

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y
TECNOLOGÍA**

**Dirección Académica
Escuela de Ciencias Empresariales**

Licenciatura en Mercadeo

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN MERCADOLÓGICA ACTUAL Y
PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA
LOS PRODUCTOS Y EL SERVICIO QUE ABM DE COSTA RICA,
S.A. REPRESENTA Y COMERCIALIZA EN EL MERCADO
COSTARRICENSE.**

Luis Antonio Prendas Rojas, 960486

**Proyecto de graduación presentado ante el programa de
Administración de Empresas con énfasis en mercadeo,
como parte de los requisitos para optar por el grado de
Licenciatura**

**San José, Costa Rica
Junio, 2002**

TRIBUNAL EXAMINADOR

Bernardo Marquez, MBA
Representante del Rector
Presidente del Tribunal

Juan Ricardo Wong Ruiz, MBA
Director de Carrera
Escuela de Administración

Kattia Chacón Bejarano, MBA
Tutora de investigación

Licenciada Hannia Arce Porras
Asesora Académica

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación es dedicado primeramente a Dios, ser supremo que ha salpicado en mí, la fuerza, destreza e inteligencia necesaria para realizar satisfactoriamente todas las metas que a lo largo de mi vida me he propuesto.

A mi madre, Cecilia Rojas Aguilar por todo su apoyo y esfuerzo incondicional delegado en mí, durante todo este período de carrera, y que me ha hecho alcanzar lo que hoy es una realidad.

¡GRACIAS INFINITAS!

Porque tú eres, quien siempre me ha inspirado y enseñado a no ser tibio con mis deseos de superación.

AGRADECIMIENTO

La racionalidad del ser humano se sustenta en la gratitud y la amabilidad.

Hoy agradezco a todas las personas que han sido parte de este proyecto, con grandes aportes, apoyo y confianza: A mi madre, gracias...

Karol por la insistencia de que no dejara que se me acumulara trabajo, Lindsay por sus motivantes “tortas” que fueron alivio al cansancio, a Mario Rodríguez por entender la importancia del proyecto y por su cooperación, a Henry Godoy por su aporte técnico.

A Kattia Chacón, MBA por haber forjado en mi, durante sus cursos: bases y aportes de conocimiento importantes que han sido de gran relevancia en el desarrollo de este trabajo y por la magnífica dirección que me dio como tutora de tesis.

A mis hermanos y a todas aquellas personas que estuvieron cerca de mí, en todo momento.

PRESENTACIÓN

El trabajo que a continuación se presenta, constituye el informe de graduación presentado ante el programa de administración de negocios con énfasis en mercadeo, como parte de los requisitos para optar por el grado de Licenciatura en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT; en este trabajo, se aplican todos los conocimientos y experiencias adquiridas durante toda mi carrera; el presente estudio está basado en la investigación científica

Este trabajo consiste en realizar un análisis de la situación mercadológica actual de la empresa, que permita determinar que estrategia de mercadeo, basada en el producto, servicio y precio es la más conveniente de implementar en la elaboración de la propuesta.

El informe de graduación se llevará a cabo en un período de ocho meses, con su inicio en el mes de enero y con finalización en el mes de agosto del año 2001.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

	13
A. El problema y su importancia	14
1. Aspectos situacionales	14
2. Antecedentes	18
3. Delimitación del problema	19
4. Justificación	20
B. Objetivos del estudio	22
1. Objetivos	22
a. Generales	22
b. Específicos	22
2. Definición de variables	23

CAPÍTULO II: TEORÍA

A. Administración	26
1. Definición	27
2. Proceso administrativo	27
a. Planificación	28
b. Organización	28
c. Dirección	29
d. Control	30
3. Administración estratégica	31
4. Análisis de situación	32
5. Planeación estratégica	35
a. Conceptos básicos de la planeación	36
1. Misión	36

2. Políticas	37
3. Procedimientos	37
4. Objetivos	37
5. Estrategia	38
6. Táctica	38
b. Niveles básicos en la planeación estratégica	39
B. Mercadeo	40
1. Definición	40
2. La mercadotecnia y su importancia	42
3. Evolución del marketing	44
4. Conceptos necesarios en marketing	48
a. Mercado	49
b. Demanda	49
c. Necesidades	50
d. Deseos	51
e. Valor	52
f. Intercambio	52
g. Competencia	52
5. Segmentación	55
6. Mercado meta	56
7. Ventaja competitiva	58
8. Venta	60
a. Clasificación	60
b. Tarea de ventas	61
9. Servicio	61
10. Estrategias de marketing	63
a. Selección de estrategias	64
1. Estrategias de crecimiento intensivo	65
2. Estrategias de crecimiento por diversificación	66

3. Estrategias de crecimiento por integración	66
11. Mezcla de marketing	69
a. Producto	69
b. Precio	70
c. Plaza (Distribución)	72
d. Promoción	72
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	73
A. Investigación	74
1. Definición	74
2. Importancia de la investigación	75
3. Diferencia entre investigación científica e investigación social	75
a. Investigación científica	76
b. Investigación social	76
4. Tipos de investigación	77
a. Investigación exploratoria	77
b. Investigación descriptiva	78
c. Investigación aplicada	79
d. Investigación correlacional	80
e. Investigación no experimental o ex post facto	80
B. Origen de los datos	81
1. Sujetos	81
2. Fuentes de información	83
a. Fuentes primarias	83
b. Fuentes secundarias	84
C. Descripción de los instrumentos	84
1. Cuestionario	84
2. Entrevista	86
D. Alcances y limitaciones	88

1. Alcances	88
2. Limitaciones	89
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	90
A. Análisis de los Resultados	91
1. Entrevistas	91
Análisis de las Entrevistas	111
2. Cuestionarios	130
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	174
A. Conclusiones	175
1. Referente N° 1 (Planeación Estratégica)	175
2. Referente N° 2 (Ventaja Competitiva)	177
3. Referente N° 3 (Estrategia)	179
B. Recomendaciones	
4. Referente N° 1 (Planeación Estratégica)	181
5. Referente N° 2 (Ventaja Competitiva)	182
6. Referente N° 3 (Estrategia)	183
CAPÍTULO VI: PROPUESTA	218
A. Supuestos	220
B. Objetivos	220
C. Cambios Administrativos y Operativos	221
D. Estrategia de Desarrollo	240
1. Ventaja Competitiva	240
2. Estrategia de Diferenciación	241
3. Costo de Implementación	243
BIBLIOGRAFÍA	248

LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

LISTA DE CUADROS

Referente (Planeación Estratégica)

Cuadro N°1 Misión 141

Cuadro N°5 Políticas 145

Cuadro N°7 Procedimientos 148

Referente (Ventaja Competitiva)

Cuadro N°11 Fortalezas 152

Cuadro N°14 Oportunidades 155

Cuadro N°17 Amenazas 158

Cuadro N°19 Debilidades 160

Referente (Estrategia)

Cuadro N°22 Producto 163

Cuadro N°26 Servicio 167

Cuadro N°30 Precio 171

LISTA DE GRAFICOS

Referente (Planeación Estratégica)

Cuadro N°1 Misión 141

Cuadro N°5 Políticas 145

Cuadro N°7 Procedimientos 148

Referente (Ventaja Competitiva)

Cuadro N°11 Fortalezas 152

Cuadro N°14 Oportunidades 155

Cuadro N°17 Amenazas 158

Cuadro N°19 Debilidades 160

Referente (Estrategia)

Cuadro N°22 Producto 163

Cuadro N°26 Servicio 167

Cuadro N°30 Precio 171

LISTA DE ANEXOS

Lista de anexos

Apéndice N° 1 Información DataCard	245
Apéndice N°2 Información Pitney Bowes	246
Apéndice N°3 Información HoneyWell	246

DECLARACIÓN JURADA

San José, 06 de Junio 2002

Bajo la fe de juramento declaro que este trabajo es de mi propia autoría y que en el no he reproducido, como si fueran míos, total o parcialmente, libros o documentos escritos por otras personas, impresos o no; sino que he destacado entre comillas los textos transcritos y he consignado los datos del autor y su obra.

Luis Antonio Prendas Rojas
Cédula: 6-272-442

CAPITULO I
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

A. El problema y su importancia

1. Aspectos situacionales

a. Reseña Histórica de A.B.M de Costa Rica S.A.

La Empresa Agencias Básicas Mercantiles (A.B.M. de Costa Rica), S.A.; surgió de una Corporación de empresas dedicada a actividades en el ramo comercial e industrial. Inició sus operaciones como entidad el 1 de octubre de 1978, con la importación y venta de equipos sofisticados para las artes gráficas.

Su principal cliente son las imprentas y departamentos de esa área de instituciones públicas, así como empresas dedicadas a dar servicios de digitalización, entre otros.

Dentro de sus principales estrategias se identifica el taller de servicio técnico, en el cual se le da mantenimiento al equipo que se vende, con el fin de asegurar que el cliente le dé un uso prolongado al equipo a través del tiempo, mediante la garantía de repuestos y servicios que la empresa también ofrece.

b. Actividades de A.B.M. de Costa Rica S.A.

La empresa es representante de casas extranjeras y su enfoque de ventas se basa en la distribución de equipos, materiales y repuestos en entidades públicas y privadas de Costa Rica y Nicaragua, lugar donde se encuentra una subsidiaria. Las ventas que la Empresa realiza son respaldadas mediante contratos de mantenimiento, garantías, mano de obra (reparaciones) y cursos de capacitación al cliente. El taller de servicio, fue creado con el fin de lograr el sostenimiento del mismo, siendo enfocado como una división productiva que genere ingresos propios, por medio del soporte técnico que se le brinda a los clientes que hayan comprado algún equipo y que requieran de mantenimiento.

Las garantías son comprendidas por todas aquellas ventas de equipos garantizadas a un año, contra desperfectos y mantenimiento del mismo, sin costo alguno para el cliente.

Los contratos se refieren a aquellos equipos, que luego de haber vencido su garantía, forman contratos de mantenimiento anual. Las reparaciones se dan cuando se da servicio de mano de obra, en reparaciones de equipos que no están en contrato, ni se encuentran en garantía.

El avance, sofisticación y reputación del taller de servicio, han hecho crecer la Empresa al tanto que se han mantenido los estándares de inventario de materiales y repuestos e incluso ha aumentado la línea de productos especializados para satisfacer y adaptarse a las continuas necesidades del cliente.

c. Estructura y organización de la empresa

Agencias Básicas Mercantiles (A.B.M. DE COSTA RICA) S.A., está formada por una junta directiva, integrada por su apoderado generalísimo, que funge como Gerente General, seguido por tres gerencias: Gerencia administrativa – financiera, Gerencia de Mercadeo y Ventas, y por la Gerencia de Servicio Técnico.

Gerencia Administrativa – Financiera:

Tiene bajo su responsabilidad el manejo y control del personal administrativo perteneciente a: el departamento de contabilidad, de cómputo, de bodega, guardas, secretaria de gerencia y misceláneos. También es su responsabilidad mantener informada a la gerencia general de la situación financiera – económica de la empresa, donde se contemplan las cuentas por cobrar, por pagar y otros gastos.

Gerencia de Mercadeo y Ventas:

Encargada de las acciones propias de vender, así como de todos aquellos por menores en que se incurra para lograrlo. Su principal estrategia es el análisis del cambio en el volumen de ventas.

El gerente de marca se encarga de las ventas de equipos especializados, sofisticados o que reúnen ciertas características de seguridad como lo son, cámaras fotomecánicas, equipos de porteo, de control de acceso y codificadoras de alto relieve.

Gerencia de servicio técnico:

Dirigido por el segundo mayor accionista, quien funge como gerente.

Responsable de controlar el stock en bodega de materiales y repuestos para reparación, elaborar los pedidos de repuestos al exterior, coordinación y capacitación de los clientes, quienes compran equipos, así como a los técnicos de la empresa que les dan mantenimiento. Para esto cuenta con información suministrada directamente por los fabricantes de los equipos, sobre las especificaciones de las máquinas: Modelos, series y aspectos técnicos especializados.

Coordina y asesora el mantenimiento y reparación que se le da a los equipos vendidos o que se encuentran bajo contratos de mantenimiento; supervisa y autoriza las proformas de repuestos, mano de obra y de contratos de mantenimiento, coordina con la gerencia de ventas los equipos que serán vendidos, para así efectuar los programas de trabajo y estudios previos a las instalaciones eléctricas de los mismos, de acuerdo a los requerimientos de cada cliente.

Las marcas a las que se les brinda mantenimiento, son muy reconocidas a nivel mundial en el ramo de artes gráficas y afines, como lo son: DataCard, Multigraphics, Challenge, Pitney Bowes, Diebold, Gemplus, Newbold, Nuarc, Risograph y Honeywell, Identicator y A.B. Dick en controles de acceso y seguridad digitalizados.

2. Antecedentes

A pesar de ser una empresa con antigüedad en el mercado, poco es el nivel de recordación que poseen directivos, gerentes y personas de la industria sobre ésta; los elementos que inciden o interfieren en el ámbito de posicionamiento, es el tipo de producto y servicio que se vende; por ser A.B.M. de Costa Rica representante de casas extranjeras y siendo éstas reconocidas a nivel internacional, se han desinteresado por hacer mercadeo en el punto de venta y darse a conocer a nivel nacional. “El tener una representación de una marca no necesariamente significa, que otras marcas competentes no pueden ser introducidas por la competencia”.

A nivel empresarial son muy pocos los que saben quien es A.B.M. de Costa Rica, como empresa y a que se dedica; incluso, muchas veces es confundida con empresas de razón social ligeramente parecida.

La falta de fe a la publicidad y al mercadeo directo, ha ido dejando brecha a la competencia, lo que ocasiona un pequeño desgaste en el posicionamiento actual sobre el mercado de artes gráficas.

Otro problema es el vicio de no manejar estrategias establecidas con requerimientos y planes de contingencia de mercadeo, que puedan atender bajas en las ventas por saturación, ocasionada por empresas dedicadas a este tipo de actividades, aunque sean representantes de otras marcas en el mercado nacional.

La falta de conciencia al no determinar cuál es el daño que puede ocasionar la competencia a mediano y largo plazo en el mercado, dado que

ellos se están publicando y haciendo mercadeo a futuro. Si no se establecen parámetros de contingencia, donde se defina quien es la competencia directa e incluso indirecta ahora, y quien será esa competencia a mediano y largo plazo en el mercado tan reducido que se ubican, no podrán estar seguros de la subsistencia en el círculo de negocios, que hoy sustentan.

Falta de una visión futurista que ampare planes estratégicos y tácticas, para contrarrestar los obstáculos que presente el mercado en determinado momento, y así poder aumentar las ventas y lograr mantener los estándares de calidad en el servicio que prestan.

No hay coordinación en el mercadeo, el departamento de ventas no se apoya en éste y se generan ventas por la necesidad que tiene un cliente de contar con equipos especializados.

3. Delimitación del problema

a. Problemas generales

- ❖ ¿Cuál es la situación mercadológica actual de A.B.M. de Costa Rica S.A. en el mercado costarricense?
- ❖ ¿Existe alguna estrategia de mercadeo en A.B.M. de Costa Rica, S.A.?

b. Problemas específicos

- ❖ ¿Cómo se realiza la planeación estratégica con relación a la misión, políticas y procedimientos , para determinar la planeación actual que debe implementar la empresa?.
- ❖ ¿Existe ventaja competitiva con relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de A.B.M de Costa Rica en el mercado costarricense, que le proporcionen una mayor participación de mercado?.
- ❖ ¿Qué estrategia mercadológica enfocada en el producto, servicio y precio requiere la empresa para lograr una maximización en las utilidades y un mayor posicionamiento?.

4. Justificación

Se debe forjar el mercadeo a nivel macro (general), por medio de herramientas actualizadas y relacionadas con el producto que se vende; dándole énfasis a directrices de ventas establecidas mediante estrategias de mercadeo a mediano y largo plazo, donde se apliquen estas estrategias con prioridad de acuerdo al producto y su cliente.

El contar con una representación exclusiva como lo es DataCard, y tener negociaciones con la mayoría de organismos estatales en el mercado, se presta para dar a conocer ABM de Costa Rica y así ocupar un nivel de recordación abundante en los clientes reales y potenciales, que permitan a la empresa trabajar a mediano y largo plazo, para seguir garantizando la calidad

y superioridad del producto y servicio que representan en el mercado costarricense.

Este proceso es importante para expandirse en el mercado nacional y lograr el posicionamiento necesario, con el único objetivo de satisfacer las necesidades actuales y futuras del mercado meta (cliente final).

Este proyecto pretende reforzar todas las bases existentes y con base en la experiencia de sus gerentes y a través de la investigación científica elaborar toda una estrategia que contribuya a maximizar las utilidades de la empresa y logre dar un mayor posicionamiento a los productos que representa ABM de Costa Rica, en el mercado costarricense.

El logro de este proyecto representa una oportunidad muy grande, donde en primera instancia a través del análisis de la situación actual de la empresa, se identificarán toda una serie de variables que permitirán tener una visión clara, que será el punto de partida en el desarrollo de la propuesta de mercadeo que hará de este proyecto todo un éxito.

B. Objetivos del estudio

1. Objetivos

a. Generales

- ❖ Realizar un análisis de la situación mercadológica actual de A.B.M. de Costa Rica, S.A. en el mercado costarricense, para determinar qué estrategias de mercadeo son las más convenientes.

- ❖ Elaborar una estrategia de mercadeo para A.B.M de Costa Rica, S.A.

b. Objetivos específicos

- ❖ Analizar la planeación estratégica existente con relación a la misión, políticas y procedimientos, para determinar la planeación actual que debe implementar la empresa.
- ❖ Identificar la ventaja competitiva existente con relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de A.B.M de Costa Rica en el mercado costarricense, que proporcionen una mayor participación de mercado.

- ❖ Determinar la estrategia necesaria enfocada en el producto, servicio y precio, que requiere la empresa para lograr una maximización en las utilidades y un mayor posicionamiento.

2. DEFINICIÓN DE VARIABLES

Objetivos específicos	Referente	Variables	Definición conceptual	Indicadores
<p>Analizar la planeación estratégica existente con relación a la misión, políticas y procedimientos, para determinar la planeación actual que debe implementar la empresa.</p>	<p>Planeación estratégica</p>	<p>Misión</p> <p>Políticas</p> <p>Procedimientos</p>	<p>Según Hampton “... <i>es la principal razón de existir de la organización, es la misión que esta cumple en la sociedad y es, además, su carácter y filosofía básicos.</i>” (1990: 144)</p> <p>De acuerdo con Koontz / Weihrich “ <i>son declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones.</i>” (1996: 169)</p> <p>Para Stan Kossen, “... <i>es un sistema que detalla los pasos específicos que deben seguirse para alcanzar un objetivo determinado.</i>” (1986: 207)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento - Aporte social - Claridad - Existencia de información - Alcance - Aplicación - Conocimiento - Evaluación y control - Aporte a los objetivos de la misión - Efectividad en la contribución al desempeño - Importancia para la empresa - Evaluación y control
<p>Identificar la ventaja competitiva existente con relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de A.B.M de Costa Rica en el mercado costarricense, que proporcionen una mayor participación de mercado.</p>	<p>Ventaja competitiva</p>	<p>Fortalezas</p> <p>Oportunidades</p>	<p>Acckoff Russell sostiene que son “...<i>características que la compañía tiene o sobre las que puede construir, que le dan un ángulo competitivo en el lugar de mercado.</i>” (1989: 15)</p> <p>Según Kotler “...<i>una oportunidad de mercadotecnia es un campo atractivo para una acción de mercadotecnia, en la cual la compañía puede estar en ventaja sobre sus competidores.</i>” (1950: 59)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de su existencia - Aporte a los objetivos de la misión - Aprovechamiento - Conocimiento de su existencia - Características - Aprovechamiento
<p>Determinar la estrategia necesaria enfocada en el</p>	<p>Estrategia</p>	<p>Amenazas</p>	<p>Para Lambin las amenazas “... <i>son provocadas por</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de su existencia - Estrategias de control

<p>producto, servicio y precio, que requiere la empresa para lograr una maximización en las utilidades y un mayor posicionamiento.</p>		<p><i>factores que están fuera del control de la empresa y pueden venir de horizontes muy diferentes.” (1995:576)</i></p> <p>Debilidades Para Francisco Retana “... <i>son todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la organización ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.” (1990: 33)</i></p> <p>Producto Schewe y Smith argumentan que “... <i>es el conjunto de atributos tangibles e intangibles del bien, servicio, persona, lugar o idea que se está vendiendo.” (1988: 699)</i></p> <p>Servicio Para William Stanton “... <i>es una actividad que se puede identificar por separado, que es intangible y que es el principal objeto de una transacción diseñada para proporcionar la satisfacción de los deseos de los clientes.” (1992: 707)</i></p> <p>Precio Para Lipson y Darling “...<i>es la cantidad de dinero anunciada públicamente o marcada, que se pide al comprador a cambio de un producto o servicio .” (1987: 474)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de su existencia - Características - Posición para disimularlas - Productos principales - Aceptación - Calidad - Garantía - Precio - Objetivo - Calidad - Control - Evaluación - Carácter competitivo - Influencia sobre las ventas - Método de fijación
--	--	---	---

CAPÍTULO II

TEORÍA

A. Administración

A lo largo del tiempo las organizaciones han aceptado la responsabilidad de llevar a cabo el cumplimiento de objetivos y metas como la principal razón de ser o de existir de las mismas; la administración juega un papel importantísimo en la consecución de estos fines. Conforme crecen las organizaciones se hace necesario una mayor colaboración entre sus colaboradores, esta tendencia de trabajo en grupo hace de la administración una herramienta de un valioso aporte para el buen desarrollo de las actividades diarias de una compañía.

Antes de definir que es la administración es necesario dar a conocer que es una **organización**.

Robbins y Coulter la definen como *“una estructura o agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico... ese propósito se expresa de ordinario en términos de una meta o conjunto de metas que la organización espera alcanzar.”* (2000, 4)

Las organizaciones están formadas por personas, se necesita trabajar en conjunto para alcanzar las metas propuestas.

1. Definición

Para James A.F. Stoner, administración es *“el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.”* (1996, 7)

De acuerdo con la definición anterior, la administración es el pilar de las organizaciones para lograr un mejor provecho de los recursos humanos y financieros con que cuentan éstas, para alcanzar todas las metas que se han establecido.

Harold Koontz y Heinz Weihrich la definen como *“el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.”* (1994, 4)

Todo este proceso planeado, organizado, direccionado y controlado de forma eficaz y eficiente con base en los objetivos y metas de la empresa, logran crear el beneficio buscado por toda organización.

2. Proceso administrativo

El proceso administrativo esta conformado por una serie de pasos en orden cronológico que son de vital importancia en el cumplimiento del desarrollo organizativo.

a. Planificación

El primer paso para llevar a cabo un buen proceso de administración es el planteamiento de la misión, metas y objetivos que son los determinantes de lo que se quiere lograr. Los objetivos formulados permiten identificar si lo que se está realizando es congruente con lo que se ha planeado.

Para Harold Koontz, la planeación incluye *“una selección de misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones: es decir seleccionar entre diversos cursos de acción futuros.”* (1994, 118)

La primordial función de la planeación es el establecimiento de objetivos y metas que tienen la responsabilidad de cumplir con lo que estipula la misión organizacional. Los planes sirven como guía, se sustentan de los objetivos de la organización y establecen procedimientos de acción correctos para alcanzarlos.

Por otra parte Harold Koontz, estipula que la misión *“identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella.”* (1994, 122)

b. Organización

Una vez establecidos los objetivos y metas, es necesario organizar todos los recursos disponibles como lo son el trabajo y la autoridad, de tal manera que se puedan alcanzar éstos propósitos. El identificar a las personas que se

encuentran inmersos en la organización y concientizarlos de los objetivos que deben cumplir y de la gran importancia de éstos; es fundamental para el logro de la misión. El administrador debe velar por que estos objetivos se lleven a cabo de la mejor forma y en un tiempo prudencial, por lo cual debe tomar decisiones certeras y eficaces que colaboren con éste propósito.

Según Stoner organización es el ***“proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.”*** (1996, 12)

Con relación a la definición anterior se habla de trabajar en conjunto y de forma estructurada tras la búsqueda de la consecución de uno o varios objetivos, con la utilización de un coordinador que funja como orientador o guía del trabajo que se está realizando.

c. Dirección

Una vez llevada a cabo la organización, resulta necesario influir en las actividades de los miembros de la empresa, en una forma positiva y motivadora, para que éstas actividades se logren de forma correcta y con entusiasmo, en un tiempo aceptable.

Stoner define la dirección como ***“el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.”*** (1996, 13)

Una de las mejores formas de lograr que se dé este paso, es por medio de la influencia o motivación que se dé en los empleados, en donde ellos se sientan satisfechos y con un alto grado de satisfacción con la realización de las tareas laborales asignadas.

Motivación para Harold Koontz y Heinz Weihrich, *“es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares que los administradores utilizan para motivar a sus subordinados.”* (1994, 462)

Con lo anterior extraemos que el administrador, jefe o coordinador debe tener un mayor conocimiento de las personas que laboran en una organización, donde se conozca sobre su forma de ser y sentir y una vez que se tiene cierto conocimiento, influir con una motivación positiva o fuerza similar para lograr un mejor aprovechamiento de su trabajo.

d. Control

En todo proceso administrativo, es necesario llevar un minucioso control de las actividades que se realizan y así detectar las que se están realizando inadecuadamente o aquellas que se están desviando de su objetivo, para ponerlas al margen de lo que se quiere lograr, de acuerdo con las metas establecidas.

Según Stoner, *“es el cuarto paso del proceso administrativo y donde se logra asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades*

planificadas, y por ende se logre el cumplimiento de la misión organizacional.” (1996, 13)

Es importante que se dé una seguridad de parte del gerente, de la forma de operar de los miembros de la compañía, que son los que la llevan hacia las metas establecidas; para obtener un mayor resultado durante éste proceso, es necesario establecer estándares de desempeño, medir resultados y compararlos con las normas que se han establecido para lograrlos, y así aplicar las medidas correctivas necesarias, en caso de que existan desviaciones.

3. Administración estratégica

En el pasado las organizaciones planeaban a largo plazo, sin embargo con el pasar del tiempo y por los incesantes cambios ambientales, tecnológicos y por el alto grado de competitividad que se ha desarrollado, se ha hecho necesario la planificación a plazos más cortos.

Fred R. David define la planeación estratégica *“como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.”* (1997, 4)

Esta definición implica la integración de la administración estratégica con la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, así como de la producción, operaciones, investigación y el desarrollo de sistemas computarizados, los cuales en conjunto conllevan al éxito organizacional.

4. Análisis de situación

Antes de incursionar en las ventajas que puede tener una empresa en el mercado de consumidores, para formular estrategias de marketing, es necesario hacer un análisis de la situación actual que vive la esa empresa.

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es un estudio exploratorio conciso de la situación interna y externa de la organización, donde se determinan las fortalezas y oportunidades que sirven como punta de lanza en la elaboración de estrategias y; sus debilidades y amenazas, que una vez identificados permiten elaborar planes tácticos y estratégicos para su control o corrección.

Es importante mencionar que no se puede interpretar la ventaja competitiva, viendo a la empresa como un todo; esto debido a que el servicio, producción, distribución y mercadotecnia tienen sus principios previamente establecidos, que difieren de la cadena de valor de la competencia.

Retana Solís en su nota técnica de análisis FODA afirma que:

“No es suficiente comprender los recursos y limitaciones con que cuenta la organización, para determinar su rumbo, en medio de situaciones turbulentas como las que se viven en la actualidad.” (1990, 14)

Por eso éste autor, recomienda plantear interrogantes como:

¿Cuál es la situación actual?

¿Cuáles deben ser nuestras prioridades hacia el futuro? Y

¿Qué opciones de desarrollo tenemos?

Con esto se logra diferenciar la razón de ser de la organización, de lo que realmente se quiere que sea.

Steiner afirma que el análisis FODA es:

“Un paso tan importante en las organizaciones en el proceso de planeación, que muchas empresas basan su planeación estratégica con este análisis.” (1987, 17)

Ambos autores aciertan en que es un factor importante en la determinación de estrategias, donde se ubica al equipo mercadológico sobre la situación de la empresa, o sea sobre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para evaluar su ventaja competitiva con relación al ambiente en que se desenvuelve la organización.

Para Acckoff Russell las fortalezas son ***“...características que la compañía tiene o sobre las que puede construir, que le dan un ángulo competitivo en el lugar de mercado.”*** (1989, 15)

Esas características inmersas en la misma empresa, se tienen que descubrir y con ellas construir bases firmes que brinden competitividad.

Las debilidades son definidas por Francisco Retana como:

“... todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la organización ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.” (1990, 33)

La empresa debe estar al margen y conocer plenamente sus debilidades y buscar la mejor opción para disimularlas o erradicarlas parcial o totalmente.

Con relación a las oportunidades Kotler argumenta qué:

“...una oportunidad de mercadotecnia es un campo atractivo para una acción de mercadotecnia, en la cual la compañía puede estar en ventaja sobre sus competidores.” (1950, 59)

Estas oportunidades no deben ser desaprovechadas, sino más bien utilizadas certeramente para generar ventaja sobre los competidores.

Para Jean Jacques Lambin las amenazas ***“... son provocadas por factores que están fuera del control de la empresa y pueden venir de horizontes muy diferentes.”*** (1995, 576)

La empresa debe estar preparada y a la expectativa de las amenazas que le ofrezca el medio.

El análisis minucioso de la situación organizacional es relevante en el levantamiento y aplicación de estrategias.

5. Planeación estratégica

Antes de penetrar el tema de la planeación estratégica, es conveniente recordar que el proceso administrativo consiste en planear, instrumentar y evaluar las actividades de un grupo de personas que trabajan por la realización de una meta en común.

La planeación incluye establecer metas y diseñar estrategias y tácticas para cumplir con esas metas propuestas.

Para William M. Luther:

“La planeación estratégica es un compromiso, por parte de la dirección de estudiar el porvenir que tienen los mercados para determinar que productos o servicios deberían promoverse en forma agresiva, cuáles conservarse y cuáles abandonarse; de decidir qué negocios deberían adquirirse y de establecer prioridades en la dirección del desarrollo de nuevos productos.”
(1985, 8)

La planeación estratégica requiere de un minucioso análisis de la situación actual del negocio, donde se identifique realmente cual es el negocio en que se encuentra la empresa, para así tener certeza de cuáles son los factores que se deben mejorar o corregir satisfactoriamente en la misión, políticas y procedimientos de la organización.

Para Stanton la planeación *incluye el establecimiento de metas y diseñar estrategias y tácticas para cumplirlas, además se dice cómo y cuándo se cumplirán dichas metas.* (1999, 56)

En la planeación estratégica se adecuan los recursos de la empresa a las oportunidades que brinda el mercado a largo plazo, pero sus planes pueden ser desarrollados o ejecutados de una manera más rápida.

Para William M. Pride la planeación de marketing es:

“Es un proceso sistemático que abarca el estudio de las posibilidades y los recursos de la organización, la fijación de objetivos y estrategias y la elaboración de un plan para ponerlo en práctica y controlarlo” (1982, 38)

La definición anterior divide la planeación de marketing en un ciclo, donde se estudian las posibilidades, se fijan objetivos y se elaboran las estrategias necesarias para establecer los cursos de acción que desembocaran en el logro de la meta organizacional.

a. Conceptos básicos de la planeación

En la fase de la planeación se incluyen los siguientes términos:

1. Misión

Desde el punto de vista del marketing el concepto de misión se enfoca a los clientes, con una declaración que no sea tan extensa, ni vaga o demasiado limitada o específica.

Para Stanton la misión “*indica a qué clientes atiende, qué necesidades satisface y qué tipo de productos ofrece.*” (1996, 76)

La definición anterior encaja con la certeza de conocer quienes son los consumidores y qué características poseen con relación a los productos que compran.

2. Políticas

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos, declaraciones o ideas generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización o empresa en general.

<http://www.monografias.com/trabajos/administracion/administracion.shtml>

3. Procedimientos

Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

www.southlink.com.ar/vap/administracion.htm

4. Objetivos

Los objetivos son los resultados que las organizaciones esperan al poner en práctica los planes estratégicos.

Para que los objetivos sean alcanzables y remuneren el esfuerzo empresarial, según Stanton deben reunir los siguientes requisitos:

- Ser claros y específicos
- Formulados por escrito
- Ambiciosos pero realistas
- Congruentes entre sí
- En lo posible, susceptibles de una medición cuantitativa, y
- Realizarse en un determinado periodo. (1999, 58)

5. Estrategia

Término utilizado originalmente en el arte de la guerra.

Para Stanton, *“es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos.”* (1999, 58)

De lo anterior se extrae que el logro de los objetivos de la empresa, requiere de planes de acción bien estructurados, para alcanzarlos.

6. Táctica

La táctica es más específica que la estrategia y frecuentemente se da en un periodo más breve, su eficacia depende del grado de coincidencia con la estrategia y del apoyo que le brinde a ésta.

Para Michael J. Etzel, “*es un medio por el cual se realiza una estrategia*” (1996, 77)

En resumen el concepto de misión, objetivo, estrategia y táctica se pueden presentar acompañados de preguntas, para un mayor entendimiento de sus fines, en la planeación.

Según Bruce J. Walker para un mayor entendimiento se acompañan con una pregunta:

Misión	¿En qué negocio estamos?
Objetivos	¿Qué queremos alcanzar?
Estrategias	En términos generales, ¿Cómo vamos a realizar el trabajo
Tácticas	En términos específicos, ¿Cómo vamos a realizar el trabajo

(1999, 59)

b. Niveles básicos en la planeación estratégica

En toda organización se debe fecundar tres niveles de planeación:

La planeación estratégica de la compañía, en la cual se define la misión organizacional, se hace una evaluación del ambiente interno donde se produce, se establecen metas a largo plazo y se da la formulación de estrategias globales para cumplirlas.

La planeación estratégica de marketing, en esta se analiza la situación empresarial, se formulan objetivos, se determina el posicionamiento y la ventaja diferencial, se selecciona el mercado meta y se mide la demanda actual y se diseña la mezcla de marketing que se utilizará.

La planeación anual de marketing, en éste plan se incorporan las actividades mercadológicas de un año, incluido tácticas y estrategias, para los principales productos y divisiones de la empresa.

A. Mercadeo

Para sobrevivir y mantenerse fuertes, tanto las organizaciones mercantiles como las personas tienen que vender productos o servicios. La mercadotecnia no sólo ayuda a las empresas a vender sus productos ya conocidos o que se encuentran en el mercado, sino también crea oportunidades para desarrollar nuevos productos y, novedosos que satisfacen las cambiantes necesidades de los consumidores, lo cual a su vez le permiten obtener grandes utilidades.

1. Definición

Philip Kotler señala que la mercadotecnia *“es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que*

necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros.” (1993, 5)

La palabra mercadotecnia se sustenta en dos influyentes términos, como lo son la macromercadotecnia que se fundamenta en ver a la mercadotecnia como un sistema de organizaciones y procesos por medio de los cuales se distribuyen recursos a personas de diferentes países o regiones geográficas, con el único propósito de satisfacer sus necesidades, de acuerdo a sus gustos y preferencias.

Para Bell macromercadotecnia, *“es una institución social y debe evaluarse desde el punto de vista de que también lleva a cabo el papel asignado.”* (1972, 20)

Y la micromercadotecnia que se limita a manejar los negocios de manera individual, donde sólo se busca llenar las necesidades de los clientes reales y buscar atraer a clientes potenciales, pero sin salirse del mercado y área geográfica a la cual está dirigida la fuerza de mercadeo de la organización.

En relación con lo anterior para Stanton marketing, *“es un sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar el precio, de promover y distribuir los productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos.”* (1999, 6)

Esta definición según Stanton, tiene dos implicaciones:

- El sistema global de actividades comerciales debe estar orientado a los clientes. Es preciso determinar y satisfacer sus deseos.

- El marketing debe comenzar con una idea referente a un producto satisfactor de necesidades y no concluir antes de que las necesidades de los clientes queden satisfechas completamente, lo cual puede suceder algún tiempo después de terminado el intercambio. (1999, 7)

En general el marketing como un todo busca satisfacer al consumidor, mediante la adecuada concientización del valor de un bien o servicio, el intercambio y el precio del mismo.

A grandes rasgos se puede extraer que el marketing es un proceso social, orientado a la satisfacción de las necesidades y deseos de personas y organizaciones para la creación e intercambio voluntario y muy competitivo de productos o servicios generadores de utilidad.

2. La mercadotecnia y su importancia

Tiene su origen en el hecho de que todo ser humano tiene gustos, necesidades y deseos y que buscan bajo sus posibilidades, calidad y el costo cuando se casan con uno o varios proveedores, que ellos consideren que satisfacen mejor esos gustos, necesidades y deseos.

De acuerdo con Peter Drucker:

“La mercadotecnia es fundamental a tal grado que es imposible considerarla como una función independiente... es la actividad empresarial a nivel global desde el punto de vista de su resultado final. Esto es desde el punto de vista del consumidor... El éxito de la actividad empresarial no la determina el fabricante, sino el consumidor.” (1996, 1)

Dado el amplio concepto de producto como algo susceptible de intercambio pudiendo venir en forma de bien, servicio o idea, el término de mercadotecnia se amplía mucho más en sus campos de aplicación, ya que pasa a ser prácticamente indispensable para cualquier organización, llámese lucrativa como no lucrativa, que esté implicada en procesos de intercambio y que requiera adoptar la filosofía del marketing a fin de mejorar las condiciones de este intercambio.

Así pues, si se trata de una organización no lucrativa, que intenta inculcar creencias o actitudes, se debe utilizar el **marketing social**.

Si se desea desarrollar un marketing con especificaciones, con relación al medio ambiente o a una campaña política se implementa el **marketing ecológico o marketing político**.

Cuando se orienta a otros territorios fuera de un país, se nombra **marketing internacional** e incluso si se ve a nivel interno, fusionado con las gestiones de recursos humanos de una empresa que considera a sus empleados como clientes internos, a los que se debe satisfacer con el fin de

mantenerlos motivados en la realización de sus labores, se denomina **marketing interno**.

3. Evolución del marketing

Con los incesantes cambios en el mercado como consecuencia de la globalización, cambios tecnológicos y apertura de mercados, que a lo largo de las décadas se han ido incrementando pasiva o activamente, es que el marketing ha tenido la necesidad de orientarse y adaptarse rápidamente a este cambiante mercado.

El marketing surge luego de la Revolución industrial, donde se expandió el crecimiento de la población urbana y con ello una disminución de la población rural, que buscaba mejores oportunidades y otras fuentes para lograrlo. Con este incremento en la población urbana se da una superioridad de la oferta sobre la demanda y con ellos se va dejando de lado la atención a la producción y se enfoca una mayor atención en el marketing, que con sus técnicas agiliza el intercambio de bienes y servicios.

Con relación al auge que ha tenido el marketing a través del tiempo, podemos citar a Stanton quien afirma que:

“Cualquier relación que se dé entre individuos u organizaciones, que implique un intercambio o una transacción tangible o intangible, es mercadotecnia.” (1985, 13)

La evolución del marketing ha sido orientada al mercado, buscando la manera de satisfacer los deseos y necesidades del mismo, obteniendo con ello una retroalimentación y una remuneración recíproca.

Esta orientación fue dirigida al *producto y a la producción*, durante un período económico en el que la demanda era superior a la oferta y dónde la política empresarial, era maximizar la producción reduciendo su costo.

Posteriormente se extendió la orientación del producto hacia la calidad, lo que genera un nuevo atributo en el producto, sin embargo durante este período, el marketing no es tan impactante, debido a que por haber una oferta inferior a la demanda las ventas son obvias. Al darse ese exceso de oferta se dio un exceso de producción, lo que ocasionó una dificultad exagerada para colocar el producto, por tal razón las empresas aumentaron el departamento comercial (ventas) e intensificaron la promoción comercial (publicidad); así se dio la *orientación hacia la venta y la distribución*. Sin embargo el aumento del departamento de ventas no fue tan influyente, por lo cual se buscó la satisfacción de los deseos y necesidades del cliente. Por ello se realizan las primeras inclusiones de la investigación de mercados.

Toda aquella información que se recolecta, para luego analizar los resultados y comunicar sus hallazgos y sus implicaciones de ésta con el grupo que se está estudiando, es **investigación de mercados**.

Para Kinnear/Taylor, “*es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing.*” (1999, 6)

La investigación puede ser *exploratoria*, la cual se utiliza en las etapas previas del proceso de toma de decisiones, por su capacidad de mostrar un análisis preliminar de la situación en poco tiempo y a un bajo costo.

Por otra parte está la investigación *concluyente*, la cual requiere de objetivos y necesidades de investigación claros y bien definidos, para suministrar al final del proceso, información útil que ayuda al gerente en la evaluación y en la selección de cursos de acción.

También la investigación puede ser de *monitoría del desempeño*, la cual se encarga de controlar los programas de marketing de acuerdo con los planes y donde señala la presencia de problemas u oportunidades potenciales, para que no se den cambios no previstos en los factores situacionales.

Mediante el análisis de las necesidades del consumidor por medio de la investigación de mercados, surge otra discrepancia sobre el mercado objetivo al que se quiere llegar, por esta razón es que se utiliza una estrategia de segmentación de mercados.

Según Kenneth R. Davis, *una estrategia de segmentación consiste en dividir el mercado en grupos homogéneos de compradores basados en sus gustos y preferencias, y de esta manera establecer los programas de marketing idóneos para la satisfacción plena de esos gustos y preferencias.* (1988, 89)

Con la segmentación se conoce el mercado que influirá de gran manera sobre un producto cualquiera, que reúne las características apetecidas por ese mercado.

Todo esto dio la *orientación al cliente* en el marketing, como una forma de ganar mercado e identificación, buscando la forma de mantener al cliente satisfecho y leal a la empresa.

Más recientemente se ha buscado una *orientación a la estrategia*, que consiste en la idea de buscar un bienestar a largo plazo, tanto para los consumidores como para la sociedad, esta evolución es llamada *marketing estratégico*.

Para Lambin, *el marketing estratégico se apoya en las necesidades de los individuos y organizaciones, su misión es precisar los objetivos a través de la planeación para poder elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada entre la empresa y el cliente.* (1998, 8)

Con el aporte de la estrategia para la satisfacción plena del mercado objetivo, se necesita buscar una opción que mantenga una relación entre el cliente y la empresa, de ahí resalta el *Marketing relacional* como función del marketing, que consiste en establecer, mantener y evaluar las relaciones entre los clientes y otros participantes, que surgen como socios en el cumplimiento de los objetivos de todos los miembros implicados.

El marketing relacional está:

- Centrado en la retención del cliente
 - Orientado a los beneficios del producto
 - Escala a largo plazo
 - Enfatizado completamente en el servicio al cliente
 - Comprometido con el cliente
 - Con un alto contacto con el cliente
 - Hace conciencia en todos los miembros de la empresa, en que la calidad es competencia de todos y no sólo de producción
 - Hace conciencia en que el cliente es casi un empleado de la empresa, lo que amerita una venta continuada.
- www.mercadeoglobal/marketing/definiciones.com

4. Conceptos necesarios en marketing

Es importante tener un claro conocimiento de los términos esenciales del mercadeo, y el porqué éstos términos lo convierten en una actividad de mucho provecho.

a. Mercado

Es el término utilizado para denominar el lugar donde se reúnen compradores y vendedores reales y potenciales para intercambiar bienes y servicios determinados.

Para Kotler *“son todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.”* (1996, 11)

b. Demanda

En el mercado la demanda se refiere a la cantidad de un producto o un servicio que los consumidores están dispuestos a adquirir, sin embargo la adquisición de ese producto o servicio está condicionado por el factor económico.

Para Kotler las demandas *consisten en desear productos específicos que están en el mercado, pero condicionados por la capacidad y voluntad del consumidor para adquirirlos.* (1996, 7)

Lo anterior argumenta que la satisfacción de una necesidad merece la atención del factor económico y el deseo de adquisición del consumidor.

Desde el punto de vista de marketing la demanda puede ser:

- **Negativa**, cuando una parte importante del mercado no acepta el producto
- **Inexistente**, cuando el mercado no tiene interés en ese momento de la oferta de un producto o servicio específico
- **Latente**, cuando hay consumidores potenciales en el mercado de un producto o servicio y éste no existe todavía
- **Decreciente**, cuando en todos los sectores hay situaciones determinadas de crisis, en la que la demanda cae en alguno de los productos
- **Irregular**, en negocios que por la particularidad de sus productos, presentan oscilaciones de la demanda durante todo el año
- **En exceso**, cuando la demanda de un producto o servicio es superior a la capacidad de oferta de la empresa
- **Socialmente indeseable**, cuando el consumo de un producto está socialmente mal considerado. (Océano. Vol.III. Mercadotecnia, 1997, 73)

c. Necesidades

El marketing tiene como una de sus finalidades la satisfacción de los consumidores de su mercado meta. Las necesidades están ligadas a la naturaleza humana.

Kotler las define como, ***“un sentimiento de privación respecto a una satisfacción general ligada a la condición humana.”*** (1991, 5)

Por lo general y por naturaleza el individuo tiene necesidades, pero no siempre puede satisfacerlas.

Para Lambin ***cabe la suposición de la existencia de una necesidad genérica correspondiente a cada una de las tendencias que administran la vida de los individuos, pero con una limitación.*** (1998, 69)

d. Deseos

Las necesidades son expresadas por medio deseos y éstos dependen de las posibilidades de cada individuo, conforme existan mejores posibilidades, se satisfacen más deseos.

Según Lambin los deseos ***son un medio por el cual se satisface una necesidad y mientras las necesidades genéricas son estables y limitadas en número, los deseos son múltiples, cambiantes e influidos continuamente por las fuerzas sociales.*** (1998, 69)

e. Valor

Todo consumidor busca el valor de los productos para satisfacer su necesidad de adquisición, qué tan valioso es realmente ese producto que logrará satisfacer esa necesidad?.

Para Kotler el valor para el consumidor *recae en la estimación que éste haga sobre la capacidad total que puede tener el producto, para satisfacer sus necesidades.* (1996, 8)

f. Intercambio

El marketing tiende a generar y facilitar intercambios entre los individuos, para saciar sus necesidades o deseos como seres humanos.

Para Stanton, *“es ofrecer algo de valor (tal vez dinero, servicios u otro bien) a alguien que nos lo dé a cambio de lo que le ofrecemos.”* (1999, 4)

g. Competencia

Tanto la incursión a nuevos mercados como el permanecer en el mismo, requiere tomar en cuenta a empresas y productos competidores; en el marketing no se puede dejar de lado dicho término.

Para Joseph P. Guiltinan, la competencia es *“todas aquellas empresas que están en capacidad, a través del tiempo, de ganar o perder una parte sustancial de clientes, una en relación con las otras, por cuanto sirven a los mismos clientes y ofrecen servicios similares.”* (1994, 100)

La existencia de la competencia es de gran beneficio para el consumidor, ya que las organizaciones deben mejorar la calidad, precio, servicio y garantía de los productos que venden para captar la atención y lealtad de los demandantes.

Se debe vigilar todas las actividades mercadológicas de la competencia: productos, precios, sistemas de distribución y programas promocionales.

Una de las formas de supervivencia en el mercado es por medio de alianzas, donde es mejor compartir utilidades y no mantener una constante rivalidad que incrementa de gran manera los costos de producción y los costos de impulso en el mercado.

Según William J. Stanton existen tres tipos de competencia:

- **La competencia de marca**, la cual proviene de empresas que venden productos semejantes.
- **Los productos sustitutos que satisfacen una misma necesidad.**
- **Todas las compañías son un rival del limitado poder adquisitivo del público.** (1999, 37)

En toda industria existen cinco fuerzas que determinan las reglas de competencia, el conocimiento de estas fuerzas y el mejor aprovechamiento de ellas es lo que genera ventaja competitiva.

Michael Porter propone estas cinco fuerzas para determinar la rentabilidad y el atractivo de la industria:

- 1. Amenaza de nuevos competidores y barreras de entrada**, se analizan factores como economías de escala, lealtad a la marca y los requisitos de capital que tendrán los nuevos competidores para entrar a la industria.
- 2. Amenaza de sustitutos**, aquí se analiza los cambios de costos y la lealtad de los compradores que a su vez determinan la disposición de los clientes para comprar un producto sustituto.
- 3. Poder de negociación de los compradores**, se identifica el número de compradores en el mercado, la información con que éstos cuentan y la disponibilidad de sustitutos existentes.
- 4. Poder de negociación de los proveedores**, factores como el grado de concentración de los proveedores y de la disponibilidad de insumos sustitutos, determinan el poder de negociación que éstos tienen.
- 5. Presencia de rivalidades**, el crecimiento de la industria, el aumento o disminución de la demanda y las diferencias entre productos, determinan la intensidad de la competencia en la industria (1980, 40)

5. Segmentación

Antes de hablar de segmentación es necesario hablar de *sociedad de consumo*, que son el conjunto de personas u organizaciones que forman el mercado en su totalidad, pero que no comparten la homogeneidad.

Esta sociedad de consumidores tiene una gran variedad de deseos y preferencias que se entrelazan con motivaciones e influencias variadísimas, propias del rápido crecimiento tecnológico de la época, lo cual es agravado por una oferta de productos muy superior a las necesidades que realmente tienen los consumidores; por esta razón es que las empresas aplican la segmentación de mercados.

La segmentación subdivide el mercado en una serie de grupos con características comunes, para poder satisfacer de una manera más eficaz y rentable sus necesidades.

Las características propias de cada producto, obedecen la búsqueda de la satisfacción plena de necesidades insatisfechas de consumidores que poseen los mismos o muy parecidos hábitos de consumo en el mercado.

Para Stanton la segmentación es un “*proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.*” (1999, 172)

Al segmentar lo primero que se hace es identificar las necesidades de los clientes de un submercado, para luego diseñar la mezcla de marketing siempre y cuando ésta se considere necesaria para satisfacer esas necesidades.

En la segmentación se buscan resultados satisfactorios, tanto para la empresa como para el consumidor, por lo que los segmentos obtenidos o la subdivisión que se haya hecho del mercado debe cumplir los siguientes requisitos:

- Las personas que integran cada segmento deben ser fácilmente identificables, o sea deben poderse medir e identificar
- Se debe buscar la mayor facilidad y adecuación del costo en la localización de las personas del segmento
- Los subgrupos elegidos deben contar con una cantidad de sujetos que justifiquen económicamente la adopción de la estrategia por parte de la empresa
- Los criterios de segmentación deben ser fáciles de utilizar en la práctica.

<http://www.monografias.com/trabajos/marketing/marketing.shtml>

6. Mercado meta

Por medio de la segmentación se selecciona un mercado objetivo al que se le quiere vender determinado producto, dicho mercado debe reunir una

serie de características de rentabilidad para que una empresa emplee su máximo esfuerzo en la satisfacción de sus necesidades.

Para William Stanton el mercado meta *“es el grupo de personas u organizaciones a los cuales una empresa dirige su programa de marketing.”* (1996, 82)

Según William M. Pride para que exista un mercado, un grupo o conjunto de personas debe cumplir con los siguientes requisitos:

- La gente tiene que necesitar el producto.
- La gente del grupo debe tener la capacidad de comprar el producto.
- La gente del grupo deben estar de acuerdo en usar su poder adquisitivo.
- Las personas del grupo deben tener la autoridad necesaria para comprar los productos específicos. (1982, 134)

Por lo anterior se entiende que para que haya mercado, las personas deben tener la necesidad de un producto o servicio, capacidad económica o de otra índole para adquirirlo y estar de acuerdo en utilizar un poder adquisitivo para adquirirlo, aunque existan otras necesidades por satisfacer; y por último contar con la autoridad necesaria para poder ejecutar la compra.

La autoridad es muy importante sobre todo en mercados de adolescentes, ya que ellos pueden tener deseos, capacidad y decisión de comprar cualquier

producto, pero no la autoridad de sus padres de las personas mayores con quien viven.

7. Ventaja competitiva

El objetivo al realizar un análisis competitivo, es identificar las características y fortalezas que posee la empresa con relación a los competidores y que la hacen diferente, no es sólo importante tener una ventaja competitiva, sino también mantenerla.

En los últimos años las empresas buscan generar una ventaja competitiva, con base en la administración de la calidad total y el mejoramiento continuo de los productos y servicios que ofrecen.

Para Stanton ventaja competitiva, *“es lo que distingue a una organización, es decir, su característica competitiva.”* (1999, 254)

Esta ventaja puede consistir básicamente en la capacidad organizacional de la empresa, es decir que ésta haga cosas que no pueden hacer otras.

Según Lambin por ventaja competitiva, *“se entiende las características o atributos que posee un producto o una marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.”* (1998, 285)

Esta superioridad se puede dar en el producto o servicio base o añadidos al mismo como un valor agregado; la superioridad se puede dar por diferentes factores tanto internos como externos.

Lambin, define que la ventaja competitiva es externa, cuando:

“Se apoya en unas cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, bien disminuyendo sus costes de uso, bien aumentando sus costes de uso.” (1998, 286)

Esta ventaja externa logra hacer aceptar al consumidor en algunos casos, un precio de venta superior al del competidor que no reúna esa cualidad distintiva que sí posee la empresa.

Para Lambin una ventaja competitiva es interna, cuando:

“Se apoya en una superioridad de la empresa en el área de los costes de fabricación, de administración o de gestión del producto que aporta un valor al productor, dándole un coste unitario inferior al del competidor prioritario.” (1998, 286)

Esta ventaja competitiva se basa en la productividad a un menor costo, donde aumenta la rentabilidad y se planta una resistencia al deseo de bajar el precio por la competencia.

8. Venta

Es la actividad que genera en el consumidor el último impulso hacia el intercambio de un producto o servicio por un bien económico o de otra índole, que el productor acepte como pago.

Según Bell, la American Marketing Association (Asociación Norteamericana de mercadeo, marketing o mercadotecnia) define la venta como:

“El proceso de ayudar y/o persuadir a un posible cliente a comprar un producto o servicio, o a reaccionar favorablemente ante una idea que tenga un significado comercial para el vendedor ” (1972, 386)

O sea, es la relación persona a persona como medio de persuasión, para promover el intercambio de productos, servicios o ideas, mediando el incremento en la expectativa de los beneficios que tienen esos productos, servicios o ideas para satisfacer la necesidad del consumidor.

a. Clasificación

La estructura de ventas se basa generalmente en el canal de distribución, enseguida se presentan dos opciones estructurales de ventas:

- **Venta directa**, en ésta la fuerza de ventas, se encarga de atender directamente a los clientes, es empleada por la empresa, y
- **Venta indirecta**, en ésta la empresa utiliza a otros empleados como mediadores para solicitar ventas

b. Tarea de ventas

En el marketing la tarea de ventas se maneja desde una perspectiva de contacto personal con el cliente, con una exhaustiva planeación, dirección y control de las ventas y estrechamente relacionadas con los otros importantísimos aspectos de mercadeo.

El número de ejecutivos de ventas o en otros casos vendedores, depende de la empresa y la importancia que le brinden a la venta persona a persona.

Ya determinado el tipo de venta, es necesario decidir que tan grande debe ser la fuerza de ventas y cómo se empleará esta, para cubrir el mercado en su totalidad.

9. Servicio

En la actualidad el servicio ocupa un papel relevante en el intercambio de bienes, pues representa el método por medio del cual el consumidor acepta o

no a la empresa como promotora de productos con valores complementarios y como un gran aliado.

Para Kotler, *"un servicio es cualquier actividad o servicio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no dan propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico."* (1989, 656)

Como lo argumenta la definición anterior posee características que hacen que se diferencie de un producto físico.

Es intangible, por lo que no se puede ver, tocar, oler o sentir antes de su compra o su uso. Principalmente esta característica representa un alto riesgo para los clientes, ya que no lo pueden evaluar antes de comprarlo o usarlo.

Por esta razón la calidad del servicio es un factor fundamental para las empresas que venden servicios.

De acuerdo con la escuela de manuales técnicos de marketing, calidad *"representa la percepción que tienen los consumidores sobre la idoneidad de un producto/servicio para satisfacer plenamente sus expectativas."* (1990, 82)

Inseparabilidad del servicio, el servicio no se puede separar de su proveedor, por tener una estrecha y continua relación mientras se produce y se consume.

La diferenciación en el servicio actualmente es muy competitiva, por lo que las organizaciones están buscando una diferenciación con base en una imagen del servicio a través de un valor agregado para el cliente.

Todas estas modificaciones, se basan en los continuos estudios sobre las expectativas que tienen los clientes del servicio que se les brinda.

10. Estrategias de marketing

Una vez analizada la situación actual de la empresa e identificada la ventaja competitiva y determinados los objetivos comerciales, entre otros aspectos de marketing es hora de formular y seleccionar la estrategia que más conviene a la organización.

Como se mencionó anteriormente Stanton define estrategia como:

“Es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos.” (1999, 58)

Toda organización plantea estrategias para alcanzar sus objetivos.

Para Lambin *el primer paso que se debe hacer al elaborar una estrategia, es precisar el grado y la naturaleza de la ventaja competitiva defendible, que fungirá como bastón de apoyo en las acciones y tácticas estratégicas que se implementen posteriormente.* (1998, 336)

a. Selección de estrategias

La gerencia debe seleccionar la estrategia de marketing que le proporcione una mayor ventaja competitiva a la organización, y ésta debe estar orientada a la consecución de los objetivos de marketing establecidos.

Desde el punto de vista competitivo Robbins plantea tres estrategias:

- ❖ **Estrategia de liderazgo en costos**, se puede utilizar cuando la empresa se propone ser el productor con el costo más bajo de la industria, manteniendo una constante efectividad en la producción y marketing, manteniendo los gastos y costos en los niveles más bajos.
- ❖ **Estrategia de diferenciación**, es utilizada cuando la empresa desea ser única en la industria, en las dimensiones que sean sumamente apreciadas por los compradores; la diferenciación se puede dar en calidad, servicio extraordinario, diseño novedoso, capacidad tecnológica o en una imagen de marca inusualmente positiva y en la cual el precio del producto o servicio es mayor que el costo de la diferenciación.
- ❖ **Estrategia de enfoque**, se aplica en una compañía cuando intenta lograr una ventaja de costo o de diferenciación dentro de un segmento industrial estrecho, lo factible de esta estrategia depende de la magnitud del segmento que se elija y de su poder para sostener el costo adicional del enfoque. (2000, 257)

Desde el punto de vista de un objetivo de crecimiento; sea de ventas, de participación de mercado o de beneficios, se pueden establecer tres tipos de estrategias.

1. Estrategias de crecimiento intensivo

Esta estrategia tiene como fin primordial perseguir el crecimiento de ventas, beneficios o cuotas de mercado mediante la actuación y concentración en los mercados y productos con los que opera la empresa.

En esta categoría se encuentran:

- ❖ **Estrategia de penetración**, la cual consiste en crecer mediante los productos existentes en el mercado actual de la empresa.
- ❖ **Estrategia de desarrollo del producto**, se concentra en los mercados actuales, pero busca crecer a través de nuevos productos o con innovaciones de los existentes.
- ❖ **Estrategia de desarrollo de mercado**, busca el crecimiento a través de la comercialización de productos actuales en mercados nuevos; se puede dar por una expansión geográfica o con la utilización de canales de distribución.

2. Estrategias de crecimiento por diversificación

Éstas persiguen un objetivo de crecimiento, basándose en las oportunidades encontradas en otros mercados distintos del actual; son las siguientes:

- ❖ **Estrategia de diversificación concéntrica**, en ella los mercados o los productos con los que se opera tienen alguna relación comercial o técnica con los actuales.
- ❖ **Estrategia de diversificación pura**, su principal característica es la ausencia total de relación entre las operaciones nuevas y las existentes.

3. Estrategias de crecimiento por integración

Estas estrategias buscan lograr un crecimiento, a través de un desarrollo que puede orientarse en tres dimensiones:

- ❖ **Estrategia de integración hacia atrás**, esta estrategia consiste en adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas proveedoras o fabricantes de productos intermedios.
- ❖ **Estrategia de integración hacia adelante**, se produce un control sobre empresas distribuidoras.

- ❖ **Estrategia de integración horizontal**, en esta se produce el control sobre empresas competidoras situadas en el mismo o similar nivel de actividad productiva o comercializadora.

Partiendo de la cuota de mercado que poseen los productos y desde un punto de vista competitivo, se distinguen las siguientes estrategias:

- ❖ **Estrategia de líder**: En esta estrategia se persigue, que el producto líder ocupe la posición dominante en el mercado, y sea reconocido como tal por sus competidores.

Bajo éste enfoque la empresa o producto líder, actúa bajo tres dimensiones:

Desarrollo de la demanda genérica, se incentiva la demanda mediante nuevos usos del producto o aumentando el consumo del mismo (medio per cápita).

Protección de la cuota de mercado frente a competidores retadores, esto se logra, mediante precios bajos o fuertes inversiones publicitarias.

Ampliación de la participación de mercado, aumentando de esta forma la rentabilidad de la organización.

- ❖ **Estrategia de retador**: En esta estrategia se busca que la empresa o producto retador sin ser líder en ese momento,

pueda alcanzarlo en un período dado. Para esto se desarrollarán estrategias agresivas, mediante la utilización de las mismas o muy parecidas armas de la empresa líder, provocando de esta manera un ataque directo o bien a través de acciones en otras dimensiones estratégicas en las cuales la empresa líder sea débil, ya sea en determinadas regiones o subsegmentos (segmentos más pequeños) de mercado.

❖ **Estrategia de seguidor:** Lo que esta estrategia busca es una coexistencia en el mercado, por lo cual se concentra en los segmentos que goza de mejor posicionamiento. Esta estrategia la desarrollan las empresas competidoras que tienen una cuota de mercado reducida y que adoptan un comportamiento de seguidor de las decisiones de sus competidores.

❖ **Estrategia de especialista:** Las empresas que adoptan esta estrategia se concentran en uno o varios segmentos del mercado, buscando en ellos un hueco de mercado específico en el que puedan defender y mantener una posición prominente frente a los competidores, y su vez obtener una rentabilidad razonable y por ende estar más tranquilos frente a los ataques que le ofrece la competencia.

(El plan de marketing)

<http://www.monografias.com/trabajos/administracion/administracion.shtml>

11. Mezcla de Marketing

Ya elaborada la estrategia de marketing es necesario implementarla, por medio de un conjunto de acciones estructuradas que le den soporte y ejecución; éstas acciones deben estar respaldadas por un presupuesto que las haga realizables y enmarcadas en un horizonte temporal. A éste plan de acciones se le denomina marketing mix o mezcla de mercadotecnia.

Para Kattia Chacón la mezcla de productos:

“Es el conjunto de herramientas de marketing y compuesta por una serie de actividades que utilizan las empresas; como lo es la planeación, desarrollo de un producto o servicio en el cual se fija un precio, se determina su distribución y su promoción para satisfacer las necesidades de un público objetivo y aumentar su rentabilidad.” (Curso de Mercadeo estratégico, tercer cuatrimestre: 2000)

a. Producto

Constituye la principal oferta del marketing, en éste se incluye una serie de bienes y servicios dirigidos a la satisfacción total de las necesidades y deseos de los consumidores.

Es sumamente importante que la empresa busque algún elemento que diferencie su producto del de la competencia; la diferenciación puede adoptarse en las características mismas del producto como lo es, la duración, presentación, tamaño o el prestigio, valor y marca del mismo.

El producto influye de gran manera en la supervivencia misma de una empresa, por lo que su ciclo de vida en el mercado es de mucha importancia.

Para Stanton, *"el ciclo de vida de un producto recorre cuatro etapas mientras se encuentra en el mercado; introducción, crecimiento, madurez y declinación... es la demanda agregada durante un largo periodo para todas las marcas que comprenden la categoría genérica de productos."* (1999, 246)

De acuerdo con Kattia Chacón, *en el ciclo de vida se dan la introducción y desarrollo, el lanzamiento o introducción: Se acentúa la promoción de ventas para dar a conocer el producto, el crecimiento: Periodo en que disminuye la publicidad, sólo se da la publicidad informativa, la turbulencia: Se puede dar por falta de innovación o mal servicio, se promueve una agresiva promoción en el punto de ventas, la madurez: Se busca atrapar clientes potenciales, por lo que se vuelve agresiva la promoción (publicidad); en la madurez es donde surge el relanzamiento, se observa que está pasando con el producto, se analiza si es posible salvarlo o de lo contrario se abandona, y por último se da la declinación del producto.* (Curso de Promoción y Merchandising, primer cuatrimestre: 2001)

b. Precio

Todo producto lleva consignado un valor, que es el que retribuye la inversión generada en el proceso de desarrollo y la venta del mismo, no obstante cuando el producto no posee elementos claros de diferenciación, el

precio juega un papel muy importante, en el momento de decisión de compra por el consumidor.

Según William M. Pride, precio "*es el valor que se ha fijado a lo que se está intercambiando.*" (1982, 241)

Con el precio se busca maximizar las utilidades, mantener o incrementar la participación en el mercado y enfrentar a la competencia. Es un instrumento a corto plazo muy importante por:

- ❖ Es relativamente flexible, adaptable y modificable.
- ❖ Es un instrumento de competencia muy poderoso, su diferencia puede desviar la demanda de un lado a otro.
- ❖ Tiene un fuerte impacto en la imagen del producto.

Las decisiones sobre precios se pueden dar por:

- ❖ Sobre costos, márgenes y descuentos: Se incluye el análisis del costo de comercialización, márgenes de beneficios a considerar y por los descuentos que se aplican por cantidad, temporada o forma de pago.
- ❖ Sobre fijación de precios en un producto.

Existen métodos basados en los costos, que tratan de añadir un margen al costo de los productos que se comercializan.

Métodos basados en la competencia, que utilizan los precios de la competencia como referencia y los aplican de forma similar a excepción de que el producto cuente con elementos diferenciales o que disponga de servicios complementarios que incrementen el precio de venta.

También existen métodos basados en la elasticidad de la demanda de cada segmento y los basados en la fijación de precios por línea de productos, en éste se debe tener consideración de la repercusión que tendrá la modificación del precio en la demanda del resto de productos.

c. Plaza (Distribución)

Ésta, está comprendida por un conjunto de actividades y relaciones relativas al acercamiento del producto al consumidor; es fundamental para el cumplimiento de los objetivos de marketing, el número de puntos de venta, su localización y características de cada uno de éstos es de suma importancia para lograrlos.

d. Promoción

Es el instrumento por medio del cual el consumidor conoce de una mejor forma el producto, ésta condiciona las actitudes, los deseos y preferencias y comportamiento de los consumidores ante todas las ofertas del mercado. Crea una imagen de marca, que es clave en la diferenciación de la competencia.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

B. Investigación

La palabra investigación abarca muchos aspectos, pero existe un elemento que es el punto de partida como lo es una idea, por eso toda investigación se origina de ideas.

1. Definición

Según Aura M. Bavaresco De Prieto la investigación *“es un instrumento imprescindible que debe utilizar un futuro profesional en su condición de tal. Significa profundizar, desarrollar, buscar nuevas fuentes y nuevas rutas.”* (1979, 3)

La investigación desarrolla y profundiza el tema de interés para quienes la elaboran.

Para Armando Asti Vera, *“el punto de partida de la investigación es pues, la existencia de un problema que habrá que definir, examinar, valorar y analizar críticamente, para luego intentar su solución.”* (1973, 19)

De la definición anterior se extrae que para que se dé una investigación, tiene que existir un problema que amerite una solución.

2. Importancia de la investigación

En los procesos de análisis, evaluaciones, diagnósticos o cualquier otro tipo que incluya búsqueda de respuestas, es innegable la importancia de la investigación.

De acuerdo con Aura M. Bavaresco De Prieto es importante por:

“Es la base de toda ciencia, ella es dinámica en el sentido de que permite descubrir nuevos enfoques científicos y abre nuevos horizontes, manteniendo la ciencia en constante evolución.” (1979, 3)

Para facilitar la investigación, es preciso contar con métodos y técnicas que son la base del arte de investigar verdaderamente, los cuales logran el dinamismo de búsqueda que se menciona en el párrafo anterior.

3. Diferencia entre investigación científica e investigación social

Antes de definir que es investigación científica e investigación social, es conveniente mencionar que la investigación no corresponde a una ciencia específica, sino que se relaciona con todas y en distintas formas.

a. Investigación científica

En ésta se plantea el problema, aún desconociendo la bibliografía que se va a utilizar, que en muchos casos no es suficiente para la investigación misma del problema; por lo que el investigador debe clasificar los hechos mediante la observación de sus relaciones y la forma en que se suceden.

Bavaresco de Prieto determina que *“es el estudio a fondo que se hace de un fenómeno determinado. Es en realidad una verdadera investigación que debe llevar acabo el profesional, indistintamente.”* (1979, 8)

Y con relación a lo anterior, ésta autora afirma que consiste en tres pasos esenciales:

- La observación sistemática y registro de los datos.
- Su clasificación u organización, y
- La interpretación de dichos datos (1979, 9)

b. Investigación social

Es la investigación que se encarga de estudiar la conducta del hombre mismo.

Bavaresco de Prieto afirma que, *se relaciona directamente con la gente y los pueblos como un todo, su fondo es netamente humano ya que analiza lo que ha ocurrido y está ocurriendo en determinado momento.* (1979, 10)

La principal diferencia a la que se puede llegar, con relación a la investigación científica y la investigación social, es que la científica estudia fenómenos determinados mediante la observación, clasificación e interpretación de datos y lo cual permite medir variables, mientras que la investigación social se relaciona con los diversos problemas que padecen los pueblos más que todo de la conducta, lo cual no permite medir variables y la vuelve más compleja.

4. Tipos de Investigación

Ya definido el problema y con una claridad en su entendimiento, se procede a elegir el tipo de investigación a utilizar, de acuerdo con la necesidad del estudio.

a. Investigación exploratoria

Para Hernández Fernández, la investigación exploratoria es:

“Los estudios exploratorios se efectúan normalmente, cuando el objetivo es analizar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.” (1996, 59)

En realidad constituyen una guía o base para investigaciones posteriores de mayor rigurosidad.

Según Rodrigo Barrantes es *“una investigación que se realiza para obtener un primer conocimiento de una situación para luego realizar una posterior más profunda.”* (1999, 64)

Con relación al párrafo anterior, se puede decir que la investigación exploratoria sirve como base a investigaciones posteriores, cumpliendo con el objetivo de examinar un tema poco estudiado y aún no investigado.

Esta investigación se refleja en el capítulo uno y dos, en los cuales se definieron términos y aspectos relacionados con el problema y el tema en general, mediante la utilización de bibliografía.

b. Investigación descriptiva

Para Rodrigo Barrantes la investigación descriptiva, *“describen situaciones y eventos... Miden de manera independiente las variables con las que tiene que ver el problema.”* (1999, 130)

Su función básica es la medición detallada de las situaciones y eventos de cada variable.

Carlos E. Méndez, la define como:

“Las características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos

concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación” (1988, 89)

De lo anterior se extrae que la investigación descriptiva identifica las variables y estudia sus diferentes comportamientos.

Esta investigación se aplica en todos los capítulos del presente proyecto, mediante la descripción de todos los hallazgos de la investigación. Por medio de ella se analizan e interpretan las variables involucradas en el proyecto, para luego formular la estrategia de una manera más precisa.

c. Investigación aplicada

Según Ander Egg, se basa en:

“Aplicar y utilizar los conocimientos reunidos con anterioridad, pasando éstos de teoría a la constante práctica de esos conocimientos.”
(1989, 67)

Por medio de esta investigación, se reúne toda la información recopilada y se aplica todo el conocimiento adquirido en la solución del estudio.

De acuerdo con Rodrigo Barrantes *su propósito es la solución de problemas prácticos de un hecho preocupante.* (1999, 64)

Esta investigación es utilizada en el capítulo final y las recomendaciones de este proyecto, que corresponden al capítulo cuatro; por eso es de suma importancia y en ella se aplica todo el conocimiento adquirido en el análisis de los planes de mercadeo, para poder elaborar la propuesta.

d. Investigación correlacional

Por medio de esta investigación se relacionan las variables del estudio.

Para Hernández Fernández *“este tipo de estudios tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables - en un contexto en particular.”* (1996, 63)

Esta investigación mide dos o más variables, en las cuales se mide como se comportan éstas, conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

La investigación correlacional se aplica en el capítulo cuatro del presente proyecto, en donde se comparan variables y se analizan los resultados.

e. Investigación no experimental o ex post facto

Es utilizada en estudios en donde no se controlan las variables, debido a que sólo se observan los fenómenos en su forma natural.

Para Hernández Fernández la investigación no experimental, *“es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir en donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes.”* (1996, 189)

Para efectos del presente proyecto esta investigación se aplica, debido a que las variables que en él están inmersas no se pueden manipular, como lo son las características propias de los productos, clientes y de los empleados de la empresa.

C. Origen de los datos

1. Sujetos

Antes de especificar los sujetos de estudio es importante hacer mención del tipo de población a estudiar.

En esta investigación se utiliza una población finita.

En la cual Miguel Gómez Barrantes expone, que una población:

“Es finita si tiene un número limitado de elementos” (1998, 7)

Para este proyecto, y por las características mismas de la investigación los sujetos de estudio corresponden al Gerente General, Administrativo y Financiero, Gerente de Servicio Técnico, Gerente de Ventas y 25 funcionarios más de estos mismos departamentos con puestos menores, que corresponden a la población laboral de la empresa, sin incluir en ésta a los guardas y conserjes, que por su cargo y por las características mismas de ésta investigación, no se considera necesario su participación.

Además de los sujetos antes mencionados, se incluyen 29 clientes que corresponden únicamente a los equipos que se han vendido y que se encuentran en garantía.

La empresa cuenta con sesenta y tres clientes, que han adquirido equipos en los dos últimos años. De estos clientes, treinta y cuatro tienen los equipos en contrato de mantenimiento y veintinueve clientes los tienen en garantía.

Para efectos de esta investigación y por disposición de la gerencia general de la empresa, sólo se consideran los clientes que están en garantía actualmente, por ser equipos que una vez terminada la garantía es importante que acepten el contrato de mantenimiento respectivo, lo cual genera lealtad en la compra de suministros y repuestos exclusivos la marca correspondiente de éstos; acrecentando de esta manera el posicionamiento, las utilidades y creando barreras de entrada a la competencia.

A los empleados y clientes se aplican cuestionarios diferentes.

En el cuestionario de clientes, no se incluyen las variables de misión, políticas y procedimientos de la empresa, y las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; pues la gerencia considera que su inclusión sesgaría los resultados, por la falta de conocimiento de los clientes sobre éstas variables.

2. Fuentes de información

Para lograr el mayor aprovechamiento del análisis de las variables y acercarse más a la realidad, se cuenta con información con bases teóricas en la realización de esta investigación.

Todas las fuentes de información anteriores, a continuación se enumeran en orden de importancia para la investigación.

a. Fuentes primarias

Las fuentes primarias utilizadas en este proyecto son las **entrevistas personales**, que son las que hacen tener un contacto directo con el pensar y sentir de los gerentes, con base en sus perspectivas de los programas administrativos y de operación.

b. Fuentes secundarias

Una fuente secundaria es toda aquella información que es inherente o relacionada a la investigación que se realiza; la cual cumple con una función importante en la elaboración del análisis, pues dota de información secundaria muy eficaz, certera y real, del trascender operativo y mercadológico de la empresa.

En esta investigación se utilizan los reportes de control de equipos que actualmente están en garantía.

D. Descripción de los instrumentos

1. Cuestionario

El cuestionario tiene un papel muy importante en la investigación, ya que por medio de él se recopila información de los sujetos relacionados con la investigación.

Para Pedro Venegas Jiménez un cuestionario es:

“Un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.”
(1997, 285)

El cuestionario en esta investigación se aplica a 25 funcionarios de las áreas de mercadeo, ventas, administración y servicio técnico, los cuales cumplen con programas establecidos en la maximización de las utilidades; dentro de éstos, se excepcionan guardas y conserjes que por las características propias de su trabajo no se toman en consideración para este estudio.

También se aplica un cuestionario a 29 clientes de la empresa, por ser éstos los que poseen equipos en garantía y ser un pilar importante en la consecución de la propuesta, como se mencionó en párrafos anteriores.

Para Miguel Gómez, la población *“es un conjunto de unidades de estudio o elementos que pueden ser personas, animales, empresas, organizaciones, objetos, etc.”* (1988, 7)

De acuerdo con el párrafo anterior, la población es el total de unidades que se estudiarán en la investigación.

Para esta investigación, como se mencionó anteriormente se aplican dos cuestionarios: uno a los empleados de la empresa y otro a todos los clientes que han comprado equipos, que actualmente se encuentran en garantía.

El cuestionario para aplicar a los empleados, consta de tres partes y treinta y tres preguntas. La primera parte trata la planeación estratégica con base en la misión, políticas y procedimientos de la organización; la segunda parte menciona la ventaja competitiva desde la perspectiva del ambiente interno y externo que rodea a la empresa y la tercera parte hace mención del producto, servicio y precio como alternativa de cambios en su estrategia.

El cuestionario diseñado para los clientes consta de tres partes, compuestas éstas por nueve preguntas, que hacen mención al producto, servicio y precio. En éste no se incluyen las variables de planeación estratégica y ventaja competitiva, pues es prácticamente imposible que el cliente las conozca en el grado necesario, que enriquezca la información que se busca y que no sesguen premeditadamente la investigación.

2. Entrevista

La entrevista es otro instrumento muy utilizado en la recolección de información para investigaciones, no sólo enmarca aspectos técnicos, operativos y funcionales al llevarse a cabo, sino que reúne aspectos inherentes que sólo se pueden apreciar en el acto, de acuerdo con la reacción del entrevistado en las preguntas que le hayan practicado. Es importante considerarla al hacer una investigación.

Rosemberg argumenta que la entrevista es:

“Es una conversación destinada a obtener información en una investigación.” (1983, 165)

Al entrevistar, no solo se obtiene información del punto que se necesita, sino que se obtienen aspectos informativos de un parámetro más general, que son importantes para las conclusiones.

La entrevista tiene un propósito fundamental y del cual no debe desviarse, así lo ratifica:

Garza Mercado, quien dice que su propósito es “*la recopilación de testimonios, orales y escritos, provocados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones o actitudes*” (1981, 167)

Con base en el argumento anterior se confirma el valor de su utilización y se guía en un conjunto investigado.

El **conjunto investigado** en la presente investigación son todas las personas que laboran en los departamentos de ventas, administración, contabilidad y servicio técnico de ABM de Costa Rica, S.A. que poseen un alto grado de enriquecimiento y experiencia.

Para Jaime Arellano un “*simple conjunto investigado*”, es un conjunto particular de unidades estadísticas, que no es considerado como población, ni seleccionado como subgrupo o muestra como base para la investigación; está a mano y se debe estudiar para fines descriptivos. (1990, 115)

Según el autor se realiza con personas que son claves a nivel de toma de decisiones y a nivel operativo, que reforzarán con información fidedigna e importante a la hora de dar soluciones al estudio.

En la presente investigación se utilizan cuatro entrevistas, una por departamento.

Se aplica una entrevista al Gerente General, Administrativo y Financiero, al Gerente de Ventas y al Gerente de Servicio Técnico, respectivamente.

Las cuatro entrevistas constan de tres partes y treinta y cuatro preguntas cada una. La primera parte trata sobre los diferentes aspectos de la planeación estratégica, en la segunda parte se enfoca la ventaja competitiva de la empresa con relación a su entorno y la tercera parte retoma las variables producto, servicio y precio para analizar una posible estrategia.

E. Alcances y limitaciones

1. Alcances

La realización del presente proyecto, tiene como principal alcance reforzar todas las bases existentes y con base en la experiencia de sus gerentes y a través de la investigación científica, elaborar toda una estrategia que contribuya a maximizar las utilidades de la empresa y logre dar un mayor posicionamiento a los productos que ABM de Costa Rica, representa en el mercado costarricense.

A través de esta investigación se va a identificar toda una serie de variables que permitirán tener una visión clara, y que será el punto de partida en el momento de plantear la propuesta.

2. Limitaciones

Como primer limitación se presenta la entrevista al Gerente General, que por motivos de encontrarse en Boca Ratón, en una reunión anual adelantada de DataCard Group, en la quincena del 02 al 13 de abril del 2001, a su regreso se le consulto sobre su disponibilidad para entrevistarlo, y éste alegó que la información que habían suministrado los otros Gerentes, era suficiente para la investigación; por esta razón no fue posible llevarla a cabo.

También es importante mencionar que de los veintinueve clientes con equipos en garantía, y destinados para aplicarles el instrumento de investigación, cinco de éstos no atendieron al llamado telefónico y al envío de del cuestionario por fax y por correo electrónico.

Por último es importante mencionar que al seleccionar estratégicamente, una población de clientes nuevos, en su mayoría con un rango menor de cuatro años como clientes, que cuentan en la actualidad con equipos en garantía, no es posible pedir respuestas sobre misión, políticas, procedimientos, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Esta disposición limita considerablemente el análisis, pues si se hubiera hecho, la falta de conocimiento influiría grandemente en los resultados.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

A. Análisis de los resultados

El presente capítulo contiene todos los resultados arrojados por la investigación realizada, con el único objetivo de contar con la información necesaria, como base para determinar los recursos requeridos para realizar los cambios necesarios en el proceder administrativo y operativo, y en el desarrollo de una estrategia de mercadeo para los productos de ABM de Costa Rica, S.A.

Por las características mismas del trabajo, se hizo necesario la utilización de tres entrevistas: al gerente administrativo y financiero, de ventas y gerente de servicio técnico, y dos cuestionarios aplicados a los empleados y clientes de la empresa.

A continuación se da la descripción de cómo está estructurado cada instrumento para esta investigación y la información que se obtuvo mediante la aplicación de los mismos.

1. Entrevista

Este instrumento se aplicó al gerente administrativo y financiero, gerente de ventas y gerente de servicio técnico de ABM de Costa Rica, S.A., los cuales tienen un alto grado de conocimiento de la parte administrativa y operativa de la empresa.

Estas entrevistas constan de tres partes y treinta y cuatro preguntas cada una, iguales; pero con un enfoque de acuerdo a las operaciones de cada departamento. La primera parte trata sobre los diferentes aspectos de la planeación estratégica, como lo son: misión, políticas y procedimientos; en la segunda parte se enfoca la ventaja competitiva de la empresa con relación a su entorno interno y externo, y la tercera parte retoma las variables producto, servicio y precio para analizar una posible estrategia.

a. Transcripción de las entrevistas

Entrevista al Gerente Administrativo y Financiero

A continuación se muestra la entrevista por referente y variable, y el comentario del gerente al respecto:

Referente: Planeación estratégica

I Parte: Misión

1) ¿Cuál es la misión de A.B.M. de Costa Rica?

Ésta, al igual que cualquier empresa, persigue lucrarse mediante la venta de una serie de productos que importa principalmente del mercado norteamericano, así como adicionalmente ofrecer servicios de mantenimiento de equipos.

2) ¿Qué representa la misión de A.B.M. de Costa Rica para la sociedad costarricense?

En un mundo que se nos presenta cada vez mas globalizado, actualmente en la mayoría de los campos de la sociedad, se percibe el roll fundamental que representan los avances tecnológicos. ABM mediante la venta y distribución de equipos de alta tecnología hace su aporte a la sociedad costarricense haciendo más accesible a distintos servicios de su vida diaria.

3) ¿Porqué se considera que la claridad de la misión es fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la misma?

Porque si no se tienen metas definidas en algún proyecto que pretenda emprender, fracasaría en su misión.

4) ¿Conocen los empleados de A.B.M. de Costa Rica la misión empresarial?

Los empleados de ABM, dependiendo del área de trabajo en que estén asignados, tienen una idea general de la misión de la empresa, de acuerdo a ciertas directrices que ha implantado la gerencia general, como esquema en grado muy general.

5) ¿Existe información en las instalaciones alusiva a la misión o normativas de la empresa?

Información como tal definida no se encuentra en las instalaciones, el empleado las va conociendo espontáneamente

II Parte: Políticas

6) ¿Cómo implementa ABM el conocimiento de sus políticas en los empleados?

Por lo general las políticas son dictadas por la gerencia general, el empleado cuando es contratado se le pone al tanto de cuáles son sus deberes y responsabilidades de la función que va a desempeñar y prácticamente es conocedor las políticas en forma espontánea o cuando en el medio se le van presentando.

7) ¿El alcance de las políticas es el más adecuado para la empresa?

Es el adecuado, en la medida que sea a conveniencia de la empresa, pero a veces se dan contradicciones en su ejecución, tal vez por no existir manuales e información alusiva por escrito, hay que mejorar ese campo

8) ¿Su aplicación es asimilada de forma satisfactoria?

Se aplican en forma espontánea, debido a eso tienden a ser cambiantes

9) ¿Existe algún proceso de evaluación y control de las políticas; sí existe ese proceso, cómo se hace?

En realidad no existe ninguno, se evalúa y se controla algún aspecto que ha analizado la gerencia y lo ejecuta y lo cambia de acuerdo a la conclusión a que haya llegado

III Parte: Procedimientos

10) ¿Qué tan importantes son los procedimientos para la organización?

Sin procedimientos, la organización prácticamente caminaría sin rumbo y sin metas claras a donde llegar

11) ¿Cómo se evalúan y controlan dichos procedimientos?

Por lo general se controlan y evalúan, cuando en alguna área algo esta fallando y si los errores son de procedimiento se corrigen

12) ¿Explique la efectividad que tienen los procedimientos en el desempeño de los miembros de la organización?

Cada empleado, conocedor de los procedimientos que debe seguir y dependiendo del tipo de trabajo que ejecute, hacen que la productividad y la finalidad de la organización sea funcional y eficaz.

13) ¿Cuál es su importancia en el cumplimiento de los objetivos de la misión?

Principalmente, que la razón de ser de la organización se lleve a cabo de acuerdo con los objetivos que persigue, permitiéndole además planificar metas para el futuro

Referente: Ventaja competitiva

I Parte: Fortalezas

14) ¿Mencione las principales fortalezas de la empresa, de acuerdo con su mercado meta?

La principal, sería la de ofrecer productos por lo general de fabricación norteamericana, de los cuales es representante exclusivo en el país.

15) ¿Cuál es el aporte de las fortalezas a los objetivos de la misión?

Básicamente la de aprovechar la tecnología que ofrecen los fabricantes, y su introducción al país.

16) ¿Cómo se aprovechan éstas en A.B.M. de Costa Rica?

Realizando trabajos de investigación y desarrollo de otras fuentes de venta de nueva tecnología norteamericana.

II Parte: Oportunidades

17) ¿ En la actualidad el medio ofrece oportunidades para A.B.M., menciónelas?

La globalización es algo que se siente en todos los campos, la introducción de nueva tecnología hace que prácticamente en cualquier tipo de mercado, se compita por ofrecer a la ciudadanía, mejor calidad de productos o prestación de servicios, oportunidad que ABM la aprovecha para ingresar en todos los campos

18) ¿Qué características presentan éstas para generar ventaja sobre la competencia

Principalmente mediante investigación de mercado se deben percibir necesidades y requerimientos que estén al alcance y puedan ser suplidos por ABM y no por la competencia

19) ¿Cómo aprovecha A.B.M las oportunidades que el medio le ofrece?

Básicamente la de expandirse hacia otras áreas, una vez satisfechas otras

III Parte: Amenazas

20) ¿Hay conocimiento en la organización de las amenazas que ofrece el medio?

Principalmente de la de esfuerzos de la competencia por ofrecer productos similares a los de ABM.

21) ¿Qué estrategias de control utiliza la empresa para contrarrestar estas amenazas?

La de mantener viva la imagen y presencia de ABM en el mercado, mediante estrategias que los encargados de ventas mantengan.

IV Parte: Debilidades

22) ¿Cuáles son las principales debilidades que posee esta empresa?

A veces a falta de políticas y procedimientos no claros y definidos, actúa espontáneamente frente a cualquier situación adversa que se le presente en el medio

23) ¿Qué características presentan estas debilidades para dificultar el buen desempeño organizacional?

Cuando se nota que hay fallas en algún aspecto, es cuando se tienden a realizar esfuerzos en la búsqueda de soluciones, hasta tanto se persista en ese sentido siempre será una debilidad de la organización

24) ¿Cuál es la posición de la empresa para erradicar o adormecer dichas debilidades?

Básicamente en el análisis y búsqueda de soluciones

Referente: Estrategia

I Parte: Producto

25) ¿Cuáles son los productos principales que A.B.M. ofrece en el mercado costarricense, detállelos?

Material de uso en las artes gráficas, equipos de captura de imágenes y digitalización de firmas, sistemas de acceso equipos de computo avanzados para uso en tramites bancarios y empresas administradoras de tarjetas de crédito, suministros de los equipos antes descritos.

26) ¿Poseen estos productos una buena aceptación en el mercado, explíquese?

Si poseen gran aceptación en el mercado, principalmente por los buenos resultados que se han visto en los distintos usos que les han dado los clientes.

27) ¿Dentro del siguiente rango como considera la calidad, garantía y precio de los productos que son ofrecidos por ABM?

	DETALLE	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	PÉSIMA
A	Calidad	x					
B	Garantía	x					
C	Precio				x		

Calidad, excelente, en su mayoría probados bajo duras condiciones de trabajo.

Garantía, excelente, porque cuentan con el respaldo del fabricante

Precio, regular, a veces hay equipos o artículos que no se pueden introducir dado el valor tan alto que tienen.

II Parte: Servicio

28) ¿Cuál es el objetivo primordial del servicio que ABM brinda a sus clientes?

La de satisfacer al cliente en todo sentido al realizar la venta.

29) ¿Cómo considera la calidad del servicio al cliente que se ofrece en ABM, explique su respuesta?

La considero buena en términos generales, en los últimos años ha experimentado un crecimiento en las ventas, muestra de que el cliente esta satisfecho con el servicio de ABM.

30) ¿ABM cuenta con programas de control del servicio al cliente, explique?

Básicamente el control lo lleva a cabo el personal de ventas, quienes le dan un seguimiento a la cartera de clientes que tiene cada uno a su cargo.

31) ¿Existe un programa de evaluación del servicio, si lo hay detállelo?

Actualmente no lleva a cabo ninguno

III Parte: Precio

32) ¿ Es competitivo el precio de los productos que A.B.M. ofrece en el mercado?

En algunos artículos hay clientes que han alegado que los tienen más alto, que otros similares de la competencia

33) ¿Qué tan influyente es el precio en las ventas de la empresa?

Como se explicó en el punto anterior, a veces hay clientes que tienden a cotizar antes de comprar los productos, de ahí se dan cuenta si ABM los tiene competitivos con otros similares de la competencia, si se toma en cuenta este aspecto con varios artículos, quizás haya influido en las ventas con algunos artículos

34) ¿Cuál es el método de fijación de precios utilizado por la empresa?

Una vez hechos los cálculos de mercaderías importadas, se fija el precio de venta final al cliente, no tanto tomando como base el cálculo, sino con base en como estén productos similares en el mercado, se fijan los precios.

Entrevista al Gerente de Ventas

A continuación se muestra la entrevista por referente y variable, y el comentario del gerente al respecto:

Referente: Planeación estratégica

I Parte: Misión

1) ¿Cuál es la misión del departamento de ventas de A.B.M. de Costa Rica?

Este departamento tiene como misión poner en el mercado los equipos que la empresa representa en Costa Rica, así como velar porque ese mercado este satisfecho con el producto y servicio que se brinda. Tratamos de complacer al cliente de la mejor forma para que siga haciendo negocios con nosotros.

2) ¿Qué representa la misión de este departamento para la empresa en general y la sociedad costarricense?

Se dan a conocer todos los productos que se representan, se forjan las ventas y con ello aumenta la utilidad empresarial; todo esto incrementa el desarrollo de la sociedad y del país, al contar con la calidad y tecnología de estos equipos.

3) ¿Porqué se considera que la claridad de la misión que tiene este departamento es fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la organización en general?

La misión de la empresa es generar ingresos por medio de la venta de equipos y materiales dándole un excelente servicio al cliente, calidad y respaldo. Si la misión de ventas se desvía de este objetivo se imposibilita el logro de la misión general.

4) ¿Conocen los empleados de A.B.M. de Costa Rica y precisamente los del departamento de ventas, cuál es la misión del departamento y la de la empresa en general?

Claro que sí, pues manejan un programa de responsabilidades y deberes, en el cual se les asigna sus funciones y los medios para lograrlas. Ellos tienen claro la idea de ventas y de la importancia que tienen éstas para la compañía.

5) ¿Existe información alusiva a la misión que debe cumplir el departamento de ventas?

No existen cuadros o memorandum como tal, alusivos a la misión.

II Políticas

6) ¿Cómo implementa ABM el conocimiento de sus políticas en los empleados del departamento de ventas?

Cuando el trabajador inicia labores con la empresa, en el contrato de trabajo se le mencionan las políticas principales que debe seguir.

7) ¿El alcance de las políticas es el más adecuado para el departamento de ventas?

Las políticas existentes están estructuradas por la gerencia general, pero en ocasiones los ejecutivos no las cumplen a cabalidad en el trabajo que realizan; son muy genéricas y generales

8) ¿La aplicación de las políticas es asimilada de forma satisfactoria por este departamento?

No todo el tiempo, hay discrepancias con la gerencia con relación a las políticas de venta.

9) ¿Existe algún proceso de evaluación y control de las políticas en este departamento; si existe ese proceso, cómo se hace?

El departamento no las evalúa, esto lo hace la gerencia. Cuando se dan problemas con relación a ventas se tratan de resolver con la ayuda de la gerencia.

III Procedimientos

10) ¿Qué tan importantes son los procedimientos para el departamento de ventas?

Por medio de éstos se agiliza el trabajo y se logran los objetivos más rápidamente.

11) ¿Cómo se evalúan y controlan dichos procedimientos en el departamento de ventas?

Éstos son evaluados por la gerencia. Se trata de realizar todo bien, cuando hay problemas se les busca solución, antes no.

12) ¿Explique la efectividad que tienen los procedimientos en el desempeño de los miembros del departamento de ventas?

Los procedimientos son de suma importancia para el departamento y para la empresa en general. Éstos son valiosos pues con ellos el personal tiene un

patrón a seguir en el desarrollo de sus labores, también porque estos agilizan de forma ordenada el funcionamiento de las ventas en trato y servicio al cliente.

13) ¿Cuál es la importancia de estos procedimientos en el cumplimiento de los objetivos de la misión?

Fungen como un pilar que da soporte al desarrollo operacional para que los objetivos se cumplan de forma satisfactoria.

Referente: Ventaja Competitiva

I Parte: Fortalezas

14) ¿Mencione las principales fortalezas del departamento de ventas?

Son el personal, el servicio post venta y la seriedad de cada miembro del departamento.

15) ¿Cuál es el aporte de las fortalezas que posee el departamento de ventas en los objetivos de la misión?

Es muy grande pues somos el motor que genera las utilidades: el personal muy capacitado, que trabaja con seriedad y con responsabilidad lo cual ayuda a sostener la imagen de la empresa y por medio de esto, el cliente sigue comprando y creyendo en la empresa. Todo esto logra la misión organizacional.

16) ¿Cómo se aprovechan las fortalezas del departamento de ventas en A.B.M. de Costa Rica?

Como jefe del departamento insto al personal a que den lo mejor de sí, se remunera de la forma mejor posible y busco que sé de un alto grado de armonía y compañerismo. Esto ha servido para que el departamento como un todo de la talla que espera la gerencia general.

II Parte: Oportunidades

17) ¿En la actualidad el medio ofrece oportunidades para el departamento de ventas: si las hay, menciónelas?

El mercado ofrece oportunidades a la empresa en general, como lo es incursión de nuevas empresas potenciales en el área de los servicios que son clientes que necesitan contar con equipos de la talla y calidad de los que representamos, para sus funciones. Ahí entra el departamento en busca de negociar con estos y obtener remuneraciones por tales negocios.

18) ¿Qué características presentan estas oportunidades para generar una ventaja en la empresa sobre la competencia

La principal característica es el ramo al que se dirigirá la nueva empresa; se mide su potencial el personal y se le ofrece los equipos de control de marcas de entrada y salida para su personal, y además equipos para que realicen sus negocios en el mercado.

19) ¿Cómo aprovecha este departamento las oportunidades que el medio le ofrece?

Por medio de revisión continua de revistas empresariales, prensa, etc. nos enteramos de la incursión de nuevas empresas, así como por medio de la gaceta se buscan licitaciones que sean concernientes a los equipos y suministros que la empresa vende.

III Parte: Amenazas

20) ¿Hay conocimiento en la empresa de las amenazas que ofrece el medio al departamento de ventas?

Se tiene claro que ya el mercado de carnets está muy saturado, y este es muy bueno para la empresa, por esto si no se da incursión de empresas nuevas y con bastante personal resulta una amenaza latente para este tipo de equipos que la empresa representa en Costa Rica.

Así también entran nuevos competidores, con productos similares a mejor precio y muchos clientes son sensibles a estos precios por lo cual es frecuente que vayan donde estos, aunque sea por curiosidad.

21) ¿Qué métodos de control utiliza el departamento y la empresa en general para contrarrestar estas amenazas?

Sé está al tanto de la entrada de posibles competidores y de su potencial, además se busca la mejor forma de sustituir en su mayoría este mercado saturado por el mercado de seguridad o control de acceso.

IV Parte: Debilidades

22) ¿Cuáles son las principales debilidades que posee el departamento de ventas de esta empresa?

Considero que no hay, aunque se dan circunstancias más que todo de control y coordinación con el taller sobre la entrega y venta de máquinas y suministros.

23) ¿Qué características presentan estas debilidades para dificultar el buen desempeño del departamento de ventas y de la organización en general?

Esto a carcomido muchas veces la base de procedimientos y algunas políticas de ventas, además se crean rivalidades entre departamentos que generan efectos posteriores.

24) ¿Cuál es la posición del departamento de ventas de la empresa para erradicar o adormecer dichas debilidades?

Se emplea medidas drásticas y muchas veces amonestaciones, cuando se trata de ganar una venta por remuneración pues esto genera desconfianza en el cliente, al ser tratado por dos (ya sea vendedor o técnico que da el servicio) y no como grupo de trabajo, sino en forma muy personal. Se debe mejorar en este sentido.

Referente: Estrategia

I Parte: Producto

25) ¿Cuáles son los productos principales de ABM que se venden en el mercado costarricense, detállelos?

Esta la línea Datacard: equipos de emisión de carnets de identificación, como lo son las imagecard express, equipos de grabación en alto relieve como lo son embozadoras, impresión de carnets en serigrafía (impresión de imágenes digitales, perforación, prensas y portacarnets).

Tarjetas plásticas que pueden ser pre-impresas en el extranjero por varios fabricantes o tarjetas en blanco con o sin banda magnética.

La línea spiral o swintec: destructoras de documentos.

La línea Honeywell: equipos de control de acceso con tarjetas de proximidad o de banda magnética.

La línea SDC-Security Doors Controls: cerraduras de seguridad para los controles de acceso.

La línea Pitney Bowes: equipos para correos y correspondencia como lo son bases para franqueadoras, metros de franqueo, equipo de ensobrado y de clasificación de correspondencia, dobladoras de papel para oficinas, firmadoras de cheques en fórmula continua y todos los suministros de los mismos, y

La línea Standard Duplicating Mach: duplicadoras digitales, encoladoras, dobladoras, numeradoras, etc.

Para todos estos equipos se cuenta con el servicio de reparación mantenimientos y repuestos.

26) ¿Poseen estos productos una buena aceptación en el mercado, explíquese?

Se ha tenido gran aceptación con la mayoría de éstos productos, por la gran utilidad de los mismos en las labores diarias de las diferentes empresas y por la sistematización que generan los mismos, pues por ejemplo con un equipos Pitney Bowes de ensobrado y clasificación de correspondencia se ahorra la mano de obra de gran cantidad de personas, así como las horas trabajo. Hay equipos que no rotan tanto pero esto se debe al trabajo tan específico para que fueron hechos y por no haber tantas empresas que se dedican a esas labores como lo son los de imprenta y serigrafía, pues no todos los días inician empresas de este tipo.

27) ¿Dentro del siguiente rango como considera la calidad, garantía y precio de los productos que son ofrecidos por ABM?

	<i>DETALLE</i>	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	PÉSIMA
A	Calidad	X					
B	Garantía			X			
C	Precio		X				

Argumente cada uno de ellos:

El producto que se vende es de excelente calidad, por las normas tecnológicas y de operación con que se construyen.

La garantía que se ofrece puede ser de 6 meses o un año, dependiendo del fabricante y del producto en sí.

El precio que se maneja genera grandes ganancias a la empresa, pero del lado del cliente si es alto pero por no haber productos del mismo fabricante y representado por otras empresas en Costa Rica, no se puede hacer comparaciones o analizar certeramente su precio.

II Parte: Servicio

28) ¿Cuál es el objetivo primordial del servicio que el departamento de ventas de ABM brinda a sus clientes?

Nuestra meta es satisfacer de la mejor forma a los clientes reales por medio de llamadas frecuentes, visitas, y por medio del envío frecuente de información acerca de los equipos nuevos o de las actualizaciones de los ya conocidos.

29) ¿Cómo considera la calidad del servicio que ofrece el departamento de ventas al cliente, explique su respuesta?

Es muy buena pues se le presta la mayor atención, sin embargo es frecuente conocer ciertas inquietudes de los clientes con relación a productos en los cuales el vendedor dio en el momento de la venta, pero que no sustentó con papel.

30) ¿El departamento de ventas cuenta con algún programa de control del servicio al cliente, explique?

Se lleva un control de llamada de clientes para consultas, las cuales se tratan de atender rápidamente. El ejecutivo elabora su programa de visitas a clientes reales y potenciales para el ofrecimiento de nuevos productos o para dar a conocer las actualizaciones de los mismos. El ejecutivo me lo indica diariamente en forma verbal.

31) ¿Existe un programa de evaluación del servicio en el departamento, si lo hay detállelo?

No lo que se hace es una reunión semanal con relación a las visitas de clientes y de los logros en las mismas.

III Parte. Precio

32) ¿Es competitivo el precio de los productos que A.B.M. ofrece en el mercado?

Al igual que como lo mencione anteriormente los precios son competitivos con productos similares de otras marcas, la diferencia del precio la da la calidad y que no existe competencia en la misma marca. Aunque muchas veces con productos similares de la competencia los productos tienen un porcentaje más alto, pero esto se debe a la calidad y el prestigio del fabricante con que ABM trabaja.

33) ¿Qué tan influyente es el precio en las ventas de la empresa?

El precio juega un papel muy importante, pues puede hacer que las ventas se incrementen o disminuyan; sin embargo con el tipo de productos que trabajamos no se apega a tanta sensibilidad del precio, por ser en su mayoría tan exclusivos.

34) ¿Cuál es el método de fijación de precios utilizado por la empresa?

En los productos que tienen competencia aunque con marca diferente, se basa en el precio de mercado agregándole la diferencia por calidad y prestigio del fabricante; y en productos de representación exclusiva se estima con base en los cálculos de mercadería y a criterio de la gerencia general.

Entrevista al Gerente de Servicio Técnico

A continuación se muestra la entrevista porreferente y variable, y el comentario del gerente al respecto:

Referente: Planeación estratégica

I Parte: Misión

1) ¿Cuál es la misión del departamento de servicio técnico de A.B.M. de Costa Rica?

La misión del departamento de servicio técnico, es brindar soporte a todos los equipos que se encuentran en garantía o contrato de mantenimiento, y de esta forma mantener al cliente satisfecho y confiado con la empresa; lo cual genera el sentido lucrativo de la empresa, por medio del aumento de sus clientes y utilidades.

2) ¿Qué representa la misión de este departamento para la empresa en general y la sociedad costarricense?

El objetivo del taller de servicio técnico, como se mencionó en la pregunta anterior es dar el soporte de reparación y mantenimiento a los equipos que ABM vende, por lo cual es de suma importancia para la empresa en su desarrollo operacional y comercial. También se enlaza con las necesidades del mercado costarricense cada vez más globalizado, quien se provee de los equipos de alta tecnología que ABM ofrece, dando un gran aporte de calidad y servicio especializado a la sociedad costarricense.

3) ¿Porqué se considera que la claridad de la misión que tiene este departamento es fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la organización en general?

Si el taller no se acopla a los objetivos de la misión en su proceso de dotar de tecnología, calidad y servicio a sus clientes, mediante los equipos y suministros para éstos que ABM ofrece, entonces no se tendría la claridad necesaria en el operar de la empresa, para generar utilidades favorables para desarrollarse y poder sobrevivir.

4) ¿Conocen los empleados de A.B.M. de Costa Rica y precisamente los de servicio técnico, cuál es la misión del departamento y la de la empresa en general?

Los empleados de taller conocen en forma general cual es la misión de la empresa, y tiene claro el papel tan importante del taller en el logro de la misión de la empresa.

5) ¿Existe información alusiva a la misión que debe cumplir el departamento de servicio técnico?

No la hay, como tal.

II Parte: Políticas

6) ¿Cómo implementa ABM el conocimiento de sus políticas en los empleados del departamento de servicio técnico?

Las políticas vienen de la gerencia general, por lo general la espontaneidad y el tiempo son las que acechan el conocimiento de las mismas en los empleados.

7)¿El alcance de las políticas es el más adecuado para el departamento de servicio técnico?

La gerencia busca que que este alcance sea el más adecuado, sin embargo no existen por escrito y se varían a criterio de la gerencia en los momentos que así esta lo considere; lo cual obstaculiza la mayoría de veces la agilidad de las operaciones del departamento.

8) ¿La aplicación de las políticas es asimilada de forma satisfactoria por este departamento?

Existe diferencia de criterios en los funcionarios del departamento con relación a las políticas, esto se debe principalmente a la falta de información que existe.

9) ¿Existe algún proceso de evaluación y control de las políticas en este departamento: sí existe ese proceso, cómo se hace?

No hay tal proceso, todo se canaliza a nivel de gerencia general.

III Parte: Procedimientos

10) ¿Qué tan importantes son los procedimientos para el departamento de servicio técnico?

Los procedimientos aseguran que el personal cumpla a cabalidad con sus funciones y por el rumbo de los objetivos de la misión.

11) ¿Cómo se evalúan y controlan dichos procedimientos en el departamento de servicio técnico?

Se controlan y evalúan cuando surge la falla en determinada área. Pero no existen procesos para evitar frecuentes errores.

12) ¿Explique la efectividad que tienen los procedimientos en el desempeño de los miembros del departamento de servicio técnico?

La existencia de procedimientos agiliza el quehacer operacional, ya que organiza y controlan sus funciones.

13) ¿Cuál es la importancia de estos procedimientos en el cumplimiento de los objetivos de la misión?

Ayudan a que la misión se cumpla de una forma ágil y programada.

Referente: Ventaja competitiva

I Parte. Fortalezas

14) ¿Mencione las principales fortalezas del departamento de servicio técnico?

El servicio que se brinda, pues es de gran calidad, capacitación del personal y experiencia de los mismos.

15) ¿Cuál es el aporte de las fortalezas que posee el departamento de servicio técnico en los objetivos de la misión?

El servicio que el departamento ofrece sostiene y refuerza satisfactoriamente la misión empresarial, como lo es vender equipos de alta tecnología y calidad que llenen las expectativas y necesidades del mercado.

Por medio de la experiencia y capacitaciones de los empleados del departamento, la empresa puede introducir nuevos equipos altamente tecnológicos.

16) ¿Cómo se aprovechan las fortalezas del departamento de servicio técnico en A.B.M. de Costa Rica?

Con la inclusión de nuevos equipos para mercados actuales y nuevos en ramas afines, como lo son controles de acceso y seguridad.

II Parte: Oportunidades

17) ¿ En la actualidad el medio ofrece oportunidades para el departamento de servicio técnico: si las hay, menciónelas?

Por el proceso mismo de desarrollo del país el mercado es invadido por nuevas empresas, que requieren de nuevos equipos para cumplir con sus expectativas de negocio, esto genera oportunidades de venta a la empresa y por ende al servicio técnico.

18) ¿Qué características presentan estas oportunidades para generar una ventaja de la empresa sobre la competencia?

Las características son la tecnología, exclusividad y sofisticados de los productos que requieren los nuevos mercados y que la competencia no puede suplir satisfactoriamente.

19) ¿Cómo aprovecha este departamento las oportunidades que el medio le ofrece?

Básicamente por medio del servicio que se brinda y por el cual se da gran confianza a la empresa.

III Parte: Amenazas

20) ¿Hay conocimiento en la empresa de las amenazas que ofrece el medio al departamento de servicio técnico?

Si se conoce sobre los esfuerzos que hace la competencia por vender y dar servicios de alta calidad.

21) ¿Qué métodos de control utiliza el departamento y la empresa en general para contrarrestar estas amenazas?

Se utiliza el método de control en el servicio y la calidad de los productos, para mantener al cliente siempre contento con el negocio que ABM le ofrece responsablemente.

IV Debilidades

22) ¿Cuáles son las principales debilidades que posee el departamento de servicio técnico de esta empresa?

Prácticamente no tiene, pero se puede decir que muchas veces hay descontrol en las visitas a clientes. El no contar con equipo de localización (beepers o celulares) para momentos apremiantes.

23) ¿Qué características presentan estas debilidades para dificultar el buen desempeño del departamento de servicio técnico y de la organización en general?

Lo principal es el descontrol que genera muchas veces estas debilidades, generando atrasos en visitas y reparaciones o diagnóstico de máquinas nuevas.

24) ¿Cuál es la posición del departamento de servicio técnico de la empresa para erradicar o adormecer dichas debilidades?

El departamento procura que no se den tales incidentes de procedimiento prácticamente, sin embargo se le exponen los casos a la alta gerencia, pero esta no muestra demasiada importancia a tal efecto, pues argumenta que el personal debe tener la capacidad de resolverlos en el momento.

Referente: Estrategia

I Parte: Producto

25) ¿Cuáles son los productos principales que A.B.M. ofrece en el mercado costarricense, detállelos?

ABM ofrece equipo de captura de imágenes y de digitalización de firmas, sistemas de acceso, material de uso en las artes gráficas.

26) ¿Poseen estos productos una buena aceptación en el mercado, explíquese?

Han tenido gran aceptación, pero hay que considerar que el mercado es entidades jurídicas y con alto grado de poder adquisitivo.

27) ¿Dentro del siguiente rango como considera la calidad, garantía y precio de los productos que son ofrecidos por ABM?

	<i>DETALLE</i>	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	PÉSIMA
A	Calidad	x					
B	Garantía	x					
C	Precio			x			

Argumente cada uno de ellos:

Calidad, es excelente dado la tecnología, durabilidad y resistencia de los productos.

Garantía, también es excelente, pues cuenta con gran respaldo de los fabricantes.

Precio, tienen un alto costo dado su tecnología y su utilización, sin embargo el cliente no retribuye la mayoría de veces el costo con el provecho de los mismos.

28) ¿Cuál es el objetivo primordial del servicio que el departamento de servicio técnico de ABM brinda a sus clientes?

Satisfacer plenamente al cliente, por medio de las reparaciones y mantenimiento de los equipos.

29) ¿Cómo considera la calidad del servicio que ofrece en el departamento de servicio técnico al cliente, explique su respuesta?

Es muy bueno, pues la mayoría de los clientes no muestran quejas al respecto, además de que siguen comprando.

30) ¿El departamento de servicio técnico cuenta con algún programa de control del servicio al cliente, explique?

Se lleva un control de visitas para dar mantenimiento o realizar reparaciones. Este lo ejecuta la secretaria del taller quien recibe las llamadas de los clientes y programa las visitas mensuales.

31) ¿Existe un programa de evaluación del servicio en el departamento, si lo hay detállelo?

El servicio como tal no tiene un programa escrito de evaluación, pero cuando se dan quejas o malas reparaciones, mi persona se reúne con él o los técnicos involucrados para saber que esta pasando.

32) ¿ Es competitivo el precio de los productos que A.B.M. ofrece en el mercado?

Es considerado no competitivo con los productos que vende la competencia y que son similares, pero se debe considerar la calidad y el respaldo además del prestigio de los fabricantes que representamos en el mercado.

33) ¿Qué tan influyente es el precio en las ventas de la empresa?

La mayoría de los clientes cotizan los precios de los productos que también vende la competencia, sin embargo los clientes de varios años se apegan a la empresa y compran en ABM. Para clientes nuevos los precios son muy significativos.

En general el precio puede aumentar o disminuir el volumen de ventas y las utilidades de la empresa.

34) ¿Cuál es el método de fijación de precios utilizado por la empresa?

El método de fijación de precios es tomado del precio del mercado general, analizando costos de importación y otros.

b. Análisis de las entrevistas

A continuación se presenta el análisis de la entrevista, por referente y variable como un medio de interpretación más conciso.

Entrevista al Gerente Administrativo y Financiero

Referente: Planeación estratégica

I Parte: Misión

La misión de ABM de Costa Rica, es comercializar en Costa Rica, productos de alta tecnología e importados principalmente de Norte América; así como dar el servicio para su mantenimiento y lograr mantener las necesidades del mercado satisfechas y obtener por esto rentabilidad.

La misión de ABM de Costa Rica, representa un gran aporte a la sociedad costarricense, pues mediante la venta y distribución de equipos de

alta tecnología hace accesible un enorme incursionamiento de distintos servicios y beneficios en su vida diaria.

La claridad de la misión es muy importante, porque si no se tienen metas bien definidas y estructuradas los objetivos que se pretenden alcanzar fracasarían.

Los empleados de ABM, conocen en forma muy general la misión de la empresa, basado más que todo en directrices dictadas por la gerencia en forma muy general.

En las instalaciones de la empresa, no se encuentra información como tal de las normativas o misión misma, el funcionario las va conociendo con el trascender de su trabajo y puesto.

II Parte: Políticas

Las políticas son dictadas por la gerencia general y se dan a conocer en forma espontánea al funcionario cuando él es contratado, ya que se le pone al tanto de sus funciones, deberes y de la forma en que se deben hacer.

El alcance de las políticas es el más adecuado, muchas veces a conveniencia de la empresa, aunque existen contradicciones en el momento de su ejecución, por la falta de manuales e información alusiva por escrito.

Son espontáneas y cambiantes.

No existe proceso alguno de evaluación y control de las políticas, la gerencia da cierto seguimiento y con base a este seguimiento aplica los cambios pertinentes.

III Parte: Procedimientos

Son muy importantes, ya que sin éstos la empresa caminaría sin rumbo fijo y sin forma de alcanzar las metas que se han establecido.

Se hace un seguimiento de las diferentes áreas y sí se detectan fallos de procedimiento, se corrigen.

El empleado como conocedor de los procedimientos a seguir y con base en el trabajo que realiza, se basa en dichos procedimientos para agilizar la productividad y con esto logra una mayor funcionalidad y eficacia en sus tareas.

Los procedimientos agilizan el proceder organizacional, para alcanzar los objetivos establecidos y permitiéndole además, planificar metas para el futuro.

Referente: Ventaja competitiva

I Parte: Fortalezas

Es el ofrecimiento al mercado de productos de alta tecnología y calidad y la representación exclusiva de los mismos en Costa Rica.

Básicamente el aprovechamiento de la tecnología que ofrecen los fabricantes en los productos que representa ABM y su introducción al país,

forja un alto grado de credibilidad y confianza en el cliente, lo cual repercute directamente en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La empresa aprovecha las fortalezas, por medio de la introducción de nuevos equipos de alta tecnología que satisfacen las necesidades de los clientes.

II Parte: Oportunidades

La globalización ha permitido manejar más equipos, para necesidades diversas en todos los campos, la introducción de nueva tecnología ofrece a la ciudadanía, mejor calidad de productos y prestación de servicios, oportunidad que ABM la aprovecha intensamente.

Una característica de las oportunidades que generan ventaja sobre la competencia, es el percibir necesidades y requerimientos de las nuevas empresas que incursionan en el mercado, y que pueden ser suplidas por ABM, como representante exclusivo y no por la competencia.

ABM, aprovecha las oportunidades con el incursionamiento en nuevos mercados afines.

III Parte: Amenazas

ABM, es consciente de los esfuerzos que realiza la competencia para ofrecer productos similares.

Como estrategias de control ABM, trata de mantener viva la imagen y presencia en el mercado costarricense.

IV Parte: Debilidades

La falta de políticas y procedimientos no claros y definidos, son las principales debilidades para la empresa.

Una de las características de las debilidades es que se buscan soluciones a éstas en el momento del fallo y no antes.

La empresa sólo busca soluciones en el momento en que ocurren los errores, y no ha considerado posición alguna para evitarlas.

Referente: Estrategia

I Parte: Producto

Los productos principales que ABM ofrece en el mercado son: Materiales de uso en las artes gráficas, equipos de captura de imágenes y digitalización de firmas, sistemas de acceso, equipos de computo avanzados para uso en trámites bancarios y empresas administradoras de tarjetas de crédito, así como todos los suministros de los equipos antes descritos.

Estos productos poseen una gran aceptación en el mercado, principalmente por los buenos resultados que se han visto en los distintos usos que les han dado los clientes.

La calidad, garantía y precio de los productos que ABM ofrece son considerados de la siguiente manera:

La calidad de los productos es excelente, en su mayoría probados bajo duras condiciones de trabajo.

La garantía también excelente, porque cuentan con el respaldo del fabricante

Con relación al precio es regular y a veces hay equipos o artículos que no se pueden introducir dado al valor tan alto que tienen.

II Parte: Servicio

El objetivo del servicio que ABM brinda, es satisfacer al cliente en todo sentido.

La calidad del servicio es buena en términos generales y mejora cada día, de ahí el incremento que han mostrado las ventas en los últimos años.

Con relación al control del servicio al cliente, lo que se da es un seguimiento por el personal de ventas, quienes dan un seguimiento a la cartera de clientes que tiene cada uno a su cargo.

El servicio no es controlado de ninguna forma.

III Parte: Precio

El precio de los productos que ABM comercializa son altos en comparación con otros similares de la competencia.

El precio es influyente en las ventas cuando el cliente lo percibe muy alto o razonable, si lo consideran alto buscan nuevas alternativas y si es modesto compran más, siempre y cuando consideren el producto de buena calidad.

Una vez hechos los cálculos de mercaderías importadas, se fija el precio de venta, se hace con base en los precios de productos similares en el mercado y no con base en los cálculos.

Entrevista al Gerente de Ventas

Referente: Planeación estratégica

I Parte: Misión

En el departamento de ventas la misión es colocar en el mercado todos los equipos que la empresa representa y en el menor tiempo posible, así como dar un servicio de alta calidad y con responsabilidad, para que el cliente se mantenga a gusto con la empresa.

Por medio de la colocación de equipos y suministros para éstos, en el mercado, la empresa obtiene un alto beneficio económico. Por otra parte la sociedad adquiere mayor capacidad de servicios y en forma más rápida.

La misión de la empresa busca generar ingresos por medio de la venta de equipos y suministros, con un alto énfasis en el servicio post venta; por tal razón la misión del departamento de ventas debe ser muy clara.

La misión se da a conocer en el departamento de ventas, por medio del programa de responsabilidades y deberes por medio del cual se les asigna sus funciones y los medios para lograrlas. El departamento tiene muy clara la idea de ventas y la importancia de ésta para la empresa.

No existen cuadros o memorándum alusivos a la misión del departamento.

II Políticas

El conocimiento de las políticas se implementa en el departamento de ventas, en el momento en que el trabajador inicia labores con la empresa, pues éstas se les menciona en el contrato de trabajo.

El alcance de las políticas no es el más adecuado, éstas son muy genéricas, por lo cual en ocasiones no son cumplidas a cabalidad.

El departamento no asimila de la mejor forma la aplicación de las políticas, existen muchas diferencias con la gerencia general.

En el departamento de ventas no existe un proceso de evaluación y control de las políticas; cuando surgen inconvenientes de venta, se acude a la gerencia general para resolverlos.

III Procedimientos

Los procedimientos tienen gran importancia para el departamento de ventas, pues por medio de éstos se agiliza el trabajo y se alcanzan los objetivos rápidamente.

En el departamento de ventas no se evalúan ni controlan los procedimientos, éstos son evaluados por la gerencia general.

Los procedimientos son de gran efectividad en el departamento, pues dan un patrón a seguir en el desarrollo operacional de ventas y servicio post venta.

Los procedimientos son muy importantes en el cumplimiento de los objetivos de la misión, pues fungen como un pilar, que da soporte y dirección al desarrollo de las operaciones.

Referente: Ventaja Competitiva

I Parte: Fortalezas

Las principales fortalezas del departamento de ventas son el personal, el servicio post venta y la seriedad con que trabaja el del departamento.

El aporte que las fortalezas da a los objetivos de la misión es muy importante, la capacidad, responsabilidad y seriedad del personal mantiene y fomenta la imagen empresarial, las ventas y la confianza en el mercado.

Las fortalezas se aprovechan en el departamento por medio de la remuneración, armonía y compañerismo.

II Parte: Oportunidades

El mercado, actualmente ofrece oportunidades a la empresa: Entrada de empresas nuevas en el área de servicios y que requieren de alta seguridad.

El área de servicios y seguridad, son características muy específicas que ABM explota, por medio de la venta de equipos que controlan las marcas de entrada y salida del personal.

Éstas oportunidades son aprovechadas mediante la constante revisión de anuncios en revistas empresariales, prensa, televisión y gaceta. Posteriormente se les envía información y se les visita.

III Parte: Amenazas

La empresa tiene conocimiento de las amenazas que acechan constantemente, como lo es la saturación del mercado de carnets. También lo es la entrada de nuevos competidores, con productos similares y a precios más bajos.

El departamento de ventas y la empresa en general como método de control para contrarrestar las amenazas, trata de estar al tanto de la entrada de competidores y de su potencial. Actualmente se estudia la posibilidad de sustituir en su mayoría el mercado de carnets, por el de control de acceso de alta seguridad.

IV Parte: Debilidades

No existen debilidades en el departamento de ventas como tales, pero si se da descontrol y falta de coordinación con el taller de servicio técnico, sobre la entrega y venta de máquinas y suministros.

Éstas debilidades poseen características muy apropiadas que han carcomido la base de procedimientos y políticas de venta, y que han ocasionado rivalidades con efectos posteriores en los departamentos.

En el momento en que se detecta falta de lealtad a los compañeros y empresa en general, para obtener la remuneración de una venta, se utiliza como medida drástica la amonestación.

Referente: Estrategia

I Parte: Producto

Los productos principales que ABM ofrece en el mercado son:

La línea Datacard que son equipos de emisión de carnets de identificación, como lo son las imagecard express, equipos de grabación en alto relieve como lo son embozadoras, impresión de carnets en serigrafía (impresión de imágenes digitales, perforación, prensas y portacarnets).

Tarjetas plásticas que pueden ser pre-impresas en el extranjero por varios fabricantes o tarjetas en blanco con o sin banda magnética.

La línea spiral o swintec: destructoras de documentos.

La línea Honeywell: equipos de control de acceso con tarjetas de proximidad o de banda magnética.

La línea SDC-Security Doors Controls: cerraduras de seguridad para los controles de acceso.

La línea Pitney Bowes: equipos para correos y correspondencia como lo son bases para franqueadoras, metros de franqueo, equipo de ensobrado y de clasificación de correspondencia, dobladoras de papel para oficinas, firmadoras de cheques en fórmula continua y todos los suministros de los mismos, y

La línea Standard Duplicating Mach: duplicadoras digitales, encoladoras, dobladoras, numeradoras, etc.

Para todos estos equipos se cuenta con el servicio de reparación mantenimientos y repuestos.

Existe una gran aceptación en el mercado, para la mayoría de los equipos que ABM vende, por tener éstos una gran utilidad para las diferentes empresas y por la sistematización que generan los mismos.

La calidad de los productos que ABM ofrece en el mercado es excelente, pues se construyen con altas normas tecnológicas y de operación.

La garantía es buena, pues se da de seis a un año, dependiendo del fabricante y del mismo producto.

El precio de los productos es muy bueno, pues genera grandes ganancias. Del lado del cliente es considerado alto, pero por la poca competitividad en el mercado en cuanto a calidad y prestigio de los equipos, es difícil hacer comparaciones o analizar certeramente su precio.

II Parte: Servicio

El objetivo del servicio que el departamento de ventas brinda es satisfacer de la mejor forma a los clientes, por medio de llamadas telefónicas frecuentes, visitas y mediante el envío frecuente de información sobre equipos nuevos o de las actualizaciones de los ya existentes.

La calidad del servicio que se ofrece en el departamento es muy buena, pues al cliente se le presta mucha atención, pero la atención no se sustenta con información impresa.

El departamento cuenta con un programa para controlar el servicio que se brinda a los clientes. Se basa en un programa que controla las llamadas de

clientes para consultas, con el fin de dar respuesta rápidamente. También se elaboran programas de seguimiento de clientes reales y potenciales, el resultado de las visitas semanales se expone al jefe de departamento en forma verbal.

El servicio no se evalúa mediante programas, se hace en forma verbal por semana.

III Parte: Precio

El precio de los productos que ABM comercializa son competitivos con productos similares de otras marcas, la diferencia se da por calidad y prestigio del fabricante.

El precio tiene gran influencia en las ventas, pues por medio de éste las ventas se incrementan o disminuyen; hay que considerar que equipos de esta magnitud no se someten a tanta sensibilidad de precio.

Se utiliza dos tipos de fijación de precios; con productos de mayor competencia la fijación se da relativa al precio de mercado y con las diferencias en calidad y prestigio de los productos. En productos de representación exclusiva se estima con base en los cálculos de mercadería y a criterio de la gerencia general.

Entrevista al Gerente de Servicio Técnico

Referente: Planeación estratégica

I Parte: Misión

La misión del departamento de servicio técnico es brindar soporte a todos los equipos que se encuentran en garantía o en contrato de mantenimiento, creando satisfacción y confianza en los clientes y mayor utilidades a la empresa.

El departamento de servicio técnico mantiene la credibilidad en los equipos que la empresa tiene en garantía o en contrato de mantenimiento, lo cual es de gran importancia en el desarrollo operacional y comercial de la empresa. La sociedad adquiere beneficios con los equipos que la empresa comercializa, y que el taller de servicio técnico mantiene funcionando de buena forma.

La misión es clara para el departamento por la importancia que adquieren las operaciones de reparación y mantenimiento que éste realiza; pues si el taller no se acopla a los objetivos de la misión en su proceso de dotar de equipos de alta tecnología y calidad a los clientes, así como brindar un buen servicio, las utilidades serían mínimas.

Los técnicos conocen la misión de la empresa. El taller cumple un papel muy importante en el logro de la misma.

No existe información escrita en el taller, alusiva a la misión departamental.

II Parte: Políticas

Las políticas son implementadas en el taller de servicio técnico, por medio de la gerencia general a su criterio; el empleado las va conociendo con el pasar del tiempo y en forma espontánea.

El alcance de las políticas del departamento no es el más adecuado, pues no existen por escrito y varían a criterio de la gerencia general, lo que obstaculiza y atrasa el funcionamiento operacional del departamento.

Existe diferencia de criterios en los funcionarios del departamento, sobre las políticas. La aplicación de éstas no es asimilada de buena forma, principalmente por la falta de información.

No existen procesos de evaluación y control de las políticas, la gerencia general realiza el trabajo de supervisión.

III Parte: Procedimientos

Los procedimientos son de gran importancia para el departamento de servicio técnico, éstos aseguran que el personal cumpla a cabalidad sus funciones y enfocadas en los objetivos de la misión.

Los procedimientos se evalúan y controlan cuando surge una falla en determinada área, sin embargo no existen procesos que eviten errores frecuentes.

Los procedimientos son efectivos para el departamento, pues por medio se agilizan las operaciones y se organizan y controlan las funciones de cada técnico.

Son de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos de la misión, debido a que por medio de los procedimientos éstos objetivos se cumplen en forma ágil y programada.

Referente: Ventaja competitiva

I Parte: Fortalezas

La principal fortaleza del departamento de servicio técnico, es el mismo servicio, pues es de gran calidad, basado en la capacitación y experiencia del personal.

El servicio como una fortaleza del departamento sostiene y refuerza satisfactoriamente la misión empresarial, como lo es la venta de equipos de alta tecnología y calidad que llenan las expectativas y necesidades del mercado. Por medio de la experiencia y capacitación del personal del departamento, la empresa puede introducir nuevos equipos al mercado nacional.

Las fortalezas las aprovecha el departamento por medio de la inclusión de nuevos equipos para mercados actuales, como lo son de control de acceso y seguridad.

II Parte: Oportunidades

El mercado genera oportunidades a la empresa, por medio del proceso mismo de desarrollo que vive el país, el mercado ha sido invadido por nuevas empresas, que requieren de equipos altamente sofisticados para cumplir con sus expectativas; todo esto genera un crecimiento en las ventas de la empresa y más trabajo para el taller de servicio técnico.

Las características de estas oportunidades son la tecnología, exclusividad y sofisticados de los productos que requieren los nuevos mercados y que la competencia no supe satisfactoriamente.

Las oportunidades se aprovechan por medio del servicio que brinda el taller de servicio técnico, lo cual genera confianza en los clientes.

III Parte: Amenazas

Las amenazas son conocidas por la empresa, se tiene conocimiento de los esfuerzos que realiza la competencia por vender y dar servicios de alta calidad.

La empresa controla las amenazas mediante un control del servicio y de los productos, verificando la calidad de ambos, como una búsqueda de la satisfacción total del cliente.

IV Parte: Debilidades

El departamento de servicio técnico prácticamente no posee debilidades, pero si se da descontrol en las visitas a los clientes para dar revisión o mantenimiento a los equipos que se encuentran en contrato de mantenimiento

o están en garantía. La falta de comunicación cuando los técnicos están afuera podría ser una debilidad.

La principal característica de esta debilidad, como lo es falta de comunicación es el descontrol; generando atrasos en visitas para reparación o diagnóstico de equipos.

El departamento como una forma de erradicar dichas debilidades, procura que estos casos no se den con frecuencia; se exponen los casos a la gerencia general, sin embargo no se buscan soluciones.

Referente: Estrategia

I Parte: Producto

Los productos principales que ABM ofrece al mercado costarricense son equipos de captura de imágenes y de digitalización de firmas, sistemas de acceso, equipos de porteo y materiales de uso en artes gráficas e imprenta.

Éstos productos han tenido gran aceptación en el mercado, que principalmente está compuesto por entidades jurídicas y con un alto grado de poder adquisitivo.

La calidad de los productos es excelente, por su alta tecnología, durabilidad y resistencia.

La garantía que se ofrece también es excelente, pues los fabricantes ofrecen un gran respaldo.

El precio de los productos tiene un alto costo, por su tecnología y gran utilización, sin embargo la mayoría de veces el cliente no recupera a corto plazo la inversión.

II Parte: Servicio

El objetivo principal del servicio que el taller de servicio técnico brinda, es la satisfacción plena del cliente, y se hace reparando y dando mantenimiento a los equipos los clientes han adquirido.

El servicio que ofrece el taller es de muy buena calidad, esto se nota por las pocas quejas de los clientes al respecto, y porque éstos siguen comprando y solicitando el servicio para los equipos que compran.

El departamento lleva un control del servicio que se brinda, se lleva un control de visitas por mantenimiento y reparaciones, éste control está a cargo de la secretaria del taller de servicio técnico, quien recibe las llamadas de los clientes y programa las visitas mensuales.

No existe un programa de evaluación para el servicio, en forma escrita; pero si se realizan reuniones periódicas, para tomar soluciones sobre quejas por malas reparaciones o mal mantenimiento.

III Parte: Precio

El precio, es considerado no competitivo con aquellos productos que la competencia vende y que tienen la misma función, pero son de diferente fabricante. El importante considerar la calidad y el respaldo de los productos

que ABM ofrece, así como el prestigio de los fabricantes que se representan en el mercado nacional.

El precio influye de gran manera en las ventas, pues éste determina que las ventas aumenten o disminuyan. Cuando es muy alto afecta las ventas, sin embargo es importante mencionar que en éste tipo de productos y con clientes de mucho tiempo no es tan importante, en clientes nuevos si se nota la sensibilidad al precio.

El precio lo fija la gerencia general de acuerdo al precio de mercado en productos con marcada competencia, y analizando los costos de importación para productos no competitivos o exclusivos.

2. Cuestionarios

Este instrumento se aplicó a los clientes de la empresa, que actualmente tienen equipos en período de garantía; también se aplicó a todos empleados de la compañía, excepcionando a guardas y conserjes, que por las características mismas del estudio no hace necesaria su participación.

a. Cuestionario a clientes

Como ha sido mencionado en el capítulo III, el cuestionario diseñado para los clientes consta de una parte y está compuesto por nueve preguntas. Se analiza la estrategia desde la perspectiva del cliente en lo que se refiere a los

productos que comercializa ABM de Costa Rica, S.A.; el servicio de soporte que ofrece y el precio de estos productos. Este cuestionario fue aplicado por la vía telefónica y en algunos casos mediante fax y correo electrónico a las empresas costarricenses (clientes) que poseen actualmente, equipos comprados en ABM de Costa Rica, y que se encuentran en garantía.

Análisis del cuestionario a clientes

Se realizó una prueba piloto con los primeros cinco clientes que tienen equipo en garantía, a los cuales se les hizo una visita de mantenimiento en la semana comprendida del 12 al 16 de marzo del presente año; dicha prueba se hizo con el objetivo de verificar posibles errores en el instrumento para hacer las respectivas correcciones.

Referente: Estrategia I Parte: Producto

*Cuadro N°1
Tiempo promedio que tienen los clientes de comprar en la empresa y que actualmente tienen equipo en garantía*

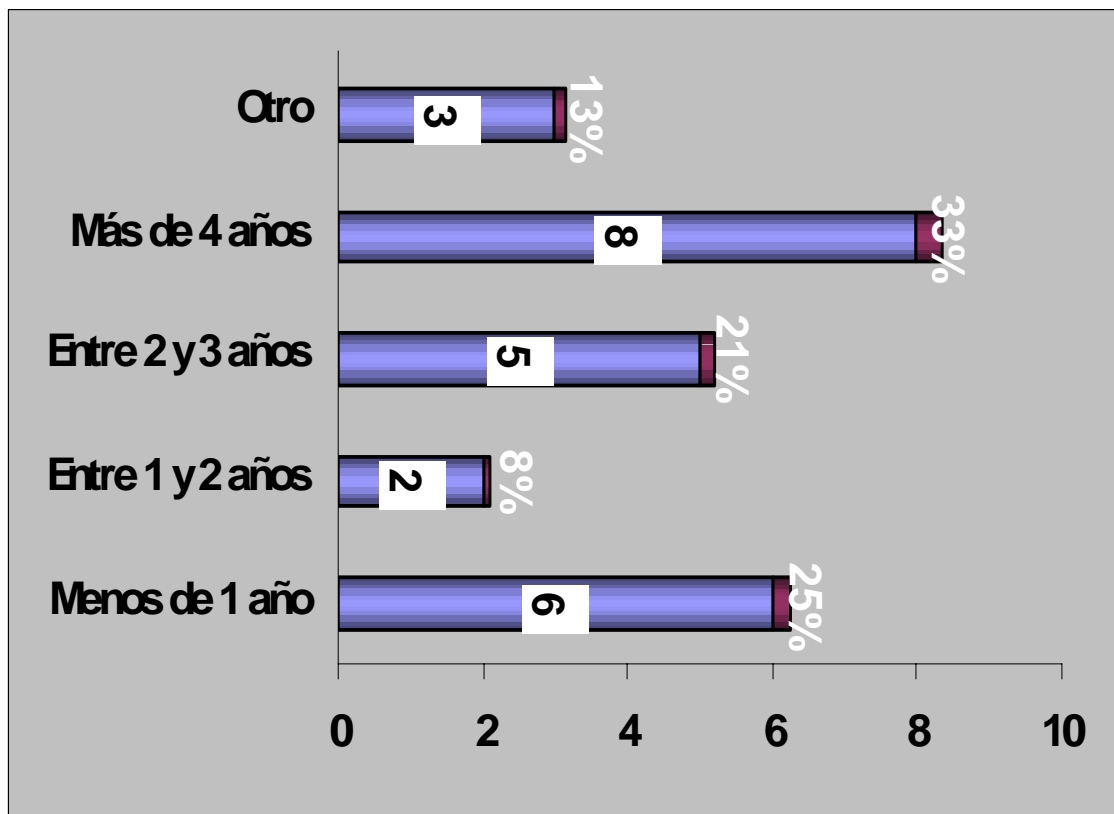
RESPUESTAS	FA	FR
Menos de 1 año	6	25%
Entre 1 y 2 años	2	8%
Entre 2 y 3 años	5	21%
Más de 4 años	8	33%
Otro	3	13%
Total	24	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

De acuerdo con el cuadro anterior el 25% de los sujetos de estudio, expresan tener un promedio menor a un año de ser clientes de ABM de Costa Rica; el 8% afirma que tiene entre 1 y 2 años; el 21% argumenta que está en el

rango de 2 a 3 años, mientras que el 33% afirma tener más de 4 años de ser cliente de la empresa y el 13% dice tener más de cuatro años: un cliente con 12 años, otro con 8 años y otro con 5 años.

*Gráfico N°1
Tiempo promedio que tienen los clientes de comprar en la empresa y que actualmente tienen equipo en garantía.*



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

Cuadro N°2

Calificación de la calidad de los productos, que ha adquirido en la empresa

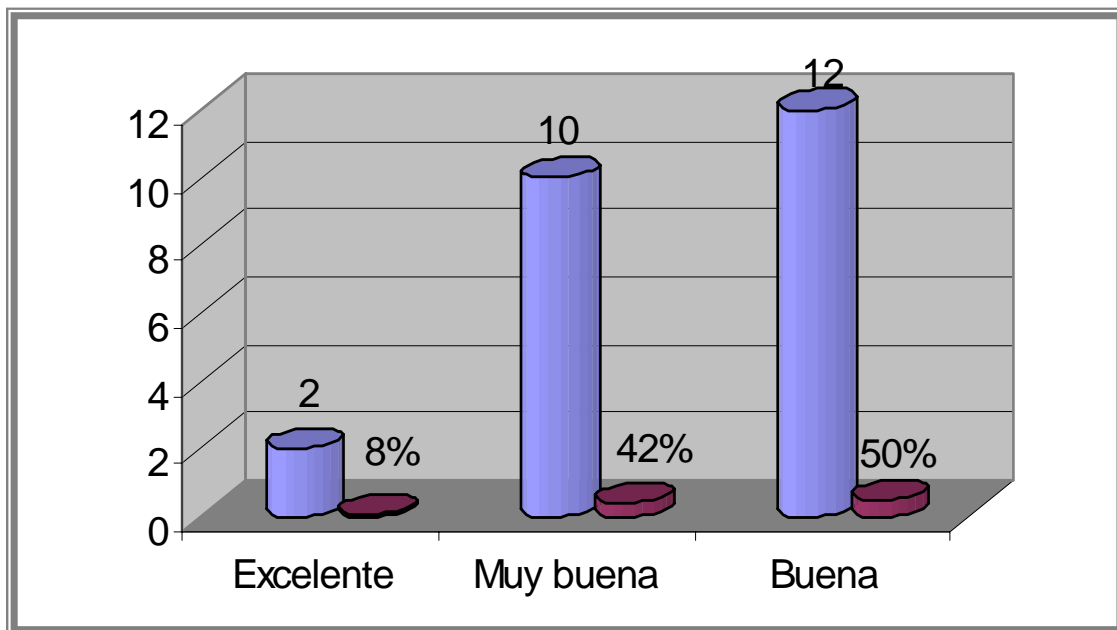
RESPUESTAS	FA	FR
Excelente	2	8%
Muy buena	10	42%
Buena	12	50%
Total	24	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

En el cuadro anterior se observa, como el 8% de los sujetos de estudio, infieren en que los productos que han adquirido en ABM de Costa Rica, son de excelente calidad, pues son muy resistentes y duraderos; un 42% expresa que es muy buena, porque son duraderos y poseen un alto desempeño y el 50% dice que es buena, porque llenan las expectativas habidas en tecnología y respaldo.

Gráfico N°2

Calificación de la calidad de los productos, que ha adquirido en la empresa



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

Cuadro N°3

Calificación de la garantía de los productos, con relación a la tecnología que utilizan éstos

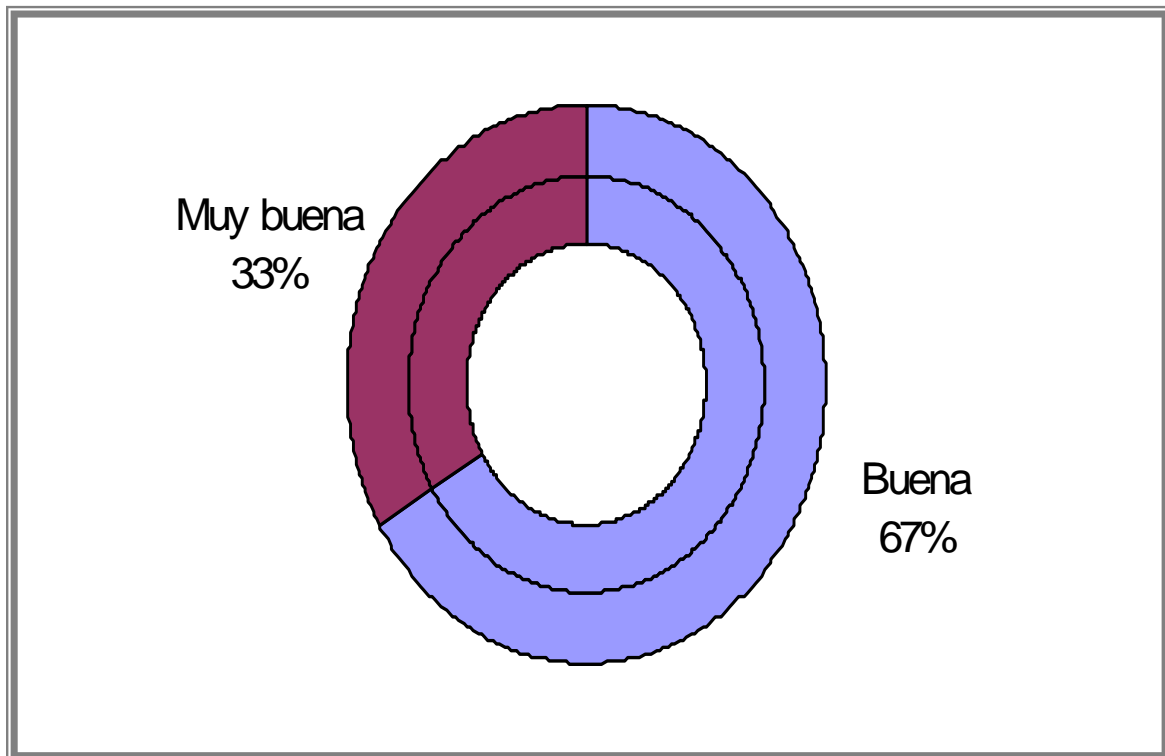
RESPUESTAS	FA	FR
Buena	16	67%
Muy buena	8	33%
Total	24	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

En el cuadro anterior muestra como el 67% de los sujetos de estudio, expresan que la garantía de los productos que ABM, comercializa es buena, con un gran respaldo de parte del fabricantes, y el 33% infiere en que la garantía es excelente, pues se acopla a las necesidades que tiene cliente con éstos equipos.

Gráfico N°3

Calificación de la garantía de los productos, con relación a la tecnología que utilizan éstos



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

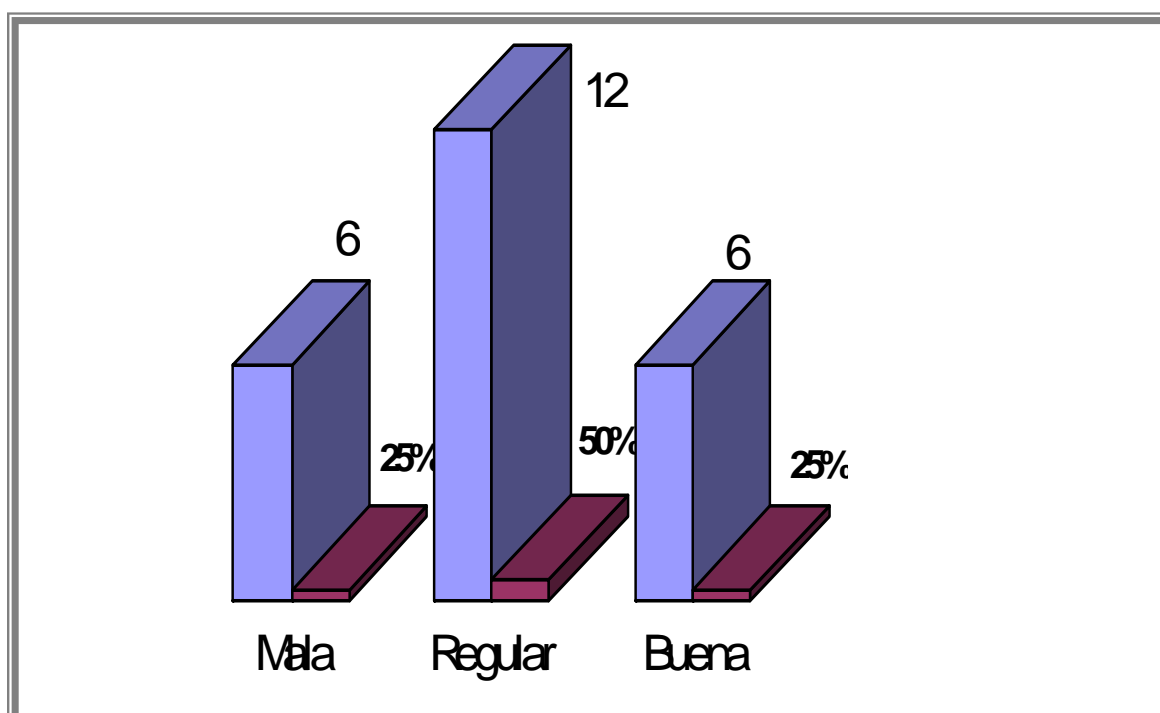
*Cuadro N°4
Calificación del precio de los productos*

RESPUESTAS	FA	FR
Malo o muy alto	6	25%
Regular	12	50%
Bueno o normal	6	25%
Total	24	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

De acuerdo con el cuadro anterior el 25% de los sujetos de estudio, consideran que el precio de los productos que ABM comercializa es malo o muy alto, pues en el mercado hay productos similares a precios más bajos. El 50% lo califica regular, porque a pesar de ser más alto que el de otros negocios competidores, los productos tienen gran respaldo y son de muy buena calidad; el 25% restante lo califica bueno o normal, por el prestigio con que cuentan.

*Gráfico N°4
Calificación del precio de los productos*



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

II Parte: Servicio

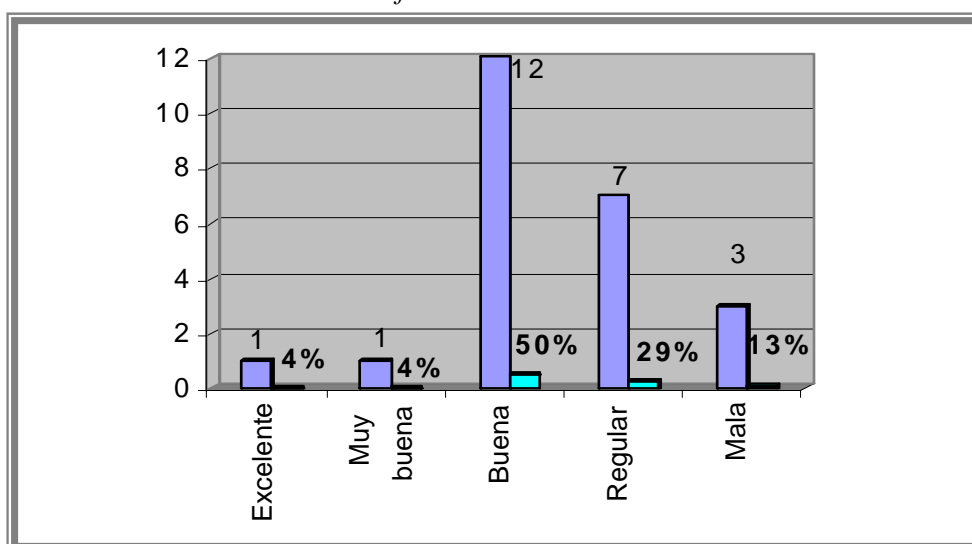
*Cuadro N°5
Calificación del servicio*

RESPUESTAS	FA	FR
Excelente	1	4%
Muy bueno	1	4%
Bueno	12	50%
Regular	7	29%
Malo	3	13%
Total	24	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

En éste cuadro se aprecia qué el 4% de los sujetos de estudio, consideran el servicio que la empresa brinda excelente, con gran interés de mantener al cliente satisfecho; también otro 4% lo considera muy bueno, con mucha organización. El 50% lo considera bueno, por que asisten puntualmente a sus visitas de servicio y revisión, lo cual es muestra de seriedad, mientras el 29% dice que es regular, porque no es personalizado, el cliente tiene que llamar para que sea continuo y el 13% restante afirma que es malo, porque no se da control y seguimiento en forma seria.

*Gráfico N°5
Calificación del servicio*



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

Cuadro N°6

Consideración sobre la influencia de la calidad del servicio, en la relación comercial con la empresa

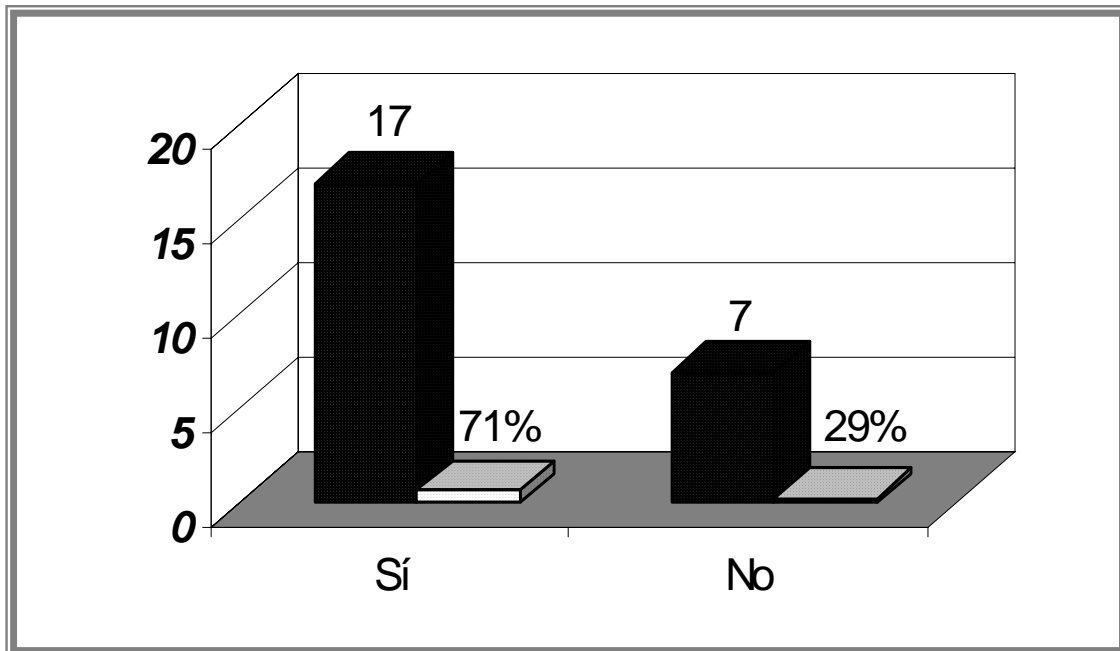
RESPUESTAS	FA	FR
Sí	17	71%
No	7	29%
Total	24	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

De la información que arroja el cuadro anterior, extraemos que el 71% de los sujetos de estudio, consideran que la calidad del servicio sí influye de gran manera en sus deseos de hacer negocios con ABM de Costa Rica, pues mantiene un alto grado de confianza, si no es eficiente buscaría nuevas alternativas y el 29% de éstos considera que no influye, por lo menos con ABM, por no tener tanto donde escoger y porque a veces es más importante el precio.

Gráfico N°6

Consideración sobre la influencia de la calidad del servicio, en la relación comercial con la empresa



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

III Parte: Precio

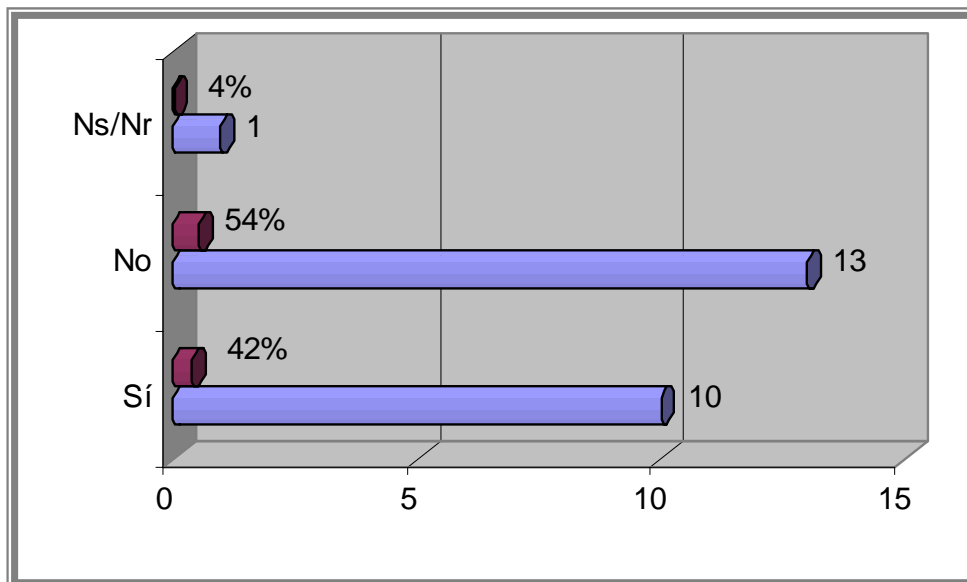
Cuadro N°7
Existencia de cotización al comprar productos de este tipo

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	17	71%
No	7	29%
Total	24	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

El cuadro anterior muestra como el 71% de los sujetos de estudio, afirman que al momento de comprar equipos de esta categoría cotizan precios con los oferentes, normalmente lo hacen con Unisys, Sauter, ATM y ABM y la decisión de compra la respaldan basados en el equipo o material que en ese momento necesiten, en el precio y en la relación que tengan con los oferentes. Sin embargo el 29% afirma que al momento de comprar no cotiza precios porque son muy específicos y no hay mucha competencia con éste tipo de productos.

Gráfico N°7
Existencia de cotización al comprar productos de este tipo



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

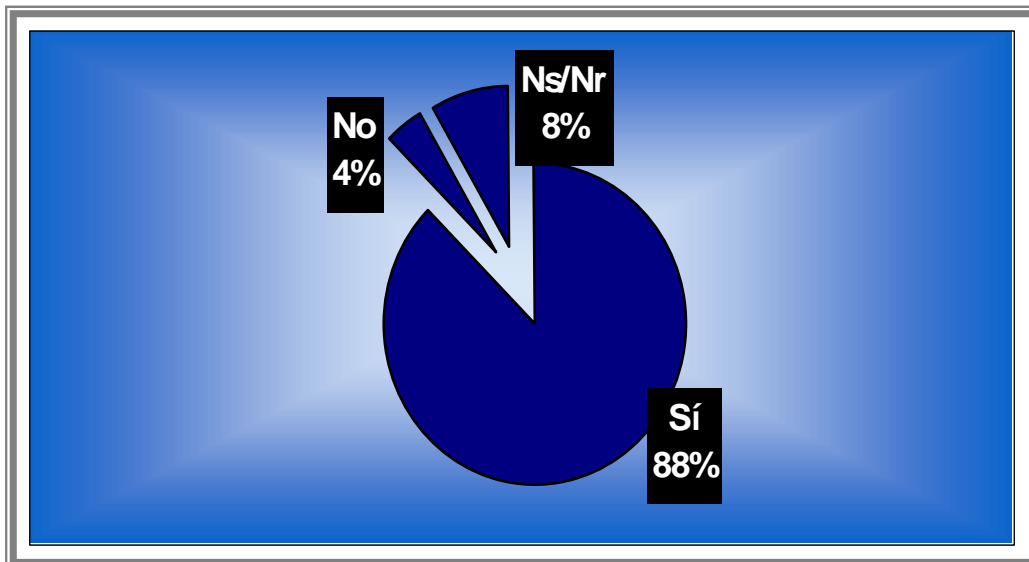
*Cuadro N°8
Influencia del precio en el crecimiento de las ventas*

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	21	88%
No	1	4%
Ns/Nr	2	8%
Total	24	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

El cuadro anterior muestra como el 88% de los sujetos de estudio, expresan que el precio es un factor influyente en el crecimiento de las ventas, pues es un factor de consideración para clientes con presupuestos muy reducidos, aumenta la utilidad y la aceptación de los clientes, porque sí el precio es considerado muy alto no se compra y se buscan otras alternativas. El 4% afirma que no influye en las ventas pues con este tipo de productos tan exclusivos no se puede correr el riesgo de considerar otras alternativas; mientras que el 8% restante no sabe o no responde al respecto.

*Gráfico N°8
Influencia del precio en el crecimiento de las ventas*



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

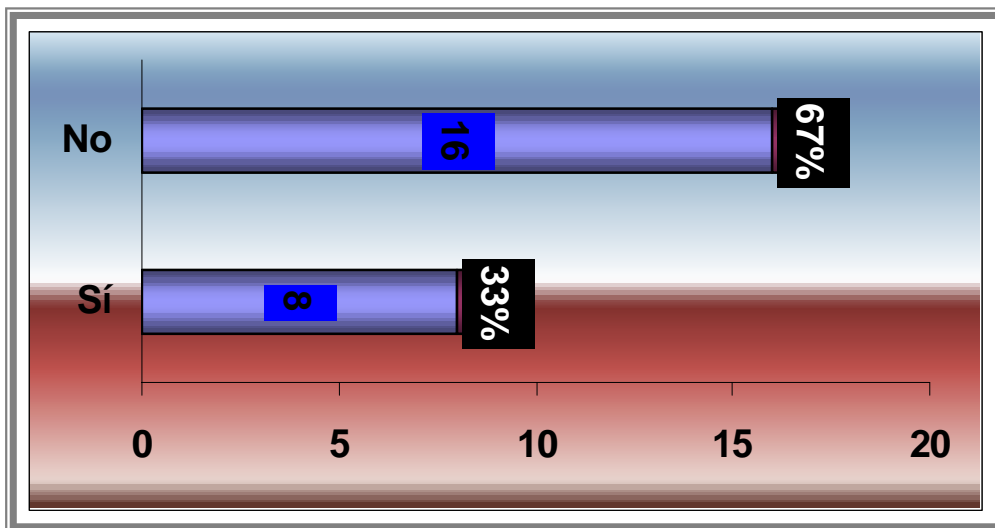
Cuadro N°9
Calificación de la competitividad del precio de los productos de la empresa, con relación a los de otros negocios competidores

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	8	33%
No	16	67%
Total	24	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

De acuerdo con el cuadro anterior el 33% de los sujetos de estudio, argumentan que el precio de los productos que ABM vende es competitivo con el de otros negocios competidores, pues es alto, pero es compensado con la tecnología y respaldo con que cuentan; para 16 clientes de los 24 encuestados, o sea el 67% no es competitivo, en las líneas de imprenta y suministros, aunque por lo específico que son estos productos, en el mercado no hay de la misma marca representados por la competencia, por lo cual es un poco difícil hacer una comparación con gran certeza.

Gráfico N°9
Calificación de la competitividad del precio de los productos de la empresa, con relación a los de otros negocios competidores



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

b. Cuestionario a empleados

Como ha sido mencionado en el capítulo III, el cuestionario para aplicar a los empleados consta de tres partes y treinta y tres preguntas. La primera parte trata la planeación estratégica con base en la misión, políticas y procedimientos de la organización; la segunda parte menciona la ventaja competitiva desde la perspectiva del ambiente interno y externo que rodea a la empresa y la tercera parte hace mención del producto, servicio y precio cómo alternativa de cambios en su estrategia.

Análisis del cuestionario a empleados

A continuación se procede a inferir los principales resultados obtenidos mediante la aplicación de este instrumento de investigación.

Referente: Planeación estratégica I Parte: Misión

*Cuadro N°1
Conocimiento de la misión y su relación con la claridad de la misma para los empleados de la empresa*

CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN	CLARIDAD DE LA MISIÓN							
	Sí		No		NS/NR		Total	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Sí	8	32%	3	12%	5	20%	16	64%
No	9	36%	-	-	-	-	9	36%
TOTAL	17	68%	3	12%	5	20%	25	100%

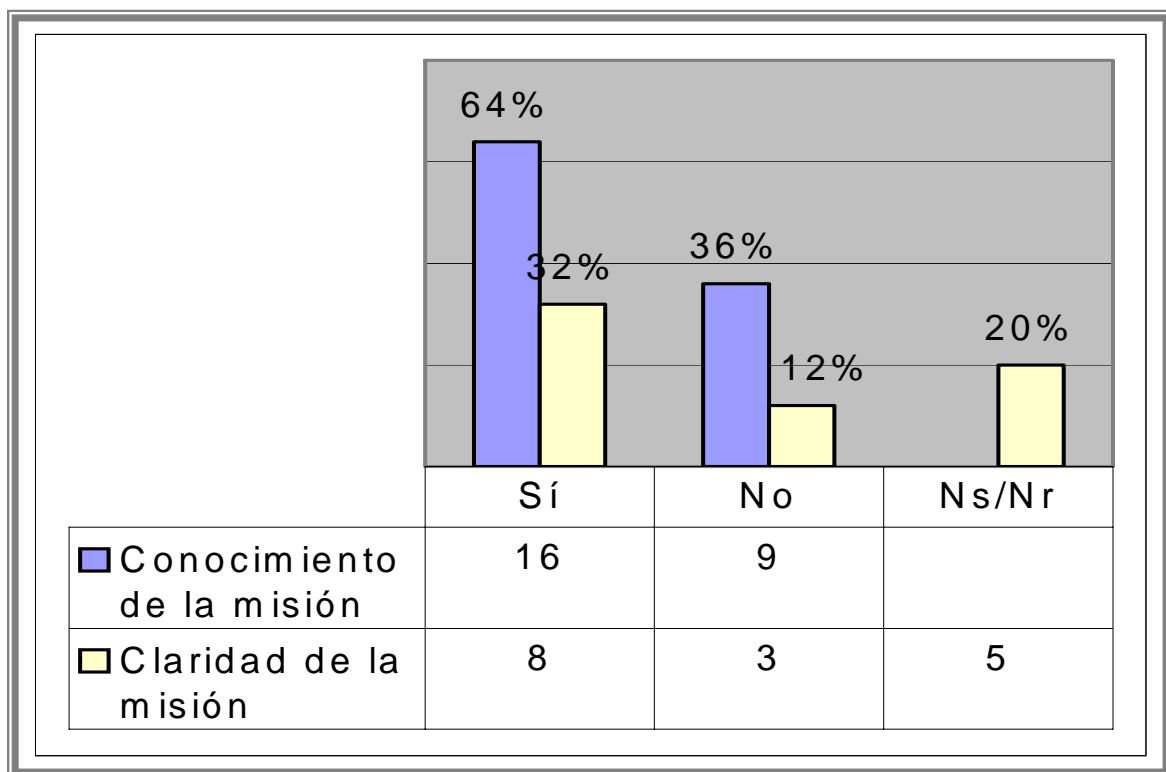
Fuente: *Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001*

Como lo indica el cuadro anterior, la misión es conocida por la mayoría de los empleados, ya que cuenta con el porcentaje más alto de respuesta con un 64%, mientras que el 36% argumentan no conocerla.

Se puede observar como del 64% de empleados que conocen la misión, el 32% de éstos la consideran clara, como lo es la venta de equipos y suministros por medio de una representación extranjera; el 12% afirman que no lo es, y el 20% de los mismos no saben o no responden

Gráfico N°1

Conocimiento de la misión y su relación con la claridad de la misma para los empleados de la empresa



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

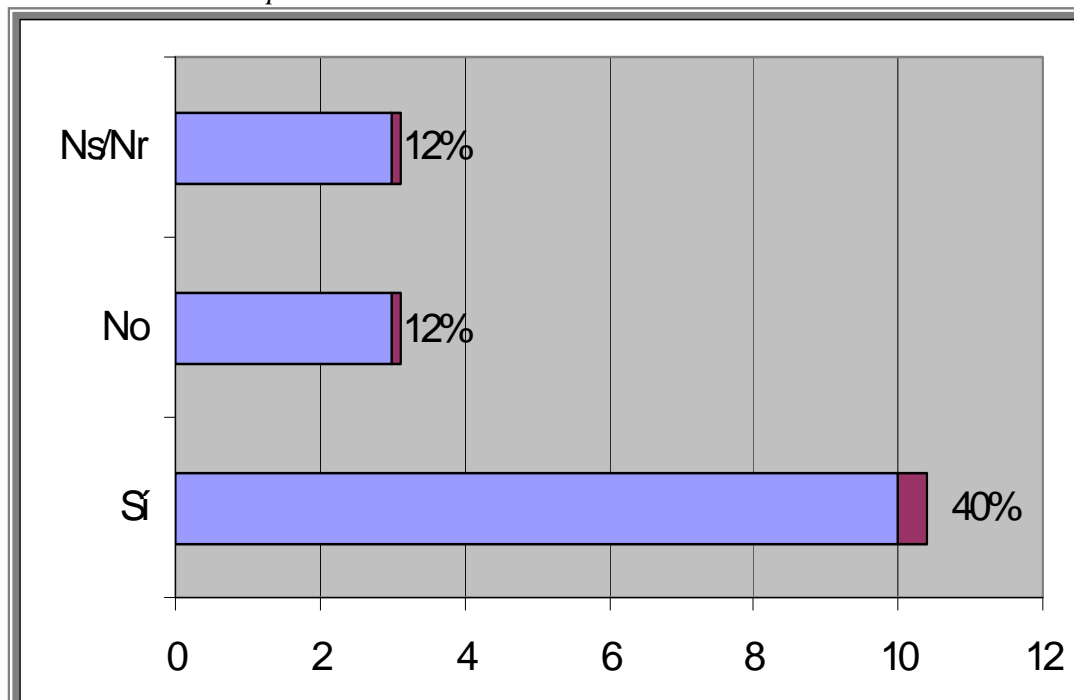
*Cuadro N°2
Aporte de la misión a la sociedad costarricense*

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	10	40%
No	3	12%
Ns/Nr	3	12%
Total	16	64%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

De acuerdo con el cuadro anterior el 40% de los empleados, afirman que la misión de ABM ofrece un aporte significativo a la sociedad costarricense, pues con la venta de éstos equipos la sociedad se desarrolla y actualiza rápidamente; seguido por el 12% que considera que no ofrece aporte alguno; por otra parte el 12% restante no sabe o no responde.

*Gráfico N°2
Aporte de la misión a la sociedad costarricense*



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

Cuadro N°3

Existencia de información en las instalaciones, alusiva a la misión o normativas de la empresa

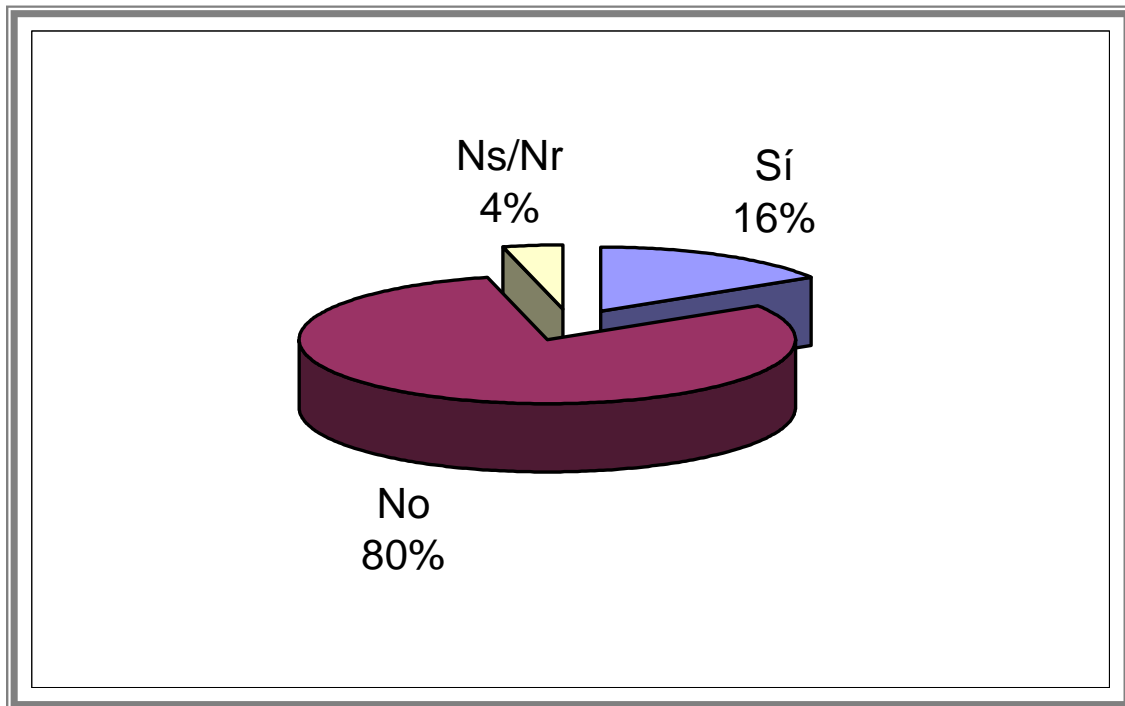
RESPUESTAS	FA	FR
Sí	4	16%
No	20	80%
NS/Nr	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

De acuerdo con el cuadro anterior, el 16% de los empleados expresan haber observado en las instalaciones de ABM, información alusiva a la misión o normativas de la empresa. El 80% afirma que no han observado información al respecto y el 4% no sabe o no responde.

Gráfico N°3

Existencia de información en las instalaciones, alusiva a la misión o normativas de la empresa



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

II Parte: Políticas

*Cuadro N°4
Conocimiento de las políticas y la relación con su alcance*

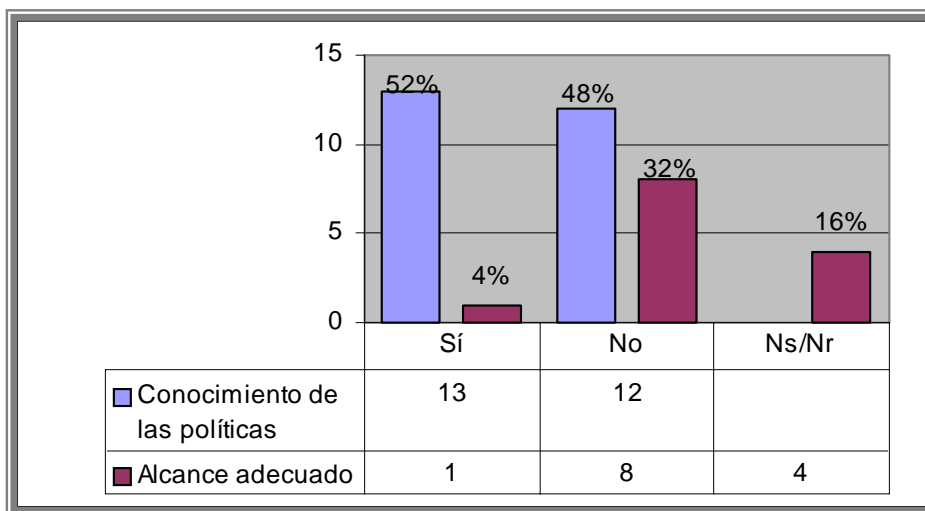
CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS	ALCANCE							
	Sí		No		NS/NR		Total	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Sí	1	4%	8	32%	4	16%	13	52%
No	12	48%	-	-	-	-	12	48%
TOTAL	13	52%	8	32%	4	16%	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

Del total de empleados, el 52% afirman conocer las políticas de la empresa, como lo son de ventas, de servicio y de operación; mientras que el 48% dice no conocerlas.

Del cuadro anterior también se extrae que del 52% de empleados que dicen conocer las políticas de la empresa, el 4% afirma que su alcance es adecuado, pues ayudan a cumplir los objetivos de la organización, mientras que el 32% afirman que no lo es, porque varían en forma muy constante a criterio de los gerentes y el 16% no sabe o no responde al respecto.

*Gráfico N°4
Conocimiento de las políticas y la calificación de su alcance*



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

Cuadro N°5
Conocimiento de las políticas y la relación con la asimilación de las mismas en su aplicación

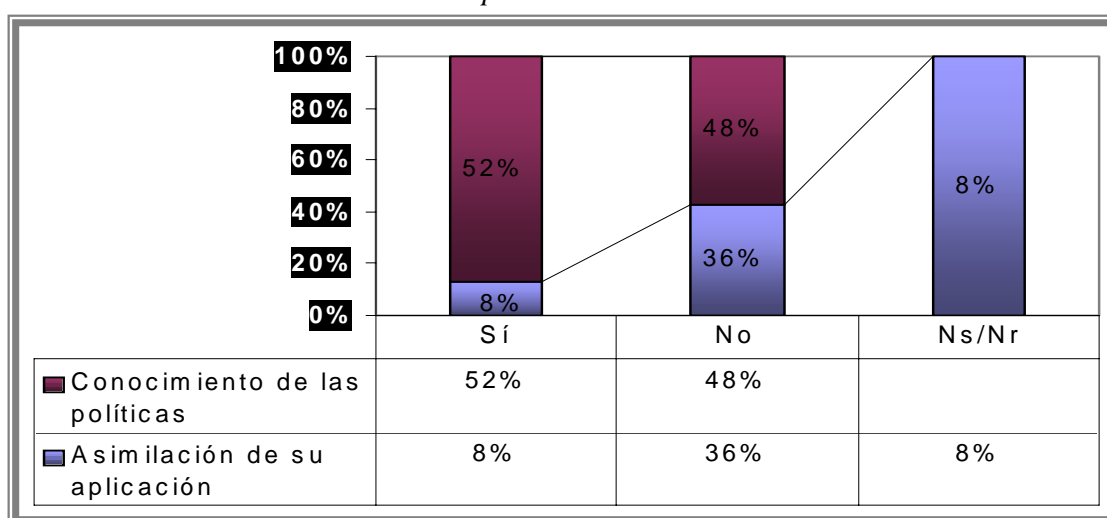
CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS	ASIMILACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN SU APLICACIÓN							
	Sí		No		NS/NR		Total	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Sí	2	8%	9	36%	2	8%	13	52%
No	12	48%	-	-	-	-	12	48%
TOTAL	14	56%	9	36%	2	8%	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

En el cuadro anterior se aprecia como el 52% de los sujetos de estudio dicen conocer las políticas de la empresa, como lo son de ventas, de servicio y de operación; mientras que el 48% afirma lo contrario.

También en este cuadro se nota como del 52% de los sujetos de estudio que tienen conocimiento de las políticas, el 8% de éstos asimilan cómodamente la aplicación de las mismas, pues expresan que hay que cumplirlas; el 36% no las asimilan bien porque varían constantemente, no hay una normativa de aplicación igual y les falta flexibilidad. El 8% restante no sabe o no responde al respecto.

Gráfico N°5
Conocimiento de las políticas y la relación con la asimilación de las mismas en su aplicación



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

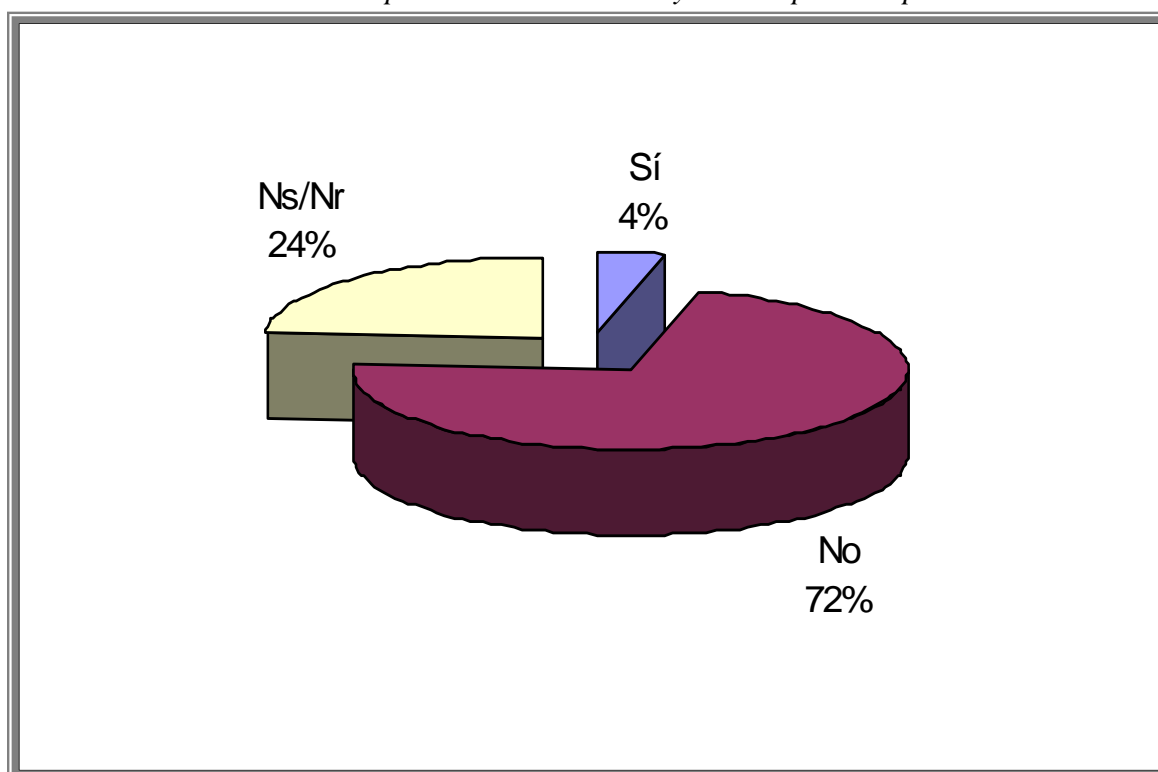
*Cuadro N°6
Existencia de un proceso de evaluación y control para las políticas*

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	1	4%
No	18	72%
Ns/Nr	6	24%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

El 4% de los sujetos de estudio argumentan que existe un proceso de evaluación y control de las políticas en la empresa; por otra parte el 72% afirma que no existen tales procesos de evaluación y control, seguido por el 24% que no saben o no responden.

*Gráfico N°6
Existencia de un proceso de evaluación y control para las políticas*



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

III Parte: Procedimientos

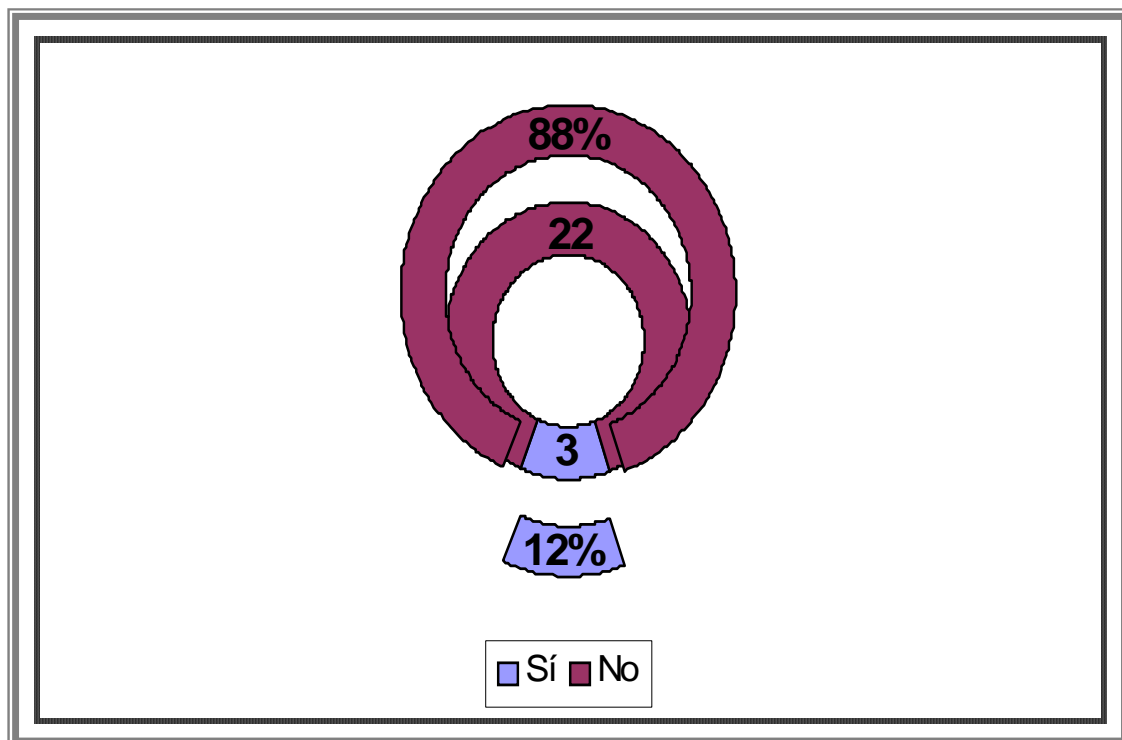
*Cuadro N°7
Conocimiento de la existencia de un manual de procedimientos*

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	3	12%
No	22	88%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

Del total de sujetos de estudio el 12% afirma que conoce los manuales de procedimientos de la empresa, mientras que el 88% de éstos expresan no conocer tales manuales.

*Gráfico N°7
Conocimiento de la existencia de manual de procedimientos*



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

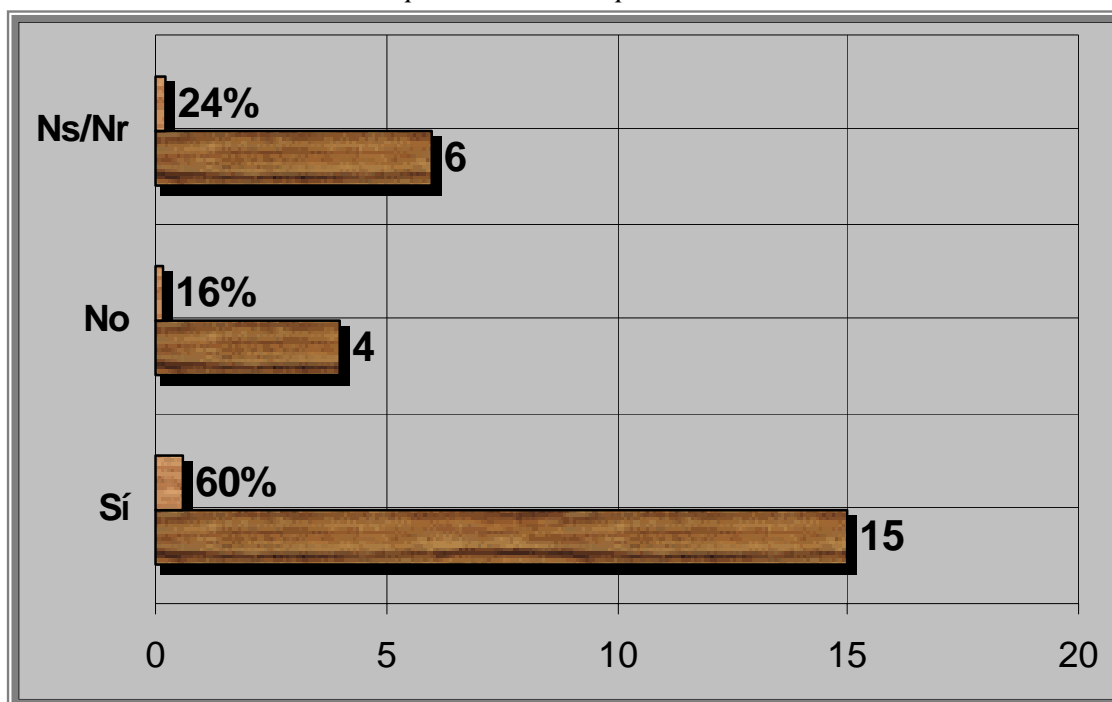
*Cuadro N°8
Importancia de los procedimientos*

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	15	60%
No	4	16%
Ns/Nr	6	24%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

En el cuadro anterior se aprecia como el 60% de los encuestados consideran que los procedimientos son de gran importancia para la organización, pues éstos marcan las pautas a seguir para no perder el orden y no desviarse de los objetivos. El 16% consideran que no son necesarios, mientras el 24% no sabe o no responde.

*Gráfico N°8
Importancia de los procedimientos*



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

Cuadro N°9

Efectividad de los procedimientos en el desempeño y su relación con el provecho de éstos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales

RESPUESTAS	EFECTIVIDAD		PROVECHO	
	FA	FR	FA	FR
Sí	10	40%	13	52%
No	7	28%	5	20%
Ns/Nr	8	32%	7	28%
Total	25	100%	25	100%

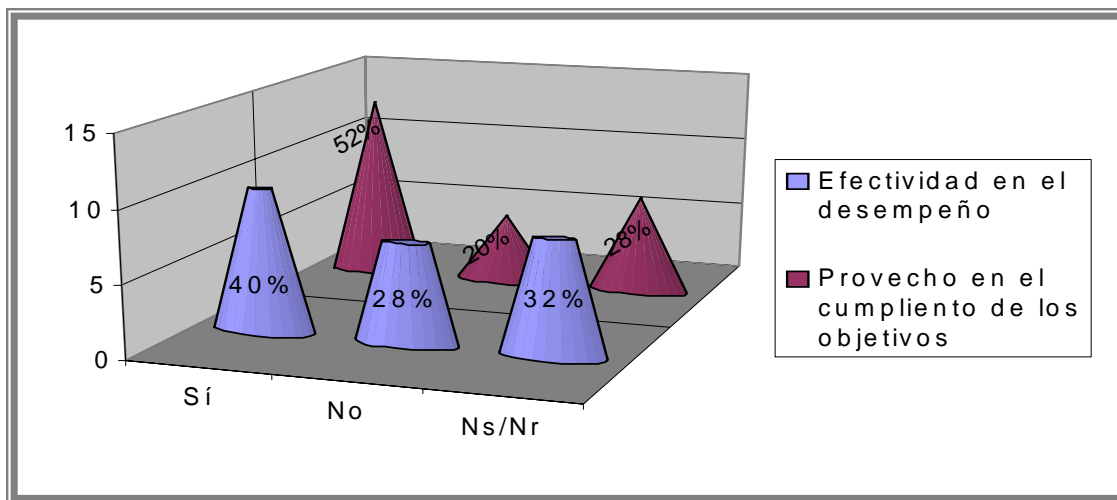
Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

Del total de sujetos de estudio, el 40% afirma que los procedimientos son efectivos en la contribución al desempeño de los miembros de la organización, cuando no generan atraso y aumentan la flexibilidad; por otra parte el 28% afirma que no son efectivos, ya que muchas veces generan atraso y el 32% no sabe o no responde.

También podemos notar como el 52% de los encuestados, argumentan que los procedimientos son de gran provecho para el cumplimiento de los objetivos de la misión, pues marcan parámetros y guías de continuidad; no obstante el 20% considera que no son importantes cuando los funcionarios no los cumplen adecuadamente y el 28% no sabe o no responde.

Gráfico N°9

Efectividad de los procedimientos en el desempeño y su relación con el provecho de éstos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

Cuadro N°10

Existencia de procesos de evaluación y control de los procedimientos

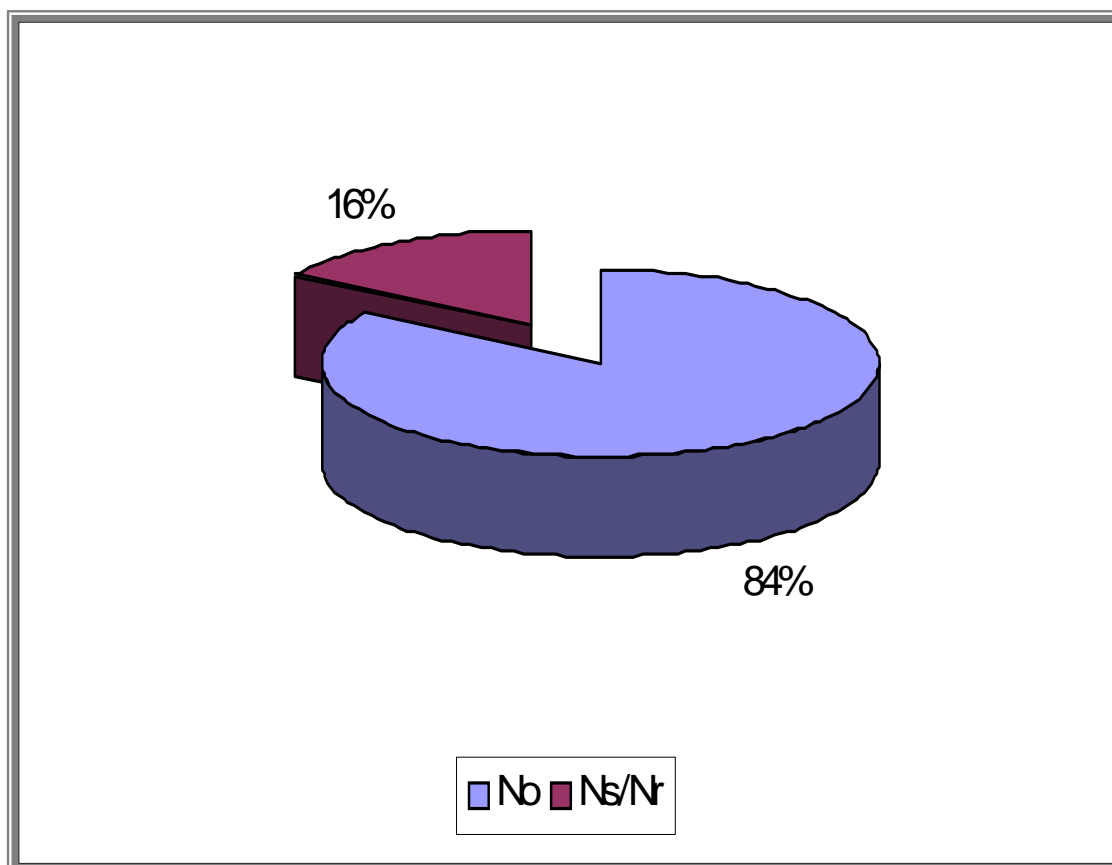
RESPUESTAS	FA	FR
No	21	84%
Ns/Nr	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

Del total de sujetos de estudio, el 84% argumenta no conocer si existe un proceso de evaluación y control de los procedimientos, pues no conocen algún programa con tales características de evaluación y control; el 16% no sabe o no responde al respecto.

Gráfico N°10

Existencia de procesos de evaluación y control de los procedimientos



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

Referente: Ventaja competitiva
I Parte: Fortalezas

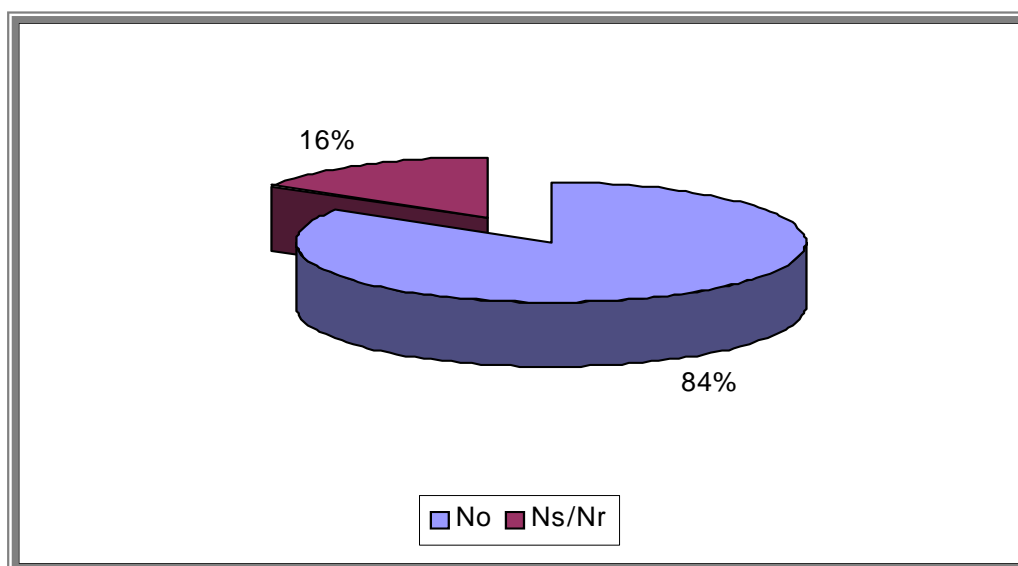
Cuadro N°11
Conocimiento de las fortalezas

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	10	40%
No	11	44%
Ns/Nr	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

De acuerdo con el cuadro anterior el 40% de los sujetos de estudio, expresan conocer las fortalezas de la empresa, las principales son: Exclusividad de representación equipos de identificación, productos que vende, servicio al cliente y variedad de productos; el 44% expresan no conocerlas, mientras que el 16% no sabe o no responde al respecto.

Gráfico N°11
Existencia de procesos de evaluación y control de los procedimientos



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

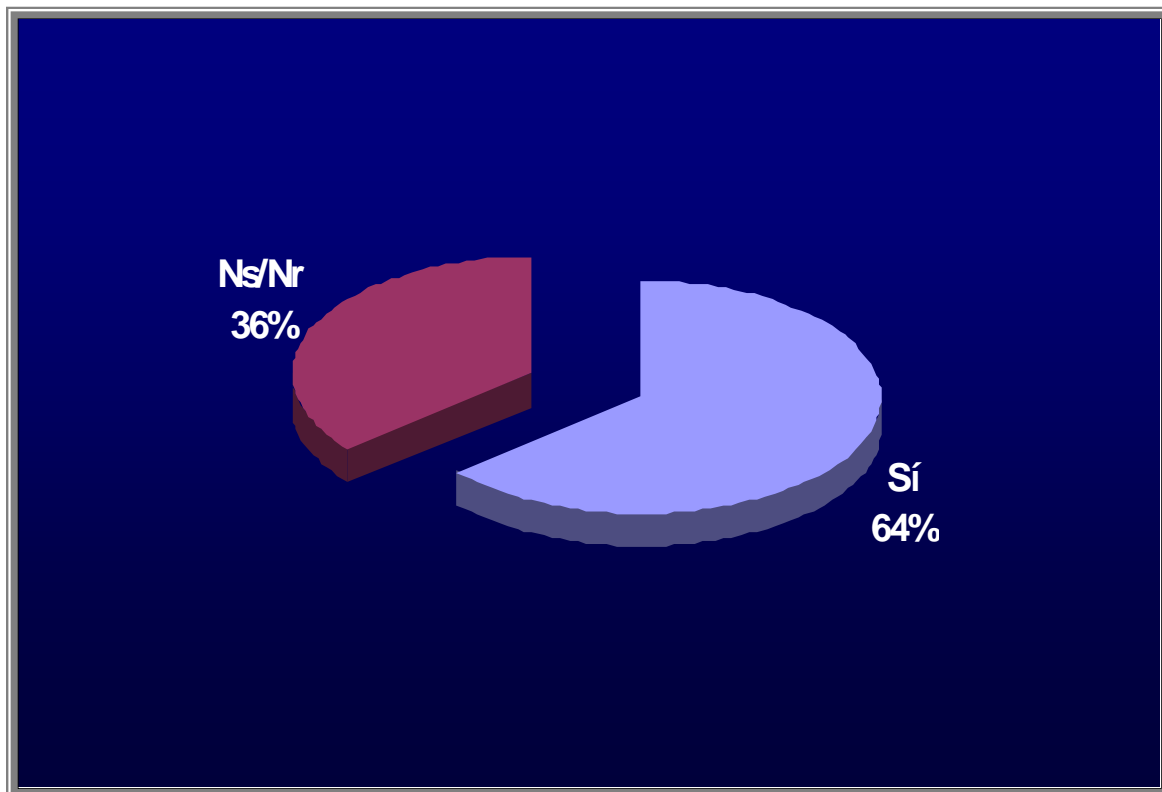
Cuadro N°12
Aporte de las fortalezas a los objetivos de la misión

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	16	64%
Ns/Nr	9	36%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

De acuerdo con el cuadro anterior el 64% de los encuestados aprecian que las fortalezas dan un valioso aporte a los objetivos de la misión, pues con ellas la empresa adquiere solidez y confianza en el mercado; el 36% restante no sabe o no responde al respecto.

Gráfico N°12
Aporte de las fortalezas a los objetivos de la misión



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

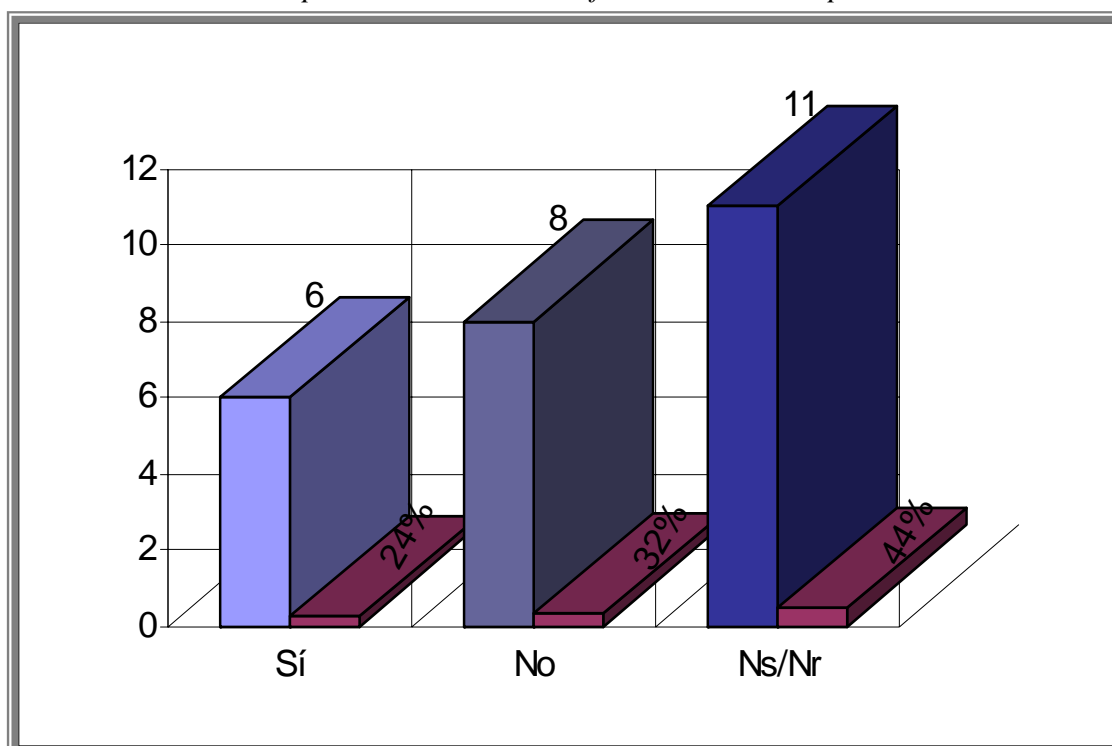
Cuadro N°13
Aprovechamiento de las fortalezas en la empresa

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	6	24%
No	8	32%
Ns/Nr	11	44%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

Se puede observar como del 100% de los sujetos de estudio, el 24% afirma que las fortalezas son aprovechadas por la empresa, en garantía y servicio se adquiere gran confianza por los clientes; por otra parte el 32% afirma que no se aprovechan, por la falta de planeación existente y el 44% no sabe o no responde, por falta de información.

Gráfico N° 13
Aprovechamiento de las fortalezas en la empresa



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

II Parte: Oportunidades

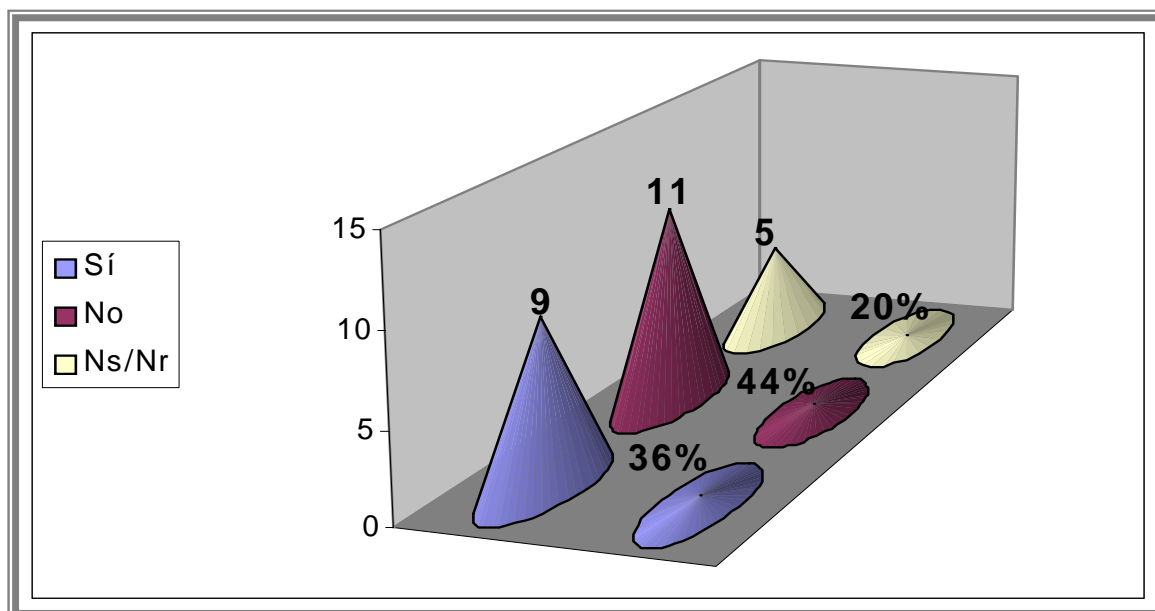
*Cuadro N°14
Conocimiento de las oportunidades*

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	9	36%
No	11	44%
Ns/Nr	5	20%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

En éste cuadro se aprecia como el 36% de los encuestados dicen conocer las principales oportunidades que el mercado ofrece a la empresa, como lo son nuevos mercados financieros y dinero plástico (tarjetas); el 44% expresa no conocer dichas oportunidades, por falta de información o por el poco tiempo de laborar en la empresa y el 20% restante no sabe o no responde.

*Gráfico N°14
Conocimiento de las oportunidades*



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

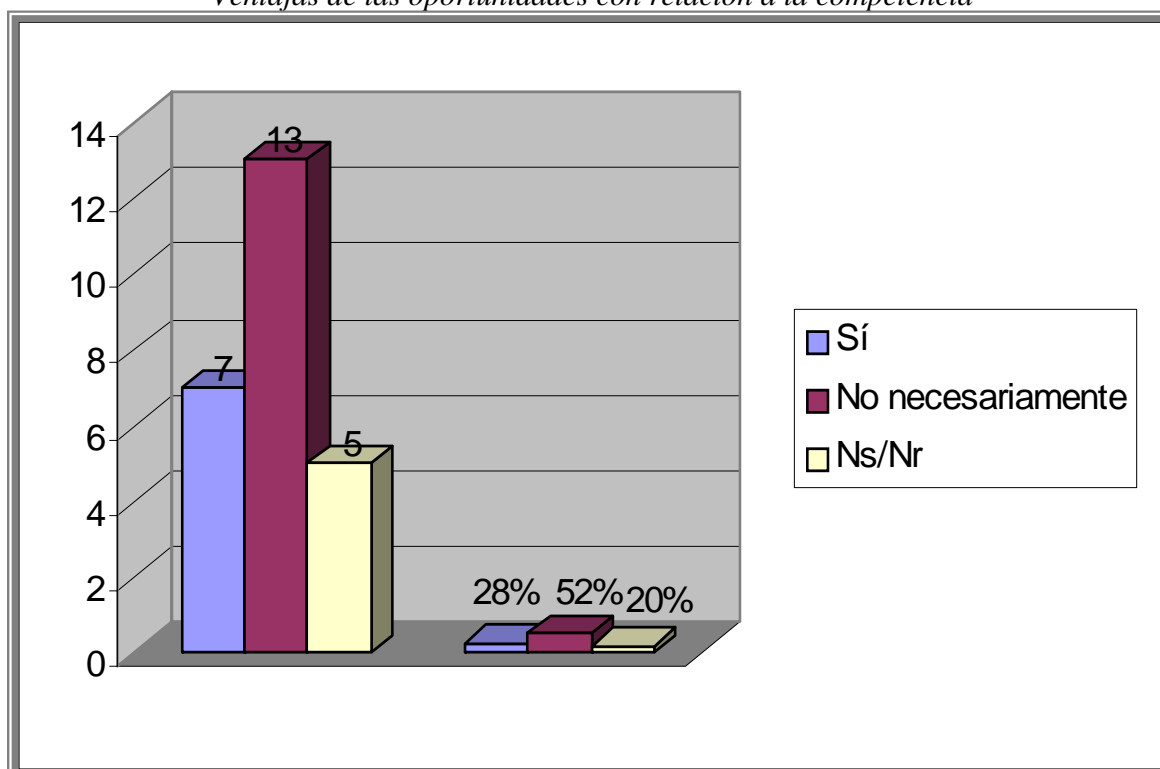
Cuadro N°15
Ventajas de las oportunidades con relación a la competencia

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	7	28%
No necesariamente	13	52%
Ns/Nr	5	20%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

En el cuadro anterior se observa como el 28% de los encuestados afirma que las características de las oportunidades que el medio ofrece a la empresa, generan ventaja sobre la competencia, porque es un mercado muy específico y con una representación exclusiva. El 52% expresan que no generan ventaja sobre la competencia y el 20% no sabe o no responde.

Gráfico N°15
Ventajas de las oportunidades con relación a la competencia



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

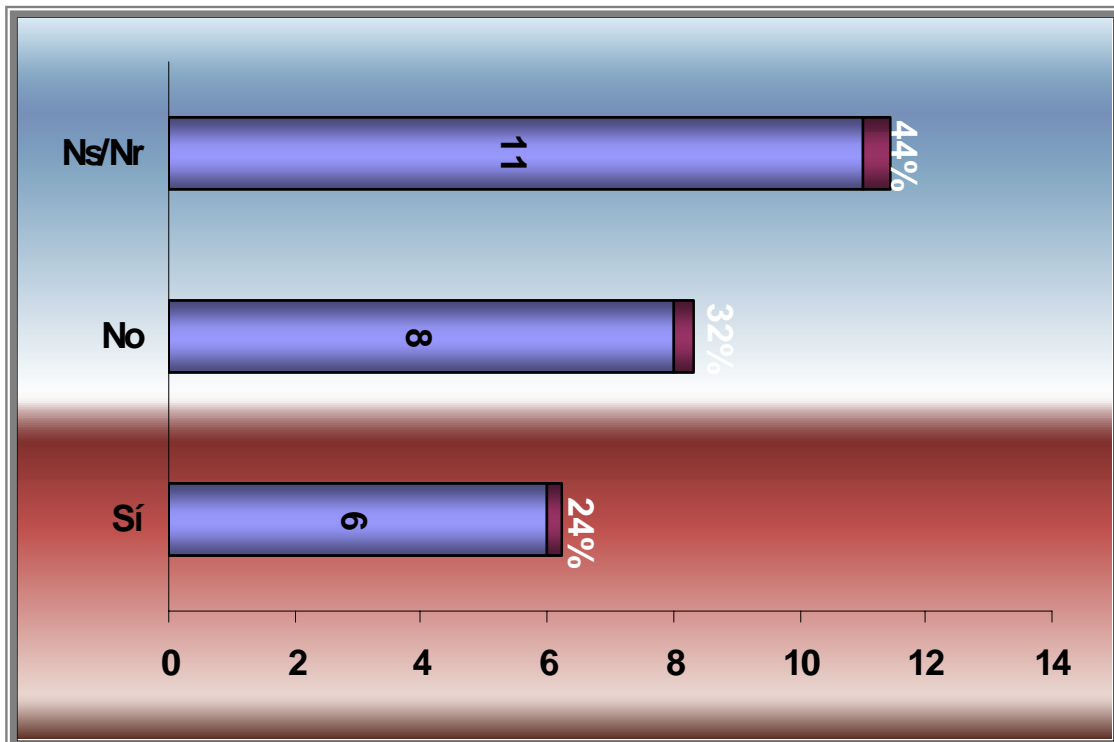
*Cuadro N°16
Aprovechamiento de las oportunidades*

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	6	24%
No	8	32%
Ns/Nr	11	44%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

De acuerdo con el cuadro anterior el 24% de los sujetos de estudio, expresan que sí son aprovechadas las oportunidades en la empresa, en algunas ocasiones y por la variedad de productos que se venden; mientras el 32% consideran que no se aprovechan éstas oportunidades. El 44% restante no sabe o no responde al respecto.

*Gráfico N°16
Aprovechamiento de las oportunidades*



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

III Parte: Amenazas

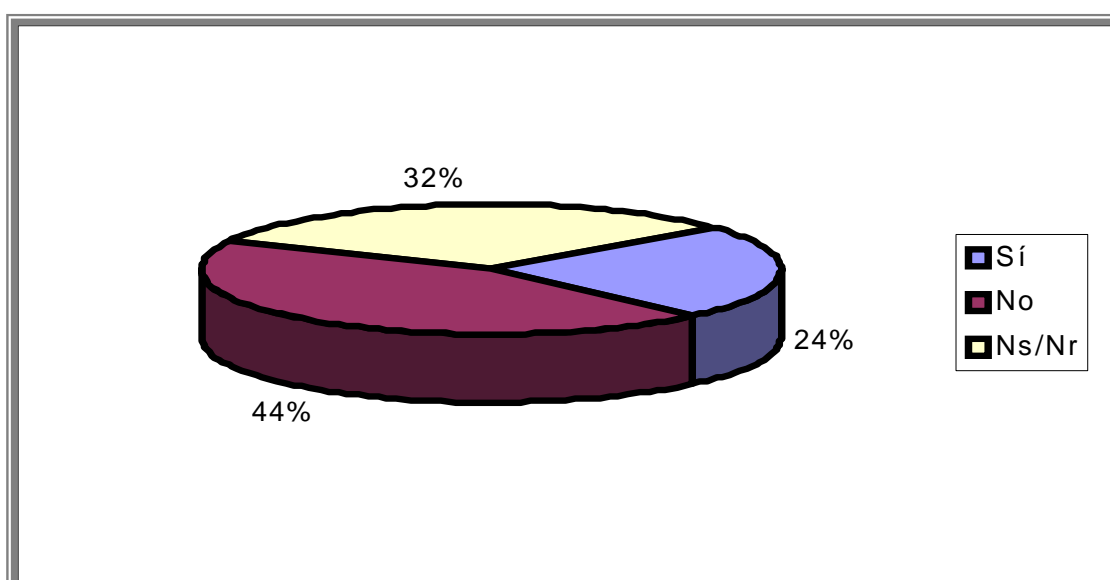
*Cuadro N°17
Conocimiento de las amenazas*

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	6	24%
No	11	44%
Ns/Nr	8	32%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

De acuerdo con el cuadro anterior el 24% de los sujetos de estudio, expresan conocer las amenazas que el medio ofrece a la empresa: Saturación del mercado de carnets, nuevos competidores y productos similares a precios más bajos; el 44% afirman no conocerlas y el 32% no sabe o no responde al respecto.

*Gráfico N°17
Conocimiento de las amenazas*



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

Cuadro N°18

Existencia de estrategias de control con relación a las amenazas

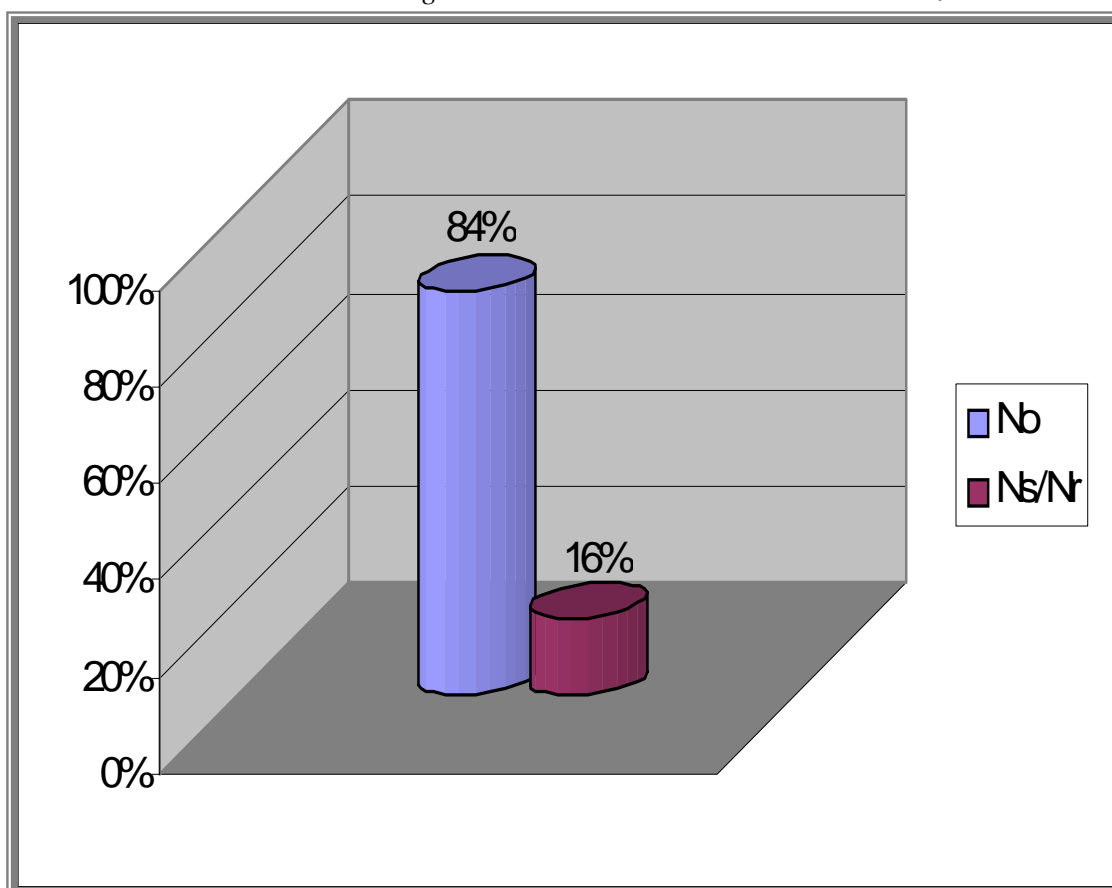
RESPUESTAS	FA	FR
No	21	84%
Ns/Nr	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

En el cuadro anterior se observa, como el 84% de los sujetos de estudio, no tienen conocimiento de las estrategias de control que utiliza la empresa para contrarrestar las amenazas y el 16% restante, no sabe o no responde al respecto.

Gráfico N°18

Existencia de estrategias de control con relación a las amenazas



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

IV Parte: Debilidades

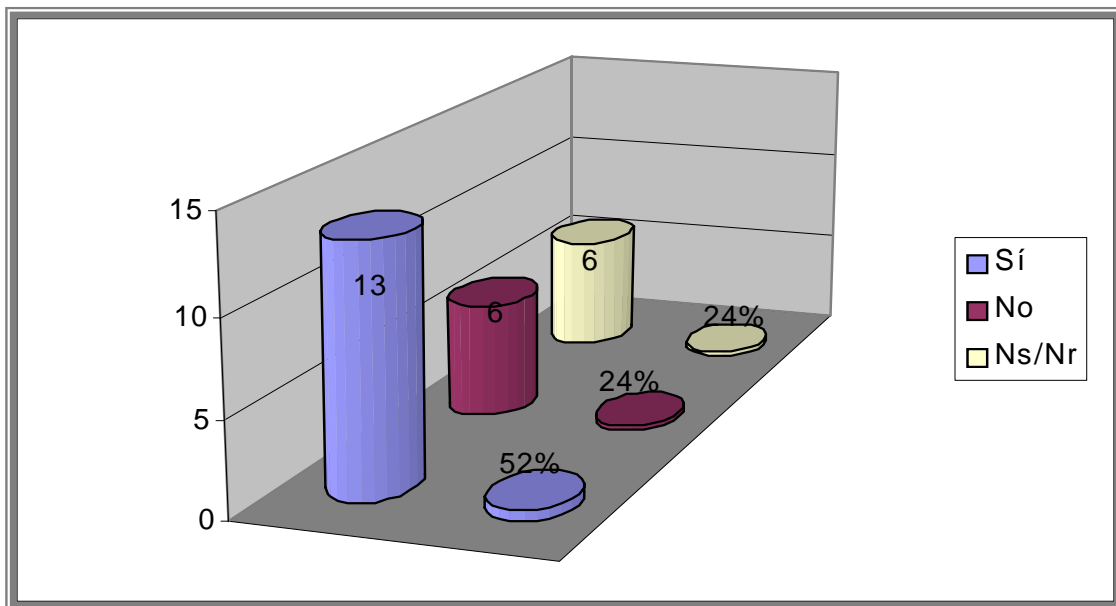
*Cuadro N°19
Conocimiento de las debilidades*

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	13	52%
No	6	24%
Ns/Nr	6	24%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

En el cuadro anterior el 52% de los sujetos de estudio, expresan conocer las debilidades que tiene la empresa, las cuales son entre otras: pensamiento muy cerrado de la gerencia, precio, capacitación y rotación de personal, mientras que el 24% no las conocen y el 24% restante no sabe o no responde al respecto.

*Gráfico N°19
Conocimiento de las debilidades*



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

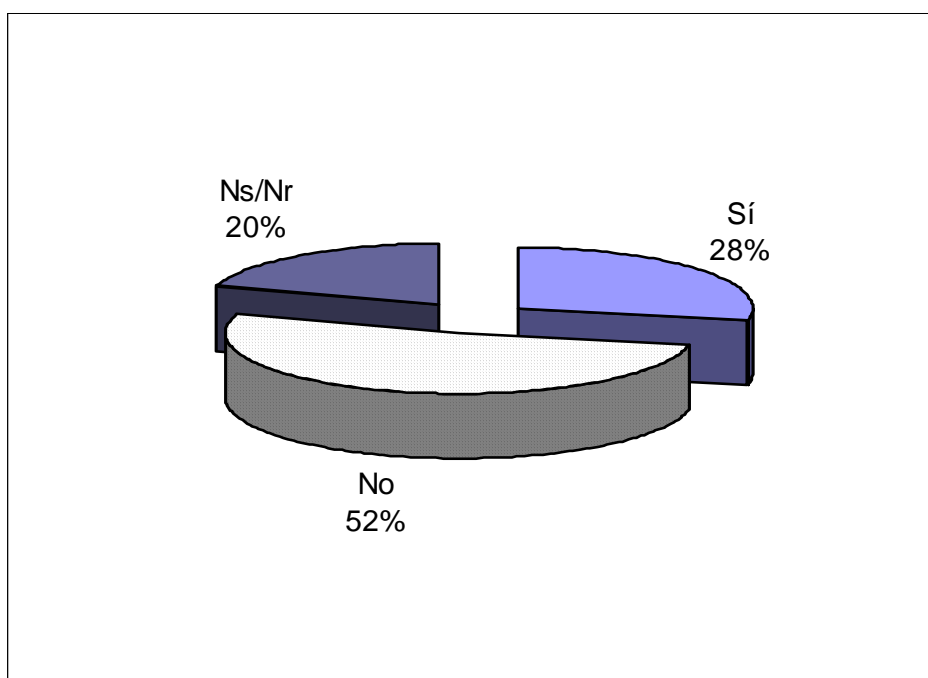
Cuadro N°20
Conocimiento de las Características de las debilidades

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	7	28%
No	13	52%
Ns/Nr	5	20%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

De acuerdo con el cuadro anterior el 28% de los sujetos de estudio, conocen las características que poseen las debilidades de la empresa, por otra parte el 52% no las conoce y el 20% no sabe o no responde al respecto.

Gráfico N°20
Conocimiento de las características de las debilidades



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

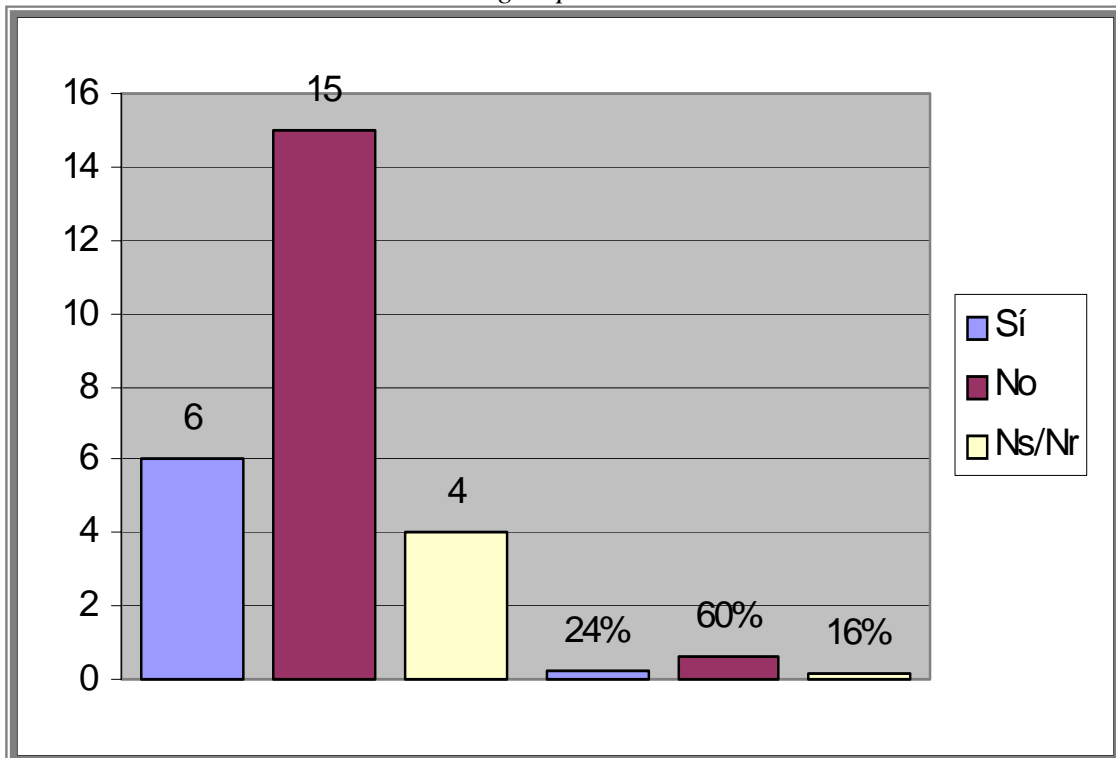
Cuadro N°21
Conocimiento de estrategias para disimular las debilidades

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	6	24%
No	15	60%
Ns/Nr	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

En éste cuadro se aprecia que el 24% de los sujetos de estudio, expresan conocer las estrategias que utiliza la empresa, para disimular las debilidades y lo hacen por medio de programas de acción en cuanto al precio y servicio. El 60% no conoce dichas estrategias y el 16% no sabe o no responde al respecto.

Gráfico N°21
Conocimiento de estrategias para disimular las debilidades



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

Referente: Estrategia
I Parte: Producto

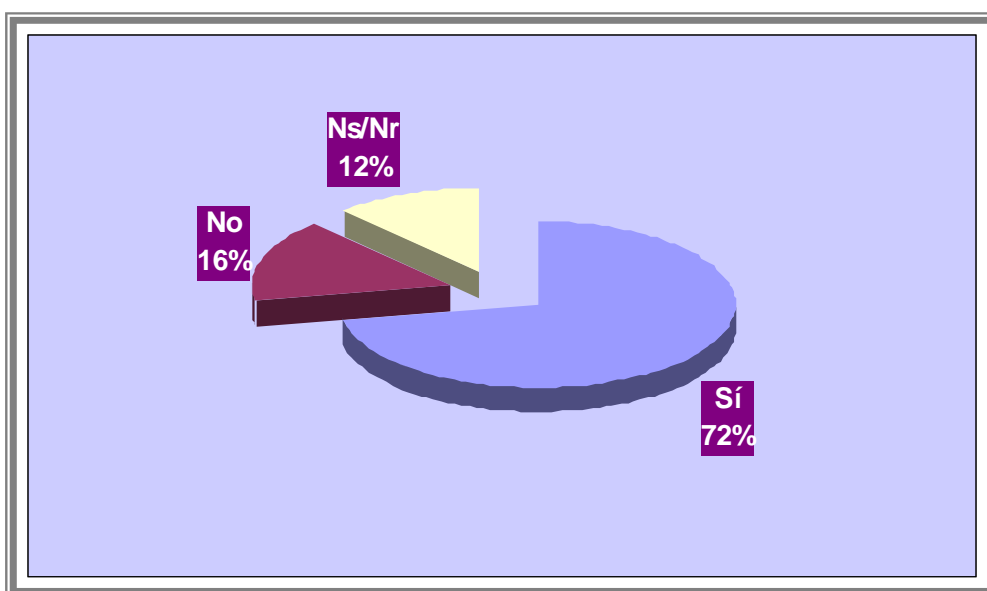
Cuadro N°22
Conocimiento de la aceptación de los productos en el mercado

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	18	72%
No	4	16%
Ns/Nr	3	12%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

De la información que arroja el cuadro anterior, extraemos que el 72% de los encuestados afirman que los productos de ABM de Costa Rica, tienen una buena aceptación en el mercado por su calidad, pocas devoluciones y por su respaldo; el 16% expresa que no tienen una buena aceptación, porque sus precios son muy altos y en ocasiones por discrepancia en la garantía, mientras el 12% no sabe o no responde al respecto.

Gráfico N°22
Conocimiento de la aceptación de los productos en el mercado



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

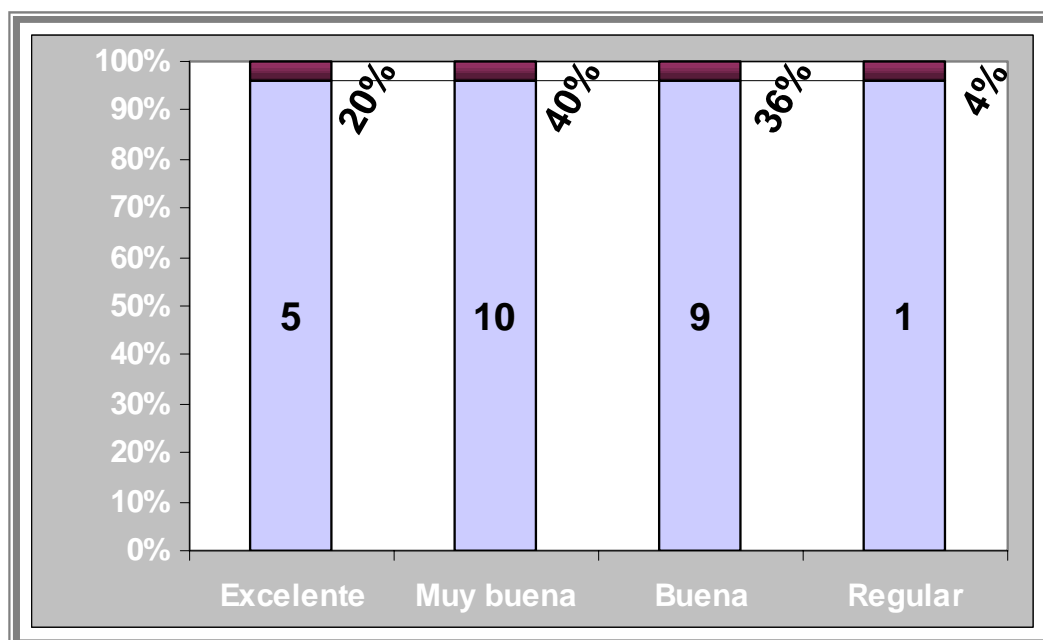
*Cuadro N°23
Calidad de los productos*

RESPUESTAS	FA	FR
Excelente	5	20%
Muy buena	10	40%
Buena	9	36%
Regular	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

El cuadro anterior muestra como el 20% de los sujetos de estudio, afirman que la calidad de los productos que ABM de Costa Rica vende es excelente, por su durabilidad y resistencia; el 40% argumenta que su calidad es muy buena, con un gran respaldo; el 36% expresa que es buena, porque tiene gran variedad de repuestos y el 4% aprecia que son de calidad regular, pues hay productos no tan calificados.

*Gráfico N°23
Calidad de los productos*



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

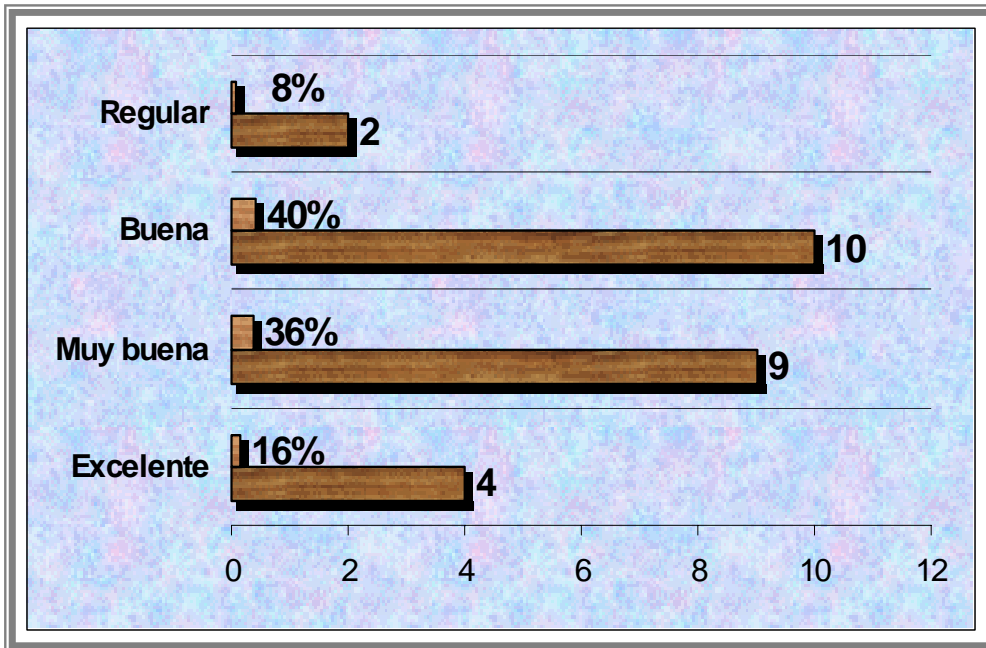
Cuadro N°24
Garantía de los productos

RESPUESTAS	FA	FR
Excelente	4	16%
Muy buena	9	36%
Buena	10	40%
Regular	2	8%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

El cuadro anterior muestra como el 16% de los sujetos de estudio, aprecian que la garantía de los productos que ABM de Costa Rica vende es excelente, por el respaldo y la responsabilidad que se ofrece; el 36% argumenta que es muy buena porque cuenta con un plazo muy razonable, mientras que el 40% expresa que es buena por el respaldo que se otorga y el 8% aprecia que es regular, dependiendo del producto que se vende.

Gráfico N°24
Garantía de los productos



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

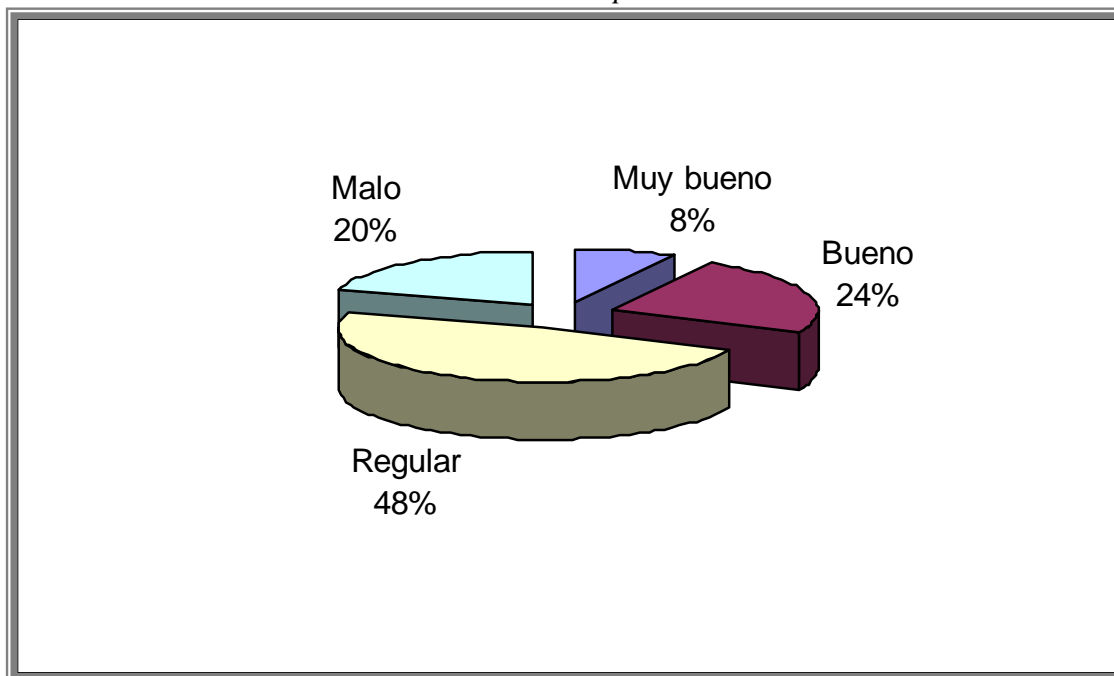
*Cuadro N°25
Precio de los productos*

RESPUESTAS	FA	FR
Muy bueno	2	8%
Bueno	6	24%
Regular	12	48%
Malo	5	20%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

De acuerdo con el cuadro anterior el 8% de los sujetos de estudio, expresan que el precio de los productos que ABM vende es muy bueno con relación a su tecnología y respaldo, el 24% afirma que es bueno, por la calidad de los productos; el 48% afirma que es regular o no tan aceptable, con relación a la competencia y el 20% expresa que es malo o muy alto con respecto al costo.

*Gráfico N°25
Precio de los productos*



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

II Parte: Servicio

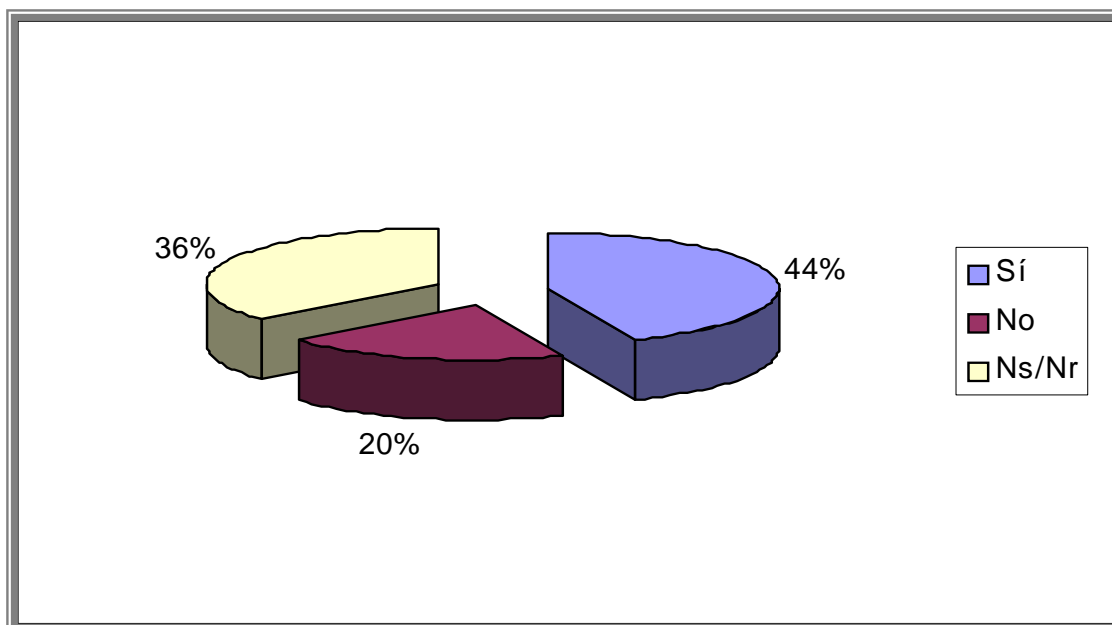
Cuadro N°26
El objetivo del servicio es satisfacer al cliente

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	11	44%
No	5	20%
Ns/Nr	9	36%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

El cuadro anterior muestra como el 44% del total de sujetos de estudio, afirma que el objetivo del servicio que la empresa brinda, es satisfacer al cliente, pues se relaciona estrechamente con la misión; por otra parte el 20% argumenta que ese no es su objetivo primordial, pues se centra en la venta y no en el valor agregado de la misma y el 36% no sabe o no responde al respecto.

Gráfico N°26
El objetivo del servicio satisfacer al cliente



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

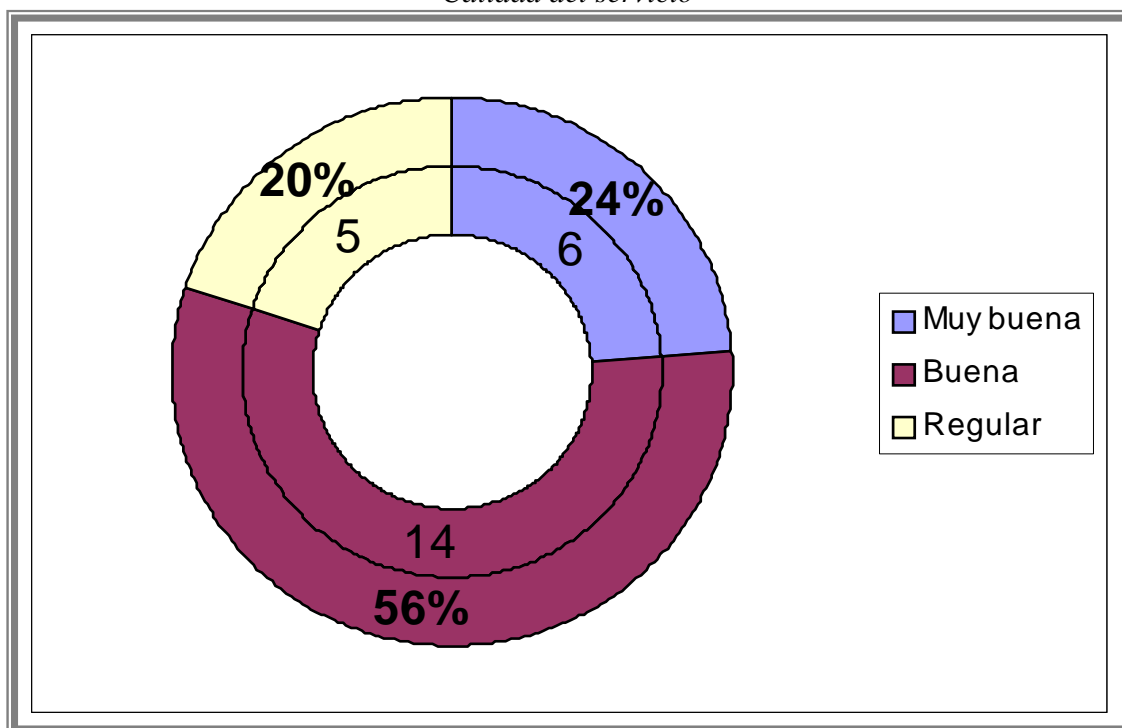
*Cuadro N°27
Calidad del servicio*

RESPUESTAS	FA	FR
Muy buena	6	24%
Buena	14	56%
Regular	5	20%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

De acuerdo con el cuadro anterior el 24% de los sujetos de estudio, considera que la calidad del servicio es muy buena, por la atención que se brinda y la seriedad de las visitas de soporte técnico; el 56% afirma que es buena por el seguimiento que se lleva de los clientes, y el 20% expresa que es regular, pues se cometen errores de control y seguimiento en las visitas.

*Gráfico N°27
Calidad del servicio*



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

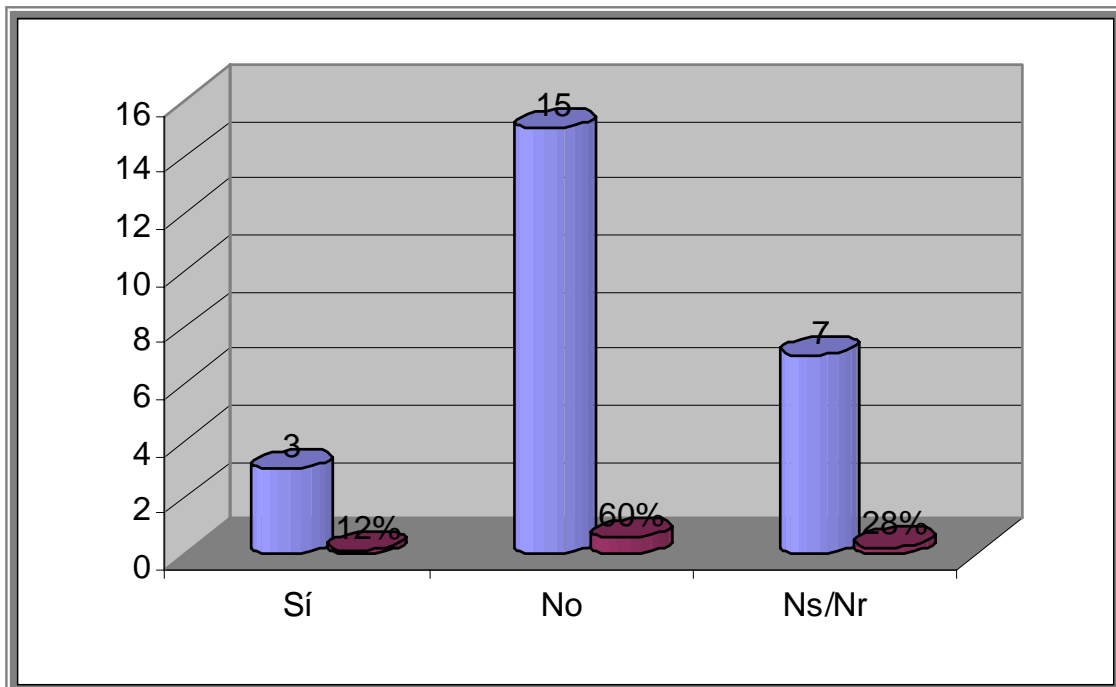
Cuadro N°28
Existencia de programas de control del servicio

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	3	12%
No	15	60%
Ns/Nr	7	28%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

El cuadro anterior muestra como el 12% de los sujetos de estudio, afirma conocer la existencia de programas control del servicio que la empresa brinda a sus clientes; el 60% argumentan no conocer la existencia de éstos programas de control, mientras que el 28% no sabe o no responde al respecto.

Gráfico N°28
Existencia de programas de control del servicio



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

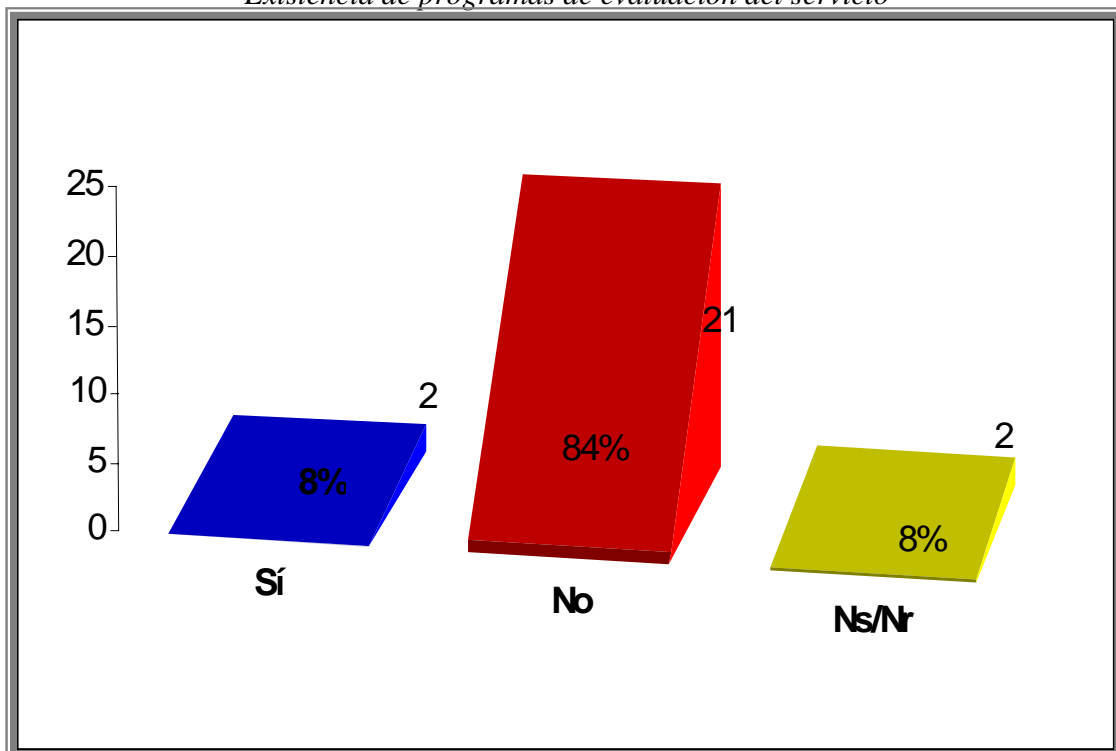
Cuadro N°29
Existencia de programas de evaluación del servicio

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	2	8%
No	21	84%
Ns/Nr	2	8%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio

De acuerdo con el cuadro anterior el 8% de los sujetos de estudio, expresan conocer la existencia de programas de evaluación del servicio que la empresa ofrece a sus clientes; el 84% afirma no conocer la existencia de éstos y el 8% no sabe o responde al respecto.

Gráfico N°29
Existencia de programas de evaluación del servicio



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

III Parte: Precio

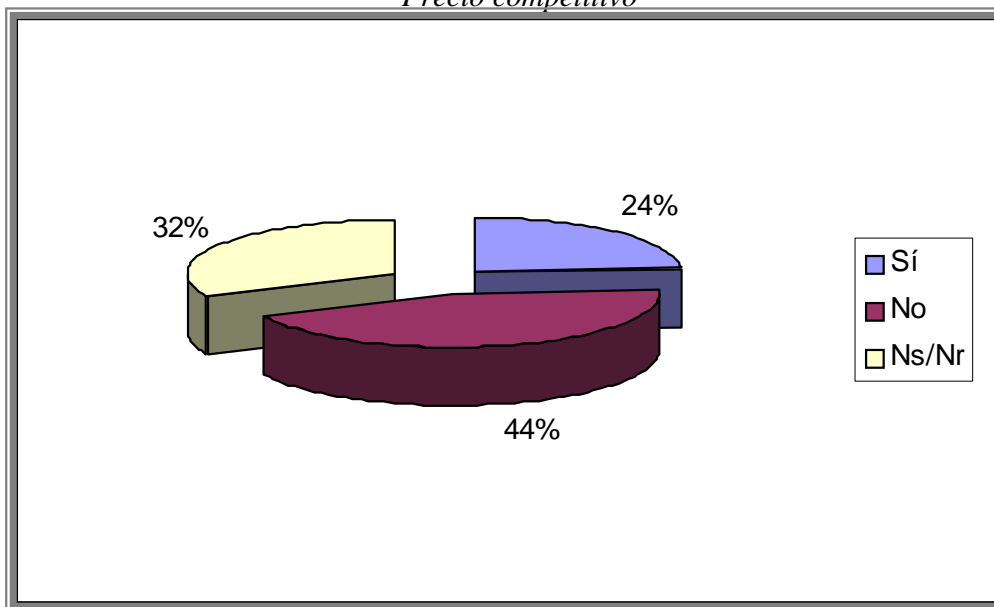
*Cuadro N°30
Precio competitivo*

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	6	24%
No	11	44%
Ns/Nr	8	32%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

El cuadro anterior muestra como del total de encuestados, el 24% afirma que el precio de los productos que ABM vende son competitivos, pues son de excelente calidad y no hay mucha competencia para hacer diferencia por precio, mientras que el 44% expresa que no es competitivo pues la competencia con productos similares tiene un mejor precio; y el 32% no sabe o responde al respecto.

*Gráfico N°30
Precio competitivo*



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

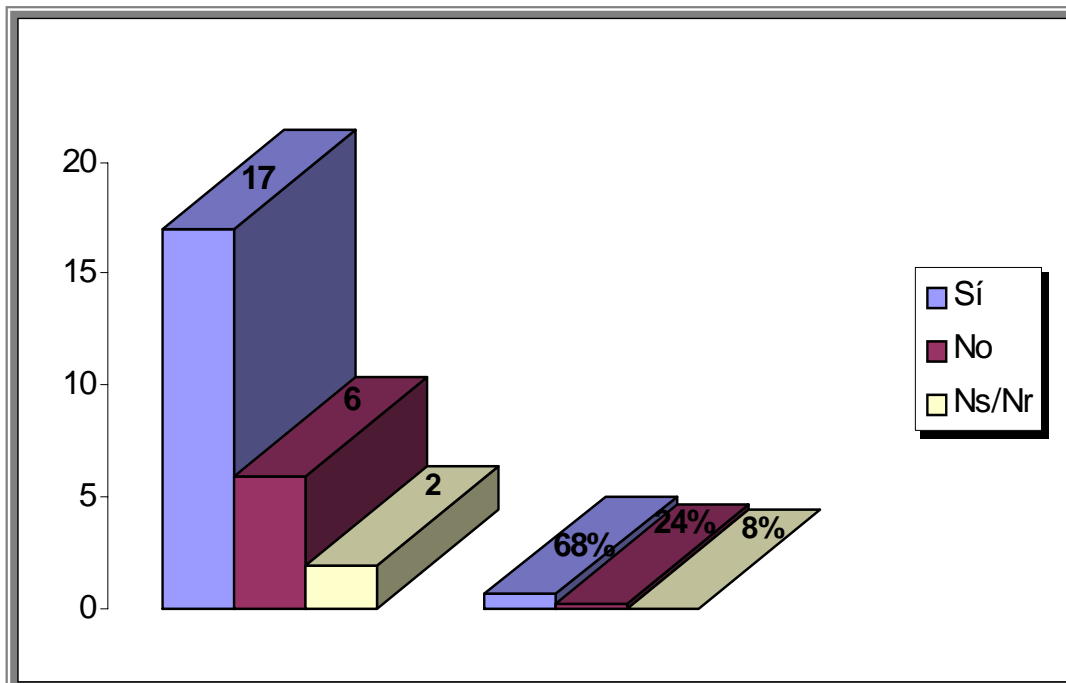
*Cuadro N°31
Influencia del precio en las ventas*

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	17	68%
No	6	24%
Ns/Nr	2	8%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio

En este cuadro se observa como el 68% de los encuestados afirman que el precio es influyente en las ventas de la empresa, pues muchas veces los clientes mas que todo nuevos se alejan o compran por precio, mientras que el 24% dice que no es influyente en el caso de los productos que ABM comercializa, por la casi exclusividad de los mismos, y el 8% no sabe o responde al respecto.

*Gráfico N°31
Influencia del precio en las ventas*



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

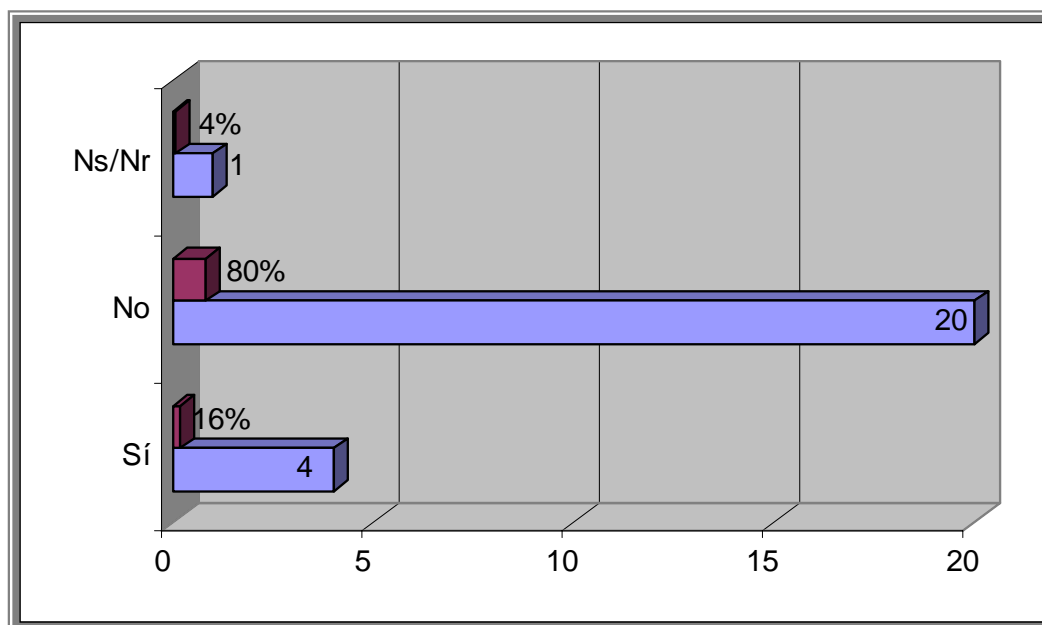
*Cuadro N°32
Método de fijación de precios*

RESPUESTAS	FA	FR
Sí	4	16%
No	20	80%
Ns/Nr	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

De acuerdo con el cuadro anterior el 16% de los sujetos de estudio, expresan conocer el método de fijación de precios de la empresa, pues éste se basa en los precios de mercado con relación a los productos que tienen competencia, y con base en el cálculo de mercadería con productos exclusivos; el 80% afirma no conocerlo y el 4% restante argumenta que no sabe o responde al respecto.

*Gráfico N°32
Método de fijación de precios*



Fuente: Cuestionario aplicado a sujetos de estudio, marzo 2001

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

Como un método que asegure y oriente eficazmente las siguientes conclusiones, se hace uso de referencias de cuadros y gráficos de acuerdo con las siglas de los siguientes términos:

VCN° CE= Ver Cuadro N°, Cuestionario de Empleados
VGN° CC= Ver Gráfico N°, Cuestionario de Clientes
EGA= Entrevista Gerente Administrativo y Financiero
EGV= Entrevista Gerente de Ventas
EGST= Entrevista Gerente Servicio Técnico

Objetivo específico N°1: *Analizar la planeación estratégica existente con relación a la misión, políticas y procedimientos, para determinar la planeación actual que debe implementar la empresa.*

***Referente: Planeación estratégica
I Parte: Misión***

Se concluye que la misión de ABM de Costa Rica, es comercializar productos de alta tecnología en el mercado nacional, así como ofrecer el servicio de reparación y mantenimiento para estos equipos. EGA

Se concluye que la misión del departamento de ventas es colocar en el mercado y en el menor tiempo posible todos los equipos que ABM representa. EGV

Se concluye que la misión del departamento de Servicio Técnico, es brindar soporte a todos los equipos vendidos que se encuentran en garantía o contrato de mantenimiento.

La misión de la empresa es muy clara para la gerencia administrativa y financiera, la gerencia de ventas y la gerencia de servicio técnico, sin embargo un porcentaje considerable de empleados no la consideran clara. VCN*1 CE

En las instalaciones de la empresa no se encuentra información ilustrativa sobre la misión o normativas de la empresa, éstas se conocen con el trascender del trabajo del funcionario.

II Parte: Políticas

Se concluye que las políticas son dictadas por la gerencia general, bajo su único criterio, conociéndolas el funcionario en forma muy espontánea en el momento de su contratación.

El alcance de las políticas no es adecuado, por la falta de información por escrito y por ser muy genéricas, presentando contradicciones muy frecuentes en su ejecución.

La aplicación de las políticas no es asimilada cómodamente por los funcionarios de la empresa. VGN*5 CE

También se concluye que la empresa no posee un proceso de evaluación y control de las políticas por departamento o en forma general; todos los cambios necesarios los hace la gerencia general y bajo su criterio. EGA

Se concluye también que la empresa no posee un manual de políticas y procedimientos. VCN*7

III Parte: Procedimientos

Los procedimientos no tienen un proceso de evaluación y control riguroso, se realiza un superficial, el cual es efectuado por la gerencia general.

Por último se concluye que los procedimientos son de suma importancia, para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la misión, de ahí la necesidad de que éstos sean estructurados y controlados eficientemente.

Objetivo específico N°2: Identificar la ventaja competitiva existente con relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de A.B.M de Costa Rica en el mercado costarricense, que proporcionen una mayor participación de mercado.

Referente: Ventaja Competitiva I Parte: Fortalezas

Se concluye que las fortalezas principales de ABM, son la venta de productos de gran calidad y alta tecnología, y la representación exclusiva de la línea Datacard en el mercado nacional.

Las fortalezas aportan a los objetivos de la misión gran credibilidad y confianza en la empresa.

ABM de Costa Rica, aprovecha sus fortalezas mediante la introducción de equipos altamente tecnológicos en el mercado, para suplir las necesidades diarias del mercado de servicios.

II Parte: Oportunidades

Se concluye que el mercado ofrece oportunidades continuas a ABM, por medio de la globalización y las continuas necesidades de actualización y sistematización.

La principal característica de estas oportunidades, son las necesidades específicas que tienen empresas nuevas.

Por último se concluye que ABM, aprovecha las oportunidades que el mercado le ofrece, mediante el incursionamiento en mercados de servicios afines al de identificación por medio de captura de imágenes.

III Parte: Amenazas

Se concluye que ABM es conciente de la amenaza que genera la competencia, mediante el ofrecimiento de productos similares a menores precios.

La empresa trata de mantener viva la imagen y la presencia en el mercado, mediante la venta de equipos calificados y de alta tecnología, como una estrategia de control para no cederle espacio a la competencia.

IV Parte: Debilidades

Se concluye que las principales debilidades de la empresa son la falta de claridad y definición de las políticas y procedimientos.

También se concluye que la principal característica que poseen estas debilidades es que solo se les busca solución en el momento en que provocan fallos y no antes.

Objetivo específico N°3: Determinar la estrategia necesaria enfocada en el producto, servicio y precio, que requiere la empresa para lograr una maximización en las utilidades y un mayor posicionamiento.

***Referente: Estrategia
I Parte: Producto***

Se concluye que los productos principales que ABM ofrece en el mercado son materiales de uso en las artes gráficas, equipos de captura de imágenes y digitalización de firmas, sistemas de acceso, equipos de cómputo avanzados para uso en trámites bancarios y empresas administradoras de tarjetas de crédito.

Los productos que ABM comercializa poseen una gran aceptación en el mercado, por su calidad y respaldo.

Se concluye que los productos que la empresa ofrece son de excelente calidad, probados bajo duras condiciones de trabajo. Su garantía también es excelente con un muy buen respaldo por parte del fabricante. El precio es regular (alto), por la tecnología y calidad que requieren estos equipos.

II Parte: Servicio

Se concluye que el objetivo principal del servicio que ABM ofrece, es satisfacer al cliente plenamente con atención y dedicación.

La calidad del servicio que se brinda es buena en términos generales, creando cada día más confianza y mayores ventas.

Como un medio de controlar el servicio que se ofrece, la empresa emplea un seguimiento por cliente, el cual está a cargo de los vendedores.

Por último se concluye que la empresa no evalúa el servicio que se le ofrece a los clientes.

III Parte: Precio

Se concluye que los precios de los productos que ABM comercializa, son muy altos en comparación con los de la competencia.

El precio influye fuertemente en las ventas de la empresa.

Por último se concluye que el método de fijación de precios que utiliza la empresa, se basa en los precios de mercado que tienen productos similares.

B. Recomendaciones

Objetivo específico N°1: Analizar la planeación estratégica existente con relación a la misión, políticas y procedimientos, para determinar la planeación actual que debe implementar la empresa.

Referente: Planeación estratégica

I Parte: Misión

Se recomienda fortalecer el conocimiento de la misión empresarial que posee la gerencia general en los empleados de la empresa, para que éstos adquieran un sentido de responsabilidad en el cumplimiento de la misma y así la empresa pueda operar correctamente.

Se deben elaborar rótulos o cuadros ilustrativos con la misión y normativas de la empresa, para que los empleados nuevos y los de mayor antigüedad, tengan la certeza de cuales son los objetivos organizacionales y operativos que busca la empresa.

II Parte: Políticas

Se recomienda establecer y elaborar las políticas de la empresa, con base en la misión de cada departamento, por medio del análisis de las operaciones de éste; para lograr que no se den errores de ejecución en el operar departamental; en la búsqueda de que el alcance de éstas sea en beneficio de la empresa y de las personas que la laboran para ella.

Se recomienda elaborar un proceso de evaluación y control de las políticas por departamento, para cerciorarse de que el beneficio de éstas sea equitativo.

III Parte: Procedimientos

Se recomienda elaborar un sistema de evaluación y control de los procedimientos por departamento, en donde se evalúe el desempeño del funcionario, se ordene y planifique las operaciones; para lograr que los procedimientos generales por medio de los departamentales, alcancen la eficacia en las operaciones.

Objetivo específico N°2: Identificar la ventaja competitiva existente con relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de A.B.M de Costa Rica en el mercado costarricense, que proporcionen una mayor participación de mercado.

Referente: Ventaja competitiva

I Parte: Fortalezas

Se recomienda aprovechar las fortalezas de la empresa, mediante la introducción en el mercado de equipos de control de acceso y seguridad, que suplan poco a poco el mercado de carnets, que por medio de la exclusividad de la representación Datacard le ha dado a la empresa una imagen y presencia en el mercado envidiable.

II Parte: Oportunidades

Con base en la experiencia y el conocimiento de la empresa sobre las necesidades de actualización y sistematización que requieren las empresas en el mercado de servicios, se recomienda elaborar un programa de venta que reúna las características específicas que necesita este mercado potencial para operar con alta tecnología.

III Parte: Amenazas

Se recomienda, basados en la imagen y presencia de la empresa en el mercado y con la ayuda del fabricante, elaborar un programa de control que compense con servicio personalizado, calidad y tecnología de los productos, la amenaza de precios bajos de la competencia en productos similares.

IV Parte: Debilidades

Se recomienda fortalecer las debilidades: falta de claridad y definición en las políticas y procedimientos, mediante un programa que las evalúe y las controle a tiempo y no en el momento en que provocan fallos.

Objetivo específico N°3: Determinar la estrategia necesaria enfocada en el producto, servicio y precio, que requiere la empresa para lograr una maximización en las utilidades y un mayor posicionamiento.

Referente: Estrategia

I Parte: Producto

Se recomienda elaborar un programa de información, en donde el cliente potencial haga conciencia sobre la calidad, garantía y precio de los productos; con el fin de que la comparación con la competencia no sólo se limite al precio, sino al prestigio y reconocimiento de los fabricantes.

II Parte: Servicio

Como un medio de seguir manteniendo la calidad en el servicio, se recomienda agregarle al programa de seguimiento por cliente un proceso de evaluación vía telefónica, en donde se determine la actualización que el cliente tiene sobre los nuevos productos y los cambios a los equipos existentes.

III Parte: Precio

Se recomienda hacer un análisis de los precios que tienen los productos que la empresa comercializa, con relación al mercado y a su potencial, competencia y a la calidad, respaldo y garantía de sus productos, para determinar la posibilidad de bajar el precio o intensificar el valor retribuido del precio que utiliza ABM con relación al factor calidad - garantía – respaldo.

1. Entrevista al Gerente de Ventas

a. Conclusiones

Objetivo específico N°1: Analizar la planeación estratégica existente con relación a la misión, políticas y procedimientos, para determinar la planeación actual que debe implementar la empresa.

***Referente: Planeación estratégica
I Parte: Misión***

Se concluye que la misión del departamento de ventas es colocar en el mercado y en el menor tiempo posible todos los equipos que ABM representa, respaldados con un servicio de alta calidad y con gran responsabilidad.

La misión del departamento de ventas otorga un gran beneficio económico a la empresa. También la sociedad adquiere el beneficio de automatización en muchos servicios que se utilizan diariamente.

Se concluye que la misión del departamento de ventas es clara, porque cumple con los objetivos de la misión general.

La misión se conoce en el departamento por medio del programa de responsabilidades y deberes, que se entrega a los funcionarios cuando firman el contrato de trabajo.

Por último se concluye que no existe información escrita, alusiva a la misión del departamento.

II Parte: Políticas

Se concluye que las políticas se implementan en el departamento de ventas en el contrato de trabajo mismo, pues en este se encuentran las más importantes.

También se concluye que el alcance de las políticas no es el más adecuado para el departamento; éstas son muy genéricas.

La aplicación de las políticas no es asimilada cómodamente por los empleados del departamento, ya que existen diferencias con el criterio de la gerencia general.

Por último se concluye que el departamento no cuenta con un proceso de evaluación y control de las políticas; los problemas e inconvenientes son resueltos desde la gerencia general.

III Parte: Procedimientos

Se puede concluir que por medio de los procedimientos se agiliza el trabajo en el departamento de ventas y se alcanzan los objetivos rápidamente, por tal razón son de gran importancia para el departamento.

En el departamento de ventas no se evalúan ni controlan los procedimientos, esto lo hace la gerencia general.

Los procedimientos dan un patrón a seguir en el desarrollo operacional y el servicio post venta que brinda la empresa, por lo cual son muy efectivos para el departamento.

Por último se concluye que los procedimientos fungen como un pilar que da soporte y dirección a las operaciones, por tal razón son muy importantes en el cumplimiento de los objetivos de la misión.

Objetivo específico N°2: Identificar la ventaja competitiva existente con relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de A.B.M de Costa Rica en el mercado costarricense, que proporcionen una mayor participación de mercado.

***Referente: Ventaja Competitiva
I Parte: Fortalezas***

Se concluye que las principales fortalezas del departamento de ventas es su personal, la seriedad de los mismos en sus funciones y el servicio post venta que se le brinda a los clientes.

Por medio de la capacidad, responsabilidad y seriedad del trabajo del personal de ventas, se mantiene y fomenta la imagen empresarial, las ventas y la confianza del mercado en la empresa, debido a esto se concluye que las fortalezas dan un valioso aporte a los objetivos de la misión.

Por último se concluye que las fortalezas son aprovechadas en el departamento, y se hace por medio de remuneración, armonía y compañerismo, que arroja mucha dedicación del funcionario en sus labores.

II Parte: Oportunidades

Se concluye que la entrada de empresas nuevas en el área de servicios y que requieren de controles de acceso (alta seguridad) son oportunidades que el mercado ofrece a la empresa.

También se concluye que el área de servicios y controles de acceso, son características muy específicas que presentan las oportunidades.

Por último se concluye que estas oportunidades se aprovechan por medio del envío de información y visitas de los vendedores a éstas empresas, para ofrecer los diversos servicios que ABM comercializa.

III Parte: Amenazas

Se concluye que las amenazas que acechan constantemente la empresa, son principalmente la saturación del mercado de carnets y la entrada de empresas competidores al mercado de servicios, con productos similares y a precios muy bajos.

El departamento de ventas y la empresa en general como un método de control para contrarrestar las amenazas, vigila la entrada de nuevos competidores y su potencial; está incursionando en el mercado de control de acceso de alta seguridad, para sustituir el mercado de carnets.

IV Parte: Debilidades

Se concluye que en el departamento de ventas la principal debilidad es el descontrol y la falta de coordinación con el taller de servicio técnico, sobre la entrega y venta de máquinas y suministros.

El descontrol y la falta de coordinación con el taller de servicio técnico, son características de éstas debilidades que han carcomido la base de los procedimientos y políticas de venta, ocasionando rivalidad entre los funcionarios de ambos departamentos.

Por último se concluye que el método que utiliza el departamento de ventas para erradicar el descontrol y la falta de coordinación entre departamentos, es amonestar al funcionario que practique deslealtad a la organización y a compañeros mismos para ganar la remuneración de una venta.

Objetivo específico N°3: Determinar la estrategia necesaria enfocada en el producto, servicio y precio, que requiere la empresa para lograr una maximización en las utilidades y un mayor posicionamiento.

Referente: Estrategia I Parte: Producto

Se concluye que las principales líneas de productos que ABM comercializa en el mercado costarricense son:

La línea Datacard que son equipos de emisión de carnets de identificación, como lo son las imagecard express, equipos de grabación en

alto relieve como lo son embozadoras, impresión de carnets en serigrafía (impresión de imágenes digitales, perforación, prensas y portacarnets).

Tarjetas plásticas que pueden ser pre-impresas en el extranjero por varios fabricantes o tarjetas en blanco con o sin banda magnética.

La línea spiral o swintec: destructoras de documentos.

La línea Honeywell: equipos de control de acceso con tarjetas de proximidad o de banda magnética.

La línea SDC-Security Doors Controls: cerraduras de seguridad para los controles de acceso.

La línea Pitney Bowes: equipos para correos y correspondencia como lo son bases para franqueadoras, metros de franqueo, equipo de ensobrado y de clasificación de correspondencia, dobladoras de papel para oficinas, firmadoras de cheques en fórmula continua y todos los suministros de los mismos, y

La línea Standard Duplicating Mach: duplicadoras digitales, encoladoras, dobladoras, numeradoras, etc.

Por otra parte se concluye que existe una gran aceptación en el mercado, para la mayoría de éstos productos, por su gran utilización y alto grado de sistematización.

También se concluye que la calidad de éstos productos es excelente, basado en la utilización de normas altamente tecnológicas y operativas para su construcción.

Su garantía es buena, y se extiende entre seis meses y un año, según el producto y fabricante.

El precio para la empresa es muy rentable; para el cliente es alto.

II Parte: Servicio

Se concluye que el objetivo principal del servicio que brinda el departamento de ventas es satisfacer plenamente a los clientes, mediante el seguimiento por medio de llamadas telefónicas, visitas frecuentes y el envío de información escrita sobre los equipos nuevos que se han introducido y de las actualizaciones hechas a los ya existentes.

La calidad del servicio es muy buena, mediante el ofrecimiento de atención personalizada, sin embargo esta información no se sustenta en forma escrita.

También se concluye que el programa de control que utiliza el departamento, para controlar el servicio al cliente se basa en un programa de control de llamadas de los clientes, programas de seguimiento de clientes reales y potenciales en forma personal mediante visitas. El resultado de estas visitas se informa en forma semanal y verbalmente.

Por último se concluye que el servicio que ofrece el departamento de ventas no se evalúa por medio de programas, sino en forma verbal y semanalmente.

III Parte: Precio

Se concluye que los precios de los productos que ABM comercializa, son competitivos con productos similares de la competencia; las diferencias se dan por calidad y representación.

El precio es influyente en las ventas, pues por éste las venta aumentan o disminuyen.

Por ultimo se puede concluir que la fija los precios de los productos, con base en el precio de mercado, para productos con alta competencia, y con base en los cálculos de importación, para productos de representación exclusiva.

b. Recomendaciones

Objetivo específico N°1: Analizar la planeación estratégica existente con relación a la misión, políticas y procedimientos, para determinar la planeación actual que debe implementar la empresa.

Referente: Planeación estratégica

I Parte: Misión

Se recomienda reforzar el conocimiento de la misión del departamento de ventas, mediante la utilización de cuadros y rótulos alusivos a ésta, donde el personal del departamento y de la empresa en general conozcan verdaderamente cual es el objetivo del departamento, compartiendo armoniosamente los esfuerzos con éste en la búsqueda de la misión general. Pues mediante la utilización del programa de responsabilidades y deberes, el empleado no mantiene la constante de la misión. Ver pregunta n° entrevista gerente de ventas y pregunta n° entrevista gerente administrativo.

II Parte: Políticas

Con relación a las políticas se recomienda hacer primero que todo, un análisis minucioso de las mismas por departamento, amparados en la misión

de cada uno de éstos, donde se pueda identificar e implementar posteriormente por medio de manuales o cuadros las más importantes por departamento y la rigurosidad de las mismas, basándose en las políticas generales.

Así también, elaborar un programa de evaluación y control de éstas, con el objetivo de evitar trastornos en el proceder operacional que ocasionan ventajas para algunos departamentos y desventajas para otros.

III Parte: Procedimientos

Se recomienda analizar los procedimientos generales, mediante un proceso de evaluación de los mismos que incluya la participación de todas las gerencias, en donde se identifique el aporte de éstos a la empresa y a cada departamento, se corrijan y se eliminen los redundantes o que ocasionen conflictos en las operaciones diarias de la organización.

Objetivo específico N°2: Identificar la ventaja competitiva existente con relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de A.B.M de Costa Rica en el mercado costarricense, que proporcionen una mayor participación de mercado.

Referente: Ventaja competitiva

I Parte: Fortalezas

Se recomienda elaborar un programa de venta equiparada por línea de producto, que pueda evitar disgustos y competencia entre vendedores por obtener una mayor comisión.

También se recomienda elaborar un programa de incentivos remunerativos a los vendedores y ejecutivos, que por servicio personalizado,

seguimiento y atracción de clientes potenciales fortalezcan la rentabilidad y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

II Parte: Oportunidades

Se recomienda elaborar un programa de seguimiento de mercado, basado en información escrita, extraída de prensa y televisión sobre la entrada de empresas nuevas y de requerimiento de servicios de clientes potenciales, en donde se pueda conocer el nuevo mercado potencial de la empresa y de sus características.

III Parte: Amenazas

Se recomienda elaborar un programa de seguimiento de mercado, basado en información escrita, extraída de prensa y televisión sobre las amenazas que el mercado ofrece a la empresa, ya sea por la entrada de empresas competidoras en el mercado que atiende ABM o por la saturación del mercado en alguna línea de productos.

También se recomienda fortalecer el mercado actual de control de acceso y seguridad, como el mejor sustituto del tan saturado mercado de carnets. Este fortalecimiento se debe dar mediante el ofrecimiento del servicio por los vendedores, apoyados de información específica de los atributos de los productos y de la empresa fabricante.

IV Parte: Debilidades

Es necesario elaborar un programa de control que coordine las operaciones de ventas, para eliminar los constantes enfrentamientos con el departamento de servicio técnico, por entrega y venta de máquinas y

suministros; y evitar de esta forma amonestaciones entre personal de ambos departamentos.

Objetivo específico N°3: Determinar la estrategia necesaria enfocada en el producto, servicio y precio, que requiere la empresa para lograr una maximización en las utilidades y un mayor posicionamiento.

Referente: Estrategia

I Parte: Producto

Se recomienda elaborar un programa de información, en donde el cliente potencial haga conciencia sobre la calidad, garantía y precio de los productos; con el fin de que la comparación que se da con la competencia no sólo se limite al precio, sino al prestigio, optimización que generan éstos productos y el reconocimiento de los fabricantes.

II Parte: Servicio

Se recomienda elaborar un programa que controle la información que se le suministra a los clientes, este control es recomendable hacerlo por línea de productos y por tipo de cliente, éste último, basado en la información que arroja el programa de seguimiento de mercado elaborado para identificar oportunidades y amenazas de la empresa en el mercado costarricense.

También se recomienda modificar el programa de control del servicio al cliente, donde no sólo se controlen las llamadas de los clientes y seguimiento de los mismos vía personal, sino que también se otorgue información escrita que sustente la visita personal.

Es necesario crear la necesidad de un informe gerencial escrito, donde se refleje el logro de las visitas y envío de información; por medio del cual se pueden obtener parámetros del rendimiento de los ejecutivos y vendedores, y de la capacidad de venta.

III Parte: Precio

Con base en las conclusiones obtenidas sobre el precio de los productos que ABM comercializa en el mercado costarricense, se recomienda a la gerencia general, ventas y de servicio técnico en conjunto; efectuar un análisis del precio de los productos de la empresa, con relación a los costos de importación y venta de los mismos, y con base en los productos de la competencia, evaluar su calidad, garantía, respaldo y prestigio del fabricante.

2. Entrevista al Gerente de Servicio Técnico

a. Conclusiones

Objetivo específico N°1: Analizar la planeación estratégica existente con relación a la misión, políticas y procedimientos, para determinar la planeación actual que debe implementar la empresa.

Referente: Planeación estratégica

I Parte: Misión

Se concluye que la misión del departamento de Servicio Técnico, es brindar soporte a todos los equipos vendidos que se encuentran en garantía o contrato de mantenimiento, creando satisfacción y confianza en los clientes y mayores utilidades a la empresa.

El taller de servicio técnico mantiene la credibilidad en los clientes, por tal razón se concluye que la misión de este departamento es muy importante para la empresa en general y para la sociedad costarricense.

Se concluye que la misión del departamento es clara, en su proceso de dotar de servicio de reparación y mantenimiento a los equipos que se venden.

En el departamento de servicio se conoce la misión organizacional de la empresa y la importancia que adquiere el taller el cumplimiento de ésta.

Por último se concluye que el taller no existe información alusiva a la misión del departamento y de la empresa en general.

II Parte: Políticas

Se concluye que las políticas se implementan en el taller, por medio de la gerencia general y a su propio criterio.

El alcance de las políticas no es adecuado, no existen por escrito y varían constantemente a criterio de la gerencia general, lo cual obstaculiza el buen operar del departamento.

La aplicación de las mismas no se asimila de buena forma, principalmente por la falta de información.

Por último se concluye que no existen procesos de evaluación y control de las políticas en el departamento, este trabajo lo realiza y supervisa la gerencia general.

III Parte: Procedimientos

Se concluye que los procedimientos son de gran importancia para el departamento, por medio de éstos se cumplen las funciones operativas de forma más rápida.

Éstos se evalúan y controlan cuando surgen fallas, sin embargo no existen programas que eviten errores frecuentes.

También se concluye que los procedimientos son efectivos en el desempeño de los miembros de la organización, por medio de éstos se organizan y controlan las funciones y se agilizan las operaciones.

Por último se concluye que los procedimientos tienen gran importancia en el cumplimiento, en forma ágil y programada de los objetivos de la misión.

Objetivo específico N°2: Identificar la ventaja competitiva existente con relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de A.B.M de Costa Rica en el mercado costarricense, que proporcionen una mayor participación de mercado.

Referente: Ventaja Competitiva

I Parte: Fortalezas

Se concluye que las principales fortalezas del taller de servicio técnico, son el servicio de gran calidad que se brinda y la capacitación y experiencia de los técnicos.

El principal aporte del servicio como fortaleza a los objetivos de la misión es que sostiene y refuerza la misión organizacional, mediante el soporte a equipos de alta tecnología y calidad, y por la oportunidad de introducir nuevos equipos al mercado.

Por otra parte se concluye que el departamento de servicio técnico, aprovecha sus fortalezas por medio de la introducción de nuevos equipos, llámese equipos de control de acceso de alta seguridad, en mercados actuales.

II Parte: Oportunidades

Se concluye que las oportunidades que el mercado ofrece al departamento son la incursión de nuevas empresas, que requieren equipos altamente sofisticados para cumplir con sus expectativas de negocios.

Las características de éstas oportunidades son la tecnología, exclusividad y sofisticados, y son poco suplidas por la competencia.

Por último se concluye que el departamento aprovecha éstas oportunidades por medio de la confianza y credibilidad, que genera el servicio que brinda éste departamento.

III Amenazas

Se concluye que las amenazas son la venta de equipos similares y el soporte que brinda la competencia.

Por último se concluye que éstas amenazas son contrarrestadas, mediante un control del servicio y de los productos, verificando calidad y satisfacción en los clientes.

IV Debilidades

Se concluye que las principales debilidades del departamento de servicio técnico son el descontrol en las visitas a clientes, para revisión o mantenimiento, y la falta de comunicación existente cuando el técnico está fuera de la empresa.

La característica principal de éstas debilidades, es el atraso que se genera en las visitas por revisión o mantenimiento.

Por último se concluye que el departamento no ha erradicado éstas debilidades, los casos se han expuesto a la gerencia general y no se han dado soluciones concretas.

Objetivo específico N°3: Determinar la estrategia necesaria enfocada en el producto, servicio y precio, que requiere la empresa para lograr una maximización en las utilidades y un mayor posicionamiento.

Referente: Estrategia

I Parte: Producto

Se concluye que los productos principales que ABM ofrece en el mercado costarricense son equipos de captura de imágenes y de digitalización de firmas, sistemas de acceso y materiales de uso en las artes gráficas.

Éstos productos tienen una gran aceptación en el mercado, compuesto principalmente por entidades jurídicas y con un alto grado de poder adquisitivo.

También se puede concluir que la calidad de los productos que ABM comercializa es excelente, debido a la tecnología, durabilidad y resistencia de los mismos. La garantía también es excelente, con un gran respaldo de parte de los fabricantes. El precio de los productos es alto, esto por su tecnología y gran utilización, sin embargo el cliente no recupera a corto plazo la inversión sobre éstos.

II Parte: Servicio

Se concluye que el objetivo principal del servicio que brinda el taller de servicio técnico, es satisfacer plenamente al cliente por medio de la reparación y mantenimiento a los equipos que se venden.

El taller de servicio técnico cuenta con un servicio de muy buena calidad, así lo demuestran la compra de equipos por medio de contrato de mantenimiento.

El departamento de servicio técnico, cuenta con un programa de seguimiento de visitas de técnicos para dar mantenimiento y reparaciones a los equipos que se han vendido, por tal razón se concluye que se lleva un control del servicio que se brinda.

Por último se concluye que el taller de servicio técnico no cuenta con un programa de evaluación, en forma escrita del servicio que se ofrece.

II Parte: Precio

Se concluye que el precio de los productos que ABM comercializa, y que también vende la competencia aunque sean de diferente fabricante, no es competitivo.

El precio influye fuertemente en las ventas de la organización, pues de éste depende el aumento o disminución en el volumen de ventas.

Por último se concluye que el precio lo fija la gerencia general, con base en el precio de mercado para productos de marcada competencia; y con base en los costos de importación para productos exclusivos y con casi nula competencia en el mercado nacional.

b. Recomendaciones

Objetivo específico N°1: Analizar la planeación estratégica existente con relación a la misión, políticas y procedimientos, para determinar la planeación actual que debe implementar la empresa.

Referente: Planeación estratégica

I Parte: Misión

Se recomienda reforzar el conocimiento de la misión del departamento de Servicio Técnico, mediante la utilización de cuadros y rótulos alusivos a ésta, donde el personal del departamento y de la empresa en general conozcan verdaderamente cual es el objetivo del departamento, compartiendo armoniosamente los esfuerzos con éste en la búsqueda de la misión general.

II Parte: Políticas

Se recomienda a la gerencia general, ventas y de Servicio Técnico en conjunto, hacer un análisis de las políticas que afectan en forma positiva o negativa el operar del departamento, además de sustentarlas por escrito y hacerlas conocer al personal del departamento y de la empresa en general.

Establecer un programa de control de éstas, en forma semestral y supervisado por departamento para luego analizarlo con la gerencia general.

III Parte: Procedimientos

Se recomienda elaborar un programa de evaluación y control de los procedimientos del departamento en forma anual y con el criterio de la gerencia general, ventas y de Servicio Técnico, con el único propósito de evitar que surjan fallas que obstaculicen el buen operar de los distintos departamentos de la empresa.

Objetivo específico N°2: Identificar la ventaja competitiva existente con relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de A.B.M de Costa Rica en el mercado costarricense, que proporcionen una mayor participación de mercado.

Referente: Ventaja competitiva

I Parte: Fortalezas

Se recomienda reforzar el servicio de que gozan los clientes que tienen equipos en garantía o contratos de mantenimiento, mediante un programa de capacitación anual, sobre los usos y producción de los productos nuevos o actualizados.

II Parte: Oportunidades

Se recomienda mantener un estricto control del servicio de mantenimiento y reparación de equipos, mediante el uso de hojas de control de visitas para soporte, mantenimiento y reparación. Por medio de este control se sule satisfactoriamente las expectativas y necesidades de los clientes nuevos y actuales, con respecto a la capacidad, confianza y credibilidad del servicio que brinda el departamento.

III Parte: Amenazas

Se recomienda elaborar un programa de seguimiento de la competencia, en cuanto a la introducción de productos al mercado, así como de la calidad y rapidez del soporte que brindan.

IV Parte: Debilidades

Se recomienda elaborar un programa de control de visitas semanales para soporte y mantenimiento de equipos, así como dotar de radiolocalizadores (beepers) a los técnicos para automatizar la comunicación con éstos, para informar sobre la llamada de clientes.

También establecer un programa de control, que supervise la respuesta de los técnicos a los clientes que tienen inconvenientes de producción, con los equipos comprados en garantía o en contrato de mantenimiento. Para optimizar este servicio, el cliente debe llamar a la empresa comunicándose con la secretaria de servicio técnico, la cual envía el mensaje al técnico para que realice la visita o llamada al cliente; y en forma semanal se localiza al cliente vía teléfono, para verificar la atención que se dio a su llamada.

Objetivo específico N°3: Determinar la estrategia necesaria enfocada en el producto, servicio y precio, que requiere la empresa para lograr una maximización en las utilidades y un mayor posicionamiento.

Referente: Estrategia

I Parte: Producto

Se recomienda elaborar un programa de información que argumente el precio de los productos que comercializa la empresa con relación a la recuperación de la inversión, no sólo económica sino por medio de optimización y automatización que estos otorgan a los procesos operativos de la empresa que los obtenga.

II Parte: Servicio

Se recomienda reforzar el programa de seguimiento de visitas a clientes, por medio de una evaluación por medio de llamadas telefónicas a los clientes que han adquirido equipos, como una forma de controlar la calidad y frecuencia del servicio que brinda el técnico.

III Parte: Precio

Se recomienda a la gerencia general, ventas y de servicio técnico en conjunto; efectuar un análisis del precio de los productos de la empresa, con base en los costos de importación y con la competencia en su calidad, garantía, respaldo y prestigio del fabricante, como un medio de ofrecer un mejor precio de venta o de concientizar al cliente, que la diferencia en precio, se atribuye a capacidad, calidad y prestigio de los productos que la empresa ofrece.

3. Cuestionario a Clientes

a. Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones por referente y variable, para facilitar su interpretación.

Objetivo específico N°3: Determinar la estrategia necesaria enfocada en el producto, servicio y precio, que requiere la empresa para lograr una maximización en las utilidades y un mayor posicionamiento.

Referente: Estrategia

I Parte: Producto

Se concluye que un porcentaje alto de clientes, tiene entre dos y más de cuatro años de ser cliente de ABM de Costa Rica, también un porcentaje considerable tienen menos de un año de ser clientes de la empresa, por lo que se puede concluir que ABM, tiene buena participación en el mercado nacional.

Con respecto a la calidad de los productos que comercializa ABM, se concluye que es muy buena, por su gran resistencia, alto desempeño y durabilidad, y porque llenan las expectativas en tecnología y respaldo.

Se concluye que la garantía de éstos productos es buena, por su respaldo y porque suple las necesidades del mercado.

El precio de los productos que ABM vende, es muy alto con relación a productos similares que vende la competencia; sin embargo el 50% o sea, 12 clientes lo consideran normal, porque el precio alto es retribuido a su respaldo, calidad y prestigio de los fabricantes.

II Parte: Servicio

Se concluye que el servicio que la empresa brinda es regular en términos generales, pues el 50% lo consideran bueno, porque se asiste puntualmente a visitas por revisión y mantenimiento; pero el 29% lo considera regular y el 13% malo, porque no es personalizado y falta seriedad en el control de seguimiento de visitas.

También se concluye que la calidad del servicio es un factor importante para que los clientes realicen la compra de equipos y suministros en ABM. Sin embargo por la poca competitividad que tiene la empresa en muchos de sus productos, como lo son los de identificación y captura de imágenes, no es tan influyente el servicio, así lo demuestra el 29% de los clientes encuestados.

III Parte: Precio

Se concluye que la mayoría de clientes antes de comprar cotiza precios con la competencia, y frecuentemente lo hace con Unisys, Sauter y ATM, considerando relación con las empresas, stock de repuestos y precio. No obstante el 29% afirma que la cotización no la hacen es importante, pues los equipos que tienen son muy específicos.

También se concluye que para los clientes que tienen equipos en garantía actualmente con ABM, el precio es un factor determinante en el crecimiento o disminución de las ventas, pues si los compradores tienen presupuestos muy reducidos buscan la posibilidad más baja para comprar.

Por último se concluye que el precio de los productos que ABM comercializa no es competitivo, mas que todo en la línea de imprenta y

suministros para las mismas; sin embargo en productos muy exclusivos no se pueden hacer comparaciones, pues en el mercado no existe competencia en la misma marca.

b. Recomendaciones

Objetivo específico N°3: Determinar la estrategia necesaria enfocada en el producto, servicio y precio, que requiere la empresa para lograr una maximización en las utilidades y un mayor posicionamiento.

Referente: Estrategia

I Parte: Producto

Se recomienda utilizar la participación y aceptación de la empresa en el mercado con base en la calidad y garantía de sus productos, para fortalecer la imagen en los clientes actuales que inician negociaciones con ABM.

Se debe concientizar al cliente por medio de visitas, envío de información y referencias de empresas, cual es la calidad, garantía, respaldo de los productos que ABM vende y de la gran utilización de los mismos, con relación a los productos similares que la competencia vende, a precios más bajos pero de diferente marca.

II Parte: Servicio

Se recomienda elaborar un programa de servicio, en donde se evalúen y controlen las visitas de técnicos y vendedores, envío de documentos y la atención a llamadas de clientes para consultas y quejas.

III Parte: Precio

Se recomienda elaborar un programa de control de precios y servicios de la competencia, principalmente de Sauter, Unisys y ATM, para determinar que daños pueden ocasionar a la empresa en el factor precio y servicio; en caso de que el cliente cotizara e hiciera comparación de productos.

4. Cuestionario a Empleados

a. Conclusiones

Objetivo específico N°1: Analizar la planeación estratégica existente con relación a la misión, políticas y procedimientos, para determinar la planeación actual que debe implementar la empresa.

Referente: Planeación estratégica

I Parte: Misión

Es importante mencionar que la mayoría de los empleados conocen la misión de la empresa, sin embargo un porcentaje bastante considerable como lo es el 36% equivalente a nueve empleados de los veinticinco encuestados, no la conocen.

Se concluye que del total de empleados que conocen la misión, la mitad la consideran clara.

También se concluye que de la mitad de los sujetos de estudio que conocen la misión, no la consideran clara.

La misión de la empresa da un valioso aporte a la sociedad costarricense, como lo es la actualización y la modernización por medio de la sistematización que ofrecen los equipos que ABM comercializa.

En las instalaciones de la empresa, no existe información alusiva a la misión o normativas de la empresa, así lo observan el 80% de los empleados.

II Parte: Políticas

Es importante hacer mención que del total de empleados el 48% no conoce las políticas de la empresa.

Del 52% de los empleados que conocen las políticas de la empresa, una gran mayoría, como lo es el 32% considera que el alcance de las mismas no es adecuado, pues varían constantemente a criterio de la gerencia. También la mayoría no las asimilan bien, por falta de flexibilidad o por no seguir una normativa de aplicación igual.

Por último se puede concluir que en la empresa no existen procesos de evaluación y control de las políticas, pues así lo afirma el 72% de los empleados.

III Parte: Procedimientos

Se concluye que la mayoría de los empleados de la empresa, no conocen si existen manuales de procedimientos, así lo demuestra el 88% de éstos.

Los procedimientos son importantes para la mayoría de los empleados, pues ayudan a mantener el orden y a no desviarse de los objetivos.

Por otra parte el 40% afirma que éstos son efectivos en la contribución al desempeño de los miembros de la organización, cuando no generan atraso y aumentan la flexibilidad. No obstante un porcentaje considerable, como lo es el 32% no da parecer, pues contesto no saber o responder al respecto.

También se puede concluir que los procedimientos son de gran provecho para el cumplimiento de los objetivos de la misión, como un medio que marca parámetros y guías de continuidad.

Por último se concluye que los empleados no conocen la existencia de procesos de evaluación y control de los procedimientos.

Objetivo específico N°2: Identificar la ventaja competitiva existente con relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de A.B.M de Costa Rica en el mercado costarricense, que proporcionen una mayor participación de mercado.

***Referente: Ventaja competitiva
I Parte: Fortalezas***

Se concluye que cerca de la mitad de los empleados, como lo es el 40% conoce las principales fortalezas de la empresa, y son: exclusividad de representación en equipos de identificación, productos que se venden, variedad de los mismos y servicio al cliente. Sin embargo es importante mencionar que el 44% no las conoce.

Las fortalezas dan un valioso aporte a los objetivos de la misión, pues con éstas la empresa adquiere solidez y confianza en el mercado.

Las fortalezas no son aprovechadas por la empresa, por falta de planeación; así lo confirma el 32% de los empleados. Es importante hacer mención que un porcentaje muy alto como lo es el 44% no sabe si se aprovechan dichas fortalezas, por falta de información.

II Parte: Oportunidades

La mayoría de los empleados de la empresa, por falta de información o por poco tiempo de laborar en la empresa, no conocen las oportunidades que el mercado ofrece a la empresa; así lo afirma el 44%. Sin embargo el 36% las conoce y afirma que es el dinero plástico (tarjetas) y nuevos mercados financieros.

Se concluye que las características de las oportunidades, como lo son mercados específicos y de representación exclusiva, no necesariamente generan ventaja sobre la competencia.

La empresa no aprovecha las oportunidades que el mercado le brinda.

III Parte: Amenazas

Se concluye que la mayoría de los empleados no conocen las amenazas que el medio ofrece a la empresa, así lo demuestra el 44%. ** Es importante mencionar que un porcentaje considerable como lo es el 32%, equivalente a 8 personas no saben sobre éstas amenazas.

También se concluye que no existen estrategias de control en la empresa, para contrarrestar las amenazas.

IV Parte: Debilidades

Con el objetivo de identificar el conocimiento de las debilidades, se concluye que un poco más de la mitad de los empleados; un 52% las conocen, las cuales son el pensamiento tan cerrado de la gerencia, precio, capacitación y rotación de personal.

Se concluye que la mayoría de los empleados no conocen las estrategias que utiliza la empresa, para contrarrestar las debilidades.

Objetivo específico N°3: Determinar la estrategia necesaria enfocada en el producto, servicio y precio, que requiere la empresa para lograr una maximización en las utilidades y un mayor posicionamiento.

Referente: Estrategia

I Parte: Producto

Los productos que la empresa ofrece tienen una buena aceptación en el mercado por su calidad, que implica pocas devoluciones y por su respaldo; aunque hay productos que no poseen buena aceptación por tener precios muy altos o con discrepancias en la garantía, así lo confirma el 16% de los empleados.

Por otra parte se concluye que los productos que la empresa vende son muy buenos.

Con respecto a la garantía, los productos que la empresa vende gozan de una muy buena.

Los productos que la empresa comercializa tienen un precio no muy aceptado con relación a los de la competencia y muy alto con relación al costo de los mismos.

II Parte: Servicio

Es importante mencionar que el objetivo del servicio que la empresa brinda, es satisfacer al cliente, así lo confirma el 44% de los empleados.

La calidad del servicio en sí es buena, pues se da un seguimiento por cliente.

No hay conocimiento de la existencia de programas de control del servicio que la empresa brinda, así lo expresa el 60% de los empleados.

No hay conocimiento de la existencia de programas de evaluación del servicio que la empresa brinda a sus clientes, así lo confirma el 84% de los empleados.

III Parte: Precio

El precio de los productos que la empresa vende, no es competitivo; la competencia en productos similares tiene mejores precios.

El precio influye de gran manera sobre las ventas de la empresa, pues es un factor que considera la mayoría de los clientes.

Por último se concluye que los empleados no conocen el método de fijación de precios que utiliza la empresa.

b. Recomendaciones

Objetivo específico N°1: Analizar la planeación estratégica existente con relación a la misión, políticas y procedimientos, para determinar la planeación actual que debe implementar la empresa.

Referente: Planeación estratégica

I Parte: Misión

Se recomienda elaborar rótulos y cuadros donde se ilustre en forma escrita la misión y normativas de la empresa, para que empleados nuevos y con mayor antigüedad conozcan o reafirmen su conocimiento sobre la misión y de la gran importancia que esta tiene para el buen funcionamiento operacional.

II Parte: Políticas

Se recomienda poner las políticas existentes por escrito, para que el personal se entere de su contenido.

Se recomienda también que la modificación de éstas sea con el aporte de los gerentes de los diferentes departamentos, donde se puedan defender los intereses del proceder operacional por área, con el fin de evitar políticas a favor o en contra de los departamentos.

Por último se recomienda elaborar un proceso de evaluación y control anual de las políticas administrativas, y de seis meses para las operativas; con el fin de prever sucesos no deseados en la producción departamental y general.

III Parte: Procedimientos

Se recomienda elaborar un manual de procedimientos, pues el funcionario no conoce de éstos y para que los mismos estén al tanto de la forma más segura de operar de la empresa.

Por último se recomienda crear un proceso que evalúe y controle los procedimientos operativos en forma semestral, pues es la mejor forma de verificar que el operar de los técnicos y vendedores con equipos nuevos sea el más conveniente.

Objetivo específico N°2: Identificar la ventaja competitiva existente con relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de A.B.M de Costa Rica en el mercado costarricense, que proporcionen una mayor participación de mercado.

Referente: Ventaja competitiva

I Parte: Fortalezas

Se recomienda elaborar procesos de identificación operativa del personal con la empresa, en donde se pueda conocer las fortalezas y de la forma en mejor se pueden aprovechar para generar ventaja sobre la competencia, en beneficio de la empresa misma y del funcionario.

II Oportunidades

Se recomienda elaborar un programa, dirigido por el departamento de ventas que evalúe las oportunidades que el mercado ofrece a la empresa, este programa debe arrojar información necesaria para determinar la posibilidad de

aprovechar y de cómo aprovechar éstas oportunidades. La información que se obtenga debe circular en la empresa en los departamentos que la requieran.

III Parte: Amenazas

Se debe crear interés en el personal por el operar empresarial, una buena forma puede ser informando las posibles amenazas que el mercado ofrece y el efecto que éstas pueden ocasionar a la empresa, y la repercusión de los mismos en la fuerza laboral.

También se recomienda elaborar un programa, dirigido por el departamento de ventas que evalúe las amenazas que el mercado ofrece a la empresa, este programa debe arrojar información necesaria para determinar la posibilidad de contrarrestar éstas amenazas. La información que se obtenga debe circular en la empresa, en los departamentos que la requieran.

IV Parte: Debilidades

Se recomienda crear un sistema de capacitación por departamento y crear incentivos necesarios para que no haya tanta rotación de personal; con esto se fortalecerá el sistema productivo de la empresa y el funcionario se esforzará con más intensidad.

Objetivo específico N°3: Determinar la estrategia necesaria enfocada en el producto, servicio y precio, que requiere la empresa para lograr una maximización en las utilidades y un mayor posicionamiento.

Referente: Estrategia

I Parte: Producto

Se recomienda analizar el precio de los productos que se comercializan, para que gocen de una mayor aceptación.

II Parte: Servicio

Se recomienda darle un mayor énfasis al servicio que se brinda, mediante la evaluación y control de visitas de vendedores y técnicos a clientes, envío de información escrita y seguimiento de llamadas

III Parte: Precio

Se recomienda hacer un análisis del precio, en donde se determine si la diferencia de precios es en realidad por tener los productos de ABM mayor calidad, garantía y mayor respaldo por parte del fabricante.

CAPÍTULO VI PROPUESTA

INTRODUCCIÓN

Una vez hecha la investigación y aplicados los instrumentos de análisis se obtuvieron resultados importantes, como la falta de un manual de políticas y procedimientos, programas de control y evaluación en tiempo del servicio que brinda el Taller de Servicio Técnico y la fuerza de ventas de la empresa, específicamente en el Departamento de Ventas; así como la falta de un programa de información que llene las expectativas y las incógnitas de los clientes, sobre los precios de los productos que la empresa comercializa, con relación a su calidad, respaldo y garantía.

Una vez analizados todos los datos anteriores se propone una estrategia de diferenciación para los productos y el servicio que ABM de Costa Rica, S.A., representa y comercializa en el mercado costarricense, para cumplir el objetivo de lograr una maximización de las utilidades de la empresa y un mayor posicionamiento en el mercado.

Y para lograr afianzar de la mejor forma el provecho de esta propuesta, se proponen cambios en el sistema administrativo y operativo de la empresa.

A. Supuestos

◆ Se espera que el porcentaje de inflación se mantenga en un 15% aproximadamente, puesto que es un factor que afecta el poder adquisitivo de las organizaciones, lo que puede traer como consecuencia presupuestos más limitados para los clientes actuales de seguimiento y para los clientes potenciales que se le hacen ofertas de los productos que la empresa comercializa.

◆ Se espera que las reglamentaciones y regulaciones para la inversión extranjera en Costa Rica, no sufran variaciones en un plazo inferior a un año.

◆ Que la latente crisis económica mundial, no afecte al país y al colón principalmente en un plazo no menor a un año, lo que permita realizar en ese plazo la propuesta establecida.

B. Objetivos

1. Objetivo general

◆ Proponer una estrategia de diferenciación para los productos que comercializa ABM de Costa Rica, S.A. en el mercado costarricense, con el propósito de obtener una maximización en las utilidades de la empresa y un mayor posicionamiento en el mercado.

2. Objetivos específicos

◆ Implementar un programa de información sobre los cambios administrativos y operativos, basados en la misión, políticas y procedimientos de la empresa, con el propósito de fortalecer eficientemente el quehacer organizacional.

◆ Elaborar programas de control y evaluación del servicio que ofrece el Taller de Servicio Técnico y el Departamento de Ventas, con el propósito de crear una ventaja competitiva en el servicio, que incremente la diferenciación en los productos que comercializa ABM de Costa Rica, S.A.

◆ Crear una estrategia de comunicación a nivel de fuerza de ventas, para clientes actuales y potenciales de ABM de Costa Rica, S.A. con el propósito de hacer conciencia de la calidad, garantía y respaldo de los productos, así como del soporte que la empresa ofrece a los mismos, con el propósito de lograr un mayor posicionamiento en el mercado.

C. Cambios administrativos y operativos

Con relación a la recomendación de fortalecer el conocimiento de la misión empresarial de ABM de Costa Rica en el personal de la empresa, como una guía armoniosa y direccionada de forjar en forma general el sentir de la empresa, para el logro de sus objetivos eficientemente, se propone lo siguiente:

Colocar en el lobby de la empresa un cuadro de 16 pulgadas de alto por 20 pulgadas de ancho con la misión empresarial.

Además colocar en el departamento de ventas y de servicio técnico un cuadro de 12 pulgadas de alto por 14 pulgadas de ancho, con la misión departamental.

El costo de éstos cuadros, se basa en cotizaciones hechas en la primer quincena de junio del 2001.

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Enmarcado 16 x 20	1	¢5,085.00	¢5,085.00
Enmarcado 12 x 14	2	¢3,390.00	¢6,780.00
Impresión a un color 16 x 20	1	¢13,500.00	¢13,500.00
Impresión a un color 12 x 14	2	¢10,500.00	¢21,000.00
Costo Total (Impuesto de ventas incluido)			¢46,365.00

De acuerdo a la recomendación sobre las políticas, se propone en primera instancia hacer una reunión entre los gerentes: General, Ventas, Administrativo y de Servicio Técnico, donde se analicen las políticas actuales, el aporte positivo y negativo de las mismas por departamento y el aporte general a la empresa. Luego de este análisis, se deben cambiar o modificar con base a las operaciones de cada departamento y de acuerdo a las necesidades de cada departamento. El costo es el siguiente:

Trabajo a realizar	Fecha	Horas	Costo x Hora	Total
Gerente General				
Análisis y valoración de las políticas actuales	04/07/2001	3	¢2,089.94	¢6,269.82
	05/07/2001	3	¢2,089.94	¢6,269.82
Cambio o modificación	06/07/2001	4	¢2,089.94	¢8,359.76
Gerente Administrativo				
Análisis y valoración de las políticas actuales	04/07/2001	3	¢833.33	¢2,500
	05/07/2001	3	¢833.33	¢2,500
Cambio o modificación	06/07/2001	4	¢833.33	¢3,333.32
Gerente de Ventas				
Análisis y valoración de las políticas actuales	04/07/2001	3	¢1,739.41	¢5,218.23
	05/07/2001	3	¢1,739.41	¢5,218.23
Cambio o modificación	06/07/2001	4	¢1,739.41	¢6,957.64
Gerente de Servicio Técnico				
Análisis y valoración de las políticas actuales	04/07/2001	3	¢1,812.42	¢5,437.26
	05/07/2001	3	¢1,812.42	¢5,437.26
Cambio o modificación	06/07/2001	4	¢1,812.42	¢7,249.68
Total				¢64,751.02

1

Una vez hechos los cambios y modificaciones pertinentes a las políticas generales y por departamento, se imprime un juego para la Gerencia General y se fotocopian tres juegos, para los departamentos de Ventas, Administración y Servicio Técnico.

¹ Salario promedio de los últimos seis meses

Con una estimación de diez páginas como máximo en las políticas, los costos serían:

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Impresión Láser (Blanco y negro)	10 Páginas	¢200	¢2,000.00
Fotocopiado	30 Páginas	¢20	¢600.00
Empastado	4 Juegos	¢350	¢1,400.00
Costo Total			¢4,000.00

El control y evaluación de las políticas, se debe hacer en forma anual y con el criterio de todos los gerentes de la empresa, de acuerdo con el siguiente cronograma:

Políticas	Fecha	Horas	Costo x Hora	Total
Gerente General				
Evaluación y Control	05/07/2002	1.5	¢2,340.73	¢3,511.10
Cambio o modificación	06/07/2002	1.5	¢2,340.73	¢3,511.10
Gerente Administrativo				
Evaluación y Control	05/07/2002	1.5	¢933.33	¢1,400
Cambio o modificación	06/07/2002	1.5	¢933.33	¢1,400
Gerente de Ventas				
Evaluación y Control	05/07/2002	1.5	¢1,948.14	¢2,922.21
Cambio o modificación	06/07/2002	1.5	¢1,948.14	¢2,922.21
Gerente de Servicio Técnico				
Evaluación y Control	05/07/2002	1.5	¢2,029.91	¢3,044.87
Cambio o modificación	06/07/2002	1.5	¢2,029.91	¢3,044.87
Total				¢21,756.36

2

² Se estiman los salarios con un incremento del 6% semestral, a partir del 04/07/2001; lo cual equivale a un aumento del 12% anual.

Con respecto a la recomendación de evaluar y controlar, cambiar o modificar los procedimientos en forma semestral, se propone hacerlo de acuerdo con el siguiente cronograma:

Trabajo a realizar	Fecha	Horas	Costo x Hora	Total
Gerente General				
Análisis y valoración de los procedimientos actuales	11/07/2001	3	¢2,089.94	¢6,269.82
Cambio o modificación	12/07/2001	3	¢2,089.94	¢6,269.82
Gerente Administrativo				
Análisis y valoración de los procedimientos actuales	11/07/2001	3	¢833.33	¢2,500
Cambio o modificación	12/07/2001	3	¢833.33	¢2,500
Gerente de Ventas				
Análisis y valoración de los procedimientos actuales	11/07/2001	3	¢1,739.41	¢5,218.23
Cambio o modificación	12/07/2001	3	¢1,739.41	¢5,218.23
Gerente de Servicio Técnico				
Análisis y valoración de los procedimientos actuales	11/07/2001	3	¢1,812.42	¢5,437.26
Cambio o modificación	12/07/2001	3	¢1,812.42	¢5,437.26
Total				¢38,850.62

Una vez hechos los cambios y modificaciones pertinentes en los procedimientos, se imprime un juego para la Gerencia General y se fotocopian tres juegos, para los departamentos de Ventas, Administración y Servicio

Técnico. Con una estimación de diez páginas como máximo en los procedimientos, los costos serían:

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Impresión Láser (Blanco y negro)	10 Páginas	¢200	¢2,000.00
Fotocopiado	30 Páginas	¢20	¢600.00
Empastado	4 Juegos	¢350	¢1,400.00
Costo Total			¢4,000.00

La evaluación y control de los procedimientos, se debe hacer en forma semestral, pues las características mismas de la empresa ocasionan cambios importantes en el operar cotidiano.

Éstos deben ser evaluados y controlados con el criterio de todos los gerentes de la empresa, de acuerdo con el siguiente cronograma:

Trabajo a realizar	Fecha	Horas	Costo	Total
Primer semestre: Año 2002				
Gerente General				
Evaluación y Control	05/02/2002	1.5	¢2,340.73	¢3,511.10
Cambio o modificación	06/02/2002	1.5	¢2,340.73	¢3,511.10
Gerente Administrativo				
Evaluación y Control	05/02/2002	1.5	¢933.33	¢1,400
Cambio o modificación	06/02/2002	1.5	¢933.33	¢1,400
Gerente de Ventas				
Evaluación y Control	05/02/2002	1.5	¢1,948.14	¢2,922.21
Cambio o modificación	06/02/2002	1.5	¢1,948.14	¢2,922.21

Gerente de Servicio Técnico				
Evaluación y Control	05/02/2002	1.5	¢2,029.91	¢3,044.87
Cambio o modificación	06/02/2002	1.5	¢2,029.91	¢3,044.87
Subtotal				¢21,756.36
Segundo semestre: Año 2002				
Gerente General				
Evaluación y Control	07/08/2002	1.5	¢2,481.17	¢3,721.76
Cambio o modificación	08/08/2002	1.5	¢2,481.17	¢3,721.76
Gerente Administrativo				
Evaluación y Control	07/08/2002	1.5	¢989.33	¢1,484.00
Cambio o modificación	08/08/2002	1.5	¢989.33	¢1,484.00
Gerente de Ventas				
Evaluación y Control	07/08/2002	1.5	¢2,065.03	¢3,097.55
Cambio o modificación	08/08/2002	1.5	¢2,065.03	¢3,097.55
Gerente de Servicio Técnico				
Evaluación y Control	07/08/2002	1.5	¢2,151.70	¢3,227.55
Cambio o modificación	08/08/2002	1.5	¢2,151.70	¢3,227.55
Subtotal				¢23,061.72
Total				¢44,818.08

3

Se propone un programa de identificación operativa del personal de ventas y Servicio Técnico, por medio de una reunión departamental por mes, con el objetivo de obtener información sobre factores positivos y negativos de las operaciones del departamento, que puedan generar ventaja o desventaja con relación a la competencia, se implementará de la siguiente forma:

³ Se estiman los salarios con un incremento del 6% semestral, a partir de julio del 2001; lo cual equivale a un aumento del 12% anual.

En la última semana del mes, a partir del mes de octubre del 2001.

Se utilizará un tiempo aproximado de 2 horas para realizarlo. En la reunión departamental se exponen todos aquellos factores que fortalecieron o debilitaron las operaciones del departamento, ya sea por los procesos mismos de operación o por la capacidad del personal, a los cuales se les buscará soluciones convincentes y de acuerdo a los principios organizativos de la empresa.

A continuación se presenta el machote que se propone para implementar el programa:



A.B.M. DE COSTA RICA S.A.

... La Solución Inteligente...

Calle 20 Norte, Ave 1a. y Paseo Colón; Apartado 722-1007, Centro Colón, San José
Teléfono: (506) 221-9972; Fax: (506) 222-3718; Internet: abmcrsa@sol.racsa.co.cr

Programa mensual de identificación operativa por departamento
Departamento de ventas
Fecha: 31 de agosto del 2001
Fortalezas o factores positivos
De producción:
De personal:
Soluciones:

Debilidades o factores negativos
De producción:
Del personal:
Soluciones

Estos controles se evaluarán mensualmente de acuerdo con el siguiente cuadro:

Programa de identificación operativa mensual					
Fecha	Tiempo	Día	Departamento		Factores positivos o negativos de producción
			Ventas	Serv.Téc	
06/08/2001	2 Horas	Lunes	X	X	Servicio
05/11/2001	2 Horas	Lunes	X	X	Soporte
04/02/2001	2 Horas	Lunes	X	X	Venta de equipo Standard
Soluciones:					

Se propone la contratación de una secretaria para el departamento de ventas, pues se considera necesaria para implementar las propuestas siguientes.

Salario estimado para secretaria de ventas ¢135,000.00 mensuales, lo que equivale a ¢810.000.00 anuales

La persona contratada debe reunir los siguientes requisitos:

Mayor de 27 años de edad

Experiencia de dos años como mínimo en tareas secretariales

Dominio de paquetes de excel, word, powerpoint

El valor de inversión de la persona anterior, se compensa con las siguientes labores que actualmente se recargan en los vendedores y secretaria de gerencia:

Cotizaciones

Licitaciones

Cartas a clientes, relacionadas en la actividad de ventas. Como lo son notas técnicas, aclaratorias, justificaciones, además de la atención al cliente para cualquier circunstancia que implica al departamento, como lo pueden ser: visitas, demostraciones, envío de información por fax o por correo electrónico, etc.

También es necesario contar con una línea exclusiva de teléfono, para la secretaria del departamento de ventas; esta línea se obtiene de la central telefónica de la empresa.

Desprogramación de línea de la central y reprogramación	¢10,400.00
Instalación de 10 metros de cable 2 pares	¢6,400.00
Teléfono General Electric	¢16,820
Costo total de instalación y programación	¢33,620.00

4

Se propone una estrategia de venta general, donde el vendedor tiene la capacidad y potestad de venta sobre cualquier producto; y en donde se exploten las necesidades de actualización y sistematización que requiere el mercado meta actual y los clientes potenciales actuales. Esta estrategia consta de las siguientes partes:

Primera Parte:

Identificación del mercado meta, por medio de la base de datos e información escrita, con que cuenta la empresa.

Segunda Parte:

Coordinar citas vía telefónica, para lo cual se suministra una línea exclusiva de la central y un(a) recepcionista exclusivo(a) para el departamento de ventas.

Costo:

Desprogramación de línea central	¢10,400.00
Instalación de 10 mts de cable 2 pares	¢6,400.00

⁴ Cotización hecha a Instalaciones telefónicas (INTEL CR), S.A.

Teléfono General Electric	¢16,820
Costo total de instalación y programación	¢33,620.00

Con base en la información obtenida del seguimiento vía telefónica, el ejecutivo o vendedor, programa la visita personal o llamada telefónica, para el envío de información por e-mail (correo electrónico) o por medio de fax, de acuerdo a las características mismas de la información. Esta programación de visitas se hará con base en el siguiente cronograma de actividades:

Departamento de Ventas: Control de vistas semanales por Vendedor					
Vendedora: Rosario Cortés					
Fecha	Día	Empresa	<i>Comunicación</i>		Resultado
			<i>Telefónica</i>	<i>Visita</i>	
06/08/2001	Lunes	Torre Mercedes		x	Se entregó inf. escrita sobre los equipos.
06/08/2001	Lunes	Contraloría de la república		x	Se entregó inf. escrita y se cotizaron precios.
07/08/2001	Lunes	Procter & Gamble	x		Se envió inf. vía fax, sobre control de acceso.

Tercera parte

Esta parte consiste en elaborar un informe mensual a la gerencia general, sobre los resultados obtenidos. A continuación se presenta el machote del informe:



A.B.M. DE COSTA RICA S.A.

... La Solución Inteligente...

Calle 20 Norte, Ave 1a. y Paseo Colón; Apartado 722-1007, Centro Colón, San José
Teléfono: (506) 221-9972; Fax: (506) 222-3718; Internet: abmcrsa@sol.racsa.co.cr

Informe Gerencial

Reporte mensual de visitas y envío de información a clientes

Fecha: 28 de septiembre del 2001

	Cliente	Fecha	Tipo de comunicación		Fabricante	Producto
			Personal	Telefónica		
1	Contraloría	21/08/2201	X		W.S.E.	Control de Acceso
2	Caja de Ande	21/08/2001	X		Spiral Binding Co.	Destructora documentos
3						
4						
5						

Resultado de Visitas y envío de información

1	Se cerro la venta.
2	Se perdió por precio
3	
4	

Se propone elaborar un programa de seguimiento de la competencia, en forma mensual, en el cual se identifique la introducción de productos al mercado, el soporte que le brindan a éstos y las empresas que representan.

A continuación se presenta el machote del programa de seguimiento:

ABM DE COSTA RICA, S.A.
Seguimiento de mercado
Empresa: ATM DE COSTA RICA, S.A.
Septiembre del 2001
Seguimiento por producto
Producto:
Características y especificaciones:
Soporte:

Fabricante:

Con relación a la propuesta de ejecutar un proceso de control de las ventas que realizan técnicos, se plantea de la siguiente manera:

El técnico en el momento en que el cliente al que se le brinda soporte, le plantea la necesidad de adquirir algún equipo de la empresa, tiene la obligación de comunicarlo en forma escrita al Gerente de Servicio Técnico; a partir de este momento el técnico cumple la función de vendedor y adquiere sus obligaciones, salvo que la gerencia disponga otra situación. El gerente de servicio técnico debe notificar en forma escrita al gerente de ventas y al gerente general, sobre el seguimiento de venta que se le está brindando a ese cliente. El gerente de ventas debe informar a los vendedores, la situación que se está dando con ese cliente.

A continuación se presenta el machote de control mensual, que se recomienda.

Departamento de Servicio Técnico			
Machote de control de venta de Equipos, Materiales y Repuestos			
Control Mensual			
Septiembre del 2001			
Técnico:Olger Solis Ortiz			
Nombre del cliente	Cotizaciones		
	Equipo y modelo	Materiales	Repuestos
Banco Central	Pitney Bowes E 500-B960		
Costa Rica Country Club		Cinta electrostática	
C.C.S.S.R Alajuela			Sostenedor vertical

Para el departamento de Servicio Técnico, se propone el siguiente sistema de evaluación y control del servicio de soporte y mantenimiento.

Éste control lo llevará a cabo la secretaria del departamento.

El técnico deberá llenar diariamente, la hoja de salidas para soporte y mantenimiento.

Equipos en mantenimiento o garantía: Control de salida de Técnicos			
Fecha: Lunes 03 de Septiembre del 2001			
Nombre del Técnico	Salida ABM	Regreso ABM	Soporte, revisión o reparación en:
Olger Solís	8:15 AM	4:35 PM	Credomatic, Oficina central
Dagoberto Ledesma	9:16 AM	11:15AM	Corte Suprema de Justicia
Pamela Baltodano	1:40 AM	2:50 PM	La Nación, S.A.

Como medio de informe a la empresa que se suministra el servicio, el técnico debe llevar una hoja (orden) de trabajo con copia para el Taller de Servicio Técnico.

A continuación se presenta el machote propuesto para este tipo de control:



A.B.M. DE COSTA RICA S.A.

... La Solución Inteligente...

Calle 20 Norte, Ave 1a. y Paseo Colón; Apartado 722-1007, Centro Colón, San José
Teléfono: (506) 221-9972; Fax: (506) 222-3718; Internet: abmcrsa@sol.racsa.co.cr

Orden N°

Teléfono para Servicio Técnico:
221-9972 ó 222 2941

Hora: _____ Fecha: _____
Hecho por: _____

Empresa (Cliente): _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Persona de contacto: _____

Tipo de equipo

Modelo

Serie

Tipo de servicio: _____

Detalle del problema: _____

Hora de atención: _____

Fecha de atención: _____

Descripción de mano de obra:

Cantidad	N° Parte	Descripción	Precio Unitario	Precio Total

Horas Utilizadas: _____

Revisado por: _____

Supervisor: _____

Subtotal

Mano de Obra

Imp. Ventas

Total General

La persona que firma, está autorizado por la persona física o jurídica dueña de este equipo, para solicitar el servicio técnico para volver a poner en perfecto estado de operación del equipo, arriba descrito, y por lo tanto se hace responsable de cancelar, a nombre de su representada y en lo personal, el importe de la reparación.

Nombre y Apellidos

Firma

Cédula

Firma del técnico

El machote anterior está diseñado para alcanzar en una hoja de tipo carta de 8.50 cm x 11 cm, la cual se imprime una vez y se duplica cien veces.

Como un método de control del servicio que brinda el Departamento de Servicio Técnico, se propone el siguiente programa de evaluación del servicio:

Una encuesta telefónica, corta e informal por trimestre, realizada por la secretaria del departamento. Esta encuesta se hace a la persona de contacto (encargado) de los equipos que están en contrato de mantenimiento o garantía.

A continuación se presenta el machote propuesto, para controlar en forma trimestral las encuestas realizadas, a aquellos clientes que cuentan con el servicio de soporte y mantenimiento que la empresa ofrece a los productos que comercializa y representa en Costa Rica:

Programa de control trimestral de encuestas.				
Hecho por:		Fecha: Semana del 08 al 12 de octubre del 2001		
<i>Cliente</i>	<i>Encuesta</i>		<i>Fecha</i>	<i>Técnico</i>
	Sí	No		
Banco Popular	X		08/10/2001	Olger Solís
Banco Nacional	X		10/10/2001	Dagoberto Ledesma
Procter & Gamble	X		10/10/2001	Pamela Baltodano

El siguiente machote, corresponde a la encuesta de evaluación del servicio de soporte y mantenimiento que la empresa ofrece a los productos que comercializa y representa en Costa Rica:

Como un medio de lograr mantener contacto con los técnicos en todo momento, en la búsqueda de dotar de un mejor servicio de soporte y mantenimiento a los clientes, se propone dotar al departamento de Servicio Técnico de dos radiolocalizadores.

El costo de los beepers es el siguiente.

Cantidad	Modelo	Mensualidad	Pago inicial
2	Motorola Memo Express	¢ 5.400,00	¢ 14.500,00

Además, se propone elaborar un programa de capacitación anual sobre el funcionamiento de equipos nuevos o de actualizaciones que se hacen a los ya existentes. Esta capacitación se hará con base en el siguiente cronograma de actividades:

Cuadro de control: Capacitación del personal de Servicio Técnico			
Nombre del técnico	Capacitación		Equipo
	Mes	Año	
Olger Solís (Ing. Electrónica)	Noviembre	2001	Datacard: 280/9000 ImageCard 4
José F. Azofeifa (Ing. Electrónica)	Noviembre	2001	Datacard: 280 e Image Card 4
Dagoberto Ledezma (Técnico)	Diciembre	2001	Ensobradora 8100
Pamela Baltodano (Técnico)	Enero	2002	Image card express e Image Card Select
Werner Zuñiga	Enero	2002	Datacard: Image Card express Image Card 4 / Image Card Select

⁵ El monto de pago mensual y de pago inicial, corresponden a cada beeper.

D. Estrategia de desarrollo

Por las características de la empresa, como lo es dirigirse a un mercado meta industrial, como lo son: empresas gubernamentales o amparadas por el gobierno; además de la industria privada con gran poder económico y que tienen una particularidad especial, tener necesidades específicas de producir bajo condiciones tecnológicas muy avanzadas con un alto grado de especialización y automatización, que reducen costos de uso y producen gran rendimiento operacional.

Antes de elaborar dicha estrategia, es necesario ahondar en los siguientes términos:

1. Ventaja Competitiva

¿Cuál es la ventaja competitiva actual?

Un carácter único de la marca de los productos, del servicio que se brinda en soporte, mediante el Taller de Servicio Técnico especializado con que cuenta la empresa, además del respaldo de garantía, mediante repuestos y materiales para prolongar el uso del equipo, así como la experiencia que posee la empresa en el mercado de productos de esta categoría.

La siguiente estrategia hace hincapié, en la comunicación que se brinde a clientes potenciales y reales, sobre los atributos de producción, especialización y automatización que poseen los productos que ABM de Costa Rica, representa y comercializa en el mercado costarricense y que los

diferencia de las otras empresas competidoras; en un mercado que se rige por presupuestos bajos que limitan el poder de mercado de esta empresa.

2. Estrategia de diferenciación

Es importante mencionar antes de plantear la estrategia, que los productos que ABM de Costa Rica, S.A., representa y comercializa en el mercado costarricense son de empresas internacionales, con un promedio de más de 12 años de estar en esta industria.

El producto como tal posee suficientes atributos diferenciadores, sin embargo por precio muchos clientes lo dejan de lado, adquiriendo los de la competencia que producen en forma similar, pero no igual. En este tipo de mercado de arte gráficas y de servicios, la compra de suministros y equipos se rige por presupuestos muy reducidos y se olvidan factores como, una mayor prolongación de la producción, como recompensa de la adquisición de calidad y respaldo.

Por tanto esta estrategia hace énfasis en la diferenciación de calidad, producción, garantía y respaldo de los productos que representa ABM de Costa Rica, en el mercado costarricense. Esta estrategia se implementará mediante un programa de comunicación, que muestre al cliente que la diferencia de precio en el producto, es retribuida en una mayor producción, en un mayor tiempo de uso y de forma automatizada.

Es así como se propone elaborar el programa de comunicación:

Por medio de la base de datos de la empresa, información de prensa escrita; la nación, periódico el financiero, revista actualidad económica y el diario oficial la gaceta; se da un seguimiento de mercado, obteniendo información sobre clientes actuales y potenciales de la empresa, a los cuales por medio del departamento de ventas con su **fuerza de ventas** (vendedores) se les hará llegar toda la información necesaria relacionada a los productos que la empresa representa y del servicio de soporte que se brinda.

Se hará uso de catálogo de productos e informes sobre precios, descuentos y garantías de los mismos, así como información empresarial del fabricante y de ABM de Costa Rica, como su representante.

Toda esta información debe llevar la dirección electrónica (sitio web) del fabricante y de ABM. Esta información se envía por fax, correo electrónico o será entregada personalmente por los vendedores.

El programa de seguimiento se hace en forma semanal, éste se basa en la información suministrada por los vendedores a la secretaria de ventas, sobre la información que se ha entregado personalmente o ha sido enviada por medios electrónicos a clientes actuales y potenciales.

El personal a utilizar, corresponde a tres personas como fuerza de ventas y una secretaria, todos laboran en el departamento de ventas.

Para implementar la estrategia relacionada el producto, es necesario capacitar a vendedores y secretaria del departamento de ventas.

La capacitación sobre los equipos nuevos, la imparte el taller de servicio técnico, de acuerdo con el siguiente cronograma:

Cuadro de control: Capacitación del personal de Ventas			
Nombre del Vendedor	Capacitación		Equipo
	Mes	Año	
Rosario Cortés Rafael A. Chávez	Noviembre	2001	Datacard: 280/9000 e ImageCard 4
Rosario Cortés Rafael A. Chávez	Noviembre	2001	Honeywell: NexSentry 4104 Regulador de 32 bit

6

E. Costo de implementación

El periódico la nación, el financiero, la revista actualidad económica y el diario oficial la gaceta, no se estiman dentro de los costos, pues la empresa tiene suscripción con éstos.

⁶ La fecha de capacitación puede variar a criterio del gerente de Servicio Técnico, sin embargo el mes se debe respetar.

El costo de duplicación de la hoja de trabajo de técnicos, no se considera como costo de esta estrategia, pues actualmente se realiza el mismo proceso para la orden de trabajo actual.

A continuación se presenta el resumen de los costos de implementación de la propuesta.

Resumen presupuestal

Cuadros y molduras sobre la misión	¢46,365.00
Análisis, cambio y modificación de políticas	¢64,651.02
Empastado, fotocopiado e impresión de las políticas	¢4,000.00
Control y evaluación de las políticas	¢21,756.36
Análisis, cambio y modificación de los procedimientos	¢38,650.62
Empastado, fotocopiado e impresión de los procedimientos	¢4,000.00
Control y evaluación de los procedimientos	¢44,818.08
Costo línea directa para dpto Ventas	¢33,620.00
Salario anual Secretaria contratada	¢810,000.00
Presupuesto Total	¢1,067.861.08

Products

Card Personalization

280P Series Card Personalization System



Issue high-quality cards in a low-cost, single-pass operation

[Product Summary](#) | [Features](#) | [Options](#) | [Specifications](#) | [Related brochures](#)

Product

The Datacard® 280P card personalization system lets you issue attractive, durable plastic cards—with your choice of embossed characters, magnetic stripe, smart card personalization, logos, text and bar codes—in a fast, single-pass operation.

The Datacard 280P is a natural for issuing credit, debit and ATM cards or other applications where card durability and appeal are a must—and budget constraints are a reality.

Standard features

- 93-character embossing wheel
- Automatic card feed with 200 card input
- Dual operating mode (online or offline)
- Error checking software with auto-recovery
- RS-232 communications
- 2-line - 40-character message display
- Nine stored formats
- Two automatic card counters
- Exception card capability
- Password access

PITNEY BOWES

Sobre Nosotros



Esto es un tiempo apasionante para Arcos de Pitney. La tecnología de comunicaciones se desarrolla en la velocidad de Internet y la necesidad de negocios soluciones integradas de manejar sus necesidades cada vez más complejas de la mensajería. Ninguna empresa es mejor colocada para responder a esta demanda que Arcos de Pitney - y construimos nuestro propio negocio de modo dramáticos nuevos.

Mire Arcos de Pitney Ahora

De : Correo Medido: Correo y Más

Compruebe del número de caminos(maneras) Pitney los Arcos dirigen muchas innovaciones en comunicaciones.

Premios

Reconocimiento y Premios en los años 1990

- Reconocido por el Servicio estadounidense Postal para entregamiento de tecnología avanzada al mercado - 1999
- Pitney Polly de los Arcos O'Brien honrado con el Cuarto Premio Anual Humanitario de Servicios de Familia Católicos - 1999
- Honrado con Premio de Mando Corporativo del Centro de Acción Voluntario de Medio Fairfield - 1999
- Reconocido por Revista hispana como una de la Cima 100 Empresas para hispanos - 1999
- Gana la sociedad anónima de Laboratorio de Compradores. (BLI), " la Línea de Copiadora Más Excepcional " concede durante dos años consecutivos en hilera - 1998, 1997
- Gana el Premio de Mando Nacional por Organización benéfica Trabajo - 1998
- Gana la C Nacional. Everett Koop Premio de Salud - 1998, 1996
- Reconocido por Revista de MUJER QUE TRABAJA como número tres en " la Cima 25 Empresas Públicas para Mujeres Ejecutivas " - 1998



NexSentry 4104 Regulador
REGULADOR de 32 bit
YA QUE HASTA 4 PUERTAS



NexSentry 4104 Regulador es un regulador de dos puertas que puede funcionar o sea como unidad independiente o sea como la parte de un sistema más grande con reguladores múltiples o sitios, y es ideal para las pequeñas empresas que necesitan un sistema de control de acceso avanzado y para empresas lo que tienen que ampliar una red de control de acceso existente. NexSentry los años 4104 la arquitectura modular permite opciones de diseño de sistema flexibles para la sastrería de soluciones de control de acceso seguras y serias. El apoyo para la proximidad, la raya magnética, el teclado numérico, tecnologías de control de acceso de tarjeta biométricas, y simpáticas permiten para la integración fácil de usos de encargo en cada puerta.

CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES

- Regulador de cuatro puertas para sistemas de control de acceso integrados
- Tecnología Avanzada digital con a bordo Intel ® microprocesador 32 bites para control muy rápido y exacto
- Apoyo para tecnologías de acceso múltiples:
 - Proximidad digital
 - Raya Magnética
 - Tarjeta Simpática
 - Teclado numérico
 - Biometrics
- 5,600 capacidad de titular de tarjeta
- Códigos de NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN PERSONAL independientes

BIBLIOGRAFÍA

Stephen p. Robbins y Mary Coulter (2000). **Administración**. México. Sexta edición. Editorial Prentice Hall Inc. Pág. 4

James A.F. Stoner (1996). **Administración**. México. Sexta edición. Editorial Prentice may-Hispanoamericana. Pág. 7

Harold Koontz y Heinz Weihrich (1994). **Administración**. México. Décima edición. Editorial MacGraw Hill. Pág. 4

Ibid. Pág. 118

Ibid. Pág. 122

Stoner. Op. cit. Pág. 12

Ibid. Pág. 13

Koontz y Heinz. Op. cit. Pág. 462

Stoner. Op. cit. Pág. 13

Fred R. David (1997). **Conceptos de administración estratégica**. México. Quinta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Pág. 4

Francisco Retana (1990). **Planeación estratégica**. Costa Rica. Conocit. Pág. 14

George Steiner (1987). **Planeación estratégica**. México. Octava edición. Editorial continental. Pág. 17

Acckoff Russell (1989). Pág. 15

Retana. Op. cit. Pág. 33

Philip Kotler (1950). **Dirección de mercadotecnia**. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Pág. 59

Jean-Jacques Lambin (1995). **Marketing estratégico**. España. Tercera edición. Editorial McGraw Hill. Pág. 576

William M. Luther (1985). **El plan de mercadeo**. Colombia. Editorial Norma. Pág. 8

William J. Stanton y otros (1999). **Fundamentos de marketing**. México. Undécima edición. Editorial McGraw Hill. Pág. 56

William M. Pride (1982). **Marketing: Decisiones y conceptos básicos**. México. Editorial Interamericana. Pág. 38

William J. Stanton y otros (1996). **Fundamentos de marketing**. México. Décima edición. Editorial McGraw Hill. Pág. 76

<http://www.monografias.com/trabajos/administracion/administracion.shtml>

www.southlink.com.ar/vap/administracion.htm

Stanton (1999). Op. cit. Pág. 58

Ibidem

Michael J. Etzel (1996). Pág. 77

Bruce J. Walker (1999). Pág. 59

Philip Kotler (1993). **Dirección de mercadotecnia**. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Pág. 5