MB de espacio en disco • 3 buzones de correo personalizado • 2 redireccionamientos de correo 	\$ 4,900.00
Paquete 2	De 11 a 15 páginas electrónicas	<ul style="list-style-type: none"> • 4 imágenes por página en promedio • 30 MB de espacio en disco • 5 buzones de correo personalizado • 3 redireccionamientos de correo 	\$ 5,900.00
Paquete 3	De 16 a 20 páginas electrónicas	<ul style="list-style-type: none"> • 5 imágenes por página en promedio • 30 MB de espacio en disco • 5 buzones de correo personalizado • 3 redireccionamientos de correo 	\$ 7,200.00
<p>Entrada animada de 5 segundos, fondos, iconografía básica, elementos gráficos de navegación, distintivo gráfico en cada página, 3 imágenes por página en formato gif o jpg, puesta en operación (Activación de Dominio y Registro de Nombre de Dominio). Ligas de su elección, inscripción de su sitio en los principales índices de Internet y contador de acceso.</p>			

Se necesitarán entregar fotos, logotipo, textos de los productos, servicios y datos de la empresa (Máximo 2 cuartillas)

Cuando se requieran cambios de dirección y teléfonos, serán gratis durante un año.

El costo por imagen adicional será de \$ 300.00 por cada una.

Las cuentas de correo adicionales bajo su dominio, tendrán un costo de \$ 100.00 mensuales.

La toma y digitalización de fotografías, tendrá un costo de \$ 300.00 por unidad.

El costo por página adicional, será de \$ 300.00

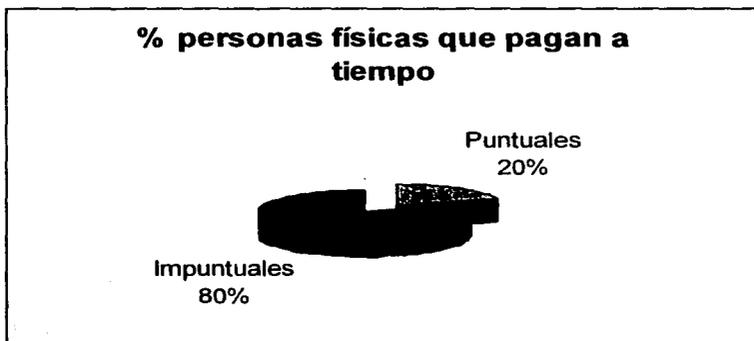
Un problema que la empresa ha tenido ha sido la falta de pago por parte de los clientes, la cual se ha mantenido, pero en cierta medida ha sido por las condiciones económicas del país. La siguiente gráfica demostrará los problemas que los planes de crédito, a pesar de las elevadas ventas que generan, han enfrentado.

% empresas que pagan a tiempo	
Puntuales	90%
Impuntuales	10%



Cuadro 3.13.

% personas físicas que pagan a tiempo	
Puntuales	20%
Impuntuales	80%



Cuadro 3.14.

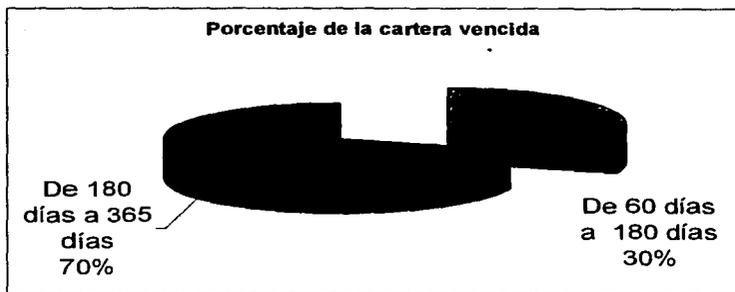
Es fácilmente apreciable que los problemas con la impuntualidad de pago por parte de las personas físicas ocasiono un grave problema de descapitalización. Debido a la descapitalización ya no se pudo seguir con el sistema de créditos, a pesar del éxito que este tuvo.

Dado la informalidad y poco control de la administración de la empresa, no se cuentan con estimaciones precisas ni datos concretos acerca de la cartera vencida. Sin embargo recabando información con la gerencia general se llegaron a los siguientes puntos:

- El problema de la Cartera Vencida que presento la mayoría de los problemas fue con los créditos realizados a personas físicas.
- Los créditos se daban desde los 60 días hasta los 365 días.
- En varios casos los clientes ya no podían pagar las cuotas por lo tanto se les recogía el equipo el cual se volvía a vender en un precio mas bajo.
- En otros casos se retrasaban en sus pagos lo cual ocasionaba que no se tuviera capital en la empresa.

Haciendo estimaciones y tomando en cuenta los clientes que no lograron pagar el monto total de los productos o servicios prestados por ISITEL se llegaron a los siguientes porcentajes:

Tipo de cartera vencida	Porcentaje
De 60 días a 180 días	30 %
De 180 días a 365 días	70 %



Cuadro 3.15.

Como se puede apreciar afecto mucho el hecho de que la mayoría de los créditos fueron a largo plazo, lo cual como ya se dijo, ocasionó una enorme descapitalización. Esto indica claramente que estos créditos a muy largo plazo ocasionaron que la actividad de cobrar se hiciera muy difícil ya que los clientes se confiaron en poder dar esas cuotas y cuando llegó ese momento ya no lo podían hacer, esto a la larga le trajo a la empresa como consecuencia un desajuste total en sus finanzas. El sistema de créditos demostró su efectividad ya que se vendían sus productos y servicios por lo tanto no invertían en su almacén pero lo malo fue que el capital que derivaba de esas ventas no se obtenía inmediatamente, por lo tanto el sistema de créditos debe usarse de una manera más cuidadosa.

La empresa maneja una política de precios bajos en sus equipos de cómputo, enfocándose en componentes de buena calidad pero de menor precio, aunque también manejan cualquier tipo de componente, calidad y precio según lo pida el cliente. En cuanto a las redes de trabajo, los precios se establecen principalmente de la negociación con los clientes. De igual manera en los demás productos; según el cliente se dan preferencias en el precio.

Los precios cambian muy rápido. Pueden bajar o subir en un mes muy drásticamente. Algunos componentes son discontinuados y tienen que ser substituidos por lo que el precio cambia. Es por eso que no pueden llevar una política de precios fijos en sus productos.

C) VARIABLE PLAZA

La distribución de los productos es de manera directa. Básicamente no hay problemas relacionados con la distribución de los productos, ni con su entrega. Dada la naturaleza de los servicios tampoco se presentan problemas en este aspecto.

La empresa se encontraba en un domicilio particular, rentando un espacio amplio perteneciente al domicilio, lo cual dificultaba presentación de la empresa, como en el caso de la atención a los clientes, ya que daba el aspecto de algo informal al no contar con unas oficinas presentables al público, tanto para la presentación de los equipos a los clientes, como la venta directa.

En estos momentos la empresa no cuenta con un lugar de atención física para la demostración de los productos. Pero la empresa dentro de sus planes de reestructuración ya se encuentra en proceso de establecer un local físico.

D) VARIABLE PROMOCIÓN

Respecto de la publicidad, está se maneja de manera directa a las empresas por medio de correo, tarjetas de presentación, y de manera indirecta recomendaciones de boca en boca.

El mayor problema es la ausencia de prácticamente cualquier otro medio de publicidad, por lo cual su variable promoción es casi estática en su totalidad. Las pocas veces en que la empresa ha utilizado otros medios ha sido de una manera cuestionable, pues han utilizado esos medios para una publicidad dirigida a un mercado indefinido por lo que sus resultados han sido limitados.

Aunado a lo anterior, encontramos una situación de mínima, y en algunos casos nula promoción de otros productos diferentes de la venta y mantenimiento de computadoras. La empresa dedica solo los escasos recursos a estos productos, dejando de lado incluso a los productos que fueron el pilar de la empresa en sus inicios como son todos los productos y servicios relacionados con la telefonía.

Se han expuesto todos los problemas que enfrenta ISITEL de acuerdo a la información obtenida directamente de la empresa y de bases de datos del gobierno.

A continuación se darán las soluciones para estos problemas que son muy nocivos para ISITEL.

IV. ESTUDIO Y SOLUCIONES

Debido a la situación especial que impera en la empresa, además de analizar las variables de la mezcla de la mercadotecnia (precio, plaza, promoción y producto) se analiza el papel fundamental que el área de ventas ha tenido y tendrá para el crecimiento y mejoramiento de la empresa.

A) OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1. Determinar las fortalezas y debilidades de ISITEL.
2. Definir las mejores estrategias para la organización en cuanto a la mezcla de las variables de la mercadotecnia (precio, plaza, promoción y producto).
3. Crear el área de Mercadotecnia que incluya al Departamento de Ventas.
4. Desarrollar estrategias y técnicas aplicables al Departamento de Ventas para su correcto funcionamiento.
5. Establecer las adecuadas estrategias y técnicas para que ISITEL aumente su cartera de clientes y sus ventas.
6. Desarrollar estrategias y técnicas que van a ayudar a la empresa ISITEL en cuanto a:
 - a. La retención de clientes
 - b. La promoción
 - c. Aumento de ventas
 - d. Captación y mantenimiento de nuevos clientes
 - e. Crecimiento del mercado meta.

B) DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA.

Se analizará la problemática expuesta anteriormente partiendo de un estudio de la mezcla de mercadotecnia y se expondrá los motivos por los cuales es una problemática, es decir, qué es lo que está fallando.

De manera general la empresa no ha sabido explotar correctamente sus mercados, al no aplicar una estrategia de mercadotecnia diferenciada para sus dos mercados principales: Personas físicas (principalmente estudiantes) y empresas (micro, pequeñas y medianas). Todos sus planes de mercadotecnia parten de la premisa de que se tratan de consumidores similares, aunque durante mucho tiempo han reconocido que su principal mercado es el empresarial, y de hecho los indicadores de servicios de post-venta indican que es el que más solicita estos servicios, la empresa no ha sabido como aprovechar esta información para poder satisfacer a las necesidades de estos clientes, y no han desarrollado estrategias de diferenciación con respecto de las demás empresas en el mercado en que compiten.

En el mercado individual (personas físicas), no cuentan con un punto de venta físico, lo que impide que sus clientes puedan apreciar las capacidades reales de las computadoras que la empresa ofrece.

Respecto de sus productos, a pesar de que la empresa cuenta con más productos además de la venta de computadoras, como la instalación de redes, reparación, mantenimiento de equipo y otros, nunca a promocionado estos otros productos, por lo cual la empresa esta desperdiciando recursos.

A pesar de contar con una página Web, está solamente es de carácter informativo, por lo que se desperdicia un gran potencial de crecimiento, ya que ni siquiera se pueden realizar otras acciones en esta página que no sean el consultar información muy general de la empresa.

La empresa no sabe como hacer crecer su mercado, y además no aprovecha todo el potencial que tiene, a su vez no ha hecho una correcta publicidad y/o promoción para dar a conocerse.

- **Análisis FODA**

Por medio del análisis FODA podemos apreciar más claramente a lo que ISITEL se enfrenta actualmente.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Los precios que la empresa maneja están debajo del promedio del mercado <ul style="list-style-type: none"> • Rapidez en el servicio • Adaptabilidad al cliente • Gran potencial en el mercado del comercio electrónico <ul style="list-style-type: none"> • Gran diversidad de productos <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad creativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un sistema formal de promoción y publicidad <ul style="list-style-type: none"> • Mercado cautivo muy pequeño • Desaprovechamiento del potencial de los productos <ul style="list-style-type: none"> • No hay aprovechamiento del sistema establecido de Internet <ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con sistema de mercadotecnia formal
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado relativamente grande • Potencial enorme en cuanto a aplicaciones de Internet • Crecimiento de la demanda de productos y servicios relacionados con la computación 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay una enorme cantidad de competidores <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones económicas no totalmente favorables • Competidores extremadamente fuertes

Cuadro 4.1. - FODA

Este cuadro nos da una perspectiva más comprensible de la situación actual de la empresa. Uno de los graves problemas internos que la empresa presenta es la falta de un sistema formal de promoción y publicidad, que impide aprovechar el potencial del crecimiento de la demanda de los productos y servicios, así como también afecta a la forma de aprovechar del tamaño del mercado. De manera similar el desaprovechamiento del sistema de Internet con que cuenta la empresa impide un buen desarrollo del mercado.

Debido a estas debilidades, la empresa se encuentra en una posición desfavorable frente a las amenazas del mercado, donde los competidores son el principal problema que la empresa enfrenta. Dado que hay una enorme cantidad de competidores y además muchos de ellos son muy fuertes en el mercado, ISITEL tiene que trabajar en corregir esas debilidades que le aquejan, sin dejar de lado sus fortalezas, que pueden ser un factor relevante para su éxito en el mercado.

- **Área de ventas**

A lo largo de su existencia, la empresa ISITEL ha sufrido una gran variabilidad en el número de clientes que atiende. En un principio, la cantidad de clientes con la que la empresa contaba fue poca, con el tiempo fue creciendo ese número, mismo que le permitió a ISITEL crecer en su estructura organizacional. Sin embargo este crecimiento no trajo consigo una conciencia de establecer estrategias y técnicas para buscar, atraer y mantener clientes, lo que a la larga ocasionó que no creciera la empresa y consecuentemente tuvo que reducir su tamaño. Lo anterior se debió en gran medida a la ausencia de una estrategia definida que pudiera seguir el área de ventas. La ausencia de métodos formales, una deficiente administración y falta de visión fueron otros factores que ayudaron a que la problemática se extendiera. Como se ha mencionado ya, la gerencia de esta área tiene una gran responsabilidad ya que es responsable de que entre dinero a la empresa. Las acciones que se emprendieron fueron básicamente nulas, y por lo mismo se fueron perdiendo clientes, lo que como consecuencia trajo el desastre en las ventas. Entre esto destaca la poca promoción que el área de ventas hacía a los productos de la empresa no relacionados con la venta directa de máquinas y consumibles o mantenimientos. Otro factor no tan visible son los servicios de valor agregado, los cuales, aunque tenían un buen nivel, eran poco visibles para los clientes, y como consecuencia pasaban desapercibidos, por lo tanto no pedían ser mejorados. Estos son algunos de los factores que ocasionaron la problemática que vive la empresa, siendo todos ellos prevenibles,

lo cual deja en claro que esta área debe mejorar mucho para la recuperación de la empresa.

• **Principales problemas que la empresa enfrenta en general:**

1. Pérdida de clientes: Como ya se ha mencionado, este ha sido uno de los principales problemas de la empresa en los últimos años. La pérdida de clientes le ha acarreado problemas económicos que hicieron que la empresa disminuyera su tamaño. La principal causa de este problema es una mala administración, promoción, mercadotecnia, planeación y una mala distribución de recursos económicos de la empresa.
2. Fracaso del sistema de crédito: Una de las formas más comunes que la empresa tiene para realizar sus ventas es mediante el crédito directo. Sin embargo, y a pesar de la manera predilecta de pago por parte de los clientes, este sistema a fracasado (cuando menos para la empresa) debido a las condiciones demasiado laxas con las cuales se suscriben estos créditos, así como también la falta de liquidez por parte de los clientes.
3. Insuficiencia en la promoción y publicidad de los productos y servicios: Este problema es el que ha ocasionado el escaso crecimiento en la participación del mercado por parte de los productos de la empresa, y que a su vez a estancado el crecimiento mismo de la empresa. Las principales causas que lo originan

son la falta de recursos económicos de la empresa, que sin embargo cuenta con recursos suficientes para realizar un trabajo de promoción más eficiente. Como consecuencia de esto la empresa además ha realizado poca inversión en publicidad, de modo tal que no se ha dado a conocer la variedad y clase de los productos. Aunado a esto encontramos un uso inadecuado de la publicidad, dado que solo es utilizado para los productos relacionados directamente con computadoras personales, dejando de lado todos los demás, mismos que podrían generar ingresos aún mayores de los que las computadoras y sus relacionados pueden generar.

4. Relaciones públicas deficientes: Las relaciones públicas han sido de tal modo deficientes que han impedido que la empresa tenga un posicionamiento estratégica en el mercado. Es decir, la empresa a pesar de tener buenos productos y precios, no se da a conocer por los mismos, sino que única y exclusivamente es una empresa de computación de la cual no se sabe cuál es su especialidad resultando en una falta de ventaja competitiva en la mente de los clientes. La principal causa de lo anterior es la falta de experiencia y conocimientos específicos en esta materia por parte de los gerentes a cargo.
5. Falta de un servicio profesional completo: Siendo los servicios los que proporcionan fundamentalmente los ingresos de la empresa, es de esperarse que los mismos sean superiores a los que el mercado ofrece. Pero la realidad es que, a pesar de tener una gran calidad, todavía cuentan con algunas deficiencias, que fueron parte de la causa por la cual se dio un descenso de

clientes. En este caso, este problema ha sido ocasionado por la falta de personal para arreglar equipos (el tipo de servicio más solicitado). Este problema es en la actualidad menor a comparación de antes, pero la calidad aún puede mejorar de sobremanera.

6. Los demás productos y servicios no generan ingresos suficientes: Un gran desaprovechamiento de sus productos es lo que la empresa vive actualmente. A pesar de manejar varios productos, la empresa depende principalmente de dos, servicios de equipos y venta de los mimos. Pero en su gama de productos la empresa cuenta con productos con mayor potencial, tanto de crecimiento como de generación de ingresos. La causa principal ha sido la falta de una verdadera promoción de estos productos, que han sido subvaluados por la empresa, dejándolos de lado en su estrategia de promoción y publicidad.
7. Bajo volumen de clientes: Como una consecuencia de la combinación los anteriores problemas, se tiene que en la actualidad la empresa cuenta con un nivel más bajo de clientes que cuanto estaba en su apogeo. Ha sido una conjunción de los problemas descritos anteriores, pero de forma principal debido a la deficiente promoción que la empresa ha hecho tanto de los productos como de si misma.
8. Falta de unas oficinas centrales: Los clientes no han tenido la posibilidad de estar en un espacio físico con los productos antes de la compra.

De acuerdo la matriz del Boston Consulting Group, se ubicarán los productos en las diferentes gamas de estrategias y se determinarán las UEN:

Porcentaje de crecimiento del mercado	Mucho	<u>Estrella</u> - Venta de equipos	<u>Interrogante</u> - Servicio de programas - Servicio de Internet - Servicios telefonía - Venta telefonía
	Poco	<u>Vaca de efectivo</u> - Servicio de equipos (mantenimientos)	<u>Perro</u> - Servicio de redes
		Mucho	Poco
	Participación relativa en el mercado		

Cuadro 4.2. – Matriz Boston Consulting Group

Este cuadro nos arroja que la mayoría de los productos son interrogantes para el mercado, es decir, no producen muchos recursos económicos actualmente, pero son potencialmente más importantes que la venta de equipos y los servicios, y estos productos que se ubican como interrogantes pueden ser factores de cambio muy importantes para la empresa no solo por su potencial de crecimiento, sino por los ingresos que podrían generar.

C) SOLUCIONES

De acuerdo al diagnóstico hecho, se proponen una serie de soluciones, ya sea realizando estrategias generales para la empresa o una serie de soluciones específicas.

- **Puntos rectores para la utilización y manejo de las estrategias propuestas**

ISITEL es una empresa joven, 100% MEXICANA, que tiene como finalidad ofrecer un servicio profesional, el cual supere los estándares establecidos y se convierta en una solución integral en las áreas de informática y telecomunicaciones de las empresas. Es por eso que en ISITEL, S.A. de C.V. están comprometidos en ofrecer servicios de calidad, equipos, programas y accesorios originales de acuerdo a sus necesidades.

Misión: Satisfacer a nuestros clientes en sus necesidades computacionales por medio del trabajo arriba del estándar del mercado.

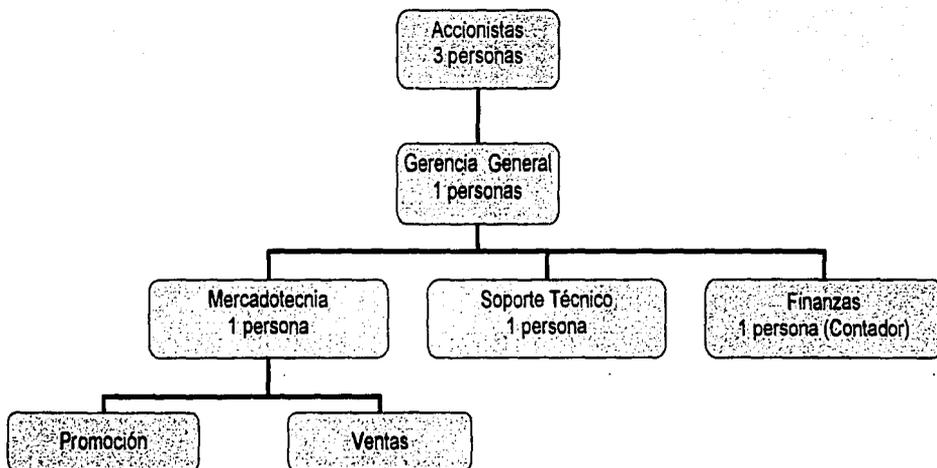
Visión: Ser la mejor empresa proveedora de servicios en computación y telecomunicaciones para micro, pequeñas y grandes empresas en la Ciudad de México.

Objetivo general de Mercadotecnia: Lograr un crecimiento sostenido del mercado.

Meta: Que el crecimiento de la empresa sea constante y al mismo tiempo mejorar la calidad del servicio al cliente.

D) ESTRATEGIAS

Antes que nada, la principal y más grande recomendación hecha a la empresa es que cambie su estrategia de ventas, por una estrategia de mercadotecnia, es decir, su enfoque debe virar de tratar de vender lo más posible a tratar de satisfacer a los clientes lo más posible. Este cambio implica todo un cambio de actitud en la forma de ver el área de ventas, de verlo como un simple vendedor a un verdadero promotor de la empresa de sus productos y servicios. Por tanto el primer cambio que la empresa debe hacer es crear el área de Mercadotecnia en donde el Departamento de Ventas este subordinado a este. Dentro de la misma área de Mercadotecnia se controlarán todas las funciones de ventas, pero además se integrarán las funciones propias de la mercadotecnia que permitirán el cambio estructural en la empresa y su forma de trabajar con los clientes. La mercadotecnia se convertirá en el pilar fundamental para la recuperación y futuro crecimiento de la empresa, y dado que el punto principal de la mercadotecnia es satisfacer las necesidades de los clientes, el cliente se convertirá en el productor del cambio en la empresa. Y esto se dará solo logrando una comunicación efectiva con los clientes, razón por la cual la promoción en todas sus formas será extremadamente importante para ISITEL.



Organigrama 3 - Propuesta de de estructura organizacional para ISITEL

De acuerdo con el organigrama presentado se ve que se creó la Área de Mercadotecnia con el fin de que estén más relacionados la promoción que realiza la empresa con las ventas que se realizan, esto es para llevar un mejor control de sus actividades y para establecer estrategias para captar más clientes y capital.

En forma general podemos definir estas estrategias:

1. Mejorar sustancialmente el servicio al cliente. Enfocar los esfuerzos hacia el mejoramiento del departamento de ventas de modo tal que se convierta en una pieza fundamental de crecimiento de la empresa.
2. Formalizar los procedimientos administrativos de la empresa. Realizar mejoras en toda la administración de la empresa.
3. Mejorar los sistemas de crédito. Desarrollar nuevas alternativas de pago para los clientes que permitan a estas facilidades sin que implique una descapitalización de la empresa.
4. Manejar una imagen corporativa en todo lo que la empresa pueda. Establecer la marca y posicionarla como una empresa confiable hacia los clientes.
5. Nivelar la promoción y publicidad de los productos de la empresa. Dar la importancia necesaria a todos los productos y servicios que la empresa maneja. Definir de manera correcta cada uno de los mercados a los que van dirigidos.

D.1. Estrategia de la variable Producto

Objetivo general.- Posicionar a los productos en el mercado de una forma estratégica de modo tal que permita el crecimiento de las ventas en forma significativa en un mediano plazo.

- ***Definición del mercado objetivo.***

El mercado objetivo de la empresa ISITEL son las empresas pequeñas, medianas y grandes, así como también personas físicas que busquen precios bajos y servicios y productos profesionales de calidad en el campo de la informática dentro del Distrito Federal y área metropolitana dentro de las colonias de ingresos medios y superiores.

La razón para que el mercado objetivo se enfoque a las empresas pequeñas, medianas y grandes es por ser empresas debidamente registradas y con un constante ingreso de efectivo son más confiables en el pago de los productos o servicios que ISITEL les ofrezca, además de que es más probable de que se conviertan en clientes fieles a ISITEL.

De acuerdo a las personas físicas se enfoca a las personas de ingresos medios y superiores por la misma razón que de las empresas, por que tienen más poder de liquidez de manera inmediata al comprar un producto o contratar un servicio, y en caso de dar otra vez créditos serían más confiables en el pago de estos.

Para la comercialización de todos los productos y servicios. ISITEL debe definir hacia a quienes va dirigido para que tenga un buen éxito en el desarrollo de sus ventas. Dentro de su mercado objetivo se encuentran:

- Todas las empresas micro, pequeñas, medianas y grandes empresas que utilicen la computadora, accesorios para su funcionamiento.
- Todas las personas que tengan conocimientos de computación, principalmente los estudiantes y personas que en su profesión sea indispensable una computadora.
- Todas las empresas micro, pequeñas, medianas y grandes que tengan la necesidad de aparatos de comunicaciones tales como conmutadores, Internet y redes.

El lugar físico del mercado objetivo que se propone es la Ciudad de México y municipios periféricos a la Ciudad de México, esto se debe a que por la cercanía y la rapidez de llegar a estos lugares da como resultado una mejor atención al cliente, tanto en servicio como en la entrega de los productos sin incurrir en gastos innecesarios. Ya que son pocas personas en ISITEL esto ayudara a que puedan atender a varios clientes en un corto tiempo y tener la ventaja de que las oficinas de ISITEL y sus proveedores se encuentran cerca.

- **Manejo de los productos.**

De acuerdo al análisis previo en la Matriz Boston Consulting Group que se ha realizado, se propone la división de los productos de manera formal en donde cada división corresponde a una UEN, y están divididos de la siguiente forma:

Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)

- Computadoras.
- Mantenimientos (referente a todos aquellos servicios realizados de mantenimiento de equipos de cómputo).
- Conmutadores, Internet, desarrollo de programas y Telefonía.
- Instalación de redes.

Al realizar la división real de sus productos facilitará el desarrollo de estrategias individuales para cada una de sus gamas de productos, lo que permitirá una mejor identificación por parte del cliente de los productos ofrecidos por la empresa.

Un punto importante que debe lograr ISITEL es que el cliente se sienta atraído hacia los productos que genera y que se distinga de la competencia por un rasgo distintivo.

Para esto se debe aplicar la iniciativa y la creatividad para lograr productos y servicios con calidad y excelencia, teniendo en cuenta que van a satisfacer los gustos de los consumidores - clientes.

En estos momentos es preciso hablar en que consiste la imagen corporativa ya que es aquella con la cual nuestros clientes y nuestros próximos consumidores nos van a identificar.

La imagen corporativa la construyen los distintos soportes gráficos que influyen en la comunicación de la empresa (papelería, ediciones, catálogos...).

Éstos permiten que el consumidor perciba rápidamente la identidad de la empresa y de sus productos sin necesidad de tener que pensar.

Garantía, servicio, calidad, liderazgo, capacidad de respuesta y simpatía, son algunos de los efectos controlados que podemos transmitir subliminalmente a través de nuestra imagen y su acertada y repetitiva aplicación a todos los elementos que constituyen la comunicación de la empresa.

Una imagen hecha a la medida de nuestros intereses nos permite comercializar nuestros productos con ventaja y ser más competitivos. Ser fáciles de identificar es vital. La elaboración de una buena imagen corporativa será en gran parte la responsable de ser recordados como nosotros queremos: ágiles, eficaces, mejores que...

El logotipo de ISITEL se compone de las siglas ISITEL que significan Ingeniería en Sistemas Integrales para Telecomunicaciones, las cuales tienen como fondo una imagen del mundo, lo que significa que ISITEL puede llegar cualquier país a prestar sus productos y servicios ya que se cuenta con la última tecnología en computadoras, redes y telecomunicaciones.



Logotipo de ISITEL

Para lograr todo lo anterior se proponen las siguientes estrategias:

- Mejorar el producto en cuanto a diseño y presentación.

Respecto a las computadoras, el gabinete, que es donde se encuentran conectados todos los componentes de la computadora, debe tener el logotipo de ISITEL ya que sirve como medio de publicidad, además con el tiempo la marca se vuelve fuerte y sirve como distintivo de las otras marcas.

También algo muy importante es el embalaje de todos los componentes, esto es, contar con cajas con el logotipo de ISITEL y con especificaciones de uso e instalación que servirán para mejorar la presentación de la empresa hacia el cliente pues una buena impresión jamás se olvida. Lo anterior se aplica tanto a las computadoras como a conmutadores.

Es muy importante que el logotipo este en todos los productos que maneja la empresa ya que este muestra el respaldo que proporciona la empresa, con la calidad y profesionalismo de los que trabajan en ISITEL.

- Ajustarse a los gustos y necesidades del cliente.

Esto se refiere a que los productos y servicios sean desarrollados de acuerdo a lo que quieren los clientes ya que ellos son los que van a inyectar dinero a la empresa y por lo tanto es muy importante ver al cliente feliz por la compra que hizo y que en verdad satisfaga sus requerimientos.

- Darle al cliente una solución rápida y segura de los productos y servicios ofrecidos.

Los productos y servicios deben entregarse en el tiempo más breve posible y asegurarse que todo funciona correctamente ya que de esto depende el prestigio de ISITEL.

- ***Sugerencias para dar valor agregado***

Se propone a ISITEL una innovadora idea que puede utilizar como instrumento de publicidad y un plus en su servicio.

Por lo que se puede apreciar en las demás empresas de cómputo, la mayoría no ofrece un plus en su servicio y en general todas las empresas que se dedican a la venta de computadoras ofrecen lo mismo, ya sea asistencia técnica gratis, un tiempo considerable de garantía, entrega del producto lo más rápido posible, y otros más. Por lo tanto, para tener una ventaja competitiva ISITEL debe ofrecer algo diferente a sus clientes para que estos puedan apreciar una ventaja de comprar con ISITEL sobre las demás empresas.

La idea proviene de los Cd's que vienen junto a un MODEM (Dispositivo físico de la computadora que es conectado a la línea telefónica para la transmisión de datos) cuando este se compra. Esto consiste en que cada tarjeta de MODEM que se instala a una computadora (para conectarse a Internet o hacer transferencias de datos), necesita de los controladores

necesarios para que pueda funcionar correctamente y estos se instalan en la computadora a través de un Cd.

Este Cd contiene lo siguiente:

- Controladores del MODEM
- Programas de libre distribución útiles para el usuario
- Publicidad de la empresa que realiza el producto

Con la información anterior proponemos a ISITEL la creación de un Cd que contenga lo siguiente:

- Programas de libre distribución que sean útiles al usuario tales como: Microsoft Internet Explorer, Netscape, Imágenes prediseñadas, Actualizaciones de Microsoft Office o Windows, antivirus, visualizadores tanto de imágenes como de video, etcétera. Hay muchos programas de distribución libre. ISITEL se encargará de buscar y seleccionar los que sean más útiles.
- La instalación de los programas se va a realizar a partir de una ventana principal que contenga publicidad de ISITEL.
- El Cd en su parte física superior debe contener:
 - Logotipo de ISITEL
 - Página Web

- o Teléfonos de Atención al Cliente
- o Programas que contiene

- La caja que contendrá el Cd en su portada principal debe contener:
 - o Logotipo de ISITEL
 - o Página Web
 - o Teléfonos de Atención al Cliente
 - o Dirección Electrónica
 - o Dirección Física

- En la portada posterior:
 - o Logotipo de ISITEL
 - o Programas que contiene el Cd

- Conjunto de preguntas y respuestas comunes que un usuario pueda necesitar cuando se le presenta un problema, estas serían principalmente acerca de Windows y sobre la instalación de algún programa. Se pueden conseguir muchas preguntas y respuestas de diferente tipo en la Internet.

- Se puede incluir una promoción, un cupón de descuento o un cupón de un regalo.

El Cd se entregará con cada equipo de computo nuevo con esto se consigue que el cliente lo considere como una parte necesaria para su computadora y no lo deseche.

Se ha observado que los Cd's que contienen programas esenciales para el funcionamiento de una computadora siempre son necesarios y difícilmente se prescindirá de ellos ya que sirven para cualquier equipo de cómputo.

La inversión de estos Cd's es mínima ya que ISITEL puede realizarlos en casi en su totalidad, solo se invertiría en la compra de los Cd's en blanco.

Con esta idea logramos que el cliente:

- Siempre tenga la presencia de ISITEL en su computadora.
- Como es un Cd único, el cliente lo va prestar a otras personas para que lo usen y por lo tanto se va convertir en nuestro promotor.

Se tiene la seguridad de que el cliente u otra persona lo va utilizar, ya que los equipos de cómputo tienden a descomponerse en sus programas y en sus componentes, entonces el cliente u otra persona lo va usar como instrumento de consulta para arreglar problemas o para contactar a ISITEL.

D.2. Estrategia de la variable Precio

Objetivo general.- Mantener los precios accesibles al cliente.

Computadoras:

Los precios de las computadoras que la empresa ofrece oscilan entre \$6000 y \$12000, lo cual puede variar de acuerdo a las características que el cliente desee. Se recomienda implantar una diferenciación del producto no solo con base al mercado al que va dirigido (empresarial e individual), sino además mediante una división consistente en tres categorías: económicas, normales y completas. Cada una de las divisiones permitirá manejar diferentes formas de comunicación del producto con los clientes, que redundara en mejores ventas.

Conmutadores:

Se debe investigar cuales empresas son sus competidores ya que casi no hay empresas dedicadas a los conmutadores por lo tanto puede aprovechar esta situación para poder ajustar sus precios de acuerdo a la oferta y la demanda y así se gana insumos a la empresa que aunque no sean muchos es mejor que nada.

Mantenimiento:

En estos momentos la empresa no cuenta con un sistema de precios estable, pero es posible implantar uno de acuerdo al tipo de mantenimiento que se tenga, por lo cual se propone la implantación del mismo, tomando en cuenta las horas requeridas para el tipo de servicio, los materiales y la complejidad del trabajo.

Instalación de redes.

De acuerdo al tipo de red a instalar, determinar los precios para que los clientes puedan decidir sobre que base deben comprar una instalación de red.

• ESTRATEGIAS DE PRECIOS FLEXIBLES

Una estrategia recomendada respecto de la variable precio, es que ISITEL maneje una política de precios flexibles. Esto se refiere a que el mismo producto sea vendido a precios diferentes a compradores diferentes.

La estrategia de precios flexibles abarca las siguientes tácticas:

- El mismo producto es vendido a precios diferentes a compradores diferentes
- Flexibilidad según estacionalidad

- Sensibilidad diferente a diferentes periodos
- Reducciones "sorpresa" de precio
- Bajas de precio como promoción
- Los no informados compran y los informados retrasan sus compras hasta la promoción
- Administración de precios (variación de precios sobre volumen o sistemas de pago (descuentos))

En si ISITEL debe enfocarse primordialmente a la clase media en cuanto a su mercado de personas físicas ya que son quienes requieren mas de una computadora barata y de buena calidad. Lo que llama la atención siempre al cliente es el precio por lo tanto ISITEL debe mantener actualizados sus precios, sus productos y evaluarlos periódicamente de forma profunda para poder sacar al mejor precio del mercado sus productos y accesorios.

D.3. Estrategia de la variable Plaza

Objetivo general.- Contar con un lugar adecuado y accesible para la atención del cliente.

Dado que en este momento no cuentan con un lugar de atención física para la venta al mercado individual, es recomendable el establecimiento de un local en el cual los clientes puedan apreciar los diversos tipos de computadoras disponibles físicamente y que debe estar acondicionado de acuerdo a su giro (que son las computadoras y las redes), teniendo en cuenta las siguientes características:

- Tener a la vista todos los productos que comercializan.
- Tener un ambiente limpio que muestra la seriedad de la empresa.
- Tener colores en las paredes agradables de manera combinada.
- Tener a la vista la marca y el logotipo de ISITEL.
- Tener a la mano una computadora que contenga la base de datos de información para el cliente y tener organizado bien el escritorio para acceder rápidamente a la información que solicite el cliente.
- Tener a la vista los mejores productos que comercializan para que el cliente vea que están actualizados en sus productos.

D.4. Estrategia de la variable Promoción

Objetivo general.- Captar la atención de los clientes mediante técnicas diferenciadas que permitan alcanzar un gran mercado.

Esta variable es la que requiere más atención por parte de la empresa, ya que, en términos generales, es la que más problemas le ocasiona a la empresa. Para solucionar la problemática que se encuentra en esta variable se requerirá realizar un sistema de promoción que comprenda desde los lugares donde se hace publicidad por medio de carteles, hasta el proceso de dar a conocer la página web de la empresa, de modo tal que el sistema comprenda un plan anual en el que se especifiquen las actividades a realizar mismo que deberá realizar la área de Mercadotecnia.

Es en este punto es donde se debe realizar un sistema completo para la empresa, de modo tal que se logre que las ventas de la empresa crezcan más allá de los clientes que ahora tienen. La estrategia principal será una estrategia de jalar que consiste en la utilización de publicidad y promoción orientada al consumidor con el fin de crear la demanda del producto.

Del mismo modo se realizara una estrategia de mercado selectivo, que permita enfocarse en solo unos segmentos del mercado, los que tienen el potencial de ser clientes acorde al tipo de producto que ofrece la empresa.

Pero para que estas estrategias funcionen es primordial establecer la importancia de la comunicación, que es lo que se busca con la variable de promoción.

D.4.1. Importancia de la comunicación y su función para la mercadotecnia.

La comunicación es necesaria para mejorar el ajuste entre la oferta y demanda, alertando al mercado sobre la existencia y características de los bienes y servicios ofertados, como función complementaria de la de intercambio físico de tales bienes.

La comunicación en mercadotecnia sirve para crear y modificar las actitudes de compra hacia un determinado producto/marca a lo largo de las diferentes etapas del proceso de decisión de compra: dar a conocer el producto (dimensión cognitiva), suscitar interés hacia el mismo (dimensión afectiva) y, finalmente, motivar la compra (dimensión comportamental).

La comunicación se puede hacer a través de diversos instrumentos con características muy diferentes en cuanto a su idoneidad, eficacia y costo. El costo del programa de comunicación es uno de los más elevados de la mezcla de mercadotecnia (marketing-mix).

Por lo tanto, las **decisiones estratégicas de comunicación** son las relativas a la elección de los distintos instrumentos y medios a emplear en el programa de mercadotecnia, la fijación del presupuesto global de comunicación, el reparto del presupuesto entre tales instrumentos y medios, y la medida de la eficacia de la comunicación.

➤ **MEDIOS DE COMUNICACION-MERCADOTECNIA**

Conjunto de señales emitidas por la empresa a sus diferentes públicos.

La comunicación es una de las variables de la mezcla de mercadotecnia integrada por un conjunto de herramientas de comunicación masiva:

- **PUBLICIDAD:** Es aquella forma pagada y no personal de presentación y promoción de ideas, bienes y servicios por cuenta de un ente identificado. Ejemplos: Televisión, prensa, radio, estática, medios indirectos (vehículos, uniformes, envases, folletos...)
Características: MASIVA, UNILATERAL, APOYO A ACTIVIDADES DE EMPRESA.
- **PROMOCIÓN:** Incentivos dirigidos a compradores, vendedores... para estimular la compra. Ejemplos: Producto de bajo precio, regalos, ferias
Características: NO PERMANENTE, APOYO LOCAL FOMENTA ACCIÓN ESPECÍFICA.
- **RELACIONES EXTERIORES:** Acciones encaminadas a mejorar la imagen del producto o de la empresa.
Características: BUSCA CLIMA PSICOLÓGICO DE CONFIANZA EMPRESA- MERCADO BUSCA APOYO MORAL
- **FUERZA DE VENTAS:** Comunicación personal con los clientes potenciales para así conseguir la compra.

Características: PERSONAL Y BILATERAL. BUSCA ACCIÓN INMEDIATA

- **OTROS MEDIOS:** SALONES, FERIAS, PUBLICIDAD POSTAL, TELEMARKETING, CATÁLOGOS, ENTRE OTROS

➤ **EL PROCESO DE COMUNICACIÓN**

Es el Intercambio de señales entre emisor y receptor. Sometido a un proceso entre elementos y condiciones de eficacia

La comunicación es un proceso compuesto de los siguientes elementos:

• **ELEMENTOS**

- *EMISOR:* quien origina el mensaje.
- *RECEPTOR:* quien recibe el mensaje.
- *CODIFICACIÓN:* transformación de ideas en símbolos, sonidos.
- *MENSAJE:* conjunto de símbolos a comunicar.
- *MEDIOS:* canales que transportan el mensaje.
- *DESCODIFICACIÓN:* proceso de dar significación al mensaje.
- *RESPUESTA:* conjunto de reacciones al mensaje.

• **CONDICIONES DE COMUNICACIÓN EFICAZ**

- *OBJETIVOS:* determinar el público objetivo y el mensaje preciso.
- *EJECUCIÓN DE MENSAJE:* tomar en cuenta experiencia de receptor.

- *PLAN DE MEDIOS*: usar los medios que llegan a públicos.

➤ **PALABRAS MÁGICAS PARA VENDER MÁS**

Se debe tener en cuenta que hay palabras irresistiblemente magnéticas que atraen la atención de potenciales clientes hacia un aviso.

Cuando se combinan determinadas palabras como gratis, poder, dominar, descubrimiento, fácil, garantizado, amor, dinero, nuevo, científico, probado, resultados, increíble, secreto, privado, efectivo, revelado, encubierto, escondido, beneficios, dentro, sexo... se atrae literalmente los ojos de los lectores, televidentes o radioescuchas hacia un aviso.

Palabras poderosas como éstas, están profundamente implantadas en la mente de todos los consumidores simplemente por lo que significan. A las personas les encanta que se les revelen cosas, aman los secretos, todo lo que está escondido, lo que los emocionan... siempre lo hicieron y siempre lo harán.

- Hablar con autoridad

Del mismo modo, se recomienda adoptar un lugar de autoridad a la hora de publicitar un producto o servicio.

"Los hombres gobiernan con palabras". Está probado que si uno simplemente asume una posición de autoridad, la gente se entrega casi sin resistencia. Por

lo tanto, es recomendable manejarse siempre de esta manera. Estar seguro de que uno sabe todo lo que hay que saber acerca de su producto y luego transmitirlo así. Hay que evitar, en consecuencia, la utilización de palabras como 'si, tal vez, posible, quizás', porque no tienen poder ni contundencia y lo único que hacen es transmitir debilidad.

No utilizar palabras superfluas e innecesarias. "Hay que usar la voz activa" y recordar las frases cortas se recuerdan por el impacto y comprensión. Las largas, en cambio, se desvanecen en la confusión".

- ¡Compre YA!

Desde los gurúes del marketing hasta las compañías multimillonarias, todos recomiendan el uso de palabras comando como: compre ya, ordene ya, llame ya, hágalo ya. Estas órdenes son las que crean el impulso para actuar.

D.4.2. Utilización de los instrumentos de promoción.

PUBLICIDAD. En estos momentos la empresa ISITEL utiliza como medio principal de publicidad el correo directo a las empresas que son potenciales clientes. Dado el bajo costo que implica y los resultados medianamente efectivos, se recomienda continuar con este tipo de publicidad, combinándola con otros modelos, y adicionando la publicidad por medio del correo electrónico.

Como ISITEL no cuenta con mucho recursos económicos para lanzar una gran campaña publicitaria, las siguientes tácticas se ajustan a las necesidades y posibilidades de ISITEL.

Los medios que no requieren mucha inversión son los siguientes:

- **Volantes**

Con respecto a estos, en los volantes se invierte poco ya que ISITEL los puede diseñar e imprimir.

Las especificaciones que deben cumplir los volantes son:

- Deben ser de la medida de media carta, para que se pueda introducir toda la información necesaria y sea legible.
- Se deben integrar todos los productos y servicios que se proporcionan.
- El logotipo y nombre de la empresa.
- Página Web
- Teléfonos de atención al cliente.
- Promoción o promociones que se estén manejando.
- Palabras y frases que inciten a la persona a llamar para pedir informes, tales como: Gratis, llame ya, no espere más, entre otras, pero sin caer en la falsa publicidad.
- Debe tener un diseño profesional.

El lugar idóneo para repartir los volantes es aquel donde haya mucho tránsito de personas en zonas específicas para el mercado de consumidores individuales y tenemos:

- Las salidas de las estaciones del metro: Estas deben ser seleccionadas de acuerdo al mercado objetivo.
 - Salidas de las escuelas: Estas también deben ser seleccionadas de acuerdo al mercado objetivo.
-
- **E-Mail**

El E-mail en estos tiempos se ha hecho muy popular y día a día va creciendo el número de usuarios que lo usan por lo tanto es un medio muy barato y rápido de llegar a la mente de los consumidores.

En la Red de Internet se encuentran bases de datos donde se pueden buscar personas específicamente de una zona y están registrados sus e-mail. ISITEL puede aprovechar esto para buscar personas de la Ciudad de México e invitarlas a visitar su página Web o mandartes directamente una promoción que les llame la atención.

Lo expuesto anteriormente es valido ya que en la Internet no hay regulación en el contenido de los correos electrónicos. El envío de correos electrónicos será cada vez que haya una promoción o un artículo de novedad, ya que si se envían periódicamente va ocasionar un descontento en las

personas y no se convertirán en clientes y, por el contrario, ocasionará una imagen negativa de la empresa.

- **Tarjetas de presentación**

Las tarjetas de presentación deben incluir:

- Nombre y puesto de la persona que tiene contacto con el cliente.
- Logotipo y nombre de ISITEL
- Teléfonos y dirección de ISITEL

Y para que el cliente o la persona sienta un trato especial, se debe escribir una firma o un símbolo distintivo en la parte posterior de la tarjeta, ofreciendo que con esta va obtener un precio especial en sus productos y servicios.

- **Sección Amarilla**

La Sección Amarilla es muy importante para los habitantes de la ciudad ya que llega a todos los hogares y contiene información de todos los productos, servicios y las empresas que los ofrecen; estar en ella es necesario aunque no proporcione los efectos que se quieren sobre los consumidores, ya que se genera mucha competencia y hay mucha oferta, pero no queda de más estar en la sección amarilla.

Dependiendo de los recursos de ISITEL debe poner de vez en cuando un anuncio que ocupe más espacio visual en la Sección Amarilla.

- **Artículos de regalo:**

Tales como plumas, reglas, gomas, postales, calendarios, que contengan el logotipo de ISITEL, teléfonos y su página Web, para que de una manera indirecta atraiga clientes.

- **Carteles**

Los carteles deben contener lo mismo que los volantes y en adición se debe especificar más en las características de los productos y servicios:

- Se deben integrar todos los productos y servicios que son proporcionados.
- El logotipo y nombre de la empresa.
- Página Web
- Teléfonos de atención al cliente.
- Promoción o promociones que se estén manejando.
- Palabras y frases que inciten a la persona a llamar para pedir informes, tales como: Gratis, llame ya, no espere más, entre otras, recordando no dar falsa publicidad.
- Debe tener un diseño profesional.

Estos por ser más grandes una mayor cantidad de personas los va a leer, por lo tanto, deben estar en lugares donde se encuentren personas que sientan la necesidad de un producto o servicio de ISITEL.

Dentro de los lugares que cumplen con estas características están las escuelas tales como primarias, secundarias, preparatorias, universidades como la UNAM, estaciones del metro, zonas de oficinas gubernamentales y privadas, eventos patrocinados, ferias y eventos de computación, donde hay un gran potencial de clientes.

- **Periódico**

El periódico es muy importante en la ciudad ya que contiene información diversa dada su popularidad. Poner un anuncio de publicidad a las grandes empresas les sale barato pero para las micro y pequeñas empresas cuesta un poco caro. Sin embargo, ISITEL ha comprobado la eficacia de anunciarse en periódico, por lo tanto debe poner publicidad en periódicos por lo menos 2 veces al año. La frecuencia con que se ponga un anuncio depende de los recursos económicos que se tengan disponibles en ese momento.

Ya que un anuncio en el periódico se cobra de acuerdo a las dimensiones que se ocupa en una hoja, no se puede integrar toda la información que se desea ya que saldría demasiado costoso.

Tomando en cuenta lo anterior, ISITEL debe poner en su anuncio los siguientes datos:

- Productos y servicios que proporcionan.
- El logotipo de ISITEL.
- Página Web
- Teléfonos de atención al cliente.
- Promoción o promociones que estén manejando.
- Palabras y frases que inciten a la persona a llamar para pedir informes, tales como: Gratis, llame ya, no espere más, entre otras. No se debe caer en falsa publicidad.
- Debe tener un diseño profesional.

- **Página WEB**

Para realizar un buen sitio de Internet, se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- **EL CLIENTE**

Tomar en cuenta a tu cliente para diseñar el sitio. Hay que darle a las personas que van a visitar el sitio datos relevantes, para lo cual se tienen que investigar sus intereses, necesidades, objeciones, etc. La empresa tiene que adelantar para que invitarlos a permanecer en su sitio, no sólo para presentar a

la compañía, los productos que ofrecen y el servicio que da, ya que es mismo que ofrecen las demás empresas, si no que darle información útil.

- LA EXCELENCIA

Desde la presentación del sitio debe mostrarse al visitante lo excelente que es la compañía. Por medio textual se debe tener un espacio para explicar el negocio (hay gente que lo necesita), para resaltar los beneficios, darle al cliente razones importantes para comprar. También es importante subrayar que los gráficos no deben faltar, el Web se considera un medio visual, pero se debe tener cuidado de no saturar la página de manera que se tarde mucho tiempo en leer porque hace que el visitante pierda el interés por la empresa. Se debe demostrar que la empresa es excelente mostrando detalles del servicio post-venta que sólo la empresa ofrece, por ejemplo; y con fotografías de excelente calidad mostrando los productos.

- LA ACTUALIZACIÓN

Siempre hay que revisar las estadísticas del sitio, es decir observar el comportamiento de las estrategias que se implementaron, cuál funcionó, qué no sirve, a cuál se pueden hacer cambios, etc. Una vez que son detectadas las actividades que funcionan y reditúan, se debe trabajar en ellas y eliminar las que no lo hacen. Para hacer lo anterior, también hay que cuidar no eliminar nada hasta entender bien el comportamiento del cliente ante cada estrategia, la clave está en entender el "porqué" antes del cambio.

En el negocio en línea es válida la experimentación, ya que es un área en constante cambio y es muy necesaria la actualización de estrategias para poder maximizar.

- CALENDARIZACIÓN

Para un negocio en línea así como en uno físico, hay que tener un cronograma de actividades con tiempos de duración, fechas límites y presupuesto; así como establecer prioridades y hacer una cultura interna en la organización para seguir esta planeación. Principalmente en negocios de Internet las cosas suceden muy aprisa, continuamente surgen nuevas tecnologías, tendencias y estilos de administración, así que el retraso de un plan estratégico puede provocar la obsolescencia del mismo.

Además de una cultura organizacional, una infraestructura que apoye lo anterior más que bienvenida es indispensable para cualquier negocio en línea; se deben incluir aspectos logísticos, administración de proyectos, procesos de operación, así como otros necesarios para el buen desempeño del negocio.

El hecho de tener un excelente producto y venderlo en Web es un buen comienzo, pero no augura el éxito. Hay que comercializarlo efectivamente y todo comienza en la planeación, donde es necesaria una visión que incluya los elementos anteriores además del toque distintivo de cada negocio que lo hará único e irreplicable.

- FACILIDAD DE USO

Además de lo anterior hay que tomar en cuenta algunas consideraciones para hacer el sitio Web lo más amigable posible para el cliente. En Internet, si la primera experiencia no es buena, muy probablemente será la última.

Actualmente el consumidor tiene millones de opciones con sólo dar un "click". Internet es sinónimo de soluciones, no de problemas, por lo tanto si las soluciones son confusas se daña la experiencia del usuario - cliente, y si la experiencia es poco satisfactoria el cliente optará por no volver al sitio y buscar otra opción.

La usabilidad se refiere a la efectividad, eficiencia y satisfacción que un usuario experimenta en un sitio en particular en cuanto al diseño, estructura de

navegación, funcionalidades, utilidad del contenido, atraktividad de la oferta, publicidad y "pegue" o "carisma".

Se pueden utilizar algunos tips que ayudarán a que la experiencia del cliente sea satisfactoria:

1. Utilizar iconos (Es la representación gráfica de una aplicación o documento dentro de un sistema operativo gráfico como Windows) convencionales con los que el usuario está familiarizado: Es más fácil *reconocer que recordar*, por tal motivo utilizar iconos comunes en funciones importantes (comprar, obtener información, localizar home, etc.) logrará que el usuario las identifique rápidamente.

2. Utilizar links (Es un enlace dentro de una página Web que al darle clic nos llevara a otra página Web) de una o dos palabras que sean explícitos por sí mismos: Es muy importante que los links incluidos en el sitio describan con una o dos palabras su contenido. De tal manera que el usuario pueda reconocer la información e identificar si es lo que busca o no.

3. Mostrar links con formato preestablecido: Evitar que los usuarios tengan que leer un párrafo completo con el objetivo de encontrar un link. Es necesario que los links sean fácilmente identificables con el formato estándar: subrayados y de un color diferente al resto del contenido (generalmente azul).

4. Evitar links irrelevantes e incluir los relevantes: Es necesario facilitar la navegación dentro del sitio suprimiendo aquellos links que únicamente causarán más trabajo y/o confusión al usuario.

5. No "enterrar" información (menos de 3 clicks): Lograr que el usuario en menos de 3 clicks encuentre lo que busca dentro del sitio.

6. Mostrar jerarquía (camino del usuario): El usuario debe sentir siempre el control, y una forma de dárselo es especificándole dónde se encuentra y dándole la opción de cambiar su "camino" si así lo desea.

7. Reflejar una estructura similar a la forma de pensar del usuario y no a la organización interna del sitio: Si la estructura de las categorías del sitio se

organizan tomando en cuenta el marco mental del usuario, el sitio logrará evitar que lo abandone por no haber encontrado fácilmente lo que buscaba.

8. No ser misterioso, enfatizar las secciones navegables: Un sitio con navegación "misteriosa" es aquel que provoca que el usuario no se dé cuenta que una sección es navegable hasta que pasa el mouse sobre la misma, provocando que dichas secciones no sean visitadas. Es necesario enfatizar todas las secciones de tal manera que el usuario las pueda identificar rápidamente.

9. Brindar ayuda al usuario:

Es recomendable que el usuario tenga siempre la opción de pedir ayuda, ya sea con un Centro de Servicio dentro del sitio, un link de contáctanos, un número 1-800 o chat, entre otros.

Los tips anteriores ayudarán a mejorar la experiencia del usuario en el sitio, provocando que éste se convierta en un usuario recurrente y leal.

- FACILIDAD DE BUSQUEDA.

Si la página web va a ser un sitio para publicitar los productos de la empresa, debe también darse a conocer. Para esto debe:

· Darse Alta en buscadores y directorios. Es necesario dar de alta el sitio en los principales buscadores y directorios del país y del mundo.

- Links en sitios relacionados. Con base a un sistema de intercambio de contenido se puede hacer promoción de la marca en sitios relacionados por medio de un link directo a su sitio.

- Banners. Imágenes, generalmente con texto y animación, que se encuentran dentro de las páginas Web, representan la forma más común de publicidad en Internet y cuentan con enlaces directos a la página Web del anunciante. Es el equivalente en la red a carteles de publicidad que son colocados en sitios que cuenten con una audiencia parecida a la de su sitio, la cual desee atraer. Si no se tiene mucha experiencia se puede recurrir a una agencia especializada en la venta de banners en Internet.

- Intercambio de banners con sitios relacionados a su audiencia. En la negociación de la alianza con un sitio, además de intercambiar contenido, puede hacerse intercambio de banners.

- Suscribirse a sitios que cuente con el servicio de intercambio de banners. Es un sitio que se encarga de administrar el intercambio de banners entre sitios con audiencias similares, lo cual permite intercambiar banners sin tener que hacer el esfuerzo de alianza con cada uno de ellos.

Algunas estrategias para mantener al cliente satisfecho y receptivo son:

- **Mandarle al menos un mail cada dos o tres días.**
Si no tengo novedades que comunicarle acerca de mi trabajo con su site (nombre inglés para sitio, usado dentro de la terminología de Internet para describir a la dirección electrónica de una página Web) procuro averiguar qué problemas le van surgiendo en su negocio y conforme el site evoluciona.
- **Lllamarle por teléfono al menos una vez al mes,** si no tengo cita concertada con él. Todos sabemos del poder del correo electrónico, pero no vayamos a caer en la tentación de convertirlo en la única manera de comunicación administrador-cliente. La viva voz es, frecuentemente, mucho mejor vehículo para entenderse y consultarse.
- En los informes periódicos que le remito procuro dejar al final de cada apartado unas **líneas en blanco para que el mismo cliente anote sus pareceres**, ideas o sugerencias. Sentirse participe le convierte en aliado.
- **Minimizar siempre sus errores.** Y esto no es un ejercicio de condescendencia. Si se hace es para demostrarle que, mientras sea yo su administrador, solucionaré sus problemas fácilmente.
- **Informarle permanentemente** de los progresos o errores que sufra su competencia directa. Los unos lo estimulan positivamente y los otros también.

- **Hacerle sentir que no sólo aprueba mis decisiones, sino que es participe de ellas.** Procurar siempre explicar las cosas muy detalladamente, a veces en demasía, y en última instancia dejarle ver que si no entiende o comparte algo es porque yo no lo he sabido exponer con la suficiente claridad.

Con todas las recomendaciones anteriores el sitio web de ISITEL podrá pasar de ser un mero adorno de la compañía, a un productor real de ingresos, potencialmente muy grandes. El cambio principal será entonces de cambiarlo de ser un lujo, a un promotor de la empresa, y de ahí volverlo un medio de distribución que permita hacer mercadotecnia directa a la empresa.

PROMOCIÓN DE VENTAS. Con el fin de posicionar a la empresa como una empresa de bajo precio, la recomendación es continuar con las promociones que la empresa actualmente, y que en conjunto con la publicidad, permitirán un incremento en las ventas toda vez que los productos serán conocidos.

OTROS PUNTOS RELEVANTES DE LA PROMOCIÓN. Dada su enorme importancia y potencial, la empresa debe utilizar como uno de sus medios principales, si no el principal, la mercadotecnia directa que involucra a su página web, mediante la cual puede hacer crecer sus ventas en muy poco tiempo.

El antecedente de esto se encuentra en diferentes compañías que se dedican al mismo ramo que la empresa, como es el caso de Hergo S.A. de C.V. que utiliza su página web no solo como parte importante de su publicidad, sino también como medio para realizar ventas directas.

La página web debe ser dada a conocer no solo en la publicidad formal de la empresa, sino también en cualquier otro medio que utilice la empresa para comunicarse con personas externas. Dentro del mismo Internet debe darse a conocer en las páginas de búsqueda más importantes y sobretodo en las páginas que estén relacionadas con el DF y con los medios informáticos.

**E) PROPUESTAS ESPECÍFICAS PARA EL ÁREA DE
MERCADOTECNIA (ANTES VENTAS)**

Como se indicó anteriormente para tener un mejor control sobre las ventas y la mercadotecnia se creó la área de Mercadotecnia en donde esta subordinado el Departamento de ventas.

Por lo tanto se tienen propuestas útiles para ISITEL que se exponen a continuación.

E.1. Plan de acción

Para el área de Mercadotecnia - Ventas proponemos el siguiente plan de acción que le permitirá atraer y conservar más clientes si es correctamente aplicado:

- 1. Generar conocimiento, sensibilidad e interés con el flujo del proceso de preguntas necesarias para saber, para poder responder y satisfacer a las necesidades de sus clientes.*
- 2. Convertir su conocimiento de producto en soluciones originales y únicas a las necesidades y problemas de su cliente en perspectiva.*
- 3. Interpretar en su cliente en perspectiva, sus intereses primarios, y los motivos dominantes que lo pueden impulsar a comprar y comprometerse.*
- 4. Resolver las objeciones legítimas del cliente; no eludirlos o hacerlos que queden de lado o pasen desapercibidas.*
- 5. Reconocer y responder adecuada y oportunamente a las señales de compra. Hacer esto, por lo menos, a través de series de preguntas evaluadoras.*
- 6. Utilizar y mejorar las habilidades para la venta telefónica y por otros medios tecnológicos modernos para no interrumpir el diálogo ni desaprovechar los impulsos de sus compradores en potencia.*
- 7. Aprender y utilizar efectivamente, métodos para "indagar" y "relacionar" lo suficiente como para no desaprovechar oportunidades para fidelizar clientes y, en el proceso, cerrar ventas efectiva y rentablemente. No al revés, esto es, vender y en el proceso perder o hacer imposible que ese comprador se fidelice con nosotros.*

8. *Aprender a fijar metas, manejar los tiempos, a monitorear resultados, a hacer ajustes sobre la marcha, y a utilizar estos procesos sistemática y flexiblemente, no para encasillarnos o encerrarnos innecesariamente, sino para flexibilizarnos, proyectarnos y potenciarnos a identificar y aprovechar mejor las oportunidades de su negocio y el medio que lo rodea.*

9. *Aprender a realizar una comunicación de ventas persuasiva y jamás engañosa o ignorante de la verdadera necesidad de sus clientes.*

10. *Adquirir estrategias cada vez mejores y más efectivas para desarrollar nuevas cuentas y, principalmente, para que las cuentas de sus clientes actuales sean cada vez más rentables y fuente de la adquisición de otros clientes tanto o más fidelizados que ellos mismos.*

11. *Desarrollar, mantener y refinar un sistema productivo de servicios de post venta o "follow up," cada vez más efectivo y rentable en términos de sus logros en la fidelización y creciente rentabilidad y volumen de nuestras carteras de clientes actuales.*

Además de lo anterior la empresa debe recordar que:

- Mantener un cliente nos cuesta varias veces menos que adquirir un cliente nuevo por nuestra propia cuenta;
- Con cada cliente que perdemos por no haberlo atendido suficientemente bien o por no haberlos fidelizado como corresponde, se nos van algunos o muchos de nuestros clientes actuales o futuros en sus círculos de influencia directa o indirecta; y que

- Un cliente ido y recuperado, nos trae consigo tantos o más clientes que los que nos había traído antes de irse, dependiendo del grado de enojo con el que se había ido, y el grado de satisfacción con el que logramos recuperarlo.

También y en consecuencia, implica que, los principales objetivos para incrementar el valor de la cartera de clientes (Es el conjunto de clientes que constituyen el pilar principal de las ventas de la empresa), son:

- Atraer, retener, y fidelizar cada vez más a nuestros clientes actuales, por todos los medios a nuestro alcance y, tal vez principalmente, a través del mercadeo directo y personalizado al máximo posible;
- Hacer de nuestros clientes actuales, nuestros principales promotores y, deliberada y pro activamente, evitar que jamás puedan transformarse, por omisiones o comisiones nuestras o de nuestros colaboradores, en observadores indiferentes de nuestra suerte empresarial y, mucho menos, en nuestros activos o inconscientes detractores;
- Incluir cada vez más entre nuestros clientes actuales máximamente fidelizados, a nuestros propios empleados, o clientes internos, y a nuestros asociados en los papeles de proveedores de mercaderías y servicios de todo orden, al igual que a los empleados de estos últimos, estén o no en contacto directo con nosotros o con nuestra gente;

- Reducir crecientemente el número de cuentas inactivas de nuestra cartera de clientes, fijándonos como meta siempre el número "0" de cuentas inactivas; y aumentar crecientemente el ritmo de reducción de cuentas inactivas en el caso de que las tengamos; sin jamás dejar de monitorear estrechamente el número y desenvolvimiento de las cuentas inactivas;
- Aumentar las compras promedios de nuestros clientes actuales crecientemente, sin dejar jamás de monitorear el comportamiento de las mismas;
- Promover deliberadamente que nuestros clientes actuales y los que se vayan agregando, se transformen, pro activamente, en nuestros principales promotores, para que efectivamente nos refieran cada vez más y mejores clientes; siempre monitoreando y haciendo que nuestros clientes compitan entre sí por recomendarnos más y más de los suyos; y
- Contar cada vez con productos cada vez mejores y más variados, sin por ello desperdigarnos o perder el foco y grado de especialización que las circunstancias, nuestros clientes, y nuestras capacidades en cada momento lo aconsejan.

Otras recomendaciones que la empresa no debe de olvidar son:

Sobre la base de todo lo anterior tenemos que auscultar permanentemente:

- (1) Los segmentos de clientela a las que nos dirigimos actualmente y a las que potencialmente nos podremos dirigir en el futuro;
- (2) Las características que, de los productos que ofrecemos y podremos ofrecer en el futuro, privilegian y prefieren esos clientes actuales y potenciales;
- (3) Los competidores actuales y potenciales que ofrecen y podrán ofrecer esos mismos productos o productos similares, actualmente o más adelante;
- (4) Las características de los productos que ellos ofrecen u ofrecerán.

Adicionalmente, de forma más directa, para las personas que se dedican a la venta se sugiere que sigan los modelos que a continuación se exponen que les permitirán realizar un proceso de ventas más formal.

F) SUGERENCIAS ESPECÍFICAS PARA LOS VENDEDORES DE LA EMPRESA.

¿Por qué es importante saber vender? Porque todos lo hacemos a diario. Vendemos un proyecto, un cambio en la organización, el diseño de un producto, a nosotros mismos al buscar trabajo, de ahí viene la importancia de que el Departamento de ventas con su personal tengan bien descrita su función como vendedores y la importancia de saber realizar una venta y que el cliente queda convencido de que tus computadoras son lo mejor.

Se han hecho muchas técnicas para saber vender, se sabe que muchas sirven y otras no; A continuación se presentan técnicas seleccionadas que se aplican a la venta tanto de productos como de servicios.

Y se ha observado:

1. **Todos somos comerciantes.** Tarde o temprano, todos vendemos algo
2. **Prepara la entrevista ideal.** Ser metódico es una tarea clave.
3. **Utilizar el poder de tu mente.** El cerebro es un gigante dormido.
4. **Trata las objeciones.** Y conviértelas en oportunidades.
5. **Busca tu motivación.** Para progresar a diario. El gimnasio de ventas.
Ejercicios para potenciar tus habilidades comerciales.

F.1. TODOS SOMOS COMERCIANTES

Parte del éxito de vender esta muy ligado con la capacidad del vendedor de ilusionar a los demás en este caso a los clientes. Conocer el proceso de la venta sirve mucho y facilita el modo de manejar una idea, la presentación de ventajas y beneficios, preparar argumentos y algo de lo más difícil es el tratamiento de objeciones y así llegar a un acuerdo.

Se refiere a las típicas etapas de la venta (apertura, definición de necesidades, argumentación, tratamiento de objeciones y cierre). Con todo, además de dominar las técnicas en cada parte del proceso, hoy día se precisa ir más allá

Aprender de nuestros errores es muy importante ya que nos da la pauta para mejorar y hacerlo cada vez mejor para que el resultado final sea una venta exitosa.

Se debe aprender a ser observador de uno mismo para saber detectar lo que se esta haciendo mal, de aquí se deriva los errores del vendedor:

ERROR	CONSECUENCIA	CAUSA	RECOMENDACION
<p>Das la sensación de tener prisa</p> <p>Estás ansioso por vender, no estás cómodo con tu cliente o tienes otra cita importante después de la entrevista.</p>	<p>Provocas desconfianza en el cliente</p> <p>Tu precipitación genera recelo en el cliente: se siente incómodo, no se relaja en la entrevista, teme que le engañes...</p>	<p>Te falta experiencia O... franqueza</p> <p>Te comportas como una persona que no es seria y tu visita no deja huella. No eres franco con el cliente, ¿Intentas ocultarle algo?.</p>	<p>Mentalízate: eres un profesional</p> <p>Vender es establecer una relación de confianza Procura asignar un tiempo a cada fase de la entrevista.</p>
<p>Alargas la entrevista sin justificación</p> <p>Quieres tratar de enderezar una entrevista que ha acabado mal o está a punto de hacerlo o bien disfrutar</p>	<p>El cliente siente malestar o presión</p> <p>No le presiones ni le pidas explicaciones por no haber comprado. Si la venta ha sido un</p>	<p>Careces del necesario autocontrol</p> <p>Estás presionado por cerrar la venta, eufórico por el éxito, o ¿ya no te apetece visitar a clientes que te</p>	<p>Recuerda que debes tener disciplina</p> <p>Haz lo que sepas que debes hacer y no lo que más te apetece hacer. Ojo: la entrevista tiene una duración</p>

más de tu éxito.	éxito, pensará que eres un principiante.	caen mal?	determinada.
No sabes sonreír, ni poco ni mucho Olvidas que la sonrisa es tu mejor aliado -refuerza la confianza y suaviza la tensión- y la carcajada tu peor enemigo.	Dificultas la relación y... ¡te aburres! El cliente se retrae al ver duro tu rostro, Y tú no disfrutas de las entrevistas, que así son rutinarias, aburridas y antipáticas.	En realidad, no te gusta tu trabajo Te das demasiada importancia y tratas de establecer distancias con el cliente, o no disfrutas de tu trabajo y estas amargado.	Aprende a disfrutar de la profesión ¡Enamórate de tu profesión! Disfruta al tratar con clientes agradables y plantéate como reto agradar a los antipáticos.
Hablas de temas ajenos a la venta Abordas cuestiones que, por muy entretenidas que sean, no tienen ninguna relación con el objeto de la entrevista.	Ofreces una mala imagen al cliente Aunque tú pienses que le caes simpático, él siempre percibirá que le haces perder tiempo. Sentirás que te falta voluntad.	Te falta rigor, no valoras tu tiempo No te tomas en serio tu profesión. Te falta entrenamiento verbal para reconducir la conversación según tu	Aprecia la importancia de tu tiempo Aleja tu comportamiento de cualquier comportamiento de charlatán. Haz un guión para la entrevista y apegate

		conveniencia.	a él con rigor.
Vacilas en el momento del cierre	Pierdes tu tiempo y el del cliente	Inseguridad y falta de preparación	Intenta cerrar la venta, es tu trabajo
Te sientes como un alumno en el momento del examen. Temes cerrar la venta: pedirle al cliente que te compre.	La entrevista no sirve, te desmoralizas. El cliente piensa que, al final, no has sido capaz de ofrecerle lo que él esperaba.	Te sientes inferior al cliente. No sabes aprovechar la tensión del momento o no te preparaste las fases previas al cierre	Sí, tienes la obligación de intentar cerrar. Aprovecha la tensión y ¡no lo olvides! : si no lo consigues, otro día puedes lograrlo.

Cuadro 4.3 – Errores del Vendedor

Cuando el cliente no esta:

ERROR	CONSECUENCIA	CAUSA	RECOMENDACION
<p>No sabes elegir bien a tus clientes</p> <p>Jamás te has cuestionado a qué clientes satisfará mejor tu oferta ni con quienes tienes un mayor grado de empatía.</p>	<p>Tus resultados no son los esperados</p> <p>Si tratas con clientes a quienes no eres capaz de comprender y servir mejor, te falta esa ventaja competitiva.</p>	<p>Para ti todos los clientes son iguales</p> <p>Consideras que todos los clientes tienen necesidades parecidas y responden de la misma manera a los mismos estímulos.</p>	<p>Analiza tu cartera de clientes actual.</p> <p>Por qué razones tienes esos clientes y no otros. Averigua quiénes son tus mejores clientes y por qué. Dedícales más tiempo.</p>
<p>No preparas bien la entrevista</p> <p>No te has informado sobre el cliente, su negocio, sus proveedores, las relaciones que tu empresa ha mantenido con él, etc.</p>	<p>El cliente desconfía de tu trabajo</p> <p>Transmites una sensación de improvisación, incluso en las respuestas a las objeciones del cliente. No cerrarás</p>	<p>Exceso de confianza o desmotivación</p> <p>Te crees capaz de improvisar todo, incluso presumes de ello. O estás desmotivado para investigar, organizar la</p>	<p>Sé humilde, haz tu trabajo con rigor.</p> <p>La entrevista saldrá bien siempre que hayas preparado. Asigna prioridades en tu agenda personal según su importancia.</p>

	la venta.	información...	
<p>No haces balance tras la entrevista.</p> <p>No anotas lo acordado con el cliente lo que te preocupa, lo que te ha pedido ni lo que te has comprometido a hacer.</p>	<p>Tratas al cliente como a un estándar.</p> <p>Le falta datos te impide profundizar en la relación: sin información es muy difícil averiguar sus motivaciones de compra.</p>	<p>Desorganización y falta de tiempo.</p> <p>Es posible también que no comprendas lo útil que es apuntar los datos de tus clientes. O quizá no sabes aprovecharlos.</p>	<p>Apunta todo al final de la entrevista.</p> <p>Considera la anotación de datos como una etapa más de la entrevista de ventas. Anota lo más interesante y analízalo.</p>
<p>Descuidas las ventas repetitivas</p> <p>Jamás te has planteado que tu actuación determina el éxito o fracaso de la relación con el cliente su fidelización.</p>	<p>Obtienes una rentabilidad negativa</p> <p>Repercute en la rentabilidad de la empresa y hará que debas multiplicar tu esfuerzo para alcanzar tus objetivos de ventas.</p>	<p>Ignoras la satisfacción del cliente.</p> <p>Quizá por exceso de confianza, no le presionas para que te compre más. ¿O es que desconoces sus necesidades reales?.</p>	<p>Cuestionate tu forma de actuar.</p> <p>Ten presente que si tu encuentro con el cliente le deja satisfecho, la realización se incrementará y la fidelización será posible.</p>
<p>No analizas a</p>	<p>Si te crees</p>	<p>Egocentrismo</p>	<p>Participa en</p>

otros vendedores.	perfecto, no aprenderás.	pereza y aislamiento	eventos profesionales.
En ningún momento te has planteado observar a otro vendedor, mejor o peor que tú, o enterarte de cómo trabaja.	Te encasillas, no te superas. Tu suficiencia se percibe como falta de adaptación a la evolución de las necesidades del cliente.	Falta de motivación para mejorar, conformismo y complacencia. Pereza mental para aprender, y por tanto, para cambiar.	Platica con tus compañeros de trabajo. Averigua qué opina el cliente de otros vendedores. Habla con tus colegas de los clientes.

Cuadro 4.4. – Errores del vendedor cuando el cliente no esta.

F.2. PREPARA LA ENTREVISTA IDEAL.

Es fundamental planificar el trabajo, conocer a fondo tu oferta de productos y servicios y analizar a tus clientes actuales y potenciales.

El buen vendedor no deja nada a la improvisación ni confía exclusivamente en su habilidad personal. El éxito o el fracaso que se obtiene en una entrevista dependen gran medida de cómo se haya preparado previamente. Es decir, de si ha tratado de informarse todo lo posible acerca de ese cliente, su negocio, sus proveedores y, en su caso, de la relación que desde la propia empresa se ha mantenido con ese cliente hasta la fecha.

En efecto, la fluidez e intensidad de la interacción entre vendedor y cliente serán mayores cuanto mejor conozca el primero las necesidades del segundo, así como la forma en que su oferta pueda satisfacerlas. Por eso es importante que el vendedor investigue la situación de cada uno de los posibles clientes. Sólo así, con información importante, estará en condiciones de cerrar la venta. No se dedicará a vender sino que ayudará a que sus clientes tomen las decisiones de compra más acertadas para ambos.

Es muy importante la preparación de una venta ya que de eso depende una venta exitosa y a continuación se da lo que se requiere al preparar una entrevista con el cliente:

1. Fijar un objetivo general. Puede ser una cifra monetaria un porcentaje o un múltiplo de un objetivo fijado por el Departamento de ventas, algo que desees adquirir o incluso, un ascenso. La idea es transformar esa meta en el número de ventas real que necesitas para alcanzarla. Divide esas ventas totales en

ventas diarias y calcula el número de citas que tienes que concertar para lograrlo. La cuestión es tener una agenda y utilizarla.

2. Estudiar nuestra oferta. Ya se trate de un producto o de un servicio, debes conocer a fondo sus características técnicas, ventajas e inconvenientes. Y ello, pensando siempre en el beneficio que puede tener la oferta para el cliente.

3. Analiza al cliente potencial. Antes incluso de hacer primera visita, investiga quién toma las decisiones en la empresa, cómo ha evolucionado ésta en los últimos años y sus planes de futuro, quiénes son sus proveedores actuales, cuáles y cómo son sus competidores...

Para ayudarse en esta tarea, lo mejor es utilizar la ficha del cliente, una fórmula diseñada por la consultora Otto Walter, cuyo socio y consejero delegado **Fernando Santillán** recomienda: "Si tu única meta es conseguir una cuota mensual, lograr sólo una venta... estarás obcecado con el cierre, no mirarás más allá, estarás estresado con tu trabajo mes a mes, día a día".

Para Santillán, hay que tener aspiraciones como satisfacer al cliente, fidelizarlo, lograr su confianza, que sea tu amigo... "Pero hay que aspirar a más: conseguir la QTR, es decir, Que Te Recomiende a clientes potenciales. Si trabajas con ese objetivo conseguirás mejores resultados, a corto, medio y largo plazo".

FICHA DEL CLIENTE

Empresa: Nombre:

Cargo:

PREPARACIÓN PREVIA -

1. ¿Qué sabes del cliente?

Edad, familia, trayectoria profesional, gustos, aficiones

2. ¿Y de su empresa?

Evolución de la compañía, competencia y situación del sector.

3- Temas a tener en cuenta.

Datos de entrevistas anteriores, artículos de prensa, tipo de máquinas que utiliza, etc.

4- Referencias.

Quién te ha hablado del cliente, qué personas conoces con las que él mantiene relación personal o profesional

5- Cinco razones por las que te es simpático.

Si eres capaz de conseguir que el cliente te caiga bien tendrás una ventaja competitiva frente a todos los demás vendedores.

6- ¿Cuál es tu objetivo?

Ten en cuenta que tienes que conseguir que él te recomiende.

7- ¿Cómo plantear la reunión?

Qué Pasos darás para abordar la entrevista de ventas.

8- ¿Qué vas a llevar a la reunión?

Cuanto más herramientas tengas para informar al cliente (ordenador portátil, base de datos de referencias, catálogos, Pruebas de producto, etc.), mejor lo harás.

9. Diez preguntas abiertas. Es decir, que no den lugar a un frío sí o un no. Estas cuestiones son fundamentales para conseguir que el objetivo y el planteamiento sean eficaces. La preparación por escrito es la clave del éxito. Las preguntas no tienen por qué referirse al negocio en sí. La pregunta básica sería - "¿A qué concedes tú especial importancia?", la respuesta puede ser: "ser el primero en tenerlo". Y a continuación pregunta para comprender, no des por hecho que tu visión y la suya coinciden.

10. INFORME

1- **¿Qué fue bien en la entrevista?** Analiza la conversación, lo que has descubierto, qué pregunta te ha sido más útil y te puede servir para tratar con otros clientes, etc.

2- **¿Qué pudo mejorar?** Una pregunta mal formulada o que el cliente ha tomado en un sentido diferente.

3- **Conclusiones.** Realizar un resumen de la experiencia de venta.

4- **¿Qué le contaste?** Como trabajas con muchos clientes, es importantísimo que no te repitas de una visita a otra, para que no diga eso ya me lo dijiste hace un mes" escribe con palabras clave qué te contaste: nuevo catálogo, última Oferta, etc.

5- **¿Qué te contó?** Anota sus impresiones.

6- **Sus palabras clave.** Escribe con sus propias palabras sus ideas clave, de forma completa, sin adular sus comentarios.

7- **¿Qué sabes de él ahora?** Apunta aquellos: aspectos novedosos acerca del cliente con respecto a vuestra última entrevista

PRÓXIMO PASO

Escribe cuál será tu próxima actuación ya concretada con el cliente enviarte el pedido, presentarte una nueva propuesta en un plazo dado, buscar algún dato que te ha solicitado.

Si un error fundamental es no preparar bien la entrevista de ventas, el colmo sería acudir a ella sin las herramientas necesarias: agenda u ordenador portátil, referencias precios, tarifas, artículos de prensa donde se haga referencia a las bondades de tu oferta, muestras, catálogos, hojas de pedido o contrato de cierre..... todo ello en unas condiciones impecables y no se olvide de llevar una calculadora ya que produce una sensación de exactitud y profesionalidad.

- ***Sistemas para provocar la acción***

Si llamamos al cliente por teléfono dos semanas después de haberte enviado una carta, en vez de hacerlo al cabo de tres días, la llamada perderá una quinta parte de su eficacia. Igualmente, si te llamamos demasiado tarde para saber si ya ha tomado una decisión, puede que haya cambiado de opinión o que la competencia se nos haya adelantado. En palabras, el vendedor necesita un sistema para provocar la acción. Sea cual sea el sistema -ordenador, agenda manual o electrónica, lo ideal es, que cada mañana podamos saber a quién llamar, enviar información, visitar, etc. Aparte de la reducción de costos y el incremento de la productividad, existen estas razones:

- **Complejidad:** Muchos artículos que antes venían sólo en un par de modelos, pueden estar ahora disponibles en múltiples combinaciones. A su vez, los clientes tienen cada vez más información, por lo que el vendedor también necesita contar con información más relevante para ofrecer los productos en colaboración con ellos.
- **Replanteamiento:** Las redes de información sustituyen a quienes antes elaboraban instrucciones para los comerciales. Ahora son éstos quienes se ocupan de determinadas tareas administrativas, por lo que se precisan herramientas que simplifiquen y aceleren esos trabajos.

Así tenemos que el saber como preparar una entrevista y como llevarla a cabo es muy importante para poder cerrar una venta, así como los detalles en lo que debemos tener cuidado al estar con el cliente.

F.3. UTILIZA EL PODER DE TU MENTE

Antes en los cursos sobre técnicas de venta se trabajaba mucho el argumentario, el tratamiento, de, objeciones... Se planteaban recetas para liar al cliente, manipularlo y conseguir ventas a corto plazo. Ahora, lo importante es conseguir la empatía con el cliente, y ello con un objetivo muy claro: la venta a largo plazo.

"Vender es el arte de persuadir para conseguir que el otro se salga con, la tuya". Porque hoy día hay menos diferencias en la oferta de las empresas. Y el cliente, ante propuestas similares, elige al vendedor que mejor le cae.

Pero, ¿cómo empatizar con el cliente?

"Con la afinidad. La gente que nos cae mejor es la más afin a nosotros en ideas políticas, religiosas, aficiones, gustos...

- **Recurrir a la PNL**

¿Cómo adaptarnos al cliente?; Utilizando la Programación Neurolingüística (PNL), es decir, debes adaptar tu estilo de comunicación al de tu interlocutor. Así te ganas emocionalmente al cliente. No necesitas cambiar tus ideas, lo que transformas es tu estilo de comunicar: sintaxis, vocabulario, gestos...".

La venta se cierra con emociones. Porque lo más importante para el cliente es su negocio o su puesto de trabajo por encima

Tony Buzan y R. Israel, en su obra Esquemas mentales para vender mejor, proponen al vendedor trabajar diez destrezas mentales para comunicarse mejor:

- 1. Los números.** Se utilizan en los precios, descuentos, dimensiones, medidas, cuotas de mercado, códigos...
- 2. Las palabras.** Son poderosas, pueden construir, bloquear o incluso arruinar una entrevista de ventas.
- 3. La lógica.** Por ejemplo, se utiliza para planificar la entrevista de ventas de manera eficiente y eficaz.
- 4. Las listas.** Precios, tamaños, referencias... ayudan a hacer el seguimiento y poner orden en la información.
- 5. Los detalles.** Son importantes para asegurar que el cliente recibe exactamente lo que desea: tamaño, color...
- 6. Las imágenes mentales.** El vendedor competente logra pintar palabras-imágenes en la mente del cliente.
- 7. La imaginación.** Ayuda al cliente a sentir las ventajas de su compra.
- 8. El color.** Juega un papel importante en los envases, catálogos, anuncios
- 9. El ritmo.** En la conversación de ventas, el ritmo de la voz hace que ésta sea interesante y digna de recordar.

10. El espacio. En el caso de la entrevista de ventas cara a cara, hay que analizar el espacio entre el vendedor y el cliente. Así, éste se aproxima porque está interesado, o se aleja para crear distancia.¹

- ***Realizar entrevistas sensoriales, apelar a los cinco sentidos.***

Una entrevista de ventas sensorial es extraordinariamente poderosa. Antes de decidir comprar, los clientes necesitan imaginarse a sí mismos utilizando el producto o servicio que van a adquirir.

² Buzan, Tony; Israel R.; Esquemas mentales para vender mejor

La información se puede comunicar utilizando los cinco sentidos o una combinación de éstos.

VISTA	OÍDO	OLFATO	GUSTO	TACTO
<p>El 85% de la información se canaliza a través de los ojos.</p> <p>La vista es el instrumento sensorial más importante que tenemos.</p> <p>La comunicación visual es un método muy influyente transmisión de información y adopta muchas formas.</p> <p>Ejemplo 1.</p>	<p>El escuchar la forma de hablar siempre deja huella. El lenguaje se utiliza para expresar ideas, responder a preguntas y persuadir. La voz, el tono, la intensidad... hacen que la forma de hablar sea una poderosa experiencia...</p> <p>Ejemplo 1. La oficina está</p>	<p>El cerebro recuerda un olor durante mucho tiempo.</p> <p>Las empresas de cosméticos lo saben muy bien: el cerebro, recordará un aroma mucho tiempo o después de que, eventualmente el cliente haya olvidado una conversación o un envase.</p> <p>Ejemplo 1. El</p>	<p>Todas las papilas gustativas se comunican con el cerebro.</p> <p>Piensa simplemente en lo poderoso que es el recuerdo de una degustación cuando descubres un nuevo sabor con el que disfrutar. Los fabricantes emplean esta técnica</p>	<p>Al tocar notas una sensación y compruebas la calidad.</p> <p>Si en una tienda de ropa encuentras una prenda que te agrada, tocarás el tejido para asegurarte de que te causa una buena sensación al contacto con la piel y para comprobar su calidad.</p> <p>Ejemplo 1.</p>

<p>Recurrir al sentido de la vista: "Estos gabinetes tienen diseño moderno con partes transparentes de color azul".</p> <p>Ejemplo 2. Atraes la vista del cliente hacia el diseño de los periféricos: "Fijese que el mouse tiene diseño ergonómico y tiene una rueda para navegar mas rápido en la Internet".</p>	<p>ambientada con el sonido de una agradable música de fondo y tú utilizas un tono de voz sensible.</p> <p>Ejemplo 2. Diriges la atención del cliente hacia el sonido la computadora al abrir y cerrar aplicaciones. "La computadora tiene una tarjeta de sonido muy buena escuche que</p>	<p>ambiente está cargado de olor dulce procedente de diferentes aromas. Orientas el sentido del olfato del cliente hacia el producto: "El aroma a fresco en una oficina es muy agradable".</p>	<p>continuamente , por eso en los grandes almacenes solemos encontrar pequeños stands en los que nos ofrecen muestras de nuevos productos. Imagina que te ofrecen un pedacito de queso, ¿acaso no tienes la tentación de probarlo?</p> <p>Ejemplo 1. Le dices al cliente: "Usando esta computadora y</p>	<p>Animas al cliente a que utilice la computadora "Fijese que tan fácil es de usar y la resolución de su monitor es de lo mejor".</p> <p>Ejemplo 2. Invitas al cliente a que se siente y vea una animación digital: "Con esta computadora usted puede ver animaciones digitales".</p> <p>Ejemplo 3.</p>
--	---	--	---	---

<p>Ejemplo 3.</p> <p>Diriges dos veces la vista del cliente hacia la computadora: "Este sistema hará que la computadora quede tan bien como la mejor de todas.</p>	<p>bien se oye".</p> <p>Ejemplo 3.</p> <p>Utilizas palabras que recordará bien y llevas con musicalidad la conversación:</p> <p>'Sí, por supuesto que podremos ponerte mas memoria en RAM".</p>		<p>lo rápido que es podrá saborear el éxito".</p>	<p>subrayas el resultado: "Podrá ver películas dvd".</p>
---	--	--	---	--

Cuadro 4.5. – Comunicación a través de los 5 sentidos.

- ***El lenguaje no verbal***

El entusiasmo, igual que todas las emociones, es contagioso. Si sonríes, estás relajado y pleno de energía, tus clientes lo percibirán. Y otro factor importante es que los clientes recordarán al vendedor que les causó una sensación positiva haciéndoles sentirse bien, y recomendamos "Convértete en una persona simpática".

Los expertos recomiendan: viste con decoro, sin estridencias y, sobre todo, con pulcritud.

Trata de ser natural en tus movimientos, que han de ser armónicos. Por tanto, no seas brusco ni gesticules en exceso. Y, por encima de todo, ¡mira a tus clientes a los ojos!, con franqueza...

- ***Cómo recordar a tus clientes y dejar huella en su memoria***

Si caes simpático a tus clientes, te llamarán para pedirte consejo, te harán pedidos por teléfono y, lo mejor, ¡recomendarán a sus amigos que te compren!

Las claves para la memoria que te ayudarán a recordar las caras y los nombres de tus clientes, de forma que ellos tampoco te olvidarán:

• **Para recordar su nombre**, pon interés en las personas con las que tratas, Cortesía obliga...

• **Para memorizar su rostro**, observa sus rasgos faciales más característicos y trata de asociar el nombre con su cara.

• **Intercambia con el cliente tus tarjetas** de Visita.

• **Convierte en afición la memorización de rostros y nombres**.¹ El poder de observación y la memoria mejoran de forma increíble.

• Para recordar a un cliente en concreto, **revive mentalmente su recuerdo**, al menos una vez durante día.

F.4. Trata las objeciones

Conviértelas en oportunidades

El vendedor debe esperar que el cliente le plantee objeciones. No te asustes, puede ocurrir que tenga dudas o demande más información. La clave está en tu preparación previa a la entrevista.

Todos los expertos consultados coinciden al señalar que las objeciones sólo demuestran que el cliente está interesado en tu oferta y que tiene ganas de ser convencido. Por eso lo importante es saber transformar las objeciones en ventajas. Para conseguirlo, lo ideal es que prepares con antelación las objeciones más comunes.

La experiencia es clave no hay nada mejor que aprender de la experiencia: El cliente te enseña muchísimo: fijate cómo reacciona cuando le haces una propuesta, cuando le gastas una broma, valora qué tal te ha funcionado con él una técnica de cierre. De esta forma, aprendes a aplicar lo experimentado en un contexto diferente.

Hay que prever las objeciones, para dar una respuesta convincente evitando la improvisación. Nuestra exploración correcta de las objeciones es una llave para el cierre de la venta". A continuación, se dan tres fórmulas útiles para el tratamiento de las objeciones:

- Utilizar las matemáticas de las ventas. Multiplicando las ventajas y minimizando las desventajas que puede suponer una objeción.
- Guardar un as en la manga. Esto es, una ventaja adicional de nuestro producto que no hemos presentado durante la entrevista, pero que en un momento dado nos pueda servir para contrarrestar una objeción.

- Utilizar la táctica del judo. En vez de contrarrestar los argumentos del cliente, nos apoyamos en sus objeciones. Así, nos situamos en una posición, comunicativa próxima al cliente, lo que facilita el entendimiento mutuo.

- **Cambiar de sintonía**

Llegado el momento de las objeciones, se ofrecen estos consejos:

- Salva el clima cordial a toda costa;
- Sé honesto en tus planteamientos;
- Hazle ver la cara positiva del asunto;
- Contrapesa con argumentos a favor, o acepta la objeción sin más, y continúa la entrevista de ventas

Otra recomendación, Cuando el cliente haya presentado la objeción, puedes contestar: "De acuerdo. Y si lo consigo, ¿puedo dar por hecho su compra?". Después lo mejor es guardar silencio. En estos casos el que habla primero es el que cede.

Hay una regla de oro en el proceso de ventas que no se cumple nunca. En una entrevista, el vendedor debe hablar en tono al 20% y el cliente el 80% restante. Igualmente, jamás deberá dar un no rotundo, hay que dar explicaciones, ofrecer alternativas, opciones.

- **Tipos de objeciones y cómo afrontarlas.**

Las objeciones aparecen en el cliente por diferentes razones, la mayoría de origen emotivo. Las personas muestran una vacilación natural a tomar una decisión, casi siempre por miedo a comprometerse o a cometer un error irreparable.

El vendedor debe mantenerse tranquilo y no considerarlas como un ataque personal. Escuchará las objeciones hasta el final para distinguir las verdaderas o lógicas -dudas, malentendidos, desventajas- de las falsas o psicológicas -evasivas, pretextos, excusas, prejuicios...

1. Pretexto.

Se llaman también barbas postizas o antifaz, porque ocultan las verdaderas objeciones: "Tengo muchas existencias", "es demasiado caro", "mis clientes nunca me piden eso", "es demasiado juvenil"...

· Averigua si el cliente tiene algún motivo para mentir, aunque el más frecuente suele ser la falta de capital. Seguro que se trata de excusas; insiste, trata de sonsacarle cuál es la verdadera objeción para utilizar la estrategia ad hoc.

2. Prejuicio.

Son idea o juicios preconcebidos que el cliente tiene hacia la empresa, el producto o incluso el vendedor, motivados en ocasiones por anteriores experiencias negativas. El problema es que este tipo de objeciones no se expresan, por lo que resultan sumamente difíciles de tratar.

· Técnica. Hazle preguntas abiertas (que no den lugar a una respuesta de sí o no) para que hable y poder descubrir así cuál es la verdadera causa de su actitud.

3. Duda.

El cliente es escéptico, duda de que el producto le vaya a proporcionar el beneficio que el vendedor dice, aunque le gustaría que así fuera.

· Técnica. Generalmente, cuando un cliente no se cree el beneficio del producto que le vendes es porque, en realidad, le parece una ventaja demasiado grande.

Por tanto, tienes que ser capaz de demostrarle que lo que dices es verdad. Para ello, utiliza un argumento de prueba o demostración.

4. Malentendido.

Nace de una información incompleta o porque el cliente cree que el producto tiene una desventaja que en realidad no existe.

Técnica. Averigua por qué opina así. Si está mal informado, abstente de hacer comentarios del tipo "pues quien le ha informado no tiene ni idea" -puede haber sido su novia -. Reformula la objeción: "Si le he entendido bien, usted estaría dispuesto a..."; verá que le escuchas con atención. Después, aclárale el malentendido.

5. Desventaja real.

Puede ser el resultado de que el producto no ofrece un beneficio que el cliente considera importante o de que hay algo en tu oferta que le desagrade. Casi siempre suele ser el precio.

Técnica. Hazle preguntas para determinar exactamente el alcance de la objeción. A continuación, pon de relieve otros beneficios para compensar la desventaja. Podrás limar las diferencias entre el precio que él estaba dispuesto a pagar y el que tú le ofreces.

- **Seis fórmulas para cerrar**

Se recomiendan siete fórmulas de cierre:

1. Obtener la conformidad en detalles pequeños: "¿Se lo enviamos de color verde?", o "¿Necesita también que le enviemos los tornillos?".

2. Restringir la elección. A veces, el cliente duda porque tiene ante sí varios productos. En tal caso, lo mejor es ir eliminando alternativas, hasta dejar dos: "¿Quiere usted la blanca o la naranja, O se lleva las dos?".

3. Presentar ventajas e inconvenientes. En un papel dibujamos dos columnas para ambos conceptos. El vendedor escribe las ventajas y el cliente los inconvenientes. Dado el normal desequilibrio, será fácil conseguir el pedido.

4. Actuar como si el pedido ya estuviese hecho. El vendedor termina de rellenar la hoja de pedido, de acuerdo con lo hablado durante la entrevista de venta, y se lo da al cliente para que lo firme.

5. Solicitar directamente el pedido. El vendedor le dice al cliente abiertamente: "Por favor, puede firmar aquí", o bien- "Ha llegado la hora de hacer el pedido".

6. Suplicar. Esta fórmula de cierre apenas es utilizada por los vendedores. Sin embargo, los que recurren a ella obtienen muy buenos resultados, El comercial acude a ver al cliente a últimos de mes y le dice: "Por favor, cómpreme ahora porque, si no, no voy a cumplir mis objetivos y mi jefe me va a despedir".

Por último, una vez que el cliente ha firmado la solicitud de pedido, se recomienda vacunar al cliente contra las críticas que pueda recibir de su entorno profesional, familiar... dándole argumentos para que él pueda desmentirlas.

F.5. Busca tu auto motivación Sólo así podrás progresar a diario

La profesión del vendedor es una profesión de altibajos. Para motivarte, piensa en positivo, planifica tu trabajo diario, sé fiel a tus principios valora las relaciones personales y el aprendizaje continuo.

En la actividad comercial hay días buenos y otros malos, como en cualquier profesión. El vendedor tiene que aprender a convivir con la negativa: del cliente. Tiene que buscar el valor de la palabra no. Imagina que se venden computadoras y que tu comisión es del 1%. Si vendes una computadora de 30 000 pesos, obtendrás 3 00 pesos. Por otra parte, cuantifica el número de visitas que tienes que hacer para conseguir un sí. Si de cada diez, logras una venta, cada vez que te dicen " no " estás ganando 3 0 pesos".

Una técnica que influye en la auto motivación es el autoconvencimiento de que la gestión de la venta será un éxito". Para ello, se propone lo siguiente:

- Definir los aspectos y detalles de lo que deseas conseguir con una perspectiva ambiciosa.
- Recurrir a las armas de que dispones: tu experiencia, la preparación, los puntos fuertes de tu propuesta, el recuerdo de éxitos anteriores, etc.
- Mentalizarse y convéncete de que la gestión va a resultar exactamente como tú quieres. Rehuye los pensamientos negativos y miedos al fracaso.

- ***El gimnasio de ventas: Una propuesta útil***

La Empresa Tatum, una consultora especializada en gestión y formación comercial, ha diseñado un sistema, denominado Gimnasio de ventas, que ayuda a desarrollar lo que ellos denominan las seis habilidades básicas comerciales, a saber:

1. Autodominio.
2. Percepción.
3. Relación.
4. Influencia.
5. Resolución y
6. Organización.

"Se trata de un sistema de entrenamiento basado en la realización de ejercicios que es preciso repetir constantemente; si no, no tiene ningún sentido hacer gimnasia", explica José María Díez, director del área de consultoría de Tatum.

El objetivo: crear rutinas de comportamiento verbal y no verbal.

El gimnasio cuenta con herramientas de diagnóstico para la auto evaluación de las habilidades comerciales. Está diseñado con micro ejercicios individuales que el vendedor puede hacer en cualquier momento de su vida cotidiana, y con ejercicios para realizar en grupo, siempre bajo la supervisión de un monitor.

1. Autodominio.

Definición. Esta habilidad está relacionada con la tenacidad: "insisto una y mil veces hasta conseguir lo que pretendo". Y también con el entusiasmo: "Mi tarea como vendedor es muy estimulante".

Ejercicio práctico. Para ser más tenaz: entrar en una entidad financiera y pedir que te den información sobre productos, insistir en varios puntos y pide que te aclaren dudas. Para ser entusiasta: tratar de visualizar una escena de algún éxito profesional. Recrearla lo mejor que se pueda y evocarla cada mañana al despertar.

2. Percepción.

Definición. Tiene que ver con la intuición del vendedor: "Descubro rápidamente cualquier oportunidad de venta", y con su sentido de la observación: "Estoy permanentemente con las antenas puestas".

Ejercicio práctico. Para ser más intuitivo: tratar de imaginar las aficiones de diez clientes a quienes conoces superficialmente. Escribirlas y comprobar el nivel de aciertos. Para ser más observador: averiguar el color o la marca del coche de tus compañeros de trabajo sin preguntarles, y comprueba tus aciertos.

3. Relación.

Definición. Esta habilidad está vinculada a la sintonía: "Comprendo y comparto los sentimientos de mis interlocutores", y con la confianza: Soy de los que enseguida se ganan la confianza de la gente".

Ejercicio práctico. Para ganar en sintonía: imita los gestos y ademanes de algún cliente. Procura que no se dé cuenta. Comprueba si se sintió más cercano a ti. Para incrementar la confianza: consigue que algún conocido -no

amigo- te deje las llaves de su casa cuando se va de vacaciones o que te preste el coche.

4. Influencia.

Definición. Está vinculada con tu facilidad para usar la argumentación: "Mis argumentos son oportunos y eficaces", y con la capacidad para influir en los demás: "La gente escucha y sigue mis consejos".

Ejercicio práctico. Para mejorar tu argumentario: consigue cambiar la dirección de una discusión en grupo hacia la opinión que tú defiendes, aunque al principio no sea la más aceptada. Para ser más influyente: convence a un compañero de trabajo para que realice una tarea que te correspondería hacer a ti.

5. Resolución.

Definición. Es una habilidad que tiene que ver con tu capacidad de decisión: "Hago lo necesario para provocar el sí del cliente", y con tu agilidad: "Consigo el acuerdo antes que la mayoría de los vendedores".

Ejercicio práctico. Para mejorar tu poder de decisión: consigue que un compañero acepte una propuesta tuya sobre cómo podría realizar una tarea. Para ser más rápido: en una fiesta o evento social, preséntate a una persona y, acto seguido, sin esperar a conocerlo más, pídele su número de teléfono.

6. Organización.

Definición. Está relacionada con la priorización de tareas: "Sé qué hacer en cada momento y distingo entre lo importante y lo urgente", y con la distribución del tiempo: "Dispongo de tiempo suficiente para vender".

Ejercicio práctico. Para aprender a priorizar: piensa en un viaje y organízalo distinguiendo entre lo urgente y lo importante. Para mejorar tu distribución del tiempo: planifica un fin de semana asignando tiempo para estar con la familia, quedar con amigos, ir al cine, leer y hacer tareas domésticas. Cumple el 60% de tus objetivos.

• **¡Hoy es un gran día! Plantéatelo así...**

El trabajo de vendedor es el mejor trabajo que se puede tener... es lo que dicen la mayoría de los expertos en ventas.

Éstas son otras razones para salir a trabajar y echarle muchas ganas:

- Vas a ver a muchas personas, algunas ya son tus amigas. ¡Y te pagan por hacerlo!
- Cada día aprenderás nuevas formas de hablar y de escuchar. El cliente te enseñará sin que casi te des cuenta.
- Estarás en la calle y serás libre. ¡Serás dueño de planificar tus días y tus horas! Elegirás la ruta y los momentos mejores para realizar las visitas y obtener lo mejor de cada una, Tú mismo decidirás cuánto tiempo vas a estar con cada amigo, cómo saludarle, despedirte...
- También puedes progresar más rápido que en cualquier otro trabajo, Los vendedores pueden llegar rápidamente a jefe de ventas. Y de allí a la dirección comercial, ¡o a la gerencia! O, por qué no, ¡fundar tu propia empresa!
- ¡Qué divertido! Un trabajo de preguntas, respuestas y soluciones. Preguntar al cliente por sus cosas y recibir sus respuestas, para después pensar en soluciones.

·Si te vas preparando y cada día te informas mejor sobre tu mercado y el de los clientes, más aprenderás y más fácil te resultará trabajar y ganar más dinero.

F.6. Puntos a tomar en cuenta en el proceso de venta

En el proceso de venta todo vendedor o empleado de la empresa, tiene que

1. Tratar amable y acogedoramente al cliente, cualquiera sea la circunstancia en que el vendedor (asesor de producto) entra en contacto, dentro o fuera de los lugares de venta, con un individuo potencialmente transformable en cliente o consumidor en perspectiva;
2. Investigar de esa persona sus características y circunstancias familiares y laborales capaces de permitirle inferir la naturaleza de sus posibilidades, necesidades, y urgencias de adquirir algunos de los productos de los que vende la empresa;
3. Jerarquizar esos productos necesitados combinando las prioridades de venta de la empresa con las prioridades de compra del cliente en perspectiva según sean sus necesidades y posibilidades detectadas;
4. Asegurarse que tiene suficiente conocimiento de esos productos o recurriendo de inmediato o lo más pronto posible a alguien de la empresa que si lo tenga suficientemente;
5. Asesorar y recomendar al cliente en perspectiva lo que más le conviene según sus necesidades y posibilidades, y no según lo que más quiera vender en ese momento;
6. Brindarle los mejores planes para adquirir el producto que necesita;

7. Hacer en todos los casos, junto con el cliente, una lista de todos los demás productos de los que vende la empresa y que ese cliente en perspectiva prevé necesitar, calendarizadamente, en el futuro;
8. Asegurarse que esa información ingresa en la base de datos de la empresa;
9. Asegurarse posteriormente que, con suficiente anticipación a las fechas previstas en ese calendario, él u otra persona de la empresa entre en comunicación con ese cliente nuevamente;
10. Dar seguimiento a lo anterior y repetir todos los pasos previos de este proceso en el transcurso de esas comunicaciones.

F.7. Importancia del trato al cliente como ventaja competitiva

Los atributos intangibles son la ventaja competitiva. Sin el servicio no hay atractivo y la necesidad de la excelencia en el servicio se debe a que:

- El 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan, simplemente se van y nunca vuelven.
- Los clientes muy satisfechos, transmiten su satisfacción a 3 o menos personas
- Los clientes insatisfechos, transmiten su insatisfacción a 9 o más personas, porque siempre una mala experiencia será un buen motivo de conversación.

- Cuesta hasta 5 veces más conseguir un nuevo cliente que venderle a un cliente. Porque para venderle a un desconocido tengo que hacer publicidad, promoción, descuentos, regalos, etc.
- El cliente tiene un valor de por vida, que es todo lo que el cliente puede consumir de lo que nosotros vendemos durante toda su vida. Perder una venta es insignificante comparado con perder un cliente.

De lo anterior tenemos matemáticamente que:

- 1 cliente insatisfecho que se quejó significa entonces 20 clientes insatisfechos que no lo hicieron
- 20×9 influenciados = 180
- 180×5 veces el costo = 900
- $900 \times$ Valor por Vida = Mucho dinero perdido

Luego se llegó a este cuadro.

Causa	%
Fallecimiento/Quiebra/Cierre	1,00
Se relacionó con competidor	3,00
Traslado a otra zona	5,00
Insatisfecho con el producto	9,00
Lo captó la competencia	14,00
Indiferencia en la atención	68,00

Cuadro 4.6. – Causas de pérdida de clientes.

Quiere decir, que el 81% de los clientes volvería a comprarnos aunque en su última experiencia, el producto fue un fiasco, porque confía en nosotros. Son los clientes que nos dicen: a ver si me vendes algo mejor esta vez. Pero casi el 70% huye desparovido ante un servicio indiferente.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ADICIONALES

La empresa se encuentra en un estado letárgico, debido a que se encuentra en una profunda reestructuración para corregir los errores pasados. Es una empresa pequeña que se encontraba en franco crecimiento a ser mediana, cuando de manera inesperada fue decayendo de manera muy seria, de tal modo que su crecimiento se estanco, y llegó un punto en el que las ventas tan bajas obligaron al decrecimiento de la empresa.

El decaimiento ocurrido ocasionó graves daños a la empresa. Este se originó por diversas causas, siendo la principal la falta de métodos definidos en su área de ventas y una formalización de los procesos en general, un paso natural que toda empresa debe tener conforme va creciendo. El enfoque de la empresa orientado a las ventas no bastó en un mercado tan competitivo y que requiere de respuestas rápidas y satisfactorias hacia los clientes, cosa que no ocurrió.

La empresa no estaba preparada para ajustarse rápidamente a lo que los clientes le requerían debido a que siguió trabajando como una micro empresa cuando debió de haber crecido en muchos otros aspectos administrativos más allá del tamaño de la empresa. Esta visión tan empequeñecida impidió apreciar los cambios que la empresa requería al seguir el pensamiento "si funciona, para que cambiarlo" siendo esto una falacia dentro del campo empresarial, en donde los productos y servicios pueden permanecer inmutables en su idea original, pero siempre con diversas modificaciones que

vayan ajustándose de acuerdo a las necesidades de los clientes a través del tiempo.

Para recuperar el camino perdido ISITEL tiene que poner especial atención a sus clientes, a los productos y servicios que ofrece. Es por eso que los principales cambios que la empresa debe realizar están relacionados en su totalidad con la mercadotecnia, área fundamental para lograr que la empresa cumpla con sus objetivos de recuperación y futuro crecimiento.

La importancia de la mercadotecnia para ISITEL aumenta cuando se aprecia el relativo buen desempeño de las demás áreas funcionales de la administración dentro de la empresa, siendo su mayor debilidad obviamente en el área de mercadotecnia, que incluso es manejada únicamente como un área de ventas, dejando de lado así aspectos tan importantes como el cliente y sus necesidades, la importancia de la promoción, y muchos otros más.

El reto principal que la empresa afronta es realizar una mezcla de mercadotecnia que le permita mostrar sus productos y servicios al mercado, de forma tal que este los conozca, los consiga y permita un incremento en los ingresos de la compañía, que redundara en un crecimiento de la empresa. Una vez llegado a este punto la empresa deberá seguir realizando sus esfuerzos mercadotécnicos para que los productos y servicios nunca queden obsoletos, y que por el contrario se desarrollen nuevos conforme a las necesidades de los clientes, todos esto sin descuidar otros aspectos básicos de la administración,

que la empresa deberá corregir conforme vaya creciendo si desea mantenerse compitiendo en el mercado.

Para lograr lo anterior la empresa debe trabajar sobre todas las variables de la mercadotecnia, pero debe poner un énfasis especial en la variable promoción. Esta variable bien manejada le permitirá comunicar de manera eficiente y eficaz las ventajas de sus productos y servicios, la variedad de los mismos, sus características, en pocas palabras, dará a conocer a la empresa, y especialmente, dará a conocer los productos y servicios hasta ahora no conocidos por sus clientes.

Y precisamente ISITEL requiere una buena comunicación con sus clientes si es que desea sobresalir en este mercado repleto de competidores. La comunicación efectiva le permitirá establecer ante los clientes las ventajas competitivas que posee la empresa, como son la gran variedad de servicios que ofrece, el precio extremadamente competitivo, los tiempos de entrega y otras más.

Esta empresa tiene mucho para dar. A pesar de que es manejada de una manera un tanto descuidada, es bastante eficiente en la mayoría de sus áreas, y solo necesita formalizar sus esfuerzos para que pueda crecer de manera correcta. Haber crecido de manera impetuosa sin estar lista para ello fue parte de lo que causó la caída tan abrupta que enfrentó. No previó crecer tanto en tan poco tiempo, y cuando lo hizo no estuvo lista para enfrentar este crecimiento. Sin embargo a pesar de esto enfrento bastante bien la situación en

la mayoría de sus áreas, con la gran excepción del área de mercadotecnia como ha sido enfatizado en varias ocasiones dentro de este trabajo.

Esta área es la que más problemas le ha acarreado a la empresa, y que por consiguiente a sido en gran medida responsable de los resultados en declive de los últimos años. La total ausencia de esta área ha ocasionado que los resultados hayan sido muy pobres, al no saber como conservar y atraer a los clientes. Una empresa conforme crece debe saber manejar a sus clientes para que estos estén siempre satisfechos, porque por cada cliente que se queja al menos otros 9 están insatisfechos y la mayoría de ellos no volverá a comprar en la empresa, y en un mercado lleno de competidores, ninguna empresa puede darse ese lujo.

Uno de los cambios más importantes que se deben dar dentro del área de mercadotecnia, debe darse en el ámbito directivo. Este cambio implica el entendimiento del concepto de mercadotecnia como un medio para satisfacer las necesidades de los clientes por medio de productos y servicios a cambio de una retribución justa para la empresa, y no como un área que solo sirve de apoyo para las ventas y que persigue como único fin el vender productos sin importar el cliente.

Si este cambio de filosofía es entendido por los niveles superiores será más fácil realizar cualquier cambio en los demás niveles. El área de ventas luego entonces el área que debe experimentar más cambios. Pero no por estos cambios perderá importancia. Al contrario la aumentará dado que cualquier

cambio en otras áreas dependerá en gran medida del desempeño que Ventas tenga. A final de cuentas es esta área de ventas (ahora una parte de el área de mercadotecnia) la que logrará los ingresos para cualquier recuperación económica que la empresa necesite, y es el área que más contacto de primera mano tendrá con los clientes.

Ante tal situación, los vendedores de ISITEL cobran una gran importancia. Ellos deben jugar un rol más allá de ser simples intermediarios entre su empresa y los clientes, para convertirse en verdaderos promotores y pilares de la empresa. Este cambio de actitud y forma de pensar puede que no sea algo muy sencillo de lograr e incluso puede parecer competencia del área de Recursos Humanos. La realidad es que los vendedores han cumplido su papel de acuerdo a lo que la empresa les ha indicado, y esto ha sido incompleto, dado que los altos mandos no tienen una gran experiencia en el manejo de la mercadotecnia.

Lo anterior no quiere decir que no se pueda trabajar, pero si implica una sub-utilización de los recursos con los que cuenta la empresa y esto a la larga significa pérdidas tanto en el aspecto económico, como en el aspecto humano. Los vendedores de ISITEL son pieza fundamental dentro de los procesos de cambio de la empresa y por esto mismo deben ser tratados con esa relevancia.

Dentro de las recomendaciones tratadas en este documento se incluye una amplia gama de sugerencias a los vendedores con el propósito de que se dé este proceso de cambio estructural de la mejor forma posible.

Pero el área de mercadotecnia no es la única con serias deficiencias. Las consecuencias que trajo la contracción de la empresa han afectado a prácticamente todas las áreas. Es imperante que en cuanto las posibilidades se den la empresa formalice sus métodos de trabajo, es decir, que documente todas sus actividades, que estandarice sus procesos, que mejore sus áreas funcionales, etc., de la misma forma en que este trabajo trata de solucionar la problemática en el área de mercadotecnia de la empresa.

ISITEL cuenta con un gran potencial de crecimiento, dado que se encuentra en un mercado que sigue y seguirá en expansión por mucho tiempo, eso sin tomar en cuenta que dentro del mismo mercado diferentes productos representan submercados, cada uno con una tasa de crecimiento muy amplia y además nuevos productos (y por consiguiente nuevos mercados) son desarrollados regularmente.

Si las recomendaciones contenidas en estas páginas son seguidas, consideramos que la situación de la empresa mejorara en el corto y mediano plazo y la empresa se recuperará, ya que este estudio se hizo considerando la situación de la empresa tratando problemas esenciales, dando soluciones reales que se pueden aplicar sin ningún problema siempre y cuando no vuelva a descuidar las causas por las cuales la empresa decayó en primer lugar. Y no solo se recuperará, sino que logrará crecer más allá de lo que lo ha hecho antes, permitiéndole ser a mediando plazo una empresa muy importante dentro del mercado.

Aunado a lo anterior, ISITEL siempre debe recordar que cualquier empresa tiene que modificarse conforme sigue su crecimiento para poder seguir dentro de las preferencias del mercado. La historia ha demostrado que aquellas empresas que no se renuevan de manera regular están destinadas a morir tarde o temprano, sucumbiendo ante aquellas empresas que supieron cambiar a través del tiempo y conforme fueron desarrollándose no solo en tamaño, sino también en sus estructuras, procesos, sistemas y material humano. En el mundo empresarial hay que renovarse o morir, como estuvo a punto de experimentarlo ISITEL.

La experiencia por la que la empresa ha pasado le permitirá recordar sus errores, analizarlos y solucionarlos para no volver a cometerlos en el futuro.

Las conclusiones específicas a las que se llegaron después de realizar todo este estudio son las siguientes:

- Los objetivos de esta investigación se cumplieron, realizando las estrategias y soluciones para la empresa ISITEL para el área de Mercadotecnia-Ventas, que permiten realizar más ventas, mantener a los clientes y darles mejores productos y servicios.
- Esta investigación sirve de punto de partida para otros estudios ya que con el tiempo ISITEL crecerá y tendrá mas recursos económicos para dedicárselos a investigaciones que sirvan para aumentar su competitividad y aumentar sus ventas.

- La aportación de esta investigación está en las estrategias y soluciones a ISITEL, ya que no se aplican en este momento, en donde contienen las diferentes estrategias y técnicas que permita el incremento en los volúmenes de sus ventas y de sus clientes.
- Las computadoras y las telecomunicaciones van evolucionando a pasos agigantados, por lo que va seguir creciendo la necesidad de tener una computadora mas rápida y la necesidad de obtener información del todo el mundo, es aquí donde las empresas dedicadas a las computadoras y telecomunicaciones entran para poder realizar eso.
- ISITEL se encuentra en la Ciudad mas Grande del Mundo, en consecuencia hay mucha población que es un gran potencial para ser clientes de ISITEL por la necesidad de estar actualizados en la tecnología que aparece todos los días.
- Se plantean las formas de publicidad más baratas y con mucho potencial, así como una nueva forma de hacerse publicidad además de darle un plus a los clientes por medio de la creación de un CD con software muy útil.
- El mercado objetivo se centra en La Ciudad de México por ser el lugar en donde se concentra más población que en otras partes de México, además es donde se importa y se desarrolla la tecnología en México.
- Con la aplicación de las estrategias y soluciones se pueden obtener los objetivos propuestos.

- El reto es conseguir mas ventas y conseguir mas clientes aplicando las formas más baratas de publicidad para dar a conocer la calidad de los productos dando como resultado el crecimiento de ISITEL.
- El llevar un correcto registro y control de los clientes va a proporcionar información importante sobre sus gustos y necesidades, a ISITEL para que mejore sus productos y servicios.

V.I. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- **Administración**; Harold Koontz , Heinz Weihrich; Editorial McGRAW-Hill; 9ª edición; México 1990.
- **Curso de Mercadotecnia**; McDaniel, Carl; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana; 2ª Edición; México 1986.
- **Fundamentos de Mercadotecnia**; Kotler, Phillip; Armstrong, Gary; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana; 4ª Edición; México 1998.
- **Marketing desde el punto de venta**; Fresco, Juan Carlos; Ediciones Macchi; Buenos Aires, Argentina 1991.
- **Marketing Total**; Bradot, Nestor P.; 4ª Edición; Ediciones Macchi; Buenos Aires, Argentina 1994.
- **Mercadotecnia**; Kotler Phillip; Armstrong, Gary; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana; 6ª Edición; México 1996.
- **Promoción y Publicidad – Guía para el asesor empresarial**; Franklin, Reece A.; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana; 1ª Edición; México 1998.
- **Promueva su negocio con publicidad gratuita o casi**; Albrecht, Donna G.; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana; México 1998.
- **Services Marketing**; Lovelock, Christopher H.; Prentice Hall, 2ª Edición New Jersey, USA 1991

Sitios Web

- <http://www.masterdisseny.com/>
- <http://www.reddemarketing.com/>
- <http://www.marketing-eficaz.com/>
- <http://www.chabo.net/>
- <http://www.hipermarketing.com/>