

00661
41



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION

EXAMEN GENERAL DE CONOCIMIENTOS

C A S O P R A C T I C O

PROPUESTA DE PLAN DE MERCADOTECNIA DE SERVICIOS PARA
UNA EMPRESA MEXICANA DE DISTRIBUCION DE EQUIPO DE
COMPUTO (EMDEC)

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

(ORGANIZACIONES)

Presenta: Esmeralda Salgado Zavala

TUTOR: DR. RAUL MEJIA ESTAÑOL

MEXICO, D. F.

2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4



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.

PAGINACION

DISCONTINUA



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración

Examen General de Conocimientos Caso Práctico

Propuesta de Plan de Mercadotecnia de Servicios para
una Empresa Mexicana de Distribución de Equipo de
Computo (EMDEC)

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: **Esmeralda Salgado Zavala**

Tutor: Dr. Raúl Mejía Estañol

Asesor de Apoyo: M.P.U.R. Juan Martín Sandoval de
Escurdia

Atestado por el Excmo. Rector de la UNAM y autorizado en formato electrónico por el Secretario de FI Trabajo Académico
NOMBRE: Esmeralda Salgado Zavala
FECHA: 13 oct 2003
FIRMA: [Firma]

México, D.F.

2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2

¡Gracias!

*A Dios por lo que soy...
(y lo que no soy)*

*A mi familia, Toño y Dany
por su paciencia y amor.*

*A mi Papito Bonito
por el ejemplo de superación.*

*A mis hermanos Marina y Gaspar
por su cariño incondicional.*

*A mi mamá
que me bendice desde donde está.*

*A quienes dirigen la compañía "EMDEC"
y me dieron la oportunidad
de aprender y confiaron en mi,
en especial a Juan Pablo, José,
Carlos J. Liz L. y Karina y Paty G.*

*A quienes dedicaron su tiempo
para que este trabajo fuera posible,
mis suegros Norma y Marcelo.*

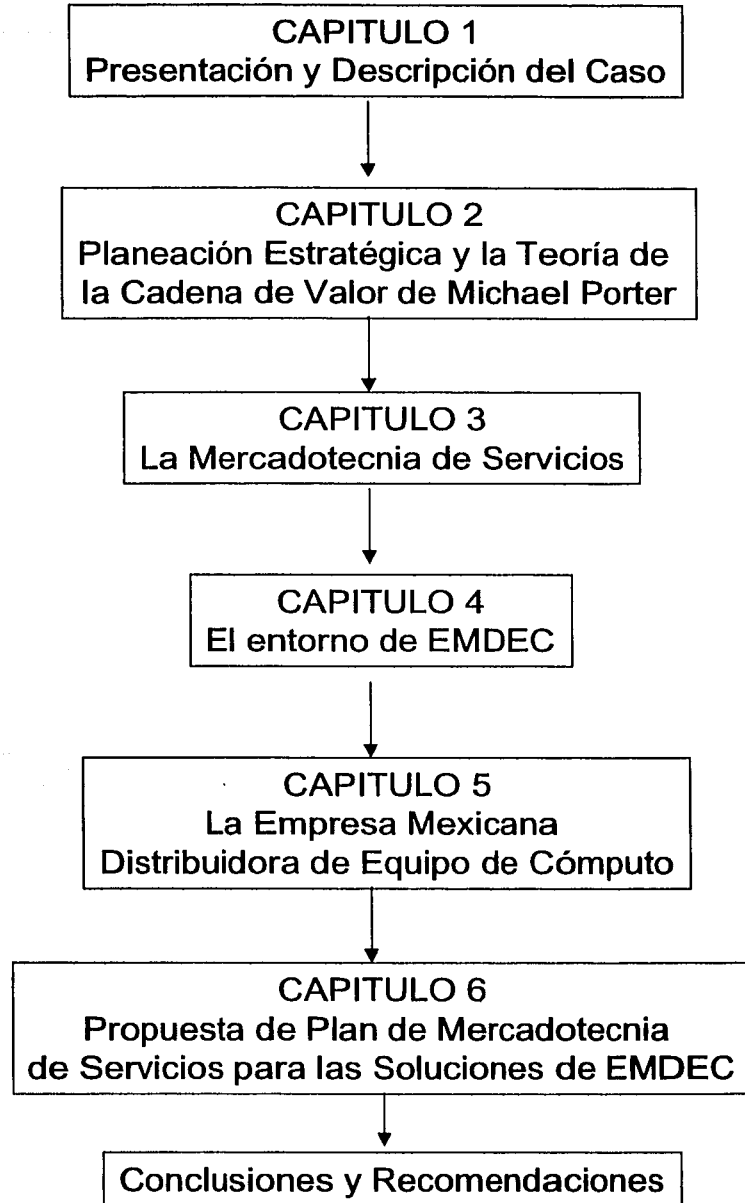
A mi asesor de tesis Dr. Raúl Mejía Estañol y a mi asesor de metodología M.P.U.R. Juan Martín Sandoval de Escurdia y a todos los sinodales que con sus comentarios enriquecieron este trabajo, especialmente a aquellos que fueron mis maestros durante el posgrado y que sin duda dejaron una huella imborrable, Maestros Miguel Angel Reta Martínez, Irán Zadok Echávary y la Doctora María Elena Acosta Velasco.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Introducción	3
Capítulo 1. Presentación y Descripción del Caso	7
1.1 Justificación de la elección del caso	7
1.2 Antecedentes del Problema	8
1.3 Identificación del Problema y la Pregunta a solucionar	10
1.4 Objetivos de la investigación	11
1.4.1 Objetivo General	11
1.4.2 Objetivos Específicos	11
1.5 Resultados esperados	12
1.6 Metodología a seguir durante el estudio del caso	12
Capítulo 2. Planeación Estratégica y la Teoría de la Cadena de Valor de Michael Porter	17
2.1 La Planeación Estratégica	17
2.2 Algunas herramientas para planear	18
2.2.1 El concepto de producto total	18
2.2.2 Matriz de crecimiento-participación del Boston Consulting Group	18
2.2.3 Análisis FODA (Fuerzas Oportunidades Debilidades Amenazas)	20
2.3 El Plan de Marketing y su elaboración	21
2.3.1 Fases del plan de marketing según Kotler	23
2.3.2 Fases del plan de marketing según Ferrel	24
2.4 Teoría de la cadena de valor y estrategia competitiva de Michael Porter	25
2.4.1 Definición de Estrategia	26
2.4.2 Las 5 fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad de una industria	26
2.4.3 Estrategias para la ventaja competitiva	28
2.4.4 Cadena de valor y Red de entrega de valor	29
Capítulo 3. La Mercadotecnia de Servicios	34
3.1 Los Bienes y Servicios	34
3.1.1 ¿Qué entendemos por bienes y servicios?	34
3.1.2 Diferencia entre bien y servicio	35
3.1.3 Características de los Servicios	36
3.1.4 Algunas restricciones para la administración de servicios y formas de superarse.	38
3.2 La Mercadotecnia	39
3.2.1 Algunas definiciones	39
3.2.2 La Función de Marketing	39
3.2.3 El mix de marketing	40
3.2.4 Investigación de mercados	42
3.3 Complejidad de la Mercadotecnia de Servicios, algunos conceptos para entenderla	43

3.3.1 Marketing externo	43
3.3.2 Marketing interno	43
3.3.3 Marketing de Relaciones	45
3.3.4 Filosofía del CRM.	47
3.4 Mercadotecnia de Producto y Mercadotecnia de Soluciones	48
Capítulo 4. El entorno de EMDEC	53
4.1 Antecedentes	53
4.2 Situación actual del mercado de Tecnologías de Información	55
4.2.1 En el mundo	55
4.2.2 El mercado en México	57
4.2.3 Visión de los directivos mexicanos	61
4.2.4 ¿Qué esperan los directores de negocios de un proveedor de Tecnologías de Información?	62
Capítulo 5. La Empresa EMDEC (Empresa Mexicana Distribuidora de Equipo de Cómputo)	65
5.1 Antecedentes	65
5.1.1 Historia	65
5.1.2 Misión	67
5.1.3 Visión	67
5.1.4 Valores Compartidos	68
5.1.5 Organización	68
5.2 Análisis de la Situación para EMDEC	69
5.2.1 Análisis de la estrategia competitiva de Porter para el negocio de venta de hardware en EMDEC	70
5.2.2 Estrategia actual de mercadotecnia en EMDEC	72
5.2.3 El área de ventas	73
5.2.4 Los proveedores de soluciones empresariales de software	75
5.2.5 La competencia	75
5.2.6 Análisis de la estrategia competitiva de Porter para el negocio de venta de soluciones empresariales de software	76
5.2.7 Fuerzas y Debilidades...Oportunidades y Amenazas para EMDEC	78
Capítulo 6. Propuesta de Plan de Mercadotecnia de Servicios para las Soluciones de EMDEC	82
6.1 Resumen Ejecutivo	82
6.2 Resumen de la situación actual de EMDEC	83
6.3 Resumen del análisis FODA	83
6.4 Objetivos del Plan	84
6.4.1 Objetivos Financieros	84
6.4.2 Objetivos de Marketing	84
6.5 Estrategias de Mercadotecnia	85
6.5.1 Mercado Meta	85
6.5.2 Posicionamiento	86

6.5.3 Las Soluciones Empresariales de Software	87
6.5.4 Servicio	88
6.5.5 Marketing Interno	89
6.5.6 Distribución	89
6.5.7 El papel que juega la cadena de valor	90
6.5.8 Precio	90
6.5.9 Fuerza de Ventas	91
6.5.10 Publicidad y Promoción	91
6.5.11 Investigación de Mercados	91
6.6 Programas de acción	92
6.7 Estado de resultados proyectados	96
6.8 Implementación ética del plan	97
6.9 Controles	98
<i>Conclusiones y Recomendaciones</i>	100
<i>Fuentes de Información</i>	106



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Introducción

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Introducción

El desarrollo y presentación del caso práctico: "Propuesta de Plan de Mercadotecnia de Servicios para una Empresa Mexicana de Distribución de Equipo de Cómputo (EMDEC) tiene como finalidad reflexionar sobre la importancia de la mercadotecnia de servicios y el papel que juega dentro de las organizaciones de hoy, particularmente en EMDEC donde se ha llevado a cabo durante años mercadotecnia para productos tangibles. Por razones de confidencialidad se ha cambiado el nombre real de la compañía, y en adelante la nombraremos EMDEC.

A lo largo de este documento se manejan términos comúnmente empleados en el sector al que pertenece EMDEC y que no necesariamente son de uso cotidiano, brevemente aclararemos algunos de ellos:

Mercado o Sector de Tecnologías de Información es aquel en donde se comercializa hardware, software empaquetado, soluciones de cableado y redes, soluciones empresariales de software, soluciones de Internet, soluciones de telecomunicaciones. Algunas veces se abrevia como TI (Tecnología de Información), TIC (Tecnología de Información y Comunicaciones), IT (Information Technology).

Cadena de Valor, Cadena de Valor Agregado, Canal de Distribución, Distribuidor, Asociado de Valor Agregado son términos interconectados, así canal o cadena son las empresas intermediarias del sector. EMDEC, por el desempeño y el prestigio de la empresa se considera una cadena de valor agregado y a sus clientes (distribuidores) como asociados de valor agregado.

Soluciones Empresariales de Software agrupa a los productos que EMDEC pretende comercializar y están integradas por soluciones del tipo **Base de Datos**, repositorio que contiene toda la información de una empresa y que se comunica con otros sistemas de la empresa como el **ERP (Enterprise Resource Planning)** siendo este un sistema de software dividido en módulos que permite automatizar y conectar entre sí a las operaciones realizadas en las áreas de una empresa: Finanzas, Distribución, Servicios, Manufactura o Producción y la solución **CRM (Customer Relationship Management)** software que sirve para mejorar el desempeño de las empresas orientadas al mercado, puesto que se basa en un mejor conocimiento del cliente y sus preferencias, pero también el término CRM es una cultura organizacional, en el Capítulo II se explica con mayor detalle este tema. Las empresas de investigación de mercados, agrupan estas soluciones bajo el rubro de **Software Aplicativo**. Finalmente, la definición de **Mercadotecnia de Soluciones** que se propone en el Capítulo II se basa en los conceptos de la Mercadotecnia de Servicios.

EMDEC está enfocada a la comercialización de equipo de cómputo y de soluciones empresariales de software. Inició operaciones en 1985 en una de las ciudades más importantes del país teniendo como actividad principal la consultoría informática a empresas pequeñas de la ciudad. En 1987 se convierte en distribuidor directo de Hewlett Packard formando una red de distribuidores de valor agregado; desde esa fecha la empresa ha mantenido un crecimiento sostenido cubriendo las necesidades del mercado y adquiriendo gran reputación en el medio.

El mercado de TI en México ha evolucionado considerablemente durante las dos últimas décadas, el nacimiento de Internet, el surgimiento de nuevos y poderosos programas de cómputo, el avance acelerado de nuevas tecnologías que hacen más accesible estos recursos a las empresas de México, han traído como resultado una disminución en los precios de adquisición de tecnología y por ende una baja en los márgenes de utilidad de la cadena de distribución.

En 1998 decide emprender la aventura de integrar soluciones empresariales de software y luego de cuatro años de aprendizaje, busca consolidarse en este mercado.

Actualmente, la empresa tiene presencia en el Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey y colaboran en ella alrededor de 150 empleados contando con una cadena de alrededor de 250 empresas que le dan cobertura en más de 20 ciudades del país.

El **Capítulo 1** expone las razones que motivan a la elaboración de este trabajo, los antecedentes del problema que enfrenta EMDEC, la identificación del mismo y los objetivos que se pretenden alcanzar con esta investigación; del mismo modo, se presenta la metodología seguida.

El **Capítulo 2**, trata sobre las teorías que sustentan este estudio de caso, la Planeación Estratégica y la Teoría de la Cadena de Valor, aportación del Michael Porter. Estas teorías se retoman en los capítulos 5 y 6 donde se analiza la situación de la empresa y se proponen soluciones.

El **Capítulo 3** abarca desde conceptos básicos de mercadotecnia, las características de los servicios y algunas definiciones elaboradas por quién escribe, también se ahonda en las tendencias del CRM (Customer Relationship Management).

En el **Capítulo 4** se presenta información sobre el entorno de EMDEC, se da un vistazo a la situación a nivel mundial, el mercado nacional y lo que esperan los directivos mexicanos de un proveedor de Tecnologías de Información. Se observan cifras del mercado de TI.

El **Capítulo 5** da a conocer en detalle la historia de EMDEC y su organización. Analizando la situación que vive la compañía reconociendo

sus fortalezas y debilidades e identificando las oportunidades y amenazas existentes.

El Plan de Mercadotecnia de Servicios que se expone en el **Capítulo 6**, retoma los aspectos sobresalientes del análisis SWOT (FODA) efectuado en el capítulo anterior; destaca la importancia que tiene la cadena de valor y establece los objetivos de marketing y las estrategias y programas a realizarse. Además, siguiendo la metodología elegida, se tocan aspectos éticos en la implementación del plan y los controles.

Finalmente, el apartado de **Conclusiones y Recomendaciones**, resume los factores clave de éxito de la empresa, incluyendo una solución alterna.

1. Presentación y Descripción del caso

Capítulo 1. Presentación y Descripción del Caso

1.1 Justificación de la elección del caso

Debido a que el sector de Tecnologías de Información es un sector relativamente nuevo y dinámico, cuya cadena de valor vive una constante evolución, empujada a su vez por los adelantos tecnológicos y en cierta medida por la globalización, este caso posee especial interés tanto para maestros, alumnos de posgrado en administración, licenciatura y todos aquellos que colaboren en áreas de mercadotecnia dentro de sus empresas.

Se trata de un caso de una empresa real ubicada en México con más de 15 años de existencia, que ha logrado un buen posicionamiento dentro de su mercado gracias a su capacidad para adaptarse y evolucionar a nuevos modelos de negocio. Hoy se encuentra en una situación en donde debe aprender sobre nuevos productos y cambiar su forma de trabajo para enfrentar el reto de comercializarlos exitosamente. Es importante porque es una empresa joven, cien por ciento mexicana, obsesionada en seguir creciendo a pesar de la incertidumbre económica nacional y mundial.

Esta experiencia profesional es significativa porque puede servir de caso de estudio para proponer distintas alternativas de solución a las aquí propuestas y en consecuencia nuevas líneas de investigación; para los compañeros de maestría, que dentro de sus empresas se enfrentan a retos similares, conocer esta experiencia puede servirles de apoyo para solucionarlos; para los maestros frente a grupo, es un caso que puede ser planteado a los alumnos para su discusión y para aquellos que tienen la tarea de evaluarla es una manera de comprobar que quienes cursan un posgrado paralelamente a la obtención del grado, están comprometidos con representar dignamente a la Universidad, haciendo del tiempo invertido por el cuerpo académico en el proceso de enseñanza-aprendizaje, un tiempo bien aprovechado.

Al autor, realizar este trabajo le permite satisfacer diferentes inquietudes, entre ellas la oportunidad de contribuir a la empresa con un documento que sea de utilidad práctica, que de a conocer a los clientes los nuevos productos de soluciones y servicios, que la posicione como un proveedor confiable, respaldada por un grupo de colaboradores especializados y comprometidos con la satisfacción del cliente y como resultado el logro de las ventas esperadas. Finalmente, la satisfacción de poder conjugar el conocimiento adquirido formalmente en la UNAM durante la licenciatura y ahora en el posgrado con la experiencia profesional.

1.2 Antecedentes del Problema

Si la década de los ochenta fue dedicada a la calidad y los noventa fue la década de la reingeniería, la primer década del nuevo siglo será protagonizada por la velocidad: velocidad en la información, velocidad en las transacciones entre empresas y particulares, velocidad en el desarrollo de nuevas tecnologías y el surgimiento de productos cada vez más personalizados, en fin, se dice que las empresas en los próximos diez años cambiarán mucho más que en los últimos cincuenta años.

Este acelerado desarrollo también se ha reflejado en el mercado de Tecnologías de Información¹ en el mundo y en México. Los productos de hardware, tales como PC's, impresoras, etc. se están convirtiendo en "comodities", es decir, antes se pagaba un precio por la adquisición de estos productos, ahora, pagamos por un servicio de Internet que incluye además una computadora, compramos una computadora y nos regalan una impresora; pagamos por un servicio y obtenemos "de regalo" un producto. Este concepto de "comoditi" es similar al empleado en el mercado de telefonía celular, en un inicio, los primeros consumidores adquirían el equipo celular y pagaban una renta por el servicio telefónico, actualmente existen planes donde se paga el tiempo aire, o la renta del servicio y el teléfono se obtiene de manera gratuita. Esto se ha dado gracias a los avances tecnológicos que permiten la reducción de costos de los componentes. Las grandes empresas desarrolladoras de productos tecnológicos compiten en una loca carrera contra el tiempo, creando componentes y productos cada vez más pequeños, más rápidos, más precisos y más accesibles para el consumidor.

Internet ha sido un parte aguas en este proceso, porque su uso dentro de las organizaciones reduce los costos de las transacciones y de la distribución, y reconfigura las relaciones de las compañías con sus clientes. Se incrementa la competencia y se multiplican las posibilidades para los compradores.

Antes de Internet, los productos pasaban por varios estratos de distribución, del fabricante al mayorista, del mayorista al minorista y de éste al consumidor. Hoy los consumidores pueden relacionarse directamente con el fabricante que ha puesto sus productos disponibles para compra en Internet, siendo esto una nueva ventana de venta directa de fábrica y un nuevo "competidor" para los integrantes de una cadena de distribución.

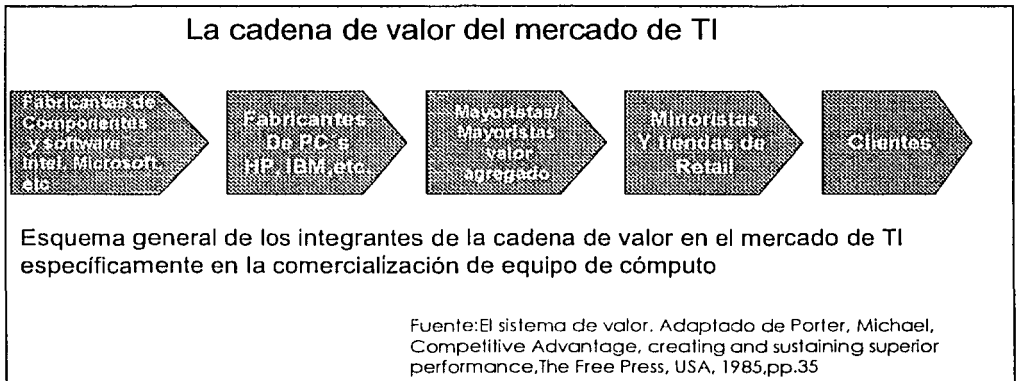
En el mercado de Tecnologías de Información el ejemplo más claro y exitoso es Dell, fabricante de equipo de cómputo que sorprendió al mercado por su modelo de venta directa. Desde que inició con esta estrategia su crecimiento en ventas y participación de mercado no ha

¹ Mercado de Tecnologías de Información es aquel en donde se comercializa hardware, software empaquetado, soluciones de cableado y redes, soluciones empresariales de software, soluciones de Internet, soluciones de telecomunicaciones.

parado y ha orillado a sus competidores a cuestionar sus formas de vender y a abrir tiendas virtuales para la venta de sus productos, con poco éxito. Dell suma a su gran experiencia en el modelo de venta directa, su eficiente sistema de costos e inventarios.

En México la venta de equipo de cómputo de marca tales como Hewlett Packard, Compaq –antes de su fusión con HP-, IBM, (siendo éstas las principales) se hace a través de una cadena de distribución integrada por: fabricantes de componentes tales como discos duros (Quantum), procesadores (Intel), etc., fabricantes de software (Microsoft, Lotus) fabricantes de equipo de cómputo (HP, IBM), empresas mayoristas (Ingram Micro, Synex, MPS), Empresas mayoristas de valor agregado (Team, Infonext, CompuSoluciones, etc.) y minoristas (distribuidores que tienen contacto directo con el usuario final), tiendas de retail (Office Max, Office Depot, CompuDabo, Compu Price, entre otros) y el consumidor final que puede ser una persona física o bien una empresa o el gobierno. **(Figura 1.1)**

Figura 1.1 La cadena de valor del mercado de TI



Comparando este esquema con la definición que hace el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), la actividad clasificada con el número 612020 corresponde a "comercio al por mayor de computadoras y sus accesorios", la cual abarca desde la industria del acero, vidrio, papel, pasando por los fabricantes de PC's y llega hasta el comercio al por mayor, pero no incluye a los minoristas.

En este renglón el SIEM tiene registradas a 4,418 empresas en todo el país sin contar a los minoristas.

El SIEM tiene clasificadas a las empresas según el número de empleados, de tal forma que una microempresa cuenta con hasta 10 empleados, una empresa pequeña de 11 a 30, una mediana tiene de 31 a 100 empleados y una grande más de 100.

Considerando lo anterior, de las 4, 418 empresas 12 son grandes, 90 son medianas, 323 son pequeñas y 3993 son micro empresas con menos de 10 trabajadores.

En total se calcula que el canal de distribución de equipo de cómputo esta conformado por alrededor de 8000 empresas en México. Esta información se fundamenta en los registros que tienen los mayoristas en sus bases de datos de clientes.

EMDEC pertenece al eslabón de mayorista de valor agregado, y atiende alrededor de 250 empresas minoristas en todo el país. Los clientes de sus clientes son principalmente empresas medianas y grandes y gobierno. EMDEC mantiene una relación estrecha con su canal de distribución y se puede decir que la empresa se caracteriza por contar con un canal muy leal y ésta se encuentra comprometida con ellos y con el futuro de sus negocios.

Ahora que el consumidor puede negociar directamente con el fabricante o el suministrador de servicios, poco valor añade la mera transferencia de productos. No pocas personalidades en el medio han profetizado "la muerte del canal". Ciertamente, el valor del intermediario que se limita a "mover" la mercancía de aquí para allá está tendiendo rápidamente a desaparecer.

Por otro lado coincidimos con: "Un fabricante o un distribuidor capaces de reaccionar a una variación de las ventas en cuestión no ya de semanas, sino de horas, en el fondo deja de ser un suministrador de producto para convertirse en una empresa de servicios cuya oferta se desenvuelve alrededor de un producto."²

Lo mencionado anteriormente ha provocado que los márgenes de utilidad de los productos que comercializa EMDEC disminuyan, que su canal de distribución se vea afectado mayormente por la competencia directa del fabricante y que la posición de EMDEC y su canal se vean afectadas por el modelo de venta directa.

Este fenómeno ocasiona que las empresas como EMDEC, que se encuentran basadas principalmente en la venta de hardware, inicien un proceso de cambio en el foco de su negocio, orientándola a la venta de Soluciones y Servicios.

1.3 Identificación del Problema y la Pregunta a solucionar

Hace poco más de dos años, la empresa firmó alianzas con empresas proveedoras de soluciones empresariales de software, tales como ERP's,

² Gates, Bill, Los negocios en la era digital, Plaza & Janes, México, 1999, pp. 13.

CRM's y Bases de Datos para comercializarlas a través de su actual canal de distribución, sin embargo tiene el siguiente problema.

EMDEC es una empresa que tradicionalmente ha seguido una estrategia de mercadotecnia de productos y no de servicios.

La estrategia actual de mercadotecnia de producto utilizada por EMDEC no apoya en gran medida a la nueva orientación del negocio: la venta de soluciones y servicios.

Con la estrategia actual de mercadotecnia no se están dando a conocer las soluciones y servicios a todos los clientes potenciales.

Existe un paradigma en la empresa sobre cómo hacer mercadotecnia y éste no es precisamente el adecuado para lograr las ventas esperadas de servicios y soluciones.

En resumen **el problema** radica en que,

EMDEC no cuenta actualmente con una estrategia de Mercadotecnia de Servicios, los posibles clientes desconocen las soluciones que ofrece la empresa y no se están percibiendo los ingresos por ventas esperados.

La interrogante es entonces, ¿Con una estrategia de mercadotecnia de servicios EMDEC puede dar a conocer sus soluciones actuales e incrementar sus ingresos por ventas?

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Proponer un Plan de Mercadotecnia de Servicios a EMDEC que le permita dar a conocer sus soluciones actuales e incrementar sus ingresos por ventas.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Conocer la situación actual de la estrategia de mercadotecnia en EMDEC.
2. Conocer las ventajas y desventajas de la actual estrategia de mercadotecnia en EMDEC.
3. Identificar las soluciones que actualmente no están apoyadas por una estrategia de mercadotecnia.
4. Conocer el mercado al que van dirigidas estas soluciones
5. Conocer el proceso actual de venta de estas soluciones. (Canal de distribución).

6. Evaluar si en el proceso actual de venta de EMDEC se esta llegando al mercado al que van dirigidas estas soluciones.
7. Conocer las estrategias de mercadotecnia de servicio que realizan los proveedores de dichas soluciones y que pueden ser aplicables a EMDEC.
8. Identificar a otras empresas que ofrezcan las mismas soluciones que EMDEC u otras similares (Competencia)
9. Identificar qué estrategias de mercadotecnia aplican estas empresas (Benchmarking.)

1.5 Resultados esperados

Al final, con la puesta en marcha del plan de mercadotecnia de servicios se espera de la empresa EMDEC los siguientes resultados:

- La empresa ha creado un área de Mercadotecnia de Soluciones responsable de la planeación y definición de estrategias, así como de la coordinación de la ejecución de los programas de marketing.
- La ejecución del plan de marketing permite un incremento en la participación de mercado de la empresa.
- Gracias a las estrategias y programas de marketing EMDEC logra posicionarse como un excelente proveedor de soluciones y servicios.
- La empresa cumple con la cuota de ventas establecida por el proveedor de soluciones y obtiene utilidad neta de por lo menos el 6%
- Contar con un equipo de Consultores de Venta Especializados en cada solución (CRM, Base de Datos y ERP). Ellos son el personal de contacto con el usuario final.
- Seleccionar un grupo de distribuidores (asociados de valor agregado) dentro de su cadena de valor para desarrollarlos como Consultores de Venta Especializados en una o varias de las soluciones (CRM, Base de Datos y ERP)
- EMDEC desarrolla, respalda y da soporte a estos asociados de valor agregado y en conjunto posicionan y comercializan las soluciones de CRM, Base de Datos y ERP.
- El modelo de ventas de estas soluciones es una combinación de venta directa y de venta a través del canal.
- Establecer un proceso de venta claro y políticas de venta que permiten la colaboración armoniosa de todos los integrantes de la cadena.

1.6 Metodología a seguir durante el estudio del caso

Tipo de Investigación

La investigación llevada a cabo en el presente estudio de caso es una investigación Descriptiva, porque su propósito es describir situaciones y

eventos³ que provocan determinado fenómeno. Sirve para explicar las características más importantes del fenómeno que se va a estudiar, en lo que respecta a su aparición, frecuencia y desarrollo.⁴

La metodología a seguir en este estudio de caso se basa en la metodología propuesta por Namakforoosh⁵ en su libro Metodología de la Investigación, que presenta los siguientes pasos:

Desarrollo del modelo conceptual: Definición del problema. Analizar para conocer su origen y naturaleza. Analizar el antecedente.

Determinar objetos de la investigación: Especificar las preguntas. Determinar las variables.

Diseño de la investigación:

- **Métodos de recopilación de datos:**

Observación: "La forma obvia de recopilar datos nuevos es observar el comportamiento, bien sea en un ambiente o escenario natural, en una situación controlada o en una observación directa."

Interrogatorio: "Es el método más conocido de recopilación de datos nuevos, a tal grado que mucha gente confunde la investigación con la realización de interrogatorios." Es complemento muchas veces de la observación.

Simulación: "Se utilizan datos históricos y se realizan proyecciones ¿qué ocurriría si...?"

En este caso se empleará mayormente la observación apoyada de algunas entrevistas informales con ejecutivos y gerentes de la empresa, y para evaluar la viabilidad de la solución se hará una proyección de los resultados esperados.

- **Instrumentos de medición y escala. Población y muestreo. Datos: tipos, fuentes, naturaleza.**
- **Validación, codificación y captura.**
- **Tabulación y análisis, interpretación.**

La investigación de mercados es una parte fundamental para iniciar un plan de mercadotecnia para EMDEC, para lo cual se usarán los servicios de empresas especializadas en realizar estudios de mercado del sector de Tecnologías de Información. Las empresas establecidas en México cuentan con gran experiencia y credibilidad dentro de la industria y serán parte fundamental de este trabajo.

³ Hernández, Sampieri, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, 1998, pp. 60

⁴ Münch, Lourdes, Métodos y Técnicas de Investigación, Trillas, 1995, pp. 30

⁵ Namakforoosh, Naghi Mohammad, Metodología de la Investigación, Limusa, 2ª ed. 2000, capítulo 3.

- **Preparación del informe, sugerencias. Implantación ética.⁶**

Para lograr cada uno de los objetivos planteados se seguirá la siguiente metodología:

Conocer la situación actual de la estrategia de Mercadotecnia en EMDEC:

Se revisará la documentación escrita sobre el plan anual del área de Mercadotecnia de Producto y se entrevistará al Gerente de Mercadotecnia para conocer su opinión acerca de las ventajas que tendría contar con un Plan de Mercadotecnia de Servicios.

Conocer las ventajas y desventajas de la actual estrategia de Mercadotecnia en EMDEC: Del plan anual del área de Mercadotecnia comparado contra los resultados trimestrales del área, se hará un análisis SWOT para conocer las ventajas y desventajas de la actual estrategia de Mercadotecnia.

Identificar las soluciones que actualmente no están apoyadas por una estrategia de Mercadotecnia: Del área de Desarrollo Comercial se obtendrá la información de las actuales soluciones que se comercializan y que no tienen un plan de Mercadotecnia de Servicios.

Conocer el mercado al que van dirigidas estas soluciones: Revisión documental del plan anual de cada una de las soluciones. Consulta a los reportes de Select, IDC, Gartner y la OCDE sobre información de mercados, tomada de artículos de revistas especializadas, boletines informativos electrónicos que emiten y revisión en su página web.

Conocer el proceso actual de venta de estas soluciones. (Canal de distribución): Revisión documental del plan anual de cada una de las soluciones y revisión del manual de procedimientos de la solución. Revisión del contrato con el proveedor. Posible entrevista con los Consultores que venden estas soluciones sobre el proceso real de venta.

Evaluar si en el proceso actual de venta EMDEC esta llegando al mercado al que van dirigidas estas soluciones: Realizar un comparativo con los resultados obtenidos en los dos puntos anteriores.

Conocer las estrategias de Mercadotecnia de Servicios que realizan los proveedores de dichas soluciones (y que pueden ser aplicables a EMDEC): Revisión documental de las condiciones comerciales y apoyos y programas con el proveedor. Posible entrevista con el contacto principal del proveedor de soluciones para conocer las estrategias de Mercadotecnia de Servicios que aplican.

Identificar a otras empresas que ofrezcan las mismas soluciones que EMDEC u otras similares. (Competencia): Información obtenida de Select y revistas especializadas, información oficial del proveedor de la solución (probable entrevista).

Identificar qué estrategias de mercadotecnia aplican esas empresas. (Benchmarking): Conocer sus programas de mercadeo a través de información tomada de su página web y revistas especializadas.

⁶ Idem, Namakforoosh, capítulo 3.

Proponer un Plan de Mercadotecnia de Servicios para las Soluciones a EMDEC. (Que incluya al canal actual de distribución y al usuario final). Con los resultados obtenidos se realizará esta propuesta.

RESUMEN

Este es un caso real de una empresa mexicana que se desenvuelve como Mayorista de Valor Agregado en el Sector de Tecnologías de Información, sector nuevo y dinámico, cuya cadena de valor vive una constante evolución, empujada por los adelantos tecnológicos.

El avance tecnológico ha ocasionado la disminución en los precios de los equipos de cómputo, principal actividad de EMDEC, y en consecuencia una baja en los márgenes de utilidad, por lo que ha decidido incursionar en la venta de Soluciones Empresariales de Software.

El problema que enfrenta EMDEC es que no cuenta con una estrategia de mercadotecnia de Servicios, los posibles clientes desconocen las soluciones que ofrece y no se están percibiendo los ingresos esperados por ventas.

A lo largo de este trabajo se busca responder a la siguiente pregunta: ¿Con una estrategia de mercadotecnia de servicios EMDEC puede dar a conocer sus soluciones actuales e incrementar sus ingresos por ventas?

Fuentes de Información

Gates, Bill, **Los negocios en la era digital**, Plaza & Janes, México, 1999.

Porter E., Michael, **Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance**, Free Press, EUA 1985, 557 págs.

Namakforoosh, Naghi Mohammad, **Metodología de la Investigación**, Limusa, 2ª ed. México 2000, 531 págs.

Münch, Lourdes, **Métodos y Técnicas de Investigación**, Trillas, México 1995, 166 págs.

Hernández, Sampieri, Roberto, **Metodología de la Investigación**, Mc Graw Hill, México 1998, 487 págs.

www.siem.gob.mx

www.select.com.mx

www.infochannel.com.mx

FALLA DE ORIGEN

2. Planeación Estratégica y la Teoría de la Cadena de Valor de Michael Porter

Capítulo 2. Planeación Estratégica y la Teoría de la Cadena de Valor de Michael Porter

2.1 La Planeación Estratégica

"La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo...es un proceso de toma de decisiones anticipada"⁷

"Planear supone decidir en el presente, lo que hay que hacer en el futuro"⁸

Planeación Estratégica orientada al mercado es el proceso gerencial de crear y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado. El propósito de la planeación estratégica es moldear los negocios y productos de la empresa de modo que produzcan mayores utilidades y crecimiento.⁹

La empresa en estudio tiene la sana costumbre de planear cada año con la meta de realizar una planeación a tres años, el cuerpo directivo elabora los objetivos generales que la empresa debe alcanzar en este tiempo y de ahí cada área de negocio dentro de la compañía realiza su propio plan. Esta actividad involucra a todo el personal, ya que al final del proceso cada empleado tiene un plan individual de objetivos, documento que plasma las acciones que cada uno debe ejecutar para contribuir al logro de los objetivos de su área y de la empresa en si. Esta labor esta apoyada con un taller de planeación que es impartido por el Presidente del Consejo y por el Director General.

La acción de planear permite realizar una toma de decisiones anticipadas y prever situaciones de contingencia, siguiendo el ciclo de Demming denominado en inglés como "plan-do-check-act", se entiende que, lo que se planea, se ejecuta, se controla y contrasta versus lo planeado, obteniendo retroalimentación sobre lo ejecutado y actuando para corregirlo, todo esto finaliza en un proceso de mejora continua para la organización.

⁷ Ackoff, Russell, Un concepto de planeación de empresas, Limusa, México 1976, pp 14

⁸ Cutropia Carlo, El plan de marketing , cómo elaborarlo con ayuda informática, Editorial ESIC, Madrid 1996,pp.20

⁹ Kotler, Philip, Dirección de Marketing la edición del milenio, Pearson Educación, México 2001, pp.88

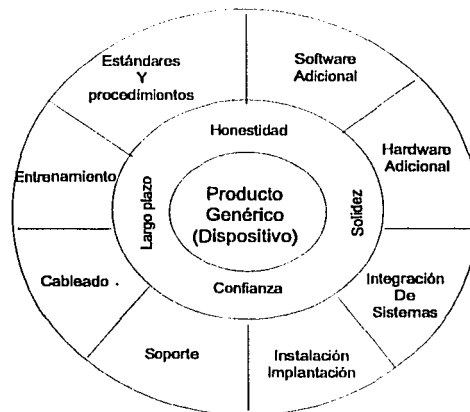
2.2 Algunas herramientas para planear

2.2.1 El concepto de producto total

En lo que a productos de hardware se refiere se concibe al producto total de la siguiente forma:

La empresa provee un producto genérico (computadoras personales, impresoras, etc.) al cual le agrega valor partiendo de los valores de la empresa tales como la honestidad, la solidez, la confianza y la búsqueda constante de relaciones a largo plazo con sus clientes, adicionalmente se busca un producto aumentado basado en la integración de sistemas, en la instalación e implantación, en la incorporación de software o hardware adicional, cableado y entrenamiento, todo esto soportado por una infraestructura con estándares y procedimientos claros. **(Figura 2.1)**

Figura 2.1 El concepto de producto total



Fuente: Tomado del cuaderno de trabajo del Taller de Planeación Estratégica de EMDEC

2.2.2 Matriz de crecimiento-participación del Boston Consulting Group¹⁰

Esta matriz **(Figura 2.2)** sirve para realizar un análisis de posición de una unidad de negocio o producto. Se divide en cuatro cuadrantes, y cada uno indica un tipo distinto de negocio y con base en ella se pueden adoptar diferentes estrategias.

El eje vertical indica la tasa de crecimiento del mercado que va de 0% a 20%, a partir de 10% se considera una tasa alta de crecimiento; por otro lado, el eje horizontal señala la participación relativa del mercado y se

¹⁰ Basado en Kotler, Philip, Dirección de Marketing la edición del milenio, Pearson Educación, México 2001, pp 68-70

refiere a la participación de mercado de la unidad de negocios analizada con respecto al volumen de ventas del líder del mercado.

Esta participación se divide en alta y baja utilizando como línea divisoria al 1.0 Debajo de 1.0 las ventas de la unidad de negocios que analizamos es del x% de las ventas del líder del mercado. Si la participación es alta, por ejemplo 10x la unidad de negocios es líder en ventas y su volumen es diez veces mayor a las ventas del competidor más cercano.

Por la naturaleza y evolución de los negocios o productos encontramos cuatro tipos distintos:

Negocios o Productos Interrogaciones: la mayoría de los negocios inicia como una interrogante, se trata de negocios en mercados de alto crecimiento pero con una participación de mercado relativamente baja. En este cuadrante se debe invertir mucho dinero para introducirse rápidamente al mercado o bien, cuestionarse si conviene mantener un negocio con baja participación y gran necesidad de inversión.

Una estrategia para este cuadrante puede ser invertir para incrementar la participación de mercado aunque no se tengan ganancias en el corto plazo, de tal forma que el producto o negocio se convierta en estrella

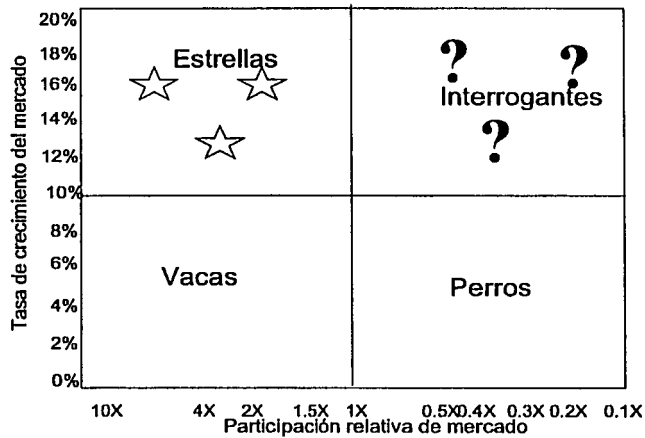
Negocios o Productos Estrella: Son negocios que fueron interrogantes e incrementaron su participación de mercado convirtiéndose en líderes del mismo o bien, negocios que se encuentran en un mercado de rápido crecimiento y participación. La estrategia sigue siendo invertir para mantener el ritmo.

Negocios o Productos Vacas de dinero: La tasa de crecimiento ha bajado por debajo del 10% y la empresa es líder, en este momento el negocio produce mucho efectivo. Es tiempo de cosechar y el dinero que genera sirve para financiar otros negocios o productos de la empresa. Si el negocio o producto comienza a perder participación de mercado será necesario invertir nuevamente, de lo contrario se convierte en un:

Negocio o Producto Perro: Tienen poca participación de mercado y las ventas y utilidades son bajas o nulas, es momento de pensar si se permanece en el mercado porque vendrá una mejoría en el mismo o bien, es tiempo de desinvertir.

Figura 2.2 Matriz de crecimiento participación del Boston Consulting Group

Matriz de crecimiento participación del Boston Consulting Group



Fuente: Basado en Keller, Keller, Philip, Dirección de Marketing la edición del milenio, Pearson Educación, México 2001, pp 69

2.2.3 Análisis FODA (Fuerzas Oportunidades Debilidades Amenazas)

El análisis SWOT por sus siglas en inglés es también llamada análisis FODA o FORD y nos permite analizar las Fortalezas y Debilidades, así como las Oportunidades y Amenazas de un producto o negocio y como consecuencia trazar estrategias.

Las fortalezas y debilidades son el análisis hacia dentro de la empresa comparándose con la competencia, así, se descubre en qué se es bueno y en qué se debe mejorar, también se observa en qué aspectos sobresale la competencia y cuáles son sus puntos débiles. Las fuerzas y debilidades determinan los límites internos a la estrategia competitiva.

Los límites externos están determinados por el sector industrial y el entorno, de aquí surge el análisis de las oportunidades y amenazas del sector y que definen un entorno competitivo.

Es importante subrayar que no existen realidades en el mercado que son intrínsecamente oportunidades o amenazas por sí mismas, depende de su interpretación de la realidad y de la conciencia de las propias fuerzas y debilidades.

Para realizar el análisis SWOT se utilizará una matriz de oportunidades y riesgos en donde se evalúa si una oportunidad es suficientemente atractiva

y su probabilidad de éxito o bien, una amenaza tiene un grado de gravedad combinado con una probabilidad de ocurrencia, o bien, se puede realizar mediante una lista de preguntas de reflexión o bien, realizando una lista de factores en la empresa a los cuáles se marcan como fortaleza o debilidad y les asigna una importancia alta, media o baja.

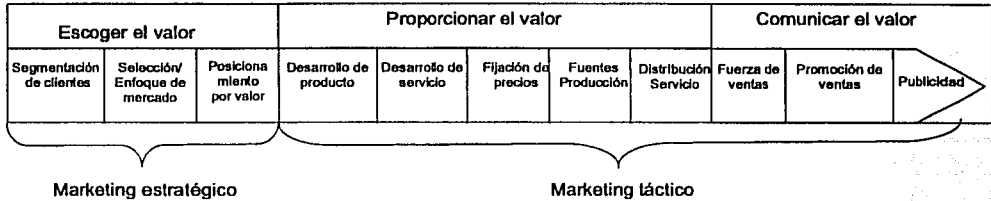
Una serie de preguntas permiten profundizar en el análisis y conocimiento detallado del negocio, y esquematizar permite concretar y delimitar estos cuatro elementos y no disipar los esfuerzos en la planeación.

2.3 El Plan de Marketing y su elaboración

Según Kotler, el plan de marketing opera en dos niveles: *el plan estratégico de marketing*, que establece los objetivos y estrategias de marketing amplios con base en un análisis de la situación actual y las oportunidades del mercado, y *el plan táctico de marketing* que determina tácticas específicas de marketing, es decir, publicidad, promoción de ventas, precios, canales y servicio.

En la búsqueda de creación y entrega de valor, (**Figura 2.3**) se encuentran dos fases, el marketing estratégico y el marketing táctico. El Marketing Estratégico tiene a su vez tres etapas que son la segmentación de clientes, la selección o enfoque de mercado y posicionamiento por valor. En el Marketing Táctico se identifican dos macro actividades que consisten en proporcionar el valor y comunicar el valor. Cuando se proporciona valor, las actividades requeridas son: Desarrollo de producto, de servicio; fijación de precios fuentes de producción, distribución y servicio. Para comunicar el valor las actividades de apoyo son la fuerza de ventas, la promoción de ventas y la publicidad.

Secuencia de creación y entrega de valor



Fuente: Adaptado de Koller, Phillip, Dirección de Marketing la edición del milenio, Pearson Educación, México 2001, pp 85

Figura 2.3 Secuencia de creación y entrega de valor

"El plan de marketing es un documento de gestión, que recoge de forma pormenorizada, ordenada y fácilmente comprensible, el conjunto de acciones de marketing que se pretenden llevar a cabo, para alcanzar unos objetivos concretos deseados, en un ambiente de mercado"¹¹

¹¹ Grande, Ildelfonso, Marketing de los Servicios, ESIC Editorial, Madrid 1996, pp.280

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

El desarrollo de un plan de marketing requiere de un proceso sistematizado, a continuación se muestran las propuestas de varios autores sobre cuál debe ser el contenido de un plan de marketing.

Kotler	Ildelfonso	Carlo Cutropia	David H.Bangs	Ferrell
Resumen ejecutivo y tabla de contenido	Resumen de los objetivos del plan	Análisis de la situación de mercado	Análisis diagnóstico de la situación	Resumen Ejecutivo
Situación actual de marketing	Análisis de la situación y tendencias observadas	Análisis de oportunidades y amenazas, puntos fuertes y débiles	Formulación de los objetivos de marketing a alcanzar	Análisis situacional y del entorno (interno, externo y del cliente)
Análisis de oportunidades y problemas	Análisis de oportunidades y amenazas	Análisis de los pasos 1 y 2, desde el punto de vista de la organización comercial	Elaboración y elección de las estrategias de marketing a seguir	Análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas)
Objetivos	Establecimiento de objetivos	Fijación de objetivos con conclusión de los pasos 1-3	Acciones o planes de acción	Metas y objetivos de marketing
Estrategia de marketing	Formulación de estrategias	Estrategias a seguir, utilizando los elementos del Marketing Mix	Determinación del presupuesto de mkt	Estrategias de marketing
Programas de acción	Programas de acción	Programa de acciones (Quién, qué, cómo, cuándo)		Instrumentación de marketing
Estado de resultados proyectados	Proyección de resultados	Presupuestos		Evaluación y control
Controles	Diseño de sistemas de control	Sistemas de evaluación y control		

2.3.1 Fases del plan de marketing según Kotler

- 1. Resumen ejecutivo y tabla de contenido:** El plan de marketing debe iniciar con un breve resumen de las principales metas y recomendaciones del plan. El resumen ejecutivo permite a la alta gerencia captar la idea general del plan. Después de este resumen debe incluirse una tabla de contenido.
- 2. Situación actual de marketing:** Esta sección presenta antecedentes pertinentes en cuanto a ventas, costos, utilidades, el mercado, la competencia, la distribución y el macroentorno.
- 3. Análisis de oportunidades y problemas:** Después de resumir la situación de marketing actual, el gerente de producto procede a

identificar las principales oportunidades / riesgos, fuerzas / debilidades, y los problemas que enfrenta la línea de productos.

4. **Objetivos:** Una vez que el gerente de producto ha resumido los aspectos más importantes, debe decidir cuáles serán los objetivos financieros y de marketing del plan.
5. **Estrategia de marketing:** A continuación el gerente de producto delinea la amplia estrategia de marketing o "plan de juego" que se usará para lograr los objetivos del plan. Al desarrollar la estrategia, el gerente de producto habla con el personal de compras y fabricación para confirmar que podrán comprar suficiente materia prima y producir suficientes unidades para cumplir con los niveles de volumen de ventas meta. El gerente de producto también necesita hablar con el gerente de ventas para obtener el apoyo necesario de la fuerza de ventas, y con el funcionario de finanzas a fin de obtener suficientes fondos para publicidad y promoción.
6. **Programas de acción:** El plan de marketing debe especificar a grandes rasgos los programas de marketing diseñados para alcanzar los objetivos del negocio. Cada elemento de la estrategia de marketing debe contestar estas preguntas: ¿qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién lo hará? ¿Cuánto costará?
7. **Estado de resultados proyectados:** Los planes de acción permiten al gerente de producto elaborar un presupuesto de apoyo. Del lado de los ingresos, este presupuesto muestra el volumen de ventas pronosticado en términos de unidades y de precio promedio. En el lado de los gastos, aparece el costo de producción, distribución física y marketing, desglosado en categorías más pequeñas. La diferencia entre los ingresos y los gastos es la utilidad proyectada. Una vez aprobado, el presupuesto es la base para desarrollar planes y programas de adquisición de materiales, planeación de la producción, reclutamiento de empleados y operaciones de marketing.
8. **Controles:** la última sección del plan de marketing bosqueja los controles para monitorear el plan. Por lo regular, se detallan las metas y el presupuesto para cada mes o trimestre. La alta gerencia puede revisar los resultados en cada periodo. Algunas secciones de control incluyen planes de contingencia. Un plan de contingencia bosqueja los pasos que la gerencia seguirá en respuesta a sucesos adversos específicos, como una guerra de precios o una huelga.

2.3.2 Fases del plan de marketing según Ferrel

1. Resumen ejecutivo
 - a. Sinopsis
 - b. Aspectos principales del plan
2. **Análisis situacional y del entorno**
 - a. Entorno interno (organizacional). Contempla aspectos como la disponibilidad y utilización de los recursos humanos, la

- antigüedad y capacidad del equipo o la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros y el poder o las luchas políticas dentro de la estructura de la empresa.
- b. Entorno del cliente: Examina la situación actual de las necesidades del mercado meta (los clientes o de negocio a negocio), los cambios previstos en estas necesidades y cuán bien satisfacen los productos de la empresa tales necesidades.
 - c. Entorno externo: Comprende factores externos destacados – económico, competitivo, social, político o legal y tecnológico- que puedan ejercer presiones directas e indirectas considerables en las actividades de marketing de la compañía.
3. **Análisis SWOT (Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)**
 - a. Fortalezas
 - b. Debilidades (fortalezas y debilidades son de la empresa misma)
 - c. Oportunidades
 - d. Amenazas (oportunidades y amenazas son del entorno externo).
 - e. Análisis matricial SWOT
 - f. Estrategias de ajuste, conversión, reducción y elusión
 4. **Metas y objetivos de marketing**
 - a. Metas
 - b. Objetivos
 5. **Estrategias de marketing**
 - a. Mercado meta primario y mezcla de marketing
 - b. Mercado meta secundario y mezcla de marketing
 6. **Instrumentación de marketing**
 - a. Aspectos estructurales
 - b. Actividades tácticas
 7. **Evaluación y control**
 - a. Control formal de marketing
 - b. Control informal de marketing
 - c. Evaluaciones financieras

Este estudio de caso, empleará básicamente el modelo propuesto por Kotler y será complementado en algunos aspectos con Ferrell e Ildelfonso Grande

2.4 Teoría de la cadena de valor y estrategia competitiva de Michael Porter

Dada la naturaleza del mercado en el que se desarrolla el estudio de caso, en donde existe una ya tradicional cadena de abastecimiento en lo que a venta de hardware se refiere, se ha decidido incorporar los conceptos que maneja Michael Porter con relación a la estrategia competitiva y la

cadena de valor, estos elementos servirán más adelante en el análisis situacional y en la propuesta del plan de marketing de soluciones.

2.4.1 Definición de Estrategia

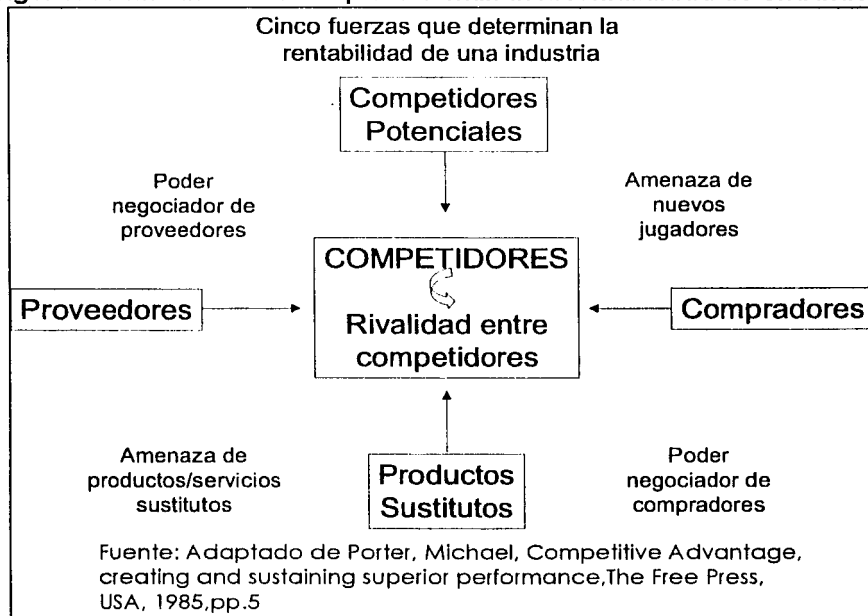
Michael Porter define estrategia como "la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto actividades diferentes"¹²

2.4.2 Las 5 fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad de una industria¹³

La intensidad de competencia en un sector no es coincidencia ni mala suerte. La competencia en un sector tiene sus raíces en la estructura económica, más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de las cinco fuerzas básicas siguientes (**Figura 2.4**):

- Amenaza de entrada de nuevos jugadores
- Rivalidad entre competidores existentes
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder negociador de los proveedores
- Poder negociador de los compradores.

Figura 2.4 Las cinco fuerzas que determinan la rentabilidad de una industria



¹² Citado por Porter en su conferencia "La nueva era de la estrategia" en Expomanagement 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Amenaza de nuevos jugadores.

La amenaza de entrada de nuevos jugadores a la industria depende de las barreras de entrada y de la reacción de los competidores que esperan al que va a ingresar. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar graves represalias por parte de los existentes, la amenaza del nuevo jugador es baja. Factores que actúan como barreras de entrada son:

- Economía de escala
- Diferenciación de producto
- Requisitos de capital
- Costos altos al cambiar de proveedor
- Acceso a los canales de distribución
- Políticas gubernamentales
- Desventaja en costo independiente de la economía de escala (por patentes, ubicación, tecnología, etc.)

Rivalidad entre competidores existentes.

La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores presionan para mejorar su posición. La rivalidad intensa es el resultado de los siguientes factores que interactúan:

- Número de competidores y su tamaño relativo (entre iguales te peleas más)
- Crecimiento lento del sector (juego por mayor participación)
- Costos fijos elevados o costos de almacenamiento (una vez producido, véndelo a cualquier precio)
- Falta de diferenciación (competencia por precio y servicio)
- Incrementos importantes de capacidad (el exceso de oferta, baja los precios)
- Intereses estratégicos elevados (es importante ser exitoso en esa industria en particular)
- Fuertes barreras de salida (por activos especializados y costos fijos de salida –laborales, reinstalación, etc.)

Amenaza de productos sustitutos

Para identificar los sustitutos es necesario observar productos que puedan desempeñar la misma función que el producto existente en el sector industrial. La posición frente a los sustitutos supone generalmente acciones colectivas de los competidores actuales. Los sustitutos que requieren mayor atención son los que:

- Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto actual
- Son producidos por sectores industriales que obtienen altos rendimientos

Poder negociador de los compradores

Los compradores compiten forzando la baja de precios, negociando calidad superior o más servicios y haciendo que los jugadores compitan entre ellos. Un grupo de compradores es poderoso si:

- Esta concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor
- Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos del comprador
- Los productos son no diferenciados
- Costos bajos al cambiar de proveedor
- Devenga bajas utilidades
- Representa una amenaza seria de integración hacia atrás
- El producto del sector no es importante para la calidad de los productos del comprador
- El comprador tiene información total.

Poder negociador de los proveedores

Los proveedores pueden amenazar en un sector con subir los precios o bajar la calidad. Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores son un reflejo de lo que hace poderosos a los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si:

- Esta concentrado en pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende
- No están obligados a competir contra productos sustitutos
- La empresa no es un cliente importante del proveedor
- El proveedor surte un producto importante para el cliente
- Ofrece productos diferenciados
- El costo de cambio de proveedor es alto
- El proveedor representa una amenaza real de integración hacia delante.

2.4.3 Estrategias para la ventaja competitiva

Porter señala que las empresas pueden optar por tres tipos de estrategias para sus negocios.¹⁴

¹⁴ Tomado de Kotler, Philip, Dirección de Marketing la edición del milenio, Pearson Educación, México 2001, pp.80 con base en Porter E., Michael, Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance, Free Press, EUA 1985.

Liderazgo en costos

Las empresas se esfuerzan por reducir al mínimo sus costos de producción y distribución a fin de poder fijar precios más bajos que los de sus competidores y conseguir una participación importante de mercado. Las empresas que siguen esta estrategia deben sobresalir en ingeniería, compras, fabricación y distribución física y necesitan menos aptitudes en marketing.

Diferenciación

El negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área de beneficio importante para el cliente y que una buena parte del mercado valora. La empresa puede esforzarse por ser el líder en servicio, líder en calidad, líder en estilo o en tecnología, pero no es posible ser líder en todo.

Enfoque

El negocio se concentra en uno o más segmentos reducidos del mercado. La empresa llega a conocer profundamente esos segmentos y busca liderazgo en costos o diferenciación dentro del segmento meta.

2.4.4 Cadena de valor y Red de entrega de valor

Porter, autor de este modelo de la cadena de valor, plasmó los elementos que dentro de una organización permiten crear más valor para el cliente. Son nueve actividades estratégicas divididas en Actividades Primarias y Actividades de Apoyo. **(Figura 2.5)**

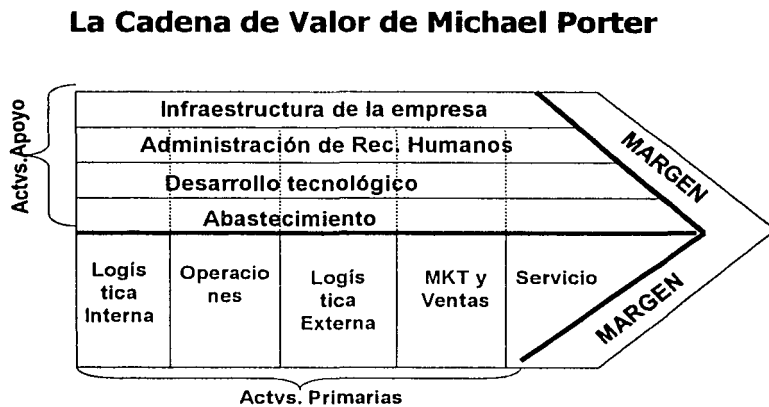
"Las actividades primarias representan la sucesión de introducir materiales al negocio (logística de entrada), convertirlas en productos terminados (operaciones), embarcar productos terminados (logística de salida), venderlos (marketing y ventas) y darles servicio (servicio). Las actividades de apoyo –compras, desarrollo de tecnología, manejo de recursos humanos e infraestructura de la empresa- se manejan en ciertos departamentos especializados ...La tarea de la empresa consiste en examinar sus costos y desempeño en cada una de las actividades que crean valor y buscar formas de mejorarla. En la medida en la que la organización pueda desempeñar ciertas actividades mejor que sus competidores, podrá lograr una ventaja competitiva."¹⁵

Toda empresa cuenta con una cadena de valor a su interior y la asociación de varias cadenas de valor entre proveedores y distribuidores dan lugar a una *red de entrega de valor* o una *cadena de entrega de*

¹⁵ Idem, Kotler, Philip, pp.44 con base en Porter E., Michael, Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance. Free Press, EUA 1985.

valor. Los avances en la tecnología de información hacen esto posible ya que actualmente las empresas pueden intercambiar información casi en tiempo real sobre sus necesidades de producto final –en el caso del distribuidor- o materias primas –si se es el fabricante- y obtenerlas en tiempos mínimos. La sinergia que se da entre varias cadenas de valor incrementa el valor hacia los clientes, quienes lo reconocen y pagan por ello.

Figura 2.5 La Cadena de Valor de Michael Porter



Fuente: Adaptado de Porter, Michael, Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance, The Free Press, USA, 1985, pp.37

RESUMEN

Planear supone decidir en el presente lo que hay que hacer en el futuro.

El concepto de producto total que incluye al producto genérico, al esperado y al aumentado, así como la matriz de crecimiento- participación del Boston Consulting Group son algunas de las herramientas que sirven para planear, la primera reflexiona sobre el producto bien o servicio que se entrega al cliente y la segunda indica cuál es la posición de cada negocio en el mercado.

La planeación se da a diferentes niveles, desde el corporativo hasta la planeación por áreas e incluso individual. Este estudio de caso se concentra en la planeación de marketing, de tal forma que el plan de marketing es un documento de gestión que contiene el conjunto de acciones de marketing que se pretenden llevar a cabo para alcanzar objetivos concretos en un mercado definido.

Planear ayuda importantemente en la toma de decisiones y en la mejora continua.

Según Michael Porter una estrategia es la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto de actividades diferentes. Para mantener una estrategia competitiva, este autor aporta la definición de las fuerzas que determinan la rentabilidad de una industria, donde se observan la amenaza de entrada de nuevos jugadores, la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de proveedores y compradores.

Toda empresa forma parte de una cadena productiva y que su papel dentro de esta red sea aportar valor es también parte del reto de EMDEC.

Fuentes de Información

- Cutropía Carlo, **El plan de marketing , cómo elaborarlo con ayuda informática**, Editorial ESIC, Madrid 1996, 251 págs
- Kotler, Philip, **Dirección de Marketing, la edición del milenio**, Pearson Educación, México 2001, 717 págs.
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary, **Mercadotecnia**, 6a Ed. Prentice Hall, México 1991, 826 págs.
- Grande Esteban, Ildfonso, **Marketing de los Servicios**, ESIC Editorial, Madrid 1996, 343 págs.
- Ferrell, O. C., **Estrategia de Marketing**, 2ª Ed. Thomson, México 2002, 463 págs.
- Porter E., Michael, **Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance**, Free Press, EUA 1985, 557 págs.
- Ackoff, Russell, **Cápsulas de Ackoff, Administración en pequeñas dosis**, Limusa, México 1997, 203 págs.
- Ackoff, Russell, **Un concepto de planeación de empresas**, Limusa, México 1976, 157 págs.
- Hoffman, Douglas, **Fundamentos de Marketing de Servicios, Conceptos, estrategias y casos**, 2ª Ed. Thomson, México, 2002, 569 págs.
- Cowell, Donald, **Mercadeo de Servicios, un Nuevo enfoque: del operativo al perceptivo**, Fondo Editorial Legis, Colombia 1991, 354 págs.
- Material **Taller de Planeación Estratégica** de EMDEC 2001
- Westwood, John, **Cómo preparar un plan de marketing**, The Sunday Times nuevos emprendedores, España 2001, 142 págs.
- Sainz de Vicuña Ancin, José María, **El plan de marketing en la práctica**, 3ª Ed., ESIC Editorial, Madrid 1996, 348 págs.
- Hatton, Angela, **La guía definitiva del plan de marketing**, Pearson Educación, España 2000, 373 págs.
- Conferencia:** La nueva era de la estrategia Expomanagement 2002, **Michael Porter**.

3. La Mercadotecnia de Servicios

Capítulo 3. La Mercadotecnia de Servicios

Lo que ocurre dentro de las empresas mexicanas, su problemática cotidiana y la determinación de acciones y estrategias, definidas algunas veces de forma empírica, tienen siempre una base teórica. Para la realización de este estudio de caso se han seleccionado algunos conceptos y definiciones considerados útiles para su comprensión y aplicación.

3.1 Los Bienes y Servicios

3.1.1 ¿Qué entendemos por bienes y servicios?

Definir ambos términos es necesario para llegar a comprender su significado y justificar la existencia de un marketing específico para los servicios:

“ Un **bien** es el resultado tangible de una actividad transformadora en distinto grado. Un **servicio** es una prestación, un esfuerzo o una acción.

Toda actividad empresarial conduce a un **producto**, que puede ser un **bien** o un **servicio**. Podemos entender entonces que los bienes y los servicios son materializaciones de actividades diferentes. Un **producto es** algo que se puede ofrecer al mercado para ser adquirido, usado o consumido, para satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.”¹⁶

“Los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes” American Marketing Association¹⁷

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene porqué ligarse necesariamente a un producto físico. (Kotler)”¹⁸

“Los bienes intangibles se denominan también **servicios**. Su estructura es inmaterial. Se trata de actos que reciben el sujeto o sus pertenencias, y a través de los cuales quedan solucionados los problemas o carencias sentidos... Eiglier y Langeard han propuesto que el proceso de elaboración de los servicios...reciba el nombre de *servucción*.”¹⁹

¹⁶ Grande, Ildefonso, Marketing de los Servicios, ESIC Editorial, Madrid 1996, pp.26

¹⁷ Idem, Grande, Ildefonso, pp.26

¹⁸ Idem, Grande, Ildefonso, pp.26

¹⁹ Larrea, Pedro, Calidad de Servicio del marketing a la Estrategia, ESIC Editorial, Madrid 2000, pp.62

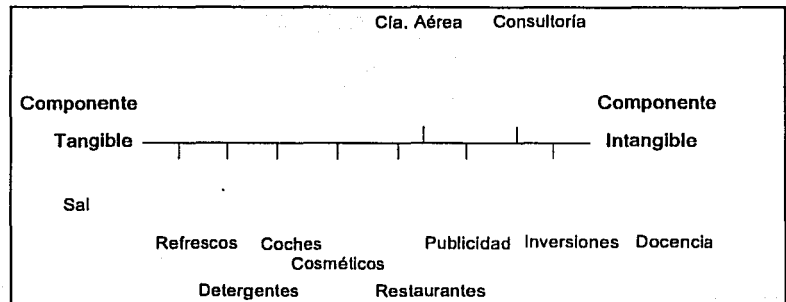
3.1.2 Diferencia entre bien y servicio

"Shostack acuñó el concepto de *identidad de mercado* para diferenciar los bienes de los servicios ...pone de relieve que los productos son combinaciones de bienes y servicios en las que el peso de cada una de estas categorías difiere"²⁰

La **figura 3.1** ilustra este concepto y "...a medida que nos desplazamos hacia la derecha aumenta el componente intangible del producto y mayor es su carácter de servicio. Cuanto más hacia la izquierda se encuentre el producto más tangible es la oferta y más se *identifica* con bienes.

Cuando el peso del bien es mayor que el del servicio –un coche, por ejemplo- el producto se llama bien, y cuando el del servicio es mayor que el del bien lo llamamos servicio."²¹

Figura 3.1



Fuente: Grande, Ildefonso, Marketing de los Servicios, ESIC Editorial, Madrid 1996, pp.27

²⁰ Idem, Grande, Ildefonso, pp.27. Ver Service Management and Marketing, Grönroos, Christian, Lexington Books, E.U.A., 1990, pp.32.

²¹ Idem, Grande, Ildefonso, pp. 27-28

3.1.3 Características de los Servicios

Esta tabla se muestran las características de los servicios según tres autores, siendo éstos coincidentes en su esencia.

Kotler	Ildefonso	Donald W. Cowell
Intangibilidad	Intangibilidad	Intangibilidad
Inseparabilidad	Inseparabilidad	Inseparabilidad
Variabilidad	Heterogeneidad o inconsistencia	Heterogeneidad o inconsistencia
Imperdurabilidad	Carácter perecedero	Carácter perecedero
	Propiedad	Propiedad

3.1.3.1 Intangibilidad

Los tres autores coinciden en esta característica que es en si la más representativa de los servicios. Un servicio no se puede tocar y no se puede probar antes de ser adquirido. Es un reto para el proveedor de servicios tangibilizar de alguna forma sus servicios. Una desventaja de los servicios, a diferencia de los bienes es que un servicio no puede patentarse.

Se habla de que los servicios tienen grados de "tangibilización", en el presente caso, la empresa vende equipo de cómputo -un tangible-complementado con ciertos servicios intangibles como instalación, capacitación, garantía. En la venta de soluciones empresariales el producto tiene un grado mayor de intangibilidad y por tanto, las estrategias de marketing deben ser distintas.

3.1.3.2 Inseparabilidad

Los servicios generalmente se producen y consumen simultáneamente, es decir, el proveedor y su personal se encuentran presentes en el momento de otorgar el servicio, (no se puede almacenar como un producto tangible.) y muchas veces el cliente forma parte del servicio.

El servicio de consultoría que se pretende ofrecer en la empresa que estudiamos se presta en casi un cien por ciento de las veces con la presencia del cliente, ya que se requiere obtener información de él, realizar pruebas y ajustes a las soluciones, personalizándolas a las necesidades de la empresa.

3.1.3.3 Estandarización (Variabilidad, Heterogeneidad o Inconsistencia)

Esta característica indica que un servicio es difícil de estandarizar, debido a que son prestados por personas en su mayoría, se pueden estandarizar los procesos de prestación del servicio, más no el servicio en sí.

Aquí los tres autores destacan la importancia de establecer criterios mínimos de atención y poner énfasis en la capacitación del personal que los otorga, de esta forma, se tiene más posibilidad de dar una imagen consistente.

En el presente caso, es muy difícil estandarizar incluso el proceso de entrega del servicio, ya que se trata de empresas completamente distintas con necesidades y requerimientos particulares.

3.1.3.4 Imperdurabilidad

El servicio no se puede almacenar ya que se da en el momento de su uso o compra. La consultoría empresarial e informática cumple con esta característica. Aquí es crítico conocer el mercado objetivo y dimensionar los proyectos deseados y posibles de atender, a fin de contar con el personal especializado suficiente.

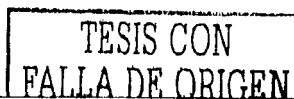
3.1.3.5 Propiedad

Al adquirir un servicio se está pagando por el uso, el acceso al mismo, no se puede poseer. En el caso de la consultoría empresarial e informática se está pagando por el conocimiento del consultor, aunque parte tangible de este servicio son las herramientas de software que se comercializan, así, el cliente compra la asesoría, el desarrollo y el software, la parte tangible de este último es la licencia de propiedad.

3.1.4 Algunas restricciones para la administración de servicios y formas de superarse.²²

Características del Servicio	Restricción	Sugerencia para superar la restricción
Intangibilidad	Dificultad para mostrarse Dificultad para aplicar el mix de marketing No se puede patentar Dificultad para juzgar precio y calidad por anticipado	Enfocarse en los beneficios Aumentar la tangibilidad del servicio (por ej. Representación física) Uso de nombres de marca. Empleo de personajes para personalizar el servicio. Adquirir reputación
Inseparabilidad	Se requiere de la presencia del productor Venta directa en la mayoría de los casos	Aprender a trabajar en grupos más grandes (cadenas de valor) Trabajar más rápido Capacitar proveedores de servicio más competentes
Estandarización	El patrón de prestación del servicio depende de quién y cuándo se ofrece. Dificultad para asegurar calidad	Selección y capacitación cuidadosa del personal. Asegurar que se vigilen las normas Servicio pre-empacado Destacar características demostradas
Imperdurabilidad	No se puede almacenar Problemas con fluctuación de la demanda	Mejor juego entre oferta y demanda Contar con alianzas para las temporadas de sobre demanda.
Propiedad	El cliente tiene acceso a la actividad o facilidad, pero no a la propiedad	Destacar ventajas por no existir la propiedad El concepto de pólizas de mantenimiento da derecho a actualizaciones de software y asesoría adicional del personal especializado.

²² Adaptado de Donald W. Cowell. Cowell, Donald, Mercadeo de Servicios, Fondo Editorial Legis, Colombia 1991, pp.29.



3.2 La Mercadotecnia

3.2.1 Algunas definiciones

"Mercadotecnia es el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos de los individuos y de las organizaciones."

American Marketing Association²³

"La mercadotecnia es un sistema global de actividades de negocios proyectadas para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfagan deseos de clientes actuales y potenciales."

William Stanton²⁴

"Mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros"

"La mercadotecnia consiste en desarrollar las actividades mercantiles que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario"

"La mercadotecnia consiste en lograr que los bienes y servicios adecuados le lleguen a las personas adecuadas, en el lugar adecuado, en el momento adecuado, al precio adecuado, con la comunicación y la promoción adecuada"

Phillip Kotler²⁵

3.2.2 La Función de Marketing

Para Laura Fischer las funciones de la mercadotecnia son: la investigación de mercados, las decisiones sobre el producto, el precio, la distribución, la promoción, la venta y la posventa. Para Ildefonso Grande "la función de marketing es un proceso de captación, estimulación, comprensión y satisfacción de necesidades de los consumidores que involucra a toda organización"²⁶. Y esta función depende a su vez de dos elementos: el primero, las fuerzas del mercado (las variables económicas, culturales, tecnológicas, los clientes, competidores, proveedores) –lo que para Fischer son las variables no controlables de mercadotecnia, es decir, las fuerzas

²³ Kotler, Philip, Dirección de Marketing la edición del milenio, Pearson Educación, México 2001, pp.8

²⁴ Fischer, Laura, Mercadotecnia, 2ª Ed Mc Graw-Hill, México 1993 pp.7

²⁵ Kotler, Philip y Armstrong, Gary Fundamentos de Mercadotecnia, 2ª Ed. PrenticeHall, México, 1991 pp.5

²⁶ Idem, Grande, Ildefonso, pp.73



que limitan las decisiones a las que pueden llegar las empresas- y el segundo, las actividades de marketing o mix de marketing y que básicamente tratan de las decisiones sobre producto, precio, plaza y promoción –las denominadas variables controlables según Laura Fisher-

Es importante subrayar que el enfoque de Idefonso Grande va más allá de la simple distinción de variables y funciones, mencionando que las funciones las ejecuta toda la empresa, sin olvidar que existe un departamento específico de marketing encargado del diseño de las 7 p's del mix de marketing.

3.2.3 El mix de marketing

Existen muchas formas posibles de satisfacer las necesidades de los clientes, Mc Carthy propone el concepto de mix de marketing para hacerlo más sencillo, y se conocen como las 4 pés de la mercadotecnia, en cada una se toman decisiones sobre diferentes aspectos.

McCarthy clasificó estas herramientas en cuatro grupos amplios a los que llamó las cuatro "pes" de marketing: producto, precio, plaza y promoción."²⁷

"Es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta.

Las variables de marketing específicas dentro de cada grupo son:

Producto:

- Variedad de producto
- Calidad
- Diseño
- Características
- Nombre de marca
- Empaque
- Tamaños
- Servicios
- Garantías
- Devoluciones

Precio:

- Precio de lista
- Descuentos
- Complementos
- Periodo de pago
- Condiciones de crédito

²⁷ Koller, Philip, Dirección de Marketing la edición del milenio, Pearson Educación, México 2001, pp.15

Promoción:
Promoción de ventas
Publicidad
Fuerza de ventas
Relaciones públicas
Marketing Directo

Plaza:
Canales
Cobertura
Surtidos
Ubicaciones
Inventario
Transporte"²⁸

Para Ildfonso Grande la mezcla de mercadotecnia de los servicios comparte ciertas actividades de la mezcla de mercadotecnia de bienes tangibles:

Producto:
Diseño de atributos funcionales de prestaciones
Modificación y eliminación de productos
Diseño de líneas y gamas de productos
Denominaciones de marca
Determinación de la calidad
Diseño de envases
Garantías de los productos

Precio:
Políticas y estrategias de precios
Condiciones de pago

Distribución (Plaza):
Selección de canales
Cobertura geográfica del mercado
Localización de puntos de venta
Asignación de territorios a los vendedores
Logística y distribución de los productos

Comunicación (Promoción):
Publicidad
Venta personal
Promoción de ventas
Relaciones públicas

²⁸ Koller, Philip, Dirección de Marketing la edición del milenio, Pearson Educación, México 2001, pp.15

Booms y Bitner agregan tres "pes" adicionales para los servicios:

"Desde el punto de vista de los servicios las cuatro "pes" del mercado ascienden a siete. Las tres nuevas "pes" son las personas (*people*), los procesos (*process*) y la atención al consumidor (*customer service*).

La inclusión de la quinta P (personas), es consecuencia de una de las características básicas de los servicios, su inseparabilidad. Los servicios no pueden sustraerse de las personas que los suministran, quienes incluso llegan a ser un factor de diferenciación y de posicionamiento...La calidad de un servicio depende mucho de la persona que lo preste.

La sexta P (procesos) hace referencia a los procedimientos, mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio, y afectan a su calidad. (Los procesos son muy distintos dependiendo de cada empresa).

La séptima P (*customer service*), el servicio al consumidor, es consecuencia de la adopción del principio de empresa orientada al consumidor. El servicio al cliente pretende conseguir una relación duradera con el mercado."²⁹

3.2.4 Investigación de mercados

"Investigación de mercados es el proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos y descubrimientos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta la empresa" Kotler³⁰

Las empresas generalmente presupuestan un 1 o 2% de sus ventas para investigación de mercados.

Existen tres tipos de empresas de investigación de mercados:

Empresas de investigación e información. Estas empresas reúnen información sobre consumidores y comercio, que venden a cambio de una cuota. Ejemplos: Nielsen Media Research. En el mercado de TI a nivel mundial se encuentra IDC, Gartner Group y en México la empresa Select – con más de 10 años de experiencia en el mercado mexicano- es líder en proporcionar este tipo de servicios.

Empresas de investigación de mercados a la medida: Estas empresas se contratan para llevar a cabo proyectos específicos. Ellas diseñan el estudio e informan de sus resultados

Empresas de investigación de mercado especializadas: Estas empresas ofrecen servicios de investigación especializados. El mejor ejemplo es la

²⁹ Idem. Grande, lldfonso, pp.74-77

³⁰ Idem. Kotler, Philip, pp.103

empresa de servicio de campo, que vende servicios de entrevistas de campo a otras empresas.

En el caso actual se empleará la información que presenta Select al mercado por estar respaldada por una gran experiencia y credibilidad.

3.3 Complejidad de la Mercadotecnia de Servicios, algunos conceptos para entenderla

"La percepción de calidad no se produce de una manera global y única para cada operación comercial, sino de manera detallada y múltiple; cada interacción o contacto proveedor-cliente constituye un "encuentro" (un "momento de verdad" como diría Carlzon)"³¹

Para que cada momento de verdad resulte en satisfacción para el cliente, el personal de contacto esta respaldado por varios elementos dentro de su organización, lo que algunos autores denominan back office, así, el prestar un servicio reviste una complejidad significativa, lo que nos lleva a compartir lo propuesto por Gonroos: "...el marketing de servicios requiere no solo marketing externo sino también marketing interno y marketing interactivo" ³²o marketing de relaciones. A continuación las definiciones de Kotler y su representación visual en la **Figura 3.2.**

3.3.1 Marketing externo

Describe el trabajo normal de preparar, poner precio, distribuir y promover el servicio ante los clientes.

3.3.2 Marketing interno³³

Describe el trabajo de capacitar y motivar a los empleados para que atiendan bien al cliente.

Esta nueva forma de pensar data de la década de los ochenta y su autor es Grönroos³⁴ quien la define como "el conjunto de estrategias y tácticas para emplear y conservar en la organización a las mejores personas, para que desarrollen mejor su trabajo, aplicando para ello los principios y conceptos de marketing para vender la empresa y su actividad a sus empleados."³⁵

³¹ Idem, Larrea, Pedro, pp.74

³² Idem, Kotler, Philip, pp.435

³³ El término Internal Marketing es considerado como una de las principales aportaciones de Christian Grönroos al Marketing de Servicios. Este autor, dedica todo un capítulo en su libro Service Management and Marketing, capítulo 10 pp 220-239.

³⁴ Aunque Kotler lo llama Gonroos se trata del mismo autor.

³⁵ Idem, Grande, Ildefonso, pp.86

Es sin duda una tarea difícil, porque generalmente se considera una labor del área de recursos humanos y no de marketing, consideramos sin embargo que el éxito de la **implementación** de un marketing interno depende en gran medida del convencimiento de la dirección sobre su utilidad y del empeño que muestre porque así sea. Esto implica tratar a los empleados como a un cliente y a su trabajo como un producto.

Algunos principios del marketing interno

- El personal de la empresa es el primer mercado a atender.
- El empleado entiende que debe actuar como se le indica y estar dispuesto a prestar servicios adicionales en ocasiones.
- El empleado sabe y acepta que la capacitación y formación que se le otorga es para apoyarlo en su contacto con el cliente
- Su formación tiene como objetivo saber qué hace y porqué, aceptando su función dentro de la empresa. Conocer la trascendencia de su labor incrementa el compromiso con la organización.
- La empresa debe fomentar un clima informativo abierto donde canales de comunicación y flujos de procesos sean claros para todos
- La empresa debe reforzar la comunicación con herramientas como folletos, circulares o alguna revista interna y proporcionar herramientas para que las personas de contacto con el público puedan actuar, esto incluye desde las descripciones de puesto como los sistemas de remuneración y promoción.

Marketing interactivo: describe la habilidad de los empleados para servir a los clientes. Puesto que el cliente juzga el servicio no solo por su calidad técnica sino también por su calidad funcional, los proveedores deben proporcionar un toque personal además de alta tecnología.

Figura 3.2 Tipos de Marketing en Industrias de Servicios



3.3.3 Marketing de Relaciones

Para Ildelfonso Grande una empresa de servicios debe transitar desde el Marketing de Transacciones hacia el Marketing de Relaciones.

Marketing de transacciones se caracteriza por concentrarse exclusivamente en la venta, solo resalta las características de los bienes o servicios y no los beneficios proporcionados, pone poco énfasis en la atención al cliente y en su satisfacción; el contacto que mantiene con ellos es escaso o moderado una vez realizada la venta.³⁶

"Marketing de relaciones consiste en un conjunto de estrategias y actuaciones encaminadas a mantener y mejorar las relaciones con los clientes (Berry, 1983)"³⁷

Características del marketing de relaciones

Las características del marketing de relaciones son:

Considerar a los clientes como el activo principal de la empresa.

³⁶ Idem, Grande, Ildelfonso, pp.84

³⁷ Idem, Grande, Ildelfonso, pp.84

Resaltar los beneficios que obtienen los consumidores de los bienes o servicios más que destacar las características.

Planeación y visión a largo plazo.

Aplicar marketing interno para garantizar la satisfacción de los clientes.

EMDEC esta llevando a cabo un marketing de transacciones, mismo que le ha resultado exitoso para los actuales productos que comercializa, sin embargo, si desea penetrar rápidamente en el mercado con sus nuevas soluciones debe existir un cambio en el estilo de marketing y no solo es contar con un equipo de profesionales dedicados a realizar marketing de soluciones, sino a reforzar el marketing interno que actualmente se realiza e implementar marketing de relaciones. Para ello, la teoría nos dice que se deben cumplir tres condiciones:

Los clientes deben desear un servicio periódico

Los clientes deben tener la capacidad de controlar la selección del proveedor

Deben existir varios proveedores que ofrezcan el producto.

En el mercado al que EMDEC desea llegar estas tres condiciones se cumplen completamente.

Estrategias para aplicar marketing de relaciones

Diseñar un servicio básico La empresa cuenta con soluciones básicas de software a partir de las cuáles se pueden realizar modificaciones a la medida del cliente

Estandarizar la relación, es decir, tipificarla y homogeneizarla para prestar los servicios siempre de la misma forma. Para conseguirlo debe tratarse de emplear alguna tecnología como bases de datos. Hemos visto ya que una de las características de los servicios es precisamente su heterogeneidad y parecería que esta estrategia no es útil para el servicio que se quiere prestar, pero todo lo contrario, emplear la tecnología del CRM –que se tratará más adelante- es una herramienta fundamental para la aplicación del marketing de relaciones.

Aumentar el servicio. Partiendo del servicio básico, existen lo que se conoce como pólizas de mantenimiento, éstas le permiten al cliente acceder a nuevas versiones de su software, a recibir información de interés para el desarrollo de su negocio, a recibir cierto número de horas de consultoría al año por parte del proveedor, etc. Al proveedor le sirve para retener clientes y mantener una relación estrecha con él.

Fijar un precio de relaciones, es decir, los mejores precios para los mejores clientes.

Mostrar que la empresa sabe **valorar a los clientes**. Con la ayuda de un CRM podemos aplicar esta estrategia, ya que su base de datos nos permite tener información del cliente como sus gustos, fecha de cumpleaños, etc. Y automáticamente enviar una felicitación a los clientes en este día o bien, auxiliar al personal de contacto en lograr empatía con el cliente.

Aplicar el marketing interno.

El éxito del establecimiento de marketing de relaciones y marketing interno descansa también en una cultura empresarial favorable en donde el cliente sea lo más importante y las estructuras organizacionales fomenten la participación de sus miembros y los motiven.

3.3.4 Filosofía del CRM.

Intermanagers cita en un artículo:³⁸

"10 Veces más es lo que cuesta adquirir un nuevo cliente que conservar uno actual."

AMR Research

"69% de los clientes se pierden por la baja calidad del servicio, 13% por problemas de producto y 9% por precio."

Michaelson & Associates

¿Qué es un CRM?

El mayor activo de las empresas actualmente está en el conocimiento que ellas tienen de sus clientes, sus preferencias, hábitos de compra, y saber porque los prefieren. En una empresa orientada al mercado la filosofía del CRM (Customer Relationship Management) o Administración de las Relaciones con el Cliente es toda una cultura organizacional, una estrategia que implica mejorar el proceso de venta para manejar mejor las relaciones con los clientes, atenderlos como esperan, desarrollar su fidelidad y poderlos conservar.

Douglas Hoffman (2002) en su libro Fundamentos de Marketing de Servicios lo define como "el proceso de identificar, atraer, diferenciar y retener a los clientes"³⁹

La Administración de Relaciones con Clientes no es un producto o un servicio específico, es una estrategia que tiene como propósito en las empresas, el transformar los procesos de negocios para conservar y lograr más clientes, apoyados en herramientas tecnológicas.

Tampoco es un concepto nuevo, las compañías siempre han tenido como finalidad vender más y ganar la lealtad de sus clientes. La globalización de

³⁸ Tomado de un artículo publicado en Intermanagers sobre CRM, autora Sandra Plata, 2000. www.intermanagers.com

³⁹ Hoffman, Douglas, Fundamentos de Marketing de Servicios, 2ª Ed. Thomson, México 2002, pp.286

la economía, la eliminación de fronteras gracias a Internet es posible elegir entre más opciones y las empresas están obligadas a brindar mejor atención.

En México los pioneros en la adopción de sistemas CRM son las grandes empresas tecnológicas y los bancos, a través de sus centros de atención telefónica (call centers). Existe aún gran oportunidad de mercado para primero, asimilar esta cultura organizacional y segundo para proporcionar servicios de consultoría e implementación de soluciones de software CRM.

La principal desventaja que encuentra Hoffman en un CRM es: al conocer más sobre el cliente se les puede clasificar, dando como resultado la identificación de clientes muy rentables y clientes poco rentables y desde la perspectiva del cliente, no es agradable saber que se es considerado un cliente de poco valor para una empresa, sin embargo, desde una óptica positiva "los beneficios de un proyecto de CRM son:

Mayor rentabilidad del cliente-eficiencia en mercadotecnia; es decir, comprender mejor al comprador, mejorar su retención, aumentar el número de clientes de alto valor y su rentabilidad.

Reducir los costos operativos: reubica la comunicación con el cliente, reduce los costos a través de mejores objetivos y baja el tiempo/costo para generar información/reportes".

3.4 Mercadotecnia de Producto y Mercadotecnia de Soluciones

Tomando como base la definición de la American Marketing Association, para efectos de este caso práctico definiremos **Mercadotecnia de Producto** como el proceso de planear y ejecutar la determinación de precio, promoción y distribución de bienes de equipo de cómputo (hardware) a través de una cadena de asociados de valor agregado, donde juntos satisfacen los objetivos de las empresas mexicanas.

Partiendo de los conceptos de Marketing y entendiendo las diferencias entre bienes y servicios, es conveniente definir como **Mercadotecnia de Soluciones** al proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y entrega de soluciones empresariales de software a empresas mexicanas medianas y grandes asegurando un alto nivel de satisfacción al cliente, a través de una cadena de asociados de valor agregado especializada, estableciendo procesos adecuados para ello.

EMDEC cuenta únicamente con un departamento de Mercadotecnia cuyos esfuerzos están totalmente dedicados a la Mercadotecnia de Producto y como se ha visto en la mezcla de marketing para servicios se adicionan tres "pes" nuevas. Es importante para la empresa realizar un marketing dedicado a la comercialización de estos servicios de consultoría.

La diferencia radica en un mix de marketing diferente que pone énfasis en la especialización del personal que tiene contacto con el cliente, en procesos claros que faciliten la entrega del servicio y garanticen la satisfacción de las necesidades requeridas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RESUMEN

Un producto puede ser un bien o un servicio. Un bien es el resultado tangible de una actividad transformadora en distinto grado. Un servicio es una prestación, un esfuerzo o una acción.

El concepto de identidad de mercado se refiere a que los productos son combinaciones de bienes y servicios en distinto grado.

Los servicios se caracterizan por ser intangibles, inseparables, heterogéneos, imperdurables y ausentes de propiedad.

La Mercadotecnia es el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos de los individuos y de las organizaciones. Partiendo de este concepto, en el capítulo se exponen las definiciones de Mercadotecnia de Producto y Mercadotecnia de Soluciones, ambas aplicables a EMDEC. La primera se enfoca en los productos de equipo de cómputo y la segunda, en las soluciones empresariales de software.

El marketing de servicios incluye en su mezcla tres elementos más a las tradicionales de Precio, Producto, Plaza y Promoción, por sus siglas en inglés se denominan, Personal, Procesos y Servicio al cliente o evidencia física.

Para llevar a cabo una buena administración de servicios es importante aplicar los conceptos de marketing interno –ve a los empleados como el principal cliente-, marketing externo –el trabajo normal del mix de marketing-, marketing interactivo –habilidad de los empleados para servir a los clientes-, marketing de relaciones –estrategias encaminadas a mantener y mejorar las relaciones con los clientes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Fuentes de Información

Kotler, Philip, **Dirección de Marketing, la edición del milenio**, Pearson Educación, México 2001, 717 págs.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary, **Mercadotecnia**, 6a Ed. Prentice Hall, México 1991, 826 págs.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary, **Fundamentos de Mercadotecnia**, 2a Ed. Prentice Hall, México 1991, 654 págs.

Fischer, Laura, **Mercadotecnia**, 2a Ed. Mc Graw Hill, México 1993, 439 págs.

Grande Esteban, Ildelfonso, **Marketing de los Servicios**, ESIC Editorial, Madrid 1996, 343 págs.

Hoffman, Douglas, **Fundamentos de Marketing de Servicios, Conceptos, estrategias y casos**, 2ª Ed. Thomson, México, 2002, 569 págs.

Cowell, Donald, **Mercadeo de Servicios, un Nuevo enfoque: del operativo al perceptivo**, Fondo Editorial Legis, Colombia 1991, 354 págs.

Shostack, Lynn, "**Breaking Free from Product Marketing**", Journal of Marketing, abril 1977, pp.73-80

Grönroos, Christian, **Service Management and Marketing**, Lexington Books, E.U.A., 1990. 298 págs.

Christopher H., Lovelock, **Services Marketing**, 2a Ed. Prentice Hall, E. U. A. 1991

Zeithaml, Valarie, Bitner, Mary, **Marketing de Servicios, Un enfoque de integración del cliente a la empresa**, 2ª Ed. Mc Graw Hill, México, 2002. 747 págs.

www.ama.org

www.intermanagers.com

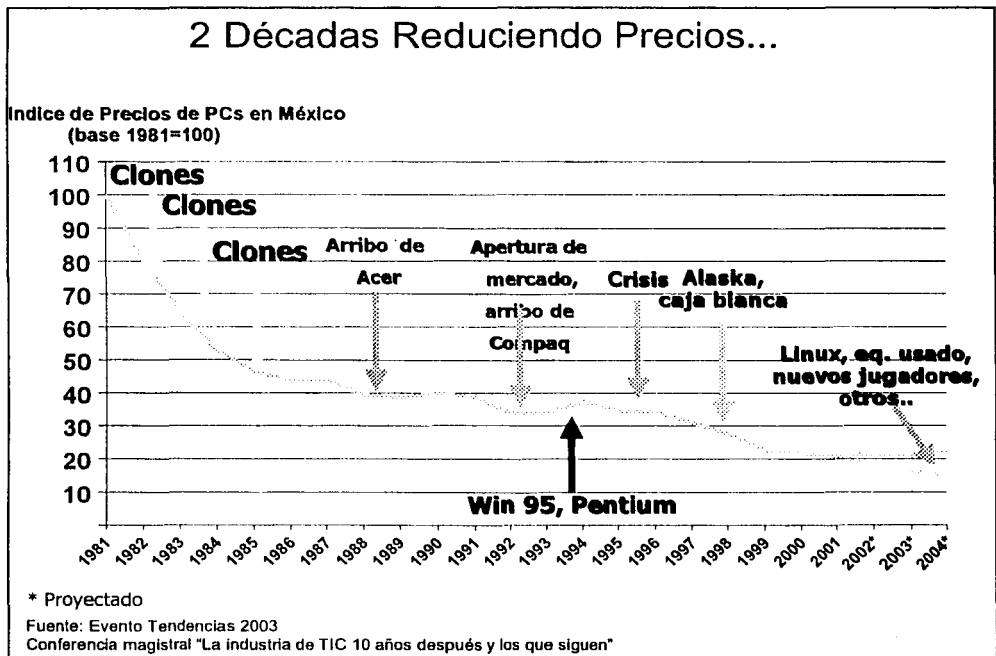
4. El entorno de EMDEC

Capítulo 4. El entorno de EMDEC

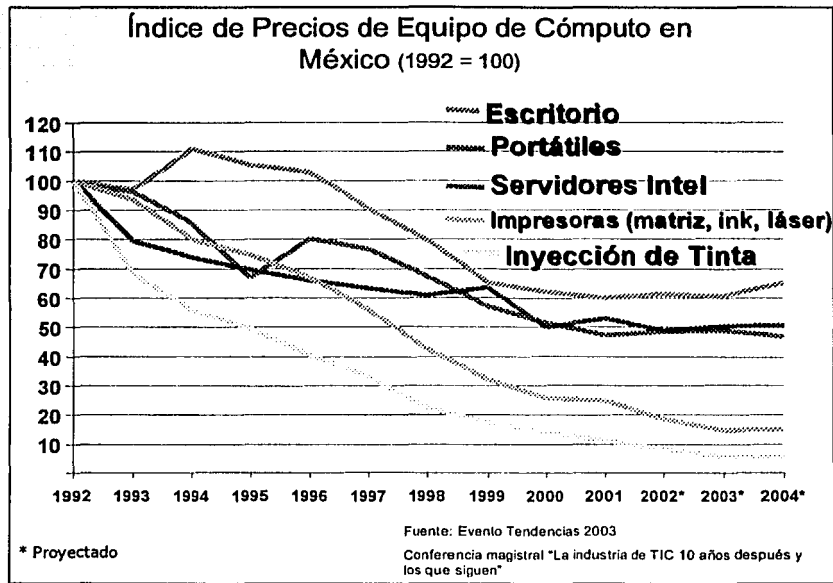
4.1 Antecedentes

El mercado de TI en México ha evolucionado considerablemente durante las dos últimas décadas, el nacimiento de Internet, el surgimiento de nuevos y poderosos programas de cómputo, el avance acelerado de nuevas tecnologías que hacen más accesible estos recursos a las empresas de México, han traído como resultado una disminución en los precios de adquisición de tecnología y por ende una baja en los márgenes de utilidad de la cadena de distribución.

Para ejemplificar lo expuesto, tenemos que la **Gráfica 4.1** presenta la evolución del precio de las PC's desde 1981, comparando el precio de una PC, hoy en día su precio es de menos del 30% de lo que costaba en 1981. Lo mismo ha sucedido con todo el hardware (**Gráfica 4.2**).



Gráfica 4.1 2 décadas reduciendo precios

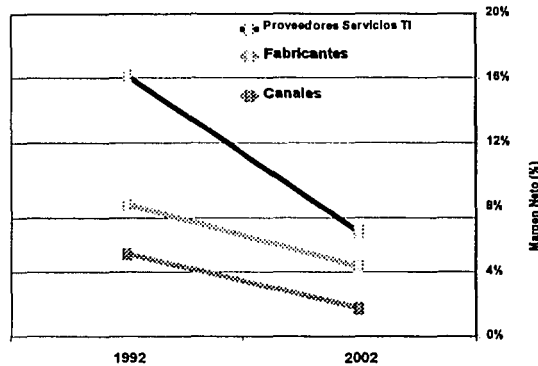


Gráfica 4.2 Índice de precios de equipo de cómputo en México

Los márgenes en México también han sufrido debido a la disminución de precios, en la **Gráfica 4.3** observamos que los proveedores de servicios de Tecnologías de Información son los que mantienen un nivel superior de margen comparado con los fabricantes de hardware y los canales de distribución. En el caso de los canales de distribución, el volumen de ventas ha compensado esta menor utilidad.

Las empresas deben buscar nuevas estrategias para permanecer vigentes y seguir creciendo. Por su parte, EMDEC ha decidido buscar la consolidación de su estrategia elegida hace más de dos años: diferenciar su oferta enfocándose en la venta de soluciones empresariales de software, para ello se formaron alianzas con empresas proveedoras (Solomon, Goldmine, Oracle) y se pensó en comercializarlas a través de su actual cadena de distribución, apoyándolos con capacitación y consultoría de negocios, (desarrollo de canal) para avanzar con éxito en el nuevo milenio. La propuesta es la definición de un plan de mercadotecnia de servicios que impulse la comercialización de las soluciones empresariales de software que tiene la empresa dentro de su portafolios de servicios.

Margen Neto a la Baja....



Fuente: Evento Tendencias 2003
Conferencia magistral "La industria de TIC 10 años después y los que siguen"

Gráfica 4.3 Margen Neto a la baja

4.2 Situación actual del mercado de Tecnologías de Información

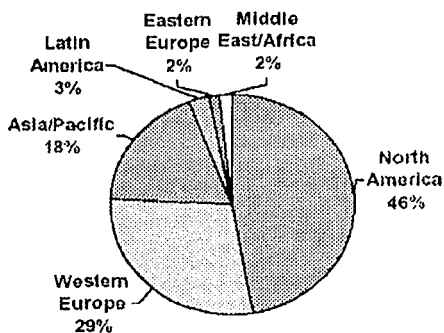
Este apartado dará un paseo por el mundo para conocer la situación a nivel internacional del mercado de Tecnologías de Información, luego, llegando a México, se conocerá el mercado al que se ha decidido abarcar con las soluciones de EMDEC. Al final, se detalla información del mercado de las soluciones ERP, CRM y bases de datos que comercializa EMDEC.

4.2.1 En el mundo

El gasto mundial en Tecnologías de Información durante el 2002 fue de 980.8 billones de dólares. Durante este año, Estados Unidos fue el país con mayor gasto en TI representando el 46% del total, le siguen las regiones de Europa Occidental con el 26%, 18% en Asia-Pacífico y 3% en Latinoamérica, al final se ubican África y Europa oriental con el 2% respectivamente.

Esto significa que del total de dinero que se gasta en TI en el mundo Estados Unidos, Europa y Asia son los principales consumidores, esto es muestra también de su desarrollo económico. **(ver gráfica 4.4)**

Gasto Mundial en TI durante 2002



USD 980.8 Billion

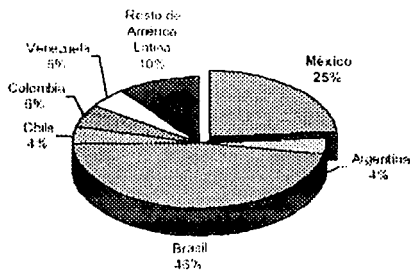
SOURCE: IDC 2002 IT SPENDING PATTERNS

Fuente: Presentación "Latinamerica ITC Market Trends"
 Expuesta en www.idc.com

Gráfica 4.4 Gasto Mundial en TI durante 2002.

El mercado de América Latina tiene un valor de 27 billones de dólares y el principal mercado es Brasil, seguido por México quién representa un 25% del total de mercado latinoamericano. **(ver gráfica 4.5)**

Posición del mercado mexicano de TI en América Latina



USD 27.0 Billones

Fuente: IDC del Norte y Sur, February 2002, p. 11

Fuente: Presentación "Tendencias del mercado mexicano"
 IDC de México Dirección Estratégica
 Expuesta en www.idc.com

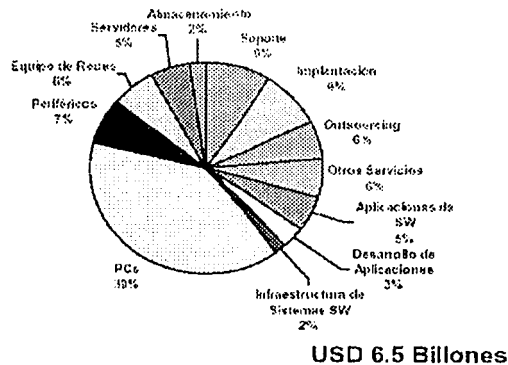
Gráfica 4.5 Posición del mercado mexicano de TI en América Latina

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

4.2.2 El mercado en México

A pesar de que México no sobresale entre los países con mayor producción de TI –según estudios de la OCDE- si es el país en América Latina con mayor crecimiento en exportación de bienes de TI (46% aprox. 2002). A nivel nacional el mercado se ve así (**Gráfica 4.6**):

Distribución del mercado mexicano de TI 2002



Fuente: IDC de México, 2002. Factores de Inversión en TI

Fuente: Presentación "Tendencias del mercado mexicano"
 IDC de México Dirección Estratégica
 Expuesta en www.idc.com

Gráfica 4.6 Distribución del mercado mexicano de TI 2002

Existen diferentes criterios para clasificar a las empresas, la Secretaría de Economía y la OCDE se basan tanto en número de empleados como en monto de facturación anual. Los fabricantes de software fundamentan su criterio principalmente en el monto de facturación en dólares de las empresas y Select –empresa de investigación de mercados en México- basa su criterio en el número de empleados. (**Ver figura 4.1**) Para efectos de este estudio de caso se usará la clasificación de Select, sin dejar de considerar lo que los fabricantes de software indican.

Figura 4.1 Clasificación del mercado mexicano

Select	Industria de Software	OMC y SE
Micro 1-15 emp	Micro 0-5MUSD	Micro 15 emp y 3MUSD
Pequeña 16-100 emp	Pequeña 5-20MUSD	Pequeña 100 emp y 49MUSD
Mediana 101-250 emp	Mediana 20-70MUSD	Mediana 250emp y 110MUSD
Intermedia 251-1000 emp	Grande >70MUSD	Grande >250emp y >110 MUSD
Corporativo 1001-5000 emp		
Mega >5000 emp		

Fuente: Adaptado de la presentación "Industria del software, oportunidad en integración y mediana empresa ¿dónde quedan las aplicaciones?" Evento Tendencias 2003

Figura 4.2 Rasgos característicos de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas MPyMEs:

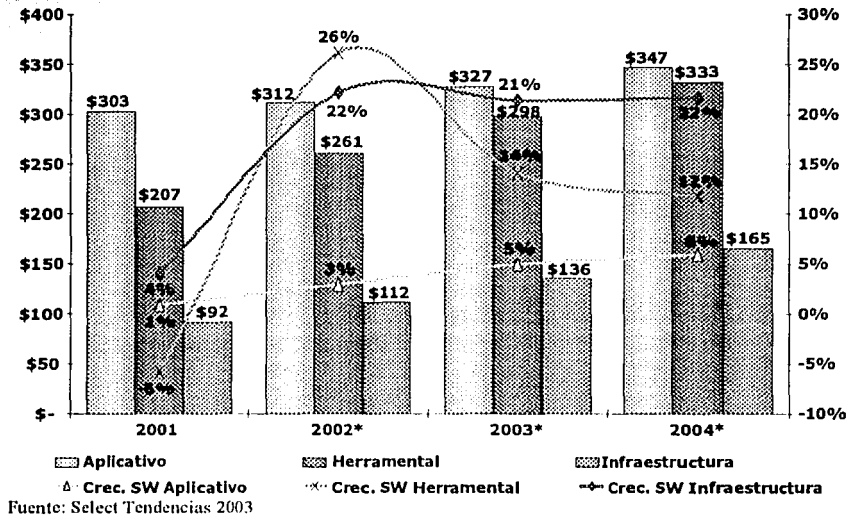
RASGOS CARACTERÍSTICOS DE LAS MPyMES			
Aspectos Estructurales	Aspectos Monetarios	Aspectos Productivos	Aspectos Fiscales
Forma tradicional de hacer negocios (empresas familiares)	Bajos niveles de facturación	Altos costos de producción (no economías de escala)	Evasión
Costos altos de operación	Falta de recursos de inversión	Falta de inversión en tecnología productiva	
	Poco acceso al financiamiento		
Fuente: Adaptado de la presentación "Desarrollo económico y TIC en la MpyME, integración de cadenas de valor" Evento Tendencias 2003			

La decisión de EMDEC de reorientar su estrategia de negocios hacia la comercialización de soluciones empresariales de software a las empresas pequeñas, medianas e intermedias –citando la clasificación de Select- del país está apoyada, entre otras cosas, en las oportunidades de mercado que existen en México. Las **gráficas 4.7, 4.8 y 4.9** lo demuestran.

Las soluciones que EMDEC comercializa entran en el rubro de **software aplicativo**, se estima que en el 2003 el valor del mercado mexicano de software será de 327 millones de dólares y mostrará un crecimiento del 5%. (Ver gráfica no. 4.7)

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Mercado Mexicano de Software



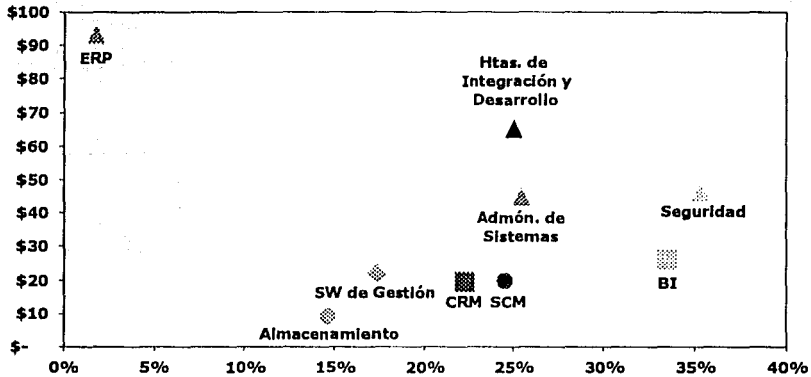
Gráfica 4.7 Mercado Mexicano de Software

Los productos que pretende comercializar EMDEC son tres:

- 1.- Solución ERP
- 2.- Solución CRM
- 3.- Solución de Bases de datos

La **gráfica 4.8** muestra el valor de mercado por cada tipo de software aplicativo, y para el ERP el valor del mercado es de 93.02 millones de dólares, para las soluciones CRM el mercado vale aproximadamente 20 millones de dólares y para las soluciones de bases de datos (clasificada en el rubro de administración de sistemas) el valor del mercado asciende a alrededor de 40 millones de dólares.

Oportunidades en la Industria de Software 2003



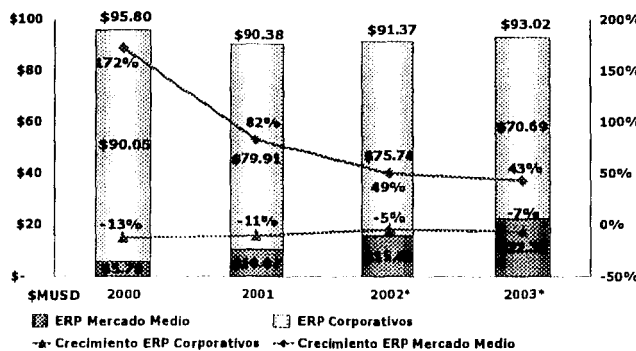
Fuente: Select Tendencias 2003

Gráfica 4.8 Oportunidades en la Industria de Software 2003

En opinión de los expertos, dentro del rubro de software aplicativo, las soluciones que son la punta de lanza para penetrar la mediana empresa, son los ERP's que tienen un valor de mercado de 93.02 millones de dólares, de los cuáles los ERP's para mediana empresa tienen un valor de mercado de 22.32 millones de dólares estimados para el 2003 con un crecimiento de 43%. (Ver gráfica no. 4.9)

Gráfica 4.9 Oportunidades de mercado para soluciones ERP

ERP y Mediana Empresa



CON FALLA DE ORIGEN

4.2.3 Visión de los directivos mexicanos

Durante la X Reunión Anual de Estrategias de Negocio Tendencias 2003 organizada por la empresa mexicana de investigación de mercados de Tecnologías de Información y Comunicaciones, Select, se dieron a conocer datos muy importantes sobre el mercado y sobre las necesidades de las empresas mexicanas, concretamente se comentaron los resultados de un panel realizado con dirigentes de empresas de todos los tamaños para conocer su visión sobre la situación actual y la TI.

En la visión de los directivos de México hoy en día existe una transformación inminente de las empresas rodeada de una globalización agresiva e inestable, con un entorno local endeble y desfasado de la globalización, donde sus compañías se enfrentan cada día a una intensa competencia y las persigue el cambio tecnológico continuo y la necesidad cada vez más creciente de estándares. (Ver Figura 4.3)

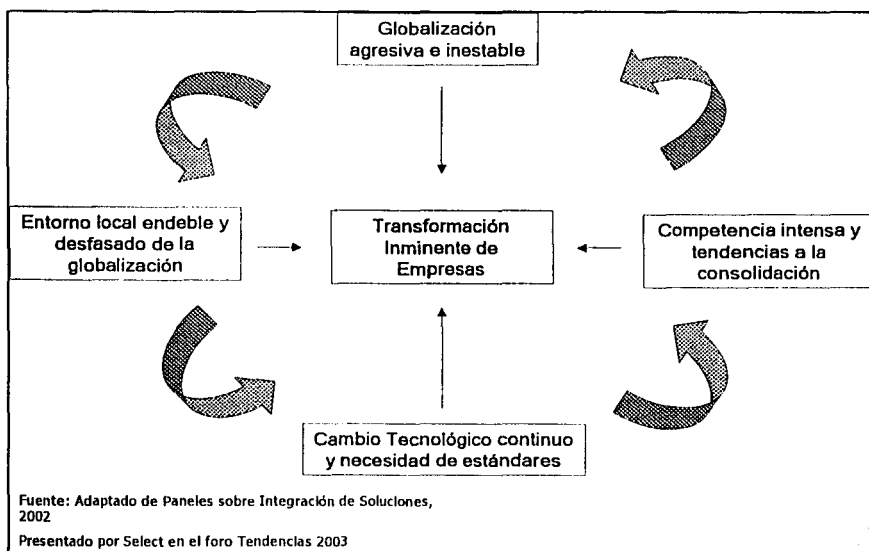


Figura 4.3 Visión de los Directivos Mexicanos

4.2.4 ¿Qué esperan los directores de negocios de un proveedor de Tecnologías de Información?

Un buen proveedor de TI debe

- Involucrarse con el negocio
- Ofrecer Soluciones, no productos
- Mejorar costo beneficio con servicio
- Aumentar la vida útil de TI
- Fomentar el uso de TI
- Trabajar siempre con prácticas transparentes

RESUMEN

El mercado de Tecnologías de Información en México ha evolucionado considerablemente durante las dos últimas décadas, el nacimiento de Internet, el surgimiento de nuevos y poderosos programas de cómputo, el acelerado avance de nuevas tecnologías que hacen más accesibles estos recursos a las empresas, han traído como resultado una disminución en los precios de adquisición de tecnologías y por ende una baja en los márgenes de utilidad de la cadena de distribución.

EMDEC ha decidido consolidar su estrategia diferenciando su oferta al enfocarse en la venta de soluciones empresariales de software, formando alianzas con empresas proveedoras.

El gasto mundial en Tecnologías de Información asciende a 980 billones de dólares y Estados Unidos ocupa el primer lugar. El valor del mercado en América Latina es de 27 billones de dólares, siendo el principal mercado Brasil seguido por México (25%). En México el mercado es de 6.5 billones de dólares, las oportunidades para las soluciones empresariales de software son: ERP 93 millones de dólares, CRM 20 millones, Base de Datos, 40 millones de dólares aproximadamente.

El mercado al que se pretende llegar es el de la empresa pequeña, mediana e intermedia. Para lograrlo, hay que considerar que los empresarios esperan que un proveedor de Tecnologías de Información: se involucre con el negocio, ofrezca soluciones y no productos, mejore el costo-beneficio con servicio, aumente la vida útil de la inversión en TI, fomente el uso de la Tecnología de Información y sobre todo, trabaje con prácticas transparentes.

Fuentes de Información

Material del Evento Tendencias 2003 organizado por Select empresa de investigación de mercados en Tecnologías de Información y consulta de estadísticas, presentaciones y reportes en:

www.select.com.mx
www.idc.com
www.infochannel.com
www.esemanal.com.mx
www.se.gob.mx
www.inegi.gob.mx
www.siem.gob.mx
www.ocde.org
www.anadic.org.mx
www.amece.org.mx
www.gartner.com

5. La Empresa EMDEC (Empresa Mexicana Distribuidora de Equipo de Cómputo)

Capítulo 5. La Empresa EMDEC (Empresa Mexicana Distribuidora de Equipo de Cómputo)

5.1 Antecedentes

En el primer capítulo se trató un poco sobre el entorno de la empresa, su ubicación dentro de la cadena de valor, sobre su mercado y sobre las circunstancias que la motivan a incursionar en nuevas áreas de negocio. Ahora, se conocerá más detalle sobre EMDEC, su historia, su misión y visión y la estrategia actual de mercadotecnia, con la finalidad de analizar las circunstancias o hechos que dan lugar a la problemática. Debido a que se decidió omitir el nombre real de la empresa solo se resaltan puntos importantes de su historia, sin mencionar datos que pudieran develar su identidad.

5.1.1 Historia

EMDEC se constituye en el año de 1985 en una de las ciudades más importantes del país, se inició con 3 empleados y su actividad principal era la consultoría informática a empresas pequeñas de la ciudad. Con el boom de las computadoras se convierte en distribuidor directo de Hewlett Packard, paralelamente se comercializaba un software de planeación financiera, entonces se ofrecía a los clientes un paquete de tres computadoras personales y el software de planeación financiera, cierto número de horas de capacitación en el software y consultoría en general. En el año de 1986 las ventas ascendieron a \$50,000 dólares.

1987 es un año clave, ya que la empresa deja de atender a usuarios finales directamente y conforma una red de distribuidores, convirtiéndose así en un mayorista de valor agregado (Distribuidor Senior, es una figura nueva y única en mundo en el esquema de distribución de HP). Comercializa computadoras Hewlett Packard, Televideo y Micrón. En este año recibe el premio del novato del año por parte de Hewlett Packard. Logra ventas por \$250,000 dólares.

En 1988 gana el premio al mejor soporte de hardware. Inicia actividades de marketing al llevar a cabo la primer Convención de Distribuidores en la ciudad de Guadalajara, Jal. Obtiene ventas por 2 millones de dólares.

1989. Obtiene por primera vez el premio al mejor Distribuidor Senior Hewlett Packard de América Latina. La empresa aparece por primera vez dentro de las 500 empresas más importantes de México (Revista Expansión). Se abren dos nuevas empresas: Una dedicada a la venta directa al público y otra empresa mayorista de equipo de cómputo.

1990. Recibe por segundo año el premio al mejor distribuidor Senior Hewlett Packard en América Latina. Pasa del lugar 471 al 364 en solo 1 año, dentro de las 500 empresas más importantes de México (Revista Expansión).

1991. Obtiene el premio al Distribuidor Hewlett-Packard más destacado a nivel mundial y por 3er. año, el premio al mejor distribuidor Senior Hewlett Packard de América Latina.

1992. Por cuarto año recibe el premio al mejor distribuidor Senior Hewlett Packard de América Latina y se ubica en el lugar 384 de entre las 500 empresas más importantes de Expansión. Obtiene ventas por 25 millones de dólares. Incursiona en la venta de Minicomputadoras Hewlett-Packard.

1993. Consigue por quinta ocasión el premio al mejor distribuidor Senior de América Latina, algo nunca logrado por un distribuidor Hewlett-Packard en el mundo. Obtiene también el premio a la cadena con mejor desarrollo de CAS⁴⁰ HP. Alcanza ventas por 32 millones de dólares.

1994. Obtiene el premio a la mejor cadena de CAS HP (Centros Autorizados de Soporte Hewlett-Packard). La empresa se consolida como cadena de valor agregado ya que incursiona en el negocio de venta, renta, entrenamiento y atención de garantías de equipo HP. En este año tiene 32 centros autorizados de servicio, 17 centros autorizados de entrenamiento y 6 centros autorizados de renta.

1995. Recibe por sexta vez, el Premio al mejor Distribuidor Senior Hewlett Packard. Así como el reconocimiento como la mejor Cadena de Centros Autorizados de Soporte HP en México. Además, Hewlett-Packard le otorga los siguientes premios: Senior VAR con mayor volumen de ventas y Senior VAR con mejor desarrollo de canal. A través de una asociación en participación inicia ventas en América Latina, con Inter PC, empresa establecida en Miami.

1996. Cada año desde 1988 se lleva a cabo la Convención Anual de Distribuidores, este año ocurre en Miami. Las ventas ascienden a 35 millones de dólares en México. La venta de Microcomputadoras hace que se obtengan por segundo año consecutivo, los premios al Senior VAR con mayor volumen de ventas y con mejor desarrollo de canal.

1997. Consigue ventas de 42 millones de dólares y por séptima ocasión es nombrada por Hewlett-Packard como el mejor Distribuidor Senior de México.

1998. Decide complementar su oferta de productos y servicios cambiando la estrategia de ser un Senior de productos a ser un Senior Integrador de Soluciones y así ofrecer al mercado a través de los distribuidores de la

⁴⁰ CAS Centro Autorizado de Soporte. Conformar también una cadena de centros responsables de atender las garantías y reparaciones de los equipos HP.

cadena de valor, la Solución Integral Hardware + Software + Servicios + Soluciones de acuerdo con las necesidades de los usuarios a través de Alianzas estratégicas con SAP, ORACLE, 3Com, Intel y Microsoft. Alcanza ventas por 56.4 millones de dólares.⁴¹

1999. Incursiona en el negocio del comercio electrónico, abriendo una tienda virtual en Internet para la comercialización de equipo de cómputo. Lo que sucedió en el mercado con la caída de las empresas "punto com" hizo que se optara por abandonar este modelo de negocio, enfocando nuevamente los esfuerzos en la consolidación de la oferta de soluciones y servicios. Logra ventas por \$53.2 millones de dólares.

2000. Se establecen nuevas alianzas estratégicas con Solomon, OPL y FrontRange (Goldmine), destinando recursos específicos para el desarrollo de estas áreas de negocios. Factura \$60 millones de dólares.

2001. Se integran estas soluciones en la propuesta de valor a los clientes. Se realizan ventas por 70 mill usd. Se hacen las primeras ventas de SAP, Solomon, OPL, Goldmine. HP reconoce a la empresa como el Senior con mayor volumen de ventas de HP Branded Services. Durante este año se celebra la primer Convención multiprovedores, con la participación de Solomon, HP, Front Range, Oracle, Be Soft. Se consolida el concepto de Senior Integrador de Soluciones y Servicios. Se automatizan procesos y como resultado todos los distribuidores de la cadena pueden realizar sus compras a través de Internet.

Actualmente, la empresa tiene presencia en el Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey y colaboran en ella alrededor de 150 empleados, además cuenta con una cadena de alrededor de 250 empresas que le dan cobertura en más de 20 ciudades del país.

5.1.2 Misión

Integrar soluciones de tecnología de información para organizaciones medianas y grandes en alianza con empresas complementarias

5.1.3 Visión

Ser el Mayorista de Valor más prestigiado y productivo de Latinoamérica

- 1.- Generar utilidades para ofrecer una rentabilidad competitiva a los accionistas
- 2.- Ganar la lealtad de sus clientes.
- 3.- Mantener relaciones de negocios atractivas con y para sus asociados
- 4.- Seleccionar y desarrollar personas de excelencia.
- 5.- Cumplir con sus obligaciones y cooperar activamente en la sociedad.

⁴¹ Aunque en este año se inició esta idea, no fue sino hasta dos años después que se concretaron las alianzas, en este tiempo, algunas se desistieron y surgieron otras nuevas.

5.1.4 Valores Compartidos

Los valores personales en una organización y las normas que prevalecen son la base de su cultura. Los valores compartidos constituyen las guías de acción para los empleados en el desempeño diario de sus tareas. En una organización con fuertes valores compartidos se encuentran estas tres características:

Los valores compartidos son una guía clara para el desempeño de las tareas.

Los gerentes y directores dedican mucho tiempo para desarrollar y reforzar estos valores compartidos y

Los valores compartidos están profundamente arraigados en los empleados. (Deal and Kennedy 1982).⁴²

Los valores compartidos de EMDEC son:

Participación
Integridad
Innovación
Confianza
Servicio
Entrega
Largo plazo

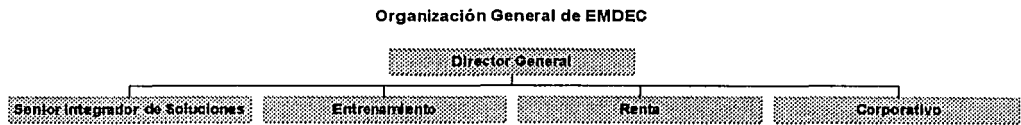
Tan importantes unos como otros, destaca entre ellos Largo Plazo, relaciones a largo plazo, con los empleados, con los proveedores y con los clientes y su cadena de valor. Este valor compartido es la consecuencia de la puesta en práctica de todos los demás.

5.1.5 Organización

La empresa tiene tres áreas de negocio, la primera y la que genera el 80% del negocio es la de Mayorista de Valor Agregado (Senior Integrador de Soluciones) en esta área se ubica también la comercialización de soluciones. La segunda área se dedica a entrenamiento sobre tecnologías de información, cursos de capacitación para los gerentes e ingenieros de sistemas. La tercera es la renta de equipo de cómputo usado –estas dos áreas se dirigen a usuarios finales, aquí no media ningún distribuidor-. En el corporativo se encuentran las áreas de Finanzas, Recursos Humanos y Servicios Generales. **(Figura 5.1)**

⁴² Mencionado en Gönroos y es de Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (1982), Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, Mass. Addison-Wesley 1982.

Figura 5.1 Áreas de negocio de EMDEC



La **Figura 5.2** detalla la organización del área de negocio "Senior Integrador de Soluciones":

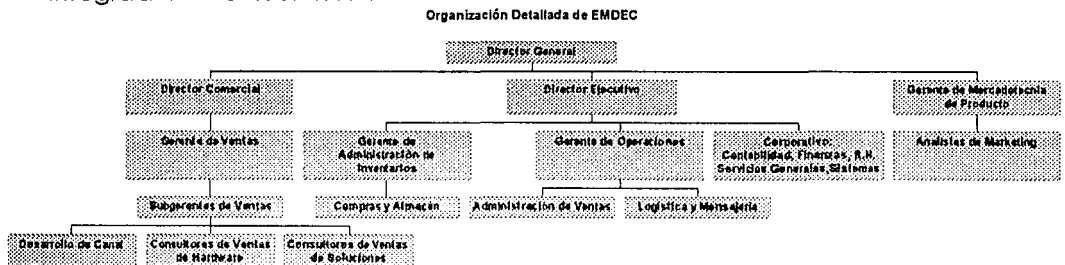


Figura 5.2 Organización Detallada del área Señor Integrador de Soluciones

Es una organización peculiar, Ventas y Mercadotecnia dependen directamente de la dirección general y en el grupo de ventas existen dos mandos medios, gerentes y subgerentes, mientras que el área de mercadotecnia tiene solamente el nivel de gerencia y cuenta con analistas de marketing, esto es un indicativo de las limitaciones que tiene el área dentro de la empresa, esto no significa que marketing no sea algo importante para la dirección, lo es ya que depende directamente de ella, sin embargo, las nuevas condiciones del mercado demandan atención en este punto.

5.2 Análisis de la Situación para EMDEC

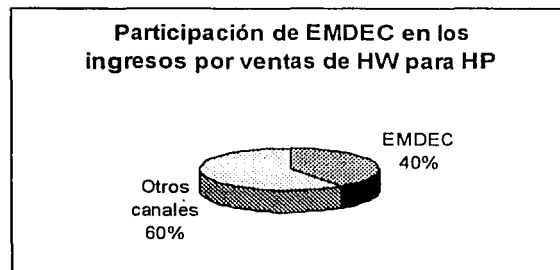
Analizando las áreas de negocio de EMDEC y con base en la **matriz de crecimiento de la Boston Consulting Group**: EMDEC cuenta con un negocio "estrella", que es la venta de hardware. Del 2000 al 2001 las ventas incrementaron un 17%, sin embargo por la situación del mercado y el entorno económico se prevé que exista un crecimiento menor al 10% durante el 2003, esto significa que el negocio de venta de hardware pasa

de ser un producto estrella a uno "vaca de dinero". Las áreas de entrenamiento y renta de equipo, por sus bajas ventas se ubican como negocios "perros". En el caso de la venta de soluciones empresariales de software son "interrogantes" puesto que están en mercados con más oportunidades de crecimiento y en las que hay que invertir para posicionarse rápidamente.

Del 100% de las ventas de la empresa el 80% provienen de la venta de hardware y el 20% restante de los negocios de renta y entrenamiento.

Lo que se pretende es que de ese 80%, las ventas de soluciones se conviertan en una mezcla de 88/12, es decir 88% de venta de hardware y 12% en ventas de soluciones empresariales de software. Esta meta se debe lograr a tres años.

Hasta antes de su fusión con Compaq, EMDEC se hallaba como el principal mayorista de valor agregado de HP. Alrededor del 40% de los ingresos por ventas de HP en hardware en México provinieron de la cadena de valor de EMDEC. Su participación de mercado era de 1%.⁴³ (Gráfica 5.1)



Gráfica 5.1 Participación de EMDEC en los ingresos por ventas de hardware.

5.2.1 Análisis de la estrategia competitiva de Porter para el negocio de venta de hardware en EMDEC

Rivalidad entre Competidores

La competencia principal de EMDEC en la venta de hardware son las empresas mayoristas (Ingram, Mexmal, Exel del Norte, Centel, MPS, Synex) y Dell como fabricante con modelo de venta directa. Se considera a Ingram el principal para los productos de consumo y a Dell para los productos corporativos. Existe gran rivalidad entre los competidores porque el precio influye en la mayoría de las negociaciones.

⁴³ Durante 2002 la facturación del canal según Select fue de 4.627 millones de dólares, la facturación de Emdec en hw fue de 56 millones de dólares aproximadamente.

Competidores Potenciales

Las empresas telefónicas, los bancos y las tiendas departamentales que empiezan la comercialización de hardware a través de sus tiendas (Electra) o bien, ofreciendo los servicios telefónicos (Telmex) y ofreciendo atractivos esquemas de crédito (Bancos y tiendas con promociones de ventas a meses sin intereses). Los sitios de Internet que no tienen como negocio principal la venta de equipo de cómputo, (librerías, tiendas de discos, etc.), pero que su logística es muy buena.

Poder de negociación de los Compradores

Entendiendo al distribuidor minorista como el comprador de los productos ofrecidos por la empresa, éstos tienen gran poder de negociación y se basan mucho en el precio, los minoristas que no perciben los valores agregados de EMDEC, fácilmente adquieren el producto con el mayorista que ofrezca menor precio, aún cuando la diferencia en precio sea de menos de un dólar.

No así sucede con el usuario final, quién si no es un experto en tecnología aprecia los servicios de instalación, configuración, etc. que ofrece el minorista. Incluso los clientes que son empresas medianas, grandes, los gerentes de las áreas de informática, también reconocen los valores agregados y el servicio que ofrece el minorista, ya que esto les permite a ellos invertir su tiempo en otras funciones estratégicas de sistemas en sus empresas.

Proveedores

Los proveedores, a excepción de Dell no representan ninguna amenaza, puesto que tienen poca capacidad para integrarse hacia adelante, (cuando lo intentaron fracasaron) así que enfocan sus esfuerzos en mantener la lealtad de su canal de distribución y trabajar en conjunto para superar los obstáculos que el modelo de venta directa representa.

Productos sustitutos

Para el sector de consumo los café internet pueden ofrecer la solución de procesamiento de datos, acceso a Internet que puede necesitar un estudiante, una ama de casa, etc. Los hoteles que ofrecen servicios de "business center" que cuentan con equipo de cómputo y acceso a internet, impresión, copias y fax pueden sustituir la venta de equipo portátil. Los nuevos centros de datos, denominados Data Centers⁴⁴ tales como

⁴⁴ Un Data Center es una empresa que cuenta con un lugar físico, un edificio, que tiene toda la infraestructura de tecnología y seguridad para que las empresas hospeden ahí sus departamentos de sistemas, por así llamarlo y pagan una mensualidad por esto. Rentan un área

Triara y Diveo pueden ser los sustitutos de la adquisición de tecnología, sin embargo, este nuevo modelo de negocios ha sido muy costoso y solo ha penetrado en empresas muy grandes.

5.2.2 Estrategia actual de mercadotecnia en EMDEC

En la información escrita sobre el Plan Anual del área de Mercadotecnia, objetivos principales y sobre los que gira la actividad del equipo de marketing están orientados a la definición de precios, promociones y distribución de hardware, la mejora de la imagen de la empresa y a la realización de la Convención Anual de Distribuidores. Estas actividades son importantes ya que contribuyen notablemente al logro de los objetivos del negocio de hardware porque dentro del área de Mercadotecnia recae la responsabilidad de lograr la cuota establecida en el contrato por el fabricante para mantener la distribución de hardware HP y por lo tanto los esfuerzos y el tiempo que se dedica a esto es casi del 90%.

El plan anual del 2002 estableció como objetivo "apoyar a las áreas estratégicas de la empresa a cumplir sus metas" mediante la elaboración y ejecución de planes de mercadotecnia para cada una. Este objetivo resultó ser muy ambicioso, ya que se pretendía realizar marketing para cada área: venta de hardware, venta de soluciones, área de entrenamiento y área de renta con los mismos recursos de personal y presupuesto. En la segunda revisión trimestral se observó este punto y se decidió que los apoyos de marketing para las áreas diferentes a la comercialización de producto serían por proyecto y previa evaluación del costo beneficio. El resultado fue que las peticiones por parte de cada área fueron mínimas y las iniciativas por parte de mercadotecnia fueron nulas. El tiempo estaba completamente absorbido por la mercadotecnia de producto.

Fuerzas y debilidades de la actual estrategia de mercadotecnia de producto

Estructuralmente una ventaja es que el área depende directamente de la Dirección General, esto facilita la toma de decisiones porque se conoce la visión de los directivos, sin embargo, esto limita la comunicación con el área de Ventas.

Existen oportunidades de mejora en la comunicación con ventas, es necesario obtener su retroalimentación para estar al tanto de lo que ocurre en el mercado.

dentro del edificio y pueden rentar los equipos de cómputo y hasta la administración de los sistemas. O bien, pueden solo rentar el espacio físico y ellos adquirir y administrar sus sistemas.

Es difícil conocer toda las necesidades de los usuarios finales porque los distribuidores a veces no tienen claro quiénes son sus clientes, o bien, no desean hacerlo del conocimiento de EMDEC por desconfianza.⁴⁵

No se cuenta con suficientes recursos humanos para la realización de actividades de mercadotecnia para soluciones.

De la retroalimentación obtenida del gerente de mercadotecnia se identificó que la empresa considera importante realizar actividades de mercadotecnia para soluciones, pero la inercia del negocio de hardware no da suficiente margen para dedicar recursos a promover las soluciones. Se piensa que una vez que se generen suficientes ingresos por la venta de soluciones empresariales de software se estará en posibilidades de invertir en acciones de mercadotecnia, sin embargo, al no contar con una estrategia que de a conocer las soluciones empresariales de software, los ingresos por ventas no ocurren. Esto es un círculo vicioso.

Actualmente, las acciones de mercadotecnia para la comercialización de soluciones empresariales de software son contadas y dado que no hay una estrategia definida no han sido exitosas.

Fuerzas y Debilidades de la actual estrategia de mercadotecnia	
Fuerzas	Debilidades
Estrecha comunicación con Dirección General	Poca comunicación con área de ventas
Personal especializado en marketing	Personal insuficiente para mkt de servs.
Actitud positiva del personal	Falta de enfoque en soluciones
Experiencia en mercadotecnia de producto	Falta de un presupuesto claro de inversión para actvs de mkt de servs.
Conocimientos del negocio de venta de hardware	Poco conocimiento del mercado de soluciones empresariales de software

5.2.3 El área de ventas

Como parte también de la investigación, se tuvieron conversaciones con las personas responsables de vender las soluciones empresariales de software y los puntos relevantes son:

- EMDEC firmó alianzas con empresas importantes de soluciones empresariales de software. Las que son estratégicas para la compañía son tres: una solución de ERP, una de CRM y una de base de datos.

⁴⁵ A raíz del surgimiento del modelo de venta directa de Dell, fabricantes como Compaq decidieron modificar su estrategia de venta, creando un modelo de distribución híbrido, en donde por un lado los distribuidores seguían vendiendo como se acostumbraba y por su lado Compaq contaba con una fuerza de ventas enfocada al usuario final, esto tuvo repercusiones en la credibilidad de la empresa y en la confianza de los distribuidores quienes en más de una ocasión se confrontaron en los mismos negocios con los vendedores de Compaq. La guerra de precios se agudizó, puesto que las condiciones de precio que ofrecía el fabricante eran más atractivas. La respuesta del canal fue darle la espalda a Compaq y comenzar a promover otras marcas. Poco tiempo después, Compaq modificó esta estrategia.

- Se tiene un consultor de ventas por cada solución en cada oficina, es decir 3 consultores para el ERP, 3 para el CRM y 3 para la base de datos.
- Los consultores tienen conocimiento del producto, pero no tienen apoyos de marketing como folletos, presentaciones, versiones de demostración, etc.
- Los consultores son gente muy joven, esto impacta en la impresión que tienen las empresas sobre qué debe ser un consultor: una persona de mayor edad es sinónimo de experiencia.
- Los consultores tienen como función principal, conseguir clientes nuevos que necesiten la solución y atender a distribuidores que tengan clientes que requieran una solución de estas.
- La implementación se realiza en alianza con empresas especializadas.
- El ciclo de venta de una solución es muy diferente que el ciclo de venta de hardware. El tiempo mínimo en que se cierra una venta es de 3 meses y máximo 6 meses o un año.
- Como los proyectos son largos, es fácil que los consultores de venta o el distribuidor no den seguimiento puntual y la venta se "enfrie", es decir, el cliente pierde interés o busca otro proveedor.

Proceso actual de ventas de la solución.

Actualmente las ventas de las soluciones son mínimas, muy por debajo de lo que se espera, el proceso actual de ventas, aunque no formalmente definido, en general es como sigue:

1. El cliente requiere una solución, identifica su necesidad y busca información con su proveedor de hardware (distribuidor de EMDEC)
2. El distribuidor, no conoce mucho sobre la solución, identifica que es una oportunidad y sabiendo que EMDEC las comercializa, entonces busca su apoyo
3. El Consultor de ventas de soluciones hace labores de preventa y venta en apoyo al distribuidor
4. El distribuidor, que es el contacto directo con el cliente da seguimiento a los requerimientos y dudas del cliente, siempre apoyado por el consultor
5. El consultor cotiza a distribuidor
6. Distribuidor presenta cotización al cliente
7. Cliente acepta
8. Firma de contrato
9. Implementación, pruebas y ajustes
10. Conformidad del cliente

Fuerzas y debilidades del área de ventas

Fuerzas y debilidades	
Fuerzas	Debilidades
Actitud positiva del personal	Proceso de venta confuso
Experiencia en ventas	Doble función del consultor: atender al distribuidor y conseguir nuevos clientes
Conocimiento del producto (ERP, CRM, BD)	No queda claro el papel del distribuidor
Estrecha relación entre el consultor de ventas y el distribuidor	El distribuidor no se especializa, ve la oportunidad y la toma.
	No hay búsqueda de nuevos prospectos por falta de tiempo
	La venta es de oportunidad (reactiva) no proactiva
	Imagen de los consultores de venta
	Poco conocimiento de los procesos de negocio del cliente.

5.2.4 Los proveedores de soluciones empresariales de software

Dos de los proveedores de estas soluciones se encuentran en México y uno en Estados Unidos. La comunicación con ellos es estrecha y existe un vínculo de confianza.

La relación formal con ellos incluye la firma de un contrato, el establecimiento de una cuota, ciertos requerimientos de estructura mínima de atención al cliente y la definición de programas de desarrollo de canal.

Ellos realizan actividades de marketing orientadas a los clientes finales, generando demanda a todo su canal de distribución, de tal forma que cuando hay una empresa interesada en la solución se convierte en un prospecto que es asignado a un canal. (administración de leads). Generalmente se canaliza al cliente con un proveedor de soluciones experimentado.

También cuentan con folletería sobre el producto que puede ser adquirida por los distribuidores.

Existen actividades como seminarios o exposiciones en donde se puede participar con un costo mínimo.

5.2.5 La competencia

Durante las pláticas informales con los proveedores de las soluciones, la revisión de sus páginas en Internet y de la consulta de revistas

especializadas fue posible identificar las acciones principales que efectúan las empresas consultoras de la competencia:

- Son empresas pequeñas y medianas con al menos 5 años en el mercado.
- Los consultores son personas con edades que fluctúan entre los 30 y 45 años.
- Son empresas que tienen personal contratado por proyectos y comisionistas.
- Algunas tienen capacidad para realizar las implementaciones o bien, lo hacen a través de terceros.
- Su principal forma de conseguir nuevos clientes es por recomendación.
- Participan activamente en los eventos de generación de demanda que realiza el proveedor.
- Tienen buen conocimiento de los procesos de negocio de sus clientes.
- No comercializan hardware, se especializan en su solución.
- No tienen intermediarios.

5.2.6 Análisis de la estrategia competitiva de Porter para el negocio de venta de soluciones empresariales de software

Rivalidad entre Competidores

Hablando de la solución ERP, el grupo de empresas competidoras que comercializan la misma solución son alrededor de 15 empresas y existe gran respeto en este canal, por lo que el poder de negociación del comprador se ve neutralizado por una clara política de precios establecida por el proveedor.

Es importante señalar que este ERP es un producto líder en su segmento de mercado.

En el caso de la solución CRM, solo existen dos representantes en México para su venta, entre ellos EMDEC. Y en la comercialización de las bases de datos, se identifican a dos competidores importantes: Ingram y otro distribuidor en la ciudad de Querétaro. Aquí existe rivalidad basada en precios.

Competidores Potenciales

Los competidores potenciales son todas aquellas empresas que actualmente distribuyen equipo de cómputo y que por las mismas razones que EMDEC busquen incursionar en la venta de soluciones.

Otro tipo de competidor potencial son las empresas consultoras de procesos de negocios que no desarrollan sistemas pero que pueden diversificarse y hacerlo.

Poder de negociación de los Compradores

El mercado objetivo de las soluciones empresariales de software son precisamente empresas pequeñas, medianas e intermedias, las cuáles en su mayoría cuentan con departamento de sistemas y gerentes de sistemas que conocen muy bien lo que requieren para satisfacer sus necesidades de TI. Si no se mantiene una política clara de precios en el canal, su poder de negociación puede incrementarse, provocando una situación similar a la de la venta de equipo de cómputo.

Proveedores

Los proveedores por ser empresas muy grandes tienen poca agilidad e intención de integrarse hacia adelante, enfocan sus recursos y esfuerzos en el desarrollo de la cadena de valor.

IBM es el único proveedor que aunque no está integrado hacia adelante, sí cuenta con personal dedicado a la atención de empresas grandes y corporativas para ofrecer soluciones de software.

Pueden afectar las fusiones que se están dando entre empresas del sector.

Productos sustitutos

El modelo de ASP (Application Service Provider) puede ser un producto sustituto de las soluciones empresariales de software, ya que típicamente el cliente adquiere el software y paga una licencia de uso. En el modelo ASP, una empresa provee el servicio del software, es decir lo renta y la empresa que antes pagaba una licencia, ahora solo paga una mensualidad por el uso de ese software.

Si la empresa decide realizar sus propios desarrollos de software, también es un producto sustituto. Esta tendencia es más frecuente en las empresas muy grandes.

También existen las versiones libres de soluciones empresariales de software que se obtienen de manera gratuita en Internet, sin embargo, éstas requieren de usuarios expertos.

5.2.7 Fuerzas y Debilidades...Oportunidades y Amenazas para EMDEC

Luego de todo lo expuesto y analizado, se presenta un esquema que resumen las fortalezas y oportunidades de la compañía, así como las debilidades y amenazas del entorno.

Fuerzas y debilidades	
Fuerzas	Debilidades
Reputación de la compañía en el medio	Pocos recursos dedicados al posicionamiento de la empresa en el mercado de soluciones empresariales de software.
Experiencia en el mercado de TI	Ausencia de marketing de servicios
Actitud Emprendedora	Estructuras organizacionales funcionales para la venta de hardware, pero no para soluciones
Solidez Financiera	Procesos poco claros de venta de soluciones
Cobertura Geográfica Nacional	Perfil de los consultores de ventas
Su Cadena de Valor	Poco aprovechamiento de la cadena de valor en este nuevo negocio por falta de definición de roles
Actitud positiva de su personal	
Calidad de Servicio	
Estrecha relación con sus proveedores	
Oportunidades y Amenazas	
Oportunidades	Amenazas
Deseo de los clientes de ser atendidos por un solo proveedor para requerimientos de HW y SW	Alza desmedida del tipo de cambio peso-dólar
Existen ciudades en donde no existen empresas consultoras	Estancamiento económico nacional provocado por la desaceleración económica en el mundo
Empresas del mismo ramo industrial comparten requerimientos de sistemas	Recorte de presupuestos en empresas grandes
Empresas grandes imponen estándares a sus proveedores para la realización de transacciones, esto obliga a las empresas medianas a automatizar sus procesos y estandarizarlos	Disminución de márgenes de utilidad, que provoquen una guerra de precios como en hardware
Las empresas requieren ofrecer un mejor servicio a sus clientes y retenerlos	Fusión entre empresas de TI
Existen empresas pequeñas que están creciendo y sus sistemas actuales les quedan chicos y necesitan migrar a un sistema más robusto.	

Con base en este análisis, el siguiente capítulo retoma los aspectos más importantes, los sintetiza y sirven de apoyo para la propuesta del Plan de Mercadotecnia de Servicios para EMDEC

RESUMEN

EMDEC inició operaciones en 1985 en una de las ciudades más importantes del país teniendo como actividad principal la consultoría informática a empresas pequeñas de la ciudad. En 1987 se convierte en distribuidor directo de Hewlett Packard formando una red de distribuidores de valor agregado; desde esa fecha la empresa ha mantenido un crecimiento sostenido cubriendo las necesidades del mercado y adquiriendo gran reputación en el medio.

Su misión es integrar soluciones de tecnología de información para organizaciones medianas y grandes en alianza con empresas complementarias.

Es una organización en donde los valores compartidos son puestos en práctica por todos sus colaboradores, siendo el más importante Relaciones a Largo Plazo, con clientes, proveedores y empleados.

EMDEC tiene tres áreas de negocio: Mayorista de Valor Agregado (venta de equipo de cómputo), Renta de equipo de cómputo, Entrenamiento en Tecnologías de Información. El primero genera el 80% de los ingresos por ventas y es en esta área en donde se comercializan las soluciones empresariales de software.

En este capítulo se examinó la posición de EMDEC en el mercado de hardware y software empleando la herramienta de análisis de la estrategia competitiva de Michael Porter, así como la reflexión sobre las fuerzas y debilidades de las áreas de mercadotecnia, ventas y en general del negocio de EMDEC.

El área de mercadotecnia y ventas tienen grandes oportunidades de mejora tanto en sus procesos como en la comunicación para hacer de esta nueva estrategia un éxito. La relación con los proveedores de soluciones es buena y aunque existe competencia, las oportunidades de mercado son alentadoras. La amenaza más representativa es el lento avance en la economía.

Fuentes de Información

Kotler, Philip, **Dirección de Marketing, la edición del milenio**, Pearson Educación, México 2001, 717 págs.

Porter E., Michael, **Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance**, Free Press, EUA 1985, 557 págs.

Material **faller de planeación estratégica** de EMDEC año 2001

Plan Anual 2002 del área de Ventas de EMDEC

Plan Anual 2002 del área de Marketing de EMDEC

Material el evento **Tendencias 2003** organizado por Select empresa mexicana de Investigación de Mercados en Tecnologías de Información

Entrevistas informales con gerentes de ventas, vendedores, gerentes de mercadotecnia, proveedores y clientes de EMDEC.

www.emdec.com

www.select.com.mx

www.idc.com

www.infochannel.com

www.esemanal.com.mx

www.anadic.org.mx

www.amece.org.mx

www.gartner.com

www.hp.com.mx

www.intel.com/espanol

www.team.com.mx

www.ingrammicro.com.mx

www.dell.com

www.afina.com.mx

www.microsoft.com

www.oracle.com

www.frontrange.com

www.ibm.com.mx

www.compusuluciones.com

www.diveo.com.mx

www.triara.com.mx

www.opentec.com.mx

www.sap.com.mx

www.gcg.com.mx

www.fillgap.com.mx

www.stm.com.mx

www.teze.com.mx

6. Propuesta de Plan de Mercadotecnia de Servicios para las Soluciones de EMDEC

Capítulo 6. Propuesta de Plan de Mercadotecnia de Servicios para las Soluciones de EMDEC

6.1 Resumen Ejecutivo

Ante la transformación inminente de las empresas mexicanas, la globalización, la intensidad de la competencia y la creciente necesidad de establecer estándares, la tecnología desempeña un papel importante en la productividad y rentabilidad de las compañías pequeñas, medianas e intermedias. EMDEC y su cadena de valor han contribuido a la penetración y uso de la tecnología de información en buena parte del mercado mexicano, facilitando la ejecución de funciones, la toma de decisiones y optimizando recursos. Para continuar creciendo y diversificándose, se debe consolidar la labor de mercadotecnia de soluciones, para posicionar a la compañía, generar demanda y comunicarse con el mercado, asociados de valor, proveedores y colaboradores.

El presente plan reflexiona sobre las necesidades, oportunidades y retos que el mercado tiene para EMDEC y define una estrategia y acciones para lograr principalmente posicionar a EMDEC en el segmento de mercado de la empresa pequeña, mediana e intermedia como proveedor confiable de soluciones empresariales de software, logrando una participación de mercado del 2%, estrechar el compromiso con su cadena de valor para la venta de soluciones y ofrecer un alto nivel de servicio. Los programas de marketing que se formulan para la consecución de los objetivos incluyen actividades en los siguientes rubros:

Comunicación

- Desarrollo de una campaña publicitaria en revistas de negocios y de sectores específicos de la industria y servicios.
- Presencia en medios impresos de Tecnologías de Información vía boletines de prensa.
- Comunicación con los clientes finales a través de un boletín electrónico bimestral con historias de éxito sobre implementación y uso de soluciones empresariales de software.

Relaciones Públicas

- Activa participación en exposiciones de negocios y en seminarios organizados por los proveedores.
- Amplia difusión de la estrategia durante la Convención Anual de EMDEC

Promoción de Ventas

- Generación de prospectos calificados, por medio de un servicio de outsourcing de precalificación de clientes.
- Diversas actividades de promoción de ventas

Investigación de Mercados

- Especial atención en la investigación de mercados con empresas experimentadas en el tema.

Este documento será la guía de trabajo para el área de mercadotecnia de soluciones durante el periodo 2003 y 2004.

6.2 Resumen de la situación actual de EMDEC

EMDEC está enfocada a la comercialización de equipo de cómputo y de soluciones empresariales de software. Inició operaciones en 1985 en una de las ciudades más importantes del país teniendo como actividad principal la consultoría informática a empresas pequeñas de la ciudad. En 1987 se convierte en distribuidor directo de Hewlett Packard formando una red de distribuidores de valor agregado; desde esa fecha la empresa ha mantenido un crecimiento sostenido cubriendo las necesidades del mercado y adquiriendo gran reputación en el medio.

En 1998 decide emprender la aventura de integrar soluciones empresariales de software y luego de cuatro años de aprendizaje, este año busca consolidarse en este mercado.

Actualmente, la empresa tiene presencia en el Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey, laboran en ella alrededor de 150 empleados y cuenta con una cadena de alrededor de 250 empresas que le dan cobertura en más de 20 ciudades del país.

6.3 Resumen del análisis FODA

Retomando el análisis que se efectuó en el capítulo tres, resumimos a continuación:

En el macro ambiente las **amenazas** más significativas para EMDEC son el estancamiento económico nacional provocado por la desaceleración económica mundial, los movimientos a la alza en el tipo de cambio peso dólar y en consecuencia los recortes presupuestales en empresas de la iniciativa privada y pública.

En el sector de Tecnologías de Información, la disminución de márgenes de utilidad para los integrantes de las cadenas de valor, provocada por la reducción de precios en los productos informáticos podría motivar a un grupo de empresas a reorientar sus negocios incursionando en la venta de soluciones empresariales de software, aunado a esto, las fusiones de grandes empresas de TI afectan el desempeño de los integrantes de sus cadenas debido a que un proceso de fusión es lento y doloroso.

Sin embargo, en el mercado mexicano hay muchas **oportunidades** que pueden hacer que EMDEC logre las metas que se propone en este plan: Existe un deseo latente de los clientes de ser atendidos por un solo proveedor local en cuanto a necesidades de hardware y software se refiere. EMDEC y sus asociados de valor pueden ser estos proveedores. Numerosas empresas, por un lado, requieren ofrecer un mejor servicio a sus clientes y retenerlos, y por otro, las grandes corporaciones imponen estándares a sus proveedores para la realización de transacciones negocio

a negocio, estos dos elementos motivan a la pequeña y mediana empresa a automatizar sus procesos o bien, si ya cuentan con algún sistema, deben migrar a otro más robusto. También es importante señalar que compañías de un mismo sector tienen necesidades similares, lo que abre una ventana de oportunidad para el desarrollo de soluciones verticales a mediano plazo.

Para lograrlo, EMDEC debe redefinir sus estructuras, eficientes hasta hoy para el negocio de hardware, pero poco funcionales para la venta de soluciones, crear un área de mercadotecnia de soluciones enfocada a la definición de la estrategia y establecer procesos y políticas de ventas que maximicen la participación de la cadena de valor con que cuenta actualmente. Simultáneamente, la estrecha colaboración que exista entre las áreas de ventas y mercadotecnia facilitará el éxito de la estrategia.

La intachable reputación de EMDEC, su experiencia en el mercado de TI, su solidez financiera, sumadas a la actitud emprendedora y positiva del personal y sus directivos, la calidad de servicio y su cadena de valor que le dan cobertura nacional son las **fortalezas** que ponen a la empresa en el camino del éxito.

6.4 Objetivos del Plan

6.4.1 Objetivos Financieros

1. Alcanzar ventas por \$5,950,000 dólares durante el segundo semestre del 2003 y el primero de 2004.
2. Obtener un margen de utilidad después de impuestos de por lo menos el 6% durante el 2003-2004.

6.4.2 Objetivos de Marketing

1. Posicionar a EMDEC en el segmento de mercado de la empresa pequeña, mediana e intermedia como proveedor confiable de soluciones empresariales de software.⁴⁶
2. Lograr una participación de mercado de 2% en el mercado de software aplicativo en México en un plazo de 3 años.

⁴⁶ Este objetivo busca un posicionamiento a nivel sector. Ildefonso Grande identifica el posicionamiento en tres niveles, sector, organización y producto. (Op cit. pp125) El buscar posicionamiento en el sector es dar a conocer la empresa, la cual ya es conocida en la venta de hw, ahora queremos que el mercado la identifique como proveedor de soluciones empresariales de sw en donde se han tomado las mejores prácticas del negocio de hw para ofrecer un excelente servicio en este nuevo negocio. Cuando se dice confiable, es porque que la empresa cumple con lo que promete y se involucra en los procesos de negocios del cliente. Cumple con las expectativas de los directivos mexicanos sobre lo que un proveedor de TI debe ser. Ver capítulo 4.

3. Contar con 30 asociados de valor agregado comprometidos y especializados en la venta de soluciones empresariales de software.
4. Ser calificados por los clientes como excelentes en servicio, durante la encuesta anual de satisfacción.

6.5 Estrategias de Mercadotecnia

Para alcanzar los objetivos financieros y de marketing se proponen las siguientes estrategias de mercadotecnia:

6.5.1 Mercado Meta

En México las empresas pequeñas, medianas e intermedias representan el 99% del total de empresas⁴⁷ y concentran cerca del 50% de la facturación total. La economía actual esta basada en redes complejas de empresas y esto implica que la competitividad depende en parte de la eficiencia de los proveedores, en este sentido la competitividad de las empresas pequeñas, medianas e intermedias afecta la competitividad de toda la economía. (Banco Mundial)⁴⁸

El mercado meta son las empresas pequeñas, medianas e intermedias que cuentan con entre 16 y 500 empleados, con niveles de facturación entre los 2 y los 150 millones de dólares anuales.

Valor del mercado de software aplicativo para el 2003 (dlrs)			
Total	ERP	CRM	BD
\$327,000,000	\$93,000,000	\$20,000,000	\$40,000,000
Ventas esperadas			
\$5,950,000			
Participación de mercado esperada			
2%			

⁴⁷ Las empresas clasificadas como corporativos con entre 1000 y 5000 empleados y las Mega empresas que tienen más de 5000 empleados suman alrededor de 573. El número total de empresas en México se estima en 2,446,076. Fuente Select 2002. Para mayor detalle consultar lo referente al mercado en el Capítulo 4.

⁴⁸ Basado en cita hecha por Alejandra Mendoza en el evento Tendencias 2003 de Select en la conferencia "Desarrollo económico y TI, integración de cadenas de valor".

6.5.2 Posicionamiento

"Verdadera integración de soluciones con EMDEC y su cadena de valor"

Porter define como grupo estratégico a las empresas que siguen la misma estrategia en un mercado objetivo dado.⁴⁹ El grupo estratégico de empresas que ofrecen soluciones empresariales de software se observa así:

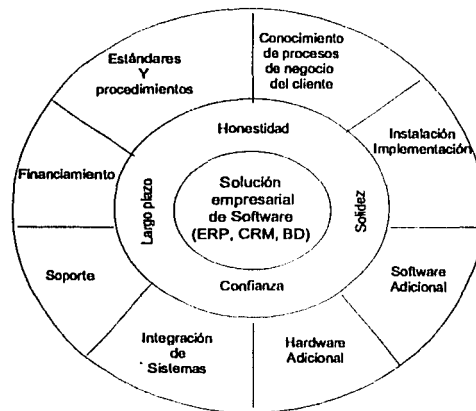
Características	Grupo A (ERP)	Grupo B (CRM)	Grupo C (BD)	EMDEC
Línea de prodtos/servs	Única	Completa	Amplia	Amplia
Costos	Bajos	Altos	Medianos	Medianos
Servicio	Alto	Bajo	Bajo	Alto
Precio	Mediano	Alto	Bajo	Mediano

EMDEC buscará seguir una **estrategia de enfoque** en las empresas pequeñas, medianas e intermedias, destacando un alto nivel de servicio e involucrándose en el entendimiento de los procesos de negocios del cliente.

⁴⁹ Porter, Competitive Strategy, cap 13 citado por Kotler en su libro Dirección de Marketing, la edición del milenio. Pp.224.

6.5.3 Las Soluciones Empresariales de Software

La parte tangible de la solución empresarial de software es el software en si, su licencia y se concreta aún más cuando éste es instalado y se encuentra en producción. Los elementos que complementan las soluciones de EMDEC son los valores de honestidad y confianza, la solidez de la compañía y la importancia que otorga a la creación de relaciones de largo plazo. Un alto nivel de servicio se hace tangible al basarse en el conocimiento profundo de los procesos de negocio del cliente, una puntual instalación e implementación tanto del software como del hardware y la opción de ofrecer financiamiento, integrándolo todo en un sistema soportado por estándares y procedimientos claros.



Los **diferenciadores** principales de la oferta de EMDEC son:

- La capacidad de su personal para entender sus procesos de negocio y asesorarlos adecuadamente.
- El nombre de EMDEC como empresa es sinónimo de confianza y calidad.
- Su cadena de valor que le permite otorgar atención local con cobertura nacional a empresas en todo el país.
- La integración de soluciones de hardware.

Estos diferenciadores son fácilmente imitables por la competencia, por lo que EMDEC deberá buscar innovar constantemente su servicio. En el mediano plazo, la estrategia debe ser encontrar un nicho de mercado en donde se puedan hacer verticales las soluciones empresariales de software. El nicho de empresas distribuidoras mayoristas puede ser una buena

opción, dado que EMDEC es una empresa mayorista de hardware, lo que le permite conocer los procesos generales de negocio y las necesidades de este tipo de compañías.

Otro elemento diferenciador será el involucrar a los directores de EMDEC para que tengan sesiones de trabajo con los directivos de las empresas cliente, el objetivo, compartir su experiencia como empresarios mexicanos, el proceso de transformación que han vivido para hacer crecer a la empresa, de esta forma, el director de la empresa cliente se identificará e involucrará mejor en el proyecto contribuyendo a su efectiva implementación.

La imagen de los consultores de venta debe ser sobria y discreta, debe reflejar la cultura y los valores de EMDEC, este debe ser un aspecto que distinga a la empresa.

6.5.4 Servicio

Servicio confiable, flexible y altamente disponible.

La responsabilidad de otorgar un excelente servicio está en manos de todos los miembros de la organización, para ello, las acciones de marketing interno son vitales para su consecución.

Calidad de Servicio

Para asegurar un alto nivel de servicio, cada venta debe tener una buena administración de proyectos, en donde se puedan establecer los tiempos y recursos que requiere cada etapa del proyecto para su realización y que se pueda evaluar el servicio otorgado por el consultor de ventas y por la empresa de forma inmediata.

- El cliente deberá responder una breve evaluación del servicio otorgado en cada fase del proyecto, la evaluación constará de cinco preguntas que se responden vía correo electrónico.⁵⁰
- Las quejas deben ser atendidas por el gerente de ventas en un plazo no mayor a 48 horas.
- Durante las juntas de ventas, marketing y dirección general se revisarán el tema de calidad de servicio.

El consultor de ventas que obtenga mayor promedio de evaluación durante un proyecto se hace acreedor a un reconocimiento por parte de la empresa.

⁵⁰ El cuestionario evalúa aspectos de oportunidad en la entrega de avances del proyecto y resolución de dudas por parte del consultor de ventas, empatía con las necesidades de los usuarios, actitud general del consultor y sugerencias para mejorar el servicio. Se espera una participación activa de los clientes.

Servicio Postventa

Usualmente, los fabricantes de soluciones empresariales de software incluyen en su oferta contratos de mantenimiento anual, que al momento de ser pagados por el cliente, le dan derecho de recibir las actualizaciones y mejoras del software que adquirió. Esto retiene al cliente, ya que por lo general al adquirir una solución de software pasan en promedio cinco años antes de que se busque cambiar de producto.

Como parte del servicio postventa que ofrecerá EMDEC es el envío al cliente de un boletín bimestral de noticias, que incluya historias de éxito de implementaciones en otras empresas, datos sobre tendencias en productos y el anuncio de cursos de capacitación o eventos importantes.

6.5.5 Marketing Interno

EMDEC se ha caracterizado por ser una empresa que se ocupa por la capacitación de los empleados, la labor que realizan los directivos al ser ellos mismos los instructores en algunos cursos donde se transmiten los valores y cultura organizacional. También se ha regido por una política de puertas abiertas, lo que permite acceder a los directores en cualquier momento, esto debe seguirse fomentando.

Para complementar esta actividad, es necesario ampliar la comunicación entre Mercadotecnia y Recursos Humanos para mantener actualizadas las descripciones de puesto y generar esquemas de remuneración acordes con el mercado y atractivas para los empleados. Las actividades de promoción de ventas ayudarán a reforzar lo expuesto.

6.5.6 Distribución

Se trabajará con un modelo combinado de atención directa al cliente y atención vía el asociado de valor agregado.

Por un lado, EMDEC tendrá consultores de venta especializados en las soluciones y se dedicarán ciento por ciento a la atención de clientes nuevos, respetando la cartera de clientes que ya existe en manos de la cadena de valor agregado y por otro, para aumentar los beneficios a sus asociados, EMDEC será un generador de oportunidades de negocio para toda la cadena.

La venta de soluciones empresariales puede ocurrir bajo cuatro esquemas:

Esquema 1: EMDEC vende (factura) directo, proporciona consultoría y la implementación y el software al cliente final.

Esquema 2: EMDEC vende (factura) directo, subcontrata la consultoría y la implementación con terceros. (Esquema para temporadas de excesiva demanda).

Esquema 3: EMDEC consigue un prospecto de cliente calificado y lo asigna a un asociado para que realice la consultoría e implementación. (Asociado factura y compra con EMDEC el software).

Esquema 4: El asociado de valor agregado obtiene al cliente, proporciona consultoría e implementación y únicamente adquiere de EMDEC el software de la solución. (Asociado factura).

6.5.7 El papel que juega la cadena de valor

Una de las fortalezas de EMDEC es su cadena de valor, integrada por más de 200 empresas, esto nos permite tener la cobertura nacional que otros competidores quisieran.

Se trata de colaborar con aquellos que estén dispuestos a cambiar sus formas actuales de trabajo, con la finalidad de diversificar su negocio, que tengan la habilidad de comercializar las soluciones empresariales de software garantizando el mismo nivel de servicio y entendimiento de los procesos de negocio del cliente que EMDEC se ha propuesto. Estas empresas, deben compartir los valores de honestidad, relaciones de largo plazo, confianza y solidez.

EMDEC esta convencido de que el desarrollo de su cadena de valor es una labor importante para el crecimiento de las empresas que la constituyen, por lo que destina siempre un área de atención especial para brindar asesoría de negocios y auditoría administrativa, pensando en el mejor desempeño de las organizaciones.

6.5.8 Precio

"...la fijación de precios en los servicios debe hacerse estimando una cantidad razonable que pueda pagar el mercado. El proveedor del servicio deberá ingeniárselas para suministrarlo de forma que pueda obtener un margen. Los precios de los bienes se estiman a partir de los costes, pero los costes de los servicios se adaptan o se limitan a partir de los precios asequibles para el mercado, mediante un proceso de ajuste hacia atrás."⁵¹

Típicamente dentro del precio de venta de una solución de software empresarial el 40% corresponde al software, 40% a la consultoría e implementación, y dependiendo del tamaño de la empresa proveedora,

⁵¹ Idem, Grande, Ildefonso, pp.63

entre 5% y 20% los gastos de administración y entre uno y tres por ciento en gastos de marketing.

Anteriormente se comentó: el esquema de ventas será combinado, por un lado, EMDEC podrá realizar ventas directas al mercado meta y también revenderá el software a su cadena de valor.

EMDEC adquiere de los fabricantes el software a un precio de lista con un descuento determinado. Parte de este descuento es transferido al canal, sin embargo, los precios de venta al público serán los establecidos por el fabricante y los precios de consultoría se basarán en los vigentes en el mercado de entre sesenta y setenta dólares la hora-consultor.⁵²

6.5.9 Fuerza de Ventas

Esta constituida por consultores de venta altamente capacitados y con experiencia en procesos de negocio y manejo del CRM y del ERP como herramienta de trabajo, generalmente las actividades de trabajo son definidas por el propio empleado, que desarrolla funciones de marketing en cada situación y mantiene comunicación lateral, entre grupos o departamentos.

Al ser los productos intangibles, los clientes tienen más dificultades para elegir solos y necesitan de los consultores. La orientación al cliente, la flexibilidad y la creatividad son esenciales.

6.5.10 Publicidad y Promoción

Desarrollar una campaña que impulse el objetivo de posicionamiento, subrayando el alto nivel de compromiso de la compañía por satisfacer las necesidades del mercado con base en la empatía organizacional.

Participar activamente en los eventos y exposiciones organizados por los proveedores.

Destinar el 2.5% de los ingresos por ventas a Publicidad y Promoción

6.5.11 Investigación de Mercados

Llevar a cabo un convenio de intercambio de información con empresas especializadas (Select, IDC) para mantenerse al tanto de los movimientos y tendencias del mercado. Adquirir un estudio de mercado personalizado que abarque las tres soluciones (ERP, CRM y BD) y algunas horas de consultoría con los expertos e investigaciones de mercado de las soluciones empresariales de software.

⁵² EMDEC tiene planeado modificar su sistema de costeo al modelo de costos basado en actividades (ABC). En este caso la determinación del precio se hace con un ajuste hacia atrás y con base en las referencias que se tienen del medio de TI.

Destinar el 0.7% de los ingresos por ventas a este rubro

6.6 Programas de acción

Para cumplir con los objetivos expuestos, se proponen diferentes programas de acción. La tabla resume las actividades, fechas, responsables y costos, los detalles de cada programa se encuentran más adelante.

PROGRAMAS DE MARKETING - RESUMEN					
Actividad	Dónde	COMUNICACIÓN		Objetivo al que Responde	Costo dls.
		Fecha	Responsable		
Publireportaje sobre EMDEC y su cadena de valor	Revistas de negocios: Expansión, Ejecutivos de Finanzas, Entrepreneur, Manufactura	Julio, septiembre, noviembre, enero, marzo, mayo	Publicidad y promoción	Objetivo de Marketing 1	\$25.800
Boletines de prensa	Infochannel, e-semanal, Tecnología Empresarial	Junio, Septiembre, Octubre, marzo, abril, mayo.	Publicidad y Promoción	Objetivo de Marketing 3	\$17.600
Boletín Bimestral para clientes	Boletín Electrónico propio	Bimestral	Publicidad y promoción, ventas, dirección general	Objetivo de Marketing 1,2 y 4	\$9.000
Materiales: folletos, presentaciones, objetos promocionales	Proveedor seleccionado o fabricante	Todo el año	Mercadotecnia	Objetivo de Marketing 1	\$10.000
RELACIONES PÚBLICAS					
Exposición de EMDEC	Expomanagement	Mayo	Relaciones públicas y publicidad y promoción	Objetivo de Marketing 1	\$20.000
Seminarios de generación de demanda	Organizados por el fabricante	Semestral	Departamento de mercadotecnia y Ventas	Objetivo Financiero 1	\$3.000
Convención Anual de EMDEC	Cancún	Septiembre	Departamento de mercadotecnia	Objetivo de Marketing 1,3 y 4	\$15.000
PROMOCIÓN DE VENTAS					
Generación de leads calificados	Servicio de outsourcing	Agosto, septiembre, octubre	Publicidad y promoción, Inteligencia de mercado y ventas	Objetivo Financiero 1 y 2 Objetivo de Marketing 2	\$18.000
Reconocimiento consultores de venta	Promoción Interna	Semestral	Publicidad y promoción	Objetivo Financiero 1 y Objetivo de Marketing 4	\$22.500
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS					
Convenio de Intercambio de Información y consultoría	Select. IDC	Trimestral	Inteligencia de Mercado, Finanzas	Todos	\$22.500
SERVICIO					
Encuesta Anual de Satisfacción	Servicio de outsourcing	Anual	Mercadotecnia	Objetivo de Marketing 4	\$5.000
Total					\$148.400

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Detalle de Programas de Marketing

A continuación se muestran con detalle las actividades propuestas y sus costos, cabe señalar que las cantidades se expresan en dólares americanos y que han sido redondeadas siendo los más aproximadas a la realidad ya que están basadas en las últimas cotizaciones del departamento de mercadotecnia de la compañía.

No se descarta que esta propuesta sufra modificaciones y que los precios varíen debido a negociaciones de descuentos con los proveedores de medios. Se considera que los proveedores de las soluciones de software patrocinen a la empresa con por lo menos un 2% sobre las compras. Se calcula también que cada asociado de EMDEC invierta al menos mil dólares anuales para actividades de marketing en un esquema de coinversión.

Para incrementar los beneficios en los programas de marketing, se buscará el patrocinio de los fabricantes de hardware, dado que nuestros asociados proveerán además de equipo de cómputo a sus clientes, se estima que por este concepto la empresa obtendrá cinco mil dólares.

		Presupuesto	Propuesta	Saldo para Imprevistos
Patrocinios fabricantes sw	2% s/compra	\$34.272		
Coinversión Asociados (30)	\$1.000	\$30.000		
Publicidad y Promoción	2,50%	\$80.682	\$145.900	
Investigación de Mercados	0,70%	\$22.500	\$22.500	
Patrocinios fabricantes hw	\$5.000	\$5.000		
Total		\$172.454	\$168.400	\$4.054
Ingresos por ventas*	\$3.227.280			
Compras de software*	\$1.713.600			
Cifras expresadas en dólares				
*Estimado				

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN

Se pretende iniciar con una serie de publirreportajes en diferentes medios que den a conocer la empresa y a su cadena de valor.

En el caso del boletín electrónico, como se trata de una publicación dirigida a clientes finales, se pretende que la colaboración tanto del canal como de los fabricantes sea en forma de anuncio publicitario, es decir, se venderán espacios para anunciar una promoción o una empresa en particular. Esta opción estará abierta no solo para los fabricantes de software sino también para los de hardware, así, se pueden incrementar las oportunidades de integrar soluciones de hw y sw.

COMUNICACIÓN							\$42,400
Medio	Tamaño	Página	Fecha	No. Inserci	Costo por Inserción dls	Costo Total	
Publirreportajes							\$25,800
Expansión	1 página	impar	Julio	1	\$7,300	\$7,300	
Ejecutivos de Finanzas	1 página	impar	Septiembre	1	\$6,500	\$6,500	
Entrepreneur	1 página	impar	Enero	1	\$5,000	\$5,000	
Manufactura	1 página	impar	Noviembre	1	\$7,000	\$7,000	
Boletines de prensa							\$17,600
Infochannel	1/2 página	impar	Septiembre, abril	2	\$1,700	\$3,400	
e-semanal	1/2 página	impar	Octubre, mayo	2	\$1,700	\$3,400	
Tecnología Empresarial	1 página	impar	Junio, marzo	2	\$5,400	\$10,800	
Boletín electrónico para clientes							\$9,000
Correo Electrónico	10 páginas		Bimestral	6	\$1,500	\$9,000	
Materiales							\$10,000
Materiales Promocionales			Todo el año		\$10,000	\$10,000	

RELACIONES PÚBLICAS

Dado que la Convención Anual de EMDEC involucra a clientes y proveedores de hardware y software, la cantidad considerada en esta propuesta es la que será aportada por el área de Soluciones Empresariales de Software y no al total del costo del evento.

RELACIONES PÚBLICAS					\$5,000
Medio	Fecha	Canl.	Costo unit.	Costo	
Expomanagement	Mayo	1	20,000	20,000	
Seminarios	Semestral	2	1,500	3,000	
Convención Anual	Septiembre	1	15,000	15,000	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROMOCIÓN DE VENTAS

La generación de leads calificados la realiza una empresa externa que cuenta con personal capacitado para precalificar clientes, esto reducirá el tiempo que invierten los consultores de venta en la búsqueda de nuevos clientes.

Este servicio incluye la elaboración de un **correo directo** a una base de datos de 1000 empresas previamente elegidas por sector y por área geográfica.

En el caso de los reconocimientos a los consultores de venta, se estima que los 9 vendedores de la compañía obtienen la máxima puntuación y se harán acreedores al mismo.

PROMOCIÓN DE VENTAS				40.500
Actividad	Periodicidad	Cant.	Costo unit.	Costo Total
Generación de leads calificados	Julio-noviemb	6	3.000	18.000
Reconocimientos Consultores de venta	Semestral	9	2.500	22.500

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La inversión en este rubro nos ayuda a cubrir los 6 objetivos de marketing que se proponen en este plan. Para ello se negoció con Select un estudio de mercado personalizado para así tener información tanto de la oferta como de la demanda en los tres productos que se pretende comercializar.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS				22.500
Actividad	Periodicidad	Cant.	Costo unit.	Costo Total
Paquete investigación de mercados sobre aplicaciones incluye horas de consultoría	Anual	1	22.500	22.500

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SERVICIO

SERVICIO				5.000
Actividad	Periodicidad	Cant.	Costo unit.	Costo Total
Encuesta anual de satisfacción	Anual	1	5.000	5.000

6.7 Estado de resultados proyectados

Pronóstico de Ventas

Con base en la información sobre el valor del mercado, se desea tener una participación del 2% del mercado de software aplicativo y ventas por \$5,950,000 dólares. Con estas cifras se cumplen las obligaciones contractuales con el fabricante.

Se calcula que las ventas por esquema se distribuyan así:

	Total	Esquema 1	Esquema 2	Esquema 3	Esquema 4
No. Proyectos	170	17	17	51	85
Porcentaje	100%	10%	10%	30%	50%
Precio promedio proyecto		35.000	35.000	35.000	35.000
Ingresos por ventas EMDEC	1.190.000	595.000	595.000		
Ingresos por ventas CANAL	4.760.000			1.785.000	2.975.000
	5.950.000				

Se puede observar que EMDEC recibe ingresos de ventas directas por \$1,190,000 dólares y las ventas que realice su cadena de valor por \$4,760,000 dólares dan el total de \$5,950,000.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El siguiente es un desglose de los ingresos y costos por esquema de distribución, cabe señalar que la empresa percibe un porcentaje de los ingresos también en los esquemas de venta 3 y 4 por revender el software a su canal.

	Total	Esquema 1	Esquema 2	Esquema 3	Esquema 4
No. Proyectos	170	17	17	51	85
Porcentaje	100%	10%	10%	30%	50%
Precio promedio proyecto		35.000	35.000	35.000	35.000
Ingresos por ventas EMDEC	1.190.000	595.000	595.000		
Ingresos por ventas EMDEC a su canal	2.037.280			906.780	1.130.500
	<u>3.227.280</u>				
Costos para Emdec Software	1.713.600	171.360	171.360	514.080	856.800
Costos para Emdec C e l	192.780	85.680	107.100	0	0
	<u>1.906.380</u>				
Gastos de Administración	505.750	101.150	101.150	303.450	
Gastos de Venta y Distribución	172.454				

El estado de resultados queda como sigue:

Estado de Resultados Projectado			
Ventas			3.227.280
menos: Costo de ventas:			
Software		1.713.600	
Consultoría e Implementación		192.780	1.906.380
igual: Utilidad Bruta			<u>1.320.900</u>
menos: Gastos de Operación:			
Gastos de Administración		505.750	
Gastos de Venta y Distribución 3%		172.454	678.204
igual: Utilidad en Operación			<u>642.696</u>
menos: Impuestos	35%		<u>224.944</u>
Utilidad Neta			<u>417.752</u>

La utilidad neta proyectada asciende a \$417,752 dólares, esta cifra representa el 12.9% sobre los ingresos por ventas de EMDEC y el 7% sobre las ventas totales realizadas tanto por EMDEC como por su cadena de valor.

6.8 Implementación ética del plan

La ética es la rama de la filosofía que trata del bien y del mal, de los derechos y de las obligaciones morales; los principios que rigen el comportamiento moral de una persona o grupo. Esto trasladado al campo

empresarial se refiere a los principios de sentido moral que rigen el comportamiento dentro del mundo de los negocios.⁵³

Decir que este plan de mercadotecnia de servicios comprende el aspecto ético en su implementación, significa que se han realizado exitosamente las labores de marketing interno y marketing de relaciones, donde en el primero, todos y cada uno de los miembros de la empresa están conscientes de que el correcto desempeño de su función contribuye a la satisfacción del cliente y que la aportación que resulta de poner en práctica sus valores personales –que coinciden con los valores de la empresa- dan como resultado una imagen consistente y buena reputación; y en el segundo, en el marketing de relaciones, el personal de contacto tiene clara la importancia de las relaciones a largo plazo con el cliente, por lo tanto, la confidencialidad de la información que conoce a lo largo del proceso de venta y el respeto, la honradez y la comunicación son la base de esta relación entre todos los miembros de la cadena de valor.

6.9 Controles

Para garantizar la correcta implementación del plan de mercadotecnia se llevarán a cabo juntas de seguimiento semanal dentro del área y de manera mensual con las áreas de ventas.

La empresa lleva a cabo revisiones trimestrales de cada área, en estas reuniones se presentarán los resultados y se actuará en la corrección de desviaciones o cambios a la planeación.

La aplicación de la encuesta anual de satisfacción es una herramienta útil para evaluar el desempeño de la organización y por lo tanto de las acciones de mercadotecnia. Con la finalidad de garantizar los resultados de esta encuesta, se propone sea realizada por alguna organización externa, tal vez un medio de información del sector de Tecnologías de Información, esto ayudará a incrementar la credibilidad de la compañía.

"Para que la planificación sea efectiva no debe ser un ejercicio periódico e intermitente; debe estar evolucionando continuamente. El producto de la planificación efectiva no es un plan aislado...es un plan cuya permanente reformulación refleje el aprendizaje y la adaptación continua de quienes lo preparan"⁵⁴

⁵³ Douglas, Hoffman, Fundamentos de marketing de servicios, conceptos, estrategias y casos, 2ª Ed. Thomson, México 2002, pp. 107

⁵⁴ Ackoff, Russell, Cápsulas de Ackoff, Administración en pequeñas dosis, Limusa, México 1997, pp.203.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones y Recomendaciones

La puesta en marcha del plan de mercadotecnia propuesto tendrá como resultado el logro de sus objetivos: posicionar a EMDEC en el segmento de mercado integrado por empresas pequeñas, medianas e intermedias, proveyéndolas de soluciones empresariales de software de manera confiable, incrementar sus ingresos por ventas, logrando el cumplimiento de cuota, obtener no solo el 6% de utilidad después de impuestos como el promedio del mercado, sino hasta un 12.9% como se presentó en el estado de resultados proyectado; y en conjunto con su cadena de valor, la obtención de un 2% del mercado de software aplicativo.

El interés de la compañía por incursionar en este negocio, radica en que el segmento elegido es muy amplio y no necesariamente se haya automatizado, además, los ERP's aún mantienen una tasa de crecimiento interesante y son la punta de lanza para la integración de otras soluciones tales como el CRM.

En épocas de crisis las empresas observan con mayor detenimiento el valor de la inversión en Tecnologías de Información. Las soluciones que se integren deben contribuir al crecimiento de las empresas pequeñas, medianas e intermedias, y no solo eso, su crecimiento debe reflejarse en la productividad nacional.

El papel de los proveedores de TI descansa en la integración de soluciones acordes a la cadena productiva que atienden, eliminando vicios del pasado que generaron la desconfianza de los empresarios mexicanos, cuando se les vendían soluciones que no satisfacían sus requerimientos que nunca utilizaron al cien por ciento.

Cuando se trata de comercializar soluciones empresariales de software, EMDEC enfrenta el reto de que todos los miembros de la empresa a la cuál se esta vendiendo la solución vivan una experiencia agradable antes, durante y una vez implementada la solución. ¿Por qué? Porque inevitablemente existe resistencia al cambio: Antes de su implementación, implica convencer a todos de que la nueva solución, lejos de sustituirlos en sus puestos de trabajo, viene a ser un facilitador de sus funciones. Y si se trata de una solución empresarial de software que sustituye a otra dentro de la empresa, porque la nueva versión o el nuevo producto tiene mejores funciones, es más rápida y confiable. Durante el proceso de implementación la experiencia se vuelve significativa ya que los usuarios de la solución interactúan con el prestador de servicios para asegurar que la solución cumple con los requerimientos y satisface sus necesidades. Y una vez implementada la solución, se comprueba si efectivamente se hizo una buena elección.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conocer y atender de manera local a las empresas y comprender su problemática es un factor que ayudará a recuperar la confianza de los clientes, EMDEC lejos de querer integrarse hacia adelante, busca reforzar su red de colaboración con su cadena de valor y juntos atender a más empresas en diferentes ciudades del país.

Si EMDEC obtiene éxito con su estrategia de enfoque en el mercado de soluciones empresariales de software se iniciará un incremento en el número de jugadores y por lo tanto mayor competencia, la innovación en el servicio se convierte en una obligación para la empresa y entre más pronto se posicione en el mercado y logre identificar nichos de empresas, se mantendrá a la vanguardia. El departamento de mercadotecnia de soluciones tendrá gran responsabilidad para mantener a la empresa en este nivel.

La heterogeneidad de los servicios y su inseparabilidad dificulta el establecimiento de precios. Cada proyecto de soluciones empresariales de software es distinto, las necesidades de las organizaciones son únicas y la estandarización de una solución no es sencilla de inicio, es por eso que la propuesta planteada tiene como limitante el generalizar en este punto, sin embargo, EMDEC es consciente de la importancia que guarda la estricta vigilancia del desarrollo de los proyectos para modificar el criterio; el comportamiento del mercado será otra guía que habrá que tener presente.

Seguir rigurosamente el ciclo de planear, ejecutar, controlar y actuar garantizará el proceso de mejora continua dentro de la organización.

En el aspecto económico concluimos que prevalece un panorama desalentador para México la recuperación que se esperaba para este año se está posponiendo para fines del 2003 o para el 2004 debido al pobre desempeño económico de Europa y Estados Unidos y aunado al deterioro de la confianza del consumidor (por los actos terroristas recientes), por otro lado, también nos afecta el estancamiento de la economía japonesa, el crecimiento de apenas uno por ciento para la zona euro y la contracción del sector manufacturero de EU, que suma ya 32 meses y según autoridades del Banco de México (mayo 2003), no sería raro que las estimaciones de crecimiento para el país disminuyan (a pesar del crecimiento de 2.3 por ciento del primer trimestre contra el 2.7 ó 3 por ciento previsto).

El plan de mercadotecnia propuesto, estima la obtención de resultados durante la segunda mitad del 2003 y el primer semestre del 2004, sin embargo, si el entorno económico mundial se agrava, estos resultados se pueden ver postergados para la segunda mitad del 2004. En un escenario pesimista, la empresa deberá tolerar un ingreso menor por ventas, en cuyo caso, las acciones contenidas en los programas de marketing deberán

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

reducirse o bien, se buscará incrementar el apoyo de los proveedores en forma de patrocinios.

EMDEC eligió crear una nueva área de negocios para las soluciones empresariales de software, esto conlleva algunas desventajas como son la constante tentación de volver a los antiguos métodos de trabajo, eficientes para el negocio de hardware, pero poco útiles para esta nueva empresa, empeñarse poco, confiados en que el negocio de hardware seguirá proveyendo de recursos y utilidades, darse por vencido en los primeros intentos, perder el enfoque. Tiene ventajas fiscales y administrativas, ya que se tiene toda la infraestructura para iniciar un negocio sin contratiempos.

Una **solución alterna** pudo ser la creación de una empresa completamente diferente, con recursos y obligaciones propios, las ventajas que tendría esta opción son el compromiso ineludible de trabajar arduamente para lograr una posición en el mercado, mayor concentración en la estrategia y estrecho control de los resultados. La desventaja es el tiempo que toma la creación de una imagen y reputación y la creación de infraestructura para lograrlo. Bajo este supuesto, la cobertura, las ventas y la inversión en acciones de marketing serían muy limitadas.

Como se vio en el capítulo seis, los esquemas de venta más atractivos son aquellos en donde EMDEC comercializa las soluciones empresariales de software de manera directa, si solo se dedicara a revender el software a su cadena de valor, se hallaría en la misma situación que enfrenta hoy con la venta de equipo de cómputo, es por eso que la idea de crear una empresa distinta no es tan descabellada y debe tenerse presente para situaciones futuras de contingencia.

Si el departamento de marketing quiere que el presupuesto de su área sea considerado como una inversión y no como un gasto, debe mantener una relación mucho más estrecha con el resto de la organización en una compañía de servicios que la acostumbrada en muchas empresas de bienes. El concepto de que el departamento de operaciones es el encargado de elaborar un producto y el departamento de marketing es el encargado de venderlo no opera en una empresa de servicios.

Para el área de Mercadotecnia se recomienda:

- Definir estructura de mercadotecnia de servicios que mantenga contacto con Dirección general.
- Se propone una Gerencia de Mercadotecnia de Soluciones con responsables de publicidad, y promoción, inteligencia de mercado y relaciones públicas.
- Capacitarse sobre las soluciones y su mercado (Tener claridad de cifras de ventas, costos, etc).
- Definir la estrategia de venta de soluciones (plan de mercadotecnia).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Monitorear el mercado para actuar con rapidez en caso de contingencias.
- Hacer marketing interno fomentando el uso de las soluciones que se venden (predicar con el ejemplo) y sensibilizando a todos los que colaboran en EMDEC sobre los beneficios de este nuevo modelo de negocios y la importancia de su función para lograr el éxito.
- Abrir un canal de comunicación con ventas constante para incrementar la efectividad de la estrategia.

Las consultorías y las asesorías implican un diálogo para sondear qué requiere el cliente y, de ahí, desarrollar una solución a su medida. La asesoría que necesitan los clientes puede variar mucho según su ubicación geográfica, porque refleja factores como el nivel de desarrollo económico de la región, el carácter de la infraestructura local, la legislación, las normas técnicas y el grado de penetración de la tecnología de información, entre otros.

Por lo que, para el área de ventas se sugiere:

- Puesto que el proceso de "servucción" precisa la constante interacción de los consultores con el cliente, elegir entre capacitar a sus consultores de venta actuales para alcanzar el perfil ideal o buscar la colaboración de consultores experimentados es una decisión que debe tomar a la brevedad. La segunda opción se ve como la mejor para alcanzar un posicionamiento rápido en el mercado.
- La tangibilización del servicio a través del conocimiento profundo de los procesos de negocios debe ser una meta a lograr y no un buen deseo escrito en papel.
- El uso de las herramientas (ERP, CRM y Base de Datos en EMDEC) servirá de herramienta de venta para los consultores.
- Separar las funciones de atención al distribuidor y las funciones del consultor de ventas
- Sensibilizar a los consultores de venta sobre la importancia de conocer los procesos de negocios de los clientes.
- Definir un proceso de venta claro y políticas de comercialización.
- Definir por escrito el rol que juega la cadena de valor en este nuevo negocio por medio de un programa de desarrollo de canal y buscar el compromiso con ellos (selección y capacitación).

El financiamiento es "el talón de Aquiles" de muchas PyMEs, para solucionarlo, se propone fomentar la integración de soluciones de software con soluciones de hardware, ya que por lo regular los fabricantes de equipo de cómputo ofrecen esquemas de financiamiento que se pueden extender a otros productos. Conocer y aprovechar los programas de apoyo para la pequeña y mediana empresa del gobierno a través de la Secretaría de Economía, Nafinsa y CONACYT también pueden ser útiles.

Todo esto no será posible sin el apoyo de dirección, principal portavoz de la estrategia de soluciones ante la cadena de valor y promotor número uno al interior de la compañía.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Fuentes de Información

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Fuentes de Información

Bibliografía

Kotler, Philip, **Dirección de Marketing, la edición del milenio**, Pearson Educación, México 2001, 717 págs.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary, **Mercadotecnia**, 6a Ed. Prentice Hall, México 1991, 826 págs.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary, **Fundamentos de Mercadotecnia**, 2a Ed. Prentice Hall, México 1991, 654 págs.

Fischer, Laura, **Mercadotecnia**, 2a Ed. Mc Graw Hill, México 1993, 439 págs.

Grande Esteban, Idefonso, **Marketing de los Servicios**, ESIC Editorial, Madrid 1996, 343 págs.

Ferrell, O. C., **Estrategia de Marketing**, 2ª Ed. Thomson, México 2002, 463 págs.

Hoffman, Douglas, **Fundamentos de Marketing de Servicios, Conceptos, estrategias y casos**, 2ª Ed. Thomson, México, 2002, 569 págs.

Cowell, Donald, **Mercadeo de Servicios, un Nuevo enfoque: del operativo al perceptivo**, Fondo Editorial Legis, Colombia 1991, 354 págs.

Cutropía Carlo, **El plan de marketing , cómo elaborarlo con ayuda informática**, Editorial ESIC, Madrid 1996, 251 págs

Porter E., Michael, **Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance**, Free Press, EUA 1985, 557 págs.

Westwood, John, **Cómo preparar un plan de marketing**, The Sunday Times nuevos emprendedores, España 2001, 142 págs.

Sainz de Vicuña Ancin, José Maria, **El plan de marketing en la práctica**, 3ª Ed., ESIC Editorial, Madrid 1996, 348 págs.

Hatton, Angela, **La guía definitiva del plan de marketing**, Pearson Educación, España 2000, 373 págs.

Larrea, Pedro, **Calidad de Servicio del marketing a la Estrategia**, ESIC Editorial, Madrid 1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ackoff, Russell, **Cápsulas de Ackoff, Administración en pequeñas dosis**, Limusa, México 1997, 203 págs.

Ackoff, Russell, **Un concepto de planeación de empresas**, Limusa, México 1976, 157 págs.

Gates, Bill, **Los negocios en la era digital**, Plaza & Janes, México, 1999.

Hernández, Sampieri, Roberto, **Metodología de la Investigación**, Mc Graw Hill, México 1998, 487 págs.

Münch, Lourdes, **Métodos y Técnicas de Investigación**, Trillas, México 1995, 166 págs.

Namakforoosh, Naghi Mohammad, **Metodología de la Investigación**, Limusa, 2ª ed. México 2000, 531 págs.

Shostack, Lynn, "Breaking Free from Product Marketing", Journal of Marketing, abril 1977, pp.73-80

Grönroos, Christian, **Service Management and Marketing**, Lexington Books, E.U.A., 1990. 298 págs.

Deal, T.E. y Kennedy, A.A., **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**, Reading, Mass. Addison-Wesley, E.U.A. 1982.

Christopher H., Lovelock, **Services Marketing**, 2a Ed. Prentice Hall, E. U. A. 1991

Zeithaml, Valerie, Bitner, Mary, **Marketing de Servicios, Un enfoque de integración del cliente a la empresa**, 2ª Ed. Mc Graw Hill, México, 2002. 747 págs.

Páginas web consultadas

www.ama.org
www.select.com.mx
www.idc.com
www.infochannel.com
www.esemanal.com.mx
www.se.gob.mx
www.inegi.gob.mx
www.siem.gob.mx
www.ocde.org
www.anadic.org.mx
www.amece.org.mx
www.gartner.com

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

www.hp.com.mx
www.intel.com/espanol
www.team.com.mx
www.ingrammicro.com.mx
www.dell.com
www.afina.com.mx
www.microsoft.com
www.oracle.com
www.frontrange.com
www.ibm.com.mx
www.compusoluciones.com
www.diveo.com.mx
www.triara.com.mx
www.opentec.com.mx
www.sap.com.mx
www.acg.com.mx
www.fillgap.com.mx
www.stm.com.mx
www.teze.com.mx

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Oficio: PPCA/EG/2003

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Esmeralda Salgado Zavala** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Miguel Angel Reta Martínez	Presidente
Dr. Raúl Mejía Estañol	Vocal
M.A. José Luis Robles Ramírez	Vocal
Dra. María Elena Acosta Velasco	Vocal
M.B.A. Jesús Pérez Ponce	Secretario
M. A. Irán Zadok Echavarry Gaytán	Suplente
M.P.U.R. Juan Martín Sandoval de Escurdia	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad. Universitaria, D.F., 23 de septiembre del 2003.

El Coordinador del Programa.

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

TESIS CON FALLA DE ORIGEN