



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

DESARROLLO Y PROPUESTA DE UN PLAN DE
MERCADOTECNIA PARA LA COMERCIALIZACION
DE SOFTWARE POR MEDIO DE INTERNET. EL
CASO CUBANO DE LA ORGANIZACION
TELEMUNDO.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

(ORGANIZACIONES)

P R E S E N T A :

LIC. RICARDO FIDEL SIMONEAU RODRIGUEZ

ASESOR DE TESIS: DR. MARCO A. DESCHAMPS FERNANDEZ



MEXICO, D. F.

FEBRERO DE 1999.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS.

Al gobierno de la República de Cuba que como parte de los esfuerzos que realiza para contar con el personal de la más alta calificación en todas las ramas de la economía, me brindó las posibilidades para cursar la Maestría en Administración de Organizaciones en la Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Gracias al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por proporcionarme la beca para poder cursar los semestres correspondientes a la Maestría.

Mi agradecimiento sincero a todos los maestros de la División de Posgrado que de una forma u otra contribuyeron a mi superación en todos estos años, con la aportación de sus conocimientos, y que han posibilitado que llegue a la terminación de una etapa de mi vida muy importante desde el punto de vista profesional.

Mi gran consideración y respeto al Dr. Marco A. Deschamps Fernández, asesor de la tesis, que desde un inicio mostró su interés en ofrecerme toda su colaboración para la realización de esta investigación, con sus criterios valiosos que me han ayudado de manera certera a la conclusión de la misma.

Mis agradecimientos al Ing. Roberto del Puerto, al Dr. John Fleites Delgado y a la Lic. Angela de Mérci Fernández por proponerme la idea de realizar el presente estudio, y por sus consejos y sugerencias durante el desarrollo de la investigación. Además, lo hago extensivo al Ing. Pedro Aguila Ojeda por la gran ayuda brindada en este tiempo.

Con todo mi amor dedico esta investigación a Heana, mi esposa, que me ha dado el suficiente aliento y ánimo, la que ha soportado estos años de ausencia del hogar en compañía de mis hijas Ingrid y Ariadna, constituyendo el apoyo necesario para seguir adelante y alcanzar este objetivo.

A mis padres que me han dado la gran oportunidad de tener el don más preciado: la vida, y a su preocupación permanente porque este feliz momento se realice. A mi abuela Zoila, quien sé estaría muy feliz de haber estado presente, en la terminación exitosa de mis estudios.

INDICE DE LA INVESTIGACION.

| | <u>PAG.</u> |
|--|--------------------|
| INTRODUCCION. | 1 |
| CAPITULO I.- Problema Objeto de Investigación. | 6 |
| 1.- Antecedentes e identificación del problema. | 6 |
| 2.- Importancia de la problemática. | 7 |
| 3.- Objetivos de la investigación. | 8 |
| CAPITULO II.- Marco Teórico de la Investigación. | 10 |
| 1.- La Mercadotecnia. | 10 |
| 1.1.- Principios generales y concepto. | 10 |
| 2.- El Plan de Mercadotecnia. | 12 |
| 2.1.- Importancia de la elaboración del Plan de Mercadotecnia. | 12 |
| 2.2.- El Mercado Objetivo. | 14 |
| 3.- Etapas fundamentales que componen el Plan. | 15 |
| 3.1.- Misión y Metas de la empresa. | 16 |
| 3.1.1.- Definición de la Misión. | 16 |
| 3.1.2.- Definición de las Metas. | 17 |
| 3.2.- Análisis de la situación actual. | 18 |
| 3.3.- Problemas y Oportunidades. Fortalezas y Debilidades. | 22 |
| 3.3.1.- Identificación y Análisis de Problemas. | 23 |
| 3.3.2.- Identificación de Oportunidades. | 26 |
| 3.3.3.- Fortalezas y Debilidades. | 28 |
| 3.3.4.- Supuestos de Mercado. | 29 |
| 3.4.- Objetivos Específicos. | 32 |
| 3.5.- Planes de Acción. | 34 |
| 3.6.- Desarrollo y Análisis de Estrategias. | 35 |
| 3.6.1.- Posicionamiento como estrategia competitiva. | 37 |
| 3.6.2.- La Mezcla de Mercadotecnia. | 38 |
| 3.6.2.1.- Producto. | 38 |
| 3.6.2.2.- Distribución | 39 |
| 3.6.2.3.- Promoción. | 39 |
| 3.6.2.4.- Precio. | 44 |
| 3.7.- Presupuestos. | 45 |
| 3.8.- Proyecciones de las Ventas y Beneficios. | 47 |
| 3.9.- Mecanismos de Evaluación y Control. | 48 |

| | <u>PAG.</u> |
|--|--------------------|
| 4 .- El Mercadeo Directo. | 51 |
| 4.1.- Definición de Mercadeo Directo. | 51 |
| 4.2.- Características del Mercadeo Directo. | 52 |
| 4.3.- Importancia del Mercadeo Directo. | 54 |
| 4.4.- Formas principales del Mercadeo Directo. | 54 |
| 4.5.- Medios que se utilizan para su aplicación. | 55 |
| 5 .- El INTERNET como forma de Mercadeo Directo. | 56 |
| 5.1.- La Supercarretera de la Información (INTERNET). Su importancia. | 56 |
| 5.2.- Ventajas comerciales del INTERNET. | 59 |
| 5.3.- INTERNET y su importancia como canal de distribución del software. | 60 |
| | |
| CAPITULO III .- Diseño y Desarrollo de la Investigación. | 62 |
| | |
| 1 .- Tipo y diseño de investigación. | 62 |
| 1.1.- Tipo de investigación. | 62 |
| 1.2.- Diseño de la investigación. | 64 |
| 2 .- Formulación de la hipótesis principal y las complementarias. | 66 |
| 2.1.- Hipótesis principal. | 66 |
| 2.2.- Hipótesis complementarias. | 66 |
| 3 .- Preguntas relacionadas con la investigación. | 66 |
| 4 .- Identificación de las variables. | 67 |
| 4.1.- Factores internos o endógenos. | 67 |
| 4.2.- Factores externos o exógenos. | 68 |
| 4.3.- Variables Independientes. | 68 |
| 4.4.- Variables Dependientes. | 68 |
| 4.5.- Medición de las variables. | 69 |
| 5 .- Recolección de la información. | 70 |
| 6 .- Resultados que se esperan obtener. | 71 |
| | |
| CAPITULO IV .- Marco Referencial y Antecedentes de la organización Telemundo. | 72 |
| | |
| 1 .- El Caso de la organización TELEMUNDO. | 72 |
| 2 .- La estructura y funcionamiento actual de TELEMUNDO. | 73 |
| 3 .- Análisis de la situación actual del Mercado. | 75 |
| 3.1 .- Crecimiento del mercado mundial de la informática y del software. | 75 |
| 3.2 .- Características generales de la industria del software. | 79 |
| 3.3 .- Tendencias internacionales en esta industria. | 80 |

| | |
|--|------------|
| 3.4 .- Panorámica actual del mercado de las tecnologías de información en algunos países de Latinoamérica. | 83 |
| 3.4.1 .- Brasil. | 84 |
| 3.4.2 .- Perú. | 86 |
| 3.4.3 .- México. | 86 |
| 3.4.4 .- Sistema de información centroamericano. | 87 |
| 3.5 .- Identificación del Mercado Objetivo. | 89 |
| 3.6 .- Análisis de la Demanda. | 89 |
| 4 .- Análisis del Comportamiento de Compra. | 90 |
| 5 .- Situación actual de la organización TELEMUNDO. | 91 |
| 5.1 .- Competencia. | 91 |
| 5.2 .- Entorno Tecnológico. | 92 |
| 5.3 .- Entorno Social. | 94 |
| 5.4 .- Entorno Económico. | 95 |
| 5.5 .- Entorno Etico-legal. | 96 |
| 5.5.1 .- Regulaciones en la comercialización de software a través del INTERNET. | 97 |
| 6 .- Análisis de los Problemas y Oportunidades del Mercado. | 98 |
| 7 .- El posicionamiento estratégico de TELEMUNDO. | 100 |
| 7.1 .- Posicionamiento actual. | 100 |
| 8 .- Análisis de la Mezcla Comercial actual de la organización TELEMUNDO. | 101 |
| 8.1 .- Producto. | 101 |
| 8.2 .- Distribución. | 103 |
| 8.3 .- Promoción. | 104 |
| 8.3.1 .- Publicidad. | 104 |
| 8.3.2 .- Promoción de Ventas. | 104 |
| 8.3.3 .- Relaciones Públicas. | 105 |
| 8.3.4 .- Fuerza de Ventas. | 105 |
| 8.4 .- Precios. | 105 |
| 9 .- Análisis de Problemas y Oportunidades, Fortalezas y Debilidades de la organización TELEMUNDO. | 106 |
| 9.1 .- Oportunidades. | 108 |
| 9.2 .- Amenazas. | 108 |
| 9.3 .- Fortalezas. | 108 |
| 9.4 .- Debilidades. | 109 |
| CAPITULO V .- Propuesta del Plan de Mercadotecnia para la organización TELEMUNDO. | 110 |
| 1 .- Análisis e interpretación de los resultados obtenidos. | 111 |
| 2 .- Propuesta del Plan de Mercadotecnia para TELEMUNDO. | 115 |
| 2.1 .- Misión y Metas de la organización. | 115 |

| | PAG. |
|--|-------------|
| 2.1.1 .- Misión de la organización TELEMUNDO. | 115 |
| 2.1.2 .- Metas principales de la organización. | 115 |
| 2.2 .- Definición del Mercado Objetivo. | 116 |
| 2.3 .- Objetivos de Mercadotecnia de la organización TELEMUNDO. | 116 |
| 2.4 .- Estrategia general para alcanzar los objetivos propuestos. | 117 |
| 2.4.1 .- Estrategia de posicionamiento estratégico. | 117 |
| 2.4.2 .- Estrategias de la Mezcla Comercial. | 119 |
| 2.4.2.1 .- Estrategia de Producto. | 119 |
| 2.4.2.2 .- Estrategia de Distribución. | 120 |
| 2.4.2.3 .- Estrategias de Promoción. | 121 |
| 2.4.2.4 .- Estrategia de Precios. | 126 |
| 2.5 .- Ventajas de la comercialización de software por medio del INTERNET. | 127 |
| 2.6 .- Problemas de la comercialización del software por medio del INTERNET. | 129 |
| 2.7 .- Uso del INTERNET como mecanismo de publicidad y ventas. | 131 |
| 2.8 .- Presentación de la “página WEB” en INTERNET. | 132 |
| 2.9 .- Ubicación de la presentación en INTERNET. | 133 |
| 2.10 .- Medios de comunicación. | 133 |
| 2.10.1 .-Modos comunes de comunicación electrónicos. | 133 |
| 2.11 .- Registro de la presentación de la “página WEB”. | 134 |
| 2.11.1.- El “sitio Web” como apoyo a la economía del regalo. | 135 |
| 2.12 .- Presupuestos del Plan de Mercadotecnia para los Años 1998-2001. | 137 |
| 2.12.1 .- Pronóstico de Ventas 1998 y Proyección Años 1999-2001. | 137 |
| 2.12.2 .- Proyección del Estado de Ganancia o Pérdida Años 1998-2001. | 138 |
| 2.12.3 .- Estimado de distribución de los elementos de la mezcla comercial. | 141 |
| 2.13 .- Evaluación y Control del Plan. | 142 |
| CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. | 144 |
| 1 .- CONCLUSIONES. | 144 |
| 2 .- RECOMENDACIONES. | 146 |

BIBLIOGRAFIA.

GLOSARIO DE TERMINOS.

ANEXOS.

" ... El mundo camina hacia la era electrónica ... Todo indica que esta ciencia se constituirá en algo así como una medida del desarrollo; quien la domine será un país de vanguardia. Vamos a volcar nuestros esfuerzos en este sentido con audacia revolucionaria ... "

**Ernesto "Che" Guevara
Marzo de 1962
Cuba**

INTRODUCCION.

Sin temor a equivocarnos se puede plantear que estamos en el inicio de la era de la comercialización de software a través del INTERNET (CSI). En 1992 sólo existían 16 páginas Web con propósitos educativos y de investigación y los negocios en línea (on-line) eran una fantasía más bien del siglo XXI.

Cada día este tipo de comercio toma más fuerza, y palabras tales como *cibercash*, *cibercoin*, *cibermoney*, *micropago*, van a ser palabras mucho más comunes. Los sistemas de venta en línea actuales permiten abonar con tarjeta de crédito a través de INTERNET, el pago de cualquier tipo de producto, en sustitución a las vías tradicionales de comercialización.

La CSI ofrece numerosas ventajas, algunas de las cuales se pueden resumir en :

- Hacer más sencilla la relación de los negocios con sus clientes.
- Permite una reducción considerable del stock.
- Reduce y acelera las operaciones del negocio.
- Provee nuevas maneras de encontrar clientes.
- Posibilita diseñar una estrategia de relaciones con los clientes y proveedores de su negocio, particularmente a nivel internacional.

En el Año 1997, según la Revista Business Week, el nivel de ventas alcanzado en cuanto a negocios de computadoras y alta tecnología fue de 863 millones de dólares, le siguieron entre otros: libros y música con 298 millones, regalos y flores con 149 millones, y ropa y zapatos con 98 millones.¹

Las causas de este éxito se atribuyen a: bajos precios, comodidad, servicio, y complemento de negocio standard con ventas en INTERNET. Por día aumenta el número de usuarios que compra por medio de INTERNET sin darle mayor importancia a lo que dictan las tarjetas de crédito; el internauta exige que su encargo llegue rápido, barato y sin sorpresas.

La red de INTERNET, en la actualidad, es el medio de comunicación más exitoso de los últimos tiempos, con un crecimiento de suscriptores inigualable por otro servicio creado por el hombre. Una persona puede acceder con facilidad a información de su interés, siendo factor determinante en el crecimiento de la red, y por tanto es de suma importancia definir apropiadamente la información de la empresa que se va a presentar.

(1) InfoLuKasNet. Artículo en INTERNET sobre las ventajas del uso de la red. 29/ 08/ 98.

El objetivo de esta investigación es la propuesta de un Plan de Mercadotecnia a la organización TELEMUNDO para la comercialización de sus productos, referido fundamentalmente al software, de manera que cuente con una estrategia de mercadeo para lanzar sus productos hacia el mercado objetivo definido.

La esencia de la propuesta es que sean utilizadas de la manera más conveniente y en toda su dimensión las ventajas que ofrece INTERNET en el comercio electrónico, enfocado fundamentalmente a la comercialización del software por este medio, lo cual ya se ha demostrado por las empresas que lo aplican a nivel mundial.

Ingenio y creatividad es lo que se requiere para encontrar elementos de competitividad en los productos y después cultivarlos como lo máspreciado en la vida. En primer lugar, hay que entender o asimilar la información básica de nuestros productos.

Se deben buscar mejoras y nuevas aplicaciones o simplemente optimizar los recursos, lo cual contribuirá a disminuir costos, siendo las acciones que engloban las estrategias actuales para hacer más competitivos los productos y evitar o posponer la obsolescencia, unido siempre a una buena estrategia de mercadotecnia.

Lo principal es orientarse hacia su mercado; hay que observar a los clientes comprando, se debe anunciar adecuadamente para generar una lealtad a la marca. Generar una imagen es muy importante, con publicidad original y que le resulte agradable a los potenciales consumidores de sus productos.

Como parte de la estrategia a seguir, visite a sus clientes, les debe brindar un servicio de calidad y regalar un poco por el bien suyo; hay que vender valor, variedad de servicios y beneficios. Baje precios y por supuesto baje sus costos pero no vender precio.

El aporte del estudio está referido a que el software es un producto especial, y no se ha escrito mucho sobre las experiencias en la actividad de mercadotecnia sobre este particular y está un poco disperso; además, en el país donde se encuentra la organización no se tiene un gran conocimiento de la comercialización del software por esta vía.

Reviste gran importancia la aplicación de un Plan de Mercadotecnia en la comercialización del software por medio del INTERNET, por cuanto es un tema novedoso que ha sido en general muy poco tratado y de lo que no se tienen antecedentes en las condiciones de la economía cubana.

Los beneficios que reporta INTERNET en este tipo de comercio son varios, entre los cuales se encuentran: presencia en un ambiente de alta globalización, actualización de información de su empresa a bajo costo, oportunidad de retroalimentación inmediata y exploración de nuevos mercados para sus productos o servicios a un costo muy bajo.

Además hay que destacar que precisamente la forma de comercializar dichos productos que se propone a través del INTERNET, constituye un nuevo mecanismo de mercadeo directo, que se está imponiendo con mucha fuerza en la actualidad, aunque quedan temas aún por resolver. Se propone un plan para la organización TELEMUNDO considerando la teoría general de la mercadotecnia en su ámbito más integral.

No obstante las ventajas que reporta, también se presentan dificultades en el uso de INTERNET a nivel internacional, como pueden ser: resolver el status legal de los contratos entre empresas de diferentes países, la protección de la propiedad intelectual y derechos de copia, así como la confidencialidad y autenticación de las partes que participan en las transacciones comerciales.

La investigación tiene como limitante que se enfoca a un mercado selectivo, teniendo en cuenta las limitaciones que tiene la región de Latinoamérica para el desarrollo adecuado de las tecnologías de información, siendo el mercado de los productos de software que presenta características muy particulares, en tanto se dirige a un sector especializado principalmente al comercio entre empresas de los tipos de software que oferta TELEMUNDO.

Para la mejor estructura de la investigación, ésta se organizó en cinco capítulos, con una previa recopilación de toda la información que se consideró de interés sobre la industria del software, centrandó la atención en aquellas particularmente exitosas a nivel mundial para tomar la experiencia de sus logros y adecuar lo mejor posible a las condiciones de la organización que se va a presentar dicha propuesta de plan.

En el primer capítulo se realiza el acercamiento al problema objeto de investigación, describiendo los antecedentes e identificando el problema a resolver, que es la no tenencia por parte de la organización TELEMUNDO de un Plan de Mercadotecnia, donde se defina la estrategia de mercadotecnia a aplicar para obtener un mayor volumen de ventas y una mayor presencia de los productos de software en la región de Latinoamérica.

En el segundo capítulo se presenta todo el marco teórico de la investigación; se expone la finalidad del Plan de Mercadotecnia, y dentro de ello lo que corresponde al mercado objetivo. Las etapas que conforman este plan y los diferentes aspectos que se deben considerar dentro de cada uno; la definición del mercadeo directo, su importancia y características, así como las formas principales que se utilizan.

En su parte final se plantean las implicaciones que tiene el uso del INTERNET como la forma más avanzada de mercadeo directo, las ventajas que ofrece en el comercio electrónico y los problemas actuales a resolver, así como los factores que se plantean para considerarlo como canal de distribución de software en el futuro.

En el tercer capítulo se presenta el diseño y desarrollo de la investigación, en cuanto al tipo de investigación empleado, tomando el método de estudio de casos por considerarlo lo más conveniente para el estudio realizado, siendo un método riguroso que en esencia radica en la observación del investigador, definiendo ¿ qué observar ?, ¿ cómo observar ? y ¿ en qué momento observar ?, analizando el caso de varias empresas en la industria del software.

En este capítulo se formula la hipótesis principal del desarrollo de la propuesta de un plan de mercadotecnia para la distribución y comercialización de software, utilizando como soporte INTERNET, para la obtención de resultados superiores por la organización TELEMUNDO.

Se enuncian además las hipótesis complementarias, así como se identifican las variables a medir ya sean de tipo interno, externo, dependientes e independientes y los instrumentos de medición utilizados en el desarrollo del estudio.

En el cuarto capítulo se realiza la aplicación del modelo de estudio de casos, y en primera instancia se hace la descripción de la organización TELEMUNDO, la importancia que tiene dentro de los sectores principales de la economía cubana por ser el centro rector de la actividad electrónica y de la informática en el país, y dentro de ello del sector del software.

Se analiza el mercado en el cual se desenvuelve, tanto a nivel mundial y regional, así como las tendencias internacionales de la industria del software y su gran dinámica. Se muestra la situación actual del negocio con los medios ambientes que la rodean, la mezcla comercial de esta organización y los problemas y oportunidades que presenta en este sector.

Finalmente, en el quinto capítulo se presenta la propuesta del Plan de Mercadotecnia para la organización TELEMUNDO, a partir de la interpretación de los resultados obtenidos, como consecuencia del manejo de las variables por parte de las empresas analizadas.

Se propone la misión y objetivos a alcanzar por la organización, así como las estrategias y/o caminos que se deben seguir para lograrlos en el plazo estipulado. El principal punto a desarrollar es la inserción plena en la red de INTERNET, para lo cual se plantea la estrategia de posicionamiento más adecuada en este caso, tomando en cuenta las oportunidades que brinda el comercio electrónico.

En este sentido, tiene que hacer uso de todos los medios de comunicación en la red y otros complementarios, aplicando además, para poder lograr ser una compañía exitosa, lo que se denomina como la " economía del regalo ", ofreciendo gratis algo valioso pues le reporta diversos beneficios.

Un punto importante del estudio es que se navegó por la red de INTERNET, utilizando las diferentes herramientas de búsqueda, principalmente YAHOO y ALTAVISTA, y el "browser" NETSCAPE NAVIGATOR, entrando en diferentes "páginas WEB" de compañías de la industria del software, con el interés de analizar la presentación de los siguientes parámetros ya seleccionados :

- . Tipo de diseño de la "página Web" (forma de presentación, colores e imágenes utilizadas).
- . Información visualizada sobre la organización (tipo de negocio, servicios que oferta).
- . Información sobre comercio electrónico y el INTERNET.
- . Ofertas específicas de productos de software.
- . Otros datos e información de interés.

Esta organización debe aplicar las consideraciones y los pasos que se proponen para que pueda lograr plenamente los beneficios que le reportará contar con un plan de mercadotecnia estructurado, lo suficientemente flexible para poder hacer cambios rápidos, de acuerdo con la evolución del medio ambiente y la competencia que existe en esta industria.

Entre los objetivos fundamentales a lograr en el posicionamiento de la organización, está en pasar de un 35-40% de participación en el mercado nacional a un 85 % del total del mercado, y en cuanto al mercado de Latinoamérica, que actualmente cubre de un 3-4 % llegar a un 30-40 % en el Año 2001.

En el Proyecto de Estado de Ganancia o Pérdida y Pronóstico de Ventas para los próximos años, se prevé el incremento de los resultados de la organización hasta el Año 2001, en el primer caso se obtienen crecimientos en los índices de utilidad hasta más de 6 veces y en las ventas por más de 3.3 veces con respecto a 1998, lo que refleja los beneficios que reporta la aplicación del plan propuesto.

La importancia para TELEMUNDO de este plan de mercadotecnia es que constituye la mejor opción para la organización, que le permite de forma adecuada la obtención de mayores logros en cuanto al nivel de ventas en la exportación de sus productos de software y el incremento de su competitividad en el mercado de Latinoamérica.

Es conveniente que esta investigación constituya un punto de partida para otros estudios, ya que es muy atractivo el tipo de mercadeo directo que se propone por todas las ventajas que reporta su uso, de manera que se pueda generalizar a otras organizaciones en el país, tomando la experiencia que resulte de su aplicación en TELEMUNDO, siendo la premisa fundamental la innovación constante en aras de obtener mayores logros y nivel de competitividad, acorde a los productos y servicios que se ponen en el mercado.

CAPITULO I .- PROBLEMA OBJETO DE INVESTIGACION.

1.- Antecedentes e identificación del problema.

Es innegable que el mundo de hoy está abocado al propósito de alcanzar la “sociedad de la información” y que será la culminación de una nueva revolución industrial, cuyo exponente principal son las nuevas tecnologías de la información.

La industria informática es una herramienta de apoyo para lograr múltiples fines; no se conoce ningún campo del conocimiento que no esté penetrado por la informática, por esta razón se le reconoce como un factor que beneficia a todos los sectores cuando se le utiliza en forma conveniente.

Tampoco se puede olvidar el valor de dicha industria como actividad económica para producir empleo, generar recursos y divisas, por ello representa un importante objetivo el fomento y desarrollo de la industria informática en cualquier país.

Cuba se encuentra enfrascada en asumir esta tarea de gran envergadura, sobre la base de un examen riguroso y realista de sus características, de manera tal que se pueda optimar al máximo sus beneficios y minimizar los riesgos que de ello se deriven.

De hecho, se integró al pleno acceso a los servicios de INTERNET en Octubre de 1996; en el caso de la línea de software el gobierno cubano está dando los pasos para la materialización de una estrategia que convierta al software en una verdadera industria, que a la vez satisfaga necesidades nacionales con amplia orientación a la exportación.

Por tal motivo, es de vital importancia para el país tener la información de lo que ocurre en el ámbito internacional para estar actualizado en esta problemática y poder aplicar lo más novedoso en diferentes etapas de manera progresiva, a partir de los recursos disponibles y las condiciones que presenta.

El campo de la administración es amplio y nos ayuda a resolver diversos problemas de la práctica; en este caso, la organización no cuenta con un Plan de Mercadotecnia estructurado que constituya una guía y control para aplicar sus estrategias y tácticas y poder alcanzar sus objetivos y metas, ya sea a mediano y/o largo plazo.

Es necesario por tanto recopilar toda la información posible para poder llevar a cabo un estudio analítico y profundo, del que se deriven todo un conjunto de resultados que posibiliten presentar a la organización TELEMUNDO un esquema de trabajo para lograr un mayor volumen de ventas en los productos de software.

En este estudio se aplican diferentes conceptos de la mercadotecnia directa y en general que permiten el mejor funcionamiento de una organización, dirigidos a obtener una mayor eficiencia y superiores resultados en las ventas, por lo cual se desarrollan las diferentes etapas del Plan de Mercadotecnia para que esta organización pueda alcanzar estos objetivos.

Se realiza el análisis de la organización TELEMUNDO para determinar sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas que se puedan detectar en el entorno en que se desenvuelve, para poder adecuar la teoría a un problema concreto de la práctica y proponer la toma de decisiones pertinentes.

Hay que valorar que en cada amenaza o problema se puede encontrar una oportunidad y por tanto hay que aprovechar todas las que se presentan, de manera que la organización cumpla con sus propósitos; y trabajar en todo momento con las fortalezas que las caracteriza en el enfrentamiento contra la competencia y poder reafirmarlas.

En este sentido, tomar en cuenta los cuatro elementos de formación de una ventaja competitiva, que es lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente, siendo estas dimensiones producto de las habilidades, recursos y capacidades de la organización.

El mercado de la industria del software es muy competitivo, donde se encuentran muchas empresas, bien posicionadas, con muchos años de permanencia en el sector, que tienen grandes recursos para realizar sus actividades, tanto en promoción y publicidad. Por esta razón, es muy conveniente conocer la forma de actuar de estas empresas líderes que le han dado resultado durante años y poder precisar los rasgos que prevalecen en este tipo de industria, donde la competencia es tan aguda.

En este mercado la innovación es muy importante, así como los medios que se empleen para llegar al cliente, donde los productos se vuelven obsoletos muy rápido y los ciclos de vida se hacen cortos, por lo que el grado de respuesta tiene que ser muy ágil y acorde a las exigencias del usuario en el lugar en que se encuentre.

2.- Importancia de la problemática.

En esencia, la innovación es un factor esencial para las entidades que aspiren a ser competitivas en las nuevas condiciones, no sólo como consecuencia de la informática, sino en general como un rasgo de la economía mundial: si las empresas no logran impedir que sus propios productos se hagan obsoletos, la competencia sí lo hará.

Por tal motivo, a la organización le urge contar con un Plan de Mercadotecnia que defina un esquema para la toma de decisiones adecuadas frente a la competencia, que sea lo suficientemente flexible si cambian las condiciones, de forma tal que pueda adaptarse fácilmente sin ningún contratiempo.

En este mundo tan cambiante, y como consecuencia de los últimos años tan dado a las crisis económicas que repercuten en todos los países y principalmente en los países subdesarrollados, este plan serviría de mucha ayuda para trazar las pautas a seguir en cada momento y de acuerdo a la forma que reaccionen las empresas en esta industria.

La necesidad para la organización de la elaboración del Plan de Mercadotecnia, aprovechando las ventajas de INTERNET, se debe a que se carece del mismo y en Cuba se cuenta con poca experiencia en esta problemática, con vista a la venta de las líneas de software en la región de Latinoamérica, el cual se considera el principal mercado para la exportación (mercado objetivo).

Hay que aprovechar las oportunidades que brinda este mercado, pues hay una gran población en estos países en su mayoría de habla hispana, y cada día se hace más común la accesibilidad a la red por millones de personas y miles de empresarios, por lo que la venta de estos productos en esta área es más factible ante la avalancha de los productos norteamericanos, que en definitiva el lenguaje es el inglés.

Existen condiciones similares de geografía y de costumbres, y en comparación en el caso de la industria cubana los costos son bajos, pues el fundamental está asociado a los salarios del personal, y se caracteriza por tener una calificación adecuada, así como inversiones también bajas, aunque constantes por la veloz depreciación de las técnicas empleadas, constituyendo una ventaja potencial para esta organización.

Por esta vía se pueden reducir significativamente los costos de comercialización, que es la mayor preocupación de la organización, siendo necesario crear una buena imagen y un prestigio en la industria del software, principalmente en las aplicaciones de aquellas ramas donde se han obtenido resultados relevantes a escala internacional, tales como el deporte, la educación y la medicina.

3.- Objetivos de la investigación.

Los objetivos constituyen la guía de toda la investigación, por lo que se proponen los siguientes objetivos a alcanzar :

- a) Determinar las fortalezas y debilidades de la organización, así como el medio circundante (entorno) en que se desenvuelve.
- b) Conocer las ventajas que ofrece INTERNET en la esfera del comercio.
- c) Analizar los esquemas de trabajo que aplican diversas empresas de la industria del software con reconocido prestigio internacional.
- d) Definir las mejores estrategias para la organización, en cuanto a: posicionamiento de la empresa y de los productos de software, así como producto, promoción, distribución y precio (mezcla comercial).
- e) Identificar las diferentes etapas del Plan de Mercadotecnia.
- f) Desarrollo y propuesta de un Plan de Mercadotecnia a aplicar por la organización **TELEMUNDO** para la comercialización de software por medio del INTERNET, que permita :
- la disminución de los costos de comercialización para la venta de software.
 - la mayor penetración en el mercado nacional de software.
 - la penetración de los productos de software de esta organización en el mercado internacional.
 - la rentabilidad adecuada de la inversión.

CAPITULO II .- MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION.

En este Capítulo se realiza la descripción de las diferentes etapas del Plan de Mercadotecnia, y los elementos a tener en cuenta en cada una de ellas para poder elaborar una estrategia a seguir por la empresa en los próximos años en este sentido.

Se expone la importancia de la definición de la estrategia de posicionamiento, como punto de partida para las estrategias de cada componente de la mezcla comercial (producto, distribución, promoción y precio).

Se plantea una definición del Mercadeo Directo, su importancia, funciones principales y sus diversas formas de aplicación. Además se presenta la expresión más avanzada en estos momentos, la red de INTERNET, por el uso de los medios electrónicos en la era de las telecomunicaciones y la informática, así como las potencialidades y múltiples ventajas que brinda en la esfera del comercio.

I .- La Mercadotecnia.

1.1 .- Principios generales y concepto.

El *marketing o mercadotecnia*, en su concepto tradicional, se define como “un conjunto de técnicas que tienen como objeto de estudio y aplicación todas las actividades relacionadas con el proceso de poner el producto, desde su origen, en manos del consumidor, en tanto mantiene informada a la empresa sobre todas las variantes de este consumidor como conjunto o como mercado “.²

El marketing además de tener estrecha relación con la venta, la publicidad y la promoción, se relaciona también con casi todos los aspectos del negocio, desde el costo de las materias primas hasta lo que se fabrica, se le calcula precio, se distribuye, se anuncia y se vende como “producto”.

En primer lugar, la mercadotecnia es “ **el proceso de gestión de empresas que se encarga de identificar, prever y satisfacer rentablemente las necesidades de los clientes** “, según definición brindada por el British Institute of Marketing.³

(2) Díaz de Santos. El Plan de Marketing. Díaz de Santos S.A. Madrid. 1989, p. 1

(3) Bird, Drayton. Marketing Directo con sentido común. Madrid. 1991, p. 19

Dada la fuerte dinámica empresarial, la mercadotecnia ha pasado a ser una disciplina general que se encarga del uso creativo de los recursos de una empresa para alcanzar metas específicas de rentabilidad.

Peter Drucker plantea que *el primer objetivo del marketing es evitar pérdidas.*

En el mundo de hoy, el mercadeo se concibe como una técnica cuya finalidad esencial es la de satisfacer las necesidades del consumidor, a la vez que genera rentabilidad para la empresa. La mercadotecnia se debe dirigir a :

- Lo que quiere el cliente.
- Cuándo lo quiere.
- Dónde lo quiere.
- Cómo quiere comprarlo.
- Quién realmente quiere comprarlo.
- Cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él.
- Por qué quiere comprarlo.

En resumen, la mercadotecnia o marketing se puede definir como : “ generación de beneficios mediante la administración de recursos y actividades, las cuales analizarán, determinarán y satisfarán los deseos y necesidades de las personas que compran los productos y servicios “. ⁴

Se deben presentar *tres condiciones básicas* para lograr el éxito en las decisiones y actividades del mercadeo :

- a) Un producto o servicio orientado hacia las necesidades del consumidor.
- b) Una organización de marketing con suficiente capacidad y eficiencia para poner el producto o servicio en contacto con el cliente, al mismo tiempo que lo convence de las cualidades y beneficios del mismo.
- c) Un Plan de Mercadotecnia que identifique estrategias y responsabilidades para la implantación de programas de acción dirigidos a cumplir los objetivos deseados.

Hasta no hace mucho, se pensaba que las actividades de mercadeo sólo eran aplicables a productos físicos y tangibles, cambiando radicalmente esta idea en la actualidad aplicándose el marketing con buen éxito a todo tipo de servicios: seguros, banca, transportes, comunicaciones, etc.

(4) Biblioteca Manuales Prácticos del Marketing. El Plan de Marketing. Díaz de Santos S.A. Madrid. 1989, p. 2

Esta situación se explica ya que participar de manera eficaz en un mercado con un producto o servicio es lo mismo, debido a que los consumidores o usuarios responden con patrones similares a las ofertas de unos y de otros.

2.- El Plan de Mercadotecnia.

2.1.- Importancia de la elaboración del Plan de Mercadotecnia.

Se puede describir dicho plan de la forma siguiente: que es un documento escrito, que detalla acciones específicas de marketing, dirigidas a objetivos específicos, dentro del marco de trabajo de un determinado ambiente de mercado.

Para Phillip Kotler el Plan de Mercadotecnia *“es un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias, los planes de acción relativos a los elementos de la mezcla comercial que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada a nivel corporativo, año a año, paso a paso”*.⁵

Un Plan de Mercadotecnia permite :

- Identificar las oportunidades de negocios más prometedoras para la organización.
- Señalar cómo penetrar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos.
- Definir los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la organización.
- Servir de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de la “ Mezcla de Mercadotecnia “ (o Mezcla Comercial).

El Plan de Mercadeo es la base sobre la que se desarrollan todos los planes operativos de la empresa; la función de mercadotecnia es la que traza la pauta general del comportamiento futuro de la empresa, se dice que “nada sucede hasta que no se vende”.

(5) Kotler, Phillip. La Dirección de Marketing. Prentice Hall. México. 1995, p. 28

Mercadotecnia es aquel proceso a través del cual la empresa establece contacto con su activo más importante: el mercado. *Una empresa sin mercado no existe.*

Adicionalmente el Plan de Mercadotecnia presenta un conjunto de funciones, tales como :

- ◊ Establece una base firme para planificar cualquier otra actividad de la empresa.
- ◊ Estimula el impulso creador para hacer el mejor uso de los recursos de la misma.
- ◊ Asigna responsabilidades específicas y programa y coordina el trabajo de las diferentes áreas.
- ◊ Coordina y unifica los esfuerzos.
- ◊ Facilita el control y la evaluación de los resultados y actividades en función de los objetivos definidos.
- ◊ Crea conciencia de los obstáculos a superar.
- ◊ Prevee una fuente auténtica de información mercadológica para referencia actual y futura.
- ◊ Facilita el avance progresivo hacia las metas generales de la empresa.
- ◊ Mantiene el énfasis en la rentabilidad.
- ◊ Evalúa estrategias alternas.
- ◊ Facilita revisiones prácticas y efectivas.
- ◊ Analiza la situación real de la competencia.

Un Plan de Mercadeo se elabora para : una línea completa de productos o servicios; un producto específico dirigido a un mercado específico; un producto o línea de productos nuevos; un mercado clave identificado; un territorio geográfico determinado; o bien, la empresa completa, etc.

Generalmente, el Plan de Mercadotecnia se confecciona para un periodo de un año, no obstante puede tener una mayor o menor cobertura, con el fin de hacerlo coincidir con el periodo que cubre la introducción de un producto, el desarrollo de éste, el ciclo de vida, hábitos de compra estacionales de los consumidores, u otros aspectos que sean importantes de cada empresa o mercado en particular.

Este plan debe contener las siguientes características :

Sencillo : Fácil de entender.

Clara : Preciso y detallado para evitar confusión.

Práctico : Realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas.

Flexible : Adaptable a los cambios.

Completo : Que cubra todos los factores de marketing importantes.

2.2.- El Mercado Objetivo.

La decisión del mercado objetivo es la elección de a qué personas u organizaciones dirigirá una empresa su programa de mercadotecnia; de hecho inicia las actividades del Plan de Mercadotecnia.

La elección del mercado objetivo apropiado es una de las decisiones más importantes que afectan a la empresa, siendo crucial para su adecuada colocación en el mercado. Para tomar una decisión de este tipo resulta de suma importancia comprender el concepto producto-mercado.

El producto-mercado por un lado, es la combinación de personas con necesidades que los conducen a solicitar algo, y por el otro, ciertos beneficios a través de productos que satisfacen esas necesidades. Si los productos no están disponibles, existen sólo personas con necesidades y no mercados.

Entonces, un producto-mercado es una combinación de beneficios de productos con necesidades de mercado que conducen a su solicitud; por ello, los mercados se deben definir con base en la posibilidad de sustitución de necesidades entre productos y marcas, y sobre diferencias en las formas en que las personas desean satisfacer sus necesidades.

Es muy importante la selección de la estrategia adecuada para el mercado meta a atacar. Se pueden seguir varias estrategias opcionales para dicho mercado, que pueden ser: masiva, selectiva y de nichos.

a.- *Estrategia masiva.*- Se asume que todos los clientes potenciales de un producto-mercado son suficientemente similares en cuanto a su respuesta a un programa de mercadotecnia.

Lo masivo no se refiere a tamaño absoluto, sino más bien, al hecho de que la empresa dirige un programa de mercadotecnia a todas las personas u organizaciones, en vez de dirigirse a uno o más subgrupos del producto-mercado, utilizando un programa de mercadotecnia totalmente diferente o modificado para cada subgrupo.

En este caso el producto se lanza a todo el mercado; es decir, para toda la población sin hacer distinciones de ningún tipo, siendo un producto de consumo genérico y el propio producto lo va segmentando a partir de los gustos y necesidades de los consumidores.

b.- *Estrategia selectiva.*- Se refiere a la elección de determinados productos para segmentos del mercado ya definidos. Se sugiere para aquellas organizaciones que tienen diferentes productos ya preparados para poder lanzarlos al mercado.

De esta forma se deben definir estrategias para cada segmento seleccionado, por lo que se tienen varias alternativas para tener éxito por la organización, por lo que hay un menor riesgo que en la estrategia de nichos.

c.- *Estrategia de nichos.*- Se asume que las personas u organizaciones dentro de un producto-mercado variarán con respecto a su respuesta a cualquier programa de mercadotecnia.

El objetivo es identificar algunos subgrupos muy específicos dentro del segmento del mercado, de manera que las personas u organizaciones que estén en cada uno de los nichos respondan de forma similar a una oferta de comercialización.

Se trata regularmente de escoger un solo nicho, el que considere la organización le va a resultar más beneficioso, a partir de un análisis riguroso donde se busca lograr una mayor diferenciación de la competencia, siendo un mercado muy selecto.

En general, la estrategia masiva es más apropiada para el caso de los productos-mercados nuevos ya que con frecuencia contienen compradores con necesidades similares y existen pocos competidores o casi ninguno.

Un mercado maduro es más grande y más complejo, por lo que las compañías tratan de atraer sólo una porción de las personas u organizaciones que componen un segmento del producto-mercado; los administradores pueden identificar uno o más nichos específicos para atenderlos.

Aunque tiene el mayor riesgo, con la estrategia de nichos se obtienen ventajas, tales como: una mayor redituabilidad y fortaleza que la competencia, por medio de una mejor utilización de los recursos y capacidades de la empresa, y los administradores pueden lograr una mejor respuesta a sus esfuerzos.

3.- Etapas fundamentales que componen el Plan.

Estas etapas se enumeran a continuación:⁶

(6) Biblioteca Manuales Prácticos del Marketing. El Plan de Marketing. Díaz de Santos S.A. Madrid. 1989, p. 6

- a.-) Definir la **Misión y Propósitos** de la empresa.
- b.-) Preparar el **Análisis de la Situación Actual**.
- c.-) Analizar los **Problemas y las Oportunidades**, así como **Fortalezas y Debilidades**.
- d.-) Establecer **Objetivos específicos**.
- e.-) Formular los **Planes de Acción**.
- f.-) Desarrollar las **Estrategias**.
- g.-) Preparar el **Presupuesto**.
- h.-) Proyección de las **Ventas y Beneficios**.
- i.-) Establecer los **Mecanismos de Control**.

El concepto básico del plan incluye diversos factores, que son :

- ¿Cuál es nuestra situación actual ?
- ¿Hacia dónde queremos ir ?
- ¿Cómo llegaremos ahí ?
- ¿Quién hará qué ?
- ¿Cuánto durará ?
- ¿Cuánto costará ?
- ¿Cuánto dinero podremos ganar ?
- ¿Cómo controlaremos la eficiencia ?

3.1 .- Misión y Metas de la empresa.

3.1.1 .- *Definición de la Misión.*

La actividad de mercadotecnia en una empresa no es una función aislada, sino que está integrada con las demás áreas. Por tanto, se debe comenzar con una declaración general del propósito real de la organización, debiendo describir brevemente :

- ⇒ ¿ En qué tipo de negocio está la organización ?
- ⇒ ¿ Qué productos o servicios oferta ?
- ⇒ ¿ Qué necesidades del consumidor satisface ?
- ⇒ ¿ Hacia qué mercados se debe dirigir ?

Es de suma importancia definir con mucha exactitud la necesidad real última que está satisfaciendo la compañía. De esta manera posibilita precisar un campo de acción y desarrollo para la empresa más abarcador, así como más real y en mayor concordancia con el propósito real de la mercadotecnia, que es satisfacer las necesidades del consumidor.

Esta declaración constituye una forma de “ubicar” o “posicionar” la empresa, con vista a que todos las personas que participen en la implementación o aprobación del plan comprendan fielmente cómo se concibe la empresa, y de la forma en que se visualiza como parte integrante del mercado total.

3.1.2.- Definición de las Metas.

El Plan de Mercadotecnia establece objetivos a corto plazo, generalmente un año, mientras que las metas de la organización deben tener un plazo más largo, que oscila entre 5 y 20 años.

En primer lugar se encuentran estas metas que se denominan los *Objetivos Corporativos*, y se brindan por la alta gerencia, la que debe tener una visión global del negocio y de la empresa.

Para la definición de las metas de mercado se deben tomar en cuenta las líneas generales de acción que espera la empresa de su área de marketing, no sólo en términos de ventas y beneficios, sino también de proyecciones futuras de la empresa en el mercado.

Se deben responder a dos preguntas simples: ¿Dónde se encuentra la empresa hoy? y ¿Dónde se quiere estar a mediano y largo plazo?.

Normalmente para la fijación de misiones y para la definición de metas, puede servir de utilidad formular las siguientes preguntas :

- a.- ¿Cuál es la razón de ser de la empresa ? ¿ A qué se dedica ?
- b.- ¿ Quiénes son sus consumidores o usuarios finales ?
- c.- ¿ Cuáles son sus productos o servicios principales ?
- d.- ¿ Qué necesidades últimas del consumidor satisfacen ?
- e.- ¿ Cuáles son sus principales mercados ?
- f.- ¿ Qué es diferente en su ramo de negocios comparándolo hoy con lo que era hace 5-10 años ? ¿ Cómo se prevee que será su giro de negocios dentro de ese mismo período ?
- g.- ¿ Cómo ha cambiado la empresa para responder a esos cambios ?
- h.- ¿ Quién deberá ser diferente en la empresa para adecuarse a esos cambios previstos?
- i.- ¿ Cuáles son sus principales inquietudes en el área financiera de la empresa a mediano y largo plazo ? (rentabilidad, fortalecimiento interno, creación de capital de trabajo, crecimiento, etc.).
- j.- ¿ Qué temas de filosofía empresarial son importantes de la empresa ? (imagen, liderazgo en la industria, medio ambiente, participación social o política, actitud innovadora, estructura organizacional, controles internos, etc.).

Para el área de mercadotecnia, la definición de misiones se referirá esencialmente, a la naturaleza y la capacidad de los mismos para servir el mercado a través de la satisfacción de las necesidades de éste. Previamente se deben haber establecido las misiones y metas de la empresa.

En resumen, “las misiones y metas de la empresa y del área de mercadeo se establecen a mediano y largo plazo (de cinco a diez años), mientras que los objetivos de mercado que aparecerán posteriormente en el plan se fijarán a corto plazo (un año)”.⁷

Por otra parte se puede comentar lo que expresa el autor William J. Stanton sobre estas definiciones :

La misión de la organización “ indica a qué clientes atiende, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece; contiene en términos generales los límites de las actividades de la organización ”.⁸

Los objetivos y metas los trata como términos sinónimos. Un objetivo “ es simplemente un resultado deseado ”.⁹

La estrategia “ es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos ”.¹⁰

La táctica “ es un medio por el cual se realiza una estrategia; es un curso de acción más específico y pormenorizado que la estrategia ”.¹¹

3.2 .- Análisis de la Situación Actual.

El Plan de Mercadotecnia dependerá de la correcta recopilación, análisis y evaluación de estos datos básicos. Se comienza por el análisis de la situación actual, que consiste en una evaluación general, que conteste a la pregunta de ¿ Dónde está la organización ahora ?.

Además se deben responder las siguientes preguntas :

- ¿ Quiénes son los consumidores actuales y potenciales ? ¿ Dónde están ? y ¿ Cuáles son sus problemas, necesidades y deseos ?

(7) Ibidem, p. 12

(8) Stanton, William. Fundamentos de Marketing. Mc Graw Hill. México. 1997, p. 76

(9) Ibidem.

(10) Ibidem.

(11) Ibidem, p. 77

- ¿ Qué beneficios puede proveer la empresa, a través de sus productos o servicios, a estos consumidores que ellos no pueden lograr a través de otra vía ?
- ¿ Dónde se está ahora y dónde se desea estar dentro de determinados años a partir de ahora ?
- ¿ Por qué se desea estar ahí ?
- ¿ Cuáles son los principales problemas que se han de prever para llegar allí ?
- Las estrategias que se están implantando ahora, ¿ permitirán llegar adónde se desea ?
- ¿ Cuáles son sus Puntos Fuertes y cuáles los Puntos Débiles ? ¿ Cuáles son los de la competencia ?
- ¿ Cuáles son sus principales competidores ? ¿Cuál es su juicio evaluativo sobre sus aparentes estrategias y metas ? ¿ Cómo compara su producto con los de ellos ? (desempeño, precio, presentación, distribución, servicios, comunicación, etc.)

En la medida que se contesten estas preguntas se estará en mejores condiciones de determinar una situación específica del medio ambiente de mercado en el cual se desenvuelven sus productos o servicios, y se podrá entonces, definir mejor la dirección, cobertura y profundidad en el análisis de la situación actual (datos básicos).

Estos datos se pueden desglosar en varios segmentos, los que podrán variar en función de las características de sus productos o servicios, su empresa y sus mercados, siendo adaptable a la mayoría de las empresas.

a) Ventas.

- Historial de las ventas, en dinero y unidades, para los últimos cinco años, incluyendo variaciones de un período a otro, tanto en valor absoluto como porcentual.
- Estudio estadístico mensual de las ventas hasta la fecha.
- Pronósticos de ventas, estimando la terminación del período en valor y unidades.
- Comparación entre las ventas realizadas y el Presupuesto, y entre éste y el Pronóstico.
- Cuadro con las ventas de los últimos doce meses para medir las tendencias actuales (en alza o en baja).
- Desglose de las ventas, por : Productos, Líneas de productos, Mercados, Territorios o Zonas de ventas y Canales de distribución.

b) Mercados.

- Establecer el mercado total para cada producto o servicio, en dinero y unidades.

- Establecer los índices de crecimiento actuales de estos mercados.
- Identificar su participación en cada uno de estos mercados.
- Identificar sus índices de crecimiento en estos mercados.
- Precisar los mercados, territorios o segmentos que no se están alcanzando.

c) Tendencias.

- Identificar situaciones o factores actuales que estén ocurriendo en el entorno de mercado, así como situaciones que pueden transformarse en tendencias que afectarán de alguna manera, el esfuerzo de mercadotecnia.

Estos factores o situaciones pueden estar relacionadas con :

Productos, Materias primas, Nuevos usos, Innovaciones, Enfoques de la competencia, Disposiciones oficiales, Cambios en la distribución, Actitudes del consumidor, Modas, Regulaciones gubernamentales sobre la economía, etc.

d) Productos.

- ◇ Detallar todos los puntos (positivos o negativos) de sus productos o servicios.
- ◇ Brindar una valoración objetiva sobre aspectos, tales como: Calidad, Confiabilidad, Precio, Valor de uso, Beneficios o características exclusivas, Desventajas, Presentación, Satisfacción del consumidor, etc.
- ◇ Identificar carencias en su línea de productos, así como productos en exceso que ya no están satisfaciendo una necesidad real del consumidor, y que están teniendo niveles bajos de ventas.
- ◇ Evaluar los factores de empaquetado, envases, uso, reuso, etc. del producto.
- ◇ Analizar objetivamente sus actividades de “merchandising”, y lo que se refiere con la presencia del producto directamente frente al consumidor.

e) Competencia.

- ◆ Identificar todos los competidores con influencia significativa en el mercado.
- ◆ Identificar los sectores en que están trabajando.
- ◆ Establecer, objetivamente, los Puntos Débiles y Fuertes, de sus competidores, principalmente en lo relacionado a productos, servicios, personal directivo, finanzas, capacidad de producción y distribución.
- ◆ Se debe recopilar información lo más confiable posible, respecto a los competidores, sobre :

Ventas, Participación de mercado, Tendencias, Índices de crecimiento, Actitudes del consumidor, Planes futuros, Precios y Actividades de mercadeo realizadas.

f) Entrega-Inventario.

* Evaluar el nivel de servicios que se está ofreciendo a sus clientes, en cuanto a: entrega, procesamiento de órdenes, seguimiento, etc. Se pueden hacer las siguientes preguntas:

- ¿ Con qué rapidez se procesan y se despachan las órdenes ?
- ¿ Están satisfechos los clientes con el tiempo de sus entregas ?
- ¿ Cómo se compara su empresa con la competencia ?
- ¿ Qué mecanismos de seguimiento existen para asegurar un servicio eficaz a los clientes actuales ?
- ¿ En qué áreas se podría mejorar el servicio ?

g) Distribución-Fuerza de Ventas.

- Identificar sus Puntos Débiles y Fuertes en la distribución de sus productos y en su capacidad de penetración física del mercado.
- Hacer una evaluación de sus distribuidores, representantes y agencias : Número, Cobertura de mercados, Capacidad de penetración.
- Comparar la presencia de sus productos en los Puntos de Venta en relación con los de la competencia.
- Analizar las ventas por territorios, zonas, etc.

h) Actividades del consumidor.

- ◊ Establecer si las actitudes del consumidor hacia su empresa o hacia sus productos son buenas o malas, debiendo responder a las siguientes interrogantes :
 - ¿ Qué parece gustarle más a sus consumidores de sus productos o servicios ?
 - ¿ Qué no les gusta ? ¿ Son indiferentes ?
 - ¿ Sienten los consumidores que reciben el valor justo a cambio del dinero que pagan?
 - ¿ Obtienen los consumidores todo lo que esperaban ?
 - ¿ Están sus productos o servicios satisfaciendo las necesidades que provoca su compra ?
 - Sus consumidores, ¿ comprarán sus productos otra vez ?

i) Comunicación con el consumidor y Mezcla Promocional.

- ◊ Hacer una evaluación objetiva de sus actividades de publicidad, promoción, relaciones públicas, enfocando aspectos tales como : inversión realizada, mensajes utilizados.
- La participación de comunicación, ¿ está acorde con la posición y objetivos de mercadeo establecidos ?
- ¿ La comunicación es efectiva ?

- En sentido global, ¿ cuáles han sido los resultados esperados ?
- Las actividades de publicidad, promoción, relaciones públicas, ¿ se dirigen realmente a los públicos objetivos ?

◊ En la comunicación a los clientes directos :

- Los textos del material impreso, ¿ son suficientemente explicativos ?
- ¿ Son fáciles de leer e interpretar sus listas de precios y condiciones ?
- ¿ Se mantienen informados sus clientes actuales sobre innovaciones, nuevos productos o servicios, cambios en las políticas, aparte de la labor que realizan los vendedores ?

El primer paso para dominar un mercado es conocerlo a fondo, y se recomienda utilizar las investigaciones de mercado para satisfacer las diversas interrogantes de la mayoría de los aspectos relacionados para la elaboración de los Datos básicos.

Se puede seguir la secuencia señalada para el ordenamiento de dichos datos, pero con la flexibilidad necesaria para poder modificarlos de acuerdo a las condiciones determinadas para un programa en específico, e inclusive se puede eliminar aquellos que no se apliquen a su empresa o mercado.

En definitiva, lo esencial es presentar un análisis minucioso de las condiciones, situaciones y tendencias actuales que definen el medio ambiente, interno y externo a la organización, de manera que se confeccione el plan de mercadotecnia con el mayor éxito posible.

3.3 .- Problemas y Oportunidades. Fortalezas y Debilidades.

A partir de los datos relacionados con el medio ambiente externo e interno de la actividad de mercadotecnia de la empresa, se puede precisar una lista de factores o situaciones que van a afectar positiva o negativamente a la actividad futura de la misma, lo que se conocen como Problemas y Oportunidades.

Un problema es algo que necesita, ser solucionado o resuelto, ya que constituye un obstáculo al logro de los objetivos de marketing o mercado. No existe producto, servicio, o marca que no tenga problemas.

Una oportunidad es una posibilidad, una vía que se abre a la empresa, y a través de la cual se podrá lograr algo valioso para la consecución de los objetivos trazados. Es una condición explotable, que puede convertirse en una mejor rentabilidad o una ventaja competitiva, por medio de una acción determinada de mercadeo.

Se puede plantear que en la vida diaria, casi siempre que existe un problema, como contrapartida hay una oportunidad, lo que está dado porque el problema representa un obstáculo al cumplimiento de los objetivos, y si se logra identificarlo plenamente, y más todavía, resolverlo se está abriendo una vía para la consecución de esos objetivos, lo cual constituye una oportunidad.

En este sentido, se debe preparar una lista completa de todos los factores que están obstaculizando el desarrollo de las actividades de la empresa, así como aquellos que posibilitarán alcanzar los objetivos definidos, a partir del análisis detallado y profundo de los datos básicos recopilados.

Para poder precisar las oportunidades de mayor relevancia, se debe tomar muy en cuenta la combinación de los siguientes elementos :

- Ser capaz de percibir las tendencias del mercado, los puntos débiles de la competencia y los puntos fuertes de la empresa.
- Suficiente capacidad creativa para poder aprovechar lo más posible esas “brechas” del mercado.

El plan de mercadeo, en su mayor parte, está enfocado a solucionar problemas y a explotar oportunidades, por lo que cuanto mayor sea la cantidad que se pueda identificar y resolver dichos problemas, mayores serán las posibilidades de alcanzar los propósitos de su labor en mercadotecnia.

3.3.1. - Identificación y Análisis de Problemas.

No se debe olvidar que cuantos más problemas se mantengan vigentes en su medio ambiente de mercado, más altas serán las probabilidades de que el plan no sea efectivo, pero que al solucionarlos se convierten en oportunidades de crecimiento para su marca y para la empresa

En esencia, las amenazas o problemas son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que pueden perjudicar negativamente a la cumplimentación de los objetivos que se fijan.

Fundamentalmente hay *dos formas* para identificar problemas :

- Analizar las desviaciones contra los resultados esperados.
- Detectar obstáculos al desarrollo ideal de las actividades de mercadotecnia.

En el *primer caso*, hay que evaluar y ponderar las desviaciones que se presentan frente a situaciones ya alcanzadas o frente a objetivos que se esperaban cumplimentar en el período objeto de análisis. Entre otras estas comparaciones pueden ser :

- ⇒ Disminución en la participación de mercado y/ o pérdida de clientes importantes.
- ⇒ Descenso en el índice de crecimiento.
- ⇒ Una base muy reducida de clientes.
- ⇒ Reducción del número de pedidos y/ o ventas en descenso.
- ⇒ Mercado en decadencia.
- ⇒ Deficiente distribución respecto a la capacidad del mercado.
- ⇒ Menor distribución que la competencia.
- ⇒ Mensaje publicitario poco comprensible.
- ⇒ Pérdida de imagen y/o baja participación publicitaria.
- ⇒ Rentabilidad muy baja.

En el *segundo caso*, debe observar cualquier obstáculo que se presente en el normal desarrollo de aspectos, tales como :

- ⇒ Escaso suministro de materias primas, material de empaquetado, etc.
- ⇒ Baja calidad del producto.
- ⇒ Limitaciones en la capacidad de la empresa.
- ⇒ Imposibilidad de penetrar en un mercado dominado por la competencia.
- ⇒ Incidencia del precio.
- ⇒ Incapacidad organizativa para la toma de decisiones.
- ⇒ Insatisfacción notoria de los clientes.
- ⇒ Producto incapaz de ofrecer verdaderos beneficios y ventajas al consumidor.
- ⇒ Cambios determinantes en las actitudes de los consumidores.
- ⇒ Incapacidad tecnológica de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado.

Una vez identificado el problema y para su correcta solución, se debe realizar el análisis del mismo. Para dicho análisis se debe contestar a varias preguntas :

a) La situación que se analiza ¿ es realmente el problema o sólo un síntoma del problema verdadero ?

Por tanto hay que profundizar hasta llegar a la esencia del problema real, para poder determinar si se incluye o no en el plan de mercadotecnia.

b) La situación que se valora ¿ constituye un problema del sector de esos negocios o es un problema propio de la empresa ?

Si el problema afecta al sector de los negocios en que se opera, también debe estar afectando a los competidores y entonces deben estar trabajando para buscar la solución.

Si se encuentra la solución antes que la competencia permite alcanzar una posición dominante y de liderazgo, no sólo en el sector sino además en el mercado, porque precisamente es un problema que afecta a todo el sector.

Si el problema es propio de la empresa, y la competencia también está afectada, y logra solucionar su problema, inmediatamente obtendrá una ventaja competitiva en el mercado; si por el contrario, la competencia no está afectada, al solucionar su problema al menos se pueden igualar las condiciones competitivas, conduciendo a la posibilidad de una mejor participación en el mercado.

c) La situación que se analiza ¿ es un problema con solución o sin ella ?

Si tiene solución y se puede identificar, posiblemente abrirá el camino hacia la identificación de una oportunidad de mercado, que a su vez, se puede convertir en un objetivo a lograr.

Si el problema no tiene solución, es necesario que se tenga siempre presente en la realización de las estrategias, como una limitante a las mismas, y de esta forma procurar la minimización de sus efectos.

d) La solución de la situación que se estudia, ¿ supone un cambio significativo y favorable en la posición competitiva de la empresa ?

Esta pregunta se debe hacer cuantas veces sea necesaria, a fin de estar seguros de que la atención se concentra realmente en los problemas significativos e importantes, evitando dedicar tiempo y esfuerzos a problemas de escasa importancia, ya que su solución tendrá poco impacto en su situación de mercado.

e) La situación que se valora ¿ constituye un problema sobre el cual no se tiene el control?

Si se trata de un problema de verdadera importancia y que constituye un obstáculo relevante al logro de uno de los objetivos trazados, hay que considerarlo dentro del plan de mercadeo.

Identificar un problema, aunque no se pueda decidir su solución, le permite además de tener conciencia de su existencia, evitar plantear estrategias cuya ejecución sea imposible debido a ese problema, y por otro lado crea conciencia de la magnitud del problema en las áreas de la empresa que si podrían tomar las decisiones adecuadas para su solución.

De esta manera, se facilita la identificación y análisis de una serie de problemas realmente importantes, y que producto de este propio análisis se pueden esbozar las bases para el logro de sus soluciones.

3.3.2.- Identificación de Oportunidades.

Se plantea que las oportunidades constituyen los caminos abiertos al logro del propósito básico de toda acción de mercadotecnia, que es el crecimiento y desarrollo de sus productos o servicios.

Las oportunidades, en resumen, son las situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que pueden contribuir de manera positiva a la consecución de los objetivos que se determinen.

Como resultado del análisis y evaluación de los problemas se podrán identificar oportunidades valiosas, y en primer lugar hay que resolver los problemas que se tienen, buscando el crecimiento a través de la solución de los mismos.

De la misma forma, a partir de un análisis minucioso de los Datos básicos, pueden surgir muchas otras oportunidades, que es posible sean las de mayor impacto en el futuro de los productos, y que finalmente se pueden traducir en originalidad e innovación en el mercado, colocando a su producto o servicio en una gran ventaja competitiva ante los demás competidores.

Se debe buscar oportunidades, nuevos caminos, nuevas vías de acción, mediante una evaluación sistemática y crítica, de distintos aspectos, como son :

- * Puntos fuertes específicos de la empresa.
- * Ventajas competitivas del producto.
- * Cambios en los estilos de vida de los consumidores.
- * Introducción de nuevas tecnologías en su campo de negocios.
- * Ampliación o consolidación de la cobertura de mercado.
- * Segmentación de sus mercados.
- * Ventajas en el mejor uso de determinados recursos.
- * Organización de ventas.
- * Capacidad de distribución.
- * Cambios en las necesidades de los consumidores.
- * Ventajas geográficas.
- * Nuevos usos o aplicaciones para el producto.
- * Extensiones de líneas de productos o servicios.

- * Capacidad financiera de la empresa.
- * Mejoras en la capacidad de servicio al cliente.
- * Posibilidades de aumento de rentabilidad vía reducción de costes (producción, mercadotecnia, financieros, etc.)

Otra gran área para detectar oportunidades es la de identificar las posibilidades de crecimiento global de la empresa. Se identifican tres grandes formas de crecimiento de las empresas :

■ Crecimiento intensivo, el cual se logra mediante :

- *Penetración intensiva de los mercados*, por medio de una mayor participación y el desplazamiento de la competencia.
- Desarrollo de los mercados, a través de la expansión de los actuales, sea por medio de incorporar nuevos usuarios, o la incorporación de mercados geográficos no servidos actualmente, etc.
- Desarrollo de productos, sea mediante el desarrollo de los actuales o a través de la creación de productos totalmente nuevos en el campo de los negocios.

■ Crecimiento integrador.

Se logra por medio de la incorporación a su empresa (ya sea por compra o fusión) , de otras empresas que intervienen en el proceso global que cubre las actividades integrales de su campo de negocios. Se pueden presentar tres posibilidades :

- Integración vertical "hacia atrás", mediante la adquisición o fusión con empresas que intervienen en el proceso de suplir a su empresa ciertos usos o servicios, productos semielaborados, etc.
- Integración vertical "hacia adelante", se produce cuando la adquisición es para integrar empresas que intervienen en el proceso global en etapas posteriores a las de su empresa; por ejemplo: canales de distribución, empresas de servicio, de transporte o entrega, reprocesadoras de sus productos, etc.
- Integración horizontal, se realiza mediante la incorporación de otras empresas que están en su mismo ramo de negocios y en su misma etapa de proceso global (competidores).

■ Crecimiento por diversificación.

Se logra por medio del esfuerzo que realiza directamente la empresa con sus recursos actuales, y sin contemplar la adquisición o fusión con otras empresas, con vistas a ampliar su ámbito de negocios para cubrir una más amplia gama de productos o servicios. Se presentan tres variantes :

- Diversificación concéntrica, la búsqueda de nuevas áreas de operación se lleva a cabo partiendo de un núcleo central constituido por sus actuales productos y penetra de manera directa en áreas relacionadas con los mismos “hacia atrás” o “hacia adelante”.

- Diversificación horizontal, por el contrario la explotación de nuevas áreas se desarrolla en la misma etapa en que se encuentra su empresa, bajo un mismo esquema organizativo, en áreas con cierta similitud pero no directamente relacionadas; por ejemplo: una empresa fabricante de medicinas que se diversifica hacia la producción de cosméticos.

- Diversificación por conglomerados, finalmente la diversificación se realiza a través de la instalación de una nueva organización empresarial (incluyendo un nuevo status legal), para dedicarse a campos totalmente diferentes de negocios, pero cuya propiedad y decisiones están centralizadas en la presidencia del consorcio.

Se puede plantear que, los objetivos del plan constituyen la solución deseada a un problema y la explotación de una oportunidad.

3.3.3 .- Fortalezas y Debilidades.

Para poder obtener la ventaja competitiva en el mercado se necesita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización, a partir del análisis donde se realice la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles de la misma.

Las compañías deben conocer las fuentes de esta ventaja, para lo cual analizan el papel que desempeñan las *habilidades distintivas* (las que constituyen las fortalezas de una empresa), *los recursos y capacidades* en la formación y sostenimiento de su ventaja competitiva.

Para cumplir este objetivo se requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. Las fortalezas permiten la obtención de superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se convierten en un desempeño inferior.

Las habilidades distintivas surgen de dos fuentes complementarias: los recursos y capacidades. Los *recursos* se refieren a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de la compañía; para poder crear una habilidad distintiva estos recursos deben ser únicos y valiosos.

Los recursos pueden ser tangibles como terrenos, edificaciones, planta y maquinaria, así como *intangibles que son marcas reputación, patentes y know-how de mercadotecnia o tecnológico.*

Las *capacidades* son las habilidades que tiene una compañía para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo, siendo el producto de su estructura y sistemas de control organizacional, es decir, es la forma en que una empresa toma decisiones y maneja sus procesos internos con vista al logro de objetivos organizacionales.

Estas capacidades por su propia definición son intangibles, pues se encuentran en la manera de interactuar y la toma de decisiones de los individuos dentro de una organización.

En primera instancia hay que definir las fortalezas que presenta la organización, que constituyen los factores que contribuyen de una manera positiva a lograr la mayor eficiencia, y representan el baluarte sobre el cual se soporta todo el trabajo y funcionamiento de la organización.

También se determinan las debilidades que tiene la misma, las cuales limitan su mejor funcionamiento y el logro de mayores resultados, y que como son elementos internos manejables por la propia organización, se debe trabajar con estrategias adecuadas para poder superarlas.

Es decir, las fortalezas o puntos fuertes son las características internas de la empresa que facilitan y ayudan el cumplimiento de sus objetivos. Por su parte, las debilidades o puntos débiles son también características internas que pueden constituir barreras para la ejecución de esos objetivos.

3.3.4 .- Supuestos de Mercado.

Es muy importante, tener en cuenta que, los objetivos representan el punto central del plan de mercadotecnia, debido a que todo lo que les precede conduce al establecimiento de ellos, y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos.

Sin embargo, antes de definir el conjunto de objetivos en el plan es necesario establecer claramente los supuestos del mercado. “ Primero los supuestos, luego los objetivos “.

Los *Supuestos de Mercado* se entienden como una serie de estimaciones que se deben realizar sobre comportamientos futuros de variables, que muchas veces sin tener su control directo, afectarán de manera favorable o desfavorable el medio ambiente externo e interno, en que se desarrollarán las actividades de comercialización.

En este sentido, dichos supuestos van a constituir :

- Estimaciones de futuras condiciones operativas.
- Guías para anticipar eventos que tendrán una influencia grande en la aplicación del plan de mercadotecnia.
- Estimaciones de sucesos importantes tanto a nivel global de la economía como en su campo de negocios.
- Predicciones sobre el comportamiento de los mercados.

De hecho, estos supuestos representan una definición actual de la futura plataforma global sobre la que habrán de instrumentarse las actividades que se contemplarán en el plan; de la misma forma, representan los parámetros de comportamiento dentro de los cuales se prevé que se desarrolle el plan de mercadotecnia.

Se pueden plantear las principales áreas de supuestos que con mayor frecuencia se utilizan, aunque puede ser modificada en función de los productos o servicios de la empresa, y sus mercados. Las variables más recurrentes son :

- Comportamiento esperado en el Producto Nacional Bruto y los parámetros económicos que de él se derivan.
- Índices previstos de inflación.
- Situación actual y previsiones sobre las condiciones de los principales competidores (limitaciones, ampliaciones, expansiones, etc.).
- Previsiones sobre costes y disponibilidad de materias primas, insumos, etc.
- Esperado bienestar económico de un área de negocios, la cual es cliente de su empresa.
- Innovaciones tecnológicas importantes que se esperan (o que no se esperan) en su ámbito de negocios.
- Puntos Débiles y Fuertes de la empresa y comportamiento previsto de ellos.
- Patrones anticipados de crecimiento de los mercados.
- Cambios esperados en las tendencias, hábitos, actitudes, necesidades, y deseos de los consumidores.
- Regulaciones gubernamentales anunciadas o en curso de aprobación.
- Reestructuraciones organizativas en la empresa que la colocarán en mejor capacidad ante el mercado.

Establecer supuestos es trabajar con el futuro, donde ocurrirán un conjunto de variaciones y cambios que afectarán, de forma favorable o desfavorable, el desempeño del plan de mercadotecnia. Por este motivo, se deben definir con la mayor exactitud posible con vista a tener conciencia de la posible existencia de ellos y poder detectar a tiempo el comienzo de estos cambios.

Para el desarrollo de estas predicciones, es necesario tomar en cuenta varios aspectos :

- Conocimiento amplio de la situación pasada y actual de la empresa y su área de negocios, y en especial, el mercado en que se desenvuelven.
- Visión suficiente para detectar los primeros indicios del surgimiento de una posible nueva tendencia en la economía, el mercado, el área de negocios, etc.
- Capacidad de establecer la interacción de eventos que a simple vista no presentan relación entre sí.
- Mantener permanente información sobre todo cuanto se relacione con su campo de negocios.
- Conocer y evaluar lo que ha sucedido en otros países con economías y comportamientos similares al suyo.
- Estar al tanto de las grandes tendencias que se presentan a escala mundial, sea en el campo de negocios de la empresa, o en cualquier otra área que pueda tener incidencia en su esfera de actividades.

La clave es mantenerse actualizado, mediante la lectura de periódicos, revistas nacionales e internacionales, informes, etc. Una fuente esencial de información para esclarecer supuestos con una mayor precisión está representada por los propios datos básicos del plan, a los que debe recurrir de manera sistemática, que de seguro le allanarán el camino para establecer muchos supuestos de mercado.

Para definir y redactar los supuestos se debe ser lo más concreto posible, no es menester establecer supuestos para la diversidad de factores que integran la economía del país que se analiza o de su ambiente competitivo.

Por lo tanto, sólo debe limitarse a aquellos que real y efectivamente puedan tener una influencia definitiva, favorable o desfavorable, en el logro de los objetivos.

Los supuestos se convierten en un ingrediente imprescindible para la fijación de objetivos. La ventaja de tener una lista clara y precisa de los supuestos, radica en que :

- a) Al establecer los objetivos, permiten incorporar a la evaluación de los mismos, factores incontrolables desde el punto de vista interno de la empresa, los que pueden afectar de una forma o de otra, el logro de esos mismos objetivos.
- b) Crea el marco general de condiciones y parámetros dentro de los que habrá de trabajar.
- c) En el control de la implantación del plan, en la parte del logro de objetivos, se convierten en otro punto de evaluación que permite ponderar la veracidad o no de los supuestos iniciales, y de hecho, introducir modificaciones en los objetivos.

3.4 .- Objetivos Específicos.

El establecimiento de objetivos se considera como el aspecto fundamental del Plan de Mercadotecnia, debiendo establecer en términos muy específicos los resultados finales de mercados deseados, a través del plan mencionado.

Un objetivo representa siempre la solución a un problema de mercado o la explotación de una oportunidad de mercado, cuyo fin conducirá o producirá la obtención de volúmenes de ventas y/ o montos de beneficios.

Los objetivos de mercado de una empresa pueden estar dirigidos a :

- Lograr que los productos estén disponibles o al alcance del mayor número de compradores potenciales.
- Satisfacer mejor las necesidades del consumidor.
- Ampliar o cambiar la distribución de los productos o servicios.
- Explotar positivamente una de las debilidades de la competencia principal.
- Consolidar la aceptación de los consumidores en un nuevo mercado, o para un nuevo producto.
- Llenar un vacío del mercado causado por una nueva tecnología, variaciones en las actitudes de los consumidores, nuevas regulaciones gubernamentales o cambios en el medio ambiente económico.
- Penetrar en un mercado nuevo o en una posición fuertemente defendida por la competencia, tomando ventaja de un aumento en la capacidad de producción que lo coloca en posición de ofrecer un mejor producto a un precio más bajo.
- Aumentar el volumen total de ventas en dinero por cliente o por distribuidor.
- Consolidar o incrementar la repetición de pedidos.

Los objetivos deben presentar *tres características*, que son :

- Cantidades concretas.
- Lapsos, plazos, períodos de ejecución específicos.
- Productos, servicios, mercados o áreas geográficas concretas.

Ante todo, los objetivos deben cuantificarse cuantas veces sea posible, ya que un objetivo vago y poco concreto proporciona una base débil para convertirse en un programa sólido y organizado, y entonces es muy difícil que sea una actividad de marketing aceptada por los distintos departamentos de la empresa que participan en la ejecución del plan.

En general, un objetivo bien redactado debe cumplir con determinados requisitos, entre los que se encuentran :

- a) Especifica un solo resultado clave a lograr.
- b) Señala una fecha límite para su consecución, siendo lo más específico y cuantitativo que sea posible.
- c) Determina los factores de coste máximos.
- d) Establece únicamente el ¿qué? y el ¿cuándo?, evitando enredarse en el ¿por qué? y el ¿cómo?.
- e) Es consecuente con las políticas y prácticas básicas de la compañía u organización.
- f) Todo el personal debe estar capacitado para comprenderlo cabalmente.
- g) Es práctico y alcanzable, pero sigue representando un reto significativo.
- h) Es consecuente con los recursos disponibles o anticipados.

Hay que tener en cuenta algunas cuestiones de manera que no se vean afectados la validez y el alcance de los objetivos, siendo las siguientes :

- ¿ Existen consumidores actuales suficientes para sustentar los objetivos que se están estableciendo ?
- ¿ La empresa puede ofertar el producto o servicio deseado a un precio competitivo y en los volúmenes requeridos ?
- ¿ Es consistente el coste de la introducción en un mercado nuevo con el “standard” de contribución de beneficios esperado ?
- El ciclo de vida probable del producto nuevo que se está recomendando, ¿ es consistente con los objetivos de crecimiento a largo plazo de la compañía ?
- ¿ Se ha sido realista y objetivo al definir las necesidades del consumidor ?
- ¿ Qué reacciones se pueden esperar de la competencia y cómo pueden afectar el logro de las metas trazadas ?
- ¿ El logro del objetivo específico puede afectar a otros productos de la compañía ?

Una vez definidos los objetivos, es conveniente someterlos a un proceso de autocrítica y autoevaluación, antes de considerarlos terminados y listos para ser incluidos dentro del plan.

Precisamente, el propósito es formular una lista de objetivos cuantificados, los cuales constituyen la base principal de la actividad de marketing en el área de responsabilidad correspondiente y para el período que cubre el plan.

3.5 .- Planes de Acción.

Por una parte los **objetivos** establecen los resultados finales y las posiciones que se pretenden alcanzar, entonces las **estrategias** trazan las acciones específicas de mercadeo que se recomiendan para alcanzar esos objetivos.

Por tanto: *objetivo es el resultado final y la estrategia es el camino a seguir.*

Al definir las **estrategias**, se deben utilizar los variados instrumentos que considera el mercadotecnia, y las posibilidades que tiene para actuar sobre aspectos , tales como: líneas de productos, niveles de calidad, políticas y niveles de precios, actividades promocionales directas, publicidad, distribución, servicio al cliente postventa, presentación y empaquetado del producto, "merchandising", etc.

Si se hace el uso inteligente y creativo de estos instrumentos, y su combinación adecuada, es un factor determinante para la efectividad, y a su vez, del éxito de los programas de acción.

Las estrategias tienen como meta el mercado, por lo que van a ser la fuerza motriz que deben conducir los productos a las posiciones deseadas en dicho mercado, y deben estar dirigidas a un punto principal, que son las necesidades, deseos y actitudes de los consumidores.

Se debe tener presente que las estrategias van a delinear las actividades específicas, con la correspondiente distribución de : asignación de responsabilidades, fechas de ejecución, prioridades, recursos a invertir e instrumentos a utilizar.

El logro de los objetivos es el propósito central de todo programa de acción, por lo que las estrategias deben estar estrechamente relacionadas a objetivos concretos si se desea llevar a cabo un plan que sea viable, confiable y eficaz.

Desde luego, objetivos sin programas de acción no conducen a ninguna parte, así como estrategias sin objetivos concretos finales o que no estén coordinados, tendrán como características principales : la pérdida de tiempo, esfuerzo y dinero; muy bajo nivel de eficiencia, y un índice muy pobre del coeficiente rendimiento-costo.

Se define como **plan de acción** al conjunto global de actividades que se ponen en marcha para conseguir un objetivo específico.

Se concibe a las **estrategias** como las actividades concretas que conforman ese conjunto global. Por lo tanto, un programa de acción puede estar constituido por varias estrategias.

Como un *ejemplo* se puede mencionar :

Un objetivo concreto es incrementar la participación en un determinado porcentaje en un mercado concreto; el logro de ese objetivo provoca la implantación de un programa de acción encaminado a la consecución del mismo.

A su vez, dicho programa de acción estará integrado por varias estrategias (de ventas, promocionales, publicitarias, de distribución, etc.); en consecuencia, todas estas estrategias están encaminadas al logro del objetivo inicial.

La definición e implantación de estrategias de marketing se refiere a la interacción de dos conceptos básicos : Objetivo de Mercado y la Mezcla de Mercadotecnia o Comercial.

El objetivo de mercado sólo identifica una posición deseada en un mercado determinado, estableciendo lo que queremos alcanzar y hacia quién debe ir dirigida la estrategia.

La mezcla de mercadotecnia, considera la combinación de diferentes instrumentos de mercadeo de los cuales se dispone y se puede utilizar en varios grados de uso e implantación.

3.6 .- Desarrollo y Análisis de Estrategias.

Para realizar el análisis crítico y la evaluación de las estrategias, es importante tener en cuenta ser objetivo, sincero, consciente y desconfiado; no siempre la primera idea es la mejor.

Se debe ser suficientemente objetivo y carente de prejuicios al hacer esta evaluación; no ocultar hechos o datos que no se quieren ver; tener pleno conocimiento de las situaciones que se están manejando, y no confiar a la buena suerte ni a la casualidad.

El desarrollo de estrategias se realiza considerando los cuatro elementos que componen la mezcla comercial, sobre la base de la estrategia definida en el posicionamiento estratégico, jugando un papel de primer orden este posicionamiento para lograr el reconocimiento por el cliente.

Por tanto, la estrategia es la manera inteligente de analizar la situación, con el fin de convertir los problemas que enfrenta la organización en oportunidades que se aprovechan para su beneficio.

Las estrategias alternativas deben ser capaces de sustituir a las primarias o básicas en caso necesario, teniendo como premisa que son vías alternas de acción, listas para su implantación inmediata, en caso de que falle la estrategia primaria o si hay cambios en los supuestos del mercado que convierten en ineficaz dicha estrategia.

Además se deben prever todas las alternativas posibles, seleccionando la mejor, así como estar preparado para en caso de cualquier estrategia que desarrolle la competencia, capaz de anular o reducir el efecto de la estrategia primaria concebida.

En el caso de las estrategias alternativas será suficiente en el Plan de Mercadotecnia realizar una breve descripción, de manera tal que se expresen las consideraciones básicas y sea una prueba válida de su capacidad para implantarlas rápidamente de ser necesario.

Se deben tomar en cuenta *seis criterios* básicos para la evaluación correcta de las estrategias específicas, primarias y alternas, que formarán parte de un programa de acción.

a.- Compatibilidad interna.- Determinar si las estrategias son compatibles con los objetivos previamente establecidos.

b.- Compatibilidad externa.- ¿Si la estrategia específica es compatible con la situación real del o los mercados hacia los cuales va dirigida ?

c.- Disponibilidad de recursos.- ¿ La estrategia específica está basada en personas, dinero, capacidad de producción, materiales, etc., que pueden no estar realmente disponibles al momento de la ejecución de la misma ?

d.- Tiempo.- Precisar si la estrategia y sus fechas de ejecución son compatibles con la distribución de tiempo establecida en los objetivos, y si tiene suficiente tiempo cada paso de la estrategia.

e.- Factores de riesgo.- Se deben analizar la cantidad de factores diferentes que están presentes en la ejecución de la estrategia; los efectos que implica sobre la ejecución de la misma el fallo de uno de ellos, y ¿ si pone en peligro el logro de los objetivos globales ?

El riesgo de fallos en la ejecución de una estrategia aumenta proporcionalmente, acorde al mayor número de factores que intervienen y la mayor extensión de tiempo que se asigne al desarrollo de la estrategia.

f.- Coordinación interna.- Considerar si la estrategia específica seleccionada ¿ es compatible y puede ser coordinado con las otras áreas funcionales de la empresa cuya participación se requiere para su ejecución ?

Como el programa de acción constituye el conjunto de estrategias dirigidas a un mismo objetivo, es importante tener en cuenta en este proceso, la definición de los pasos principales que conforman dicho programa, las prioridades que se deben asignar a cada uno de ellos, y si efectivamente conducen al logro eficiente de los objetivos trazados.

3.6.1.- Posicionamiento como estrategia competitiva.

El posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. En realidad "no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes, en definitiva es la forma en que se ubica el producto en la mente de éstos".¹²

La realidad, que en verdad cuenta, es la que ya está en la mente del probable cliente, por lo tanto el enfoque esencial del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente, revincular las conexiones que ya existen.

Cuando se desea comunicar las ventajas de un determinado producto/ servicio o de una persona, hay que buscar la solución del problema dentro de la mente del cliente, es decir, invertir el proceso centrando la atención en el cliente y no en el producto.

En las condiciones del mercado actual, la posición que ocupa la competencia es de tanta significación como la de uno mismo, y a veces aún más importante, tampoco se debe arrojar por la borda la propia posición. Para encontrar una posición exclusiva, a veces hay que olvidarse de la lógica común.

Se debe definir muy bien por la organización el posicionamiento estratégico, es decir, la posición que desea ocupar dentro del mercado y de la industria en general donde se encuentra, siendo el punto de partida para la definición de las demás estrategias.

Si bien es posible competir con un líder del mercado, las reglas del posicionamiento indican que no se puede hacer frontalmente. Por ejemplo, en la industria de la computación, no hay compañía que pueda avanzar luchando frontalmente contra la posición que la IBM ha establecido.

En primer lugar, hay que reconocer la posición que ocupa y luego no se debe actuar como la IBM. Invariablemente, cada industria tiene un fuerte líder y un enjambre de medianías; la Xerox en máquinas copadoras, la General Motors en automóviles, la Coca-Cola en los refrescos, etc.

(12) Ries, Al y Trout, Jack. Posicionamiento. Mc Graw Hill. México. 1981, p. 3

A partir de la estrategia básica del posicionamiento perfilada por la organización se desarrolla todo el proceso de la mezcla comercial a través de cada elemento que la compone y sus interrelaciones. El posicionamiento siempre va a estar presente a lo largo de este proceso.

Esta estrategia define las características generales de dicha mezcla, y en consecuencia el marco de acción que tendrá la oferta de la empresa y la forma en que se debe utilizar dentro de la relación empresa-mercado.

En definitiva, el posicionamiento posibilita a las empresas que su producto o servicio se diferencie claramente de la competencia en la mente de los consumidores. El estar posicionados de manera conveniente es uno de los motivos por los cuales un cliente elige una empresa y no otra de la competencia.

3.6.2 .- La Mezcla de Mercadotecnia.

Generalmente, todo programa de acción eficaz se concentrará en cuatro elementos estratégicos, los que se conocen como MEZCLA COMERCIAL :

- PRODUCTO.
- DISTRIBUCION.
- PROMOCION.
- PRECIO.

3.6.2.1 .- PRODUCTO.

La función esencial de todo producto o servicio es la de satisfacer una necesidad o deseo del consumidor, y si no satisface esta condición básica está llamado a desaparecer, de esta manera el mayor interés estará enfocado a que el consumidor se sienta atraído hacia su producto, con el fin de alcanzar la posición de mercado deseada.

Se puede atraer al consumidor o combatir la competencia, por medio de la presentación, los beneficios, el desempeño, la exclusividad, etc. del producto en cuestión.

Como posibles estrategias del producto se pueden indicar :

- Agregarle algo, modificarlo y mejorarlo.
- Incrementar su eficiencia.
- Aumentar su calidad.
- Introducir nuevos productos que satisfagan necesidades provocadas por cambios de estilos de vida o nuevas tecnologías.
- Hacerlo más compatible con la gama de accesorios ofrecida por la competencia.
- Comprar derechos para fabricar bajo otras marcas, mediante licencia o regalía.

Hay que aplicar la iniciativa y creatividad en este sentido, con vista a seleccionar aquella que se entienda mejor satisfaga los requerimientos de su situación de mercado y los objetivos previamente establecidos, agregando otras nuevas en dependencia de sus productos, su empresa y sus mercados.

En todo momento se debe tener presente la interrogante de ¿ qué se puede hacer para mejorar su producto y satisfacer más adecuadamente las expectativas del consumidor ?

3.6.2.2 .- DISTRIBUCION.

La finalidad que persigue es lograr hacer más fácil para el consumidor o usuario: adquirir su producto, obtener información o asistencia técnica, solucionar problemas con su uso, usarlo y operarlo, darle mantenimiento, etc.

Plaza o distribución es colocar el producto, de la forma más eficiente posible, al alcance del consumidor o usuario, considerando los servicios posventa. Para poder conseguirlo se pueden indicar las siguientes sugerencias :

- Cambiar el canal de distribución adecuándolo a los patrones de actitudes del consumidor.
- Organizar un canal de ventas externo o consolidar la fuerza de ventas propia.
- Proveer servicios especiales de ingeniería a sus compradores.
- Vender a través de catálogo o correo directo.
- Proveer un servicio de asistencia más rápido para emergencias.
- Reestructurar las zonas de venta en función de territorios o tipos de clientes o productos.

3.6.2.3 .- PROMOCION.

Los elementos de la mezcla promocional son los siguientes :

- Publicidad.
- Promoción de Ventas.
- Relaciones Públicas.
- Fuerza de Ventas.

Para mayor claridad es conveniente definir estos conceptos que se utilizan alrededor de esta cuestión :¹³

- *Publicidad*.- Comunicación masiva impersonal cuyo objetivo es promover la venta de productos o servicios.
- *Promoción*.- Comunicación directa, persona a persona, cuyo objetivo es promover la venta de productos o servicios.
- *Propaganda*.- Comunicación masiva impersonal cuyo objetivo es el de difundir y propagar ideas (políticas, religiosas, sociales, etc.).
- *Relaciones públicas*.- Comunicación masiva o directa, cuyo objetivo es el de crear una actitud favorable por parte del público en general hacia la empresa, entidad o persona que las realiza.
- *"Publicity"*.- Aparición en los medios de comunicación masiva, sin costo, de personas, empresas, etc.
- *Fuerza de ventas* .- Es el personal que se dedica a desarrollar estas actividades con la necesaria preparación y especialización.

a) Publicidad.

La publicidad es todo aquello que informa y persuade al público a través de los medios pagados (televisión, radio, revistas, prensa, publicidad externa y correo directo). La publicidad debe por lo menos captar primero la atención del mercado, creando un conocimiento directo del producto.

Para lograr una buena publicidad se deben emplear las diversas formas de que se disponen, principalmente los medios de comunicación masiva, ya sea la televisión, radio y otros medios de publicidad como folletos, afiches, revistas especializadas o para el público en general, para dar a conocer los productos de la institución.

(13) Biblioteca Manuales Prácticos del Marketing. El Plan de Marketing. Díaz de Santos S.A. Madrid. 1989, p. 58

También en este contexto se pueden realizar ferias, exposiciones, ruedas de prensa, etc., posibilitando la distribución de información, con el fin de consolidar el conocimiento del producto, reforzar o conquistar la preferencia del consumidor, ganar exposición de marca, mejorar el empaquetado o presentación, etc.

Se debe hablar del posicionamiento comunicacional o publicitario ya que la mejor manera de conquistar a nuestra supercomunicada sociedad, por la gran cantidad de información que se recibe diariamente por todos los medios de comunicación, es el mensaje supersimplificado.

Para penetrar en la mente, hay que afilar el mensaje, simplificarlo de manera tal que se pueda causar una impresión duradera. La esencia del posicionamiento radica en que el nombre se convierta en algo genérico, entonces el cliente usa la marca para designar lo genérico.

Se debe concentrar no en el extremo emisor sino en el extremo receptor, no en la realidad del producto, sino en la manera de percibir que tiene la otra persona, por lo cual se simplifica el proceso de selección, practicando la segmentación.

La mejor forma posible de penetrar en la mente de otro es ser el primero en llegar; en una batalla mental todo está a favor de la primera persona, o del primer producto/ servicio que entra en la mente del cliente. En publicidad, el primer producto que gana la posición tiene una ventaja enorme. Ejemplos: Xerox, Polaroid, IBM, Bubble Yum, etc.

Para mantener la posición de líder en un mercado existen varias estrategias :

En la estrategia de reaccionar rápidamente, el factor tiempo es esencial si se pretende que el movimiento de protegerse contra todas las apuestas resulte eficaz; hay que bloquear al competidor actuando con agresividad, haciendo a un lado al nuevo producto antes que quede establecido en la mente del público.

En una estrategia de posición única (mal llamada de marcas múltiples) :

- Cada marca se halla en una posición única, y ocupa un lugar en la mente del público; cuando los tiempos cambian, cuando los nuevos productos van y vienen, no es necesario llevar a cabo ningún esfuerzo para cambiar la posición, más bien se presenta un nuevo artículo señalando que se debe al cambio de técnica y/ o de gustos..

Para las otras empresas hay pocas posibilidades de abrirse camino, pero entonces queda la interrogante de ¿ cómo se puede encontrar un resquicio abierto en la mente del público ?

El centro de un programa de reposicionamiento estriba en socavar un concepto, producto o persona existentes. Una vez que se ha logrado desbancar una idea vieja, la presentación de una nueva tarea resulta más fácil.

La publicidad con el enfoque tradicional, pasaba por alto a la competencia, de manera que cualquier afirmación a favor del producto se tomaba como si fuera original y exclusiva. Mencionar un producto de la competencia, se consideraba de mal gusto y además una mala táctica publicitaria.

En la era del posicionamiento, las reglas ya no son las mismas; para obtener una posición, no sólo hay que citar los nombres de la competencia, sino también desentenderse de las antiguas normas publicitarias.

Cuando aparece un nuevo producto que realmente es nuevo, casi siempre es un error brindarle un nombre ya conocido, y la razón está en que ese nombre se asocia con algo concreto, ocupa un lugar en la mente del público, es decir, se encuentra en el escalafón superior de una escala bien definida.

En este sentido se pueden identificar los nombres de: Xerox con fotocopiadoras, IBM con computadoras, Coca-Cola con refrescos, Kodak con cámaras fotográficas, McAfee con programas de software antivirus, Duracell con baterías alcalinas, Adidas con ropa y zapatos deportivos, Kleenex con servilletas y pañuelos, etc.

b) Promoción de Ventas.

Son los medios que se utilizan para incentivar o incrementar las ventas, de manera que se proporcione un valor adicional al producto, y que llegue directamente al usuario final. De esta forma se estimula al mercado para que realice alguna conducta complementaria.

Los incentivos promocionales pueden ser de diferentes maneras :

- Descuentos especiales para los primeros compradores de un producto nuevo.
- Empaquetar el producto de forma más atractiva.
- Mejorar el empaque del producto, con mayor atractivo.
- Ofrecer seminarios de entrenamiento para los usuarios de sus productos o servicios.
- Mejorar los argumentos de ventas a los clientes potenciales.
- Motivar o interesar grupos de consumidores específicos.
- Facilitar muestras de sus productos.
- Dar diez días (aproximadamente) gratis de prueba para sus productos.
- Rebajas/ ofertas en precios.
- Cupones de descuento.

La labor de “merchandising” se refiere al mercadeo aplicado en los puntos de venta al detalle, ya sea la ubicación de los anaqueles y locales para colocar los productos, así como presentaciones audiovisuales, exhibiciones del producto y carteles (posters). Es el método para reforzar el mensaje publicitario..

Hay algunos autores que plantean que se debe ubicar dentro del área de las actividades de publicidad como incentivo de promoción de ventas, ya que va adquiriendo cada día más las características de comunicación masiva impersonal que caracteriza la técnica de publicidad.

c) Relaciones Públicas.

Las relaciones públicas o publicidad no pagada informa y puede afectar a las actitudes, pero no se paga.

En este caso, sus mensajes llegan al mercado mediante el contacto y las presentaciones personales, pero fundamentalmente a través de los departamentos de noticias y editoriales de los diversos medios.

Es el trabajo que se desarrolla por parte del personal de la fuerza de ventas con todos los clientes para poder brindar una imagen positiva de los productos de la organización, en atención a todas sus demandas o necesidades.

Se refiere, además, al trato o forma de llegar al público, comunicando las ventajas de los productos que se ofertan, teniendo un efecto a largo plazo. La publicidad no pagada consiste en captar la atención y el interés de los periodistas, para que entonces la noticia sea comunicada a los clientes del mercado.

Esta publicidad requiere de un “gancho” destinado al público en general, más allá del simple interés egoísta de promover la empresa, pero a la vez debe generar mayor conocimiento de la misma, del nombre y de los principales atributos del producto.

d) Fuerza de Ventas.

Es muy importante para desarrollar todas las labores tener el personal idóneo en la fuerza de ventas, a partir de la definición del estilo de ventas a seguir según el mercado en que se encuentra la institución, el perfil de los vendedores, con buena preparación y calificación.

Este personal debe recibir todo el apoyo de la alta gerencia, con la asignación de los diferentes recursos para poder alcanzar buenos resultados, teniendo el presupuesto de gastos que corresponda, en conceptos tales como: gastos de representación, viáticos, viajes, participación en eventos, etc.

3.6.2.4 .- PRECIO.

Su finalidad es establecer un nivel de precios para los productos o servicios que coincida con los objetivos de mercado inicialmente señalados, no siendo una función aislada, que sólo busca el rendimiento o la rentabilidad necesaria para la empresa.

Se debe encontrar un equilibrio armónico entre las funciones que componen la mezcla comercial, manipulando el precio a fin de :

- a) Igualarse o atacar a la competencia.
- b) Fijar su precio al nivel que sea más compatible con el objetivo de volumen y crecimiento que se haya fijado.
- c) Fijar su precio en función de un mayor margen de rentabilidad, aún sacrificando los volúmenes en unidades.
- d) Utilizar el precio como factor de segmentación de mercados.

En buena medida, la información sobre los precios de la competencia permite conocer la oferta y la demanda, y constituye un excelente criterio o punto de referencia con el que se valoran las decisiones de precios.

Este estudio de precios para determinar el precio de sus productos en relación con el de la competencia se debe llevar a cabo en varias épocas del año, para su correspondiente actualización..

Para alcanzar estos propósitos se aconseja tener en cuenta :

- Ofrecer descuentos especiales para lograr una distribución masiva.
- Elevar su precio para: distanciarse de la competencia y hacerse más selectivo, o para cubrir los costes de mejores servicios postventa o de una garantía ampliada.
- Reducir el precio del producto cambiando el diseño, el empaquetado y los materiales utilizados.
- Programar ofertas a los clientes.
- Ofrecer cubrir transporte, embarque o gastos de correo, a partir de determinadas cantidades compradas.
- Ofrecer términos de pago más amplios.
- Ofrecer descuentos por pronto pago.

De este análisis profundo y serio de los cuatro elementos de la mezcla de la mercadotecnia, surgirán las mejores estrategias a seguir, tanto las primarias como alternas, teniendo en cuenta que toda estrategia será ponderada en función de la contribución que aportará al logro de los objetivos.

3.7.- Presupuestos.

Se entiende como *presupuesto* al instrumento administrativo en el que se computan con antelación los gastos e inversiones relacionados con la ejecución de determinadas funciones de la empresa, que todas van dirigidas a cumplir objetivos prefijados y que se realizarán a partir de un conjunto mancomunado de esfuerzos, en las que intervendrán recursos humanos, materiales y financieros.

En el presupuesto incluido en el Plan de Mercadotecnia deben estar plenamente identificados los gastos e inversiones propias de cada una de las funciones de mercadotecnia que se van a poner en acción en el plan, así como el aporte que se estima generen las ventas del producto.

Este presupuesto, no debe ser concebido con el criterio de ahorrar dinero sino de producir beneficios a la empresa, y lograr una posición en el mercado, constituyendo un elemento indispensable en el Plan de Mercadeo pero no puede sustituir al propio plan, siendo por tanto una consecuencia final de los supuestos, objetivos y estrategias definidas, siguiendo el desarrollo específico de los programas de acción.

En el presupuesto total de mercadeo se deben considerar todos los gastos e inversiones que se relacionan con el proceso de poner los productos manufacturados en manos del consumidor final. Hay que definir claramente los costes de mercadotecnia y el área de responsabilidad, para lo cual se pueden separar en dos grandes grupos :

- Costes de vender (costes de obtención ordenados).- Son los gastos en ventas, publicidad, promoción, crédito, empaquetado, mercadeo o “merchandising”, etc.
- Costes del servicio (costes de llenado ordenados).- Son los gastos en fletes, almacenaje, procesamiento de las órdenes, facturación, etc.

Estos costes se deben manejar de la manera más efectiva y eficaz. La cuestión fundamental es mantener el equilibrio justo entre los beneficios a obtener y que se alcancen los objetivos de mercado establecidos.

La concordancia entre objetivos y recursos asignados es la base que garantiza la correcta elaboración de un presupuesto de mercadotecnia. Al respecto, es necesario tomar en cuenta tres factores básicos, que son :

- Establecer los objetivos que se pretenden alcanzar con el uso de los recursos financieros contemplados.

- Cuantificar el costo de todos los recursos humanos, materiales y financieros que se requieren para desarrollar las actividades que conllevan al logro de esos objetivos.
- Plena identificación de las áreas o personas responsables del uso de los recursos, y por ende, de la ejecución de las estrategias previstas en los diferentes programas de acción.

Por lo general existen tres formas de estructuración de presupuestos, y se considera como la más efectiva y eficaz el método cooperativo, que se realiza en tres etapas :

1ra.) Se envía por la gerencia de la empresa, a los diferentes departamentos, una cifra inicial para la asignación de fondos para las actividades de marketing (considerando los objetivos corporativos), siendo una primera estimación presupuestaria

2da.) Los planificadores del marketing se basan en las cifras dadas por la gerencia para elaborar sus estrategias, pudiendo proponer cambios, siempre y cuando se justifiquen con una argumentación bien sustentada.

3ra.) La gerencia revisa en detalle el Plan de Mercadeo, incluyendo el análisis pormenorizado del presupuesto, decide al respecto y aprueba una cifra final.

Para implantar este método es necesario una gran comunicación entre las áreas responsables del marketing y la gerencia durante todo el proceso de definición y desglose del plan, lo cual posibilita precisamente una mayor integración de la gerencia en los objetivos y estrategias previstas en dicho plan.

Se debe hacer un esquema de flujo de actividades, en donde se distribuye a lo largo del período que cubre el plan, las distintas actividades previstas en el programa de acción, y si considera, los subperíodos que cubrirán cada una de ellas.

Este esquema permite tener en una sola hoja, la distribución general de las actividades contempladas para cada producto, pudiendo detectar cualquier tipo de incongruencia visible; en una copia adicional puede colocar en las casillas correspondientes, los gastos e inversiones inherentes a cada actividad, y se podrá disponer de un presupuesto global por producto para el período planificado.

En la confección del presupuesto se hace crítico la asignación de los recursos adecuados a cada una de las actividades previstas; por lo tanto hay que proveerse de la información más fiable que se pueda disponer de diferentes fuentes, y una vez terminado revisar si el monto asignado a cada actividad es lo suficiente para ejecutar las estrategias y alcanzar los objetivos.

Además hay que tener en cuenta, no inflar los requisitos presupuestarios, basado en el supuesto de que la administración siempre los reducirá de una manera u otra, y agregar una partida para fondos imprevistos o de contingencia, para hacer frente a gastos inesperados.

Se puede organizar el presupuesto global por grandes categorías, preferentemente en base a las áreas principales de las funciones de mercadotecnia, como: ventas, publicidad, promoción, investigación, etc.; de esta manera cada segmento del presupuesto puede ser identificado con el área de responsabilidad de una persona específica.

Un aspecto muy importante, es que sea compatible el presupuesto con el sistema de información interna existente en la empresa, permitiendo mantener la información adecuada y actualizada sobre la ejecución del presupuesto, y poder establecer un mecanismo que asegure obtener la información detallada de forma automática y estable.

3.8 .- Proyecciones de las Ventas y Beneficios.

Las proyecciones no son más que las cuantificaciones futuras del logro de los objetivos, lo que se hará en función de los ingresos por ventas y de los beneficios o rentabilidad.

Con la proyección de las ventas y beneficios, la gerencia de la empresa tendrá un cuadro completo de lo que en realidad estima obtener de su área de responsabilidad, en términos de contribución financiera a la marcha global de la empresa, teniendo un instrumento general para revisar periódicamente el cumplimiento real de estas proyecciones y tomar las medidas más aconsejables.

Estas proyecciones se deben subdividir en lo que se denominan como **unidades de control**, las que van a permitir un mejor control del desempeño de estas funciones empresariales, así como establecer mecanismo comparativos de supervisión y control por áreas de ejecución.

Las unidades de control más importantes, según la naturaleza y organización de la empresa, son: divisiones de la empresa, productos principales, líneas principales, etc.; las que contemplan tanto las proyecciones de ventas como las de beneficios para cada una de ellas.

En sentido estricto, la proyección de las ventas consiste en determinar el número de unidades con sus precios y valores correspondientes, que se estiman colocar (vender) en un mercado durante un período futuro dado (ya sea mes, año, etc.).

Esta proyección de ventas parte de la definición de metas en unidades de productos, las cuales deben estar en concordancia con los objetivos de mercado previamente establecidos.

Como un complemento, se acompañará una exposición donde se comenten las magnitudes calculadas, así como las bases sobre las que se fundamentan dichas magnitudes.

La forma de presentación de cada proyección se adecuará a las necesidades finales de la empresa, sus productos o servicios, sus mercados y sus requerimientos de control posterior.

3.9 .- Mecanismos de Evaluación y Control.

Una vez aprobado el Plan de Mercadotecnia, por la gerencia de la empresa, ya se convierte en su guía diaria de trabajo, para las actividades de mercadeo del año siguiente o por el tiempo que cubra el plan.

A dicho plan, se le harán revisiones constantes para mantenerlo dentro de los parámetros establecidos, y asegurar el logro de los objetivos trazados en el mismo. *La premisa de administrar es ejercer el control.*

Este plan, constituye el instrumento de control por medio del cual se supervisa que las actividades de marketing puestas en ejecución se mantienen o no dentro de las previsiones, y con su revisión, se pueden detectar las desviaciones positivas o negativas que se presenten y adoptar, en consecuencia, las medidas correctivas pertinentes.

Es importante trabajar a diario con el plan, y que se realice una revisión profunda y completa del plan por lo menos una vez al mes. En este sentido, se pueden valorar tres posibles vías :

a) De existir una desviación inferior al 10 %, sobre los objetivos definidos,, se debe controlar, como precaución, los siguientes meses.

b) De existir una desviación superior al 10 % sobre estos mismos objetivos, se habrá de observar si al mes siguiente sigue esa tendencia, y si fuera así, desarrollar acciones alternativas para compensar esta situación.

c) De existir una desviación superior al 25 % sobre dichos objetivos, se debe inmediatamente analizar todo el plan y entonces desarrollar un plan de emergencia hasta final del período.

La implantación de un sistema de control efectivo contribuye a: la visualización rápida y adecuada de la situación; en el momento oportuno, y con la menor inversión de tiempo y esfuerzo.

En todo mecanismo de control intervienen tres elementos fundamentales : objetivos, normas e instrumentos, siendo su propósito el de cerciorarse del logro efectivo de los objetivos.

Los objetivos son los que se hayan fijado previamente en el plan; las normas deben responder a ¿ qué marcha mal ?, y los instrumentos al cuestionamiento de ¿ cómo y cuándo lo sabré ?

La conjugación permanente de estos tres elementos permite realizar un diagnóstico veraz y completo de la situación.

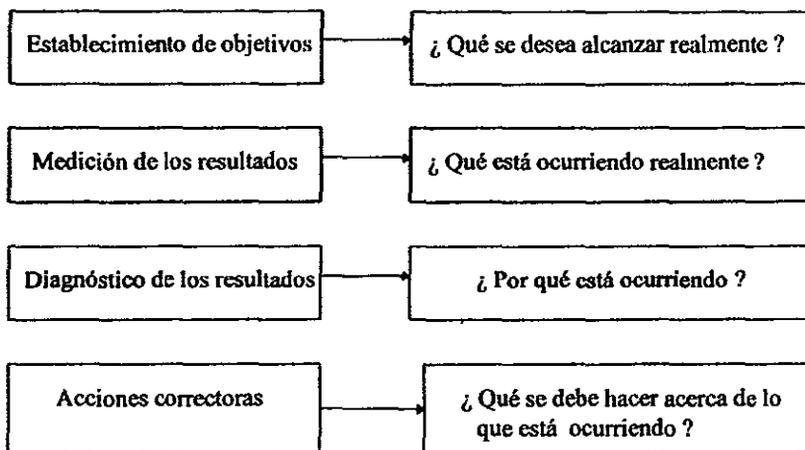
Todo proceso de control concluye con la toma de las medidas correctoras más convenientes, a partir del seguimiento del plan, cuando existen desviaciones de importancia (tanto si la ejecución es por debajo o por encima del presupuesto), de manera que como tendencia los objetivos se vayan logrando de acuerdo a lo programado.

No obstante, el Plan de Mercadotecnia debe ser lo suficientemente flexible y adaptable para poder ajustarse a los cambios que puedan surgir en las operaciones de la empresa o en las condiciones del mercado, como pueden ser :

- Niveles y beneficios.
- Flujo de efectivo de la empresa.
- Cambios en las tendencias económicas del país.
- Desviaciones en ventas.
- Nuevas oportunidades de mercado.
- Cambios en la situación competitiva y mezcla de productos.
- Incrementos de precios.

El mercado es altamente inestable, por lo que de momento puede tener una importante variación en cualquiera de sus características y por lo tanto hay que estar preparados con una actitud de flexibilidad, debiendo ser valorados los cambios que se produzcan al realizar el control y seguimiento del plan.

La Secuencia del Proceso de Control.



En resumen se pueden brindar varias recomendaciones en cada una de las grandes partes que integran el Plan de Mercadotecnia :

a) Datos Básicos del Mercado.

Se debe organizar la información mediante títulos y subtítulos para hacer más rápida y fácil su lectura. El punto importante es ofrecer una amplia información sobre todas las condiciones, externas e internas de la empresa, que conforman la realidad de la situación de su mercado. Como complemento se puede hacer uso de gráficos, tablas, etc.

b) Problemas y Oportunidades.

Especificar cada uno de estos elementos por separado; recordando que un problema es algo que requiere corrección, mientras que una oportunidad es una ocasión que se le presenta para alcanzar algo favorable.

c) Objetivos.

Asegurar el establecimiento de los supuestos de mercado. Luego, establecer los objetivos lo más cuantitativamente posible, con metas y fechas de ejecución específicas.

d) Estrategias.

Considerar todos los elementos de la mezcla de marketing, con suficiente detalle y profundidad. Analizar y evaluar las estrategias antes de plasmarlas en el plan.

Considerar varias alternativas a fin de estar seguro de seleccionar la mejor. Definir las estrategias para mostrar una amplia posibilidad de producir los resultados que se buscan, pero que sean lo suficientemente flexibles como para cambiarlas, si es necesario.

e) Presupuestos.

Planificar los costos lo más cuidadosamente posible; establecer una partida para "imprevistos". Estar preparado para recortar o incrementar el presupuesto, a fin de adecuarse a las nuevas situaciones internas o externas que puedan presentarse.

f) Proyecciones.

Proveer a la gerencia de una detallada, pero resumida proyección, que le suministre información fiable sobre los niveles de ventas y beneficios que el mercadeo planifica producir.

g) Controles.

Establecer los mecanismos de control que permitan medir acertadamente el comportamiento del plan.

4.- El Mercadeo Directo.

4.1.- Definición de Mercadeo Directo.

Por mercadeo directo no se debe entender la publicidad directa, no es un método de venta, ni se debe confundir con un canal de distribución como la venta por correo. Una definición sencilla de mercadeo o *marketing directo* es la labor de ventas en letra de imprenta.

El mercadeo directo se basa en la creación de una base de datos, y el establecimiento de una relación es uno de los objetivos a lograr, siendo el enfoque de tipo personal. En este sentido se establece un contacto directo, procurando iniciar una relación individual con el cliente.

El autor Drayton Bird define el **mercadeo directo** como “**toda actividad publicitaria que crea y explota una relación directa entre nosotros y nuestro prospecto o cliente como individuo**”.¹⁴

Para desarrollar esta actividad hay que pensar en la proyección a largo plazo, ya que en todos los casos se debe llegar a establecer una relación continuada con el usuario, de la cual dependen los negocios más duraderos y seguros. Es un magnífico instrumento para captar y retener clientes.

Diferencias del mercadeo directo de las restantes actividades de comunicación.

- La publicidad general se dirige al público en masa, no individualmente, y normalmente no solicita una acción inmediata.
- La promoción de ventas está concebida para conseguir un efecto inmediato sobre las ventas. Suele recurrir a medios similares que el mercadeo directo (correos y ofertas especiales), pero como generalmente se desarrolla a corto plazo, no permite establecer una relación individual, para crear una database (base de datos).
- Las relaciones públicas utilizan medios controlados por terceros para crear un clima favorable de opinión. Pueden permitir crear una base de datos.

Se hace mercadeo directo cuando se le pone a una persona en una mano una hojita invitándole a probar las ofertas de una nueva cafetería; los anuncios de las agencias matrimoniales; el anuncio con cupón para suscribir acciones de algún negocio; el folleto introducido bajo la puerta promocionando el candidato de un partido político, etc.

4.2.- Características del Mercadeo Directo.

El objetivo del mercadeo directo, de manera concreta, es aislar a los posibles prospectos y clientes como individuos y establecer una relación continuada con ellos, en su beneficio y sobre todo en el nuestro.

Dicho objetivo se puede dividir en tres partes, que se pueden denominar como las Tres Gracias del Mercadeo Directo :

(14) Bird, Drayton. Marketing Directo con sentido común. Madrid. 1991, p. 22

1ª.) Cuando se aísla a alguien como individuo, esto implica haber descubierto sus características peculiares, y usando el conocimiento que se ha adquirido de ellos en su relación con nosotros, se pueden utilizar argumentos mucho más convincentes. Estos conocimientos están en nuestra base de datos.

2ª.) En casi todas las actividades comerciales lo más difícil es conseguir al cliente; cuanto más tiempo se pueda conservar, tanto mejor; por eso, es tan importante crear una relación continuada con estas personas, ofertando productos y servicios que se sabe les van a interesar, lo cual nos ligará a ellos durante más tiempo.

Se aprende a conocer el comportamiento de los clientes y a comprender sus intereses, gustos y preferencias, y a su vez ellos nos conocen mejor.

3ª.) Se refiere a la posibilidad de medir la respuesta dada por algunos individuos a determinados mensajes y en ciertos momentos. De esta forma se puede averiguar lo que funciona y lo que no, y seguir haciendo tests para poder mejorar constantemente la eficacia de nuestras acciones. Nos guía para invertir el dinero donde sea más provechoso.

El mercadeo directo resulta atractivo porque cuando se hace bien es un sistema de marketing esencialmente controlable. Puede controlarse el contenido y el tiempo de los mensajes de ventas, así como también sus costes, y además predecirse sus resultados, en cuanto a la forma particular de dirigirse a los clientes individualmente.

El control y la capacidad de predicción que los cuestionarios dan a este negocio justifican plenamente el uso de este tipo de mercadeo, aunque sólo se haga al principio de una empresa para averiguar en qué dirección se va a trabajar. Al respecto permite probar la oferta, el precio y la reacción del público ante el precio, lo que implica minimizar riesgos.

Este método de mercadeo no implica necesariamente menores costes; en muchas ocasiones sólo significa una distribución diferente de esos costes, y la posibilidad de brindar un mejor servicio al cliente, con el intercambio de información directo.

La visión de la mercadotecnia directa se puede resumir en que su objeto es localizar un prospecto, convertir ese prospecto en un cliente y finalmente convertir ese cliente en un amigo; su dimensión va creciendo porque es un medio idóneo para atender mejor al cliente. Por tal motivo, si se comprende más al cliente y sus motivaciones, se puede perfeccionar el trabajo y establecer una buena relación con dicho cliente.

Cada nueva temporada se destina un determinado presupuesto a correos directos, a publicidad, entre otros, para crear una lista de nombres y direcciones a un coste dado, pero únicamente que sea soportable. Con ello además de conseguir ventas, se trata de captar clientes nuevos.

Hay que estar dispuestos a invertir más dinero en localizar prospectos nuevos y convertirlos en clientes, así como en la realización de tests y en la creación de ofertas nuevas, lo que posibilita un mayor control y la capacidad de predicción en el negocio. A la cifra destinada a captar un cliente se le conoce como "el número mágico".

4.3.- Importancia del Mercadeo Directo.

Debe tener en cuenta los *siete puntos* siguientes :

a.-) ¿Cuál es el objetivo global de su negocio ? Si se va a entrar en un mercado con varias compañías ya posicionadas, el objetivo debe ser crear volumen de negocio, logrando la mayor cantidad de clientes a un coste aceptable, olvidando de momento la obtención de beneficios inmediatos.

b.-) ¿Cuál es su posicionamiento ? Para ganarse un puesto en el mercado hoy en día hay que ofrecer valor adicional, teniendo una parte importante la comunicación; además se debe brindar una buena *imagen de marca*.

c.-) ¿Qué actividades de mercadotecnia desarrolla en la actualidad ? Se hace necesario tener un plan, con sus prioridades claramente establecidas.

d.-) ¿Qué relación existe entre el marketing directo y otras actividades promocionales ? Se deben utilizar los medios adecuados que contribuya a los clientes percibir *la imagen global* de la marca o de la empresa.

e.-) ¿Cuál es el estado de su base de datos ? Dicha base de datos es el tesoro de conocimientos que se posee sobre los clientes, que es uno de los activos más importantes, siendo fundamental que la controlen personas que comprendan bien los objetivos a largo plazo del negocio.

f.-) ¿Ha "vendido" el concepto de mercadeo directo dentro de la empresa ? La alta dirección debe estar comprometida con este concepto, y para que sea efectivo debe tener defensores con poder y autoridad.

g.-) ¿Exactamente en qué lugar de su organización encajaría el mercadeo directo ? Dependerá de la forma en que esté estructurada la organización en cuestión, para que pueda ejercer el papel estratégico que le corresponde.

4.4 .- Formas principales del Mercadeo Directo.

Pedir al público que :

- ◆ Compre a través de máquinas expendedoras (en la calle, en tiendas, etc.).
- ◆ Compre por medio de telemarketing (venta por teléfono), pagando en efectivo o mediante tarjeta de crédito o domiciliación bancaria.
- ◆ Solicite catálogos, folletos o información que se le pueda enviar por correo, o comunicar por teléfono y/ o fax.
- ◆ Solicite una demostración en su casa (visita personal de un vendedor), en su despacho o en el local de la empresa vendedora.
- ◆ Acuda a un establecimiento de venta al menudeo, a una exposición o proyección filmica.
- ◆ Utilización del videotex o de medios electrónicos (siendola expresión más avanzada la red de INTERNET).

4.5 .- Medios que se utilizan para su aplicación.

a) Venta en una sola fase.

Forma menos sofisticada.- No representa el segmento mayor en esta industria; se puede ofrecer: prueba gratuita, venta a plazos, venta a plazos sin entrada (opción más cómoda al cliente), prueba gratis condicionada y venta contra tarjeta de crédito o de pago (venta más fácil).

b) La relación continuada.

Los negocios funcionan mejor cuando hay este tipo de relación entre comprador y vendedor; se firma un contrato con los que responden, con objeto de establecer un acuerdo permanente desde el principio.

Los contratos pueden ser: ofertas de seguros, de préstamos de hipotecas, petición de donativos para beneficencia o fines políticos, solicitudes de tarjetas de crédito, ofertas de inscripción en clubes, ofertas de clubes del libro o del disco, ofertas a coleccionistas.

c) Venta en múltiples fases, con una mayor flexibilidad que la anterior, como seguimiento de ventas, cooperación con los canales de venta al detalle, ofertas de un catálogo, propuestas para actuar como agentes, recluta de agentes, ofertas de franquicia y venta secuencial.

d) Oportunidades relacionadas con las promociones de ventas, generando distintos tipos de ofertas, que pueden ser: concursos, descuentos y muestras gratuitas, oferta de gangas, y oferta directa de artículos con la marca de empresa anunciante.

De estos medios de que se vale el mercadeo directo para alcanzar sus objetivos se aplica en diferentes formas en la red de INTERNET, tal es el caso de la *relación continuada*, donde es muy importante la interacción directa que se establece entre el que vende el producto o servicio y el usuario.

Una vez que el cliente accede al "sitio WEB" de la empresa, se le brindan toda una serie de facilidades, ya sea en las formas de pago y con la mayor cantidad de información posible que sea atractiva, para estimularlo a la compra de algún artículo o a que lo siga visitando.

Contar con una fuente de datos de los clientes, es una de las herramientas más poderosas en mercadeo directo, creando una lista o ficheros de consumidores con información sobre sus preferencias de marca y esquemas de compra.

5.- El INTERNET como forma de Mercadeo Directo.

5.1 .- La Supercarretera de la Información (INTERNET). Su importancia.

En la actualidad, la globalización de mercados, los rápidos avances tecnológicos y la oferta de más y mejores servicios de comunicación son elementos que apoyan las estrategias de la empresa.

Hoy en día, la red de INTERNET es el medio de comunicación más exitoso de los últimos tiempos, con un crecimiento inigualable por otro servicio creado por el hombre. La facilidad con que una persona puede acceder información de su interés, es un factor determinante en el crecimiento de INTERNET.

Tiene su origen en la década de los 70, creada por la idea del gobierno de los Estados Unidos como un experimento para abordar la necesidad de que sistemas de computadoras de diferentes fabricantes y en distintos lugares pudieran compartir datos; la red resultante fue llamada ARPANET (Advance Research Project Agency).

Los sitios originales que se pusieron en red eran bases militares, universidades y compañías con contratos del Departamento de Defensa; a medida que creció el tamaño de estas redes experimentales, lo mismo sucedió con las preocupaciones por la seguridad, ya que se estaban volviendo más accesibles al público.

Como resultado, en 1984, ARPANET se dividió en dos redes separadas pero interconectadas; el lado militar fue llamado MILNET. El lado educativo todavía era llamado técnicamente ARPANET, pero cada vez se hizo más conocida como INTERNET; en esta época no estaba autorizado que se utilizara para fines promocionales o comerciales.

En la década de los 90 ya tiene un desarrollo vertiginoso por las amplias posibilidades que ofrece en los servicios de comercialización, y como un medio para realizar negocios y otras actividades empresariales, donde cualquier información dentro de la red viaja en segundos.

Los servicios básicos ofrecidos actualmente son : correo electrónico, noticias en red, acceso a computadoras remotas y sistemas de adquisición de datos, y la capacidad para transferir información entre computadoras remotas.

INTERNET es una red totalmente descentralizada, por lo que no tiene dueños, no es organización alguna con filiales, nadie otorga licencias para su explotación comercial, y su ingreso está abierto para cualquier persona o empresa que así lo desee.

El crecimiento de la llamada Supercarretera de la Información continúa siendo arrollador, es un fenómeno que afectará a todas las facetas de la sociedad, y donde todos los países del mundo están involucrados. Hay diferentes razones para este acontecimiento tan grande :

- Desarrollo de un ambiente elegante en INTERNET, fácil de navegar llamado "World Wide Web", o las tres WWW, que posee amplias capacidades gráficas, mostrando los logotipos de las compañías, presentar fotografías a todo color de productos o personal, y características mejoradas de audio y video.

Las compañías han encontrado que la publicidad, comercialización y oportunidades de negocios disponibles en WWW están rivalizando con los medios tradicionales como anuncios impresos, catálogos y la televisión.

- Sorprendente bajo costo, siendo posible llegar a más gente por menos dinero que nunca antes, lo que implica nuevos paradigmas para la publicidad, la comercialización y distribución de la información, permitiendo que incluso el negocio más pequeño llegue a un público mundial.
- El mayor atractivo es el hecho de que se están creando industrias y servicios nuevos a una velocidad sin precedentes, motivado por el bajo costo de ponerse en la "páginaWEB".

Esto precisamente, posibilita ofrecer a miles de negocios nuevos, una nueva mercancía genérica importante: la información.

El Año de 1998 es considerado como “ el año del comercio electrónico”; dicho comercio implica toda aquella transacción de comercio que no lleva presencia física, por lo cual el principal impulsor ha sido INTERNET, teniendo un crecimiento exponencial en este sentido, pues es una vía para abaratar los costos en este tipo de operaciones.

Hay que ser profesional para realizar este tipo de comercio, no se deben enviar mensajes a todas las direcciones electrónicas sin discriminación, tener la debida protección a los productos que se ofertan y no hacer interferencia a los de otras empresas.

La mercadotecnia en INTERNET ha tenido resultados sorprendentes, se estima que sólo el 40 % de las empresas llegan a tener éxito después de desarrollar este comercio dentro de los dos años.

El mercado de los navegadores aumentará de los niveles de 1996 hasta los 400 millones de USD; se tiene conocimiento de que Microsoft, en Mayo de 1997, aumentó la conexión con América Latina y que inició inversiones en la industria de telecomunicaciones en esa zona.¹⁵

El objetivo último de la mercadotecnia es lograr utilidades óptimas, por tanto, un Plan de Mercadotecnia en INTERNET se debe enfocar a *tres objetivos* :

- Aumentar las ventas.
- Disminuir los costos de hacer los negocios.
- Mejorar la comunicación con los destinatarios, lo que debe incrementar las ventas y disminuir los costos.

Al paso del tiempo, conforme se resuelvan algunos aspectos relacionados con el comercio electrónico, INTERNET será cada vez el medio más idóneo para comerciar e incrementar las ventas corporativas.

INTERNET aunque funciona de forma cooperativa su acceso no es gratuito, y se paga por diferentes vías.

- Apoyo de universidades, corporaciones y el gobierno.- Las universidades ya tienen sistemas de redes de computadoras enormes, y como muchas de ellas reciben ayudas económicas gubernamentales, gran parte de su acceso a INTERNET es subsidiado por el gobierno y/ o empresas privadas.

(15) Seminario de INTERNET “Impacto de INTERNET en el desarrollo de la industria del software”. Ciudad de La Habana, Cuba. Febrero/ 1998.

Por tal motivo, a estas instituciones le resulta fácil proporcionar acceso gratuito a sus estudiantes.

Del mismo modo, las grandes empresas que usan redes para comunicaciones internas eficientes a menudo usan INTERNET para extender sus comunicaciones a todo el mundo, y donde sus computadoras contienen información disponible. Las universidades y compañías se benefician debido a que obtienen conectividad con clientes y usuarios alrededor del mundo.

- Proveedores de servicios.- Surgieron grandes compañías que llevaban a una ciudad para su uso, y paralelamente se formaban compañías independientes que se desprendían de otras, para comenzar en el giro exclusivo de servicios a INTERNET; estas compañías compraban líneas de alta velocidad e infraestructura de INTERNET y las ofrecían a sus clientes.

Muchas de las nuevas compañías de servicio de INTERNET encontraron que tenían un ancho de banda sobrante, y que un mayor número de personas estaban comenzando a pedir acceso a INTERNET, por lo que brindaron su ancho de banda sobrante al público en general.

A medida que aumentó la demanda del público, los proveedores comenzaron a agregar más líneas y a mejorar el acceso; al principio el costo del acceso a INTERNET era caro, con precios mayores a los 1000 dólares mensuales para un acceso comercial ocasional.

Sin embargo por la mayor cantidad de personas necesitando estos servicios, surgieron unas cuantas empresas de telecomunicaciones importantes, definiendo nuevas políticas, las que establecieron precios bajos para el acceso a INTERNET, lo cual ha asegurado tarifas muy competitivas, que hacen que INTERNET se está volviendo más barata cada día.

5.2.- Ventajas comerciales del INTERNET.

En todo nivel de comercio, gobierno y educación, hay una necesidad de un medio de bajo costo y alto impacto para el intercambio de datos. INTERNET ofrece a las empresas correo electrónico, NetNews, comunicaciones avanzadas y adquisición de información remota.

Con sus millones de interconexiones y disponibilidad en hogares de todo el mundo, INTERNET contribuye a :

- a) Entrar en contacto con expertos de la industria en todo el mundo.
- b) La productividad puede incrementarse mientras los costos son reducidos al ofrecer acceso mundial a sus productos y servicios.
- c) Muchas personas pueden trabajar desde su hogar y otras ubicaciones remotas sin ninguna pérdida de productividad o comunicación.

- d) Los sitios INTRANET se convierten en más importantes cada día ya que permiten a las empresas aplicar todas las ventajas de INTERNET dentro de su compañía.
- e) Cuando anuncia sus productos o servicios en WEB está en igualdad de condiciones que las compañías grandes o de gran renombre.

Con el uso de “la WEB” puede poner una página principal que ofrezca sus productos o servicios, proporcionando información respecto a la forma de ponerse en contacto con usted, por medio de métodos tradicionales como el teléfono o el correo.

Se puede aprovechar el potencial comercial de WEB como el levantamiento de pedidos, el manejo de transacciones en efectivo, la recopilación de datos demográficos y el suministro de soporte al cliente.

Las principales desventajas que se pueden mencionar son :

- No realizar marketing indiscriminado, pues hay quejas de personas y/ o empresas de que le envían mensajes que no se relacionan con su especialidad o foco de atención.
- Tener la seguridad y privacidad necesarias para no realizar interferencias con los otros competidores.
- Preservar la propiedad intelectual para que no haya fraudes ni copias indeseables.

5.3.- INTERNET y su importancia como canal de distribución del software.

Las amplias posibilidades que brinda el uso del “Web” y de los programas para visualizar estas páginas, lo ha transformado en un enorme disco virtual que contiene todas las formas posibles de información, desde revistas en líneas, archivos filmicos digitalizados hasta programas de radio, todo disponible con un simple “click” de “mouse”.

De hecho, se ha modificado el negocio del software, ya que este uso del “Web” permite no sólo que la misma información esté disponible a todas las computadoras enlazadas en la red, si no también para compartir el mismo programa, siendo portador de un avanzado y nuevo orden mundial.

La nueva tónica del software refleja la característica misma de INTERNET, las barreras para entrar deben ser mínimas, ya que cualquiera con un enlace en la red tiene acceso a la información y al software, por lo que el costo de ventas de software puede ser el precio de transmitir algunos “bits” a través del enlace.

Se considera que los grandes paquetes de software costando cientos de dólares darán paso “al software a demanda”, basado en pequeños programas descargados en las computadoras de los usuarios mediante la red.

El costo actual de producir el software en discos, colocarlos en paquetes vistosos, moverlos a través de los vendedores a las tiendas, unido al alto costo de publicidad quedaría reducido a situar el software en un "sitio Web".

Entonces el consumidor, con un simple "click" tendría disponible la última versión del producto, sin necesidad de instalación ni esperar uno o dos años por la versión avanzada de un paquete completo.

Por esta razón cambiará la forma de efectuar la comercialización del software e inclusive la de realizar el pago; en lugar del pago de una licencia para el uso perpetuo de un paquete de programas se hará como la suscripción a una revista, que por un cargo anual se emplea ilimitadamente la última versión disponible del software, y al mismo tiempo toda clase de servicios de red (archivos digitales de fotos, servicios de facturación y pagos, etc.) con el software que corresponda para su uso.

Una práctica del comercio de software en INTERNET es la que utiliza la compañía Netscape, que consiste en distribuir primero una copia libre de su software en la red, en este caso el Navigator, para rápidamente ganar el mercado y luego venderlo en tiendas así como el grueso a corporaciones.

Con esta premisa es posible con posterioridad vender un software más lucrativo en los canales tradicionales, como es el caso del software para servidores, usado para ejecutar y crear sitios Web.

CAPITULO III .- DISEÑO Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.

1 .- Tipo y diseño de investigación.

1.1.- Tipo de investigación.

Es una investigación de tipo descriptiva desarrollada por el *método de estudio de caso*, donde se toma una organización de reciente constitución, la cual se encuentra enfrascada en el intento de implementar un plan de mercadotecnia para poder obtener el mayor nivel de efectividad en su gestión.

Con este tipo de estudio se busca especificar las propiedades importantes del fenómeno que es sometido a análisis, estudiando como se manifiesta el mismo, así como sus componentes tal y como se presentan en la realidad.

Este modelo de caso es un método de investigación serio y riguroso, constituye una herramienta de enseñanza donde en esencia radica en la observación del investigador, en el sentido de ¿qué observar?, ¿cómo observar? y ¿en qué momento observar?, siendo un método cualitativo que se basa en la técnica de recolección de datos para lograr una evidencia y probar la teoría enunciada.

Los rasgos que caracterizan a este método se pueden aplicar en todas las fases de la investigación como definición del problema, diseño, colección y análisis de datos, así como la composición y el reporte estadístico. El estudio de caso es una de las formas de realizar la investigación en la ciencia social, y es utilizado en muchas otras situaciones de otros campos (administración pública y de negocios, psicología, ciencia política, estudios económicos, planeación, etc.).

Por la complejidad que presenta cualquier fenómeno de tipo organizacional se recomienda el modelo de estudio de caso como el método de investigación más apropiado y los investigadores de programas internacionales reconocen la importancia que reviste su aplicación. En los últimos años se ha incrementado la atención por este tipo de estudio por aquellas personas que se dedican a la investigaciones sociales y psicológicas, a los estudios tanto de política pública, como negocios, administración y estudios internacionales.

Se puede señalar que el estudio de caso es una interrogación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro del contexto de la vida real, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no están definidas claramente.

Se selecciona, por tanto, el modelo de caso producto a que es la mejor manera de conocer todo lo relacionado con esta industria del software, tomando varios casos particulares para extraer lo más positivo de sus experiencias y poder establecer un plan o esquema de trabajo adecuado a las condiciones donde realiza sus actividades la organización TELEMUNDO.

En concreto, se trabajó en recoger y analizar la información más actual de lo existente a nivel internacional en esta industria para obtener como resultado la evidencia de los logros que se obtienen por una forma de trabajo más novedosa, aplicando la tecnología moderna a nuestro alcance para la comercialización de los productos de software.

El problema radica en que dicho plan no existe actualmente y no se tienen antecedentes al respecto, siendo muy poco conocido en el ámbito cubano, siendo por tanto de gran trascendencia tener la mayor información de lo que ocurre en el terreno internacional para estar actualizado en este sentido y poder aplicar lo más novedoso de la técnica actual, de acuerdo a las posibilidades y recursos de que se disponen.

De esta manera se navegó por la red de INTERNET, utilizando las diferentes herramientas de búsqueda, principalmente YAHOO y ALTAVISTA, y el "browser" NETSCAPE NAVIGATOR, entrando en diferentes "páginas WEB" de compañías de la industria del software como: Microsoft, InfoLuKasNet, InGeNet, SOPDE, KitCom, con el interés de analizar la presentación de los siguientes parámetros ya seleccionados :

- . Tipo de diseño de la "página Web" (forma de presentación, colores e imágenes utilizadas).
- . Información visualizada sobre la organización (tipo de negocio, servicios que oferta).
- . Información sobre comercio electrónico y el INTERNET.
- . Ofertas específicas de productos de software.
- . Otros datos e información de interés.

Dentro del trabajo de campo, se analizaron datos a nivel regional y mundial, que se pudieron obtener por los diferentes medios en la actualidad, para brindar una idea general de la situación en que se encuentra este mercado y el pronóstico de su comportamiento futuro, con el propósito de que la organización pueda penetrar en el mercado internacional de este tipo de industria.

Se utilizaron fuentes directas y secundarias; las directas, mediante la observación y entrevistas personales con expertos y sesiones de grupos, para conocer las opiniones de personas vinculadas a esta industria. Las secundarias se refieren a las cifras obtenidas de distintos documentos, periódicos y/o informes sobre el tema tratado.

Por ser una organización cubana se realizaron entrevistas en Cuba, de carácter no estructurado, con especialistas en el nivel directivo y gerencial en empresas desarrolladoras y comercializadoras de software, en cuanto a las potencialidades que ofrece INTERNET en el comercio.

La problemática fundamental está en que en este tipo de productos no se tienen antecedentes, y en lo particular en Latinoamérica no se ha alcanzado un desarrollo acorde a las tecnologías de avanzada en el campo de la informática, dado el propio nivel de crecimiento económico que presentan los países de la región, en comparación con los países desarrollados.

Para lograr los objetivos propuestos se realizó :

- Revisión de revistas y/ o folletos, donde se presenten temas relacionados con esta actividad y el uso de Internet, así como literatura sobre el desarrollo de la industria de la informática.
- Estudio de documentos que se refieren a la evolución y perspectivas de la industria cubana de la informática, y dentro de ellos de la industria del software.
- Entrevistas a personal directivo y gerencial que integran diferentes organizaciones, tanto en Cuba como mexicanos, para conocer sus criterios en relación a este tópico.

Se incluyen en el análisis las empresas cubanas que desarrollan y comercializan aplicaciones de software, que integran la organización TELEMUNDO. Se consideran algunas empresas de prestigio en esta industria a nivel internacional, que presentan resultados en su gestión de ventas.

1.2 .- Diseño de la investigación.

En este estudio, se muestra la importancia de la elaboración del Plan de Mercadotecnia para lograr objetivos superiores, que van a dar la pauta para la toma de decisiones correspondientes de mercadotecnia, por lo que se hará la propuesta de un plan que contribuya al mejor funcionamiento de la empresa en un plazo previsto de 1 a 3 años.

En esta investigación se van a analizar *dos cuestiones* principales: el problema actual a que se enfrenta la empresa y la forma en que la teoría responde a esta situación práctica, brindando las soluciones más adecuadas según las particularidades presentes, donde la mercadotecnia juega un papel, desde el punto de vista estratégico, de gran importancia.

Lo estratégico es sinónimo de globalidad o visión de conjunto y adquiere relevancia en la vida de una organización cuando las acciones que se contemplan llevan consigo la asignación de forma integrada de una porción importante de los recursos de la misma y existe gran incertidumbre en cuanto a los resultados posibles.

Para la definición de las estrategias en mercadotecnia hay que tomar en cuenta los diversos componentes que están contenidos dentro del Plan de Mercadotecnia, principalmente los cuatro elementos de la Mezcla Comercial (producto, distribución, comunicación y precio).

El conjunto de estrategias bien definidas es esencial para que una organización sea efectiva, por lo que dicha institución debe centrar sus mayores esfuerzos en obtener la ventaja competitiva, utilizando todas las vías a su alcance para la obtención de objetivos superiores que permitan su penetración en el mercado de software a escala internacional de manera conveniente.

En este contexto es necesario hacer un conjunto de análisis para a partir de la situación actual poder definir las perspectivas de desarrollo que tiene la organización, considerando varias alternativas con el propósito de seleccionar la mejor, siendo lo suficientemente flexible ante los cambios que se produzcan, de manera de lograr los resultados que se esperan en cada etapa.

De esta manera, se van a fundamentar las razones por las que la propuesta de este plan es factible en su real dimensión, y que su aplicación por la organización TELEMUNDO, con el uso de INTERNET, va a posibilitar un aumento de la competitividad de sus productos de software y la disminución de los costos de distribución y comercialización.

Las líneas de software constituyen una línea estratégica muy importante para el país que deben satisfacer necesidades nacionales con una amplia orientación a la exportación, a la vez que se convierta en una verdadera industria, con las ventajas que ofrece por requerir de pocos materiales y contar con una fuerza de trabajo profesional y calificada.

Hay que señalar, que esta organización tiene una gran incidencia dentro de las principales ramas de la economía, pues rige la actividad rectora de la industria electrónica, y dentro de ello todo lo relacionado con la informática (tanto lo que comprende el hardware como el software).

Por esta razón, con esta propuesta de plan se pretende que constituya la base fundamental del esquema de trabajo a implantar en sus empresas para el desarrollo futuro inmediato de las actividades que realizan.

2.- Formulación de la hipótesis principal y las hipótesis complementarias.

2.1.- Hipótesis principal.

El desarrollo y puesta en práctica de un Plan de Mercadotecnia para la distribución y comercialización de software, utilizando como soporte INTERNET, es un elemento fundamental para la obtención de resultados superiores por la organización TELEMUNDO.

2.2.- Hipótesis complementarias (Supuestos).

a) .- Con la aplicación del Plan de Mercadotecnia elaborado se logrará un mayor nivel de ventas por la organización en los próximos años.

b) .- Por la implantación del Plan de Mercadotecnia por medio de INTERNET se permitirá la reducción de los costos de comercialización de los productos de software.

c) .- El Plan de Mercadotecnia enfocado a INTERNET contribuye de manera decisiva a un mejor nivel de comunicación con los usuarios y con las empresas que se dedican a esta actividad.

d) .- La instrumentación del Plan de Mercadotecnia y el uso de INTERNET contribuye a la mayor divulgación de los productos de software de la organización TELEMUNDO.

3.- Preguntas relacionadas con la investigación.

En este estudio hay un conjunto de preguntas básicas que se deben responder pues son necesarias para poder tener una visión general de la organización, el mercado en que se desenvuelve, sus productos más fuertes, su situación frente a la competencia, qué problemas tiene y las posibilidades para resolverlos y hacia dónde pretende ir dicha empresa.

En esta dirección se pueden plantear las siguientes :

a).- ¿ Cuáles son las líneas de productos fundamentales de esta organización ? ¿ Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización ?

b).- ¿ Qué necesidades del cliente satisface la organización ?

c).- ¿ Qué estrategias de promoción son más adecuadas para la organización ? ¿ Cuánto es el monto anual promedio que se destina a publicidad (radio, t.v, revistas especializadas) y a la promoción (folletos, catálogos, ofertas especiales y descuentos, puntos de venta) ?

d).- ¿ Qué estrategia de posicionamiento para la empresa y el producto es más viable de acuerdo a las condiciones que presenta ? ¿ El nivel de competitividad de sus productos es adecuado, tanto a nivel nacional como internacional ?

e).- ¿ Existe una adecuada política de precios establecida para los productos de software (considerando productos similares) o hay términos restrictivos ?

f) ¿ Es la red de INTERNET un medio eficiente y eficaz para el mercadeo directo ?

g).- ¿ El Plan de Mercadotecnia es lo más viable para esta organización para lograr mayores niveles en su gestión ? ¿ Este Plan permite a la organización realizar la penetración en el mercado internacional de software con el uso de INTERNET ?

h).- Para lograr estos propósitos ¿ se requerirá de inversiones significativas, se dispone en la actualidad de los recursos necesarios o se deben buscar las fuentes de financiamiento correspondientes ?

i).- ¿Cuál es el pronóstico de ventas en los próximos años para esta organización ?

j) .- ¿ Es posible que esta propuesta de plan y experiencia se pueda generalizar a otras actividades dentro de la organización ?

4 .- Identificación de las variables.

4.1 .- Factores internos o endógenos.

Son aquellos elementos que se pueden controlar pues son manejables por la organización.

- Productos de software.
- Distribución de software.
- Niveles de precios y de costos.
- Estrategias de comercialización.
- Promoción de ventas.
- Nivel de competitividad.

4.2 .- Factores externos o exógenos.

Son los elementos que no son controlables y están fuera del alcance de la organización.

- Entorno tecnológico.
- Entorno económico.
- Entorno social.
- Entorno ético-legal.

4.3 .- Variables Independientes.

Son aquellas variables que se relacionan con la causa de la investigación.

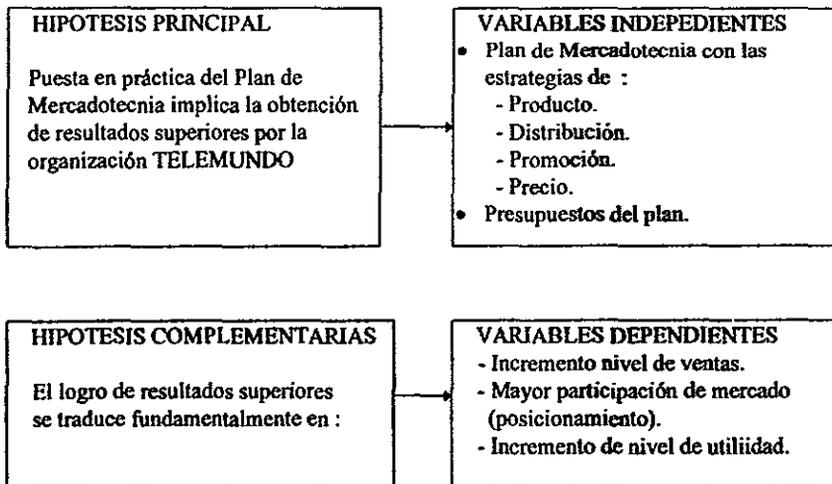
- Plan de Mercadotecnia, con las estrategias de :
 - a) Producto.
 - b) Distribución.
 - c) Promoción.
 - d) Precio.
- Presupuestos del plan.

4.4 .- Variables Dependientes.

Son aquellas variables que constituyen el efecto (objeto) de la investigación.

- Nivel de ventas.
- Participación de mercado.
- Nivel de utilidad.

La relación de las hipótesis planteadas con las variables se puede representar gráficamente de la forma siguiente :



4.5.- Medición de las variables.

La medición es el proceso mediante el cual se prueban las hipótesis y las teorías. Se utilizaron varios métodos o herramientas para la medición de las variables, entre las cuales se pueden mencionar :

- La observación personal.
- Encuestas sin cuestionario estructurado.
- Entrevistas con expertos.
- Sesiones abiertas con varias personas.
- Análisis de datos.

Es muy importante el empleo de instrumentos de medición, tales como la escala Likert, con la cual se puede asegurar que todos los ítems midan la misma cosa y elimina la necesidad del uso de jueces para analizar dichos ítems. En este sentido, deben expresar un amplio rango de actitudes desde extraordinariamente positivas hasta negativas (50-50%).

Por las características propias de esta investigación de presentar la propuesta resultante a una organización fuera del país la validación externa se realizará a la llegada a Cuba con los directivos de la organización TELEMUNDO, aplicando entonces un cuestionario estructurado en diferentes niveles de dirección para hacer las conclusiones finales correspondientes.

No obstante, hay que señalar que muchos de los elementos y aspectos que se reflejan en el transcurso de este estudio se han revisado y analizado con algunas personas y/ o directivos de la organización, con el propósito de conocer sus opiniones previas.

Un elemento de especial significación es el análisis de los datos, ya sea lo referido a lo reflejado en los Estados Financieros o también lo obtenido por estudios de mercado realizados una vez aplicado el Plan de mercadotecnia, de manera de poder determinar la situación en que se encuentra la organización.

5.- Recolección de la información.

La recopilación de la información se hizo a partir de las fuentes primarias y secundarias :

- Documentos (libros y folletos) que hablan sobre el tema de la industria del software.
- Revistas y publicaciones que brindan información y datos de interés sobre dicho tema.
- Conferencias impartidas por diferentes expertos sobre el uso de INTERNET en el comercio.
- Navegar por INTERNET para entrar en páginas WEB de diversas compañías en el mundo del software (Microsoft, Netscape, Oracle, McAfee, etc.).

Hay que destacar como elemento importante en el análisis de la situación actual de la organización para la determinación de las amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades, se entrevistaron a un determinado grupo de directivos de la organización para el intercambio de criterios sobre el desarrollo y perspectivas de la misma.

Se incluye en la investigación un Anexo donde se mencionan a estas personas con el cargo que desempeñan hasta un total de 9 (VER ANEXO 1). Se tomaron en cuenta para la elección de estas personas el cargo actual que desempeña, los años de experiencia de trabajo dentro de la organización y el nivel de información que maneja.

En estas entrevistas realizadas se plantearon determinadas preguntas básicas para conocer la opinión del entrevistado, desde su punto de vista, sobre :

- a) Limitaciones principales en el desarrollo del INTERNET en el país.
- b) Medidas a tomar para la solución de los problemas que observa.
- c) Nivel de preparación de la fuerza de trabajo que labora en la industria nacional del software.
- d) Inserción de Cuba en el mercado de Latinoamérica de software mediante el uso del mercadeo directo. Perspectivas de líneas de productos para su exportación.

Para la obtención de la información en lo adelante se requiere la investigación de mercados, la que permite la necesaria retroalimentación con respecto al plan, y poder conocer si en realidad se está cumpliendo con los objetivos trazados (de mayor penetración en el mercado, mayor nivel de competitividad y divulgación, etc.).

6.- Resultados que se esperan obtener.

Con el Plan de Mercadotecnia elaborado para esta organización se debe lograr que :

- Obligar a la reflexión y profundización con sistematicidad sobre el presente y futuro de la empresa y el mercado.
- Proporcionar a la Empresa y al Area de Mercadotecnia la base para una mayor precisión en la definición de sus objetivos y políticas.
- Permitir una mejor asignación de los recursos y una mejor coordinación de los recursos humanos del Area de Mercadotecnia, y por tanto de la empresa.
- Posibilitar estar preparados para reaccionar con eficacia ante cambios repentinos de mercado o acciones de la competencia.
- Provocar un mayor sentido de participación de las responsabilidades entre las personas involucradas.
- Obtener para los productos de software que maneja esta organización mayor participación en el mercado interno y en el mercado de Latinoamérica, así como mayores niveles de venta y de utilidad en los próximos tres años.

CAPITULO IV .- MARCO REFERENCIAL Y ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION TELEMUNDO.

1.- El Caso de la organización TELEMUNDO.

Para el desarrollo de la investigación se aplica el Modelo de caso, que se considera el más adecuado para este tipo de estudio, el cual consiste en la observación de varios casos particulares de compañías de la industria del software para determinar lo más conveniente para la propuesta de plan.

En este Capítulo se brinda la información sobre la organización TELEMUNDO, de manera que se conozca la importancia y la influencia que tiene dicha organización como parte de una de las ramas fundamentales para el desarrollo de la economía del país, y se presenta su esquema organizativo general.

También se realiza el análisis del mercado en que se debe insertar esta organización y la definición de lo que constituye el mercado meta. Se aportan datos de la industria de la informática y del software que demuestran el crecimiento vertiginoso que ha experimentado en estos años y los que se avecinan, y las compañías de mayores ventas en los Estados Unidos.

En este sentido se plantean los rasgos generales que caracterizan a esta industria y las tendencias internacionales actuales que ofrecen una panorámica de las nuevas exigencias para el desarrollo del software, así como una descripción del mercado de las tecnologías de información en algunos países de Latinoamérica.

Dentro de este contexto, en primer lugar, se pueden ofrecer un conjunto de datos sobre la industria mundial de la informática, y poder tener una idea de la magnitud actual y el crecimiento vertiginoso que ha experimentado en pocos años.

Se lleva a cabo el análisis del comportamiento de compra y de la demanda. Además se comenta la situación actual de la organización que se está analizando, haciendo referencia a la competencia que enfrenta la misma, así como los diferentes entornos que la rodean tales como el tecnológico, social, económico y ético-legal.

Otro de los aspectos es el estudio del posicionamiento actual y su estrategia competitiva, a partir de la cual se explica la mezcla comercial ("marketing mix") en que se desenvuelve la organización TELEMUNDO, donde se abordan los elementos de producto, distribución, promoción y precio.

Finalmente, sobre la base del análisis interno y externo se llegan a los problemas y oportunidades, así como las fortalezas y debilidades que presenta la organización para el desarrollo actual y futuro de sus productos de software, aportando los elementos de la penetración de mercado.

2.- La estructura y funcionamiento actual de TELEMUNDO.

La organización TELEMUNDO es una entidad económica estatal cubana que fué constituida en el mes de Julio de 1996, a partir de la extinción de varias empresas que desarrollaban sus actividades dentro de la industria electrónica en general.

Esta organización tiene personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, y presenta los objetivos de desarrollar, producir y comercializar de manera interna y externa, sistemas informáticos integrales mediante el uso de elementos electrónicos y de la informática para diversas ramas de aplicación, así como producciones afines a las capacidades industriales y los servicios técnicos y de garantía asociados a sus actividades.

Por tal razón, reviste una gran importancia para la economía del país ya que centra toda la actividad de desarrollo, producción, comercialización y servicios de la industria electrónica, la informática, las comunicaciones, la computación y la automatización. A los efectos de este estudio se enfoca la atención a la *industria de los productos de software*.

Con respecto al desarrollo y comercialización de software especializado la organización cuenta con 6 empresas y una división comercial, que agrupa alrededor de 300 trabajadores; este sector se caracteriza por tener poco personal en sus empresas y de alta calificación, con la aplicación de tecnologías de avanzada.

Esta organización es de reciente creación, apenas dos años de funcionamiento como tal, se encuentra la oficina central en La Habana, Cuba, tiene asentadas sus empresas en la capital y ofrece atención a todas las provincias en diferentes puntos dentro del país.

Como dato interesante se puede mencionar que el promedio anual de productividad por trabajador no sobrepasa los 15,000 pesos cubanos (*Moneda Nacional*) y se estima alcanzar para el Año 2000 un nivel de 24,700 pesos.

En el Año 1997 los servicios técnicos, informáticos y de software tuvieron un monto de 38.9 millones, que representa el 22 % del volumen total de ventas. En el Año de 1998 se estima, sólo en la parte correspondiente a los productos de software, obtener un valor de 2300.6 miles de dólares.

Estas empresas venían trabajando desde hace varios años de forma interdependiente, siendo esta organización el ente aglutinador y rector para el desarrollo de la industria nacional del software, a partir de todo el proceso de reorganización económica que se lleva a cabo en el país, con vista a lograr una mayor eficiencia en la utilización de todos los recursos.

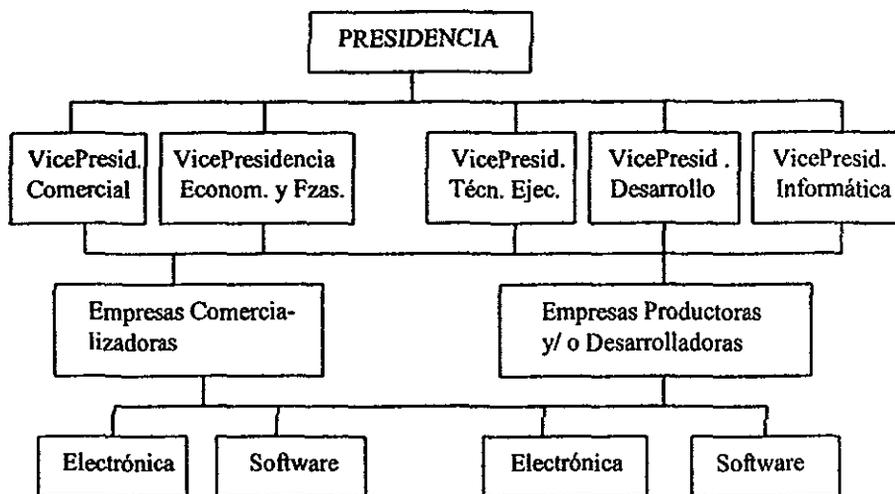
Aunque el núcleo central se encuentra en La Habana, estas empresas tienen sus representaciones en todo el territorio nacional para las actividades de informática, automática y de servicios, con los mecanismos y medios a su alcance para una rápida respuesta a los clientes.

En su esquema organizativo está integrada en lo fundamental por :

- Presidente.
- Las VicePresidencias de : Desarrollo, Informática, Técnico-Ejecutiva, Comercial, y Economía y Finanzas.
- Empresas subordinadas (de producción y de servicios).

Se puede presentar el siguiente diagrama actual de la organización :

ORGANIZACION TELEMUNDO



Un aspecto a destacar son los logros obtenidos por esta organización en la esfera del software en diversas modalidades y para diferentes campos de aplicación, entre los cuales se encuentran el software médico, de gestión empresarial, de automatización, multimedias y de hipertextos.

Los servicios técnicos, informáticos y de software ocupan un peso importante dentro de las líneas de producción de esta organización, lo cual representa aproximadamente un 25 % del plan de producción. Se ha trazado la política por los directivos de lograr la ampliación y el fortalecimiento de las exportaciones en el campo del software.

Los actuales volúmenes de negocios se respaldan, tanto con las oportunidades de ventas en el mercado local, como en la exportación de artículos de producción nacional, servicios técnicos, de valor agregado, proyectos de software y de integración, y otros.

3.- Análisis de la situación actual del Mercado.

3.1.- Crecimiento del mercado mundial de la informática y del software.

Los mercados regionales de esta industria son : Estados Unidos (41 %), Europa Occidental (28 %), Asia-Pacífico (23 %), Canadá (3 %) y América Latina (2 %).

En el período de 1995-1996, el mercado mundial de la informática, creció de 514 billones de dólares norteamericanos (USD) a 567 billones de USD para un crecimiento del 10 %; por su parte, los sectores de software y servicios, crecieron en un 14 % y el resto a un 9 %.

El crecimiento del uso del INTERNET, sobre todo en el mercado corporativo, que en 1995 fue de un 34 % sobrecumplió su estimado del 67 % de crecimiento durante 1996. En 1995, entre 35 y 45 millones de personas estaban usando esta red de forma habitual, con un crecimiento del 10-15 % cada mes, y en 1997 cerca de 62 millones de personas de 159 países de todo el planeta eran usuarios individuales.¹⁶

Se considera que en el 2001 alrededor de mil millones de usuarios y más de 200 mil compañías estén conectadas a INTERNET. Algunas naciones ya están surgiendo como líderes regionales para servicios y tecnologías de INTERNET, como Costa Rica en América Central, Israel en el Medio Oriente y Singapur en la Cuenca del Pacífico.¹⁷

El mercado de software para INTERNET englobó (sólo en Estados Unidos) mil millones de dólares en 1996; en China, España y México y otros países su uso es cada vez más amplio, sobre todo en el sector empresarial, donde se construyen Intranets para hacer de esta plataforma un estándar, lo que demanda incesantemente nuevos programas.

(16) Cook, David. Inicie sus Negocios en Web. Prentice Hall. México.1997, p. 13

(17) Ibidem, p. 14

Los sectores de la industria del software son: **Software Empresarial (Vertical)** y **Software Empaquetado (Horizontal)**.

El *Software Vertical* comprende las aplicaciones de software que se realizan “a la medida” para empresas; es considerado el sector más lucrativo de la industria del software.

La plataforma cliente/ servidor, se señala como la de mayor crecimiento, cuyas ventas se deben duplicar en los próximos años, con un valor aproximado de 4 mil millones por año; este mercado incluye aplicaciones financieras, para la industria y de recursos humanos. Las empresas de mayor presencia son la IBM y la Hewlett Packard; otra de las líderes en este sector, Oracle, se pronostica que alcance ventas por 6.5 mil millones de dólares.

Por tipo o campo de aplicación/ (o sector) se puede plantear que :

Se espera que el mercado de Sistemas informativos para la medicina (incluye el hardware) crezca en un 18 % hasta el Año 2000, y el 95 % de este mercado lo constituyen los Sistemas de información hospitalaria (HIS) y los Sistemas de gestión de la práctica médica (PPM).¹⁸

En el sector del software de ayuda a la manufactura y la ingeniería (el CAD/ CAM y el CAE), se espera que se mantenga el 15 % de ritmo de crecimiento hasta 1998.¹⁹ El mercado de las aplicaciones para la gestión y flujo de documentos fue en 1994 de 4,500 millones de dólares; correspondiendo a la *hypermedia* 180 millones de USD.

Debido al amplio uso de INTERNET y en particular del WWW, el mercado para las herramientas de autoría sobre INTERNET/ INTRANET creció a 76 millones de dólares en 1997 y debe crecer a 217 millones de dólares para 1999.²⁰

En el sector de los Sistemas informativos para ejecutivos (EIS) se espera que las ventas lleguen a 1,500 millones de dólares en 1998. El mercado de las herramientas de programación orientada a objeto creció de 379 millones de USD en 1993 a 2,000 millones en 1997, con el volumen de los servicios asociados doblando esa cifra.²¹

El *Software Horizontal o Empaquetado* son aquellas aplicaciones de uso general; se caracteriza por estar monopolizado por las grandes compañías norteamericanas que controlan un 75 % del mismo. Además una sola empresa que es la Microsoft tiene cerca del 40 % de este sector del mercado, hay otras como Borland, Corell pero con menor peso específico.

(18) Fuente : Theta Corporation

(19) Fuente : Garther Group

(20) Fuente : Zona Research

(21) Fuente : IDC (Canada Ltd.)

Ventas de software empaquetado en Estados Unidos en 1994 :²²

| Sistema Operativo | Ventas (Millones de USD) | Por ciento (%) |
|-------------------|--------------------------|----------------|
| WINDOWS | 4,780 | 64.8 |
| DOS | 1,280 | 17.3 |
| MACINTOSH | 1,250 | 16.9 |
| OTROS | 71.6 | 1.0 |
| | 7,381.6 | 100.0 |

Por segmento o tipo de aplicación en ese mismo año fue como sigue :²³

| Segmento o Tipo de aplicación | Ventas (Millones de USD) | Por ciento (%) |
|-------------------------------|--------------------------|----------------|
| Procesadores de textos | 1,030 | 15.0 |
| Hojas de cálculo | 830 | 12.0 |
| Jgos y entretenimiento | 716 | 11.0 |
| Software educativo | 522 | 8.0 |
| Otros | 3,632 | 54.0 |
| | 6,730 | 100.0 |

Según una encuesta realizada por la revista SOFTLETTER 100 en Junio de 1998 las compañías más importantes de software para PC en los Estados Unidos son :²⁴

(22) Fuente : Software Publishers Association

(23) Fuente : Ibídem

(24) Fuente : Computer Reseller News, Junio/ 1998

| Compañía | Año 1997 Ventas (USD) | Crecimiento 1997/96 | Ventas/ Empleado |
|------------------------|--------------------------|------------------------|---------------------|
| 1.- Microsoft | \$ 13,098,000 | 39 % | \$ 520,113 |
| 2.- Adobe | 911,894 | 16 % | 343,592 |
| 3.- Novell | 884,506 | - 33 % | 184,387 |
| 4.- Autodesk | 617,126 | 24 % | 249,849 |
| 5.- Network Associates | 612,193 | 45 % | 382,621 |
| 6.- Intuit | 563,912 | - 3 % | 140,978 |
| 7.- Symantec | 551,900 | 20 % | 250,864 |
| 8.- Netscape | 533,900 | 54 % | 222,458 |
| 9.- GT Interactive | 530,677 | 45 % | 408,213 |
| 10.- Learning Company | 392,438 | 14 % | 257,336 |
| | \$ 18,696,546 | | |

Esta encuesta considera a las empresas que obtienen 50 % de sus ganancias a través de software basado en PC. Microsoft situado en Washington, continúa dominando y creciendo, controla ahora el 57.5 % del ingreso combinado de todas las empresas, y su índice de crecimiento es casi el doble que del índice promedio de 20 % de crecimiento de las otras firmas líderes de la industria.

El crecimiento de Microsoft se ha dado principalmente a costa de otras grandes empresas como Novell, Sybase Inc. y Oracle Corp., mientras que las pequeñas han prosperado. Por su parte Adobe Systems Inc., el venerable veterano de las artes gráficas y la edición electrónica sobrepasó a Novell Inc., la cual está sufriendo por una falta de innovación y una investigación y desarrollo entumecidos.

Adobe sin embargo ha tenido éxito en encontrar un mercado en el que Microsoft no es fuerte, la estrategia exitosa ha sido trabajar donde se encuentran las debilidades de Microsoft, en las áreas donde no ha hecho ninguna penetración, la fuerza de Adobe radica en el espacio editorial verdaderamente profesional.

Cada día es más difícil colocar con éxito en esta industria un producto de software empaquetado, debido a varios factores: saturación de productos en las diferentes categorías de software horizontal; disminución de los precios de venta, y por tanto, de los márgenes de ganancia unitaria de los paquetes de software, lo que obliga a lograr una venta masiva, y se une además la piratería del software en este sector del mercado.

3.2.- Características generales de la industria del software.

En resumen se pueden señalar los siguientes rasgos que caracterizan a esta industria :

- a) El mercado mundial de la informática se prevé que en su conjunto continúe a un crecimiento anual de más del 10 % hasta fin de siglo. Las ventas para 1997 alcanzaron un aproximado de 180.7 miles de millones de dólares sólo en Estados Unidos; algunos sectores crecerán más rápidamente que otros, por ejemplo, el software educacional crecerá en un 29.6 % para llegar a mil millones de dólares a fines de 1999.²⁵
- b) La industria del software se caracteriza por tener escasez de fuerza de trabajo (en cuanto a volumen de personal), tanto en cantidad como en calidad.
- c) En esta industria se obtiene un alto rendimiento económico por trabajador. Las empresas mejores en el mundo obtienen hasta 296 miles de dólares anuales por trabajador; la media está alrededor de 100 mil dólares anuales por trabajador. En los Estados Unidos se encontraba por los 293.0 miles de dólares anuales por trabajador.²⁶
- d) Las 100 empresas más exitosas invierten un 18 % de sus ingresos en investigación y desarrollo.
- e) La creación de empresas de software requiere de relativamente poco capital en comparación con la industria de manufactura; tampoco impone requerimientos especiales de locales, y se puede dar el caso de que en alguna de ellas, los programadores trabajan desde sus casas (para disminuir los costos).
- f) Es una industria joven y no está copada totalmente por ninguna empresa. Por ejemplo, la compañía más grande de software para microcomputadoras es Microsoft y sus ventas en 1994 sólo alcanzaban el 6 % del total de su categoría, aunque esta proporción se ha modificado con los resultados obtenidos en 1997.²⁷
- g) La tendencia general que se está imponiendo es que las grandes empresas consumidoras de productos y servicios informáticos y que tradicionalmente resolvían esta necesidad con recursos propios, están contratando a terceros estos productos y servicios, lo cual se denomina "outsourcing". En 1994 llegó a ser de 50 mil millones de USD y se espera que crezca un 12 % anual hasta 1998.²⁸

(25) Fuente : Software Publishers Association

(26) Fuente : Computer Resellers News, Junio/ 1998

(27) Fuente : Softletter. Mayo 16, 1994.

(28) Fuente : Evans Research Group

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

3.3.- Tendencias internacionales en esta industria.

Se señalan determinadas exigencias para la nueva etapa de desarrollo del software en el ámbito mundial.

- El comportamiento del productor de software es: mantener una comprensión perfecta de los cambios de negocios producto del desarrollo del Internet; la obligatoriedad de producir software para Internet/ Intranet, y compatibilidad con la realidad cliente/ servidor.
- Las reglas impuestas por los compradores son :
 - Participar en el proceso de servicio en línea ("on line") al cliente, exigiendo un software adecuado.
 - Demanda de productos de entretenimiento y educación de alta calidad.
 - Uso de la red para ofrecer sus servicios.
 - Adopción de nuevos modelos de transacciones y pagos.
 - Exigencia en el avance de los medios electrónicos para la distribución.

Existen diversas modalidades en que se realiza la contratación de servicios informáticos; por un lado está la empresa que posee un departamento de informática con los medios técnicos y el personal que brindan todos los servicios que la empresa necesita, desde el procesamiento de datos hasta la instalación y reparación del hardware.

En el otro extremo están las empresas que no poseen ni los medios técnicos ni el personal y contrata todos los servicios de informática a una empresa suministradora; por supuesto, lo que ocurre con más frecuencia está entre estos dos extremos.

Lo tradicional en el mercado de la contratación de servicios informáticos son los grandes centros de cálculo que ofrecen el servicio completo de procesamiento de datos, lo cual está en proceso de cambio, siendo lo más actual empresas más pequeñas que ofertan servicios especializados, como por ejemplo: gestión de redes cliente/ servidor, desarrollo, instalación y explotación de aplicaciones a la medida, etc.

Los servicios de programación por contrato en países en vías de desarrollo no es algo nuevo, en los últimos años se está incrementando por la razón fundamental de que es una vía para disminuir los costos producto de la reducción de los presupuestos en las empresas.

Esto se refleja en que en estos países los gastos de salarios, son más bajos, así como impuestos más suaves y tarifas preferenciales de telecomunicaciones; además hoy en día aún en los países desarrollados son escasos los especialistas con los conocimientos que hacen falta.

Los destinos preferidos de estos contratos son la India (más de 200 millones de dólares en 1994), Pakistán y Filipinas; también se contrata en Malasia, Singapur, Sudáfrica, Irlanda y en los países exsocialistas de Europa del Este. Se contratan también servicios informáticos en países del Caribe anglófono y en particular Jamaica, se ejecutan contratos multimillonarios para la entrada de datos.

Como se conoce, la industria del software a nivel mundial está dominada por las grandes compañías norteamericanas como Microsoft, Novell, Netscape, Oracle, CompuServe, IBM, McAfee, entre las más renombradas, donde existe una competencia muy fuerte para inundar el mercado de sus productos de software.

Unas se destacan más por elaborar y lanzar al mercado programas de uso general (software horizontal), de paquetería, antivirus, juegos, etc. y otros por desarrollar productos más específicos para clientes en particular.

La industria del software continuará su crecimiento acelerado en los próximos años, debido en lo fundamental al aumento generalizado del uso de INTERNET y dentro de ello del "World Wide Web", lo que incrementa la mayor demanda de los usuarios.

En la actualidad, según encuestas realizadas entre 260 empresas por Zona Research Inc. con sede en Redwood City, California, hay una mayor paridad en el uso de los navegadores que se utilizan en la red, pudiendo realizar la siguiente comparación :

| Mes | Navigator de Netscape | Internet Explorer de Microsoft | Otros |
|---------------|--------------------------|-----------------------------------|-------|
| Septiembre 98 | 62 % | 36 % | 2 % |
| Julio 98 | 54 % | 45 % | 1 % |
| Enero 97 | 70 % | 28 % | 1 % |
| Agosto 96 | 83 % | 8 % | 9 % |
| Abril 96 | 87 % | 4 % | 9 % |

Se puede observar que Internet Explorer (IE) sigue ganando participación de mercado, a costa de Navigator y otros navegadores. El estudio dió como resultado que, por primera vez, las empresas que han implantado políticas concernientes con los navegadores, expresan su preferencia por el Internet Explorer como su estándar.

En este sentido, cabe recordar que el IE fue primero en brindarlo gratuito, y aunque Netscape ahora ofrece su navegador sin ningún cargo, lo hace un poco tarde pues muchas empresas que lo cambiaron no consideran regresar a Navigator pues son funcionalmente equivalentes.

La empresa Microsoft, una de las líderes del mercado, invirtió 1.5 miles de millones de dólares en los Años 1994-1996 en compras o inversiones en diferentes compañías dedicadas a desarrollar software o prestar servicios en INTERNET, y cerca de la mitad de esta cantidad se gastó en 1996 por el rápido crecimiento del empleo de la "red de redes", lo que producto del dinamismo de este medio se demanda que los productos estén listos en tres ó cuatro meses, en lugar de dos años como ha estado ocurriendo.²⁹

Por otra parte según estudios realizados entre 192 distribuidores en el mes de Abril de 1998, en cuanto al uso de INTERNET, los pequeños distribuidores están gastando más tiempo en la red para asuntos de negocios, en comparación con el mismo período en el Año 1997.

Al parecer las tendencias que apuntan hacia el desarrollo de iniciativas de comercio electrónico empiezan a manifestarse, lo cual se demuestra en el caso de los distribuidores.

A continuación se presenta una tabla comparativa :³⁰

| Tiempo frente a INTERNET | Abril 1997 | Abril 1998 |
|--------------------------|------------|------------|
| - 10 horas o menos | 60 % | 51 % |
| - 11 a 30 horas | 34 % | 41 % |
| - 31 horas o más | 6 % | 8 % |

En el caso del software, en el momento de decidir una compra, se tienen una serie de factores pero el fundamental se refiere a la compatibilidad con el software existente, le sigue el precio, y posteriormente las capacidades, reputación del proveedor y políticas de mantenimiento y soporte técnico.

Otros factores menos importantes se relacionan con la posibilidad de correr en múltiples sistemas operativos y la disponibilidad que tenga el producto en el mercado.

Los Costos Promedio de desarrollo de un proyecto son :³¹

- Para una empresa grande (de más de 500 millones de USD de ingresos anuales) es de 2,322,000 USD.
- Para una empresa media (de 200 a 500 millones de USD) es de 1,331,000 USD.
- Para una empresa pequeña (de 100 a 200 millones de USD) es de 434,000 USD.

(29) Fuente : Business Week

(30) Fuente : Computer Reseller News, Junio/ 1998, p. 8

(31) Fuente : Standish Group

El 31 % de estos proyectos se cancelan antes de completarse, y el 53 % de los proyectos cuestan el 189 % de lo estimado en sus inicios. Sólo el 16 % de los mismos terminan en tiempo y dentro del presupuesto.

3.4 .- Panorámica actual del mercado de las tecnologías de la información en algunos países de Latinoamérica.

La tasa de crecimiento en América Latina respecto a las tecnologías de información es la de mayor ascenso a nivel mundial, siendo considerada esta región como una excelente oportunidad para los fabricantes en todo el mundo, sin embargo, hay que ser muy cuidadoso cuando se trata de porcentajes, y más cuando se comparan mercados diferentes en materia de tecnología.

Por esta razón cuando se compara a América Latina con el resto del mundo en materia de tecnologías de información se puede mencionar :³²

- Se considera que este mercado mundial total ascenderá en 1998 a 778,153 millones de dólares, 10.6 % más en relación a 1997. De esa cantidad, América Latina contribuirá con 25,800 millones, que sólo es el 3.3 %.

Sin embargo su porcentaje de crecimiento es mayor que el del mercado mundial, ya que el año pasado totalizó 22,100 millones de dólares, un ascenso de más del 15 %.

- El mercado europeo, que representa el 24.8 % de todo el mundo, sólo incrementará su contribución un 5 %, aunque se prevé que totalice 192,923 millones en 1998, lo que equivale siete veces más que América Latina.

- Estados Unidos invertirá en tecnologías de información 319,354 millones de dólares, un incremento con respecto al año anterior de poco más del 11 %, pero representa 41 % de las operaciones mundiales.

- En cuanto a computadoras personales, el mercado global en 1997 fue de poco más de 80 millones de PC y se estima que para 1998 la cifra ascienda a 90.6 millones, un crecimiento del 13 %.

En América Latina se pronostica un aumento del 25 % para este año, no obstante, las unidades a desplazar se ubicarán alrededor de 4.2 millones, menos del 5 % del mercado mundial.

(32) Fuente : PC Semanal, 17 / Agosto/ 1998, Editorial

Por estos motivos, para obtener una idea lo más cercana a la realidad, es necesario realizar la comparación adecuada, aunque si es válido plantear que la región latinoamericana (donde México es factor primordial) crece sólidamente año tras año, produciendo resultados muy apetitosos para la inversión extranjera.

Para profundizar en este tema se pueden brindar algunos datos adicionales :

La inversión en el desarrollo del software empaquetado para negocios en América Latina representó en 1996 el 4 % del total mundial, pero se estima que en el Año 2000 abarcará el 10 % del monto global, señaló Mauricio Santillán, vicepresidente de Microsoft para América Latina, en entrevista concedida a Computer Reseller News.

En cifras se puede representar de la siguiente manera : ³³

| Año | Inversión en USD | |
|------|------------------|---------------------------|
| | A nivel mundial | Latinoamérica |
| 1996 | 11 mil millones | 400 millones |
| 2000 | 32 mil millones | 3 200 millones (Estimado) |

En el caso de Microsoft, el ritmo de crecimiento de inversión en investigación y desarrollo a nivel corporativo le permitió pasar de 38 millones de USD en 1987 a un estimado de 3 mil millones de USD para el año fiscal 1999. Las ventas estimadas a obtener en Latinoamérica durante el presente año 98, en general, deben ascender a 500 millones de dólares. ³⁴

Microsoft ha calculado que en América Latina existen aproximadamente 123 mil desarrolladores de software, y cerca del 30 % son brasileños y el 16 % mexicanos. De todos ellos unos 50 mil tienen contacto con este fabricante a través de sus programas de capacitación, medios de comunicación y eventos especiales.

3.4.1 .- Brasil.

La industria electrónica representa uno de los sectores más dinámicos de la industria brasileña.

(33) Fuente: InfoChannel, 17/ Agosto/ 98, p. 8

(34) Fuente: *Ibidem*

En 1996 las tecnologías de la información (componentes electrónicos, informática, automatización industrial, y telecomunicaciones) en su conjunto alcanzaron una facturación que representa el 38 % del total, siendo el sector informático el de mayor peso con el 21 %.

Gran parte de este resultado se debe a la industria del software impulsado por el éxito obtenido con el programa SOFTEX 2000, que se estableció en el Año 1993.

Dicho programa desde su inicio se trazó el objetivo de alcanzar por la informática el 1 % del mercado mundial; en la actualidad, la informática es la única rama industrial con política definida con un posicionamiento estratégico en Brasil. Se prevé exportar 2000 millones de USD por concepto de software en el Año 2000.

Este programa fué ideado con dos vertientes principales de actuación :

- Una tecnológica, a partir de la creación de núcleos de desarrollo de software para la exportación basado en microempresas, en diversas ciudades brasileñas donde se concentraron diversos recursos de hardware, software, bibliotecas, información y creación de bolsas para capacitación de personal (los cuales son dirigidos para las empresas de software de la región).

- Otra mercadológica, basada principalmente en la creación de una oficina de representación de las empresas en Estados Unidos y la organización de pabellones brasileños en las principales ferias internacionales de informática.

Desde su inicio, el programa fué establecido para permanecer sobre el control del gobierno durante cuatro años, de 1993 a 1997; en 1997 el programa pasa a ser gerenciado por una sociedad civil sin fines lucrativos denominada SOFTEX.

Entre los resultados más relevantes del programa hasta el Año 1995, se encuentran: en ese año se exportaron 50 millones de USD en Estados Unidos y un estimado de 50 millones en software en el resto del mundo; existe una oficina de SOFTEX 2000 en Florida con 9 empresas y oficinas, también en Alemania, China y Sao Paulo. El suceso de mayor importancia ha sido la entrada en el mercado chino.

Dicho programa tiene un sitio WEB que es un centro comercial del programa SOFTEX 2000 en Internet y a la vez un proveedor de servicios para las empresas brasileñas de software, siendo su nombre SOFTEXMALL, con el objetivo principal de servir como canal de mercadeo y venta de productos desarrollados por empresas brasileñas.

3.4.2.- Perú.

El encargado de la estadística y la informática en Perú es el INEI, siendo el responsable de determinar hasta qué punto la información es privada. Como gobierno existe la orientación hacia redes de PC y se ha tomado conciencia de dejar un renglón para la compra de software y evitar la piratería.

Se ha creado la entidad INDECOPY que regula la autoría y el problema de la protección en el sector privado. Se considera que el país se ordene siempre que la actualización del software se contemple dentro de los presupuestos, como un renglón similar al equipamiento.

La Empresa Telefónica de Perú fué adquirida por España, asegurándose que a corto plazo se conecten a redes todas las entidades del Estado, y se orientan hacia una interconexión sin derroche de información.

El 70 % del personal informático del estado tiene un nivel técnico bajo, puesto que los salarios son bajos, excepto en Aduana, Banco y Seguros, Ingeniería y Minas, que presentan el primer lugar en informática.

No obstante, el INEI adiestra y forma al personal estatal, recibiendo información del exterior y traduciéndola al resto del país, además dispone de una escuela que capacita a todos los niveles. En Lima se brindan cursos de verano, fórums públicos cada tres meses y ferias de informática para conocer lo que se tiene.

En estos años se están publicando bancos de datos sobre contratos informáticos, directivas orientativas para la automatización de oficinas y auditoría de sistemas. Por su parte el INEI coloca en la modalidad "WWW" de Internet 14 bancos de datos para capacitar territorialmente a los informáticos que libremente y de forma gratuita accedan a esta información.

3.4.3.- México.

Este Año de 1998 se celebra en México los cuarenta años de cómputo en el país. A tan sólo 18 meses del Año 2000 y de los problemas informáticos que se avecinan con su llegada, algunos sectores del país, entre los que se destaca el financiero, se encuentran muy adelantados en la solución del conflicto, otros todavía están retrasados y no tienen para cuándo se deciden a empezar.

Según encuestas realizadas sólo el 22 % de las empresas mexicanas ya completaron el proceso de solución sobre el Año 2000, mientras que el 12 % ni siquiera lo ha iniciado. El costo es un importante impedimento para la reestructuración de las soluciones actuales o la migración a otros sistemas; se calcula que la inversión representa más del 10 % del valor total de las tecnologías de información.

El costoso problema del Año 2000 es la consecuencia de un error cometido hace cerca de tres décadas, originado por la necesidad del ahorro de memoria. Los programadores de aquella época consideraron que no habría repercusiones si reducían de cuatro a dos dígitos el espacio ocupado por el año en la fecha, lo cual se convirtió en un estándar.

Por lo tanto, cualquier empresa que utilice las fechas en sus operaciones (ya sean actuales o proyectadas a futuro) sufrirá falta de coordinaciones. El 3 de Junio de 1998 el presidente Ernesto Zedillo inauguró la Comisión Nacional de Conversión Informática Año 2000.

Sus objetivos incluyen coordinar actividades entre los sectores económicos y sociales de México, y así preparar oportunamente los sistemas, equipos y componentes informáticos para el registro adecuado de las fechas.

En el país funcionan la Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información (AMITI), que realiza un programa de difusión para concientizar a la mediana y pequeña empresa de este problema, así como la Cámara Nacional de la Industria Electrónica y de Tecnologías de Información (CANIETI).

Respecto al comercio electrónico (el uso de la red para estos fines) la preocupación fundamental se enfoca al aspecto legal como todo mecanismo de compra-venta; en México no existe una ley sobre comercio electrónico, y en prácticamente en todo el mundo, lo cual tiene que ver con la poca capacidad de actualización de las leyes.

Se plantea que hace falta consolidar la seguridad jurídica en el sector de las telecomunicaciones en México, pues la tendencia ha sido regular parcialmente, ajustando las disposiciones sobre la marcha, ya que se tienen reglamentos en materia de este sector (como telefonía básica, servicios provistos por el uso del sistema satelital) y regulación del uso del espectro radioeléctrico, pero no se dispone de una ley como tal.

3.4.4.- Sistema de información centroamericano.

En el marco de la Convención Informática' 96, como parte de las conferencias impartidas en el 5to. Encuentro Iberoamericano, se planteó que se ha trabajado con vista a la informatización del sistema centroamericano, teniendo como ejemplo la estrategia definida por Japón en 1971 de alcanzar una sociedad de información.

En Centroamérica se ha propuesto la tesis de que no puede haber iniciativa de traspaso de información sin información actualizada; la información debe estar cercana a la fuente. Hay que tener en cuenta que el trabajo con la información y el conocimiento requiere de una inversión de recursos humanos.

El proceso de los sistemas de información en los sistemas de integración latinoamericanos se vé como un proceso para la toma de decisiones; existe la red SICANET que conecta a las instituciones regionales con las cancillerías, brindando servicio de mensajería y correo electrónico, redes de videoconferencias, entre otros servicios.

Existe una estrategia trazada para integrar a los organismos rectores y poder lograr avanzar con una política informática para Centroamérica; en lo que se refiere a telecomunicaciones se ha avanzado algo, creándose COMTELCA (Comisión Regional de Telecomunicaciones) con sede en Tegucigalpa, Honduras.

Esta Comisión va a disponer de una red digital que unirá a los seis países con microondas, para lo cual se están construyendo espinas dorsales con fibras ópticas por cada administración.

Se ha penetrado en Internet de forma heterogénea en el ámbito regional, pero cada país centroamericano tiene su salida satelital hacia el Banco Mundial en Estados Unidos, y se aprovecha la infraestructura de paquetes en la región para enrutar a Centroamérica sin tener que acceder a Estados Unidos para la comunicación.

En Noviembre de 1995 se llevó a cabo una reunión regional para la comunicación y el intercambio de información, destacándose la necesidad de generar información electrónica, hablando de esta región, creando páginas propias WEB, siendo el principal lineamiento estratégico generar información.

Paralelamente, se han capacitado diversos funcionarios regionales en técnicas de publicación en Internet y se han constituido telecentros comunitarios sin cable.

Costa Rica cuenta con un programa nacional para el desarrollo de las tecnologías de la información que fué elaborado desde 1994. Hasta el momento es el único país latinoamericano participante en los trabajos técnicos del acuerdo global sobre tecnologías de la información, impulsado en el seno de la Organización Mundial de Comercio (OMC).

Este acuerdo tiene como objetivo final la eliminación de las tarifas arancelarias a los productos de estas tecnologías para el Año 2000. Participan además del acuerdo Canadá y los 15 países de la Unión Europea.

3.5.- Identificación del Mercado Objetivo (Meta).

Actualmente esta organización ocupa de un 35-40 % del mercado nacional, y se debe aumentar este nivel con la aspiración de llegar a un 85 %; además cubre alrededor de un 50 % de total de las exportaciones actuales del país en estas líneas.

Es importante conquistar una mayor presencia de la organización de sus productos de software en el mercado nacional, debiendo encaminar sus esfuerzos para afianzar su posición; la investigación se dirige fundamentalmente a trazar las estrategias que permitan una mayor proyección y posicionamiento hacia el mercado exterior.

El camino entonces a seguir por TELEMUNDO es la penetración en la región de Latinoamérica (principalmente en el área hispana), por los hábitos y costumbres de la región y el lenguaje, donde actualmente se tienen negocios con empresas, principalmente en América Latina en México, Chile, Panamá, y en Brasil, en lo que se refiere a ventas de productos (paquetes de software) y proyectos, así como también España con quien se tiene convenios para la producción de software.

No se descarta la posibilidad de los países desarrollados pero es muy difícil la competencia, para lo cual se debe mantener un conocimiento actualizado de las tecnologías de avanzada. Se tienen determinados vínculos, por lo que se pueden mencionar los casos de Canadá (en cuanto a proyectos de software a la medida) y Holanda (representación y distribución de software holandés en Cuba).

3.6.- Análisis de la Demanda.

En el país el mercado fundamental se refiere a las empresas estatales, donde se percibe un cierto incremento de la demanda de productos informáticos por el propio desarrollo de los diversos sectores de la economía y en el proceso de "informatización" de la sociedad cubana.

Por esta razón se debe aplicar una política agresiva de contratación de trabajos con esos sectores, donde la mayor concentración se encuentra en el software a la medida y el software preinstalado. Por otra parte el mercado doméstico interno es prácticamente nulo.

En cuanto al análisis externo como país se debe potenciar la exportación de software en las modalidades que cada mercado sea capaz de asimilar, partiendo de los contactos ya existentes con empresas del exterior y la búsqueda de nuevos negocios, para el logro de marcas y formas para la exportación.

Como información importante la organización TELEMUNDO participa alrededor del 50 % del volumen total de exportaciones que se realiza en estos momentos de productos de software y servicios informáticos, considerando todas las regiones a las que se exporta.

Se debe señalar que una limitante en el estudio se refiere a que el mercado es selectivo, dirigido principalmente a la venta de los productos de software ya definidos por la organización, y se enfoca más bien al sector empresarial en los países latinoamericanos, ya sea privado o estatal.

La demanda en este caso es muy heterogénea de acuerdo a los niveles de desarrollo en los principales sectores de la economía de los diferentes países, donde se encuentran las empresas o compañías hacia los cuales se van a promocionar estos productos.

Como dato general se puede plantear que los % de tenencia de computadoras personales por la población en los países de Latinoamérica son bajos, aún en los países grandes como México, Argentina, Brasil, debido a que el nivel promedio adquisitivo per cápita no es alto, por lo que los ingresos de estos sectores (clase baja y media) no se destinan a la compra de estos tipos de productos.

La demanda de un artículo se refiere a la cantidad de ese artículo que un individuo está dispuesto a comprar en un período de tiempo específico, lo cual depende de varios factores, como: del precio del artículo, del ingreso monetario del comprador, de los precios de otros artículos y de sus gustos particulares.

Si se hace referencia a la elasticidad de la demanda respecto al precio, se conoce que este coeficiente mide la variación porcentual de la cantidad demandada de un artículo por unidad de tiempo, que resulta de un cambio porcentual en el precio de dicho artículo.

Se puede plantear en el caso de los productos de software que la demanda es *elástica*, y por tanto es muy sensible a cambios en los precios, debido a la existencia de muchos sustitutos (tanto de bienes como de marcas) y además por la proporción del ingreso que gastan los consumidores en esos bienes que es muy alta.

4.- Análisis del Comportamiento de Compra.

En el mundo moderno se aplica cada día más la informática y la computación en todos los órdenes de la vida cotidiana y empresarial, por esta razón existe una demanda incesante de todos los productos de software para tener resueltos los problemas de información.

En general por todos los consumidores se exige que sea un producto confiable, seguro, y de alta calidad, que contribuya a obtener rápida y ágilmente todos los datos que necesitan, y les resulte más cómodo por la automatización y modernización del trabajo que realiza.

Se enfoca a las empresas y organizaciones públicas en lo concerniente a los procesos de gestión empresarial (ya sean administrativos, tecnológicos o de otro tipo), y al cliente individual por su interés propio para superación profesional, con fines educativos y/ o recreativos.

La compra de los distintos tipos de software se lleva a cabo considerando por el cliente que ese programa brinde una solución viable a sus problemas con el uso de las tecnologías de avanzada actuales y al menor costo posible, y una atención personalizada.

Se busca también que el suministrador ofrezca los mejores servicios de postventa y soporte técnico para asegurar un mantenimiento adecuado del producto adquirido, con un tiempo de respuesta breve a los problemas que se presenten.

En definitiva, cada cliente requiere de un trabajo serio por parte del proveedor, donde se compruebe la garantía de sus productos, donde se incluya la correspondiente actualización de sus funciones y características, en un mundo donde aparecen diversos productos similares en el mercado en pocos meses y el tiempo de obsolescencia es corto.

Al respecto la organización TELEMUNDO diseña y elabora sus productos de software de acuerdo a los requerimientos del usuario, haciendo las modificaciones pertinentes en base a las pruebas demostrativas que se realicen, para lo cual mantiene una relación continua de retroalimentación que posibilita satisfacer las necesidades de cada uno.

5.- Situación actual de la organización TELEMUNDO.

La organización TELEMUNDO mantiene una posición líder en la industria electrónica del país, y dentro de ello lo que se refiere al mercado del software pues es el centro rector de esta actividad a todos los niveles y agrupa a todas las empresas desarrolladoras y/ o comercializadoras de software de la industria cubana.

5.1.- Competencia.

En la organización se contempla el desarrollo de los servicios informáticos en general y la producción de software es un subconjunto dentro de la proyección de las líneas de informática.

La mayor oferta en el mercado interno se refiere al software educativo, de medicina, en la esfera del deporte, y producto de la inversión que se realiza en la esfera de las telecomunicaciones últimamente también el software de comunicaciones.

En este caso, dentro de la organización existen 6 empresas que se dedican a la producción y/ o comercialización de diferentes tipos de software mayormente a pedido. La competencia fuera de la organización se enmarca en todo centro de diseño y desarrollo de software de los diferentes organismos de la administración central del estado cubano.

Independientemente de que la actividad rectora de informática es el Ministerio de la Industria Sidero-Mecánica (SIME) y la Electrónica hay otras organizaciones que tienen un determinado desarrollo en esta rama, tales son los casos :

- Corporación CIMEX en servicios informáticos.
- Centro de Diseño y Servicios Automatizados (CEDISAC) perteneciente a la Academia de Ciencias del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.
- Infomaster del Ministerio de Educación Superior (MES) en productos educativos.
- Centro de Desarrollo de Software del Ministerio de Cultura, en cuanto al desarrollo de multimedia.

Los organismos deben ir tendiendo al “out sourcing” para la subcontratación de recursos a la empresa, de manera que hayan grupos especializados que se encarguen de atender cada una de las actividades.

En lo que respecta al mercado mundial, y particularmente la zona de Latinoamérica la competencia es muy aguda, por la gran cantidad de compañías que se dedican al desarrollo y comercialización de software, y donde radican las representaciones de las empresas más grandes de esta industria, con resultados significativos durante años en esta actividad.

Otro elemento a considerar es la piratería que existe a nivel mundial de los productos de software y el no respeto a la propiedad intelectual en el sector digital, por lo cual estas propias compañías pierden anualmente millones de dólares. Esta situación es difícil de combatir pero las naciones se están poniendo de acuerdo para la toma de medidas al respecto, imponiendo penalizaciones muy severas..

5.2 .- Entorno Tecnológico.

Se entiende por *tecnología* como las herramientas de desarrollo, es decir, el software (fundamentalmente lenguajes de programación) que se utiliza para desarrollar los softwares de aplicaciones.

Es un objetivo primordial a nivel de país de implementar los adelantos de la ciencia y la técnica en cada lugar que sea posible.

Por la evolución que ha tenido la electrónica y la informática, permitiendo su aplicación en las ramas de las comunicaciones y la automatización, existe una fuerte interrelación entre ellas, soportando lo que se conoce como las *tecnologías de la información*. En esencia, se entiende como la integración y convergencia de la computación (hardware y software), la microelectrónica, las telecomunicaciones y la automatización.

En tal sentido, se trabaja por la aplicación de todas las posibilidades de esta industria, por el uso generalizado de la computación y la informática con sus variadas implicaciones, para poder lograr implementar el proceso de "informatización" de la sociedad cubana en sus diferentes estratos, donde estén involucrados todos los procesos en los sectores empresarial y residencial, así como los diferentes niveles de gobierno en el país.

Se debe entender por la "informatización" de la sociedad al uso más racional de las aplicaciones de la informática para el desarrollo de las actividades en todas las esferas de la vida, que persigue el objetivo del bienestar material y espiritual creciente de los miembros de la sociedad.

Se presenta un triángulo interno en esta dirección :

- Capacidad tecnológica, donde se compra hardware y herramientas de desarrollo para su asimilación consecuente.
- Recursos humanos, donde se cuenta con una fuerza de trabajo calificada.
- Investigación y desarrollo.- en base a programas nacionales y por cada rama de la economía para que se puedan incluir los proyectos que ya se estaban trabajando.

Además influye de manera decisiva la capacidad financiera para poder desarrollar las líneas ya trazadas por el gobierno.

La tendencia actual en el país es a la creación de la administración de gerencia por proyectos, con un Jefe de proyectos e interviene un grupo multidisciplinario de varias empresas, e inclusive puede ser de distintos organismos.

De manera general, en Cuba el freno radica en el desarrollo de las telecomunicaciones, que es una premisa esencial para el propio desarrollo de la informática. Se proyecta la modernización de toda la infraestructura asociada y de los medios técnicos de computación orientados al desarrollo del software y los servicios informáticos.

El organismo TELEMUNDO presenta un mejor entorno tecnológico por los siguientes aspectos :

- tener mayor actividad internacional (comercialización de sus productos), mayor experiencia de trabajo, mayor implementación de sus productos, mayor fuerza laboral y mejor preparada, y cuenta con mayores recursos para el desarrollo de la actividad.

Se debe explotar de manera efectiva el enlace informático de todas las empresas de TELEMUNDO, así como la incorporación de todas las posibilidades que brinda la conexión a la red de INTERNET.

Dicha organización cuenta con su propio grupo de capacitación de informática, que es el Centro Nacional de Superación y Adiestramiento de Informática (CENSAI), que mantiene actualizados a sus especialistas.

5.3 - Entorno Social.

El Estado ejerce la propiedad social sobre las empresas estatales, y en las nuevas condiciones en que opera la economía cubana, más vinculada a las exigencias de la competencia internacional, para la dirección a cualquier nivel es de suma importancia:

- el control oportuno y eficaz de la actividad económica para la motivación de los trabajadores y dirigentes empresariales.

En este marco, en cada empresa se deben aplicar todo un conjunto de reconocimientos al personal, tanto materiales como morales, cuyo objetivo en primer lugar es premiar a aquellos que se destaquen en la labor que realizan; además brindar la atención adecuada al hombre en su entorno laboral.

A nivel de sociedad se garantizan el grado de equidad alcanzado, que se expresa en la igualdad de oportunidades para el acceso a servicios como la educación, la salud, la seguridad social, el deporte y la cultura.

Se puede decir que en Cuba no hay una cultura informática, no se acepta el software como un producto como tal, que tiene sus características propias y que se deben tomar en cuenta diferentes elementos para determinar un precio. Generalmente se destina la inversión a la compra de computadoras (hardware), restándole importancia a la otra parte (software).

En el país el mejor producto que se vende es el producto *a pedido*, en base a solicitud de clientes, que debe estar alrededor de un 70 % de las ventas totales, pues el software empaquetado de gestión empresarial casi no lo hay; se considera que los productos extranjeros son mejores a los productores nacionales, siendo los más usados el EXACT (paquete holandés) y el PACIOLI (paquete mexicano).

El software base empleado es el que se usa en todo el mundo (principalmente Microsoft, con todas sus variantes). En Cuba no hay mercado doméstico porque no se vende computadoras a particulares por las limitaciones existentes.

5.4.- Entorno Económico.

Es conocido que, hace más de 30 años el gobierno de Estados Unidos, ha impuesto un bloqueo económico con un altísimo costo para el país, que según cálculos recientes, asciende por lo menos a unos 60 mil millones de dólares.

El inicio de la década de los 90 estuvo marcado por la desintegración de la URSS y la desaparición del campo socialista, sufriendo la pérdida casi abrupta del 75 % de los recursos de importación y los contratos ya firmados en condiciones mutuamente ventajosas, lo que produjo serios trastornos en el desenvolvimiento de la economía cubana.

En estos años difíciles los Estados Unidos en su afán de recrudecer el bloqueo y tratar de destruir los logros alcanzados, puso en vigor en 1992 la llamada Ley Torricelli (apellido del senador norteamericano que la presentó al Congreso), y además cuatro años después, promulgó la Ley Helms-Burton, ejerciendo toda su influencia para internacionalizar dicho bloqueo.

Por el gran déficit de recursos en divisa el país ha tenido que adoptar un conjunto de medidas, con el propósito de encontrar nuevas fuentes de financiamiento para ir recuperando su capacidad de pago, y poder abrirse paso en las condiciones reales de nuestros días.

El Producto Interno Bruto que presentó su mayor nivel de reducción en el Año 1993 con el - 14.9 %, tuvo en 1994 un crecimiento positivo alcanzando un 0.7 %, por lo que se considera el año donde se detuvo el retroceso de la economía cubana, y en el Año 1997 se obtuvo el 2.5 % de crecimiento del PIB (calculado a precios constantes del Año 1981).

En el Año 98 se pronosticó alcanzar entre un 3-3.5 % de crecimiento del PIB, producto del desbalance financiero en divisas previsto, ya que la zafra azucarera, el principal renglón exportable del país, no alcanzaba los resultados esperados. El real obtenido fué de un 2.1 %.

Se estima que este crecimiento en los próximos años puede situarse en un intervalo del 4 al 6 % de promedio anual, en dependencia básicamente de la eficiencia que se alcance, del incremento de las exportaciones de bienes y servicios, y del comportamiento de la afluencia de financiamiento externo.

Una de las prioridades del país es el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de información y las telecomunicaciones en los múltiples niveles de la sociedad, a fin de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos.

Como condición indispensable para acceder a ingresos y segmentos de mercado para las exportaciones, se deben realizar estudios de mercado y practicar una política gerencial más dinámica y coherente, aunado a la ampliación y la promoción activa y eficaz de las mismas.

En los años venideros el crecimiento económico estará determinado principalmente por el turismo y por la marcha de las producciones exportables tradicionales (azúcar, níquel, tabaco, pesca), pero es necesario crear las condiciones para que nuevos productos y servicios contribuyan al incremento continuado y con altos ritmos de los ingresos externos.

En esta dirección la industria de los servicios informáticos debe asegurar la modernización de su base técnica y organizativa, y la elevación constante del nivel científico técnico de los especialistas, mediante un programa integral donde participen las organizaciones que aporten los recursos materiales, financieros e intelectuales requeridos para la obtención de mejores productos y servicios.

Conscientes y conocedores de esta problemática, que reviste gran importancia para el desarrollo inmediato y futuro del país, se busca por tanto, la mayor diversificación posible para el logro de estos objetivos.

En este marco la organización TELEMUNDO, la que cual se constituyó como tal en el segundo semestre del Año 1996, con capital completamente cubano y con personalidad jurídica propia, está autorizada a tener vínculos con todo tipo de organizaciones en cualquier tipo de moneda, y a celebrar la firma de los contratos y convenios correspondientes.

Dicha organización tiene la responsabilidad de fomentar y fortalecer el desarrollo de la industria electrónica, y dentro de ella la de productos de la esfera de la informática, para lo cual debe trazar las políticas y lineamientos que garanticen el trabajo con calidad y desarrollar la exportación de líneas de elevada eficiencia.

5.5 .- Entorno Etico-Legal.

No existen aspectos legales que limiten el trabajo de la organización ya que presenta todas las prerrogativas dadas por el gobierno para realizar sus actividades. Presenta personalidad jurídica independiente y con patrimonio propio, creándose con carácter permanente y con la participación de todas las organizaciones que se le integren.

Posee las atribuciones y facultades necesarias para integrar, armonizar y desarrollar sus recursos humanos, financieros y materiales de tal forma que facilite la eficiencia y la competitividad de las producciones y servicios de las entidades que lo componen.

La red de INTERNET se encuentra abierta a toda aquella persona o empresa que necesite sus servicios para la obtención de cualquier tipo de información, rebasa todo tipo de fronteras, aunque hay algunos países que establecen algunas regularidades para su aprovechamiento más organizado.

En general, sólo debe contratarse un proveedor de servicios, no existiendo en la actualidad limitaciones en el uso de INTERNET para la comercialización de software.

5.5.1.- Regulaciones en la comercialización de software a través del INTERNET.

Hasta el momento son cuatro los criterios que se proponen en materia de legislación de comercio electrónico, a nivel internacional, y que son aplicables a la comercialización de software a través del INTERNET, como parte de este tipo de comercio :

- a) Amplia.- otorgar valor jurídico a todos los elementos que intervienen en este comercio.
- b) Restringida.- reconoce, en los mismos términos, a todos los componentes, pero además regula la infraestructura.
- c) Detallista.- propone la actualización de los marcos jurídicos existentes.
- d) Mixta.- combina elementos de los tres criterios anteriores.

Esta diversidad de criterios ha creado complicaciones en la adopción de un consenso. Por ejemplo, en los Estados Unidos hay 47 Estados que cuentan con leyes que regulan las actividades comerciales electrónicas, pero cada entidad sigue un criterio diferente, lo cual sólo contribuye a aumentar el desorden.

Hasta el momento, no existe un corpus legal que ofrezca respaldo a los contratos, facturas o firmas electrónicas; en realidad la ley no ha avanzado con la misma velocidad que la tecnología. Para las legislaciones de prácticamente todos los países, el mundo digital es un tema por resolver.

Como proveedor o consumidor, se debe tener la seguridad de que las operaciones se realicen dentro del marco que establece la ley (con las protecciones, beneficios y responsabilidades que esto implica).

Sin esta base, se corren unos cuantos riesgos: fraude, invalidez legal de contratos o compromisos, facturación sin valor, ninguna protección ante la ley, entre otros.

Se debe crear una legislación sobre comercio electrónico, adecuando el marco legal existente en los diferentes países o crear nuevos modelos. En la *primera variante*, el factor principal se relaciona con la aceptación del contrato electrónico; en este sentido debe cubrir elementos de sustento como autenticidad, integridad, conformidad, firma digital y confidencialidad.

Lo más difícil es la creación de una entidad certificadora y con soporte jurídico que valide los diversos elementos que intervienen en la transacción, lo cual implicaría la promulgación de decretos, adaptando las normas vigentes al contexto del comercio a través de Internet.

La *segunda alternativa*, crear leyes específicas para comercio electrónico, encierra una posible controversia, ya que a Internet se le considera como territorio libre, y todo intento de regular su uso ha acabado en malos términos.

En general, hay que asumir una posición realista, la idea es dar certeza jurídica a las relaciones comerciales por Internet, es decir, otorgarles el mismo respaldo ante la ley del que gozan otros medios.

6.- Análisis de los Problemas y Oportunidades del Mercado.

Según las opiniones de los especialistas en cuanto al desarrollo de los servicios de publicidad por INTERNET la región de Latinoamérica todavía se encuentra “en pañales”, con excepción de unos pocos países.

En el caso de Cuba la red de INTERNET como medio publicitario se utiliza muy poco para el mercado interno ya que en realidad no existe un gran mercado para esta actividad; la distribución de software empaquetado nacional es bastante pobre y casi todo lo que se vende son aplicaciones de gestión empresarial, y al no haber tantas empresas no representa una cantidad significativa, por lo que tiene posibilidades limitadas de venta.

No existen los canales habituales de venta, no hay mayoristas, ni tiendas especializadas, sino más bien las ventas se ejecutan “puerta a puerta”; precisamente por no haber ese gran mercado los productos de software se venden un poco anárquicamente.

Otra limitante es que no hay mercado doméstico interno pues no se vende directamente ni hardware ni software a particulares, de tal forma que el mercado se desarrolla únicamente entre las empresas de diferente tipo (estatales o no).

Se está realizando un trabajo para la promoción hacia el mercado exterior con la creación de varias "páginas WEB", donde se presenta la oferta de varios productos cubanos pero en ningún caso se consideran productos de software hasta el momento.

En el caso de México se plantea que los servicios de publicidad en INTERNET está en sus inicios, aunque en este Año 98 los anunciantes pagarán cerca de 18 millones de pesos, unos 1.8 millones de dólares al cambio de 10 pesos, para aparecer en los diferentes buscadores de páginas del país, lo que significa un crecimiento del 100 % comparado contra 1997.

Las grandes empresas empiezan a desviar fondos destinados a campañas en prensa para pagar espacios en INTERNET, ya que se calcula que para el Año 2000, el número de usuarios en México (país de Latinoamérica con mayor crecimiento en la red) se habrá triplicado.³⁵

La empresa MVS Ad Net, el buscador de páginas mexicanas más grande del mundo, ha mostrado un crecimiento del 200 por ciento durante los últimos seis meses del 98, en lo referido a la parte comercial. Actualmente se pueden considerar los hombres de negocios y los jóvenes como los nichos cautivo por excelencia para INTERNET.

En un futuro, se pretende cautivar a las amas de casa, hasta hoy indiferentes a los sucesos de la red, mediante concursos de participación que han sido diseñados para que las mismas muestren sus conocimientos comerciales, y que pronto estarán en línea.

El Presidente y Director General de INTEL a nivel mundial (la creadora del Pentium), Craig Barrett, ha planteado que Internet es uno de los mercados más importantes para su compañía, que hay dos tipos de empresas: las rápidas y las muertas. Las primeras requieren acceso instantáneo a la información, velocidad de ejecución y actividad las 24 horas del día.

Además asegura que se acerca un futuro de 1,000 millones de computadoras conectadas en el siguiente milenio. Señaló que existen dos tipos de negocio electrónico: el que va directo al consumidor y el que se establece entre empresas. El del consumidor es un mercado importante, pero pequeño, la fuerza real de ofrecer productos y servicios por INTERNET está en la comercialización entre firmas.

En el comercio electrónico, la aplicación fundamental en realidad es un ambiente clave de cómputo constante. Alcanzar el éxito en este sentido implica un aumento de servidores instalados en las compañías y que todas las computadoras, incluso las portátiles, estén conectadas.

(35) Fuente : Periódico El Financiero. México. 24/ Agosto/ 1998, p. 31

Un ejemplo de éxito mexicano de comercio en INTERNET, es la compañía Hi-Fi Club, una comercializadora de audio y sonido que incursiona en las ventas electrónicas. Su Presidente, Bernardo Stocker, destaca que tener presencia en la red resulta más económico y sencillo que construir una tienda física, que gracias al comercio electrónico, sus ventas se han incrementado entre un 10 y 15 %, y muy pronto más del 50 % de lo que vendía dicha compañía será por esta vía.

7.- El posicionamiento estratégico en TELEMUNDO.

7.1.- Posicionamiento actual.

Cada programa de software elaborado está identificado con su nombre específico, teniendo tres modalidades: paquetes cerrados, realización de proyectos a la medida o por encargo, así como prestación de servicios técnicos profesionales.

La institución brinda todo el apoyo necesario para realizar su actividad a cada una de las empresas. La línea de trabajo más posicionada de la organización se refiere a la gestión empresarial en cuanto al mercado nacional, ya que es donde se posee la mayor experiencia, constituyendo la rama tradicional de desarrollo de aplicaciones de las empresas productoras y de servicios informáticos.

Se estimula la integración de productos y servicios de varias empresas en un solo paquete comercial, con el objetivo de ofrecerlo como un servicio integral llave en mano bajo un solo nombre.

El mercado nacional comprende tanto el de divisas (dólares norteamericanos fundamentalmente) como el de moneda nacional (pesos cubanos); el segmento de mercado está compuesto por :

- los organismos y las instituciones estatales, las cadenas hoteleras, las cadenas de tiendas asociadas, las empresas mixtas y asociaciones económicas, así como las corporaciones privadas cubanas.

En la actualidad esta organización tiene una cuota de participación del 35-40 % del mercado nacional, lo cual debe aumentar para ocupar hasta un 85 % como aspiración futura.

En cuanto a su presencia en el mercado de Latinoamérica cubre sólo de un 3-4 % de la demanda (estimado), que debe tener un incremento importante por las perspectivas de negocios.

El mercado externo además de la actividad comercial internacional, comprende las ventas dentro del país (en frontera) a las diversas entidades extranjeras (operadores extranjeros en zonas francas y parques industriales y empresas de capital totalmente externo que radiquen en Cuba).

Por esta razón su posicionamiento es muy poco en esta región. No se tiene conocimiento de que hayan estrategias de posicionamiento del producto definidas por la organización, se realizan esfuerzos aislados que no tienen un ordenamiento adecuado.

Tampoco se conoce que se hayan realizado estudios de mercado para determinar la conducta y gustos del consumidor, por lo que no se tienen antecedentes ni información alguna en este sentido.

No se realiza el mejor uso de todos los vehículos de la comunicación (imagen de marca, publicidad, promoción, fuerza de ventas, etc.), por lo que no se ha llegado a crear una imagen de los productos de software en la mente de los integrantes del mercado.

Los segmentos del mercado que se atacan en la actualidad son diversos, aunque se pueden señalar como los principales: software en los sectores de la medicina, de la educación, del turismo y del deporte.

El objetivo fundamental de la organización está dirigido a satisfacer la mayoría de la demanda de productos y servicios electrónicos, informáticos y de automatización, con la política de que una gran parte de los productos que se comercialicen sean portadores de una tecnología de punta.

8.- Análisis de la Mezcla Comercial actual de la organización TELEMUNDO.

En este sentido se analizan los diferentes elementos que lo componen: Producto, Distribución, Promoción y Precio.

8.1.- Producto.

Se refiere a productos de software dirigidos principalmente a las esferas de la medicina y educativos; las líneas de productos fundamentales son las siguientes :

- En Software médico: Geriatría (tercera edad), Psicología-psiquiatría, Odontología (ortodoncia), Clínico (hojas clínicas automatizadas para consultorios médicos), Sistema de información hospitalaria (HIS) (software a la medida para hospitales), Sistema médico general (para farmacias, laboratorios, tratamiento de imágenes médicas, etc.).
- Software educativo y cultural: Informática aplicada a las edades tempranas, Líneas de juegos didácticos, Educación a distancia para la preparación de funcionarios en informática.

El mercado objetivo interno se refiere a estas organizaciones especializadas, y el externo a la región de Latinoamérica, por la cercanía geográfica y de historia, similitud de lenguaje, y en su mayoría países en vías de desarrollo.

Son conocidos los avances que ha logrado el gobierno cubano en sectores tan importantes como la educación y la salud, y como parte de esto las diferentes instituciones demandan productos informáticos y de software para brindar un servicio de calidad a los usuarios, aplicando las nuevas tecnologías de avanzada, siendo compatibles con los sistemas operativos que se utilizan en el mundo.

Se pueden clasificar además los productos por categoría de software :

- Paquetes cerrados.- Programas de la esfera médica y la educativa que se aplican de forma general por las distintas especialidades.
- Desarrollo de proyectos a la medida.- Se desarrollan según los requerimientos del cliente (en base al contrato firmado con cada uno).
- Prestación de servicios técnicos de especialistas.- Los servicios que se realizan después de instalado un sistema por actualizaciones, modificaciones o mantenimiento no previsto inicialmente.

Los productos de software que desarrolla la organización cumplen con las normas de calidad establecidas para este sector; satisface las necesidades del cliente por cuanto por lo general es un software "a la medida", ofrece una solución rápida y confiable para resolver los problemas que enfrenta el mismo, así como protección y seguridad, en base a los requerimientos del que lo recibe.

Se utiliza como una nueva forma de programación el "teleworking" (teletrabajo) a través de INTERNET en colaboración con otros países, donde la persona trabaja en su lugar de origen sin trasladarse, lo que implica reducción de costos.

El tiempo de programación de cada proyecto depende de la complejidad del mismo y de los requerimientos del cliente. No se pueden definir los rasgos que distinguen estos productos de la competencia por no tener la información actualizada; en el presente trabajo se pretende precisar dichas características distintivas.

8.2.- Distribución.

No existen canales de distribución definidos, por cuanto en general las mismas empresas productoras desarrollan la actividad de comercialización, principalmente por los métodos tradicionales con los recursos que poseen. En estos momentos se trata de cambiar esta forma de trabajo para que se encargue de estas funciones una casa editora y distribuidora de software.

De esta manera, dicha casa se dedica a la validación y selección de software creado por todas las empresas del país. La presentación de este software por la casa distribuidora se realiza en diskettes con sus respectivas cajas o CD-ROM, con el manual de usuario y licencia correspondientes.

Para la distribución de los softwares seleccionados por esta casa, atendiendo a los requerimientos determinados, ubica los productos en cualquier mercado (nacional y exterior) sin limitaciones de estándares de calidad y utilizando los canales establecidos para cada categoría de software.

Esta casa participa en la terminación del producto, diseño del empaquetado, carátulas plegables, manuales, etiquetas, anuncios publicitarios, trabajos de impresión, reproducción masiva de CD-ROM y disquetes. Realiza el estudio de precios entre paquetes similares o concurrentes, fijando el precio al producto.

En el país no existe tradición de tiendas especializadas para el público en general por no haber el mercado doméstico de computadoras, siendo un mercado prácticamente nulo. Se comienza apenas a crear una tienda para estos fines (ventas en divisas); la actividad fundamental es el comercio mayorista.

Cada empresa cuenta con un Area comercial para la vinculación más estrecha con el cliente final y hacer más asequible la adquisición del producto, su uso adecuado y el mantenimiento requerido; no se realizan ventas en plaza para colocar el producto.

La comercialización sólo se encuentra dirigida a las empresas, no se cuenta con grandes distribuidores de los paquetes de software. Se trabaja en la búsqueda de canales de distribución hacia el exterior, para el logro de marcas y formas para la exportación.

8.3 .- Promoción.

8.3.1 .- Publicidad.

La organización realiza la publicidad de sus productos a través de catálogos y folletos, con imágenes y comentarios de los productos que oferta. Participa en congresos, ferias y exposiciones, relacionadas con la temática de software para establecer vínculos con diferentes empresas productoras y/ o comercializadoras.

Cada año se celebra la Feria y Convención Internacional de Informática donde se exponen los logros y resultados obtenidos por las empresas cubanas en esta rama.

Se edita una revista nacional de computación, de carácter trimestral y se pretende fortalecer la actividad de publicaciones científicas y de divulgación técnica. Deben abrirse más espacios en las redes de información global con que se cuentan para su mejor utilización en la difusión y publicidad.

En cuanto a la actividades de publicidad y propaganda no tiene definido ni un presupuesto ni un % del volumen total de ventas del año para sufragar estos gastos. No se emplean los medios de difusión masiva para la publicidad de sus productos.

Hay una casa editora de software, que entre sus funciones, se encuentra precisamente la de hacer publicidad a estos productos de software, por los medios a su alcance (ya mencionados) para que sean reconocidos en todos los lugares posibles.

Actualmente no se realiza la comercialización de software por vía INTERNET, pues no es una práctica común en el país; no se tiene tradición en este sentido, y por tanto las empresas no explotan todas las posibilidades que brinda la red.

8.3.2 .- Promoción de Ventas.

La casa editora de productos de software se encarga de establecer los vínculos necesarios para encontrar a los clientes, de acuerdo a las características de cada tipo de producto, realizando los estudios de mercado correspondientes para encontrar la mejor manera de motivar a la compra de los mismos.

Como parte de la promoción del producto al cliente se incluye el servicio posventa y atención directa y personalizada por las diferentes empresas, con el propósito de brindar el soporte técnico necesario para atender cualquier dificultad que se presente con el producto.

Según la información que se ha obtenido, no se considera hasta el momento en estos tipos de productos, la aplicación de los incentivos promocionales como : descuentos, regalías, rebajas/ ofertas, ni cupones de descuento, por lo que se debe ofrecer la idea de que son necesarios estos medios para el incremento de las ventas.

8.3.3 .- Relaciones públicas.

Se utiliza con mayor frecuencia el contacto directo con los clientes y las presentaciones personales, a partir de las relaciones que se van estableciendo con otras instituciones, pero se encuentra limitado por no tener presencia en los medios de difusión.

Se debe avanzar en este sentido, con el uso de los medios al alcance de la organización para poder brindar la mejor imagen y conocimiento de los productos ante los clientes y sus principales atributos.

8.3.4 .- Fuerza de Ventas.

El personal de la fuerza de ventas presenta el nivel técnico necesario, teniendo el perfil adecuado para ejercer estas funciones, pero debe tener más participación en cursos sobre mercadotecnia para poder aplicar estos conocimientos en sus actividades y perfeccionar su estilo de venta.

Por otra parte se realiza la impartición de cursos y seminarios por especialistas de alta calificación para la actualización en las tecnologías y plataformas avanzadas en el centro nacional de superación y adiestramiento de la organización.

8.4 .- Precios.

Los precios de los productos y servicios que comercializan las empresas de esta organización para la exportación, de manera general, se deben establecer de acuerdo al comportamiento de la oferta y la demanda de los mismos en el mercado internacional (precio concurrente o similar en el mercado).

En el caso particular del mercado nacional, a pesar de que se aplica determinada libre concurrencia de precios, se deben tener en cuenta las políticas y regulaciones estatales que existen sobre esta materia.

Como norma general, las ventas entre las empresas de dicha organización, se deben llevar a cabo de tal modo que las ganancias se generen a la salida de la organización, evitando introducir costos artificiales a lo largo de la cadena de producción-comercialización, que afecten la competitividad de la oferta.

Es importante además mencionar que :

- los precios deben cubrir todos los costos de los productos y garantizar una ganancia, propiciando la incorporación del mayor valor agregado nacional, con el objetivo de lograr la implementación de una política flexible y coherente en los servicios de desarrollo de aplicaciones.

El gasto promedio del desarrollo de un software en las condiciones propias de la organización es relativamente bajo, porque el costo mayor se refiere a los salarios de los programadores y desarrolladores que en todos los casos es fijo. Se aplican algunos estímulos materiales al personal pero no son significativos.

Los precios pueden estar determinados por los siguientes elementos :

- Por precios de concurrencia y similares en el mercado (oferta-demanda).
- Si se trata de proyectos en base a los procesos que intervienen, ya sea desarrollo, venta, promoción, etc.
- Si se refiere a prestaciones de especialistas en dependencia a un salario determinado según la escala o tarifa por técnico y las prestaciones que se brindan.

Los precios de los productos de software varían de forma muy diversa, los que tienen un alto valor agregado, y dependen fundamentalmente del grado de complejidad del sistema y del tiempo de duración en su elaboración.

Según la información obtenida, no se tiene establecida la política de descuento, ni de ofertas especiales por promoción a los productos, como algunas variantes para poder atraer una mayor cantidad de posibles clientes y poder alcanzar un mayor volumen de ventas.

9.- Análisis de Problemas y Oportunidades, así como Fortalezas y Debilidades de la organización TELEMUNDO.

La organización TELEMUNDO agrupa a diversas empresas desarrolladoras y/ o comercializadoras de software, centrando la actividad rectora en cuanto a la organización y desarrollo de los servicios informáticos en el país.

Este análisis es muy importante pues permite conocer en qué condiciones se encuentra la organización para poder realizar sus actividades, definiendo en primera instancia las fortalezas que presenta en este sentido, siendo los factores que contribuyen de una manera positiva a lograr la mayor eficiencia, sobre las cuales se soporta todo el trabajo y funcionamiento de la organización.

También se determinaron las debilidades que tiene actualmente la organización, las cuales limitan su mejor funcionamiento y el logro de mayores resultados, y que como son elementos internos manejables por la propia organización, se debe trabajar con ahínco en este plan para superarlas.

Para poder precisar los problemas y oportunidades de TELEMUNDO se realizó un análisis del ambiente en que se desenvuelve dicha organización, tanto interno como externo, lo que se refleja en el desarrollo de este Capítulo IV, y como resultado se pueden plantear los factores que afectan positiva o negativamente a su actividad futura.

Además como complemento a este análisis se consideraron las opiniones que se ofrecieron en las entrevistas y sesiones realizadas con diferentes ejecutivos de la organización sobre este tema.

Como consecuencia del trabajo de campo realizado y a partir del análisis de la situación actual de la organización TELEMUNDO, donde se presentan los factores que inciden en esta problemática, se pueden identificar los problemas (amenazas), y como consecuencia, las oportunidades de dicha organización.

Lograr identificar los problemas que obstaculizan el buen desarrollo de TELEMUNDO es una cuestión esencial en el plan de mercadotecnia, pues constituye el punto de partida para estar conscientes de su existencia y que su análisis correspondiente implique la toma de medidas correctas para la solución de los mismos.

A partir de la solución exitosa de estos problemas se traza el camino para la obtención de oportunidades valiosas en actividades de mercadotecnia, que contribuyen al crecimiento y desarrollo de la organización, lo cual se puede traducir en originalidad e innovación de sus productos en el mercado del software.

Lo más importante es que los directivos y todo el personal de la organización participen de manera activa en la superación de estos problemas para el mejor aprovechamiento de las oportunidades para fortalecer el trabajo conjunto de todas las áreas.

9.1 .- OPORTUNIDADES.

- a.- Prestigio que brinda el desarrollo social alcanzado y el reconocimiento logrado en sectores fundamentales (salud, educación, ciencias, deportes).
- b.- Necesidad de atraer empresarios extranjeros, básicamente para lograr mercados y canales de distribución.
- c.- Reducción de los costos de comercialización del software por el uso de la red de INTERNET como forma de mercadeo directo.
- d.- Demanda nacional creciente de productos y servicios de la informática, al incentivarse otros sectores de la economía.
- e.- Privilegiada ubicación geográfica de Cuba y su posible participación en mecanismos de integración regional.
- f.- Desarrollo alcanzado por la región en las tecnologías de información y en el uso de INTERNET (mercado atrayente para inversionistas extranjeros).

9.2 .- AMENAZAS (PROBLEMAS).

- a.- Débil infraestructura de las comunicaciones, premisa esencial para el desarrollo de la informática y de la red de INTERNET.
- b.- Competencia con empresas de la región por la posibilidad de productos similares de software en el mercado de Latinoamérica.
- c.- Poca participación en el mercado del software de esta región.
- d.- Bloqueo económico por Estados Unidos.
- e.- Falta de terminación de regulaciones de derecho de autor, registro y certificación de productos de software.
- f.- El nicho de mercado doméstico actualmente es casi nulo (por las regulaciones estatales existentes).
- g.- Trabajos de investigación y desarrollo insuficientes debido a carencia de recursos y financiamiento.

9.3 .- FORTALEZAS.

- a.- Gran cantidad de recursos humanos calificados y calificables.
- b.- Capacidad creativa de cuadros técnicos y administrativos.
- c.- Oferta variada de productos de software ya desarrollados en los sectores de la medicina y educativos.
- d.- Entorno tecnológico adecuado, donde se concentra la mayor experiencia de trabajo, mayores recursos y mejor implementación de sus productos.

e.- Integración en la organización, como centro rector, de las empresas especializadas en la industria cubana del software.

f.- Centro propio de capacitación de informática.

9.4 .- DEBILIDADES.

a.- Con los productos de software a veces se pierde la propiedad intelectual por el mercado ilegal (piratería).

b.- No contar con un plan de mercadotecnia.

c.- Falta de dominio de mecanismos de comercialización en mercados externos, y de agilidad en respuesta a solicitudes de negocios.

d.- Tendencia al uso de paquetes de origen extranjero por la falta de financiamiento y la no costumbre de subcontratar la elaboración de sistemas.

e.- Falta de protección del mercado del software y de contrapartida en el valor adquisitivo de la moneda nacional.

Tomando en cuenta estos elementos planteados anteriormente se considera que existen las condiciones necesarias para que la organización TELEMUNDO pueda tener un crecimiento de sus actividades en los próximos años de forma progresiva, por lo que se pasa a la elaboración de la propuesta del Plan de Mercadotecnia más adecuado a sus características.

CAPITULO V .- PROPUESTA DEL PLAN DE MERCADOTECNIA PARA LA ORGANIZACION TELEMUNDO.

En este capítulo se presenta la propuesta del Plan de Mercadotecnia de la organización TELEMUNDO. Se tomaron en cuenta las diferentes etapas de que consta dicho plan, que se plantearon en el Capítulo II, con la adecuación correspondiente a las condiciones específicas de esta organización, y a partir del trabajo de campo realizado en el Capítulo IV, se plantea el esquema de trabajo que sirvió de guía para desarrollar la propuesta enunciada.

ESQUEMA GENERAL.

| | |
|---------------|---|
| PASO 1 | REVISION DEL NEGOCIO SITUACION ACTUAL DE: <ul style="list-style-type: none">- LA ORGANIZACION Y DEL PRODUCTO- EL MERCADO- LA DEMANDA- COMPORTAMIENTO DE COMPRA- LA COMPETENCIA- EL ENTORNO- MEZCLA COMERCIAL |
| PASO 2 | PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACION |
| PASO 3 | MISION Y METAS |
| PASO 4 | MERCADO OBJETIVO |
| PASO 5 | OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA |

| | |
|--------|--|
| PASO 6 | ESTRATEGIA GENERAL PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS : POSICIONAMIENTO |
| PASO 7 | PROPUESTA DE LA MEZCLA COMERCIAL. ESTRATEGIAS DE : PRODUCTO DISTRIBUCION PROMOCION PRECIO |
| PASO 8 | PRESUPUESTOS DEL PLAN PRONOSTICO DE VENTAS PROYECTO DE ESTADO DE GANANCIA O PERDIDA DISTRIBUCION DEL PLAN |
| PASO 9 | EVALUACION Y CONTROL DEL PLAN ACTIVIDADES A REALIZAR |

1.- Análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

La aportación de esta investigación se refiere a dos aspectos fundamentales :

a) Propuesta de un Plan de Mercadotecnia a la organización TELEMUNDO, que hasta el momento nunca lo ha tenido, por lo cual le sirve de guía propicia para el desarrollo de la misma en los próximos años, trazando las pautas y bases para la aplicación de una estrategia de mercadotecnia que le posibilite obtener incrementos en sus volúmenes de ventas para la exportación, en lo particular en los productos de software.

b) Uso de la red de INTERNET como la forma de mercadeo directo actual más novedosa y de más vertiginoso y acelerado auge en los últimos años por sus amplias posibilidades, de intercambio de información rápido y de alcance a grandes distancias sin ningún tipo de límite, y que es aprovechado bajo estas circunstancias para implementar por TELEMUNDO su estrategia de mercadotecnia para el logro de los objetivos propuestos.

También se sugiere lo conveniente de que la propuesta contenida en el plan sea conocida y entendida por todas aquellas personas que participan en los diferentes niveles de la organización en el desarrollo de la industria del software, constituyendo el punto de partida a seguir.

Dicha propuesta, a su vez, se puede enriquecer con las aportaciones de las iniciativas y criterios de los mismos, siendo en definitiva con su experiencia y esfuerzo los que lo llevan a efecto en su real dimensión.

Por otra parte, es necesario determinar por la organización, desde ahora, si es posible la preparación y creación de las condiciones necesarias para poder generalizar esta experiencia del uso de INTERNET en la aplicación de la estrategia de mercadotecnia, en otras empresas de dicha organización que se dedican a diferentes actividades relacionadas con el mundo de productos de la electrónica, y que le permitan de la misma manera alcanzar un mayor nivel de desarrollo y de eficiencia.

Un aspecto a resaltar en la importancia y connotación de este estudio de investigación, está referido a que el software es un producto especial y con características específicas, como la de piratería de propiedad intelectual, siendo de fácil reproducción un programa una vez ya instalado en cualquier máquina, sobre el cual se han realizado pocos estudios de mercadotecnia directa, y además no hay muchos artículos que aborden sobre las experiencias en esta actividad.

En este sentido, se plantean las estrategias más adecuadas a aplicar por esta organización para la comercialización de los productos de esta industria, que proponen nuevos desafíos y retos para propiciar el cambio drástico del nivel de desarrollo alcanzado hasta la fecha, que incluye el cambio a nuevas formas de pensamiento en el empleo de nuevos métodos de mercadotecnia, pues cuenta con el potencial suficiente humano y recursos para modificar esta situación.

Se propone un plan de mercadeo con base en la teoría general de la mercadotecnia, donde se toman en cuenta todos los elementos que sustentan, de manera convincente, desde el punto de vista teórico los diversos conceptos y fundamentos necesarios para el desarrollo de la investigación y que luego son demostrados y comprobados en la práctica, siempre bajo la óptica de tener una visión integradora en el análisis de los sistemas considerados.

Por este motivo, a partir de los resultados obtenidos en su aplicación por TELEMUNDO, se trata de aprovechar en la mayor medida posible las oportunidades que brinda este método nuevo de mercadeo directo con grandes implicaciones en la actualidad diaria y futura, constituyendo el punto principal la innovación en este campo de la informática, en medio de un mercado tan grande y diverso, donde se realiza una competencia muy aguda y los productos de software se vuelven obsoletos en un tiempo relativamente breve.

Después de realizar la revisión y el análisis de todas las condiciones que se presentan alrededor de este problema de estudio de mercadeo, se establece un plan con el objeto de aumentar las ventas de los productos de software de la organización TELEMUNDO y que alcance un nivel competitivo más alto.

Por tanto, se propone un aumento sustancial de las ventas y beneficios para mejorar y fortalecer la participación en el mercado de software en la región de Latinoamérica a través de un desplazamiento de productos al mercado más agresivo, con los siguientes puntos básicos :

- Mejora de los productos de software y su mejor adecuación al mercado.
- Uso y refuerzo de la publicidad y la promoción por los medios electrónicos.
- Empleo de otro medio de distribución y hacerla más eficiente.
- Desarrollar un Plan de Mercadotecnia que asegure la coordinación y eficacia de las acciones a realizar; permita alcanzar los objetivos haciendo frente a la competencia, aprovechando sus fortalezas y las debilidades del contrario.

Es imprescindible para el pleno alcance de estos propósitos crear las condiciones más favorables en la organización con el conocimiento más amplio de todos los factores que intervienen en este proceso de aplicación de la propuesta de plan; en primer lugar la dirección de la organización debe brindar el total apoyo para la toma de medidas encaminadas a los fines de lograr una mercadotecnia integrada.

A continuación se presenta una tabla donde se realiza el análisis de la mezcla comercial de la organización, desde dos puntos de vista, antes y después de la propuesta de plan para poder determinar los beneficios que brinda su aplicación, definiendo de hecho la competitividad de la misma en estos dos períodos.

Hay que señalar, que no obstante a ser un análisis y de percepción subjetiva producto de los criterios del investigador, muestra los aspectos competitivos de la estrategia, que son parte importante de los resultados de la investigación.

GRAFICA : PERFIL COMPETITIVO DE LA ESTRATEGIA.

| CONCEPTO | INTENSIDAD | | | | | | |
|---|------------|---|---|------|---|---|---|
| | POCA | | | ALTA | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| - POSICIONAMIENTO | | | | | | | |
| <i>Posición en el mercado</i> | A | | | | | X | |
| <i>Penetración en mente del cliente</i> | A | | | | | X | |
| <i>Desarrollo de la imagen</i> | A | | | | | X | |
| MEZCLA COMERCIAL | | | | | | | |
| - PRODUCTO | | | | | | | |
| <i>Mejora en diseño y presentación</i> | | A | | | | X | |
| <i>Mayor adecuación al mercado</i> | | | A | | | X | |
| <i>Atención personalizada al cliente</i> | | A | | | | X | |
| <i>Incremento de eficiencia y calidad</i> | | A | | | | X | |
| - DISTRIBUCION | | | | | | | |
| <i>No uso de INTERNET</i> | X | | | | | A | |
| <i>Con uso de INTERNET</i> | A | | | | | | X |
| <i>Actividad Casa distribuidora</i> | | A | | | | X | |
| - PROMOCION | | | | | | | |
| <i>Publicidad</i> | | A | | | | X | |
| <i>Promoción de Ventas</i> | A | | | | X | | |
| <i>Relaciones Públicas</i> | A | | | | X | | |
| <i>Fuerza de Ventas</i> | | A | | | | X | |
| - PRECIOS | | | | | | | |
| <i>Reducir precios</i> | | A | | | | X | |
| <i>Aumentar precios</i> | | A | | | | X | |
| <i>Descuentos por pronto pago</i> | A | | | | X | | |
| <i>Pago por medios electrónicos</i> | A | | | | X | | |

SIMBOLOGIA.- A = Situación actual.
X = Situación futura.

Se otorga una puntuación del 1 al 7, según se considera, si la intensidad de cada concepto analizado es de baja o alta ejecución. Se refleja en todos los casos que el futuro proyectado tiene un mejor comportamiento a lo actual, lo cual demuestra la importancia que tiene el plan de mercadotecnia y la utilidad que reporta a la organización TELEMUNDO.

Se observa que los dos puntos principales donde se debe desarrollar un mayor trabajo por la organización, son los de promoción y posicionamiento, pues en estos momentos es muy baja su ejecución, los cuales tiene una estrecha relación para poder lograr el aumento del nivel de competitividad de sus productos.

2.- Propuesta del Plan de Mercadotecnia para TELEMUNDO.

2.1.- Misión y Metas de la Organización.

2.1.1.- Misión de la organización TELEMUNDO.

Convertir a la organización en un pilar activador dentro de la industria nacional de productos y servicios informáticos, produciendo bienes y servicios de este sector de alto contenido tecnológico y alto valor agregado.

Su premisa es la mezcla de capacidad tecnológica, con los factores de potencialidad de recursos humanos de calidad y el desarrollo adecuado de la actividad de investigación y desarrollo, para satisfacer en todo momento las necesidades y expectativas de los clientes, con la mayor presencia posible en los mercados, tanto a nivel interno como internacional.

Entiéndase los productos informáticos, tanto el software, los bienes electrónicos de información como bases de datos y sistemas de información específicos.

2.1.2.- Metas y Objetivos Corporativos principales de la organización.

- ◆ Llegar a crear una industria del software, teniendo como base la informatización de la sociedad cubana de una forma ordenada.
- ◆ Ampliar y mejorar la elaboración de productos informáticos para lograr mayor competitividad.
- ◆ Contribuir al cambio de mentalidad de la manera en que se trabajan los problemas de esta industria, de que el software es un producto y como tal hay que tratarlo.
- ◆ Crear un mercado interno de software, con las condiciones materiales, organizativas y financieras, que se traduce en estructuras modernas, eficientes y ágiles que lo faciliten.
- ◆ Fomentar la comercialización interna y externa de los productos informáticos, potenciando las exportaciones.
- ◆ No producir un software cualquiera, sino aquellos que están priorizando la política de elevación de la eficiencia de la sociedad cubana
- ◆ Conectar plenamente a INTERNET las empresas de la industria de servicios informáticos y vinculadas con la esfera del software, haciendo una explotación lo más efectiva posible.
- ◆ Disminuir los costos de las empresas de producción, desarrolladoras y/ o comercializadoras de estos productos.
- ◆ Proyectar la modernización de al menos el 70 % del parque de los medios técnicos de computación orientados al desarrollo del software y los servicios informáticos.

- ◆ Aumentar los servicios integrales (que poseen el mayor valor agregado) que son ofrecidos o recibidos por la industria informática (ingeniería en sistemas, la actividad de consultoría informática, producción de aplicaciones sistémicas).

2.2 .- Definición del Mercado Objetivo.

Para la comercialización interna se definen todas aquellas empresas contenidas dentro del territorio nacional, en moneda nacional o en dólares estadounidenses, como pago por productos comprados o servicios recibidos tanto de empresas estatales como empresas privadas.

Para la comercialización externa, se propone toda la región de Latinoamérica, y en particular las de habla hispana por tener características similares con el país, mediante el uso del INTERNET como medio principal de contacto más idóneo para realizar estas operaciones de mercadotecnia.

En este sentido tomar muy en cuenta los antecedentes que ya se tienen de contactos o de inicio de negociaciones con diferentes firmas del Area.

Los segmentos del mercado se localizan a productos de software que se refieren a los sectores de la medicina y educativos (en sus niveles más generales), por estar la organización más preparada en este sentido.

2.3 .- Objetivos de Mercadotecnia de la organización TELEMUNDO.

- Alcanzar un volumen de ventas en el Año 2001 de 7.5 millones de dólares, tanto interno como externo, en lo que se refiere a productos informáticos y de software.
- Lograr un paulatino incremento de participación en el mercado en los próximos años en la región de Latinoamérica.
- Elaborar un presupuesto de mercadotecnia, donde se presente el esquema con los indicadores fundamentales para los próximos tres años.
- Obtener un mayor incremento de beneficios como resultado de lo anterior.
Lograr una explotación más eficiente (con todas sus potencialidades) de la red de INTERNET por parte de las empresas pertenecientes a la organización.
- Implementar una política de mercadotecnia más agresiva a través de todos los medios al alcance y posibilidades de la organización.
- Incrementar el nivel de promoción y publicidad a través de la vía INTERNET, con la propuesta variada de los productos de la organización.

- Diseñar las "páginas WEB" para lograr el objetivo anterior, considerando las tendencias actuales en esta actividad.
- Realizar un control sistemático del plan elaborado para analizar las desviaciones ocurridas y tomar las medidas necesarias.

2.4 .- Estrategia general para alcanzar los objetivos propuestos.

2.4.1 .- Estrategia de posicionamiento estratégico.

La estrategia fundamental de posicionamiento es la utilización de la red de INTERNET para la comercialización de los productos de software de la organización y lograr una imagen efectiva para el mercado exterior en la región de Latinoamérica.

Hay que partir de que, si se tiene un posicionamiento correcto y bien dirigido como guía de todas las comunicaciones, la empresa siempre transmitirá al público una imagen congruente, suscitando la percepción deseada del producto respecto de la competencia.

En esta dirección se recomienda a TELEMUNDO utilizar la *estrategia selectiva* por tener una diversidad de productos de software (en la esfera de la educación y la medicina), ya preparados para lanzarlos a un mercado ya seleccionado de antemano, con vistas a tener éxito en esos segmentos de mercado en la región latinoamericana.

En estos sectores precisamente se considera que la organización debe centrar su mayor atención, ya que presenta mejores condiciones que la competencia, pues es donde se perfilan las mayores posibilidades por tener el personal técnico la calificación necesaria y contar con experiencia porque se tienen productos terminados ya probados en su aplicación práctica con buenos resultados. Además existe el suficiente potencial para dar la respuesta adecuada a las necesidades que haya por parte de los clientes.

A partir de los elementos planteados con anterioridad se puede proponer la siguiente estrategia de posicionar los productos de software de la organización TELEMUNDO en el mercado de Latinoamérica :

- Buscar en este mercado la posición que ocupa respecto de la competencia.
Se debe determinar con exactitud la cuota de participación que ocupa la organización en la actualidad dentro de este mercado; según los estudios preliminares a los efectos de esta investigación se pudo estimar que se alcanza a abarcar de un 3-4 %, lo cual quiere decir que es muy baja en relación a las grandes potencialidades que existen en los países más grandes como México, Brasil, y los que tienen un determinado nivel en cuanto a tecnologías de informática como Costa Rica.

- Una vez determinada dicha posición definir un modo de tener un mayor grado de penetración en el mercado, enganchando el producto, el servicio o el concepto que ya el público tiene forjado en la mente.
Para que la táctica de reposicionamiento funcione, hay que decir algo del producto de la competencia que obligue a ese público a cambiar de opinión, no acerca de lo que se está presentando, sino acerca de ese producto competidor.

Se puede referir en cuanto al producto y su grado de compatibilidad con los sistemas de los clientes, su seguridad, confiabilidad, tiempo de respuesta a las solicitudes, la capacidad para resolver los problemas que afectan a los clientes; también agregar la facilidad en los servicios de posventa (soporte técnico) que se brindan.

- Determinar la posición que desea ocupar la organización en ese mercado, desde un punto de vista a largo plazo (realmente alcanzable).
Una vez instrumentado progresivamente el plan se debe llegar hasta un 30-40 % en el Año 2001, tomando en cuenta la proyección de los negocios previstos para esa fecha.

Tiene posibilidades de incrementar su cuota de participación si se mantienen las expectativas de crecimiento por el desarrollo vertiginoso que tiene el sector del software en la región.

- Tener en cuenta que el logro de esa posición no implique el enfrentamiento frontal contra un líder del mercado de software.
Como punto importante de este posicionamiento es identificar la posición de TELEMUNDO frente a la competencia, siendo posible competir con los líderes del mercado, pero no frontalmente. Es de suma importancia adoptar un punto de vista de largo alcance para mantenerse al paso del cambio, estableciendo la posición básica de la organización y llegar a atender la cuota de participación prevista.

Salvo raras excepciones una empresa no debe cambiar su estrategia de posicionamiento, sólo su táctica y aquellas maniobras a corto plazo que le aseguren llevar a cabo su estrategia a largo plazo; si acaso encontrar nuevas maneras de instrumentarlas.

- Emplear el dinero necesario para ocupar esa posición y luego mantenerla, para lo cual debe elaborarse un presupuesto que incluya todas las actividades y gastos.
Para poder alcanzar los objetivos de este plan es necesario destinar los recursos que hacen falta para llevarlo a su máxima expresión, penetrando en la mente del cliente con el reposicionamiento de la competencia, por lo cual la organización debe confeccionar un presupuesto en los próximos tres años asignando los gastos a cada actividad.

2.4.2.- Estrategias de la Mezcla Comercial (de Producto, de Distribución, de Promoción y de Precios).

2.4.2.1.- Estrategia de Producto.

El punto fundamental a lograr por la organización es que el cliente se sienta estimulado hacia los productos que genera la misma, lo cual lo distingue de la competencia por algún rasgo distintivo.

Aplicar la iniciativa y creatividad de manera conjunta, para lograr productos con mayor calidad y excelencia, teniendo como premisa la de hacer mejoras al producto con el objetivo de satisfacer las expectativas y gustos del consumidor.

En este sentido se propone a la organización las siguientes estrategias :

- Mejora del producto en cuanto a su diseño y presentación.

En su forma de producto terminado debe presentarse el paquete de software con diskettes en cajas de fácil manejo y durabilidad, con un diseño novedoso en colores que refleje la esencia del producto.

En la "página Web" de INTERNET, la primera página es la más importante por lo que debe combinar los textos y las imágenes (vistosa y práctica) que brinden una idea exacta de la compañía, de manera que en su conjunto atraiga la atención del cliente.

- Mejor adecuación al mercado según las necesidades y gustos del consumidor.
Debe determinarse las necesidades en este mercado de productos de software en las especialidades de la medicina y educativos, para conocer la demanda de los ya existentes (odonto, clínico, sistema para hospitales, juegos educativos para edades tempranas, etc.), saber si cubren los requerimientos del cliente y/ o hacer las nuevas versiones correspondientes. Tener la visión de mayor variedad y oferta de productos.
- Atención personalizada a cada cliente para cubrir sus expectativas y brindar más servicios del que espera.
De cada cliente se deben conocer al detalle sus gustos, ofrecer mayor calidad en el servicio (toma de pedido, entrega, atención, etc.), de manera que el consumidor se sienta bien atendido en una relación estrecha y con atención a sus preferencias, ofreciendo inclusive más servicios del que se merece.
- Incrementar la eficiencia y calidad del producto en cuanto a una solución rápida y segura de los problemas del cliente.

El producto de software debe entregarse a cada cliente en el tiempo más breve, que sea compatible con sus sistemas ya que en su instalación no debe haber fallas, y en todo momento debe constituir una solución a sus problemas, con la garantía de seguridad y confiabilidad del uso de dicho producto.

En cuanto a la calidad del producto hay que aplicar estrictamente las normas exigidas internacionalmente para la industria del software, siendo en este caso la ISO-9000-3; como parte del proceso de aseguramiento de calidad crear la necesaria cultura en la organización, brindando seminarios y cursos a los programadores sobre los beneficios de la aplicación y certificación de calidad.

2.4.2.2. - Estrategia de Distribución.

Como se ha planteado en el desarrollo de este capítulo uno de los aportes mayores por el uso del INTERNET como medio de mercadeo directo es que se elimina en el mayor grado posible las cadenas de distribución, pues en definitiva el propio productor asume la función de vendedor.

Se utilizan todos los mecanismos para aplicar el mercadeo directo, siendo el elemento principal la entrega directa sin necesidad de intermediarios. Es decir, se hacen llegar estos bienes de forma directa al cliente final mediante el uso de la computadora, facilitando una buena distribución del producto.

Es común el uso de la computadora para la reservación de pasajes de avión, de habitaciones en hoteles, y de otros servicios; en este caso se puede ofertar al cliente una versión demostrativa del software que se está vendiendo, por supuesto no es la versión completa, ya que para obtener la misma se tiene que pagar una cierta cantidad y mediante un código prefijado se puede "bajar" de la propia computadora.

Como resultado de las posibilidades de este tipo de comercialización se produce la disminución de los costes relacionados en una medida significativa y la reducción del tiempo de entrega al cliente.

Para el sistema de pago se pueden emplear las tarjetas de crédito autorizadas en el país para estos tipos de transacciones o las diferentes formas de dinero electrónico que ya existen actualmente en INTERNET.

Por los susceptibles que son los programas de software a ser copiados hay que tener una protección adecuada a la piratería para que sólo sean usados por los clientes que han pagado estos servicios.

2.4.2.3 .- Estrategia de Promoción.

a) Publicidad.

El posicionamiento se ha convertido en el *elemento más importante* para la gente dedicada a la publicidad y al mercadeo en todo el mundo. Este concepto, de hecho, ha cambiado las estrategias publicitarias, con la finalidad de encontrar posiciones o huecos en el mercado, de aquí su estrecha vinculación con la estrategia de comunicación.

Cada día, miles de mensajes publicitarios compiten por lograr un lugar en la mente del cliente, por lo que se considera que la mente es el *campo de batalla para la conquista de posiciones*. La publicidad es un negocio brutal, donde los errores pueden resultar caros; se trata de una lucha ruda, donde no hay defensas ni se concede tregua.

El objetivo primordial de toda publicidad es elevar las expectativas; crear la ilusión de que el producto o servicio realizará los milagros que se espera. Si se tiene un producto por entero nuevo, es mejor decirle al cliente lo que contiene, en lugar de explicarle qué es; se plantea que la mente no tiene espacio para lo nuevo y diferente, a menos que lo relacione con lo viejo.

Una expresión mercadotécnica que resume claramente la estrategia a seguir es *buscar el hueco* y luego llenarlo. Para encontrar ese hueco hay que tener la capacidad de pensar a la inversa, de ir contra la corriente.

En cada ramo ya el cliente conoce los beneficios que reporta el producto y para ascender la escala de productos que posee el mismo, hay que relacionar la marca que uno presenta con *las marcas ya conocidas por el cliente*. En la industria del software hay varias firmas con renombre, de mucha presencia en el mercado internacional, como IBM, Oracle, etc.

Como cada categoría de producto tiene cientos de variantes, las oportunidades de hallar un hueco aún libre son muy escasas, y entonces ¿cómo tiene que actuar una compañía para usar la publicidad y abrirse camino en la mente ?

La respuesta a esta pregunta es una estrategia básica de reposicionar a la competencia, *creándose un hueco por la organización desplazando a aquellos competidores que ya ocupan posiciones en la mente del público*, que es lo más aconsejable en el caso de los productos de software.

La propuesta de estrategias a aplicar por TELEMUNDO son :

- Mercadotecnia más agresiva hacia el exterior, particularmente en la región de Latinoamérica, con el uso fundamental de la vía INTERNET, como medio de mercadeo directo.

El incremento de participación en el mercado se logra a través de una publicidad de los productos de la organización bien dirigida, lo que contribuye a crear una imagen de marca tan importante en nuestros días, estando muy vinculada con la estrategia del posicionamiento en el mercado objetivo. La organización tiene que aprovechar decididamente todas las posibilidades de la red de INTERNET para que sus productos lleguen al más amplio espectro de clientes potenciales.

Debe corresponder a la calidad de los productos que oferta, definiendo las acciones a realizar que aseguren el cumplimiento del Plan de Mercadotecnia, destinando los recursos necesarios dentro del presupuesto de comercialización.

- Unido a lo anterior el uso de otros medios de publicidad y propaganda ya sea por medios escritos (como folletos, revistas, catálogos, etc.), anuncios publicitarios o por medios audiovisuales, que proyecten y refuerzen la imagen de la empresa.

Es muy importante realizar una campaña completa para el anuncio de los productos de software de la organización que utilice todos los medios ya mencionados, con vista a enfocar sus esfuerzos a lograr el mayor conocimiento de sus productos en la región y conquistar la preferencia de los clientes..

En esta difusión publicitaria se debe anunciar cada uno con sus características esenciales y lo que lo distingue de la competencia, los beneficios que reporta su uso, con un despliegue a colores adecuado; hay que reflejar una información clara, precisa y de fácil comprensión, señalando los datos generales de la organización para su localización como teléfono, fax y correo electrónico.

- Destinar un % del volumen anual de ventas para sufragar los gastos de estas actividades (alrededor del 2-3 %).

Actualmente no existe dentro de la compañía un presupuesto para estas actividades, por lo que reviste gran significación destinar una cantidad determinada para estos fines, lo cual garantizará contar con los recursos necesarios que propiciará en mayor medida la ejecución exitosa de las mismas.

En este sentido se consideran estos recursos dentro del Proyecto de Estado de Ganancia o Pérdida que se presenta como parte del Plan de Mercadotecnia, donde se encuentran los gastos de investigación de mercados, de promoción y publicidad, gastos del personal de fuerza de ventas, etc.

- Aplicar la creatividad e inventiva para lanzar anuncios que contribuyan al objetivo de la conquista de posiciones y a la altura de su posición (promoción y publicidad adecuadas). En este sector de la informática los cambios ocurren muy rápido por lo que, con el apoyo de la alta gerencia de TELEMUNDO, debe estimularse la aportación de todas las personas involucradas que bajo una dirección central contribuyan con sus iniciativas al lanzamiento de una campaña publicitaria para el fortalecimiento de la posición.

Su finalidad es brindar la real imagen de la organización, y poder penetrar en la mente del cliente, con la identificación de un mensaje simplificado para cada tipo de producto que cause una impresión duradera.

b) Promoción de Ventas.

La promoción es una actividad que ofrece un incentivo adicional, el que persigue estimular una mayor compra o una asociación con el producto a corto plazo.

La comunicación es un punto esencial siguiendo el principio de que mercancía que no se anuncia no se vende; hay que reforzar la publicidad desde todo punto de vista, y en primer lugar seguir la dirección de utilizar INTERNET como el medio más avanzado y menos costoso para el anuncio de sus productos.

Se pueden plantear las siguientes estrategias :

- Atraer a los clientes con descuentos a sus productos para los primeros compradores, bonificaciones o entregas gratis de versiones demostrativas (demos) de determinado tipo de software por medio de INTERNET.

Para una mayor promoción y que los clientes se interesen más por sus productos, la organización debe realizar ofertas de servicios gratuitos o accesos y entregas de ciertos programas de software (no completos) en la red; en este sentido TELEMUNDO debe determinar el límite que se debe permitir para poder obtener los beneficios esperados.

Otra opción es brindar algún descuento permisible (de un 10-20%) a los primeros compradores de un producto hasta una cierta cantidad de usuarios, o mediante una especie de subasta dentro de un determinado período de tiempo.

- Motivar por medio de ofertas especiales a grupos o segmentos de consumidores específicos interesados en algún sector en particular (software aplicados a las esferas de la medicina, la educación, etc.).

Si se conoce por la organización de que un segmento del mercado en particular les interesa en mayor medida un determinado producto, existiendo grandes posibilidades para ser captado y atraído, se deben dirigir ofertas especiales (mayor nivel de descuento) hacia el mismo con el fin de obtener un creciente número de ventas.

En este contexto se puede utilizar la “economía del regalo” como recurso para la promoción de ventas por los siguientes motivos :

Casi todas las empresas exitosas en INTERNET tienen algo en común: ofrecen gratuitamente algún tipo de información valiosa a sus visitantes, sin ningún compromiso para ellos.

INTERNET en sus inicios fué un medio no comercial y las personas se han acostumbrado a esperar que se les dé información gratuita en la red; a fin de cuentas, pagan por el acceso a la información y el entretenimiento, no por su derecho a comprar los bienes y servicios que se les ofrezcan.

Se propone, por tanto, a la organización TELEMUNDO tomar en su consideración que :

Ofrecer gratis algo valioso genera diversos beneficios, y aparte mantiene contentos a los demás; es frecuente que esa sea la razón de que otros visiten su “sitio Web”. Si la información que ofrece cambia constantemente y se mantiene actualizada, de hecho es otro motivo para que la gente regrese a su sitio en Web.

Con lo anterior, se cumplen los principios mercadológicos básicos de :

- Alcance (exposición del mayor número de personas a sus productos).
- Frecuencia (repetir la información con la frecuencia necesaria para que asimilen el mensaje comercial).

Hoy en día, los sitios comerciales son mayoría en los espacios Web. Es esencial darse a conocer, de tal modo que sus clientes sepan que su sitio existe y que tengan una razón para escogerlo sobre otros; les tiene que dar razones para que busquen más profundamente en su sitio y deseen regresar a él con regularidad.

Otro elemento a considerar para incluir un contenido valioso y gratuito en su “sitio Web” es el simple hecho de integrarse a la comunidad. Los navegantes de Web por lo general aprecian a las compañías que comprenden lo que es INTERNET y que dedican tiempo y presupuesto a ser parte de la comunidad, y que no aparecen como simple cartel publicitario.

Hay una razón fundamental de mercadotecnia para ofrecer contenidos, servicios o productos gratuitos, que se refiere a que este ofrecimiento gratuito sea el único medio en que los prospectos de clientes puedan decidir si deben comprar o no sus productos o servicios.

Tal ofrecimiento es una muestra de sus capacidades, de la calidad que puede brindar, y de lo que está por venir. Algunos ejemplos pueden ser:

una empresa de software (poder bajar versiones demos de diferentes programas); empresa de consultoría (dos horas de servicios de consultoría gratuito); informe de investigación (aspectos sobresalientes de la investigación); despacho de corredores de bolsa (boletín de inversiones), etc.

Hay que pensar que no sólo beneficiarán al consumidor, sino que a la larga se obtendrán beneficios por la compañía, pues ayudan a crear relaciones con los prospectos. En fin, que cada organización debe decidir los ofrecimientos gratuitos que le generarán el mayor beneficio al menor costo.

c) Relaciones Públicas.

No es una práctica en el país el uso de los medios de comunicación para realizar la publicidad de los productos, por lo que se debe continuar con el método de las presentaciones personales y del contacto permanente con los clientes.

No obstante, en la medida de lo posible debe lograrse por la organización ofrecer al público noticias de interés sobre sus productos, de manera de poder captar la atención de los medios especializados.

En general debe contribuir cada vez más a generar una actitud favorable hacia el reconocimiento de la empresa y de los productos, con un trabajo certero y mantenido encaminado hacia ese fin.

d) Fuerza de Ventas.

Es muy importante que el personal que trabaja en estas labores cuente con el perfil adecuado, siendo graduados de carreras afines a la informática, con la formación y preparación técnica necesaria para ser vendedores.

Para una mejor capacitación de la fuerza de ventas deben participar en cursos sobre mercadotecnia, que posibiliten su actualización sobre los diversos instrumentos a aplicar en esta actividad, en cuanto a estilo de ventas, uso del uniforme apropiado, estímulos por incremento individual de ventas, etc.

2.4.2.4.- Estrategia de Precios.

En primer lugar se debe determinar muy bien el precio que acepta el mercado para los productos de software que oferta la organización, es decir, el valor agregado que le aporta dicho mercado, pues es el parámetro fundamental a medir sobre el cual se soportan todos los análisis posteriores a realizar para la fijación del precio, en base a la ley libre de oferta - demanda.

En este sentido se deben tomar en cuenta los precios de productos similares de la competencia, utilizando el precio como factor de segmentación de mercados o bien determinar un precio al grado que sea más compatible con los objetivos que se hayan definido por TELEMUNDO en cuanto a su crecimiento y volumen de ventas.

Se proponen entonces las siguientes estrategias a la organización TELEMUNDO :

- Si se reduce el precio de sus productos debe estar aparejado a una disminución de costos por menores gastos utilizados en su realización.

En el caso de esta organización los costos son relativamente bajos, porque el gasto fundamental son los salarios (los que son fijos y no representativos), por otro lado están los gastos para el mantenimiento de los medios con que se trabaja (hardware), no obstante la tendencia de los precios de éstos es a la baja.

La premisa principal es la innovación en los productos de software, lo cual necesariamente debe traer aparejado una reducción en los costos, y por tanto se pueden hacer reducciones de precios hasta un límite permisible, en tanto la idea es incrementar la participación en un mercado que tiene sus características particulares, ya que los programas de software son productos que se pueden copiar y reproducir sin mucha dificultad.

- Si se eleva el precio debe ser como complemento a una política de aumento de calidad en el servicio de garantía y postventa a los clientes.

Una vez que se introduzcan con mayor fuerza los productos en este mercado, con un reconocimiento de la marca y los clientes ya se sientan confiados en su calidad y seguridad, se pueden incrementar los precios para poder diferenciar mejor a la organización de la competencia, pues en definitiva puede aplicarse la lógica de que será tan alto como el mercado esté dispuesto a aceptar, pues en definitiva es el que le brinda el valor agregado al producto.

- Ofrecer descuentos por pronto pago y ofertas especiales a clientes.

Esta estrategia se relaciona con la de comunicación (promoción), por cuanto estos descuentos y ofertas son formas de estimular a los clientes para una mayor compra; en el mercado actual cada vez más se utilizan estos métodos para atraer a los consumidores, pero hay que tener mucho cuidado con los ofrecimientos ya que ante todo debe ser una publicidad certera y veraz, donde no hay cabida a engaños y falsas expectativas.

- Ofrecer términos de pago más amplios a los clientes por más de una compra, utilizando las diferentes formas de pago electrónico que existen por medio de INTERNET.

A pesar de que quedan aún cuestiones por resolver de carácter legal con el convenio de los diferentes estados o naciones, a través de INTERNET se pueden efectuar todo tipo de transacciones, por lo cual la organización debe brindar facilidades de pago a sus clientes para lograr la mayor aceptación y mantener una relación continuada con sus clientes más estables, aplicando los medios de mercadeo directo.

2.5.- Ventajas de la comercialización de software por medio del INTERNET.

El comercio electrónico se está imponiendo en la actualidad, ya que permite a las empresas: ser más eficientes y más flexibles en sus operaciones, trabajar más estrechamente con sus suministradores y dar mejor respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes.

Las posibilidades están realmente extendidas y las restricciones geográficas y de tiempo eliminadas para adquirir bienes y servicios y acceder a todo tipo de información.

El impacto de este comercio se dejará sentir, y de hecho se está sintiendo, tanto en las empresas como en la sociedad en general; para aquellas empresas que exploten completamente su potencial, les ofrece la posibilidad de cambios innovadores, y la redefinición del mercado o incluso la creación de mercados totalmente nuevos.

Se pueden mencionar dos direcciones :

Oportunidades para los proveedores

- a.- Presencia global.*
- b.- Aumento de la competitividad.*
- c.- Personalización masiva.*
- d.- Cadenas de entrega más cortas.*
- e.- Reducción sustancial de costes.*
- f.- Nuevas oportunidades de negocios.*

Beneficios para los clientes

- a.- Elección global.*
- b.- Calidad del servicio.*
- c.- Productos y servicios personalizados.*
- d.- Respuesta rápida a las necesidades.*
- e.- Reducción sustancial de precios.*
- f.- Nuevos productos y servicios.*

a .- Presencia global/ Elección global.

Los límites de este tipo de comercialización no están definidos por fronteras geográficas o nacionales, sino por la cobertura de las redes de ordenadores. Como las redes más importantes son de ámbito global, el comercio electrónico permite a todos (incluso a los proveedores más pequeños) alcanzar una presencia global y hacer negocios en todo el mundo.

El beneficio que le reporta al cliente es la elección global, ya que puede elegir de entre todos los proveedores potenciales de un determinado producto o servicio, sin tener en cuenta su localización geográfica. Está caracterizado por un incremento de la capacidad de los suministradores, de la competitividad global y de las expectativas de los consumidores.

b .- Aumento de la competitividad/ Calidad del servicio.

Esta variedad de comercio posibilita a los proveedores aumentar la competitividad llegando a estar más cerca de sus clientes.

Como ejemplo, muchas compañías emplean la tecnología del comercio electrónico para ofrecer un mejor soporte pre y postventa, incrementando así los niveles de información de los productos, las guías de uso, y una rápida respuesta a las demandas de los clientes.

El beneficio que implica al cliente es una mejora en la calidad del servicio.

c .- Adecuación generalizada/ Productos y servicios personalizados.

Con la interacción electrónica, los proveedores pueden tener información detallada de las necesidades de cada cliente individual y automáticamente ajustar sus productos y servicios, lo cual da como resultado productos a medida comparables a los ofrecidos por especialistas pero a precios de mercado masivo.

Un ejemplo se refiere a un almacén on-line diseñado para lectores individuales que en cada acceso enfatiza los artículos de interés y excluye los ya leídos.

d .- Cadenas de entrega más cortas o inexistentes/ Respuesta rápida a las necesidades.

El comercio electrónico a menudo contribuye a reducir de forma drástica las cadenas de entrega; se pueden poner muchos ejemplos en los que los bienes son vendidos directamente por los fabricantes a los consumidores, evitando los retardos postales, los almacenamientos intermedios y los retrasos de distribución.

En este sentido el comercio electrónico, lo que hace es hacer más práctica esta distribución directa en términos de precio y tiempo, pues en realidad no la sustituye. Hay otros casos de productos y servicios que pueden ser distribuidos electrónicamente, en lo que la cadena de distribución puede eliminarse por completo.

Esto tiene implicaciones masivas para las empresas de desarrollo y distribución de software (como nuestro caso de estudio), en la industria del ocio (películas, video, música, revistas), y para la industria de la información y la educación (incluyendo todas las formas de publicidad).

El beneficio por parte del cliente es la posibilidad de obtener rápido el producto específico que necesita, sin estar limitado a los stocks actuales del distribuidor local.

e.- Reducción de costes/ Reducción de precios.

Una de los mayores aportes del comercio por medio del INTERNET es la reducción de los costes de transacción.

Mientras que el coste de una transacción comercial que implica interacción humana puede medirse en dólares, el costo de llevar a cabo una transacción similar de manera electrónica puede ser de unos cuantos centavos.

De tal modo, que algunos procesos comerciales que implican interacciones rutinarias pueden reducirse de costo sustancialmente, lo que se puede traducir en reducciones significativas de precio a los clientes.

f.- Nuevas oportunidades de negocio/ Nuevos productos y servicios.

Aparte de la redefinición de mercados para productos y servicios existentes, el comercio electrónico proporciona también productos y servicios completamente nuevos. Como ejemplos se pueden mencionar, servicios sobre redes, servicios de directorios, o servicios de contactos.

Se trata de establecer los contactos iniciales entre clientes y proveedores potenciales y muchos tipos de servicios de información en línea (on-line).

2.6.- Problemas de la comercialización de software por medio del INTERNET.

En la actualidad se presentan varias dificultades en lo concerniente a este tipo de comercio que deben ser resueltas en un marco global, con el esfuerzo y acuerdo de todas las naciones, para la mayor explotación y alcance del mismo.

◆ **Apertura contractual y financiera** .- Cuando se realiza un pedido entre empresas de diferentes países, por ejemplo de productos de distribución electrónica y cuyo pago se hará electrónicamente. Quedan cuestiones por resolver como las siguientes:

- ¿ Hasta qué punto es un contrato establecido entre empresas ? ¿Cuál es el status legal de ese contrato y qué cuerpo jurídico lo recoge?

- ¿ Cómo se realiza y confirma el pago, dadas las diferentes prácticas y regulaciones financieras ? ¿ Qué tasas e impuestos se aplicarían a estos productos ?

◆ **Propiedad** .- En el caso particular de bienes que se distribuyen electrónicamente, y pueden ser fácilmente copiados, la protección de la propiedad intelectual y de los derechos de copia representan un tema todavía por solucionar.

◆ **Privacidad y seguridad** .- Se necesita de mecanismos eficaces para garantizar la seguridad de las redes abiertas, los cuales deben proporcionar confidencialidad, y autenticación, con vista a asegurar que las partes que intervienen en una transacción no puedan posteriormente negar su participación.

El reconocimiento de mecanismos de seguridad y privacidad depende de certificaciones de una tercera parte, por lo que se requiere establecer un sistema de certificación global.

◆ **Interconectividad e interoperatividad** .- El desarrollo del potencial de este comercio requiere acceso universal, por tanto cada empresa y cada consumidor debe poder acceder a todas las organizaciones que ofrezcan productos o servicios, sin importar la localización geográfica o la red específica a la que dicha organización esté conectada.

Esta razón exige una normalización universal para la interconexión e interoperatividad de redes. El comercio electrónico implica un amplio rango de tecnologías de comunicaciones, incluyendo correo electrónico, fax, intercambio electrónico de datos (EDI) y transferencia electrónica de fondos (EFT); la elección de unas u otras depende del contexto en que se lleve a cabo.

A partir de la experiencia que se vaya obteniendo entre las operaciones que se realizan entre empresas en los diferentes niveles de comercio electrónico, tanto a nivel nacional como internacional (con una mayor complejidad), se deben buscar gradualmente soluciones comunes que harán que estos procesos pasen a formar parte de las tecnologías más usuales.

Lo más importante a resaltar es que con el uso de las tecnologías disponibles estos niveles básicos pueden ser baratos y fáciles de implantar, como lo han podido comprobar miles de empresas de todo tamaño que ya los utilizan.

2.7 .- Uso del INTERNET como mecanismo de publicidad y venta.

Normalmente INTERNET y el correo electrónico sólo forman parte de una campaña de mercado más amplio. Sin embargo, la red es una herramienta poderosa en la investigación del mercado y los competidores, para lo cual se deben escoger los mecanismos de búsqueda (“search engines”) más convenientes.

También para utilizarlo como medio de venta se debe seleccionar el mecanismo más idóneo para el producto/ servicio más adecuado. Se proponen algunas consideraciones para la selección de dicho mecanismo por la organización TELEMUNDO :

- Lograr un balance entre la comodidad y la sencillez para el cliente y la inversión necesaria para poner a funcionar y mantener el sistema.
- Cualquier sistema de venta a través de INTERNET requiere de una persona responsable de su mantenimiento y de las comunicaciones que genera.
- Es recomendable que el mecanismo de venta usado sea compatible con los sistemas que ya está usando la organización.
- El mecanismo de venta debe ser manejable para la empresa en términos financieros, en cuanto a la cantidad de comunicaciones que genera, la posibilidad de exportar a los países de donde vendrán las solicitudes, etc.
- Se puede empezar de manera modesta y gradualmente incrementar las opciones para el cliente.

| <i>MECANISMO</i> | <i>OBSERVACIONES</i> |
|---|---|
| <i>El sitio Web sirve como rótulo y/ o extensión de otro material de promoción.</i> | Fortalecimiento de la imagen de la empresa, no se recopilan datos ni se permite hacer compras en línea. |
| <i>Se recopilan datos sobre posibles interesados en los productos.</i> | Tener actualizada la base de datos y oferta variada de productos y servicios. |
| <i>El usuario puede bajar un formulario en línea con el cual puede hacer pedidos.</i> | El formulario debe ser enviado por fax. |
| <i>El sitio Web permite hacer reservaciones o pedidos a través del e-mail.</i> | La reservación o el pedido tienen que ser confirmados por otros medios. |
| <i>Se incluye un formulario de pedidos con información de la tarjeta de crédito.</i> | Requiere un servidor seguro lo que aumenta los costos (se necesita volumen). |
| <i>El “shopping cart system” permite hacer compras en una tienda virtual.</i> | Máxima comodidad para el usuario (el sistema es caro y se justifica con un alto volumen). |

2.8 .- Presentación de la “página WEB” en INTERNET.

La presentación en INTERNET consiste de páginas; una *página* es un paquete de información que se puede acceder desde cualquier sitio del mundo con su propia y única dirección. Por ejemplo, las primeras páginas de la presentación de diferentes compañías están en :

<http://www.microsoft.com>

<http://www.oracle.com>

<http://home.netscape.com>

Una página puede contener diversos elementos, tales como :

- El fondo (color uniforme o un diseño).
- Texto, gráficos (fotos, logos, etc.) y tablas.
- Enlaces (links) internos y externos.
- Un contador de visitas.
- Un formulario.
- Frames (formas o vistas que aparecen en la página).
- Image maps (mapas imágenes).
- Bases de datos.
- Animaciones y video.
- Sonido y banners, etc.

Se deben tomar en cuenta por TELEMUNDO las siguientes consideraciones para el diseño de páginas dirigidas hacia la venta de productos y servicios :

- a.- El contenido y el diseño gráfico son igualmente importantes, se debe lograr un balance entre funcionalidad y estética.
- b.- Diseñar la presentación en forma modular. Importante: la mayoría de los usuarios sólo verá la primera pantalla de su presentación; los usuarios con prisa tienen una primera impresión en 10 segundos, aquellos con más tiempo saben más en un minuto, y aquellos con tiempo saben todo en 10 minutos.
- c.- La estructura de la presentación debe ser sencilla; el usuario no debe perderse hasta que envíe su muestra de interés.
- d.- Incluir elementos que son realmente útiles para los usuarios, aunque estos elementos suelen requerir mucho mantenimiento. Ejemplo: un mecanismo para calcular el tipo de cambio.
- e.- Tener cuidado con el uso de elementos que no todas las versiones de los “browsers” manejan, como por ejemplo los “frames”, y con elementos que duran mucho para cargar, siendo los casos de las animaciones y fotos.
- f.- Hacer cambios, teniendo ofertas del mes que solamente se pueden aprovechar en INTERNET.

2.9 .- Ubicación de la presentación en INTERNET.

Una vez diseñada la presentación por la organización, se debe incorporar a INTERNET para que sea accesible a cualquier hora desde diversas partes del mundo. Se pueden presentar dos opciones :

| OPCION | CARACTERISTICAS |
|--|---|
| A.- Tener espacio en el dominio de otra persona u organización (hosting). | - Control sobre la presentación. - Cantidad limitada de opciones. - No hay acceso a estadísticas. + Más económico. + Presencia en un llamado "mall" puede atraer clientes (ejemplos: Mall1, Mall2). |
| B.- Tener su propio dominio, tal como : <www.sunombre.com> | - Caro. + Posibilidad de administrar su presentación (100 % del control). + Posible acceso a estadísticas. + Imagen sólida en INTERNET. |

2.10 .- Medios de comunicación.

El proceso de venta para TELEMUNDO comienza desde el momento en que el usuario muestra activamente interés por el producto/ servicio presentado, y entonces se debe tomar en cuenta lo siguiente :

- INTERNET prácticamente no pone ninguna barrera para que el usuario se comunique con cualquier otra persona.
- Por esta razón como tendencia se reciben, tanto muestras de interés serias como no serias (hay que tomar en cuenta todas pero siendo selectivo)..
- Se pueden enfocar las comunicaciones significativamente por medio de los formularios.
- El seguimiento a las comunicaciones (en el idioma del cliente) determina en gran parte el éxito del comercio electrónico mediante INTERNET.
- Por lo general no se envía información confidencial, como número de tarjeta de crédito, a través de INTERNET (excepto si el servidor es seguro).

2.10.1 .- Modos comunes de comunicación electrónicos.

Se pueden utilizar por la organización las formas que se señalan a continuación :

a) Dirección de e-mail. Ejemplo: se puede indicar el mensaje al cliente de que si tiene más preguntas escribir a nuestro correo electrónico.

Ventaja de ser muy fácil para el usuario. Desventaja de que las preguntas y la información recogidas tienden a ser dispersas.

b) Material que se puede bajar en línea (on-line). Ejemplos: una lista de precios, un catálogo, un manual de usuario, un formulario de reservación que se puede enviar por fax, algún demo de software, etc.

Ventaja de que el usuario tiene información tangible en la mano y además es idóneo para servicio posventa. Desventaja de no saber qué personas bajaron la información.

c) Autoresponder. El mecanismo que se utiliza es cuando el usuario envía una solicitud de información, el sistema de forma automática envía un e-mail con información general sobre el producto/ servicio que se oferta.

También se puede complementar con información específica; por ejemplo: si envía un e-mail a una dirección determinada de su interés recibirá automáticamente un e-mail con información general sobre lo que solicitó.

La ventaja es la respuesta inmediata para el usuario. Desventaja de poder ser complicado de administrar (no se tiene un control adecuado).

d) Formulario en línea. Ejemplo : si tiene interés en recibir más información sobre el comercio electrónico, por favor llene un formulario determinado; tener cuidado en pedir los datos al cliente para que se le entregue la información correcta.

Entonces cuando el usuario envía el formulario, la información llega casi de inmediato al e-mail del administrador de la página. Se puede programar el formulario de modo que no permita enviarlo sin cierta información clave para el ofertante, teniendo la ventaja de que la información llega más estructurada.

2.11 .- Registro de la presentación de la "página WEB".

Una vez que logre esta organización colocarse en INTERNET con fines comerciales, el reto es maximizar la cantidad de visitas a su página por parte de personas relevantes para su tipo de negocio. De tal forma, en la medida que visiten más su "página Web" mayor será la posibilidad de darse a conocer y obtener una venta.

Se calcula que el acceso de manera directa en actividades comerciales es de 80 millones de potenciales clientes, y cada mes se juntan dos millones de usuarios más de personas, por lo que la potencialidad en este tipo de comercio es enorme aún para las pequeñas empresas si se sabe presentar su producto.

Se pueden mencionar varias sugerencias a TELEMUNDO para lograrlo :

⇒ Es esencial integrar la “página Web” en la estrategia de promoción de la empresa, ya que la página no sustituye otros medios de promoción sino que los complementa.

Se puede lograr una verdadera sinergia si se realiza la combinación adecuada de un clasificado en un periódico señalando la dirección de su sitio en INTERNET, que contiene una amplia información sobre la empresa.

⇒ Mencionar la dirección de su página y la dirección de correo electrónico en todas las comunicaciones de su empresa (tarjetas de presentación, cartas, anuncios, etc).

⇒ Registrar su página también en los directorios específicos existentes para su tipo de negocio.

De manera singular, INTERNET es el medio por excelencia para desarrollar el “networking” (trabajo de red), invierta por tanto el tiempo necesario para buscar otras páginas con fines parecidos a los de su organización; debe solicitar y ofrecer enlaces mutuos, siendo un medio muy efectivo para incrementar la cantidad de visitas relevantes a su página.

2.11.1 .- El “sitio Web” como apoyo a la economía del regalo.

El “sitio Web” de TELEMUNDO es el lugar donde debe apoyarse esta economía y al mismo tiempo satisfacer los objetivos de la compañía. Para tener éxito, es necesario indagar los ofrecimientos gratuitos que resultarán de valor para el mercado objetivo, de manera de lograr más tránsito hacia su sitio, y por tanto, negocios.

Uno de los ejemplos de cómo ofrecer servicios gratuitos que puedan dar lugar a contactos de negocios es el sitio de Crestar Bank Web (<http://www.crestar.com>); dicho banco creó un personaje, Dr. Finance, que responde cualquier pregunta sobre hipotecas, préstamos, inversiones, y mucho más; también ofrece revistas electrónicas (e-zines) de administración financiera sin costo alguno.

Para dirigir el tránsito hacia su "sitio Web", estos servicios o productos gratuitos deben generar crédito mercantil ante sus posibles clientes; la clave para el éxito de un ofrecimiento es elegir algo que atraiga a los miembros de su mercado objetivo, en este caso la industria del software.

Se debe agregar también el factor tiempo a los ofrecimientos, con el fin de inducir al visitante a actuar en forma inmediata. Es factible que varios competidores utilicen el mismo enfoque al suyo y ofrezcan servicios gratuitos, por lo que se debe pensar en un mejor ofrecimiento o promoverlo de manera más amplia.

Amén de que el servicio gratuito tenga fuerza suficiente, es bueno considerar su uso como núcleo de la estrategia de mercadotecnia en INTERNET, incluyendo el uso de un nombre de dominio relacionado más estrechamente con el servicio gratuito que con su compañía (usar nombres sencillos).

A través del Web, los vendedores al menudeo también pueden crear comunidades efectivas, utilizando la elaboración de perfiles, personalizaciones y análisis de sitio, ofrecidos en un paquete completo de software.

Por otra parte, muchos clientes empresariales ya están considerando alternativas para automatizar y modernizar su adquisición corporativa, llevando a cabo operaciones de negocio a negocio vía INTERNET.

Microsoft se ha movido rápidamente para ofrecer software que esté listo para realizar comercio electrónico, tanto en el servidor como en las aplicaciones de escritorio. El resultado es una amplia oferta de aplicaciones para el comercio en INTERNET, de diferentes escenarios para desarrollar operaciones de negocio a cliente y de negocio a negocio.

Las tecnologías que incluye Microsoft Site Server, edición empresarial, se enfocan a cubrir estas necesidades, incluyendo la Línea de Intercambio Comercial, una nueva funcionalidad para intercambiar información de la empresa en forma segura entre compañías, a través de INTERNET o de los sistemas EDI (intercambio de información de datos) tradicionales.

Para la venta a empresas, por lo general se requiere de la funcionalidad de un producto como Microsoft Commerce Server, el cual realiza operaciones más allá del comercio al menudeo.

Microsoft Site Server, edición empresarial, es un producto que provee un ambiente muy amplio para desarrollar, implementar y realizar una administración avanzada de las operaciones de comercio electrónico en los sitios corporativos, e incluye Microsoft Commerce Server (antes Merchant Server), lanzado en Diciembre de 1996.

La estrategia de Microsoft en comercio electrónico, tanto para escritorio como para el servidor, ofrece la oportunidad de integrar las soluciones verticales y horizontales de cada compañía, siendo de bajo costo para los negocios, en cuanto al desarrollo y mantenimiento del sitio y brinda una integración mucho más sencilla con su sistema operativo actual.

La funcionalidad de soporte en comercio electrónico también se ha incluido en Microsoft Internet Explorer y en el sistema operativo Microsoft Windows, para integrar esta función en las aplicaciones de escritorio.

2.12.- Presupuestos del Plan de Mercadotecnia para los Años 1998-2001.

2.12.1.- Pronóstico de Ventas 1998 y Proyección Años 1999-2001.

En estas cifras se consideran las ventas que se realizan en divisas, tanto en el territorio nacional, como fuera de frontera fundamentalmente las que se proyectan alcanzar como ingresos por la exportación de productos de software.

PRONOSTICO DE VENTAS (U.M : M.U.S.D)

| CONCEPTO | ESTIMADO | PROYECCION | | |
|---|----------|------------|--------|--------|
| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
| <i>Software especialidades médicas</i> | 920.2 | 1710.8 | 2285.1 | 3750.2 |
| <i>Servicios programación a distancia</i> | 575.1 | 855.4 | 1142.6 | 1875.1 |
| <i>Servicios programación multimedia</i> | 345.0 | 684.3 | 914.0 | 1500.1 |
| <i>Otros (antivirus, edición electrónica, etc.)</i> | 460.3 | 171.0 | 228.5 | 374.9 |
| TOTAL | 2300.6 | 3421.5 | 4570.2 | 7500.3 |

Las mayores posibilidades de venta de software de la organización TELEMUNDO para orientar a la exportación están dirigidos a: especialidades médicas, servicios de programación a distancia y multimedia, así como software para edición electrónica, antivirus y de seguridad, certificación de calidad, etc.

El Año 1997 representó apenas el primer año de funcionamiento de esta organización, por lo que para el Año 1998 el nivel estimado de ventas en divisas es un salto significativo, y para los años planificados se debe lograr un salto más grande tanto en volumen como en calidad acorde a lo que se espera, y poder obtener las utilidades previstas en estos años.

Como resultado del trabajo desarrollado se prevén incrementos importantes por los ingresos a recibir por la exportación de productos de software en la región. Como dato interesante en el Año 2000 se considera alcanzar un incremento de casi el doble de las ventas estimadas en este Año 98, y en el 2001 la relación llega aproximadamente a 3.30 veces a lo obtenido en ese mismo año.

Mejorar la participación en el mercado latinoamericano de software es su objetivo de mercadotecnia primordial, incrementando su cuota de participación en la actualidad de casi no tener presencia hasta un 30-40 % en el Año 2001, a partir de la política trazada. En el mercado nacional se proyecta cubrir hasta un 85 % de la demanda en este sentido en similar período.

A pesar de que la organización tiene una posición débil en el mercado del software en el área, el crecimiento de dicho mercado del software es muy favorable a través de la red de INTERNET para que la misma vaya empezando a ganar en participación paulatinamente.

2.12.2 .- Proyección del Estado de Ganancia o Pérdida para los Años 1998-2001.

Para realizar el estimado de los años venideros de los ingresos y gastos se toma en cuenta el nivel de negocios proyectado para los próximos períodos, en lo que se refiere a los productos de software.

En los ingresos por concepto de ventas en USD se consideran aquellas ventas por productos de software que se realizan dentro del país en ese tipo de moneda a todo tipo de empresas, y las que se perciben por concepto de exportaciones por la venta de estos productos a otros países de Latinoamérica.

En todos los años que se consideran en este análisis se prevé la obtención de utilidades para la organización, reflejando un incremento significativo de año en año, tomando como base el Año 1998.

Se observa para el Año 1999 un índice de crecimiento de la utilidad de más del doble como resultado de la aplicación del plan de mercadotecnia, y ya para el Año 2001 el nivel que se alcanza es superior en más de 6 veces.

A continuación se presenta el Proyecto para los próximos tres años :

PROYECTO DEL ESTADO GANANCIA O PERDIDA (U.M : M.U.S.D)

| | ESTIMADO | | PROYECCION | |
|---|----------|--------|------------|--------|
| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
| INGRESOS | 2300.6 | 3421.5 | 4570.2 | 7500.3 |
| <i>Ventas Netas</i> | 2300.6 | 3421.5 | 4570.2 | 7500.3 |
| COSTOS | | | | |
| <i>Costo de Ventas</i> | 1620.4 | 2052.9 | 2650.7 | 3987.6 |
| UTILID. BRUTA EN VENTAS | 680.2 | 1368.6 | 1919.5 | 3512.7 |
| GASTOS DE OPERACION | 295.3 | 514.4 | 591.2 | 747.0 |
| GASTOS DE COMERCIAL. | 160.0 | 350.8 | 409.3 | 556.3 |
| <i>Gastos de Promoción</i> | 18.2 | 85.4 | 114.3 | 200.0 |
| <i>Gastos de Circulac. y otros</i> | 77.1 | 162.9 | 171.7 | 189.7 |
| <i>Gastos de Invest. de mercado</i> | 15.6 | 39.7 | 46.9 | 59.1 |
| <i>Gastos Salarios de ventas</i> | 49.1 | 62.8 | 76.4 | 107.5 |
| GASTOS GEN. Y ADMTVOS. | 135.3 | 163.6 | 181.9 | 190.7 |
| <i>Gastos Salarios de oficina</i> | 7.9 | 10.7 | 12.8 | 14.5 |
| <i>Gastos de Renta</i> | 23.2 | 26.2 | 30.5 | 30.5 |
| <i>Gastos de Seguros</i> | 19.0 | 20.8 | 23.6 | 24.8 |
| <i>Abastecimiento y otros</i> | 29.2 | 45.9 | 54.1 | 58.2 |
| <i>Gastos de Depreciación</i> | 56.0 | 60.0 | 60.9 | 62.7 |
| UTILID. EN OPERACIONES | 384.9 | 854.2 | 1328.3 | 2765.7 |
| INGRESOS FINANCIEROS | | | | |
| <i>Ingresos financieros</i> | 93.1 | 155.7 | 170.9 | 200.5 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO (O PERDIDA) | 478.0 | 1009.9 | 1499.2 | 2966.2 |
| INDICE DE CRECIMIENTO | 1.00 | 2.11 | 3.14 | 6.21 |

Por esta razón, la organización tiene una mayor cobertura en la utilización de los recursos financieros para el desarrollo de su mezcla comercial en sus distintos aspectos, que es la que sustenta todo el proceso de mercadotecnia con la intervención de todos los factores; de esta forma se pueden destinar los recursos necesarios a aquellas actividades que actualmente no tienen presupuesto.

Se consideran los Gastos de Comercialización y de Administración dentro del Proyecto de Estado de Ganancia o Pérdida para los próximos tres años, lo que constituye el Presupuesto de Mercadotecnia de la organización TELEMUNDO. Estos gastos representan entre el 10 y 15 % del total de nivel de ventas previsto.

El punto de partida son el Pronóstico de Ventas totales y su Costo en este mismo período, lo que unido a los Gastos de Operación se puede determinar el nivel de utilidad como resultado de las medidas tomadas.

Para la proyección de las ventas se tomaron en cuenta los pronósticos de negocios en las diferentes líneas de productos, según los documentos de la organización que definen el desarrollo y perspectivas de la industria del software en los años venideros.

En los gastos de comercialización, por una parte se contemplan todos los gastos necesarios que se van a realizar para que los productos lleguen al consumidor de la mejor manera posible; se incluyen, entre otros, el costo por acceso a INTERNET, gastos en el diseño de "páginas Web", gastos por conexión con el banco, salarios del personal de ventas, etc.

Por otra parte, en los gastos administrativos se señalan aquellos gastos que se requieren para la manutención del negocio, tales como: gastos de teléfonos y electricidad (promedio anual de años anteriores), de renta (en base a cantidad de locales y su dimensión), el seguro y la depreciación de los equipos y locales, etc.

Este es un elemento primordial para poder cumplir con el Plan de Mercadotecnia trazado, de manera de conocer de antemano los recursos necesarios con los que se puede contar para desarrollar las actividades de mercadotecnia por dicha organización.

Se debe llevar un control riguroso de la ejecución de este presupuesto, con un mayor grado de detalle en lo que se refiere a las diferentes áreas y departamentos que componen la organización, utilizando los sistemas de información más adecuados para obtener los datos estadísticos en tiempo y conocer por la alta gerencia las desviaciones producidas con respecto al plan, de manera de tomar las medidas correctivas en cada caso.

En el caso de esta organización es un aspecto novedoso la elaboración de un presupuesto para cada una de las actividades pues no se tiene ninguno hasta la fecha, debiendo tomar en cuenta en todo momento que exista el equilibrio justo entre los beneficios a obtener como respuesta a los objetivos de mercado establecidos.

Es recomendable entonces realizar un programa de acción a tales efectos, donde se haga la plena identificación de las actividades a desarrollar por el área de mercadotecnia con las personas responsables del uso de los recursos asignados y la distribución del tiempo requerido que debe cubrir en el periodo del plan.

2.12.3 .- Estimado de Distribución de los Elementos de la Mezcla Comercial.

Es muy importante para la organización realizar una adecuada distribución de cada elemento de la Mezcla Comercial para el desarrollo de las actividades de mercadotecnia, teniendo conocimiento del peso que representa cada uno, y poder cumplir con las estrategias definidas en cada caso, por lo que a continuación se propone el % de distribución que le corresponde dentro del presupuesto elaborado a estos efectos :

| | | |
|----------------|-------|-------|
| - PRODUCTO | ----- | 30 % |
| - DISTRIBUCION | ----- | 10 % |
| - PROMOCION | ----- | 40 % |
| - PRECIO | ----- | 20 % |
| | ----- | |
| | | 100 % |

Para TELEMUNDO no se tienen antecedentes de ninguna índole en este sentido, y en estos momentos no se asignan cuotas para esta distribución, por lo cual hay que tener la suficiente flexibilidad para poder realizar los cambios adecuadamente, por la presentación de nuevas condiciones que aconsejen modificar estos porcentajes y ante cambios en el mercado del software en la región aplicando las medidas pertinentes.

De todas maneras, se observa que tiene un papel esencial lo que corresponde a la comunicación, ocupando un mayor peso dentro del total, por el rol que juega para el logro de la penetración de la organización en el mercado de la industria del software en la región; le sigue en importancia la parte que se refiere al producto para el mejoramiento de la calidad, así como en su diseño y presentación.

Lo correspondiente a la parte de precios tiene un papel importante ya que se relaciona estrechamente con el valor agregado que le reconoce el mercado y el trabajo que se debe realizar para obtener la ventaja competitiva frente a los competidores en esta industria, aplicando la mejor estrategia de acuerdo a lo que se aconseja en cada momento (aumento o disminución de precios), siendo uno de los propósitos darse a conocer con mayor fuerza entre los clientes.

Este Plan ya concluido debe ser sometido a una discusión con los representantes de todos los Departamentos o Areas involucrados o no para que viertan sus opiniones, añadiendo aquellas observaciones que sean tomadas de acuerdo por mayoría, para poder presentarlo a la consideración de la alta dirección para su aprobación definitiva, de manera que constituya un documento oficial para toda la organización, por el que todos deben velar por su cumplimiento.

2.13 .- Evaluación y Control del Plan.

Este Plan de Mercadeo se ha proyectado para un período de 3 años como se observa en las Tablas de Pronóstico de Ventas y del Estado de Ganancia que se han presentado anteriormente, por lo cual se recomienda a los directivos de TELEMUNDO que en el Año 2001 debe estar implementado todo el plan.

Se asigna al Area de la Vicepresidencia Comercial de la organización como la responsable de aplicar dicho plan en toda su dimensión, con el apoyo y participación de todas las demás áreas. Se deben instrumentar los mecanismos adecuados de evaluación y control para la revisión y chequeo periódico de la buena marcha del plan.

En primer lugar, se debe confeccionar la programación de las tareas correspondientes para poder llevar una buena ejecución de este Plan de Mercadotecnia, que partiendo del Area de Mercadotecnia de la organización se asigne a cada tarea contemplada el Area responsable y definiendo tiempos límites de cumplimiento, y de esta forma seguir su comportamiento según los parámetros que se establezcan (VER ANEXO 2).

Nunca parece haber suficiente dinero cuando de mercadotecnia se habla, por lo que se deben priorizar las actividades del plan por la alta gerencia, junto con los correspondientes costos de ejecución para las diversas actividades mercadológicas, llegando a elaborar un presupuesto lo más ajustable a la realidad por cada Area, lo que ayudará en buena medida a una correcta evaluación y control de dicho plan.

La implantación de un sistema de control es imprescindible para el seguimiento del plan y poder conocer en el momento adecuado la real situación, definiendo un conjunto de indicadores en este sentido, con vista a determinar lo que marcha mal, y poder tomar las medidas convenientes para corregir las desviaciones producidas en la ejecución de este plan de mercadotecnia.

Actividades a realizar para la evaluación y control del plan.

a) .- Sesiones quincenales y/ o mensuales con la participación de los diferentes factores o gerencias involucradas.

b) .- Reportes quincenales y/ o mensuales con indicadores fundamentales, entre los que se encuentran :

- Registro de los ingresos de ventas por tipos de productos de software.
- Registro de los costos de ventas por tipos de productos de software.
- Registro de los gastos de comercialización y de administración.
- Registro de los niveles de utilidad.

Se debe desglosar lo correspondiente al mercado nacional y al exterior.

c) .- Capacitación de la fuerza de trabajo del Area Comercial, así como todo aquel personal relacionado con la ejecución del plan.

Para el exitoso cumplimiento de los objetivos trazados en el plan para el desplazamiento de los productos hacia el mercado, dicho plan debe ser lo suficientemente flexible y que se pueda adaptar rápidamente a los cambios que puedan surgir en las condiciones del mercado o en la funcionabilidad de la organización.

Es muy importante que se vayan registrando todos los resultados que se vayan obteniendo pues se debe tener el registro de lo que ha sucedido antes y después de la aplicación del Plan de Mercadotecnia.

Por ejemplo, hay que seguir de cerca la ejecución del plan de ventas proyectado, para poder hacer la comparación si hay una tendencia de ventas ascendente, descendente o uniforme en relación con las del año precedente.

De este análisis se apoyará el Area de Mercadotecnia para determinar si se lleva a buen término o no el Plan propuesto, y poder tomar las acciones correctoras en el momento adecuado.

En este sentido, no se debe olvidar que el Plan de Mercadotecnia :

- Es una guía constante que proporciona una orientación permanente para el programa de mercadotecnia de la organización.
- Es un recurso cuantitativo con el que se toman decisiones basándose en hechos, no en simples conjeturas ni presentimientos.
- Es un recordatorio de lo que se desea realizar para el año actual y para los futuros.
- Es utilizado como base primordial para la evaluación.

Todos los miembros de la organización deben conocer el Plan de Mercadotecnia, principalmente por los que tienen una participación dentro del mismo, de modo que puedan cumplir con sus obligaciones específicas de mercadotecnia y trabajar juntos en su consecución de una manera eficaz y coordinada.

1 .- CONCLUSIONES.

Como resultado de esta investigación se llegaron a las siguientes conclusiones principales:

a- El objetivo de la investigación fué cumplido, realizando la propuesta de un plan de mercadotecnia a la organización TELEMUNDO para la comercialización de software a través de INTERNET, que permite la disminución de los costos de este proceso y el incremento de la competitividad de sus productos de software.

b .- Este estudio sirve de punto de partida para otros estudios, ya que es muy atractivo este tipo de mercadeo directo por los bajos costos que implica, siendo una revolución en la informática, con la constante innovación para hacer más eficiente y competitiva a la empresa.

c .- La aportación de esta investigación está en la propuesta de un plan de mercadotecnia a TELEMUNDO, que en estos momentos no lo tiene, que trace las pautas para aplicar las estrategias de mercadotecnia, que permita el incremento en sus volúmenes de ventas para la exportación, en los productos de software.

d .- El comercio electrónico es un fenómeno que ha crecido rápidamente y se espera que continúe su crecimiento en los próximos años; en el futuro se va a tener un explosivo crecimiento de esta forma de mercadeo. Los expertos opinan, que para el Año 2000, el número de usuarios de negocios serán más de 36 millones.

e .- La organización TELEMUNDO mantiene una posición líder en la industria electrónica y de informática en Cuba, siendo el centro rector de estas actividades a todos los niveles y agrupa a todas las empresas desarrolladoras y/ o comercializadoras de software de la industria cubana.

f .- No existen aspectos éticos ni legales que limiten el uso de INTERNET, dicha red está abierta a toda persona o empresa que necesite de sus servicios para la obtención de cualquier tipo de información en cualquier país que se encuentre, rebasando todo tipo de fronteras.

g .- Como fortalezas más importantes se señalan que agrupa a las empresas con mayor experiencia en la industria del software en el país, con una gran cantidad de recursos calificados, y centro propio de capacitación de informática. En oportunidades se plantea el prestigio que brinda, el desarrollo social alcanzado por Cuba y el reconocimiento logrado en sectores fundamentales como salud, educación, ciencias y deporte.

h .- Se plantea el uso de la red de INTERNET como la forma actual de mercadeo directo más novedosa y de auge acelerado en los últimos años, por sus amplias posibilidades de intercambio de información rápido y a grandes distancias sin ningún tipo de límite.

i .- El mercado objetivo para la comercialización externa se refiere a toda la región de Latinoamérica, y en particular las de habla hispana por tener características similares con el país (de lenguaje, costumbres, etc.), mediante el uso de INTERNET como medio principal de contacto más idóneo para realizar las actividades de mercadotecnia.

j .- El comercio electrónico tiene muchos beneficios ya que permite a las empresas ser más eficientes y más flexibles en sus operaciones, trabajar más estrechamente con sus proveedores y dar mejor respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes. Uno de sus mayores aportes es la reducción de costes de transacción.

k.- Con la aplicación por TELEMUNDO de las estrategias propuestas de posicionamiento y de los elementos de la mezcla comercial se pueden obtener los objetivos propuestos en el Plan de Mercadotecnia en los próximos tres años.

l .- INTERNET es una herramienta poderosa en la investigación del mercado y los competidores, por la gran información valiosa que genera, constituyendo un mecanismo de promoción y venta muy ventajoso para la organización, teniendo que seleccionar el mecanismo más conveniente para el producto/ servicio determinado.

m .- El reto es maximizar la cantidad de visitas a su “página WEB” por parte de personas relevantes para su tipo de negocio, ya que en la medida que visiten más dicha página mayor será la posibilidad de darse a conocer y obtener una venta.

n .- TELEMUNDO debe integrar la “página Web” en la estrategia comercial de la institución, como complemento a otros medios publicitarios; debe mencionar la dirección de su página y dirección de correo electrónico en todas las comunicaciones de la organización, y registrar su página también en los directorios existentes para su tipo de negocio.

o .- Se debe aplicar por TELEMUNDO las estrategias y planes de promoción que incentiven las ventas como la “economía del regalo”, tomando en cuenta que ofrecer gratis algo valioso genera diversos beneficios, y aparte mantiene contentos a los demás; puede ser la causa de que otros visiten su “sitio Web”, también con el cambio constante de información y mantenerse actualizada.

p .- El “sitio Web” de TELEMUNDO es el lugar donde debe apoyarse la economía del regalo, considerando su uso como núcleo de la estrategia de promoción de ventas en INTERNET, siendo necesario indagar los ofrecimientos gratuitos que resultarán de valor para su mercado objetivo.

2 . - RECOMENDACIONES.

Durante el desarrollo de la investigación se han planteado las ventajas que proporciona contar con un Plan de Mercadotecnia por TELEMUNDO, pues es el que traza el camino a seguir en los próximos años en sus actividades de mercadotecnia, por tanto :

- a) .- La primera recomendación es la ejecución del Plan de Mercadotecnia propuesto por constituir la mejor opción para la organización, por no tener ninguno en la actualidad, y permite adecuadamente la consecución de mayores logros en cuanto al volumen de ventas en la exportación de sus productos de software y el incremento de su nivel de competitividad en la región de Latinoamérica.
- b) .- Como aspecto esencial se encuentra el uso y aprovechamiento en todas sus posibilidades de la red de INTERNET por todas las empresas que integran TELEMUNDO, pues actualmente no se utiliza por esta organización como medio para la comercialización de sus productos de software.
- c) .- Los productos de software tienen sus características particulares para su comercialización por su susceptibilidad a la reproducción de copias piratas de programas, y en el caso cubano constituye una novedad la aplicación de esta forma de mercadeo directo, por lo cual se deben preparar las condiciones necesarias (tanto materiales como humanas) por la organización para la aplicación de este plan en su totalidad.
- d) .- En tal sentido, juega una importancia vital la correcta aplicación de la estrategia de posicionamiento en el mercado, así como las estrategias de cada elemento de la mezcla comercial, con el fin de lograr un nivel de competitividad adecuado de sus productos.
- e) .- Desarrollar en todo momento la comercialización más agresiva hacia el exterior, con el uso de la red como forma fundamental de mercadeo directo, unido al uso de otros medios de promoción y publicidad que contribuyan a brindar la imagen idónea de la organización, de manera que se identifique con la calidad de sus productos de software y la mejor atención a los usuarios.
- f) .- Es muy importante tomar en cuenta para su aplicación práctica en toda su dimensión del diseño y presentación de la "página Web", así como practicar la economía del regalo en la red, utilizando todas las técnicas propuestas para poder atraer la mayor cantidad de clientes a su página y por tanto mayores posibilidades de negocios.
- g) .- La organización debe aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades que presenta para poder tener un incremento en la cuota de participación y llegar a los % previstos, tanto en el mercado interno como en el mercado latinoamericano de software por sus potencialidades.

Así mismo, debe lograr que las amenazas y debilidades que afectan a la organización se vayan superando de forma progresiva y que se puedan convertir en oportunidades.

h) .- Es factible tomar en cuenta este tipo mercadeo directo con el uso de INTERNET, para la elaboración de un Plan de Mercadotecnia por otras organizaciones, por lo atractivo que resultan los bajos costos que implica, y constituye una forma muy novedosa que está tomando mucha fuerza en la actualidad y se considera como canal de distribución en el futuro.

i) .- Como limitante se señala que los resultados obtenidos en esta investigación no se pueden generalizar a cualquier tipo de organización, hay que esperar a los resultados de la aplicación de este plan en TELEMUNDO, para tomar las experiencias que se deriven, pues hay que elaborar un plan adecuado a las características y diferencias que presenta cada organización, tomando muy en cuenta las condiciones específicas de cada una.

j) .- Por no encontrarse en el país la organización TELEMUNDO no se pudieron aplicar cuestionarios estructurados, por lo que es necesario cuando se regrese a Cuba aplicar los mismos a una muestra representativa de la población para conocer los criterios de diferentes personas sobre esta propuesta de plan, y poder efectuar la validación externa.

k) .- Como un método de control efectivo se deben de definir por cada área y departamento de la organización las actividades que le corresponden para hacer una revisión periódica por la alta dirección, determinado las desviaciones producidas y tomar las medidas más convenientes en cada caso.

l) Por el desarrollo vertiginoso que está teniendo el comercio electrónico en todo el mundo la organización como parte de la industria mundial del software debe estar en constante actualización de los avances en este sentido, y de los acuerdos a que deben llegar las diferentes naciones para poder resolver los problemas que en estos momentos se presentan en esta materia.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Anzola Rojas, Sérvalo. **Administración de pequeñas empresas.** Editorial Mc Graw Hill. México. 1993
- 2.- Biblioteca de Manuales Prácticos del Marketing. **El Plan de Marketing.** Editorial Díaz de Santos. Madrid. 1989
- 3.- Bird, Drayton. **Marketing directo con sentido común.** Editorial Díaz de Santos. Madrid. 1991
- 4.- Chantal y Ochs, Patrick. **El nuevo reto del Marketing Directo.** Editores AlfaOmega Marcombo. México. 1995
- 5.- Cook, David. **Inicie sus negocios en WEB.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México. 1997
- 6.- Cope, Robert G. **El plan estratégico: haga que la gente participe.** Legis Fondo Editorial. Colombia. 1989
- 7.- Craven, David W. **Planeación en mercadotecnia: para el gerente de ventas.** Editorial CECSA. México. 1985
- 8.- Cutropía Fernández, Carlos. **El Plan de Marketing: cómo elaborarlo con ayuda informática.** Editorial Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC), Madrid. 1996
- 9.- Elortegui, Nicolás y Jarabo, Francisco. **INTERNET: conexión desde el PC doméstico a ordenadores de todo el mundo.** Editorial Paraninfo. España. 1995
- 10.- Gómez Ceja, Guillermo. **Planeación y organización de empresas.** Editorial Mc Graw Hill. México, 8va. Edición. 1994
- 11.- Grupo de la Electrónica, TELEMUNDO S.A. **Informes a la Junta Directiva en los Años 1995 y 1996.** La Habana, Cuba.
- 12.- Hamper, Robert J. **Strategic Market Planning.** Editorial NTC Business Books. E.U.A. 1990
- 13.- Harrison, John y Taylor, Bernard. **Planeación estratégica exitosa.** Legis Fondo Editorial. Colombia. 1988

- 14 .- Hermida, Jorge y Serra, Roberto. **Administración y estrategia: un enfoque competitivo y emprendedor**. Editorial MACCHI. Argentina. 1989
- 15 .- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. **Metodología de la investigación**. Editorial Mc Graw Hill. México. 1994
- 16 .- Hiebing, Roman G (Jr.) and Cooper, Scott W. **Cómo preparar el exitoso Plan de Mercadotecnia**. Editorial McGraw Hilla. México. 1992.
- 17 .- Hill, Charles W.L. y Jones, Gareth R. **Administración estratégica: un enfoque integrado**. Editorial Mc Graw Hill, 3ra. Edición. 1995
- 18 .- Hughes, G. David. **Mercadotecnia: planeación estratégica**. Editorial Addison- Wesley Iberoamericana. México. 1986
- 19 .- Kehoe, Brendan P. **INTERNET del Arte al Zen**. Editorial Prentice Hall. México. 1995
- 20 .- Kent, Peter. **INTERNET fácil**. Editorial Prentice Hall. México. 1995
- 21 .- Kotler, Philip. **Mercadotecnia**. Editorial Prentice Hall, 3ra. Edición. México. 1989
- 22 .- Krol, Ed. **Conéctate al mundo de INTERNET: guía y catálogo**. Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición. México. 1996
- 23 .- Lage Dávila, Carlos. Secretario del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. **Discurso de clausura del Seminario Internet para Jefes de Organismos de la Administración Central del Estado**. La Habana, Cuba. 17-Junio-1996.
- 24 .- Levine, John R. **INTERNET para inexpertos**. Editorial Megabyte. México. 1995
- 25 .- Medina Salgado, César y Espinosa Espíndola, Mónica T. **Gestión y estrategia: la innovación en las organizaciones modernas**. Edición Internet. Departamento de Administración UNAM. México. 1997
- 26 .- Mendenhall, William y Reinmuth, James. **Estadística para administración y economía**. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 3ra. Edición.1981
- 27 .- Mikios Tomás Tello, Ma. Elena. **Planeación prospectiva: una estrategia para el futuro**. Editorial Limusa. México. 1995

- 28 .- Munch, Lourdes y García, José. **Fundamentos de administración**. Editorial Trillas. México. 1984
- 29 .- Naghi Namakforoosh, Mohammad. **Metodología de la investigación en administración, contaduría y economía**. Editorial Limusa. 1984
- 30 .- Negrofonte, Nicholas. **Ser digital**. Editorial Océano Atlántida. México. 1996
- 31 .- Pick de Weiss, Susan y López Velasco de Faubert, Ana L. **Cómo investigar en ciencias sociales**. Editorial Trillas. México, 4ta. Edición. 1992
- 32 .- Resnik, Paul. **Cómo dirigir una pequeña empresa, decálogo de la supervivencia y el éxito**. Editorial Mc Graw Hill . España. 1993
- 33 .- Ries, Al y Trout Jack. **Posicionamiento, el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia**. Editorial Mc Graw Hill. México. 1981
- 34 .- Rodríguez, José L. Ministro de Economía y Finanzas. **Informe sobre el Plan Económico y Social para 1996**. Periódico Granma, págs. 4-5. La Habana, Cuba. 27-Diciembre-1995.
- 35 .- Rojas Soriano, Raúl. **El proceso de la investigación científica**. Editorial Trillas. México, 4ta. Edición. 1990
- 36 .- Stanton, William J. **Fundamentos de Marketing**. X Edición. Editorial McGraw Hill. México. 1997
- 37 .- Steiner, George Albert **Planeación estratégica**. Editorial CECSA. 1996
- 38 .- Stoner, James. **Administración**. Editorial Prentice Hall. México. 1984
- 39 .- Vassos, Tom. **Estrategias de Mercadotecnia en INTERNET**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana SA. México. 1996
- 40 .- Westwood, John. **The marketing plan: a practitioner's guide**. Editorial Kogan Page. Gran Bretaña. 1990
- 41 .- Yin, Robert K. **Case Study Research, Design and Methods**. Editorial Sage Publications International Educational and Professional Publisher, Second Edition, E.U.A. 1994

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA.

- 1 .- *Computer Reseller News*, Periódico, No. 16 a la 24, México, Mayo a Septiembre/ 1998.
- 2 .- INFOCHANNEL, Semanario, No. 204 y 208, Año 5, México, Agosto y Septiembre/ 1998.
- 3 .- *Microsoft en el Canal (América Latina)*, Revista, No. 11, Año 2, México, Mayo-Junio/ 1998.
- 4 .- *PC Semanal*, Semanario, Año 6, Vol. 13, No. 311, 314, 318 y 323, México, Junio a Septiembre/ 1998.

G L O S A R I O D E

T E R M I N O S

GLOSARIO DE TERMINOS.

CAPITULO II.

- a) "Merchandising" (p. 34) - Método con que se refuerzan los mensajes publicitarios, y se comunica la información y promociones del producto en el punto de venta.
- b) "ARPANET" (p. 56) - Advance Research Project Agency, Agencia de Proyectos para la Investigación Avanzada; origen del INTERNET.
- c) "MILNET" (p. 57) - Red de ARPANET dedicada a fines militares.
- d) "WWW" (p. 57) - "World Wide Web", "Página Web Mundial", es una organización de archivos en INTERNET; es la forma (paquete completo) de ver la red.
- e) "INTRANET" (p. 60) - Red interna de INTERNET; puede ser interna de una compañía o de un país.
- f) "NetsCape Navigator" (p. 61) - Programa de la compañía Netscape, que permite navegar por el "Sitio Web".

CAPITULO IV.

- a) "Software" (p. 73) - Lenguaje que utiliza el hombre para interactuar con la computadora, ya sea en programas de software o en general aplicaciones.
- b) Industria del Software (p. 73) - Compañías y empresas que se dedican a los procesos de desarrollar y/ o comercializar el software en infinitas maneras.
- c) Software Empresarial (Vertical) (p. 76) - Aplicaciones de software que se realizan "a la medida" a empresas.
- d) Servidor (Server) (p. 76) - Microcomputadora a la cual están conectadas otras que reciben o envían información de una microcomputadora madre.
- e) Plataforma Cliente/ Servidor (p. 76) - Ambiente de trabajo sobre la cual están conectadas las microcomputadoras del usuario con el servidor.
- f) "CAD-CAM" (p. 76) - Computer Assistance Design/ Computer Assistance Management, Diseño Asistido por Computadora/ Diseño Asistido Administrado.
- g) Software Empaquetado (Horizontal) (p. 76) - Aplicaciones de software de uso general para todo tipo de cliente.
- h) "Personal Computer" (PC) (p. 77) - Computadora Personal.
- i) "Out sourcing" (p. 79) - Recursos de afuera; subcontratación por una empresa de servicios a otra empresa especializada
- j) Servicio "on line" (p. 80) - Servicio en línea a través de la red.
- k) "Internet Explorer" (p. 81) - Programa de la compañía de Microsoft, que permite navegar por el "Sitio Web".

- l) Participación (penetración) de mercado (p. 89) - Porcentaje que atiende una compañía de manera específica.
- m) Tecnología (herramientas de desarrollo) (p. 92) - Son lenguajes de programación para el desarrollo de software de aplicaciones.
- n) Tecnologías de la información (p. 93) - Integración y convergencia de la computación (software y hardware), la microelectrónica, las telecomunicaciones y la automatización.
- o) "Informatización de la Sociedad" (p. 93) - Uso racional de las aplicaciones de la informática para el desarrollo de las actividades en todas las esferas de la vida.
- p) "Teleworking" (p. 102) - Trabajo de programación e intercambio de información desde una PC a otra en otro lugar por medio de INTERNET.
- q) "CD-ROM" (p. 103) - Compact Disc Rom-Read Only Memory, Disco Compacto para microcomputadora con memoria sólo para lectura.

CAPITULO V.

- a) EDI (p. 130) - Electronic Data Interchange, Intercambio Electrónico de Datos en la red.
- b) EFT (p. 130) - Electronic Funds Transfer, Transferencia Electrónica de Fondos en la red.
- c) "Search Engines" (p. 131) - Mecanismos de búsqueda en la red para realizar la investigación de mercado.
- d) "Frame" (p. 132) - Formas o vistas que aparecen en la "página Web".
- e) "Browsers" (p. 132) - Programas que permiten al usuario navegar por el "Web" en INTERNET.
- f) "Hosting" ("host") (p. 133) - Anfitrión en INTERNET, siendo el dominio de una persona u organización.
- g) "Networking" (p. 135) - Trabajo de red en INTERNET.
- h) "Microsoft Site Server" (p. 136) - Servidor en el sitio de Microsoft (software para realizar comercio electrónico).
- i) "Microsoft Commerce Server" (p. 136) - Servidor de Comercio de Microsoft, está incluido dentro del anterior.

A N E X O S

ANEXO 1.

PERSONAL ENTREVISTADO DE LA ORGANIZACION TELEMUNDO.

| | |
|----------------------------------|--|
| Roberto del Puerto Alonso | VicePresidente de Informática de TELEMUNDO |
| Magaly González Fuentes | VicePresidente Económica de TELEMUNDO |
| Alicia Fernández Barreto | Directora de una Empresa Comercializadora de Software |
| Boris Moreno Cordovés | Director de una Empresa Productora de Software |
| Ramón Torres Gutiérrez | ViceDirector de Informática de una Empresa Comercializadora de Productos informáticos |
| Jorge Bolaños Queral | Director de la Revista Cubana de Computación |
| Samuel González Alayón | Gerente General de la Casa Editora de Software |
| Arnal Quevedo Rodríguez | Gerente de una Empresa Productora de Software |
| Juan Ortiz Millo | Asesor Jurídico de TELEMUNDO |

| ANEXO 2 | | | | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|------|------|-----------------------------|
| PROGRAMACION GENERAL DE LAS TAREAS EN EL PLAN DE MERCADOTECNIA | | | | | | | |
| CONCEPTO | 1 | 9 | 9 | 9 | 2000 | 2001 | Responsable |
| | 1er. Trim. | 2do. Trim. | 3er. Trim. | 4to. Trim. | | | |
| 1.- Propuesta del Plan de Mercado - tecnia para TELEMUNDO. | X | | | | | | Area de Mer - cadotecnia |
| 2.- Discusión con todas las Areas del Plan de Mercadotecnia. | | X | | | | | " |
| 3.- Discusión y aprobación por la alta dirección de la organización. | | X | | | | | Presidencia organización |
| 4.- Asignación de las tareas por cada Area con fecha de cumplimiento | | X | | | | | " |
| 5.- Capacitación de la fuerza de trabajo de mercadotecnia. | | X | X | X | | | Area de Mer - cadotecnia |
| 6.- Registro estadístico de los datos de ejecución del presupuesto. | | X | X | X | X | X | " |
| 7.- Establecimiento de la estrategia de posicionamiento. | | | X | X | X | X | " |
| 8.- Implementación de los elementos de la mezcla comercial. | | | X | X | X | X | " |
| 9.- Seguimiento y control del plan por la alta dirección. | | | X | X | X | X | Presidencia organización |
| 10.- Toma de medidas correctoras según desviaciones del plan. | | | X | X | X | X | " |