

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Plan de mercadeo para una empresa de servicios de soluciones por Internet

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas

Ana Makhlouf Maklouf
Carné 963399

Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio", Costa Rica
2004

DEDICATORIA

A mis padres, el ejemplo y devoción, el modelo de ternura y empuje, que me ayudó a salir adelante.

Agradezco sus palabras, sus actos, su amor y su temple para educar basados en su propia experiencia.

Les dedico mi título por los grandes esfuerzos que les ha tocado afrontar a lo largo de sus vidas en los que evidencí los sacrificios que hicieron por mí.

AGRADECIMIENTOS

El camino ha sido largo, pero provechoso; en él hubo personas que me animaron y fortalecieron y quisiera agradecerles:

A mis abuelitos por su apoyo y cariño.

A mi hermano por su solidaridad, apoyo, cariño y ayuda.

A Javier por el apoyo incondicional en todo momento, más allá de lo que alguna vez esperé.

A Roberto por el ejemplo y la inspiración para continuar.

A Charbel por las charlas y apoyo que me ayudaron a tomar una de las decisiones más importantes de mi vida y por la que hoy estoy obteniendo un título.

Finalmente, a mis profesores, por su paciencia y apoyo para la consecución de este proyecto de graduación, Dra. Flory Fernández y MBA Alfredo Abdelnour.

HOJA DE APROBACION

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magister con énfasis en Mercadeo y Ventas.

MBA. Marco A. Morales Zamora
Director Programa de Posgrado

Dra. Flory Fernández Chaves
Profesora Coordinadora

MBA. Alfredo Abdelnour Esquivel
Profesor Guía

MBA. Tyson Ennis Mackay
Supervisor Laboral

Bach. Ana Makhoulf Makloulf
Estudiante

Contenido

PLAN DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SOLUCIONES POR INTERNET

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de Aprobación	iv
Contenido	v
Índice de diagramas.....	vii
Índice de tablas	viii
Índice de anexos complementarios	viii
Índice de cuadros	ix
Índice de siglas y abreviaturas	ix
Resumen	x
Introducción	12
I. Un acercamiento a un plan de mercadeo y sus herramientas	17
1.1 Plan de mercadeo.....	17
1.1.1 Análisis situacional y del entorno.....	18
1.1.2 Análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)...	22
1.1.3 Metas y objetivos del mercadeo.....	26
1.1.4 Estrategias de mercadeo.....	27
1.1.5 Instrumentación de mercadeo.....	30
1.1.6 Evaluación y control.....	34
II. Historia, entorno y perspectivas de la empresa Grupo GMS.....	37
2.1 Historia del Grupo GMS.....	37
2.2 Estructura organizacional.....	39
2.2.1 Latin America Hosting.....	41
2.2.2 Navegalo.com.....	50
2.2.3 Celmanía S.A.....	51
2.2.4 Rack Lodge.....	52

2.2.5 SMSCR.....	54
2.3 Misión, visión y perspectivas de la empresa.....	55
III. Análisis de los métodos de mercadeo de la unidad de negocios LAH.....	58
3.1 Perfil.....	58
3.2 Análisis de situación.....	61
3.3 Análisis FODA.....	71
3.4 Análisis de brechas.....	73
3.5 Esquema del servicio preventa.....	76
3.6 Elementos perceptivos.....	78
IV. Propuesta de un plan de mercadeo para la unidad de negocios LAH.....	80
4.1 Mezcla de producto y canales de distribución.....	81
4.2. Mercado meta.....	99
4.3 Presupuesto.....	110
4.4 Métodos de evaluación del plan.....	112
Conclusiones.....	113
Recomendaciones.....	115
Bibliografía.....	117
Anexo Metodológico.....	119
Anexos complementarios.....	125

Índice de diagramas

Proceso de planeación estratégica de mercadeo.....	18
Relación entre entornos en un análisis situacional.....	19
Relación bidireccional entre la estrategia e instrumentación.....	31
Elementos de la instrumentación de mercadeo.....	32
Estructura de unidades estratégicas para el Grupo GMS.....	39
Organigrama empresarial.....	40
Organigrama de la empresa.....	60
El triángulo del <i>marketing</i> de servicios.....	64
Diagrama de flujo desarrollo de software.....	69
Diagrama de flujo del <i>server colocation</i>	70
Esquema del servicio	77

Índice de tablas

Beneficios de los servicios de SMSCR.....	55
Grado de independencia de los productos.....	82
Grado de complementariedad de los productos.....	83
Tabla de comisiones.....	85
Tabla de precios.....	95
Contacto de ventas con clientes nuevos anualmente.....	100
Ventas anuales de <i>front-e-store</i> (mercado al detalle).....	101
Tabla de necesidades del cliente (mercado al detalle).....	102
Ventas anuales de proyectos según su tamaño (mercado al detalle).....	102
Ventas anuales de <i>front-e-store</i> (mercado industrial).....	103
Tabla de necesidades del cliente (mercado industrial).....	103
Ventas anuales de proyectos según su tamaño (mercado industrial).....	104
Tarifas mensuales dirigidas al comercio.....	105
Tarifas mensuales dirigidas a bancos.....	106
Ventas <i>Server Colocation</i> totales 2002-2003.....	109
Resumen de ventas 2002-2003.....	110
Presupuesto.....	110

Índice de anexos complementarios

Anexo 1: Ficha digital.....	125
Anexo 2: Guía de entrevista a los dueños y Gerente General.....	126
Anexo 3: Guía de entrevista a los clientes.....	127
Anexo 4: Guía de entrevista al personal interno.....	128
Anexo 5: Glosario.....	129

Índice de cuadros

Características del <i>front-e-store</i>	98
Mercado meta por productos de software.....	99

Índice de siglas y abreviaturas

<i>Business to Consumer</i>	B2C
<i>Domain name server</i>	DNS
<i>File Transfer Protocol</i>	FTP
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	FODA
<i>Frontier Global Center</i>	FGC
<i>Global Marketing Solutions</i>	GMS
<i>HyperText Markup Language</i>	HTML
<i>HyperText Transmission Protocol</i>	HTTP
Instituto Costarricense de Electricidad	ICE
<i>Integrated Services Digital Network</i>	ISDN
<i>Internet Protocol</i>	IP
<i>kilobits por Segundo</i>	Kbps
<i>Latina America Hosting</i>	LAH
<i>Point-to-Point Protocol</i>	PPP
<i>Port Address Translation</i>	PAT
<i>Post Office Protocol</i>	POP
<i>Public Branch Exchange</i>	PBX
Radiográfica Costarricense S.A.	RACSA
<i>Secure Sockets Layer</i>	SSL
<i>Simple Mail Transfer Protocol</i>	SMTP
Unidad Estratégica de Negocios	UEN
<i>UNIX-to-UNIX Copy</i>	UUCP
<i>World Wide Web</i>	WWW

Resumen

Makhlouf Maklouf, Ana

Plan de mercadeo para una empresa de servicios de soluciones por Internet.

Trabajo Final de Graduación, Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, con énfasis en Mercadeo y Ventas. San José, C.R.:

A. Makhlouf M., 2003

109h.20:il.-25 refs.

Dentro del marco de crecimiento de la empresa Grupo GMS y su estrategia de diversificación, se pretende mejorar la situación actual de una de sus unidades de negocios: Latin America Hosting (LAH), empresa de soluciones *Web*, mediante la propuesta de un plan de mercadeo. El objetivo general del trabajo es recomendar un plan de mercadeo adecuado para que LAH se enfoque a una orientación de mercadeo y mejore su rentabilidad en el mediano plazo.

La organización Grupo GMS se dedica al mercadeo de las empresas mediante el uso de soluciones innovadoras y de la tecnología con un enfoque al Internet. La misma es un conglomerado de unidades estratégicas de negocios que juntas otorgan un valor diversificado a clientes finales. La firma investigada LAH se dedica al desarrollo y servicios de *Web*.

La investigación es basada en la información documental y bibliográfica sobre el tema de plan de mercadeo, se establece el marco teórico, se hace un análisis de la empresa mediante entrevistas a los funcionarios, sus dueños y algunos clientes, las que revelan las potencialidades y deficiencias de la misma y finalmente se desarrolla un plan de mercadeo.

Una de las principales conclusiones es que los funcionarios de la empresa dan poca importancia a los clientes una vez que pasan a la posventa debido a que perciben sus llamadas y consultas como una pérdida de tiempo y molestas.

Se plantean estrategias de producto y de canal de distribución para cada uno de distintos y complejos servicios que ofrece la compañía. También se recomiendan estrategias para ventas para lograr cumplir los objetivos que se establecen en la propuesta así como un enfoque en el servicio al cliente.

Palabras clave:

Plan de mercadeo y servicios por Internet

Director de la Investigación:

MBA. Alfredo Abdelnour Esquivel

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

Introducción

La penetración de Internet en la estructura básica de los negocios durante los últimos años ha conducido a una revolución en la conducta del comercio alrededor del mundo. Los principios de este cambio se visualizan principalmente en el área de la comunicación (la publicidad y el mercadeo), mediante la utilización de páginas *Web* simples y correo electrónico.

Con el tiempo, algunas compañías también empiezan a implementar estrategias de “comercio electrónico”, “comercio de negocio a consumidor” (“B2C”) o “comercio al detalle electrónico” para tratar de vender bienes digitales o físicos a individuos, utilizando formularios interactivos, catálogos conectados a sistemas corporativos de bases de datos y *software* tipo “carrito de compras”, sistemas de pago en línea y avanzadas medidas de seguridad, para prevenir violaciones a la privacidad y el sabotaje de información comercial.

Estos sitios, de mercado en línea, están apareciendo virtualmente en todas partes de Internet y existe una gran presión en la mayoría de las industrias para que los negocios creen dicho mercado electrónico, integren al menos una porción de sus actividades comerciales en un mercado en línea privado, ya existente de un tercero, o que traten de mitigar las desventajas competitivas que enfrentan por no participar en uno de éstos.

Latin America Hosting S.A., también conocida como LAH, es una empresa costarricense fundada en agosto del año pasado. Es parte de la firma Global Marketing Solutions S.A. (Grupo GMS), la cual se ha posicionado como una compañía de “*One Stop Solutions*” donde lo que se procura es combinar todos los esfuerzos relacionados con la parte de mercadeo promocional y poderles ofrecer a sus clientes todos los servicios, desde consultas hasta el desarrollo de material impreso y está muy interesada en ampliar sus servicios por medio de Internet.

LAH es una compañía proveedora de soluciones para Internet y ofrece los siguientes servicios a sus clientes: hospedaje; mantenimiento de sitios; diseño de páginas *Web*; diseño, instalación y administración de redes; cuentas de correo y registro de dominios.

EL grupo GMS se ha diversificado excesivamente desde su apertura, habiendo perdido su foco de negocio. La firma LAH se ha visto perjudicada por esta situación, debido a que el departamento de ventas del Grupo GMS que realizaba las ventas de LAH se elimina a principios de noviembre del 2002, quedando así sólo la parte administrativa del Grupo GMS, y dejando la empresa LAH como una unidad independiente, constituida por tres diseñadores con un *expertise* en el diseño de páginas *Web* y un coordinador de proyectos y sin ningún tipo de apoyo en el sector de ventas y mercadeo.

Hoy después de seis meses de operaciones, la empresa sigue presentando pérdidas. LAH ha tomado proyectos en el desarrollo de materiales impresos; sin embargo, el equipo laboral con el que cuenta la firma no tiene la experiencia ni el conocimiento para producir este tipo de servicios, aumentando así los costos y, por ende, las pérdidas. La administración le ha dado un periodo de tres meses a LAH para comenzar a generar ganancias; de lo contrario, será cerrada.

El grupo GMS es una empresa muy dispersa y el presente trabajo pretende como finalidad definir la unidad de negocios LAH por medio de una propuesta de plan de mercadeo, donde se plantee el foco específico de esta unidad y las estrategias por seguir en el área de posicionamiento y promoción de la compañía.

Las áreas que se abarcarán en la investigación serán con el fin que la empresa trabaje hacia un enfoque de mercadeo; con ello se espera que la compañía se logre posicionar en el mercado y sea reconocida en él.

De este modo la empresa logrará atraer nuevos clientes y mantener, tanto a los antiguos como a los actuales, satisfechos con sus servicios, creando relaciones a largo plazo.

Con las nuevas metas claras, la unidad de negocios LAH se podrá dedicar a la comercialización de servicios para Internet, con una perspectiva orientada al mercadeo.

Por medio del presente trabajo el interés profesional es poder implementar los conocimientos adquiridos en el Programa de Posgrado, especialmente en el área de la mercadotecnia. Por ende, se convierte en un gran reto poder desarrollar un plan de mercadeo para una compañía privada.

Se selecciona la empresa de LAH debido a que se ha estado laborando con ella desde su inicio y actualmente se ocupa el puesto de Coordinadora de Proyectos, y se quisiera ver cómo la empresa sale adelante por medio de la aplicación de un plan de mercadeo.

El grupo GMS es una firma sumamente dispersa; invierte en la primera oportunidad de negocios sin tomar en cuenta su conocimiento en el sector de negocio, ni si se relaciona con las actividades a las que se dedica a comercializar; esto repercute en el gran tamaño de la empresa, número de funcionarios y costos altos, además de la pérdida del foco de negocios. Por ello el presente trabajo se enfocará únicamente en la unidad LAH, específicamente en la parte de mercadeo.

Este trabajo presenta limitaciones en el aspecto de investigación debido a que la empresa no tiene funciones definidas, por lo que está constantemente evolucionando; esto repercute en que existe mucha incertidumbre, lo cual ejerce presión para desarrollar el proyecto en una situación de ambigüedad muy alta.

Como aportes que se espera derivar:

- Desarrollo estratégico de mercadeo con respecto a una metodología teórico práctica para los servicios que ofrece LAH.
- Hacer tomar conciencia a la empresa LAH de la importancia y necesidad de cambiar su orientación organizacional y estructural hacia un enfoque de mercadeo.
- Diseñar e implementar una estrategia de mercadeo que le permita a la firma posesionar y dar a conocer los atributos y beneficios de sus servicios en su mercado objetivo.

Si se desea ofrecer un servicio de calidad con productos de primera categoría adaptados a las necesidades del mercado, es primordial establecer una filosofía general de servicio al cliente, que garantice su lealtad mediante el establecimiento de procedimientos formales para la satisfacción absoluta de todos y cada uno de ellos.

El objetivo general es recomendar un plan de mercadeo adecuado, para que la unidad de negocios Latin America Hosting S.A. se enfoque a una orientación de mercadeo y mejore su rentabilidad en el mediano plazo.

Los objetivos específicos son:

1. Definir el marco conceptual en el cual se basa un plan de mercadeo.
2. Ubicar la empresa Grupo GMS dentro de su entorno y su origen con un enfoque en la unidad LAH.
3. Hacer una evaluación de los métodos y tácticas de mercadeo que actualmente se usa.

4. Proponer un plan de mercadeo que oriente a la unidad LAH a un enfoque de mercadeo.

En el primer capítulo se realiza una descripción del marco teórico de los elementos de un plan de mercadeo. Se establece una guía y parámetros que sirven como orientación para el desarrollo del presente proyecto.

En el segundo capítulo se ubica a la empresa dentro de su entorno y origen abarcando los temas de su historia, estructura, áreas de negocios con enfoque en LAH y finalmente las perspectivas futuras de la empresa.

En el tercer capítulo se realiza un análisis profundo de la situación de la unidad de negocios LAH desde un punto de vista de mercadeo, utilizando metodologías como el análisis FODA, de brechas, del esquema del servicios, entre otros.

Finalmente, en el capítulo cuarto se plantea la propuesta de un plan de mercadeo para la unidad de negocios LAH con el cual se espera se generen resultados positivos que aseguren la continuidad de dicha UEN.

I. Un acercamiento a un plan de mercadeo y sus herramientas

1.1 Plan de mercadeo

Es una herramienta en la cual se detalla información de los métodos de comercialización que utilizará la empresa para dar a conocer y promocionar de manera adecuada sus productos o servicios. Existe para apoyar el plan estratégico y de negocios de la firma.

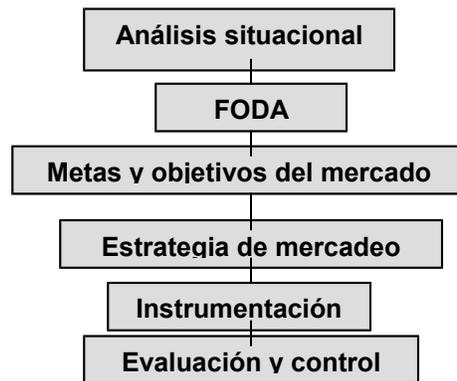
El plan de mercadeo es como un documento de acción: se trata del manual para la instrumentación, evaluación y control.

Un aspecto importante es la posibilidad de comunicación que ofrece con las otras unidades y departamentos, para que en conjunto logren alcanzar los objetivos de la empresa como un todo, sin perderse en la individualidad de cada uno.

El plan debe organizarse en forma adecuada para garantizar que incluya toda la información pertinente; para ello los mercadólogos recurren a diferentes modelos de planeación, tales como los enfocados a servicios, productos de venta masiva, y diferenciados, entre otros.

Hay muchas formas de organizar un plan; existen planes escritos para unidades estratégicas de negocios (UEN), líneas, productos o marcas individuales o mercados específicos. El plan de mercadeo que se examina en este capítulo es típico para una UEN; sigue esta estructura:

Diagrama 1.1

Proceso de planeación estratégica de mercadeo

La información contenida en el diagrama anterior es un resumen del cuadro que se obtiene del libro "Estrategia de *Marketing*", 2ª. Ed., O.C. Ferrell, Michael D. Hartline, George H. Lucas, p. 3.

- Resumen ejecutivo

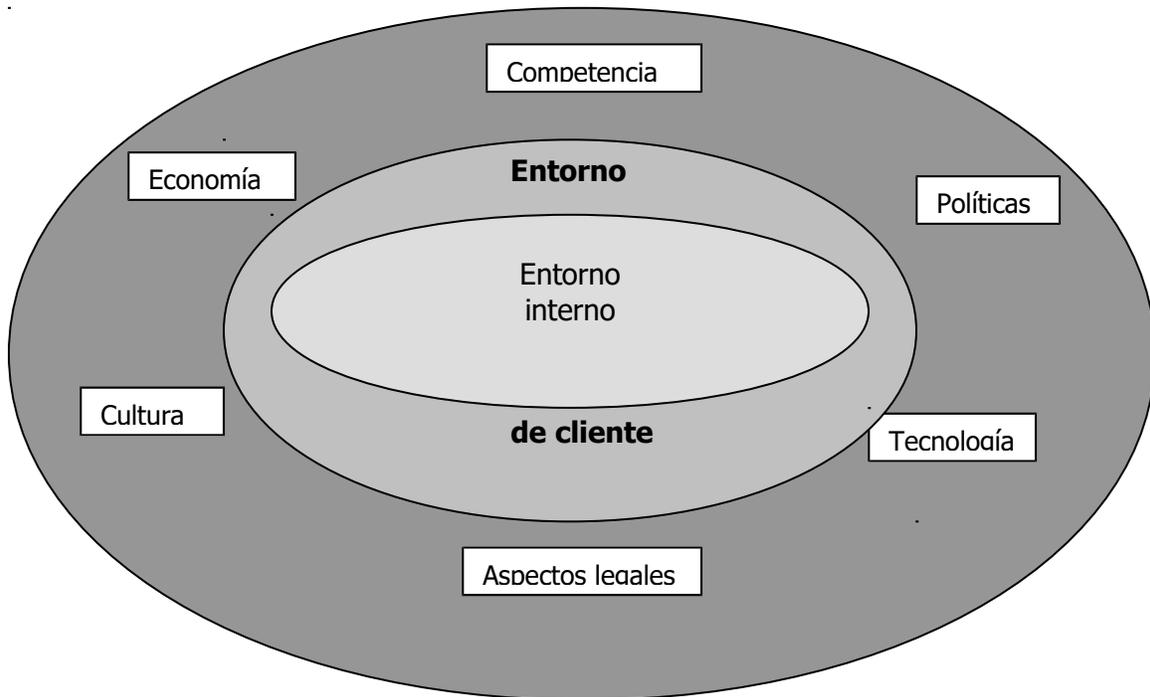
A su vez el resumen ejecutivo es una sinopsis del plan de mercadeo global y cuenta con un esquema que trasmite la orientación general de la estrategia de mercadeo y su ejecución. Ofrece los principales aspectos del plan de mercadeo, sin entrar en detalles, pero con el alcance que el plan tendrá y el periodo que abarcará.

1.1.1 Análisis situacional y del entorno

Es una síntesis de la información obtenida sobre los tres entornos clave: el interno, el externo y el del cliente, los cuales se describen a continuación. En el gráfico 1.2 se muestra la relación entre ellos.

Gráfico 1.2

Relación entre entornos en un análisis situacional



Fuente: "Estrategia de Marketing", 2ª. Ed., O.C. Ferrell, Michael D. Hartline, George H. Lucas, p. 29.

- El entorno interno

Según Ferrel, Hartline y Lucas (2002), el entorno interno de la organización en cuanto a sus objetivos, estrategia, desempeño, asignación de recursos, características estructurales y luchas políticas y de poder, es el primer aspecto del análisis situacional.

Se deben evaluar los objetivos actuales por medio de una valoración periódica, para garantizar que guarden congruencia con la misión de la organización y los cambiantes entornos del cliente y externo. Es importante evaluar el desempeño de la estrategia de mercadeo en función del volumen de ventas, la participación de mercado y la unidad de negocios.

De igual importancia es analizar estas estrategias en lo que respecta al desempeño general del sector; un desempeño pobre se puede dar debido a diferentes causas tales como: 1) sostener metas u objetivos de mercadeo que no guardan congruencia con las realidades actuales de los entornos del cliente y externo, 2) una estrategia de mercadeo deficiente, 3) una mala instrumentación ó 4) cambios en el entorno del cliente o externo que rebasan el control de la empresa.

Estas causas de desempeño pobre se deben identificar antes de desarrollar las estrategias de mercadeo, para poder corregir la situación.

En segundo lugar hay que revisar los niveles actuales de los recursos organizacionales utilizados para fines de mercadeo. Estos pueden ser financieros, humanos y de experiencia, así como cualquier otro recurso que la empresa pudiese tener en relaciones clave con socios, alianzas estratégicas o grupos de clientes, los cuales pueden ser utilizados para crear ventajas competitivas.

Como último aspecto en el análisis interno, corresponde revisar los aspectos culturales y estructurales actuales que pudieran influir en las actividades de mercadeo.

- El entorno del cliente

En la segunda parte del análisis del entorno se deben estudiar las situaciones relacionadas con los clientes en los mercados meta de la empresa. Hay que recopilar información que identifique a los actuales y a los potenciales, sus necesidades predominantes y las características básicas de los servicios que se ofrecen.

Según Ferrel, Hartline y Lucas (2002), durante la etapa de este análisis se debe recopilar información que identifique: 1) Los clientes actuales y potenciales, 2)

las necesidades predominantes de éstos, 3) las características básicas de los servicios de la empresa y de los competidores que se perciben como satisfactorios para las necesidades del usuario y 4) los cambios proyectados en las necesidades de estos últimos.

Los autores dicen que al analizar el mercado meta de la empresa se debe tratar de entender todo el comportamiento relevante del comprador; para esto se puede utilizar el modelo de las cinco interrogantes: quién, qué, dónde, cuándo y por qué.

Todo esto es importante, ya que el análisis que se realiza con respecto al entorno del cliente es de suma importancia para la empresa y se debe tener una guía para poder elaborar este estudio de manera correcta.

- El entorno externo

El último y más amplio aspecto del análisis situación consiste en la evaluación del entorno externo, ya que éste cambia constantemente y comprende todos los factores del exterior-competitivo, económico, político, legal o reglamentario, tecnológico y sociocultural-que puedan ejercer presiones directas e indirectas en las actividades de mercadeo.

Un análisis situacional claro y completo es una de las cosas más difíciles de obtener en un plan de mercadeo; ello es de suma importancia, ya que la planeación y la toma adecuada de decisiones de mercadeo están basadas en la información oportuna que se genera de ella.

Los autores Ferrel, Harline y Lucas (2002), han hecho un esquema que sirve para analizar los factores de dicho entorno. Dicho examen está compuesto por seis categorías:

1. Presiones competitivas
2. Crecimiento y estabilidad económica

3. Tendencias políticas
4. Asuntos legales o reglamentarios
5. Cambios en la tecnología
6. Tendencias culturales

En cada una de éstas se hace una serie de preguntas relacionadas con ellas, que permiten un mejor análisis.

Cada una de estas categorías juega un papel muy importante debido a que afectan a la empresa directamente y, por lo tanto, se deben estar monitoreando para evitar que tengan un impacto negativo sobre la compañía.

1.1.2 Análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)

Según Ferrel, Hartline y Lucas (2002), los datos para un análisis situacional se pueden obtener internamente por medio del sistema de información de mercadeo de la empresa, su Intranet o algún otro tipo de fuente interna, o bien desde el exterior por medio de investigaciones primarias o secundarias.

Para esto es muy útil el análisis de FODA, que se concentra en los factores internos (las fortalezas y debilidades de la empresa) y de los factores externos (oportunidades y amenazas que presenta la industria) derivados del planteamiento del entorno situacional que dan a la firma ciertas ventajas y desventajas para satisfacer las necesidades de su(s) mercado(s) meta.

Este análisis ayuda a la compañía a determinar lo que hace bien y dónde necesita mejorar. Es un esquema sencillo para organizar y evaluar la posición estratégica de una firma cuando se está desarrollando el plan de mercadeo. El FODA sirve como catalizador para facilitar y orientar la creación de las estrategias de mercadeo que generarán los resultados deseados.

Los principales beneficios del análisis FODA son:

- Simplicidad: no requiere capacitación ni habilidades técnicas; para el análisis basta con conocer la naturaleza de la empresa y el sector de la industria en que se encuentra.
- Bajo costo: por ser tan sencillo, se reducen los costos por cursos de capacitación y en algunos casos puede llegarse hasta a eliminar el departamento de planeación.
- Flexibilidad: para ser aplicado exitosamente no requiere de un sistema de información de mercadeo amplio, ni, una Intranet. Se puede incorporar el producto de cualquier sistema de información en la estructura de planeación.
- Integración: puede integrar y sintetizar diversas fuentes de información.
- Colaboración: fomenta el intercambio y la colaboración de la información entre los diferentes administradores de los ámbitos funcionales. Esto ayuda a descubrir y eliminar desacuerdos antes de llegar a la etapa de planeación real.

El análisis FODA permite tener un panorama mucho más estratégico, debido a que en éste se puede ver de una forma más sencilla las variables internas y externas en el desempeño de la empresa.

La función del análisis FODA es tomar la información del análisis situacional y separarla en aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). Una vez que esto se ha realizado, el análisis determina si la información expresa algo que ayude a la empresa a lograr sus objetivos por medio de una fortaleza u oportunidad, o si se refiere a un obstáculo que debe superarse o reducirse al mínimo para conseguir los resultados deseados (debilidad o amenaza).

Las fortalezas y debilidades existen dentro de la empresa o en las relaciones clave entre ésta y sus clientes u otras organizaciones como son las alianzas estratégicas. En virtud de que el FODA debe enfocarse en el cliente para obtener el máximo beneficio, una fortaleza se vuelve significativa sólo cuando es

de utilidad para satisfacer la necesidad de un cliente; cuando esto se da, se convierte en una capacidad; en este momento se pueden desarrollar estrategias que apalanquen estas capacidades, de manera tal que se conviertan en ventajas competitivas.

De igual forma se pueden crear estrategias para atacar las debilidades de la firma, o para encontrar formas de reducir los efectos negativos de tales debilidades.

Sin embargo, de nada sirve hacer que la organización sea eficiente, optimizando el medio interno, si se ignora el orden externo que puede hacer que la organización no se adapte cuando los cambios del entorno externo impidan las posibilidades de oferta de la empresa hacia sus clientes.

Las oportunidades y amenazas existen fuera de la empresa al margen de las fortalezas, debilidades u opciones de mercadeo internas. Una vez identificadas las oportunidades y las amenazas, se deben desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo o superar las debilidades de la compañía.

Algunas fortalezas internas son: recursos financieros abundantes, nombre de marca conocido, su deseo de clasificarse como número uno en el sector, economías de escala, tecnología propia, procesos patentados, menores costos, respeto por el nombre de la compañía, talento administrativo superior, mejores habilidades de mercadeo, calidad de servicio, alianzas estratégicas, buenas capacidades de distribución y recursos humanos comprometidos.

Posibles oportunidades externas son: crecimiento rápido de mercado, empresas competidoras poco dinámicas, cambio en las necesidades o gustos de los clientes, apertura a mercados extranjeros, contratiempo de una empresa competidora, descubrimiento de nuevos usos para el producto, apogeo de la

economía, desregulación gubernamental, nueva tecnología, cambios demográficos, cambio en el líder, entre otros.

Por su parte, las debilidades internas se pueden dar por: falta de un rumbo estratégico, recursos financieros limitados, poca inversión en investigación, costos más elevados, tecnologías anticuadas, problemas operativos internos, problemas políticos internos, imagen de mercadeo pobre, deficientes habilidades de mercadeo, alianzas con empresas débiles o informales, habilidades administrativas limitadas y empleados mal capacitados.

Finalmente, entre las posibles amenazas, existen: el ingreso de competidores extranjeros, introducción de sustitutos, cambios en las necesidades o gustos de los clientes, firmas competidoras adaptan nuevas estrategias, mayor reglamentación gubernamental, empeoramiento en la situación económica, nueva tecnología, cambios demográficos, barreras externas al comercio y mal desempeño de la empresa aliada.

El proceso de organizar la información en este análisis ayuda a la empresa a percibir las diferencias entre el lugar que considera que ocupa, dónde la ven los demás y dónde desearía estar.

Con el fin de aprovechar este análisis al máximo como catalizador para la planeación estratégica, se deben reconocer cuatro aspectos, según Ferrel, Harline y Lucas (2002):

- 1) la evaluación de las fortalezas y debilidades debe ver más allá de los productos de la empresa y contemplar los procesos de negociación que son medulares para satisfacer las necesidades de los clientes. Esto a menudo entraña ofrecer para satisfacer las necesidades de los clientes y no sólo productos específicos.
- 2) La consecución de las metas y los objetivos de la empresa depende de su capacidad para transformar fortalezas en capacidades, haciendo que correspondan a las oportunidades del entorno. Las capacidades pueden

- volverse ventajas competitivas, si ofrecen mejor valor a los clientes que los competidores.
- 3) Las empresas pueden convertir las debilidades en fortalezas o en capacidades, al invertir en forma estratégica en áreas clave (asistencia al cliente, promoción, entre otros) o vinculando estas áreas con más eficiencia. Igualmente, las amenazas a menudo pueden volverse oportunidades, si se dispone de los recursos adecuados.
 - 4) Las debilidades no pueden convertirse en limitaciones. Cualquier restricción que sea patente y significativa para los clientes u otros participantes, debe reducirse a su mínima expresión.

En definitiva, como puede verse, la elaboración de un análisis FODA es una reflexión completa acerca de todas aquellas variables que afectan específicamente el desempeño que la empresa va tener y, por lo tanto, se vuelve una herramienta indispensable en el proceso de un plan de mercadeo.

1.1.3 Metas y objetivos del mercadeo

Por su parte las metas y los objetivos, según Lambin (1995), son planteamientos formales de los resultados deseados y esperados que provienen del plan. Las metas son declaraciones amplias y sencillas de lo que habrá que realizarse por medio de la estrategia. Estas deben ser alcanzables, congruentes, integrales e intangibles. La función primordial de las metas es orientar el desarrollo de los objetivos y ofrecer una guía en la toma de decisiones referentes a la asignación de recursos.

Los objetivos de mercadeo son más específicos y son esenciales para la planeación. Deben plantearse de manera cuantitativa, para que puedan ser medidos. Cuando son cuantificables se facilita la instrumentación de las medidas para lograrlos, una vez que se ha desarrollado la estrategia.

Los objetivos deben ser alcanzables, y tiene que estar claramente establecido si son continuos o discontinuos; se deben definir dentro de un marco temporal y finalmente identificar quién o qué será responsable de su consecución.

Lambin (1995), argumenta que las metas y los objetivos del plan de mercadeo están basados en el estudio del análisis FODA y deben tener objetivos relacionados con la correspondencia entre fortalezas y oportunidades y la conversión de debilidades o amenazas. Es crucial mantener claro que es imposible desarrollar metas y objetivos sin un planteamiento bien definido de misión de la empresa. Las metas del mercadeo tiene que mantener congruencia con la misión de la empresa. Igualmente, los objetivos deben fluir a partir de las metas.

Las estrategias resumirán la forma en que la empresa logrará sus objetivos de mercadeo. Deben elegir y analizar los mercados meta, además de crear y mantener una mezcla de mercadeo (producto, precio, plaza y promoción) correcta para poder satisfacer las necesidades de dichos mercados.

Es importante mantener en mente que ningún producto o servicio satisface a todo el mundo y, por ende, es básico definir los mercados meta que ofrecen el máximo potencial de ventas.

1.1.4 Estrategias de mercadeo

La estrategia de mercadeo tiene como principal función colocar a la empresa en una posición óptima respecto a las necesidades del cliente; consecuentemente, se deben analizar primero las decisiones asociadas con la segmentación del mercado y luego el mercado meta. La información que se emplea para estas decisiones proviene del análisis situacional, sobre todo del entorno del análisis del cliente.

La segmentación del mercado permite el desarrollo de productos y mezclas de mercadeo, para atender necesidades y deseos de cada segmento.

Con el tiempo, al saturarse los grandes segmentos de mercado y abreviarse el ciclo de vida de los productos, las firmas emplearán estas técnicas (variables de la estrategia básica de segmentación de mercados): el posicionamiento, la guerrilla de mercadeo, el mercadeo de nichos, el micro mercadeo y, actualmente, el mercadeo de uno a uno. Gracias a la moderna tecnología, las compañías pueden satisfacer las necesidades de estos grupos y obtener utilidades.

La segmentación de mercados es un proceso de dos pasos según Arens el autor del libro de "Publicidad", (1996):

- 1) Identificar grupos de individuos (o industrias) con necesidades y características comunes dentro de los mercados generales.
- 2) Agregar (combinar) en segmentos más amplios, según su interés común en la utilidad del producto.

Este proceso permite a la compañía escoger segmentos suficientemente extensos para concentrarse en ellos; además, sienta las bases para diseñar una mezcla apropiada de actividades mercadológicas, entre ellas la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, entre otras.

Los mercados poseen numerosos segmentos. Una compañía puede diferenciar los productos y la estrategia de mercadeo para cada uno, o bien concentrar las actividades de mercadeo exclusivamente en uno o unos cuantos.

Los mercados se pueden segmentar por características que se agrupan en las siguientes categorías:

- Conductuales (por comportamiento de compra)
- Demográficas (por características estadísticas de una población)
- Psicográficas (por estructura psíquica)

Una vez hecha la segmentación, la empresa iniciará el proceso de selección del mercado meta, lo cual consiste en evaluar cuál de los segmentos recién creados ofrece el máximo potencial de utilidades y una penetración exitosa.

La firma puede decidir por abarcar uno o varios mercados meta, o sea, el grupo de segmentos a los cuales desea dirigirse, diseñando productos y adaptando sus actividades mercadológicas. Podría designar como mercados secundarios otro conjunto de segmentos y destinarle algunos recursos.

Definido el mercado meta, la empresa sabrá hacia dónde canalizar sus recursos y atención. Puede moldear sus servicios, establecer precios idóneos y preparar los mensajes publicitarios. Debido a que el consumidor percibe el producto como un conjunto de valores, los mercadólogos tratarán de incorporarlo en un concepto total (los clientes lo perciben como una serie de valores que satisfacen necesidades y deseos de carácter funcional, social, psíquico y de otra índole).

Para mejorar el concepto total del servicio y lograr las ventas, es necesario que se cumplan cuatro funciones genéricas:

1. Producto
2. Precio
3. Promoción (la publicidad es un elemento de esta función)
4. Distribución

Para definir el concepto de producto y la mezcla de mercadeo, es importante la forma en que las compañías clasifican sus productos. Los bienes tangibles se clasifican por mercados, hábitos de compra de los consumidores, nivel de consumo o grado de tangibilidad y por atributos físicos.

Según Lovelock (1997), los servicios son un conjunto de beneficios intangibles que satisfacen alguna necesidad o deseo, son temporales y generalmente provienen de la terminación de una tarea; tal definición es importante porque los productos y los servicios deben ser tratados diferentes, dada su naturaleza. Por lo general, los servicios se mercadean y se les da un trato como de producto, lo

cual hace que los resultados finales no sean tan prometedores como si hubiese sido un producto lo que se estaba mercadeando.

1.1.5 Instrumentación de mercadeo

Según Ferrel, Harline y Lucas (2002), la instrumentación del plan de mercadeo describe la forma en que se realizarán las estrategias. Es el proceso de ejecución de la estrategia de mercadeo, ya que crea acciones específicas que asegurarán la obtención de los objetivos.

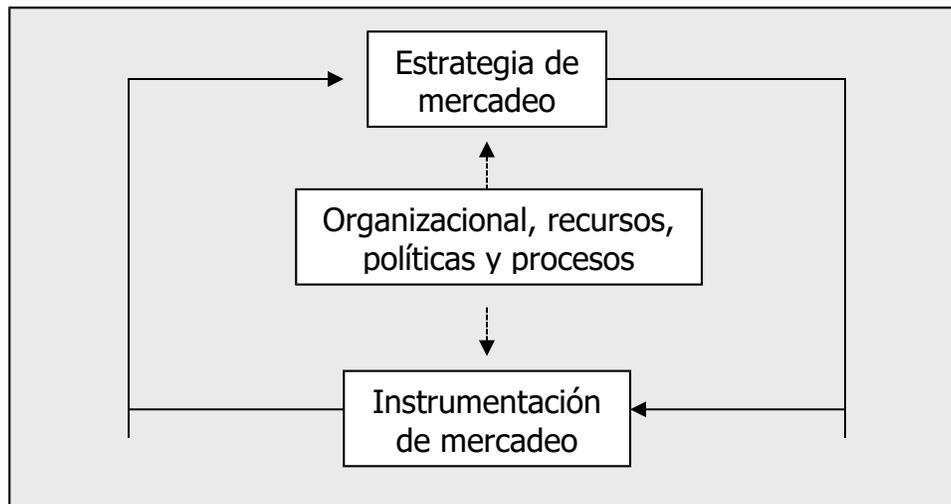
Esta sección del plan de mercadeo responde a varias interrogantes sobre las estrategias resumidas en la sección de estrategias de mercadeo; éstas son:

- 1) ¿Qué actividades específicas de mercadeo se emprenderán?
- 2) ¿Cómo se llevarán a cabo?
- 3) ¿Cuándo se realizarán?
- 4) ¿Quién es el responsable de la consecución de esas actividades?
- 5) ¿Cuánto costarán?

El plan de instrumentación es de suma importancia, y su elaboración tendrá un efecto directo sobre el éxito de la estrategia de mercadeo, ya que éste es el que pone en acción la estrategia. Un plan de ese tipo bien desarrollado comprende varias consideraciones, entre ellas la obtención del respaldo de los empleados, pues son ellos los que ponen en marcha las estrategias de mercadeo.

Consecuentemente, para que la instrumentación sea exitosa resulta fundamental los aspectos como el liderazgo, la comunicación y la motivación, así como la capacitación de los empleados. El significado de éstos en la instrumentación de mercadeo ha llevado a clasificar a las personas como la quinta “p” del mercadeo junto con las cuatro “p” constituidas por producto, plaza, promoción y precio.

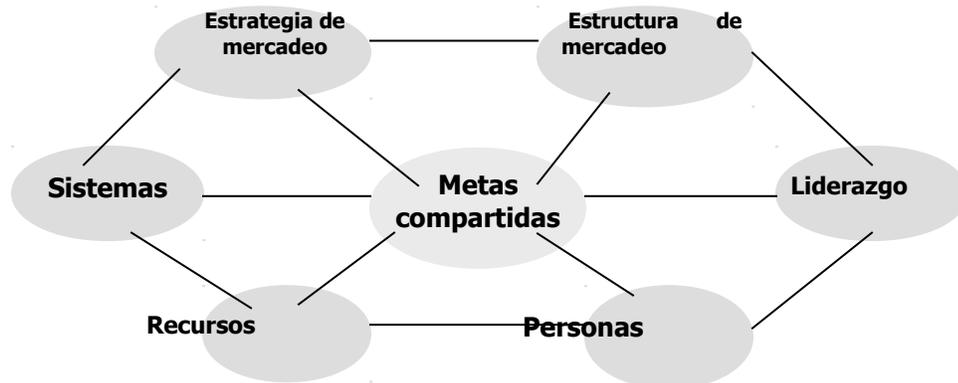
La planeación y la instrumentación son procesos independientes, ya que el contenido del plan de mercadeo determina cómo se instrumentará, pero también es cierto que la forma en que se instrumente una estrategia define el contenido del plan de mercadeo. En el gráfico 1.3 se aprecia la relación bidireccional entre estrategia e instrumentación.

Diagrama 1.3***Relación bidireccional entre la estrategia e instrumentación***

Fuente: "Organizing and Implementing the Marketing Effort", Frank V. Céspedes, p. 183.

La instrumentación comprende diversos elementos y actividades interrelacionadas. (Ver elementos en diagrama 1.4) Los elementos deben funcionar en conjunto, para que la propuesta en marcha de la estrategia sea eficaz.

Diagrama 1.4

Elementos de la instrumentación de mercadeo

Fuente: "Estrategia de Marketing", 2ª. Ed., O.C. Ferrell, Michael D. Hartline, George H. Lucas, p. 29.

Cuando todos los empleados comparten los mismos valores y metas, se vinculan a la organización como una sola unidad funcional; todas sus acciones se alinean y se orientan a su mejoramiento. Instituir valores y metas compartidos en la cultura de la empresa es un proceso de largo plazo, y los mejores medios para crearlos son la capacitación y los programas de socialización de los trabajadores.

La estructura de mercadeo depende de la forma en que una empresa organiza sus actividades de mercadeo y comercialización. Este plan establece las líneas de autoridad formales en una organización, lo mismo que la división del trabajo en la función de mercadeo.

La división e integración de las responsabilidades de mercadeo se verán afectadas según el tipo de estructura, ya sea centralizada (decisiones a la cúspide de la jerarquía) o descentralizada (decisiones se coordinan y manejan desde la línea frontal).

De acuerdo con Lambin (1995), autor del libro "Marketing estratégico", los sistemas y procesos organizacionales son conjuntos de actividades laborales

que comprenden diversos insumos para crear productos de información y comunicación, que aseguren la labor cotidiana continua de la organización.

Los recursos de una organización incluyen varios activos –tangibles e intangibles- que pueden reunirse durante la instrumentación de mercadeo. Los tangibles comprenden recursos financieros, capacidad de manufactura, instalaciones y equipo. Los intangibles son el conocimiento de mercadeo, lealtad del cliente, equidad de marca, alianzas estratégicas, entre otras.

La calidad, diversidad y habilidad de la fuerza laboral de una empresa son de suma importancia al instrumentar la estrategia de mercadeo. Consecuentemente los asuntos relacionados con recursos humanos se vuelven importantes en las funciones de mercadeo en los ámbitos de selección, capacitación, evaluación y políticas compensativas para los empleados.

El liderazgo va de la mano con la instrumentación (arte de manejar gente), debido a que consiste en la comunicación que los administradores establecen con sus empleados y la forma en que los motivan para instrumentar la estrategia de mercadeo.

Para lograr los resultados deseados de una estrategia de mercadeo, ésta debe instrumentarse de manera adecuada. El desempeño real a menudo es diferente del que se esperaba; esto se da generalmente por tres causas:

- 1) la estrategia de mercadeo es inadecuada o poco realista,
- 2) la instrumentación de la estrategia es inadecuada o se administra mal y
- 3) los entornos interno y externo cambian en forma sustancial entre el desarrollo de la estrategia de mercadeo y su puesta en marcha.

Como se puede ver, estas causas pueden evitarse siguiendo los pasos descritos hasta ahora de una forma congruente; el esquema requiere de un análisis profundo del entorno y de un análisis FODA, también establece que se deben definir metas y objetivos claros, reales, y cuantificables basados en el FODA.

Todo esto ayuda a disminuir las distorsiones entre los resultados esperados y los reales, y si es cierto que el entorno afectará los resultados finales, el impacto puede disminuirse con un monitoreo cercano entre él y los planes de contingencia.

1.1.6 Evaluación y control

Para disminuir la diferencia entre lo que sucede y lo que se espera, y corregir cualquiera de estos tres problemas, las actividades de mercadeo se deben evaluar y controlar continuamente.

El control consiste en establecer normas de desempeño, evaluar en comparación con esas normas y, de ser necesario, adaptar acciones para corregir las diferencias entre el desempeño deseado y el real. Existen controles formales e informales.

Los controles formales se diseñan para influir en los comportamientos de los empleados antes, durante y después de la puesta en marcha. Estos elementos se conocen como procedimientos de control de insumos, procesos y productos.

Los métodos de control de insumos es cualquier acción emprendida antes de la instrumentación de la estrategia de mercadeo. La premisa de esta modalidad de control es que la estrategia de mercadeo no puede llevarse a cabo a menos que se activen las herramientas adecuadas para su consecución. Entre los más importantes están: la contratación, selección y capacitación de los empleados.

Los procedimientos de control de procesos comprenden las actividades que ocurren durante la instrumentación, y su diseño tiene por objeto influir en el comportamiento de los empleados, de manera que respalden la estrategia y sus objetivos.

Los métodos de control de productos se diseñan con la idea de asegurar que los resultados de mercadeo guarden congruencia con los resultados previstos.

Por su parte, los controles informales son procedimientos no escritos orientados a los empleados, que influyen sutilmente en sus comportamientos individuales y de grupo.

En el libro “Estrategias de *marketing*”, de Ferrell, Hartline y. Lucas (2002) se identifican tres modalidades de control informal:

- Autocontrol del empleado: éste maneja su comportamiento (consecuentemente la instrumentación de la estrategia de mercadeo) estableciendo objetivos personales y supervisando sus resultados.
- Control social del empleado: el control social o de grupo pequeño tiene que ver con los estándares, las normas y la ética que se encuentra en los grupos de trabajo de la organización. La interacción social puede ser un motivador eficaz del comportamiento de los trabajadores. Las normas sociales y conductuales del grupo constituyen presión de los compañeros que hace que los empleados cumplan con los estándares de mercadeo esperados.
- Control cultural del empleado: éste es similar al control social pero en un sentido mucho más amplio, en este caso interesan las normas conductuales y sociales de la organización. La instrumentación de mercadeo es más eficaz y práctica cuando cada servidor está comprometido con las mismas metas y se rigen por los mismos valores organizacionales.

Generalmente las empresas elaboran un plan de mercadeo, pero no controlan el comportamiento de los empleados con respecto a su implementación.

Es de suma importancia establecer algún tipo de control, ya sea formal o informal, para asegurar que los esfuerzos realizados en la planeación de un plan de mercadeo se implementen correctamente por los trabajadores.

Finalmente, para dar conclusión a este capítulo, se podría decir que la estrategia de mercadeo, que se fundamenta y desarrolla en un plan de mercadeo, está compuesta por muchos significados y fundamentos y por el análisis de muchos factores, que permiten comprender la verdadera importancia de esta práctica para el buen desempeño y éxito de las ventas de una empresa.

La estructura del plan de mercadeo analizada en este primer capítulo expuesto en la ilustración 1.1, se utilizará en el plan de mercadeo para LAH. Los capítulos restantes tendrán un orden lógico del esquema del plan de mercadeo planteado.

II. Historia, entorno y perspectivas de la empresa Grupo GMS

En este capítulo se ubica la empresa Grupo GMS dentro de su entorno y su origen. Se inicia con su historia y luego se expone su estructura y las áreas de negocios en las que trabaja con un enfoque en la unidad de negocios LAH, finalizando con las perspectivas futuras del Grupo GMS.

2.1 Historia del Grupo GMS

El Grupo GMS, por su significado [Global Marketing Solutions S.A.](#), es una empresa de soluciones de *marketing*, dedicada al mercadeo general de las firmas.

Se forma en junio del 2002, por el señor Tyson Ennis, un joven costarricense de padres canadienses. El señor Ennis estudia administración de empresas en la Universidad de Northwood, dedicada a los diferentes ámbitos enfocados en la dirección de empresas, ubicada en Dallas, EE.UU.

Ennis, durante sus años de estudio en EE.UU., se interesa en el área de Internet y se relaciona con personas claves con las que llega a formar alianzas estratégicas con el Grupo GMS, lo cual le permite obtener una ventaja competitiva en el mercado costarricense, por los precios y calidad de servicio que llega a ofrecer.

EL Grupo GMS, desde su inicio, se ubica en el centro comercial Plaza Itskatzú, inicia operaciones con tan sólo dos empleados: una asistente en mercadeo y una diseñadora *Web*. La empresa inicia ofreciendo servicios de hospedaje *Web* y diseño gráfico.

EL Grupo GMS es una empresa familiar que ha tenido un rápido crecimiento desde entonces, y hoy cuenta con un personal de diecinueve personas y cinco unidades estratégicas de negocios, que se detallarán más adelante.

La firma nace bajo la necesidad de otorgarles a los clientes, soluciones integrales relacionadas con la parte de mercadeo de su compañía.

El lema de la empresa es crear valor a sus clientes por medio de la búsqueda constante del mejoramiento interno de la compañía. Esto se logra por medio de: capacitación continua de recursos humanos, reclutamiento de personal calificado y actualización frecuente del equipo tecnológico.

Una de las principales fortalezas de la firma es la capacidad de identificar las debilidades en la estrategia de mercadeo de sus clientes. Una vez identificadas las debilidades, plantea alternativas de solución las cuales se transforman en herramientas (páginas en Internet, material de comunicación impreso, servicios de envío de mensajería corta por celular) que el Grupo GMS comercializa para el mejoramiento de la situación de la empresa en estudio. El siguiente paso es desarrollar, implementar y mantener esas herramientas que ayudarán a mejorar, ya sea: la imagen, el posicionamiento o el conocimiento de marca y, consecuentemente, sus ventas y utilidades.

Uno de los principales enfoques es el *E-marketing*. Este es el mercadeo en Internet. Las empresas que no cuentan con presencia en Internet en el actual mundo de negocios el cual es sumamente dinámico y altamente tecnológico, irán, poco a poco, quedando atrás con respecto a la competencia.

Debido a que el Grupo GMS atiende diferentes servicios (desde envío de mensajes SMS por celulares hasta diseño de páginas *Web*) la empresa se vuelve una sombrilla de varias compañías, las cuales son UEN, con enfoques específicos en las diferentes áreas de la oferta de servicios y productos que ofrece.

Estas empresas son: LAH, Celmanía.com, Rack Lodge, Navegalo.com y SMSCR.

2.2 Estructura organizacional

El Grupo GMS está compuesto por cinco UEN para las cuales ha identificado diferentes oportunidades en cada mercado. La diagrama 2.1 demuestra la estructura organizacional corporativa del Grupo GMS.

Diagrama 2.1

Estructura de unidades estratégicas para el Grupo GMS



Fuente: La información contenida en la ilustración anterior se obtiene de los récords internos de la empresa Grupo GMS.

La estructura jerárquica está constituida por una Junta Directiva compuesta por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y dos vocales, siendo éste el máximo nivel de la estructura. En un nivel inmediatamente inferior, el puesto de la Gerencia General lo ejerce actualmente el vicepresidente de la empresa.

La firma está conformada por una gerencia por unidad estratégica. Las cinco gerencias junto con la Junta Directiva, diseñan y desarrollan el plan estratégico de cada unidad, siendo estas últimas a su vez responsables directas de su ejecución y logros.

Diagrama 2.2

Organigrama empresarial

Fuente: La información contenida en la ilustración anterior se obtiene de los récords internos de la empresa Grupo GMS.

Sus funcionarios cuentan con amplia experiencia en el manejo de planes de gran envergadura, ya que han participado en gran variedad de proyectos que exigen calidad, profesionalismo y creatividad artística.

2.2.1 Latin America Hosting

E Grupo GMS decide crear (LAH) ante la oportunidad de constituir una empresa proveedora de servicios de Internet nacional a precios competitivos.

La firma se posiciona como una compañía proveedora de soluciones completas para Internet, al combinar las prácticas tradicionales de mercadeo (*brochures*, volantes, tarjetas de presentación) con la tecnología de punta.

Misión

“Satisfacer todas las necesidades de información, comunicación, publicidad y comercio por medios electrónicos para clientes empresariales”.

Esta misión cubre vastamente los diferentes medios en los que la empresa puede ofrecer soluciones.

Visión

“Ofrecer el mejor servicio de hospedaje, diseño, desarrollo y programación de páginas Web en Latinoamérica. Lograremos nuestro objetivo ofreciendo un servicio de la mejor calidad a precios competitivos, satisfaciendo siempre las necesidades específicas de cada uno de sus clientes”.

La visión esta alineada con la misión, sin embargo, elude un panorama claro con respecto a donde se ve la empresa en un determinado periodo de tiempo.

Perfil de la compañía

En LAH sus clientes siempre ocupan el primer lugar. Tomando en cuenta que cada uno tiene necesidades diferentes, han creado una compañía que ofrece soluciones para un mercado que cambia constantemente.

La empresa cuenta con un equipo de programadores y diseñadores además de la administración; todos son altamente calificados y tienen a su haber una extensa experiencia en su rama.

La empresa es pequeña y flexible, diseñada para atender las diferentes demandas del mercado en lo que concierne al desarrollo, implementación y manejo de servicios en mercadeo.

Adicionalmente, la firma utiliza la tecnología de punta para garantizarles a sus clientes el servicio de excelencia.

Servicios

- La empresa ofrece una amplia gama de servicios:
- Servicios de hospedaje
- Colocación de servidores
- Registro de dominio
- Diseño de páginas *Web*
- Programación *Web*
- Mercadeo de páginas *Web*
- Animaciones en *flash*
- Transporte de datos ATM: punto a punto y multipunto
- Diseño gráfico e impresión de material publicitario

Servicios de hospedaje

LAH ofrece servicios de hospedaje compartido en servidores de Linux y Windows. Cuenta con cómodos paquetes para cada tipo de servidor.

Los servicios de hospedaje además de otorgar un determinado número de megas de espacio, también proveen una serie de servicios de valor agregado; éstas son una serie herramientas que se manejan desde el control panel de cada cuenta de hospedaje. Tienen como fin maximizar el aprovechamiento de Internet.

El panel de control es de versión número seis, lo más reciente en el mercado, y se actualiza cada vez que sale una versión nueva. Contiene herramientas como: cuentas de correo electrónico POP3, listas de correo, bases de datos MySQL, subdominios, redireccionadores, autocontestadores, actualizaciones por medio de FTP, estadísticas de información del uso de su sitio las 24 horas del día, acceso al correo electrónico sunombre@suempresa.com desde cualquier parte del mundo mediante el servicio *Neomail*, soporte *FrontPage 2000* y *2002*, y muchos más.

Equipo de hospedaje compartido

LAH cuenta con un equipo tecnológico muy avanzado. Su centro de operaciones es *OnNet* con *Frontier Global Center (FGC)*, lo cual significa que la empresa utiliza una conexión interna directa al nodo de fibra ATM de FGC.

Es por esto que los clientes podrán obtener un mejor desempeño al navegar por sus *Web Sites* a mayores velocidades; la firma garantiza un *up-time* del 99,7%.

-

Colocación de servidores

LAH se ha unido a *Rack Lodge* para así ofrecerles a sus clientes uno de los más avanzados servicios de colocación de servidores. La compañía se compromete a brindar el servicio, la seguridad y el buen funcionamiento del servicio de colocación de servidores que sus clientes buscan.

Registro de dominio

LAH ofrece los servicios de registro de dominio. Un nombre de dominio es la conversión a texto de una dirección IP. Todo dominio de Internet consiste en una combinación de números, debido a que resulta complicado recordar tales combinaciones, un ejemplo es: 216.75.225.54, que es la dirección IP de www.lahcr.com.

La anualidad por el registro de un dominio con LAH tiene un precio bastante bajo en el mercado nacional, lo cual le otorga a la empresa una ventaja competitiva.

Diseño de páginas Web

El objetivo de un sitio *Web* es distinto en cada caso. LAH hace diseños de alta calidad para cada tipo de industria, desde pequeñas páginas informativas hasta portales de alto tránsito y complejos sitios corporativos.

El diseño y la estructuración de un sitio Web son de suma importancia, debido a que una vez que un usuario visite la página, el siguiente paso es persuadirlo de que la explore con el fin de lograr una venta, un contacto o brindar información.

LAH ha diseñado una gran cantidad de sitios Web; su personal trabaja con tecnologías como: ASP, JSP, JAVA Script, HTML estático, XML, DHML, PHP, Flash, Componentes JAVA, Pearl, entre otros; apoyados por casas productoras de software de reconocido prestigio como: Macromedia, Adobe, Quark, Swift, software de 3D y otros más.

Programación Web

La programación *Web* es una herramienta que puede llevar a un sitio un paso más allá de la competencia. La programación les permite a los usuarios utilizar Internet como un medio informativo en el que se puede interactuar con el usuario. Esto se logra por medio de la implementación de formularios programables, que almacenan la información en una base de datos.

Adicionalmente, la programación también se emplea para que empresas mercantiles puedan vender sus productos y servicios en línea al desarrollar aplicaciones para *e-commerce*. Estas son herramientas diseñadas para que las empresas puedan optimizar sus procesos e ingresos por medio de Internet.

Algunos métodos son:

- Inventarios: el cliente maneja sus propios productos, modifica sus fotografías, precios, descripciones y otros.

- Seguridad: LAH trabaja con varios servicios de *merchant accounts* para tarjetas de crédito, incluyendo a Credomatic para transacciones de débito. Además, se utilizan servidores seguros encriptados y certificados.
- Herramientas de mercadeo: los sitios pueden manejar listas de correos para los clientes, manejar ofertas, planes de puntos o clientes frecuentes, recordatorio de cumpleaños y mucho más.
- Servicios adicionales: las aplicaciones de LAH manejan proveeduría automatizada, rastreo de órdenes y envíos automáticos de correo, descuentos, publicidad de acuerdo con el perfil del cliente, entre otros.

Mercadeo de páginas Web

Es muy importante tener un diseño adecuado, fácil de usar y atractivo para una página *Web*; sin embargo, es de mayor importancia el tráfico que esta tenga.

Internet es enorme y contiene muchísima información, lo cual, hace que la búsqueda de un sitio sea imposible de completar, si no esta enlistado en directorios de búsqueda que se frecuenten por los clientes.

Por esto LAH ofrece los servicios de *Search Engine Optimization* y el *Advanced Submission Service*, los cuales se encargan de colocar los sitios en más de cuatro mil directorios de búsqueda y de asegurarse que aparezcan en posiciones altas.

Search Engine Optimization

Para optimizar la búsqueda de los sitios *Web*, LAH utiliza un *software* llamado *Webposition Gold 2*. Este combina una serie de recursos, para garantizar que el sitio esté en las primeras posiciones dentro de los resultados de los buscadores.

Advanced Submission Service

Una vez que se ha optimizado un sitio, el siguiente paso es entregarlo a diferentes buscadores. *Advanced Submission Service* coloca el sitio en más de 4000 diferentes servidores de búsqueda.

Animaciones en flash

Las animaciones desarrolladas en Macromedia Flash marcan cada vez más una tendencia de uso en el mercado de Internet. Son utilizadas ampliamente en el diseño de páginas *Web*, ya sea, como una introducción, *banners* de diversas proporciones, menús interactivos, interfase completa de un sitio, o bien, como material de apoyo para una multimedia interactiva; ésta también es una herramienta ampliamente utilizada en presentaciones de CD.

LAH no sólo ofrece los servicios de diseño de las animaciones *flash* en cualquiera de las aplicaciones anteriores, si no que también, hace copias en CDs (800MB), minidiscos (170MB) y discos en formato de tarjeta de presentación (48MB).

Diseño gráfico e impresión de material publicitario

Hoy en día cada vez hay mayor *Zapping* debido a los cambios en los hábitos televisivos: por el advenimiento de la televisión por cable, vídeo caseteras y DVD, menos personas ven un programa en particular. Las audiencias están cada vez más fragmentadas y los gerentes de mercadeo deben buscar constantemente métodos para llegar a los consumidores de forma eficaz.

Es por esto que LAH está metida de lleno en el diseño y desarrollo de materiales del Punto de Venta (POP o PDV). Estos son los materiales que se ven en las exhibiciones y dispositivos de publicidad, cuyo fin es favorecer el tráfico, exhibir y anunciar el producto; además, procura estimular la compra por impulso.

Hoy en día la decisión de compra de muchos productos se toma en el lugar de venta. El aumento de los establecimientos de autoservicios (supermercados, mini súper) hace que se incremente la importancia de este tipo de materiales.

Entre los materiales POP que se desarrollan en la empresa se encuentran los siguientes:

- Banderolas
- Afiches
- Mantas
- *Banners*
- Colgantes
- *Sticker*

Además del material POP, LAH desarrolla imágenes corporativas; esto incluye papelería y materiales como:

- Tarjetas de presentación
- Sobres
- Folders
- Facturas / Recibos
- Brochures
- Hojas membretadas
- Volantes
- Sticker

Los precios de la impresión van a depender del tipo de diseño que tengan, el material en el que se vaya a imprimir, las tintas que se utilizarán, negativos, positivos en caso de troquel, separaciones de color, pruebas de impresión, entre otros.

Servicio transporte de datos

Como parte de una alianza estratégica, LAH actualmente está trabajando mano a mano con la empresa Inalámbrica.net para proporcionar el servicio de transporte de datos y conexiones por microondas como una opción de comunicación para las firmas presentes en el mercado costarricense.

La empresa cuenta con una concesión para utilizar la frecuencia de los 18 Ghz, siendo así la única firma de Costa Rica con autorización para dar uso a esta frecuencia (además del Instituto Costarricense de Electricidad - ICE) y de esta forma asegurar a sus clientes la calidad, seguridad, fluidez y eficiencia en las transmisiones de sus datos. Esto le da una ventaja competitiva.

Sus enlaces tienen la ventaja de ser conexiones de microonda ATM punto a punto y multipunto y en diferentes frecuencias, de acuerdo con los niveles de saturación del área por conectar y a los niveles de seguridad requeridos por el cliente.

El enlace queda protegido por servidores INATS para la encriptación, control y monitoreo de la red, lo cual los convierte en una poderosa herramienta para la empresa. Dichos servidores funcionan bajo el sistema operativo Linux, el que se elige debido a su estabilidad y confiabilidad, sin que ello implique el aprendizaje de un nuevo sistema operativo, pues todas las funciones se manejan mediante una interfase *Web*. La inscripción de los enlaces es de 576 bits.

La firma les brinda a los clientes la opción de arrendamiento de equipos para la frecuencia de los 5,8 Ghz; otorgando la garantía en el equipo y soporte técnico.

Adicionalmente, la compañía asume la responsabilidad de obtención de las respectivas autorizaciones por parte de la Oficina de Control Nacional de Radio para la utilización de frecuencias, según sea el caso, como una medida adicional de asegurar el enlace.

Sistemas de seguridad

En LAH se reúne una combinación de las tecnologías más avanzadas en la industria de seguridad, para proteger los datos confidenciales de los clientes.

El sistema cuenta con un acceso seguro, monitoreado y encriptado a 128 bits por medio del protocolo *Secure Sockets Layer (SSL)*. A la vez protege la información que pasa por los *routers* por medio de un muro de fuego, el cual regula y filtra el flujo de tráfico que sale y entra al servidor.

Para asegurar la seguridad se requiere que los usuarios del sistema ingresen un *Log-in ID* y una clave para acceder la información. El sistema cuenta con un procedimiento de “tres intentos y fuera” para evitar que usuarios intenten descifrar la clave de otro usuario en el sistema. Si esto ocurre el sistema automáticamente bloquea el usuario, y requiere que el usuario llame o envíe un correo electrónico al proveedor del servicio. Una vez que el proveedor haya autorizado de nuevo la conexión, la identidad del usuario será autenticada por medio del *Digital ID de VeriSign*.

El sistema también permite almacenar (en bases de datos) por medio de *cookies* información detallada de la actividad relacionada con el sitio, tales como: el número de visitantes al sitio, el día y la hora exacta de la visita, la cantidad de páginas visitadas, patrones de navegación, la procedencia de los visitantes listados por país, y la última página que ingresa el usuario antes de visitar el sitio. Esta información sola no identifica a un individuo en específico, pero sí provee información que se puede usar para analizar y mejorar el ambiente del sitio.

LAH se compromete a mantener la máxima confidencialidad con respecto a la información personal que los clientes otorgan. Se toman todas las medidas de seguridad para asegurar la protección de la información: del mal uso, pérdida, accesibilidad no autorizada, modificación o cualquier otro tipo de violación.

La empresa tiene establecidas políticas físicas y tecnológicas que brindan un ambiente de seguridad amplio. Algunas medidas de seguridad incluyen encriptación de datos y *firewalls*.

2.2.2 Navegalo.com

Navegalo.com es un portal creado y desarrollado por LAH. El Grupo GMS identifica la oportunidad de crear un portal similar a MSN, Yahoo y Google, propio de la cultura latina. Tiene como propósito enfocarse en Costa Rica en el corto plazo; en Centroamérica en el mediano plazo y, a largo plazo, Latinoamérica.

Al portal se le crea un personaje: “El Capitán Navégalo”, el cual es el isotipo de Navegalo.com.

El portal es un directorio comercial, con servicios de valor agregado, los cuales están presentes en los mejores buscadores actuales, tales como: correo electrónico gratuito, agenda recordatoria, mensajes de texto SMS, servicios de horóscopo, clima, juegos, foros, *chat*, entre otros.

Navegalo.com está incursionando en el mercado con el novedoso servicio de envío de mensajes cortos SMS que ofrece el sistema de telefonía nacional del ICE. Sus usuarios pueden enviar mensajes a sus familiares y amigos desde cualquier parte del mundo hacia un teléfono celular en Costa Rica de forma fácil, rápida y gratuita. Además, podrá personalizar la página individual con listas de contactos y preferencias personales.

La publicidad es otro de los principales servicios que Navegalo.com proporciona a sus clientes y que resultará de gran utilidad, puesto que cuando las compañías se enlistan en el directorio, tendrán un *link* a la página *Web* de la empresa enlistada. Esta idea es similar a los servicios que presta el sistema del ICE 113 para la recopilación de información, con la diferencia que Navegalo.com tendrá un *link* a un sitio *Web* por persona enlistada.

Los sitios *Web* permiten desplegar mucha mayor información lo cual acerca a las

empresas con posibles clientes; además de hacer más fácil el proceso de búsqueda de información para los costarricenses.

El buscador en línea, Navegalo.com, ya está cautivando a los costarricenses con las facilidades de comunicación y herramientas a la mano de sus usuarios.

El portal ha tenido más de 8 millones de *hits* desde que entra en funcionamiento el 19 de mayo del 2003. Otro dato interesante es que el 48% de los *hits* provienen de Costa Rica y el 52% del resto del mundo.

El Grupo GMS ha definido una estrategia de diferenciación para Navegalo.com el que se encuentra en camino a convertirse en el mejor buscador de Costa Rica.

2.2.3 Celmanía S.A.

Celmanía S.A. es una más de las empresas de la familia del Grupo GMS, la cual se especializa en la comercialización de celulares para las tecnologías GSM y TDMA a escala nacional. Como el Grupo GMS procura la constante implementación de herramientas tecnológicas para la utilización de propósitos mercadológicos, decide abrir una UEN que se dedicara a la distribución de los teléfonos celulares y de la venta de líneas telefónicas GSM otorgadas por el ICE.

La firma es una distribuidora autorizada para los celulares de las renombradas marcas Motorola, Siemens, Sony-Ericsson y Nokia, entre otros. Además, cuenta con la disponibilidad de una amplia línea de accesorios. Esto le brinda fortalezas y ventajas con respecto a la competencia.

Celmanía S.A. está autorizada por el ICE para la venta y activación de líneas celulares en Costa Rica, por lo que sus clientes no tienen que hacer largas filas en el ICE ni preocuparse por hacer citas. Los clientes salen satisfechos y se crea una relación a largo plazo con ellos.

Además, de las ventas al detalle, la empresa también se enfoca en las ventas a las asociaciones de trabajadores de empresas importantes de Costa Rica como Abonos Agro, Toyota, Datsun, Demasa y Farmanova, entre otros.

Adicionalmente, la firma ofrece un *servicio express* lo que les facilita a los clientes la adquisición del teléfono celular y la línea.

Celmanía S.A. ha participado en diversas actividades promocionales como invitados de la casa matriz de Motorola y Siemens: torneos de golf en el Resort Los Sueños y el Country Club; fiestas de Siemens, fiestas de Alcatel, entre otros. Actualmente forma parte de ofertas con compañías de renombre como Mitsubishi (un celular Siemens C55, con manos libres y línea incluida, por la compra de cualquier Mitsubishi nuevo); y, promociones en asociación con Burger King.

2.2.4 Rack Lodge

Al igual que en el resto de sus unidades estratégicas, el Grupo GMS identifica la oportunidad de comercializar los servicios de colocación de servidores. A raíz de esto nace Rack Lodge; ésta es una empresa que realiza la mayor parte de la comercialización de sus productos desde Internet, de su sitio www.racklodge.com.

La colocación de servidores consiste en instalar físicamente un servidor (computador) en las instalaciones de la empresa (Grupo GMS), en estos servidores se almacena todo tipo de información, como: páginas o sitios *Web*, bases de datos, aplicaciones, entre otros.

Rack Lodge tiene una conexión dedicada a Internet; lo hace mediante varias fuentes para máxima redundancia y capacidad. La red tiene un 100% de

redundancia en todo el equipo y ha sido diseñada considerando la velocidad y tiempo en línea.

Las ventajas que presenta la colocación de un servidor son las siguientes:

- Seguridad del servidor
- Disponibilidad 24 horas al día
- Control total del servidor vía conexión remota
- Respaldo o *Backup* a disco duro
- 99,99% tiempo en línea o *uptime* de la red
- Bloqueo de puertos innecesarios para prevenir *hacking*
- Páginas de errores durante tiempo muerto o modificaciones

Adicionalmente, la colocación de servidores permite que empresas puedan respaldar su información, es decir, la de los servidores actuales, en uno remoto ubicado fuera de ella. A su vez, por ser un servidor que se encuentra físicamente fuera de la empresa, implica una mayor seguridad.

Las instalaciones donde se almacenan esos aparatos presentan las siguientes características:

- Acceso seguro a la sala
- Sala climatizada para computadores
- Sistema de cableado estructurado
- Ambiente libre de polvo
- *Racks* de 19 pulgadas anclados al suelo y con sistema de aterrizaje
- Edificio que aloja la sala de colocación cumple con las normas antisísmicas especificadas en el Código Sísmico de Costa Rica (CSCR-86)
- Mesa y silla de trabajo en la sala
- Extensión telefónica en la sala con salida local
- Servicio de mantenimiento

2.2.5 SMSCR

El sistema de mensajes cortos de SMSCR.COM, permite realizar comunicados rápidos y cortos a teléfonos celulares de tecnologías TDMA y GSM, para que las empresas puedan comunicarse con sus clientes, mensajeros y personal interno.

El servicio facilita la comunicación oportuna entre la firma, su personal y sus clientes, desde cualquier parte del mundo hacia Costa Rica. Este tipo de comunicaciones puede variar desde un envío masivo comunicando una promoción hasta el recordatorio a un motorizado a fin de que compre tinta para la impresora.

El servicio también presenta la oportunidad de automatizarse, es decir, que el envío de mensajes se haga automáticamente desde un servidor previamente programado. Por ejemplo, cada vez que se vaya la luz en una determinada área del país, se envían inmediatamente mensajes SMS a las personas de Fuerza y Luz que deben ser informadas. Todo esto se logra por medio de un computador con acceso a Internet. La Tabla 2.1 resume los beneficios que SMSCR ofrece.

El costo de este servicio es inferior de lo que cuesta hacerlo con un *beeper*. La empresa tiene paquetes establecidos con precios sumamente competitivos. Además, en este momento, SMSCR es la única compañía que ofrece este tipo de servicio especializado. Esto, junto con sus precios bajos, le dan una ventaja competitiva en el mercado.

Tabla 2.1

Beneficios de los servicios de SMSCR

Envío simultáneo de mensajes:	Envío de un mensaje a una persona o grupo de personas al mismo tiempo.
Los mensajes se envían desde su computadora:	Envío de mensajes desde un panel de control en Internet al que sólo su empresa tendrá acceso.
Envío de mensajes las 24 horas del día:	Acceso del control panel de cualquier computadora en cualquier parte del mundo, a cualquier hora. El único costo del servicio será del paquete que se escoja.
Económico:	No se requiere alquiler de <i>beeper</i> y además no se pierde tiempo llamando centrales para solicitar el envío del mensaje.
Mayor cobertura:	Cualquier persona con un teléfono celular de tecnología TDMA o GSM, podrá recibir los mensajes.
Medio de comunicación:	Comunicación de promociones, lanzamientos, reuniones y otras actividades de forma directa.
Envío masivo:	Por medio de bases de datos, propias de la empresa, se permite el envío masivo de un solo mensaje simultáneamente.

Fuente: La información contenida en la tabla anterior se obtiene de la página Web oficial de la empresa www.smscr.com.

2.3 Misión, visión y perspectivas de la empresa

Misión:

“Satisfacer las necesidades de soluciones integrales e innovadoras en el área de mercadeo para empresas, por medio de un servicio al cliente de alta calidad, eficientes procedimientos de trabajo y una búsqueda constante de la excelencia”.

La misión claramente expresa el beneficio que vende: soluciones integrales y establece los medios por los cuales los otorgará.

Visión:

“Ser una empresa líder en la industria de soluciones integrales en el área de mercadeo, incrementando el valor de nuestros clientes conforme va aumentando la importancia del Internet en el entorno comercial”.

A pesar de comunicar implícitamente el deseo de convertirse en empresa líder en el área de soluciones integrales, la visión carece de un mercado específico y un plazo de tiempo para este objetivo.

Perspectivas de la empresa

Dada la diversificación en industrias relacionadas que tiene el Grupo GMS, ha obtenido una ventaja competitiva con respecto a la competencia, debido a que tiene mayor y mejor acceso a la información de mercado que necesita de cada industria.

Adicionalmente, se beneficia de las capacidades y recursos que tiene cada UEN, los cuales se comparten para otorgarle economías de enfoque a la empresa, reduciendo así costos adicionales de replicación, es decir, la empresa por estar diversificada puede contar con los servicios que ofrecen las distintas UEN sin tener que incurrir en costos adicionales administrativos para cada una debido a que todas están bajo una única gerencia administrativa, lo que se traduce en menores costos. Esto también se traduce en una ventaja con respecto a la competencia.

Otro beneficio que la firma ha procurado obtener, mediante su diversificación, ha sido una cadena de valor que le permita ofrecer a sus clientes un mejor servicio por medio del ofrecimiento de soluciones integrales. Un ejemplo es la posibilidad de darles a sus usuarios servicios de desarrollo de páginas *Web*, almacenaje, mercadeo y comercialización de los productos mediante un portal y herramientas de mensajería de texto a celulares GSM y TDMA.

Por lo anterior es que el Grupo GMS pretende, a mediano plazo, alcanzar las perspectivas financieras que los socios esperan.

Consciente de los requerimientos de la obtención de un crecimiento financiero, la empresa pretende mantenerse a la vanguardia en lo que respecta la tecnología costarricense en los sectores de servicios de Internet, telefonía celular, *software* y *hardware* para aplicaciones de computadores, capacitación de recurso humano, entre otros.

Finalmente, para la obtención de una rentabilidad en el mediano plazo, el Grupo GMS pretende diferenciarse en el mercado nacional posicionándose como una compañía enfocada al cliente, con la oferta de servicios especializados para las necesidades de cada persona.

La empresa tiene relativamente poco tiempo de existir pero sus dueños pretenden hacerla crecer y convertirla en una gran empresa. En el siguiente capítulo se procede con el análisis de la empresa para identificar todas aquellas oportunidades y situaciones que deben ser mejoradas con el fin de generar información que se utilizara para generar un plan de mercadeo.

III. Análisis de los métodos de mercadeo de la unidad de negocios LAH

3.1. Perfil

La empresa LAH nace a principios del 2001, con la creación de páginas de Internet informativas, enfocándose en el segmento de mercado extranjero, dado que éste presenta un potencial alto y está descuidado por la competencia.

Registro de dominios virtuales

En febrero del 2001, LAH implementa su primer dominio virtual, comercializando tantos dominios tipo: .com, .net, .org, como los característicos de Costa Rica como lo son .co.cr, .fi.cr. Por medio de este servicio se obtiene la misma presencia, independencia y prestigio que otorga poseer un computador conectado a Internet permanentemente (un nodo), sin incurrir en los gastos que implica un montaje de este tipo. A la fecha se han implementado más de 350 dominios virtuales para clientes de la empresa.

Las intranets

LAH establece nodos seguros y métodos automatizados que interactúan con bases de datos, tanto para consultas como para transferencias electrónicas de información o de dinero, con todos los niveles de seguridad que esto requiere. Un ejemplo es el sistema desarrollado para la Universidad de San José, un módulo de registro automatizado para la matrícula de estudiantes mediante Internet.

Colocación de servidores

Los nodos son servidores físicos ideales para clientes que deseen ofrecer a todos los usuarios internos de su red de área local, métodos de acceso a Internet, consulta remota a bases de datos en tiempo real, intercambio de

información entre sucursales o simplemente permitir una conexión totalmente segura a Internet.

Conectar un servidor de su red de área local a Internet significa comunicarse con todo ese sistema. Por ello es necesario proteger la información residente en los sistemas de la compañía, por medio de *Firewalls*. Esta implementación se hace en varios niveles, y depende directamente de las necesidades y preferencias del cliente.

Equipo de trabajo

La empresa cuenta con un total de veintinueve funcionarios con amplia experiencia en mercadeo, asesoramiento y producción de sistemas basados en tecnología *Web*.

La estructura jerárquica está constituida por una Junta Directiva compuesta por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y dos vocales, siendo éste el máximo nivel de la estructura. En un nivel inmediatamente inferior, el puesto de la Gerencia General lo ejerce actualmente el vicepresidente de la empresa.

La firma está conformada, además, por las siguientes gerencias:

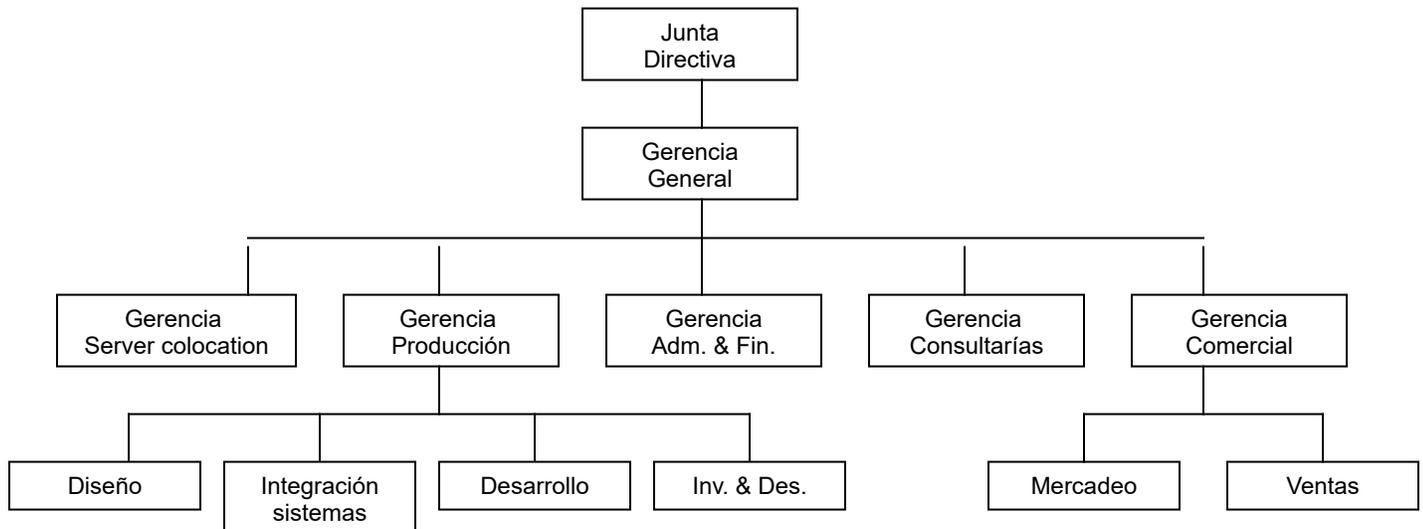
- Colocación de Servidores
- Producción
- Administración y Finanzas
- Consultoría
- Comercial

Las cinco gerencias junto con la Junta Directiva, diseñan y desarrollan el plan estratégico de la empresa, siendo estas últimas a su vez responsables directas de su ejecución y logros.

Como se puede apreciar en el organigrama, la Gerencia de Producción tiene a cargo los departamentos de Diseño, Desarrollo e Integración, mientras que la Gerencia Comercial lo hace con las áreas de Mercadeo y Ventas.

Diagrama 3.1

Organigrama de la empresa



Fuente: La información contenida en la ilustración anterior se obtiene de los récords internos de la empresa Grupo GMS.

Sus funcionarios cuentan con amplia experiencia en el manejo de proyectos de gran envergadura, ya que han participado en gran variedad de planes que exigen calidad, profesionalismo y creatividad artística.

Infraestructura

LAH cuenta con un centro de cómputo con todos los requerimientos en infraestructura: telecomunicaciones, *software*, *hardware* y respaldo eléctrico para garantizar la conexión permanente de sus clientes a Internet. Mediante la plataforma tecnológica compuesta por enlaces de alta velocidad, servidores dedicados con redundancia y esquemas de seguridad, los clientes encuentran la solución a sus necesidades actuales y futuras.

Los sistemas *Web* y sus respectivas bases de datos corren en servidores gemelos AIX, *PowerPC* con fuente de poder y arreglos de discos redundantes. El correo electrónico es manejado por un servidor NT utilizando el *software post.office* de *software.com*. Actualmente se manejan más de cinco mil cuentas de correo, y de trescientos cincuenta dominios virtuales.

Todos los servidores trabajan a menos del 45% de capacidad para acomodar potenciales picos de tráfico, es decir, se prevé tener mayor espacio para momentos en que se puede llegar a generar tener mayor cantidad de flujo, esto con el fin de garantizar la calidad del servicio.

Los servidores y su infraestructura de comunicaciones son constantemente monitoreados y mejorados, dependiendo de las necesidades de los clientes. En los últimos tres meses se han incluido ocho servidores nuevos y se les han hecho mejoras a los restantes. Todos los acondicionamientos se han logrado con tiempos de inactividad menores a 15 minutos.

Los servidores y su infraestructura de comunicaciones son constantemente monitoreados y mejorados, dependiendo de las necesidades de los clientes. El centro de cómputo cuenta con una planta eléctrica de respaldo capaz de soportar un mínimo de tres días de interrupción.

3.2 Análisis de situación

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada; básicamente, se trata de acciones, procesos y ejecuciones. Los que están relacionados con la tecnología requieren de mucho seguimiento y servicio posventa; por lo tanto, las nuevas estrategias de mercadeo se deberían orientar más hacia el cliente para así mejorar su calidad.

Hoy con mercados globalizados, competidores dinámicos y clientes informados, el panorama ha cambiado y si se desea sobrevivir en este escenario, para esto es necesario contar con estrategias de servicio al cliente que garanticen su atracción y retención durante el mayor tiempo posible. El servicio al cliente se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de la empresa.

“El mercado ha cambiado gradualmente, de estar dirigido por vendedores a estar dirigido por compradores. En todo el mundo los clientes tienen más poder porque tienen más opciones, las pueden conseguir donde sea, porque existen más empresas que compiten por su atención” (Cateora 1999: 336).

La brecha entre productos y servicios se ha estrechado y ahora parece que ambos mundos son uno solo; actualmente no se puede ofrecer un servicio fundamental que no posea buenos valores agregados en el suplementario, que diferencie a la empresa de la competencia.

Por supuesto, la calidad de los servicios fundamentales que se crean tras bambalinas, tiene que seguir siendo competitiva; sin embargo, el valor agregado que genera el servicio que se ofrece, se convierte en uno de los factores de decisión de compra.

En lo que respecta a los pétalos de la flor de servicio, la clasificación de los suplementarios, según Lovelock, autor del libro “Mercadotecnia de Servicios”, está conformada por: sistemas de información técnica sobre lo que se brinda, solución o atención de conflictos, datos sobre servicios, pagos, facturación, cortesía, atención, consultas y toma de pedidos. En LAH, no todos se ofrecen de manera eficiente; desafortunadamente, esto degrada la percepción del servicio, lo cual conlleva a la brecha del cliente. Por ejemplo, la atención que se le brinda al usuario no siempre es de forma cortés, dado que los ejecutivos a veces sienten que éste es muy insistente en “detalles” innecesarios.

Las atenciones que la empresa ofrece son muy estables y presentan poca estacionalidad, pues la demanda por tecnología de punta, sobre todo en

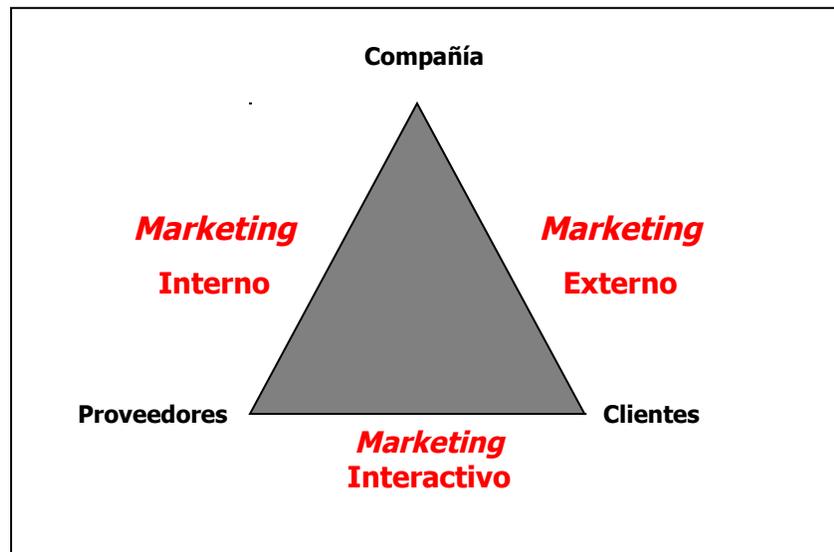
Internet, es casi permanente. Este es un aspecto importante debido a que la firma no afronta problemas de subutilización de un servicio, por lo que el control por la demanda y la capacidad se hacen de forma efectiva, dada la estabilidad de la demanda; en casos contrarios, este factor contribuye a la brecha de la compañía donde falla en entregar el servicio con estándares correctos.

Otro aspecto importante es que a pesar de que el nivel de contacto que la empresa tiene con los clientes es muy bajo, la firma se preocupa por mercadear sus servicios por lo que tiene salas de reuniones impecables, una zona de recepción amplia y con sillas cómodas para los clientes, áreas del centro de cómputo y otras, que forman parte de los escenarios que ve el usuario, todas en excelentes condiciones, con el fin de incrementar al máximo su buena imagen; adicionalmente, se les ofrece a los clientes bebidas calientes y frías para satisfacer todos los gustos.

Tradicionalmente el contacto con el cliente se da por medios electrónicos, como páginas interactivas en Internet y correo electrónico; en este aspecto la empresa se preocupa también porque reflejen la excelencia de sus servicios. Todo este ambiente contribuye a la creación de las promesas que la firma le hace al usuario en relación con lo que pueden esperar recibir y cómo se les entregará.

Para poder desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios en una empresa, es necesario que se dé la interacción de tres grupos relacionados entre sí; éstos son: la compañía, los clientes y los proveedores que les prestan el servicio a los clientes. Esto se conoce como el triángulo del *marketing* de servicios, cada uno de los anteriormente mencionados se encuentra en un vértice y entre los tres extremos existen tres tipos de *marketing*: interno, externo e interactivo. (Ver diagrama 3.2)

Diagrama 3.2

El triángulo del marketing de servicios

Fuente: La información contenida en el gráfico anterior es un resumen del cuadro que se obtiene del libro “Marketing de Servicios”, 2ª. Ed., Valerie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, p. 20.

El propósito de estas actividades de *marketing* es esencialmente formular y cumplir las promesas que se les establecen a los clientes; esto es fundamental para construir y sostener relaciones con los usuarios.

El *marketing* externo es el primer paso de los tres tipos citados. Son los esfuerzos que realiza la compañía para formular promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y la forma en que se entregará. Como se describe anteriormente, la empresa, a pesar de su bajo contacto directo con el cliente, se preocupa por reflejar una buena imagen y de tener todas las comodidades necesarias para satisfacer a los usuarios cuando son visitados, ya sea físicamente en las instalaciones o, virtualmente, en Internet. Todo esto ayuda a comunicar y situar las expectativas del cliente.

Este tipo de mercadeo es de suma importancia, ya que si no se realiza de una forma congruente, realista y planificada, la relación con el cliente se verá afectada de una forma negativa, debido a que no recibe lo que sus expectativas esperan.

Más adelante se discutirá la mezcla de medios (*media mix*) de la empresa, el cual es un factor del mercadeo externo. Finalmente, con la implementación de una unidad de servicio al cliente se reforzará como estrategia de una forma positiva la comunicación con el usuario donde quedarán claras las promesas de la firma.

El *marketing* interactivo es el que se encarga de velar porque las promesas generadas en el externo se cumplan. Este tipo de actividad se da cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume. En este momento las promesas se cumplen o se rompen, y la dimensión de la confiabilidad del servicio se pone a prueba. La empresa en este aspecto se preocupa únicamente por cumplir con lo que se le propone al usuario inicialmente (proceso de negociación ver diagrama 3.3) sin comprobar si el cliente está realmente satisfecho con la propuesta inicial, una vez que ha transcurrido el tiempo de desarrollo del proyecto. El proceso es inflexible.

Por lo general, los responsables de que las promesas se cumplan o se rompan son los empleados de la compañía, es decir, los de primera línea; ya que son ellos los que entregan el servicio, por lo cual, influyen sobre las percepciones del comprador. Los clientes no sólo son externos, el personal interno de la firma también son sus clientes.

En el caso de LAH, los servicios se les ofrecen a los usuarios por medio de los ejecutivos de ventas; ellos son los que tienen el contacto con los clientes, de principio a fin. Los ejecutivos, a su vez, deben interactuar con el personal interno para solicitar que los servicios que desea el cliente sean otorgados por el personal de Colocación de Servidores o Producción.

El *marketing* interno es la actividad que hace posible el cumplimiento de las promesas. Para que éstas se puedan llevar a cabo, los proveedores y los sistemas de servicios deben contar con destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permitan prestarlo. Para esto se recurre a desarrollar a las

personas que brinden calidad en el servicio por medio de entrenamientos, delegación de autoridad, promoción del trabajo en equipo; contratar a la gente correcta; retener a los mejores (sistemas de incentivos y motivación) y finalmente, proporcionando los sistemas de apoyo necesarios; todos éstos son aspectos que se toman en cuenta y se aplican en LAH; más adelante se verá cómo interactúan los funcionarios entre sí y con los procesos, para poder ofrecer un servicio de excelencia.

El *marketing* interno depende del reconocimiento de un estrecho vínculo entre la satisfacción del empleado y la del cliente. Este aspecto es de suma importancia en el desarrollo de una unidad de servicio al cliente; para que los empleados de primera línea puedan ofrecerles un servicio de excelencia a sus usuarios deben contar con el apoyo del personal del Colocación de Servidores y Producción, quienes son los creadores del servicio.

Mezcla de medios

Como se menciona con anterioridad, el *marketing* externo implica la comunicación de las promesas al cliente; el objetivo de LAH, es comunicar y posicionar a la empresa en el mercado como una compañía que ofrece productos de calidad y, además, otorgar servicios de excelencia. Los medios por utilizar son de carácter selectivo, con el uso de publicidad no pagada (relaciones públicas), información en medios selectivos, el *Website* de la empresa y material promocional de *sell out*.

Línea de productos

LAH ofrece productos y servicios que permiten a las empresas solventar sus necesidades para participar en el mundo de los negocios en línea y la comunicación eficiente con clientes, proveedores, sucursales y otros.

La línea de productos de LAH se divide en dos categorías:

- Productos de Colocación de Servidores
- Productos de Desarrollo de *Software*

Para lograr un mejor entendimiento sobre la forma en que se crean y brindan los servicios, es necesario analizar el diagrama de flujo de la empresa.

Diagrama de flujo operativo

El proceso inicia en la etapa de comercialización, que se lleva a cabo por los ejecutivos de cuenta y termina en la entrega del servicio.

En el escenario de actividades que se dan en el proceso de venta, creación y prestación de los servicios que la empresa ofrece, indistintamente de sí éstos son de Desarrollo de Software o de Colocación de Servidores, existen tres actividades principales:

- Preventa
- Producción tanto en Desarrollo de Software como en Colocación de Servidores
- Facturación

a. Preventa

En esta etapa del proceso, el usuario es contactado, ya sea, por la fuerza de ventas de LAH, o porque ellos mismos han llamado solicitando información de un servicio debido a la recomendación de otros clientes, o sea comunicación boca a boca, y la satisfacción del servicio prestado o por la publicidad de la empresa. En este punto es que se determinan sus necesidades, mediante una reunión con el ejecutivo de cuenta asignado al proyecto (ver diagramas 3.3 y 3.4).

Si la empresa contactada está realmente interesada en los servicios, se procede a elaborar la cotización. En el caso de Desarrollo de *Software*, debido a la complejidad de los proyectos que normalmente se maneja, Producción se incorpora y junto con Ventas trabajan en equipo para ofrecer los costos del nuevo proyecto; para ello se estima la cantidad de horas hombre que un proyecto consume y se multiplica por un factor dado, que contempla los costos fijos, variables y semivARIABLES, luego se aplica la rentabilidad deseada

(normalmente entre un 40% y un 60%) y con ello se obtiene el precio de venta del producto.

Cuando se trata de servicios de Colocación de Servidores, los ejecutivos cuentan con tablas de precios previamente definidas que incluyen los costos fijos, variables, semivariables y rentabilidad deseada, permitiendo estimar el costo del servicio sin mayor complicación. De acuerdo con el monto estimado en esta etapa de cotización, el ejecutivo prepara un documento escrito con su precio final de venta, el cual es presentado al cliente. A partir de este momento empieza la etapa de negociación.

La negociación es la última etapa del proceso de preventa; su resolución puede ser favorable (la oferta se gana) o desfavorable (la oferta se pierde) y suele tomar varias semanas y en algunos casos hasta meses.

b. Producción

Desarrollo de *software*:

Cuando un proyecto nuevo entra en el proceso productivo, se inicia la etapa de espera y termina con la entrega del proyecto finalizado. Normalmente, tiene que dar un compás de espera debido a los siguientes aspectos:

- Afinamiento de detalles de la contratación
- Falta material para empezar a trabajar
- Se está coordinando un curso de inducción que se ofrece a todo cliente, con la finalidad de dar a conocer el proceso operativo de la empresa, la metodología de trabajo y algunos detalles técnicos que se consideren importantes, para que el proyecto se lleve a cabo de la mejor manera posible.

El proyecto en esta etapa es responsabilidad tanto de ventas como de producción, pues las labores por ejecutar en estos puntos, son responsabilidad de ambas.

Cumplidos estos puntos, pasa a un estado conocido como *en cola*, donde producción dimensiona claramente las necesidades del cliente y estructura el anteproyecto (ver diagrama 3.3). Algunas veces el proyecto no puede entrar inmediatamente por falta de recursos que lo tomen, en cuyo caso debe esperar a que éstos se hallen disponibles.

Sin embargo, este factor no es de peligro en las percepciones del cliente debido a que las expectativas que la empresa le genera con respecto a los tiempos de entrega contemplan este factor, por lo que cuando el plan se concluye y se entrega el cliente tiene una sensación de satisfacción, dado que su nivel de expectativa fue la deseada. Finalmente se concreta el proceso de producción mediante la implementación y entrega del servicio terminado.

Diagrama 3.3

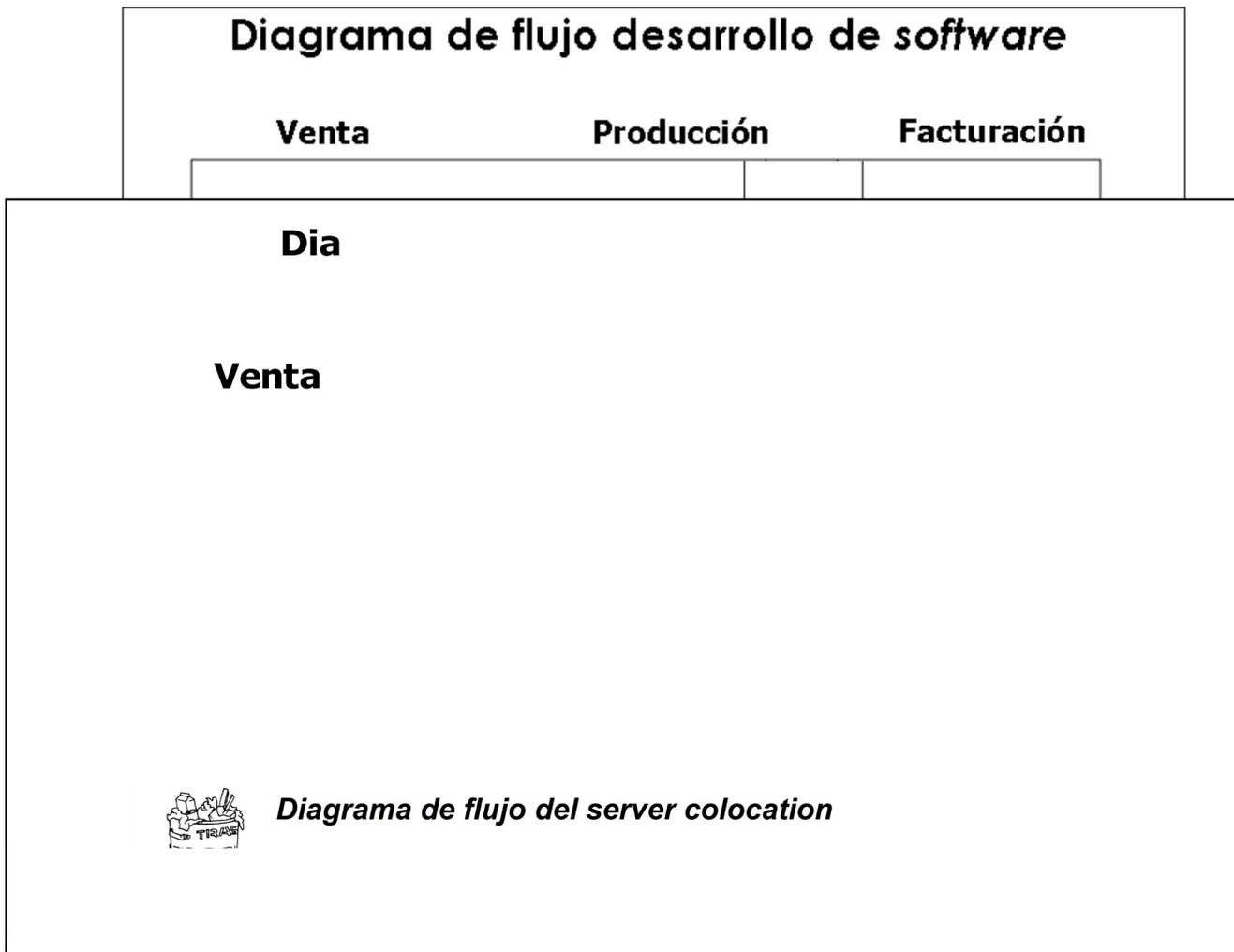
Diagrama de flujo desarrollo de software

Diagrama de flujo del *server colocation*

Fuente: La información contenida en la ilustración anterior se obtiene de los registros internos de la empresa.

Colocación de Servidores

Cuando se vende un servicio de Colocación de Servidores, por sus características, el proyecto inicia *en espera* con una evaluación de disponibilidad de los recursos técnicos viables para ofrecer el servicio. Luego de esta evaluación, una vez que se tiene el equipo apropiado, se implementa el servicio desde el centro de cómputo de LAH, hacia el cliente (ver diagrama 3.4).

c. Facturación

Esta es la última fase del proceso operativo de la empresa, tanto para el Colocación de Servidores como para Desarrollo de *Software*. Únicamente en el primero, el cliente permanece con la empresa a través del tiempo, lo cual significa que recibirá una factura periódicamente (normalmente una vez al mes)

por los servicios que la empresa le presta (correo electrónico, hospedaje, conexión y otros).

En Desarrollo de *Software*, el servicio se presta una vez para desarrollar un proyecto, si eventualmente el cliente tiene otra necesidad de este tipo, volverá a contactar la empresa y solicitará que se le atienda, iniciándose de nuevo el proceso.

El rápido ritmo de desarrollo de las tecnologías y del incremento de la competencia dificulta la obtención de ventajas competitivas estratégicas basadas solamente en el producto; cada vez los clientes son más demandantes y no sólo esperan que el producto sea de alta calidad, si no que también los servicios que obtienen con él sean de excelencia; por lo que LAH, debe prestar mayor atención a las actividades suplementarias que brinda. Es por esto que se trabaja en la definición de las necesidades de una unidad de servicio al cliente.

3.3 Análisis FODA

Este tipo de análisis se realiza por medio de la observación. Primero se enumeran todos los aspectos del entorno interno y externo y luego se clasifican en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

3.3.1 Fortalezas

Las fortalezas de la empresa son:

- Infraestructura (*rack room*)
- Personal calificado
- Calidad del producto
- Calidad del servicio
- Cartera de clientes (Cisco)
- Disposición para aprender tecnologías emergentes en el campo
- Innovación
- Publicidad y promoción
- Creación de herramientas (Navegalo)

- Precios bajos en hospedaje
- Orientación mercadológica
- Ubicación

Las fortalezas de una empresa son ventajas internas que posee y le dan una superioridad con respecto a la competencia. En este caso se identificaron doce fortalezas de las cuales, la innovación y creación de herramientas como Navegalo pueden ser explotadas como ventajas competitivas.

3.3.2 Oportunidades

Las oportunidades identificadas fueron:

- Crecimiento del mercado (se puede aprovechar mejor si se cuenta con líneas de productos definidos, utilizando para ello herramientas desarrolladas por la empresa)
- Acercamiento de empresas desarrolladoras de *software*
- Incursionar en nuevos mercados en la región
- Nuevos negocios (*ASP, E-Business, Custom made Solutions*)
- Especialización

Las oportunidades son situaciones que se dan en el entorno externo y que representan oportunidades tanto para LAH como para la competencia. Estas pueden ser explotadas para el beneficio de la empresa y así convertirlas en fortalezas.

3.3.3 Debilidades

- Falta de material para apoyo a ventas
- Precios altos (en páginas *Web*)
- Dependencia de RACSA para algunos servicios
- Falta de procedimientos eficientes para el control de proyectos
- Falta de métodos eficientes para el control de costos de desarrollo
- Áreas de trabajo poco confortables
- Poco tiempo en el mercado

Las debilidades son deficiencias internas de LAH, estas deben ser identificadas y mejoradas para poder desarrollar tácticas que permitan transformarlas en fortalezas.

3.3.4 Amenazas

- Ingreso de competidores extranjeros con tecnología y respaldo financiero para competir en la región
- Otras empresas interesadas en el recurso humano
- Monopolio de RACSA
- Servicios de free lance

3.4 Análisis de brechas

Finalmente las amenazas están en el ambiente externo y afectan tanto a LAH como a la competencia. Estas deben ser monitoreadas para evitar que tengan un impacto negativo directo sobre LAH.

LAH presenta un gran número de fortalezas y se desenvuelve en un ambiente con muchas oportunidades, sus debilidades son relativamente pocas y pueden convertirse en fortalezas. La empresa debe monitorear las amenazas del mercado para tomar acciones correctivas en caso que estas la lleguen a afectarla directamente, como por ejemplo la migración de recurso humano capacitado hacia empresas competidoras emergentes.

3.4 Análisis de Brechas

El análisis de brechas está desarrollado para abordar los retos en la calidad de los servicios.

Este modelo, desarrollado por Zeithaml, Valerie y Bitner, Marie Jo, centra su atención en las estrategias y los procesos que las empresas pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia. El foco central del modelo es la brecha del cliente, esta es la diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente, en donde las expectativas son los puntos de referencia

que los clientes han obtenido poco a poco a través de sus experiencias con los servicios.

Brecha 1: No saber lo que el cliente espera.

- LAH, a pesar de que tiene todo un proceso de negociación al inicio de la relación con el cliente (preventa), no lo refuerza una vez que el proyecto toma inicio, por lo que no se toma en consideración las nuevas inquietudes que el usuario pueda tener.
- La comunicación entre los ejecutivos de venta y producción es un poco escasa.
- Hay un mayor enfoque en la producción del servicio (desarrollo páginas *Web* o módulos programables) que en el servicio que se le ofrece al cliente.
- Por lo general, se les da mayor atención a las cuentas nuevas y más grandes que a los clientes que ya han realizado un proyecto grande y lo que requieren es apoyo y seguimiento por medio de servicios pequeños de la empresa.
- No existe una estrategia de recuperación de los clientes perdidos, la firma hace pocos esfuerzos por entender o corregir las razones por las que se pierden los usuarios.

Las expectativas del cliente que se construyen al inicio de la relación con la empresa son altas, pero dejan de ser atendidas una vez que se da la preventa y el servicio pasa a ser responsabilidad de producción. La comunicación con el cliente se vuelve deficiente, así como la comunicación interna.

Brecha 2: No tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos.

- La empresa no integra las funciones de mercadeo y ventas con operaciones, causando una comunicación pobre e incluso conflictiva entre los ejecutivos y los desarrolladores.
- No existe un proceso claro y estandarizado para los ejecutivos en lo que respecta el contacto de preventa, venta y posventa con el cliente. Esta queda a libre disposición de los ejecutivos, por ejemplo: llamadas de seguimiento.

- Los ejecutivos no se evalúan por el buen trato con el cliente y la satisfacción por el servicio otorgado, sino por los ingresos o ventas que el vendedor haga.

Una vez que el servicio esta en manos del Departamento de Producción el personal de ventas se desentiende del cliente y se preocupa por nuevas cuentas y por lo tanto afecta la calidad del servicio que recibe el cliente.

Brecha 3: No entregar el servicio de acuerdo con los estándares.

- Conflicto entre función y funcionario; los empleados no saben si cumplir con las metas de la empresa o las del cliente. (Aumentar ventas o satisfacer clientes).
- Roces entre el personal de desarrollo y ventas.
- Falta de trabajo en equipo entre mercadeo y venta y producción.
- Los clientes no tienen claro cómo recibir el servicio y producto dado a su complejidad; generalmente, los proyectos se atrasan debido a que éstos no entregan los materiales que la empresa necesita para desarrollarlos.
- Los ejecutivos no cuentan con el *empowerment* o la autoridad para ofrecer descuentos o rebajas a los clientes; deben solicitar una autorización, que puede llegar a tardar hasta días.
- La empresa tiene un sistema de remuneración para los ejecutivos de ventas con comisiones basadas en el volumen de ventas. Este sistema de incentivos entorpece la atención al cliente.

Debido que los funcionarios del Departamento de Ventas están enfocados en generar proyectos y cuentas nuevas dedican su tiempo en este objetivo y no en darle soporte, atención y seguimiento a cuentas y proyectos que han pasado a la etapa de producción.

Brecha 4: Cuando las promesas no son iguales al desempeño.

- Las promesas de los vendedores en algunos casos tienden a ser exageradas con el fin de lograr una venta.
- La comunicación pobre entre producción y ventas genera en ocasiones que el producto no sea satisfactorio para el cliente.

- No se da una retroalimentación de las expectativas del cliente a lo largo del desarrollo del proyecto.

Como el objetivo de ventas es vender más, los funcionarios otorgan un excelente servicio al inicio de la negociación y una vez que el proyecto se cierra y se realiza una venta el ejecutivo deja de ofrecer la atención al cliente, la cual él esperaba seguir recibiendo a lo largo de su relación con la empresa. Esto se debe a la falta de comunicación eficiente entre producción y ventas a raíz de la optimización relativa de tiempos que tiene cada departamento enfocado en alcanzar sus propias metas, independientemente de la satisfacción del cliente.

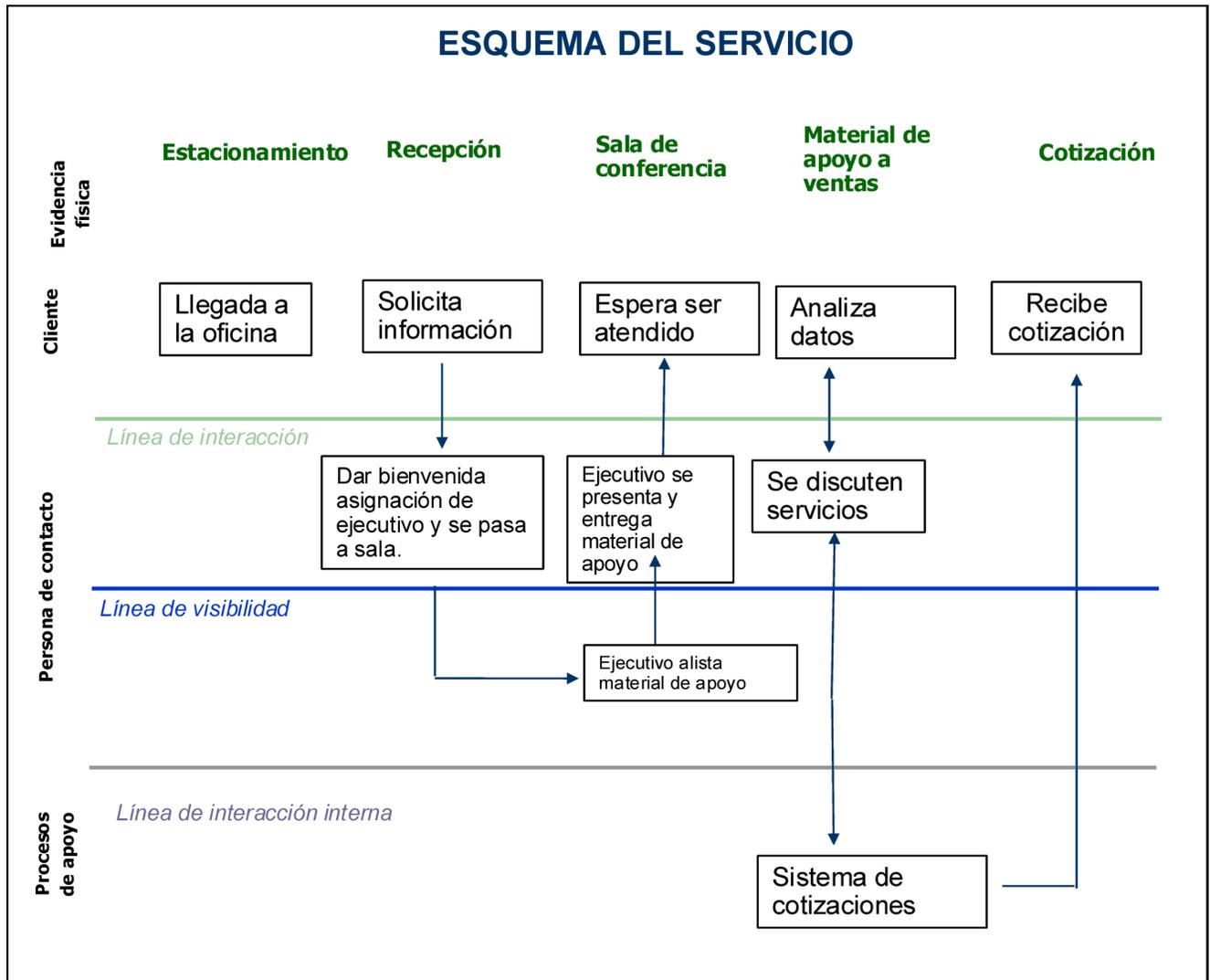
El análisis de brechas permite concluir que los ejecutivos del Departamento de Ventas representan para el cliente la totalidad de la empresa, son ellos quienes conocen claramente las necesidades del cliente y manejan la comunicación con el mismo, son el eslabón en la cadena de valor que debe comunicar adecuadamente y en todo momento las necesidades del cliente.

Los ejecutivos realizan una excelente función hasta el punto del cierre de la venta, sin embargo, esta relación debe continuar no solo a lo largo de producción y facturación sino indefinidamente debido a que si el cliente está satisfecho con la relación continuará buscando al ejecutivo para servicios posteriores de LAH.

3.5 Esquema del servicio preventa

El esquema del servicio es una herramienta que permite diagramar gráficamente las características esenciales del proceso de un servicio otorgado. En los mismos se presentan todos los pasos y flujos implícitos en un proceso determinado. A continuación, el esquema del servicio de ventas.

Diagrama 3.5

Esquema del Servicio

Fuente: La información contenida en la ilustración anterior se obtiene de los récords internos de la empresa

El Departamento de Ventas cuenta con el apoyo de la empresa para realizar efectivamente sus labores de contacto, negociación y cotización con el fin de realizar una venta. El departamento tiene un proceso claramente definido y estandarizado que otorga un excelente servicio inicial al cliente. Sin embargo, como se demuestra con el análisis de brechas, las expectativas que se generan en este proceso se ven quebrantadas una vez que pasan al Departamento de Producción.

3.6 Elementos perceptivos

Debido a que los empleados son los que brindan o desempeñan el servicio, en el caso de LAH, tanto los de primera línea (los ejecutivos), como los desarrolladores del *software* y de Colocación de Servidores, pueden generar discontinuidades en la calidad del servicio, si éste no se brinda de acuerdo con lo que se especifica.

En este aspecto el papel de contacto de los empleados interno y externo es importante. La empresa debe capacitar continuamente a sus servidores para ayudarlos a lidiar con el trabajo emocional (mantener siempre una actitud positiva, a pesar de estar de mal humor o sentirse mal), poder tratar con las diferentes fuentes de conflicto tales como: persona/ función, organización/ cliente y conflictos entre clientes. Para esto la firma debe enfocarse en estrategias que le permitan entregar el servicio orientado al cliente.

Algunas estrategias son: contratar a las personas adecuadas, a las que sus trabajos las satisfacen y les complace lo que hacen; capacitar a su personal constantemente, otorgarles cierta autoridad para resolver y ofrecer un mejor servicio, promover y estimular el trabajo en equipo, retener a aquellos empleados que son clave para el éxito de la empresa y finalmente, concentrarse en la dimensión de la tangibilidad del servicio, donde todo su personal tiene una apariencia adecuada, que refleje las demás dimensiones como: seguridad y confiabilidad.

Además la dimensión de la empatía también es de suma importancia; el personal debe ser atento, amable, respetuoso, que escuche, personalice los servicios y ofrezca flexibilidad.

La unidad estratégica de negocios LAH ofrece servicios tecnológicos importantes para las nuevas economías de información haciendo así sus servicios valiosos. Sin embargo, como toda empresa nueva está en el proceso de aprendizaje en lo que respecta los procesos internos y planeamiento. Se ha

presentado a lo largo de este capítulo un análisis detallado de la empresa, sus servicios y procesos internos .

Después de realizar un análisis de las variables internas y externas que afectan los servicios y productos de LAH se procede a plantear una propuesta del plan de mercadeo para la misma.

IV. Propuesta de un plan de mercadeo para la unidad de negocios LAH

El presente capítulo desarrolla un plan de mercadeo para LAH, como debería ofrecer sus productos y servicios que le permitirán a las empresas clientes solventar sus necesidades para participar en el mundo de los negocios en línea y la comunicación eficiente con sus clientes, proveedores, sucursales y otros. El plan de mercadeo que se plantea en este capítulo está organizado típicamente para una unidad estratégica de negocios y contiene los elementos de segmentación, *marketing mix*, la mezcla del producto, plan de ventas y *media mix*.

Objetivo general:

Aumentar los ingresos del período por medio del incremento de las ventas, desarrollando las nuevas líneas de productos y reorganizando el departamento, de acuerdo con la estrategia corporativa de crecimiento, en estrecha colaboración y coordinación con las todas las áreas de la empresa.

Objetivos específicos:

- Definir el *marketing mix* para las líneas de productos del *Server Colocation* y desarrollo de *software*
 - Producto
 - Precio
 - Canales de distribución
 - *Media mix*
- Definir el mercado meta
- Desarrollar el plan de ventas por línea de producto y mercado meta

Generalidades

Las responsabilidades del Departamento Comercial son:

1. Determinar, analizar y segmentar los mercados a los que dirige su propuesta de valor
2. Definir el *marketing mix*
3. Definir la mezcla de productos
4. Desarrollar el plan de ventas
 - Gestión de ventas
 - Unidad de apoyo a ventas
5. Desarrollar el *media mix*
6. Velar por la satisfacción y retención de clientes

Dichas responsabilidades siguen un flujo lógico de trabajo que permiten obtener el resultado final deseado por la empresa: clientes leales y contentos que perduran a lo largo del tiempo.

4.1 Mezcla de producto y canales de distribución

Una vez analizadas las líneas de productos de LAH, se definen los canales de distribución correspondientes, por medio de los cuales se hará la oferta al mercado. Estos canales son:

- Ventas directas
- Distribuidores autorizados

La línea de productos de LAH se divide en dos categorías:

- Productos de Server colocation
- Productos de desarrollo de *Software*

Desde el punto de vista de ventas, los productos de LAH presentan entre sí, cierto grado de dependencia, en la medida en que un producto depende de otro para ser vendido; por ejemplo, se considera que el servicio de hospedaje tiene un alto grado de dependencia puesto que, normalmente se vende como consecuencia del desarrollo de un sitio.

Este grado de dependencia se resume a continuación en la tabla 1.2, siendo 5 el más alto:

Tabla 4.1

Grado de dependencia de los productos

Producto	Familia de productos	Venta directa
		Grado de dependencia
Server Colocation	Correo	5
Server Colocation	Conexión	1
Server Colocation	Seguridad	2
Server Colocation	Farming	5
Server Colocation	Hospedaje	0
Server Colocation	Dominios	0
Web Sites	Software	5
Front-e-Store	Software	5
Sistemas interactivos	Software	5
InterVerify	Software	3
Asesoramiento	Asesoramiento	4

Fuente: La información contenida en la tabla anterior se obtiene de datos internos de la empresa.

Existe otra característica, el “grado de complementariedad”, que sirve para relacionar los productos de los distribuidores autorizados con los de LAH. Este grado en algunos puede ser alto para LAH y bajo para el distribuidor. Por ejemplo, un distribuidor autorizado que posee una aplicación en línea puede vender el servicio de *farming* como complemento a su producto, pero no venderá correo electrónico, excepto en aquellas ocasiones en que su propio cliente lo solicite.

Tabla 4.2

Grado de complementariedad de los productos

Producto	Familia de productos	Distribuidores autorizados
		Grado de complementariedad
Server Colocation	Correo	Bajo
Server Colocation	Conexión	Alto
Server Colocation	Seguridad	Alto
Server Colocation	Farming	Alto
Server Colocation	Hospedaje	Alto
Server Colocation	Dominios	Bajo
Web Sites	Software	Alto
<i>Front-e-Store</i>	<i>Software</i>	Alto
Sistemas interactivos	<i>Software</i>	Bajo
InterVerify	<i>Software</i>	Alto
Asesoramiento	Asesoramiento	Bajo

Fuente: La información contenida en la tabla anterior se obtiene de datos internos de la empresa.

Después de analizar estas tablas, se refuerza la idea de que las *estrategias de venta para cada canal deben ser diferentes*.

La estrategia de venta directa debe tomar en cuenta el grado de independencia de los productos ofrecidos. De esta forma, la venta a clientes nuevos estará orientada hacia la oferta de aquellos con alto grado de independencia, como el correo electrónico, mientras que la venta a los clientes se apoyará en la oferta de productos que complementen los servicios que actualmente recibe el usuario, como seguridad, conexión, *farming* y otros.

Gestión de venta

Ventas directas

Se refiere a la venta de cualquier producto ofrecido del portafolio de LAH, como un esfuerzo directo de la empresa, donde no median terceros para concretar el trato.

Se brindarán las siguientes facilidades para desarrollar la gestión de venta:

- Apoyo técnico, tanto del área de producción como del *Server Colocation*
- Capacitación sobre la cartera completa de productos que la empresa ofrece a los ejecutivos de cuenta
- Manual de servicio
- Hoja de requerimientos técnicos
- Licencias de *software*

Incentivos de venta directa

Desarrollo de software:

El salario base de los ejecutivos de cuenta oscilará entre doscientos cincuenta y trescientos cincuenta mil colones mensuales, según el perfil y la experiencia con que cuente la persona. Incentivos adicionales o comisiones, se liquidarán una vez que sean pagados por el cliente de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 4.3

Tabla de comisiones

Monto vendido	% comisión
Hasta 30.000 colones	7,5%
Entre 30.000 y 60.000 colones	5%
Mayor a 60.000 colones	2,5%

Fuente: La información contenida en la tabla anterior se obtiene de datos internos de la empresa.

En proyectos complejos, cuyo desarrollo requiera de largos períodos (más de tres meses), se harán adelantos sobre ventas efectuadas mensualmente, los cuales se revisarán y liquidarán una vez que el proyecto termine.

Server Colocation:

Salario base trescientos mil colones mensuales; las comisiones se pagan mensualmente durante el primer año del servicio, mientras el cliente permanezca con la empresa.

En todos los casos, tanto ventas de *Server Colocation* como desarrollo de *software*, para fomentar el trabajo en equipo, un pequeño porcentaje de las ventas globales (1%) se guardarán en una cuenta separada, que será repartida trimestralmente entre todos los colaboradores del área comercial.

Cumplimiento de cuotas de venta directa

Desarrollo de software:

Los ejecutivos de proyectos pequeños, medianos y de *Front-e-Store* (deben dirigirse al *Product Mix*, en el capítulo de Productos de *Software*), tendrán que

cumplir con una cuota mínima de venta mensual de diez mil dólares estadounidenses, así como con montos de desempeño de acuerdo con un número de visitas mensuales a clientes nuevos y actuales, que son cincuenta y dos.

En el caso de banca y proyectos grandes, dado el ciclo de venta, el ejecutivo de esta área se medirá por trimestre, de acuerdo con el avance en los proyectos que esté manejando; su cuota se evaluará trimestralmente por un monto de cuarenta mil dólares estadounidenses.

Server Colocation:

Se considera que los productos de *Server Colocation* son más sencillos de vender (especialmente el correo electrónico) que los de desarrollo de *software*; por lo tanto, se dedicará una persona a ofrecerlos, quien debe contactar al menos a treinta y dos clientes nuevos mensualmente y cerrar nuevas ventas por un monto de ochocientos dólares estadounidenses al mes. Este esquema se utilizará para medir el rendimiento del ejecutivo; el cumplimiento de estas cuotas se revisará cada semana.

Independientemente del esquema que se use, es importante contar con una persona de apoyo a ventas, que colabore con la gestión logrando citas nuevas, a partir de una lista de empresas facilitadas por LAH; así se puede tener un mejor control sobre los clientes potenciales, y los vendedores pueden dedicar más tiempo al seguimiento, cierre y nuevas visitas.

Esta persona (unidad de apoyo a ventas), además de coordinar la agenda de los ejecutivos, llevará el control de los resultados de las visitas asignadas y colaborará con la gestión de venta.

Distribuidores autorizados

Este canal de distribución trabaja por comisión o margen de utilidad; es necesario que exista una carta de intención entre las partes, en la cual se detallen los términos y las referencias de la negociación.

En la actualidad, LAH posee dos distribuidores autorizados (Sysde, Codisa) que se atienden por medio de las gerencias; eventualmente, conforme se desarrolle el canal, será necesario contratar a una persona para satisfacer sus necesidades y buscar nuevos aliados. Su salario base será de trescientos mil colones mensuales, más un 1% de comisión por todas las ventas suscitadas por este medio.

Media Mix Corporativo

El objetivo es posicionar a la empresa en el mercado, de manera que todos sus productos se asocien con calidad, servicio y experiencia. Los medios por utilizar son de carácter selectivo, con el uso de publicidad no pagada (relaciones públicas), publicidad en medios selectivos, el *Website* y material promocional de *sell out*.

Server Colocation

El *Server Colocation* ofrece servicios de correo, hospedaje, seguridad, *farming* y conexión.

Product mix

A. Correo electrónico

Es un producto que se encuentra en la etapa de madurez dentro de su ciclo de vida. Cada vez más empresas lo reconocen como una aplicación de misión crítica, pues solventa las necesidades de comunicaciones con clientes, proveedores, e incluso sucursales de la misma compañía, a muy bajo costo.

Correo corporativo:

Si el cliente cuenta con un servidor de correo en su red de área local, es posible utilizar una conexión (ver esquemas en este documento) con LAH para transmitir correo desde y hacia Internet, vía SMTP (*Simple Mail Transfer protocol*), para servidores *Microsoft Exchange*(5.0 en adelante), *Lotus Notes* (con SMTP gateway), *QuickMail Pro* (*Macintosh* y *Windows NT*), y *sendmail* (servidores Unix o similares). Permite la administración de cuentas de correo y políticas de uso, localmente.

Cuentas de correo autoadministradas:

Si una oficina tiene pocos usuarios, o si no desea poseer su propio servidor de correo, LAH ofrece un sistema de cuentas de correo administradas por el cliente, por medio de un *browser*. Permite, además, que los usuarios lean su correo desde cualquier parte del mundo.

El servicio de cuentas de correo autoadministradas se ofrece en paquetes de diez, veinticinco, cincuenta, doscientos y mil dólares estadounidenses,

Webmail:

Si el cliente cuenta con servicios de correo con LAH, *Webmail* permite acceder el casillero electrónico mediante un *browser* para leer, enviar y manipular mensajes desde cualquier punto de Internet.

Webmail se puede incluir como valor agregado con servicios de correo autoadministrado o corporativo.

Servicios de NAT (*Network address translation*):

Permite que servidores de la red privada del cliente sean visibles directamente desde Internet, ofreciendo conversión de direcciones IP privadas de la red del cliente, a públicas reales de Internet. Este servicio es ideal con correo corporativo.

Aquellos clientes que han firmado con la Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA) la conexión a Internet, cuentan sin costo extra con tres NAT; cada NAT adicional tiene un valor de \$10 estadounidenses mensuales.

B. *Conexión*

El medio físico:

No es un servicio ofrecido por LAH y debe ser contratado a los proveedores locales (RACSA, ICE), que ofrecen la posibilidad de conectar una oficina o empresa con la red de LAH, y facilitar la conexión desde y hacia Internet, de los usuarios finales.

Las opciones viables actualmente para la conexión física entre el cliente y LAH son:

Enlace dedicado punto a punto con E1 canalizado (ICE):

Estos enlaces incluyen un *módem* y un *router* del lado del cliente.

Enlace Frame Relay (RACSA):

La red *Frame Relay* requiere un enlace dedicado punto a punto entre las oficinas del cliente y el nodo más cercano de RACSA, permite múltiples enlaces “virtuales” entre diferentes puntos, usando una sola conexión física (ideal para clientes que necesitan conectar sucursales). Estos enlaces necesitan un *módem* y un *router* del lado del cliente (RACSA, normalmente alquila el módem).

Enlace directo Ethernet:

Para clientes ubicados físicamente en el Centro Colón, utiliza cable UTP a 10Mbps.

Servicios de conexión ofrecidos por LAH:

Acceso a Internet:

Una vez establecido el enlace, puede utilizarse como medio de acceso Internet; éste se da en conjunto con RACSA, gracias a un convenio entre ambas empresas, que faculta a LAH para prestar el servicio, siempre que el cliente posea un contrato con Radiográfica. Se ofrece hospedaje de una página *Web* y correo corporativo sin costo adicional.

Reverse proxy

Servidor WWW que reside en LAH, el cual permite publicar el contenido de un servidor del cliente. Los *logs* del *proxy* pueden ser enviados al cliente mensualmente. Además, el servicio ofrece seguridad mediante el bloqueo en puertos TCP/IP.

Proxy autoadministrado

Facilita el control de accesos del cliente a Internet. El cliente controla un servidor *Proxy* en LAH y define las políticas de acceso e incorpora filtros de contenido (para evitar violencia y pornografía).

Requiere el servicio de acceso a Internet y ofrece hospedaje de una página *Web*, sin costo adicional.

C. Seguridad

Enlace dedicado seguro (Servicio de Firewall)

Un enlace dedicado simple se transforma en uno seguro, agregando un *Firewall* entre Internet y el cliente.

Opcionalmente es posible agregar encriptación entre el cliente e LAH, para que este servicio pueda considerarse tanto o más seguro que la propia red LAN.

Todo enlace dedicado seguro ofrece la garantía de que el equipo de *firewall* y su sistema operativo, estarán en correcto funcionamiento las 24

horas del día, y que contarán con las últimas versiones de *hardware* y *software* disponibles. El mantenimiento del *software*, así como las actualizaciones, corren por cuenta de LAH.

Con su enlace dedicado seguro, se discuten y proponen políticas de seguridad y acceso con el cliente.

Si el enlace físico con LAH requiere el trasiego de datos por redes de terceros (*Frame relay* por ejemplo) o si es imprescindible contar con máxima seguridad, es importante incluir en el servicio la opción de encriptación con llaves de 128 bits. Para encriptación de 128 bits, cualquier enrutador que soporte IPSEC puede utilizarse del lado del cliente. También es factible utilizar un servidor Linux con IPSEC.

A diferencia del enlace simple, los seguros no requieren de *Proxy* para salir al Internet, ya que *Firewall* implementa PAT (*Port Address Translation*), una sola dirección IP pública puede servir a toda su red con conexiones salientes. Este esquema puede suprimirse si se desea utilizar el servicio de *Proxy* Autoadministrado.

Todos los servicios adicionales que se implementan en enlaces simples pueden serlo también en enlaces seguros.

El servicio ofrece hospedaje de una página *Web* y correo corporativo. Si el cliente desea tener acceso a Internet, debe firmar un contrato con RACSA.

D. *Hospedaje, farming y dominios*

Hospedaje empresarial:

La aplicación se ejecuta en un servidor de LAH, compartido con otros clientes.

Incluye:

Máximo 10 MB de espacio en nuestro servidor para sus publicaciones en Internet

Administración de DNS

Cuenta de correo electrónico tipo POP

Conexión a su reporte de accesos en línea las 24 horas

Extensiones de *Cold Fusion*

Extensiones de *Front Page*

Respaldo diario

Potencia auxiliar en caso de cortes en el fluido eléctrico

Resguardo de información en cajas de seguridad bancarias antimagnéticas.

Hospedaje corporativo:

La aplicación se ejecuta en un servidor de LAH que puede ser compartido con otros clientes.

Incluye:

Espacio en nuestro servidor para sus publicaciones en el Internet

Administración de DNS

Espacio privado de FTP

Espacio para base de datos ORACLE

Espacio para base de datos SQL Server

Conexión a su reporte de accesos en línea las 24 horas

Extensiones de *Cold Fusion*

Extensiones de *Front Page*

Respaldo diario

Potencia auxiliar en caso de cortes en el fluido eléctrico

Resguardo de información en cajas de seguridad bancarias antimagnéticas

Cuenta PPP de acceso para efectuar labores de mantenimiento remotas

Hasta 64 K de ancho de banda por fibra óptica

Farming con servidor del cliente:

El cliente pone su servidor en el centro de cómputo de LAH, donde contará con:

Espacio físico en un gabinete con llave, en nuestro centro de cómputo

Respaldo diario en cintas magnéticas

Resguardo de información en cajas de seguridad bancarias antimagnéticas

Potencia auxiliar en caso de cortes en el fluido eléctrico

Administración de DNS

Hasta 64 K de ancho de banda por fibra óptica

Cuenta PPP de acceso para efectuar labores de mantenimiento remotas

En esta modalidad, LAH no se responsabiliza por *fallas en el hardware*.

Farming con servidor de [LAH](#) para uso exclusivo del cliente

Incluye:

Software para aplicaciones *Microsoft* (NT Server 2000, SQL Server)

Hardware con las siguientes características:

- CPU - *Pentium* 350 MHz
- Memoria - 128 MB
- Disco - 12 GB
- Adaptador para red - *Ethernet* 100/10 Mbps
- Unidad disco compacto - 24X

Espacio físico en un gabinete con llave, en nuestro centro de cómputo

Respaldo diario en cintas magnéticas

Resguardo de información en cajas de seguridad bancarias antimagnéticas

Potencia auxiliar en caso de cortes en el fluido eléctrico

Acceso PPP

Administración de DNS

Atención de incidentes sin precio adicional (hasta 6 al mes)

Hasta 64 K de ancho de banda por fibra óptica

Dominios virtuales:

Un dominio puede definirse como la dirección a la que responden las páginas de un usuario en Internet. Todas las funciones y actividades en la Red se localizan e identifican bajo dicho dominio o dirección registrado. LAH registra, configura y administra los dominios de los clientes, manteniendo siempre a favor del cliente la propiedad sobre el nombre reservado.

4.2. Mercado meta

LAH cuenta con una base de datos de mil setecientas firmas con necesidades de comunicación con subsidiarias, clientes y proveedores, requisitos de tamaño y actividad que se consideran características del segmento meta para los productos de *Server Colocation*. Ejemplo de estas empresas son: maquiladoras, importadoras, industriales y otras.

De esta lista de clientes potenciales, se considera que un 25% aceptará que se les visite y de ellos un 20% comprará algún servicio de *Server Colocation*, principalmente correo corporativo, incrementando la venta de estos productos en ochocientos dólares estadounidenses al mes.

Propuesta de valor (*pitch*)

La subcontratación de productos de *Server Colocation* disminuye sustancialmente los costos de implementación y administración típicos de un nodo en Internet, sin tener que privarse de él. Además, todos los servicios del *Server Colocation* cuentan con una constante supervisión humana, potencia auxiliar en caso de cortes en el fluido eléctrico, respaldo diario de la información y un canal de alta velocidad con Internet (2 MB), el cual garantiza la eficiencia del producto.

Precios

La totalidad del esquema de precios que ofrece LAH por su variedad de servicios se encuentra resumido en la tabla 4.1.

Cuadro 4.1	Cuadro de precios	
	Servicio	Precio mensual en USD
	Correo electrónico	
	correo corporativo	100.00
	correo autoadministrable	
	10 cuentas	100.00
	25 cuentas	175.00
	50 cuentas	250.00
	200 cuentas	800.00
	1000 cuentas	3,000.00
	<i>Webmail</i>	25.00
	servicios de Nat	10.00
	Conexión	
	acceso a Internet a 64kbps	100.00
	<i>reverse proxy</i>	50.00
	<i>proxy</i> autoadministrado	50.00
	Seguridad	
	enlace dedicado seguro	600.00
	Hospedaje, <i>farming</i> y dominios	
	hospedaje empresarial	* 50.00 a 100.00
	hospedaje corporativo	* 150.00 a 300.00
	<i>farming</i> con servidor del cliente	* 350.00 a 750.00
	<i>farming</i> con servidor de LAH	1,100.00
	Dominios	150 bianual

Fuente: La información contenida en la tabla anterior se obtiene de datos internos de la empresa.

***Nota:** el precio depende de los requerimientos de *software*, disco y ancho de banda.

Canales de distribución para *Server Colocation*

La oferta de servicios de *Server Colocation* se llevará a cabo por medio de los dos canales de distribución que utiliza la empresa.

Productos de *software*

Se trata de cualquier producto desarrollado por LAH. Estos pueden dividirse en dos grandes áreas: *software* basado en uso de licencias y proyectos a la medida que utilizan los mismos estándares de Internet.

El *product mix* de productos de *software*

Descripción de los productos

La venta y producción de éstos se hallan compuestas por las siguientes etapas:

Preventa:

1. Conceptualización del proyecto
2. Estimación de tiempos, recursos y costos
3. Confección de oferta (en aquellos proyectos que se consideren de interés para la empresa, la etapa de preventa incluirá una presentación al cliente que puede incluir un anteproyecto).

Producción:

1. Recopilación de materiales de trabajo
2. Coordinación de reuniones
3. Informes de seguimiento
4. Entrega de prototipos
5. Solución de conflictos

Puesta en marcha:

1. Entrega trabajo final
2. Encuesta de satisfacción

Una vez que el proyecto ha concluido es responsabilidad del ejecutivo asegurarse de que las expectativas del cliente hayan sido satisfechas, así como la negociación de paquetes de mantenimiento u otros servicios de postventa.

A. Software basado en licencias

Se ofrecen como paquetes estandarizados, al menos que se desee personalizar algún aspecto de la aplicación (sitio público, interacción con sistemas u otros); la producción es ágil y parametrizada.

InterVerify:

Se trata de un conjunto de elementos de *software*, cuyo objetivo es facilitar la comunicación de diferentes aplicaciones con servicios de autorización de transacciones financieras. Las aplicaciones actúan como extremos de presentación para los usuarios de los servicios financieros.

Front-e-Store:

Es un paquete de *software* para la creación de comercios electrónicos en el *Web*. Este permite al comercio administrar y ofrecer su catálogo de productos en Internet.

Front-e-Store puede integrarse con los sistemas del cliente o utilizarse como *standalone* donde la consulta, compra o transacción no es en tiempo real (no existe interconexión en línea entre el producto y los sistemas del cliente).

Las características de este producto se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 4.4

Características del Front-e-store

Características de *Front-e-Store*

Licencias			
<i>Front -e-Store</i>			
	Lista de precios		
	Carrito de compras		
		Con cobro en línea	
		Sin cobro en línea	InterVerify

Fuente: La información contenida en el cuadro anterior se obtiene de datos internos de la empresa.

En la mayoría de los casos, el producto final posiblemente incluya un proyecto, ya sea para la creación de un *Website* asociado o para la integración con los sistemas del cliente. El costo de estos proyectos varía de acuerdo con los requerimientos.

B. Proyectos

Son soluciones hechas a la medida para cubrir las necesidades del cliente. Según el precio de venta, se clasifican en:

Pequeños (menos de tres mil dólares)

Medianos (entre tres mil y treinta mil dólares)

Grandes (más de treinta mil dólares)

En estos casos es necesario un análisis previo para definir los costos y requerimientos del proyecto. Normalmente, tales estudios son realizados por el área de Producción, salvo en algunos casos donde el cliente no tiene claras sus necesidades o el proyecto es muy grande y complejo. Entonces, el análisis será ofrecido como un servicio complementario, que debe ser verificado por el área de Asesoramiento de LAH; sus costos dependen de ciertas condiciones.

Mercado meta para productos de *Software*

El mercado para productos de *software*, está constituido por todas aquellas empresas medianas y grandes con operaciones locales o regionales.

Para LAH este mercado se divide en dos, según las características del consumidor final:

Tabla 4.5	Mercado meta por productos de software	
Mercado al detalle	Mercado industrial	
<p><i>Características:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Su cliente es el consumidor final ▪ Tamaño pequeñas/medianas ▪ Con actividades en áreas comerciales o de servicios ▪ Ubicadas en el casco metropolitano ▪ Ofrecen bienes tangibles o intangibles terminados, que se pueden vender desde un catálogo (el cliente no necesita tener contacto con el bien para adquirirlo) ▪ Preferiblemente con entrega a domicilio (inmediata o diferida) ▪ La mayoría requieren cobro en línea 	<p><i>Características:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas que venden a empresas ▪ Tamaño mediano/grandes ▪ Con actividades en áreas industriales, comerciales (mayoristas), finanzas, agropecuarias y gobierno ▪ Poseen operaciones locales o regionales ▪ La mayoría ofrecen bienes tangibles y su cliente conoce el producto ▪ Preferiblemente con entrega a domicilio (inmediata o diferida) ▪ Poseen algún grado de tecnología <ul style="list-style-type: none"> o Sistemas de pedido o Sistemas de inventarios o Sistemas de facturación o Otros ▪ Cuentan con logística de distribución ▪ La mayoría no desean cobro en línea 	
<p><i>Productos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Front-e-Store</i>, con <i>Interverify</i> cliente, para esquemas de cobro en línea ▪ Proyectos pequeños y medianos 	<p><i>Productos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Front-e-Store</i>, la mayoría no requiere <i>Interverify</i> cliente, pues no necesitan cobro en línea ▪ Proyectos mediando, grandes y banca 	
<p><i>Tamaño:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cien empresas por contactar anualmente 	<p><i>Tamaño:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Doscientas empresas por contactar anualmente 	

Fuente: La información contenida en el cuadro anterior se obtiene de datos internos de la empresa.

Para cumplir con las proyecciones de ventas, se parte del hecho de que se deben contactar trescientas cincuenta empresas nuevas en un año, o sea doscientas sesenta y tres en Q2, Q3 y Q4 del período 2002-2003. Se estima que de éstas un 25% estará dispuesto a ser visitado y un 20% comprará algún producto de *software* de LAH.

Lo anterior se muestra y amplía en la siguiente tabla:

Tabla 4.6 *Contacto de ventas con clientes nuevos anualmente*

CONTACTO DE VENTA CLIENTES NUEVOS ANUAL						
Productos de software						
Mercado meta	Tamaño del mercado meta	Número llamadas semanales	Número llamadas diarias	Número personas en la unidad de apoyo a ventas	Número visitas semanales (clientes potenciales) 25%	Número vendedores
NUEVOS						
Detallista	100	2	0,4		0,5	
Industrial	300	6	1		1,5	
Total	350	8	1,4		2	
ACTUALES						
AA y A	35				5	
B	45				6	
C	147	5				
Total	227	5	1,6		11	
TOT.GENERAL	647	12	3	1	13	1

Notas:
*Los clientes AA y A se visitarán cada tres meses, mientras que los de tipo B, cada seis.
 Se estima que un 15% de estas visitas a clientes actuales generará una venta.
 Los clientes tipo C se llamarán cada seis meses.*

Fuente: La información contenida en la tabla anterior se obtiene de datos internos de la empresa.

Se considera que de la cartera de clientes actuales, un 15% estará dispuesto a adquirir nuevos productos de la empresa; por lo tanto, es necesario que los ejecutivos de cuenta no sólo se dediquen a hacer nuevas ventas, sino a estimular la reventa entre los clientes cautivos, especialmente los de tipo AA, a quienes se visitará cada tres meses y cada seis a los de tipo B. Los clientes de tipo C se llamarán semestralmente, como política para procurar la satisfacción y retención.

Proyección de ventas anuales:

Las siguientes tablas resumen la proyección en los dos mercados seleccionados (al detalle e industrial), por producto de desarrollo de *software*.

Mercado al detalle

Tabla 4.7

Ventas anuales de front-e-store en el mercado al detalle

Producto <i>Front-e-Store</i> VENTAS ANUALES	
Cantidad de empresas contactadas	100
Cantidad de empresas visitadas (25%)	25
Cantidad de ventas exitosas (25%)	5

Fuente: La información contenida en la tabla anterior se obtiene de datos internos de la empresa.

Nota: Se considera que para el mercado de detalle, *Front-e-Store*, integrado por el costo de implementación, no es atractivo para el cliente.

Tabla 4.8

Tabla de necesidades del cliente

Producto <i>Front-e-Store</i>			
VENTAS ANUALES			
	Cant.		Cant
Con cobro en línea	4		
		Entrega inmediata	1
		Entrega diferida	3
Sin cobro en línea	1		
		Entrega inmediata	0

		Entrega diferida	1
Total	5		

Fuente: La información contenida en la tabla anterior se obtiene de datos internos de la empresa.

La tabla anterior muestra la cantidad de *Front-e-Store* por vender, de acuerdo con las necesidades de cobro en línea y el sistema de entrega que puede tener el cliente.

Tabla 4.9

Ventas anuales de proyectos según su tamaño

Producto proyectos VENTAS ANUALES	
Pequeños	16
Medianos	24
Total	40

Fuente: La información contenida en la tabla anterior se obtiene de datos internos de la empresa.

Mercado industrial

Tabla 4.10

Ventas anuales de Front-e-Store en el mercado industrial

Producto <i>Front-e-Store</i> Ventas anuales	
Cantidad de empresas contactadas	250
Cantidad de empresas visitadas (25%)	63
Cantidad de ventas exitosas (20%)	15
<i>Standalone</i>	11
Integrado	4

Fuente: La información contenida en la tabla anterior se obtiene de datos internos de la empresa.

Tabla 3.11

Tabla de necesidades del cliente

Producto <i>Front-e-Store</i>			
Ventas Anuales			
	Cant.		Cant.
Con cobro en línea	4		
		Entrega inmediata	0
		Entrega diferida	4
Sin cobro en línea	11		
		Entrega inmediata	
		Entrega diferida	11
Total	15		

Fuente: La información contenida en la tabla anterior se obtiene de datos internos de la empresa.

Tabla 4.12

Ventas anuales de proyectos según su tamaño

Producto proyectos	
VENTAS ANUALES	
	Cant.
Medianos (<i>InterVerify</i>)	5
Grandes	3
Financiero	2
Total	10

Fuente: La información contenida en la tabla anterior se obtiene de datos internos de la empresa.

Por el tamaño del sector financiero en Costa Rica y la complejidad de sus necesidades, es necesario contar con una persona responsable de contactar y atender específicamente este segmento, con el fin de ofrecer productos como *InterVerify* y proyectos a la medida.

Propuesta de valor (*pitch*)

Se deben destacar claramente los siguientes beneficios:

- Experiencia acumulada por la empresa, con base en el desarrollo de sistemas en Internet
- Disminución de tiempos y costos de desarrollo por medio del uso de licencias
- Actualización de las aplicaciones, cada vez que se haga una mejora al *software*, a muy bajo costo
- Respaldo técnico a las aplicaciones desarrolladas por la firma
- Facilidad para personalizar los proyectos
- Calidad de los productos desarrollados
- Escalabilidad de los productos
- Facilidad de prueba de conceptos, sin grandes inversiones en *hardware*, *software* o capacitación de personal

Estos aspectos generarán al usuario un incremento en las ventas, una disminución en los costos de trabajo por la automatización de procesos y el aumento en la retención de sus clientes, gracias a la calidad del servicio brindado.

Costos

Licencias:

InterVerify

InterVerify posee dos esquemas de cobro: un derecho de uso, adquirido por medio de la compra de la licencia para bancos e ISP y un costo por transacción que debe asumir el comercio afiliado.

La siguiente tabla resume las tarifas mensuales, compuestas por paquetes por rango de transacciones:

Tabla 4.13

Tarifas mensuales dirigidas al comercio

Número de transacciones mensuales	Precio mensual
0 a 99	\$ 25
100 a 1.999	\$ 50
2.000 a 5.000	\$ 100

Fuente: La información contenida en la tabla anterior se obtiene de datos internos de la empresa.

Cuando el comercio supere la cantidad de transacciones límite contratadas, las adicionales se cobrarán en fracciones equivalentes a una quinta parte del paquete escogido.

Bancos y otros:

El costo de afiliación para cada entidad financiera autorizadora será de diez mil dólares estadounidenses, cobrables una única vez, con un costo de soporte anual de mil doscientos dólares estadounidenses, que incluye *upgrades* y soporte remoto.

Los siguientes paquetes se ofrecen a los bancos, para que éstos los asignen a sus comercios o clientes afiliados de mayor volumen, ya que les permite brindar más número de transacciones a un mejor costo. El banco debe pagar mensualmente a LAH, el costo del paquete completo.

Tabla 4.14

Tarifas mensuales dirigidas a bancos

Paquetes bancarios	Precio mensual
Cinco paquetes de 10.000 transacciones mensuales cada uno	\$ 500
Diez paquetes de 15.000 transacciones mensuales cada uno	\$ 1.000

Fuente: La información contenida en la tabla anterior se obtiene de datos internos de la empresa.

Front-e-Store

<i>Standalone</i>	\$ 3.000,00
Integrado	\$ 18.000,00

Proyectos:

Los proyectos dependen de su complejidad y tamaño; por lo tanto, coordinando con Producción, los precios deberán fijarse en la etapa de preventa, una vez hecho el estudio de requerimientos.

Canales de distribución

Se utilizarán siempre ambos canales (ventas directas y distribuidores autorizados), para lograr una oferta más amplia de los productos. Además, por medio de los distribuidores autorizados, se facilita la introducción a otros países donde LAH actualmente no tiene operaciones.

Empleo de los canales de distribución

Ventas directas

Para lograr los objetivos de venta para el 2000-2001, es necesario contar con dos vendedores, uno para banca y proyectos grandes, y otro para *Front-e-Store* y proyectos pequeños/medianos.

Distribuidores autorizados

Como se analiza en la tabla de complementariedad, en algunos casos los productos de LAH se complementan con los productos de los distribuidores

autorizados, como en cuanto a la personalización de productos desarrollados por ellos para Internet.

Por lo tanto, éste es un canal interesante para LAH, pues disminuye los costos de venta y para el distribuidor, por permitirle desarrollar productos en Internet u ofrecer a sus clientes la personalización de sus proyectos, sin tener que hacer grandes inversiones en recursos especializados en el medio.

Proyección de ventas 2002-2003, por canal de distribución

La siguiente tabla resume las ventas proyectadas en el período, por canal de distribución y línea de producto (*Server Colocation*, Desarrollo de *Software*).

Cuadro 4.2

Proyección de ventas 2002-2003

VENTAS LAH 2002-2003											
Presupuesto Desarrollo de Software											
		Total general		Q1		Q2		Q3		Q4	
Venta directa		Cant	Monto	Q	Monto	Q	Monto	q	Monto	Q	Monto
Licencias	<i>Front-e-store</i>	13	45,500		-		-	6	21,000	7	24,500
	<i>Interverify</i>	3	25,000		-		-	1	12,500	1	12,500
Total licencias		16	70,500		-		-	7	33,500	8	37,000
Proyectos	Pequeños <i>Front-e-Store</i>	6	8,250		-	3	4,500	1	1,875	1	1,875
	Pequeños clientes										
	actuales	19	28,500		-	6	9,000	6	9,000	7	10,500
	Medianos <i>Front-e-Store</i>	15	126,000		-	5	42,000	5	42,000	5	42,000
	Medianos proyectos	4	36,000		-	2	18,000	1	9,000	1	9,000
	Grandes	3	217,822		95,322	1	70,000	1	26,250	1	26,250
	Banca	2	150,000		-	-	-	1	50,000	1	100,000
Total proyectos		48	566,572		95,322	17	143,500	15	138,125	16	189,625
Asesoramiento		2	24,293		6,293	-	-	1	9,000	1	9,000
Total ventas directas		66	661,365		101,615	17	143,500	5	180,625	25	235,625
Distribuidores autorizados		Q	Monto	Q	Monto	Q	Monto	Q	Monto	Q	Monto
Licencias	<i>Front-e-store</i>	6	14,400		-	-	-	3	7,200	3	7,200
	<i>Interverify</i>	1	8,000		-	-	-	1	8,000	-	-
Total licencias		7	22,400		-	-	-	4	15,200	3	7,200
Proyectos	Pequeños <i>Front-e-Store</i>	-	-		-	-	-	-	-	-	-
	Pequeños clientes										
	actuales	9	8,100		-	3	4,050	3	-	3	4,050
	Medianos <i>Front-e-Store</i>	-	4,050		-	-	-	-	4,050	-	-
	Medianos proyectos	3	14,400		-	1	7,200	1	-	1	7,200
	Grandes	-	7,200		-	-	-	-	7,200	-	-
	Banca	-	-		-	-	-	-	-	-	-
Total proyectos		12	33,750		-	4	11,250	4	11,250	4	11,250

Asesoramiento		-	-		-	-	-		-		-
Total distribuidores autorizados		19	56,150		-	4	11,250	8	26,450	7	18,450
Total ingresos de software		85	717,515		101,615	21	154,750	31	207,075	32	254,075

Fuente: La información contenida en la tabla anterior se obtiene de datos internos de la empresa.

El sector financiero se presenta separado, ya que está conformado actualmente por setenta y tres instituciones, de las cuales aproximadamente el 27% se encuentra dentro de la cartera de clientes de [LAH](#), (veinte), lo que representa un sector importante para la empresa, dadas las características del mercado (evolución tecnológica y experiencia en el medio); se estima un factor del 25% de éxito en la reventa a estos clientes, lo cual significa alrededor de cuatro proyectos grandes anuales.

Por la complejidad de los proyectos y el ciclo de venta mucho más largo que cualquier otro, es necesario contar con un ingeniero de sistemas, especialista en banca, que se dedique a este sector.

Las ventas de *Server Colocation* totales para el período 2002-2003, se resumen a continuación:

Cuadro 4.3

Ventas Server Colocation totales 2002-2003

VENTAS LAH 2002-2003										
Presupuesto Server Colocation										
Ventas directas	Total general		Q1		Q2		Q3		Q4	
	Cant.	Monto	Cant.	Monto	Cant.	Monto	Cant.	Monto	Cant.	Monto
Correo	39	51,294	-	29,694	13	2,880	13	7,200	13	11,520
Hospedaje	54	50,928	-	27,391	16	3,288	18	7,856	19	12,394
Seguridad	4	15,437	-	5,237	1	1,360	1	3,400	1	5,440
Farming	5	12,547	-	2,782	2	1,050	2	3,165	2	5,550
Conexión	7	14,175	-	12,675	3	200	2	500	2	800
Total ingresos nuevos	108	144,382	-	77,779	35	8,777	36	22,121	37	35,704
Distribuidores autorizados										
Producto	Cant.	Monto	Cant.	Monto	Cant.	Monto	Cant.	Monto	Cant.	Monto
Correo	3	3,600	-	-	1	480	1	1,200	1	1,920
Hospedaje	11	5,906	-	-	1	788	5	1,969	5	3,150
Seguridad	1	1,200	-	-	-	160	0	400	0	640
Farming	-	1,890	-	-	-	-	-	540	-	1,350
Conexión	4	-	-	-	2	-	1	-	1	-
Total ingresos	19	12,596	-	-	4	1,427	7	4,109	7	7,060

distribuidores autorizados			-					
Total ingresos actuales	-	234,000	-	-	-	78,000	-	78,000
Total ingresos Server Colocation	127	378,382	-	77,779	35	86,777	36	100,121
							37	113,704

Fuente: La información contenida en la tabla anterior se obtiene de datos internos de la empresa.

Resumen de ventas 2002-2003

La siguiente tabla muestra el total de ventas por trimestre y por línea de producto, y los ingresos proyectados para el período.

VENTAS DEL 2002-2003					
Desarrollo de software	Q1	Q2	Q3	Q4	Total
Total licencias		-	48,700	44,200	92,900
Total proyectos		154,750	158,375	209,875	624,615
Total general software	101,615	154,750	207,075	254,075	715,515
Server Colocation					
Server Colocation nuevos ingresos		8,777,221	22,121	35,704	144,382
Server Colocation actual		78,000	78,000	78,000	234,000
Total general Server Colocation	77,779	86,777	100,121	113,704	378,382
Total ventas 2002-2003					1,095,897

Fuente: La información contenida en la tabla anterior se obtiene de datos internos de la empresa.

4.3 Presupuesto

El presupuesto es el costo estimado que se requiere para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos, por medio de los [presupuestos](#) se mantiene el [plan](#) de acción de [la empresa](#) en unos límites razonables.

En la siguiente tabla se resumen los costos de venta necesarios para alcanzar los objetivos:

Cuadro 4.5

Presupuesto

PRESUPUESTO				
Recursos	Cant.	Base	Costo total	
Ventas directas				
Vendedor D.C.	1	300,000	300,000	
Vendedor/ técnico junior	1	250,000	250,000	
Vendedor/ técnico senior	1	350,000	350,000	
Unidad de apoyo a ventas	1	250,000	250,000	
Distribuidores autorizados				
Ejecutivo dist. Autorizados	1	350,000	350,000	
SERVICIO CLIENTE	1	250,000	250,000	
GERENCIA	1	960,000	960,000	
Total salario base			2,710,000	
Total base dólares			8,522	
Total base anual			102,264	
Comisiones			42,818	
Total salarios			145,082	
Cargas			65,287	
Total salario más cargas			210,369	
Gastos generales			17,000	
Gastos publicidad			-	
Total costo ventas			227,369	
Costo / ventas			27%	

Fuente: La información contenida en la tabla anterior se obtiene de datos internos de la empresa.

El costo de ventas comprende los salarios del personal de ventas y sus gastos generales, en donde los salarios representan un 92,5% del costo de ventas total. Los salarios del personal de ventas están fijados bajo un esquema de remuneración fijo-variable en donde la parte variable son comisiones que dependen directamente de las ventas y pesan aproximadamente un 30% del salario total. El esquema remunerativo es revisado anualmente con el fin de asegurar la equidad interna y competitividad con el mercado. La estructura de ventas recomendada incluye a siete personas de los cuales cuatro son vendedores y el resto son apoyo a la gestión de ventas dentro de los cuales está el Gerente de Ventas, servicio al cliente y una unidad de apoyo a ventas.

4.4 Métodos de evaluación del plan

Es necesario dar seguimiento al plan de mercadeo para valorar sus resultados, sobre todo con respecto a las proyecciones de venta, estrategia de comunicación y el presupuesto planeado con el fin de evaluar permanentemente la ejecución del plan y poder tomar medidas correctivas si fuera necesario, así como sentar las bases de datos con la cual se tomarán decisiones estratégicas que repercutirán en el plan del siguiente año.

La metodología de evaluación utilizada debe analizar las ventas reales contra las proyectadas mensualmente, haciendo una evaluación más exhaustiva por cuartos (Q1, Q2, Q3 y Q4) y revisando en estos tanto ingresos contra gastos y los beneficios percibidos de la estrategia de comunicación.

El modelo de instrumentación utilizado es el de mando debido a que la empresa es pequeña y las decisiones se toman en la cima. Una vez elegidas las estrategias se imponen de manera descendente a los niveles inferiores para que las instrumenten los gerentes y los empleados. Este modelo facilita la toma de decisiones, reduce la incertidumbre y dado que el dueño es un joven carismático, juega el rol de líder dirigiendo la organización.

Los mecanismos de control que se utilizaran serán de procesos, mediante sistemas de evaluación y compensación.

En caso que una vez realizados estos mecanismos de control se encuentran discrepancias en los resultados del plan de marketing se recomienda recurrir a una auditoría de *marketing*. Esta herramienta permite realizar un examen sistemático de los objetivos, las estrategias y el desempeño de *marketing* de la empresa. La auditoría ayuda a aislar las debilidades del plan de mercadeo y recomienda acciones que coadyuvan a mejorar el desempeño.

Conclusiones

Los resultados del presente trabajo, entre otras cosas ponen en evidencia que la empresa goza de una buena imagen corporativa, que en algunos casos se ve reforzada por las buenas referencias de clientes que utilizan sus servicios.

Otro aspecto importante para la satisfacción y lealtad de los clientes es la percepción que tienen sobre la competencia del personal técnico, que en este caso es buena.

La plataforma tecnológica que la empresa posee no es un factor relevante para los clientes, aún cuando la calidad del servicio de LAH, en gran medida se ve afectada por la plataforma tecnológica, razón por la que la empresa decide hacer una fuerte inversión en los equipos de *Co-location*, ya que además de asegurar un mejor servicio, se desea enfocar mucho más el negocio hacia estos. Se considera que lo anterior se debe a que el cliente posiblemente desconoce este importante aspecto del servicio brindado.

En cuanto a la plataforma del servicio al cliente que se analiza en el capítulo tercero del presente documento, cubre todas las funciones que debe ejercer esta unidad. Esta estrategia definida para resolver los conflictos que la empresa posee actualmente, puede convertirse en un factor de diferenciación que coopere a posicionar aún más a la compañía entre sus competidores.

Otro factor de interés al que hay que poner especial cuidado, es el concepto de que el cliente es y será siempre la razón de ser de la empresa, por lo tanto LAH, tiene que crear mayor conciencia en sus funcionarios sobre lo que esto significa, algunos perciben al cliente como una molestia y sus consultas son percibidas como poco importantes. Esto se debe posiblemente por la interrupción que la llamada del cliente genera en su trabajo, si existiera una conciencia real sobre la importancia del cliente, ninguna solicitud del cliente sería despreciada.

Debido a que existe un ambiente más competitivo y consumidores más exigentes en el mercado, los trabajos están cambiando y se están orientando más hacia los clientes, por ello una función que antes se considera como un mal necesario cuyas funciones son más responsivas con los problemas y quejas de los clientes, a un modelo de servicio al cliente que puede significar la ventaja competitiva de las empresas. La pretensión siempre será proporcionar un servicio uniforme y de elevado nivel de calidad, independientemente del tipo de cliente.

Recomendaciones

Se debe trabajar más la lealtad de los clientes, el tiempo de respuesta y la confianza que proporciona la calidad del servicio.

Se debe replantear la imagen de la infraestructura tecnológica de la empresa y así educar al cliente.

Crear cultura de cliente en la empresa e implementar lo más rápido posible el plan, ya que al analizar esta reacción, se confirma la necesidad de una unidad de servicio al cliente, pues se cree que al existir filtrará las solicitudes de los clientes y este sentimiento se disipará.

El servicio al cliente debe abarcar a todo el personal que de una u otra forma se relacione con los clientes, sea este contacto en forma rutinaria o excepcional. Este personal se encuentra en el escenario (donde se ofrece el servicio al cliente), aún cuando utilice las telecomunicaciones para interactuar con el cliente, por lo tanto es parte de la experiencia del cliente y en cierto sentido es parte del producto servicio que se ofrece.

Se recomienda hacer un esfuerzo adicional con el fin de que tanto clientes actuales como potenciales conozcan mayormente los beneficios que la nueva infraestructura tecnológica provee. Esto se logra a través de una campaña publicitaria en medios selectivos (revistas especializadas y otros), y por supuesto, mediante el uso de relaciones públicas, siendo este un medio que genera mucha más credibilidad que cualquier otro pagado. Se considera importante, un evento inaugural del *Data Center*, para invitar a los principales clientes actuales de la empresa (clientes AA y A) de manera que conozcan y valoren la infraestructura actual de la empresa que este ofrece una ventaja competitiva para la empresa.

Por último, la recomendación que queda por ofrecer, es la ubicación de esta unidad de servicio al cliente en el organigrama de la empresa. Se sabe, que el servicio al cliente normalmente da soporte a todas las áreas que conforman la empresa y esta no es la excepción, ya que no solo atiende, canaliza y

soluciona conflictos, sino que también cumple con una importante labor de supervisión casi como un contralor, que evalúa todos los procesos ya sea en el escenario o tras bambalinas (áreas de operación que normalmente no se exponen a los usuarios del servicio).

Por esta razón, se considera que debe ubicarse como parte del *staff* de la empresa dependiendo en el mejor de los casos directamente a la Gerencia General, si esta propuesta no es posible, entonces quizás el área administrativa sea la siguiente en conveniencia para absorber estas responsabilidades, ya que es el área que tiene menos conflictos con clientes, pues nivel de contacto con los mismos es muy bajo.

LAH como empresa incorporada al sector industrial en el área de servicios tecnológicos y más específicamente en servicios de Internet, debe mantenerse a la vanguardia no sólo en las áreas productivas de tecnología, sino también en áreas de competencia comercial como mercadeo y servicio al cliente, es importante que se desarrolle en el menor tiempo posible, pues una organización que no se preocupe por proporcionar valor a los productos o servicios ofrecidos, tenderá a salir inevitablemente del mercado porque la competencia lo consume.

Bibliografía

- Arens, William F., Publicidad. (7ª Ed.) Tr. por Rosa María Rosas Sánchez, México: Editorial McGraw-Hill, 1996.

- Céspedes, Frank V., Organizing and Implementing the Marketing Effort. (4ª Ed.) Boston: McGraw-Hill, 2001.

- Czinkota, Michael R. y Kotabe, Masaaki, Administración de la mercadotecnia. (2ª Ed.) Tr. por Manuel Ortiz Staines, México: Editorial Thompson, 2001.

- Ferrel O.C., Hartline, Michael D. y Lucas, Geroge H., Estrategia de marketing, (2ª Ed.) México: Editorial Thompson, 2002.

- Kleppner's, Otto, Publicidad. (9ª Ed.) Tr. por José Manuel Salazar Palacios, México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1988.

- Lambin, Jean-Jaques, Marketing estratégico. (3ª Ed.) Tr. por Antonio Carlos Cuenca y Salvador Miguel Valencia, España: Universidad de Valencia, 1995.

- Lovelock, Christopher H., Mercadotecnia de servicios. (3ª Ed.) Tr. por Guadalupe Meza Staines, México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1997.

- Shoell, William F. y Gultinan, Joseph P., Mercadotecnia conceptos y prácticas modernas. (3ª Ed.) Tr. por Leonora Catalina Sánchez Fonseca, México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1991.

- Zeithaml, Valerie A. y Bitner, Mary Jo, Marketing de Servicios. (2ª Ed.) Tr. por María Isabel Pérez de Lara Choy, Andrés Lozano Hirschfeld y Susana Pontón Becerril. México: Editorial McGraw-Hillm, 2000.

ANEXOS

Anexo Metodológico

Metodología

El presente trabajo tiene como finalidad suplir una necesidad de un plan de mercadeo para la unidad estratégica de negocios Latin America Hosting S.A. Se desarrolla en cinco capítulos, donde se explican todos los procedimientos que se deben seguir y las investigaciones para llevar a cabo ese plan.

Objetivo 1: Definir el marco conceptual en el cual se encuentra un plan de mercadeo.

El capítulo uno se dedica a la aclaración de los términos, análisis y estrategias básicas de un plan de mercado.

Investigación: es descriptiva, debido a que se explican los conceptos más importantes por medio de la recolección y síntesis de información relacionada con el tema, para un entendimiento del trabajo.

Método: es el documental, pues se extraen ideas y conceptos importantes de la bibliografía consultada, para poder comprender el procedimiento de elaboración de un plan de mercadeo.

Técnica: es la de búsqueda, recopilación y síntesis de datos, a fin de hacer un resumen de los términos, estrategias y análisis más relevantes para la elaboración de un plan de mercadeo.

Instrumentos: se utilizan las fichas de registro de documentos, debido a que son la forma más adecuada para organizar y manejar la extensa información extraída de referencias bibliográficas. (Ver anexo 1)

Fuentes: la información se obtiene de libros de texto utilizados por la investigadora a lo largo de sus años de estudio y libros de biblioteca con temas relevantes en mercadeo.

Indicadores: con este objetivo se espera obtener la definición y características más relevantes de un plan de mercadeo; su importancia en el manejo administrativo de una organización; los análisis que se deben llevar a cabo para su elaboración y las estrategias aplicadas.

Objetivo 2: El segundo objetivo pretende ubicar la empresa Grupo GMS dentro de su entorno y su origen con un enfoque en LAH.

El segundo objetivo pretende explicar y conceptuar todo lo referente a la situación actual propia de la firma Grupo GMS con un enfoque a la unidad de negocios LAH, la historia, la estructura y las perspectivas de la empresa; además de las características de la industria.

Investigación: los tipos de investigación serán descriptivo y explicativo. El primero se utiliza debido a que se deben detallar algunas características propias de la empresa, así como datos ya establecidos por el gobierno o la industria. El segundo se emplea porque cierta información no es posible obtenerla por medio de material escrito y para ello es necesario realizar entrevistas.

Método: se utiliza el método documental para obtener toda la información de los términos de *marketing* empleados en la empresa de estudio; también para lograr datos en instituciones afines de gobierno o privadas, Internet, documentos de la empresa, entre otros. Además, se emplea el trabajo de campo para obtener información importante de la compañía, de los dueños de la empresa, personal interno y clientes.

Técnicas: Lo anterior se logra por medio de las técnicas de búsqueda, recopilación y síntesis de datos y mediante fuentes secundarias como libros y también se utilizan fuentes provenientes del interior de la firma como: reportes históricos previamente generados de la empresa y entrevistas informales semidirigidas a los dueños de la compañía y al Gerente General.

Instrumentos: el material se obtiene por medio de instrumentos como notas y resúmenes, para poder hacer una descripción que muestre y explique en forma detallada la historia, estructura y perspectivas que describen y conforman a la empresa Grupo GMS. También se utilizan instrumentos como una guía de entrevista no estructurada para la recolección de información que no está disponible de manera documentada, dirigidas a los dueños de la firma, los clientes y al personal; éstas se hallan disponibles en los anexos 2, 3 y 4 respectivamente.

Fuentes: La información para el desarrollo de este capítulo se obtiene de documentos e informes brindados por la administración; y por observaciones y entrevistas personales a los dueños de la empresa, mediante entrevistas con el personal interno que se encuentra empapado de la situación actual que los envuelve, como en el caso de los vendedores, los clientes y proveedores. En este último caso el que se utilizan para este estudio es la empresa Publicaciones Arias, el cual ha sido el único con el que la firma ha trabajado. La persona que se entrevista es Henry Sánchez, el ejecutivo que ha atendido a LAH desde su origen.

Indicadores: la información que se espera obtener son características de su forma de organización, misión, visión, organigrama, objetivos, metas a corto, mediano y largo plazo, su crecimiento desde su apertura, sus perspectivas, datos generales sobre la industria y competencia.

Objetivo 3: Hacer una evaluación de los métodos y tácticas de mercadeo que actualmente se usan.

En el cuarto capítulo se analiza y estudia la situación que se vive actualmente con los métodos de mercadeo de la unidad de negocios LAH para determinar cuáles son los problemas que afectan su rendimiento y cuáles las razones internas y externas que producen este fenómeno; todo esto para determinar la necesidad de un plan de mercadeo.

Investigación: se utiliza la investigación de observación para ver cuáles son las necesidades y problemas que tiene la empresa.

Método: se emplea el método de analizar conductas para la obtención de información organizacional de la firma que no se encuentra en documentos escritos.

Técnicas: las técnicas por utilizar son tomar notas de lo observado y analizar los datos recolectados con base en los aprendizajes obtenidos a lo largo de los estudios realizados.

Instrumento: se emplea la observación ordinaria. Es personal y directa realizada por el estudiante.

Fuentes: se utilizan fuentes secundarias como libros de texto, para así hacer un análisis detallado de lo más relevante para basar en esto el desarrollo del trabajo y las fuentes primarias como producto de la observación.

Indicadores: Se espera obtener información concreta del servicio que se brinda y sus características, problemas o faltantes; también información del mercado en el que se desarrolla, sus características y necesidades; finalmente se piensa haber obtenido información de la forma interna en que se trabaja, características, problemas y necesidades.

Objetivo 4: Proponer un plan, que oriente a la unidad LAH a un enfoque de mercadeo.

El quinto capítulo se dedica a la propuesta de un plan de mercadeo para la unidad de negocios de LAH. Esto con el fin de mejorar su funcionamiento en el área de mercadeo, con las diferentes estrategias necesarias para cumplir esta meta. Además, es preciso que el proceso sea controlado y evaluado con métodos apropiados para asegurar resultados correctos.

Investigación: se utiliza la investigación de predicción, ya que la investigadora se basa en predicciones utilizando la información obtenida en los análisis e investigaciones anteriores para encontrar posibles soluciones a los problemas localizados en el funcionamiento de la empresa. Además se plantean los procedimientos de control y evaluación para mantener un funcionamiento óptimo del plan y encontrar posibles desperfectos en el transcurso de la puesta en marcha, para que sean corregidos y no afecten los resultados esperados.

Método: se emplea el de observación, análisis y síntesis. Primero se estudian los datos obtenidos en los capítulos anteriores para localizar los posibles problemas que enfrenta la empresa y que obstruyen el buen rendimiento; luego se proponen estrategias, técnicas y tácticas para la solución de las diferentes situaciones.

Técnicas: la técnica utilizada es analizar comportamientos basándose en indicadores como la competencia y además se observan conductas, para lograr un desarrollo mercado lógico más acertado.

Instrumentos: se emplea unas fichas de registro de documentos con el resumen de los análisis de estudios e investigaciones, además la información relevante encontrada a lo largo de todo el análisis. Se observa el rendimiento de los diseñadores, programadores y el Gerente General, así como el comportamiento de los dueños en relación con sus actitudes.

Fuentes: se utiliza la información concluida en todos los capítulos anteriores, para poder determinar las necesidades y estudiar las características y funcionamiento de la unidad. Finalmente, se concluye con un análisis FODA para localizar cuáles son los aspectos clave internos y externos que afectan a la empresa directamente y así poder determinar posibles soluciones a los problemas que se lleguen a identificar por medio de estrategias.

Indicadores: se espera obtener los objetivos y las metas del plan de mercadeo, las estrategias detalladas para el cumplimiento de estos objetivos, plan de acción, control estratégico y operativo de la firma.

Tabla de Resumen de la Metodología

Objetivos	Investigación	Método	Técnica	Fuente	Instrumento
Definir el marco conceptual en el cual se encuentra un plan de mercadeo.	Descriptiva	Documentación	Búsqueda y recopilación de todo material	Libros de biblioteca y personales	Fichas de registro de documentos
Ubicar la empresa Grupo GMS dentro de su entorno y su origen.	Descriptiva y explicativa	- Documentación - Recolección de info. por medio de personas	- Libros - recopilación de información escrita - Entrevista personal	- Información Secundaria (libros de biblioteca y personales) - Sujetos (gerentes & dueños) - Reportes internos	- Fichas de registro de documento - Guía de entrevista
Ubicar a la unidad LAH dentro de su entorno, su origen y perspectivas futuras en el mediano plazo.	Descriptiva y explicativa	- Documentación - Recolección de info. por medio de personas	- Libros - recopilación de información escrita - Entrevista personal y por teléfono	- Información Secundaria (libros de biblioteca y personales) - Sujetos (gerentes & dueños y empresas competidoras) - Reportes internos	- Fichas de registro de documento - Guía de entrevista
Hacer una evaluación de los métodos y tácticas de mercadeo que actualmente se usa.	Observación	- Observar conductas	- recopilación de la info. observada - Síntesis	- información obtenida en los capítulos anteriores - Análisis de situacional actual de la Unidad	- Fichas de registro de documento
Proponer un plan de mercadeo que oriente a la unidad LAH a un enfoque de mercadeo.	Predicción	- Observar y Analizar datos según documentación	- Análisis	- Resultados de actividades e información de los capítulos anteriores	- Fichas de registro de documento

Anexos Complementarios

Anexo 1

Ficha digital

En el capítulo I se desarrolla los principales conceptos teóricos, estrategias y análisis de un plan de mercadeo. Las fichas digitales permiten alcanzar la estructuración de la información, de tal manera que se tenga organizada.

N° de Registro: 1	Fecha: marzo 2003	Biblioteca personal
Ferrel O.C., Hartline Michael D. y Lucas George H., <u>Estrategia de <i>marketing</i></u> , (2ª Ed.) México: Editorial Thompson, 2002		
<p>El plan de mercadeo es una herramienta en la cual se detalla información de los métodos de comercialización que utilizará la empresa, para dar a conocer y promocionar de manera adecuada sus productos o servicios. Existe para apoyar el plan estratégico y de negocios de la firma.</p> <p>El plan de mercadeo es como un documento de acción: se trata del manual para la instrumentación, evaluación y control de mercadeo.</p> <p>El proceso de planeación estratégica de mercadeo sigue los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis situacional • FODA • Metas y objetivos del mercado • Estrategia de mercadeo • Instrumentación • Evaluación y control 		

Anexo 2

Para el desarrollo del capítulo II, se utiliza como instrumento la guía de entrevista no estructurada a los dueños y Gerente General para la recolección de información que no está disponible de manera documentada.

Guía de entrevista

1. En su opinión, ¿cómo y por qué surgió la idea de crear la empresa *Global Marketing Solutions*?
2. ¿Cuál necesidad cree usted que viene a solventar la firma?
3. ¿A qué mercado o segmento piensa que está dirigida la empresa?
4. ¿Cree usted que la firma está dirigiéndose al mercado adecuado?
¿Por qué?
5. ¿Cuál piensa que es el factor crítico de diferenciación de la empresa?
¿Piensa usted que es ése el adecuado?
6. ¿Cuánto tiene de existir la compañía?
7. ¿Ha sufrido algún cambio estructural importante dentro de la empresa a lo largo de su vida? ¿Por qué?
8. ¿Cuál es la estructura actual que tiene la firma?
9. En su opinión, ¿cuáles son las metas a corto, mediano y largo plazo?
10. En su opinión, ¿cuáles son las principales presiones competitivas de la empresa, tanto de firmas como de productos o servicios?
11. ¿Cuáles son las debilidades o fortalezas de los competidores de LAH?
12. ¿Qué efectos tienen los cambios tecnológicos sobre la empresa, los servicios que ofrece y sobre sus clientes?
13. ¿Hay tecnologías actuales relevantes al tipo de servicio que se ofrece que no se estén utilizando actualmente en la compañía?

Anexo 3

Para el desarrollo del capítulo dos, se utiliza como instrumento la guía de entrevista no estructurada dirigida a clientes para la recolección de información que no está disponible de manera documentada.

Guía de entrevista

1. ¿Qué servicios le brinda LAH?
2. De acuerdo con su experiencia con la empresa, ¿cuál es el grado de satisfacción general con respecto a los servicios que le brinda LAH?
3. ¿Cuál fue la razón original para utilizar los servicios de LAH?
4. ¿Cuánto tiempo transcurrió desde el momento en que planteó sus necesidades e inquietudes hasta que éstas fueron atendidas?
5. ¿Se le aconsejó o recomendó sobre lo más adecuado para su empresa?
6. ¿Qué factor(es) influye(n) mayormente sobre su percepción de la calidad del servicio?
7. ¿Cuál es el factor más importante para que usted permanezca con LAH?
8. ¿Trabaja usted con otros proveedores de servicios de Internet?
9. ¿Cómo considera que LAH puede mejorar la calidad de los productos y el servicio que le ofrece?

Anexo 4

Para el desarrollo del capítulo II, se utiliza como instrumento la guía de entrevista no estructurada, dirigida al personal interno para la recolección de información que no está disponible de manera documentada.

Guía de entrevista

1. ¿Cuál es el aspecto más importante en una empresa?
2. ¿Qué tan flexible se debe ser con las solicitudes de los clientes?
3. Para usted, cuando un cliente llama porque tiene un problema, ¿cuál cree que es la forma indicada para tratar esa llamada?
4. ¿Qué piensa usted de lo que representa “el cliente” para LAH?
5. ¿Cuál cree que es el tiempo promedio ideal para atender una solicitud de un cliente?
6. ¿Cuál es su preocupación con respecto al servicio que prestamos a nuestros clientes?
7. Para usted, ¿qué representa el cliente?

Anexo 5

GLOSARIO

Applets (apliques): Pequeñas aplicaciones escritas en Java y que se difunden a través de la red para ejecutarse en el visualizador cliente.

Browser (navegador, visualizador, visor): Aplicación para visualizar documentos WWW y navegar por el espacio Internet. En su forma más básica son aplicaciones hipertexto que facilitan la navegación por los servidores de información Internet; los más avanzados cuentan con funcionalidades plenamente multimedia y permiten indistintamente la navegación por servidores WWW, FTP, Gopher, el acceso a grupos de noticias, la gestión del correo electrónico, etc. Ejemplo: Netscape y Microsoft Explorer.

Conexión conmutada: Conexión telefónica, establecida vía módem.

Conexión dedicada: Conexión permanente en Internet. Se establece físicamente con una línea que puede utilizar como medio físico cobre o fibra óptica.

Cold Fusion: Herramienta de desarrollo para Internet e Intranets.

Direcciones IP (IP address): Dirección de 32 bits definida por el Protocolo Internet en STD 5, RFC 791. Se representa usualmente mediante notación decimal separada por puntos. Un ejemplo de dirección IP es 193.127.88.345

DNS (Domain Name Server o Servidor de Nombres de Dominios): Servidor de aplicaciones que ofrece una base de datos con los nombres de dominios y sus correspondientes direcciones IP.

Dominio (dominio virtual o dirección en Internet): Se conoce como dominio de una dirección de Internet a las letras o palabras individuales que se encuentran a la derecha de los nombres de la computadora o anfitrión y el usuario, separados por un punto (.). El dominio más a la derecha del nombre se conoce como el de más alto nivel (Top Level Domain), y son los que representan al país (cr para Costa Rica, mx para México, etc.).

Exchange Server: Servidor de correo electrónico.

Farming: Hospedaje de servidores.

Firewalls (Escudo de protección o cortafuegos): Sistema que se coloca entre una red local e Internet. La regla básica es asegurar que todas las

comunicaciones entre dicha red e Internet se realicen conforme a las políticas de seguridad de la organización que lo instala.

Frame (marco): Porción delimitada de una página Web con navegación propia. Cada frame es independiente del resto de los segmentos de la página html, lo que permite al usuario final contar con un despliegue simultáneo de información.

Frame Relay: Protocolo de conexión a Internet.

Front ends: Presentación o vista que recibe el usuario final desde el sistema desarrollado.

Front Page: Software editor de HTML.

FTP (File Transfer Protocol o Protocolo de Transferencia de Ficheros): Protocolo que permite a un usuario de un sistema acceder a, y transferir desde, otro sistema de una red. FTP es también habitualmente el nombre del programa que el usuario invoca para ejecutar el protocolo.

Gopher: Un servicio de información distribuida que ofrece colecciones jerarquizadas de información en Internet. Gopher utiliza un protocolo simple que permite a un cliente Gopher acceder a información desde cualquier servidor Gopher que esté accesible, proporcionándole un único "espacio Gopher" (*Gopher space*) de información.

Homepage (página inicial, página raíz): Primera página de un servidor WWW.

Hit (impacto): Término que designa cada una de las ocasiones en que un usuario que entra en un servidor Internet encuentra o (enlaza con) algún elemento hipertextual existente en dicho servidor.

HTML (*HyperText Markup Language* o Lenguaje de Marcado de Hipertexto): Lenguaje en el que se escriben los documentos que se acceden a través de visualizadores WWW. Admite componentes hipertexto y multimedia.

HTTP (*HyperText Transmission Protocol* o Protocolo de Transmisión de Hipertexto): Protocolo usado para la transferencia de documentos WWW.

Internet: Sistema público de redes de computadores mundial.

ISDN (*Integrated Services Digital Network* o Red Digital de Servicios Integrados): Tecnología en plena evolución que es ofrecida por las compañías telefónicas más importantes. ISDN combina servicios de voz y digitales a través de la red en un solo medio, haciendo posible ofrecer a los clientes servicios digitales de datos así como conexiones de voz a través de un solo "cable".

Kbps (kilobits por segundo): Unidad de medida de la velocidad de transmisión por una línea de telecomunicación. Cada kilobit está formado por mil bits.

LINUX: Sistema operativo.

Lotus Notes: Servidor de aplicaciones.

Navegadores: Elementos gráficos de la página Web a través de cuyo contacto puede pasarse a otra página o sección del sitio. Estos elementos actúan bajo ligas o links.

Nodo (node): Dispositivo direccionable conectado a una red de ordenadores.

PBX (*Public Branch eXchange*): Central telefónica, utilizada en el caso de Internet para la conexión múltiple de usuarios a servidores de correo electrónico u otros. Nuestra PBX canaliza las llamadas de cada usuario a través de un robusto rack de módems.

PIX: Firewall. Producto de Cisco Systems.

POP (*Post Office Protocol* o Protocolo de Oficina de Correos): Protocolo diseñado para permitir a sistemas de usuario individual leer correo electrónico almacenado en un servidor. La Versión 3, la mas reciente y más utilizada, está definida en RFC 1725.

POP inteligente: Notificación de correos electrónicos a radiolocalizadores (beepers) desde casilleros que utilizan el *Post Office Protocol*.

PPP (*Point-to-Point Protocol* o Protocolo Punto a Punto): Proporciona un método para transmitir paquetes a través de enlaces seriales punto a punto.

PPP inteligente: Notificación de correos electrónicos a radiolocalizadores (beepers) desde casilleros que utilizan el *Point-to-Point Protocol*.

Proxy Server (servidor *Proxy* o apoderado): Servidor especial encargado, entre otras cosas, de centralizar el tráfico entre Internet y una red privada, lo que evita que cada una de las máquinas de la red interior tenga que disponer necesariamente de una conexión directa a la red. Al mismo tiempo contiene mecanismos de seguridad (cortafuegos) que impiden accesos no autorizados desde el exterior hacia la red privada.

Quickmail: Servidor de correo electrónico para redes Macintosh.

Router (direccionador, encaminador, enrutador): Dispositivo que distribuye tráfico entre redes. La decisión sobre a dónde enviar los datos se realiza en base a información de nivel de red y tablas de direccionamiento.

SQL Server: Plataforma de bases de datos.

SMTP (*Simple Mail Transfer Protocol* o Protocolo Simple de Transferencia de Correo): Protocolo que se usa para transferir correo electrónico entre ordenadores. Es un protocolo de servidor a servidor, de manera tal que para acceder a los mensajes es preciso utilizar otros protocolos.

TCP/IP (*Transmission Control Protocol/Internet Protocol* o Protocolo de Control de Transmisión/Protocolo Internet): Sistema de protocolos en los que se basa buena parte de Internet. El primero se encarga de dividir la información en paquetes en origen, para luego recomponerla en destino, mientras que el segundo se responsabiliza de dirigirla adecuadamente a través de la red.

UNIX: Sistema operativo multiusuario.

UUCP (*UNIX-to-UNIX CoPy* o Copia de UNIX a UNIX): Inicialmente se trataba de un programa que se procesaba en el sistema operativo UNIX y que permitía a un sistema UNIX enviar ficheros a otro sistema UNIX a través de línea telefónica. Hoy el término se utiliza sobre todo para describir la amplia red internacional que utiliza el protocolo UUCP para enviar noticias y correo electrónico.

Web (malla, telaraña, Web): Servidor de información WWW. Se utiliza también para definir el universo WWW en su conjunto.

Webmaster (administrador de Web): Persona que se encarga de la gestión y mantenimiento de un servidor WWW.

Website: Sitio instalado en la Red.

WWW (*World Wide Web / W3 / Telaraña* o Malla Mundial): Sistema de información distribuido, con mecanismos de hipertexto creado por investigadores del CERN en Suiza. Los usuarios pueden crear, editar y visualizar documentos de hipertexto. Sus clientes y servidores pueden ser accesados fácilmente.