

## Caso: Al fondo de la red

Luis Arnoldo Gómez Sarmiento<sup>1</sup>

### Resumen:

Una pequeña empresa incursiona como proveedor de equipos para redes de voz, video y datos, conformando una cartera de empresas transnacionales y públicas. Pese a esto no logra un nivel de ventas satisfactorio, por lo que su gerente-propietario convoca a una reunión con sus principales colaboradores para analizar la situación competitiva.

El equipo concluye que la estrategia debe partir de una definición del mercado meta, lo cual podría implicar una diversificación de mercados. Se plantean tres soluciones que parten del fortalecimiento de segmentos actualmente atendidos, pero difieren en la necesidad de diversificar el mercado o bien respecto a los nuevos mercados a abordar.

El gerente propietario establece una metodología participativa para la toma de decisiones que permita escoger un solución. Se muestra entonces el liderazgo del gerente para obtener el compromiso de su equipo en la búsqueda de la solución, así como para alcanzar un consenso respecto a la mejor opción estratégica.

**Descriptor:** Mercadeo - Estrategia – Diversificación de mercados – Pymes

### Abstract:

A small company to foray as a supplier of equipment for voice networks, video and data, conforming a portfolio of transnational and public companies. In spite of this he does not obtain a satisfactory level of sales, reason why his manager-proprietor summons to a meeting with his main collaborators to analyze the competitive situation.

The team concludes that the strategy must start off to a definition of the market puts, which could imply a diversification of markets. Three solutions consider that leave from the fortification of segments at the moment taken care of, but differ in the necessity to diversify the market or with respect to the new markets to approach.

The manager settles down a participative methodology for the decision making, that allow to the collaborators to choose a solution. In this moment, is when leadership shows his skills as manager to obtain the commitment of its equipment in the search of the solution, as well as to reach a consensus with respect to the best strategic option.

**Key words:** Marketing - Strategy – Diversification of markets – Small business

<sup>1</sup> Economista. Candidato a Master en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo. Ulacit.  
Correo electrónico: [laqoss@costarricense.cr](mailto:laqoss@costarricense.cr)

## **1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:**

Había sido un día agotador para Alberto Carvalo, gerente y propietario de TELERED. Llegó a su oficina a las 7:30 a.m. y ahora que conducía de regreso a su casa eran ya las 9:25 p.m.; se había quedado hasta tarde con sus principales colaboradores para discutir la situación comercial de la empresa. Antes de la reunión estuvo preocupado, pero ahora estaba esperanzado; creía tener claro cuál era el meollo del asunto y lo repasaba mentalmente, minutos antes de terminar su viaje de regreso:

*Don Alberto- Por supuesto, si seguimos concentrados en unas cuantas transnacionales y con casi el 50% de las ventas en el sector público, no vamos a tener los ingresos continuos y crecientes que necesitamos. Las transnacionales nos compran esporádicamente y con el sector público quedamos dependiendo de los vaivenes de la contratación administrativa. No estamos atacando el mercado, nos hemos quedado preparando licitaciones y visitando los mismos clientes de siempre. Así no vamos a llegar a ninguna parte.*

Tele red inició sus operaciones en 1994, luego de que don Alberto dejara su empleo en una transnacional dedicada a la tecnología informática. El negocio estaba ubicado en Cartago, en las instalaciones de la Incubadora de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Al inicio brindaba soporte técnico para la industria, pero en 1998 cambió su rumbo estratégico y se orientó a la integración de soluciones para redes de voz, video y datos.

El negocio tuvo excelentes resultados: se obtuvieron contratos con el Instituto Costarricense de Electricidad y con transnacionales como Lucent Technologies, Alcatel y Amnet. Ya en año 2000, TELERED se presentaba al mercado como un proveedor de servicios para la industria de alta tecnología y de telecomunicaciones, integrando soluciones de excelencia con el apoyo de proveedores reconocidos internacionalmente.

Don Alberto resolvió entonces adquirir una oficina en un importante centro empresarial al Oeste de San José; con esto quiso dejar claro a sus clientes, proveedores y a sus nueve colaboradores, su deseo de ser grandes en el mercado.

Sin embargo, las ventas mantenían a TELERED rondando su punto de equilibrio y don Alberto tenía claro que la causa principal estaba en la estrategia de mercado. Por eso había convocado la reunión, era indispensable darle a la gestión comercial de TELERED un golpe de timón.

## 2. ANÁLISIS EXTERNO:

Cuatro eran los asistentes a la reunión: don Alberto; Rosaura Montero, ingeniera encargada de las operaciones; Victorino Celso, supervisor de ventas y Sergio Porras, asistente financiero de la gerencia.

Ya eran las seis de la tarde cuando don Alberto inició la reunión. Hizo ver a los asistentes que los había convocado para que pusieran las cartas sobre la mesa y fue él quien empezó planteando lo siguiente:

*Don Alberto- Las dos tendencias tecnológicas más fuertes están muy claras. Por un lado las redes inalámbricas son el futuro de la industria, los fabricantes invierten cada vez más en su desarrollo y perfeccionamiento. Por otro la seguridad informática; cada vez más las empresas, el gobierno y las personas desean proteger sus redes de ataques. Claro, esta es una veta que podemos aprovechar si la Red de Internet Avanzada entra en funcionamiento, ¿qué tenemos al respecto Rosaura?*

*Rosaura Montero- Todo va viento en popa don Alberto; el proyecto cuenta con el refrendo de la Contraloría y al finalizar este año será una realidad. Tal como lo hemos comentado, esto dará fuerza al tele-trabajo, a la tele-enseñanza y al Gobierno Virtual, todo lo cual requiere de redes más robustas y es ahí donde nuestros equipos y nuestra asesoría tendrán grandes oportunidades.*

*Don Alberto- Excelente, otro tema es el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos (T.L.C.); preparé un resumen del Anexo al capítulo trece para que veamos las condiciones que regirán el mercado de telecomunicaciones en Costa Rica.*

Don Alberto repartió cada asistente una hoja con el siguiente texto:

**Resumen del anexo al capítulo 13  
T.L.C. entre Centroamérica y los Estados Unidos**

- a. El I.C.E. permanece como proveedor público y debe ser fortalecido mediante ley de la República. Esta ley debió aprobarse el 31 de diciembre del año pasado, pero aún no ha sido dictaminada por la comisión legislativa a la que fue enviada.
- b. Se consolida la apertura de los servicios de comunicación que actualmente están en el sector privado: televisión, radioemisión, radiolocalización y cable.
- c. Se establecen las fechas en que los diferentes servicios de telecomunicación deben ser abiertos a la competencia:
  - Redes privadas e internet, el 1 de enero del próximo año.
  - Teléfonos celulares, dentro de dos años.
- d. Se establece el principio de universalidad, según el cual todos los proveedores estarán vinculados con las políticas distributivas del Estado.

La conclusión del equipo fue unánime: las tendencias tecnológicas y la consolidación de la Internet Avanzada eran sin duda grandes oportunidades para TELERED. Por otra parte el T.L.C. haría que ingresaran al mercado nuevos proveedores de servicios de telecomunicación que se convertirán en clientes potenciales de TELERED.

Don Alberto, sin embargo, no estaba satisfecho; hizo ver al equipo que estas eran posibilidades en el futuro, que era necesario saber cuál era la situación competitiva actual. Sergio Porras proyectó entonces el siguiente cuadro en la pantalla y luego tomó la palabra:

**TELERED**  
**Matriz Clientes – Producto**  
**(Ventas en dólares del año anterior)**

CLIENTES	PRUEBA Y MEDICIÓN	SOPORTE	SWITCHES <sup>2</sup>	EXTENSION LAN <sup>3</sup>	TOTALES	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Intel	23,005.00	342,036.00	0.00	0.00	365,041.00	41.74%	41.74%
Grupo ICE	268,774.00	0.00	22,995.00	0.00	291,769.00	33.36%	75.11%
Banco Nacional	133,300.00	0.00	0.00	0.00	133,300.00	15.24%	90.35%
Alcatel	29,703.00	0.00	0.00	0.00	29,703.00	3.40%	93.75%
Lucent Technologies	24,167.00	0.00	0.00	0.00	24,167.00	2.76%	96.51%
Abott Laboratorios	0.00	0.00	16,282.00	0.00	16,282.00	1.86%	98.37%
Amnet	0.00	0.00	0.00	11,887.00	11,887.00	1.36%	99.73%
Universidad de C.R.	2,348.00	0.00	0.00	0.00	2,348.00	0.27%	100.00%
<b>TOTALES</b>	<b>481,297.00</b>	<b>342,036.00</b>	<b>39,277.00</b>	<b>11,887.00</b>	<b>874,497.00</b>	<b>100.00%</b>	
Frecuencia relativa	55.04%	39.11%	4.49%	1.36%	100.00%		
Frecuencia acumulada	55.04%	94.15%	98.64%	100.00%			

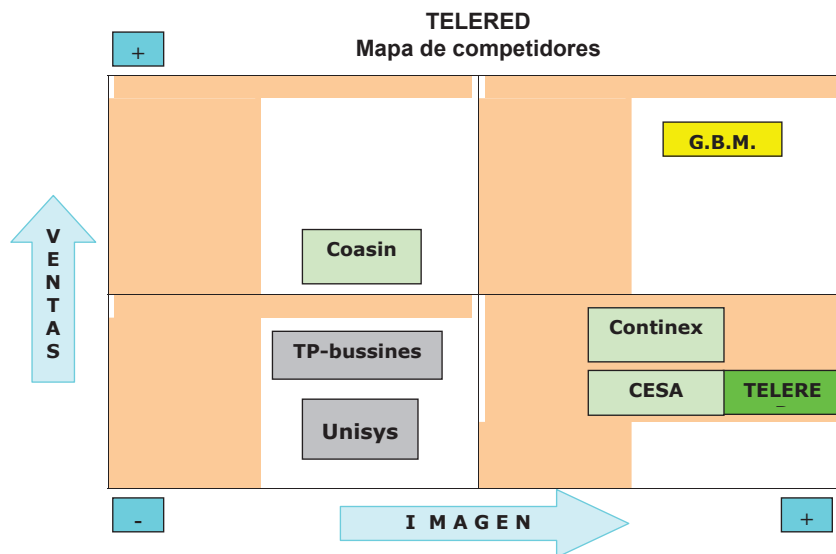
*Sergio Porras- Los números son aplastantes; los ingresos del año pasado dependen prácticamente de tres clientes: Intel, el Grupo ICE y el Banco Nacional representaron más del 90% de las ventas. Eso nos hace vulnerables, perder cualquiera de estos clientes significaría un golpe muy fuerte para nuestras finanzas. Lo mismo sucede con los productos, estamos dependiendo de los servicios de soporte y de la venta de equipos de prueba y medición, casi un 95% de las ventas corresponden a estos productos, pero la venta "switches" y de extensiones de redes "LAN", brindan ingresos totalmente marginales.*

*Victorino Celso- Sí, los datos son correctos, pero recordemos que somos una empresa pequeña, todavía no llegamos al millón de dólares anuales. Además, recuerden los resultados de la encuesta que hicimos a los clientes, ellos también nos ven como una empresa pequeña.*

<sup>2</sup> Dispositivo para la redes de infocomunicación.

<sup>3</sup> Redes de Area Local

Efectivamente, TELERED S.A. había encuestado a un grupo clientes actuales y potenciales respecto a la imagen y a la participación que le atribuían a cada uno de los competidores en el mercado. Como resultado final de ese estudio habían obtenido el siguiente mapa de competidores:



Así, TELERED se desenvolvía dentro un mercado con un líder fuerte en cuanto a participación e imagen: G.B.M., representante de Cisco, con presencia en todo Centro América y con una alta reputación.

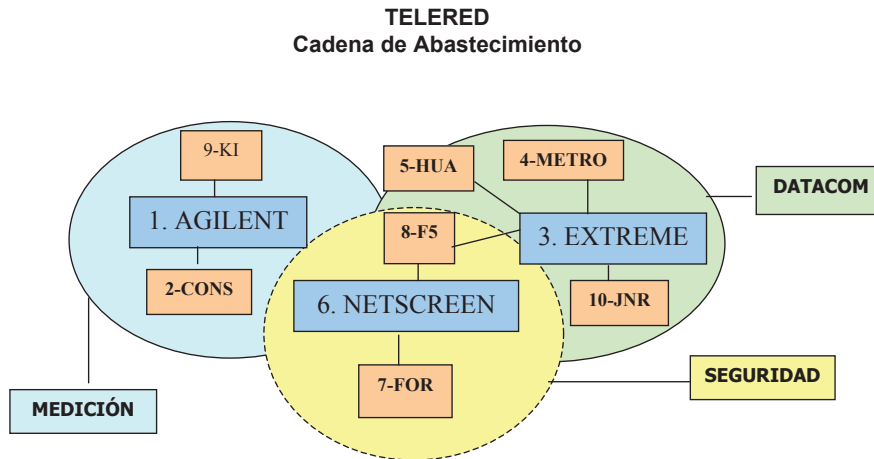
Los clientes visualizaban a TELERED como un seguidor emergente, cuya imagen positiva se basaba en el liderazgo de sus marcas y en la capacidad de asesorar y brindar soporte técnico a través de su equipo de ingenieros.

Por otra parte la empresa contaba con diez proveedores estratégicos, los cuales abastecían sus tres líneas básicas de equipo para la venta:

- Equipos de Prueba y Medición de redes.
- Equipos para la construcción de redes (Datacom)
- Equipos de seguridad informática para la red.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Se refiere a equipo contra correos no deseados (antispam) y paredes de fuego.

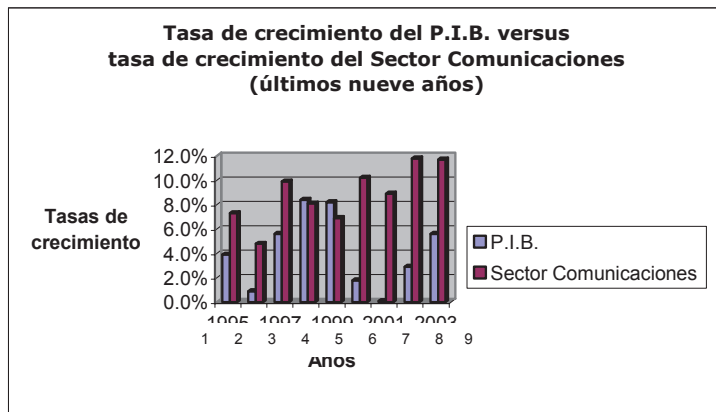
A continuación se presenta la relación proveedor-producto que configura la cadena de abastecimiento de TELERED. Agilent, Extreme y Next Screen juegan un papel central con el complemento del resto de los siete proveedores<sup>5</sup>.



De esta manera TELERED había amalgamado líneas de producto capaces de brindar soluciones integrales a sus clientes. Sin embargo tenía el reto de desarrollar la línea de “Datacom”, que había tenido ingresos muy modestos. Por otro lado, la línea de seguridad no había registrado ninguna venta desde que Extreme fue incorporado como proveedor.

Pero volviendo a la reunión, don Alberto no había recibido con agrado las justificaciones del supervisor de ventas, conectó su computador al proyector y presentó el siguiente cuadro:

<sup>5</sup> Next Screen era un proveedor reciente.



*Don Alberto- Estamos participando en un mercado con una demanda potencial que crece mucho más rápido que la economía costarricense. Esto es una situación propicia para la natalidad de empresas y para el crecimiento de competidores pequeños que podrían asumir una posición competitiva más agresiva. Si no nos movemos ya, vamos a desaprovechar todas las oportunidades que nos brinda este mercado tan dinámico.*

### 3. ANALISIS INTERNO:

Los asistentes tomaron un descanso y unos bocadillos; la primera parte de la reunión había sido fuerte, pero estaban conscientes de las oportunidades y amenazas presentes en el entorno.

Ahora le tocaba a Rosaura Montero presentar su análisis de la gestión interna. Ella venía trabajando en un cuadro de fortalezas y debilidades internas de TELERED, para lo cual utilizo el esquema de la Cadena de Valor. A continuación se muestra el material que repartió al equipo.

**TELERED**  
**Análisis de Cadena de Valor**

PROCESO	CONCLUSIONES:
MERCADERO	<b>DEBILIDAD:</b> Por otra parte TELERED realiza acciones limitadas para lograr posicionamiento de sus servicios en la mente de los clientes actuales y sobre todo de los potenciales.
VENTA	<p><b>DEBILIDAD:</b> La información respecto de clientes, cotizaciones y de la gestión de ventas se encuentra dispersa. Esto dificulta la administración de la cartera. Más bien cada representante cuenta con sus propios métodos para la gestión y para el control.</p> <p>La actual estructura impide que el proceso de ventas sea continuo. Los cuatro ejecutivos deben interrumpir sus contactos con los clientes para dar prioridad a procesos internos tales como propuestas de compleja elaboración, acciones operativas de soporte o de capacitación de clientes.</p> <p>Hay que resaltar que la realización de los ingresos es efectiva, pues la cartera de crédito se muestra sana y bajo control.</p>
DISTRIBUCION	<b>FORTALEZA:</b> La empresa realiza la distribución de forma ágil y efectiva. Aún cuando TELERED puede hacerse cargo de la importación, flete, seguros, nacionalización y entrega del equipo, algunos clientes prefieren hacerse cargo de la importación.
POSTVENTA	<b>FORTALEZA:</b> El soporte técnico posterior a la venta es un punto alto del servicio de la empresa; ningún competidor había podido desarrollar un servicio de 24 horas, lo cual daba una importante oportunidad para aprovechar esta fortaleza de TELERED.
INNOVACION	<b>FORTALEZA:</b> El desarrollo y gestión de proveedores ha permitido establecer relaciones mutuamente beneficiosas y con un poder de negociación balanceado entre las partes. Adicionalmente se ha construido una línea de productos que permite ofrecer soluciones integrales.
COMPRAS	<b>FORTALEZA:</b> Los proveedores son en general de gran excelencia, lo que favorecen entregas oportunas y una verificación expedita de las existencias.
GESTION RECURSO HUMANO	<b>FORTALEZA:</b> Se ha optado por profesionalizar el reclutamiento y selección del personal a través de una empresa especializada. Además TELERED ha dado gran importancia al desarrollo del personal mediante fuertes programas de capacitación y modelos de compensación variable.



#### 4. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS:

La reunión había sido muy fructífera y tal como don Alberto lo había pedido, “todas las cartas habían sido puestas sobre la mesa”. El equipo contaba ahora con una visión compartida de la situación competitiva de TELERED y ese era el mejor punto de partida.

Don Alberto tomó la palabra para cerrar la reunión y convocar una segunda reunión ocho días después:

*Don Alberto- Les agradezco a todos el esfuerzo de esta noche; tenemos ahora el reto de establecer los cursos de acción que nos permitan sacar ventaja de nuestras fortalezas y aprovechar al máximo las oportunidades que el mercado nos brinda. Para tomar esas decisiones les convoco a una nueva reunión en la que espero de ustedes propuestas concretas. Para que no nos extraviemos y regresemos sin perder el alineamiento que hemos alcanzado el día de hoy, les planteo los siguientes objetivos comerciales:*

**Uno: Lograr un crecimiento continuo de las ventas**

**Dos: Aumentar el número de clientes.**

**Tres: Lograr ventas más rentables.**

**Cuatro: Fidelizar los clientes...,**

*...gracias y buenas noches.*

#### 5. ALTERNATIVAS DE SOLUCION:

El día siguiente a la primera reunión, los participantes recibieron un correo de don Alberto que aclaraba las expectativas de la gerencia respecto a la próxima reunión:

<b>De:</b> Alberto Carvalo
<b>Para:</b> Personal clave
<b>Asunto:</b> Próxima reunión

“Buenos días, les agradezco de antemano el trabajo que van a realizar durante la semana. He reflexionado sobre la reunión de ayer y estoy convencido de que cualquier estrategia debe partir de una definición de nuestro mercado meta, de otro modo las acciones quedarían sin foco y podrían ser inútiles. Analizaremos las estrategias que cada uno planteó y escogeremos la más coherente con los objetivos.”

Durante la semana, los responsables del área operativa, financiera y comercial trabajaron por separado en una solución para la situación competitiva de TELERED. Llegada la hora de la reunión, los tres se encontraban preparados para hacer su respectiva exposición. Don Alberto ingresó a la sala de reuniones, saludó y luego se dirigió a todos diciendo simplemente: “adelante, soy todo oídos”.

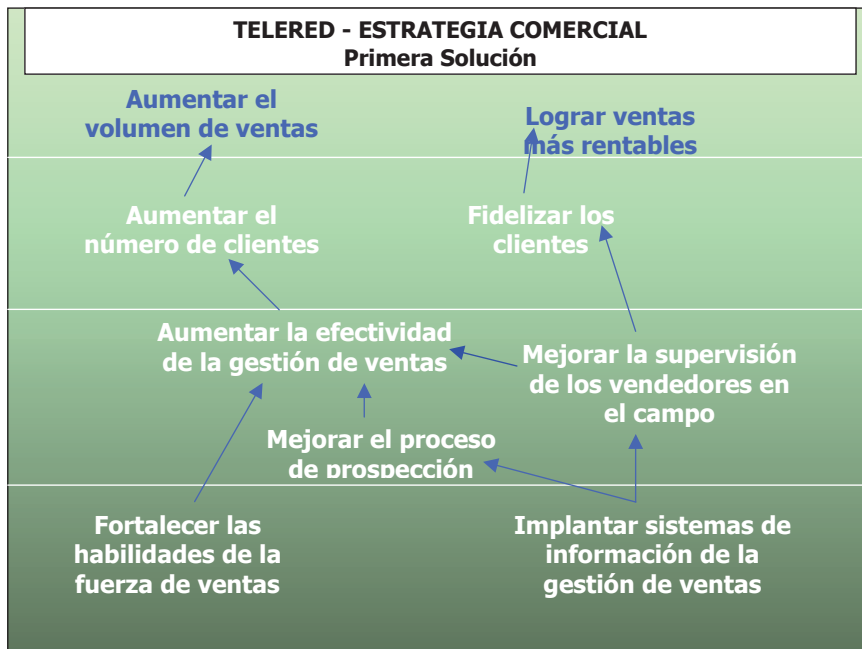
### 5.1. Primera Solución:

Tomó la palabra Sergio Porras -asistente financiero-, hizo ver que el sector público, así como las empresas transnacionales eran excelentes pagadores. A su juicio era un mercado conveniente para la empresa, pero no había suficiente control sobre los vendedores y por eso andaban rondando siempre sobre los mismos clientes.

*Sergio Porras- Si los vendedores buscaran nuevas oportunidades en el sector público y en las empresas transnacionales –sentenció Porras- ese segmento sería suficientemente rentable para la empresa; veamos cuál sería la estrategia.*

Sergio proyectó en la pantalla la siguiente información:

**Mercado meta actual:** Empresas públicas o transnacionales del sector financiero, educación, salud y telecomunicaciones, cuyos centros de decisión de compra estén en el Área Metropolitana. Todas forman parte de los Grandes Clientes de Racsa o bien son atendidos por la Unidad de Servicios Empresariales del I.C.E. Estas empresas tienen asignadas jefaturas o gerencias para la administración de sus sistemas de tecnología de la información.



La estrategia de Porras era sencilla, estaba basada en un fortalecimiento de la administración de ventas, para orientar a los vendedores hacia nuevos clientes en los segmentos que la empresa atendía.

Tal como lo planteaba, la estrategia parecía cumplir los cuatro objetivos estipulados. Sin embargo, Rosaura Montero cuestionó la relación entre “Mejorar la supervisión” y “fidelizar los clientes”, a lo que Porras respondió:

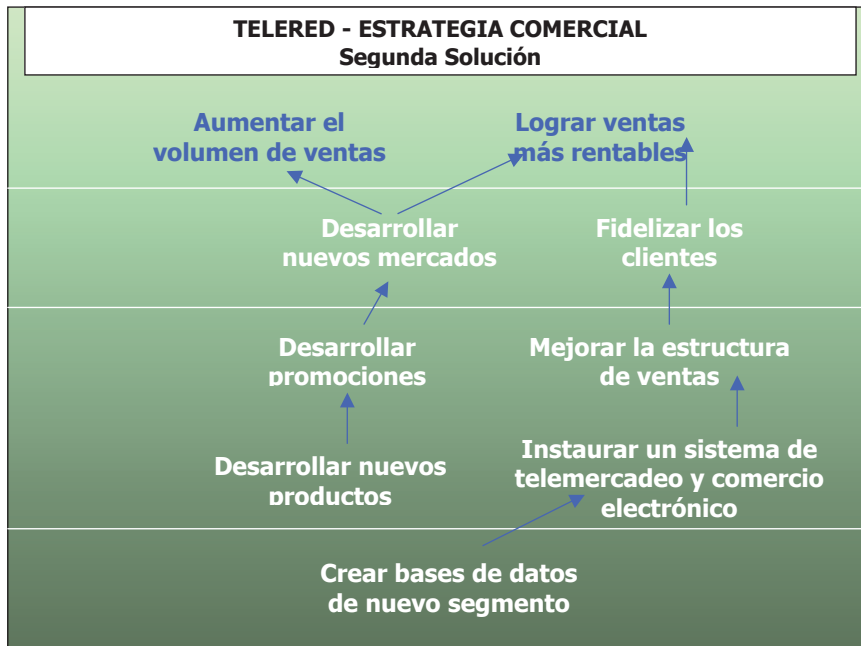
*Sergio Porras- Actualmente los clientes sólo conocen al vendedor, no tienen contacto con otro personal de la empresa. Sin un vendedor se va podemos perder a ese cliente. La supervisión en el campo establece un vínculo adicional con TELERED que favorece la lealtad del cliente.*

## 5.2. Segunda Solución:

Tomó la palabra Victorino Celso, supervisor de ventas. El indicó que los vendedores no tenían tiempo para buscar nuevos clientes, debían dedicar largas horas a elaborar cotizaciones complejas y a brindar soporte técnico. “No tenemos ningún vendedor a tiempo completo” – aseguró Celso.

Además indicó que era necesario ajustar la estructura de ventas para acceder a mercados más amplios, que permitieran un crecimiento continuo de las ventas. Lo explicó presentando lo siguiente en la pantalla:

<p><b>Mercado meta:</b> Mercado meta actual + empresas del sector comercio, financiero, educación y salud, que están ubicadas en el Área Metropolitana y que tienen entre 2 y 10 unidades remotas. Se hallan instaladas fundamentalmente en oficinas y utilizan el servicio Cable-Modem para su conexión. Estas empresas tienen asignado a un encargado sin autoridad formal para la administración de sus sistemas de tecnología de la información o bien subcontratan este servicio a terceros.</p>
---



Nuevamente los cuatro objetivos planteados parecían cumplirse en la solución de Celso. Su posición era consistente en el sentido de que acceder a empresas de menor tamaño implicaba el desarrollo productos acordes al nivel de sus redes de información y por lo tanto más económicos. El telemarketing basado en promociones podía ser la combinación mercadológica más eficiente para llegar a este segmento.

### 5.3. Tercera Solución:

*Rosaura Montero- La propuesta de Porras es más de lo que estamos haciendo y lo que propone Victoria es echar por la borda nuestra reputación de estar en la punta de la tecnología de info-comunicación. Ahora, estoy de acuerdo eso sí con que el mercado actual es insuficiente para hacer crecer nuestras ventas de forma sostenible.*

Rosaura conectó su computadora al proyector y presentó su solución:

**Mercado meta:** Mercado meta actual + empresas del sector comercio, industrial, financiero, educación y salud, cuyas oficinas centrales están ubicadas en el Área Metropolitana, y que tienen entre 11 y 50 unidades remotas. Estas empresas utilizan servicios de Cable-Modem para sus conexiones, o bien forman parte del grupo de Grandes Clientes de Racsa. La administración de sus sistemas de información está asignada a una jefatura o a un encargado sin autoridad formal.



## **6. ESCOGENCIA DE LA SOLUCION:**

“Excelente compañeros”- dijo don Alberto. Todos habían tomado en serio el trabajo encomendado y era el momento de escoger una de las opciones planteadas.

Don Alberto tomó un marcador y escribió lo siguiente en la pizarra:

- 1–No aporta nada al cumplimiento del objetivo**
- 2–El aporte para cumplir el objetivo es leve.**
- 3–El aporte para cumplir el objetivo es medio.**
- 4–El aporte para cumplir el objetivo es amplio.**
- 5–El aporte para cumplir el objetivo es total.**

Luego pidió a los participantes que calificaran el aporte que cada una de las tres estrategias brindaba al cumplimiento de cada uno de los cuatro objetivos planteados al final de la primera reunión. Para esto debían utilizar la escala que había sido anotada en la pizarra.

Al inicio las calificaciones brindadas reflejaban el deseo de cada uno de los participantes de que su opción fuera elegida; sin embargo el manejo que hacía don Alberto de la participación, hizo que poco a poco se olvidaran de obtener el crédito de la solución y que se concentraran en buscar la mejor opción para TELERED.

Al haber cuatro objetivos y tres soluciones, se requería llegar al consenso respecto a doce calificaciones. Don Alberto pedía a cada uno que diera su calificación para una combinación específica de objetivo y solución. Cuando conocía cuál era el valor más alto y el valor más bajo otorgado, trataba de obtener un consenso poniendo su propia calificación, utilizando para esto sus propios argumentos o bien reforzando los puntos de vista de otros para obtener el consenso.

Las calificaciones de consenso las iba registrando en una matriz con los comentarios que justificaban tal calificación. La versión final de la matriz es la siguiente:

**TELERED**  
**Matriz de Decisión**

<b>OBJETIVOS / SOLUCIONES</b>	<b>1. Crecer de forma continua</b>	<b>2. Aumentar el número de clientes</b>	<b>3. Lograr ventas más rentables</b>	<b>4. Fidelizar la cartera de clientes</b>	<b>TOTAL</b>
1. Permanecer en los segmentos de mercado actuales, fortaleciendo la prospección de nuevos clientes y los sistemas de supervisión y control de la gestión de ventas.	Las empresas transnacionales y el sector gobierno tienen necesidades crecientes respecto a sus redes de telecomunicación; sin embargo en el sector público los vaivenes políticos pueden limitar la continuidad de las ventas. <b>CALIFICACIÓN 3</b>	Quedan pocas transnacionales e instituciones de gobierno por abordar. Es de esperar que aumente el número de clientes pero no en gran cantidad. <b>CALIFICACIÓN 2</b>	Las transnacionales son excelentes pagadoras, pero venderles es costoso porque se tienen que hacer múltiples demostraciones. En el sector gobierno los carteles se definen muchas veces por precio. <b>CALIFICACIÓN 3</b>	Contar con pocos clientes permite atenderles de mejor forma, conocer mejor sus necesidades y establecer una relación de socios. <b>CALIFICACIÓN 4</b>	<b>11</b>
2. Incursionar en un segmento de mercado de empresas pequeñas y medianas, desarrollando una nueva línea de productos y utilizando el telemercado y las promociones como variables clave.	Acceder a un mercado masivo puede significar un crecimiento sostenible de las ventas, ya que el parque empresarial de empresas pequeñas y medianas es de miles de empresas en el país. <b>CALIFICACIÓN 4</b>	El aumento en el número de clientes sería notorio. El uso de promociones atraería a pequeñas empresas que empiezan a tomar conciencia de implementar o fortalecer sus redes <b>CALIFICACIÓN 5</b>	El uso de promociones, el desarrollo de nuevos productos y nuevos proveedores, así como el costo de administración de una cartera más amplia, implican ventas menos rentables que las actuales <b>CALIFICACIÓN 1</b>	La empresa entrará a un segmento que guía su decisión de compra en el precio; es probable que la cartera resultante sea menos fiel que la actual <b>CALIFICACIÓN 1</b>	<b>12</b>
3. Incursionar en un nuevo segmento de empresas grandes de carácter local o regional, mediante publicidad en medios especializados, la creación de un depto. de soporte técnico y la especialización de la fuerza de ventas.	Se accede a un segmento con capacidad de pago y mayor conciencia de su necesidad fortalecer sus redes. <b>CALIFICACIÓN 4</b>	Es factible aumentar el número de clientes en forma importante, aunque en forma menos masiva que en la solución 1. <b>CALIFICACIÓN 4</b>	Al tener estos clientes mayor conciencia respecto al fortalecimiento de sus redes, están dispuestos a pagar un precio que les garantice las especificaciones y el nivel de servicio que requieren. <b>CALIFICACIÓN 4</b>	La creación del depto. de soporte con servicio las 24 horas será un valor que fidelizará la cartera actual y potencial. <b>CALIFICACIÓN 5</b>	<b>17</b>

La construcción de esta matriz generó consenso alrededor de la tercera solución. Don Alberto lo resumió de la siguiente manera:

*Don Alberto- "Parece que hemos llegado a una conclusión simple: "no podemos quedarnos haciendo más de lo mismo, pero tampoco debemos malbaratar nuestro conocimiento técnico ni el liderazgo tecnológico de nuestros proveedores en un segmento que basa su decisión de compra en el precio. Nuestro nuevo mercado es el de las grandes empresas locales y regionales que valoren el esfuerzo que haremos en brindarles un servicio a tiempo y a destiempo."*

**7. PLANES DE ACCION:**

No había tiempo que perder, don Alberto se sentía seguro de la solución escogida y quería poner manos a la obra. Enlistaron entonces las áreas generales de acción para establecer las actividades concretas que debían desarrollarse tanto en término de plazos como de responsables.

**TELERED  
Planes de Acción**

AREAS	ACCIONES	Respon- sables	SEMANA NÚMERO...										
			42	43	44	45	46	47	48	49	50		
Base de datos	-Validar perfil de mercado meta	Carvalo	■										
	-Establecer fuentes de información	Celso		■									
	-Levantar datos				■	■							
	-Actualización vía telefónica					■	■						
Publicidad	-Contratar asesoría en comunicación	Carvalo						■	■				
	-Establecer presupuesto	Porras								■	■		
Fuerza de ventas	-Definir metas de ventas	Carvalo	■										
	-Definir ingenieros vendedores	Celso	■										
	-Capacitar en técnicas de ventas			■	■								
Soporte técnico	-Definir ingenieros para soporte	Montero	■										
	-Establecer procedimientos y roles			■	■								
	-Verificar necesidad de equipos					■							
	-Capacitar ingenieros de servicio						■	■					