



UNIVERSIDAD  
SIGLO 21

Trabajo Final de Graduación  
**Licenciatura en Comercialización**



*Agradecimientos*

*A mi pareja y a mi familia por su comprensión y estímulo constante, además de su apoyo incondicional a lo largo de todos mis años de estudio.*

*A mis evaluadores Susana Daleoso, Martin Costanzo y Martin Guezuraga quienes me brindaron su valiosa y desinteresada orientación y guía en la elaboración y corrección del presente trabajo final de graduación.*

*Y a todas las personas que de una u otra forma me apoyaron en este gran desafío que hoy se transforma en realidad.*

### Resumen Ejecutivo

El presente es un trabajo final de graduación en el que se desarrolla un plan de marketing para la empresa Wan Computers. El mismo tiene como horizonte temporal el año 2012 y su alcance geográfico es la ciudad de Córdoba y zona de influencias, República Argentina.

Wan Computers es un comercio minorista de la ciudad de Córdoba, cuya actividad principal es la comercialización de productos y servicios informáticos. Actualmente la empresa atraviesa problemas por falta de planeamiento y gestión comercial que la perjudican en el uso eficiente de todos los recursos con los que cuenta, además la empresa, presenta la necesidad de incrementar sus ventas para lograr una masa crítica que le permita consolidar su posición en el mercado. Por otro lado, se encuentra en un mercado altamente fragmentado desde la oferta, pero en expansión y con correlación positiva entre la participación de mercado y la rentabilidad a largo plazo.

Luego de un diagnóstico de la situación derivado de un análisis profundo del contexto externo e interno de la empresa, se establecen objetivos, estrategias y planes de acción tendientes a incrementar la ventas, fortalecer la imagen, mejorar la experiencia de compra y lograr consolidar la empresa en el mercado, asegurando su crecimiento y supervivencia.

### Palabras claves

Marketing – ventas – gestión – planeamiento – productos – servicios – informáticos – crecimiento

### Abstract

This final graduation work develops an annual marketing plan for the enterprise Wan Computers, whose main activity is marketing of products and services. It is based on the course 2012 and the geographical scope is the city of Cordoba and its influences in Argentina.

Wan Computers is a retail trade of the city of Cordoba whose main activity is the commercialization of products and IT services. Currently the company is facing problems due to the lack of planning and business management that makes efficient the use of all the resources that are available and the need to increase their sales to achieve a critical mass enabling it to consolidate its position in the market. On the other hand, it is set in a highly fragmented market but in expansion and with a positive correlation between the market participation and the profitability at long terms.

After diagnosing the situation resulting from a deep analysis of the external and internal context of the company, strategies, objectives and plannings for actions are established to increase the sales, strength the company's image and to achieve the consolidation of the it in the market, ensuring their growth and survival.

### Key words

Marketing - Sales - Management - Planning - products - services - computer - growth

## Índice Temático

<b>Capítulo 1 - Introducción</b>	
Introducción	5
Marco Teórico	8
Marco Metodológico	18
<b>Capítulo 2 - Análisis de Entorno</b>	
Tendencias de consumo	22
Entorno Demográfico	24
Entorno Económico	25
Entorno sociocultural	31
Entorno Tecnológico	33
Entorno Político-Legal	36
Conclusiones del análisis del entorno	39
<b>Capítulo 3 - Análisis Interno</b>	
Análisis Interno	41
Conclusiones del Análisis Interno	51
<b>Capítulo 4 - Análisis del sector y Mercado</b>	
Análisis del sector	53
Análisis de la competencia	57
Conclusiones del Análisis del sector	58
Análisis del Mercado	59
Conclusiones del Análisis del Mercado	63
<b>Capítulo 5 - Diagnóstico de la situación</b>	
Matriz de Posición Competitiva	65
Análisis FODA	67
Conclusiones diagnósticas	68
<b>Capítulo 6 - Lineamientos Corporativos</b>	
Lineamientos Estratégicos Corporativos	70
Cuadro Estratégico	76
Impacto de los programas sobre los objetivos de Marketing	77
Planes de Acción	78
<b>Capítulo 7 – Herramientas para la gestión y seguimiento</b>	
Diagrama de Gantt	98
Presupuesto	98
Análisis y estimación de ventas	99
Flujo de Fondo Incremental	101
Indicadores de Resultados de la Inversión	102
Análisis de sensibilidad de escenarios	103
Tablero de indicadores de Gestión Comercial	104
Conclusiones Finales	106
<b>Capítulo 8 - Anexos</b>	
Anexo N°1: Cuestionario Encuesta Telefónica	107
Anexo N°2: Panilla Mystery Shoppers	110
Anexo N°3: Análisis de las categorías de producto	112
Anexo N°4: Análisis FODA	113

Anexo N°5: Resultados de la investigación primaria	115
Bibliografía	116
Fuentes de Internet	117

### Índice de Cuadros

Cuadro N° 1: Indicadores de la economía local (anuales)	26
Cuadro N° 2: Ley del impuesto tecnológico	37
Cuadro N° 3: Categorías de productos	43
Cuadro N° 4: Niveles de distribución	44
Cuadro N° 5 Análisis de ventas	49
Cuadro N° 6: Análisis de ventas por categorías de productos	51
Cuadro N° 7: Conclusión de Fuerzas competitivas	56
Cuadro N° 8: Análisis de la competencia	57
Cuadro N° 9 Tipología y perfil de los segmentos	59
Cuadro N° 10: Aspectos valorados por los diferentes segmentos	60
Cuadro N° 11: Identificación del mercado relevante	62
Cuadro N° 12: Análisis de posición competitiva	65
Cuadro N° 13: Matriz de Posición Competitiva	66
Cuadro N° 14: Análisis FODA	67
Cuadro N° 15: Estrategia de segmentación	72
Cuadro N° 16: Estrategia de posicionamiento	73
Cuadro N° 17: Cuadro Estratégico	76
Cuadro N° 18: Impacto de los programas sobre los objetivos de Marketing	77
Cuadro N° 19: Plan de medios.	96
Cuadro N° 20: Diagrama de Gantt	98
Cuadro N° 21: Presupuesto (En.-Dic. 2012)	98
Cuadro N° 22: Análisis y estimación de ventas periodo Ene-Dic 2012	99
Cuadro N° 23: Estimación del crecimiento	99
Cuadro N° 24: Estimación de Ingresos incrementales	100
Cuadro N° 25: Flujo de Fondo Incremental	101
Cuadro N° 26: Indicadores de Resultado	102
Cuadro N° 27: Análisis de escenarios 2012	102
Cuadro N° 28: Análisis de sensibilidad de escenarios	103
Cuadro N° 29: Tablero de indicadores de Gestión Comercial Ene-Dic. 2012	104

## Introducción

El presente trabajo, tiene por objetivo desarrollar un Plan de Marketing tendiente a captar nuevos clientes y fidelizar la cartera de clientes de la empresa Wan Computers, cuya actividad principal es la comercialización de productos y servicios informáticos.



Se trata de una empresa joven y dinámica dedicada desde hace 6 años a brindar servicios y soluciones informáticas, dirigidos a estudiantes, profesionales, familias y empresas pymes que residen en su zona de influencia. Su local comercial está ubicado en una cuadra comercial (25 de mayo 241) referente del rubro componentes y servicios informáticos del centro de la ciudad de Córdoba. La empresa comenzó sus actividades en un local ubicado en el barrio de Nueva Córdoba de Córdoba Capital, siendo un comercio minorista especializado en la comercialización y soporte técnico de equipos informáticos de alto rendimiento (High End), generalmente utilizados para juegos o actividades profesionales específicas, ya que los mismos no eran ofrecidos en ese formato por ningún oferente de la ciudad de Córdoba.

Esto motivó que desde sus inicios sean reconocidos por sus clientes por ser pioneros en ofrecer lo último en tecnología aplicada a la informática desarrollándose como excelentes armadores de equipos a medida de las necesidades de sus clientes con atención personalizada, especializada y con tecnología de punta.

Con el paso del tiempo consolidaron su posición en este sector de mercado y aprendieron de las necesidades de sus clientes y potenciales clientes, de esta manera se encaminaron en un proceso de crecimiento sumando nuevas categorías de productos y servicios orientados a captar nuevos segmentos de clientes y mantener los actuales. Primero perfeccionaron e incrementaron su oferta y luego mudaron su ubicación comercial, a una zona privilegiada por la alta circulación de potenciales clientes de estos nuevos segmentos a los que se dirigen (clientes masivos). Finalmente crearon una plataforma comercial e-commerce para ofrecer y promocionar sus productos y servicios a su segmento tradicional de clientes (High End).

Actualmente cuentan con un excelente equipo de colaboradores, tanto en el área técnica, como con vendedores dedicados a escuchar a sus clientes para luego ofrecerles soluciones y servicios en función de las necesidades de cada cliente, con

honestidad, calidad y la mejor garantía, ofreciéndoles además una amplia variedad de productos a precios ventajosos respecto de sus competidores.

Pero como toda empresa familiar surgida por la pasión e impulso del dueño-fundador tiene como condicionante que se limita a la capacidad de su fundador para atender los problemas y soluciones, en él se resume la estructura de autoridad, la administración del negocio y el planeamiento. Hace un año adquirieron un software de gestión que centraliza la gestión y administra toda la información de gestión de la empresa, con el objetivo de tomar mejores decisiones, que aseguren la consolidación y crecimiento de la firma en su nuevo ciclo de vida. Sin embargo el dueño de la firma percibe que su negocio no está haciendo buen uso del mismo, ya que su capacidad para analizar y resolver todas las situaciones lo desborda y no posee experiencia o conocimientos específicos para gestionar la aplicación CRM (que el mismo sistema trae incorporado) o las relaciones con sus antiguos y nuevos clientes. Por otro lado afirma, que las condiciones de competencia comercial de la nueva zona comercial, son más agresivas y diferentes a su antigua ubicación y nota que no está captando todo el potencial de ventas que ofrece la nueva ubicación. En esta misma línea agrega que la suba de los alquileres y salarios, ha impactado significativamente elevando los costos fijos generados por la nueva ubicación comercial, situación que socaba el ajustado margen de rentabilidad que ofrece el sector y lleva a que alguno de sus competidores compense esta situación con trabajo en negro o ventas por fuera del sistema impositivo, algo que en esta empresa no se está dispuesto a hacer.

En conclusión esta falta de planeamiento y gestión comercial que haga eficiente uso de todos los recursos con los que cuenta la empresa y la necesidad de lograr incrementar las ventas hasta asegurar una masa crítica que asegure la sustentabilidad de la empresa en esta etapa de crecimiento, hace que el socio gerente se vea impulsado a solicitar apoyo profesional en estas temáticas a fin de mejorar los indicadores comerciales y hacer un uso eficiente de todos los recursos de gestión comercial que dispone.

Partiendo de estas premisas, este trabajo será dividido en dos grandes partes:

La primera, consiste en el análisis de la empresa, el sector y el contexto externo donde desarrolla la empresa su actividad, a fin de establecer un diagnóstico sobre la problemática que requiere solución.

La segunda etapa comprenderá el desarrollo de un plan en el cual se expondrá los objetivos, lineamientos estratégicos y planes de acción tendientes a resolver los problemas que se han develado en la primera etapa de diagnóstico.

### **Objetivo General del Trabajo**

El objetivo del Proyecto de Aplicación Profesional es realizar un plan de marketing para Wan Computers cuya actividad principal es, la comercialización de productos y servicios informáticos. Este trabajo pretende complementar los diferentes conocimientos y herramientas adquiridas a lo largo de toda la carrera, con el fin de realizar un plan de Marketing aplicado a una empresa en particular. Para ello se tomará información sobre el entorno actual y se combinará con herramientas y conceptos presentados por diferentes autores. El desarrollo de este trabajo servirá de sustento para delinear los posibles planes acciones a seguir durante la etapa de aplicación.

Este objetivo general podrá ser alcanzado en la medida en que se puedan lograr alcanzar los siguientes objetivos específicos, previos a la realización de un plan de Marketing.

- Conocer el entorno interno y externo sobre el cual la empresa desempeña sus actividades
- Analizar en profundidad las características de los clientes actuales y potenciales de la empresa.
- Conocer los criterios comerciales de la organización.
- Describir las características y estrategias de la competencia.

Estos objetivos específicos tendientes a la búsqueda, análisis y entendimiento de la información, constituirán los pilares en los que se apoyará el plan de Marketing y sus respectivas acciones.



## Capítulo 1

### Marco Teórico

El marco teórico desarrollado a continuación pretende introducir diferentes herramientas, conceptos y técnicas desde el enfoque de diferentes autores en función del objetivo general del presente trabajo.

Observando las definiciones a cerca del Marketing, podemos encontrar innumerables definiciones dependiendo del punto de vista o enfoque del autor. Reconociendo la dificultad para establecer un consenso sobre el significado del Marketing se ha elegido una definición desde un enfoque pragmático formulado por Philip Kotler (2006), el marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad, también define que el buen Marketing no es fruto de azar, sino de una planeación y una ejecución minuciosa. Las practicas del Marketing se ajustan y se reformulan constantemente en todas las industrias para aumentar las posibilidades de éxito. Sin embargo la excelencia no es frecuente dentro del Marketing y alcanzarla resulta muy complicado. El Marketing es tanto un arte como una ciencia por lo que existe una tensión constante entre la teoría del Marketing y su parte creativa.

Dicho esto para evidenciar la naturaleza de los conceptos a los que nos adentraremos en el presente marco teórico comenzaremos definiendo los conceptos más generales para en la media que avancemos ir particularizando los mismos.

### El modelo de Plan de Marketing

El modelo estructural de Plan de Marketing se tomará del texto de Jose M. Sainz de Vicuña Ancín (2000), el cual cuenta con una estructura que va desde lo general hacia lo particular, comenzando por un análisis situacional para sustentar las diferentes estrategias y planes de acción desarrollados. Aunque existen otros modelos desarrollados por otros autores o asociaciones, se opta por este modelo por presentar una estructura lógica que facilita el seguimiento de la estructura, a su vez como todo modelo, busca abstraer una realidad identificando sus variables y analizando sus interrelaciones procurando a partir de ahí lograr la mezcla de variables que induzca a un resultado final esperado, por lo tanto en el marco metodológico se mostrarán las modificaciones necesarias según las necesidades y envergadura del presente proyecto.

Se realizará una investigación exploratoria para la cual se utilizará como material teórico referente la obra de Willian G. Zikmund (1997) quien detalla en la misma un proceso lógico y objetivo de aplicación, sobre cómo se debe realizar una investigación de mercados.

### Análisis del sector

Para el análisis del sector se tomará el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter (2000) desarrollados en el primer capítulo de su obra. Este modelo es el más organizado para identificar y describir los elementos componentes del sector donde se halla sumergida a actividad empresarial. Su análisis integra aspectos tanto internos como externos de la empresa, contemplando las diferentes capacidades de influencias que posee cada fuerza. En el análisis propone una estructura organizada desagregada en componentes (fuerzas) que describen en su totalidad el sector.

Estos componentes son:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- La rivalidad entre los competidores
- Poder de negociación de los proveedores

- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

### **La planeación estratégica**

En función a las necesidades del presente trabajo y debido al entorno altamente competitivo que vive la empresa (de este trabajo), resulta pertinente describir este concepto en base a lo propuesto por un referente en esta temática; para Michael Poter (1990), la planeación estratégica está relacionada de forma inseparable a la dirección; y señala un cambio de enfoque, de lo operacional a lo estratégico. Hace algunos años, era la operación, a la que se prestaba mayor atención en la dirección de una empresa típica. Hoy en día lo estratégico está por encima de lo operacional. Una empresa puede superar el uso ineficiente de recursos internos siempre y cuando su estrategia básica sea excelente, pero no podrá sobreponerse fácilmente a estrategias equivocadas aun teniendo una producción y distribución excelente.

Sin duda que lo propuesto por este autor refleja la inminente necesidad de las organizaciones actuales, sobre tener planteados, previo minucioso análisis, lineamientos estratégicos que aseguren la supervivencia y crecimiento, de la misma, de un modo sustentable en el tiempo.

En el pasado, el concepto de la Planeación Estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente, en relación a estos cambios, este mismo autor propuso la definición de estrategias competitivas, a través de acciones ofensivas o defensivas, para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que analizan en el punto anterior.

### **Estrategias de participación de mercado**

A lo largo de los años, de todas las variables de marketing, en la que más se han centrado la atención los hombres del marketing, es en la participación de mercado.

Penetrar, incrementar y consolidar la participación de mercado constituye una estrategia de ataque que intenta aumentar la participación a expensas de los competidores. Una empresa incrementa su participación de mercado “robándosela” a otras y debe adoptar una estrategia de incremento de la participación solo cuando las condiciones y situaciones sean las correctas. Según señala Steven Schnaars (1994), en su obra estas condiciones serían:

- Cuando se compite en mercados en crecimiento.
- Cuando un producto nuevo muestra suficiente potencial.
- Cuando una empresa recién comprada no está funcionando a plenitud.
- Cuando un competidor no desea tomar represalias.
- Cuando un competidor no puede tomar represalias.
- Cuando existe una diferenciación real o imaginada entre los productos.

### **Como incrementar la participación**

Existen numerosas formas de incrementar la participación de mercado.

A continuación se presentan las descritas por Steven Schnaars (1994, pág.12), que por su enfoque son útiles a los fines de este trabajo.

- Reduciendo los precios.

Una empresa incrementa su participación reduciendo sus niveles de costos por debajo de los competidores, y luego, trasladando esos costos más bajos a los consumidores en forma de precios más bajos. En términos generales, la mayoría de los hombres de marketing adoptan una posición contraria al uso del precio como única arma competitiva.

- Incrementando las actividades promocionales.

La táctica más común y obvia es la de incrementar, en relación a la competencia, los niveles de gastos que se destinan a las actividades promocionales.

- Perfeccionando la calidad.

El perfeccionamiento de la calidad como medio para incrementar la participación de mercado. El hecho de ofrecer productos de calidad conduce a un incremento de la participación de mercado. Una variante de este enfoque se centra en mejorar el nivel de servicios, Fogg (1974) señala que la mejora de los servicios puede provocar un incremento de la participación de mercado.

### **Determinación de la intensidad de la competencia**

Una parte fundamental de las estrategias de marketing trata sobre la competencia. La competencia excesiva presiona los precios a la baja y afecta negativamente la rentabilidad. En un mercado en el que la competencia es menos severa, las empresas establecen precios más altos y obtienen beneficios más atractivos (Steven Schnaars, 1994)

Desde hace mucho tiempo, las ciencias económicas han reconocido que existen algunos mercados en los que la competencia es más intensa que en otros.

La intensidad de la competencia de un mercado tiene sus raíces en la estructura del mismo (Michael Porter, 1980). Las características de algunos mercados, determinan el mayor o menor nivel de intensidad de la competencia.

La intensidad de la competencia se origina en tres tipos básicos de entornos competitivos: competencia perfecta, monopolio puro, y competencia imperfecta. A continuación describo el modelo económico que se ajusta a las características del presente trabajo.

- Competencia imperfecta

La mayoría de las situaciones competitivas no son ni perfectas ni monopolios. Por el contrario, son imperfectas, caracterizadas por una gran cantidad de "injusticias" que afectan tanto a los compradores como a los vendedores. Esas injusticias se relacionan directamente con el "corazón" de las estrategias de marketing. Al comprender los factores que afectan el nivel de competencia en un determinado mercado, una empresa llega a tener mayores probabilidades de alcanzar niveles de beneficios superiores al promedio del sector. Existen dos formas distintivas de competencia imperfecta (Oligopolio: Pocos vendedores, y Competencia monopolística: Diferenciación del producto). A continuación desarrollo el caso de la competencia monopolística, el cual se ajusta perfectamente al sector en que opera Wan Computers. En una situación de competencia monopolística existen muchas empresas vendedoras, pero cada una de ellas vende productos diferenciados. La mayoría de las categorías de productos y servicios de consumo se caracterizan por la inexistencia de una diferencia, real o imaginada, entre los productos. Compiten, por el contrario, con base en las diferencias que existen entre ellos. Las empresas reducen el nivel de competencia y generan beneficios más altos vendiendo productos que son "únicos", es decir, que no son sustitutos directos de ningún otro.

### **Marketing y competencia monopolística**

La competencia monopolística es la forma de competencia imperfecta más afín con el marketing. Mientras los enfoques de BCG se centran en que se deben lograr altos niveles de eficiencia en la producción, los hombres de marketing, desde hace mucho tiempo, tratan de reducir la intensidad de la competencia creando productos únicos. La competencia monopolística puede encontrarse en la mayoría de los mercados. La

mayoría de los vendedores venden productos que se diferencian entre sí, en algo más que en el precio.

Compiten en las características del producto, sus marcas, la imagen, el empaquetado el diseño, y en una gran cantidad de factores tangibles e intangibles, que pertenecen a la esfera de acción del marketing.

El punto importante es que la competencia es menos intensa en los mercados en los que existe una competencia menos perfecta. De acuerdo con Michael Porter (1990), la competitividad y, en consecuencia, la rentabilidad se originan en las estructuras de cada sector. Una empresa puede alcanzar determinadas ventajas competitivas seleccionando un mercado en el que existe ya una competencia imperfecta, o modificando ese mercado de forma tal que provoque una situación de competencia imperfecta.

### **Lineamientos corporativos estratégicos**

Con el objetivo de presentar una Misión y una Visión que actualmente la empresa no tiene redactada, se utilizará nuevamente como marco de referencia la obra de Philip Kotler (2006), este define la Misión de la empresa como la razón de ser de la misma. Apunta a responder preguntas como: ¿Cuál es el negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué tiene valor para el cliente? ¿Cuál es el negocio? ¿Cuál debe ser el negocio? Este conjunto de respuesta son algunas de las más difíciles que la gerencia deberá responder. La Visión, este autor la define como un conjunto de valores y definición de estado deseado ideal que se pretende alcanzar. Su principal fuerza no radica en su descripción anticipada del futuro deseado, si no en un proceso colectivo que sustituye, el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo. Paralelamente, para la elaboración de la Misión se tomará el contenido teórico presentado por David Aaker (1995), quien plantea en su obra los elementos que pueden ser considerados a la hora de tener que presentarla formalmente.

### **Estrategias de Cartera**

Para el planeamiento estratégico del Plan de Marketing, se utilizará como marco de referencias las ideas propuestas por Igor Ansoff (1976), conocida como matriz de dirección del crecimiento, resulta de gran utilidad sobre todo para las Pymes, dado que este tipo de empresas raramente cuentan con productos líderes (vacas, estrellas). Esta matriz parte de un binomio producto-mercado en función de la actualidad y novedad, para desembocar hacia una línea estratégica de expansión o de diversificación según el caso. Las opciones que plantea son las siguientes:

- Incremento de la participación de mercado: mediante la generación de una ventaja competitiva o acciones tácticas (publicidad, descuentos comerciales, promociones, reducciones de precios, etc.)
- Aumento del uso del producto: incremento de la frecuencia (determinar la frecuencia óptima), incrementar la cantidad de uso (determinar la cantidad óptima), nuevas aplicaciones (evaluar el potencial, la factibilidad de llevarlo a cabo y la penetración del mercado, evaluar las represalias de los competidores).
- Para la expansión de mercados: expansión geográfica, corroborar si se está operando bien en el mercado actual, que diferencia entre los sectores existen.
- Para la expansión hacia nuevos segmentos: corroborar usos de los nuevos usuarios, el canal de distribución, el precio mediante la dimensión calidad precio y la preferencia de atributos, especialización de línea de productos para algún nicho o segmento.

### ¿Qué es un servicio?

Por tratarse de una empresa de servicio, que en la medida que se avance en el marco teórico se realizarán las categorizaciones y clasificaciones según las propuestas de los autores elegidos. Se comenzará por describir el concepto de servicio para luego adentrarse en las diferencias entre el marketing de servicios y el de productos.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (1995, pág. 119) describen el concepto de servicios como, cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de algo. Su producción puede o no estar vinculada a un producto físico. En esta misma línea conceptual pero con una visión más simplificadora Zeithaml, Valerie y Jo Bitner, Mary (2001, pág. 245) describen el concepto en términos simples “los servicios son acciones, procesos y ejecuciones”.

Tomando en cuenta los elementos de las definiciones anteriores se observa una distinción clave entre productos y servicios, es el hecho de que los clientes derivan un valor de los servicios, sin obtener la propiedad permanente de ningún elemento tangible. De acuerdo al sentido amplio de su definición, los servicios comprenden una extensa gama de industrias tales como: telecomunicaciones, hoteles, transporte, servicios financieros, etc. quienes comercializan y ofrecen servicios a los clientes, los cuales varían en su dimensión, desde grandes corporaciones internacionales hasta una extensa variedad de pequeños negocios de propiedad local.

### Características de los servicios

Philip Kotler, Paul Bloom y Thomas Hayes (2002, pág. 29) en su obra plantean las características que por naturaleza tienen los servicios que los distinguen de los productos físicos, estas son:

- a) Intangibilidad
- b) Inseparabilidad
- c) Variabilidad
- d) Carácter perecedero

#### a) Intangibilidad

Los servicios son experiencias y actividades esencialmente intangibles, no se les puede ver, probar, palpar, oír, ni oler antes de comprarlos. Sin embargo, muchos de los elementos que constituyen los servicios son tangibles, por ejemplo: las instalaciones interiores y exteriores, el equipo, los materiales impresos, el personal de servicio, etc., constituyendo la suma de dichos elementos, una parte importante de la experiencia total del cliente al visitar las empresas proveedoras de servicios.

#### b) Inseparabilidad

Esta característica se refiere a que los servicios no pueden separarse de sus creadores, sean estos personas o máquinas; ya que su creación, compra y consumo generalmente son simultáneos.

#### c) Variabilidad

Es muy difícil estandarizar los servicios, ya que los mismos se basan en personas o equipos, prevaleciendo siempre el componente humano.

#### d) Carácter perecedero

Los servicios no se pueden almacenar para la venta y consumo futuro, son en extremo perecederos, debido a que se consumen simultáneamente a su creación. Por consiguiente esta característica representa un gran reto para la empresa debido a que la demanda de los servicios fluctúa considerablemente de acuerdo a la temporada, el día de la semana y la hora del día.

### **Clasificación del servicio comercial**

Debido a la gran diversidad de servicios existentes, no hay una clasificación generalmente aceptada de los mismos; sin embargo, las empresas de éste sector económico, pueden agruparse de acuerdo al servicio básico que ofrecen y teniendo en cuenta la actividad que realiza la empresa del presente trabajo se la puede clasificar como un servicio de:

- **Comercio:** mayoristas, minoristas, almacenes distribuidores, mercadeo, empaque, etc.
- **Mantenimiento:** eléctrico, mecánico, vehículos, calefacción y aire acondicionado, edificios, construcción, computadoras, etc.

### **La mezcla de mercadeo de servicios**

Los elementos bajo el control de la organización que pueden emplearse para satisfacer a los clientes o comunicarse con ellos. La mezcla de marketing tradicional se compone de las cuatro Ps: producto, precio, plaza y promoción. No obstante cuando las estrategias de las cuatro Ps se aplican a los servicios es necesario modificarlas. Además de las cuatro Ps tradicionales, la mezcla de marketing incorpora a las personas, evidencia física y el proceso". Zeithaml, Valerie y Jo Bitner, Mary (2001, pág. 23)

Dichas variables incluyen todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de sus productos o servicios, cada una de ellas se describe a continuación:

- **Producto:** la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.
- **Precio:** es la cantidad de dinero que los clientes pagarán para obtener el producto.
- **Plaza:** actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.
- **Promoción:** abarca las actividades que comunican las ventajas del producto a disposición de los consumidores meta.
- **Personas:** todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador, a saber: el personal de la compañía, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente del servicio.
- **Evidencia física:** es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.
- **Proceso:** los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación de servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación.

En el análisis interno, se utilizará el modelo propuesto por Christooher Lovelock (1997), con el cual se realizará una categorización del servicio de acuerdo a su naturaleza y a quien va dirigido. Según los elementos componentes del proceso de prestación de un servicio que reconoce en su obra y tomando en cuenta quien es el receptor directo y cuál es la naturaleza del acto de servicio. En base a lo anterior, se puede categorizar los servicios que brinda la empresa del presente trabajo, como servicios dirigidos a las posesiones físicas, ya que coincidiendo también con lo expuesto en su obra, el objeto que requiere el procesamiento debe estar presente, pero no necesariamente tiene que estar el cliente.

### **Proceso de decisión de compra**

Para analizar y entender el proceso de decisión de compra del cliente se utilizará el modelo de Philip Kotler (2006), que describe en forma estructurada, lógica y sencilla las etapas del proceso de decisión de compras, similar al propuesto por Leon G. Schiffman (2005) en el décimo quinto capítulo de su obra. El primero describe el modelo en cinco fases.

- **Reconocimiento de la necesidad:** El proceso de compra comienza cuando el potencial cliente reconoce un problema o una necesidad. El mismo percibe la diferencia entre su estado real y su estado deseado. La necesidad puede ser accionada por estímulos internos o externos. Los mercadólogos deben identificar las circunstancias que desencadenan una necesidad concreta recopilando información de los consumidores.
- **Búsqueda de información:** Una vez detectada la necesidad, el potencial consumidor manifiesta una propensión a buscar información. Para el mercadólogo resultan de interés fundamental las principales fuentes de información a las que concurra el consumidor y la influencia que cada una tendrá en la decisión de compra. El autor distingue entre dos niveles de búsquedas según el grado de implicancia o importancia que la decisión de compra genere al consumidor pudiendo ser: atención identificativa bajo una actitud receptiva sobre la información relacionada con su tema de interés y búsqueda activa de información cuando el consumidor busca de forma proactiva e involucrada información acerca de su tema de interés.
- **Evaluación de las alternativas:** El consumidor ve un determinado producto como un conjunto de atributos, a continuación, los consumidores tienden a prestar más atención sobre aquellos productos que contengan los atributos que ofrezcan los beneficios que busca. Esto permite segmentar los mercados en función de los atributos que son importantes para distintos grupos de consumidores.
- **Decisión de compra:** una vez evaluadas las alternativas, el consumidor se forma una preferencia entre los diferentes productos o marcas para adquirir su favorita, en esta fase intervienen dos factores, el primero es la actitud de los otros quienes pueden coincidir positivamente y motivar dotando de mayor seguridad la decisión. La segunda es una actitud negativa el otro disminuyendo la intención o tornándola más insegura.
- **Comportamiento posterior a la compra:** grado de satisfacción e insatisfacción del consumidor por adquirir el producto o servicio. Podríamos decir que la satisfacción posterior es un acercamiento entre las expectativas y rendimientos percibidos del producto. Este comportamiento puede hacer que el consumidor experimente disonancias como consecuencia de algunas características inquietantes del producto o de comentarios desfavorables en relación a su elección. Las comunicaciones de Marketing deben ofrecer creencias y evaluaciones que refuercen la elección tomada, lo que explica que el trabajo de comercialización no termina cuando se vende el producto.

### Evaluación de la calidad de los servicios

Para entender como los clientes evalúan la calidad de los servicios se tomarán los cinco elementos propuestos por Christopher Lovelock (1997, pág. 463) que los clientes utilizan como criterios para juzgar la calidad de un servicio, ellos son:

- a) Confiabilidad
- b) Tangibilidad
- c) Promptitud de respuesta
- d) Seguridad
- e) Empatía

### Servicios básicos y servicios periféricos

Otro concepto que nos ayuda a analizar y entender como agregar valor a los servicios básicos con servicios suplementarios o periféricos, es la distinción entre servicio

fundamental y servicios suplementarios ofrecida por Christooher Lovelock (1997, pág. 339) en su obra.

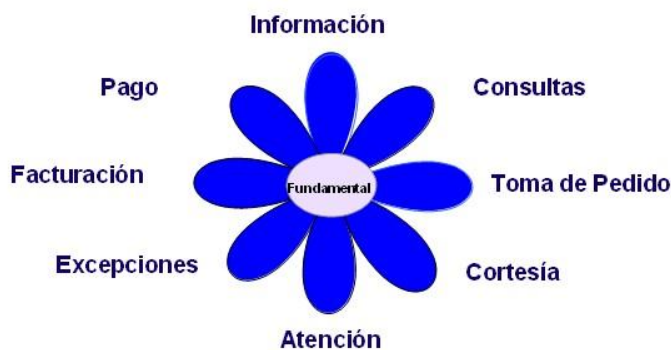
#### Servicio Básico

- Satisface la necesidad principal del cliente
- La principal razón por la que el cliente se dirige a
- La empresa prestataria de servicio

#### Servicio Periférico

- Servicio de menor importancia que el principal.
- Se sitúan en torno al servicio de base.
- Facilitan el acceso
- Añaden valor

En esta misma línea Christooher Lovelock (1997, pág. 341) cita una clasificación en grupos de categorías de servicios suplementarios que tienen en común la mayoría de los servicios. Estos preceden o siguen a la prestación del servicio, el autor propone ocho potenciales grupos en los que se pueden clasificar los servicios suplementarios, los mismos se pueden ver en la figura a continuación:



En esta figura se muestran como ocho pétalos que rodean el centro de una flor, y es la razón por la cual el autor la define como la Flor del Servicio. También afirma que la naturaleza del producto, ayuda a determinar cuáles servicios suplementarios se deben ofrecer y cuales se podrían añadir para incrementar la percepción de valor y lograr que resulte más fácil hacer negocios con la organización.

#### ¿Qué es una relación valiosa?

Para responder la pregunta ¿Qué es una relación valiosa?, se cita la aseveración ofrecida por Christooher Lovelock (1997, pág. 184), quien sostiene que, es aquella en la cual el cliente encuentra un valor, debido a que los beneficios recibidos de la entrega del servicio exceden considerablemente los costos asociados de obtenerlos. Para la empresa, es una relación lucrativa en el aspecto financiero a lo largo del tiempo, donde los beneficios por atender a un cliente se pueden extender más allá de los ingresos, para incluir aspectos intangibles como el aprendizaje obtenido al trabajar con ese cliente. La relación debe ser saludable y ofrecer beneficios mutuos, para que ambas partes tengan incentivos y aseguren que esa relación se prolongue por muchos años.

Reichheld y Sasser (1990, pág. 59-75) en su obra responden a una pregunta muy importante para el presente trabajo ¿Cuánto vale un cliente con respecto a las ganancias?, estos establecieron que mientras más tiempo permanecía el cliente con una empresa, más utilidades dejaba el servicio que se proporcionaba. Con base a esta



premisa propusieron cuatro factores que trabajan en beneficio de la empresa, para crear utilidades incrementales:

- Utilidades por compra creciente
- Utilidades debido a la reducción en el costo de operación
- Utilidades de las referencias de otros clientes
- Utilidades de un precio elevado.

Además los costos directos inmediatos de atraerlos se pueden amortizar a lo largo de muchos más años. Por último y debido a que están más satisfechos, esos clientes actúan como representantes de ventas no pagos, al recomendar a la empresa y sus productos y servicios otros compradores potenciales.

### **Identificación de clientes y desarrollo de relaciones**

El análisis de identificación de clientes y desarrollo de relaciones a largo plazo se enmarca dentro de los conceptos propuestos por Christooher Lovelock (1997), quien en el capítulo 5 de su obra describe con total claridad la importancia de centrar parte de la gestión comercial de servicios en este aspecto, brindando fundamentos prácticos en función a la envergadura y necesidades de la empresa con la que se está realizando en proyecto. El autor propone que al hablar de cartera de clientes, es importante distinguir entre las relaciones existente entre todos los clientes con quienes hace negocios la empresa, y la mezcla de clientes a quienes se sirve en un punto determinado en el tiempo. Los primeros determinan la valuación, basada en el potencial de ganancias actuales y futuras; los segundos son fundamentales para las decisiones sobre como perfeccionar el empleo de la capacidad disponible a lo largo del tiempo.

Philip Kotler (2006), con relación a esta misma temática planteó la necesidad de centrar los esfuerzos de Marketing no solo en captar nuevos clientes, si no también trabajar arduamente para conservar los clientes actuales. Este autor asevera que en promedio, a una empresa le cuesta de cinco a seis veces más atraer a nuevos clientes que poner en práctica estrategias de retención para conservar a los clientes existentes. Berry y Parasumaran (1991) en el capítulo 8 de su obra sugieren una variedad de estrategias que las empresas de servicios pueden poner en práctica para conservar y mejorar las relaciones con los clientes, algunas tan básicas de implementar como tratar a los clientes con cortesía, ofrecer aumentos en el servicio y tratar a cada cliente como si fuera un solo segmento y como idea general de su trabajo estos autores proponen que la esencia de los servicios que se comercializan deben permitir el ajuste masivo según las necesidades (1991, pág. 132-150). En esta misma línea Theodore Levit dice no es de sorprender que en las sociedades profesionales, como las leyes, medicinas, banca e inversiones se califique y se recompense a los individuos por el control de las relaciones con los clientes. Estas relaciones, al igual que otros activos pueden, aumentar o depreciar su valor. El control de las relaciones requiere programas, a nivel de toda la compañía, para el mantenimiento, mejoramiento e incluso reemplazo de estas últimas. (1986, pág. 121).

Christooher Lovelock agrega que un análisis cuidadoso de la cartera de clientes puede mostrar que muchas relaciones ya no son provechosas para la empresa, el costo de mantenimiento suele ser más alto que los ingresos que generan. Por lo que cada empresa de servicios debe evaluar con regularidad su cartera de clientes y considerar la posibilidad de terminar con las relaciones desafortunadas, sin perder de vista las consideraciones legales y éticas (1997, pág. 187).

Este mismo autor plantea una variedad de alternativas para hacer crecer los negocios de servicios (Christooher Lovelock, 1997, pág. 185).

- Atraer nuevos clientes
- Alentar a incrementar la cantidad de compra de los clientes actuales

- Ofrecer servicios de mayor diferenciación y valor más elevado para aquellos clientes que así lo necesiten.
- Reducir el grado de rotación de los clientes rotadores.
- Poner fin a las relaciones que no dejan utilidad

### **Momentos de la verdad**

Karl Albrecht (2001) describe el momento de la verdad como el instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo y agrega que cuando los momentos de verdad no son atendidos, la calidad del servicio se mueve en dirección de la mediocridad.

Un momento de la verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano, cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, oficinas, etc.), es también un momento de la verdad. Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad. En esta misma línea conceptual Christoohar Lovelock (1997) opina que el cliente percibe la prestación como un todo y la evalúa en forma global o sea que si un momento de verdad no es satisfactorio no se evaluará solamente ese momento de la prestación sino que afectará negativamente la evaluación de todo el servicio en forma integral.

Pensar en el momento de la verdad hace pensar en la importancia que tiene para el comercio minorista saber administrar las experiencias de compra y consumo del cliente, de tal forma que el cliente no tenga motivos para dejar de elegir el comercio. Rubén R. Rico (2005) en su obra describe la importancia de trabajar sobre las experiencias y enumera lineamientos para definir el criterio de algunos planes de acción de presente proyecto. Se describen los más representativos del concepto de la obra.

- Las experiencias constituyen el momento de verdad más crítico, y por lo tanto impulsan a los consumidores y clientes a tomar decisiones y a actuar.
- Por lo general los comercios minoristas ponen poco énfasis en construir buenas experiencias por lo que es necesario construir experiencias gratificantes que eviten deserciones y que fidelicen al cliente.
- Las decisiones de los consumidores están influenciadas, en gran parte, por sus emociones, las cuales a su vez inciden sobre lo racional. Una manera muy efectiva de gestionar las experiencias es a través de la generación de emociones positivas en los consumidores.

## **Presentación del tema de análisis del Trabajo Final de Graduación:**

El tema a desarrollar en este Trabajo Final de Graduación será la presentación de un Plan de Marketing para la empresa Wan Computers.

Luego de haber analizado cuidadosamente el caso en estudio, se observa que la empresa no cuenta con una organización formal que defina claramente metas y objetivos comerciales; actualmente enfrentan las consecuencias de no saber administrar programas de acciones comerciales a medida, para captar el nuevo perfil de demanda que circula por la nueva ubicación comercial; la dotación de personal está capacitada, entrenada y alineado a la idea de “lograr la mayor satisfacción de los cliente” y ofrecen competencia técnica y de atención, superiores a las ofrecidas por la competencia, aunque no está claro si esto es valorado por los nuevos compradores al momento de decidir una compra. A esto se suma, una situación compleja que atraviesa este sector, que es la falta de stock por sustitución de importaciones que lleva adelante el actual gobierno, lo que obliga a centrar la atención en el manejo de proveedores y descuidar aspectos de la gestión comercial. Tampoco cuenta la empresa con un análisis detallado de la información sus actuales clientes y se observan fallas en la realización de acciones promocionales, sin planteos estratégicos previos, que permitan el aprovechamiento total de los recursos ofrecidos por esas acciones. Todo esto genera: inconformismo hacia adentro como hacia fuera de la empresa, ineficiencias e inoperancias, pérdida de potenciales clientes y deteriora la imagen que la empresa consolidó en el mercado, en sus primeros años.

## **Planteo del problema a solucionar:**

***¿Qué acciones comerciales debe desarrollar la empresa para consolidarse en la nueva ubicación geográfica?***

## **Marco Metodológico**

Para responder a los interrogantes propios de la incertidumbre generada en la primera etapa de todo plan, es necesario contar con cierta información no disponible. Por esta razón para resolver esta necesidad de información se realizó una investigación exploratoria y una descriptiva para recabar información sobre: características del mercado meta de consumidores, conocimientos del surtido de productos buscados en la nueva ubicación comercial, importancias de las marcas de los productos para orientar la demanda, características valoradas de los productos que se comercializa y competidores más importantes.

### Objetivos generales de la investigación

1- Conocer el perfil del mercado meta.

- Factores demográficos: sexo, edad, ocupación, procedencia geográfica.
- Factores Psicográficos: Estilo de utilización de internet.

2- Conocer los hábitos de compra en función de los canales comerciales.

- Frecuencia de uso
- Rol de compra
- Atributos valorados de la tienda física.

3- Determinar cuáles atributos son más importantes para los compradores y usuarios a la hora de realizar una compra.

- Atributos más importantes (diseño, precio, calidad, exclusividad, forma de pago, descuentos, atención personalizada, marcas, etc.)

4- Conocer cuál es el grado de preferencia sobre las marcas que comercializa el negocio.

- Importancia de compra por nombre de marca.

5- Conocer los hábitos de compra y motivos que pueden generar la demanda de los productos que se comercializa.

- Frecuencia de compra
- Compra planeada o por impulso
- Ocasiones de uso del producto
- Beneficios con el uso del producto

En función del propósito y circunstancias de Trabajo Final de Graduación se realizó una investigación en etapas: la primera etapa de tipo exploratoria, estuvo dividida en dos fases, la segunda etapa fue de tipo descriptiva.

#### Primera etapa:

##### Fase 1

- Metodología: cualitativa
- Tipo de investigación: exploratoria
- Técnica: análisis de datos secundarios, estudio y procesamientos de información de medios, libros, fuentes especializadas del ámbito local y nacional, según el enfoque de estudio en análisis.
- Tipo de muestreo: no probabilístico de juicio.

Descripción del procedimiento de muestreo: se utilizó un muestreo de juicio en esta primera etapa, debido a la variedad de fuentes de información secundaria.

##### Fase 2

#### Población

Locales comerciales de la ciudad de Córdoba, que se dediquen a la venta de productos y servicios informáticos, tanto para hombres como mujeres, que tengan por lo menos una sucursal física y no sean cadenas comerciales.

- Metodología: cualitativa
- Tipo de investigación: exploratoria
- Técnica: estudio por observación
- Instrumento de recolección de información: guía de observación (Ver anexo N°2)
- Tipo de muestreo: no probabilístico de juicio.

Descripción del procedimiento de muestreo: se utilizó en esta fase un muestreo de juicio, debido a la dispersión geográfica y en función a las características de la oferta presentada por la empresa. Las variables a comparar se describen a continuación:

- Surtido de productos y marcas.
- Introducción de nuevas marcas.
- Atención en el punto de venta.

- Precios.
- Facilidades de pago.
- Descuentos y promociones.
- Servicio al cliente.
- Nuevos conceptos de tienda.

### Segunda etapa:

- Metodología: cuantitativa
- Tipo de investigación: Descriptiva
- Técnica: encuesta telefónica, debido a la dispersión geográfica de los clientes de la empresa.
- Instrumento de recolección de información: cuestionario (Ver anexo N°1)
- Tipo de muestreo: no probabilístico de juicio.
- Tamaño de la muestra: 50 unidades muestrales, el tamaño de la muestra fue definido en función de las necesidades del proyecto, y se considera que la cantidad de unidades muestrales es suficiente, a demás, se estimó que no habría variaciones significativas en los resultados a partir de este número de casos; en caso de existir desviaciones las mismas serían claramente observables y evidenciarían el error de la muestra. A su vez la información recolectada tiene por objetivo describir las particularidades del fenómeno en estudio y no realizar extrapolaciones de los resultados, ya que la cartera de clientes de la empresa no es fija.

### Población

Base de clientes de Wan Computers, mayores de 14 años que hayan realizado una compra en los últimos dos meses.

Descripción del procedimiento de muestreo: se eligió al azar 50 clientes que hayan realizado una compra en el local comercial, se los contacto telefónicamente dentro del rango horario de 18 a 20hs, previo consentimiento del clientes, se le realizo las preguntas correspondientes.

Para el caso, que se hubiera requerido realizar un muestreo probabilístico, el tamaño de la muestra sería el siguiente:

$$\frac{Z^2 \cdot \delta}{E^2} = \frac{2^2 \cdot 0.25}{0.05^2} = \frac{1}{0.0025} = 400 = n$$

- Nivel de confianza: 98% por lo cual  $Z= 2$
- Error que se admite: en función a la importancia de la decisión se establecería un error del 5 % considerado normal para la mayoría de los trabajos de investigación representativos. Lo que implica que los resultados que arroje cada variable estimara que el valor real estará dentro de un rango de 5% hacia arriba o hacia abajo del valor evidenciado.
- Desviación:  $\delta= (p.q)$ , donde p es la variable “atractivo” por los productos de la marca y q es la variable “no atractivo” por los productos de la marca. Debido a la falta de información sobre cuán dispersa es la variable en estudio, se elije el método por el peor de los casos, quedando así  $p= 50\%$   $q= 50\%$  y  $\delta= 0.25$ .

## **Etapas de recolección y procesamiento de la información**

### Etapa 1:

Fase1: análisis y estudio exploratorio del sector e industria a nivel local, nacional e internacional para describir sus características y analizar los servicios prestados por el sector y los atractivos que este presenta en función de las tendencias y comportamientos del mercado.

Proceso: distinguir las diferencias existentes entre los diferentes actores que forman parte del mercado: fabricantes, distribuidores, importadores, comercios minorista, servicios de valor agregado, ofertas, segmentos, capacidad de RR.HH., regulaciones legales y gubernamentales, impacto económico y social del entorno. Todo bajo un enfoque empresarial perfilando oportunidades y riesgo, para poder delinear tendencias, mejores prácticas, oportunidades y dificultades que se pueden aplicar en función de la envergadura del proyecto.

Fase 2: recolectar información sobre la competencia por medio de la observación directa, según la guía de observación, establecida para evitar subjetividades del observador.

Proceso: distinguir las diferentes mezclas de productos y servicios ofrecidos por los competidores de la empresa, a fin de profundizar el entendimiento de la oferta del sector y, a su vez evidenciar nuevas tendencias y oportunidades de negocios.

### Etapa 2:

Se diagramó un cuestionario guía de preguntas abiertas y cerradas en función a los objetivos de la presente investigación. Proceso: teniendo en cuenta la dispersión geográfica y la necesidad de contacto utilizando los recursos de la investigación de la forma más eficiente, se consideró, la técnica de encuesta telefónica como la que mejor se adapta a los criterios y fines de la investigación. Por medio de esta técnica de recolección y un cuestionario guía se llevo a cabo encuestas telefónicas a los clientes seleccionados, el contacto se realizo dentro de un rango de horarios determinado (18 a 20hs.) para reducir el riesgo de falta de disponibilidad de las unidades muestrales seleccionadas.

## Capítulo 2

### Análisis del entorno

Es de suma importancia tener conocimiento de las nuevas oportunidades y riesgos que emergen de las distintas fuerzas del macro ambiente, para que en función de ello, se vigile en forma precisa aquellos hechos que pueden llegar a perjudicar la actividad de la empresa como así también el sector. Estos acontecimientos se deben convertir en nuevos retos y desafíos para trabajar continuamente en adaptar la oferta a estos requerimientos.

### Tendencias de consumo

#### **Crece internet como canal de comercio electrónico de productos e insumos informáticos y como fuente de consulta de información antes de realizar una compra.**

Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Rosario están entre las ciudades que eligen las empresas de comercio electrónico como una de las principales plazas donde se lanzan, porque es un reflejo para el resto del país.

Los sectores que más utilizan este sistema de comercio son turismo, aerolíneas y hoteles. Le siguen las empresas de electrónica, computación y cada vez se van sumando más rubros.

El promedio de incremento interanual del comercio electrónico (b2c + c2c) ha sido en los últimos 5 años del 39,2 %, aun considerando la inflación acumulada y la variación de la paridad cambiaría en el período. El Comercio Electrónico en Argentina es asimismo, el 7,4 % del comercio electrónico en la Región de Latinoamérica y Caribe. Además de las ventas que se realizan en línea, más de un 75 % de los usuarios de Internet consulta regularmente en la web para analizar sus opciones de compra en el mundo físico, y un 51,4 % del total manifiesta tomar la decisión en línea, aunque efectúe la compra tiempo después en un establecimiento.

#### Elementos que explican el crecimiento del canal

- Aumento constante de las empresas que comercializan en la red
- Crecimiento del número total de usuarios de Internet en el país: de 3,7 millones de usuarios en 2001 a 23 millones a fin de 2009.
- Fuerte incremento de la variedad de rubros, productos y servicios ofrecidos
- Aumento de la frecuencia de las compras por parte de los usuarios con experiencia y aprendizaje acumulado
- Evolución del perfil de los compradores en línea ha cambiado año a año, pasando de ser un pequeño grupo de alto nivel socioeconómico y de alta calificación educativa y laboral, a un amplio segmento donde si bien predominan por su peso en las compras los niveles socioeconómicos medio altos (un 35,5 % del total de compradores), los usuarios de comercio electrónico de niveles medios son ya casi dos tercios del total de compradores en línea (64,5 %). En tanto si se considera a los usuarios de Internet no compradores, un 17,2 % es de nivel medio alto y un 82,8 % del nivel medio y medio bajo.
- Los compradores en línea son, en comparación con el usuario promedio de Internet, usuarios más intensivos y con más experiencia.

- Por grupos etarios los usuarios de comercio electrónico se distribuyen de forma pareja, con cierta predominancia de los grupos de menor edad. Un 30,0 % de los compradores es menor de 25 años, un 25,1 % tiene entre 26 y 35 años inclusive, un 26,6 % entre 36 y 45 años mientras que los mayores de 45 años son el 18,2 % del total.
- Motivos que aún frenan a algunos usuarios de Internet para comprar en línea son: la desconfianza por la seguridad en los pagos en línea (aparentemente algunos desconocen o no consideran las opciones de pago fuera de línea), con un 24,3 % de las respuestas, seguido de una clara preferencia por la compra y observación del producto en el mundo físico con 14,3 %, y en tercer lugar por la falta de interés o necesidad con 11,2 % de las respuestas.

Ventajas y desventajas de la compra por medios electrónicos, la muestra del Estudio de Prince & Cooke arrojó las siguientes respuestas (múltiples):

**Ventajas:** Comodidad (50,8 %), ahorro de tiempo (16,8 %), mejores precios (12,5 %), y entrega (8,3 %).

**Desventajas:** No poder ver el producto (50,8 %), seguridad en el pago (25,7 %) y desconocimiento o desconfianza respecto del sitio o empresa vendedora (22,1 %).

Respecto de la **forma de pago**, en base el Estudio del Perfil del Usuario de Internet de Prince & Cooke, surge que el pago en efectivo es la forma o medio preferido (respuestas múltiples) siendo la forma elegida por un 68,5 % de los compradores, seguido por un grupo que hace el pago contra reembolso (fuertemente en el interior) y una grupo menor que utiliza PagoFacil o RapiPago. Por otra parte, un 37,5 % del total (con superposición) paga mediante tarjeta de crédito o débito (sin diferenciar si de forma directa o a través de intermediarios de pago) y alrededor del 10 % utiliza transferencia, depósito bancario, PagoMisCuentas y otros. Las principales razones de no utilización de la operatoria bancaria en línea son similares a las del comercio electrónico: preferencia por el trámite personal (45,1 %), desconfianza en el sistema (30,1 %) y la percepción de complejidad respecto esa modalidad (9,8 %). Sólo un 15,0 % de los que actualmente no utilizan home-banking piensan comenzar a utilizarlo en el próximo año.

En cuanto a la **forma de recepción del producto**, un 57,1 % lo retira personalmente (o envía a alguien a retirarlo) y un 46,8 % lo recibe en su domicilio, pero existen marcadas diferencias entre los compradores de la CABA y GBA (AMBA) donde el retiro personal alcanza al 77,2 %, frente a los usuarios del Interior, que manifiestan recibir el producto en su domicilio en un 65,8 % de los casos.

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2011, 18 de octubre). Estudio de Comercio Electrónico 2011, recuperado el 20 de octubre de 2011, de <http://www.cace.org.ar/>

Lo antes expresado indica la importancia y potencial de crecimiento de este canal tanto como canal de comercialización, como de comunicación e interacción con los clientes y potenciales clientes para la empresa con la que se realiza el presente trabajo, siempre prestando atención a las limitaciones sociales y culturales que dificultan su crecimiento.

#### **Datos del sector e-commerce**

Entre 2010 y 2011 casi 140.000 hogares cordobeses sumaron el servicio de Internet. En Córdoba hay más de 500.000 accesos residenciales, un 35% más que el año pasado. El comercio electrónico está creciendo en el mundo y nuestro país no está exento, y ese crecimiento es tan vertiginoso que se estima que será el 58% el año que viene.

Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico esta actividad mueve



\$7.750.000.000, lo que representa el 3% del PBI y emplea a alrededor de 100.000 personas en toda la Argentina. De esas ventas, la mayor parte fueron transacciones directas de empresas a usuarios (92%).

Sin embargo, persiste un alto índice de desconfianza, lo que motiva la necesidad de ofrecer seguridad a las transacciones comerciales que se realizan por este medio. Según se advierte, actualmente es elevado el nivel de consultas por Internet, pero un escaso margen se traslada a la compra efectiva de bienes o servicios a través de este canal.

Gobierno de la provincia de Córdoba (Octubre, 2011), recuperado el 25 de octubre de 2011, de <http://www.cba.gov.ar/vernota.jsp?idNota=257170>

Lo anterior refleja en números según fuentes oficiales el potencial de crecimiento de este canal de comercialización y los tópicos, en concordancia con el texto anterior, que hay que contrarrestar para potenciar el crecimiento comercial por medio de este canal.

### **Los nuevos consumidores acelerados**

Rubén Roberto Rico ya en el año 2005 describía un patrón de comportamiento de consumo, que cada vez más se evidencia en nuestra sociedad argentina. Él decía que los consumidores van a premiar a aquellos comercios minoristas que les permitan obtener sus compras de forma más inmediata, lo que es un reflejo de una sociedad que vive más acelerada.

El mismo autor agrega, era de suponer que las diferentes tecnologías nos iban a permitir tener más tiempo libre, pero esto no fue así, los seres humanos, ayudados por la tecnología trabajan más y más horas para producir más y tener más dinero para disfrutar; pero al final cuando tienen el dinero no tienen tiempo para disfrutar.

La oportunidad que crea esta situación es inmensurable, se trata de trabajar la experiencia de compra del cliente para ajustarla a los tiempos acotados de estos clientes adinerados.

### **Se vienen las tablets**

Se trata de nuevos ordenadores informáticos, destinados a usos varios tales como ver videos, escuchar música, compartir contenidos, navegar por redes sociales y otros usos. El principal desarrollador de estos dispositivos es Appel seguido por otras empresas como Sisco, Logitech, Lenovo, etc. Están apuntadas en su mayoría a un público joven actual de buen poder adquisitivo, que normalmente está conectado e intercambiando contenidos en la red y desean ordenadores altamente personalizados. Estos nuevos productos prometen todo un cambio y renovación de equipos y dispositivos ya que no se parecen en nada a los ordenadores y accesorios utilizados hasta ahora. Lo que supone una excelente oportunidad comercial para, facilitar este cambio tecnológico dentro de un segmento de clientes de alto poder adquisitivo. El único impedimento, que llena de incertidumbre cualquier plan de inversión para comercializar estas nuevas categorías de productos, son las trabas gubernamentales para la importación de productos tecnológicos, que llenan de grises cualquier plan de abastecimiento (ingresos al país) de estos productos, que hoy por hoy se producen 100% en el extranjero.

### **Entorno Demográfico**

Según el censo provincial 2010 el total de la población de la provincia es de 3.243.621 habitantes el 48.6% son hombres y el 51.4% son mujeres; el ritmo de crecimiento población se proyecta por tres años más, el crecimiento poblacional en la década sería

de entre siete y ocho por ciento; la mayor cantidad de población se encuentra en el rango de 0-34 años. Cuenta con 1.178.152 hogares (viviendas ver anexo) y el 10.4 % de los hogares tiene sus necesidades básicas insatisfechas. Un indicador elevado que explica la desigual distribución de la riqueza y los problemas de marginación de este sector de la economía formal y la dificultad de acceso a los servicios públicos básicos, según el Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda 2010.

Los factores demográficos tales como edad, sexo, estilo de vida, etnia, ocupación influyen en los intereses, motivaciones y necesidades que dan forma al tipo de actividades que realizan y a las necesidades de productos y servicios tecnológicos.

## Entorno Económico

### Contexto Internacional

Durante el último trimestre del año 2010, las economías desarrolladas continuaron consolidando el proceso de recuperación después de la crisis de 2009, con EEUU creciendo 2,7% anual; 2,0% Europa; 2,2% Japón; y 1,7% Gran Bretaña.

En este contexto, las economías emergentes continuaron creciendo a mayores tasas que el mundo desarrollado, con los casos de India (9,2%) y Rusia (8,1%) encabezando el proceso.

En lo que respecta a la principal economía del mundo, EEUU, el resultado comercial continuó deteriorándose, pasando de un saldo negativo (medido en términos del PIB) de -2,7% en III.10 a -3,1% en IV.10. En el mismo sentido, el mercado de trabajo continúa mostrando signos de deterioro, con una tasa de desempleo que se mantiene elevada en términos históricos de 8,9%.

A la inversa de lo acontecido en las principales economías, las economías emergentes siguen expandiéndose a tasas elevadas, aunque con una leve desaceleración en el último trimestre del año. En el caso particular, de China, la desaceleración desde el 11,9% de I.10 al 9,8% de IV.10 fue el resultado de la aplicación de políticas contractivas, que buscaron desactivar la posible formación de una burbuja financiera y la consecuente aceleración de la inflación.

A nivel de Latinoamérica, Brasil también registró una desaceleración al finalizar 2010, pasando de un crecimiento de 9,2% en II.10 a 5,0% en IV.10. En un contexto de aceleración de la inflación, la autoridad monetaria ha reaccionado induciendo una mayor apreciación cambiaria, que se ha reflejado en una desaceleración del ritmo de expansión de la economía, con impacto favorable para la Argentina en términos de intercambios comerciales (Mecon, 2010).

Esto demuestra la convergencia de escenarios impredecibles, independientemente del enfoque de análisis que se utilice y ha planteado la necesidad de poner en marcha medidas regionales por parte de los estados nacionales, con el fin de prevenir potenciales efectos de la crisis internacional que actualmente vive el mundo y que debilita o afectan el nivel de consumo de sus mercados internos. Entre ellas, y en función de las necesidades de este plan se destacan, las de mayor relevancia regional, que son medidas conjuntas llevadas adelante por UNASUR con el objeto de blindar a la región de la crisis financiera internacional:

- Evitar que la apreciación de las monedas locales reduzca la competitividad de la región y que América Latina se convierta en el destino de una avalancha de productos de países desarrollados que buscan mercados a cualquier costo. A través de un tipo de cambio flexible, atenuando los impactos de la apreciación.
- Evitar el ingreso de capitales meramente especulativos, tendríamos un impacto muy negativo que sería pagado por la propia Bolsa a partir del costo que tendría en las empresas cotizantes

- Impulsar el uso de monedas de la región para el comercio dentro del bloque para, así, aumentar los intercambios intra-regionales.
- Fortalecer la Corporación Andina de Fomento y el lanzamiento del Banco del Sur.

### Contexto nacional

La economía local presentó un comportamiento muy bueno durante el periodo 2009/10 en función de este contexto internacional poco favorable. El impulso por el lado de la oferta estuvo liderado por la producción de bienes, con un crecimiento de 9,4%, destacándose las expansiones del sector agropecuario (10,7% anual), la industria manufacturera (10,4% anual) y la construcción (10,2% anual). En lo que respecta a la producción de servicios, que creció 8,0% anual, se destacan los crecimientos de comercio (15,9%), intermediación financiera (12,9%) y transporte y comunicaciones (10,4%). En lo que respecta a la evolución de la demanda, creció tanto el consumo como la inversión, con una tasa de inversión para de 22,8% en términos del PIB, levemente por debajo del máximo de 23,1% de 2008. El crecimiento del nivel de actividad doméstico permitió, luego de recuperar los niveles de los indicadores relativos al mercado de trabajo, experimentados con anterioridad a la crisis internacional, la tasa de empleo se estabilizó en un valor de 42,4% de la población, comportamiento que estuvo acompañado por una reducción de la tasa de desempleo, que pasó al 7,3% en IV.10. La reducción de la tasa tuvo mayor intensidad en la población femenina, que típicamente constituye la fuerza de trabajo secundaria de los hogares. Este comportamiento puede estar en parte explicado por la mejora en la calidad del empleo. Varios indicadores evidencian una mejora en la calidad del empleo durante 2010: la reducción de la subocupación, el crecimiento de la proporción de empleo asalariado respecto del empleo total y el crecimiento del empleo registrado.

En el plano interno, los ingresos fiscales totales crecieron en el año 29,1%, mientras que el gasto primario se expandió a una tasa mayor, de 38,7%, y el gasto total creció 27,8%. El aumento de la recaudación fue impulsado por la dinámica del nivel de actividad doméstico y también por el crecimiento de los impuestos relacionados con el comercio exterior.

En materia de precios, en el plano internacional persiste la tendencia alcista del precio de las materias primas: el índice general de precios de las materias primas revelados por el

FMI aumentó en términos anuales 26,5%, lo que llevó su valor a niveles cercanos a los máximos alcanzados en 2008. A pesar de este contexto internacional, el Índice de Precios Internos al por Mayor cerró el año con una leve desaceleración y marcó una suba de 14,6% anual. En cuanto a los precios minoristas, el Índice de Precios al Consumidor cerró 2010 con un aumento de 10,9% anual.

La balanza comercial cerró 2010 con un superávit de US\$ 12.057 millones, lo que implicó una caída del 28,6% frente a 2009 como consecuencia de un fuerte crecimiento de las importaciones, las compras en el exterior subieron 46% y alcanzaron a US\$ 56.443 millones, mientras que las ventas aumentaron 23%, a US\$ 68.500 millones. El PBI argentino creció 9,2 % durante el 2010 con relación al año anterior (INDEC, 2010).

Cuadro N° 1: Indicadores de la economía local (anuales)	
PBI	9.2%
Desempleo	7.3%
Oferta de bienes	9.4%
Oferta de servicios	8.0%
Demanda (consumo e inversión)	22.8% (en términos de PBI)

Tasa de empleo	42.4%
Ingresos fiscales totales	29.1%
Gastos fiscales totales	27.8%
Índice general de precios de las materias primas (FMI)	26.5%
Índice de Precios Internos al por Mayor (INDEC)	14.6%
Índice de Precios al Consumidor (INDEC)	10.9%
Balanza comercial	+ US\$ 12.057 millones
Conclusión: Del análisis de las variables macro-económicas, podemos evidenciar una situación de entorno nacional favorable para los intereses comerciales del presente proyecto.	

De esta manera, el cierre del año 2010 marca la definitiva superación del mayor estrés que sufrió la economía local a causa de la crisis internacional. A pesar de que la situación externa no marca señales claras de mejoría, siendo Europa y EEUU el mayor foco de preocupación, el crecimiento de las economías emergentes, con China a la cabeza, sigue presentando un contexto favorable para Argentina. En el frente interno, las políticas contra-cíclicas implementadas en 2009 definitivamente contribuyeron de manera sustancial a alcanzar la máxima tasa de crecimiento anual desde el año 2005. En este marco, el leve deterioro de la cuenta corriente constituye una señal de alerta, aunque el alto crecimiento de las importaciones se explica fuertemente por el incremento de la inversión que contribuiría a aumentar la oferta local en el futuro próximo.

### Contexto provincial

Según los últimos datos ofrecidos por el Mecon, La provincia de Córdoba exhibió una trayectoria positiva en correspondencia con la expansión del mercado interno y las exportaciones. Entre las actividades productivas se destacan las agroindustrias y el sector automotriz, en ambos casos con una fuerte demanda externa. La producción agrícola se recuperó de la sequía de la campaña 2008/09.

Aunque con algunos matices, este panorama se reflejó en el comportamiento de los indicadores de empleos e ingresos. La demanda se ubicó en sintonía con la evolución de los indicadores a nivel nacional. En cuanto a los indicadores de empleos e ingresos, sobresale una mayor creación de empleos registrados en relación con el país. La recaudación provincial es la más alta, respecto de la región y se ubica en el mismo nivel de crecimiento que la nacional.

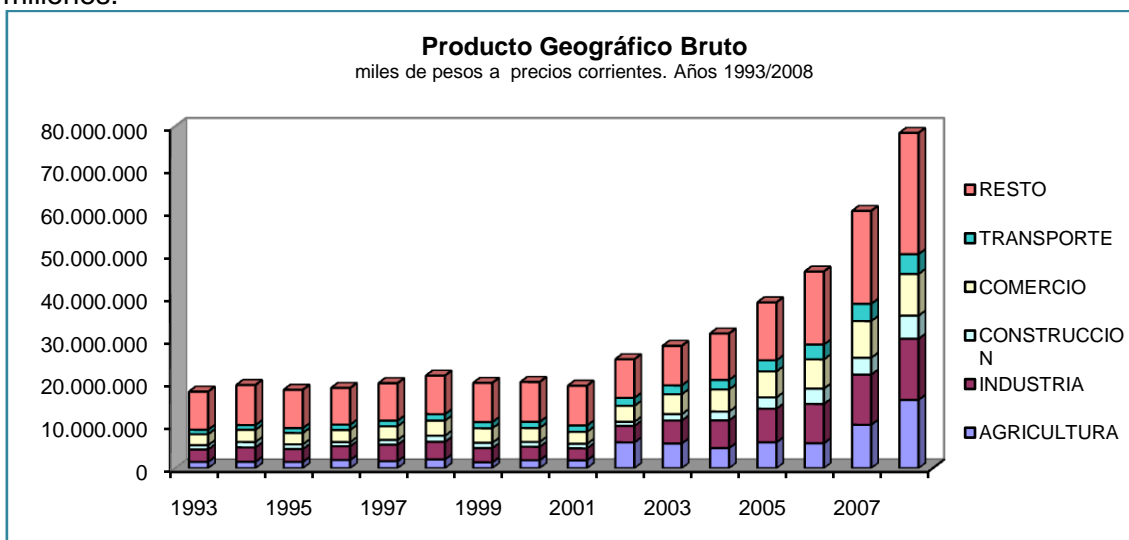
### Participación del PBG Provincial en el PBI Nacional

A pesar de los movimientos del producto bruto interno desde 1993, la participación del PBG-provincial en el PBI nacional se ha mantenido en un valor cercano al **9%** desde el año 1993.

Si bien las provincias presentan grandes diferencias en la participación sobre el Producto Bruto Interno (PBI), gran parte de este, es aportado por un número reducido de provincias. Entre las provincias de Buenos Aires, Mendoza, Santa Fe, Córdoba y Capital Federal, aportan cerca del 80% del Producto Bruto Interno (PBI) nacional. Lo que pone de manifiesto un tema de fondo de la economía Argentina, que es la desigualdad en la distribución del ingreso, con las consecuencias sociales y económicas que ello implica.

### PBG de la provincia de Córdoba

Se observa una fuerte recuperación en el PBG de la provincia a partir del año 2002. Según cifras oficiales 2009, el PGB alcanzó 84.147 millones de pesos a valores corrientes con un crecimiento cercano al 8.9% respecto al año anterior. En 2010, se estima que se situó en torno a 90 mil millones de pesos. En 2008 alcanzó 78.565 millones.

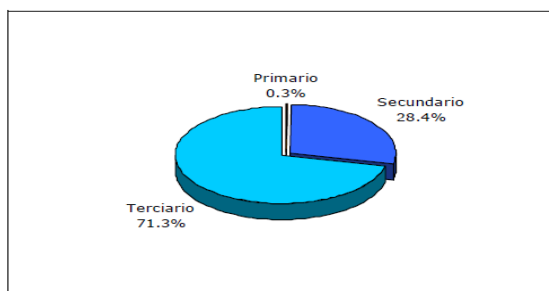


### Contexto Local

#### PBG de la ciudad de Córdoba a precios constantes

Se observa que a pesar de los cambios cíclicos en la estructura económica de la provincia desde el 2001 la participación de la ciudad de Córdoba en PBG se mantiene constante en un promedio del **3%**.

#### Composición por sectores del PBG de la Ciudad de Córdoba.



Fuente: Subdirección de Indicadores de Gestión - Municipalidad de Córdoba

Ver anexo: descomposición por sector y composición de la industria.

El análisis del sector terciario es de substancial importancia para este trabajo ya que en este sector se ubica la empresa Wan Computers. Según evidencia (ver anexo) la actividad del comercio minorista/reparación concentra el 39% de la facturación, se destacan también la venta de automóviles y supermercados.

#### Distribución de ingresos.

Según evidencia (ver anexo) se observa una tendencia hacia una mayor desigualdad en la distribución de la riqueza en la ciudad de Córdoba, tuvo su comienzo a partir del 2001 y continúa en esa dirección. El coeficiente de Gini indica **0,4457**, con tendencia hacia uno. En 2007 el decil que más gana supera en 20 veces al decil que menos gana.

## Evolución de la tasa de empleo y desempleo en la ciudad de Córdoba

Según los datos difundidos por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec), la tasa de desocupación en el Gran Córdoba se redujo a 6,6% entre abril y junio de 2011. Se trata del índice más bajo alcanzado tras la crisis sub-prime desatada a finales de 2008. Todo ello en un marco de creciente incremento de la Población Económicamente Activa (PEA), que se incrementó en 24 mil personas en los últimos dos años, en el Gran Córdoba. En síntesis, mientras se sumaron 24 mil trabajadores en condiciones de incorporarse al mercado laboral en los últimos dos años, las personas con problemas de empleo se redujeron en 30 mil, lo que evidencia el buen desempeño del mercado laboral cordobés.

La reducción del desempleo en la capital provincial está vinculada con el importante proceso de inversiones que está llevando adelante en el sector privado, encabezado por las terminales automotrices y por el sector agroalimentario.

Desocupación en Córdoba. En porcentajes, por trimestre.



Según un informe de Fernando Groisman, Investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). El incremento de los puestos de trabajo registrados en el sistema de seguridad social fue uno de los rasgos sobresalientes del período 2004-2009. Asimismo, constató que más de la mitad del aumento de la tasa de empleo observado, obedeció a las inserciones laborales en sectores sociales tradicionalmente postergados.

Las características de la recuperación económica de la Argentina en torno al mejoramiento de los índices de empleos e inserción laboral, ofrecen un escenario propicio para explorar planes de desarrollo o expansión de los actuales negocios, como así también prestar atención a las nuevas oportunidades que vayan surgiendo dentro de los diferentes rubros.

## El dólar

De acuerdo a la política monetaria de este país, el cual posee un tipo de cambio flotante o sucio, con una tendencia estable sostenida por la constante intervención del Banco Central. Esta autoridad monetaria tuvo que intervenir evitando bajas en el tipo de cambio generadas por la rendición de las exportaciones de commodities a causa de la cosecha record 09/10. Los desequilibrios globales en los saldos de cuenta corriente, continúan siendo un problema para la economía mundial. Si bien luego de la crisis se redujeron producto de un menor volumen del comercio internacional, retomarían su crecimiento en el corriente año.

Estos desequilibrios sumados a las bajas tasas de interés de las economías desarrolladas y las altas tasas de las economías en desarrollo, generaron un flujo de capitales que dispararon la apreciación de las monedas de las economías en desarrollo. Fueron necesarias, como se menciona en el contexto internacional, medidas para frenar esta apreciación y así evitar el deterioro de las exportaciones a nivel regional.

**Tasa de inflación** se espera para este año que no supere el 20 % aunque existen fuentes menos optimistas que calculan un índice superior al 25%

### **Tasa de interés**

La tasa de interés para depósitos a plazo fijo ronda alrededor de TNA 10% para plazos de 30 a 60 días y para plazos superior TNA 12% (Mecon, jul-11). Esto pone de manifiesto la escasa motivación que recibe los ahorristas para dejar de consumir partes de sus ingresos el presente a cambio de una contraprestación en el futuro, creando una situación que favorece al consumo presente evitando destinar ingresos presentes para el ahorro. A su vez también explica de forma breve uno de los pilares del modelo económico del actual gobierno, quien trata de ofrecer las mejores condiciones para fortalecer e incentivar el consumo presente de productos y servicios dentro del mercado interno.

### **Impacto de subas salariales y de los alquileres**

Por tratarse de un empresa de servicio tal como lo considero en marco teórico, el impacto de las subas en los costos fijos, tanto de la mano obra como del precio de los alquileres de los locales, ha afectado sensiblemente las condiciones de rentabilidad que ofrece el sector obligando a algunos competidores, a cerrar algunas bocas de venta en un intento por disminuir sus costo fijos.

Según datos de fuentes privadas y de las actualizaciones de precios, sufrida por la empresa, ambas variables han tenido un aumento del 30% respecto al mismo periodo año anterior.

Diario Comercio y Justicia (2011, 16 de agosto). Expomática incentivó negocios y planteó novedades y desafíos, recuperado 03 de septiembre de 2011, de <http://www.comercioyjusticia.com.ar/2011/08/16/expomatica-incentivo-negocios-y-planteo-novedades-y-desafios/>

### **Impacto económicos sobre el sector**

El sector comercial de productos e insumos informáticos, atraviesa una etapa de transición, como consecuencia de las licencias no automáticas a las importaciones dispuestas por el gobierno nacional, en virtud a la sustitución de mercadería importada por equipamientos producidos o ensamblados en el país. También el sector a nivel nacional presenta un notorio faltante de notebooks, cuya venta el año pasado aumento el 30% y hasta en partes reemplazó la venta de computadoras de escritorios.

Según el presidente de la Cámara de Comercio de productos e insumos informáticos de la Provincia de Córdoba, la venta de productos informáticos, viene creciendo en forma sostenida al 25% anual y plantea la inflación y las restricciones como dos problemas acuciantes. A su vez el costo laboral se incrementó en estos últimos años más del 35% y el sector marca sus productos con un margen del 12% y 14% por mayor y hasta 25% al consumidor para evitar ser des-competitivo respecto de otros canales comerciales, aparte no existen precios testigos de los productos y hasta es difícil establecer diferencias significativas entre algunas marcas.

Diario Comercio y Justicia (2011, 16 de agosto). Expomática incentivó negocios y planteó novedades y desafíos, recuperado 03 de septiembre de 2011, de <http://www.comercioyjusticia.com.ar/2011/08/16/expomatica-incentivo-negocios-y-planteo-novedades-y-desafios/>

Todos los indicadores de la actividad económica de la ciudad de Córdoba y sus diferentes contextos son optimistas y alentadores con una tendencia positiva en la mayoría de ellos. Los únicos indicadores sobre los que no se puede evidenciar un comportamiento superador a largo plazo, es la tendencia hacia una mayor desigualdad en la distribución del ingreso, los efectos de una profundización de la crisis internacional y el impacto que pudieran tener si se extienden de forma indeterminada las licencias no automáticas a las importaciones dispuestas por el gobierno nacional.

## Entorno sociocultural

Para explorar la relación entre los cambios en la situación social de los hogares y el funcionamiento del mercado de trabajo argentino, se toma como referencia un informe del CEPAL, que describe y analiza los cambios sociales durante los últimos cinco años, en función de la investigación y análisis de la E.P.H (INDEC, 2010) En sus conclusiones exponen :

- creación de empleo registrado y los aumentos salariales fueron dos de los pilares sobre los que se asentó esta mejora social general
- los empleos de alta calidad crecieron con mayor vigor que los puestos de trabajo no registrados lo que se tradujo en una sustantiva disminución de la tasa de precariedad ocupacional
- el panorama social mejoro en sintonía con la evolución del mercado laboral.
- el empleo de calidad continuo siendo esquivo para un conjunto significativo de personas (dicho fenómeno está directamente relacionado con el tipo de actividad laboral que estas realizan), especialmente con ciertos sectores de actividad, como servicio doméstico, construcción y comercio, en los que se concentran los trabajadores pertenecientes a los hogares de menores recursos.
- la segmentación en la distribución de las oportunidades laborales también habría operado en la misma dirección, se constata que la obtención de un puesto de trabajo registrado por parte del jefe de hogar mejora las posibilidades de acceso a sus miembros a un empleo de mejor calidad; lo que explica la persistencia de una estructura social segmentada en razón del tipo de inserción laboral que logra el jefe de hogar.

Revista Cepal (Agosto, 2011). Argentina: los hogares y los cambios en el mercado, recuperado el 10 de octubre de 2011, de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/44075/RVE104Groisman.pdf>

La importancia del análisis de las conclusiones que anteceden, pone de manifiesto la correlación directa entre los indicadores de empleos e inserción laboral y las condiciones de sustentabilidad y rentabilidad para sector comercios minorista; ya que estos últimos son los más sensibles a los cambios ascendentes o descendentes de los indicadores laborales.

## Desigualdad social e inseguridad

La ciudad de Córdoba, como la mayoría de las ciudades Argentinas atraviesa severos problemas de seguridad, que afecta directamente los estilos de vida, costumbre y escalas de preferencias de consumo en los diferentes estratos sociales. Actualmente esta temática está presente en todas las agendas públicas de los diferentes gobiernos, pero en concreto es un indicador muy duro de revertir en el corto y mediano plazo, teniendo en cuenta las profundas consecuencias sociales que dejó las crisis económica y social del 2001 y a su vez porque “vivimos en una sociedad de consumo que propone, en lo formal, las mismas metas para todos, pero, en la práctica, sólo algunos las pueden alcanzar. La frustración, la violencia y el delito son los frutos de la desigualdad.”

Todo Noticias (2009, 09 de septiembre). Blog de la gente, recuperado el 29 de agosto de 2011, de [http://blogsdelagente.com/ricardob/2009/09/09/desigualdad-social-e-inseguridad/?doing\\_wp\\_cron](http://blogsdelagente.com/ricardob/2009/09/09/desigualdad-social-e-inseguridad/?doing_wp_cron)

En adelante se enumerar algunas de las posibles consecuencias para la empresa respecto de esta desigualdad.

- La capacidad de ingresos, determina el poder adquisitivo con el que las familias o las personas enfrentan sus necesidades de consumo, por tratarse de necesidades tecnologías, los componentes de mejor rendimiento o más actuales tienden a presentar precios más elevados, lo que implica una barrera



de acceso respecto de la calidad o actualidad de los componentes que en función de los ingresos, los consumidores pueden comprar.

- En la compra de productos tecnológicos, por partes de los consumidores finales, existe una disonancia entre, lo que el consumidor cree que necesita, lo que puede comprar y lo que realmente le satisface la necesidad. En muchos casos se puede presentar que el consumidor compre algo, muy superior a lo que necesita pero como lo puede pagar lo compra, o puede comprar algo de muy bajo costo que no se ajuste a sus necesidades de rendimiento pero se ajusta a sus posibilidades de pago y también existe aquellos que están capacitados e informados o son bien asesorados para tomar su decisión de compra en función del uso y rendimiento que esperan del aparato y a su vez lo pueden pagar. Por lo que el componente educación, conocimientos y ingresos puede ser una barrera que impacte en la calidad de la decisión que tomen los consumidores.
- La caducidad tecnológica muchas veces hace que si la decisión de compra no fue la correcta en función de la actualidad y ciclo de vida/actualización, el producto que se adquiere tiene que ser renovado antes de ser amortizado o terminado de pagar (si fue comprado a crédito).
- El acceso a la tecnología y al conocimiento para utilizar, teniendo en cuenta la velocidad con la que se modifican los contenidos de aprendizaje, explica una de las causas profundas de desigualdad que viven las sociedades y su efecto a largo plazo tiende a profundizar las desigualdades.

### **Necesidad de estar conectados.**

Vivimos dentro de una sociedad de consumo atravesada por cultura de la imagen, cada vez más la gente construye o apoya sus relaciones interpersonales a través de internet y utiliza este medio para estar comunicados con todos sus grupos sociales, de los que forma parte, interactúa con ellos, intercambia contenidos y posiblemente llevaría todo un libro enumerar las cosas que podrá hacer en un futuro.

Por otro lado, los fuertes cambios en la esfera del trabajo, cada día es más fuerte la presión para que el trabajador maneje herramientas informáticas, en especial la computadora e internet. Además, en el contexto de una economía en constante transformación, es necesario que los trabajadores obtengan nuevos conocimientos que les permitan, hacer frente a los nuevos retos, que le impone los constantes cambios de su entorno y rol laboral. Por otra parte, contar con medios electrónicos de acceso a la información tan potentes como los actuales, ha abierto la posibilidad para que los empleados puedan participar en los procesos de trabajo de manera más flexible, sin importar su ubicación o su horario (home office), pero si es muy importante estar conectado.

Instituto Nacional de Estadísticas Geográficas de México (Agosto, 2011), recuperado el 18 de septiembre de 2001, de <http://www.ciberhabitat.gob.mx/museo/sociedad/06.htm>

### **Alfabetización tecnológica**

Uno de los factores de cambio social, incentivado por el aumento de la productividad estructural de las empresas como agentes de producción de riqueza dentro de un mercado global altamente competitivo, donde aplicar correctamente nuevas tecnologías se transforma en una ventaja competitiva, respecto de sus pares, explica la necesidad de aprendizaje constante acerca de cómo administrar mejor la información y desarrollar sistemas que faciliten o incrementen el rendimiento económico de los procesos de gestión empresarial. Esto obliga a los profesionales de hoy (independientemente de su profesión) o a cualquier persona que aspire a serlo, a estar constantemente demandando actualizaciones educativas e insumos y equipos informáticos en función de sus crecientes necesidades de mejorar su rendimiento y diferenciación en su mercado de trabajo.

Por otro lado, aunque parecería una obviedad, para estar inserto dentro del mercado de trabajo es necesario estar en constante actualización de los conocimientos informáticos adquiridos, como también sobre los equipos de soporte que se cuenta para desarrollar los primeros.

Asimismo, para aquellos que no se dedican directamente a actividades laborales relacionadas con la informática, contar con un apoyo profesional de confianza en torno al mantenimiento y actualización de sus equipos informáticos es indispensable.

Un estudio del Banco Mundial proponen que sean los gobiernos los que apoyen la diseminación de la informática a todos los niveles de la sociedad y explica la necesidad de que los gobiernos nacionales de los países en vías de desarrollo, intervengan en sus países con programas de inserción a las tecnologías de la información para paliar las desigualdades de acceso y así tomar medidas preventivas a fin de evitar el crecimiento de la desigualdad social y distribución de la riqueza que dicho analfabetismo tecnológico genera.

Instituto Nacional de Estadísticas Geográficas de México (Agosto, 2011), recuperado el 18 de septiembre de 2001, de <http://www.ciberhabitat.gob.mx/museo/sociedad/06.htm>

Por lo tanto las variaciones en el grado de alfabetización tecnológica son fundamentales para la incorporación y el desarrollo de nuevos segmentos de mercado, estos son hoy en argentina unos de los principales hacedores del incremento de la demanda del sector producto e insumo tecnológico.

## **Entorno Tecnológico**

### **Impacto de la innovación tecnológica en las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación)**

Es tal la velocidad del cambio tecnológico, que aun cuando han transcurrido más de 40 años desde la aparición del microprocesador, persiste el desarrollo vertiginoso de las tecnologías de la información; permitiendo una drástica disminución en las dimensiones de las computadoras y el surgimiento de equipos más simplificados y rápidos.

Posterior a la creación del primer microprocesador, el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) se acelera aún más, surgen nuevos sistemas operativos que permiten desarrollar tareas de grandes dimensiones en corto tiempo. En paralelo, se gestaba ya un nuevo concepto de comunicación informática que revolucionaría al mundo de la computación: la red Internet, la cual surge como una necesidad estrictamente militar cuyo universo de usuarios era de sólo mil personas. Al ampliarse como red pública mundial, llegó a tener en tan sólo 30 años a más de 1000 millones de usuarios. Esta forma de comunicación de tiempo compartido da lugar a otras similares, como el correo electrónico y los mensajes instantáneos, la redes sociales.

La revolución informática redefine nuestra realidad. La tecnología de la información transforma la manera en que se producen y distribuyen los bienes y servicios. Su grado de penetración en la sociedad no es homogéneo, sin embargo, los cambios que genera son cada día más evidentes. Hoy cada día es más común que las empresas tengan computadoras para operar sus procesos; también es más cotidiano que en las grandes urbes las personas lleven en su portafolio una computadora portátil. Los estados empiezan a pesar en brindar conexión a la red en forma gratuita.

## Lo que viene

Intentar analizar los avances tecnológicos que en un corto o mediano plazo puedan suceder parece una tarea denodada y sin sentido práctico, ya que mientras se realiza la búsqueda de oportunidades y termino, están emergiendo desarrollos y presentaciones de nuevos productos que no serán tenidos en cuenta en este análisis por una razón lógica. Ante esta situación se presenta, un patrón de razonamiento, que debería utilizarse, para observar el mercado de oferta de productos para comercializar. Uno de los elementos claves del siglo XXI radica en la implementación de dispositivos tecnológicos para el desarrollo humano, cada vez más sencillos y frecuentes. En su mayoría aportan una dimensión y una calidad de vida superior a lo pensado. Hay algo irreversible en esta conducta, el futuro no lo escribirá un ingeniero sino la respuesta a una necesidad latente. Aquellas empresas o personas que ofrezcan una solución innovadora a un problema que con frecuencia es difícil de reconocer, habrán ganado más de una carrera.

Revista Mercado (2011, 24 de agosto). Tecnología y Comunicación: la vida de otra manera, recuperado el 28 de agosto de 2011, de <http://www.mercado.com.ar/nota.php?pag=1&id=369633>

Lo anterior deja en manifiesto la necesidad de estudiar el surtido de productos tecnológicos a comercializar, en función de las necesidades de los perfiles de cliente que se atiende, antes de comprar el surtido.

El motor de innovación y desarrollo de adelantos tecnológicos y generador de recambio de componentes informáticos de los últimos 40 años, estuvo compuesto por el mejoramiento de los procesadores y por el incremento de información que pudieron manejar las aplicaciones, en su mayoría las conectadas a la red. Entre las marcas que fabrican procesadores se encuentran IBM, Intel, Zilog, Motorola, Cyrix y AMD. Las dos con mayor presencia en Argentina son Intel y AMD.

Revista Mercado (2011, 24 de agosto). TI: cuestión de jergas, malas traducciones, etc., recuperado el 28 de agosto de 2011, desde <http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=369106>

Según estimaciones de una agencia de estudio y estimación de mercados In-Stat, unos 200 millones de estadounidenses tendrán teléfonos inteligentes o tabletas electrónicas para 2015, y muchos dispondrán de ambos dispositivos. Esta tendencia de mercado tendrá un impacto enorme en cómo se adquiere y consume el entretenimiento y los medios físicos que se utilizan para vivir esa experiencia de consumo. Esto marca el inicio de una nueva era "post-PC", marcada por el acceso a internet desde dispositivos móviles en lugar de computadoras de escritorio.

Noticias Latam (Agosto, 2011). Nueva era post-PC, recuperado el 21 de agosto de 2011, de [http://noticias.latam.msn.com/co/ciencia\\_tecnologia/articulo\\_afp.aspx?cp-documentid=30232946](http://noticias.latam.msn.com/co/ciencia_tecnologia/articulo_afp.aspx?cp-documentid=30232946)

Entre los desarrollos más vanguardista están, el presentador por Cisco, se trata de una tableta que quiere desplazar a la PC de escritorio, que puede ser enchufada a un monitor, teclado y mouse para que funcione como una computadora de escritorio.

Revista Mercado (2011, 5 de julio). Una tableta que quiere desplazar a la PC de escritorio, recuperado el 21 de agosto de 2011, desde <http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=369130>

Parece ser que en un futuro cercano, las tradicionales PC de escritorio tienden a extinguirse en los segmentos de consumidores que necesitan estar conectados todo el día desde cualquier lugar donde se encuentren. Este lugar de mercado será ocupado por los productos llamados teléfonos inteligentes (Smartphone) o tabletas electrónicas, que como ha ocurrido con todas las olas de recambio de tecnológico siempre comienzan por los segmentos de mayor poder económico y luego penetran los segmentos medios en la medida que avanza el ciclo de vida de los productos.

Hasta ahora estos dispositivos, no brindan un soporte para realizar las tareas de trabajo que hoy estamos acostumbrados a hacer con una computadora, solo hay una Tablet recién salida al mercado (mencionado en este trabajo), que colocado sobre una plataforma, se puede utilizar para realizar estas actividades y funciones que hoy realizamos con una PC de escritorio o Net/Notebook, por su precio, ciclo de vida y las barreras de ingreso a la importación de productos tecnológicos, de nuestro país, hacen proveer un retraso en el ingreso de estos productos al mercado argentino hasta después del 2012.

### **El stock, surtido de productos.**

El stock y surtidos de productos varían en función a perfil del usuario del producto tecnológico, para este trabajo se podrían plantear tres tipos de productos en relación a perfil del usuario y en base a ellos describir la tendencias de productos que se espera para cada uno de ellos.

Computadora familiar: de uso frecuente, flexible para adaptarse a las necesidades de cada integrante, de precio medio siempre en relación al poder adquisitivo del segmento, en general son PC de escritorio y van por el segundo o tercer recambio tecnológico.

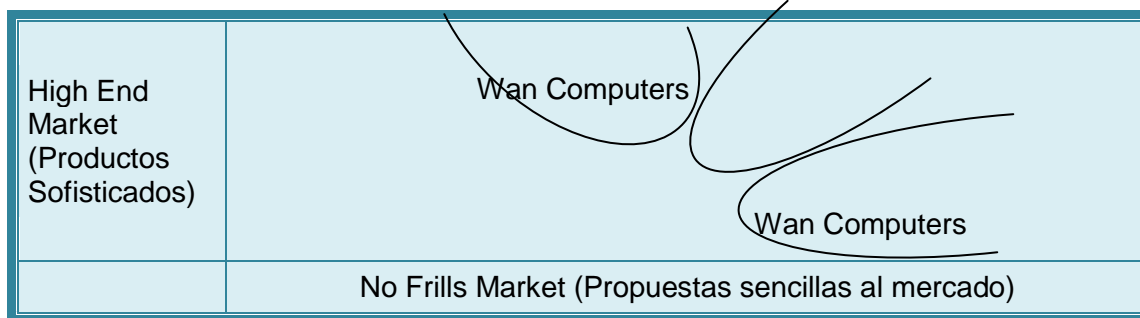
Primera computadora: de uso básico, se trata de los segmentos que recién se están ingresando al mercado, por lo general se trata de los segmentos de clientes con más bajos poder adquisitivo o de mayor edad; no prestan mucha atención al rendimiento.

Computadora Personal: se evidencian dos perfiles diferentes con relación a la utilización del aparato.

-Para uso profesional: prestan mucha atención a la fidelidad del aparato, evalúan muy bien el costo-calidad-caducidad, dependiendo de la profesión suelen tener amplios conocimientos sobre los productos, los servicios de garantía y mantenimiento son muy importantes como los datos que pudiesen cargar en sus aparatos.

-Para uso de juegos (Gamer): están al tanto de cada avance tecnológico, suelen realizar amplias búsquedas por internet antes de comprar un producto, siempre quieren tener lo último de lo último con el mejor rendimiento, forman parte de redes que intercambian información de los productos, personalizan sus equipos y rinden tributo a ello, buscan el mejor precio con la mejor garantía.

En función de un estudio de Mc Kaesin, que describe en una matriz, a través de dos variables (HighEnd – no frillsMarket), a las empresas que más están creciendo, me parece oportuno mencionar que la empresa del presente trabajo se la puede calificar dentro de la primer alternativa, por que presenta, dos propuestas de valor orientadas a dos segmentos extremos del mercado bajo una misma marca. Pero el mismo autor plantea que este modelo de empresa presenta muchas veces una situación difícil de manejar, debido a que opera en dos partes de mercado, lo que exige tener dos modelos de negocios distintos uno para el segmento High End y otro para no Frills. También aclara que las únicas empresas con pocas probabilidades de crecer son aquellas que ofrecen productos y servicios medios, con prestaciones medias para clientes medios a un precio medio. Las mayores posibilidades de crecimiento en un mundo cada vez más fragmentado, se encuentran en comercializar productos para los dos extremos del mercado.



Emagister.com (2009, 09 de septiembre). Mantener el liderazgo y Polarización del mercado, recuperado el 14 de septiembre 2011, desde <http://www.mailxmail.com/curso-empresa-innovacion-modelo-negocio/mantener-liderazgo-polarizacion-mercado>

### Entorno Político-Legal

Se analizarán las normativas que afectan directamente el ambiente comercial del sector, dichas normativas en los últimos años han surgido de decisiones políticas, en un intento de poner en marcha un plan estratégico para producir o ensamblar productos electrónicos en una zona determinada zona del país utilizando manufactura de origen local. Primero se describe brevemente la normativa, para luego analizar los potenciales aspectos positivos y negativos que podría tener la misma.

El 04/11/2009 se aprobó la Ley del impuesto tecnológico (Ley 19.640, apoyada en el Decreto 252/2009). En concreto, la norma elimina la exención de impuestos internos (26%) y duplica el IVA (del 10,5 al 21%) a un listado de productos electrónicos e informáticos que no se fabriquen o ensamblen en Tierra del Fuego, entre ellos, celulares, cámaras de fotos digitales y de video, equipos de GPS, monitores, heladeras y congeladores, calentadores y estufas eléctricas, televisores y microondas

Esta ley intenta hacer renacer el sector fabricación y desarrollo de productos e insumos tecnológico en el país, y es una herramienta para la creación de trabajo argentino, la sustitución de las importaciones y la generación de valor agregado. A su vez es un instrumento que profundiza el proceso de reindustrialización que la Argentina viene registrando en los últimos años. También hay que destacar que la ley no pone impuestos a las PC de escritorio, a las notebook y ni a las netbooks.

Importadores y fabricantes que no operan en suelo fueguino se opusieron fuertemente a la medida y advirtieron que se encarecerán los precios entre un 30% y un 35%, porque el impuesto se trasladará automáticamente al consumidor, además achica el mercado, ayuda a fomentar el contrabando. Sin duda, es un impuesto regresivo y favorece la recaudación impositiva para el Gobierno, como a su vez quita presión al dólar en el mercado de divisas, evitando la salida de dólares en importaciones, y pone trabas proteccionistas por la desventaja competitiva en la que quedan sumergidas estas últimas.

En Córdoba, se fabrican sistemas de telecomunicaciones para satélites, dispositivos para televisión e incluso estabilizadores de tensión para las computadoras. También tecnología de telefonía y elementos de electrónica médica. Al trasladarse todo esto a Tierra del Fuego, se perdieron una parte importante de genuina tecnología cordobesa y obligó a las tecnológicas mediterráneas a replantear sus respectivas estrategias de costos y negocios.

Esta iniciativa contó con respaldo de los industriales nacionales pero es resistida por importadores de las grandes marcas de electrónica y computación, y también por las cadenas comercializadoras

A modo informativo describo las cámaras y asociaciones que jugaron un papel decisivo en la negociación y sanción de esta norma.

- Cámara de Industrias Informáticas y Electrónicas de Córdoba y Centro de la Argentina (CIIECA), integra a unas 100 empresas, de toda la provincia de Córdoba.
- Cámara Argentina de Máquinas de Oficinas, Comerciales y Afines (Camoca)
- Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina (Cicomra)
- Asociación de Fábricas Argentinas Terminales de Electrónica (Afarte)

Cuadro Nº 2: Ley del impuesto tecnológico	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Incentiva y favorece la creación de una zona determinada de ensamble y producción de productos tecnológicos.	Los precios subieron entre un 30% y un 35%, ya que el impuesto se traslada directamente al consumidor.
Creación de trabajo argentino en el sector tecnológica por sustitución de las importaciones.	Achica el mercado y ayuda a fomentar el contrabando.
No pone impuestos a las PC de escritorio, a las notebook y ni a las netbooks.	Desventaja competitiva para las empresas ubicadas fuera de la zona de promoción.
Favorece la recaudación impositiva para el Gobierno	Perdida de genuina innovación Cordobesa y migración de empresas.
Fortalece a los industriales de la isla fueguina.	Perjudica en el corto y mediano plazo a las grandes marcas de electrónica y computación, y también por la cadena de comercializadoras de estos productos.

leco.Clarin. Com (2009, 4 de noviembre). El impuestazo tecnológico ya es ley: aumentará el precio de celulares, PC y otros artículos electrónicos, recuperado el 30 de agosto de 2011, de [http://www.ieco.clarin.com/economia/PC-electronicos-tecnologico-impuestazo-articulos\\_0\\_146985332.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/PC-electronicos-tecnologico-impuestazo-articulos_0_146985332.html) y <http://www.iprofesional.com/notas/89447-Impuestazo-tecnologico-una-provincia-festeja-pero-hay-alerta-en-el-resto-del-pais.html>

Como se puede observar, esta medida impacta negativamente en el sector de distribución y comercialización de estos productos y en mayor medida en los pequeños distribuidores o comerciantes minorista del sector, que por no contar con una fuerte solides financiera están desapareciendo debido al faltante de productos que existe actualmente, consecuencia de la falta de stock provocados por el periodo de transición de esta sustitución de importaciones a ensamble y fabricación local.

### Licencias no automáticas

Debido a la ley antes mencionada, no solo no es conveniente importar productos o insumos informáticos, sino que, en el caso que se decidiese afrontar los costos impositivos por los gravámenes más elevados que se le aplican a estos tipos de productos, hoy en día hay que sortear un paso de impronta política, que es maquillado bajo el nombre de licencias no automáticas y está bajo la dirección de la Secretaria de Comercio Interior.

#### Definición de la OMC

El trámite de licencias no automáticas se utiliza para administrar restricciones al comercio tales como las restricciones cuantitativas que se justifican en el marco jurídico de la OMC o en el marco legal aplicable al comercio internacional.

Organización Mundial del Comercio, recuperado el 7 de octubre de 2011, de [http://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/implic\\_s/implic\\_info\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/implic_s/implic_info_s.htm)

El nuevo paquete, propuesto en febrero, de licencias no automáticas de importación permitiría reducir en casi el 10 por ciento las importaciones totales del año 2011, el objetivo último de cuidar el resultado externo, mediante las licencias no automáticas permite mejorar la inserción de la industria nacional, proteger a algunos sectores de la competencia asiática e incentivar la radicación de empresas extranjeras para que produzcan de forma local. El superávit comercial es fundamental para que el modelo económico actual, sea consistente.

Con el nuevo paquete los productos sujetos a las licencias llegan a 600. En 2011, todas las licencias no automáticas permitirían reducir en unos nueve mil millones de dólares las importaciones. De ese total, tres mil millones corren por cuenta de las 400 licencias que ya venían funcionando, mientras que seis mil millones están vinculados con el nuevo grupo de 200 licencias

Un tercio de las importaciones que ahora se buscan desestimular provienen de Brasil, pero el foco, también está puesto sobre las importaciones que provienen de China, que presionan mucho el déficit comercial, debido a que la industria nacional no es capaz de producirlo con ese nivel de eficiencia.

Otro caso es el de los productos electrónicos, como notebooks, netbooks, monitores y celulares, que suman masa crítica de importaciones y serían reemplazados por los ensamblados en Tierra del Fuego. Con un criterio similar, los autos de lujo también fueron afectados por las licencias haciendo que dichas empresas extranjeras equilibraran sus balanzas de comercio comprometiéndose a realizar inversiones para exportar productos manufacturados dentro del país en proporción de este equilibrio.

Pagina12.com.ar (2011, 22 de febrero). El objetivo es cuidar el superávit 2011, recuperado el 18 de agosto de 2011, de <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-162819-2011-02-22.html>

### **El Gobierno Provincial regulará la compra y venta por Internet en la provincia.**

El Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo de la provincia de Córdoba a través de la Secretaría de Comercio, puso en marcha el Sice (Sistema de Información del Comercio Electrónico), un mecanismo de "ordenamiento y regulación de la actividad de compra y venta por medio de Internet y otras modalidades análogas, cuyo objetivo es ordenar y regular la compra y venta por medio de Internet y otras modalidades análogas.

Este sistema de reordenamiento del comercio electrónico que busca promover las actividades y servicios por esta vía, controlando la lealtad comercial, defendiendo la competencia entre los comercios tradicionales y los formatos más novedosos, asimismo, busca generar confianza en usuarios y consumidores de estos servicios.

Su puesta en marcha, no demanda la elaboración de un nuevo marco regulatorio, sino que promueve la aplicación efectiva de las normativas vigentes a nivel nacional y provincial, vinculadas a lealtad comercial, defensa de la competencia, defensa del consumidor y del Sifcos (Sistema de Información para el Fortalecimiento de la Actividad Comercial y de Servicios).

**El funcionamiento del Sice** se basará en dos pilares: detectores y controladores. Los detectores son generadores de información sobre la actividad de comercio electrónico relacionados con las variables de cumplimiento de las normativas vigentes y el derecho del consumidor cordobés. En tanto, los controladores incluyen a instituciones y entidades estatales que ya poseen información sobre los responsables de cada sitio.

El Sice califica a las empresas que venden por internet, de acuerdo al nivel de cumplimiento de las normativas vigentes, por lo que dicha información deberá estar disponible en todos los sitios web que desarrollen actividades comerciales en la provincia. Este sistema de control de comercio por internet también es una forma para disminuir el alto índice de desconfianza que actualmente tiene este canal, lo que

motiva la necesidad de ofrecer seguridad a las transacciones comerciales que se realizan por este medio. En el presente es elevado el nivel de consultas antes de una compra por Internet, pero es escaso el margen se traslada a la compra efectiva de bienes o servicios por este canal.

Lavoz.com (2011, 20 de septiembre). La Provincia anunció que regulará la compra y venta por Internet en Córdoba, recuperado el 21 de septiembre de 2011, de <http://www.lavoz.com.ar/noticias/negocios/provincia-anuncio-que-regulara-compra-venta-internet-cordoba>

De acuerdo a lo propuesta por la nueva iniciativa del Gobierno Provincial no se evidencian impactos negativos para la actual estructura de comercialización de la empresa. De funcionar correctamente este ente controlador ofrecería un impacto positivo ya que igualaría las condiciones legales para todos los operadores del canal, que actualmente tiene un alto nivel de ilegalidad y muchos operadores también están fuera del sistema impositivo, lo que les permite lograr precios muy inferiores de venta fomentando la competencia desleal y la canibalización del mercado de la oferta.

### **Conclusiones del análisis del entorno.**

Todos los indicadores de la actividad económica de la ciudad de Córdoba y sus diferentes **contextos son optimistas y alentadores** con una tendencia positiva en la mayoría de ellos. Los únicos indicadores, sobre los que no se puede evidenciar un comportamiento superador a largo plazo son, la tendencia hacia una mayor desigualdad en la distribución del ingreso, los efectos de una profundización de la crisis internacional y el impacto que pudieran tener si se extienden de forma indeterminada las licencias no automáticas a las importaciones dispuestas por el gobierno nacional.

Existe una **relación directa entre la mejora en la situación social de los hogares**, la mejora en el funcionamiento del mercado de trabajo y las condiciones de sustentabilidad y **rentabilidad dentro del sector comercios minoristas**; estos últimos son los más sensibles a los cambios ascendentes o descendentes de los indicadores laborales. La ciudad de Córdoba atraviesa **severos problemas de seguridad**, que afecta directamente los estilos de vida, costumbre y escalas de preferencias de consumo en los diferentes estratos. Por otro lado también vivimos dentro de una sociedad donde la gente construye o apoya sus relaciones interpersonales a través de internet y utiliza este medio para estar comunicados con todos sus grupos sociales. En la esfera del trabajo, cada día es más fuerte la presión para que el trabajador maneje herramientas informáticas, en especial la computadora e internet. Lo anterior expresa algunas de las razones que justifican hoy la necesidad de contar con potentes medios electrónicos para poder acceder al mundo de la información y estar **conectados permanentemente a la red**.

Aplicar correctamente nuevas tecnologías se transforma en una ventaja competitiva tanto para individuos como para organizaciones, respecto de sus pares, y explica la necesidad constante de **alfabetización tecnológica** para administrar mejor la información y desarrollar sistemas que faciliten o incrementen el rendimiento económico de los procesos de gestión empresarial. Esta alfabetización tecnológica se convierte en una excelente oportunidad de mercado para Wan Computer, ya sea por la incorporación y el desarrollo de nuevos segmentos de mercado o por la renovación por obsolescencia de los equipos y accesorios que utilizan los actuales consumidores; estos son algunos de los factores hacedores del incremento de la demanda de producto e insumo tecnológico.

Intentar analizar los avances tecnológicos en informática puede resultar una tarea denodada y sin sentido práctico, ya que mientras se realiza la búsqueda de oportunidades, están emergiendo desarrollos y presentaciones de nuevos productos. Lo que pone en manifiesto la necesidad de **estudiar el surtido de productos**



**tecnológicos a comercializar**, en función de las necesidades de los perfiles de cliente que se atiende, **antes de comprar el surtido**, sabiendo que las mayores posibilidades de crecimiento en un mundo cada vez más fragmentado, se encuentran en **comercializar productos para los dos extremos del mercado**.

**La Ley del impuesto tecnológico** impacta negativamente en el sector de distribución y comercialización de estos productos y en mayor medida en los pequeños distribuidores o comerciantes minorista del sector, que por no contar con una fuerte solides financiera, están desapareciendo, debido al faltante de productos que existe actualmente, consecuencia del periodo de transición generado por el intento de sustitución de importaciones a ensamble y fabricación local. Esta misma ley plante la utilización de licencias no automáticas para controlar el ingreso de mercadería al país, situación que **complica aún más la previsibilidad del sector y el abastecimiento** de productos e insumos tecnológicos.

Por otro lado el Gobierno Provincial **regulará la compra y venta por Internet** en la provincia situación que favorece a Wan Computer ya que busca promover el comercio a través de internet, controlando y defendiendo la competencia entre los comercios tradicionales y los formatos más novedosos.

## Capítulo 3

### Análisis Interno

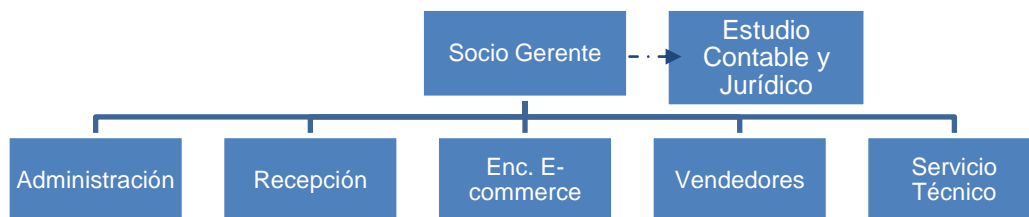
#### Reseña histórica

Wan Computers, es una empresa joven y dinámica que desde hace 6 años tiene como actividad principal la comercialización de productos y servicios informático, dirigidos a estudiantes, familias y empresas pymes que residen en su zona de influencia, su local comercial está ubicado en una cuadra comercial (25 de mayo 241) referente del rubro componentes y servicios informáticos del centro de la ciudad de Córdoba. La empresa comenzó sus actividades en un local ubicado en el barrio de Nueva Córdoba de Córdoba capital, siendo un comercio minorista especializado en la comercialización y soporte técnico de equipos informáticos de alto rendimiento, generalmente utilizados para juegos o actividades profesionales específicas, ya que los mismos no eran ofrecidos en ese formato por ningún oferente de la ciudad de Córdoba.

Esto motivó que desde sus inicios sean reconocidos por sus clientes por ser pioneros en ofrecer lo último en tecnología aplicada a la informática desarrollándose como excelentes armadores de equipos a medida de las necesidades de sus clientes con atención personalizada, especializada y con tecnología de punta.

Con el paso del tiempo consolidaron su posición en este sector de mercado y aprendieron de las necesidades de sus clientes y potenciales clientes, de esta manera se encaminaron en un proceso de crecimiento sumando nuevas categorías de productos y servicios orientados a captar nuevos segmentos de clientes y mantener los actuales, primero perfeccionaron e incrementaron su oferta y luego mudaron su ubicación comercial a una zona privilegiada por la alta circulación de potenciales clientes de estos nuevos segmentos a los que se dirigen. Finalmente desarrollaron un canal e-commerce dirigido a su segmento tradicional de clientes.

#### Estructura Organizacional



La mayoría de las decisiones, entre ellas las comerciales, se encuentran centralizadas en el dueño de la empresa.

#### Objetivos y Estrategia Corporativa.

Wan Computers no tiene definidas su Misión ni su Visión, por lo cual se trabajó para definir las mismas en conjunto con el Socio Gerente de la empresa.

#### Misión

Brindar el mejor servicio de atención a nuestros clientes, ofreciéndoles productos de calidad a precios ventajosos en función de las necesidades que presenten nuestros clientes.

### Visión

Convertirse en un referente del rubro comercio minorista de productos y servicios informático, a través del esfuerzo y sacrificio por satisfacer las necesidades nuestros clientes; y por sobre todo con responsabilidad y conciencia, para posicionarnos y mantenernos en la cabeza del cliente como la primera opción de compra de productos de buena calidad.

En lo que respecta a los objetivos de Marketing, Wan Computers no tiene objetivos formalmente establecidos.

Existen metas para pasar sus tradicionales clientes "Gamer" del segmento High End al canal e-commerce (ofreciendo productos exclusivos que en Córdoba no se consiguen), llegar a tener alcance nacional en el mediano plazo con este mismo canal, ampliar su alcance geográfico dentro de la ciudad de Córdoba, mejorar su oferta en función de las características de los clientes de la nueva ubicación.

Sin embargo, estas no están plasmadas en un plan, no contemplan límite de tiempo, cursos de acción, ni recursos necesarios, por lo que no existe presión por sus logros. La estrategia llevada hasta ahora por la empresa es, ofrecer productos de buena calidad, con asesoramiento profesional en función de las necesidades del cliente.

A este valor lo logra satisfaciendo o superando las expectativas del comprador con respecto a la calidad, servicio, diversidad de productos, trabajando permanentemente con productos de primeras marcas (no genéricos) que aseguren la buena calidad del producto a precios ventajosos para el cliente y para la empresa. Evitando caer en la competencia por precio o productos genéricos que son de menor calidad y luego llevan un servicio de post venta más costoso para el negocio y más traumático para el cliente, que desvirtúa la relación con el comercio y hace que este último se termine pareciendo a cualquier local informático.

Debido a la baja rotación y alta inversión que insume tener en stock productos para el segmento Gamer, Wan Computers tiene una ventaja competitiva (desde la oferta) respecto de los demás competidores ya que estos por esta cuestión lógica de rentabilidad deciden solo traer estos productos por encargo y a un precio más elevado, por no comprarlos por cantidad.

Además Wan Computers tiene los recursos, conocimientos y capacidades para ofrecer servicios de Atención al Cliente superior al de sus competidores, caracterizándose por su asesoramiento, atención personalizada y servicio de post-venta.

Todo esto hace que su estrategia competitiva sea de diferenciación entregando un valor superior al comprador.

A lo largo de estos años han logrado posicionar al comercio como un referente de equipos informáticos de gama alta, con un alto índice de ventas por recomendación generalmente por internet. Lo que no se logro es crecer con el segmento masivo, más estándar, el que genera mayor rotación, ofrece mejores niveles de rentabilidad y es el que ofrece mayor cantidad de usuarios/clientes potenciales, a su vez este fue el motivo por lo que se cambió de ubicación; hoy el objetivo de la empresa, es sumar clientes de este segmento y mantener fieles a los clientes del segmento Gamer, superando a la competencia con calidad de producto, buen asesoramiento, correcta administración y reinvertiendo las utilidades, hasta ser líderes del mercado.

Como se mencionó en el marco teórico, se utilizará el modelo propuesto por Christooher Lovelock (1997), para la categorización del servicio de acuerdo a su naturaleza y a quien va dirigido. Según los elementos componentes del proceso de prestación de un servicio que reconoce en su obra y tomando en cuenta quien es el receptor directo y cuál es la naturaleza del acto de servicio. En base a lo anterior se puede categorizar los servicios que brindas la empresa del presente trabajo, como servicios dirigidos a las posesiones físicas, ya que coincidiendo también con lo

expuesto en su obra, el objeto que requiere el procesamiento debe estar presente, pero no necesariamente tiene que estar el cliente.

### Estrategia de Producto

Wan Computers tiene su estrategia de productos dividida en categorías y sub-categorías de productos en función de los segmentos de mercado que atiende (High End – Cliente masivo), dichas categorías poseen una amplia variedad de productos para lograr sinergia en la venta de productos complementarios.

De forma descriptiva podemos dividir los productos que comercializa en:

Cuadro Nº 3: Categorías de productos		
Grandes categorías	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desktop</li> <li>• Laptop</li> <li>• Tablets</li> <li>• All in one</li> </ul>	Son los de mayor margen bruto por venta, donde mayor competencia existe con los grandes y medianos competidores y donde menor penetración tiene el canal e-commerce. Presenta muchos problemas de abastecimiento por las barreras a la importación. La oferta en cuotas define la compra.
Sub-categorías	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitores</li> <li>• Impresoras</li> <li>• Audio p/PC</li> <li>• Periféricos</li> </ul>	Tiene alta rotación de productos, buen abastecimiento, alto potencial de ventas por actualización; pero donde mayor competencia desleal existe debido a la venta ilegal por internet o por comercios oportunistas ej. Telecentro que vende mouse, monitores, cables, ect., con un mínimo surtido a precio bajo, muchas veces en negro, situación que a veces canibaliza el mercado de estas sub-categorías.
Accesorios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cables</li> <li>• Adaptadores</li> <li>• Estuches y bolsos</li> <li>• Estabilizadores y UPS</li> <li>• Conectividad</li> </ul>	Son productos que se compran por conveniencia e impulso, complementarios a los productos de las grandes categorías, tienen alta rotación, buen abastecimiento, alto potencial de ventas por actualización y muy buen margen unitario y es una excelente oportunidad para captar nuevos clientes o clientes que compraron su ordenador en otro competidor; aunque generan muchas transacciones de bajo ticket promedio.



En su mayoría se trata de productos complementarios entre sí, pero se observa una marcada diferencia en las ganancias que aporta cada categoría. La única sub-categoría no trabajada por Wan Computers es la de productos consumibles (cartuchos, tinta, cd, dvd, ect.).

Respecto a la calidad de los productos, son primeras marcas de alta calidad, pero también dentro de la variedad, vende segundas marcas, solo para los clientes sensibles al precio.

La empresa actualmente dispone de un amplio stock de productos salvo aquellos que por la situación de sustitución de importaciones, que vive el sector, no haya en ningún proveedor.

El abastecimiento lo realiza a través de proveedores nacionales (distribuidores mayoristas multi-marcas o directo de fabrica) y de acuerdo a la conveniencia importa directamente pequeños lotes de productos para el segmento Gamer cuando, estos productos no se encuentran en stock, en los proveedores o son productos que estos últimos no importan.

Para un mejor análisis de los diferentes canales de abastecimiento y distribución del rubro informático, describiremos brevemente los diferentes niveles observados, cabe aclarar que todos los canales hoy están afectados por las restricciones a las importaciones impuestas por el actual gobierno.

Cuadro N° 4: Niveles de distribución



- **Canal nivel 1:** Actualmente es el menos observado solo existen dos casos de tiendas directas de fábrica (HP y Appel) que comercializan una sola marca, ambas están ubicadas en Shopping Comerciales, su principal objetivo es la promoción y difusión de nuevos productos. La otra marca que estaba en el mercado con un sistema de venta directo era Dell pero con las restricciones a las importaciones tuvo que cerrar todas sus bocas comerciales.
- **Canal nivel 2:** Este canal se caracteriza por alianzas y acuerdo de comercialización entre los fabricantes de productos informáticos y las grandes cadenas comerciales. Se formalizan acuerdos para trabajar en sinergia comercial, se observan acuerdos desde, la exclusividad en comercialización hasta solo la compra de un determinado lote de productos. Al realizar grandes operaciones logran economías de escalas que les permite un mayor margen de

maniobra para manejar los precios y condiciones de financiación de los productos que ofrecen al consumidor final.

- **Canal nivel 3:** En este canal la Fábrica realiza un contrato formal de distribución con un agente de distribución o representante al que le asigna una zona de cobertura de mercado, algunas marcas negocian la exclusividad de representación y otras aceptan la convivencia con otras marcas.
- **Canal nivel 4:** Este es el canal más afectado por las medidas del actual gobierno, hoy solo operan muy pocos Importadores, son aquellos que pudieron llegar a un acuerdo con el Gobierno, para poder ingresar productos a cambio de exportar otros tipos de bienes que tengan manufactura nacional.

Como conclusión de lo anterior es muy importante negociar y formalizar acuerdos de abastecimiento con distribuidores y marcas de ensamble nacional, que comercialicen productos en función de los lineamientos estratégicos de productos de Wan Computers (buena calidad, alto rendimiento, mínima probabilidad de falla, servicio de garantía en Córdoba o Buenos Aires).

Se analizaron las marcas (ver anexo N° 3) para entender la amplitud de oferta de la empresa y a su vez entender hacia que segmento predomina la oferta de productos que actualmente comercializa y en función de ello hacer los ajustes correspondientes.

Según análisis podemos inferir que el abanico de marcas de productos que comercializa la empresa Wan Computer, están orientados al segmento High End ya que si bien existen marcas que tienen un surtido de productos para ambos segmentos, el socio-gerente por razones de calidad elige comercializar de estas marcas, las categorías que mejores rendimientos y características presentan, lo que se materializa en productos de gama media, media alta.

Los servicios técnicos para todos los equipos vendidos durante un año son gratis y en 24hs (ya sea por un virus o una equivocación del usuario ej. borrar un programa). Por eso son muy cuidadosos para recibir máquinas de terceros, para el servicio técnico, que no fueron vendidas en el local, normalmente no hay muchas máquinas en el servicio técnico y tampoco demoras, lo que permite que algunas máquinas de no clientes se reciban.

No cuenta con estrategia de packaging y/o diseño. Los productos son vendidos en las condiciones de entrega del proveedor o en la mayoría de los casos realizan el armado de equipos y puesta en funcionamiento de acuerdo a los componentes que elige el cliente para su máquina.

### **Estrategia de Precios**

Wan Computers vende productos de calidad a los mejores precios del mercado. Su estrategia de hoy se basa en maximizar sus unidades vendidas, reinvertiendo las utilidades, con una clara visión del valor de vida de cada cliente a largo plazo. Lo hace ya que pretende márgenes moderados de ganancias y compara sus precios con los del mercado minorista de Buenos Aires. Su razonamiento lógico es vender más unidades a menor ganancia por unidad, correr el punto de equilibrio a dos o tres años, pero llegando a un mayor número de clientes; si estos clientes fueron atendidos correctamente y quedaron satisfechos, el porcentaje de recompra y recomendación a otros potenciales clientes va a ser alto, lo que es igual a tener más ventas en el futuro. El general los clientes de insumos y productos informáticos son muy sensible al precio y pueden rápidamente consultar precios visitando varios locales o realizando una búsqueda por internet. Muchas veces los clientes comparan características y hay marcas que son más económicas pero con menor durabilidad y rendimiento, hecho que en su mayoría desconocen y se traduce en una mala decisión de compra por ahorrar. Esta situación explica lo difícil que es determinar y valorar un precio para el cliente dentro del sector.

La empresa ha realizado algunos acuerdos promocionales con tarjetas de créditos donde cada una de las partes absorbe parte de los intereses, que permiten vender en mayor cantidad de cuotas sin interés al cliente. Casi el 70% de las ventas realizadas son por venta en tarjeta de crédito. Este tipo de acuerdos son los más promocionados por el sector retail y se han convertido en verdaderos orientadores de demanda.

### **Estrategia de Plaza**

Wan Computers tiene su local comercial en una excelente ubicación, en una calle representativa del sector, tomo la decisión de trasladarse a esta ubicación hace un año para llegar a un nuevo segmento de cliente, el de mayor tamaño, crecimiento y rotación del sector.

Respecto al canal, utiliza dos canales de venta:

- Venta en el punto de venta físico, en donde se destaca la exhibición de la mercadería (en un lay-out modernista), la calidad de sus productos y el asesoramiento especializados de sus vendedores (especialistas en brindar un asesoramiento en función de las necesidades del cliente, ya que la filosofía empresarial es la satisfacción del cliente), para lograr este cometido los vendedores reciben un sueldo fijo sin comisiones, con un plan de incentivos en función de la facturación del local. El local físico está ubicado sobre la calle 25 de mayo 241, se trata de una cuadra comercial referente del rubro de componentes y servicios informáticos del centro de la ciudad de Córdoba.
- Venta por canal e-commerce dedicado a promocionar y vender productos orientado al segmento High End (Gamer).

<http://wancomputers.com.ar/>

### **Estrategia de Promoción**

La empresa no tiene ninguna estrategia ni objetivos de comunicación definidos. Por lo tanto, no existe un presupuesto anual asignado.

En comunicación o publicidad nunca hicieron ninguna acción, siempre fue el boca en boca de la gente, lo que fue dando a conocer el comercio y lo hizo llegar a donde está. Hoy en esta nueva etapa del negocio, el socio gerente percibe que es necesario coordinar acciones de comunicación y promoción integradas y dirigidas al segmento al que hoy se dirigen con la tienda física, pero él reconoce que no cuenta con tiempo ni conocimiento para realizar las mismas.

Wan Computers participa, año de por medio en Expo-matica, armando un stand exclusivo y diferenciado, orientado a hacerle vivir una experiencia única a los clientes exclusivos del segmento Gamer. Para realizar este evento recibe el apoyo de las marcas que actualmente comercializa a este segmento. Por motivos de falta de personal dedicado a la organización exclusiva del evento (ya que todos los empleados hicieron un poco de todo) y por la confirmación sobre la fecha de la participación en el evento, no se realizaron ningún tipo de acciones de convocatoria o promocionales con el fin de conocer mejor a este tipo de clientes o formar una base de datos aprovechando los más de 30.000 visitantes que recorrieron el evento. Esto demuestra nuevamente la decisión, ganas y voluntad por parte de todas las personas que conforman esta empresa para trabajar y realizar cosas importantes; pero también la falta de organización y planificación para aprovechar todo el potencial comercial que ofrece un evento de nicho, como lo es, el antes mencionado.

Desde hace tres meses, se está desarrollando el canal e-commerce, el cual se lo está apoyando con acciones de promocionales como sorteos, e-mailing, etc. dirigiendo la convocatoria hacia las redes sociales, foros de interés, blog y micro-blog.

La empresa no realiza seguimiento ni mide los resultados de la comunicación.

Solamente se observó un aumento en el tráfico del local luego de publicitar en la

vidriera del negocio un plan de cuotas más un descuento agresivo para los clientes de tarjeta Cordobesa. En función de la ubicación comercial, la vidriera es uno de los principales espacios de comunicación y promoción del surtido de los productos y servicios que la empresa comercializa, debido a la falta de tiempo y planificación la misma no se actualiza con frecuencia ni se aprovecha para convocar creativamente a los potenciales clientes que circulan por la peatonal, muchas veces se venden hasta los productos que están colocados en la misma si poder reponerlos en el mismo momento.

### **Estrategia de Procesos**

La empresa no cuenta con flujos de procesos formales que expresen los procedimientos, los mecanismos o el flujo de actividades necesarias para la prestación de los servicios. Si se pueden identificar los elementos de cada procedimiento aunque no existe formalmente una definición, de cómo se deben ordenar los mismos, para brindar un servicio estandarizado. Esto provoca más allá de la buena voluntad de todos los implicados, una constante variación en la calidad de los servicios prestados.

### **Estrategia de Personas**

Respecto al personal, hay 6 personas que trabajan durante todo el año, cumpliendo las funciones que el socio gerente le asigna.

A continuación, se detalla la estructura organizativa percibida, ya que no cuentan con un organigrama formal.

El socio gerente Adrian Notari junto a otros dos socios gerentes (que no trabajan directamente en la empresa) toman todas las decisiones de la empresa.

Los 6 empleados responden a las órdenes de Adrian Notari, existiendo muy buena relación y ambiente laboral.

Personal:

- 1 Administrativo
- 3 Vendedores, de los cuales uno atiende exclusivamente el canal e-commerce.
- 1 Soporte Técnico
- 1 Recepcionista

Cada empleado tiene asignada un conjunto de tareas en función a la descripción del puesto, existe un excelente ambiente laboral y desde la dirección se promocionan valores para que esto suceda, tales como la integridad humana, el respeto por el compañero, el trabajo en equipo y la solidaridad por las necesidades del otro. Algo para destacar, es que todos los empleados se sumaron a la empresa por referencia de los empleados que ya estaban trabajando o por recomendación de los clientes; y no se observa rotación de personal.

Otro aspecto importante de la forma de gestionar los recursos humanos es que los vendedores tienen un sueldo fijo con un plan de incentivos, en relación al nivel de ventas logradas por todo el equipo de trabajo; para este incentivo se hace un promedio de las ventas de los últimos 6 meses y se pone un premio progresivo en función de lo que aumente la facturación (ponderando el crecimiento por inflación), siempre en unidades vendidas y total facturado.

El socio gerente Adrian Notari tiene un spich de venta que le trasmite a sus vendedores para que haya una sola línea conceptual de venta: lealtad hacia el cliente, venderle al cliente lo que el cliente necesita no lo que más ganancia le deja al comercio.



### Estrategia de Evidencia Física

Respecto a sus instalaciones, Wan Computers dispone de un amplio local de 80m<sup>2</sup>, este ofrece un agradable y extenso espacio para disfrutar de la experiencia de compra atendidos por vendedores cómodamente ubicados, a ambos laterales cuenta con modernos anaqueles donde se ubican, de los más variados a los más selectos productos en la medida que el cliente se adentra en el local comercial.



La imagen del local proyecta una personalidad joven y flexible que le permite tener acceso a múltiples segmentos, aunque algunos no conozcan la marca. La infraestructura física de la vidriera fue diseñada para ayudar a que los clientes, que miran la vidriera, a entrar al local sin percibir en qué momento pasaron la puerta de ingreso.

Los clientes al ingresar son invitados y asistidos por un recepcionista que les indica a qué área dirigirse, evitando pérdidas de tiempo para el cliente y la saturación del espacio físico.

### Estructura de costos

El costo de la operación de un Negocio o Empresa, es decir el costo de la producción o prestación de sus servicios puede definirse como la expresión monetaria de los recursos empleados en el proceso de atención a los clientes; incluye los gastos por concepto de alquiler, tasas, materiales de todo tipo, energía y otros objetos de trabajo consumidos en el proceso, así como los gastos por la remuneración del trabajo, la depreciación de equipos, edificios y otros medios, la promoción y el marketing, el mantenimiento de las instalaciones, los impuestos y otros gastos que se originen como resultado de las actividades que desarrolle el negocio o empresa (Amat, Oriol y Soldevila Garcia, Pilar, 1997 pág. 65)

En Wan Computers, la Estructura de Costos, se compone de la siguiente forma:

#### Costos Fijos

- Alquiler: \$10.800 + IVA mensual
- Sueldos: \$17.000 mensuales

- ↘ Mantenimiento WEB y hosting e-commerce: \$1200 mensual
- ↘ Limpieza local: \$700 mensuales
- ↘ Seguros Art, negocio \$1100

Estos ascienden a \$ 33000 por mes, el mayor porcentaje está dado por el pago de: Alquiler, tasas e impuestos, sueldos y otros honorarios.

Costos Variables:

- Ingresos brutos es un costo, que es el 3,8% del total NETO sin iva facturado por mes.
- Gastos Generales
- Gastos bancarios.
- Servicios varios (EPEC, Telefonía IP, Internet): \$4300 mensuales promedio
- Fletes y Acarreos
- Publicidad
- Papelería y Librería
- Comisión Tarjetas
- Proveedores

Según Amat, Oriol y Soldevila Garcia, Pilar (1997, pág. 66) los costos totales de venta tienen dos componentes:

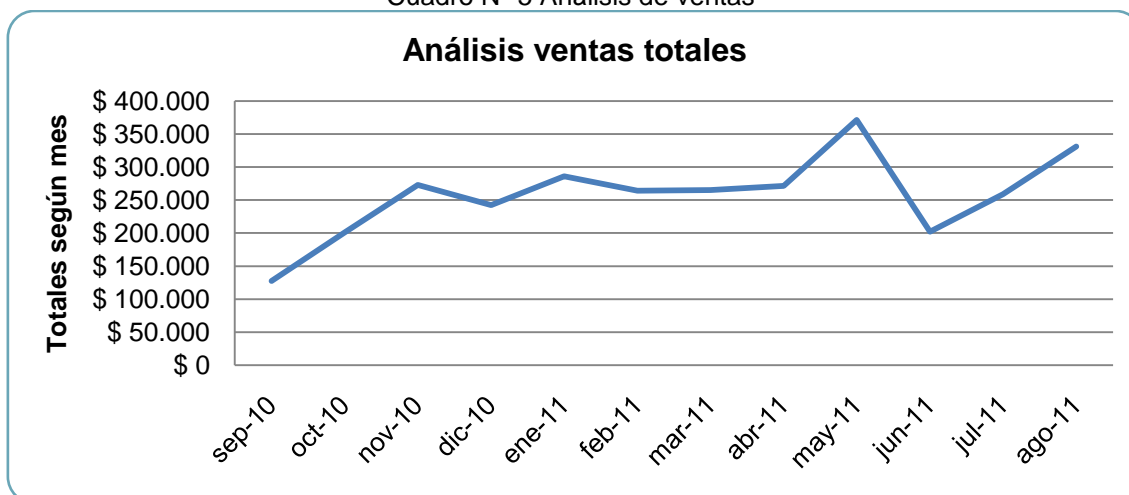
- 1- El Costo Fijo (CF) que recae en el negocio, cualquiera sea su nivel de venta.
- 2- El Costo Variable (CV), que se modifica con relación al nivel de ventas.

### Análisis de ventas

El análisis de las ventas ha sido efectuado sobre la base de los datos arrojados en los últimos doce meses, estos a su vez son los primeros doce meses de facturación de la empresa en la nueva ubicación comercial.

Se observa un marcado asenso de las ventas durante los primeros cuatro meses debido al impacto positivo en los volúmenes de ventas de la nueva ubicación comercial, luego una situación de amesetamiento debido a los meses de estacionalidad de demanda, para luego repuntar en los primeros meses de mayor actividad comercial, sufre un declive en las ventas en el mes de junio como consecuencia del impacto de las restricciones al ingreso de productos informáticos importados, impuestas por el gobierno nacional. Más allá de las condiciones de contexto se observa una curva ascendente de las ventas mensuales de Wan Computers.

Cuadro Nº 5 Análisis de ventas



### Estimación de la demanda

La estimación de la demanda ha sido efectuada sobre la base de los datos arrojados por los balances de ventas de los últimos doce meses. Casualmente son los primero doce meses de facturación de la empresa en la nueva ubicación comercial.

Para la elaboración del pronóstico de ventas se utilizó el enfoque de series de tiempo, que comprende la extrapolación hacia el futuro de datos históricos de ventas como una tendencia lineal. Esta técnica es muy eficaz para la elaboración de pronósticos de corto plazo (no más de 12 meses).

Se consideró apropiada la aplicación del método debido a la situación de estabilidad y crecimiento que presenta la economía del país, lo que nos permite prever que el futuro puede ser una extensión de los volúmenes comercializados en el pasado ponderado por un factor de crecimiento natural del mercado.

Hay que aclarar que el crecimiento promedio de las ventas durante el periodo de análisis es menor al crecimiento del sector (según fuentes consultadas en el análisis de contexto, estiman un crecimiento natural del 25%), por otro lado dentro del análisis se tienen en cuenta los meses de apertura del local comercial, los que habían arrojado resultados de ventas por debajo del potencial de ventas de la nueva ubicación.

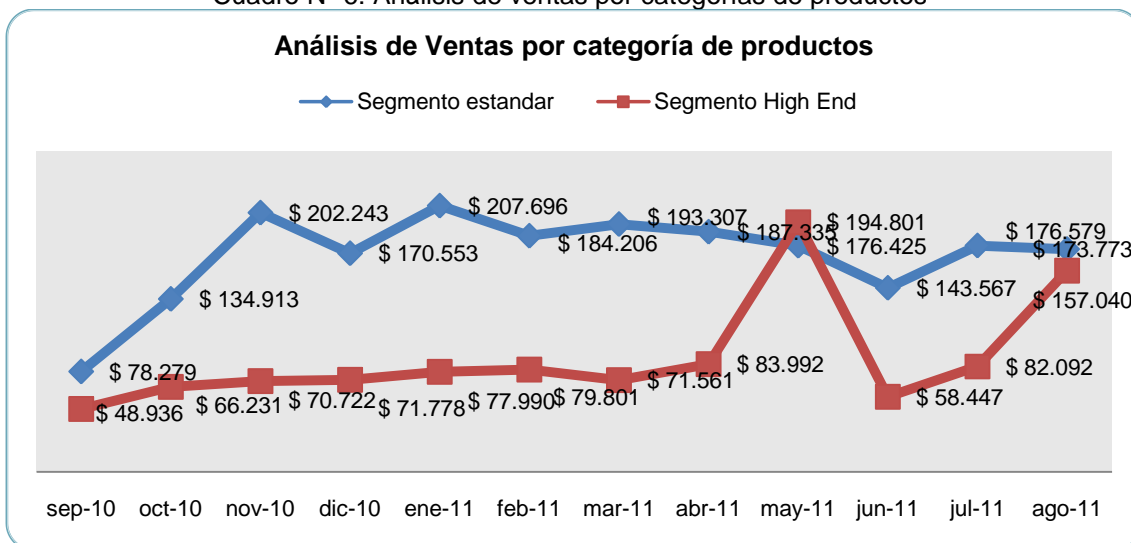
Segmento estándar	
Crecimiento men. promedio	11%
Segmento High End	
Crecimiento men. promedio	23%

El cuadro anterior muestra el crecimiento promedio de ventas en los últimos doce meses según las líneas de productos vendidos por Wan Computers. Se observa un crecimiento menor al del sector a causa de.

- Efecto curva de aprendizaje del segmento estándar y la nueva ubicación comercial.
- Faltantes de stock por problemas gubernamentales.
- Surtido de productos orientados al segmento High End.
- Alta competencia en el segmento estándar
- Sensibilidad al precio y escasa diferenciación de la oferta en el segmento estándar.

Además se efectuó un análisis de las ventas según los segmentos que atiende la empresa sobre las ventas totales, lo que pone de manifiesto la importancia del volumen de ventas del segmento estándar (masivo) en la nueva ubicación comercial y su potencial de crecimiento si se aplican correctas estrategias y tácticas comerciales para resolver las problemas antes observados, que este segmento presenta en la empresa.

Cuadro Nº 6: Análisis de ventas por categorías de productos



También, resulta útil establecer una estimación acerca de cuáles son las categorías de productos que mayor utilidad aportan al negocio y la cantidad de artículos que se venden. Los productos del segmento estándar tienen un ticket promedio más bajo, mayor rotación y margen de contribución alto, por otro lado los productos del segmento High End tienen una menor rotación y margen de contribución medio, pero un ticket promedio más elevado.

### Cartera de clientes

Actualmente la empresa cuenta con una base de datos que registra y puede identificar a los clientes con sus perfiles de compra. Hoy no se utiliza esta herramienta, por falta de tiempo y por no disponer de una persona con conocimientos específicos para que lo haga.

En este sistema se le asigna un número de clientes, solo a los clientes que compra un equipo o realizan compras importante, los que realizan comprar menores o unitarias no son dados de alta por razones de tiempo. De los clientes dados de alta, se incluye la información de las transacciones y se lleva un historial que permite reconocer y llevar un registro de la relación con el cliente.

### Conclusiones del Análisis Interno.

Wan Computers como toda empresa familiar que surge del liderazgo de su creador, se caracteriza por una alta centralización en la toma de decisiones diarias, como estratégicas. Este estilo directivo podría flexibilizarse a través de la delegación de responsabilidades y el planeamiento formal en cada área; si se desea alcanzar objetivos de crecimientos y dotar a la empresa de mayor capacidad de adaptación a cambios.

El no tener metas y objetivos formalmente definidos y comunicados a todos los integrantes de la empresa, podría dificultar sus cumplimientos, porque al desconocer sus límites de tiempo, magnitud o avance, no existe presión y precisión que guíe a los integrantes de la organización a lograr los mismos. La empresa necesita organizar su área comercial, y crear y orientar sus planes de acción para mantener su posicionamiento y participación dentro del segmento High End y también para penetrar en el segmento masivo, más estándar, el que genera mayor rotación y hoy ofrece las mejores oportunidades de crecimiento para el sector.

En función de la ubicación comercial de empresa, que ofrece una alta rotación de potenciales consumidores, se evidencia un surtido de productos orientado a productos

de alto valor. Sería importante equilibrar el surtido de productos en función de los dos segmentos de mercados que se atienden en la nueva ubicación. Respecto a la calidad de los productos, son primeras marcas de alta calidad, pero también dentro de la variedad, es importante tener alternativas de productos para los clientes sensibles al precio. El abastecimiento se realiza a través de proveedores nacionales y de acuerdo a la conveniencia importa directamente pequeños lotes de productos para el segmento Gamer. Debería la empresa pensar y planificar acciones para superar posibles rupturas de stock que pudiesen surgir, producto de un entorno desfavorable.

Poseer servicio técnico propio brinda un diferencial de servicio que varios de sus competidores no poseen, se debería potenciar la comunicación de este atributo.

Su estrategia de precios y productos están claramente correlacionados y ayudan a definir parte de su concepto de posicionamiento “vender productos de calidad a los mejores precios del mercado”. Aunque en general los clientes de insumos y productos informáticos son muy sensible al precio y pueden rápidamente consultar precios, pero es difícil de diferenciar para el cliente la calidad de los productos (durabilidad – rendimiento), lo que hace que el asesoramiento profesional y sincero por parte del vendedor, sea un aspecto valorado en el presente y aún más en el futuro por el cliente, convirtiendo, al factor asesoramiento, en un potencial factor de fidelización para la empresa.

El no tener ninguna estrategia, ni objetivos de comunicación definidos, se convierte en una fuerte debilidad para la empresa, los métodos de comunicación y promoción aunque le hayan dado resultados en el pasado, deben ser organizados, planificados y orientados para ayudar a lograr los objetivos corporativos y comerciales de la empresa.

Intentar brindar un servicio de valor superior orientado al cliente requiere un mayor presupuesto e integrar áreas como RRHH, ventas, servicio técnico y gerencia y entrenarlas y alinearlas para consolidar un equipo de trabajo claramente orientado a este fin.

La imagen del local, instalaciones y ubicación crean las condiciones ideales para llevar adelante acciones que ayuden a hacer entrar al local comercial a los potenciales clientes que circulan por el área peatonal y así incrementar las posibilidades de venta.

La utilización de un local físico y el brindar un servicio con alta participación del factor humano, dentro de un contexto que incrementa constantemente los costos de ambos factores, obliga a la empresa a gestionar con mucho cuidado su sistema de costos para mantener los márgenes de rentabilidad y saber cuándo trasladar los incrementos de los costos a los precios.

Las ventas presentan una curva ascendente, pero se debe prestar fuertemente atención a los canales de abastecimiento que se van a utilizar durante el periodo de planificación para evitar descensos en las ventas por: rupturas de stock, obsolescencias, no tener stock de nuevos productos, surtido desequilibrado y efectos estacionalidad de la demanda. De esta manera se podría minimizar los riesgos o actuar proactivamente ante posibles impactos negativos de un mal desempeño en algunas de las variables mencionadas, sobre los resultados de ventas e ingresos para la empresa.

Actualmente poseer una base que consolide los datos e información sobre los consumos de los actuales clientes y tener presencia en redes sociales presenta una excelente oportunidad para llevar adelante acciones de contacto y fidelización para con los clientes que representan un a mayor valor para la empresa.

## Capítulo 4

### Análisis del sector

#### Análisis competitivo del sector (5 fuerzas)

Michael Porter creó un modelo para analizar las fuerzas de las que depende el comportamiento competitivo de un sector de la economía y su potencial de rentabilidad. Estas son las variables y su descripción correspondiente en función del sector comercial informático.



#### 1. Peligro de ingreso de nuevos competidores

- a. Economías de escala: se puede determinar que las empresas (retail – grandes cadenas) del sector utilizan economías de escala para desarrollar sus actividades, ya que la magnitud del volumen de facturación que manejan y su presencia física en todo el país, les permite lograr resultados incrementales modificando en menor magnitud su estructura de costos. Si bien estas no son tomadas como competencia directa de la empresa, forman parte del sector.
- b. Diferenciación de la marca: La empresa Wan Computers posee una marca reconocida en el segmento de mercado High End por su trayectoria, buen servicio de atención y precios ventajosos en sus productos; en tanto en el segmento masivo al que también se dirige cuenta con muy poco reconocimiento. Cabe resaltar que la empresa nunca realizó ningún tipo de publicidad masiva, todo su posicionamiento fue realizado por la referenciación boca a boca de sus clientes. Existen empresas en el sector como las grandes cadenas que cuentan con mayor participación de mercado y también tienen un alto reconocimiento de marca que las hace ser las referentes del sector. **Se puede concluir que para este sector construir una marca puede llevar años o requiere de invertir grandes sumas de dinero para construir una nueva marca.**
- c. Los costos de cambio de proveedor: el costo de cambio de proveedor está en función a la demanda y diferenciación de marca que este proveedor presente. Hoy en general hay poca fidelización a las marcas de los productos por parte del consumidor final, este en la mayoría de los casos decide su compra por precio. Por lo tanto el costo de cambio de proveedor es bajo no existen evidentes diferencias en sus productos.
- d. Acceso a los canales de distribución: estas barreras suelen **ser bajas** si nos referimos al canal e-commerce, pero **relativamente altas** cuando se trata de cubrir zonas comerciales con locales físicos, esto imprime la necesidad de

- grandes inversiones en instalación y costos fijos (que demanda las nuevas estructuras).
- e. Curva de experiencia: la experiencia de operar en el mercado durante tanto tiempo **equivale a una ventaja en los costos** respecto a los competidores nuevos que pudieran ingresar al sector. Pero no representa una barrera importante de ingreso.
  - f. Requisitos de capital: esta es una barrera de ingreso alta, ya que para ingresar al sector se requiere de una alta inversión a largo plazo en infraestructura, soporte físico, creación de la marca y puesta en funcionamiento, más un elevado capital de trabajo para superar los flujos de caja negativos de los primeros años de operación. Caso contrario ocurre con aquellos competidores que deciden entrar a comercializar productos informáticos utilizando solo el canal e-commerce, su inversión inicial es muy baja pero el potencial de volumen de ventas también.
  - g. Política gubernamental: este tipo de barreras son bajas, el sector no presenta ninguna restricción gubernamental de entrada o inversión hasta el momento.

El atractivo del sector para nuevos participantes **es medio** ya que pueden ingresar todos aquellos que cuenten con el capital necesario para: la inversión inicial, los saldos negativos del capital de trabajo (de aprox. los primeros 2 años) y la construcción y posicionamiento de una nueva marca. Podría ser más baja la barrera para aquellos que cuenten con un local propio en la zona (el alquiler del local es uno de los costos fijos más alto), o los que comercialicen el 100% de sus productos por el canal e-commerce, aunque estos últimos por ahora, es muy poco probable que logren un volumen de facturación importante debido al ciclo de vida o desarrollo e informalidad del canal.

## 2. Rivalidad entre las competidores existentes.

- a. Los competidores son muchos y su oferta en general no está diferenciada, por lo que terminan compitiendo por precio o por mejores condiciones de pago. El sector está creciendo al 30% anual, traccionado por la velocidad de recambio tecnológico y por la incorporación de nuevos segmentos socioeconómicos a la demanda lo que hace que hoy haya mercado para todos.
- b. Los costos fijos son altos por el precio del alquiler de los locales y por el costo de los recursos humanos necesarios para operar los servicios de atención. A su vez los márgenes brutos son entre un 20% al 25% por lo que es muy importante hacer una administración eficiente de los recursos.
- c. La administración de stock de compra y venta, es un factor fundamental para evitar tener que liquidar los productos debido a la obsolescencia, obteniendo un margen menor y canibalizando la oferta en el mercado.
- d. La capacidad ociosa instalada se incrementa durante los meses de enero y febrero (temporada baja) y es casi nula el resto del año, por lo que muchos player y sus empleados se toman vacaciones durante estos dos meses, aunque esta medida no reduce a cero sus costos fijos.
- e. Los competidores son similares es cuanto a los servicios de venta que ofrecen, no así en los servicios de apoyo o post-venta que en algunos casos es nulo. No hay una clara diferenciación entre las marcas.
- f. Las barreras de salida son relativamente bajas ya que es muy fácil liquidar el capital invertido como un fondo de comercio (prescindiendo de una mínima parte del capital) y reinvertiendo el mismo en otro sector de forma rápida.

Este sector se caracteriza por tener un buen crecimiento promedio por encima del 30% anual, los competidores son muchos y poco diferenciados, los costos fijos son elevados, las barreras de salidas son bajas y los competidores tienen gran interés de

permanecer en el sector, según Philip Kotler (2006, Pág. 342) estas condiciones generar **una alta rivalidad** entre los player para diferenciar su oferta y ganar cuota de mercado absorbiendo competidores, captando nuevos clientes y robándoles cliente a sus competidores.

### 3. Peligro de productos sustitutos.

Como producto sustituto al canal comercial tradicional esta la venta por canal e-commerce, o la comercialización directa de los fabricantes. El primero presenta grandes trabas (descriptas anteriormente en las tendencias del consumidor) que frenan su desarrollo y disminuyen su potencial de crecimiento para que en un futuro cercano reemplace al canal tradicional. El segundo sustituto, es posible que ocurra pero su efecto comercial es menor ya que en la mayoría de los casos las empresas no cuenta con la experiencia de mercado suficiente para administrar el canal y comercializar una sola marca dada las condiciones de compra del mercado no es económicamente viable si se espera solo tener resultados económicos positivos, si puede darse que alguna marca como el caso de Appel decida abrir un local exclusivo para la promoción y difusión de sus productos.

### 4. Poder de negociación del cliente.

- a. Los clientes no se encuentran concentrados o agrupados
- b. El producto no está diferenciado y existen pocas barreras para cambiar de proveedor debido a la gran cantidad de oferentes.
- c. No existe posibilidad alguna de que el cliente pueda integrarse verticalmente hacia atrás produciendo el mismo producto o servicio.
- d. El producto del sector es poco importante al evaluar la calidad de los productos y servicios del cliente. Los servicios de atención al cliente y las actividades de apoyo de post-venta son los factores diferenciales que presenta el sector.
- e. El cliente dispone de demasiada información sobre las variables claves del sector y muchas veces no tiene los conocimientos necesarios para interpretar esa información y arribar a concretas conclusiones sobre los productos que necesita o le es más conveniente comprar.
- f. La estacionalidad del producto aumenta el poder de negociación a favor del cliente en temporada baja y lo reduce casi a cero en temporada alta (siempre que se mantenga los niveles de venta de los últimos años).

El impacto del **poder de negociación del cliente es desfavorable**, ya que existe muy poca diferenciación de los productos y las diferencias que existen no son tangibles, por lo que cambiar de proveedor es muy fácil esto pude complejizarme más aún si existiese la posibilidad de concentración o agrupación de los proveedores. Teniendo en cuenta la cantidad de información que existe y la imposibilidad de juzgar verdaderamente la credibilidad o veracidad de la fuente, el cliente puede realizar compras desafortunadas de aquellos que necesita Existe una marca estacionalidad de la demanda que ningún competidor a sabido capitalizar hasta el momento.

### 5. Poder de negociación de los proveedores.

- Los insumos y productos están diferenciados, pero no existe un alto costo por cambio de proveedores ya que el cliente final no está fidelizado a ninguno de ellos. Lo único que existe es una segmentación por calidad de productos, pero hay varias marcas en cada segmento de calidad y precio.



- No hay evidencias significativas para inferir la posibilidad de una integración vertical de los proveedores hacia adelante, entrando como competidores al sector, pero si se pueden establecer alianzas promocionales para la realización conjunta de acciones y eventos promocionales.
- Los costos de los productos del proveedor frente al costo de los productos y servicios son relativamente altos frente al costo total del servicio, además frente a la suba de costos de un proveedor es posible cambiar el mismo o trasladarlo al cliente final.

Como se observa en el análisis el impacto del poder de negociación de los proveedores es favorable, no presenta ninguna amenaza incluso se podría analizar realizar acuerdo comerciales para potenciar la comercialización de sus marcas sin que esto suponga la exclusividad en la categoría, negociando condiciones que mejoren el margen bruto y la rentabilidad.

Cuadro N° 7: Conclusión de Fuerzas competitivas

Conclusión de Fuerza Competitivas	Impacto
Peligro de ingreso de nuevos competidores	Desfavorable
Rivalidad entre las competidores existentes	Desfavorable
Peligro de productos sustitutos	Favorable
Poder de negociación del cliente	Desfavorable
Poder de negociación de los proveedores	Favorable

### Análisis de la competencia

El análisis de la competencia se realizó de acuerdo al curso de acción planteado en el marco metodológico del presente trabajo.

Cuadro N° 8: Análisis de la competencia

	PC PRO Informática	BT Unix	IT Market	Back Up	AJ Computación	Hi End	Acces computación	Personal Computer	Wan Computers
<b>Segmentos a los que dirige la oferta</b>	Gama alta	Gama alta	Gama alta	Segmento Masivo	Segmento Masivo	Segmento Masivo	Segmento Masivo	Segmento Masivo	Ambos
<b>Categorías de productos y marcas del competidor</b>	Amplio	Amplio	Medio	Bajo	Amplio	Bajo	Medio	Medio	Amplio en ambos segmentos
<b>Facilidades de Pago</b>	Todos los medios de pago, sin acuerdos promoc.	Solo efectivo y transferencias	Solo efectivo y transferencias	Solo efectivo y transferencias	Todos los medios de pago, con acuerdos promoc.	Todos los medios de pago, con acuerdos promoc.	Todos los medios de pago, sin acuerdos promoc.	Todos los medios de pago, sin acuerdos promoc.	Todos los medios de pago, con acuerdos promoc.
<b>Política de descuento pago en efectivo</b>	Si, 10% desc.	No	No	No	Si, 10% desc.	Si, 10% desc.	Si, 10% desc.	Si, 10% desc.	Si, 10% desc.
<b>Política de crédito</b>	No poseen	No poseen	No poseen	No poseen	No poseen	No poseen	No poseen	No poseen	No poseen
<b>Servicio al cliente</b>	Muy bueno	Regular	Muy bueno	Regular	Muy bueno	Bueno	Malo	Regular	Muy bueno
<b>Imagen del comercio</b>	Sin local	Buena	Regular	Regular	Muy bueno	Muy bueno	Regular	Regular	Bueno
<b>Ambientación del comercio</b>	No posee	No posee	No posee	No posee	Muy bueno	Muy bueno	No posee	No posee	Regular
<b>Canal directo o e-commerce</b>	Solo e-commerce	Ambos	Ambos	Ambos	Ambos	Ambos	Ambos	Ambos	Ambos
<b>Observaciones</b>									

Las principales conclusiones que se extraen del análisis de la estructura del mercado son:

- No existe otra empresa que, aparte de Wan Computers que ofrezca un surtido de productos para ambos segmentos.
- Los competidores para el segmento High End por lo general no tienen un stock permanente de productos, lo que hace ganar ventas a Wan Computers de aquellos clientes que quieren el producto en el momento. Aunque estos clientes no están dispuestos a pagar un mayor precio por la entrega inmediata; se intentó con anterioridad elevar el precio y los clientes prefirieron comprar en

otro comercio, más allá de tener que esperar aproximadamente 3 días por la entrega de los productos.

- La estructura del mercado, muestra una clara competencia por precio dejando abierto el camino para posicionarse como el referente de calidad y servicios del rubro, ofreciendo una oferta única de mayor valor para el cliente.
- En cuanto segmento masivo, existe una mayor oferta, pero entre las empresas de mayor participación de mercado no se identifica un claro liderazgo. Por otro lado, si bien la participación en las ventas totales del rubro es baja, se observa como amenaza la apertura de la venta por Internet por parte de PC PRO Informática ya que es un competidor con buen servicio al cliente y una estructura de costos menor.

### **Canales de distribución existentes**

Los principales competidores del rubro de Wan Computers utilizan dos canales comerciales. El local físico ya que es necesario contar con un lugar donde el cliente vea el producto en la mayoría de los casos lo puede probar y tenga la seguridad, en caso de falla, pueda volver por el servicio de garantías o de post-venta. El otro canal es el e-commerce existen empresas de Buenos Aires o del extranjero que trabaja este canal pero en Córdoba se encuentra todavía poco explotado, con pocas ofertas y estas por lo general están fuera del sistema fiscal y con una alta resistencia a la compra por la falta de seguridad que hoy presenta este canal para realizar una transacción monetaria. Como se mencionó en el análisis de tendencia, este canal es muy utilizado para la búsqueda de información o alternativas de productos que luego serán comprados en el PDV y de ahí la conveniencia de tener presencia en este canal.

Actualmente existe otro canal que considero sustitutos, se trata del canal de ventas en grandes superficies, las cuales tienen una gran participación de mercado, pero solo algunas primeras marcas (las más masivas) eligen estar ahí con el objetivo de incrementar el posicionamiento y volumen de ventas. A su vez estas grandes cadenas poseen un sistema de venta agresivo, donde por lo general la compra se define por precio o promociones de financiación a través de acuerdos bancarios o tarjetas regionales logrados por medio de alianzas estratégicas entre el retail y la entidad bancaria/financiera. Este método de ventas no posee asesoramiento profesional y personalizado se caracteriza por despachar el producto y al cliente no le ofrece ningún tipo de soporte técnico, ni apoyo después de los tres días de haber realizado la compra.

### **Conclusiones del Análisis del sector**

Del análisis de sector podemos inferir un sector con orientación desfavorable por la facilidad de ingreso de nuevos competidores, el alto poder de negociación del cliente y la alta rivalidad de los competidores existentes. Recomendamos desarrollar planes para consolidar, comunicar y explotar las ventajas competitivas que posee la empresa para así poder prevalecer dentro de un sector altamente competitivo.

Los aspectos culturales característicos de los consumidores, ya mencionados en este trabajo, sumados a los factores de competencia plantean y justifican la necesidad de contar con dos canales de distribución (tienda física – e-commerce) para poder llegar al cliente final con los productos e insumos que comercializa la empresa.

## Análisis del Mercado



### Naturaleza del mercado (demanda)

Según fuentes oficiales se evidenciaron tres factores que nos muestran el impulso en el crecimiento de la demanda general:

- 1) El crecimiento del salario real
- 2) La posibilidad de financiamiento para el consumo
- 3) La decisión de preservar su capacidad de ahorro en bienes durables, como automóviles, motos, etc.

Gobierno de la provincia de Córdoba (Octubre, 2011), recuperado el 25 de octubre de 2011, de <http://www.cba.gov.ar/vernota.jsp?idNota=257170>

De acuerdo a lo expresado en el análisis interno a través de las experiencias comerciales del socio gerente, las cercanías geográficas de los competidores (colindantes) y al análisis del sector, podemos afirmar que la demanda de productos e insumos informáticos es **elástica y altamente sensible al precio**. Los factores observados que hacen dicha sensibilidad son:

- La fragmentación de la oferta, presenta a muchos comercios necesitados de vender sus productos para evitar incurrir en problemas como obsolescencia de stock, disminuir la rotación del capital, perder ventas por un competidor, etc.
- La cercanía de los comercios eleva el poder de negociación de los clientes.
- Escasa diferenciación de los comercios en base atributos que no estén relacionados con la variable precio.
- Internet ofrece la posibilidad al consumidor de comparar los precios de forma inmediata.

### Tipología y perfil de los segmentos existentes en el mercado

Una forma de segmentar este mercado, es tomando en cuenta una de las formas de segmentación de los mercados de consumo propuesto por Philip Kotler (2006, Pág. 255), este autor propone distintas alternativas de variables de comportamiento de los compradores (momento de uso, beneficios buscados, categoría de usuarios, etc.), como los mejores puntos de partidas para segmentar los mercados. En función de la importancia que tiene los beneficios buscados para los compradores de producto e insumos informáticos, realizo una segmentación según los beneficios buscados por los compradores:

Cuadro Nº 9 Tipología y perfil de los segmentos

Segmento de Mercados	Perfil
Ocasionales	Personas mayores de 14 años que ocasionalmente necesitan algún producto o accesorios de forma rápida y en el momento.

High End	Personas mayores de 14, muy competitivas que buscan altos rendimientos en los productos e insumos informáticos que utilizan.
Profesionales	Personas mayores de 20 años que buscan buen rendimientos en sus equipos y alta fidelidad en los productos que utilizan.
De contacto	Personas mayores de 14 años que buscan estar conectadas socialmente o por entretenimiento, todo el día a través de internet.
Familiar	Personas que buscan productos para usos variados según la necesidad de cada integrante de familia.

Cuadro N° 10: Aspectos valorados por los diferentes segmentos

Segmento de Mercados	Valores considerados
Ocasionales	Rapidez en el servicio de atención Buen precio Buena atención al cliente Garantía post-venta
High End	Productos innovadores (efecto novedad) Precios ventajosos Rapidez de entrega Calidad de producto Alto rendimiento Ser el primero en tener el producto
Profesionales	Alta fidelidad del producto Reposición inmediata en caso de fallas Seguridad de datos Buen rendimiento Excelente servicio al cliente Garantía post-venta 24hs
De contacto	Buen diseño. Rendimiento medio (usos básicos) Garantía post-venta Excelente servicio al cliente Facilidad de pago Buen precio
Familiar	Adaptabilidad para los diferentes usos Buen precio Facilidad de pago Garantía post-venta

### Cambios producidos en la demanda:

La economía del país se ha expandido anualmente 8% entre 2004 y 2010, gracias al consumo de productos electrónicos y electrodomésticos, que aumentó al doble, según estadísticas oficiales. De acuerdo con datos de Euromonitor Internacional, las ventas de consumo de productos electrónicos se miden en unidades vendidas y crecieron

exponencialmente: 891% entre 2002 y 2010. Mientras que los electrodomésticos (cocinas, lavadoras, refrigeradores) crecieron 601,7% durante el mismo período. Impulsado por el desempeño de una economía ascendente, **los consumidores argentinos tienen más dinero**, ya que la mayoría de los trabajadores argentinos vio incrementado su sueldo en cerca de 25% durante 2010, lo que a su vez generó un buen ánimo para gastar.

Los consumidores argentinos han adquirido **nuevos hábitos vinculados con el medio ambiente, una vida sana, el turismo local y el entretenimiento digital**.

En la mente de los consumidores argentinos de hoy en día hay una sola palabra: **compras**. Conceptos tales como la inversión o el ahorro, no figuran en los planes de la mayoría de las personas y esto tiene una explicación: **"El dinero se quema"**.

Esta expresión, se refiere a las altas tasas de inflación, rasgo característico de la económica del país durante los últimos siete años y se espera que dure por lo menos otros cinco.

Los consumidores, **sin alternativas viables para el ahorro o la inversión** de su dinero -ya que las tasas de interés son muy bajas en comparación a la inflación -, vierten su dinero directamente en el consumo, especialmente en los bienes duraderos.

**El crédito reapareció con éxito y aumentó aún más el consumo**, gracias a los pagos en 12, 18 o 24 cuotas, sin interés si se paga con tarjeta de crédito.

Una descripción exacta del perfil actual de los consumidores argentinos, debe incluir su **alta capacidad para comprar a través de descuentos o promociones especiales**, con el fin de evitar la pérdida de poder adquisitivo.

AméricaEconomía.com (2011, 11 de febrero). Consumidores argentinos en 2020: una optimista mirada hacia el futuro, recuperado el 09 de octubre de 2011, de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/consumidores-argentinos-en-2020-una-mirada-hacia-el-futuro>

Los consumidores argentinos tienden a profundizar valores hedonistas, en busca de disfrutar la experiencia de compra y de consumo, con lo cual proponer productos y servicios interactivos con colores dentro de un lay out divertido, equilibrado que permita vivir experiencias alegres con mucho humor, parece ser la clave para cautivar este perfil de consumidor.

Dentro de las tendencias del perfil del comprador argentino se destaca.

**El localismo:** la preferencia de productos de origen local en busca de estatus o diferenciación. Ej. Turismo interno.

**Eco-ciudadanía:** los productos hablan de los consumidores, por lo que hay que promover el consumo libre de culpa.

**La personalización** de los productos en busca de la autenticidad, exclusividad para expresar o reflejar la identidad de la persona. Ej. Productos Premium

**La cultura del ahora**, el consumidor cargado emocionalmente por satisfacer sus necesidades quiere todo "ya", en el mismo instante que lo necesita.

**El crecimiento urbano** y la dificultad de los sistemas de transporte (dificultad de trasladarse) hace necesario disponer de PDV fuera de los tradicionales centros comerciales, que quedaron inmersos en complejos centros urbanos con innumerables problemas de accesibilidad y tránsito. También demuestra el potencial de crecimiento del canal e-commerce para captar transacciones comerciales sin trasladarse al PDV.

#### **Estructura del mercado (oferta):**

Una parte fundamental de las estrategias de marketing trata sobre la competencia. La competencia excesiva presiona los precios a la baja y afecta negativamente la rentabilidad. En un mercado en el que la competencia es menos severa, las empresas

establecen precios más altos y obtienen beneficios más atractivos (Steven Schnaars, 1994)

Desde hace mucho tiempo, las ciencias económicas han reconocido que existen algunos mercados en los que la competencia es más intensa que en otros.

La intensidad de la competencia de un mercado tiene sus raíces en la estructura del mismo (Michael Porter, 1980). Las características de algunos mercados, determinan el mayor o menor nivel de intensidad de la competencia y en consecuencia el potencial de rentabilidad que se puede lograr dentro del mismo.

A continuación se desarrolla el concepto de competencia monopolística, el cual se ajusta perfectamente al sector en que opera Wan Computers. En una situación de competencia monopolística **existen muchas empresas vendedoras sin que alguna logre una posición dominante** sobre las demás, pero cada una de ellas vende productos diferenciados (no homogéneos). La mayoría de las categorías de productos y servicios de consumo se caracterizan por la inexistencia de una diferencia, real o imaginada, entre los productos. Compiten, por el contrario, con base en las diferencias que existen entre ellos. Las empresas reducen el nivel de competencia y generan beneficios más altos vendiendo productos que son “únicos”, es decir, que no son sustitutos directos de ningún otro. Dicho esto, se puede afirmar que Wan Computers está ante una estructura de la oferta altamente fragmentada, sin marcadas diferencias perceptibles en la propuesta final de valor que presentan ante el consumidor.

La competencia monopolística es la forma de competencia imperfecta más afín con el marketing. La mayoría de los vendedores venden productos que se diferencian entre sí en algo más que en el precio. Compiten por sus marcas, la imagen, el packaging, el diseño, y en una gran cantidad de factores tangibles e intangibles, que pertenecen a la esfera de acción del marketing.

Una de las características más relevantes de los productos e insumos informáticos es la constante innovación y los cortos ciclo de vida de los productos que salen al mercado, lo que obliga a pensar y repensar la amplitud y profundidad de las categorías de productos a comercializar que maximicen el retorno y la rotación del capital invertido.

Cuadro N° 11: Identificación del mercado relevante

Función Base	Grupo de compradores	Medios organizacionales diferentes (Tecnología).
<p>Informática: Conjunto de conocimientos científicos y técnicas que hacen posible el tratamiento automático de la información por medio de ordenadores.</p>	<p>-Personas que ocasionalmente utilizan un equipos informáticos            -Personas que utilizan los equipos informáticos para el ocio o entretenimiento con espíritu competitivo.            -Personas que utilizan su equipo para desarrollar su actividad profesional.            -Personas que utilizan los equipos para relacionarse e interactuar con otros.            -Familias que utiliza los equipos para actividades diversas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fija</li> <li>• Portatil</li> <li>• Ambas</li> <li>• Virtual</li> </ul>

Dentro del negocio de la informática Wan Computers se puede identificar con dos productos mercados: la informática fija y portátil. A su vez dirige su oferta a dos grandes segmentos de compradores:

Clientes masivos/estándar compuesto por:

- Personas que ocasionalmente utilizan un equipos informáticos
- Personas que utilizan los equipos para relacionarse e interactuar con otros.
- Familias que utiliza los equipos para actividades diversas.

Clientes Gamer/High End

- Personas que utilizan los equipos informáticos para el ocio o entretenimiento con espíritu competitivo.
- Personas que utilizan su equipo para desarrollar su actividad profesional.

### **Mercado Potencial**

Obtener información de fuentes privadas para estimar el mercado potencial resulta muy costoso y no se justifica por la envergadura de la empresa, ni por la finalidad académica del presente trabajo. Consultando fuentes de información gratuitas evidenciamos que, la oferta de productos informáticos tiene un crecimiento promedio del 20 al 25% por años en los últimos cuatro años, según datos de la Cámara Argentina de Máquinas de Oficina, Comerciales y afines (lo que confirma lo expuesto en el análisis de contexto). Dicha fuente también afirma que los números de la industria informática nacional e importada hace un total del sector a valores de comercialización de \$ 12.500.000.000.- con partes, piezas y componentes nacionales sin considerar mantenimiento y servicios.

### **Conclusiones del Análisis del Mercado**

La demanda de productos e insumos informáticos es **elástica y altamente sensible al precio**. En un contexto donde la oferta del mercado es amplia, el consumo de productos informáticos se caracteriza por la escasa la fidelidad de marca y **el precio** parece ser un factor fundamental para decidir la compra, se hace necesario, para poder asegurar la sustentabilidad a largo plazo de la empresa proponer programas de acción que incrementen en valor percibido del cliente, evitando la comoditización de la oferta.

Por otra parte el **asesoramiento profesional** (con conocimientos específicos) a la hora de asistir a un cliente, es un criterio muy tenido en cuenta sobre todo en productos complejos o que una mala compra provoca una rápida obsolescencia del equipo o producto. Quienes compran estos productos esperan ser correctamente asistidos y guiados por los vendedores, quedando el precio en un segundo plano.

La **calidad** de los productos es muy valorada principalmente por el segmento de los Gamers, profesionales y familias.

Producto de las realidades y experiencias que ha vivido el consumidor argentino en la última década, podemos evidenciar las siguientes características:

- consumidores con más dinero pero preocupados por evitar la pérdida de poder adquisitivo.
- nuevos hábitos vinculados con el medio ambiente, la vida sana, el turismo local y el entretenimiento digital.
- consumidores, sin alternativas viables para el ahorro o la inversión.
- tendencia al financiar el consumo a través de tarjetas de crédito.
- consumo oportunista a través de descuentos o promociones especiales.
- tienden a profundizar valores hedonistas, en busca de disfrutar la experiencia de compra y de consumo.
- el crecimiento urbano dificultad el traslado a los centros urbanos-comerciales.



Wan Computer se encuentra en una situación de competencia monopolística **existen muchas empresas vendedoras sin que alguna logre una posición dominante.** Dicho esto, se puede afirmar que Wan Computers está ante una estructura de la oferta altamente fragmentada, sin marcadas diferencias perceptibles en la propuesta final de valor que presentan ante el consumidor. Esto obliga a pensar y repensar la amplitud y profundidad de las categorías de productos y el mix de servicios a comercializar, que maximicen el retorno y la rotación del capital invertido.

## Capítulo 5

### Diagnóstico de la situación

El diagnóstico es consecuencia de un análisis previo de la información (externa-interna) y a la vez una síntesis del mismo, a partir del cual identificaremos las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y con el que descubriremos aquellos puntos en los que el negocio se muestra fuerte o débil respecto de los competidores y es de suma utilidad para identificar y definir los puntos que marcarán la estrategia comercial. Para realizar el presente diagnóstico utilizaremos dos herramientas diagnósticas que mejor se adaptan al tamaño y envergadura de la empresa, ellas son la Matriz de Posición Competitiva y el análisis FODA.

### Matriz de Posición Competitiva

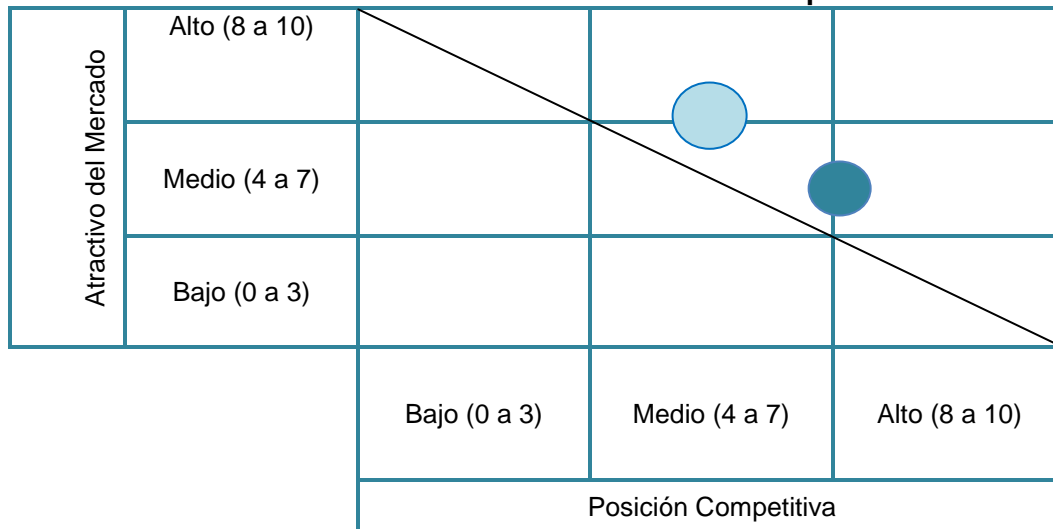
Esta herramienta es útil para reflejar la posición competitiva de la empresa a partir de dos variables: el atractivo del mercado y la posición de las unidades de negocio ante los competidores. Esta matriz sirve para ayudar a definir la estrategia de cartera, ya que nos da pista sobre los productos o marcas a potenciar, cuales eliminar y cuales mantener, con o sin apoyo.

Cuadro N° 12: Análisis de posición competitiva

Factores de atractivo del mercado	Importancia	Productos High End	Productos Masivos
Tasa de crecimiento del mercado	0,2	5	9
Potencial de diferenciación	0,09	6	8
Poder de negociación de los proveedores	0,05	4	8
Poder de negociación de los clientes	0,14	4	3
Situación de la competencia (actual y nuevos entrantes)	0,14	7	3
Velocidad de cambio tecnológico	0,2	3	5
Márgenes de contribución	0,18	4	9
Efecto de la experiencia	0,12	6	4
Normativo legal	0,18	1	1
<b>Total atractivo del mercado</b>	<b>1</b>	<b>5.5</b>	<b>7.04</b>
<b>Factores de Posición competitiva de</b>			
Participación de mercado	0,2	8	3
Imagen de empresa	0,1	9	4
Accesibilidad del Precio	0,2	5	4
Asesoramiento	0,15	9	8
Calidad de los productos	0,15	9	9
Masa crítica	0,1	7	4
Comunicación/promoción	0,1	4	3
<b>Total posición competitiva</b>	<b>1</b>	<b>7.3</b>	<b>5.05</b>

\*La calificación de cada factor se realiza utilizando una escala del 1 al 10, donde 1 es lo más bajo y 10 es lo más alto

**Cuadro N° 13: Matriz de Posición Competitiva**



Del análisis de la Matriz de Posición Competitiva surgen las siguientes conclusiones:

1. Respecto de los productos High End se recomienda prudencia y asignación selectiva de recursos para crecer, manteniendo la posición competitiva dentro de un mercado de atractivo medio.
2. Respecto de los productos masivos se recomienda asignar recursos para crecer y mejorar la posición competitiva aprovechando el atractivo de mercado (alto) que presenta.

Cabe recordar que, tal como lo mencionamos en el análisis interno, uno de los pilares de la que caracteriza a esta empresa es la reinversión de las utilidades, por lo que estos recursos a asignar provendrían de fuentes propias de financiamiento.

### Cuadro Nº 14: Análisis FODA

Para el armado de este análisis solo se tendrán en cuenta aquellas oportunidades y amenazas que son relevantes desde un punto de vista comercial, así como también las fortalezas y debilidades.

Análisis de la situación externa					
Oportunidades	Posib.	Import.	Amenazas	Posib.	Garv.
• Oferta fragmentada	3	3	• Velocidad de cambio tecnológico	3	3
• Mercado de consumo interno en crecimiento	2	3	• Elevado nivel de competencia	3	3
• Baja diferenciación de los comercios	2	3	• Faltante de productos	3	3
• Incorporación de nuevos segmentos a la demanda	2	3	• Elevada inflación incrementa los costos fijos	2	3
• Incremento de los consumidores conectados a internet	3	2	• Moderado margen de contribución	2	3
• Cultura de la competencia aumenta la pasión por los juegos electrónicos	2	2	• Consumidor sensible al precio	2	3
• Aumento de la demanda de equipos de mayor velocidad de procesamiento.	2	2	• Política de sustitución de Importaciones	2	2
• Clientes con menos tiempo para comprar en tiendas físicas	2	2	• Consumidor sobre informado	1	2
• Alto potencial de crecimiento del canal e-commerce	1	3	• Medidas proteccionistas para apaliar los efectos de la crisis internacional	1	1
• Incremento de empleos formales e informales	3	1	• Profundización del modelo económico por 4 años más	1	0
• Amplio stock de productos	2	1	• Falta de planificación promocional o de comunicación	2	2
• Excelente servicio post-venta	2	2			
• Fuerte sentido de pertenencia del personal	3	2	• Escaso aprovechamiento de exposición y promoción en vidrieras	2	2
• Amplio y confortable local comercial	3	2	• Surtido de productos orientado al segmento High End	2	3
• Elevada referenciación de sus clientes	2	3	• Falta de acuerdos co-marketing con tarjetas de créditos o bancos	3	3
• Ubicación comercial con alta rotación de gente	3	3	• Falta de estrategia de monitoreo, fidelización y retención de clientes	3	3
• Posicionamiento de la marca en el segmento High End	3	3	• Escasa planificación comercial	3	3
Fortalezas	Posib	Import.	Debilidades	Posib	Grav.

### Análisis de la situación interna

Posib. : Posibilidad de ocurrencia (3: con total seguridad; 2: muy posiblemente; 1: posiblemente; 0: raramente); Import. : Importancia (3: si asegura o casi asegura su cumplimiento; 2: si incide muy favorablemente; 1: si incide favorablemente; 0 si su relevancia es prácticamente nula); Grav.: Gravedad (3: con total seguridad; 2: muy posiblemente; 1: posiblemente; 0: raramente)

## Conclusiones Diagnosticas

El análisis precedente pone de manifiesto la necesidad de **organizar y ordenar el área comercial de la empresa**, en el marco de un plan comercial que alinee y equilibre las ventajas y desventajas competitivas de la empresa, para alcanzar los objetivos de rentabilidad y asegurar la sustentabilidad de la empresa en el tiempo, dentro de un entorno marcado por escenarios cambiantes.

**El marco económico nacional y local** presentan oportunidades y amenazas que de no ser gestionadas y aprovechadas en favor de los intereses comerciales de la empresa pueden acarrear consecuencias negativas en el mediano y largo plazo. Por lo que es muy importante poner máxima atención para adaptarse a este entorno económico proteccionista que favorece, la producción Nacional y fortalece el mercado de consumo interno, sumando nuevos segmentos a la demanda de productos informáticos, pero a su vez, en un marco de elevada inflación, que eleva los costos fijos de la empresa (principalmente el precio del alquiler y los salarios) y puede hacer erosionar los márgenes de utilidad logrados por la empresa.

La **constante inflación** hace determinante gestionar con mucho cuidado la política de actualización de precios, evitando quedar des-competitivos en un rubro con consumidores altamente sensibles al precio, cumpliendo con las necesidades de rotación de stock a través de ciclos cortos de rotación para **evitar la falta de actualización de los precios y las pérdidas por obsolescencias**, reduciendo los efectos de pérdidas, por ambos factores.

El **incremento de costos fijos y variables** típicos de una tienda física, un cliente con menos tiempo para comprar, las complicaciones en las vías de acceso urbano y la reducción en costos que presenta el canal e-commerce, realzan el potencial de crecimiento de este canal de comercialización, bajo las salvedades sociales y culturales, expresadas en el presente trabajo, que hoy por hoy frenan su ritmo de desarrollo. Por lo tanto se recomienda utilizar este canal comercial para captar, desarrollar y fidelizar los clientes del segmento High End y utilizar la tienda física para captar nuevos clientes y atender el cliente masivo, con la intención de migrar este cliente al canal comercial más rentable (e-commerce) en la medida que estos se vayan conociendo y adaptando a las reglas y condiciones de este canal, creando un vínculo de confianza que facilite y afiance la relación cliente-comercio en el largo plazo.

En función de la **ubicación comercial** de empresa, que ofrece una **alta rotación de potenciales consumidores** y habiendo observado un surtido de productos orientado a productos de alto valor, recomendamos necesario incrementar la profundidad y amplitud con segundas marcas (pero no de baja calidad) y en la línea de accesorios, ya que contar con esta línea completa a precios accesibles garantiza una alta rotación de clientes y la adquisición de nuevos clientes por compras de ocasión o proximidad. A su vez, esta línea de productos se caracteriza por tener un alto grado de recompra y presenta una excelente oportunidad para que los potenciales y actuales clientes prueben y comprueben la propuesta de valor de la empresa, lo que permitiría **transmitir el concepto de la empresa a través de experiencias concretas** con los clientes. Por otro lado esto posibilitaría que un grupo más amplio de consumidores acceda a la compra de productos, viva la experiencia de servicios de la empresa y posicionaría en función a ello, a la empresa, en sus mentes por el método más efectivo que es la comprobación directa

Dentro de un sector con una propuesta de valor dominada por el factor precio y con escasa diferenciación en la oferta de productos y servicios, pensar y llevar adelante una **estrategia comercial orientada al cliente ofrece grandes posibilidades de diferenciación y fidelización de clientes**, pero requiere un mayor presupuesto e integrar áreas como RRHH, ventas, servicio técnico y gerencia y entrenarlas y alinearlas para consolidar un equipo de trabajo claramente orientado a este fin. Cabe

resaltar que si bien este tipo de estrategias incrementan la inversión en el corto plazo, de ser bien ejecutadas procuran excelentes resultados, ya que **maximizan los retornos a lo largo de todo el ciclo de vida del cliente, disminuyen los costos futuros de captar nuevos clientes** y aseguran un mayor valor total de la empresa en un futuro.

Implementar una estrategia de diferenciación a través de un valor superior para el cliente también hace necesario **alinear la estrategia de compra que aseguren las mejores condiciones de rentabilidad, manteniendo la propuesta de valor de la empresa**. Se trata de tener un stock de productos que permitan cumplir con la propuesta de valor de la empresa centrada en vender productos de buena calidad a precios ventajosos a ambos segmentos del mercado (High End – Estándar) y a su vez cumplir con las condiciones de rentabilidad esperadas de la empresa. Por lo tanto es importante **realizar alianzas estratégicas con marcas que dirijan su oferta a ambos segmentos de mercado** o contratos de exclusividad con proveedores, para aprovechar las sinergias comerciales y asegurar el aprovisionamiento de productos durante todo el periodo de planeamiento.

Dada la complejidad competitiva del sector recomendamos **posicionar a Wan Computers como el especialista en venta de productos informáticos**, esto implica que se proyecte la imagen de una empresa que vende un servicio de asesoramiento profesional y excelente servicio post-venta, minimizando el riesgo de compra, brindando un servicio de confianza, que incluya saber que la empresa va a estar ahí ante cualquier situación que el cliente demande, respaldándolo en los momentos importantes, llegando a convertirse en un aliado del cliente para satisfacer sus necesidades informáticas. Ya que considero que, la empresa no va a ser capaz de perdurar en el tiempo si solo ofrece una propuesta de valor basada en el precio, lugar que hoy está liderado por las grandes cadenas.

En función del posicionamiento logrado en el segmento High End y teniendo una base de datos de las transacciones y datos de estos clientes, más los contactos a través de las redes sociales sería una picardía no desarrollar acciones con esas bases de datos para **fidelizar o retener los clientes más valiosos** que actualmente tiene la cartera de clientes de la empresa.

La elevada referenciación de los clientes ha hecho que hasta ahora no se hayan planificado acciones de promoción comercial, pero la nueva ubicación comercial plantea la **necesidad de iniciar acciones promocionales integradas**, enfocadas al segmento masivo que es el que ofrece las mejores perspectivas de crecimiento y donde la empresa es poco conocida; una de ellas de carácter estratégico, es realizar acciones en co-marketing con tarjetas de créditos o bancos que hagan más atractiva, visible y accesible la oferta a más segmento de mercado con una amplia capacidad de pago y con bajo riesgo de incobrabilidad. Además es necesario crear acciones promocionales que ayuden a hacer entrar al amplio y confortable local comercial a los potenciales clientes que circulan por el área peatonal, como por ejemplo, a través de precios ganchos pero con una clara intencionalidad para que, el cliente, recorra todo el local comercial y pueda conocer el amplio surtido de productos y la calidad de atención de la empresa.

Un aspecto limitante para el crecimiento de Wan Computers es la alta centralización en la toma de decisiones diarias como estratégicas. Este estilo directivo debe flexibilizarse a través de la **delegación de responsabilidades y el planeamiento formal en cada área**, si se desea alcanzar objetivos de crecimientos ambiciosos y mayor capacidad de adaptación a cambios en la empresa.

Por todo lo anteriormente mencionado es muy importante la orientar los recursos de la empresa a través de un plan comercial que busque consolidar ventajas competitivas, focalizándose principalmente en aquellas debilidades de la empresa que pueden ser controladas.

## Capítulo 6

### Lineamientos Corporativos

#### Objetivo Corporativo

De acuerdo a lo propuesto por Jose M. Sainz de Vicuña Ancín (2000) en su obra referido a la formulación de objetivos para una pequeña empresa en una nueva etapa de crecimiento que aspira a ser alguien en el sector, dentro de un mercado en crecimiento, el autor recomienda buscar primero su consolidación a través de un crecimiento alto hasta alcanzar la masa crítica, estando dispuesto a sacrificar rentabilidad a corto plazo, siempre evitando comprometer económica y financiera a la empresa, a fin de asegurar la supervivencia de la misma. En conclusión el objetivo corporativo es:

- Crecer un 35% durante el año 2012 para consolidar la posición de la empresa.

#### Definición del negocio

Wan Computers se encuentra en el negocio del comercio de productos y servicios informáticos dentro de la provincia de Córdoba. Por medio de sus servicios de comercialización, satisface las necesidades de adquisición de equipamientos y servicios de apoyo informáticos a personas que utilizan estos equipos para realizar tareas diversas como el entretenimiento, la comunicación e interacción con otros o como herramienta para desarrollar una actividad profesional.

#### Definición de la Estrategia Corporativa

La estrategia de Wan Computers es de diferenciación entregando un valor superior al comprador ofreciendo y comercializando productos e insumos informáticos de buena calidad, con asesoramiento y atención personalizada, en función de las necesidades del cliente a precios ventajosos y con servicio de post-venta propio.

A este valor lo logra satisfaciendo o superando las expectativas del comprador con respecto a la calidad, servicio, diversidad de productos, trabajando permanentemente con productos de primeras marcas (no genéricos) que aseguren la buena calidad del producto a precios ventajosos para el cliente y para la empresa. Evitando caer en la competencia por precio o por productos genéricos que son de menor calidad y luego llevan un servicio de post venta más costoso para el negocio y más traumático para el cliente, que desvirtúa la relación con el comercio y hace que este último se termine pareciendo a cualquier comercio informático.

Por otro lado tener siempre en stock productos para el segmento High End, brinda una ventaja competitiva (desde la oferta) respecto de los demás competidores ya que estos por esta cuestión lógica de rentabilidad deciden solo traer estos productos por encargo a un precio más elevado por no comprarlos por cantidad.

#### Definición de los Objetivos de Marketing

Análisis previo al planteo de los objetivos:

El mercado de productos informáticos, en donde se encuentra Wan Computers, se encuentra en crecimiento principalmente en el grupo de compradores masivos (según se definió en este trabajo) por el ingreso de nuevos clientes, por la necesidad de renovación de los equipos por obsolescencia de los actuales clientes o quitándoles clientes a la competencia; el grupo de compradores High End también crece pero por motivos de actualización tecnológica y en menor proporción por el ingreso de nuevos clientes o quitándoles clientes a la competencia ya que en el mismo la empresa tiene

una alta participación. A su vez estos clientes High End por lo general comienzan con una maquina promedio y luego van renovando sus equipos a medida que las necesidades de mayores rendimiento van aumentando.

Otra razón a considerar antes de definir los objetivos, es que Wan Computers, se encuentra en un mercado altamente fragmentado con un volumen total de ventas por debajo de su masa crítica, planteando esto, la necesidad de crecer lo suficiente para asegurar la supervivencia de la empresa y consolidar su posición en el mercado, sacrificando rentabilidad a corto plazo y buscando crecimientos superiores a los del mercado para ganar participación y situarse en masa crítica lo antes posible. Este razonamiento también es viable para la situación de la empresa ya que se encuentra en un mercado en expansión con correlación positiva entre la participación de mercado y la rentabilidad a largo plazo favoreciendo la existencia de economías de escala y curvas de experiencia.

Esto señala que la empresa debería definirse **objetivos de crecimiento** para estos dos grupos de compradores siempre ponderados por las razones antes expresadas.

## Objetivos

### Crecimiento

- Incrementar 35% las ventas en el segmento Masivo durante 2012.

Fundamentación: La tasa de crecimiento del mercado es de 25%, por lo tanto, la empresa debe lograr un desempeño superior al crecimiento natural, a fin de alcanzar su masa crítica, a su vez tiene que captar todo el potencial de crecimiento que brinda la ubicación comercial para este segmento.

- Incrementar 30% las ventas en el segmento High End durante 2012.

Fundamentación: La tasa de crecimiento del mercado es de 25%, por lo tanto, la empresa debe lograr un desempeño superior al crecimiento natural, a fin de alcanzar su masa crítica pero teniendo en cuenta el menor potencial de crecimiento de este segmento.

- Fortalecer el posicionamiento, como especialista en productos informáticos de última generación, excelente calidad y precios ventajosos, durante 2012.

Fundamentación: Con 6 años de trayectoria en el mercado se ganó un lugar en la mente de sus clientes como comercio de productos informáticos de gama alta, dada la nueva etapa de crecimiento se hace necesario e indispensable fortificar el posicionamiento actual (un activo intangible muy valioso que posee la empresa), proponiendo un concepto similar pero más amplio que englobe la propuesta de valor a los dos segmentos de mercado que atiende la empresa.

- Lograr un 80% satisfacción de los clientes durante 2012.

Fundamentación: La calidad de atención, el asesoramiento y el servicio de post venta son cuestiones valoradas por el mercado. En la actualidad, la empresa desconoce que opinan sus clientes con respecto a estos temas.

- Fidelizar el 20% de los clientes que mayor facturación promedio tenga durante 2012 (defensa de la fortaleza).

Fundamento: dado que la empresa cuenta con información de la facturación promedio e identifica a sus clientes se toma esta decisión siguiendo los lineamientos de la Ley de Pareto que dice que, el 20% de los clientes genera el 80% de la facturación.

### Estrategia de cartera

Para esta parte del plan se utilizaran como marco de referencias las ideas propuestas por Igor Ansoff (1976), conocida como matriz de dirección del crecimiento, resulta de



gran utilidad sobre todo para las Pymes, dado que este tipo de empresas raramente cuentan con productos líderes (vacas, estrellas). Esta matriz parte de un binomio producto-mercado en función de la actualidad y novedad, para desembocar hacia una línea estratégica de expansión o de diversificación según el caso.

De acuerdo a la situación evidenciada por la empresa tanto en el segmento de clientes Masivos, como en el segmento de clientes High End es necesario plantear estrategias de penetración de mercados y de esta forma aprovechar de manera óptima las oportunidades que ofrece el contexto, trabajando con productos que se conocen y dominan y en mercados conocidos.

Para lograr la penetración será necesario:

- Ser los mejores brindando información y asesoramiento informático.
- Aumentar la publicidad e incentivos para motivar a los clientes a tomar una decisión de comprar.
- Tener un amplio surtido de producto de calidad y a precios ventajosos.
- Brindar un excelente servicio de atención al cliente y de post-venta.
- Atraer clientes de la competencia.

Además, en el segmento de clientes High End para lograr un mayor crecimiento se podría **desarrollar el mercado**, comercializando los productos actuales a mercados que en la actualidad físicamente Wan Computers no llega, esto sería posible una vez fortalecido y consolidado el canal de comercialización e-commerce de la empresa.

### Estrategia de segmentación

Una forma de segmentar este mercado, es tomando en cuenta una de las formas de segmentación de los mercados de consumo propuesto por Philip Kotler (2006, Pág. 255), este autor propone distintas alternativas de variables de comportamiento de los compradores (momento de uso, beneficios buscados, categoría de usuarios, etc.), como los mejores puntos de partidas para segmentar los mercados. En función de la importancia que tiene los beneficios buscados para los compradores de producto e insumos informáticos, realizo una segmentación según los beneficios buscados por los compradores:

Cuadro N° 15: Estrategia de segmentación

Grupo de Compradores	Segmento de mercado	Valores considerados	Tendencia	Estrategia de seg. recomendable	Tipo de compra
High End	Gamer	Productos innovadores (efecto novedad) Precios ventajosos Rapidez de entrega Calidad de producto Alto rendimiento Ser el primero en tener el producto	Moderada	segmento estratégico prioritario <sup>1</sup>	Compra Planificada
	Profesionales	Alta fidelidad del producto Reposición inmediata en caso de fallas Seguridad de datos Buen rendimiento Excelente servicio al cliente Garantía post-venta 24hs	Ascendente	segmento estratégico prioritario	Compra Planificada
Masivo	Ocasionales	Rapidez en el servicio de atención Buen precio Buena atención al cliente Garantía post-venta	Ascendente	segmento estratégico no prioritario <sup>2</sup>	Compra por impulso
	2.0	Buen diseño. Rendimiento medio (usos básicos) Garantía post-venta	Ascendente	segmento estratégico prioritario	Compra intermedia

		Excelente servicio al cliente Facilidad de pago Buen precio			
	Familiar	Adaptabilidad para los diferentes usos Buen precio Facilidad de pago Garantía post-venta	Ascendente	segmento estratégico prioritario	Compra Planificada

1-Segmentos en los que este plan va a centrar todo su esfuerzo comercial y de marketing.

2-Tendrán escasa atención con este plan, aunque nunca serán olvidados desde el punto de vista comercial

### Estrategia de posicionamiento

José M. Sainz de Vicuña Ancín (2000) en su obra explica que la determinación de un posicionamiento adecuado pasa por conseguir una posición singularizada y significativa en un segmento de mercado, para lo que la empresa deberá ser capaz de diferenciarse de sus competidores en algunos aspectos que valora ese segmento estratégico. Como definición de posicionamiento también podemos agregar la definición propuesta por Philip Kotler (2006), éste autor lo define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores y permitan maximizar las utilidades de la empresa. A continuación definiremos la propuesta de valor en función de la estrategia de segmentación, valores buscados, factores de diferenciación de la empresa y la estrategia de posicionamiento recomendada.

Cuadro N° 16: Estrategia de posicionamiento

Estrategia de segmentación	Segmento	Valores considerados	Ventaja competitiva de Wan Computers	Estrategia de posicionamiento recomendada
segmento estratégico prioritario	Gamer	Productos innovadores (efecto novedad) Precios ventajosos Rapidez de entrega Calidad de producto Alto rendimiento Ser el primero en tener el producto	Curva de aprendizaje Stock permanente Alta referenciación Productos recientes Servicio post-venta propio Servicio de atención y asesoramiento personalizado	Exclusividad Calidad de productos Amplio y actualizado stock Precios ventajosos Excelente servicio de post-venta
	Profesionales	Alta fidelidad del producto Reposición inmediata en caso de fallas Seguridad de datos Buen rendimiento Excelente servicio al cliente Garantía post-venta 24hs	Servicios post-venta propio Excelente calidad de productos Servicio de atención y asesoramiento personalizado	Exclusividad Calidad de productos Amplio y actualizado stock Precios ventajosos Excelente servicio de post-venta Asesoramiento personalizado
	2.0	Buen diseño. Rendimiento medio (usos básicos) Garantía post-venta Excelente servicio al cliente Facilidad de pago Buen precio	Precios ventajosos Servicio de atención y asesoramiento personalizado Productos a la medida del cliente. Excelente calidad de productos Servicio post-venta propio	Exclusividad Calidad de productos Amplio y actualizado stock Precios ventajosos Excelente servicio de post-venta Asesoramiento personalizado
	Familiar	Adaptabilidad para los diferentes usos Buen precio Facilidad de pago Garantía post-venta	Precios ventajosos Servicio de atención y asesoramiento personalizado Productos a la medida del cliente. Excelente calidad de productos Servicio post-venta propio	Calidad de productos Amplio y actualizado stock Precios ventajosos Excelente servicio de post-venta Asesoramiento personalizado

segmento estratégico no prioritario	Ocasionales	Rapidez en el servicio de atención Buen precio Buena atención al cliente Garantía post-venta	Proximidad Precios ventajosos Servicio de post-venta propio	Servicio rápido de atención Proximidad Excelente servicio de post-venta
-------------------------------------	-------------	---	---	---

Como se puede observar en el cuadro anterior, la estrategia de posicionamiento evidencia varios puntos en común para los diferentes segmentos de mercados a los que la empresa dirige la oferta. Por lo tanto la propuesta de valor debería basarse en los siguientes atributos de valor:

- Exclusividad de los productos y servicios ofrecidos preferentemente para los segmentos High End
- Calidad de productos: comercializar productos de marcas conocidas y de buena calidad que le aseguren un buen desempeño al cliente, y reduzcan los costos del servicio de post-venta, permitiendo que la gestión de la empresa se centre en crear relaciones duraderas con los clientes evitando, sobrecargar los costos del servicios de post-venta y el fracaso de la relación con el cliente.
- Amplio y actualizado stock: de este depende que el surtido de productos que ofrezca la empresa sea competitivo respecto de lo que pudiera ofrecer la competencia, pero siempre en función de las necesidades de cada segmento.
- Precios ventajosos: lograr precios ventajosos no es lo mismo que precio bajos, muchas veces el cliente cuando compra un producto informático, cuyo nivel de obsolescencia y riesgo de hacer una mala compra por falta de conocimientos específicos es altísimo, valora con el tiempo, que en el momento de tomar la decisión de compra el vendedor lo haya sabido asesorar correctamente para hacer una buena compra habiendo evitado que lo barato le salga caro. Por otro lado la empresa debe ser consciente de presentar una oferta a precios competitivos pero sin que esto implique que sean los más bajos.
- Excelente servicio de post-venta: la confianza se construye por eso es importante como factor de diferenciación que al momento, que los clientes de la empresa tengo un problema con algún producto, encuentren en la empresa, el apoyo y la infraestructura necesaria para resolver esa situación con el menor tiempo y costo posible.
- Asesoramiento personalizado: en la misma línea de lo expresado anteriormente la atención personalizada honesta, sincera y en función de lo que el cliente necesita, es un aspecto muy valorado en general por los clientes de todos los rubros; pero más en este rubro en donde en muchos competidores prevalece por la competencia por precio y termina socavando la capacidad de atención honesta y confiable al cliente.

### Estrategia de fidelización

Las estrategias de fidelización de Wan Computers se centran, en los clientes que mayor facturación promedio tengan a lo largo de todo el año, por los motivos anteriormente mencionados en el análisis previo al planteo de los objetivos. Hay que destacar el sentido de exclusividad y prestigio, que debe lograr, esta estrategia en sus beneficiarios. El fin de esta estrategia es fortalecer las relaciones con los clientes y mantenerlos satisfechos, creando lazos estables con ellos y así poder mantener la cartera, evitando que este segmento de clientes valiosos sea fácilmente tentado por la competencia. Para esto, se propone que Wan Computers lleve a cabo acciones de marketing relacional creando relaciones duraderas a largo plazo.

Sin embargo algunas acciones también serán dirigidas a la totalidad de los clientes debido, a que todos contribuyen, a lograr los objetivos de la empresa. Para esto la empresa debería establecer canales de conversación por medio de herramientas como web 2.0, realizando encuestas de satisfacción para saber cuáles son los motivos de descontento y poder reducirlos, armando un tablero de gestión con

indicadores de procesos y realizando un programa de Mono-Sponsor por medio de una tarjeta con la que los clientes Premium obtengan beneficios exclusivos y diferenciados.

#### Lineamientos estratégicos de fidelización

- Establecer canales de conversación, con sus clientes, a través de web 2.0
- Realizar monitoreos de satisfacción a clientes los de Wan Computers.
- Realizar un programa de Mono-Sponsor para los clientes Premium.



### Estrategias funcionales

#### De precio

- Lograr precios competitivos formalizando acuerdo de distribución o exclusividad con fabricantes, marcas y distribuidores.
- Hacer acuerdos comerciales con entidades de crédito regionales que disminuyan los costos de vender con financiación de terceros.

#### De producto

- Mantener la política de stock y categorías orientadas al segmento High End.
- Ampliar el stock de productos orientados al segmento Masivo sumando segundas marcas pero de buena calidad.
- Incentivar a los actuales clientes para que actualicen sus ordenadores.

#### De distribución

- Incentivar a los clientes High End a comprar por el canal e-commerce.

#### De comunicación

- Realizar acciones promocionales para captar más clientes en el local físico.
- Hacer acuerdos de co-Marketing con entidades de crédito regionales, para captar su cartera de clientes.
- Realizar eventos de presentación de productos innovadores.

#### De personas

- Establecer un cronograma de capacitación para todos los integrantes de la empresa a fin de crear un espíritu de trabajo orientado hacia el cliente.
- Establecer un sistema de incentivos y premios que involucre a todos los empleados en función del logro de los objetivos comerciales y resultados de satisfacción de la empresa.

#### De procesos

- Diseñar flujos de operaciones de los servicios para estandarizar los procesos de prestación de los servicios dentro de parámetros de calidad preestablecidos.

#### De evidencia física

- Innovar con el diseño de vidrieras temáticas y atractivas que despierten la curiosidad y disminuyan la barrera de ingreso del cliente al local.

Cuadro Nº 17: Cuadro Estratégico

Objetivos de Marketing	Estrategias de Mkt	Programas	Plazos	Resp.
Incrementar 35% las ventas en el segmento Masivo durante 2012.	Penetrar el segmento masivo por medio de alianzas con marcas/distribuidores.	Crear sinergia comercial	En.-Dic. 2012	Socio gerente y Enc. De Canal e-com.
	Penetrar el segmento masivo por medios acuerdos comerciales con tarjetas de crédito.			
	Posicionar los atributos de la empresa según segmentos prioritarios	Comunicación Institucional		
	Desarrollo de clientes facilitando la experiencia de compra.	Actualizalo... actualizate!		
	Diferenciar de forma atractiva la imagen del frente del local y facilitar el ingreso al local comercial.	Vidrieras Temáticas		
Incrementar 30% las ventas en el segmento High End durante 2012.	Penetrar el segmento High End por medio de alianzas con marcas/distribuidores.	Crear sinergia comercial	En.-Dic. 2012	Socio gerente y Enc. De Canal e-com.
	Penetrar el segmento masivo por medios acuerdos comerciales con tarjetas de crédito.			
	Desarrollo de canal e-commerce	Promoción del Canal E-commerce		
	Reforzar el vínculo comercial con los clientes de mayor valor para la empresa	Eventos de presentación de productos		
	Desarrollo de clientes facilitando la experiencia de compra.	Actualizalo... actualizate!		
	Posicionar los atributos de la empresa según segmentos prioritarios	Comunicación Institucional		
Fortalecer el posicionamiento, como especialista en productos informáticos de última generación, excelente calidad y precios ventajosos, durante 2012.	Diferenciar la imagen del local y facilitar el ingreso.	Vidrieras Temáticas	En.-Dic. 2012	Socio gerente y Enc. De Canal e-com.
	Aumentar la notoriedad del canal e-commerce.	Promoción del Canal E-commerce		
	Crear servicios innovadores que diferencien la empresa en el mercado.	Actualizalo... actualizate!		
	Fortalecer el posicionamiento para con clientes de mayor valor para la empresa.	Eventos de presentación de productos		
	Posicionar los atributos de la empresa según segmentos prioritarios	Comunicación Inst.		
Lograr un 80% satisfacción de los clientes durante 2012.	Conocer el porcentaje de satisfacción de los clientes.	Medición de calidad	En.-Dic. 2012	Socio gerente
	Alinear los RRHH a la estrategia de valor de la empresa.	Capacitación y motivación del pers. de contacto		
Fidelizar el 20% de los clientes que mayor facturación promedio tenga durante 2012.	Brindar beneficios especiales a los clientes más valiosos.	Adm. Base de clientes	En.-Dic. 2012	Socio gerente
	Categorizar y identificar los clientes.	¡Gracias por pertenecer!		
	Alinear los RRHH a la estrategia de valor de la empresa	Capacitación y motivación del pers. de contacto		

**Cuadro N° 18: Impacto de los programas sobre los objetivos de Marketing**

Se definió el impacto de los programas en función de la contribución que aportan a la consecución del objetivo de marketing, por lo tanto para poder cumplir con cada objetivo es muy importante llevar adelante los programas en función del impacto estimado.

Programa	Impacto	Objetivo de Marketing	Programa	Impacto	Objetivo de Marketing
Actualizalo... actualizate!	5%	Fortalecer el posicionamiento, como especialista en productos informáticos de última generación, excelente calidad y precios ventajosos, durante 2012.	Crear sinergia comercial	40%	Incrementar 35% las ventas en el segmento Masivo durante 2012.
Eventos de presentación de productos	15%		Actualizalo...actualizate!	5%	
Promoción del Canal E-commerce	10%		Administrar la base de clientes	10%	
Vidrieras Temáticas	10%		Promoción del Canal E-commerce	5%	
Comunicación Institucional	60%		Vidrieras Temáticas	15%	
Eventos de presentación de productos	20%	Fidelizar el 20% de los clientes que mayor facturación promedio tenga durante 2012.	Comunicación Institucional	25%	Incrementar 30% las ventas en el segmento High End durante 2012.
¡Gracias por pertenecer!	60%		Crear sinergia comercial	40%	
Capacitación y motivación del pers. de contacto	20%		Actualizalo...actualizate!	5%	
¡Gracias por pertenecer!	40%	Lograr un 80% satisfacción de los clientes durante 2012.	Administrar la base de clientes	5%	
Administrar la base de clientes	5%		Promoción del Canal E-commerce	10%	
Capacitación y motivación del pers. de contacto	10%		Vidrieras Temáticas	15%	
Medición de la calidad de servicio	35%		Comunicación Institucional	25%	
Eventos de presentación de productos	10%		Eventos de presentación de productos	5%	

## Planes de Acción

### Programa: Administrar la base de clientes

#### Objetivo de Marketing

##### Primario

- Incrementar 35% las ventas en el segmento Masivo durante 2012.
- Incrementar 30% las ventas en el segmento High End durante 2012.

##### Secundario

- Lograr un 80% satisfacción de los clientes durante 2012.

#### Introducción

El objetivo principal de este programa es conocer las características de los clientes de Wan Computers, qué compran, cuándo compran, con qué frecuencia compran, cuánto gastan, con qué método pagan, sus requerimientos insatisfechos, preferencias personales y marcas preferidas.

Teniendo en cuenta el software de gestión que actualmente tiene la empresa es imprescindible poner en marcha acciones que permitan aprovechar toda la información comercial que este programa posee, para administrar acciones comerciales enfocadas según los diferentes perfiles de clientes de la empresa y que permitan maximizar las ganancias de la misma.

La información de la base de datos de clientes, es de vital importancia para desarrollar estrategias de ventas que incrementen los ingresos de la empresa y a su vez permiten proteger a los clientes de las acciones de la competencia.

#### Objetivos del programa

- Conocer los diferentes perfiles de clientes de la empresa.

#### Metodología

Se tomará de la base de datos de la empresa información sobre: sexo, edad, frecuencia de compra, recencia de compra, montos de compra, tipo de producto comprado, forma de pago, requerimientos insatisfechos, preferencias personales, y marcas preferidas para orientar la política comercial de la empresa.

En base a esta información obtenida se armaran grupos de compradores que compartan características comunes, para luego en función de ellos, enviar propuestas promocionales ajustadas a sus potenciales necesidades. Esta administración de los datos de los clientes permitirá:

- Mantener comunicación constante con los clientes (mail, teléfono, correo etc)
- Conocer las tendencias de compra del mercado objetivo.
- Personalizar la atención a los clientes.
- Utilizar segmentos específicos de clientes para colocar productos específicos.
- Comentar las novedades, promociones y noticias relacionadas con el negocio.
- Identificar clientes que llevan tiempo sin comprar para emprender alguna acción.
- Realizar ofrecimientos de venta cruzada (cuando uno sabe lo que cada cliente compra es simplemente una cuestión de cruzar ventas de productos relacionados)

- Identificar los mejores clientes con el objetivo de concentrar en ellos los esfuerzos comerciales
- Satisfacer requerimientos insatisfechos
- Gestionar en tiempo y en forma pedidos a proveedores.

En fin, la administración de la base de datos resultará ser un instrumento comercial muy valioso ya que permitirá hacer uso más eficiente de los recursos que se destinen a las acciones de Marketing. Para realizar el análisis de las bases de datos se contratará los servicios de un profesional externo con conocimientos especializados en el manejo de base de datos durante la primera quincena del mes de enero y julio, a su vez esta dos mediciones podrán establecer si existieron hasta ese momento cambios significativo en los grupos y perfiles de clientes de la empresa.

### **Responsable**

El responsable de la contratación de la mano de obra especializada será el socio gerente.

### **Costo**

El costo de este programa serán los honorarios de los servicios profesionales que se contrate. Se estima un costo por hora trabajada de \$100 durante cinco días de 8hs de trabajo, lo que da un total de \$4000 x2 mediciones (enero y julio)

### **Tiempo**

La administración de la base de datos comenzará desde el primer mes de aplicación del plan, y se incorporará a la empresa como una actividad permanente dentro de su política comercial.

### **Control**

Se realizarán reuniones mensuales con el socio gerente de la empresa para mostrar los avances, resultados de la gestión y corregir posibles desvíos.

## **Programa: Crear sinergia comercial**

### **Objetivo de Marketing**

#### **Primario**

- Incrementar 35% las ventas en el segmento Masivo durante 2012.
- Incrementar 30% las ventas en el segmento High End durante 2012.

#### **Secundario**

- Fortalecer el posicionamiento, como especialista en productos informáticos de última generación, excelente calidad y precios ventajosos, durante 2012.

### **Introducción**

Dentro de un mercado altamente fragmentado con condiciones de competencia muchas veces agresivas, con disposiciones gubernamentales que dificultan el abastecimiento de productos, y con la oferta de productos en cuotas como unos de los motores del consumo de los últimos años, es necesario formalizar acuerdo comerciales de distribución y financiación que aseguren el aprovisionamiento de productos de buena calidad, mejoren las condiciones de costos y permitan compartir los esfuerzos comerciales a través de la sinergia comercial para lograr mejores resultados comerciales que maximicen los ingresos de la empresa.



Por otro lado contar con productos con condiciones de ventas atractivas para el cliente se transforma en una ventaja competitiva para la empresa y hace que la oferta, según el valor cuota, sea más accesible a más segmentos de mercados.

### Objetivos del programa

- Cerrar 5 acuerdos de sinergia comercial con distribuidores o marcas de productos informáticos durante los primeros dos meses del año 2012 y que se prolonguen durante todo el año.
- Tener activo todos los meses, por lo menos un convenio comercial con tarjetas de créditos locales y regionales a partir de marzo de 2012.

### Metodología

Acuerdos con Marcas o Distribuidores

Establecer contacto con los referentes de cada empresa distribuidora o marca de productos informáticos que comercializan productos dirigidos a los segmentos de mercado que atiende Wan Computers. Lo que se busca lograr en las negociaciones de estos acuerdos es:

- Exclusividad de distribución o lanzamientos
- Descuento por lotes de compra
- Apoyo para acciones Marketing
- Programación de entregas

Para lograr dichas metas la empresa está dispuesta a:

- Asegurar espacios en góndolas o asignar espacios exclusivos en m<sup>2</sup>.
- Comunicación exclusiva de la marca o productos en todas las comunicaciones de la empresa.
- Programar lotes de comprar.
- Organización de eventos de promoción o lanzamientos.
- Canales de comercializan directos al cliente final.
- Prestigio y cartera de clientes.

Acuerdos con Tarjetas de créditos

Establecer contactos con las áreas encargadas de la atención a establecimientos de las diferentes **empresas de tarjetas de créditos locales y regionales** a fin de negociar acciones en conjunto. Lo que se busca lograr en las negociaciones de estos acuerdos es:

- Participar en las comunicaciones directas a los clientes de las tarjetas de créditos.
- Programar agenda de acciones durante todo el año 2012.
- Disminuir los costos financieros de las ventas con tarjetas
- Incrementar las ventas dentro de la cartera de cliente de cada tarjeta.

Para lograr dichas metas la empresa está dispuesta a:

- Dar exclusividad o preferencia como medio de pago.
- Mayor participación como medio de pago en las ventas de la empresa.
- Brindar una oferta atractiva que se transforme en un beneficio para los clientes de la tarjeta.

Es importante establecer contacto en forma personalizada y entregar regalos de membrecía a quienes toman las decisiones de estos acuerdos comerciales y lograr relaciones interpersonales duraderas.

### Plazo de las distintas actividades

Actividad	Inicio	Fin
1. Establecer contacto	01/01/12	15/01/12
2. Negociar acuerdos	15/01/12	15/02/12
3. Cerrar acuerdos y definir programa de agenda	15/02/12	28/02/12

Plazo total del programa

01/01/12

28/02/12

### Responsable

El responsable de la negociación de estos acuerdos será el socio gerente de la empresa.

### Costo

Para llevar adelante este programa no es posible cuantificar un monto definido o presupuesto, pero se estima a modo de referencia, un monto fijo de presupuesto que será administrado en función de las necesidades de camaradería, los costos derivados de la participación dentro de las comunicaciones de las entidades de crédito con sus socios y los descuentos o aportes (en producto y dinero) que podrían recibir la empresa de los acuerdo con las marcas – fabricante o distribuidores. Definiendo como el estado ideal de situación la realización de cuatro acuerdos comerciales con las entidades financieras (ej.: dos con Naranja y dos con Cordobeza) durante el año y consiguiendo un aporte del 40% por parte de las marcas-fabricante o distribuidores para sobre el costo total del programa.

Por tanto se estima un presupuesto de \$14000.

### Control

Se realizarán reuniones semanales entre el socio gerentey personal de administración de la empresa para evaluar los avances de las negociaciones, corregir posibles desvíos y establecer caminos de mejoras.

## Programa: Capacitación y motivación del personal de contacto

### Objetivo de Marketing

#### Primarios

- Lograr un 80% satisfacción de los clientes durante 2012.
- Fidelizar el 20% de los clientes que mayor facturación promedio tenga durante 2012.

#### Secundarios

- Fortalecer el posicionamiento, como especialista en productos informáticos de última generación, excelente calidad y precios ventajosos, durante 2012.

### Introducción

Para servir al cliente externo primero hay que proponer servir al cliente interno, es por esto que, antes de implementar un programa de fidelización o de proponerse lograr un servicio superior de atención al cliente, se debe incentivar y capacitar al personal de contacto, a fin de alinearlos en el logro de la satisfacción y lealtad de los clientes. Teniendo en cuenta que son la cara visible de la empresa ante el cliente, sus acciones influye directamente en la percepción de valor y calidad de los servicios que son prestados a los clientes. Por lo que es importante que, los rrhh asignados, tengan claras instrucciones e indicaciones a cerca de su rol, la importancia del mismo y como un buen desempeño, contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

### Objetivos del programa

- Capacitar e instruir al personal para mejorar la satisfacción de los clientes.
- Predisponer, hacia una actitud proactiva a la hora de resolver las demandas de los clientes y no clientes que tengan contacto con la empresa.

## Metodología

Partiendo de una visión holística del personal de contacto se delinearán tres procedimientos a llevar a cabo para fortalecer y predisponer su capacidad de desempeño en función de la estrategia de la empresa. Por un lado se brindarán cursos especializados in-house para el personal de contacto con el fin de dotarlos de herramientas cognitivas que ayuden a cumplir su rol de manera eficiente y contribuyan a lograr los objetivos de la empresa. Dichos cursos se realizarán bimensualmente y tendrán una duración de 4 hs, durante todo el año 2012.

Temas de la capacitación

- Importancia de su rol en la empresa
- Actitud responsiva y cordial en el trato con el cliente.
- Técnicas de ventas y estrategias de atención al cliente.
- Tácticas de negociación y resolución de conflicto ganar-ganar.
- Métodos para pedir datos al cliente.
- Técnica de operación para la carga de datos al sistema de bases de datos de la empresa.

Por otro lado, todos los meses se realizará una cena informal en un lugar a confirmar (puede ser la casa del socio gerente), un día del mes consensuado en que todos puedan ir, para fortalecer las relaciones interpersonales de los integrantes de toda la empresa y crear un ambiente distendido donde se puedan escuchar todas las opciones de mejoras por parte de los integrantes del equipo de trabajo. Y por otro lado se establecerá un sistema de premios mensual en función de los resultados de las mediciones de satisfacción de los clientes. Dichos premios serán propuestos por los empleados y luego consensuados con el socio gerente quién determinará la viabilidad de los mismos, no pudiendo ser monetarios.

## Plazo de las distintas actividades

Actividad	Inicio	Fin
Etapa 1: armado de los programas de capacitación	01/01/12	31/01/12
Etapa 2: ejecución del programa.	01/02/12	31/12/12
Plazo total del programa	01/01/12	31/12/12

## Responsables

El responsable de este programa será el socio gerente.

## Control

Se realizará en función del programa de medición de la calidad de servicios, el último día hábil de cada mes, para con dichos resultados evaluar las correcciones necesarias.

## Costo

Actividad	Costo
Contratar un capacitador (precio por hora de capacitación \$100) 4hs por mes.	\$4800
Cena informal (\$350 por cena)	\$4200
Costo total	\$9000

## Comunicación de programa

Este programa será comunicado a través de medios de comunicación interna.

## Programa: **Medición de calidad de servicio**

### Objetivo de Marketing

#### Primario

- Lograr un 80% satisfacción de los clientes durante 2012.

#### Secundario

- Fidelizar el 20% de los clientes que mayor facturación promedio tenga durante 2012.
- Fortalecer el posicionamiento, como especialista en productos informáticos de última generación, excelente calidad y precios ventajosos, durante 2012.

### Introducción

Este programa nace de la necesidad de contar con indicadores de procesos que proporcionen información periódica sobre los pensamientos, sentimientos y actitudes de los clientes de la empresa. Los cambios en estas variables, anteceden, a cambios en los comportamientos futuros de los clientes, por lo que tener a tiempo dichos datos permite corregir desviaciones, evitando que estas alteren los resultados finales de la empresa, siempre que sean identificadas y corregidas a tiempo.

### Objetivos del programa

- ⇒ Contar con un sistema de monitoreo de la calidad de los servicios brindados durante todo el año 2012.
- ⇒ Alcanzar una 80% de satisfacción de los clientes al final de año.

### Metodología

Etapa 1: Buzón de opiniones físico: se deberá colocar en el salón de recepción, junto con cupones de opinión y una lapicera. Además, se deberá recomendar a los clientes a que viertan sus opiniones en el mismo, antes de su retiro.

- Colocación de buzón.
- Armado del cupón de opinión.
- Recolección y procesamiento de cupones de manera semanal.
- Generar informe, conclusiones y recomendación de acciones correctivas.

Buzón de opiniones on-line: Se colocará un link en la página de e-commerce, vinculado con una interfaz que le ofrezca al cliente de la página web dejarnos sus sugerencias y opiniones bajo la promesa de darle una respuesta en un plazo no mayor a 48hs. hábiles.

- Colocación de buzón en la página de e-commerce.
- Responder y procesar las consultas y opiniones, y asignar al área que corresponda.
- Generar informe, conclusiones y recomendación de acciones correctivas.

Etapa 2: Convocar a los clientes de la empresa que son seguidores del Facebook de la empresa, a que comenten sus experiencias de compra o de utilización de los servicios de atención pudiendo darles una respuesta a través de este mismo canal en un plazo no mayor a 48hs. hábiles. También se enviará a todos los clientes de la base de datos de la empresa, una invitación para que se unan a la cuenta, esta herramienta

nos permitirá darnos a conocer como empresa, poder exhibir nuestros productos y recibir propuestas, preguntas y demás intereses de los miembros.

- a) Enviar invitaciones (Wan Computers te invita a ser parte de su comunidad hacete fan, dejanos tus comentarios)
- b) Administrar y responder las preguntas y consultas.
- c) Generar temas de interés que lograr involucrar y hacer participar a los contactos.
- d) Alimentar el crecimiento orgánico de la red.

Etapa 3: Encuesta telefónica: utilizando los datos de los clientes del sistema de base de datos, se elegirán a juicio 10 clientes que se hayan comprado durante el último mes, se los contactará y encuestará, a fin de obtener opiniones personales sobre los servicios recibidos

- a) Armado del cuestionario
- b) Elección de las unidades muestrales de la base de datos
- c) Ejecución
- d) Informe y conclusiones

Etapa 4: Integración de las etapas anteriores: Cada herramienta utilizada con sus correspondientes informes y conclusiones serán organizadas en un tablero de control por un profesional externo, logrando así, una perspectiva global de la calidad de servicio que recibe el cliente de Wan Computers.

Etapa 5: Medición mes a mes de la calidad de los servicios de atención

#### Plazo de las distintas actividades

Actividad	Inicio	Fin
Etapa 1- Buzón de Opiniones	01/01/12	15/01/12
Etapa 2- Administración de cuenta en Facebook	01/01/12	25/01/12
Etapa 3- Diseño y realización de encuestas de satisfacción	01/01/12	25/01/12
Etapa 4- Armado de tablero de control	25/01/12	01/02/12
Etapa 5: Medición mes a mes	01/02/12	31/12/12
Plazo total del programa	01/01/12	31/12/12

#### Responsables:

El responsable de la ejecución del programa es el socio gerente de la empresa y el encargado del canal e-commerce será responsable de la administración de la cuenta Facebook y del buzón de opiniones on-line.

#### Control

El control será mensual a cargo del socio gerente y estará basado en un monitoreo constante sobre la ejecución del programa, con el fin de asegurar la representatividad y veracidad de los resultados expresados en los informes mensuales que arrojará el tablero de control.

#### Costo

Las tareas operativas serán realizadas íntegramente por los empleados de la empresa, el análisis y presentación de los resultados será realizado por un profesional de Marketing externo a la empresa como contraprestación de honorarios por \$700 por cada presentación mensual del tablero de control de indicadores.

## Comunicación de programa

El programa se comunicara con herramientas de comunicación interna (banners, folletos, etc.) y a través de la página web.

## Programa: Promoción del Canal E-commerce

### Objetivo de Marketing

#### Primarios

- Incrementar 30% las ventas en el segmento High End durante 2012.

#### Secundarios

- Incrementar 35% las ventas en el segmento Masivo durante 2012.
- Fortalecer el posicionamiento, como especialista en productos informáticos de última generación, excelente calidad y precios ventajosos, durante 2012.

### Introducción

En función de las ventajas competitivas y de costos que ofrece el canal comercial e-commerce es necesario poner en marcha tácticas de Marketing para promoción e incentivar a los clientes y potenciales clientes de la empresa para que conozcan las ventajas y beneficios de realizar sus transacciones de compra por este canal, con una clara proyección para ir migrando clientes del canal tradicional a este nuevo formato tienda virtual. Es interesante aclarar que se enfoca principalmente la promoción en los clientes del segmento High End ya que se determinó que estos son los actualmente más predisuestos a utilizar este canal.



### Objetivos del programa

- Incentivar a los clientes principalmente del segmento High End a utilizar este canal comercial.

- Incrementar las ventas a través del canal e-commerce.

### Metodología

Se realizarán acciones de promoción del canal e-commerce por medio de las siguientes herramientas de comunicación.

Email-Marketing: se enviarán mensualmente, e-mailing con información y novedades sobre las ofertas de la empresa, siempre con la intención de convocar al cliente a que visite la página web de la empresa e interactúe a través de este canal. Se utilizarán las direcciones de la base de datos de la empresa para este fin.

Redes sociales: los mismos mensajes se publicarán en el Facebook de la empresa y se utilizará la cuenta en twitter para comunicar novedades y lanzamientos integrando un mensaje uniforme en todos los medios.

Web Banners: se incluirá dentro de la página web de la empresa banners sobresalientes con enlaces, en la misma línea de comunicación, que direcciones al cliente web a ver los contenidos, persuadiéndolos a realizar la compra de determinados productos

Posicionamiento en buscadores: se contratarán los servicios de Google para realizar una campaña Adwords, durante todo el año 2012, a su vez se colocará en host el código de Google Analytics (herramienta para la gestión del tráfico web).

Línea de Contacto 0-810: se habilitará una línea de contacto para que los clientes puedan realizar consultas y comprar en línea con el apoyo de un asistente comercial.

Lo que se busca lograr con estas acciones promocionales integradas es:

- Ventas cruzadas
- Informe de novedades
- Confirmar la disponibilidad de artículos solicitados por los clientes
- Informar sobre liquidaciones
- Informar sobre lanzamientos de temporada
- Lanzamiento de ofertas
- Lograr presencia en fechas claves de consumo (inicio de clases, día del padre, día de la madre, navidad)

Como beneficios para los clientes que utilicen esta canal y para construir confianza con los mismos, la empresa ofrecerá un año de servicio técnico sin cargo para todos equipos comprados por este canal y envió sin cargo en 24hs de todos los productos comprados por este canal dentro de la ciudad de Córdoba y alrededores. Los costos de dichos servicios ya estarán incluidos implícitamente dentro de precios de los productos.

### Plazo de las distintas actividades

Actividad	Inicio	Fin
Email-Marketing, Redes sociales, Web Banners	01/02/12	31/12/12
Posicionamiento en buscadores	01/01/12	31/12/12
Línea de Contacto 0-810	01/01/12	31/12/12
Buscar y seleccionar servicio de mensajerías	01/01/12	31/01/12
Plazo total del programa	01/01/12	31/12/12

### Responsables

El responsable de este programa será el encargado del canal e-commerce de la empresa y se contratarán los servicios de un Diseñador Gráfico para el diseño congruente e integrado del material promocional.

### Control

Se utilizará la herramienta Google Analytics para medir las variaciones en el tráfico de la página web. También se medirá la variación en la cantidad de transacciones por medio del canal e-commerce.

### Costo

Actividad	Costo
Diseño de material (terciarizado, \$400 por diseño de cada acción mensual)	\$4800
Línea 0-810 (se estima ya que la misma puede variar según la cantidad de llamadas)	\$1200
Posicionamiento en buscadores	\$2500
Costo total	\$8500

Para determinar el costo de realizar la acción de posicionamiento en buscadores se utilizó la opción de oferta de costo por clic (CPC), lo cual significa que acumulan costos según la cantidad de clics que reciben los anuncios de la empresa. Utilizando esta opción, el importe que se cobra por clic depende, en parte, de la oferta de costo máximo por clic que estableció la empresa para su cuenta en Adwords y de la cantidad de veces que alguien haga clic sobre los anuncios de la empresa.

Partiendo de un costo por clic máximo promedio de \$0,25 para el grupo de palabras indexadas, dentro de un radio geográfico semejante al radio provincial, la inversión presupuestada cubriría el costo de aprox. 5000 clic., partiendo de estos supuesto, se propuso la empresa realizar dos campañas anuales de posicionamiento en buscadores, asignado el monto total en dos etapas de \$1250 para cada semestre.

### Comunicación de programa

Este programa será comunicado directamente al responsable del programa.

## Programa: Eventos de presentación de productos

### Objetivo de Marketing

#### Primarios

- Fidelizar el 20% de los clientes que mayor facturación promedio tenga durante 2012.
- Crecer un Incrementar 30% las ventas en el segmento High End durante 2012.

#### Secundarios

- Fortalecer el posicionamiento, como especialista en productos informáticos de última generación, excelente calidad y precios ventajosos, durante 2012.

### Introducción

Teniendo en cuenta la importancia de fortalecer las relaciones con los clientes más valiosos de la empresa otorgándoles motivos para que sigan comprando y renovando sus equipos y también para fortalecer los vínculos relacionales que le permitan a la



empresa tener un feedback sobre la experiencia de sus clientes. Se propone realizar eventos de lanzamiento o presentación de los nuevos productos e innovaciones que surjan en el sector. Siendo los primeros como resellers en realizar este tipo de acciones.

### Objetivos del programa

- ⇒ Incrementar las ventas en el segmento High End
- ⇒ Reforzar el vínculo comercial con los clientes de mayor valor para la empresa.
- ⇒ Motivar a los distribuidores y marcas a realizar acciones promocionales en conjunto.



### Metodología

Se organizarán dos eventos de lanzamiento o presentación de productos dirigidos a los clientes que mayor ticket promedio tengan en los últimos tres meses. El mismo se realizará en las instalaciones del local comercial.

Etapa 1: Negociar y definir con distribuidores y marcas los productos de interés que participarán en cada evento y definir agenda de fechas.

Etapa 2: Organizar evento

- Coordinar y definir cronograma de actividades del evento. Armar un cupón donde cada participante dejará sus datos para participar de sorteos y entrega de premios. A su vez esta información será utilizada para enviar futuras acciones de marketing directo.
- Diseñar material de comunicación, enviar invitaciones y armar lista de asistentes.
- Contratar servicios de actores para animación temática del evento y servicio de catering para recibir a los invitados.

Etapa 3: Analizar resultados y proponer acciones de mejoras.

### Tiempo

Se realizarán dos eventos en total, uno la primera quincena del mes de agosto y el otro, la primera quincena del mes de noviembre.

Actividad	Inicio	Fin
Etapa 1- Negociar y definir con distribuidores y marcas	01/01/12	15/01/12
Etapa 2- Organizar y realización de los eventos	01/07/12 y 01/09/12	15/08/12 y 15/11/12
Etapa 3- Analizar resultados	15/08/12 y 15/11/12	21/08/12 y 21/11/12
Plazo total del programa	01/01/12	31/12/12

### Responsables

El responsable de este programa será el encargado del canal e-commerce de la empresa.

### Control

Se realizarán reuniones semanales durante los meses de julio y octubre entre el socio gerente y el encargado del canal e-commerce de la empresa para evaluar los avances de las negociaciones y de la organización de los eventos.

### Costo

Se estima que participarán unos 50 clientes en cada evento.

Actividad	Costo
Diseño de material gráfico x2	\$800
Animación del evento x2	\$2000
Servicio de catering x2	\$800
Costo total	\$3600

### Comunicación de programa

El programa será comunicado por e-mails a la base de clientes, página web y redes sociales.

## Programa: ¡gracias por pertenecer!

### Objetivo de Marketing

#### Primario:

- Fidelizar el 20% de los clientes que mayor facturación promedio tenga durante 2012.

#### Secundario:

- Lograr un 80% satisfacción de los clientes durante 2012.

### Introducción

El propósito de este programa es fortalecer las relaciones con los clientes más valiosos (Premium) de la empresa otorgándoles motivos para que sigan comprando y renovando sus equipos en Wan Computers

#### Objetivos del programa

- ⇒ que el 80% de los clientes Premium acepten participar en el programa
- ⇒ Re identificar al 20% de los clientes más valiosos



#### Metodología

Primero se seleccionará de la base de datos de la empresa al 20% de los clientes que mayor ticket promedio tengan durante los últimos 6 meses. Luego se los contactará por mail para informarles que han sido seleccionados para participar de un selecto programa de beneficios como cliente de Wan Computers, dichos beneficios podrían ser:

- Participar de los eventos exclusivos organizados por Wan Computers.
- Participar en descuentos especiales en la compra de productos complementarios a los que ya comprar.
- Recibir información sobre avances y nuevos productos.
- Recibir regalos personalizados en su día de cumpleaños.
- Participar de sorteos de viajes a eventos relacionados con innovaciones informáticas o áreas profesionales de los clientes.
- Envío de productos a modo de prueba
- Recibir descuentos especiales para la renovación de sus equipos.

Una vez que los clientes confirmaron su interés en participar del programa se les enviará por correo postal una tarjeta exclusiva de identificación personal, con ella podrán acceder a todos los beneficios del programa y deberán contestar por una serie de datos filiatorios para poder ajustar mejor la propuesta de beneficios.

Luego a través los medios de contacto elegidos por los clientes recibirán, a lo largo del año, información de los beneficios y promociones del programa.

Dichos beneficios y promociones serán enviados una semana antes de las fechas estratégicamente elegidas, en función del stock y remanentes de productos de la empresa.

### Plazo de las distintas actividades

Actividad	Inicio	Fin
1. Identificación de los clientes	01/05/12	15/05/12
2. Envío de invitación a participar del programa	15/05/12	21/05/12
3. Creación de base de datos	21/05/12	30/05/12
4. Envío de carta de bienvenida y mail para completar datos.	01/06/12	07/06/12
5. Envío de promociones y beneficios	07/06/12	15/12/12
6. Re identificar clientes valiosos	15/12/12	31/12/12
Plazo total del programa	01/05/12	31/12/12

### Responsables

El responsable del programa será el encargado del canal e-commerce, que también se encargará de buscar los presupuestos pertinentes y comprar los insumos necesarios para la ejecución del programa. La carga de los datos será realizada por el personal de recepción.

### Control

Bimestralmente se realizará un control sobre la evolución de las compras y respuesta de los clientes Premium a los beneficios ofrecidos y en base a esto se harán los ajustes correspondientes en pos de la mejoría continua del programa.

### Costo

Se estima un total de 100 clientes participarán del programa

Actividad	Costo
Pack bienvenida (envío postal + diseño y producción de la tarjeta)	<b>\$600</b>
Envío de folletería promocional y mouse led inalámbrico personalizada.	<b>\$4400</b>
<b>Costo total</b>	<b>\$5000</b>

### Comunicación de programa

Este programa será comunicado por e-mailing, correo postal y página web de la empresa.

## Programa: Vidrieras Temáticas

### Objetivo de Marketing

#### Primario:

- Incrementar 35% las ventas en el segmento Masivo durante 2012.

#### Secundario:

- Fortalecer el posicionamiento, como especialista en productos informáticos de última generación, excelente calidad y precios ventajosos, durante 2012.
- Incrementar 30% las ventas en el segmento High End durante 2012.

### Introducción

El propósito de este programa es captar la atención de los potenciales clientes que circulan por el frente peatonal del local físico e incentivarlos a entrar al mismo. Se trata de crear acciones promocionales que ayuden a hacer entrar al amplio y confortable local comercial a los potenciales clientes que circulan por el área peatonal y utilizar la tienda física para captar nuevos clientes y atender el cliente masivo, con la intención de en un futuro migrar este cliente al canal comercial más rentable (e-commerce), creando un vínculo de confianza que facilite y afiance la relación cliente-comercio en el largo plazo.

### Objetivos del programa

- ⇒ Incrementar el ingreso de clientes potenciales a local físico
- ⇒ Diferenciar la imagen del local de los competidores



### Metodología

Se contratará los servicios de un personal especializado con experiencia en el diseño y construcción de vidrieras temáticas. La temática elegida deberá estar alineada con la estrategia comercial del mes en curso y resaltar los productos, acuerdo comerciales y beneficios concretos orientados a ambos segmentos de clientes de Wan Computers pero sobresaliendo los productos orientados al segmento masivo. La intencionalidad de las acciones será despertar la curiosidad e invitar al cliente a entrar al local comercial. Se propondrán tácticas como.

- Precios ganchos
- Resaltar productos complementarios y accesorios del momento ej. Estuches para Tablet
- Invitar a participar de un sorteo.
- Resaltar condiciones de ventas ej. Planes de cuotas con tarjeta
- Promocionar agenda de fechas ej: inicio de clases
- Incentivar la renovación de equipos ej: renovar es renovarse
- Y todo acción que pueda considerarse en el momento para ese fin

Por otro lado en los programa de capacitación in-house se enseñarán tácticas para abordaje y cierre de ventas para que los vendedores trabajen en esta misma línea táctica.

### Plazo de las distintas actividades

Actividad	Inicio	Fin
1.Contratar Diseñador/Vidrierista	01/01/12	30/01/12

2. Definición del concepto a comunicar	01/02/12	04/02/12
3. Crear y armar la vidriera en función a lo anterior	05/02/12	07/02/12
4. Corregir posibles errores y programar correcciones para el próximo mes	08/02/12	28/02/12
Plazo total del programa	01/01/12	31/12/12

Es importante aclarar que la vidriera será renovada todos los meses, teniendo que estar lista y renovada a partir del primer día hábil de cada mes. Lo que es lo mismo decir que la actividad 2 a la 4 se repetirán todos los meses hasta finalizar el año.

### Responsables

El responsable del programa será el socio gerente de la empresa, que también se encargará de buscar los presupuestos pertinentes y contratar al diseñador/vidrierista.

### Control

Se realizarán reuniones mensuales con el socio gerente de la empresa para mostrar los avances, resultados de la gestión y corregir posibles desvíos.

### Costo

Se estima un total de 100 clientes participarán del programa

Actividad	Costo
Contratar Diseñador/Vidrierista (valor hora \$100 se estima necesario 4hs por mes)	\$4800
Impresión de material promocional	\$1000
Necesidad de materiales (clavos, hilos, cubos, etc.)	\$500
<b>Costo total anual</b>	<b>\$6300</b>

### Comunicación de programa

Se comunicará directamente a los responsables de su ejecución y control del programa.

## Programa: **Actualizalo... actualizate!**

### Objetivo de Marketing

#### Primario:

- Incrementar 35% las ventas en el segmento Masivo durante 2012.
- Incrementar 30% las ventas en el segmento High End durante 2012.

#### Secundario:

- Fortalecer el posicionamiento, como especialista en productos informáticos de última generación, excelente calidad y precios ventajosos, durante 2012.

### Introducción

El propósito de este programa es incentivar a los clientes y potenciales clientes a renovar sus equipos informáticos. Vivimos en un mundo que, a cada minuto que pasa lo nuevo en informática deja de serlo y es superado por otro producto mejor. Este

comportamiento dinámico de las innovaciones en tecnología informática, sumado a la necesidad de mayor velocidad para transferir o intercambiar datos en un mundo donde la variable tiempo parece ser uno de los activos intangibles más difíciles de valorar, y los problemas de acceso urbano dificultan el ingreso al centro de la ciudad; crea un contexto donde periódicamente es necesario renovar los equipos informáticos y recibir asesoramiento personalizado y en lo posible en la misma casa del cliente, por ellos este programa apunta a brindar un ventajoso servicio a los clientes de Wan Computers para facilitarles la renovación de sus equipos informáticos.

### Objetivos del programa

- ⇒ Incrementar las ventas por renovación de equipos
- ⇒ Facilitar la experiencia de compra del cliente
- ⇒ Crear servicios innovadores que diferencian a la empresa de los competidores

### Metodología

Se contratará un técnico con conocimiento en reparación de PC que tenga motocicleta, como monotributista y se lo capacitará en técnicas de atención a clientes y ventas. Sus datos y fotografía serán expuestos en la página web de la empresa donde los clientes de Wan Computers podrán solicitar por teléfono o mail, la asistencia técnica en sus domicilios para reparar o renovar sus PC, contando con un asesoramiento profesional y personalizado en la propia casa del cliente. Este técnico estará equipado de un maletín de herramientas (de su propiedad) y un posnet inalámbrico y utilizará para trasladarse su propia movilidad.

La empresa le facilitará el contacto con el cliente, le brindará los repuesto para el arreglo de las maquinas a un precio especial (15% menos) y le ofrecerá una comisión por del 20% sobre el monto total de ventas de productos nuevos. En un principio y como periodo de prueba de este nuevo servicio no se establecerá ningún criterio de prioridad sobre los clientes de Wan Computers, pero si habrá zona donde por razones de seguridad el técnico no irá.

Una vez que esté preparado el personal se enviará todos los meses promociones a través de e-maling a toda la base de datos de la empresa, también se lo comunicará a través de Facebook y tendrá comunicación destacada en la web.

### Plazo de las distintas actividades

Actividad	Inicio	Fin
1. Contratar personal especializado	01/03/12	30/03/12
2. Capacitarlo y subir contenidos a la web	01/04/12	10/04/12
3. Dotar de materiales (posnet y mínimo stock)	11/04/12	21/04/12
4. Promocionar sus servicios una vez por mes	01/05/12	31/12/12
Plazo total del programa	01/03/12	31/12/12

### Responsables

El responsable del programa será el socio gerente de la empresa, que también se encargará de buscar los presupuestos pertinentes y contratar al personal.

### Control

Se realizarán reuniones mensuales con el socio gerente de la empresa para mostrar los avances, resultados de la gestión y corregir posibles desvíos.

### Costo

Se estima un total de 100 clientes participarán del programa

Actividad	Costo
Monotributo y seguro de vida del reparador	\$3600
Capacitación (8 hs. x \$50 c/u)	\$400
Posnet Inalámbrico	\$1800
<b>Costo total anual</b>	<b>\$5800</b>

### Comunicación de programa

Una vez que esté preparado el personal se enviará todos los meses promociones a través de e-mailing a toda la base de datos de la empresa, también se lo comunicará por el Facebook y la web de la empresa.

## Programa: Comunicación Institucional

### Objetivo de Marketing

#### Primarios

- Fortalecer el posicionamiento, como especialista en productos informáticos de última generación, excelente calidad y precios ventajosos, durante 2012.

#### Secundarios

- Incrementar 35% las ventas en el segmento Masivo durante 2012.
- Incrementar 30% las ventas en el segmento High End durante 2012.

### Introducción

El plan de medios cumple una doble función, por un lado logran notoriedad y posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores y por otro generar una interacción entre la marca y los clientes, creando vínculos afectivos o emocionales.

Para esto es necesario mantener y aumentar el nivel de notoriedad de la empresa asociándola con actividades de innovación y excelentes experiencias de compras.

### Objetivos del programa

- Aumentar el nivel de notoriedad de la marca asociándola con actividades innovadoras y excelentes experiencias de compras.
- Elevar el nivel de consultas telefónicas y vía web sobre los productos de la empresa.

### Metodología

Se seleccionarán un mix de medios en función de las necesidades estratégicas de comunicación del presente plan.

Estrategia del mensaje:

- exhibir socialmente la marca y anclarla con valores de honestidad, innovación y excelentes experiencias de compras.

Métodos a utilizar:



- Se construirán anuncios en base a representaciones gráficas que expongan de forma estereotipada las vivencias y experiencias de compras, llevadas a cabo por actores, que representen las características de los públicos objetivos a los que se dirigen los mensajes, dentro de un entorno relajado y amigable.
- En congruencia con las imágenes anteriores se realizará una bajada gráfica para publicar en los diferentes medios gráficos y digitales seleccionados.
- Se sumará a la actual marca de la empresa un slogan que resalte los atributos de valor de la estrategia de posicionamiento definida en este plan. Dicho slogan podría ser: Saber elegir, es saber comprar; saber comprar; siempre adelante; etc. La definición sobre la elección del slogan será consensuado entre los profesionales intervinientes y el socio gerente de la empresa.

Para la consecución de los objetivos de comunicación se presenta el siguiente plan de medios.

Cuadro N° 19: Plan de medios.

Segmento	Medio	Salidas	Alcance	Precio	Costo de Produc.
Gamer	E-mailing base de clientes	cada dos semana	base de clientes	\$0	\$0
	SMS masivos	todos los miércoles	base de clientes	\$ 200	\$0
	Facebook y web de la empresa	diario	base de clientes	\$0	\$0
Profesionales	Puntoapunto	semanal	local	\$ 9000	\$900
	La voz del int./ supl. Technol.	dos domingos al mes	provincial	\$ 8000	\$600
	InfoNegocios/ web	semanal	nacional	\$3000	\$300
	E-mailing base La vos (bonif.)	mensual	local	\$0	\$300
2.0	Facebook y web de la empresa	diario	base de clientes	\$0	\$0
	Matices	mensual	local	\$ 5000	\$400
	la voz .com.ar	semanal	nacional	\$ 7500	\$750
	La voz del int./ supl. Technol.	dos domingos al mes	provincial	\$0	\$0
Familiar	Matices	mensual	local	\$0	\$0
	la voz .com.ar	semanal	nacional	\$0	\$0
	La voz del int./ supl. Technol.	dos domingos al mes	provincial	\$0	\$0
	E-mailing base La vos (bonif.)	mensual	local	\$0	\$300
Ocasionales	Vidrieras Temáticas			\$0	\$0
	E-mailing base La vos (bonif.)	mensual	local	\$0	\$0
	Facebook y web de la empresa	diario	base de clientes	\$0	\$0
			Total	\$ 32700	\$3300
Total general					\$36000

Los valores son tomados de consultas telefónicas realizadas a cada medio. El costo de producción surge de la necesidad de renovar las piezas graficas antes de cada publicación. Ver meses afectados en el cuadro siguiente.

### Plazo de las distintas actividades

	En.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
E-mailling												
SMS masivos												
E-mailling base La vos (bonif.)												
Facebook y web de la empresa												
Puntoapunto												
La voz del int./ supl. Tecnol.												
InfoNegocios/ web												
Matices												
la voz .com.ar												
Vidrieras Temáticas												

### Responsables

Este programa estará a cargo del socio gerente de la empresa.

### Control

Se realizarán reuniones, mensualmente, a fin de analizar el progreso y avances alcanzados para corregir desvíos, si fueran necesarios.

### Costo

El costo total del programa es de \$36000.

## Capítulo 7

Cuadro N° 20: **Diagrama de Gantt**

Diagrama de Gantt													
Programas (En.-Dic. 2012)		En.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Primera Etapa	Administrar la base de clientes												
	Crear sinergia comercial												
	Capacitación y motivación del pers. de contacto												
	Medición de la calidad de servicio												
	Promoción del Canal E-commerce												
	Vidrieras Temáticas												
	Comunicación Institucional												
Segunda Etapa	Actualizala... actualízate!												
	¡Gracias por pertenecer!												
	Eventos de presentación de productos												

Cuadro N° 21: Presupuesto (En.-Dic. 2012)

Presupuesto (En.-Dic. 2012)		Total
Primera Etapa	Administrar la base de clientes	\$8000
	Crear sinergia comercial	\$14000
	Capacitación y motivación del pers. de contacto	\$9000
	Medición de la calidad de servicio	\$8400
	Promoción del Canal E-commerce	\$8500
	Comunicación Institucional	\$36000
	Vidrieras Temáticas	\$6300
Segunda Etapa	Actualizalo... actualízate!	\$5800
	¡Gracias por pertenecer!	\$5000
	Eventos de presentación de productos	\$3600
<b>Presupuesto Total</b>		<b>\$104600</b>

### Análisis y estimación de ventas periodo Ene-Dic 2012

Se analizaron los valores de las ventas mensuales de Wan Computers y se observó que no existe evidencia ni experiencia en la empresa para inferir la presencia de periodos de estacionalidad en la demanda, pero normalmente, los meses de menor venta podrían ser enero y febrero, aunque no es seguro que siempre sea así, debido a que muchas veces, esto depende del stock de producto con el que se cuente o de las acciones de activación de ventas y presentación de productos que la empresa realice. En función de lo anterior se determinó tomar como valor representativo para realizar las estimaciones correspondientes al promedio mensual de ventas.

Cuadro N° 22: Análisis y estimación de ventas periodo Ene-Dic 2012

	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	Ventas prom. X mes	Crec. Prom.
Segmento estandar	\$ 78.279	\$ 134.913	\$ 202.243	\$ 170.553	\$ 207.696	\$ 184.206	\$ 193.307	\$ 187.335	\$ 176.425	\$ 143.567	\$ 176.579	\$ 173.773	\$ 169.073	11%
Segmento High End	\$ 48.936	\$ 66.231	\$ 70.722	\$ 71.778	\$ 77.990	\$ 79.801	\$ 71.561	\$ 83.992	\$ 194.801	\$ 58.447	\$ 82.092	\$ 157.040	\$ 88.616	23%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 127.215</b>	<b>\$ 201.144</b>	<b>\$ 272.964</b>	<b>\$ 242.331</b>	<b>\$ 285.685</b>	<b>\$ 264.007</b>	<b>\$ 264.868</b>	<b>\$ 271.327</b>	<b>\$ 371.226</b>	<b>\$ 202.015</b>	<b>\$ 258.671</b>	<b>\$ 330.813</b>	\$ 257.689	13%

La estimación del crecimiento natural del sector-mercado fue tomada en referencia a la evidencia incluida dentro del análisis de macro-entorno del presente plan. Dichas estimación están resumidas dentro del siguiente cuadro acompañadas del crecimiento promedio de Wan Computers y de los objetivos de crecimiento a lograr con la puesta en práctica del presente plan (superior al crecimiento natural).

Cuadro N° 23: Estimación del crecimiento

Estimación del crecimiento	Crec. Prom. Wan Computers 2011	Crec. por Plan 2012	Crec. Natural 2012
Crecimiento de ventas (promedio)	13%	33%	23%
Crecimiento de ventas seg. Masivo	11%	35%	25%
Crecimiento de ventas seg. High End	23%	30%	20%

Para estimar los ingresos incrementales utilizados en el armado del flujo de fondos, se tomó la diferencia entre, los incrementos de ventas de la empresa sin la ejecución del plan de Marketing propuesto (que en el mejor de los casos debiera crecer en el mismo porcentaje que el crecimiento natural del sector Informático) y los incrementos de ventas de la empresa logrados a partir de la ejecución del plan de Marketing propuesto.

Cuadro N° 24: Estimación de Ingresos incrementales

	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12
<b>Estimación Ingresos s/ Ejecución de Plan de Marketing</b>												
Segmento estandar	\$ 211.341	\$ 211.341	\$ 211.341	\$ 211.341	\$ 211.341	\$ 211.341	\$ 211.341	\$ 211.341	\$ 211.341	\$ 211.341	\$ 211.341	\$ 211.341
Segmento High End	\$ 106.339	\$ 106.339	\$ 106.339	\$ 106.339	\$ 106.339	\$ 106.339	\$ 106.339	\$ 106.339	\$ 106.339	\$ 106.339	\$ 106.339	\$ 106.339
Total	\$ 317.680	\$ 317.680	\$ 317.680	\$ 317.680	\$ 317.680	\$ 317.680	\$ 317.680	\$ 317.680	\$ 317.680	\$ 317.680	\$ 317.680	\$ 317.680
<b>Estimación Ingresos c/ Ejecución de Plan de Marketing</b>												
Segmento estandar	\$ 228.248	\$ 228.248	\$ 228.248	\$ 228.248	\$ 228.248	\$ 228.248	\$ 228.248	\$ 228.248	\$ 228.248	\$ 228.248	\$ 228.248	\$ 228.248
Segmento High End	\$ 115.201	\$ 115.201	\$ 115.201	\$ 115.201	\$ 115.201	\$ 115.201	\$ 115.201	\$ 115.201	\$ 115.201	\$ 115.201	\$ 115.201	\$ 115.201
Total	\$ 343.449	\$ 343.449	\$ 343.449	\$ 343.449	\$ 343.449	\$ 343.449	\$ 343.449	\$ 343.449	\$ 343.449	\$ 343.449	\$ 343.449	\$ 343.449
<b>Ingresos incrementales</b>												
	\$ 25.769	\$ 25.769	\$ 25.769	\$ 25.769	\$ 25.769	\$ 25.769	\$ 25.769	\$ 25.769	\$ 25.769	\$ 25.769	\$ 25.769	\$ 25.769

Según lo expuesto en el cuadro anterior se estima que los ingresos mensuales adicionales promedios por la ejecución del presente plan de Marketing para el periodo Ene-Dic 2012 serán de \$25.769 por mes. Se estimó por una razón lógica que durante los primeros dos meses del año es muy probable vender un 0,7 de este valor y durante los últimos dos meses un 1,3 del mismo valor para mantener el equilibrio y la coherencia de la evaluación del proyecto.

## Flujo de Fondo Incremental

Cuadro N° 25: Flujo de Fondo Incremental

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12
Ingresos Incrementales	\$ 18.038	\$ 18.038	\$ 25.769	\$ 25.769	\$ 25.769	\$ 25.769	\$ 25.769	\$ 25.769	\$ 25.769	\$ 25.769	\$ 33.500	\$ 33.500
Egresos-Costos programas												
Administrar base de clientes	-\$ 4.000						-\$ 4.000					
Crear sinergia comercial	-\$ 14.000											
Alineación del personal de Atención	-\$ 750	-\$ 750	-\$ 750	-\$ 750	-\$ 750	-\$ 750	-\$ 750	-\$ 750	-\$ 750	-\$ 750	-\$ 750	-\$ 750
Medición de la calidad de servicio	-\$ 700	-\$ 700	-\$ 700	-\$ 700	-\$ 700	-\$ 700	-\$ 700	-\$ 700	-\$ 700	-\$ 700	-\$ 700	-\$ 700
Promoción del Canal E-commerce	-\$ 708	-\$ 708	-\$ 708	-\$ 708	-\$ 708	-\$ 708	-\$ 708	-\$ 708	-\$ 708	-\$ 708	-\$ 708	-\$ 708
Vidrieras Temáticas	-\$ 525	-\$ 525	-\$ 525	-\$ 525	-\$ 525	-\$ 525	-\$ 525	-\$ 525	-\$ 525	-\$ 525	-\$ 525	-\$ 525
Comunicación Institucional	-\$ 16.000		-\$ 20.000									
Actualizala... actualizate!			-\$ 5.800									
¡Gracias por pertenecer!					-\$ 5.000							
Eventos de presentación de productos							-\$ 3.600					
<b>Subtotal</b>	-\$ 18.645	\$ 15.355	-\$ 2.714	\$ 23.086	\$ 18.086	\$ 23.086	\$ 15.486	\$ 23.086	\$ 23.086	\$ 23.086	\$ 30.816	\$ 30.816
Impuesto a las ganancias	\$ 6.526	-\$ 5.374	\$ 950	-\$ 8.080	-\$ 6.330	-\$ 8.080	-\$ 5.420	-\$ 8.080	-\$ 8.080	-\$ 8.080	-\$ 10.786	-\$ 10.786
Traslado IIGG	-\$ 6.526	\$ 6.526	-\$ 950	\$ 950								
Saldo	-\$ 18.645	\$ 16.506	-\$ 2.714	\$ 15.956	\$ 11.756	\$ 15.006	\$ 10.066	\$ 15.006	\$ 15.006	\$ 15.006	\$ 20.031	\$ 20.031
Saldo Actualizado	-\$ 18.224	\$ 15.770	-\$ 2.535	\$ 14.564	\$ 10.488	\$ 13.085	\$ 8.580	\$ 12.502	\$ 12.220	\$ 11.944	\$ 15.584	\$ 15.232
Saldo Actual Acumulado	-\$ 18.224	-\$ 2.454	-\$ 4.989	\$ 9.574	\$ 20.062	\$ 33.148	\$ 41.727	\$ 54.229	\$ 66.448	\$ 78.392	\$ 93.976	\$ 109.208
PB	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## Indicadores de Resultados de la Inversión

Inversión: **Plan de Marketing Wan Computers**

Monto: \$104.600

Tasa de descuento:

La tasa de descuento o tasa de costo de capital, es el precio que se paga por los fondos requeridos para la inversión y representa la rentabilidad mínima requerida que se le exigirá al proyecto y teniendo en cuenta que el mismo será financiado con capitales propios de los socios de la empresa, se decidió para este plan que la tasa de descuento relevante para el análisis de los resultados del proyecto fuese definida en función del costo de oportunidad de las diferentes alternativas de inversión de la empresa. Actualmente la empresa recibe un retorno del 31,4% margen de contribución promedio por cada peso invertido en la empresa, por lo cual esta será la tasa mínima exigida al proyecto.

- TNA: 27,7%
- TEA: 31,5%
- TE Mensual: 2,31%

Cuadro N° 26: Indicadores de Resultado

Indic. de Resultado	
VAN	\$ 109.208
TIR	59%
IVAN	1,10
PB	2
ROI	195,53%

Cuadro N° 27: **Análisis de escenarios 2012**

		Pesimista	Moderado	Optimista
Variables Macro- económicas	Crec. PBI	4%	8%	10%
	Inflación	25%	19%	15%
	Desempleo	10%	7%	6%
	Tasa de interés (Plazo fijo)	TNA: 19%	TNA: 12%	TNA: 9%
	Tipo de cambio	\$5,5	\$5	\$4,6
Variables Sectoriales	Innovación de productos	baja	Se mantiene	Alta
	Crec. del sector	15%	23%	29%
	Nuevos Competidores	Nuevos Ingresos	Se mantiene	Crec. por fusiones
	Importaciones	Se cancelan	Se mantienen controles	Se abren

Cuadro N° 28: **Análisis de sensibilidad de escenarios**

	OPTIMISTA	OPTIMISTA	MEDIO (BASE)	PESIMISTA	PESIMISTA
	MÁXIMO	MODERADO		MODERADO	MÁXIMO
	1,4	1,2		0,8	0,6
Crec. Seg. Est.	49%	42%	35%	28%	21%
Crec. Seg. H.E	42%	36%	30%	24%	18%
Ingresos incr.	\$ 432.918	\$ 371.072	\$ 309.227	\$ 247.382	\$ 185.536
Costos programas	\$ 146.440	\$ 125.520	\$ 104.600	\$ 83.680	\$ 62.760
VAN	\$ 304.147	\$ 206.678	\$ 109.208	\$ 11.739	\$ -85.731
TIR	156%	106%	59%	10%	#¡DIV/0!
IVAN	3,01	2,05	1,10	0,12	-0,85
PB	1	1	2	2	2
ROI	589,17%	392,40%	195,53%	-1,15%	-197,92%

Del anterior análisis de sensibilidad, podemos concluir que la realización del plan propuesto no implicaría riesgos significativos aún bajo las circunstancias de un escenario pesimista moderado, ya que bajo estas, los resultados serían negativos pero en un ínfimo valor (no se estaría ganando o perdiendo nada) que serían compensados por el valor residual de experiencia y posicionamiento que resultarían del plan; de darse las circunstancias de los escenarios optimistas en sus dos variantes o medio, el plan propuesto, arrojaría excelentes resultados comerciales mejorando la posición de la empresa en el mercado ya sea desde un enfoque estratégico comercial, como de un enfoque económico.

Los resultados serían negativos solo bajo las circunstancias de un escenario pesimista máximo, las peores condiciones imaginables de contexto en las que se podría desarrollar el plan.



Cuadro N° 29: **Tablero de indicadores de Gestión Comercial Ene-Dic. 2012**

El tablero de indicadores de gestión comercial es una herramienta que será de suma utilidad para sumarla al tablero general de gestión de la empresa. El objetivo es este tablero es sumar una herramienta que permita hacer un seguimiento mes a mes de los resultados de los planes de acción propuestos en este trabajo final de Graduación ;para a partir de estos tomar medidas preventivas o correctiva sobre posibles desviaciones de los resultados periodo a periodo.

Objetivos	Indicador	Meta	Medición	Responsable	Esc. de medición					Observaciones	Recomendaciones
					E	MB	B	M	MM		
Incrementar 35% las ventas en el segmento Masivo durante 2012.	Índice de precios al consumidor (IPC)	20%	Mensual	Socio Gerente							
	Recencia de compra	60 días prom.									
	Frecuencia de compra	45 días prom.									
	Ticket promedio	>35%									
	Crecimiento de nuevos clientes.	>25%									
Incrementar 30% las ventas en el segmento High End durante 2012.	Índice de precios al consumidor (IPC)	20%	Mensual	Socio Gerente							
	Recencia de compra	90 días prom.									
	Frecuencia de compra	60 días prom.									
	Ticket promedio	>30%									
	Crecimiento de nuevos clientes.	>25%									
Fortalecer el posicionamiento, como especialista en productos informáticos de última	Crecimiento de nuevos clientes.	>25%	Mensual	Socio Gerente							

generación, excelente calidad y precios ventajosos, durante 2012.	Encuesta de posicionamiento	Resultados de encuesta de reconocimiento de marca	Semestral								
Lograr un 80% satisfacción de los clientes durante 2012.	Respuestas a quejas y reclamos en 48hs. (físicas y on-line)	95% de reclamos y quejas atendidos en 48hs.	Mensual	Socio Gerente							
	Mystery Shoopers	Resultado de estudio por observación Mystery Shoopers									
	Encuesta mensual de satisfacción	≥ 80%									
Fidelizar el 20% de los clientes que mayor facturación promedio tenga durante 2012.	Ticket promedio	>30%	Mensual	Socio Gerente							
	Frecuencia promedio de compra	60 días prom.									

**Referencias del tablero de indicadores:**

**Clasificación excelente:** significa que los programas están superando todas las proyecciones y las expectativas pre-plan. La supervivencia del proyecto está más que asegurada y se debe analizar irrupción en otros mercados.

**Clasificación muy buena:** significa que los programas están alcanzando o han alcanzado los objetivos pre-plan mejor de lo esperado.

**Clasificación buena:** solo se han alcanzado los objetivo pre-plan pero con mucho esfuerzo y en el tiempo justo. Se debe prestar atención que la tendencia, no tienda, a empeorar.

**Clasificación mala:** no se han podido alcanzar los adjetivos pre-plan se hace necesario realizar acciones correctivas para mejorar la performance. Si esta fuese la clasificación final de alguno de los objetivo diríamos que no se han alcanzado el/los objetivos pre-plan. Se tiene que trabajar en conjunto, con la gerencia general, para desarrollar los ajustes correspondientes tendientes a corregir las desviaciones y revertir la tendencia

**Clasificación muy mala:** requiere la acción inmediata de planes de contingencia e involucrar a todas las áreas para tratar de revertir la situación, aunque sin dudas, que ocurridos estos resultados habrá daños irreparables y estará en serio riesgo la continuidad del proyecto. Si esta fuese la clasificación final de los objetivos diríamos que el proyecto no ha sobrevivido.

## Conclusiones Finales

Armar y consolidar un equipo comercial sobre la base de la capacitación y el trabajo en equipo, orientado a atender profesionalmente a los clientes de Wan Computers estableciendo y legitimando, dentro del equipo de trabajo, un método de medición la calidad de su desempeño plasmado en tangibles gratificaciones, es una buena forma de gestionar tanto el cliente interno como el cliente externo. Es imposible intentar, en un mercado altamente competitivo proponerse altos objetivos de atención y satisfacción de clientes, sin tener antes, a los RRHH de la empresa convencidos y alineados a este fin.

Si bien en el sector hay una correlación positiva entre ganar participación hoy e incrementar las ganancias a largo plazo, la empresa debe primero alcanzar una masa crítica de ventas que asegure la sustentabilidad de la misma, pero bajo premisas claras de cuidar el cliente, la imagen y reputación que la empresa que se van ganando en todos estos años de actividad, confirmando en cada experiencia de su clientes y nuevos clientes la promesa de valor expresado en el posicionamiento de la empresa.

Más allá de la dinámica de los cambios que sin dudas se avecinan, no parece haber dudas que la tendencia del canal e-commerce tiende a imponerse sobre la tradicional tienda física, por lo que muy importante para la permanencia de la empresa seguir de cerca las innovaciones y reforzar constantemente la presencia en este canal, estando a la vanguardia de los cambios y evaluando el posible impacto que futuras regulaciones gubernamentales sobre este canal comercial.

Con un gobierno nacional que tiende a profundizar el actual modelo de gobierno, es muy importante adaptarse a este entorno económico proteccionista que favorece, la producción Nacional y fortalece el mercado de consumo interno, sumando nuevos segmentos a la demanda de productos informáticos, pero a su vez, propone un marco de elevada inflación que eleva los costos fijos de la empresa (principalmente el precio del alquiler y los salarios). Esta ajetreada gestión de los precios, costos y márgenes de utilidades, obliga al socio gerente de la empresa a centrar su atención en estas temáticas, lo que sumado a la centralización de todas las decisiones de la empresa en su persona, provoca el descuido todas las actividades que crean valor para el cliente y diferencia la marca. Notamos que este efecto les puede estar sucediendo también a otros competidores del sector, lo que se podría materializar en condiciones de canibalización del mercado en función del precio, sin tener en cuenta o reflexionar sobre las verdaderas necesidades de los clientes y por otro lado crea la oportunidad de, gestionado las variables antes mencionadas también gestionar la empresa para diferenciarla por una propuesta de valor superior para el cliente, que eleve la percepción de valor para el cliente y maximice los ingresos actuales y futuros de la empresa.

Para llevar adelante los programas descriptos en el anterior presupuesto, Wan Computers podría contratar de forma part-time (4hs.) un asistente de Marketing, quién con conocimientos especializados en el área, podrá liderar y gestionar los programas propuestos. Esto también evitará sobrecargar aún más de responsabilidades y tareas al socio gerente de la empresa (actualmente está sobrecargado de tareas), por otro lado asegurará la viabilidad de gestionar en tiempo y forma cada uno de los programas y también reducirá a cero (como se observa) el costo de algunos de los programas propuesto. Calculando sobre la base de un salario de empleado de comercios para diciembre 2011, esto equivaldría a \$36000. (\$6000 bruto por mes, \$4000 neto para el empleado).

## Capítulo 8

### Anexo

#### Anexo N°1

#### Cuestionario Encuesta Telefónica

Cuestionario N°.....

Nombre y Apellido:

Teléfono:

E-mail:

Dirección y barrio:

Cuestionario

*Buenos días....., le hablo de la empresa Wan Computers, estamos realizando una encuesta para conocer más sobre nuestros clientes y así mejorar la oferta de productos y servicios que actualmente ofrecemos. Si dispone de un momento, sería tan amable de responderme algunas preguntas, Wan Computers en agradecimiento está haciendo un sorteo por una orden de compra, con todos aquellos que participen de la encuesta.*

1. Por favor, indíqueme su sexo

1	Masculino	
2	Femenino	

2. ¿A qué rango, de los que le voy a mencionar, se ajustaría su edad?

2.1	14-25	
2.2	26-40	
2.3	41 en adelante	

3. ¿Cuál es su ocupación actualmente?

3.1	Trabaja	
3.2	No Trabaja	
3.3	Jubilado	
3.4	Estudiante	

4. Si trabaja, ¿Por favor me podría indicar en qué?

.....

5. ¿Con quién vive?

5.1	Solo	
5.2	Con amigos	
5.3	En pareja	
5.4	En familia	

6. ¿A cuántos minutos vive usted del local de Wan Computers?

6.1	0-10 minutos	
6.2	10-20 minutos	
6.3	Más de 20 minutos	
6.4	Fuera de la ciudad	

(Si vive en Córdoba Capital, hacer 7)

7. ¿En qué zona de la ciudad vive?

7.1	Norte	
7.2	Sur	

7.3	Centro	
7.4	Este	
7.5	Oeste	

## 8. Actualmente tiene conexión a Internet

8.1	En su casa	
8.2	En su trabajo	
8.3	Ambos	
8.4	No tiene	

Si tiene internet hacer pregunta 9, si no tiene saltar a 10

## 9. Si tiene, ¿Con que frecuencia utiliza Internet?

9.1	Siempre	
9.2	Casi siempre	
9.3	De vez en cuando	
9.4	Casi nunca	
9.5	Nunca	

## 10. Realiza usted las compras de productos o insumos informáticos

10.1	Si	
10.2	No	

(Si la respuesta es Sí, continuar la encuesta, caso contrario darla por terminada)

## 11. ¿Con que frecuencia?

11.1	Una vez por semestre	
11.2	Una vez cada dos meses	
11.3	Una vez por mes	
11.4	Dos veces por mes	
11.5	Una vez por semana	
11.6	Dos veces por semana	
11.7	Otros ¿Cuántas?	

## 12. ¿Cuáles fuentes de información, consulta sobre los productos, antes de realizar una compra? siendo el 1 el más importante y el 5 el menos importante.

12.1	Redes sociales	
12.2	Blog	
12.3	Foros	
12.4	Amigos	
12.5	Familiares	

## 13. ¿Consulta más de una tienda física antes de realizar una compra?

13.1	Solo una	
13.2	Al menos dos	
13.3	Todas las que puedo	

## 14. Cuando sale a comprar productos o insumos informáticos ¿Va solo/a o con alguien que le ayude en la elección?

14.1	Solo	
14.2	Acompañado	

## 15. La última vez que visitó el negocio, ¿Qué tipo de producto o servicio buscaba?

15.1	Computadora fija	
15.2	Computadora portatil	
15.3	Equipo para juegos	
15.4	Accesorios	
15.5	Servicio técnico	
15.6	Otros	

16. De la siguiente lista. Elija los cinco atributos más importantes a la hora de elegir el lugar donde efectuar su compra, siendo el 1 el más importante y el 5 el menos importante.

16.1	Novedad de los productos	
16.2	La distribución de la mercadería	
16.3	La iluminación del local	
16.4	Las marcas que se puede encontrar ahí	
16.5	La atención recibida	
16.6	El asesoramiento	
16.7	El precio	
16.8	La calidad de los productos	
16.9	La exclusividad de la marcas	
16.10	La ubicación del local	
16.11	La forma de pago	
16.12	Confianza	
16.13	El nombre del local	

17. Exprese su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a la siguiente afirmación.

	TA (17.1)	PA (17.2)	Ind (17.3)	PD (17.4)	TD (17.5)
Quando compro productos o insumos informáticos la marca es importante para mi					

18. Indique a continuación según corresponda

	Marca	La conozco	Es mi marca preferida	No la conozco
18.1	Asus			
18.2	Hewlett-Packard			
18.3	Gigabyte			
18.4	Westerns Digital			
18.5	Ediffier			
18.6	Bangho			
18.7	Msi			
18.8	Samsung			
18.9	LG			
18.10	Dell			

19. La última vez que compro ropa en Wan Computers ¿Sabía que era lo que buscaba o lo decidí en el local?

20.1	Sabía lo que buscaba	
20.2	Lo decidí en el local	

20. Con respecto al precio

21.1	Fue directo a la marca sin mirar el precio	
21.2	Fue directo al producto, miro el precio, y lo comparo con el precio de otros productos	
21.3	Fue directo a la marca, miro el precio, y lo comparo con el precio de otras marcas.	
21.4	Fue directo a la marca y miro el precio	

21. ¿Compro su marca preferida?

22.1	Si	
22.2	No	

22. ¿Por qué elige Wan Computers para comprar?

.....

23. Volvería a comprar

.....

## Anexo N°2

### Panilla Mystery Shoppers

Planilla N°....

Nombre del Negocio.....

Domicilio.....

- **Segmentos a los que dirige la oferta**

Alto (High end)	
Ambos	
Masivo (Standars)	

- **Categorías de productos y marcas del competidor**

Cat. De prod.	Existentes	Marcas
Computadoras		
Conectividad		
Accesorios		
Hardware		
Impresoras		
Periféricos		
Software		
Electrónica		

- **Facilidades de Pago**

Nombre de la tarjeta	Cantidad de cuotas	Descuento promocional
Debito		
Visa		
Mastercad		
Cordobesa		
Kadicard		
Naranja		

- **Política de descuento pago en efectivo**

	Si	No	%	A partir de que monto de compra
Hacen descuentos				

- **Política de crédito**

	Si	No	Hasta que montos
Otorgan créditos a sus clientes			

• **Servicio al cliente**

	Si	No
Atención personalizada		

	1	2	3	4	5	Mas
Número de vendedores						

	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Predisposición del vendedor					

	m <sup>2</sup>
Tamaño o superficie del local (lay out)	

• **Canal e-commerce**

	Si	No
Venta e-commerce		

• **Imagen del comercio**

	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Exhibición en la vidriera					
Reconocimiento del local					
Luminosidad del local					
Flujos de circulación					

• **Ambientación del comercio**

	Rock	Jazz	Blues	Pop	Varios
Tipo de música					

	Alto	Medio	Bajo
Volumen de la música			

	Alto	Medio	Bajo
Aroma-ambientación			

Observaciones.....  
 .....



**Anexo N°3**

Análisis de las categorías de producto según marcas que se comercializa:

Categoría de Producto	Marcas Vigentes en el mercado	Marcas que comercializa Wan Computers	Segmento al que apunta	
			M	H
Notbooks /Netbooks	Hp Compac Asus Bangho Dell Lenovo Lg Msi Olivetti BGH Samsung Toshiba Eurocase	Hp  Asus  Dell  Msi  Samsung Toshiba	X   X    X x	 X X  X
Impresoras y accesorios	HP Epson Lexmark Canon Xerox Zebra Olivetti Samsung Genéricos	HP Epson Lexmark  Xerox  Samsung	X X    X	  X X
Periféricos y Accesorios	Genius Logitech Nogonet Dell Shark-Net Euro A4Tech	Genius Logitech	X     X	 X   X
Componentes y repuestos de PC	Asus Gigabyte AMD Westerns Digital HP OCZ G.Skill Samsung Nvidia Ati	Asus Gigabyte AMD Westerns Digital  OCZ G.Skill Samsung Nvidia Ati	X X X X   X X X	X X X X  X X  X X
Procesadores	Intel AMD	Intel AMD	X X	X X
Monitores	Samsung LG Philips Acer Dell HP Viewsonic	Samsung LG	X X	X X

	BenQ Compaq			
Tablet	Samsung ASUS BackBerry Acer Apple ARCHOS SONY Toshiba HP Creative	ASUS		X

#### Anexo N°4: Análisis FODA

##### Relación preliminar de Oportunidades

Oportunidades	Posib.	Import.
• Oferta fragmentada	3	3
• Incremento de empleos formales e informales	3	1
• Mercado de consumo interno en crecimiento	2	3
• Baja tasa de interés a los depósitos y elevada inflación desmotiva el ahorro	2	3
• Baja diferenciación de los comercios	2	3
• Incremento de los consumidores conectados a internet	3	2
• Cultura de la competencia aumenta la pasión de juegos electrónicos	2	2
• Aumento de la demanda de equipos de mayor velocidad de procesamiento.	2	2
• Incorporación de nuevos segmentos a la demanda	2	3
• Alto potencial de crecimiento del canal e-commerce	1	3
• Clientes con menos tiempo para comprar en tiendas físicas	2	2

Posib. : Posibilidad de ocurrencia (3: con total seguridad; 2: muy posiblemente; 1: posiblemente; 0: raramente); Import. : Importancia (3: si asegura o casi asegura su cumplimiento; 2: si incide muy favorablemente; 1: si incide favorablemente; 0 si su relevancia es prácticamente nula);

##### Relación preliminar de Amenazas

Amenazas	Posib.	Grav.
• Desigual alfabetización tecnológica	2	1
• Moderado margen de contribución	2	3
• Consumidor sobre informado	1	2
• Consumidor sensible al precio	2	3
• Velocidad de cambio tecnológico	3	3
• Elevado nivel de competencia	3	3
• Elevada inflación incrementa los costos fijos	2	3
• Política de sustitución de Importaciones	2	2
• Faltante de productos	3	3
• Profundización del modelo económico por 4 años más	1	0
• Medidas proteccionistas para apaliar los efectos de la crisis internacional	1	1

Posib. : Posibilidad de ocurrencia (3: con total seguridad; 2: muy posiblemente; 1: posiblemente; 0: raramente); Grav. : Gravedad (3: con total seguridad; 2: muy posiblemente; 1: posiblemente; 0: raramente).

## Relación preliminar de Debilidades

Debilidades	Posib	Grav.
• Escasa planificación comercial	3	3
• Falta de estrategia de monitoreo, fidelización y retención de clientes	3	3
• Surtido de productos orientado al segmento High End	2	3
• No aprovechamiento exposición y promoción en vidrieras	2	2
• Falta de planificación promocional o de comunicación	2	2
• falta de acuerdos co-marketing con tarjetas de créditos o bancos	3	3

Posib. : Posibilidad de ocurrencia (3: con total seguridad; 2: muy posiblemente; 1: posiblemente; 0: raramente); Grav. : Gravedad (3: con total seguridad; 2: muy posiblemente; 1: posiblemente; 0: raramente)

## Relación preliminar de Fortalezas

Fortalezas	Posib	Import.
• Posicionamiento de la marca en el segmento High end	3	3
• Amplio stock de productos	2	1
• Ubicación comercial con alta rotación de gente	3	3
• Fuerte sentido de pertenencia del personal	3	2
• Elevada referenciación de sus clientes	2	3
• Excelente servicio post-venta	2	2
• Amplio y confortable local comercial	3	2

Posib. : Posibilidad de ocurrencia (3: con total seguridad; 2: muy posiblemente; 1: posiblemente; 0: raramente); Import. : Importancia (3: si asegura o casi asegura su cumplimiento; 2: si incide muy favorablemente; 1: si incide favorablemente; 0 si su relevancia es prácticamente nula);

## Anexo N° 5

**Resultados de la investigación primaria**Objetivos generales de la investigación

1- Conocer el perfil del mercado meta.

- Factores demográficos: sexo, edad, ocupación, procedencia geográfica.
- Factores Psicográficos: Estilo de utilización de internet.

2- Conocer los hábitos de compra en función de los canales comerciales.

- Frecuencia de uso
- Rol de compra
- Atributos valorados de la tienda física.

3- Determinar cuáles atributos son más importantes para los compradores y usuarios a la hora de realizar una compra.

- Atributos más importantes (diseño, precio, calidad, exclusividad, forma de pago, descuentos, atención personalizada, marcas, etc.)

4- Conocer cuál es el grado de preferencia sobre las marcas que comercializa el negocio.

- Importancia de compra por nombre de marca.

5- Conocer los hábitos de compra y motivos que pueden generar la demanda de los productos que se comercializa.

- Frecuencia de compra
- Compra planeada o por impulso
- Ocasiones de uso del producto.
- Beneficios con el uso del producto.

## Bibliografía

- Aaker, D. (1995). *Management Estratégico de Mercados* - Barcelona - Colección ESADE, Ed. Hispano Europea.
- Amat, O. y Soldevila Garcia, P. (1997). *Contabilidad y Gestión de Costes* - España - Editora Gestión 2000.
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa* - Pamplona España - Ed. Universidad de Navarra
- Berry, L. y Parasuraman A. (1991, pág. 16). *Marketing Services: Competing through Quality* - Nueva York: The Free Press.
- Frederick, F. Reichheld y Earl Sasser, W. (1990 pág. 105-111) *Zero Defections* - Harvard Business Review.
- Kotler, P. Y Armstrong, G. (1995). *Fundamentos de Mercadotecnia* - México - 4º Ed.- Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Kotler, P. y Lane Kelle, K. (2006) *Dirección de Marketing* - México - 18º Ed.- PEARSON EDUCACION.
- G. Schiffman, L. y Lazar L. (2005). *Comportamiento del Consumidor* - México - 8º Ed.- Pearson Educación.
- Lovelock, C. (1997). *Mercadotecnia de Servicios* – México- 4º Edición - Prentice Hall.
- Porter, M. (1990). *Las Estrategias Competitivas Genéricas* - México – 10º Ed. Prentice Hall.
- Rico, R. R. (2005). *Retail Marketing* - Buenos Aires - 2º Ed. Prentice Hall.
- Schnaars, S. (1994). *Estrategias de Marketing, Un enfoque orientado al consumidor* - Barcelona - Edición 1994 Editorial Díaz de Santos.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2000). *El Plan de Marketing en la Practica* - Madrid - 5ª Ed.
- Schnaars, S. (1994). *Estrategias de Marketing, Un enfoque orientado al consumidor* - Edición 1994 - Editorial Díaz de Santos.
- Wellington, Patricia (1997). *Cómo brindar un servicio integral al cliente* - Colombia - Ed. 1997 - Mc Graw Hill.
- Zeithaml, V. y Jo Bitner, M. (2001). *Marketing de Servicios* - México - 2ª Ed. 2001 - Mc Graw Hill.
- Zikmund, W. G. (1997). *Fundamentos de la investigación de Mercado* – Barcelona - 6º Edición - Ed. Prentice Hall.

## Fuentes de Internet

- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2011, 18 de octubre). Estudio de Comercio Electrónico 2011, recuperado el 20 de octubre de 2011, de <http://www.cace.org.ar/>
- Gobierno de la provincia de Córdoba (Octubre, 2011), recuperado el 25 de octubre de 2011, de <http://www.cba.gov.ar/vernota.jsp?idNota=257170>
- Diario Comercio y Justicia (2011, 16 de agosto). Expomática incentivó negocios y planteó novedades y desafíos, recuperado 03 de septiembre de 2011, de <http://www.comercioyjusticia.com.ar/2011/08/16/expomatica-incentivo-negocios-y-planteo-novedades-y-desafios/>
- Revista Cepal (Agosto, 2011). Argentina: los hogares y los cambios en el mercado, recuperado el 10 de octubre de 2011, de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/44075/RVE104Groisman.pdf>
- Todo Noticias (2009, 09 de septiembre). Blog de la gente, recuperado el 29 de agosto de 2011, de [http://blogsdelagente.com/ricardob/2009/09/09/desigualdad-social-e-inseguridad/?doing\\_wp\\_cron](http://blogsdelagente.com/ricardob/2009/09/09/desigualdad-social-e-inseguridad/?doing_wp_cron)
- Instituto Nacional de Estadísticas Geográficas de México (Agosto, 2011), recuperado el 18 de septiembre de 2001, de <http://www.ciberhabitat.gob.mx/museo/sociedad/06.htm>
- Revista Mercado (2011, 24 de agosto). Tecnología y Comunicación: la vida de otra manera, recuperado el 28 de agosto de 2011, desde <http://www.mercado.com.ar/nota.php?pag=1&id=369633>
- Revista Mercado (2011, 24 de agosto). TI: cuestión de jergas, malas traducciones, etc., recuperado el 28 de agosto de 2011, desde <http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=369106>
- Noticias Latam (Agosto, 2011). Nueva era post-PC, recuperado el 21 de agosto de 2011, de [http://noticias.latam.msn.com/co/ciencia\\_tecnologia/articulo\\_afp.aspx?cp-documentid=30232946](http://noticias.latam.msn.com/co/ciencia_tecnologia/articulo_afp.aspx?cp-documentid=30232946)
- Revista Mercado (2011, 5 de julio). Una tableta que quiere desplazar a la PC de escritorio, recuperado el 21 de agosto de 2011, desde <http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=369130>
- Emagister.com (2009, 09 de septiembre). Mantener el liderazgo y Polarización del mercado, recuperado el 14 de septiembre 2011, desde <http://www.mailxmail.com/curso-empresa-innovacion-modelo-negocio/mantener-liderazgo-polarizacion-mercado>
- Ieco.Clarin. Com (2009, 4 de noviembre). El impuestazo tecnológico ya es ley: aumentará el precio de celulares, PC y otros artículos electrónicos, recuperado el 30 de agosto de 2011, de [http://www.ieco.clarin.com/economia/PC-electronicos-tecnologico-impuestazo-articulos\\_0\\_146985332.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/PC-electronicos-tecnologico-impuestazo-articulos_0_146985332.html) y <http://www.iprofesional.com/notas/89447-Impuestazo-tecnologico-una-provincia-festeja-pero-hay-alerta-en-el-resto-del-pais.html>
- Organización Mundial del Comercio, recuperado el 7 de octubre de 2011, de [http://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/implic\\_s/implic\\_info\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/implic_s/implic_info_s.htm)

Pagina12.com.ar (2011, 22 de febrero). El objetivo es cuidar el superávit 2011, recuperado el 18 de agosto de 2011, de <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-162819-2011-02-22.html>

Lavoz.com (2011, 20 de septiembre). La Provincia anunció que regulará la compra y venta por Internet en Córdoba, recuperado el 21 de septiembre de 2011, de <http://www.lavoz.com.ar/noticias/negocios/provincia-anuncio-que-regulara-compra-venta-internet-cordoba>

Américaeconomica.com (2011, 11 de febrero). Consumidores argentinos en 2020: una optimista mirada hacia el futuro, recuperado el 09 de octubre de 2011, de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/consumidores-argentinos-en-2020-una-mirada-hacia-el-futuro>