

T
658.810285
CAÑp



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA
DEL LITORAL**

ESCUELA DE POSTGRADO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



DP-01013

**POSTGRADO DE ESPECIALIZACION
EN MARKETING**

Jorge Cañizares C.

Noviembre 1.996

**Plan de Mercadeo
GLOBALNET**

1.997

Los comentarios vertidos en este documento corresponden única y exclusivamente a posiciones del estudiante como tal, y no necesariamente a una directiva de la compañía para la cual trabaja. La información contenida en el mismo contiene nombres supuestos y no corresponden implícita o explícitamente a la realidad comercial del producto/servicio. La información de este documento deberá ser usada para fines estrictamente académicos.

DESCRIPCION DEL MERCADO

El grupo objetivo de Globalnet son las empresas medianas a grandes (que tienen más de 60 empleados y/o que facturan más de 4 millones de dólares al año) , que disponen de un centro de cómputo organizado y que poseen todavía tecnología convencional.

Los clientes potenciales que no compran son empresas grandes que acostumbran a tener equipos centralizados de tecnología propietaria y probablemente desactualizada.

El grupo objetivo debe estar en los segmentos de manufactura/distribución, retail, finanzas, utilities/gobierno y seguros.

La motivación principal del cliente es buscar nuevas aplicaciones (incluye software y hardware) que le ayuden no sólo a llevar un mejor control sobre su gestión operativa sino que le ayude a tomar mejores decisiones en un mercado tan competitivo que le den una ventaja sobre sus similares.

Entre los atributos de la solución de Computadores SERVER_R está su flexibilidad para crecer al ritmo de la empresa, su enorme potencial de cómputo, y la enorme disponibilidad de software aplicativo en el mercado local y mundial.

El cliente busca un proveedor que no sólo sea un despachador de "cajas", sino un socio tecnológico que le transfiera su conocimiento de cómo explotar su solución computacional para satisfacer las necesidades de información de sus clientes internos y externos.

Al margen de esta necesidad insatisfecha del mercado, se encuentra el hecho de una necesidad no percibida de que el proveedor o Socio tecnológico tenga el soporte y servicio que unido a su perdurabilidad y solidez en el mercado, lo lleven a una relación duradera en el tiempo.

Historia de Las Ventas

	1994	1995	1996	1997
TAMAÑO DEL MERCADO (US\$)	5,887,324	9,812,206	9,090,909	10,454,545
VENTAS NETAS \$	600,000	1,800,000	2,500,000	n/a
% PARTICIPACION DEL MERCADO	10.19%	18.34%	27.50%	n/a

	1994	1995	1996	1997
TAMAÑO DEL MERCADO (UNIDADES)	167	243	310	420
# DE UNIDADES	33	62	70	n/a
% PARTICIPACION DEL MERCADO	19.76%	25.51%	22.58%	n/a

TENDENCIAS EN EL MERCADO

	1.994	1.995	1.996	1.997
GLOBALNET	10.19%	18.34%	27.50%	n/a
SOLCOM	12.40%	17.30%	28.00%	n/a
MANTSOFT	3.50%	4.12%	7.90%	n/a
SONDEC	4.00%	7.35%	4.56%	n/a
OTROS	69.91%	56.96%	36.73%	n/a
TOTAL	100%	100%	100%	-

AMENAZAS (PROBLEMAS) / OPORTUNIDADES MATRIZ DE EVALUACION EXTERNA: EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO
POSITIVO CRECIMIENTO DEL MERCADO	0.2	3	0.6
TASAS DE INTERES A LA BAJA	0.1	3	0.3
CAMBIOS EN LA TECNOLOGIA COMPUTACIONAL	0.1	2	0.2
INCREMENTO DEMANDA SISTEMAS SOPORTE A DECISIONES	0.3	4	1.2
EXPLOSION DE LA INTERNET	0.3	4	1.2
TOTAL	<u>1</u>		<u>3.5 (*)</u>

(*) Mercado con Ambiente Favorable

COMPETENCIA (FORTALEZAS, DEBILIDADES) MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DE EXITO	PESO RELATIVO	GLOBALNET		SOLCOM		MANTSOFT	
		VALOR	RESULTADO	VALOR	RESULTADO	VALOR	RESULTADO
PARTICIPACION EN EL MERCADO	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10
RELACION CON CANALES DISTRIBUCION	0.20	4	0.80	1	0.20	1	0.20
PRECIOS COMPETITIVOS	0.25	3	0.75	4	1.00	4	1.00
CAPACIDAD DE FINANCIAMIENTO	0.15	4	0.60	1	0.15	3	0.45
RECONOCIMIENTO DE LA MARCA	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
SATISFACCION DE CLIENTES	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
ACUERDOS CON CASAS DE SOFTWARE	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
TOTAL	1.00		3.55 (*)		2.95 (**)		2.45 (***)

(*) Ambiente de Mercado Favorable

(**) Ambiente de Mercado Favorable

(***) Ambiente de Mercado Desfavorable

FORTALEZAS O DEBILIDADES MATRIZ DE EVALUACION INTERNA (EFI) DE MERCADEO

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO
DISMINUCION DE PARTICIPACION POR UNIDADES	0.1	2	0.2
RENTABILIDAD BAJO EL 30 %	0.1	2	0.2
INADECUADA EDUCACION DE CANALES	0.2	2	0.4
BUENA COBERTURA DE CANALES	0.3	3	0.9
SATISFACCION DE CLIENTES	0.1	3	0.3
PRECIOS COMPETITIVOS	0.2	3	0.6
TOTAL	1		2.6

(*) Ambiente Interno Favorable

OBJETIVOS 1997

OBJETIVO: INCREMENTAR LA PARTICIPACION DEL MERCADO EN UN 4 % SEGUN VENTAS CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR (31.5%)

INDICADOR DE COMPORTAMIENTO: MARKET SHARE

**VENTAS
VENTAS DEL SECTOR**

OBJETIVO: INCREMENTAR LA PARTICIPACION DEL MERCADO POR UNIDADES VENDIDAS EN UN 13 % SOBRE AÑO ANTERIOR

INDICADOR DE COMPORTAMIENTO:

**# EQUIPOS VENDIDOS
TOTAL EQUIPOS DEL MERCADO**

MATRIZ F.A.D.O.

FORTALEZAS

DEBILIDADES

FO

- 1.- Usar la red de canales para cubrir demanda de servidores de Internet
- 2.- Incrementar la satisfacción de los clientes como vitrina para atraer nuevos clientes en el mercado que está creciendo

DO

- 1.- Incrementar la participación por unidades enfocándose en los segmentos de mayor crecimiento como la explosión de la Internet y la necesidad de las empresas de tener Sistemas de Soporte a Decisiones.
- 2.- Fortalecer la educación de los canales de distribución para poder afrontar el mayor crecimiento del mercado.

FA

- 1.- Aprovechar satisfacción de clientes para dar confianza a quienes tienen dudas por cambios en la tecnología computacional

DA

- 1.- Incrementar la participación de las unidades en base a explotar toda la tecnología que se dispone.
- 2.- Minimizar el hecho de los cambios en la tecnología mostrando nuestro desarrollo tecnológico a futuro.

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

OBJETIVOS: IRADUCIDOS EN VENTAS 1.997

VENTAS ESPERADAS EN 1.997 3,293,182 100%

MENOS:

COSTO DE VENTAS 1,145,833 35%

UTILIDAD BRUTA 2,147,348 65%

MENOS:

GASTOS MERCADEO 329,318 10%

OTROS: (GASTOS ADMINISTRATIVOS 493,977 15%

Y DE VENTAS)

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS 1,324,053 40%

% EN EL MERCADO 31.5%

DATOS

TAMAÑO DEL MERCADO 10,454,545

VENTAS AÑO ANTERIOR 2,500,000

PARTICIPACION OBJETIVO GLOBALNET: 31.5% 3,293,182

PLAN DE MERCADEO

BASADO EN OBJETIVOS DE PARTICIPACION

ESTRATEGIA	TACTICA	ACTIVIDADES	TIMETABLE (weeks)		INVERSION (US\$)	RESPONSABLES
			DEC/96	JAN/96 FEB/97 MAR/97		
PRODUCTO SOLUCIONES EMPAQUETADAS	PROMOCIONES CON TERCEROS	REUNIR TERCERAS COMPANIAS MAS REPRESENTATIVAS DE SOFTWARE APLICATIVO DEL MERCADO ESTABLECER ALIANZAS ESTRATEGICAS DEFINIR PAQUETES ATRACTIVOS AL MERCADO	III W	II W	\$18,000.00	GERENCIA DE PRODUCTO Y UNIDAD DE SOFTWARE
				II W		
CANALES DE DISTRIBUCION REORGANIZAR CANALES	REDUCIR EL NUMERO DE CANALES Y ESTABLECER CADENAS MAS LARGAS CON LA DEFINICION DE MAYORISTAS	ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE VENTAS DE CANALES DEFINICION DE CANALES MAS IMPORTANTES ASIGNACION DE CANALES MENORES A MAYORISTAS PREPARACION Y CAPACITACION A MAYORISTAS	IV W	I W	\$6,000.00	GERENCIA DE CANALES Y GERENCIA DE PRODUCTO
			II W	II W		
PRECIO	REDUCCION DE PRECIOS COMPARADOS CON LA COMPETENCIA	INVESTIGACION DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA REUNION CON FINANZAS DEFINICION DE NUEVOS PRECIOS	I W	I W II W III W	\$10,000.00	GERENCIA DE PRODUCTO MARKETING INTELLIGENCE Y FINANZAS
COMUNICACIONES MEJORAR COBERTURA DE CLIENTES MEDIANTE UN MENSAJE	COMUNICAR MENSAJE: COMPANIA PROVEEDORA DE SOLUCIONES (NO DE SOLO CANALES) MEDIANTE EJECUCION DE CAMPAÑAS PROMOCIONALES USANDO CORREO DIRECTO Y TELEMARKETING	DEFINICION DE OBJETIVOS Y RECURSOS DEFINICION DE GRUPO OBJETIVO ESTABLECER RESPONSABILIDADES DE SEGUIMIENTO PREPARACION DE MAILING LIST Y ENVIO POR CORREO DIRECTO SEGUIMIENTO POR TELEMARKETING ASIGNACION DE OPORTUNIDADES A LOS CANALES	I W	I W	\$12,000.00	DIRECT MARKETING Y MARKETING COMMUNICATIONS
			II W III W	II W III W		

* OBJETIVOS DE PARTICIPACION: INCREMENTAR LA PARTICIPACION DEL MERCADO SEGUN VENTAS A UN 31.5%
INCREMENTAR LA PARTICIPACION DEL MERCADO SEGUN UNIDADES VENDIDAS EN UN 13%

SISTEMA DE EVALUACION Y CONTROL CONTROL DE GESTION

ORGANIZACION: GLOBALNET S.A.

OBJETIVO ESPERADO	INDICADOR	OBJETIVO PARCIAL	LOGRO PARCIAL	INDICE GESTION PARCIAL	INDICE GESTION ACUMUL	RESPONSABLE	CONTROLADOR
PARTICIPACION MERCADO EN VENTAS	VENTAS TAMANO MERCADO	VENTAS PROY.MENS (A)	VENTAS REALES (B)	B/A	B/STANDARD	GTE. PRODUCTO FINANZAS	
PARTICIPACION DEL MERCADO EN UNIDADES	# UNID. VENDIDAS TOTAL UNID.MERCADO	# CAJAS PROYECTADAS (A)	# CAJAS INSTALADAS (B)	B/A	B/STANDARD	GTE. PRODUCTO ADMINISTRACION MKT INTELLIGENCE	

AREAS CLAVES	INDICADORES DE COMPORTAMIENTO	OBJETIVOS RESULTADO ESPERADO GLOBAL (STANDARD)
--------------	-------------------------------	--

MERCADEO	PARTICIPACION: (REVENUE US\$)	VENTAS VENTAS DEL SECTOR	31.5 %
	PARTICIPACION: (# UNIDADES)	# UNIDADES VEND. UNID.DEL.MERCADO	13.0 %

ANEXO 1

ANALISIS DEL ENTORNO

ANALISIS EXTERNO

El panorama para cualquier actividad de mercadeo industrial para el año 1997 está íntimamente relacionada con dos factores de peso sumamente importantes; uno de ellos es la situación macroeconómica que vive el país y la otra es el inminente cambio en las políticas social/económica propuestas por el Presidente de la República

Respecto al primer tema, el gobierno ha llevado hasta la fecha el programa económico del anterior gobierno junto con un objetivo de fondo: bajar y mantener las tasas de interés hasta niveles aceptables según fue su propuesta de campaña.

Y vaya que ha estado bastante cerca de conseguir su objetivo. El gobierno actual tomó el país con tasas de interés que fluctuaban entre un setenta y ochenta por ciento hasta llevarlas a niveles del 48 al 52 %. Por otro lado con respecto a la inflación, ésta se ha mantenido en los márgenes que el gobierno anterior la había dejado, esto es entre el 21 al 22 % de inflación anual.

El gobierno ha mantenido también la banda flotante de paridad con el dólar, asegurando de esta forma una relativa estabilidad cambiaria que da tranquilidad al mercado financiero, más aún con las medidas anunciadas a ser aprobadas o rechazadas por el Congreso, la paridad cambiaria se estacionaría en un dólar por cada 4000 sucres, al margen de la aceptación o no del llamado plan de convertibilidad que reduce el nuevo sucre a 4 unidades contra un dólar.

Este panorama deberá mantener a los empresarios con expectativas hacia mediados del año con lo cual también se espera una repartición de probabilidades en cuanto a la inversión: o habrá mucha inversión o no habrá inversión hasta mediados del año.

ANALISIS INTERNO

El producto, un exitoso computador de rango medio-alto, diferenciado por su alta capacidad de procesamiento, escalabilidad y con excelentes niveles de precio/desempeño se le llamará para el efecto: Server_R.

El Server_R enfrenta a las cuatro fuerzas competitivas señaladas por M. Porter, a saber : amenaza de nuevos entrantes, productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores.

Como productos sustitutos se pueden mencionar a los computadores basados en procesadores intel-pentium, que orientados inicialmente para grupos de trabajos pequeños se les ha agregado características mayores en cuanto a poder de multi- procesamiento, crecimiento, mayor confiabilidad, y se los pretenden posicionar como la alternativa para los minicomputadores y para los computadores del tipo Server_Rx. Este tipo de computador es relativamente económico y tiene muchos adeptos debido a su composición múltiple ya conocida (tecnología basada en PC's).

Por otro lado hay otros competidores que ostentan similar tecnología, unos que ya están establecidos en el mercado (Server_R2 y ServerR3), y otros que pretenden introducirse al mercado mediante la captura de alguna cuenta grande e importante (Server_R4) que corresponderían a los nuevos entrantes.

En este caso en particular se presenta el fenómeno conocido por Porter como Poder de Negociación de los Proveedores aplicado al caso de las terceras partes (de software), siendo una de las principales los proveedores de software aplicativo y de base de datos relacional quienes intentan poner sus condiciones equitativas para comercializar sus productos con terceros, pero que a la larga se guían por determinados intereses coyunturales - no tan equitativos.

El poder de negociación de los compradores, se restringe principalmente a buscar no solamente una caja de gran procesamiento, sino a la búsqueda de una solución informática que les ayude en sus procesos de negocios tanto en la operatividad y principalmente a la toma de decisiones. Por lo tanto se necesita presentar al mercado más opciones empaquetadas de Software y Hardware que ayuden a mejorar los procesos de negocios del cliente.

Una vez que el cliente ha encontrado alternativas de soluciones a sus problemas de información, empieza la batalla por determinar

la relación costo/beneficio, no sin dejar pasar por alto analizar la infraestructura y seriedad de la empresa proveedora candidata a negociar, para luego tratar de obtener por todos los medios posibles un gran descuento que satisfaga sus expectativas y no afecte los balances de su compañía.

En resumen hay una tendencia "Sensitiva al Precio" por parte del cliente, una vez que ha analizado los factores anteriores y habiendo determinado que cumplen con ciertas premisas básicas de cumplimiento.

ANALISIS F.A.D.O.

Fortalezas

Gran acogida en el mercado por la marca del procesador central (CPU).

Popularidad de la tecnología SMP ("Symetric Multi-Processing").

Escalabilidad y Crecimiento.

Servicio y Soporte reconocidos. Solidez de la Empresa.

Componentes Intermedios de Hardware o Software ("Middleware").

Participación en todos los segmentos de mercado como Gobierno, Industria, Finanzas, Educación, etc.

Liderazgo en el mercado Internet.

Oportunidades

Las probables privatizaciones o concesiones a la empresa privada para fin de año en el país generarán oportunidades de negocios para los proveedores de sistemas de información.

Lo mismo ocurrirá con las fusiones de las entidades financieras o bancos que hay en el país debido a la contracción del sistema financiero.

Existen oportunidades de explotar los productos de middleware (por ejemplo, correo electrónico, Lotus Notes, conexiones de redes heterogéneas, etc.).

Tomar ventaja de la explosión de la demanda en la **Internet**.

Necesidad de crecimiento de las "redes de computadores", que tienen como servidores equipos basados en procesadores Intel, con sistemas operativos como Netware, Lan Manager, o incluso Windows NT, que buscarían servidores más robustos y escalables que les permita aprovechar la inversión realizada.

El crecimiento del mercado bursátil en un año para el año 97.

Obsolescencia de la base instalada de equipos viejos de arquitectura propietaria.

Necesidad de las empresas de contar con Sistemas de Soporte a la Toma de Decisiones.

Debilidades

Falta de publicidad agresiva de los productos o servicios.

Escasez de campañas con productos de terceras partes.

Falta de preparación técnica de los canales de distribución.

Escasas de alianzas estratégicas con otros proveedores locales.

Ausencia de Distribuidores con Valor Agregado (en provincias grandes) que cubran territorios o mercados no cubiertos por la fuerza de ventas directa y/o los canales actuales de distribución.

Mucha Estacionalidad de las Promociones.

Búsqueda de nuevas soluciones para cubrir otras necesidades en el sector.

Escasez de alianzas estratégicas con proveedores de software independientes (ISV).

Amenazas

Ingreso de nuevos competidores. No existen planteamientos para la creación de barreras para el ingreso de nuevos competidores, salvo las naturales creadas en la mente del usuario.

Replanteamiento de las estrategias de nuestra competencia actual en cuanto a precios, productos y servicios.

Recesión en el período pre y/o post decisiones gubernamentales.