

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO Y VENTAS PARA LA UEN DE  
TELECOMUNICACIONES DE ELÉCTRICOS DEL VALLE S.A, PARA SER  
EJECUTADO EN LAS CIUDADES DE MEDELLÍN,  
BUCARAMANGA E IBAGUÉ.**

**HERNAN MAURICIO ALOMIA ALDANA**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2010**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO Y VENTAS PARA LA UEN DE  
TELECOMUNICACIONES DE ELÉCTRICOS DEL VALLE S.A, PARA SER  
EJECUTADO EN LAS CIUDADES DE MEDELLÍN,  
BUCARAMANGA E IBAGUÉ.**

**HERNAN MAURICIO ALOMIA ALDANA**

Proyecto de Grado modalidad pasantía presentado al comité de la Facultad  
de Ciencias Económicas y Administrativas de la  
Universidad Autónoma de Occidente.

**Director:  
Dr. EDGAR JOSE VELASCO  
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2010**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Ingeniero Industrial.

**EDGAR JOSÉ VELASCO**

**Director**

---

**JURADO**

Santiago de Cali, Noviembre de 2010

## RESUMEN

En este informe se expone un plan estratégico de mercadeo y ventas para la UEN de telecomunicaciones de Eléctricos del Valle S.A, para ser ejecutado en las ciudades de Medellín, Bucaramanga e Ibagué para lograr incrementar las ventas de productos de telecomunicaciones que ofrece la compañía.

Eléctricos del Valle S.A es una compañía con 42 años de experiencia en el sector del comercio de productos eléctricos y de telecomunicaciones, actualmente es líder en el suroccidente colombiano, posee más de 120 empleados, 4 sedes a nivel nacional ubicadas estratégicamente en Cali, Bogotá, Pereira y Barranquilla, factura alrededor de \$30.000 millones de pesos al año, su posicionamiento en el mercado es fuerte por sus inventarios, distribuciones, calidad de sus productos y precios competitivos. La compañía posee seis (6) UEN divididas así: construcción, subdistribución, ingeniería, call center, industria y telecomunicaciones.

La realización del plan estratégico de mercadeo, surge de la necesidad de incrementar las ventas de la UEN de telecomunicaciones que durante los últimos 2 años han venido experimentando un decrecimiento en las ventas en contraste con años anteriores, esto motivado por diferentes factores externos como la crisis económica mundial que a su vez desaceleró la inversión de nuestro país, la lenta recuperación en el primer semestre de 2010, la ley de garantías durante el primer semestre, las relaciones comerciales con países vecinos, entre otros, de igual forma la falta de planeación estratégica y políticas de mercadeo de la compañía no han permitido hacer frente a dichas amenazas. Para lograr desarrollar este plan estratégico de mercadeo y ventas en coherencia con la misión y visión de la compañía se formularan estrategias derivadas de análisis que permitirán cumplir con los objetivos de la compañía y de la UEN orientados a afianzar el liderazgo actual en el mercado.

Las razones que justifican el plan estratégico de mercadeo y ventas en las ciudades objetivo son el resultado de análisis por medio de fuentes secundarias. Se realizaran trabajos de campo que permitirán encontrar oportunidades de negocio y nuevos clientes que en el tiempo consolidaran a la compañía como un proveedor estratégico de suministros eléctricos y de telecomunicaciones en mercados donde antes no se tenía presencia. En este orden de ideas la ciudad Bucaramanga presenta en la actualidad un crecimiento importante en infraestructura posee 35 firmas de ingeniería, 6 clínicas y hospitales privados, 2 cajas de compensación familiar, mas de 7 universidades, una Electrificadora (ESSA), además encontramos muy cerca de esta capital la refinería de ECOPETROL. Ibagué aunque es un mercado con crecimiento lento, posee una planeación en inversión privada y publica ambiciosa, cuenta con más de 24 firmas de ingeniería eléctrica como de telecomunicaciones, posee 3 clínicas y hospitales privados de los cuales 2 tienen proyectos de expansión, 6 universidades

potenciales, 1 caja de compensación familiar, 1 entidad que se dedica al mantenimiento del alumbrado Público (Infibagué), 3 constructoras con proyectos de vivienda, 1 proyecto de parque logístico, su cercanía con el valle y la compañía sería una gran ventaja por el costo de los fletes. Medellín es una ciudad capital importante a nivel nacional, se plantean negocios en la parte pública y privada, sin embargo existen obstáculos para el desarrollo del plan que dificultan la penetración de la compañía en dicho mercado, el regionalismo el uno de ellos, por ejemplo, la gente al momento de invitar a participar en la cotizaciones y la competencia local que ofrece mejores precios, sin embargo en esta ciudad están radicadas las TELCOS mas grandes del país como UNE, EPPM, EDATEL, GLOBAL CROSSING que realizan sus inversiones por licitaciones publicas. En conclusión los mercados en análisis son potenciales para ofrecer desde el punto de vista de clientes permanentes y proyectos a desarrollar.

Lo novedoso de este plan estratégico de mercadeo consiste en las estrategias que se realizaran para lograr penetrar y comercializar este tipo de suministros en los mercado objetivo, estrategias de publicidad y especificación de marcas, otras de alto valor agregado a un precio justo, estrategias de precio dirigidas al mercado corporativo que fortalecerán sus presupuestos y programas de reducción de costos, eventos y promociones mensuales de productos, etc.

El plan estratégico de mercadeo involucra a seis (6) personas del Departamento de telecomunicaciones y tendría una duración de 45 días, 15 días por cada ciudad y el presupuesto total es de **\$32'086.434**, y se espera vender alrededor de \$150 millones de pesos en las 3 ciudades al implementarlo, después de esto las ventas en estas ciudades deben estabilizarse de manera mensual.

En conclusión, el análisis de la situación actual de la economía colombiana, del sector telecomunicaciones y de la compañía permitieron detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el desarrollo del plan estratégico de mercadeo y ventas, además se identificaron proyectos, clientes potenciales y oportunidades de negocio, ya definido esto, las estrategias de producto, publicidad, servicio entre otras estarán orientadas a penetrar y desarrollar las ciudades objetivo, de esta forma se facilita de manera estratégica la posibilidad de incrementar las ventas de acuerdo al objetivo general del plan estratégico de mercadeo y ventas enfocado a los mercados potenciales y atractivos como Bucaramanga, Ibagué y Medellín.

## GLOSARIO

	pág.
RESUMEN	4-5
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
2. OBJETIVOS	19
2.1 Objetivo General	19
2.2 Objetivos específicos	20
3. ANTECEDENTES	20-16
4. JUSTIFICACIÓN	20-18
5. MARCO DE REFERENCIA	20
5.1 Titulo	20
5.2 Marco Teorico	20
5.3 Marco Conceptual	20
5.3.1 Plan estratégico de mercardeo	20
5.3.2 Mercadeo estratégico	20
5.3.3 Marketing Mix	20
5.3.4 Investigación de Mercados	20
5.3.5 Plan de acción	20
5.3.6 Estrategia	21
5.3.7 Telecomunicaciones	21
5.3.8 Material eléctrico	21
5.3.9 Material de telecomunicaciones	21
6.METODOLOGIA	24
6.1 Tipo de investigación	22
6.2 Diseño de la investigación	25-24
7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	25
7.1 Reseña	25
7.2 Misión	26
7.3 Visión	25
7.4 RESEÑA DEL DEPARTAMENTO DE TELECOMUNICACIONES	26
7.4.1 Misión del departamento de telecomunicaciones	26
7.4.2 Visión del departamento de telecomunicaciones	26

7.4.3 Objetivo general departamento de telecomunicaciones	26
7.4.4 Objetivos específicos departamento de telecomunicaciones:	26-27
<b>8. (PRIMER OBJETIVO ESPECIFICO)</b> Realizar un diagnostico interno de la compañía para detectar las debilidades y fortalezas en las ventas y productos actuales con los que se cuenta para realizar el plan estratégico de mercadeo y ventas en las ciudades de Medellín, Ibagué y Bucaramanga.	28
<b>8.1. ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA</b>	28
8.2 CLIENTES	31
8.3 COMPETENCIA	32
8.3.1 Medellín	33
8.3.2 Ibagué.	34
8.3.3 Bucaramanga	34
8.4 ANÁLISIS INTERNO (MATRIZ EFI)	35
8.1.1 Peso.	35
8.1.2 Calificación.	35
<b>8.5. ANÁLISIS DE PRODUCTOS DE TELECOMUNICACIONES</b>	38
8.5.1 Descripción, ciclo de vida y estacionalidad de productos	38
8.5.1.1 Fibra Óptica	388
8.5.1.2 Cableado estructurado	38
8.5.1.3 Ups (Sistema ininterrumpido de potencia).	39
8.5.1.4 Cable Coaxial	39
8.5.1.5 Equipos Activos	39
<b>9. (SEGUNDO OBJETIVO ESPECIFICO)</b> Identificar y analizar el entorno político, económico, social, de competidores, del sector, categorías y clientes potenciales a nivel nacional como en las ciudades objetivo, para detectar oportunidades y amenazas que puedan facilitar o disminuir riesgos en el desarrollo del plan estratégico de mercadeo y ventas.	40
<b>9.1 CLIMA Y ENTORNO NACIONAL</b>	40
<b>9.2 ANÁLISIS EXTERNO (Matriz EFE)</b>	42
9.2.1 Macroentorno.	42

9.2.2 CRECIMIENTO DE LAS CATEGORÍAS	44
9.2.3. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ELÉCTRICOS Y DE TELECOMUNICACIONES	45
9.2.4 ANÁLISIS DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES EN COLOMBIA	46
9.2.5 ANÁLISIS DEL SECTOR (MICHAEL PORTER)	52
9.2.5.1. Amenaza de nuevos competidores	522
9.2.5.2. Rivalidad de los competidores	53
9.2.5.3. Poder de negociación de los proveedores	54
9.2.5.4. Poder de negociación de los compradores	55
9.2.5.5 ANALISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA	56
9.2.5.5.1 Matriz de perfil competitivo	60
<b>10. (TERCER OBJETIVO ESPECIFICO)</b> Identificar tendencias o demanda potencial de suministro de telecomunicaciones en Medellín, Bucaramanga e Ibagué, para cuantificar y determinar la viabilidad del desarrollo del plan estratégico de mercadeo y ventas	61
10.1 POTENCIAL DEL MERCADO Y PRESUPUESTO DE VENTAS	61
<b>11. (CUARTO OBJETIVO ESPECIFICO)</b> Detectar las posibles oportunidades de inversión por parte de filiales de grandes clientes en Bucaramanga, Ibagué y Medellín y las cuales desean instalar nuevas sedes en estos mercados objetivos.	63
11.1 ANALISIS Y SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	63
11.1.1 TRABAJO DE CAMPO 1	64
11.1.2 TRABAJO DE CAMPO 2	64
11.1.3 TRABAJO DE CAMPO 3	65
<b>12. (QUINTO OBJETIVO ESPECIFICO)</b> Describir las actuales y establecer las nuevas estrategias en precios, servicios, servicios, comunicación, de ventas y prospección a desarrollar en las ciudades donde se hace en el hoy presencia y en las futuras ciudades objetivo.	65
12.1 ANALISIS DE MERCADOTECNIA O MARKETING MIX	665
12.2 VARIABLES	66
12.2.1 Precio	66
12.2.2 Producto	67



12.2.3 Plaza	68
12.2.4. Logística	68
12.2.5. Empaque y embalaje.	68
12.3. PROMOCIÓN	69
12.3.1 Promoción	
12.3.2 Publicidad.	69
12.3.3 Ventas	70
13. <b>(SEXTO OBJETIVO ESPECIFICO)</b> Describir las actuales y establecer las nuevas estrategias en precios, servicios, servicios, comunicación, de ventas y prospección a desarrollar en las ciudades donde se hace en el hoy presencia y en las futuras ciudades objetivo.	70
13.1 Matriz DOFA	71
13.1.1 Estrategias DA, FO, DO, FA	72-73
13.2. FORMULACION DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING.	74
13.2.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO	74
13.2.2 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	74
13.2.3 Promoción de puntos acumulables	75
13.2.4 Promociones de productos AMP mensualmente	75
13.2.5 Bonos compensacionales para vendedores	76
13.2.6 Uniprise (Commscope).	76
13.3. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	76
13.3.1 Publicidad impresa	76
13.4 ESTRATEGIAS DE SERVICIOS	77
13.5 ESTRATEGIA DE VENTAS Y PROSPECTACIÓN	77
13.5.1 Investigación de Mercados	77
13.5.2 Clientes o Prospectos.	78
13.5.3 Proveedores	78
13.5.4 Competencia	78
13.5.5 Acompañamiento Comercial	78
13.5.6 Desarrollo de proyectos propios	78
14. PLAN DE ACCIÓN	79
15. DOCUMENTOS FINANCIEROS	80
16. INDICADORES	83
17. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
17.1 Conclusiones	87
17.2 Recomendaciones	88
BIBLIOGRAFIA	89

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Ventas departamento. de telecomunicaciones agencia Cali	29
Tabla 2. Variación porcentual 2008-2009	30
Tabla 3. Matriz EFI	36
Tabla 4. Matriz EFE	43
Tabla 5. Matriz Dofa	71
Tabla 6. Telecomunicaciones en Colombia	47
Tabla 7. Número de Líneas de telefonía fija por operador y participación en el mercado colombiano	48
Tabla 8. Número de abonados por categoría prepago, pospago y participaciones en el cuarto trimestre de 2008	49
Tabla 9. Suscriptores al servicio de Internet	50
Tabla 10. Municipios con mayor penetración de suscriptores de accesos.	51
Tabla 11. Matriz de Perfil competitivo	60
Tabla 12. Plan de acción	79
Tabla 13. Costo de Ventas plan estratégico de Mercadeo	83
Tabla 14. Indicadores de gestión	84

## LISTA DE GRAFICOS

	<b>pág.</b>
Grafico 1. Ventas departamento de telecomunicaciones agencia Cali	29
Grafico 2. Variación porcentual 2008-2009	30
Grafico 3. Organigrama de Eléctricos del Valle S.A	86

## INTRODUCCIÓN

Eléctricos del Valle S.A es una compañía Caleña con 42 años de trayectoria en el mercado, pertenece al sector de la comercialización de suministros eléctricos y de telecomunicaciones, actualmente es el líder del sector en el suroccidente colombiano. En el 2.008 Eléctricos del Valle S.A experimentó un crecimiento importante en sus ventas debido al crecimiento de la inversión extranjera como también diversos sectores de la economía, como por ejemplo la construcción. En contraste a lo anterior, el 2.009 fue un año de dificultades para la compañía reflejando números preocupantes en sus ventas y liquidez motivado por el crecimiento en la rotación de cartera y la disminución de la facturación de ventas. La incertidumbre producto de la crisis económica mundial, además de las difíciles relaciones con la política exterior de Colombia con países vecinos son algunas de las causas que han influido en gran medida al anterior diagnóstico interno.

La compañía maneja una fuerza de ventas de 30 personas aproximadamente y se organiza por unidades estratégicas de negocio que atienden a los diferentes sectores económicos (construcción, ingeniería, subdistribución, telecomunicaciones e industria), esta fuerza de ventas vio perjudicadas sus ventas ya que los proyectos y compras de sus clientes disminuyeron sustancialmente durante el 2009.

La UEN Telecomunicaciones no fue ajena a estas dificultades, durante el 2009 las ventas disminuyeron en un 33% (Tabla 1) (Grafico 1) y los clientes más significativos vieron disminuidas sus compras por la falta de proyectos nuevos y la reducción en sus presupuestos a ejecutar.

Para hacer frente a esta situación, Eléctricos del Valle S.A decidió diseñar un plan estratégico de mercadeo para la UEN de Telecomunicaciones, esto con el objetivo de desarrollar estrategias que permitan incrementar las ventas del departamento. Para lograr dicho plan es necesario realizar investigación de mercados basado en trabajos que a su vez permitirá detectar oportunidades de negocio como también clientes con potencial de compra, todo lo anterior buscando la viabilidad económica para desarrollar el plan estratégico de ventas.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La gran dinámica en la demanda de suministros de telecomunicaciones por parte de las empresas y diversos sectores económicos en Colombia ha generado un mayor número de competidores en el suroccidente de Colombia. Durante los 40 años de la compañía se vienen atendiendo diferentes sectores de la economía local como industria, gobierno, ingeniería, construcción, etc, en la actualidad el mercado es o ha sido atendido en su totalidad por la empresa, sin embargo la desaceleración económica en 2009, la reactivación lenta que se viene experimentando en 2010 y la creciente competencia de este tipo de suministros, han hecho que las ventas en la unidad de telecomunicaciones de Eléctricos del Valle S.A presenten una disminución significativa durante en el ultimo año y medio. Como consecuencia de todo esto, los clientes atendidos actualmente por la compañía redujeron las inversiones de mantenimiento, ampliación y construcción de nuevas plantas, sedes, etc. Por esta razón la UEN de telecomunicaciones quiere explorar nuevas ciudades que presentan un gran desarrollo económico durante los últimos años (Bucaramanga, Medellín e Ibagué) buscando nuevas oportunidades de negocios principalmente en sectores gubernamentales, petroleros, educación, entre otros, los cuales realizan inversiones en este tipo de suministros

### **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué debe hacer Eléctricos del Valle S.A para incrementar las ventas en la Unidad estratégica de negocios (UEN) de Telecomunicaciones en los nuevos mercados de Bucaramanga, Ibagué y Medellín, dentro del desarrollo de nuevas estrategias corporativas?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico de mercadeo y ventas que le permita a Eléctricos del valle S.A detectar oportunidades y así mismo incrementar las ventas en la comercialización de suministros de telecomunicaciones en nuevos mercados como Medellín, Bucaramanga e Ibagué.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Realizar un diagnostico interno de la compañía para detectar las debilidades y fortalezas en las ventas y productos actuales con los que se cuenta para realizar el plan estratégico de mercadeo y ventas en las ciudades de Medellín, Ibagué y Bucaramanga.
2. Identificar y analizar el entorno político, económico, social, de competidores, del sector y clientes potenciales a nivel nacional como en las ciudades objetivo, para detectar oportunidades y amenazas que puedan facilitar o disminuir riesgos en el desarrollo del plan estratégico de mercadeo y ventas.
3. Identificar tendencias o demanda potencial de suministro de telecomunicaciones en Medellín, Bucaramanga e Ibagué, para cuantificar y determinar la viabilidad del desarrollo del plan estratégico de mercadeo y ventas.
4. Detectar las posibles oportunidades de inversión por parte de filiales de grandes clientes en Bucaramanga, Ibagué y Medellín y las cuales desean instalar nuevas sedes en estos mercados objetivos.
5. Describir las actuales y establecer las nuevas estrategias en precios, servicios, servicios, comunicación, de ventas y prospección a desarrollar en las ciudades donde se hace en el hoy presencia y en las futuras ciudades objetivo.
6. Incrementar las ventas en un 10% de manera progresiva en el departamento de telecomunicaciones de Eléctricos del Valle S.A por medio de un plan estratégico de mercadeo a desarrollarse en las ciudades de Bucaramanga, Ibagué y Medellín a finalizar el 2 semestre de 2010.

### 3. ANTECEDENTES

Después de 40 años de trayectoria y un fuerte posicionamiento en el mercado regional, además de un reconocimiento en la comercialización de productos eléctricos en la región, Eléctricos del Valle S.A posee debilidades que han ocasionado que además de la disminución en las ventas durante el año 2009 y principios de 2010, experiencia no vivida en años anteriores. Múltiples factores como la falta de investigación de nuevos mercados, un departamento de mercadeo, estrategias de comunicación y promoción, altos gastos representados en personal y fletes, como también la falta de negociadores capacitados en el departamento de compras, han generado que la compañía actualmente se encuentre en un escenario de iliquidez y un aumento en la rotación de la cartera por cobrar.

Financieramente la compañía en el 2009 presentó una variación en los rubros financieros, la cartera presentó una rotación de 73 días, a comparación de 2008 la cual fue de 47 días, esto indica que los clientes han aumentado los días de pago a la compañía perjudicando enormemente los pagos a nuestros proveedores y obligaciones internas. Las ventas a crédito de Eléctricos del Valle S.A fueron de \$15'691.290.538 y las ventas totales fueron de \$21.579'658.065 una variación del 12,11% con respecto al 2008 que alcanzaron \$24.554'178.015, estaríamos hablando de alrededor de un 70% de financiamiento de las ventas, un porcentaje muy alto ya que no serian efectivas al momento de las compras, a esto aumentándole que las políticas de crédito a clientes permiten un máximo de 30 días para el pago de las facturas. Otra cifra interesante son las devoluciones de mercancía presentadas por los clientes, durante el 2009 los cambios en los materiales adquiridos por clientes que tienen crédito en la compañía por diversos factores llegaron a una cifra de 1.223'436.867 y las devoluciones totales de mercancía fueron de 1.090'301.900, un 84,90% de las devoluciones fueron realizadas por clientes que poseen crédito con la compañía, lo que significa que dentro de los procesos misionales se presentan bastantes errores y problemas de asesoría al momento de realizar la labor comercial, como resultado de esto la compañía se perjudica en la radicación de facturas como su posterior cobro, también se ocasionan costos de reprocesos comerciales de despacho, almacenamiento, contables, logísticos, entre otros.

Los inventarios al finalizar 2009 es otro rubro significativo, la mercancía no fabricada por la compañía esta avaluada alrededor de 4.586'610.018, esto significa que la compañía presenta un alto stock para la entrega inmediata de productos, esto desde el punto de vista comercial y financiero es una ventaja competitiva frente a las demás competencias directas de la empresa ya que al momento de evaluar, los clientes evalúan que el material esté en stock para entrega inmediata.

La falta de unos objetivos claros acompañados de la falta de planeación estratégica, ha ocasionado que la compañía no tenga una visión del rumbo a seguir en el futuro. Actualmente Eléctricos del Valle S.A es una compañía certificada por la norma de calidad ISO 9001:2008 o sistema de gestión de calidad la cual permitirá fortalecer los procedimientos y procesos actuales lo cual fortalecerá la planificación y estrategias en el logro de los objetivos corporativos.



#### 4. JUSTIFICACIÓN

El objetivo de este plan estratégico de mercadeo y ventas para la UEN de telecomunicaciones es analizar los mercados de Bucaramanga, Medellín e Ibagué los cuales actualmente se encuentran desatendidos por Eléctricos del Valle S.A y no hay presencia por parte de un punto de venta. Para este plan estratégico se hace necesario un diagnostico general preliminar de las ciudades objetivo, un diagnostico actual de la compañía, un análisis del sector telecomunicaciones a nivel nacional y en las ciudades objetivo, estrategias y un plan de acción donde se puedan evaluar y controlar el plan estratégico.

Para que este plan estratégico de mercadeo y ventas se convierta en una gran herramienta, es necesario realizar un análisis global del macroentorno Colombiano, un análisis del sector telecomunicaciones, al igual que otras variables, esto con el ánimo de disminuir las debilidades y amenazas arrojadas por la DOFA y convertirlas en fortalezas y oportunidades. También debemos resaltar las pocas experiencias que tiene Eléctricos del Valle S.A en el desarrollo de estos nuevos mercados, a primera vista ponen a la compañía en una desventaja competitiva, esto conlleva a diseñar este plan estratégico con el fin de implementar y desarrollar estrategias innovadoras evitando al mínimo los riesgos que llevan explorar un nuevo mercado. Por parte de los directivos, la decisión de ingresar a estos mercados por medio de su departamento de telecomunicaciones deben elaborar un máximo de estrategias y acciones de tal manera que puedan alcanzar no solamente el objetivo económico sino afianzar la empresa en el mercado eléctrico nacional.

Lo novedoso de este plan estratégico de mercadeo consiste en las estrategias que se realizaran para lograr penetrar y comercializar este tipo de suministros en los mercados objetivo, estrategias de publicidad y especificación de marcas, las cuales buscan aprovechar las oportunidades y campos de acción que abren las ciudades en crecimiento, reuniendo a posibles clientes que están interesados en suministros de telecomunicaciones de alto valor agregado a un precio justo, Estrategia de precio dirigida al mercado Corporativo que fortalecerán sus presupuestos, programas de reducción de costos.

Dentro de los beneficios para Eléctricos del Valle S.A se pueden encontrar, afianzar las fortalezas que actualmente existen, como lo es la variedad de proveedores en este tipo de suministros, trayectoria en el mercado eléctrico en el suroccidente colombiano, precios competitivos, distribuciones exclusivas, consiste en detectar los proyectos que se realizarán dentro de los mercados, la creación de nuevas estrategias donde nuestros clientes obtendrán de manera precisa todo

el portafolio de productos y servicios actuales, implementación de programas mercadeo y servicio al cliente. Este tipo de proyectos se plantean como novedosos desde el punto de vista actual de la compañía donde no se cuenta con planeación estratégica la cual proporciona información para ampliar la cobertura comercial de una empresa y la detección de oportunidades de negocio que requiera suministros en infraestructura de telecomunicaciones.

Los aportes realizados por este plan estratégico de mercadeo se visualizan en dos frentes, primero, en el sector de las telecomunicaciones ayudando al incremento del sector (inversión de infraestructura), los aportes a la organización aumentando sus programas de mejoramiento en mercadeo y del talento humano dotándolos de más oportunidades al momento de prospectar y capacitación. Y como segunda instancia argumenta de manera concreta de el por qué se toma a Bucaramanga, Medellín e Ibagué como mercado objetivo? el cual se explicará a mas adelante.

En conclusión, analizando lo anterior, las oportunidades que se pueden detectar por medio del plan estratégico de mercadeo y ventas en los mercados nunca antes explorados pueden servir para incrementar las ventas de la compañía y en el departamento de Telecomunicaciones puntualmente, todo esto acompañado por fortalezas como trayectoria y precios competitivos, aunque se espera una un crecimiento económico durante el 2010 en el país la oportunidad de buscar nuevos negocios en otras ciudades donde las cifras muestran crecimiento de inversión en telecomunicaciones es una base importante en visionar el crecimiento de la empresa, y por que no, en la comercialización de suministros eléctricos, tema que no es motivo de análisis.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 TITULO

#### **PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO Y VENTAS PARA LA UEN DE TELECOMUNICACIONES DE ELECTRICOS DEL VALLE S.A, PARA SER EJECUTADO EN LAS CIUDADES DE MEDELLIN, BUCARAMANGA E IBAGUE.**

A continuación se presentan los marcos de referencia que delimitarán el alcance que se tiene previsto para el Plan estratégico de mercadeo.

El impacto de este proyecto permitirá conocer si la empresa Eléctricos del Valle S.A de acuerdo a los resultados de este plan estratégico de mercadeo puede penetrar los mercados de Medellín, Bucaramanga e Ibagué.

**5.2. Marco teórico.** Según lo planteado por Jean-Jacques Lambin en su tratado de Marketing Estratégico habla de que es “esencialmente una gestión de análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado que desemboca en el desarrollo de conceptos de productos rentables , destinados a grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencian de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva defendible” complementada con la teoría de la plan de mercadeo de Angela Hatton <sup>1</sup>“El plan de mercadeo ofrece un marco o un bosquejo para trazar estrategias orientadas hacia el cliente que aseguren el éxito comercial, aplicando la disciplina de la planeación orientada hacia el cliente” podemos decir que la necesidad de implementar este plan estratégico de mercadeo es evidente para la empresa Eléctricos del Valle S.A por las siguientes razones; la necesidad de ingresar a nuevos mercados por su bajo nivel de ventas actual. A partir de una planeación estratégica, análisis de los mercados objetivos y finalizando en una estrategias dirigidas al cliente se podrá obtener una gran ventaja competitiva frente a la competencia.

Antes de realizar un plan estratégico de mercadeo es necesario conocer, el segmento del mercado al cual va dirigido el producto, el análisis del mercado objetivo, buscando dimensionar los factores claves de éxito, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa al igual que la evaluación de la competencia

---

<sup>1</sup> HATTON, Angela, La guía definitiva del Plan de Marketing , Prentice Hall, Cap 1 Pag 2,3

### 5.3 Marco conceptual:

**5.3.1. Plan estratégico de Mercadeo<sup>2</sup>.** El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el plan estratégico de mercadeo forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

**5.3.2. Mercadeo Estratégico<sup>3</sup>.** Es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

**5.3.3 Marketing Mix<sup>4</sup>.** La **mezcla de marketing** o *marketing mix* es la combinación de estas cuatro variables, el mercadeo utiliza cuatro variables cuando definen una estrategia de mercadotecnia o diseñan un plan estratégico de mercadotecnia, el precio, promoción, producto y distribución. Genéricamente, se les denomina las cuatro P's de manera que estas cumplan o mejoren los objetivos de la compañía. Cuando se construye la mezcla, siempre hay que estar pensando a quién va dirigido. La coherencia de la mezcla se refiere a lo bien que se conjugan los componentes del mismo.

**5.3.4 Investigación de Mercados<sup>5</sup>.** La investigación de mercados es el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y resultados pertinentes para una situación específica de marketing que afronta la compañía.

**5.3.5 Plan de Acción<sup>6</sup>.** Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del plan estratégico de mercadeo de la empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos corporativos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto.

---

<sup>2</sup> HATTON Angela, La guía definitiva del plan de Marketing, Prentice Hall, Cap 1 p.2,3

<sup>3</sup> JEAN – Jacques Lambin – Marketing Estratégico - Mc Graw Hill, p.8

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla\\_de\\_mercadotecnia](http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia)

<sup>5</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/invmDOS.htm>

<sup>6</sup> [www.oas.org/usde/publications/Unit/oea72s/ch24.htm](http://www.oas.org/usde/publications/Unit/oea72s/ch24.htm)

El plan de acción compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas.

Dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores.

**5.3.6 Estrategia<sup>7</sup>.** Movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con el propósito de alcanzar los objetivos en el largo plazo.

**5.3.7 Telecomunicaciones<sup>8</sup>.** Es una técnica consistente en transmitir un mensaje desde un punto a otro, normalmente con el atributo típico adicional de ser bidireccional. El término telecomunicación cubre todas las formas de comunicación a distancia, incluyendo radio, telegrafía, televisión, telefonía, transmisión de datos e interconexión de ordenadores a nivel de enlace.

**5.3.8 Material Eléctrico<sup>9</sup>.** Cualquier material utilizado en la producción, transformación, transporte, distribución o utilización de la energía eléctrica, como máquinas, transformadores, aparatos, instrumentos de medida, dispositivos de protección, material para canalizaciones, receptores, etc.

**5.3.9 Material de telecomunicaciones<sup>10</sup>.** Se define como material que sirve para transmitir un mensaje desde un punto a otro.

---

<sup>7</sup> Introducción a la teoría General de la Administración, Chiavenato Idalberto, Cáp. 10 Pág. 202.

<sup>8</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Telecomunicaciones>

<sup>9</sup> <http://www.definicionlegal.com/definicionde/Materialelectrico.htm>

<sup>10</sup> <http://www.definicionlegal.com/definicionde/Materialtelecomunicaciones.htm>

## 6. METODOLOGÍA

### 6.1 Tipo de Investigación

Para este plan estratégico de mercadeo se utilizará un análisis basado en fuentes primarias y secundarias obtenidas vía Internet en su gran mayoría. Los pasos del plan estratégico y los recursos utilizados en el proyecto se describirán a continuación:

### 6.2. Diseño de la Investigación

**Análisis situacional de la compañía.**

(Fuentes secundarias de la compañía, Ventas totales por UEN, ventas por marcas y documentos financieros)

**Planteamiento del problema.**

**Formulación del problema.**

**Justificación del plan estratégico de mercadeo.**

**Metodología.**

**Objetivos del plan estratégico de mercadeo.**

(Información suministrada por Jefe UEN de telecomunicaciones)

**DEFINICION DE NEGOCIO:** Reseña, misión, visión de Eléctricos del Valle S.A y el departamento de telecomunicaciones.

### **ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA**

**Empresa.**

(Objetivos corporativos y por UEN)

**Clientes.**

(Base de datos UEN de telecomunicaciones y estado actual de clientes)

**Competencia.**

(Fuentes secundarias, información y experiencia de la UEN de telecomunicaciones, paginas web y benchmarking de las ventas)

**Clima y entorno.**

(Fuentes secundarias como diarios económicos a nivel nacional y revistas económicas)

### **ANALISIS Y DIAGNOSTICO INTERNO**

**Matriz EFI**

**Matriz EFE**

**Matriz DOFA**

## **ANALISIS DE LOS PRODUCTOS**

### **Descripción, ciclo de vida y estacionalidad de productos.**

(Información suministrada por el departamento de Compras de la compañía por su experiencia y estadísticas de ventas de sus productos).

### **Crecimiento de las Categorías.**

(Para realizar este análisis se debió usar información del mercadeo de las telecomunicaciones y su consumo a nivel nacional ya que información específica en cifras de mercados como la comercialización de suministros de telecomunicaciones no existía para uso público).

### **Análisis del sector de la comercialización de productos Eléctricos y de telecomunicaciones.**

#### **Análisis del sector (Michael Porter)**

##### **Amenaza de nuevos competidores.**

(Fuentes secundarias como revistas y diarios económicos, estos publican que tipo de compañías del mercado están próximos a invertir en las ciudades objetivo).

##### **Rivalidad de los competidores.**

(Experiencia del departamento de telecomunicaciones, esta información se establece por los diferentes escenarios donde se han presentado los competidores).

##### **Poder de negociación de los proveedores.**

(Fuentes secundarias, departamento de compras de Eléctricos del Valle S.A, se identifican las políticas de negociación de los proveedores)

##### **Poder de negociación de los compradores.**

(Experiencia del departamento de telecomunicaciones y se identifica que clientes poseen mayor poder de negociación).

## **ANALISIS DE LA MEZCLA DE MARKETING**

### **Precio.**

(Información suministrada por la gerencia general y departamento de compras, se usan formulas matemáticas predeterminadas por la gerencia)

### **Producto.**

(Información suministrada por el departamento de compras, se escogen las marcas mas reconocidas y comercializadas del mercado)

### **Plaza.**

(Información suministrada por la gerencia general)

### **Promoción o comunicación.**

(Información suministrada por la gerencia general y el departamento de telecomunicaciones, se identifican las estrategias actuales de comunicación y promoción utilizadas por la empresa).

**ANALISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA.  
ANALISIS Y SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.**

**Trabajo de Campo 1.**

**Trabajo de Campo 2.**

**Trabajo de Campo 3.**

Nota: Los trabajos de campo se realizaran bajo el marco de fuentes primarias para suministrar resultados de la investigación de mercados.

**FORMULACION DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING.**

**Estrategia de Producto.**

(Información suministrada por el departamento de telecomunicaciones, se establece de acuerdo a los análisis del diagnostico interno como externo).

**Estrategias de Promoción.**

(Información suministrada por el departamento de telecomunicaciones, se establece de acuerdo a los análisis del diagnostico interno como externo).

**Estrategias de comunicación.**

(Información suministrada por el departamento de telecomunicaciones, se establece de acuerdo a los análisis del diagnostico interno como externo).

**Estrategias de Servicios.**

(Información suministrada por el departamento de telecomunicaciones, se establece de acuerdo a los análisis del diagnostico interno como externo).

**Estrategia de ventas y prospectación.**

(Información suministrada por el departamento de telecomunicaciones, se establece de acuerdo a los análisis del diagnostico interno como externo).

**Plan de acción.**

(Se definen los objetivos, estrategias, actividades, metas, recursos, tiempos de ejecución, responsables e indicadores).

**Documentos Financieros.**

(Fuentes secundarias del área contable y financiera).

**Indicadores.**

(Se definen de acuerdo Objetivos a cumplir).

**Conclusiones o recomendaciones.**

**Bibliografía.**



## **7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **7.1 RESEÑA**

Eléctricos del Valle S.A una empresa constituida hace 40 años, y dedicada a la comercialización de productos eléctricos, de cableado estructurado y telecomunicaciones para el mercado de la industria, construcción, energético, telecomunicaciones, integradores, ingenieros y comerciantes eléctricos.

Busca siempre ofrecer el mejor servicio, preventa y postventa y los mejores precios, manteniendo el alto nivel de seriedad, eficacia y prontitud, en el cumplimiento de todos sus compromisos.

### **7.2 MISIÓN**

Eléctricos del Valle S.A es una empresa que se dedica a comprar, vender y distribuir oportunamente productos eléctricos de alta, media, baja tensión, cableado estructurado y telecomunicaciones, con disponibilidad y variedad de mercancía de excelente calidad a precios competitivos, propiciando crecimiento a sus accionistas, clientes y proveedores basado en una labor de mejoramiento continuo en mercadeo, logística y con personal calificado y comprometido en el desempeño de sus funciones. Las operaciones empresariales se realizan dentro de un esquema de transparencia y seguridad para el estado, la comunidad y el medio ambiente.

### **7.3 VISION**

Para el 2012 Eléctricos del Valle S.A continuara siendo el líder regional en venta y distribución de productos eléctricos de alta, media, baja tensión, cableado estructurado y telecomunicaciones y buscará mayor participación en el ámbito nacional, siendo innovadores en estrategias comerciales y ampliando las importaciones; desarrollara nuevas unidades de servicios y líneas.

## **7.4 RESEÑA DEL DEPARTAMENTO. DE TELECOMUNICACIONES**

El Departamento de telecomunicaciones fue creado hace 6 años como una unidad estratégica de negocio que se encarga de ofrecer soluciones y productos de telecomunicaciones para los diferentes sectores económicos del país.

Busca permanentemente por medio de nuevas distribuciones y estrategias innovadoras ofrecer el mejor servicio a sus clientes basados en valores como eficiencia, honestidad y compromiso permanente con las políticas de la compañía.

**7.4.1 Misión del departamento de telecomunicaciones.** El departamento de telecomunicaciones es una unidad estratégica de negocios que ofrece y comercializa líneas de productos de cableado estructurado, equipos activos, metalmecánica y protección de las marcas mas reconocidas con excelentes precios, calidad y disponibilidad, posee un personal idóneo y capacitado permanentemente que está con el mejoramiento continuo y objetivos de la compañía.

**7.4.2 Visión del departamento de telecomunicaciones.** Para 2011 el departamento de telecomunicaciones de Eléctricos del Valle S.A llegará a ser la unidad estratégica de negocio de la empresa líder en ventas y con la mejor rentabilidad para la compañía, buscando permanentemente estrategias innovadoras con nuevas líneas para distribución e importaciones.

**7.4.3 Objetivo general departamento de telecomunicaciones.** Posicionar a Eléctricos del Valle S.A en toda la industria e ISP como un proveedor excelente de soluciones de tecnología, para obtener crecimiento en ventas y reconocimiento a nivel nacional.

### **7.4.4 Objetivos específicos departamento de telecomunicaciones:**

- Promover la venta de materiales tecnológicos para empresas de telecomunicaciones a nivel nacional durante el 2010 haciendo especial énfasis en las zonas donde no se tiene sedes con personal altamente capacitado.
- Incrementar las ventas en un 10% del departamento de telecomunicaciones de Eléctricos del Valle S.A por medio de un plan estratégico de mercadeo a

desarrollarse en las ciudades de Bucaramanga, Ibagué y Medellín al finalizar el 2 semestre de 2010.

- Organizar eventos de lanzamiento de nuevas sedes, marcas y líneas de productos con ayuda de los proveedores para ser reconocidos de forma masiva a nivel nacional.
- Detectar nuevos clientes y especialmente si tienen proyectos para ofrecer el portafolio de tecnología y lograr la venta de productos, esto ayuda a que Eléctricos del Valle S.A lo conozcan más como un proveedor de soluciones en tecnología.

## **8. PRIMER OBJETIVO ESPECIFICO**

Realizar un diagnostico interno de la compañía para detectar las debilidades y fortalezas en las ventas y productos actuales con los que se cuenta para realizar el plan estratégico de mercadeo y ventas en las ciudades de Medellín, Ibagué y Bucaramanga.

### **8.1 ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA**

Después de un 2008 fortalecido por la inversión extranjera en Colombia y el sector de la construcción en su auge, Eléctricos del Valle S.A presentó un decrecimiento en sus ventas en el 2009, esto sumado por los siguientes factores: falta de preparación y organización de la compañía a los retos económicos que se pronosticaron para el 2009, planeación de estrategias de contingencia, investigación de nuevos mercados, poder de negociación del departamento de compras, aumento en la cartera y días de rotación de la misma, entre otros.

Como consecuencia de esto la compañía viene presentando un decrecimiento en su liquidez, ventas, utilidades, rotación de cartera y gastos.

De igual manera el mismo problema viene afectando al Departamento de telecomunicaciones de Eléctricos del Valle S.A, las ventas se vieron disminuidas en un 33% de 2008 a 2009 y la cartera de clientes de esta UEN aumentó en un 20% aproximadamente. Par lograr un mejor diagnostico es importante definir las debilidades y fortalezas del departamento de telecomunicaciones el cual será objeto de análisis. Aunque fortalecer el reconocimiento y posicionamiento de la compañía a nivel regional en la comercialización de productos eléctricos y telecomunicaciones que se ha visto opacado durante los últimos años no será fácil ya que los clientes actuales aun desconocen la posibilidad de contar con la compañía como proveedor de productos de tecnología.

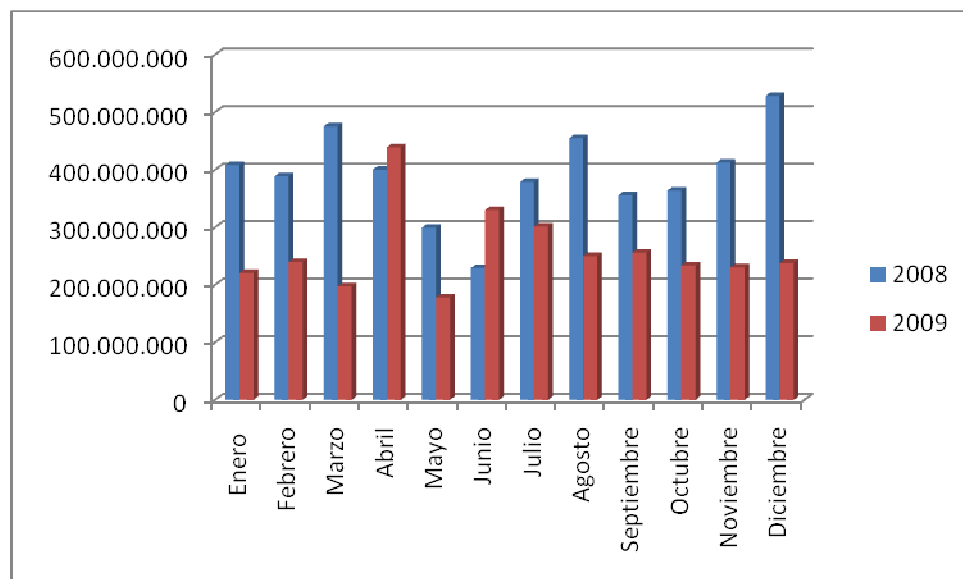
La UEN de telecomunicaciones actualmente cuenta con (seis) 6 integrantes divididos así: 6 Asesores Externos, 2 asistentes de ventas y 1 Asistente de Mercadeo, el mercado actual en la compra de suministros de tecnología a nivel nacional es atendido por este departamento y abarca la región suroccidental, eje cafetero y la costa norte del país, maneja un distribución de aproximadamente 11 marcas reconocidas de este tipo de productos, actualmente es la UEN mas grande y completo de la compañía. Además del no reconocimiento que prevalece en nuestros clientes como comercializadora de productos de telecomunicaciones, existen otros factores determinantes que no aportan al crecimiento sostenido en las ventas de esta unidad de negocio, las políticas de precios con respecto a los proyectos son un obstáculo al momento de negociar, la falta de un departamento

de mercadeo estructurado que permita la prospección de nuevos mercados y el apoyo a la gestión comercial que realizan los asesores comerciales son algunos de estos factores. El presupuesto de ventas del departamento de telecomunicaciones Cali es de \$420'000.000 y el promedio mensual logrado durante el año 2009 es de \$245'000.000, es decir, un 54,4% en el cumplimiento de las metas. El comportamiento en las ventas del Departamento de telecomunicaciones durante el 2009 y 2010 ha sido irregular ocasionado particularmente por la falta de inversión de algunas compañías argumentando la desaceleración económica de nuestro país y rediseño en sus presupuestos, sin embargo existen indicadores que permiten medir el crecimiento de ventas pero no sobre ventas sino por marcas comercializadas, lo cual fortalece la gestión realizada por el departamento durante este último año.

**Tabla 1. Ventas departamento de telecomunicaciones.** (A continuación se relaciona las ventas 2.008-2.009 del departamento de telecomunicaciones UEN de Eléctricos del Valle S.A, estas cifras son una parte de las ventas totales de la compañía. En la actualidad existen seis (6) UEN divididas así: construcción, subdistribución, ingeniería, call center, industria y telecomunicaciones.

VENTAS DPTO. DE TELECOMUNICACIONES 2008 VS 2009													
Fecha	2008-01	2008-02	2008-03	2008-06	2008-05	2008-04	2008-07	2008-08	2008-09	2008-10	2008-11	2008-12	Total
Telecomunicaciones	408.574.691	388.800.205	475.356.661	400.263.761	299.407.985	229.423.621	378.773.301	455.091.302	355.834.012	363.964.315	413.041.695	528.537.819	4.697.069.368
Fecha	2009-01	2009-02	2009-03	2009-06	2009-05	2009-04	2009-07	2009-08	2009-09	2009-10	2009-11	2009-12	Total
Telecomunicaciones	220.630.416	239.822.623	197.528.200	439.061.069	178.072.065	329.977.999	301.576.122	250.150.218	255.863.533	233.830.573	230.696.640	237.862.174	3.115.071.632
												Variación	- 33%

**Gráfico 1. Ventas departamento de telecomunicaciones.**

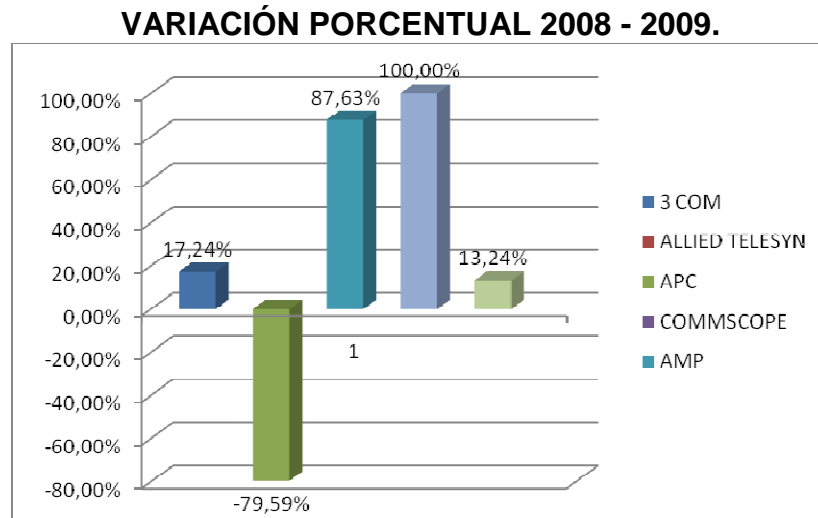


**Tabla 2. Variación porcentual 2008-2009**

**CRECIMIENTO DE LAS MARCAS DE PRODUCTOS DE TELECOMUNICACIONES CALI AÑO 2008 VS 2009. (GESTION COMERCIAL Y PROMOCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TELECOMUNICACIONES CALI)**

	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>Variación</b>
<b>Marcas mas reconocidas</b>			
<b>3 COM</b>	<b>58.983.573</b>	<b>71.270.710</b>	<b>17,24%</b>
<b>ALLIED TELESYN</b>	<b>57.022.450</b>	<b>31.752.246</b>	<b>-79,59%</b>
<b>APC</b>	<b>8.450.000</b>	<b>68.289.264</b>	<b>87,63%</b>
<b>COMMSCOPE</b>	<b>0</b>	<b>58.970.946</b>	<b>100,00%</b>
<b>AMP</b>	<b>2.745.684.168</b>	<b>3.164.536.749</b>	<b>13,24%</b>

**Gráfico 2. Variación porcentual 2008-2009**



Lo anterior complementado con la situación actual del país y a pesar de las restricciones dadas por los bajos índices de crecimiento económico durante el 2009 y el crecimiento lento de 2010, el aumento en la exclusión social, el entorno político, los problemas de gobernabilidad, la migración de capital humano al exterior y la falta de una política adecuada de medio ambiente.

En el campo económico es vital pensar y afrontar la transformación productiva del país y el desarrollo de sectores estratégicos, mejorar la eficiencia del gasto público y disminuir el proceso de endeudamiento de largo plazo del país y evaluar el desempeño de las instituciones y su papel en la generación de crecimiento económico.

En el campo científico y tecnológico es fundamental explorar y desarrollar nichos de innovación y tecnologías críticas para el desempeño competitivo del país en el contexto de los próximos acuerdos de libre comercio. Pero, también es necesario mejorar la apropiación de la ciencia y la tecnología por parte de la población y la disminución de las brechas cognitivas y tecnológicas y digitales.

## **8.2 CLIENTES**

La compañía actualmente atiende aproximadamente cuatro mil (4.000) clientes en todo el territorio nacional desde sus 4 sedes estratégicamente ubicadas. La agencia Cali atiende el suroccidente del país, la agencia Bogotá el centro y oriente del país, la agencia Pereira atiende el eje cafetero y chocó, por último la agencia Barranquilla atiende toda la costa norte del país.

La compañía maneja un elevado número de clientes proveyendo suministros eléctricos y de telecomunicaciones con precios de distribuidores autorizados y con personal capacitado para brindar una mejor asesoría y servicio, sin embargo el elevado crecimiento de la economía durante los últimos años ha generado nuevas oportunidades para el surgimiento de nuevos competidores y distorsión en los precios, por eso los clientes actuales obtienen mas opciones para escoger este tipo de productos. Como consecuencia de todo esto los clientes cada día exigen mejor calidad, precio y tiempos de entrega, lo cual no concuerda con la situación actual de la compañía ya que la falta de planificación y visión de la alta gerencia no han permitido que la compañía crezca de manera paralela con el mercado. El deterioro pronunciado en las ventas de Eléctricos del Valle S.A es consecuencia de múltiples factores incluyendo la migración de clientes potenciales hacia nuevos proveedores que satisfagan sus necesidades en el momento que lo requieran y a un precio justo. En conclusión nuestros clientes prometen ser la razón de ser en la medida en que dentro de la compañía se generen políticas debidamente estructuradas concernientes a logística, servicio, capacitación y mercadeo. El departamento de telecomunicaciones el cual representa un 25% de la ventas de la compañía se ha visto perjudicado durante este último semestre por la falta de proyectos de infraestructura tecnológica de las grandes compañías, el departamento afronta un problema actual con sus clientes y es la falta de servicio que se le presta a estos en las ventas, durante el ciclo comercial se realizan varias etapas de la cuales el vendedor o asesor debe estar enterado en todo momento,

una de estas y la menos aplicada por los vendedores actuales del departamento es el seguimiento a la venta, los clientes sienten que no son importantes para su proveedor ya que los tiempos de entrega de los precios a cotizar son demasiado extensos, lo cual crea malestar e inconformismo, muchos de los negocios de este departamento se pierden por la falta de seguimiento y servicio pos-venta. El departamento de telecomunicaciones actualmente tiene alrededor de 2.000 clientes de los cuales 30 llegan a ser potenciales por lo que se les pueda llegar a vender, sin embargo por muchos de los factores anteriormente nombrados algunos de estos actualmente no compran en la cantidad que se espera, es el caso de Colredes de Occidente, Compuredes, Assenda, etc. Estas compañías generaban el 60% y 70% de las ventas para el departamento, ahora, por la alta cartera que estos deben a la compañía, sus nuevos proveedores y la situación actual de la economía las ventas de estas firmas se han reducido si acaso al 5%. Esto representa una pérdida enorme para el departamento y la compañía, sin embargo no todo es malo, al evaluar las nuevas condiciones del mercado por parte de la dirección del Departamento, se han generado nuevas estrategias de servicio que permiten dar una oportunidad a pequeñas firmas de ingeniería ya que presta más atención a estas firmas en su necesidad de conseguir un proveedor estratégico para sus proyectos.

### **8.3 COMPETENCIA**

Para el mercado colombiano durante los últimos años han sido de crecimiento en nuevas inversiones extranjeras y creación de nuevas empresas, las oportunidades generadas por el gobierno han hecho que muchos países miren a Colombia como una posibilidad de crecimiento y expansión de sus compañías, como también las políticas de seguridad y creación de zonas francas en todo el territorio motivaron a compañías locales a crecer, pero como hablábamos con anterioridad, estos crecimientos empresariales crean mayor rivalidad frente a sus competidores. En el caso de eléctricos del valle, el crecimiento de la competencia ha sido un problema ya que la distribución de productos eléctricos y de telecomunicaciones por parte de nuevas compañías ha motivado una distorsión de precios hacia el cliente final. Sin embargo aunque la compañía pretende recuperar el nivel de ventas por medio de estrategias de penetración de nuevos mercados como el de Medellín, Bucaramanga e Ibagué, no hay que olvidar que en estas ciudades también existen competidores fuertes en precios, distribución de marcas, logística y servicio. Por eso es importante definir cuáles serán las competencias en dichos mercados y cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Para realizar un análisis de la competencia es importante definir cuantos competidores se evaluarán, en este caso se tomarán solo 2 o 3 compañías con similares características que permitan resultados más confiables, además solo se



tomaran las compañías que ofrezcan suministros de telecomunicaciones que para este plan de mercadeo es el caso de análisis.

**8.3.1 Medellín.** En esta ciudad existen competidores muy fuertes financieramente hablando, además que el regionalismo que se practica por parte de los consumidores es un obstáculo al momento de realizar la labor comercial.

**UNIÓN ELÉCTRICA S.A:** Unión Eléctrica es una compañía colombiana, líder en la implementación de soluciones integrales de ingeniería y suministro de productos para los sectores de energía eléctrica, telecomunicaciones, seguridad electrónica, automatización, iluminación, soporte tecnológico, logística, y gas. La experiencia en la integración de tecnologías, soportado en un recurso humano motivado y capacitado y los 22 años de experiencia en el mercado, le aseguran una solución completa de calidad, para que usted solo se preocupe por la productividad de su negocio<sup>11</sup>.

Esta compañía con presencia en 5 países es una de las mas grandes compañías a nivel nacional, ofrece suministros eléctricos y de telecomunicaciones, instalación y asesoría en proyectos que vinculen a estos productos, posee 6 sedes a nivel nacional ubicadas estratégicamente para la logística de proyectos, tiene experiencia de 22 años en el mercado y vende alrededor de \$190.000'000.000 anuales. Esta compañía no ofrece marcas en específico para proyectos de telecomunicaciones, trabajan bajo especificación del cliente y de acuerdo su desempeño pueden recomendar marcas. Poseen certificaciones en ISO 9001-2008, ISO 14000-2004, OHSAS 18001-2007 (establece los requisitos que permite a las empresas controlar sus riesgos de seguridad y salud ocupacional).

**ELÉCTRICAS MEDELLÍN:** es una empresa dedicada a atender y satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, a través de la comercialización de productos, realización de proyectos de ingeniería, y prestación de servicios para el sector eléctrico y de las comunicaciones, con calidad, cumplimiento en tiempos de entrega, de especificaciones, y optimización de costos, mediante suministros de proveedores seleccionados y personal calificado en busca de un mejoramiento permanente. Tiene 35 años en el mercado local, con certificación ISO 9001- 2000, en la actualidad el fuerte en telecomunicaciones de esta compañía son las redes de fibra óptica las cuales han instalado aproximadamente 1.400 Km, sin embargo también realizan proyectos de cableado estructurado. Tiene 12 sedes a nivel nacional y 5 a nivel internacional.

**INSTELEC S.A:** Tiene como principal servicio, la construcción de líneas de energía y telecomunicaciones, construcción de líneas de alta tensión, construcción de líneas telefónicas externas e internas, instalaciones de redes de energía y gas, instalaciones eléctricas de voz, datos, fibra óptica y cableado estructurado.

---

<sup>11</sup> <http://www.uniongr.com/quienes.htm>

Trabaja proyectos específicos de energía y telecomunicaciones (sector industrial, construcción y residencial).

**8.3.2 Ibagué. DAGA S.A:** DAGA S.A. es una empresa colombiana, fundada en 1983, con más de 25 años de experiencia en el mercado, especializada en importación, fabricación, distribución, comercialización y representación de equipos, accesorios, herramientas y en general todo el equipamiento para la industria de las telecomunicaciones. Los niveles de cobertura de mercado alcanzados hasta ahora han hecho líderes en este mercado, contando con una infraestructura y solvencia que les permite atender y contar con la confianza de los clientes con mayor capacidad y potencial de compra en el mercado. Posee ISO 9001:2000.

**MELEXA S.A:** Compañía con más de 10 años de experiencia en el mercado eléctricos y de telecomunicaciones a nivel nacional, posee 5 sucursales en todo el territorio y cuenta con más de 160 empleados, suministra productos de muy buena calidad con alto reconocimiento en los sectores de la industria y Gobierno.

**8.3.3 Bucaramanga. MELEXA S.A:** Compañía con más de 10 años de experiencia en el mercado eléctricos y de telecomunicaciones a nivel nacional, posee 5 sucursales en todo el territorio y cuenta con más de 160 empleados, suministra productos de muy buena calidad con alto reconocimiento en los sectores de la industria y Gobierno.

**DAGA S.A:** empresa Colombiana, fundada en 1983, con más de 25 años de experiencia en el mercado, especializada en importación, fabricación, distribución, comercialización y representación de equipos, accesorios, herramientas y en general todo el equipamiento para la industria de las telecomunicaciones. Los niveles de cobertura de mercado alcanzados hasta ahora han hecho líderes en este mercado, contando con una infraestructura y solvencia que les permite atender y contar con la confianza de los clientes con mayor capacidad y potencial de compra en el mercado. Posee ISO 9001:2000. Actualmente se esta compañía s encuentra muy bien posicionada en este mercado por sus precios y variedad de suministros.

## 8.4 ANÁLISIS INTERNO (MATRIZ EFI)

Para realizar un análisis interno de la compañía debemos evaluar los factores críticos de éxito que permitirán evaluar cuales son los factores que permitan a la empresa ser exitosos en el desarrollo de los nuevos mercados.

- Los factores críticos de éxito internos son:
- Participación actual 45% aproximadamente en el sector de la comercialización de suministros de telecomunicaciones en el suroccidente colombiano.
- Utilización del apalancamiento financiero
- Inventario y compras de suministros de telecomunicaciones para entrega inmediata o disponibilidad.
- Gastos operacionales por valor de \$3.894'881.616 de la compañía en el mercado.
- Incentivos y comisiones entre 1.6% y 3% sobre las ventas a los asesores de zona del departamento de telecomunicaciones.
- Sedes o sucursales radicadas en el mercado objetivo.
- Experiencia en la comercialización de suministros de telecomunicaciones.
- Logística y tiempo de entrega del producto.
- Certificación de Calidad ISO 9001:2008.
- Ofertar el suministro e instalación en proyectos.
- No existencia de un Departamento de Mercadeo dentro de la compañía.
- No Satisfacción actual de los clientes.
- Falta de un sistema para la gestión estratégica

La matriz EFI12 () utiliza una serie de valores que permiten evaluar y determinar las fuerzas como las debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la compañía, además ofrece una base para identificar las relaciones entre dichas áreas. A continuación se describirá cuales son estos valores.

**8.4.1 Peso.** Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán mas en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

**8.4.2 Calificación.** Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1),

---

<sup>12</sup> <http://www.josecontreras.net/direstr/cap57d.htm>

una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0

**Tabla 3. Matriz EFI**

<b>MATRIZ EFI</b>			
<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
<b>Fuerzas</b>			
Certificación de calidad ISO 9001:2008	0,05	3	0,15
Participación actual 45% aproximadamente en el sector de la comercialización de suministros de telecomunicaciones	0,04	3	0,12
Apalancamiento financiero	0,12	4	0,48
Inventario y disponibilidad	0,09	4	0,36
Trayectoria en el mercado	0,05	3	0,15
Incentivos y comisiones del departamento de telecomunicaciones	0,03	3	0,09
Sucursales a nivel nacional	0,03	3	0,09
Crecimiento porcentual en marcas distribuidas por el departamento de telecomunicaciones	0,03	4	0,12
<b>Debilidades</b>			
Gastos operacionales	0,1	1	0,1
Falta de un sistema para la gestión estratégica	0,05	2	0,1
Variación negativa en las ventas del departamento de telecomunicaciones	0,09	2	0,18
Aumento en la Rotación de cartera	0,1	1	0,1
Baja Satisfacción del cliente	0,1	1	0,1
Ausencia de un departamento de mercadeo.	0,07	1	0,07
La competencia ofrece suministro e instalación para proyectos.	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,29</b>

De acuerdo al resultado determinado por la matriz EFI de 2,29 plantea una debilidad importante dentro de la compañía, aunque su valor no es significativamente alto si es relevante destacar varias fortalezas internas que han llevado a la empresa a ser poco efectivas y aumentar los gastos de funcionamiento, sin embargo existen algunas fortalezas que permiten una sostenibilidad a través de estos últimos años sin ver afectada la sobrevivencia de la empresa. Las debilidades con más peso son la rotación de cartera y la variación en las ventas del departamento de telecomunicaciones, su gran impacto reflejado en el último balance complica en el corto plazo muchas áreas funcionales de la compañía comprometiendo la operatividad de estos como el talento humano que lo conforma. Por otro lado existen fortalezas que permiten estabilidad en momentos difíciles como el que actualmente afronta la compañía, los mas relevantes y de mayor peso son el apalancamiento financiero y los inventarios, el primero permite a las compañías contrarrestar el problema de la liquidez cuando la rotación de cartera aumenta y el segundo permite obtener ventaja frente a la competencia ya que la entrega inmediata es un factor decisivo en cuanto a ventas se refiere.

## 8.5 ANÁLISIS DE PRODUCTOS DE TELECOMUNICACIONES

### 8.5.1 Descripción, ciclo de vida y estacionalidad de productos

Para empezar debemos definir qué tipos de productos ofrece la compañía en el área de telecomunicaciones:

**8.5.1.1 Fibra Óptica.** Tecnología que consiste un conducto generalmente de fibra de vidrio (polisilicio) que transmite impulsos luminosos normalmente emitidos por un láser o LED<sup>13</sup>.

**8.5.1.2 Cableado estructurado.** El concepto de cableado estructurado es tender cables de señal en un edificio de manera tal que cualquier servicio de voz, datos, vídeo, audio<sup>14</sup>.

El ciclo de vida de este tipo de productos es de aproximadamente 25 años, esto es definido por el cambio de la categoría de la conectividad, es decir, por cada cambio de categoría puede pasar este tiempo mientras los cambios de ancho de banda se incrementan para generar mayor velocidad de transmisión, pero el largo tiempo definido es por lo costoso de cambio de infraestructura que le puede salir a los teleoperadores.

La estacionalidad del producto es definida por el inventario en bodega de la categoría a comercializar, la categoría mas utilizada es la 5e, 6 y 6<sup>a</sup>, estos productos permanecen con un inventario definido por las estadísticas de ventas de meses y años anteriores sumado a la perspectiva de crecimiento. Otra ventaja que puede establecer esta línea es que nuestros fabricantes manejan producto en zona franca lo que facilita su entrega en muy corto plazo para proyectos, para las categorías como 7 y 7<sup>a</sup> no se maneja inventario en bodega ya que se venden en proyectos puntuales lo que sería un riesgo de estacionalidad si se tuviera en Stock. Existen meses o incluso años donde las ventas de esta línea pueden presentar un decrecimiento, Noviembre, diciembre y Enero son épocas presupuestales para el sector público y privado por tal motivos dejan de comprar significativamente, como también se presenta un caso similar en épocas electorales por ley de garantías donde no es permitido las compras y adjudicaciones de contratos por sectores públicos.

---

<sup>13</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_de\\_sistemas/fibraoptica/](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_de_sistemas/fibraoptica/)

<sup>14</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_de\\_sistemas/cableadoestructurado/](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_de_sistemas/cableadoestructurado/)

**8.5.1.3 Ups (Sistema ininterrumpido de potencia).** Equipo auxiliar destinado a salvar los cortes de energía eléctrica<sup>15</sup>.

El ciclo de vida de estos productos es de 10 años definido principalmente por cambios de tecnología o por fallas técnicas por picos de voltaje muy altos.

La estacionalidad del producto es definida por el mercado, este tipo de productos por lo general se compran pocas veces en las compañías ya que su sistema permite ampliar su capacidad de protección por medio de baterías, además los precios son altos para su compra e instalación. Al igual que las soluciones de conectividad también se presenta el caso de trabajar con los sectores públicos donde existen meses o incluso años donde las ventas de esta línea pueden presentar un decrecimiento, Noviembre, diciembre y Enero son épocas presupuestales para el sector público y privado por tal motivos dejan de comprar significativamente, como también se presenta un caso similar en épocas electorales por ley de garantías donde no es permitido las compras y adjudicaciones de contratos por sectores públicos.

**8.5.1.4 Cable Coaxial.** Cable utilizado para transportar señales eléctricas de alta frecuencia<sup>16</sup>.

El ciclo de vida de este producto es de 40 años aproximadamente, es un producto que se puede utilizar en intemperie y se usa mucho en soluciones de CCTV, transmite imagen y sonido con alta frecuencia y su composición es de alto calibre permitiéndole ser resistente.

**8.5.1.5 Equipos Activos.** Son equipos que se usan para establecer enlaces con los elementos pasivos<sup>17</sup> (cableado estructurado).

El ciclo de vida de estos productos es de 10 años definido principalmente por cambios de tecnología.

La estacionalidad de este producto es baja, ya que normalmente estos productos son complementarios al cableado estructurado y redes inalámbricas.

---

<sup>15</sup>[http://www.google.com.co/search?hl=es&cr=countryCO&defl=es&q=define:ups&ei=bTXiS8evlpLI8wSZwtTsAg&sa=X&oi=glossary\\_definition&ct=title&ved=0CAYQkAE](http://www.google.com.co/search?hl=es&cr=countryCO&defl=es&q=define:ups&ei=bTXiS8evlpLI8wSZwtTsAg&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title&ved=0CAYQkAE)

<sup>16</sup> [es.wikipedia.org/wiki/Cable\\_coaxial](http://es.wikipedia.org/wiki/Cable_coaxial)

<sup>17</sup> [www.voltimum.es/search/definicion+equipo+activo.html](http://www.voltimum.es/search/definicion+equipo+activo.html)

## **9. (SEGUNDO OBJETIVO ESPECIFICO)**

Identificar y analizar el entorno político, económico, social, de competidores, del sector, categorías y clientes potenciales a nivel nacional como en las ciudades objetivo, para detectar oportunidades y amenazas que puedan facilitar o disminuir riesgos en el desarrollo del plan estratégico de mercadeo y ventas.

### **9.1 CLIMA Y ENTORNO NACIONAL**

Dentro del marco de investigación del entorno de la compañía podemos establecer 2 puntos clave de análisis que involucran directamente la estabilidad de procesos operativos de Eléctricos del Valle, en primera instancia analizar el sector de las telecomunicaciones a nivel nacional y segundo el entorno macroeconómico de Colombia. Para analizar realmente estas variables es importante tomar fuentes de información que nos permitan evaluar la situación actual del entorno de la empresa, por eso fuentes como el ministerio de comunicaciones de Colombia, diario la vanguardia, la república entre otros nos darán directrices para tal fin.

Después de 5 años de crecimiento continuo de la economía colombiana de 2001 al 2006 según datos publicados por la CRTV<sup>18</sup>, entorno económico-año 2006 Bogotá D.C. Enero 2007-N8) actualmente las cifras de diversos sectores económicos muestran al finalizar el 2008 y el primer semestre de 2009 cifras negativas en sus estados de resultados, la crisis mundial a disminuido notablemente las exportaciones de nuestro a países que durante años han sido nuestros principales socios comerciales, todo esto enfocado en unas políticas económicas de disminución en los ingresos e inversiones extranjeras de las compañías que importaban nuestros productos, el desempleo que se elevó a un 20% por la quiebra de grandes compañías manufactureras y financieras, políticas de reducción de inversiones y pasivos corporativos, además de las diferencias políticas que se vienen presentando con los países vecinos como Venezuela y Ecuador que vienen afectando el comercio bilateral con Colombia, disminuyendo las importaciones e imponiendo barreras arancelarias a muchos de los productos y materias primas Colombianas. A raíz de todas las adversidades políticas y económicas que afronta nuestro país la inversión extranjera ha disminuido leve y prudente durante el último año, las inversiones tecnológicas y de cambios corporativos en sus infraestructuras quedan en un segundo plano para no afectar los activos corrientes de las empresas. Según el diario la vanguardia<sup>19</sup> () “2009 será un año de muchas inestabilidades, que obligará al Gobierno Nacional a cuidar los indicadores, de manera que no se caiga en una recesión como lo que ya viven los países económicamente más fuertes. Por eso es que hay perspectivas

---

<sup>18</sup> [www.crt.gov.co/documentos/bibliotecavirtual/informe\\_sectorial\\_8.pdf](http://www.crt.gov.co/documentos/bibliotecavirtual/informe_sectorial_8.pdf)

<sup>19</sup> <http://www.vanguardia.com/informes/negocios/16343-icual-sera-el-futuro-economico-de-colombia-en-2009>



de nuevos recortes en la tasa del Emisor, toda vez que en Estados Unidos ya se situó entre el 0 y el 0,25%.

La crisis internacional reducirá el acceso a recursos y encarecerá los que provenientes del extranjero, sobre todo los de mediano plazo. Según los expertos se espera que la tasa representativa del mercado oscile entre un mínimo de 2.245 pesos y un máximo de \$2.500, aunque en la actualidad esta por debajo de los \$1.900.

El Gobierno Nacional decidió revisar las metas de crecimiento para 2010. La nueva proyección indicó que al finalizar este periodo, el producto interno bruto (PIB) ya no será cuatro por ciento, sino 3,5 por ciento y para el año entrante la cifra prevista es tres por ciento.

En toda la región se espera un aumento del desempleo y la caída de las remesas en 2010, a causa de la desaceleración global que, según los analistas, golpeará a los hogares más pobres de Latinoamérica”. Aunque en la actualidad se presentan algunas consecuencias de la crisis económica mundial, muchos de los sectores económicos del país que se auguraba no tendrían crecimiento positivo en el país muestran un en el primer semestre de 2010 cifras alentadoras, sobre todo el sector de la industria petrolera y minera, según una encuesta realizada por la ANDI<sup>20</sup> se espera que para finales de este año el crecimiento de la economía llegue a un 3%.

Aunque las probabilidades y hechos no reflejen un horizonte de crecimiento significativo en 2010 y en el corto plazo, la crisis ha abierto muchas posibilidades a nuestro país y algunos sectores económicos, La búsqueda de nuevos mercados y acuerdos comerciales que se negocian actualmente (25) permiten diversificar los mercados a los cuales nuestros productos pueden llegar. El esfuerzo de Colombia y ministerios han permitido buscar en Centroamérica, Asia y Europa alternativas comerciales para nuestros productos, en reemplazo de las dependientes economías de Ecuador, Venezuela y Estados Unidos. Actualmente nuestro gobierno negocia tratados de libre comercio con Canadá y la unión Europea, además del ya firmado tratado de libre comercio con Chile, entre otros. También pretende terminar proyectos por valor cercano a los 55 Billones de pesos para motivar la economía e impulsar las zonas francas creadas y las que están en proyecto.

---

<sup>20</sup> [http://www.portafolio.com.co/economia/expectativa/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-5832207.html](http://www.portafolio.com.co/economia/expectativa/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-5832207.html)

## 9.2. ANÁLISIS EXTERNO (Matriz EFE)

### 9.2.1 Macroentorno:

País: República de Colombia

Capital: Bogotá

Superficie Total: 2.070.408 km<sup>2</sup>

Población: 46 millones de habitantes, el 51,4 % son mujeres y el 48,6 % son hombres

Idiomas: Español

Las religiones: católica y cristiana.

Inflación: 2% en el 2.009

Crecimiento económico: crecimiento promedio anual de 5,5%

Tasa de desempleo: (11.2% en 2007)

Porcentaje de pobreza: 49.2%

Tipo de Gobierno: República Democrática

Moneda Colombia: Peso Colombiano

Sectores económicos: Industria, agricultura, Energética, Farmacéutico, Carbonífero, Petrolero, etc

Agricultura: café, piñas, plátanos, azúcar, maíz, arroz, frijoles, patatas, carne de vacuno; madera.

Tasa representativa: 2.000 por US\$1 aprox.

Reconocimiento: reconocido a nivel mundial por la producción de café suave, flores, esmeraldas, carbón y petróleo, su diversidad cultural y por ser uno de los países más ricos en biodiversidad del mundo.

Para la matriz EFE se utilizará el mismo sistema de evaluación matemático, con la diferencia de que se cambian los factores críticos de éxito, se incluyen oportunidades y amenazas, y el resultado analiza si la compañía por medio de sus estrategias está aprovechando las oportunidades y si estas están contrarrestando el efecto de las amenazas<sup>21</sup>.

1. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

2. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están

<sup>21</sup> <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

Los factores críticos de éxito externos son:

- Inversión de infraestructura en ciudades como Medellín, Bucaramanga e Ibagué.
- Infraestructura de telecomunicaciones por parte de nuevas compañías.
- Mercados son nuevos y sin explorar para la compañía.
- Tratados de libre comercio que se negocian actualmente permitirán el ingreso de nuevos capitales.
- Inversión del sector gobierno en diferentes en proyectos.
- Proyecto de nuevas zonas francas.
- Política económica inestable con países vecinos.
- Consecuencias de la crisis económica mundial.
- La inestabilidad del dólar.
- Perspectivas de Inversión extranjera durante el 2010.
- La tasa desempleo incrementará en un 13% para el 2010.
- Inversión tecnológica del sector industria.
- El regionalismo en los mercados objetivos.

**Tabla 4. Matriz EFE**

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Inversión de infraestructura en ciudades como Medellín, Bucaramanga e Ibagué.	0,1	4	0,4
Infraestructura de telecomunicaciones por parte de nuevas compañías	0,1	2	0,2
Mercados son nuevos y sin explorar para la compañía.	0,09	4	0,36
Tratados de libre comercio que se negocian actualmente permitirán el ingreso de nuevos capitales	0,09	2	0,18
Inversión del sector gobierno en diferentes en proyectos	0,07	2	0,14
Nuevas zonas francas	0,07	2	0,14

<b>Amenazas</b>			
Política económica inestable con países vecinos	0,06	1	0,06
Crisis económica Mundial	0,08	2	0,16
La inestabilidad del dólar	0,09	1	0,09
Perspectivas de Inversión extranjera en el 2010	0,09	3	0,27
la tasa desempleo en el 2010	0,05	4	0,2
Inversión tecnológica del sector industria.	0,06	2	0,12
El regionalismo en los mercados objetivos	0,05	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,42</b>

Según el resultado de la matriz EFE de 2,42, establece un problema en las estrategias utilizadas actualmente por la compañía, el enfoque estratégico que actualmente se aplica no es eficiente frente a las oportunidades y amenazas que plantea el entorno, los factores críticos más relevantes son: Tratados de libre comercio que se negocian actualmente, nuevos mercados ha explorar, la inestabilidad del dólar, inversión del gobierno y creación de zonas francas. Lo que plantea el análisis de la matriz es que estos factores deben poseer estrategias clara que permitan aprovechar las oportunidades con resultados eficientes, como es el convertir las amenazas en oportunidades o protegerse de ellas. Casi todas estas oportunidades no se aprovechan por Eléctricos del Valle por que posee falencias internas que no le permiten participar de este tipo de negocios, complementado por la falta de negociación del departamento de compras, adquiriendo productos con un dólar muy alto y poco descuento con los fabricantes.

### **9.2.2 CRECIMIENTO DE LAS CATEGORÍAS**

Para definir el crecimiento en ventas de cada una de estas categorías es necesario analizar las ventas que se han presentado a nivel nacional en cada uno de estos productos, como limitante para presentar dicho análisis podemos argumentar la poca información específica que se encuentra de estos productos tanto en las ventas y crecimiento. Sin embargo, se puede tomar como objeto de análisis información del sector de las telecomunicaciones en Colombia en los ultimo 3 años, dicha información podrá orientar la situación actual y tendencias de las telecomunicaciones en el país y por región, se mostrará el crecimiento de usuarios o abonados, tipos de servicios solicitados, etc, esto con el fin de sustituir los datos por producto, las fuentes son reales y presentan reportes trimestrales.

Para empezar se definirá por fuentes secundarias la situación en el 2009 del mercado de la comercialización de productos eléctricos, quienes son los encargados de ofrecer y distribuir los productos de telecomunicaciones. Como segundo paso se definirá la situación del sector telecomunicaciones y el ciclo de vida de estos productos, por ultimo el análisis de Michael Porter.

### **9.2.3. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ELÉCTRICOS Y DE TELECOMUNICACIONES**

De acuerdo a la revista “Fierros” una revista de Colombia especializada en análisis del sector presenta un informe actualizado del 2.009. Como primera instancia se deben definir los canales por los cuales se realiza la comercialización de este tipo de productos.

El canal de distribución de esta clase de productos, en nuestro país, se compone de tres pasos importantes, antes de llegar al consumidor de hogar. En primer lugar, la distribución parte de fabricantes y proveedores que se encargan de generar productos y novedades para responder la demanda existente en el mercado. Son los encargados de crear y mantener la fidelización del consumidor.

En un segundo punto están los distribuidores. Allí se encuentran grandes almacenes especializados que contienen una amplia gama de productos eléctricos. Están en la capacidad de comercializarlos a empresas y algunos alcanzan a llegar al cliente de hogar

En tercer lugar se encuentra la sub-distribución compuesta por almacenes especializados y no especializados que venden material eléctrico; entre ellos, ferreterías, misceláneas y almacenes de materiales de construcción que tienen en su inventario algunas líneas de esta clase de productos. Son este tercer punto, la sub-distribución, protagonistas de este panorama.

El diagnostico del 2009 la revista presenta las siguientes opiniones con varios actores del sector” Teniendo en cuenta el periodo de desaceleración económica mundial, el sector de la comercialización de materiales eléctricos no fue inmune a sus efectos. Según empresas distribuidoras, consultadas por FIERROS, esta clase de almacenes no mostraron importantes crecimientos; por el contrario, algunas se mantuvieron estables o, en el peor de los casos, tuvieron que cerrar.

Para Oscar Jiménez, Gerente Comercial de Cointelco Ingeniería Eléctrica S.A., la razón de su comportamiento, se debe a las consecuencias de los efectos de una cadena, “además de las secuelas de la desaceleración que afectan no sólo a proveedores y a distribuidores, la sub-distribución lo fue también. El tema de la cartera es muy complicado. Se debe tener en cuenta que los grandes distribuidores tienen que manejarla”.

“Lo que se percibió en el mercado, durante 2009, es que muchas empresas, ferreterías, almacenes de materiales eléctricos no crecieron, más bien algunas pocas se mantuvieron en el mismo nivel de ventas. En resumen, el sector eléctrico sí demostró una desaceleración importante”, agrega Rolando Alberto Ortiz, Gerente Comercial de Nacional de Eléctricos HH<sup>22</sup>.

Ya que es de nuestro interés el investigar el sector de telecomunicaciones en su etapa actual, problemas, tendencias y perspectivas a continuación se analizará dicho sector de acuerdo a informes sectoriales emitidos por comisión de regulación de telecomunicaciones. Este diagnóstico del sector permitirá conocer el estado actual de las inversiones que se realizan utilizando productos que la compañía ofrece a muchas de las empresas de este sector.

**9.2.4 Análisis del sector telecomunicaciones en Colombia.** Según el informe número 13 emitido en Septiembre de 2009, el sector de telecomunicaciones en el primer semestre de 2009 sigue presentando dinámica de crecimiento sobre todo en los servicios de telefonía móvil y acceso a Internet, en otras palabras el número de abonados y penetración de este tipo de servicios aumentó, hay que recalcar que el primero de estos servicios es el más dinámico de todos aunque no de manera significativa a comparación de otros semestres, según el DANE y el Ministerio de comunicaciones en el 83% de los hogares colombianos existe por lo menos un teléfono móvil (**DANE, Comunicado de prensa, 25-03-2009.**), sin mencionar que este tipo de servicio es empaquetado por las compañías prestadoras para acceder a Internet, de igual manera el acceso a Internet viene presentando una dinámica positiva, según el DANE el porcentaje de hogares con Internet pasó de 5,5% en el 2003 al 12,8% en el 2008 (**DANE, Comunicado de prensa, 25-03-2009.**) y para Diciembre de 2009 el crecimiento con respecto al año anterior fue de 26% aumentando el número de suscriptores en 566.865 mas, permitiendo que Colombia permanezca en el 9 puesto a nivel mundial en conectividad y el quinto a nivel latinoamericano(**Connectivity Scorecard 2009: Colombia, recuperado el 9 de marzo de 2009, del sitio web**), todos estos avances no son en vano, el gobierno nacional también ha invertido recursos para no dejar por fuera muchos sectores rurales de la cobertura, es el caso de

---

<sup>22</sup> <http://www.fierros.com.co/revista/ediciones-2010/sector-destacado-almacenes-electricos.htm>

COMPARTEL un proyecto ambicioso que buscaba llevar el servicio de voz y datos a lugares donde no existía ni la telefonía fija ni el acceso a internet. Otro proyecto ambicioso es el de las TIC (Tecnologías de la información y las comunicaciones), este proyecto es presentado para el apoyo a las pymes del país, con esto se busca ampliar la competitividad de las mismas proveyéndolas de tecnología que permite mayor eficiencia en los procesos productivos.

Para la telefonía de larga distancia no fue tan bueno como en el 2008, el decrecimiento en el primer semestre en trafico de llamadas fue de 15,5%, pasando de 184,3 millones a 156,5 millones de minutos, aunque muchas de las compañías que actualmente compiten en el mercado prestan soluciones diversas posibilidades a muy bajos costos para este servicio no fue suficiente para lograr mantener el ritmo de crecimiento, la razón es algunos operadores pequeños han venido incrementando este tipo de servicios, creando una disminución para los grandes operadores como Une y Telefónica Telecom.

Según las estimaciones de la CRT, aunque no solo el sector telecomunicaciones a nivel mundial presenta este crecimiento positivo, sino en Latinoamérica y sobre todo en Colombia el sector se consolida como uno de los más fuertes, no está demás presentar cifras de cuanto fueron los ingresos del sector a nivel nacional. Durante el primer semestre de 2009 los ingresos del sector telecomunicaciones alcanzaron los \$11.356 millones, lo que representa un crecimiento de 5% con respecto al primer semestre del año 2008.

**Tabla 6. Telecomunicaciones en Colombia**

<b>SUBSECTOR</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Telefonía Local	1372	1021
Telefonía Local Extendida	87	61
Telefonía Móvil Rural	11	3
Interconexión	335	157
Otros servicios de TPBC	668	441
Valor Agregado	1746	2778
Telefonía Móvil	4172	4890
Larga Distancia Nacional	174	155
Larga Distancia Internacional Saliente	154	164
Larga Distancia Internacional Entrante	228	223
Trunking	137	211
Radio y Televisión	763	780
Otros	999	1179
<b>TOTAL</b>	<b>10846</b>	<b>11356</b>

Los ingresos de los servicios de telefonía móvil, trucking y de valor agregado registran la mayor participación dentro del mercado de telecomunicaciones en el 2009 alcanzando un crecimiento del 38%, 54% y 59%, respectivamente.

Aunque para el análisis de este plan de mercadeo no es de relevancia el crecimiento en productos por subsector si es de gran importancia la descripción de los operadores actuales del mercado y las cifras de productos o servicios que actualmente poseen y prestan, esto con el animo de enfocar las estrategias del departamento de telecomunicaciones de Eléctricos del Valle hacia los operadores que mas compran suministros de este tipo.

**Tabla 7. Número de Líneas de telefonía fija por operador y participación en el mercado colombiano**

	<b>Cantidad de líneas</b>	<b>Operador Participación</b>
<b>COLOMBIA TELECOMUNICACIONES</b>	<u>2.372.899</u>	29,80%
<b>ETB</b>	<u>2.002.731</u>	25,20%
<b>UNE EPM TELECOMUNICACIONES</b>	<u>1.304.939</u>	16,40%
<b>EMCALI</b>	<u>514.334</u>	6,50%
<b>TELMEX TELECOMUNICACIONES</b>	<u>348.325</u>	4,40%
<b>OTROS</b>	<u>1.407.617</u>	17,70%
<b>Total</b>	<u>7.950.845</u>	100%

Fuente: SIU (Sistema Único de Información de Servicios Públicos **SUI**)

Dentro del sector telecomunicaciones en Colombia y según la dinámica presentada por el CRT en este informe expresa que los escenarios propuestos por el gobierno nacional permiten el ingreso de nuevos competidores con una regulación preestablecida donde los mayores beneficiados serán los consumidores, complementando esta información con la tabla anterior vemos que el mercado colombiano de las telecomunicaciones es representado por 5 grandes empresas con el mayor nivel de participación con un 82,3%, esto indica que actualmente estas compañías prestan servicios competitivos y atractivos para los clientes atrayendo durante los últimos años mas afiliados para sus servicios, así mismo sus niveles de ingresos incrementan y el cubrimiento de sus redes se expanden.



**Tabla 8. Número de abonados por categoría prepago, pospago y participaciones en el cuarto trimestre de 2008**

	Número de abonados prepago	Número de abonados Pospago	Prepago %	Pospago %
<b>Costa Atlántica</b>				
Comcel	4.033.058	11,30%	7,80%	443.453
Telefónica Móviles	1.493.344	4,20%	3,60%	207.098
Colombia Móvil	1.148.595	3,20%	2,10%	118.805
Total Costa Atlántica	6.674.997	18,70%	13,50%	769.356

**Tabla 8. (Continuación).**

	Número de abonados prepago	Número de abonados Pospago	Prepago %	Pospago %
<b>Costa Atlántica</b>				
<b>Occidente</b>				
Comcel	8.417.864	23,60%	20,50%	1.163.999
Telefónica Móviles	3.214.208	9,00%	9,70%	549.367
Colombia Móvil	1.190.167	3,30%	2,00%	113.172
Total Occidente	12.822.239	35,90%	32,10%	1.826.538
<b>Oriente</b>				
Comcel	11.285.972	31,60%	36,00%	2.045.210
Telefónica Móviles	3.619.787	10,10%	15,50%	879.291
Colombia Móvil	1.280.320	3,60%	2,80%	161.043
Total Oriente	16.186.079	45,40%	54,30%	3.085.544
<b>TOTAL</b>	<b>35.683.315</b>	<b>86,30%</b>	<b>13,70%</b>	<b>5.681.438</b>

Las anteriores cifras muestran que en la región oriental está el 45,4% de la totalidad de abonados prepago en el país, mientras que en la región occidental se localiza el 35,9% y en la costa atlántica el 18,7%. En la modalidad Pospago se observa que en la región oriental se localiza el 54,3% de la totalidad de abonados pospago del país, en la región occidente el 32,1%, estas cifras demuestran que las tendencias a la adquisición de nuevos servicios de telefonía móvil se encuentran en estas 3 regiones, con 3 operadores como son Comcel, Telefonías Móviles (Movistar) y Colombia Móvil, esto permite predecir nuevas inversiones de infraestructura de radiotelecomunicaciones y antenas para mayor cubrimiento del servicio.

En Colombia al final del 2008 existían 2.023.341 suscriptores al servicio de Internet lo que representa un 46,4% de crecimiento con respecto a 2007, esto es el reflejo de 641.868 nuevas conexiones realizadas en el 2008, es importante recalcar que por cada 100 habitantes 4,5 tienen suscripción a Internet, una cifra interesante, si comparamos la de 2007 que llegó a 1,4 por cada 100 habitantes.

**Tabla 9. Suscriptores al servicio de Internet**

<b>Medio de acceso</b>	<b>Dic-08</b>	<b>Junio-09</b>	<b>Variación</b>
<b>Acceso Conmutado (línea telefónica normal)</b>	120497	127578	5,88%
<b>Acceso Dedicado (Por medio de Operador)</b>			
<b>xDSL (línea de suscripción digital)</b>	1198306	1360553	13,54%
<b>Cable</b>	618.251	685817	10,97%
<b>WiMAX e Inalámbricos</b>	60.212	44707	-25,75%
<b>Otros</b>	23.075	32431	24,38%
<b>Acceso a Redes Móviles</b>	156610	495730	216,54%
<b>SUBTOTAL DEDICADOS</b>	1.902.844	2123508	11,60%
<b>TODOS SUSCRIPTORES</b>	1.381.473	2.023.341	46,46%

Fuente: SIU

Según la tabla anterior la tendencia de los usuarios a Internet es desaparecer los accesos conmutados que en un principio era lo única opción que existía, actualmente los servicios ofrecidos con paquetes integrales de TV, Internet y telefonía fija con bajos precios es más fácil obtener beneficios, los planes de acceso conmutado prestan una mayor ventaja ya que ofrecen velocidades altas para bajar datos y voz, prestan soporte y servicio eficientes, todo con un precio muy bajo.

La perspectiva del sector telecomunicaciones a finalizar 2010 se prevé que mantendrá su nivel de dinamismo, el esfuerzo que se está realizando por el gobierno nacional y su ministerio de comunicaciones es enorme, muchos proyectos además de los ya mencionados están cursando y otros ya han sido

aprobados por el organismo lo cual busca nuevos escenarios donde las compañías de telecomunicaciones presenten nuevas ofertas de valor agregado y donde los usuarios finales sean los más beneficiados con esto. El proyecto COMPARTEL se está realizando actualmente y se espera que funcione a principios de este 2010, el proyecto TIC (Tecnologías de información y comunicación) Las **tecnologías de la información y la comunicación** (TIC) son un conjunto de técnicas, desarrollos y dispositivos avanzados que integran funcionalidades de almacenamiento, procesamiento y transmisión de datos<sup>23</sup>, con este proyecto se busca abrir las posibilidades a muchas PYMES de entrar en la era de la tecnología de la comunicación y automatización de sus procesos, como lo dijimos con anterioridad, el objetivo claro es cubrir no solo los sectores mas pobres del país sino impulsar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas que contribuyen en gran parte al movimiento de la economía colombiana. Con respecto a las compañías de telecomunicaciones se espera que la telefonía fija siga participando en los paquetes de Internet y televisión con el ánimo de prestar un servicio integral a un bajo costo.

El informe actual, motivo de análisis de la CRT presenta la situación actual y tendencias a nivel geográfico del sector telecomunicaciones en Colombia.

**Tabla 10. Municipios con mayor penetración de suscriptores de accesos.**

<b>A Septiembre de 2009</b>
<b>MUNICIPIO PENETRACIÓN</b>
Envigado 15,87%
Sabaneta 14,60%
Bucaramanga 12,12%
Ibagué 11,96%
Bogotá 10,82%
Floridablanca 10,12%
Medellín 9,70%
Manizales 9,14%
Pereira 8,93%
Itagüí 8,73%
Barranquilla 8,41%
<b>Fuente: Cálculos CRC y población DANE.</b>

<sup>23</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/TICs>

En concordancia con lo anterior podemos concluir que el sector de las telecomunicaciones sigue presentando un crecimiento interesante dentro de Colombia, es importante resaltar que aunque algunos subsectores han presentado un decrecimiento y en algunas zonas geográficas se nota la misma tendencia, sin embargo el sector sigue presentando cifras positivas. En contraste con lo anterior, los subsectores con mayor crecimiento son el de telefonía móvil y acceso a internet, las zonas geográficas más relevantes en crecimiento en estos subsectores son la zona oriente y la occidental del país, las ciudades de mayor crecimiento en acceso a las telecomunicaciones son Envigado 15,87%, Sabaneta 14,60%, Bucaramanga 12,12%, Ibagué 11,96%, Bogotá 10,82%, Floridablanca 10,12% y Medellín 9,70%.

### **9.2.5. ANÁLISIS DEL SECTOR (MICHAEL PORTER)**

**9.2.5.1. Amenaza de nuevos competidores.** De acuerdo a algunas experiencias realizadas por el Departamento de Telecomunicaciones como viajes esporádicos donde se busca visitar algunos sectores económicos de las ciudades de Medellín, Ibagué y Bucaramanga se han podido detectar algunas barreras que deben ser analizadas al momento de ingresar a estos mercados.

En el caso de Medellín es importante resaltar algunas barreras de ingreso significativas: Aunque las perspectivas de crecimiento en algunos sectores de la economía colombiana son pocas, algunas barreras son importantes tenerlas en cuenta al querer desarrollar este mercado, los competidores actuales en Medellín son agresivos en precios sobre todo los más grandes como Eléctricas Medellín y el Grupo Unión, aunque no se espera el ingreso de nuevos competidores en este mercado si hay que tener en cuenta factores culturales como el regionalismo al momento de definir los negocios, Medellín es un mercado sumamente regionalista, aunque la capacidad de negociar e invitar a cotizar es muy alta, siempre tienen en cuenta en primera instancia proveedores locales que Permanecen con inventarios altos con disponibilidad inmediata y muy bajos precios.

En el caso de Ibagué y Bucaramanga posee unas perspectivas de crecimiento muy similares a las de Medellín, muy lentas, sin embargo la ausencia de competidores grandes es una ventaja para Eléctricos del Valle, existen competidores actuales que abastecen el mercado local con distribuciones exclusivas al igual que la compañía, sin embargo los inventarios de estos son pequeños y esto retrasa los tiempos de entrega .Aunque muchas de las grandes compañías del mercado eléctrico a nivel nacional expresan su interés en penetrar

estos mercados y aunque algunas ya están instaladas con infraestructura no logran abastecer el mercado local el 100%.

En términos generales los mercados anteriormente descritos no poseen barreras difíciles que no permitan el desarrollo de este plan, lo más importante es tener en cuenta factores decisivos como tiempos de entrega, inventarios diversificados, precio y servicio. El ingreso de nuevos competidores en el mercado eléctrico y de telecomunicaciones a diario se ve pero deben existir estrategias claras e innovadoras que permitan generar valor agregado a los clientes finales que permitan obtener ventajas frente a todos los competidores.

**9.2.5.2. Rivalidad de los competidores.** El mercado de la comercialización de productos eléctricos y de telecomunicaciones en Colombia no posee un gremio que permita unificar precios u obtener poder de negociación frente a los clientes finales, los principales factores de decisión de compra como ya hablamos anteriormente son el precio, inventarios con disponibilidad inmediata, servicio y soluciones completas a los proyectos para los clientes.

Aunque como expresamos en el punto anterior los mercados a explorar poseen ciertas barreras que se deben tener en cuenta, los competidores actuales ofrecen casi siempre los mismos productos.

Los almacenes eléctricos de sector trabajan bajo un modelo comercial guiado principalmente de ganar negocios que permitan ganar utilidades altas ya sea dentro de una negociación de bajo precio con un volumen alto o vender bajo un producto específico determinado por el cliente final, en este orden de ideas, la competencia es agresiva al momento de negociar y se apoyan en sus fabricantes para proteger los negocios obteniendo descuentos adicionales que la competencia no pueda igualar. Los fabricantes o importadores en su gran mayoría tienen diferentes canales de comercialización o distribución para sus marcas por eso no es raro encontrar diferentes competidores ofreciendo las mismas marcas de un solo fabricante. En estos casos entran en juego valores agregados como cursos, capacitaciones, viajes o rifas que permitan amarrar los negocios con los clientes finales, aunque también es importante destacar que existen otros clientes que solo deciden su compra por los factores anteriormente mencionados, en el caso de las licitaciones públicas, muchas de estas se encuentran ligadas en sus indicadores financieros, de experiencia o técnicos que impiden la transparencia de los procesos.

**9.2.5.3. Poder de negociación de los proveedores.** Los proveedores actuales en el sector de las telecomunicaciones son varios y ofrecen diferentes alternativas en cuanto a precio, calidad y tiempos de entrega, en el sector de las telecomunicaciones muchos de los fabricantes no poseen inventarios inmediatos, en este caso se denominan productos especiales los cuales deben ser importados y bajo una requisición específica del comercializador en cuanto a cantidad; los productos más comercializados en este sector son: Cable de red (UTP), switches, enrutadores, accesorios para centros de datos, canaletas, UPS, Patchcords, entre otros, es importante aclarar que para el desarrollo de los mercados tema de análisis en este plan, no es necesario medir su poder de negociación basado en su ubicación geográfica en dichos mercados ya que la compañía posee existencia en agencias cercanas a los mercados a desarrollar.

Los proveedores actuales como es común en la comercialización de este tipo de suministros son de vital importancia, mantener las relaciones comerciales en un buen ambiente significa respaldo y confianza a los clientes, el mantener una cartera sana y al día ayuda a estrechar más estas relaciones. El poder de negociación de los proveedores es bajo siempre y cuando las políticas de la compañía con respecto a cartera y apoyo a sus marcas en negocios definitivos, pero si el manejo de las relaciones es deteriorado por la poca rotación de los productos de fabricantes y plazos muy extensos en la forma de pago el poder de negociación es alto ya que no obtendrá beneficios en grandes negocios y valores agregados adicionales como acompañamientos o incentivos a las fuerzas comerciales de dicha empresa.

Por lo general Eléctricos del Valle S.A maneja varios tipos de proveedores que le permiten obtener en algunos casos soluciones diversas en los negocios más grandes que generan problemas de disponibilidad de material, tiempos de entrega por importaciones, precios que dependen de la variabilidad del dólar, etc, por lo general muchos de los fabricantes más conocidos de suministros de telecomunicaciones buscan en la compañía las distribuciones de sus productos por experiencia y los muchos sectores que atendemos. Por lo general y estadísticamente Eléctricos del Valle S.A maneja entre 4 y 5 proveedores por líneas de productos en los suministros eléctricos, en el caso de las telecomunicaciones entre 2 y 3 proveedores. Aunque estos proveedores de suministros de telecomunicaciones son pocos, las soluciones ofrecidas a los clientes finales son suficientes ya que a nivel nacional como lo explicábamos con anterioridad las marcas utilizadas en los sectores son casi siempre las mismas por su calidad y alto rendimiento al momento de la instalación. Existen varios proveedores que presentan características similares o iguales técnicamente hablando al momento de ofrecer sus productos por eso es fácil encontrar marcas sustitutas o que cumplan con los requerimientos básicos.

**9.2.5.4 Poder de negociación de los compradores.** Los sectores económicos a los cuales nuestros productos se dirigen presentan un poder de negociación alto de acuerdo al segmento que vamos dirigido, el objetivo del departamento de telecomunicaciones de Eléctricos del Valle S.A es ingresar a las grandes compañías que realicen inversiones importantes en suministros de este tipo, las grandes industrias, sectores gubernamentales, firmas de ingeniería, integradores, empresas de servicios, etc.

Para la compañía es importante definir qué tipo de cliente prospectará o mantiene relación comercial, lo más importante es su capacidad de inversión y crecimiento complementado con su capacidad de pago para no perjudicar la cartera ya deteriorada por los argumentos anteriormente expuestos. Aunque para la labor de investigación de mercados es un trabajo de análisis exhaustivo también es importante definir que tanto poder de negociación tienen estos clientes ya que permite definir estrategias de servicios y productos que nos permitan disminuir este poder, generando valores agregados que nuestros competidores no puedan igualar.

Las grandes compañías definen estándares altos de calidad dentro de los cuales califican a sus proveedores durante el tiempo de las relaciones comerciales o cuando evalúan el ingreso de estos en sus bases de datos, estos estándares definen los proveedores con los cuales se puede trabajar sin riesgo a incumplir los contratos y suministros solicitados en el tiempo justo. Es de saber que la tendencia de las grandes empresas desde hace algunos años es certificar los procesos productivos o de servicios para cumplir con los estándares de calidad exigidos por el mercado, es decir, todo esto lleva a que las grandes empresas trabajan con políticas estrictas de mejoramiento continuo y de calidad que permiten obtener alto poder de negociación, además que son las grandes consumidoras de nuestros materiales.

Como es de esperar no solamente estas compañías exigen en el suministro de productos sino también el pago a proveedores, los tiempos de pago de facturas se cumplen bajo la normatividad corporativa con tiempos extensos, en la mayoría de los casos oscila entre 60 y 120 días de acuerdo a la compañía. Esto aumenta aun más el poder de negociación de los compradores.

Para Eléctricos del Valle S.A aunque este es un factor determinante para evaluar sus clientes es importante detectar que la compañía tiene un alto grado de apalancamiento financiero que nos permiten cumplir por un lado los estándares exigidos y por otro lado sostener la cartera que dejan estas negociaciones.

En conclusión el análisis de Michael Porter define el sector de los mercados objetivos como viable en su desarrollo para el plan de mercadeo estratégico, en primera instancia nos se espera que ingresen nuevos competidores a los mercados objetivos, aunque se debe considerar los competidores actuales los cuales son muy fuertes, la rivalidad actual de los competidores también es un

factor de cuidado, sin embargo la trayectoria de la compañía y la experiencia con la que cuenta en este sector establece bases sólidas para entrar a competir bajo las mismas condiciones, el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que la compañía planea sus compras anticipadas de manera que los fabricantes ofrezcan descuentos adicionales por el volumen solicitado y en consecuencia el inventario para entrega inmediata a sus clientes y por último aunque el poder de negociación de nuestros compradores es alto por sus políticas de tiempo de entrega y pago de 60 a 120 días la compañía puede enfrentar dichas políticas por sus inventarios y apalancamiento financiero que posee con el sector financiero.

#### **9.2.5.5. ANALISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA**

Eléctricos del Valle S.A define el perfil de sus consumidores o clientes de acuerdo al sector económico al que este pertenezca o trabaje cada cliente, la compañía trabaja en varios sectores, la industria, firmas de ingeniería, subdistribución (ferreterías) y construcción, así define las unidades de negocio la compañía de acuerdo a los clientes que más buscan las soluciones, sin embargo para efectos de análisis de este plan, se definirán los perfiles de clientes que el departamento de telecomunicaciones atiende actualmente y a los cuales deben ir dirigidas las estrategias.

El perfil del consumidor del Departamento de Telecomunicaciones de Eléctricos del Valle S.A son los jefes de sistemas, jefes de telemática y coordinadores de redes, estos son las personas encargadas de las comunicaciones dentro de una compañía o desarrollo de este tipo de proyectos, se caracterizan por diseñar y especificar las mejores marcas para el alto desempeño de la solución a implementar. Por lo general ellos trabajan con marcas reconocidas en el mercado, estos ingenieros compran de acuerdo al fabricante que le ofrezca la mejor garantía, precio, respaldo y desempeño en el largo plazo. También existen valores agregados ofrecidos por los fabricantes como viajes a las casas matrices e incentivos económicos que de alguna manera logran fidelizar al cliente.

De acuerdo a los análisis realizados por la compañía dentro de este plan se identifican oportunidades como: tipo de inversiones, capacidad financiera, plan de compras durante el año, regularidad de las compras dentro de los mercados objetivo, en este orden de ideas, los sectores a los cuales Eléctricos del Valle S.A pretende desarrollar son Industria, gobierno, salud o clínicas, firmas de ingeniería, construcción y educación. Por lo general estas son los sectores que más invierten en proyectos de telecomunicaciones, diseñan, instalan o subcontratan este tipo de proyectos y dentro de sus planes de inversión anuales presupuestan gran parte de sus recursos.

Así como se ha presentado un decrecimiento en las ventas de la compañía y el Departamento de telecomunicaciones de esta, también se ha logrado un



crecimiento en especificación de las marcas de telecomunicaciones que se comercializan, este crecimiento ha hecho que nuestro departamento se consolide dentro nuestros clientes como un aliado estratégico para sus proyectos, prueba de esto es que Eléctricos del Valle S.A por medio de su Departamento de telecomunicaciones ha estado presente en proyectos importantes en el país en el 2009, a continuación se relacionaran algunos estos, construcción del nuevo dorado, proyecto MIO en Cali, remodelación de juzgados y fiscalía en Cali, proyecto Valle Digital y Compartel, construcción nueva planta de Cadbury Adams, entre otros.

Para este 2.010 se espera que la economía Colombiana presente una reactivación y crecimiento no tan significativo como en años anteriores, como consecuencia de esto, los proyectos que se postergaron para 2010 se esperan se realicen sin contratiempos, permitiendo a Eléctricos del Valle S.A participar de manera activa como proveedor estratégico.

Bucaramanga, Ibagué y Medellín de acuerdo a los trabajos de campo presentan un potencial de crecimiento para las ventas del departamento de telecomunicaciones para este 2010, esto acompañado con algunas estrategias y planes de marketing más adelante se describirán.

En Medellín encontramos Grandes competidores como son el Grupo Unión y Eléctricas Medellín.

**Grupo Unión:** Con 22 años de experiencia y con ventas superiores a los \$190.000'000.000 se consolidad como la compañía líder del mercado eléctrico y de telecomunicaciones de la zona Antioquia, son grandes competidores a cuanto a precio se refiere, además generan dichos ingresos por sus servicio de instalación de soluciones y variedad en su portafolio como instalación de gas domiciliario. El potencial de compra está definido de la siguiente manera:

**Ventas totales:**

- 53.8% suministro e instalación de redes eléctricas.
- 13.7% suministro e instalación de cableado estructurado y telecomunicaciones.
- 28.6% suministro e instalación de redes de gas domiciliario.
- 3.9% otros servicios.

Distribución de Ventas Unión Eléctrica		
%	Ventas	Servicios
53.8%	\$ 102.220.000.000	Redes Eléctricas
13.7%	\$ 26.030.000.000	Telecomunicaciones
28.6%	\$ 54.340.000.000	Gas
3.9%	\$ 7.410.000.000	Otros

Para calcular el promedio de ventas mensuales de suministros de telecomunicaciones de Unión Eléctrica es importante definir que el valor de los servicios ofertados por las compañías, el 30 % corresponden a materiales, es decir que de los servicios de telecomunicaciones vendidos por el Grupo Unión \$7.809.000.000 son invertidos en la compra de materiales de telecomunicaciones, siendo así un promedio mensual de compra de **\$650.750.000.**<sup>2 5</sup>

**Eléctricas Medellín:** Tiene 35 años en el mercado local, presenta dentro de su portafolio el suministro e instalación, con certificación ISO 9001- 2000, en la actualidad el fuerte en telecomunicaciones de esta compañía son las redes de fibra óptica las cuales han instalado aproximadamente 1.400 Km, también realizan proyectos de cableado estructurado. Tiene 12 sedes a nivel nacional y 5 a nivel internacional.

En Ibagué encontramos:

**DAGA S.A:** DAGA S.A. es una empresa Colombiana, con más de 25 años de experiencia en el mercado, especializada en importación, fabricación, distribución, comercialización y representación de equipos, accesorios, herramientas y en general todo el equipamiento para la industria de las telecomunicaciones. Los niveles de cobertura de mercado alcanzados hasta ahora han hecho líderes en este mercado, contando con una infraestructura y solvencia que les permite atender y contar con la confianza de los clientes con mayor capacidad y potencial de compra en el mercado. Posee ISO 9001:2000.

Las ventas de Daga S.A en la ciudad de Ibagué están en aproximadamente \$480.000.000 al año, es decir que las ventas mensuales de esta compañía están alrededor de **\$40.000.000.**<sup>2 6</sup>

**MELEXA S.A:** Compañía con más de 10 años de experiencia en el mercado eléctricos y de telecomunicaciones a nivel nacional, posee 5 sucursales en todo el territorio y cuenta con más de 160 empleados, suministra productos de buena calidad con alto reconocimiento en los sectores de la industria y Gobierno.

Las ventas de Melexa S.A en la ciudad de Ibagué son aproximadamente \$1.260.000.000, es decir que las ventas mensuales de esta compañía están alrededor de **\$65.000.000.**

---

<sup>2 5</sup> Fuente: Grupo Unión

<sup>2 6</sup> Fuente: Daga S.A Cali

<sup>2 7</sup> Fuente: Melexa S.A Cali

En Bucaramanga encontramos los mismos competidores que en Ibagué:

**MELEXA S.A:** Compañía con más de 10 años de experiencia en el mercado eléctricos y de telecomunicaciones a nivel nacional, posee 5 sucursales en todo el territorio y cuenta con más de 160 empleados, suministra productos de muy buena calidad con alto reconocimiento en los sectores de la industria y Gobierno.

Melexa instaló esta sede hace aproximadamente 1 año y 6 meses, desde la fecha las ventas de este distribuidor oscilan en los \$75.000.000 mensuales, es decir que factura en total **\$900.000.000** millones al año. <sup>2 8</sup>

**DAGA S.A:** empresa Colombiana, fundada en 1983, con más de 25 años de experiencia en el mercado, especializada en importación, fabricación, distribución, comercialización y representación de equipos, accesorios, herramientas y en general todo el equipamiento para la industria de las telecomunicaciones. Los niveles de cobertura de mercado alcanzados hasta ahora han hecho líderes en este mercado, contando con una infraestructura y solvencia que les permite atender y contar con la confianza de los clientes con mayor capacidad y potencial de compra en el mercado. Posee ISO 9001:2000. Actualmente se esta compañía s encuentra muy bien posicionada en este mercado por sus precios y variedad de suministros.

En Bucaramanga Daga S.A posee 2 sedes, la principal de esta ciudad factura alrededor de \$150.000.000 y la alterna \$100.000.000 aproximadamente durante el mes, en total la facturación promedio mensual de esta compañía es de \$250.000.000, y la facturación anual está alrededor de **\$3.000.000.000**. <sup>2 9</sup>

Para realizar un análisis comparativo de las compañías competidoras del mercado es necesario utilizar la matriz de competencia o de perfil competitivo.

Las compañías a comparar son comercializadoras de productos eléctricos y son muy fuertes en la distribución de suministros de telecomunicaciones Daga S.A, Melexa S.A, Grupo Unión y Eléctricas Medellín.

---

<sup>2 8</sup> Fuente: Melexa S.A Cali

<sup>2 9</sup> Fuente: Daga S.A Cali

**9.2.5.5.1. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO:** La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

**Tabla 11. Matriz de Perfil competitivo**

	Electricos del Valle S.A			Daga S.A		Melexa S.A		Grupo Union		Electricas Medellin	
	Peso	Calificación	Ponderado	Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso
Factores de Éxito											
Servicio al cliente	0,15	3	0,45	1	0,15	2	0,3	3	0,45	4	0,6
Competitividad de Precios	0,10	2	0,2	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Calidad y marcas distribuidas	0,20	3	0,6	3	0,6	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Trayectoria en el mercado	0,10	4	0,4	2	0,2	2	0,2	4	0,4	3	0,3
posición financiera	0,40	4	1,6	3	1,2	3	1,2	3	1,2	4	1,6
Sedes a nivel nacional	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	4	0,2	2	0,1
Total	1,00		3,35		2,65		3,1		3,45		3,5
Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza.											
(2) Como señala el total ponderado de 2,8, el competidor 2 es el más fuerte. (3) En aras de la sencillez sólo se incluye cinco factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos.											

De acuerdo a los resultados de la matriz de perfil competitivo, se presentan varios actores fuertes en varios factores como posición financiera, precio y calidad en sus productos, esto reafirma lo competitivo que es el sector de la comercialización de los suministros eléctricos y de telecomunicaciones, sin embargo en el caso de los competidores por ciudad cabe recalcar los siguientes resultados, de acuerdo a la matriz los competidores menos fuertes en la ciudades a desarrollar el plan son Daga y Melexa cada uno con un ponderado de 2.65 y 3.1 respectivamente, estos 2 competidores hacen presencia en las 3 ciudades objetivo, por otro lado las compañías más fuertes son las ubicadas en Medellín, el Grupo Unión y Eléctricas Medellín presentan un ponderado de 3.45 y 3.5 respectivamente siendo fuertes en la mayoría de factores evaluados, Eléctricos del Valle S.A se encuentra en un punto de ventaja frente a Daga y Melexa, no es el mismo caso en Medellín con el Grupo Unión y Eléctricas Medellín, en conclusión es fácil desarrollar nuestro plan en las ciudades de Ibagué y Bucaramanga con los competidores mas débiles según el análisis y del otro lado tenemos un obstáculo importante en la ciudad de Medellín ya que los competidores son muy fuertes, esto demoraría una buena implementación de estrategias.

## 10. (TERCER OBJETIVO ESPECIFICO)

Identificar tendencias o demanda potencial de suministro de telecomunicaciones en Medellín, Bucaramanga e Ibagué, para cuantificar y determinar la viabilidad del desarrollo del plan estratégico de mercadeo y ventas

### 10.1. POTENCIAL DEL MERCADO Y PRESUPUESTO DE VENTAS

#### Potencial del mercado

Para el análisis del potencial en cifras de cada mercado objetivo fue importante realizar un benchmarking utilizando información secundaria de las competencias que tienen punto de venta en dichas ciudades, esta información se logró obtener por medio de personas que dentro de Eléctricos del Valle S.A han trabajado en esas compañías o tienen personas muy cercanas que tienen acceso a dicha información. El potencial de ventas en Bucaramanga, Medellín e Ibagué se describirá de la siguiente manera:

#### Medellín:

Según las cifras del grupo Unión, las ventas en el mercado de los suministros de telecomunicaciones en esa ciudad del país está en un promedio de \$650.000.000 mensuales, para calcular el potencial de ventas es necesario tener en cuenta la trayectoria de esta empresa y su reconocimiento en el mercado, por eso podemos calcular en **\$150.000.000** su potencial de ventas mensual

El presupuesto de ventas para esta ciudad teniendo en cuenta que se inicia la penetración a un mercado nuevo se formula de la siguiente forma, la idea es que para el 2011 este presupuesto pueda triplicarse:

Ventas esperadas en Medellin					
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
10.052.537	8.338.341	8.528.784	7.794.352	7.689.888	7.928.739

#### Ibagué:

Para Daga S.A y Melexa S.A sus ventas son en promedio de \$40.000.000 y \$65.000.000 respectivamente, lo cual nos lleva a pensar que el promedio de ventas para una compañía que distribuye suministros de telecomunicaciones es de **\$53.000.000** promedio mensual.

Ventas esperadas en Ibagué					
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
10.052.537	8.338.341	8.528.784	7.794.352	7.689.888	7.928.739

## Bucaramanga

De la misma forma que en Ibagué, Melexa S.A y Daga S.A instalados en Bucaramanga facturan alrededor de \$75.000.000 y \$250.000.000 mensuales, lo cual refleja un potencial de ventas de \$163.000.000 promedio mensual.

Ventas esperadas en Bucaramanga					
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
10.052.537	8.338.341	8.528.784	7.794.352	7.689.888	7.928.739

## Presupuesto de ventas

Ventas esperadas por las 3ciudades objetivo						
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
30.157.612	25.015.022	25.586.353	23.383.057	23.069.664	23.786.217	311.507.163

Eléctricos del Valle S.A espera obtener durante la ejecución del plan unas ventas progresivas presupuestadas al finalizar diciembre de 2010.

Este presupuesto fue proyectado de acuerdo a las ventas realizadas en el 2009, se presupuestó un crecimiento del 10% mensual con respecto a los mismos meses del año inmediatamente anterior. El método utilizado es basado en las decisiones gerenciales (método gerencial)

“Los datos secundarios pueden ayudar a los directivos a conseguir una visión global del mercado”<sup>3 0</sup>

“En la programación de la investigación para respaldar la planificación de marketing, es necesario ser muy concreto respecto de lo que la empresa necesita saber y como ese conocimiento se utilizará para desarrollar y llevar a cabo un plan de marketing mas aplicable y efectivo. Si no es posible llevar a cabo la investigación de mercados y/o tiene que desarrollarse necesariamente, es necesario indicarlo en el plan de marketing e incluir la investigación como parte del presupuesto y de la planificación temporal de las actividades necesarias”<sup>3 1</sup>

---

<sup>3 0</sup> (Marian Burk Wood, El plan de Marketing, Guía de referencia, Capitulo 3, Página 64)

<sup>3 1</sup> (Marian Burk Wood, El plan de Marketing, Guía de referencia, Capitulo 3, Página 64)

## **11. (CUARTO OBJETIVO ESPECIFICO)**

Detectar las posibles oportunidades de inversión por parte de filiales de grandes clientes en Bucaramanga, Ibagué y Medellín y las cuales desean instalar nuevas sedes en estos mercados objetivos.

### **11.1 ANALISIS Y SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO**

Dentro del marco macroeconómico nacional actual y los análisis del sector telecomunicaciones como el de la industria nacional podemos definir algunos mercados objetivos que presentan cifras positivas y estables en sus inversiones públicas y privadas de sus sectores económicos, bajo este análisis, se definen algunas ciudades que preveen crecimiento para este 2010 y que dentro del esquema del plan estratégico de mercadeo y ventas son potenciales para el desarrollo del mismo, Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Pereira e Ibagué, aunque se reflejan algunas otras ciudades que muestran cifras positivas, el escoger las ciudades capitales permitirán el éxito del plan.

Es importante resaltar que para efectos del siguiente análisis las ciudades objetivo anteriormente mencionadas se descartaran algunas ya que las agencias instaladas en esas ciudades por parte de Eléctricos del Valle S.A el desarrollo de estos mercados se hará por parte de ellas, en este caso de descartaran la ciudad de Pereira y Bogotá, por consiguiente la ciudades objetivo serán la ciudad de Medellín, Ibagué y Bucaramanga.

Como precedente de Investigación de mercados tomamos algunos viajes o trabajos de campo donde se realizaron recorridos de zona para detectar proyectos y visitas a empresas de telecomunicaciones, manufactureras, clínicas y firmas de ingeniería. Este tipo de trabajos de campo puede arrojar un análisis general de que clientes potenciales existen en dichos mercados.

En el primer semestre de 2010 se realizaron 3 viajes a nuestros mercados objetivos documentando la siguiente información. El trabajo de campo se divide en 2 partes, la primera es realizar una visita a todas las firmas de ingeniería o constructoras de la ciudad para presentar nuestro Portafolio de productos estas visitas se realizaran con contactos suministrados por la páginas amarillas de la ciudad, como segundo paso se realizaran visitas a empresas de telecomunicaciones o internet, manufactureras, laboratorios, clínicas, hospitales, entre otras. Este segundo paso debe hacerse bajo citas previas por eso en este caso el mercaderista utiliza el internet como herramienta para detectar las

empresas más grandes de la región o mercado y contactarlas, de esta forma se genera un planeador de visitas o prospectos para detectar oportunidades.

#### **11.1.1 TRABAJO DE CAMPO 1: CIUDAD DE BUCARAMANGA: VIAJE DEL 10 AL 14 DE FEBRERO DE 2010.**

Durante la visita a la ciudad de Bucaramanga se visitaron 35 firmas de Ingeniería Eléctrica y Telecomunicaciones y 45 clientes finales entre empresas de manufactura, telecomunicaciones, electrificadoras, clínicas y sector salud, licitaciones, entre otros.

A continuación se describirán algunos de estos prospectos, esta ciudad en los últimos años ha venido experimentando un crecimiento importante en infraestructura, existen industrias mineras interesantes para ofrecer suministros eléctricos y de iluminación, es una de las pocas ciudades que tiene su empresa de telecomunicaciones como patrimonio oficial (Tele-bucaramanga) o Genesis Data del sector privado, constantemente se publican proyectos de infraestructura en licitaciones públicas y privadas, existen algunas empresas del sector privado como Postobón (Gaseosas Hipinto) que actualmente construyen una planta en Santander, se está desarrollando una nueva zona franca en la zona de Floridablanca a 1 hora de Bucaramanga, 6 clínicas y hospitales privados, 2 cajas de compensación familiar, mas de 7 universidades, una Electricadora (ESSA), además encontramos muy cerca de esta capital la refinería de ECOPETROL ubicada en Barrancabermeja a 2 ½ horas, la cual es la más grande e importante del país. Adicionalmente se En este orden de ideas podemos estimar que Bucaramanga es un mercado atractivo por las grandes empresas instaladas y el gran potencial de compras de sus empresas públicas.

#### **11.1.2 TRABAJO DE CAMPO 2: CIUDAD DE IBAGUÉ: VIAJE DEL 23 AL 24 DE MARZO DE 2010.**

Aunque no es una ciudad muy grande su desarrollo a través de estos últimos años es lento pero ambicioso, en la actualidad no cuenta con muchas industrias pero cuenta con más de 24 firmas de ingeniería eléctrica como de telecomunicaciones, posee 3 clínicas y hospitales privados de los cuales 2 tienen proyectos de expansión, 6 universidades potenciales, 1 caja de compensación familiar, 1 entidad que se dedica al mantenimiento del alumbrado Público (Infibagué), 3 constructoras con proyectos de vivienda, 1 proyecto de parque logístico, su cercanía con el valle y la compañía sería una gran ventaja por el costo de los fletes, también se pueden destacar sus proyectos de infraestructura que por medio de licitaciones permiten participar de las mismas.



### **11.1.3 TRABAJO DE CAMPO 3: CIUDAD DE MEDELLÍN: VIAJE DEL 25 AL 26 DE MARZO DE 2010.**

De acuerdo a la prospección realizada a esta ciudad se destacan varias oportunidades de negocio a desarrollar, Medellín es una ciudad capital importante a nivel nacional, se plantean algunos negocios en la parte pública y privada, sin embargo existen obstáculos que para el desarrollo del plan dificultan la penetración de la compañía en dichos proyectos, estos son el regionalismo de la gente al momento de invitar a participar en la cotizaciones y la competencia local que ofrece mejores precios, esto debido a que Eléctricos del Valle incurre en costos adicionales por los fletes, sin embargo el sector más importante por explorar y desarrollar es el de las telecomunicaciones y las firmas de ingeniería. En primera instancia las firmas de ingeniería compran materiales eléctricos y de telecomunicaciones para los proyectos a realizar a nivel nacional, actualmente muchas de estas firmas trabajan en proyectos de gran alcance como la terminal de contenedores de Buenaventura (Eléctricas Medellín) y la troncal de Oriente (Concreto). Como segundo sector encontramos el de las telecomunicaciones que tiene instaladas dentro de esta ciudad 3 de las más grandes compañías que prestan sus servicios a nivel nacional, UNE, EDATEL y GLOBAL CROSSING, estas empresas compran suministros de telecomunicaciones y eléctricos en cantidades y de manera constante.

## **12. (QUINTO OBJETIVO ESPECIFICO)**

Describir las actuales y establecer las nuevas estrategias en precios, servicios, servicios, comunicación, de ventas y prospección a desarrollar en las ciudades donde se hace en el hoy presencia y en las futuras ciudades objetivo.

### **12.1. ANALISIS DE MERCADOTECNIA O MARKETING MIX**

Para realizar el análisis de mercadotecnia es indispensable definir las variables con las que cuenta la compañía para cumplir con los objetivos de mercadeo propuestos por la empresa, el marketing mix plantea 4 variables como son: el precio, producto, plaza y promoción. Adicional a estas variables se tomaran otras que influyen en los procesos que tienen que ver con la prestación de servicios o asesoría, el personal y la evidencia física Eléctricos del Valle utilizará estas variables para generar estrategias eficientes con las que buscaran cumplir con los objetivos de mercadeo y comercial establecidos por el departamento de Telecomunicaciones, es necesario definir las herramientas o variables anteriormente mencionadas con las que cuenta la empresa y si son suficientes

para realizar el plan de acción a tomar. Además debemos definir los objetivos de mercadeo del departamento de Telecomunicaciones.

## 12.2. VARIABLES

**12.2.1 Precio.** La política de precios del departamento de Telecomunicaciones es definida por el mercado y la competencia. Actualmente los precios establecidos son definidos por un costo y una utilidad que permitan reflejar un precio final al consumidor con un valor justo y competitivo. Para Eléctricos del Valle S.A, los productos comercializados deben tener como mínimo un 18% de rentabilidad sobre el costo para lograr un punto de equilibrio entre ingresos y costos, sin embargo en la actualidad la compañía maneja una rentabilidad del 25% promedio sobre los costos de los productos que comercializa, el departamento de Telecomunicaciones maneja una rentabilidad del 26% sobre los costos de los productos que vende. Es claro que para comercializar dichos productos es necesario también establecer rentabilidades de acuerdo al cliente a quien se ofrece, es decir, a los clientes finales no se les vende al mismo precio que a una firma de ingeniería o constructora, o también no será lo mismo vender cierta cantidad pequeña de productos que a un proyecto que requiera muchos suministros. Para definir con mayor detalle los precios y rentabilidades con los cuales el Departamento de telecomunicaciones vende, se definirán las formulas utilizadas.

### Conceptos:

- Precio final: Último precio con descuentos.
- Precio de lista o full: precio de venta con máxima utilidad o que se da a compradores esporádicos.
- Descuento: Porcentaje que se resta al precio de lista.
- Rentabilidad: Porcentaje de utilidad que se espera ganar sobre la venta de un producto.

Para los clientes finales se maneja la siguiente fórmula:

**Precio final: Precio de lista de producto – (Precio de lista/descuento (del 12% al 50% dependiendo del producto o proyecto)**

Para las firmas de ingeniería o Constructoras se maneja la siguiente fórmula:

**Precio final: Precio de lista de producto – (Precio de lista/descuento (del 15% al 60% dependiendo del producto o proyecto)).**

La diferencia entre los precios de los clientes es por el manejo estratégico que se debe dar a las firmas de ingeniería o constructora que son los que al final instalan los productos, darle mas descuentos a estos significa que nos compraran todos los suministros en cada proyecto. Esto derivado que muchos clientes finales buscan comprar los suministros de manera independiente y contratan la mano de obra por aparte, la idea es no rivalizar el mercado por eso a los clientes finales no se les da el mismo descuento que a los instaladores.

**12.2.2 Producto.** Antes de definir las líneas de productos utilizados en el departamento de telecomunicaciones lo más importante es considerar que en la actualidad el inventario de productos es diversificado y disponible para la venta.

Las líneas que permiten ser competitivos como proveedor de tecnología son: Línea de conectividad, protección y transmisión o equipos activos.

El portafolio de telecomunicaciones es muy completo y diversificado sobre todo por que se cuenta con las marcas mas reconocidas del mercado tecnológico, algunas de manera exclusiva otras son las más competitivas.

Conectividad, cableado estructurado y fibra óptica: Jacks, cable UTP (Cat 5e, 6, 6<sup>a</sup>, 7 y 7<sup>a</sup>), patch panels, Patch cord, Face Plates, Plugs, Bandejas).

Protección: Estabilizadores de Voltaje, UPS (sistemas ininterrumpidos de potencia), corta-picos.

Equipos activos: Switches, Routers, equipos inalámbricos y conversores.

Adicional a esto la compañía ofrece otro tipo de productos que complementan la venta de los anteriores suministros, la metalmecánica, canaletas, cables de instrumentación, planta externa, entre otros.

Canalización: Canaletas PVC, amarras plásticas y marcadores.

Metalmecánica: Racks, canaletas y bandejas portacables.

Cable Instrumentación: Cable coaxial, control, blindados, y alarma contra incendios.

Planta externa: Bandejas de fibra, racks, etc.

**12.2.3. Plaza.** la compañía viene experimentando un plan de expansión hace aproximadamente 5 años del cual como consecuencia de esto actualmente cuenta con 4 sedes a nivel nacional que permiten atender estratégicamente las zonas geográficamente productivas y en expansión, esto permite además de la cercanía geográfica un tiempo de entrega reducido y con disponibilidad del material en cada una de sus sedes.

**12.2.4 Logística.** Eléctricos del Valle S.A cuenta en sus 4 sedes a nivel nacional con más de 25 personas en el área de bodega que se encargan de la organización y entrega de material, la distribución a nivel nacional se divide de la siguiente manera:

- Sede Cali: Se cuenta con el mayor numero de auxiliares de Bodega por ser la sede principal 13 en total, posee 4 vehículos propios para la distribución en el Valle del cauca y 2 motos para entrega en el área metropolitana de Cali. El Valle unifica su industria en las siguientes ciudades, Cali, Acopi, Yumbo, Palmira, Jamundí, Buenaventura, Buga, Tulúa y norte del Valle. Para cubrir dichas áreas es necesario realizar un viaje semanal a estas ciudades, 1 vez en la semana a Buga, Tulúa y Norte del Valle, 1 día a Buenaventura y todos los días a Jamundí, Palmira, Acopi, Yumbo y zona Metropolitana de Cali.

Para los despachos programados desde Cali se tiene convenio con la empresa Coordinadora, compañía de transporte de mercancía terrestre, para las urgencias a otras ciudades se utiliza servicios como aeropuerto-aeropuerto, terminal – terminal, antes de 9:00 am, entre otros ofrecidos por Deprisa.

- Sede Bogotá, Pereira y Barranquilla: Las sedes de estas ciudades manejan 2 personas en cada bodega, una encargada de la entrada y organización de la mercancía y la otra para la entrega de la misma, aunque sus bodegas son más pequeñas por el tiempo de creación de las mismas, ofrecen una gran variedad de productos, cada una de las sedes posee una moto para despachos pequeños y de urgencias en las aéreas metropolitanas, para los despachos programados y de acuerdo del tiempo de entrega se maneja la misma empresa de entrega de mercancía, Coordinadora, se habla de tener en cuenta el tiempo de entrega por que las empresas de despacho de mercancía maneja en muchas ocasiones los mismo tiempos de entrega desde cualquier punto a nivel nacional.

**12.2.5. Empaque y embalaje.** Los productos comercializados por Eléctricos del Valle S.A son productos de trabajo pesado, que no requieren un manejo de fragilidad definido, algunos productos que tienen dispositivos electrónicos requieren cajas de madera o de cartón para su transporte, esto es conocido por el departamento de bodega y se incluye dentro de los procesos de calidad, también es importante realizar un empaque adecuado con los rack y canaletas metálicas

que por lo general poseen pinturas en su exterior, para esto se realiza un empaque con cartón en sus bordes adicionando papel cera.

### **12.3. PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN**

El mercadeo no es una de las fortalezas de Eléctricos del Valle S.A, sin embargo se realizan las siguientes actividades como promoción, publicidad y ventas.

**12.3.1. Promoción.** Actualmente la compañía promociona los productos que se tienen con un inventario alto o que por cambio de tecnología quedan obsoletos, la política de promoción se define con un precio de venta menor al que en principio se fijó, es decir, con una rentabilidad más baja y con un descuento mayor. Para el caso del departamento de telecomunicaciones los productos que más se promocionan son los equipos activos, ya que constantemente salen al mercado nuevas referencias con mayor eficiencia y cobertura en su uso.

**12.3.2 Publicidad.** La forma de promocionar o definir su publicidad se realiza de la siguiente manera:

- **Mercadeo directo:** la herramienta de promoción y comunicación es fundamental al momento de ofertar y permitir una comunicación directa con nuestros clientes, por eso el departamento cuenta con la herramienta de internet, teléfono y el correo certificado para el uso del mercadeo directo donde se da a conocer información actualizada de la compañía, nuevas distribuciones, eventos, noticias, entre otra información importante para nuestros clientes.
- **Eventos:** Se programaran eventos mensuales de carácter formativo y social donde se busca consolidar lo realizado en el 2008-2009 con la marca AMP, marca líder en el departamento de Telecomunicaciones (Cableado estructurado) y que patrocina económicamente la elaboración y gestión de este plan estratégico de mercadeo, estos eventos tendrán como principal objetivo mostrar las tendencias, beneficios e información relacionada con el cableado estructurado, elementos de conectividad y fibra óptica, la organización de estos eventos se realizaran por región, en este caso en las ciudades de Medellín, Bucaramanga e Ibagué y también se tendrán en cuenta los clientes a visitar de acuerdo a los proyectos a realizarse en un futuro y que han sido detectados con anterioridad por el departamento de Telecomunicaciones.
- **Evidencia Física:** Este tipo de herramienta permite obtener impresiones tangibles a nuestros clientes acerca de los productos nuevos y comercializados por la empresa, esta evidencia física puede ser utilizada en los eventos de

lanzamientos, informativos o en los mostradores de la empresa, el permitir al cliente final tener contacto directo con los productos generará un mayor concepto de calidad y alcance de lo ofrecido.

**12.3.3 Ventas.** La labor comercial que actualmente se realiza en Eléctricos del Valle S.A y en el departamento de telecomunicaciones se describe de la siguiente manera:

El área comercial Programa su trabajo anualmente, incluye prospectación de clientes nuevos, seguimiento a proyectos actuales y clientes ya establecidos para su sostenimiento, dentro de la planeación de su trabajo se fomenta la organización de trabajo semanal donde se documenta el trabajo a realizar cada semana derivando indicadores mensuales que a su vez permiten una calificación del asesor para su posterior compensación salarial.

- **El personal:** El departamento de telecomunicaciones presenta 9 integrantes que se distribuyen las funciones de la siguiente manera: 1 Directora nacional, 6 asesores comerciales (3 en la sede Cali, 1 en Bogotá, 1 en Barranquilla y 1 en Pereira), 1 asistente en la sede Cali para el apoyo a cotizaciones y 1 Asistente de Mercadeo que permitirá en la prospección de nuevos clientes, mercados y la organización de eventos. El talento humano es escogido bajo un perfil técnico-comercial que le permita ser competitivo y brindar la asesoría correspondiente a nuestros clientes, además influye la experiencia en el sector tecnológico que le permita detectar oportunidades y proyectos para la compañía.

## 13.1 MATRIZ DOFA

Relaciona el análisis interno definido por las debilidades y fortalezas con el análisis externo representado con las oportunidades y las amenazas. La combinación de estos cuatro componentes, da lugar a las estrategias FO, DO, FA, DA en las cuales se aprovecha las fortalezas y oportunidades, para minimizar las debilidades y amenazas<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> <http://www.josecontreras.net/direstr/cap82d.htm>

**Tabla 5. Matriz DOFA**

<b>MATRIZ DOFA</b>	
<b>COMPAÑÍA: ELÉCTRICOS DEL VALLE S.A.</b>	
<b>FOTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Certificación de calidad ISO 9001:2008	Altos Gastos operacionales
Líder en la participación en el sector de la comercialización de suministros eléctricos	Falta de un sistema para la gestión estratégica
Larga Trayectoria en el mercado	Variación negativa en las ventas del departamento de telecomunicaciones
Altos Incentivos y comisiones del departamento comercial sobre ventas	Aumento en la Rotación de cartera
4 Sucursales a nivel nacional	Baja Satisfacción del cliente
Crecimiento porcentual en marcas distribuidas por el departamento de telecomunicaciones	Ausencia de un departamento de mercadeo.
Alto Apalancamiento financiero	La competencia ofrece suministro e instalación para proyectos.

**Tabla 5. (Continuación)**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Incremento en la inversión de infraestructura en ciudades como Medellín, Bucaramanga e Ibagué	Política económica inestable con países vecinos
Inversión de Infraestructura de telecomunicaciones por parte de nuevas compañías	Crisis económica Mundial
Los mercados ha explorar son nuevos para la compañía	La inestabilidad del dólar
Tratados de libre comercio que se negocian actualmente permitirán el ingreso de nuevos capitales	Inversión extranjera en el 2009 ha disminuido
El sector gubernamental quiere invertir 55 Billones de pesos en proyectos	la tasa desempleo aumentó en el 2009
Creación de nuevas zonas francas	Las inversiones tecnológicas del sector industria pasaran a un segundo plano
	El regionalismo para penetrar en la ciudad de Medellín

### **13.1.1 Estrategias:**

#### **13.1.1.1 Estrategias FO:**

- Utilizar la certificación de calidad como instrumento para permitirle a Eléctricos del Valle participar en procesos licitatorios donde los clientes exijan este requisito.
- Utilizar el liderazgo y trayectoria de Eléctricos del Valle como carta de presentación para penetrar sectores económicos donde los clientes requieran de experiencia y responsabilidad.
- Ofrecer a nuevos mercados y clientes, soluciones de crédito para sus proyectos, por medio de nuestro sistema apalancamiento financiero.
- Ofrecer a nuevos clientes las 4 sedes estratégicamente ubicadas para convertir a la empresa en un proveedor estratégico en logística y tiempos de entrega
- Incentivar al departamento comercial con la política de comisiones sobre las ventas para lograr llegar a nuevos proyectos que signifiquen de manera compensacional una mejora en su calidad de vida.
- Buscar mayor respaldo de los fabricantes que han obtenido un crecimiento en la distribución de estas por parte de la compañía para lograr ganar los proyectos, esto por medio de capacitaciones a cliente final, mayor descuentos, eventos e incentivos económicos para sus representantes.

#### **13.1.1.2 Estrategias FA:**

- Buscar por medio del apalancamiento financiero sobrellevar el problema de las bajas ventas e iliquidez que se presenta actualmente en la compañía a raíz de la crisis económica que presentan algunos sectores de la economía, los préstamos son una buena solución.
- Proyectar una imagen de proveedor estratégico por medio de la larga trayectoria y la imagen de líderes en el mercado eléctrico. Es una buena estrategia al evaluar proveedores.
- Por medio de las sucursales podemos plantear la posición estratégica para ofrecer una excelente logística para mercados regionalistas.



- Generar una cultura corporativa en la cual el departamento comercial valore los incentivos altos que la compañía les ofrece, resaltando la situación actual del país en materia de desempleo.

#### **13.1.1.3 Estrategias DO:**

- Crear uniones temporales o consorcios para ofrecer suministro e instalación en proyectos de mayor monto.
- Crear un Departamento de mercadeo en la compañía que permita explorar y desarrollar los nuevos mercados que realizaran inversiones de infraestructura tecnológica
- Utilizar la certificación de calidad en Eléctricos de Valle S.A, de tal forma que se pueda participar en procesos licitatorios y con compañías que exijan normas de certificación.
- Realizar una política de cartera más exigente y analítica al momento de otorgar crédito a estos nuevos clientes, esto permitirá obtener mayores recursos con mejores tiempos de recaudo.

#### **13.1.1.4 Estrategias DA:**

- Crear políticas de vocación de servicio que permitan crear satisfacción al cliente, esto acompañado de las políticas de calidad implementadas actualmente con la certificación ISO 9001:2008, esto reducirá significativamente los errores en los procesos operativos y administrativos.
- Crear en el departamento comercial procesos estratégicos documentados que permitan concretar negocios por medio de valores agregados a muy bajo costo para la compañía.
- Fortalecer el trabajo en equipo de manera estratégica con capacitaciones de ventas, nuevas estrategias de negociación, son algunas opciones que permitirán concretar los negocios.
- Creación de presupuestos anuales para fortalecer capacitaciones a clientes, productos promocionales, incentivos, entre otros, de manera que la compañía proyecte beneficios hacia nuestros clientes.

- Capacitar en técnicas de negociación al departamento de compras de tal forma que el poder de negociación de este departamento aumente, reflejado así en la negociación del área comercial.
- Crear políticas de concientización en la reducción de gastos operativos o indirectos de fabricación para disminuir costos innecesarios que actualmente la compañía asume.

### **13.2 FORMULACION DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING.**

Durante el 2009 se definieron planes de trabajo en el departamento de telecomunicaciones de la compañía esto con el ánimo de planificar el trabajo a realizarse por cada uno de los miembros del equipo de trabajo, para cumplir con los objetivos del plan de trabajo se definieron estrategias en el departamento que permitan la penetración y desarrollo de los mercados a prospectar, como también en los mercados donde la empresa hace presencia actualmente.

La compañía no plantea estrategias de precio o distribución ya que la rentabilidad se vería perjudicada por los fletes y los costos fijos de la compañía.

#### **13.2.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

Eléctricos del Valle para el 2010 desea ser más competitivo con respecto a las marcas que más se comercializan a nivel nacional, ya sea por su calidad, precio entre otras características, para este nuevo año la compañía adquirió una nueva distribución mayorista en UPS (APC), esta marca es reconocida en la gran industria de Colombia por el gran rendimiento y protección de sus UPS (100% de protección garantizada), además está posicionada hace mas de 10 años. También se distribuirá la línea multitomas APC en la parte de energía, en la actualidad esta línea será exclusiva de Eléctricos del Valle para Colombia. Por medio de esta distribución se busca que el 20% de las ventas del departamento de Telecomunicaciones sean bajo esta marca.

#### **13.2.2 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN**

Las estrategias promocionales se enfocaran en 2 marcas o líneas de cableado estructurado que la compañía distribuye, AMP y Uniprise. AMP (Tyco Electronics)

**13.2.3 Promoción de puntos acumulables.** La estrategia consiste en incentivar las ventas de AMP por medio de una promoción de puntos acumulables para los clientes que compren productos de la línea, por compras mayores a 40 salidas de red (vos y datos) un cliente puede acumular puntos los cuales puede cambiar por premios como ponchadoras SL, cursos de certificación, productos AMP, analizadores, etc. Cada mes se generará el informe de los clientes que más a comprado AMP y se enviará por correo electrónico un recordatorio de los puntos acumulados hasta el momento, esto con el ánimo de mantener constante la promoción.

**13.2.4 Promociones de productos AMP mensualmente.** Cada mes se realizarán promociones de productos buscando ofertar las categorías mas avanzadas de la línea como lo es la 6ª, 7 y 7ª; las promociones tendrán combos y descuentos especiales si cumplen con los requisitos.

Promociones sugeridas:

- Enero: por compras de suministros Categoría 7ª obtiene un 5% de descuento adicional sobre el producto.
- Febrero: Cable Cat 6ª +Patch Panel Cat6a a \$\_\_\_\_\_
- Marzo: Cable Cat 7ª a \$\_\_\_\_\_
- Abril: implementación de Amtrack lleve gratis los Patch Cord del proyecto.
- Mayo: Cable Cat 6 a \$\_\_\_\_\_
- Junio: por la compra de 100 puntos sencillos Cat 6ª reciba un bono de 30% para herramienta de ponchado.
- Julio: Patch Panel y Jack Cat 6ª con un 5% de descuento adicional.
- Agosto: Patch Panel y Jack Cat 7ª reciba un 5% de descuento adicional.
- Septiembre: Por la compra de 100 puntos Cat 7ª reciba un 30% de descuento en la herramienta de ponchado.
- Octubre: por la compra de una caja Cable Cat 6ª reciba un 5% de descuento adicional.
- Noviembre: promoción para redimir puntos acumulados durante el año
- Diciembre: promoción para redimir puntos acumulados durante el año

**13.2.5 Bonos compensacionales para vendedores.** Cada trimestre se premiará a los 10 vendedores de Eléctricos del Valle que mas hayan vendido la línea, se les obsequiará bonos emitidos por Tyco Electronics de acuerdo al cumplimiento de la cuota de ventas de la compañía. Las metas trimestrales de la compañía serán de la siguiente manera:

- a. Primer Trimestre: Se define de acuerdo a la venta de cada vendedor.
- b. Segundo Trimestre: Se define de acuerdo a la venta de cada vendedor.
- c. Tercer Trimestre: Se define de acuerdo a la venta de cada vendedor.
- d. Cuarto Trimestre: Se define de acuerdo a la venta de cada vendedor.

**13.2.6 Uniprise (Commscope).** También se espera traerán aproximado de 100 puntos de Red de la Línea Commscope Uniprise, la línea económica de Sixtimax marca reconocida a nivel mundial pero muy costosa, esta compra estará disponible para entrega inmediata y al mismo precio de AMP (marca competencia), con esto se busca participar en los grandes proyectos sin necesidad de importar en grandes lapsos de tiempo, también se busca penetrar los segmentos empresariales que por política corporativa exigen sixtimax para sus proyectos tecnológicos de cableado estructurado.

### **13.3. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**

#### **13.3.1 Publicidad impresa:**

- Los proveedores envían catálogos y demás material que promueve sus marcas.
- Se realizará el catalogo general del departamento de telecomunicaciones, en este se incluirán las marcas y especificaciones técnicas de estas, adicional a esto se incluirá información general de la compañía como ubicación de las agencias, fotografías de la empresa, experiencia, clientes representativos, proyectos realizados, licitaciones en las cuales hemos participado, etc. Este catalogo se realizará en formato digital e impreso no mayor a 10 hojas.
- Pagina Web: En la actualidad la compañía posee una WEB actualizada a noviembre de 2009, sin embargo se espera rediseñarla de tal forma que la información sea interactiva y en la cual los clientes puedan acceder a información

general como lo son los indicadores económicos, noticias de proyectos, noticias de cultura general.

### **13.4 ESTRATEGIAS DE SERVICIOS**

Como estrategia de servicio pre-venta y posventa, Tyco Electronics por medio de Eléctricos del Valle S.A permitirá realizar capacitaciones en cableado estructurado ofreciendo la mejor solución en cableado estructurado para los proyectos aun sin definir y este mismo para cliente que quieran capacitar a sus trabajadores que no estén certificados en el tema.

Las capacitaciones Posventa para certificarse en Cableado estructurado se realizaran 2 veces por año, estas capacitaciones se dirigirán a todos los segmentos y para algunos participantes no tendrá ningún costo de acuerdo a las sugerencias del fabricante (Tyco Electronics), para el servicio pre-venta, la compañía realizará capacitaciones 4 veces más en el año de acuerdo a la compañía que lo requiera y solicite con anticipación esta capacitación.

Aunque no solo la compañía enfocará sus esfuerzos hacia los clientes externos, también se buscará informar y capacitar a los integrantes del departamento de Telecomunicaciones. Los temas a desarrollar son los siguientes: Nuevas categorías en cableado estructurado, Equipos Activos, Manejo del tiempo, Manejo de negocios, Mercadeo, entre otros temas.

### **13.5 ESTRATEGIA DE VENTAS Y PROSPECTACIÓN**

**13.5.1 Investigación de Mercados.** La investigación de mercados se enfocará a detectar y desarrollar nuevos clientes donde se puedan encontrar nuevas oportunidades de negocios y proyectos en diferentes sectores económicos, sin embargo se tendrán en cuenta varios factores al momento de decidir que compañías se visitaran o se realizará la gestión comercial. Estas pautas para la evaluación de nuevos prospectos son necesarias de acuerdo al diagnostico actual de la compañía y el mercado.

En la investigación de mercados tomara 3 figuras básicas para apoyar de manera eficiente la gestión a realizar del departamento de telecomunicaciones.

**13.5.2 Clientes o Prospectos.** Se realizará una base de datos con información relacionada con la búsqueda de nuevos prospectos la cual se desarrollará por medio de herramientas como Internet y telemarketing, se tendrá en cuenta información como: trayectoria de la compañía en el mercado, situación actual, número de empleados, capacidad financiera de pago, proveedores que son competencia, hábitos de consumo proyectos de ampliación o nuevas sedes a nivel nacional, información financiera, entre otros.

**13.5.3 Proveedores.** Información relacionada con precios de productos, clientes a los cuales atienden, condiciones comerciales con los cuales negocian, oportunidades actuales para el sector.

**13.5.4 Competencia.** Información como precios, proveedores a los cuales distribuyen y líneas (propias y distribución) que manejan.

Esta información permitirá orientar y asesorar al departamento de Telecomunicaciones sobre qué rumbo se debe tomar en un futuro con respecto a distribuciones, tendencias del mercado, actualización del mercado, implementación de estrategias, etc.

**13.5.5 Acompañamiento Comercial.** De acuerdo al plan de acción y como estrategia de control y seguimiento a los proyectos que el departamento de telecomunicaciones tiene a su cargo, se autorizó de parte de la alta gerencia el acompañamiento del mercaderista a los proyectos con lo que se busca estrechar los lazos comerciales con los clientes como también detectar las debilidades, inquietudes o comentarios desde el principio hasta el final del proyecto. Se busca también documentar todo el proceso del proyecto donde el cliente final emita conceptos de su satisfacción.

**13.5.6 Desarrollo de proyectos propios.** Con el ánimo de buscar incentivos económicos para el cargo de mercaderista se buscarán proyectos o clientes nuevos que puedan ser manejados y desarrollados por el mercaderista y de acuerdo al resultado así mismo ganará comisiones adicionales a su sueldo básico. Algunos clientes buscan suministros urgentes y mandan de inmediato sus cotizaciones, estas son oportunidades que se generan inmediatamente que deben ser aprovechadas.

Con la implementación de las herramientas suministradas por la compañía y las estrategias del marketing definidas se espera diseñar un plan de acción para 2010 que busque mantener las cifras actuales de la línea AMP y lograr las ventas propuestas por el departamento de Telecomunicaciones.

## 14. PLAN DE ACCIÓN

Tabla 5. Plan de acción

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	RECURSOS	TIEMPOS	RESPONSABLES	INDICADORES DE GESTION	
Incrementar las ventas en un 10% del Dpto. de telecomunicaciones de Eléctricos del Valle SA por medio de un plan estratégico de mercado a desarrollarse en las ciudades de Bucaramanga, Ibagué y Medellín al finalizar el 2 semestre de 2010.	Aumentar la publicidad del Dpto de Telecomunicaciones.	Realizar mantenimiento y actualización periódica del sitio Web	Durante los 5 primeros días de cada mes debe estar actualizada la página WEB	500.000	Mensual	Mercaderista	Numero de mantenimientos y actualizaciones programadas en el mes / actualizaciones y cambio efectuados en el mes	
		Realizar y actualizar el catalogo cada año con las nuevas distribuciones de la compañía	Al 1 de Agosto se deberá tener el diseño y aprobación del modelo para impresión	155.500	Anual	Mercaderista y Director Comercial	Diseño y actualización de catalogo de la compañía cada año / impresión del catalogo de la compañía cada año	
	Implementar nuevas estrategias promocionales de productos de telecomunicaciones	Realizar promociones mensuales de soluciones en cobre y fibra para clientes con descuentos y acumulación de puntos	al 31 de Diciembre de 2010 las ventas de la línea AMP del Dpto de Telecomunicaciones	Los descuentos serán definidos por Tyco Electronics al igual que los premios, esto de		Mensual	Mercaderista	# de promociones programadas en el mes / # de promociones publicadas en el mes
		Importar 100 puntos de Red de la línea Uniprise para tener entrega inmediata del producto para proyectos puntuales	al 31 de Diciembre de 2010 las ventas de la línea Uniprise del Dpto de Telecomunicaciones	60.000.000	Anual	Directora Nacional de telecomunicaciones	# numero de puntos de red programados para importar / # puntos de red importados	
Promover la venta de materiales tecnológicos para empresas de diferentes sectores económicos a nivel nacional durante el 2010 haciendo especial énfasis en las zonas donde no tenemos sedes con personal altamente capacitado.	Aumentar las ventas del Dpto de Telecomunicaciones de Eléctricos del Valle SA	Realizar visitas a los sectores de Educación, salud, industria, gobierno de Medellín, Ibagué y Bucaramanga	Se programaran visitas a las mas grandes empresas de las ciudades de medellin, Bucaramanga e Ibague	2.561.810	Según programación semestral	Asesores Comerciales y Mercaderista	# de visitas contactadas / # visitas realizadas	
Organizar eventos de lanzamiento de nuevas sedes, marcas y líneas de productos con ayuda de los proveedores para ser reconocidos de forma masiva a nivel nacional.	Mejorar el servicio Pre-venta y Pos-venta ofrecidos a los clientes del Dpto de Telecomunicaciones	Realizar el Taller de conectorización con una duración de 5 horas máximo, incluye herramientas, diploma y material impreso, máximo asistentes 13 personas	Realizar 12 Cursos a nivel nacional	los recursos se derivaran del precio de US\$106 que cuesta cada copia y es asumido por los clientes	Trimestral	Mercaderista	# de personas invitadas / # de personas asistentes	
		Realizar cada semestre los cursos de certificación en Cali, Módulos de Instalación, Certificación de Redes y Diseño de Cableado estructurado	Realizar 2 Cursos semestrales	Los costos y gastos serán canalados por los clientes y la logística será cubierta por Tyco Electronics. Costo por modulo US\$ 268	Semestral	Mercaderista	# personas invitadas a los cursos de certificación / # de personas inscritas en los cursos de certificación	
Detectar nuevos clientes y especialmente si tienen proyectos para ofrecer el portafolio de tecnología y lograr la venta de productos, esto ayuda que Eléctricos del Valle SA lo conozcan más como un proveedor de soluciones en tecnología.	Detectar y desarrollar nuevos clientes donde se puedan encontrar nuevas oportunidades de negocios y proyectos en diferentes sectores económicos	Realizar el mercado de clientes potenciales del sector público y privado de los mercados objetivo para detectar proyectos o compras que se realicen constantemente	detectar 6 proyectos y detectar 15 clientes potenciales por ciudad objetivo	583.300	15 días	Mercaderista	# Proyectos Detectados / # Proyectos visitados	
							# Clientes prospectados / # Clientes visitados	

## 15. DOCUMENTOS FINANCIEROS

**ELECTRICOS DEL VALLE S.A**  
**Nit. 890.304.345-0**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**Enero 1 a Septiembre 30 de 2009**

Cuentas	A Septiembre 2009	%	A Septiembre 2008	%	Variación \$	Variación %
<b>OPERACIONALES</b>						
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	22,669,959,965		25,627,790,297		-2,957,830,332	-11.54%
DEVOLUCIONES EN VENTAS	1,090,301,900		1,073,612,282		16,689,618	1.55%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>21,579,658,065</b>		<b>24,554,178,015</b>		<b>-2,974,519,950</b>	<b>-12.11%</b>
<b>COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS</b>	<b>17,453,359,544</b>	<b>80.88%</b>	<b>19,872,309,369</b>	<b>80.93%</b>	<b>-2,418,949,825</b>	<b>-12.17%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>4,126,298,522</b>	<b>19.12%</b>	<b>4,681,868,646</b>	<b>19.07%</b>	<b>-555,570,125</b>	<b>-11.87%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>						
GASTOS DEL PERSONAL	592,573,415	2.75%	623,618,961	2.54%	-31,045,546	-4.98%
HONORARIOS	53,503,310	0.25%	33,427,921	0.14%	20,075,389	60.08%
IMPUESTOS	356,131,822	1.65%	352,878,530	1.44%	3,253,292	0.92%
ARRENDAMIENTOS	186,639,900	0.86%	168,703,871	0.69%	17,936,029	10.63%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	13,111,307	0.06%	9,986,641	0.04%	3,124,666	31.29%
SEGUROS	17,139,156	0.08%	20,882,498	0.09%	-3,743,342	-17.93%
SERVICIOS	688,526,225	3.19%	852,482,042	3.47%	-163,955,817	-19.23%
GASTOS LEGALES	11,500,729	0.05%	22,085,091	0.09%	-10,584,362	-47.93%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	36,847,299	0.17%	40,885,806	0.17%	-4,038,507	-9.88%
ADECUACION E INSTALACION	4,738,271	0.02%	24,080,656	0.10%	-19,342,385	-80.32%
GASTOS DE VIAJE	14,079,478	0.07%	7,512,405	0.03%	6,567,073	87.42%
DEPRECIACIONES	65,772,000	0.30%	114,856,015	0.47%	-49,084,015	-42.74%
AMORTIZACIONES	40,767,936	0.19%	27,782,186	0.11%	12,985,750	46.74%
DIVERSOS	101,939,689	0.47%	133,148,886	0.54%	-31,209,197	-23.44%
<b>TOTAL GASTOS ADMON</b>	<b>2,183,270,537</b>	<b>10.12%</b>	<b>2,432,331,508</b>	<b>9.91%</b>	<b>-249,060,971</b>	<b>-10.24%</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
GASTOS DEL PERSONAL	422,339,157	1.94%	487,102,193	1.98%	-64,763,036	-13.30%
HONORARIOS	48,215,754	0.22%	35,521,702	0.14%	12,694,052	35.74%
IMPUESTOS	0	0.00%	1,521,000	0.01%	-1,521,000	-100.00%
ARRENDAMIENTOS	2,584,622	0.01%	2,079,916	0.01%	504,706	24.27%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	7,447,143	0.03%	0	0.00%	7,447,143	0.00%
SEGUROS	611,813	0.00%	885,202	0.00%	-273,389	-30.88%
SERVICIOS	1,020,520,789	4.73%	495,275,385	2.02%	525,245,404	106.05%
GASTOS LEGALES	643,452	0.00%	115,400	0.00%	528,052	457.58%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	61,656,284	0.29%	66,748,516	0.27%	-5,092,232	-7.63%
ADECUACIONES E INSTALACIONES	47,986	0.00%	912,406	0.00%	-864,420	-94.74%
GASTOS DE VIAJE	33,974,376	0.16%	25,044,131	0.10%	8,930,245	35.64%
DEPRECIACIONES	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
DIVERSOS	113,569,703	0.53%	82,399,411	0.34%	31,170,292	37.83%
<b>TOTAL GASTO DE VENTAS</b>	<b>1,711,611,079</b>	<b>7.93%</b>	<b>1,197,605,262</b>	<b>4.88%</b>	<b>514,005,817</b>	<b>42.92%</b>
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>3,894,881,616</b>	<b>18.05%</b>	<b>3,629,936,771</b>	<b>14.78%</b>	<b>264,944,846</b>	<b>7.30%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>231,416,905</b>	<b>1.07%</b>	<b>1,051,931,876</b>	<b>4.28%</b>	<b>-820,514,970</b>	<b>-78.00%</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
FINANCIEROS	390,884,657	1.81%	532,256,016	2.17%	-141,371,360	-26.56%
SERVICIOS	59,753,929	0.28%	11,007,286	0.04%	48,746,643	442.86%
UTILID. EN VTA DE PROPIED. PLANTA Y EQ	0	0.00%	150,000,000	0.61%	-150,000,000	-100.00%
RECUPERACIONES	48,410,535	0.22%	199,478,198	0.81%	-151,067,663	-75.73%
INDEMNIZACIONES	138,433	0.00%	263,372	0.00%	-124,939	-47.44%
DIVERSOS	14,465,198	0.07%	35,742,244	0.15%	-21,277,046	-59.53%
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>513,652,751</b>	<b>2.38%</b>	<b>928,747,117</b>	<b>3.78%</b>	<b>-415,094,366</b>	<b>-44.69%</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>						
FINANCIEROS	619,919,721	2.87%	589,295,728	2.40%	30,623,993	5.20%
PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	3,271,385	0.02%	102,408,332	0.42%	-99,136,947	-97.74%
GASTOS EXTRAORDINARIOS	14,398,245	0.07%	6,093,811	0.02%	8,304,434	136.28%
GASTOS DIVERSOS	25,671,231	0.12%	3,117,616	0.01%	22,553,615	723.43%
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>663,260,583</b>	<b>3.07%</b>	<b>700,915,487</b>	<b>2.85%</b>	<b>-37,654,904</b>	<b>-5.37%</b>
<b>UTILIDAD ACUMULADA A Septiembre/2009</b>	<b>81,809,074</b>	<b>0.38%</b>	<b>1,279,763,506</b>	<b>5.21%</b>	<b>-1,197,954,432</b>	<b>-93.61%</b>
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIO	26,996,994	0.13%	422,321,957	1.72%	-395,324,963	-93.61%
<b>UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>54,812,079</b>	<b>0.25%</b>	<b>857,441,549</b>	<b>3.49%</b>	<b>-802,629,470</b>	<b>-93.61%</b>

JOSE EDUARDO TOBON RESTREPO  
Representante Legal

DIANA P. RESTREPO O.  
Contadora  
TP-56279-T

LUIS FERNANDO RAMIREZ C.  
Revisor Fiscal  
TP-48409-T



**ELECTRICOS DEL VALLE S.A**  
**Nit. 890.304.345-0**  
**BALANCE GENERAL A SEPTIEMBRE 30 DE 2009**

	2,009	2,008	Variación	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
DISPONIBLE	\$ 381.575,902	\$ 254.912,974	126.662,927	50%
INVERSIONES	\$ 0	1.851,953	-\$ 1.851,953	-100,00%
<b>TOTAL DISPONIBLE E INVERSIONES</b>	<b>\$ 381.575,902</b>	<b>256.764,927</b>	<b>\$ 124.810,974</b>	<b>48,61%</b>
<b>DEUDORES</b>				
CLIENTES	\$ 5.617.233,943	7.767.207,919	-\$ 2.149.973,976	-27,68%
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	\$ 45.670,926	18.414,793	\$ 27.256,132	148,01%
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS Y ACCIONIST	\$ 76.090,634	64.493,558	\$ 11.597,076	
ANTICIPOS Y AVANCES	\$ 39.954,289	219.589,306	-\$ 179.635,017	-81,80%
DEPOSITOS	\$ 233.606,166	696.579,764	-\$ 462.973,598	-66,46%
ANTIC. DE IMP. Y CONTRIB/SALDOS A FAVOR	\$ 931.246,003	691.170,183	\$ 240.075,819	34,73%
RECLAMACIONES	\$ 0	0	\$ 0	0,00%
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	\$ 31.141,176	11.248,699	\$ 19.892,477	176,84%
DEUDORES VARIOS	\$ 1.156,349	63.083	\$ 1.093,266	1733,06%
DEUDAS DE DIFICIL COBRO	\$ 1.649,608,733	465.754,593	\$ 1.183,854,140	254,18%
PROVISIONES	-\$ 400.320,597	-66.645,044	-\$ 333.675,553	500,68%
<b>TOTAL DEUDORES</b>	<b>\$ 8.225.387,622</b>	<b>9.867.876,855</b>	<b>-\$ 1.642.489,233</b>	<b>-16,64%</b>
INVENTARIOS	\$ 4.586.610,018	\$ 4.427.388,359	\$ 159.221,659	3,60%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 13.193.573,541</b>	<b>\$ 14.552.030,141</b>	<b>-\$ 1.358.456,600</b>	<b>-9,34%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE:</b>				
ACTIVO DIFERIDO	\$ 493.315,584	\$ 140.419,011	\$ 352.896,573	251,32%
ACTIVO FIJO	\$ 1.419.451,759	\$ 933.611,029	\$ 485.840,731	52,04%
ACTIVO INTANGIBLE	\$ 104.600,434	\$ 180.935,476	-\$ 76.335,042	-42,19%
DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 1.350.899,896	2.660.431,000	-\$ 1.309.531,104	-49,22%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 3.368.267,673</b>	<b>3.915.396,515</b>	<b>-\$ 547.128,842</b>	<b>-13,97%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 16.561.841,214</b>	<b>18.467.426,657</b>	<b>-\$ 1.905.585,443</b>	<b>-10,32%</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 2.797.121,281	\$ 4.489.552,943	-\$ 1.692.431,662	-37,70%
PROVEEDORES	\$ 3.702.334,244	\$ 4.944.330,757	-\$ 1.241.996,513	-25,12%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 636.118,465	\$ 570.366,491	\$ 65.751,974	11,53%
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$ 203.457,599	\$ 388.858,256	-\$ 185.400,657	-47,16%
OBLIGACIONES LABORALES	\$ 136.966,964	\$ 116.932,014	\$ 20.034,950	17,13%
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ 19,628	\$ 35,583	-\$ 15,955	-44,84%
OTROS PASIVOS	\$ 407.279,473	\$ 216.182,688	\$ 191.096,785	88,40%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 7.885.297,654</b>	<b>\$ 10.726.258,731</b>	<b>-\$ 2.840.961,078</b>	<b>-26,49%</b>
LARGO PLAZO-NO CORRIENTE	\$ 2.320.006,797	\$ 0	\$ 2.320.006,797	0,00%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 10.205.304,451</b>	<b>\$ 10.726.258,731</b>	<b>-\$ 2.320.006,797</b>	<b>0,00%</b>
<b>PATRI MONIO:</b>				
CAPITAL SOCIAL	\$ 520.000,000	520.000,000	\$ 0	0,00%
RESERVAS	\$ 566.640,783	566.640,783	\$ 0	100,00%
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	\$ 1.811.702,466	1.851.864,466	-\$ 40.162,000	-2,17%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 54.812,079	853.861,491	-\$ 799.049,412	-93,58%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 2.052.481,539	1.288.370,185	\$ 764.111,354	59,31%
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	\$ 1.350.899,896	2.660.431,000	-\$ 1.309.531,104	-49,22%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 6.356.536,763</b>	<b>7.741.167,925</b>	<b>-\$ 1.384.631,162</b>	<b>-17,89%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 16.561.841,214</b>	<b>18.467.426,657</b>	<b>-\$ 1.905.585,442</b>	<b>-10,32%</b>

JOSE EDUARDO TOBON RESTREPO  
Representante Legal

DIANA P. RESTREPO O.  
Contadora  
TP-56279-T

LUIS FERNANDO RAMIREZ C.  
Revisor Fiscal  
TP-48409-T  
Miembro de BIEN HECHO S.A.

**ESTADO DE RESULTADOS**

Por el Periodo de doce meses Terminados al 31 de Diciembre de:  
(Expresado en miles de pesos Colombianos)

	<u>Nota</u>	<u>SEP 2009</u>	<u>SEP 2008</u>
<b>VENTAS</b>	<b>17</b>	<b>21.579.658.065</b>	<b>24.554.178.015</b>
<i>Menos devoluciones y rebajas</i>		<i>-2.046.587.000</i>	<i>-1.441.023.000</i>
<b>VENTAS NETAS</b>		<b>19.533.071.065</b>	<b>23.113.155.015</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>-14.521.689.361</b>	<b>-17.766.258.311</b>
<b>RESULTADO BRUTO EN VENTAS</b>		<b>5.011.381.704</b>	<b>5.346.896.704</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>			
<i>De administración</i>	<b>18</b>	<i>2.183.270.537</i>	<i>2.432.331.508</i>
<i>De ventas</i>	<b>19</b>	<i>1.711.611.079</i>	<i>1.197.605.262</i>
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>3.894.881.616</b>	<b>3.629.936.770</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>		<b>1.116.500.088</b>	<b>1.716.959.934</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>20</b>	<b>513.652.751</b>	<b>928.747.117</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>21</b>	<b>663.260.583</b>	<b>700.915.487</b>
<b>RESULTADO NO OPERACIONAL</b>		<b>-149.607.832</b>	<b>227.831.630</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO</b>		<b>966.892.256</b>	<b>1.944.791.564</b>
<b>PROVISION IMPUESTO DE RENTA</b>		<b>-26.996.994</b>	<b>-422.321.957</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>939.895.262</b>	<b>1.522.469.607</b>

**Tabla 6. Costo de Ventas plan estratégico de Mercadeo**

<b>Costos Plan de marketing</b>	
Observaciones: El proyecto se realizará durante 3 semanas (1 semana por ciudad)	
<b>venta directa</b>	
Salario vendedores o agentes de ventas (salario Basico 3 semanas)	150.000
Comisiones y bonificaciones (comisiones por 3 semanas si cumplen la cuota)	900.000
Pasajes a ciudad objetivo (3 pasajes ida y vuelta a ciudades objetivo)	1.760.760
Hotel (estadia y comida por 3 semanas)	800.000
Viaticos de viajes de vendedores (viaticos para 3 viajes incluido transportes)	1.050.000
Depreciacion de equipos de ventas (Celulares y portatiles) (3 semanas)	29.452
Tramites de Devoluciones	0
gastos generales de la oficina de ventas ( salario diario del asistente de ventas x 3 semanas)	275.000
Programa de entrenamiento a vendedores (3 capacitaciones durante el plan)	90.000
<b>Publicidad y promoción</b>	
Costos de Medios	
Carteles y letreros externos	
Periodicos, cartas o correos certificados (20 cartas de enviadas)	10.640
Catalogos demostraciones (150 portafolios de la compañía)	155.500
Distribución de muestras ( 4 muestras de interruptores y tomas marca SICA )	126.000
Gastos administrativos publicitarios	0
<b>Almacenamiento y manipulación</b>	
Montaje de productos para envío	
Tramitacion de envío	
<b>Producto</b>	
100 puntos de red marca Uniprise	25.000.000
<b>Transporte</b>	
Gastos de envio (promedio de 15 cajas por viaje, total 45 cajas)	645.862
<b>Cobranza</b>	
Correspondencia (10 cartas de cobranza)	8.690
Aprobacion de Credito	
Elaboracion de Facturas (30 facturas promedio)	1.200
<b>Actividades generales</b>	
Gastos de personal y financieros (salario mercaderista x 15 dias)	400.000
Analisis y estadisticas de Inv de mercados (Internet, revistas y suscripciones)	183.330
Imprevistos	500.000
<b>Total</b>	<b>32.086.434</b>

## 16. INDICADORES

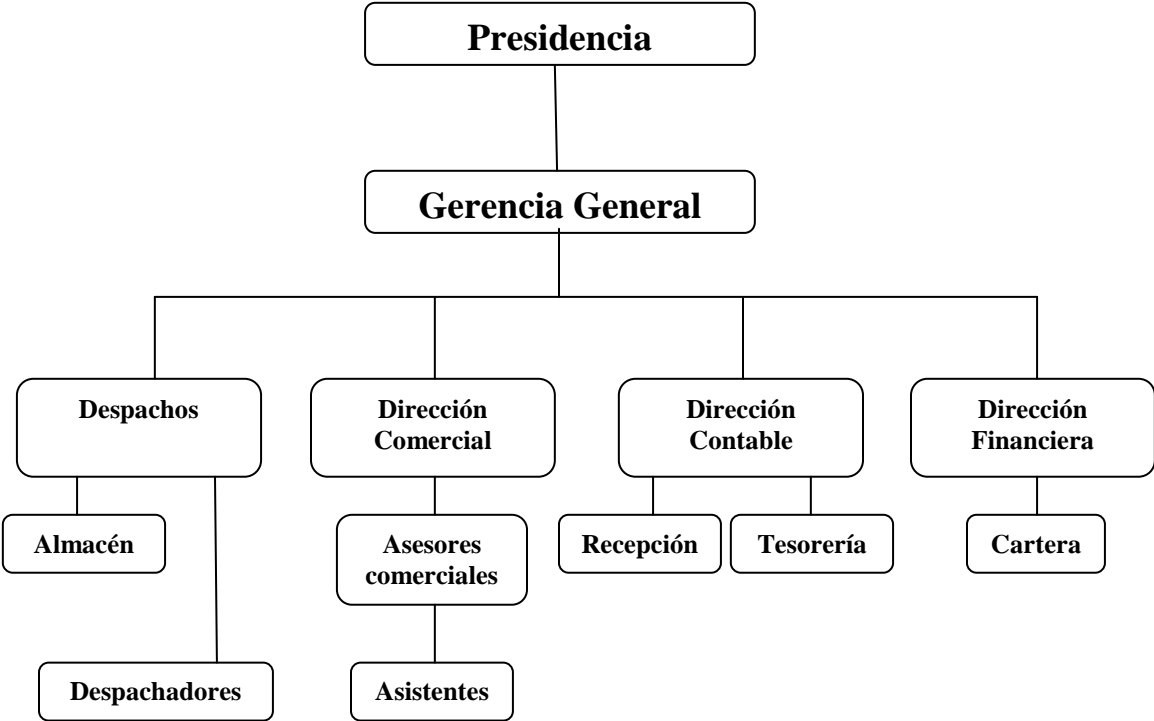
Tabla 7. Indicadores de gestión

INDICADORES DE GESTION	TIPO DE INDICADOR
Numero de mantenimientos y actualizaciones programadas en el mes / actualizaciones y cambio efectuados en el mes	Este indicador de eficacia Medirá el numero de actualizaciones que se realizaran en las promociones de producto, servicios, entre otros programadas con anterioridad, es decir, las promociones programadas mes a mes serán medidas al momento de publicarlas durante los 5 primeros días de cada mes.
Diseño y actualización de catalogo de la compañía cada año / impresión del catalogo de la compañía cada año	Por medio de este indicador se medirá el número de veces que se actualiza el catalogo de la compañía, lo ideal es que sea cada año, sin embargo pueden existir cambios extras que sugieren cambiar el cronograma.
# de promociones programadas en el mes / # de promociones publicadas en el mes	Este indicador de Eficacia establece si se cumplen las promociones de productos programadas desde el principio del plan de mercadeo estratégico, no obstante pueden resultar mas promociones de unas líneas o marcas ya que el plan es flexible, sobre todo cuando de incrementar las ventas se trata.
# número de puntos de red programados para importar / # puntos de red importados	Este indicador permite medir el número de puntos de red de conectividad que se tiene pensado importar para cubrir la demanda de este tipo de solución, la disponibilidad para entrega inmediata es un factor determinante para lograr las ventas estimadas.
# de visitas contactadas / # visitas realizadas	Este indicador permite saber durante las visitas a las ciudades objetivo cuantas de citas programadas se concretaron y cuantas quedaron descartadas o aplazadas.

**Tabla 14. (Continuación)**

INDICADORES DE GESTION	TIPO DE INDICADOR
# de personas invitadas / # de personas asistentes	Este indicador reflejará la asistencia a los talleres de conectorización que se realizara en las ciudades objetivo, lo ideal es que se realice 1 por ciudad para un total de 3, el número de personas asistentes para medir su éxito es mínimo 13.
# personas invitadas a los cursos de certificación / # de personas inscritas en los cursos de certificación	Este indicador reflejará la asistencia a los cursos de certificación de canal de cableado estructurado que se realizara en las ciudades objetivo, lo ideal es que se realice 1 por ciudad por año, el número de personas asistentes para medir su éxito es mínimo 28 personas.
# Proyectos Detectados/ # Proyectos visitados	Los proyectos prospectados mediante la investigación de mercados permitirá medir en cuantos proyectos estamos participando o trabajando, de acuerdo a los proyectos prospectados debemos saber cuántos visitamos.
# Clientes prospectados/ # Clientes visitados	Los clientes potenciales que se agendaran por cada ciudad deben ser visitados para ofrecer nuestro portafolio de productos, la idea es medir que tan efectivos somos al momento de penetrar dichos clientes, de igual manera, este indicador permitirá filtrar los clientes que se proyecten como potenciales.

**Grafico 3. Organigrama de Eléctricos del Valle S.A**



## 17. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 17.1 CONCLUSIONES

- En el plan de mercadeo estratégico y ventas se observó de mejor manera el potencial de ventas que existen en otras ciudades diferentes en donde actualmente la compañía no tiene presencia permanente.
- De los análisis realizados a los sectores económicos, del mercado, competencia, entre otros, se pudo establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y Amenazas de la compañía en dichos mercados objetivo, este tipo de análisis permitió a su vez determinar las estrategias a implementarse.
- De los anteriores análisis también se pudo detectar importantes oportunidades de negocios que a su vez se convierten en grandes oportunidades para el departamento de telecomunicaciones de la compañía.
- En este contexto y siguiendo el plan de mercadeo estratégico se detectaron durante las visitas a las ciudades de Medellín, Ibagué y Bucaramanga importantes clientes potenciales que pueden contribuir con el crecimiento de las ventas: en Medellín se detectaron las siguientes compañías: Une, Edatel, Global Crossing, EPPM, todas las anteriores como grandes prospectos de ventas.
- En la ciudad de Bucaramanga detectaron los siguientes clientes potenciales Génesis Data, Telebucaramanga, Clínica Santa Ana, Ingcomtel, entre otras empresas, el proceso de especificaciones de marcas y reconocimiento en un mercado nuevo no es fácil, el proceso puede durar mínimo un año, además se debe realizar un seguimiento a los proyectos que en el largo plazo serán potenciales de compras.
- En la ciudad de Ibagué se observaron diferentes proyectos importantes en el corto y mediano plazo, como la Universidad del Tolima, Comfatolima (Caja de compensación familiar del Tolima), Constructora Habitat Pijao, Hospital Federico Lleras ESE, entre otros. El pna de mercadeo estratégico en esta zona serán muy parecidos a los de Bucaramanga, en el mediano plazo se pueden encontrar muy buenas oportunidades de negocio, sin embargo tenemos a favor la distancia y por consiguiente la evaluación de los fletes.
- Basado en el Análisis DOFA encontramos que la cultura de los mercados objetivo (Medellín, Bucaramanga e Ibagué) son diferentes al momento de establecer nuevas relaciones comerciales, es decir, de acuerdo a las ciudades que

se visitan es necesario planificar como se empezaran la negociaciones, en este caso los clientes de Medellín son más abiertos al momento de negociar que los Bumangueses y los Ibaguereños.

- Para lograr especificar la marca más reconocidas en cableado estructurado se ha planeado realizar 3 cursos taller de conectorización de Cobre en los cuales participaran alrededor de 32 personas distribuidas de la siguiente manera: 9 en Medellín, 12 en Bucaramanga y 11 en Ibagué, un número de asistentes interesante desde el punto de vista de los indicadores, se realizaran en el segundo semestre, se medirá su convocatoria al momento de realizarse.
- Se instruirá a nuestros clientes del uso de la página de internet para estar al día en promociones y eventos a realizarse en sus ciudades, además donde pueden establecer comunicación directa con nuestros asesores por medio del chat.
- Se entregará a nuestro clientes información del catalogo impreso de la compañía, haciendo énfasis en los productos del departamento de telecomunicaciones y sus futuras promociones (AMP Uniprise) y distribuciones (APC).
- En líneas generales el plan estratégico de mercadeo y ventas se encuentra en un proceso de crecimiento, el plan de mercadeo estratégico prometerá cifras importantes en su inicio y con expectativas futuras cuando se desarrollen los proyectos más grandes, esto quiere decir que las oportunidades de negocio se encuentran vigentes y se espera en un corto plazo poder sobrepasar los objetivos planteados.

## **17.2 RECOMENDACIONES**

- Los mercados de Ibagué y Bucaramanga son atractivos desde el punto de vista de nuevos clientes potenciales por sus compras y proyectos de infraestructura de gran alcance, estos deben desarrollarse de acuerdo al plan, en el caso de Medellín lo recomendable es desarrollar el segmento de los TELCOS por su potencial de compras, no es el caso de los demás segmentos ya que el gran obstáculo del regionalismo que puede generar el trabajar con clientes finales y proyectos de infraestructura en la ciudad, lo cual no nos permitiría participar en ellos.



## BIBLIOGRAFIA

20 compañías en Ibagué por paginas amarillas:  
<http://www.paginasamarillas.com/pagamanet/web/companyCategory.aspx?ipa=1&npa=Colombia&ies=31&nes=Tolima&idi=1&txb=telecomunicaciones&nci=ibague>  
285 compañías en medellin.

<http://www.paginasamarillas.com/pagamanet/web/companyCategory.aspx?ipa=1&npa=Colombia&ies=3&nes=Antioquia&idi=1&txb=telecomunicaciones&nci=medellin>

69 compañías en Bucaramanga por páginas amarillas:  
<http://www.paginasamarillas.com/pagamanet/web/companyCategory.aspx?ipa=1&npa=Colombia&ies=29&nes=Santander&idi=1&txb=telecomunicaciones&nci=bucaramanga>

Inversión extranjera 2008.

[www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/EstudiosEconomicos/2007-InversionExtranjera.pdf](http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/EstudiosEconomicos/2007-InversionExtranjera.pdf)

INFORME ECONÓMICO COLOMBIA 2008 – 2009:

[www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=6497&idcompany=1](http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=6497&idcompany=1)

SECTOR TELECOMUNICACIONES EN COLOMBIA:

[www.crt.gov.co/crt\\_2001-2004/paginas/internas/biblioteca/regulatorio\\_e.htm](http://www.crt.gov.co/crt_2001-2004/paginas/internas/biblioteca/regulatorio_e.htm)

INVESTIGACION DE MERCADOS

El plan de Marketing, Marian Burkwood, Guia de Referencia, Cap 3 Pagina 65.