PROYECTO DE DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES TDC

Peter Julio Leiton Monserrate[1], Ing. Jorge Luis Miranda Lopez
[1] Economista en Gestión Empresarial, Especialización Marketing 2005, email: pleiton@espol.edu.ec
[1] Ingeniero Comercial, Universidad Estatal, Masterado Argentina, UBA, 2004. Profesor de ESPOL, desde 1998.jlmiranda@espol.edu.ec

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto desarrollar un plan de mercadeo para la empresa TDC, utilizando estrategias de mercadeo para poder captar mediante CRM, clientes que tengan con la empresa relaciones de largo Plazo.

Se utilizo el Modelo de SERVQUAL, modificado para la metodología EPI, para obtener índices sobre los niveles de Satisfacción de los clientes con respecto al servicio que brinda TDC a sus clientes.

Con estas mediciones sobre la calidad del servicio, se pudo realizar estrategias de mercadeo que sirvan para que la empresa pueda sacarle provechos a estos índices y enfocarse a nuevos mercados.

ABSTRACT

The following work develops a marketing plan for the Company TDC, using market strategies as CRM (Customer Relationship Management), to create long terms relationships with clients.

The SERVQUAL model was use, modify with the EPI methodology, to obtain ratings of satisfaction of customers, in respect of the service TDC gave therm. These ratings where use to make market strategies that will help TDC make a profit of them by focusing on new markets.

---

[1] Economista en Gestion Empresarial, Especialización Marketing 2005, email: pleiton@espol.edu.ec

Introducción

TDC es una es una empresa facilitadora de tecnología de información y comunicaciones para clientes, aliados, socios estratégicos y proveedores, su cartera de negocios esta enfocada en las areas de automatización eléctrico-industrial, telecomunicaciones de voz y datos, electrónica, equipos computacionales como ordenadores, servidores, impresoras, licenciamiento en software, desarrollo de aplicaciones, software de integración.

El objetivo del proyecto es poder utilizar los indices de percepción de los clientes de TDC, para poder proyectarse a otros mercados y obtener cliente con relaciones a largo plazo, y de esa forma aprovechar que sus competidores (mayoristas locales, y empresas canales de venta) no cuentan con departamentos de servicio y mantenimiento que brinden calidad y confianza en el servicio de diagnostico y post-venta

Contenido

1. ANALISIS SITUACIONAL

El problema que se representa para empresas que son canales de venta como TDC (Fig.1), es que mayoristas están vendiendo productos directamente a los clientes (Fig.2), pasando por alto a los canales, y dejándoles un margen de ganancia reducido, por lo que los canales para poder tener precios competitivos en el mercado vende a precio muy aproximados al del mayorista.

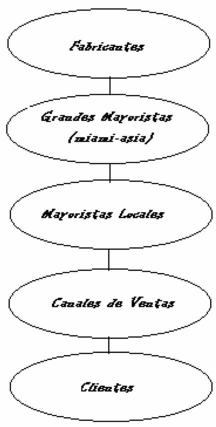

Fig. 1.1 Flujo de Canales de Integradores de Tecnología Antiguo

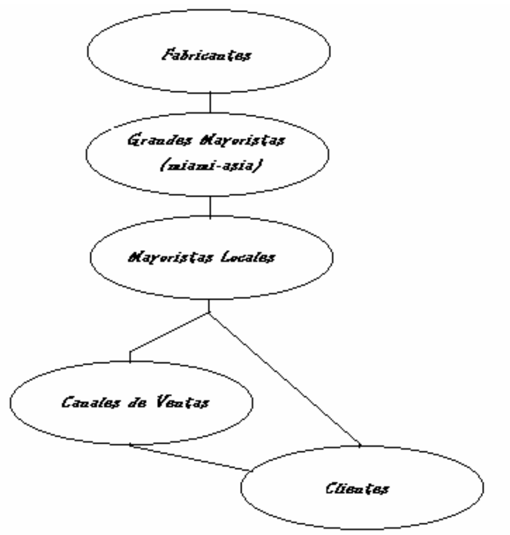

Fig.1. 2 Flujo de Canales de Integradores de Tecnología en la Actualidad

En el nuevo escenario de Negocios de la Empresa (Fig.2), a TDC no solamente se le agregan empresas medianas o pequeñas, que son canales de Venta, sino Mayoristas Locales los cuales venden a clientes a Menores Precios.

Otro factor que hace mas inestable el mercado es que la mayoría de productos que ingresan a nuestro mercado son productos de baja calidad los cuales son vendidos a menos de la mitad del precio por que tiene imperfecciones en los Estados Unidos, este tipo de productos se los llama recertificados o refurbish.

2.INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Por medio de reuniones a profundidad se pudo obtener tendencias en los diferentes áreas de negocias de TDC.

- Ventas de Hardware (partes), Software, Equipos para Telecomunicación e Integradores de Tecnología.
- Ventas de Hardware (partes), Software, Equipo para Telecomunicaciones e Integradores de Tecnología + Servicio.
- Servicio (Diagnostico de Problemas + Soluciones + Opciones de Productos + Garantía.
- Servicio

Oportunidad de Negocio

Debido a factores como:

- Que el mercado de Venta de piezas esta con una fuerte competencia por parte de los mayoristas locales y la competencia desleal de los otros canales con productos de mala calidad
- Que en el área de servicio estos no cuentan con un buen departamento que brinde diagnósticos y solucione problemas con los equipos de una manera eficaz, ahorrando tiempo y dinero.

Se decidió realizar una investigación cuyo objetivo es medir a través del modelo SERVQUAL modificado, adaptado a la metodología de Medición del Modelo EPI (Expectativas, Percepciones E importancia) el grado en que el personal de TDC, ha asumido una filosofía de calidad con respecto a los servicios que ofrecen a través de su estructura organizacional, tratándose en este caso de una investigación aplicada. de Mercados.

2.1 Metodología Modelo EPI (Expectativas, Percepción, Importancia)

EL modelo EPI es una nueva metodología construida sintetizando y extendiendo todos estos modelos.

Existen 5 básicas formulaciones de medición, que en varias combinaciones caracteriza el rango de medidas evaluativas, representadas por cada una de estas metodologías

- Percepciones (P).- Solas pueden ser usadas para propósitos de predicción y comparación, y son utilizadas frecuentemente como único indicador de que el atributo es alcanzado. Es la base para la metodología del SERVPERF.
- Brecha entre Realización y Evaluación (P – E).- Es la discrepancia entre la percepción y la expectativa. Esta es la medición tradicional del servicio y calidad, y es usada como la base del método SERVQUAL. Sin embargo, es un medida incompleta porque no considera la importancia de los atributos para el consumidor. Por ejemplo, dos factores que tengan brechas de 3 no pueden ser diferenciados usando el método tradicional aun cuando los consumidor reconozcan que una es mas irrelevante y la otra critica.
- El Rating de Desempeño (P x I).- es el resultado de la multiplicación de los puntajes de percepción y de importancia. Esta es la base para la metodología IPA. Provee un indicador real de desempeño desde la perspectiva del consumidor, y puede ser ranqueado con una comparación directa. Sin embargo, sin la consideración de las expectativas de los consumidores, el una medida incompleta como una medida de satisfacción del consumidor.
- El Rating de Anticipación.- es el resultado de la multiplicación de los puntajes de la expectativa con los de importancia. Los puntajes de expectativas solos, dan una indicación de la expectativa de los consumidores, que es una util indicación del nivel de expectativas, pero no determinante en que o en alguna medida, la importancia de atributos particulares para el consumidor. La combinación de E (expectativas) y I (Importancia) provee esta medida de anticipación, que como la de desempeño puede ser medida.
- Rating de Satisfacción (o Calidad) ((P-E)*I).- es la discrepancia entre lo que el consumidor esperaba y lo que el o ella percibió fue en realidad recibido, multiplicado por que tan importante fue ese atributo para el consumidor. El resultado final de esta formula es proveer de un Ranking de atributos, y que priorize áreas que necesiten mejorar. Esto requiere una aplicación total de la metodología del modelo EPI

.

Tabla2.1 Sistema Medicion

SISTEMA DE MEDICIÓN	
Universo	Clientes Corporativos TDC
Método	Censo
Unidad de Análisis	Personas encargadas del Área Administración de Equipos
Tamaño de la Muestra	38 personas
TDC SOLUTIONS	

Calculo de Ratings de Satisfaccion

Tabla 2.2 Ratings de Satisfaccion

ATRIBUTO	Expectativas	Percepcion	Importancia	Anticipacion	Desempeño	Brechas	Rating de Calidad o Satisfaccion
	E	P	I	E x I	P x I	P - E	(P - E) x I
		SERVPERF		Rating de Anticipacion	IPA (Ratign de Desempeño)	SERVQUAL	
Empresa cuente con equipos modernos y funcionales	4,23	4,13	4,36	18,44	18,01	-0,1	-0,44
Instalacines fisicas luzcan bien y llamen la atencion	3,97	4,15	4,23	16,79	17,55	0,18	0,76
Empleados esten bien uniformados	4,13	4,34	4,47	18,46	19,40	0,21	0,94
Materiales con respecto al servicio sean atractivos	4,07	4,5	4,55	18,52	20,48	0,43	1,96
Cuando se promete algo se cumpla	4	4,34	4,65	18,60	20,18	0,34	1,58
Existe un sincero interes de resolver los Problemas de los Clientes	4,15	4,45	4,73	19,63	21,05	0,3	1,42
Se realiza el Servicio Correctamente la Primera Vez	4	4,42	4,55	18,20	20,11	0,42	1,91
Proveen el Servicio en el tiempo que prometieron realizarlo	4,26	4,39	4,63	19,72	20,33	0,13	0,60
Se insiste en tener Relaciones Comerciales de Cero Errores con sus Clientes	3,92	4,42	4,52	17,72	19,98	0,5	2,26
Se informa exactamente cuando los Servicios se realizaran	3,63	4,47	4,57	16,59	20,43	0,84	3,84
Los empleados esten siempre dispuestos a ayudar	3,73	4,52	4,39	16,37	19,84	0,79	3,47
Los empleados dan un pronto servicio	4,15	4,53	4,57	18,97	20,70	0,38	1,74
Los empleados nunca estan tan ocupados para no atender requerimientos de clientes	3,97	4,31	4,52	17,94	19,48	0,34	1,54
El comportamiento de los empleados inspira confianza	4,1	4,5	4,5	18,45	20,25	0,4	1,80
Los clientes se sienten seguros al momento de realizar sus negociones con la Cia.	4	4,63	4,52	18,08	20,93	0,63	2,85
Los empleados son consistentemente amables con los clientes	3,94	4,6	4,55	17,93	20,93	0,66	3,00
Los empleados estan capacitados para responder preguntas de los clientes	3,95	4,39	4,55	17,97	19,97	0,44	2,00
Se da a clientes una atencion individual	4,15	4,5	4,56	18,92	20,52	0,35	1,60
Los horarios de atencion son convenientes	3,92	4,5	4,39	17,21	19,76	0,58	2,55
Los empleados brindan una atencion personalizada	3,86	4,52	4,55	17,56	20,57	0,66	3,00
Se preocupa por cuidar los intereses de los clientes	3,94	4,5	4,5	17,73	20,25	0,56	2,52
Los empleados comprenden las necesidades especificas de los clientes	4,05	4,44	4,63	18,75	20,56	0,39	1,81

Interpretación de Ratings de Satisfaccion

Escalas de Interpretación de Ratings
Para el Rating de Anticipación (E x I) y Rating de Desempeño (P x I)

Tabla 2.3 Escala (EXI) y (PXI)

1 a 5	**Muy Bajo**
6 a 10	**Bajo**
11 a 15	**Neutral**
16 a 20	**Bueno**
21 a 25	**Muy Bueno**

Para el Rating de Satisfacción o Calidad

Tabla 3.3 Escala Rating de Satisfaccion

2. 01 a 5	**Satisfacción Extrema**
1. 01 a 2	**Satisfacción Mayor**
0 a 1	**Satisfacción Menor**
0	**Neutra (no existe Brecha)**
-1.01 a 0	**Insatisfacción Menor**
-2.01 a - 1	**Insatisfacción Mayor**
-5 a - 2	**Insatisfacción Extrema**

Los Atributos que tienen un grado de Satisfacción Extrema son los siguientes:

Tabla 3.4 Ratings Satisfacción Extrema

Se informa exactamente cuando los Servicios se realizaran	**3,84**

Los empleados estén siempre dispuestos a ayudar	3,47
Los empleados son consistentemente amables con los clientes	3
Los empleados brindan una atención personalizada	3
Los clientes se sienten seguros al momento de realizar sus negociaciones con la CIA.	2,85
Los horarios de atención son convenientes	2,55
Se preocupa por cuidar los intereses de los clientes	2,52
Se insiste en tener Relaciones Comerciales de Cero Errores con sus Clientes	2,26
Los empleados están capacitados para responder preguntas de los clientes	2

En estos atributos que tienen un nivel de importancia alto, TDC tienen una percepción excelente por parte de sus clientes.

Los Atributos con un Grado de Satisfacción Mayor son:

Tabla 3.5 Grado de Satisfacción Mayor

Materiales con respecto al servicio sean atractivos	1,96
Se realiza el Servicio Correctamente la Primera Vez	1,91
Los empleados comprenden las necesidades especificas de los clientes	1,81
El comportamiento de los empleados inspira confianza	1,8
Los empleados dan un pronto servicio	1,74
Se da a clientes una atención individual	1,6
Cuando se promete algo se cumpla	1,58
Los empleados nunca están tan ocupados para no atender requerimientos de clientes	1,54
Existe un sincero interés de resolver los Problemas de los Clientes	1,42

En estos Atributos, TDC tiene también un buen nivel de Satisfacción, los consumidores se siente bien con el nivel de servicio que TDC les brinda, pero se tiene que tener en cuenta estos ratings en futuras mediciones.

Ratings como que se muestre un sincero interés en resolver los Problemas de los clientes, que los empleados nunca estén tan ocupados para no atender requerimientos de clientes, y que cuando se prometa algo que se lo cumpla, son ratings que deben ser de extrema satisfacción dado su nivel de importancia para el cliente 4.73, 4.52, 4.65.

Los Atributos con un Grado de Satisfacción Menor son:

Tabla 3.6 Grado de Satisfacción Menor

Empleados estén bien uniformados	0,94
Instalaciones físicas luzcan bien y llamen la atención	0,76
Proveen el Servicio en el tiempo que prometieron realizarlo	0,6

TDC tiene en estos Atributos conformes a sus clientes, es decir, ellos perciben que el servicio se lo realiza de una forma normal, pero desearían que mejore. La empresa debería realizar esfuerzos para que estos factores no caigan en futuras mediciones y puedan encontrarse en mejores niveles de Satisfacción para los Clientes

Atributo con Grado de Insatisfacción Menor:

El único Atributo que cuenta con un Grado de Insatisfacción es:

Tabla 3.7 Gradp de Insatisfacción Menor

Empresa cuente con equipos modernos y funcionales	-0,44

Este Atributo el de Equipo Modernos y Funcionales es el de Menor grado de Importancia para los clientes. Aunque es el de menor nivel de importancia este es el único en que existió una brecha en el servicio. La empresa debe solucionar esta brecha mejorando la Percepción del cliente en este atributo, para que este pueda seguir la tendencia, de TDC de brindar buenos Ratings de Satisfacción

3. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Posicionar.- es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta.

Posicionamiento es lo que hace a la mente del consumidor.

TDC tratara de:

1. **Fortalecer su posición actual en la mente de sus clientes.- por medio de la buena percepción (Empatia, Confiabilidad, Velocidad de Respuesta) que tienen sus clientes del servicio que brinda la empresa.**
2. **Apoderarse de alguna posición desocupada en el mercado.- como la empresa que brinda un servicio personalizado de Diagnostico y Mantenimiento de Equipos.**
3. **Desposicionar o Reposicionar a la competencia.- desestabilizando la confianza del consumidor con su antiguo proveedor.**

TDC tomara en cuenta la Diferenciación de Servicios como arma primordial del posicionamiento con factores como los enunciados anteriormente (Empatia, Confiabilidad, Velocidad de Respuesta) los cuales tienen un buen nivel de percepción y grado de importancia para los consumidores, a los cuales se les agrega:

- **Facilidad para Ordenar**
- **Entrega**
- **Instalación**
- **Capacitación al Cliente**
- **Accesoria al cliente**

3.a Propuesta de valor enfocada hacia el mercado

Tabla 3.1 Propuesta Valor Mercado

Empresa y Producto	Clientes Meta	Beneficios	Precio	Propuesta de Valor
TDC **Paquete de Servicio** (Diagnostico, Solución de Problemas, Mantenimiento)	Medianas y Pequeñas Industrias	Buena calidad y Rapidez de Respuesta	Es un valor agregado, en primera instancia, servirá como una herramienta, para atraer futuros clientes	Solución de problemas tecnológicos sin que estos afecten el desarrollo normal de los procesos dentro de la empresa

3.b CRM Estratégico

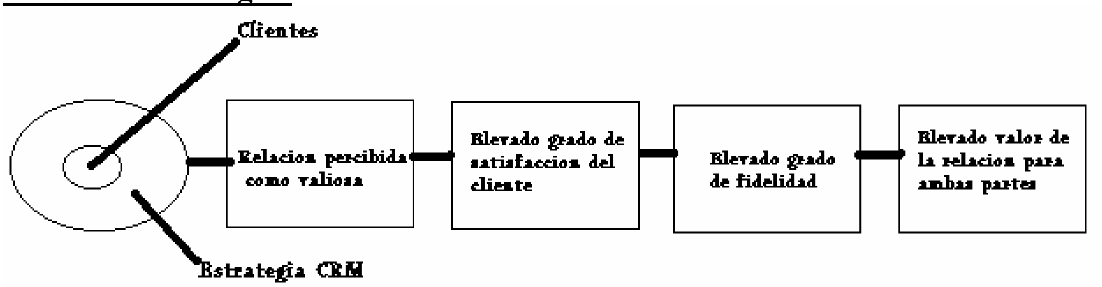

Fig. 3.1 CRM Estrategico

Donde una buena puesta en practica de una Customer Relationship Managemente puede dar como resultado un elevado valor de la relación de ambas partes, lo cual generara una relación clientes – empresa duradera.

Entre los puntos importantes que TDC debe considerar para tener una estrategia de CRM exitosa tenemos:

- Profundizar en las relaciones avanzadas y sostenidas en el tiempo con los objetivos o públicos claves identificados por la compañía (nicho)
- Ofrecer un excelente servicio al cliente basado en la escucha, en el conocimiento y en la actuación rápida frente a sus demandas
- Hacer que todas las personas de la organización comprendan y compartan la estrategia de orientación al mercado
- Adecuar y personalizar la posible oferta
- Cumplir las expectativas
- Cuidar la comunicación en su forma y en los canales utilizados para difundirla
- Evitar que la vocación artesana (disfrutar haciendo bien las cosas sea desplazada por la mecanización y la despersonalización
- Creer firmemente en que del mantenimiento y fidelización de los clientes depende el futuro de la empresa
- Mejorar en lo posible la relación calidad – precio y la posición de valor de la empresa y productos en la mente del consumidor.

4.CONCLUSIONES

- A través de la implantación de este plan estratégico de marketing, para el cual se consideró los recursos existentes y las tendencias del mercado, se posicionará la empresa TDC como la empresa que brinda un servicio rápido y confiable, se alcanzará una alta participación de mercado y como resultado se maximizará la rentabilidad de la empresa

- Mediante la Investigación de Mercados Enfocada a medir la Percepción E Importancia de atributos del Servicio, TDC puede obtener una buena fuente de información sobre el desempeño de la empresa en el servicio al consumidor, en el momento actual la empresa se encuentra posicionada en la mente de sus clientes como una empresa que presta un servicio personalizado, confiable y de respuesta rápida.

- La comunicación debe ser clara y concisa sobre el nivel percibido sobre el servicio por parte de los cliente para poder tener el efecto positivo que se espera que tenga la estrategia en el Marketing Relacionado

- Los resultados obtenidos por la aplicación de las distintas estrategias necesitan ser controlados para estudiar la evolución de las mismas, así como la penetración de mercado y el posicionamiento obtenido por TDC enfatizando en la calidad de servicio que ofrece

- El plan de marketing debe ser analizado constantemente para incluir los cambios que se den en el mercado y así poder tomar las decisiones adecuadas a tiempo, en caso de que sea necesario realizar modificaciones al mismo, enfatizando en el cumplimiento de objetivos de incrementar los niveles de Venta mediante la Gestión de Marketing y su Labor en el nicho de mercado de la empresa

4.Referencias

- Sapag Chain Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta edición, Mc. Graw Hill, México 2003.

- Lambin Jean-Jacques, Marketing Estratégico, Tercera edición, Mc. Graw Hill, Madrid, 1995.

- Kinnear Thomas y Taylor James, Investigación de Mercados, Quinta edición, Mc. Graw Hill, Colombia 1998.

- Kotler Philip y Armstrong Gary, Marketing, Prentice Hall, México, 2001.

- Russell Thomas J. y Ronald Lane W., Kleppner Publicidad, Decimocuarta edición, Prentice Hall, México, 2001.

- Solomon Michael, Comportamiento del Consumidor, Tercera Edición, Prentice Hall, México, 1997.

- Tavite M. Latu and André M. Everett.2000. Review of Satisfaction Research and Measurement approaches, Science & Research Internal Report 183. Department of Conservation Wellington, New Zeland

- Babakus, Emen and Gregory W. Boller. 1992. An Empirical Assessment of the ServQual Scale. Journal of Business Research 24 253-268.

- Carman, James M. 1990. Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the ServQual Dimensions. Journal of Retailing 66.1 (Spring): 33-55.

- Kettinger, William J. and Choong C. Lee. 1995. Perceived Service Quality and User Satisfaction with the Information Services,Function. Decision Sciences 25.5-6 (Sept:Oct-Nov:Dec): 737-766.