

**PLAN DE MERCADEO DEL PRODUCTO MESA DE AYUDA
EN TECOLSOFT S.A.S PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2013**

**LUZ BERMÚDEZ JIMÉNEZ
YENNIFER YEPEZ GUTIÉRREZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2013**

**PLAN DE MERCADEO DEL PRODUCTO MESA DE AYUDA
EN TECOLSOFT S.A.S PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2013**

**LUZ BERMÚDEZ JIMÉNEZ
YENNIFER YEPEZ GUTIÉRREZ**

**Proyecto de grado para optar al título Profesional
en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director:
LUIS RAÚL DOMÍNGUEZ FRANCO
Especialista en Mercadeo Estratégico**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2013**

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 Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

ROBERT TRIANA RIVERA

Jurado

JUAN MARTIN RAMÍREZ MAHECHA

Jurado

Santiago de Cali, Agosto 9 de 2013.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN EJECUTIVO	12
INTRODUCCIÓN	14
1. ANTECEDENTES	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2.1 ENUNCIADO	18
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	19
3. JUSTIFICACIÓN	20
4. OBJETIVOS	21
4.1 OBJETIVO GENERAL	21
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	21
5. MARCO DE REFERENCIA	21
5.1 MARCO TEÓRICO	22
5.1.1 Estrategias corporativas	22
5.1.2 Mercadeo de los servicios	22
5.1.3 Innovación Tecnológica	23
5.1.4 Mercado empresarial	23

5.2 MARCO CONCEPTUAL	24
5.3 MARCO LEGAL	26
5.4 MARCO CONTEXTUAL	27
6. METODOLOGÍA	28
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	28
6.2 DISEÑO METODOLÓGICO	28
6.2.1 Resumen Ejecutivo	28
6.2.1.1 Etapa I (análisis)	28
6.2.1.2 Etapa II (Diagnostico)	29
6.2.1.3 Etapa III (Definiciones)	30
7. ANÁLISIS SITUACIONAL	32
7.1 INTRODUCCIÓN A LA COMPAÑÍA	32
7.1.1 Definición del negocio	32
7.1.2 Misión	32
7.1.3 Visión	32
7.1.4 Política de calidad	32
7.1.5 Organigrama	32
7.2 ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA	33
7.2.1 Factores del mercado	33
7.2.1.1 Tamaño de la categoría	33
7.2.1.2 Crecimiento de la categoría	34

7.2.1.3 Situación del ciclo de vida del producto	35
7.2.1.4 Ciclo de ventas	37
7.2.1.5 Estacionalidad	37
7.2.2 Factores de la categoría	38
7.2.2.1 Amenaza de nuevos participantes	38
7.2.2.2 Poder de negociación de los compradores	38
7.2.2.3 Poder de negociación de los proveedores	39
7.2.2.4 Presión de sustitución	39
7.2.2.5 Capacidad de la categoría	39
7.2.2.6 Rivalidad de la categoría	40
7.2.3 Factores medio ambientales	40
7.2.3.1 Demográfico	40
7.2.3.2 Tecnológico	40
7.2.3.3 Político/Legal	41
7.2.3.4 Económico	42
7.2.3.5 Social	43
7.2.3.6 Físico	43
7.3 ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES	44
7.3.1 Matriz de atributos del producto:	44
7.3.2 Objetivos	45
7.3.3 Estrategias	46
7.3.4 Mezcla de mercadeo	47
7.3.5 Cadena de valor	47

7.3.6 Ventaja competitiva y análisis de recursos	48
7.4 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES	49
7.4.1 ¿Quiénes son los clientes?	49
7.4.2 ¿Qué compran y cómo usan el producto?	49
7.4.3 ¿Dónde compran?	50
7.4.4 ¿Cuándo compran?	50
7.4.5 ¿Cómo seleccionan?	50
7.4.6 ¿Por qué prefieren el producto?	51
7.4.7 Valor del mercado a largo plazo	51
7.4.8 Segmentación	51
7.5 ELEMENTOS DE PLANEACIÓN	52
7.5.1 Potencial del mercado	52
7.5.2 Tamaño de la categoría y pronóstico de ventas	52
7.5.3 Análisis DOFA	53
7.5.4 Factores clave de éxito	55
8. OBJETIVOS	56
8.1 OBJETIVO DE MARKETING	56
8.1.1 Objetivos específicos	56
8.1.1.1 Alianzas estratégicas	56
8.1.1.2 Servicio al Cliente	56
8.1.1.3 Marketing	56
8.1.1.4 Área comercial	57

8.1.2 Mezcla de marketing	57
8.1.2.1 Producto	57
8.1.2.2 Promoción	57
8.1.2.3 Plaza	57
8.1.2.4 Precio	57
9. ESTRATEGIA DE PRODUCTO MARCA	58
9.1 MERCADO OBJETIVO	58
9.2 COMPETIDORES OBJETIVOS	58
9.3 ATRIBUTOS DEL PRODUCTO	58
9.4 ESTRATEGIA CENTRAL	59
9.4.1 Proposición de valor	59
9.4.2 Posicionamiento del producto	59
10. PROGRAMAS DE SOPORTE AL MARKETING	60
10.1 PLAN INTEGRADO DE COMUNICACIONES DE MARKETING	60
10.1.1 Publicidad	60
10.1.2 Promoción de ventas	60
10.1.3 Ventas personales	60
10.1.4 Relaciones públicas	61
10.2 PRECIO	61
10.3 CANALES	62
10.4 SERVICIO AL CLIENTE	62

10.5 WEB SITE (ECOSISTEMA DIGITAL)	62
10.6 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	63
10.7 ALIANZAS Y ASOCIACIONES	63
10.8 PLAN DE ACCIÓN	64
11. DOCUMENTOS FINANCIEROS	65
11.1 PRESUPUESTO DEL PLAN	65
11.2 PRESUPUESTO DE VENTAS	66
11.3 COMPARATIVO DE VENTAS 2011-2012	67
11.4 DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS	68
11.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	69
12. MONITORIA Y CONTROL	70
12.1 MEDIDAS DE DESEMPEÑO	70
12.2 DATOS SECUNDARIOS	70
12.3 DATOS PRIMARIOS	70
13. PLAN DE CONTINGENCIA	71
14. CONCLUSIONES	72
15. RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	77

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1 .Estacionalidad de las ventas	38
Cuadro 2. Matriz del Perfil Competitivo	44
Cuadro 3. Objetivos de la compañía y los competidores	45
Cuadro 4. Estrategias de la compañía y los competidores	46
Cuadro 5. Mezcla de mercadeo de la compañía y los competidores	47
Cuadro 6. Cadena de Valor de la compañía y los competidores	47
Cuadro 7. Ventaja competitiva y análisis de recursos de la compañía y los competidores	48
Cuadro 8. Matriz de evaluación externa EFE	53
Cuadro 9. Matriz de evaluación interna EFI	54
Cuadro 10. Matriz DOFA	55
Cuadro 11. Plan de Acción	64
Cuadro 12. Presupuesto del Plan	65
Cuadro 13. Presupuesto de Ventas	66
Cuadro 14. Comparativo de ventas 2011-2012 (Cifras en miles)	67
Cuadro 15. Distribución de las ventas por tipo de servicio 2011-2012	68
Cuadro 16. Cronograma de actividades	69
Cuadro 17. Rentabilidad de las ventas 2006 a 2011	77

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama de TECOLSOF SAS	33
Figura 2. Participación por tipo de Tecnología 2011	34
Figura 3. Ciclo de vida del producto	35
Figura 4. Ingresos 2003 – 2011(U\$ Millones)	37
Figura 5. Comparación atributos del producto (competencia)	45
Figura 6. Comparativo de ventas 2011-2012	67
Figura 7. Distribución de las ventas por tipo de servicio 2011-2012	68
Figura 8. Rentabilidad de las ventas 2006 a 2011	77

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de mercadeo propuesto a continuación se enfocó en el desarrollo y mejoramiento de la situación actual de TECOLSOF S.A.S. (empresa mediana, dedicada a la prestación de servicios para la gestión administración de recursos funcionales y de IT – Infraestructura Tecnológica a nivel nacional), partiendo de un análisis del entorno en que la compañía se desenvuelve. Teniendo en cuenta las tendencias y la situación del sector de servicios en Cali, se descubrió que hay un crecimiento del 12% anual para estos servicios con posibilidades de aumentar más, oportunidad que se aprovechará al tratar de incrementar la participación actual con las estrategias propuestas.

De acuerdo con el análisis de la organización frente a su competencia actual se determinó que se maneja cierta ventaja en aspectos como la plataforma web, la cobertura de servicio y la trayectoria. Del mismo modo la empresa cuenta con fallas en la calidad del servicio, el posicionamiento de marca y por ende las ventas.

TECOLSOF eligió dirigirse al segmento de medianas empresas porque se descubrió con este trabajo que no es adecuado enfocarse a grandes compañías, ya que la organización no es por el momento lo suficientemente grande como para competir con otras empresas de TI (Tecnologías de la Información) que cuentan con buena capacidad financiera y posicionamiento; es por eso que se propone un producto diseñado y pensado para el segmento de medianas empresas, por medio de la consolidación. Siendo así una empresa interesada en adaptarse a las necesidades de estas empresas, aprovechando un potencial de mercado poco explorado.

En la fase de análisis se realizó un diagnóstico de la empresa con el entorno exógeno y endógeno, se identificaron cuáles son las fortalezas, debilidades internas de la compañía y las amenazas y oportunidades en el ámbito externo. Este análisis ayudó a generar las estrategias, se encontró que hay deficiencia en el modelo de servicio al cliente que hay actualmente, por lo cual se pretende implementar actividades de seguimiento y control para incrementar la eficiencia de respuesta y solución a tiempo, además se notó que actividades de marketing se realizan muy pocas (incentivo a vendedores, publicidad, relacionamiento, alianzas). Para realizar las actividades que se plantean en el plan de marketing se estimó un presupuesto de \$88.950.000 dentro del cual se contempla el plan integrado de comunicaciones, esencial para alcanzar el posicionamiento de la empresa y su portafolio de servicios, por medio de actividades de publicidad y promoción se espera que TECOLSOF esté presente en la mente de los

consumidores y las empresas cuando necesiten soluciones informáticas u otras áreas, enfatizando en la diferenciación de la capacidad de respuesta, el diseño de productos acorde al consumidor y certificaciones de alta calidad.

Finalmente, se planteó un cronograma de actividades que consolida y organiza todo la ejecución a través del año, monitoria y control que contempla las medidas de desempeño para saber si se están alcanzando los objetivos trazados y los planes de contingencia en caso de algún objetivo no se cumpla a cabalidad.

Palabras clave: tecnologías de la información (TI), análisis del entorno, calidad del servicio, marketing, mesa de ayuda, estrategia de consolidación, competencia, ventas, soluciones informáticas, administración.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de grado se realizó el plan de mercadeo para el incremento de las ventas de MESA DE AYUDA; este es un producto que consiste en un sistema centralizado que proporciona un único punto de contacto para todos los usuarios de servicios relacionados con las Tecnologías de Información, respondiendo a las preguntas y problemas; también brinda un apoyo inmediato en línea acerca de los problemas relacionados con el software y hardware. Este producto pertenece a su vez, al conjunto de servicios de TI que brinda TECOLSOF S.A.S; el estudio se realizó en la ciudad de Cali (incluido Acopi Yumbo) y una vez terminado el plan de mercadeo, será implementado en la organización a partir de julio de 2013 hasta junio de 2014 a petición de la Gerencia General, ya que el plan está preconcebido para un solo semestre.

Este plan resulta indispensable para dicha organización, ya que el sector de TI actualmente viene en constante crecimiento, hay gran cantidad de competidores que cuentan con alta tecnología y capacidad instalada para soportar y desarrollar servicios, lo cual genera mayor rivalidad y por ende más dificultad para ganar participación en el mercado.

Inicialmente se analizaron los aspectos y tendencias ambientales que afectan el sector, para tener una visión más amplia de las problemáticas presentes en el entorno, entenderlas, adaptarse y tomar decisiones estratégicas que una vez ejecutadas generen una rentabilidad sostenible que permita a la empresa ampliar su participación en el mercado, por medio de la planeación y ejecución correcta de las estrategias de mercadeo, seguido de un seguimiento y control continuo de cada actividad planteada.

Más allá de diseñar y ejecutar unas estrategias concretas para aspirar obtener una rentabilidad, lo que se pretende de fondo es que el mercadeo sea esa herramienta que le permita a la organización realizar cambios positivos en aspectos como generar mayores ganancias y ahorrar tiempo, pero al mismo tiempo cobra mucha importancia el reconocimiento de marca, ganar y fidelizar clientes y proporcionar información.

Por otro lado, la organización no cuenta con un área de mercadeo como tal, la gestión realizada en este ámbito se realiza de una manera muy independiente por parte de la Coordinadora Comercial, por lo que se pretende que la organización se involucre con estas prácticas y pueda sacar provecho de ellas al notar la gran importancia e impacto para la empresa.

1. ANTECEDENTES

Con relación a estudios realizados con anterioridad referentes al tema, no se encuentra información literaria relacionada con este tipo de investigación precisamente, sin embargo, se consultaron algunas tesis sobre temas relacionados.

En la actualidad, muchas empresas reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha declarado que si los gerentes definen eficazmente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación en sus actividades.

Es importante resaltar que las organizaciones funcionan mejor si logran un constante cambio, determinando las metas y objetivos básicos de la empresa a largo plazo, las acciones a emprender y las asignaciones de recursos.

Para hallar los conceptos básicos por los cuales se maneja este trabajo de grado fue necesario hacer recolección de información a través de fuentes secundarias como lo son libros, trabajos de grado, y artículos digitales y análogos.

A pesar de tener una base teórica definida, la mayoría de las investigaciones encontradas en las universidades de la Cali no están enfocadas al servicio de TI o Mesa de Ayuda. En este caso se realizó una investigación y soporte bajo ROUTER S.L. servicios informáticos, el cual es un proyecto empresarial que nace de la iniciativa emprendedora de tres promotores, los señores: Marina del Nido Torres, Juan Pulido Salcedo y Sebastián López Ortega, titulado Plan de Empresas Servicios Informáticos o tercerización de la mesa de ayuda, negociación para una empresa de energía.

En lo que refiere a la base de información y estudio recolectado por estos dos casos se enfoca a través de ejecución de mejora a los servicios que prestan las organizaciones en cuanto a recepción de incidentes, identificaciones, manejo, asignación del garante de las acciones a tomar, hacer seguimiento a los casos prestados, evidenciarlos, darles una solución de manera ágil y oportuna, reintegrar un servicio interrumpido y realizar análisis pertinentes para evitar futuras situaciones similares a la ya registradas.

La utilización de tecnologías, las cuales permiten incorporar estándares en los procesos, métodos y actividades ya existentes orientadas a un entorno de calidad en gestión de servicios TI, para satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.

Los procesos de Gestión de Servicios TI son esenciales para alcanzar el éxito en cualquier tipo de organización, independiente de su tamaño (grande, mediana o pequeña), privado o sector público, con servicios colectivos o descentralizados, en cualquiera de estos casos, el servicio debe generar estándares de alta calidad, ser confiable, y de un costo asequible¹.

Por otro lado y como complemento, no se puede dejar atrás la historia de la Mesa de Ayuda como tal; ya que ha sido un producto en constante innovación, que no lleva muchos años en el mercado, gracias a que las nuevas tecnologías traen consigo nuevos productos para satisfacer las necesidades de información y comunicación del entorno empresarial.

En 1991, se formó una empresa llamada Networx, Inc. Durante 1992, Networx ha desarrollado un producto de Departamento de Servicios denominado Paradigma. A mediados de 1992 Networx comenzó a vender una versión AIX basados en UNIX a IBM, su primer cliente. En diciembre de 1992, Networx comenzó a vender una versión de Sun Solaris compatible. En los años siguientes, Networx desarrollado versiones de Microsoft Windows NT/2000 HP-UX y. A principios de 1993, Paradigm ganó el premio Producto del Año en la categoría de servicio de servicio de LAN Magazine. En septiembre de 1993, Networx, y la totalidad de sus activos, fue vendida a Legent Corporation. CA, Más adelante esta compañía fue unificando sus servicios en uno solo; que a su vez contenía una serie de módulos, así fue como el en 2002 CA presentó una suite Unicenter Service Desk llamada ServicePlus. Unicenter ServicePlus constó de cinco módulos de la siguiente manera²:

- Unicenter Service Desk ServicePlus
- Unicenter ServicePlus Servicio al Cliente
- Unicenter ServicePlus herramientas de conocimiento
- Unicenter ServicePlus herramientas de colaboración

¹ DEL NIDO, Marina; PULIDO J. P; LÓPEZ, S. Plan de empresa: Servicios Informáticos. Empresa ROUTER, SL. Córdoba, 25 de febrero 2005.

² SERVICE DESK USERS. Service Desk History [en línea]. Estados Unidos: el autor, s.f., [consultado el 20 de abril de 2013]. Disponible en Internet: http://www.servicedeskusers.com/Service_Desk_History.

- Unicenter ServicePlus predictivos Herramientas.

Con el pasar de los años y hasta el presente, este producto ha tenido una serie de cambios que contribuyen a la mejor prestación del servicio. Las herramientas o software de gestión se vienen actualizando en sus versiones al igual que sus funciones; también existen certificaciones y buenas prácticas que deben ir ligadas a la prestación del servicio para que sea óptimo y sobre todo confiable para los clientes. Del mismo modo hoy existen muchas otras empresas que se dedican a producir este servicio, por la misma demanda que se ha generado, se puede observar un gran crecimiento del mercado y las proyecciones a futuro para que este servicio se siga comercializando son aún más altas.

Para el caso colombiano el servicio de mesa de ayuda se ha venido consolidando al igual que en EEUU, al integrar cada uno de los servicios que lo componen a través de los años en la década de los 90'. De manera general no se encuentra mayor información sobre el tema, por esto predomina la obtenida a través de la experiencia de algunos gerentes de empresas prestadoras de este servicio.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 ENUNCIADO

TECOLSOF S.A.S es una empresa colombiana que inicio como tal en el año 1996 con la prestación de servicios informáticos o servicios de TI, que comprende todo lo relacionado con el soporte y las soluciones que se prestan a una infraestructura tecnológica ya instalada (soporte técnico, consultorías, outsourcing, mantenimientos, mesa da ayuda)³. Muchas veces es difícil definir la actividad *servicios informáticos* ya que comúnmente se relaciona con la venta de hardware o software, siendo estos tres componentes en conjunto los que comprende todo el sector de TI (Tecnologías de la Información).

Actualmente se hace más difícil ser competitivos en un entorno donde el sector es cada vez más creciente, rentable e ingresan muchos competidores a ofrecer soluciones similares; por otro lado están los nuevos servicios que surgen gracias a la innovación tecnológica y las tendencias de la globalización como es el caso de Cloud Computing (computación en la nube), soluciones DRP (Disaster Recovery Plan o Plan de recuperación de desastres), entre otras que están marcando la diferencia haciendo que esos clientes innovadores quieran volcarse hacia las nuevas tecnologías para centralizar sus procesos y reducir sus costos de operación.

La problemática actual de la compañía nace por fallas en el servicio y en el relacionamiento con el cliente, generando deserción de estos; lo cual representa grandes baches en las ganancias de la empresa. En los últimos 3 años más de dos grandes clientes se han desvinculado de la empresa; teniendo en cuenta que la base actual de clientes es de veinte y que algunos solicitan sus servicios por demanda, esta cantidad resulta ser muy representativa, llegando a disminuir las ventas en un 4% en los últimos tres años. Otra parte de la problemática además que no se retienen clientes, es que resulta compleja la adquisición de uno nuevo, debido a que la organización no es por el momento lo suficientemente grande como para competir con otras empresas de TI que cuentan con buena capacidad financiera, trayectoria con varios clientes de mesa de ayuda y posicionamiento, lo que les resulta favorable a la hora de ser seleccionado en una licitación, que es el método más común para adjudicar un contrato de este producto.

³ TECOLSOF S.A.S. Quienes Somos [en línea]. Colombia: el autor, s.f., [consultado el 15 de marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.tecolsof.com/index.php?page=quienes-somos>.

Lo que se pretende para TECOLSOF con este trabajo es hacer una planeación estratégica que le permita a través del análisis externo e interno, identificar esas problemáticas que limitan la prestación de un servicio óptimo, además de eso resulta importante contar con un documento escrito donde la organización pueda dejar plasmados los objetivos, las metas y unos planes de acción concretos para su posterior ejecución, control y evaluación; con todo lo anterior y apalancado en herramientas de marketing (4Ps, matriz DOFA, investigación de mercados) se espera incrementar las ventas, los clientes, y por ende la participación en el mercado.

El producto Mesa de Ayuda encierra la mayoría de servicios que se prestan en el portafolio, por esta razón es esencial al realizar el plan de mercadeo, tomar un enfoque concreto hacia la venta del producto Mesa de Ayuda, ya que es el que más genera rentabilidad y por esto se dificulta su venta⁴.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias de mercadeo se debería implementar en la empresa TECOLSOF S.A.S. para lograr sus propósitos de crecimiento y mayor participación en el mercado?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:

- Mercado: ¿Cuáles son las variables y la mecánica que afectan el sector de servicios de TI, en Cali?
- Competencia: ¿Cuáles son las ventajas competitiva y comparativa frente a los competidores?
- Empresa: ¿Cuál es la estructura organizacional más apropiada para obtener cambios efectivos a través de nuevas estrategias?
- Planeación: ¿Cuáles son las estrategias de mercadeo más adecuadas para alcanzar los objetivos empresariales?

⁴ CIFUENTES ARROYO, Irma. Gestora Comercial de TECOLSOF S.A.S. Cali. marzo de 2013. Observación inédita.

3. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo pretende tener una orientación claramente estratégica, que facilite su aplicación a la realidad, por medio de planes de acción concretos, haciendo ver la importancia de las herramientas de marketing en conjunto con la investigación y el análisis de las tendencias cambiantes del entorno para llevar a resultados positivos.

Este Plan de Marketing como tal, es de gran ayuda para TECOLSOF y en general cualquier persona que adelante algún tipo de gestión dentro de esta organización, ya que proporciona información valiosa para mayor posicionamiento, alta cuota en el mercado competitivo, tener objetivos medibles y una estrategia definida que permita llegar a los nichos de mercado adecuados para poder implementar de forma constante cada uno de los servicios intangibles del portafolio de servicios y conforme a los resultados crear nuevos servicios para este; claro está, teniendo en cuenta los lineamientos de este instrumento clave en el análisis estratégico de la gestión empresarial (Plan de Mercadeo). Al desarrollar de manera crítica cada punto de la estructura de este plan, la organización podrá visualizar de una manera más clara, las problemáticas que afectan la prosperidad en las ventas y la correcta prestación del servicio, al igual que brinda unas acciones estratégicas puntuales a seguir para trabajar por cumplir una meta que resulta ser traducida en ventas.

Consecutivamente una vez implementado el plan, dejará ver resultados que perduren en el tiempo de una forma práctica y organizada, además podrá servir como material de consulta a otras investigaciones.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mercadeo para el producto Mesa de Ayuda, para el cumplimiento de los propósitos de crecimiento y mayor participación en el mercado de la empresa TECOLSOF S.A.S., el cual se implementará desde julio de 2013 hasta junio de 2014 en Cali.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Investigar cuáles son las variables y la mecánica que afectan el sector de servicios de TI.
- Desarrollar un análisis de la competencia de la empresa, para analizar las ventajas competitiva y comparativa frente a los competidores.
- Identificar los problemáticas actuales en la organización y plantear una estrategia para buscar la solución en cada caso.
- Diseñar estrategias de mercadeo concretas que permitan alcanzar los objetivos comerciales de TECOLSOF.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

Aquí se reúnen las bases teóricas que se utilizan para realizar la formulación y el desarrollo de este plan de marketing para la empresa TECOLSOF.

5.1.1 Estrategias corporativas. La importancia de este tema en la organización aunque sea netamente administrativo, tiene mucho que ver con las decisiones de marketing como lo plantean Mullins, Walker, Boyd, Larreché, ya que los administradores son quienes coordinan las actividades de los negocios, tomando las decisiones acerca de la asignación de recursos y su aplicación estratégica.

Para formular una estrategia corporativa útil, los administradores de alto nivel deben tener en cuenta cuatro decisiones relacionadas entre sí: el ámbito total y la misión de la organización, las metas y los objetivos de la compañía, una estrategia de desarrollo para el crecimiento futuro y la asignación de los recursos corporativos a través de los diversos negocios de la compañía⁵.

Una orientación al mercado —y las herramientas analíticas que usan los administradores de marketing para examinar los deseos del cliente y los puntos fuertes y débiles de la competencia— puede aportar conocimientos útiles para guiar estas cuatro decisiones estratégicas, éstas están particularmente relacionadas para revelar las vías más atractivas en el crecimiento futuro y en determinar cuáles negocios o mercados son factibles de producir los máximos rendimientos con los recursos de la compañía.

5.1.2 Mercadeo de los servicios. Como menciona Philip Kotler a continuación, el marketing de los servicios debe tener algunos aspectos adicionales así, el éxito de la estrategia depende de que tan buenas decisiones se tomen a partir de un buen análisis de la información; del mismo modo la intangibilidad junto con otras características de los servicios hacen que estos tengan mayores dificultades al momento de venderse⁶.

⁵ MULLINS, Walker y BOYD, Larreché. Administración del Marketing. 5 ed. México: Editorial McGraw Hill, 2000. p. 42.

⁶ KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. 6 ed. Estados Unidos: Editorial Pearson, 2002. p. 304.

Los servicios difieren de los productos tangibles a menudo requieren enfoques de marketing adicionales. En un negocio de fabricación, los productos están más o menos estandarizados y pueden dejarse en los anaqueles en espera de los clientes. En cambio, en un negocio de servicio, el cliente y el empleado de primera línea de servicio interactúan para crear el servicio. Por tanto, la prestación de servicios debe interactuar eficazmente con los clientes para crear un valor superior durante los encuentros de servicios.

5.1.3 Innovación Tecnológica. Actualmente la sociedad se mueve rápidamente al igual que la información, cada día aparecen productos que sustituyen al otro; por esta razón los mercados se vuelven muy competitivos y para poder ingresar a ellos es necesaria una innovación constante. Este concepto toca ambas partes, productores y consumidores; puesto que es necesario estar al tanto de los últimos servicios tecnológicos para ofrecerlos y al mismo tiempo los consumidores se ven impulsados a obtener las últimas soluciones tecnológicas del mercado. Es interesante como Lorena Martínez aborda en su libro este tema de manera estratégica con una mirada desde las empresas (clientes) hacia la innovación tecnológica:

Se puede definir la gestión de la innovación tecnológica como el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización⁷.

5.1.4 Mercado empresarial. Hay una razón para llamar al mercado de TECOLSOF como empresarial ya que normalmente se denomina industrial; lo anterior lo expresa Hernando Reales, el autor del artículo "*Mercado empresarial*". Este tema aplica adecuadamente a la empresa, ya que nuestros clientes reales y potenciales son empresas de diversos sectores y hay capacidad para atender otros inexplorados.

Tradicionalmente a este mercado se le designaba con el nombre de mercados industriales. Ello hacía que muchos creyeran que la designación se refería exclusivamente a las empresas manufactureras. Pero como se deduce de lo que se acaba de explicar, el mercado empresarial es algo más que eso. Ciertamente que los

⁷ REALES, Hernando. Mercado empresarial [en línea]. Colombia: Gestipolis, s.f., [consultado el 17 de marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/mkeempresa4hernando-1.htm>.

fabricantes representan una parte considerable del mercado, pero hay otros seis componentes: agricultura, revendedores, dependencias gubernamentales, compañías de servicio, organizaciones no lucrativas y empresas internacionales. Todas ellas desempeñan un papel importante en el mercado de empresas, a pesar de que a menudo han sido subestimadas o no se les ha tomado en cuenta porque la atención se centraba en las compañías manufactureras⁸.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Segmentación de mercado: dividir un mercado en grupos más pequeños distintos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos. La empresa identifica las diferentes formas de segmentar el mercado y crea perfiles de los segmentos de mercado resultantes⁹.

Comunicación estratégica: es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos. La tarea principal de esta es gestionar integralmente la identidad de las organizaciones: para reunir y sistematizar la existencia de prestigio y credibilidad que toda organización necesita¹⁰.

Análisis de competencia: corresponde en este punto describir a los competidores, quienes son, donde están, que tamaño tienen, cuanto usan de este tamaño y cuál es la participación en el mercado o volumen total de ventas. Evaluar las fortalezas y debilidades de la competencia y de sus productos o servicios. Conocer las estrategias de diferenciación, las barreras de protección y las estrategias de mercadeo de la competencia son elementos que permitirán definir nuestras propias estrategias de competitividad y mercadeo para capturar la participación de mercadeo. Igualmente definir nuestras ventajas competitivas, nuestra propia barrera de protección y detectar las debilidades de la competencia

⁸ MARTÍNEZ, Lorena. Gestión del cambio y la innovación de la empresa: un modelo para la innovación empresarial. Colombia: Editorial Ideas Propias, 2006. p. 50.

⁹ KOTLER, y AMSTRONG. Óp., cit., p. 235.

¹⁰ MALDONADO, Maridalia. ¿Qué es la comunicación estratégica? [en línea]. Colombia: Blogspot, febrero de 2012, [consultado el 17 de marzo de 2013]. Disponible en Internet:<http://maridaliamaltonado.blogspot.com/2012/02/que-es-la-comunicacion-estrategica.html>.

que pueden explotarse para garantizar esa porción de mercado a nuestra empresa¹¹.

Investigación de mercados: identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing¹².

Matriz DOFA: es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. Mediante el análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Marketing Mix: es un concepto que se utiliza para nombrar al conjunto de herramientas y variables que tiene el responsable de marketing de una organización para cumplir con los objetivos de la entidad.

Esto quiere decir que el marketing mix está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las Cuatro P: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Publicidad).

Posicionamiento: se refiere al lugar que un producto o marca ocupa en la mente de los clientes con respecto a sus necesidades y frente a productos o marcas de la competencia, asimismo a la toma de decisión del vendedor para crear esa posición¹³.

Cadena de Valor: la cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor (logística de entrada y salida, operaciones, mercadeo y ventas, servicios; infraestructura, recursos humanos, tecnología y aprovisionamiento).

¹¹ KOCH, Josefina. Manual del empresario exitoso [en línea]. Colombia: Eumed.net, 2006, [consultado el 17 de marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/210/1k.htm>.

¹² MALHOTRA, Naresh. Investigación de Mercados. 4 ed. Estados Unidos: Editorial Pearson, 2004. p. 7.

¹³ MULLINS y BOYD. Óp., cit., p. 201.

Servicios de TI: un servicio de tecnologías de la información, que consiste en un conjunto de actividades que buscan responder las necesidades de un cliente por medio de un cambio de condición en los bienes informáticos, potenciando el valor de estos y reduciendo el riesgo inherente del sistema¹⁴.

Mesa de ayuda o Help Desk o Service Desk: es un sistema centralizado que proporciona un único punto de contacto para todos los usuarios de servicios relacionados con las Tecnologías de Información, respondiendo a las preguntas y problemas, también brinda un apoyo inmediato en línea acerca de los problemas relacionados con el software y hardware. La mesa de ayuda resuelve los requerimientos e indica los procedimientos para solicitar los servicios proporcionados por la Coordinación General de Servicios de Tecnología de Información y las Comunicaciones y deriva la llamada al personal apropiado. Adicionalmente asiste en la notificación de tendencias y de situaciones que le permitan alcanzar altos niveles de servicio a la comunidad de usuarios¹⁵.

5.3 MARCO LEGAL

La empresa TECOLSOF es regida por el Código de Comercio, está inscrita ante la superintendencia de Industria y Comercio, Cámara de Comercio y la DIAN a la luz de su objeto social. Se tiene claramente definido el calendario tributario y se cumple para la entrega de declaraciones y pago de impuestos, cumple con registro único tributario (RUT) para ejercer sus labores mercantiles.

En cuanto a otra Ley que se exija para la prestación de servicios informáticos como tal, no existe; salvo algunas circulares y leyes que aplican específicamente a ciertos sectores con los que se trabaja: Ley 603 del 2000 sobre los informes de gestión y la circular 54 de 2004 de la superintendencia financiera para el caso del sector financiero y bancario¹⁶. En ambas se aborda el tema de la seguridad de la información al igual que su veracidad.

¹⁴ WIKIPEDIA FOUNDATION. Servicio de tecnologías de la información [en línea]. Florida: el autor, s.f., [consultado el 20 de abril de 2013]. Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_tecnolog%C3%ADas_de_la_informaci%C3%B3n.

¹⁵ CINVESTAV. Administración del Cinvestav. Mesa de ayuda [en línea]. México: el autor, s.f., [consultado el 20 de abril de 2013]. Disponible en Internet: <http://administracion.cinvestav.mx/Secretar%C3%ADadePlaneaci%C3%B3n/Coordinaci%C3%B3ndeServiciosdeApoyo/CGSTIC/Mesadeayuda.aspx>.

¹⁶ SUPERINTENDENCIA FINANCIERA. Carta circular 54 de 2004 [en línea]. Colombia: el autor, s.f., [consultado el 17 de marzo de 2013]. Disponible en Internet: www.superfinanciera.gov.co/Normativa.

5.4 MARCO CONTEXTUAL

El proyecto se realizará en la ciudad de Cali considerando diversas tendencias y variables del entorno de los servicios de TI, analizando la competencia y de igual forma el interior de la empresa. Este proceso se realizará en el periodo que comprende entre julio de 2013 y junio de 2014, para elevar las ventas, la base de clientes y la participación en el mercado.

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio que se implementó para este proyecto fue descriptivo /transversal, ya que se analizaron los factores externos e internos de la organización, incluyendo la competencia y los mercados de interés.

6.2 DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación se detallan las distintas etapas del diseño metodológico:

6.2.1 Resumen Ejecutivo

6.2.1.1 Etapa I (análisis)

Análisis situacional

- **Definición del negocio**
- **Análisis de la categoría**
 - Factores del mercado
 - Tamaño de la categoría
 - Crecimiento de la categoría
 - Situación del ciclo de vida del producto
 - Ciclos de ventas
 - Estacionalidad
 - Factores de la categoría
 - Amenaza de nuevos ingresos
 - Poder de negociación de los compradores
 - Poder de negociación de los proveedores

- Presión de sustitutos
- Capacidad de la categoría
- Rivalidad de la categoría

- Factores Medioambientales
 - Demográfico
 - Tecnológico
 - Político
 - Económico
 - Legal
 - Social

- **Análisis de la compañía y los competidores**
 - Matriz de atributos del producto
 - Objetivos
 - Estrategias
 - Mezcla de mercadeo
 - Cadena de Valor
 - Ventaja competitiva y análisis de recursos

- **Análisis de los clientes**
 - ¿Quiénes son los clientes?
 - ¿Que compran y como usan el producto?
 - ¿Dónde compran?
 - ¿Cuándo compran?
 - ¿Cómo seleccionan?
 - ¿Por qué prefieren el producto?
 - Valor del mercado en el largo plazo
 - Segmentación

6.2.1.2 Etapa II (Diagnostico)

Elementos de Planeación

- Potencial del mercado
- Tamaño de la categoría y pronóstico de ventas
- DOFA
- Factores clave de éxito

6.2.1.3 Etapa III (Definiciones)

Objetivos

- Objetivos de Marketing
 - Volumen de ventas
 - Periodo
 - Objetivos secundarios
 - Mezcla de marketing
- Producto
- Promoción
- Distribución
- Precio
- **Estrategia de Producto/Marca**
 - Mercado Objetivo
 - Competidores Objetivos
 - Atributos del producto
 - Estrategia central
 - Proposición de valor
 - Posicionamiento del producto
- **Programas de soporte al marketing**
 - Plan integrado de comunicaciones de marketing
 - Publicidad
 - Promoción de ventas
 - Ventas Personales
 - Relaciones Publicas
 - Precio
 - Canales
 - Servicio al cliente
 - Web site
 - Investigación de mercados
 - Alianzas y asociaciones

- **Documentos Financieros**

- Presupuesto del plan
- Cronograma de actividades

- **Monitoria y control**

- Medidas de desempeño
- Datos secundarios
- Datos primarios

- **Plan de contingencia**

7. ANÁLISIS SITUACIONAL

7.1 INTRODUCCIÓN A LA COMPAÑÍA

7.1.1 Definición del negocio. TECOLSOF S.A.S. se dedica a la prestación de servicios para la gestión y la administración de los recursos TI y áreas funcionales, dirigidos a empresas a nivel nacional.

7.1.2 Misión. “Modelamos, implementamos y soportamos servicios para la Administración y Gestión de los recursos funcionales y de infraestructura, conforme a las necesidades implícitas y/o explícitas de nuestros clientes, a través de las mejores prácticas y estándares de calidad, generando relaciones de confianza y garantizando con oportunidad y personal calificado, el logro de los resultados esperados por nuestros clientes, aliados estratégicos, colaboradores e inversionistas”¹⁷.

7.1.3 Visión. “Con tecnología de punta, personal calificado, buenas prácticas y estándares de servicio (ISO 9001:2008, ISO 20000 e ITIL), TECOLSOF buscará para el 2015, consolidarse en el territorio nacional como una de las principales organizaciones de servicios en Gestión y Administración de recursos funcionales y de infraestructura, fortaleciendo, incentivando y manteniendo como nuestros principales valores, la responsabilidad, la confianza, la lealtad y el respeto”¹⁸.

7.1.4 Política de calidad. “Generamos relaciones de confianza, al asegurarnos que los servicios acordados para la Administración y Gestión de los recursos funcionales y de infraestructura de su organización estén basados en el conocimiento, seguimiento, control y mejoramiento continuo de nuestros procesos, garantizando la satisfacción de nuestros clientes, aliados estratégicos, colaboradores e inversionistas”¹⁹.

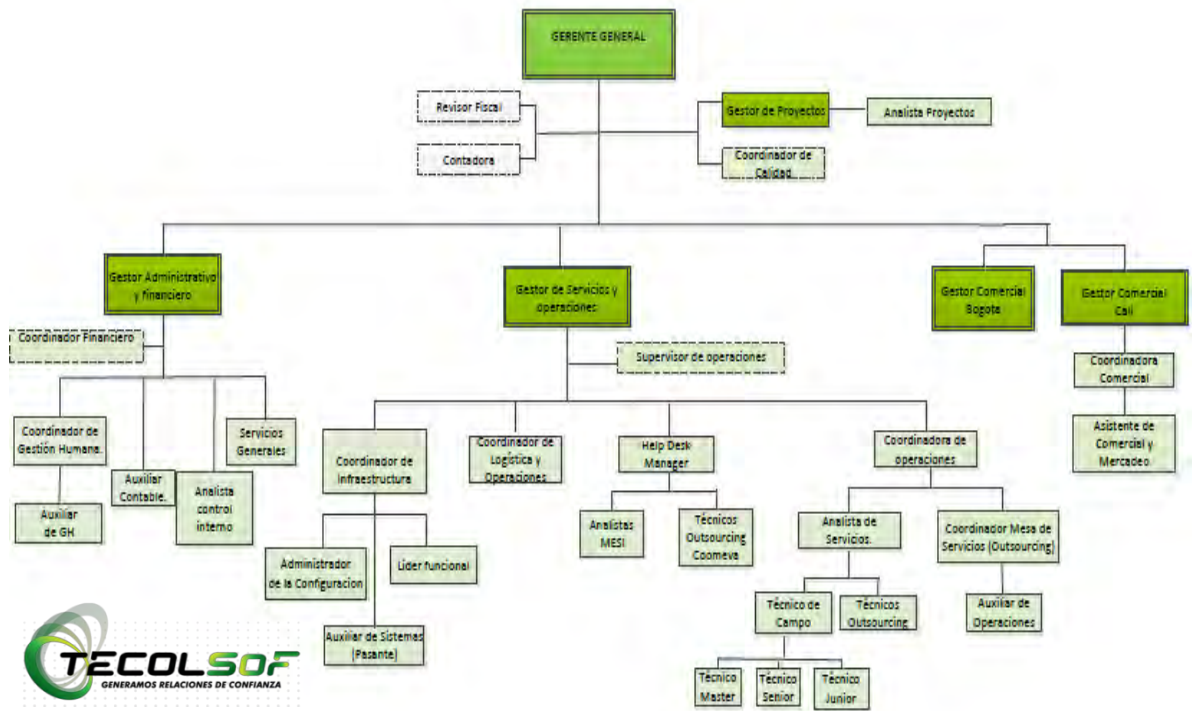
7.1.5 Organigrama. (Ver Figura 1, página siguiente).

¹⁷ TECOLSOF S.A.S. Página institucional [en línea]. Cali: el autor, 2012, [consultado mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.tecolsof.com/>.

¹⁸ Ibíd., Disponible en Internet: <http://www.tecolsof.com/>.

¹⁹ Ibíd., Disponible en Internet: <http://www.tecolsof.com/>.

Figura 1. Organigrama de TECOLSOF SAS



Fuente: TECOLSOF S.A.S. Página institucional [en línea]. Cali: el autor, 2012, [consultado mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.tecolsof.com/>.

7.2 ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA

7.2.1 Factores del mercado

7.2.1.1 Tamaño de la categoría. Se obtendrá el tamaño de la categoría en unidades y en pesos, tomando como base el número de empresas que prestan servicio de Mesa de Ayuda en Cali, que se sabe por experiencia comercial que son aproximadamente 20 empresas no necesariamente caleñas, que prestan sus servicios en la región. El costo promedio de tener este servicio para una empresa al año (mesa de ayuda) y el número de empresas que actualmente gozan de este servicio en Cali²⁰, sin contar con los que manejan su mesa internamente, ya que para ese caso no contratarían proveedores.

²⁰ TECOLSOF S.A.S. Área comercial. Cali, 2013.

Empresas que prestan servicios de M.A en Cali:	20
Costo promedio anual de tener el servicio x empresa al año	\$1.400.000.000
Número de empresas que utilizan el servicio actualmente	90
Número promedio de mesas de ayuda vendidas al año (Ventas por concepto de mesa de ayuda al año/Cali).	5

Tamaño en unidades: 5 /año

Tamaño en pesos: 90 x 1.400 000 000/año = \$120.000.000.000

Oportunidad de vender una Mesa de Ayuda al año: 25% (1/4)

Promedio de mesas por competidor: 4,5

7.2.1.2 Crecimiento de la categoría

Figura 2. Participación por tipo de Tecnología 2011



Fuente: International data corporation idc, 2011.

Tomando como base las ventas por concepto de servicios de TI en Colombia, identificado en la figura No. 4 se observa una proyección de crecimiento constante, teniendo en cuenta los cambios reflejados año a año.

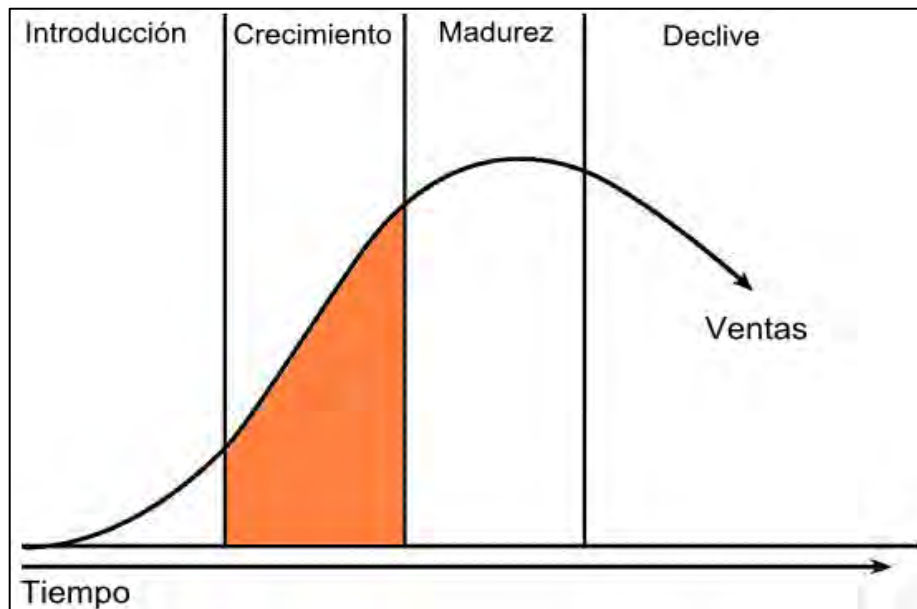
De acuerdo con IDC, (International Data Corporation) en Colombia el mercado de TI ha crecido más del 26% en los últimos 5 años, siendo consideradas las

economías emergentes como fichas claves en la industria. El incremento de las ventas entre los años 2010 y 2011 fue muy significativo, aproximadamente de un 44% y se espera un crecimiento (2010-2014) de un 12%²¹.

Según se observa en la figura No. 2 la parte de servicios que compone el mercado de TI viene siendo la segunda en participación después del hardware con un 30%. Que representa un porcentaje significativo de crecimiento en cuanto a servicios y a su vez muestra la relación directa que tiene el hardware con los servicios.

7.2.1.3 Situación del ciclo de vida del producto

Figura 3. Ciclo de vida del producto



²¹ PROEXPORT. Oportunidades en la industria de servicios de Software & TI. Invierta en Colombia [en línea]. Colombia: Inviertaencolombia.com, s.f., [consultado el 8 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/software-y-servicios-de-ti.html>.

Analizando las características de un producto en la etapa de *crecimiento*²² y basándose en la información obtenida en el punto anterior se puede concluir que los servicios de TI en Cali se encuentran en esta etapa del ciclo de vida del producto, así:

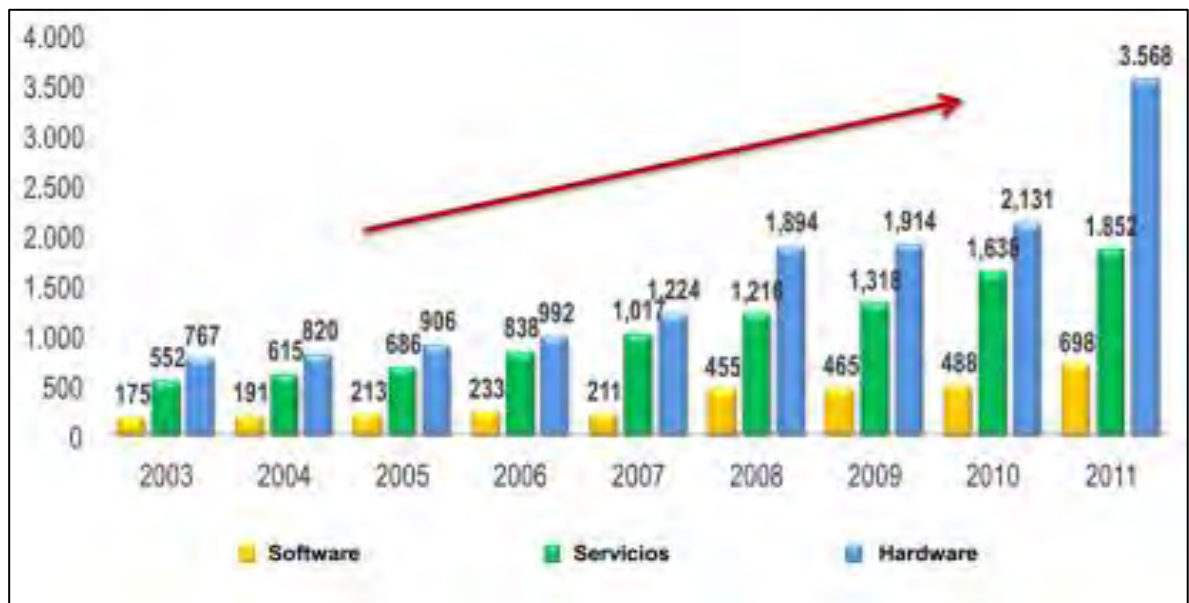
- Ventas del sector suben con rapidez: año a año se demuestra según las estadísticas*.
- Muchos competidores ingresan al mercado: gracias a la globalización y a la tendencia a la innovación en el sector empresarial.
- Aparecen productos con nuevas características (extensiones de producto, servicio o garantía): caso de computación en la nube (cloud computing), DRP, CRM.
- Los precios declinan de manera gradual: como un esfuerzo de las empresas por incrementar las ventas y su participación en el mercado.
- La promoción tiene el objetivo de persuadir: mostrando un marketing experiencial.
- La distribución pasa de ser selectiva a intensiva: se pasa de buscar clientes muy específicos y con capacidades económicas altas, a distribuir intensivamente y buscando ofrecer al producto a otro tipo de empresas.
- Las utilidades aumentan, a medida que los costos unitarios de fabricación bajan y los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande.
- Los clientes que adquieren el producto en esta etapa son los adoptadores tempranos.

²² LAMB Charles; HAIR Joseph y MCDANIEL Carl. Marketing, 6 ed. Estados Unidos: International Thomson Editores S.A., 2002. p. 333.

7.2.1.4 Ciclo de ventas. Las ventas de servicios de TI tanto en Colombia como en Cali demuestran crecimiento, como se observa claramente a través de los años en la figura 4²³. Lo cual ratifica su ubicación en esta etapa como se determinó anteriormente.

Las proyecciones de seguir creciendo son muy altas; además teniendo en cuenta que se han disparado las ventas de hardware, partiendo del concepto que si hay más hardware, del mismo modo necesitaran soporte y mantenimiento para los equipos.

Figura 4. Ingresos 2003 – 2011(U\$ Millones)



Fuente: INTERNATIONAL DATA CORPORATION IDC, 2012.

7.2.1.5 Estacionalidad. Las ventas por concepto de mesa de ayuda se presentan de la siguiente manera durante el año; a continuación se dividirá el año en trimestres y se dará un concepto de venta dado por varios gerentes comerciales del sector de TI: (ver Cuadro 1).

²³ PROEXPORT. Óp., cit., Disponible en Internet: <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/software-y-servicios-de-ti.html>.

Cuadro 1 .Estacionalidad de las ventas

Periodo	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre
Concepto de ventas	Bajo	Alto	Medio	Alto

Fuente: TECOLSOF S.A.S. Área comercial. Cali, 2013.

Las licitaciones para mesa de ayuda se realizan normalmente en el primer trimestre del año, lo cual genera que en estos no se tenga un volumen de ventas alto para el sector comercial de manera general. Para el sector gobierno hay un alto índice de contratos que se celebran a final de año ya que se deben ejecutar para terminar la ejecución presupuestal anual; lo anterior genera un alto volumen de ventas.

El segundo trimestre presenta alto volumen de ventas ya que se ve reflejado el resultado de las licitaciones de primer trimestre y las gestiones

7.2.2 Factores de la categoría

7.2.2.1 Amenaza de nuevos participantes. El sector de TI, en los últimos años ha venido en constante crecimiento y auge, por la parte de mesa de ayuda este crecimiento ha hecho que cada día haya un aumento de competidores y empresas que apuntan hacia este servicio, como es el caso de los *contact center* (Contact center de las américas) y los *proveedores de hardware* (Dell, Hp) y *telecomunicaciones* (UNE, ETB) que en los últimos años han optado por incursionar en la prestación del servicio de mesa de ayuda ya que cuentan con toda una infraestructura instalada. También están las *empresas extranjeras* que están interesadas en entrar al mercado local por los Tratados de Libre Comercio y es allí donde la competencia se intensifica.

7.2.2.2 Poder de negociación de los compradores. El factor atractivo del sector de TI es que sus clientes tienen poder relativo de negociación ya que al establecer términos y condiciones para el servicio se realiza conjuntamente por parte y parte para diseñar la mejor prestación del mismo; lo contrario ocurre con el precio ya que el vendedor es el que tiene el poder de negociación (mesa de ayuda).

Es muy difícil que los clientes cambien de un proveedor a otro, porque si una de las empresas ofrece algún beneficio de más, el comprador le resultara difícil cambiar, ya que son contratos de uno a tres años y el conocimiento se perdería. Hay un alto costo por cambiar de proveedores (costos de cambio) como sería el caso de cambiar un sistema importante de software de una computadora.

Al ser un servicio de gran importancia para los compradores se genera una pérdida de poder de oferta de estos. Además los compradores obtienen las utilidades necesarias, así el servicio ocupe una parte importante de sus costos.

7.2.2.3 Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores que hacen posible la prestación del servicio presentan un poder de negociación alto, ya que no cederán ante ajustes de precios porque su servicio es indispensable y cuentan con las características de calidad y capacidad requeridas, además no hay mucha oferta de estos servicios. Se debe tener en cuenta que los proveedores son la representación de la imagen de TECOLSOF, y estos realizan el 80% de los servicios que presta la organización a nivel nacional, además todas las quejas del servicios son ocasionadas por estos debido a que la organización no representa una prioridad para ellos, ya que tienen sus propios contratos y además no se tiene un relacionamiento cercano con los proveedores como un Aliado Estratégico.

7.2.2.4 Presión de sustitución. Se considera que la infraestructura necesaria para la implementación de la Mesa de Servicio que puede ser sustituida por:

Software gratuito: este tipo de software reemplaza las herramientas de gestión certificadas y cumple la misma función básicamente.

Personas naturales, ingenieros de sistemas, de planta, que proporcionen a la empresa soluciones directas, reemplazan en algunos casos una mesa de ayuda dependiendo del caso.

7.2.2.5 Capacidad de la categoría. Son 4000 empresas las que prestan los servicios de TI en Colombia. Según la entidad Fedesoft.

En servicios de TI las empresas cuentan con una infraestructura que puede soportar ilimitadamente, lo que no ocurre con el personal, ya que la capacidad acaba cuando se agota este recurso.

7.2.2.6 Rivalidad de la categoría. La rivalidad es **alta** en la categoría ya que existen muchas empresas que ofrecen servicios de mesa de ayuda y todas están en busca de la venta de este servicio que resulta tan complejo para distribuir, teniendo en cuenta también que las empresas que necesitan o que cuentan de antemano con el servicio abren sus licitaciones en cada vencimiento de contrato, dándoles así la oportunidad a más de un proveedor de concursar por ese contrato. También hay poca diferenciación entre el servicio de mesa de ayuda que ofrecen las distintas empresas; en este punto muchos clientes prefieren un precio bajo, otros valoran mucho el relacionamiento con el proveedor y los costos de cambio.

7.2.3 Factores medio ambientales

7.2.3.1 Demográfico. De manera general Colombia tiene segundo índice más alto en América Latina, Disponibilidad de Mano de Obra, alta disponibilidad comparativa de recurso humano calificado, de acuerdo con el IMD Segundo puesto en Educación Universitaria en América Latina.

Valle del Cauca cuenta con un gran número de graduados en ingenierías relacionadas con tecnologías de la información; 14.162 de los cuales 493 en ingeniería electrónica y 882 en ingeniería de sistemas en el año 2009. Esto significa que el recurso humano en el Valle del Cauca se encuentra fuertemente orientado a cubrir las necesidades del sector²⁴.

La prosperidad empresarial de la región se refleja en la ubicación de 578 empresas del Valle del Cauca dentro de las tres mil sociedades más representativas de Colombia. También el Valle del Cauca cuenta con más de 1,100 empresas extranjeras, entre ellas 65 Multinacionales están localizadas en la región. (21 de ellas representativas de capital extranjero).

7.2.3.2 Tecnológico. El Valle del Cauca y Cali son una región con vocación emprendedora.

²⁴ PROEXPORT. Software y servicios de Tecnologías de Información. Perfil sectorial. Enero de 2011 [en línea]. Colombia: el autor, s.f., [consultado el 8 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: http://www.botschaft-kolumbien.de/descargas_proexport/berlin_2011/espanol/inversion/tics/perfil_software_servicios_ti.pdf.

El Sector de la Ciencia Tecnología e Innovación en el Valle del Cauca se ha venido fortaleciendo en los últimos años y se cuenta con una excelente capacidad instalada de grupos y centros de investigación de alta competencia y el desarrollo en sectores estratégicos.

El Valle del Cauca cuenta con un gran número de grupos de investigación reconocidos y escalafonados. Además las grandes empresas del país ven como la tecnología es un gran aliado para aumentar la productividad y ahorrar costos.

Se cuenta con tecnología para soportar actividades de talla mundial:

- 5 cables submarinos que generan un ancho de banda de más de 550 Gbps.
- El acceso a Internet se ha triplicado durante los últimos cuatro años.

Actualmente Colombia cuenta con una capacidad instalada de retransmisión de datos de un millón de megabytes, pero sólo utiliza aproximadamente un 50% de esta capacidad, permitiendo así que las actividades en las líneas de negocio sean de forma activa y efectiva, además tiene conexiones tipo anillo en todas las principales ciudades del país²⁵.

El país subió tres puestos en *competitividad e industria tecnológica*.*

7.2.3.3 Político/Legal. El gobierno colombiano implementa y desarrolla actualmente a través del Ministerio de Comercio Industria y Turismo y del Ministerio de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones, programas como:

Programa de transformación productiva y el programa vive digital, que impulsan el desarrollo del sector; capacitando a los ciudadanos, aumentando el acceso a internet y aumentando considerablemente las ventas de la industria de TI²⁶.

²⁵ PROEXPORT. Oportunidades en la industria de servicios de Software & TI. Invierta en Colombia. Óp., cit., Disponible en Internet: <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/software-y-servicios-de-ti.html>.

²⁶ Ibíd., Disponible en Internet: <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/software-y-servicios-de-ti.html>.

Iniciativas de TI vinculadas al plan de acción del gobierno:

- Desarrollo del capital humano

Lanzamiento del programa piloto para fortalecer las habilidades de inglés en los sectores de SW & IT y BPO &O. Acuerdo de colaboración con el sector privado para identificar las necesidades de capacitación de la fuerza de trabajo.

- Asuntos jurídicos y regulatorios
Plan de trabajo para el desarrollo la ley de “protección de Datos” en Colombia.

- Desarrollo industrial y promoción

Creación de Capitulo IAOP de Colombia (Asociación Internacional de Profesionales de la Tercerización) y composición de la junta Regional Consultiva de América del Sur.

- Infraestructura

Implementación de 20 proyectos de innovación empresarial y servicios de tecnología a través de sinertic.

Además se ha logrado acuerdos comerciales importantes a nivel internacional lo cual contribuye al desarrollo del país junto con el fortalecimiento de las relaciones comerciales; como es el caso del último tratado que se firmó con Corea del sur (líder en tecnología a nivel mundial)²⁷.

7.2.3.4 Económico. Colombia está en el top 30 de países para servicios Offshore, teniendo en cuenta variables como: costo, ambiente político-económico, compatibilidad cultural, apoyo del gobierno y disponibilidad de recurso humano (PROEXPORT).

²⁷ REVISTA SEMANA. Colombia y Corea del Sur firman TLC [en línea]. Colombia: el autor, s.f., [consultado el 10 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.semana.com/economia/articulo/colombia-corea-del-sur-firman-tlc/334089-3>.

Colombia es uno de los países de la región que más invierte en TI, es el segundo país más atractivo para invertir en Latinoamérica durante los próximos tres años.

El PIB del Departamento del Valle del Cauca 14.3 billones de dólares y de la ciudad de Cali 7.5 billones de dólares; es así como el Valle contribuye con el **10.9% del PIB de Colombia**. La estructura actual de la economía vallecaucana muestra un gran predominio de la *actividad financiera, industrial y de servicios*.

El Valle del Cauca sigue atrayendo **inversión extranjera** directa para impulsar nuevos proyectos empresariales y de negocios. La agencia Invest Pacific ha identificado 80 proyectos de inversión. Estos proyectos empresariales están acompañados con inversiones y reinversiones por US\$164 millones, más el compromiso de **1.500 empleos**²⁸.

En el 2011 la tasa de crecimiento de la industria en Cali fue del 6.1%

7.2.3.5 Social. Tendencia hacia la tercerización La región le apuesta al Outsourcing de Business Processes (administrativo, financiero, contable, legal, call center, etc.), ISO (Engineering Services outsourcing), ITO (Information technology outsourcing), entre otras actividades que aprovechen su abundante recurso humano, infraestructura educativa y el apoyo que el gobierno regional quiere darle a la Ciencia, Tecnología e Innovación. Para esto se está trabajando en el desarrollo del Comité de BPO el cual, con la articulación de Invest Pacific, contará con la participación de diferentes actores (empresa privada, academia y gobierno) que unirán esfuerzos para el desarrollo del sector; y con el futuro desarrollo en Cali del “Distrito Industrial de Tecnología Limpia” en la zona de expansión del sur²⁹.

7.2.3.6 Físico. El Valle del Cauca se ha convertido en una región de gran atractivo para las empresas nacionales y extranjeras que necesitan un lugar para instalarse y producir, ya que cuenta con una *ubicación estratégica* que permite la productividad a un menor costo al estar ubicado cerca al puerto de Buenaventura, también cuenta con una *infraestructura vial* de las mejores del país; del mismo modo, al haber más empresas instaladas y en crecimiento en la región cada vez compran más *hardware* - como lo indican las estadísticas.

²⁸ INVEST PACIFIC. Óp., cit., Disponible en: <http://www.investpacific.org/node/1349>.

²⁹ Ibíd., Disponible en: <http://www.investpacific.org/node/1349>.

Lo anterior significa que necesitaran más SERVICIOS INFORMÁTICOS.

Por otro lado casi todas las empresas que se dedican a servicios informáticos están en Bogotá, se necesitará tener presencia allá.

Cali, su área metropolitana y sus ciudades intermedias, poseen una eficiente infraestructura logística y de transporte carretero. Esta red está conformada por 8.230 Kms, que incluye 690 km de doble calzadas en ambos sentidos. El departamento posee además la *infraestructura aeroportuaria* adecuada para el desarrollo de las diferentes actividades productivas y para el comercio internacional. El Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón, segundo de Colombia en importancia por su volumen de pasajeros.

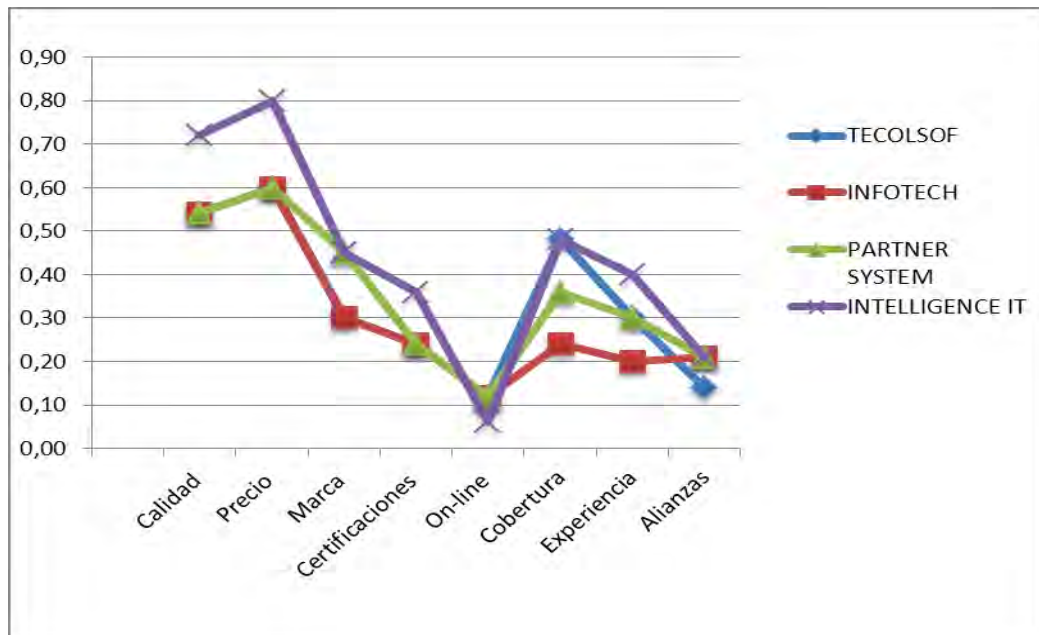
7.3 ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES

7.3.1 Matriz de atributos del producto:

Cuadro 2. Matriz del Perfil Competitivo

Factores	PESO RELATIVO	TECOLSOF		INFOTECH		PARTNER SYSTEM		INTELLIGENCE IT	
		VALOR	RESULTADO SOPEADO	VALOR	RESULTADO SOPEADO	VALOR	RESULTADO SOPEADO	VALOR	RESULTADO SOPEADO
Calidad	18%	3	0,54	3	0,54	3	0,54	4	0,72
Precio	20%	3	0,60	3	0,60	3	0,60	4	0,80
Marca	15%	2	0,30	2	0,30	3	0,45	3	0,45
Certificaciones	12%	2	0,24	2	0,24	2	0,24	3	0,36
On-line	6%	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06
Cobertura	12%	4	0,48	2	0,24	3	0,36	4	0,48
Experiencia	10%	3	0,30	2	0,20	3	0,30	4	0,40
Alianzas	7%	2	0,14	3	0,21	3	0,21	3	0,21
TOTALES	100%		2,72		2,45		2,82		3,48

Figura 5. Comparación atributos del producto (competencia)



En el análisis anterior se puede observar como TECOLSOF frente a su competencia actual tiene cierta ventaja como en el caso de su plataforma web, la cobertura de servicio y la trayectoria; de igual manera presenta ciertas fallas en la calidad del servicio y el posicionamiento de marca. Se puede concluir que hay mucho potencial para trabajar y llevar el servicio y la marca a otro nivel para aprovechar las oportunidades del mercado y lograr ventas significativas.

7.3.2 Objetivos

Cuadro 3. Objetivos de la compañía y los competidores

INFOTECH	PARTNER SYSTEM	INTELLIGENCE IT	TECOLSOF
Ser líderes en servicio de software	Captar clientes y tener posicionamiento en el sector gobierno	Penetración del mercado, captar clientes	captar clientes de mesa de servicio

En el cuadro anterior se observa cómo cada empresa tiene sus propios objetivos a pesar de vender servicios similares, en este caso todos tienen en común la Mesa de Servicios, sin embargo dependiendo de sus ventas y de sus propósitos a

futuro, cada empresa decide enfocarse en un servicio o sector en particular para incrementar su posicionamiento o sus ventas en ciertos productos; ya sea porque no tengan alta rotación o simplemente porque les interesa por utilidades vender cierto tipo de servicio, como es el caso de TECOLSOF. Se puede evidenciar los objetivos de las organizaciones solo con conocer su estrategia como se muestra a continuación; por ejemplo, si una organización establece precios muy bajos, seguramente su objetivo es la penetración del mercado.

7.3.3 Estrategias

Cuadro 4. Estrategias de la compañía y los competidores

INFOTECH	PARTNER SYSTEM	INTELLIGENCE IT	TECOLSOF
Enfocarse en distribución y servicio de software	Relacionamiento político	Bajos precios	Dirigirse a grandes empresas, llegado el caso empezar vendiéndoles servicios diferentes a Help Desk

En cuanto a estrategias de las diferentes organizaciones mencionadas en el cuadro, se puede notar como cada una tiene una totalmente diferente, esto es debido a que no todas las empresas son iguales o se manejan de la misma manera a pesar de tener servicios en común o estar en el mismo sector; en el caso de PARTNER SYSTEM, es de saber en el gremio que su relacionamiento con varias organizaciones del sector gobierno es alto, por ende cualquier proyecto de mesa de ayuda que surja nuevo o para renovación será adjudicado a ellos por sus relaciones.

TECOLSOF prefiere vender muchas veces otro tipo de servicios como mantenimientos o servicios por demanda para acercarse al cliente y luego, potencializándolo este decida implementar una mesa de ayuda y lo tenga en cuenta para este servicio; del mismo modo se van generando ventas de otros servicios, lo que genera dividendos para la empresa. INTELLIGENCE IT como se mencionó en la parte de objetivos opta por tener precios muy bajos para penetrar el mercadeo e INFOTECH centra sus esfuerzos en posicionarse, especializarse y vender Software.

7.3.4 Mezcla de mercadeo

Cuadro 5. Mezcla de mercadeo de la compañía y los competidores

		MEZCLA DE MERCADEO							
		INFOTECH		PARTNER SYSTEM		INTELLIGENCE IT		TECOLSOF	
Aspecto	peso	valor	resultado sopesado	valor	resultado sopesado	valor	resultado sopesado	valor	resultado sopesado
PRODUCTO	0,25	2	0,5	3	0,75	4	1	3	0,75
PRECIO	0,25	3	0,75	4	1	4	1	3	0,75
PLAZA	0,25	1	0,25	3	0,75	3	0,75	3	0,75
PROMOCIÓN	0,25	2	0,5	2	0,5	2	0,5	2	0,5
TOTAL	1		2		3		3,25		2,75

El cuadro anterior da cuenta de una información recopilada por el área comercial de TECOLSOF con base en la experiencia y lo que se percibe en el mercado según lo observado. El análisis matricial arrojó como ganador en mezcla de marketing a INTELLIGENCE IT ya que tienen un muy buen producto con años de experiencia y calidad, además de unos precios muy favorables para los clientes. Le sigue en orden descendente PARTNER SYSTEM y TECOLSOF con puntajes similares, teniendo en cuenta TECOLSOF maneja un promedio de 2.75 en todos los aspectos y PARTNER SYSTEM tiene falencias en sus actividades de promoción y un muy buen puntaje en precios. Finalmente INFOTECH tiene fortaleza en sus precios, a pesar de no tener cobertura a nivel nacional, tener el producto Mesa de Ayuda poco desarrollado y hacer pocas actividades de promoción y su plaza es muy reducida³⁰.

7.3.5 Cadena de valor

Cuadro 6. Cadena de Valor de la compañía y los competidores

		CADENA DE VALOR							
		INFOTECH		PARTNER SYSTEM		INTELLIGENCE IT		TECOLSOF	
Aspecto	peso	valor	resultado sopesado	valor	resultado sopesado	valor	resultado sopesado	valor	resultado sopesado
PROVEEDORES	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	3	0,6
TECNOLOGÍA	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6	3	0,6
VENTAS	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6	2	0,4
CLIENTES	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6	3	0,6
SERVICIO AL CLIENTE	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2	0,4
TOTAL	1		2,4		3,2		3		2,6

³⁰ TECOLSOF S.A.S. Óp., cit., 2013.

En el cuadro anterior se construyó la cadena de valor que concierne a la mecánica del mercado de Mesa de servicio, donde se destacan los proveedores, la tecnología implementada, el índice de ventas, los clientes y el servicio hacia los mismos; al realizar el análisis matricial de la comparación de las empresas se determina como ganador a PARTNER SYSTEM, ya que cuenta con muy buenos proveedores y clientes, adicional a sus ventas. TECOLSOF posee grandes falencias en los índices de ventas y en el servicio al cliente, por otro lado INFOTECH es el del menor puntaje debido a que en este servicio no se especializa.

7.3.6 Ventaja competitiva y análisis de recursos. Para concluir con los análisis matriciales se evaluarán las diferentes habilidades de las organizaciones, que son cruciales para ganar una ventaja competitiva y para optimizar los recursos. Resultan como ganadores en estos aspectos INTELLIGENCE IT y PARTNER SYSTEM, ambos con un puntaje similar, donde se observa claramente sus fortalezas para prestar el servicio debido a su trayectoria y altas habilidades de la gerencia en cuanto a su relacionamiento y manejo de sus estrategias. TECOLSOF se encuentra con un puntaje bajo al reconocer las diferentes fallas e inconvenientes para la prestación adecuada del servicio y al destacar que las actividades de marketing no son muy fuertes.

Cuadro 7. Ventaja competitiva y análisis de recursos de la compañía y los competidores

		VENTAJA COMPETITIVA Y ANALISIS DE RECURSOS							
		INFOTEH		PARTNER SYSTEM		INTELLIGENCE IT		TECOLSOF	
Aspecto	peso	valor	resultado sopesado	valor	resultado sopesado	valor	resultado sopesado	valor	resultado sopesado
Habilidad para prestar el servicio	0,3	1	0,3	3	0,9	4	1,2	2	0,6
Habilidades de Marketing	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Habilidades gerenciales	0,3	3	0,9	4	1,2	3	0,9	3	0,9
Deseo de tener éxito en la categoría	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
TOTAL			2,4		3,3		3,5		2,7

Después de realizar esta serie de análisis a través de matrices, se concluye que TECOLSOF tiene competitivamente tiene una posición baja, acompañada de unas ventas que no son las esperadas dadas las presiones y nuevas incursiones en el mercado; también es necesario prestar atención a las fallas del servicio para la

retención de clientes y el buen posicionamiento de marca. Cabe también anotar la importancia de las actividades de marketing para acelerar la efectividad de las ventas a través de la correcta aplicación de los planes estratégicos de marketing. Para contrarrestar estas situaciones desfavorables que impiden que la organización goce de posicionamiento de marca y de prosperidad en ventas es necesario que TECOLSOF se adapte a los cambios en el mercado, le apunte a la innovación y construya unas estrategias de marketing efectivas basadas en la gestión del cliente y el relacionamiento profundo con cada uno de los componentes de la cadena de valor para crear una sinergia y lograr los objetivos propuestos.

7.4 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

7.4.1 ¿Quiénes son los clientes? Los clientes del producto mesa de ayuda son empresas o grupos de empresas, que tengan una infraestructura tecnológica instalada con más de 50 equipos y que requieran soporte técnico para los mismos o para otras áreas funcionales de la organización, incluyendo esta vez la coordinación de los servicios.

Además a estos clientes les debe interesar la innovación y el crecimiento de su organización.

7.4.2 ¿Qué compran y cómo usan el producto? Los clientes anteriormente mencionados, buscan soluciones a través de servicios oportunos y confiables que les permitan a sus usuarios mantener la operatividad y continuidad del negocio; es decir, los clientes esperan que el recurso humano que presta el servicio esté disponible, tenga el conocimiento, actitud de servicio y sea eficiente. Además de lo anterior, el cliente desea que TECOLSOF cuide la imagen de su organización y del área de informática.

En cuanto al uso del producto, los clientes y usuarios deben tener un conocimiento básico sobre la herramienta de gestión, deben saber solicitar sus requerimientos en caso de inconvenientes, esto se hace registrando sus casos telefónicamente, por correo electrónico o por internet para recibir una solución, ya sea inmediatamente o dependiendo del caso, se hace el respectivo escalamiento y se solucionara en sitio. También utilizan el recurso humano de TECOLSOF (Área de Tecnología) al asesorarse con ellos ante cualquier inquietud.

7.4.3 ¿Dónde compran? Normalmente la compra se realiza en las instalaciones del cliente, ya sea después de haber elegido el proveedor por medio de una licitación o después de haber aceptado alguna propuesta comercial que el proveedor haya hecho en su visita a la organización.

Por otro lado, también se puede realizar la compra o la negociación en las diferentes ruedas de negocios que se realizan en la ciudad, donde los compradores se citan con los diferentes proveedores que ofrezcan soluciones a sus necesidades.

7.4.4 ¿Cuándo compran? No hay una época en especial para adquirir el producto, las compras ocurren en dos casos, primero cuando se vencen los contratos (normalmente la duración es de 1 a 3 años) es posible que se renueven para continuar con el mismo proveedor o por el contrario decidan cambiarlo, sin embargo la mayoría de empresas abren licitación así sea el caso de continuar con el mismo, ya que lo que se pretende es tener una mirada amplia del mercado y de los precios que ofrecen otros proveedores.

Y en segundo lugar, cuando los clientes ven necesario el soporte a la infraestructura de su organización principalmente por el crecimiento, en ese momento se hace necesaria la implementación de una mesa de ayuda, claro está que lo anterior se da cuando hay presupuesto.

7.4.5 ¿Cómo seleccionan? Esta pregunta va muy ligada al ¿Dónde compran?, ya que dependiendo de esto se hará la selección así:

Cuando se habla de licitaciones, primero se hace un *skill* de proveedores, donde después de haber abierto la licitación, se seleccionan los proveedores que van a participar, luego se envían a éstos los RFP o términos de referencia, que son los requisitos que se deben cumplir y diligenciar para participar, después se hacen reuniones para aclaraciones posteriores y finalmente al cerrarse la licitación una vez cumplido el tiempo que generalmente es de 15 días un mes, el área de tecnología o infraestructura se encargara de revisar, evaluar y seleccionar al ganador conforme al presupuesto asignado para este servicio.

Otra forma de seleccionar se da cuando se presentan propuestas comerciales al jefe de sistemas o gerentes de determinada organización interesada en el servicio, estas personas se encargan de revisar y evaluar la propuesta conforme a los

requerimientos, el presupuesto y otras ofertas de empresas que igualmente participen simultáneamente por el servicio.

7.4.6 ¿Por qué prefieren el producto?

- Por el reconocimiento y la trayectoria de organización (principales clientes, certificaciones, proveedores).
- Por el precio (ya que hay un presupuesto de asignación).
- Por decisiones políticas, relacionamiento gerencial, otros intereses.

7.4.7 Valor del mercado a largo plazo. Actualmente el valor del mercado es de 126.000.000.000 millones de pesos anuales y la proyección de crecimiento según el IDC es del 12% para el año 2014, para este caso se proyectara el valor del mercado a 5 años.

En términos generales y con base en el análisis del macro entorno, se puede concluir que la tendencia de crecimiento aumentara, sobrepasando el porcentaje esperado, ya que la región está siendo muy atractiva para que las multinacionales se instalen e inviertan, además de la tendencia regional a la innovación y el crecimiento. Así, se estima que llegara a un 35% (\$44.100.000.000) de crecimiento para el 2018, partiendo de la situación actual, el valor total del mercado de mesas de servicio para ese año sería de \$170.100.000.000.

7.4.8 Segmentación. Para nuestro producto Mesa de Ayuda o Mesa de servicio existen básicamente dos segmentos de mercado, que como mencionamos anteriormente se trata únicamente de organizaciones con más de 50 equipos en sus instalaciones, que necesiten soporte a su infraestructura:

Empresas medianas: estas organizaciones tiene un personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores. Las decisiones las toma directamente el jefe de sistemas una vez lo haya autorizado el gerente o muchas veces toma la decisión directamente el departamento de compras o gerencia; dependiendo de la estructura de la empresa. En la región existen aproximadamente 600 empresas con estas características.

Empresas Grandes o Corporativas: organizaciones con 200 o más trabajadores. Las decisiones se toman a partir del criterio del comité de compras que lo componen representantes de diferentes áreas, normalmente para contratar al proveedor se abren pliegos de licitación, no hay otra opción. En la región existen aproximadamente 150 empresas con estas características.

7.5 ELEMENTOS DE PLANEACIÓN

7.5.1 Potencial del mercado. En la actualidad el mercado para el producto mesa de ayuda ha venido enfocando como clientes objetivos a las grandes empresas o empresas corporativas, ya que estas son las que normalmente utilizan el servicio y lo implementan como una solución para la organización; además de que son las que cuentan con recursos económicos para implementarla.

Ahora bien, se podría pensar que para ampliar el potencial del mercado y siendo consecuentes con la etapa de ciclo de vida del producto que presenta la mesa de ayuda, TECOLSOF podría apuntar hacia otro segmento como lo son las empresas medianas y con ellas, desarrollar mesas de ayuda consolidadas, es decir implementar una mesa de ayuda con varias empresas a la vez. De esta manera el valor del mercado total se amplía al aprovechar el potencial.

7.5.2 Tamaño de la categoría y pronóstico de ventas. Como se ha venido mencionando en este trabajo, el tamaño actual del mercado es de \$126.000.000.000, se tomaron como base las ventas generales por concepto de servicios de TI en Colombia y las proyecciones de PROEXPORT que pronostican un 12% de crecimiento para el 2014, luego aterrizando al Valle del Cauca y a nuestro producto específico este porcentaje podría reducir a un 7%, que sería la cifra estimada de crecimiento (\$8.820.000.000), para un total de \$134.820.000.000 en el 2014.

7.5.3 Análisis DOFA

Cuadro 8. Matriz de evaluación externa EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPEADO
Software de Gestión para Mesa de Servicio Gratuito	0,05	2	0,10
Empresas internacionales están concursando en licitaciones en Colombia	0,12	1	0,12
Los fabricantes y las empresas de telecomunicaciones están incursionando en este servicio.	0,15	1	0,15
La cultura empresarial local percibe el producto como un gasto y no como una inversión a largo plazo.	0,13	2	0,26
Alianza y consolidación de grupos empresariales	0,05	2	0,10
El gobierno está promoviendo una campaña para incentivar la inversión extranjera en el Sector de TI en Colombia	0,15	4	0,60
Desbordamiento de servicio de las empresas grandes que prestan servicios de TI	0,13	4	0,52
Ventajas de los TLC's entre Colombia y otros países	0,12	4	0,48
Posibilidad de inscripción a plataforma de licitaciones mesa de servicio	0,10	3	0,30
TOTALES	1,00		2,63

AMENAZA MAYOR	1
AMENAZA MENOR	2
OPORTUNIDAD MENOR	3
OPORTUNIDAD MAYOR	4

La organización según factores externos se encuentra en un puntaje del 2,63 lo que indica que estamos sobre el límite, las amenazas registradas tienen un menor porcentaje que las oportunidades donde se puede realizar muchas acciones de mejora para contrarrestar las amenazas.

Cuadro 9. Matriz de evaluación interna EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPEADO
Falta de conocimiento para el modelar de la mesa de servicio con las mejores prácticas de ITIL	0,12	2	0,24
Poco presupuesto para el área comercial y mercadeo	0,06	2	0,12
Concentración en un solo cliente	0,15	1	0,15
Fallas en la continuidad del servicio	0,11	1	0,11
Rotación del personal, pérdida del conocimiento	0,10	2	0,20
Experiencia en el mercado	0,15	4	0,60
Relacionamiento cercano de la Gerencia General con los clientes	0,06	3	0,18
La empresa cuenta con su propio modelo de Gestión SAINT	0,10	4	0,40
Contar con una herramienta certificada en sus 6 procesos de ITIL	0,15	4	0,60
TOTALES	1,00		2,60

DEBILIDAD MAYOR	1
DEBILIDAD MENOR	2
FORTALEZA MENOR	3
FORTALEZA MAYOR	4

El resultado de la evaluación de los factores interno fue una calificación en la cual el valor de las debilidades supera en un porcentaje considerable las fortalezas, lo cual indica que hay que implementar de inmediato acciones de mejora para lograr un resultado óptimo al superar las debilidades.

Cuadro 10. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Experiencia en el mercado	Falta de conocimiento para el modelar de la mesa de servicio con las mejores prácticas de ITIL
	Relacionamiento cercano de la Gerencia General con los clientes	poco presupuesto para el área comercial y mercadeo
	La empresa cuenta con su propio modelo de Gestión SAINT	Concentración en un solo cliente
	Contar con una herramienta certificada en sus 6 procesos de ITIL	Fallas en la continuidad del servicio
		Rotación del personal, pérdida del conocimiento
		no se cuenta con la certificación ISO 20000
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
El gobierno está promoviendo una campaña para incentivar la inversión extranjera en el Sector de TI en Colombia	aliarse con empresas multinacionales del sector de TI para soportar su contingencia con ayuda de la experiencia en el mercado	Reducir la concentración en un solo cliente logrando uniones temporales con las empresas multinacionales
Desbordamiento de servicio de las empresas grandes de servicio de TI.	Con ayuda de nuestro propio modelo de gestión podríamos participar en la campaña y beneficiarnos de ella	Inscribirse en una plataforma de licitaciones para reducir la concentración en un solo cliente
Ventajas de los TLC's entre Colombia y otros países		aprovechar la inversión extranjera para aportar al presupuesto del área comercial y el mercadeo
posibilidad de inscripción a plataforma de licitaciones mesa de servicio		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Software de Gestión para Mesa de Servicio Gratuito	Nuestra experiencia en el mercado nos puede ayudar en el momento de competir con otras empresas	con el conocimiento en modelación e implementación de mesa de ayuda y la certificación se puede competir con las empresas internacionales y empresas de telecomunicaciones que están incursionando en el servicio
empresas internacionales están concursando en licitaciones en Colombia	vender el producto con ayuda del modelo de gestión y la herramienta certificada	
Los fabricantes y las empresas de telecomunicaciones están incursionando en este servicio.		
La cultura empresarial local percibe el producto como un gasto y no como una inversión a largo plazo.		
Alianza y consolidación de grupos empresariales		

7.5.4 Factores clave de éxito. Estos factores se pueden definir como las acciones que debe tomar la empresa para ganar la aceptación de los clientes, que finalmente viene siendo el éxito como tal; se trata de ese factor que los clientes piden para realizar la compra, a continuación se enuncian:

- Tiempos de respuesta rápidos
- Tecnología de Punta
- Eficiencia en Costos
- Confianza en el proveedor
- Certificación del servicio ISO 20000

8. OBJETIVOS

8.1 OBJETIVO DE MARKETING

Aumentar el volumen de ventas reales de TECOLSOF en 45% (una mesa de ayuda en promedio), para el periodo comprendido desde el inicio del segundo semestre de 2013 hasta la finalización del primer semestre del 2014.

Partiendo de la situación actual y tomando como base el tamaño del mercado que actualmente es de \$126.000.000.000, el número de competidores actuales (20) y al número de mesas vendidas por proveedores de servicios de TI en la región (90), se puede estimar que la participación en el mercado de cada empresa es de aproximadamente 4.5 mesas de ayuda por empresa, lo que corresponde en pesos a \$6.300.000.000 en promedio, teniendo en cuenta los diferentes niveles y acuerdos de servicio que varían según el contrato con determinada organización.

Así las cosas, y aterrizando la proyección de lo que TECOLSOF podría lograr en volumen de ventas, de acuerdo a su infraestructura, su servicio y la gestión comercial; se puede alcanzar una meta de 1 mesa de ayuda en el siguiente periodo, lo que correspondería a pasar de las 2 mesas vendidas actualmente a 3; es decir, si ahora se tiene una participación en el mercado de 2,2% con un promedio de venta de \$2.800.000.000 según cálculos anteriores y unas ventas reales del producto por \$3.114.907.000, se pasaría a obtener una participación del 3,3%, que equivaldría en promedio a \$4.200.000.000 (3 mesas de ayuda).

8.1.1 Objetivos específicos

8.1.1.1 Alianzas estratégicas. Lograr la realización de más de tres alianzas estratégicas con empresas o grupos empresariales para el próximo periodo.

8.1.1.2 Servicio al Cliente. Mejorar la prestación del servicio, para eliminar la mayor cantidad de desviaciones posibles que afecten directamente al usuario final.

8.1.1.3 Marketing. Implementar estrategias de marketing para elevar el volumen de ventas y establecer una comunicación con los clientes reales y potenciales.

8.1.1.4 Área comercial. Estructurar de manera adecuada el área comercial para un mayor cubrimiento de la fuerza de ventas y optimización del proceso.

8.1.2 Mezcla de marketing

8.1.2.1 Producto. La estrategia de producto será mejorar la calidad de este, y ampliar la extensión de línea de producto al volvernos especialistas en la herramienta ARANDA para así, dar soporte y asesoría de la misma a otras empresas que implementen la herramienta y así este sería un nuevo servicio. Se mejorara la calidad del producto al contratar un experto en modelamiento de mesa de servicio para que capacite al personal indicado para que, mezclando esos conocimiento con el modelo de gestión que no se aplica actualmente, se logre una sinergia en los procesos y obtener un desarrollo de producto exitoso y bien percibido por el cliente.

8.1.2.2 Promoción. En este aspecto se intensificara la comunicación en términos de promoción de ventas, publicidad y venta personal ya que históricamente se ha visto como la empresa no hace grandes inversiones para este tema y se hace indispensable para el posicionamiento de marca e impulso de las ventas.

8.1.2.3 Plaza. La estrategia de distribución será selectiva, ya que se realizara a través de pocos intermediarios; del mismo modo también de forma directa al cliente final.

8.1.2.4 Precio. Para el factor precio se abordara con una estrategia de precio neutral, los precios serán similares a los de la competencia, debido a que el objetivo de TECOLSOF será aprovechar un factor diferenciador diferente al precio para estimular las ventas, como en el caso de nuestro modelo de operación propio.

9. ESTRATEGIA DE PRODUCTO MARCA

9.1 MERCADO OBJETIVO

El segmento de las *empresas medianas*, sin dejar a un lado las negociaciones que se puedan realizar con empresas grandes o corporativas.

9.2 COMPETIDORES OBJETIVOS

Son todos aquellos que quieren atender al mismo segmento que TECOLSOF, es decir el enfoque hacia las medianas empresas; estos competidores objetivos son las empresas de la competencia que se mostraron en el análisis (Infotech, Intelligence IT, Partner System) y otras cuantas en el mercado podrían implementar este tipo de estrategia para la venta de la mesa de ayuda.

Una forma de combatir la competencia podría ser implementar una de las estrategias expuestas en la DOFA que se refiere a pertenecer a agremiaciones de empresas del sector de TI para la presentación de proyectos en conjunto, esta figura generara una barrera de protección al tener una unión temporal y poder competir con más apoyo.

9.3 ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

Todos aquellos beneficios que van a resaltar en función del cliente, es aquello que el cliente percibe y prefiere por encima de otros competidores.

El precio, será uno considerable a la altura de competir, lo ideal es que el cliente sienta que está pagando un precio justo por el producto en conjunto.

La herramienta de gestión certificada, es este uno de los atributos que más influyen porque son parte primordial del servicio, para el caso TECOLSOF, se trabaja con la herramienta ARANDA, que está certificada en sus 9 módulos y es muy reconocida; lo cual genera confiabilidad en el cliente y aporta rapidez y eficacia en la solución de los requerimientos.

Servicio oportuno, a través de la correcta utilización del modelo propio de gestión de la organización (SAINT) Sistema de Atención Inteligente a Usuarios de Tecnología. Este modelo está compuesto de una serie de módulos que aplicándolos de forma funcional en el modelo de servicio ofrecido, generara eficiencia en costos y tiempos de respuesta cortos.

9.4 ESTRATEGIA CENTRAL

9.4.1 Proposición de valor. Teniendo en cuenta que la estrategia para este periodo estará enfocada hacia el segmento de las medianas empresas, a las cuales no se enfoca normalmente este tipo de servicio, TECOLSOF propone un producto diseñado y pensado para este segmento por medio de la consolidación. Siendo así una empresa interesada en adaptarse a las necesidades de estas medianas empresas, aprovechando un potencial de mercado poco explorado.

9.4.2 Posicionamiento del producto. La organización quiere que cuando se hable de la propuesta de valor, las personas la relacionen directamente con la confianza de contar con un aliado estratégico para la eficiencia de sus procesos y que a la vez se relacione con calidad.

10. PROGRAMAS DE SOPORTE AL MARKETING

10.1 PLAN INTEGRADO DE COMUNICACIONES DE MARKETING

10.1.1 Publicidad. En publicidad se invertirán buena parte del presupuesto, ya que se quiere mostrar el producto, generar reconocimiento y al mismo tiempo aprovechar oportunidades de negocio posiblemente presentes en los eventos publicitarios. Se utilizará Material POP (libretas, lapiceros, memorias USB), videos corporativos y testimoniales (para publicarlos en la redes y el sitio web), pautas en revistas especializadas (Equipos y soluciones), eventos de muestras comerciales y empresariales (Vallempresa, Exponegocios). Por otro lado Microsoft gracias a las ventas esperadas cumplidas por TECOLSOF obsequia publicidad en la prensa para mencionar a la empresa en sus casos de éxito.

10.1.2 Promoción de ventas. Una mesa de ayuda al ser un servicio hecho a la medida y con una inversión inicial de alto precio para las empresas, no se podría incurrir en una promoción con precio, cupones, rifas o sorteos. En lugar de lo anterior se implementarán Demos gratis acorto plazo para que el cliente potencial haga uso del producto y se familiarice con la herramienta. Se utilizará el material publicitario mencionado en el punto anterior para dejar como obsequio en cada visita comercial y en los diferentes eventos realizados por la organización o en patrocinio. Para incentivar las ventas y el cumplimiento de metas se dará como premio de motivación un viaje por un valor de 1.000.000 o el dinero en efectivo al final del periodo.

10.1.3 Ventas personales. Contratación de personal para fortalecer la fuerza de ventas. La utilización del Telemercadeo a nivel nacional para establecer contacto con las personas encargadas de evaluar la adquisición de mesas de ayuda para lograr una cita y posteriormente enviar al ejecutivo de cuenta y presentar el producto. La contratación seria de 2 representantes de ventas en Cali (uno de estos especialmente para realización de licitaciones). También 2 analistas de mercadeo encargados del Telemercadeo. Finalmente la compra de bases de datos con los contactos y correos electrónicos de cada empresa.

10.1.4 Relaciones públicas. Anteriormente se han logrado Patrocinios presentando proyectos a los fabricantes, actualmente hay aprobados 4 eventos en el año a nivel nacional, se deben aprovechar ya que la idea es estar presente en múltiples oportunidades de negocios y vender el producto ruedas de negocio virtuales y presenciales (Unipyme). Se incluirá una tarjeta de crédito para que la maneje la representante de ventas y de esta manera poder invitar a algún sitio de encuentro a clientes potenciales importantes para la organización.

Para el caso puntual de los proveedores se implementaran actividades para fortalecer el relacionamiento con la organización, este resulta ser un punto álgido, ya que como se mencionó anteriormente en este trabajo, los proveedores son la imagen de TECOLSOF en el resto del país, al no poseer recurso humano propio estos representan el 80% de los que prestan servicios y es allí donde surgen los problemas por falta de compromiso y desorden que finalmente repercute en la dilatación de los procesos y finalmente en el cliente, por esto se realizaran eventos con los proveedores, desayunos, capacitaciones y Webcast para estrechar las relaciones con ellos y esperar un servicio más oportuno y comprometido.

También se fidelizará a clientes actuales a través de un obsequio en su cumpleaños (torta pequeña, lapicero personalizado y una tarjeta).

10.2 PRECIO

El costo de una mesa de ayuda es relativo, teniendo en cuenta el número de usuarios a atender, los niveles, los acuerdos y el tiempo de servicio por esta razón el precio varía según todas las variables anteriores. Por ejemplo, una mesa de ayuda de \$400.000.00 al año puede atender aproximadamente 800 usuarios. Este promedio anual corresponde a una situación normal, teniendo en cuenta que cada organización tiene su propia mecánica de requerimientos, es decir unas tienen más operatividad que otras.

Para definir el precio de una mesa de ayuda, en primer lugar se debe contar con las estadísticas de los requerimientos de los usuarios, de acuerdo a lo anterior se contratan los analistas de mesa de ayuda que normalmente resuelven 600 casos en el mes. Luego con base en las sucursales se contratan los técnicos de campo y se programan los mantenimientos preventivos, finalmente se juntan los costos de las variables anteriores con el costo del servicio de la herramienta y se obtiene el costo total; luego para dar el precio al cliente final se cobrará un margen de ganancia del 25%.

10.3 CANALES

Al definir la distribución del producto como selectiva, se utilizarán diferentes mecanismos como: alianzas con empresas multinacionales, uniones temporales con agremiaciones, a través de la venta tradicional visitando al cliente o inscribiéndose en la plataforma de licitaciones (www.setcon.com.co).

10.4 SERVICIO AL CLIENTE

Para fortalecer el servicio al cliente y que este lo perciba, se debe instaurar un seguimiento continuo a las personas que prestan el servicio, de la manera de contestar el teléfono, la coordinación del servicio, que tipo de soluciones se dan y con qué rapidez, y del manejo eficiente de los proveedores, ya que estos son indispensables al momento de prestar el servicio a nivel nacional, debido a que no tenemos recursos propios en todo el país; del mismo modo se deberá hacer seguimiento a cada situación crítica para implementar de inmediato una acción correctiva y eliminar el problema de raíz; así, se logrará servicios oportunos y se solucionarán las fallas de los mismos.

10.5 WEB SITE (ECOSISTEMA DIGITAL)

Actualmente se cuenta con un ecosistema digital que consta de BLOGGER, FACEBOOK, TWITTER, YOUTUBE y un SITIO WEB recientemente desarrollado, al ser estas herramientas relativamente nuevas para la empresa, se dificulta la asignación de las responsabilidades de una estrategia digital clara para aprovechar al máximo los beneficios de este ecosistema.

Para cambiar lo anterior se debe iniciar con contratar o adquirir una persona que se encargue de alimentar el ecosistema digital y que a su vez todas esas actividades estén asociadas con una estrategia central que conste de unos objetivos, alcance y que se mezclen los diferentes aspectos del mercadeo digital para crear una comunidad virtual que impulse el posicionamiento de TECOLSOF:

- Social Media
- SEO y SEM
- Mail Marketing

- Administración de página web

10.6 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se planea realizar un estudio de mercado para el próximo periodo, consistirá en aprovechar al máximo la información que se pueda obtener del cliente y de los clientes potenciales en el momento que se realicen las visitas comerciales, básicamente se enfocara en tres aspectos fundamentales: el posicionamiento de marca actual, para determinar cómo está siendo percibido TECOLSOF y tomar acciones, también se establecerán las expectativas del cliente frente al servicio esperado y finalmente con ayuda de la información proporcionada se realizara un análisis competitivo al evaluar los competidores presentes o los proveedores actuales de esas empresas para tener una visión más amplia del entorno competitivo.

Cuando acabe el trabajo de campo, se tabularan los datos y se visualizaran las estadísticas, a partir de lo anterior se desarrollaran estrategias concretas para cada caso.

10.7 ALIANZAS Y ASOCIACIONES

- Agremiaciones, para lograr contratos adjudicados al gremio y así pertenecer a una agremiación sólida que proteja los intereses de los integrantes.
- Empresas grandes que prestan de servicios de TI, para aprovechar su desbordamiento de servicio.
- Empresas de software, para prestarle soporte por medio de la Mesa de Ayuda, a sus aplicativos.

10.8 PLAN DE ACCIÓN

Cuadro 11. Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN					
Objetivo: Aumentar el volumen de ventas en un 45% (una mesa de ayuda) para el periodo comprendido desde julio de 2013 a junio de 2014					
Estrategia	Actividad	Indicador	Responsable	Presupuesto	Fecha
Realizar al menos tres alianzas estratégicas con empresas o grupos empresariales	Agremiaciones: participación con cuotas para pertenecer al grupo y lograr contratos.	Ventas y Utilidades	Gerente General, Gestor Comercial y Coordinadora Comercial.	\$ 12.000.000	Julio - Agosto de 2013
	Service partner: realizar las negociaciones con Aranda para certificar al personal de Tecolsof y prestar soporte a otras empresas sobre la herramienta de gestión.				Agosto de 2013
	Empresas grandes de TI: soportar contingencia de estas empresas por desbordamiento de servicios a nivel Nacional.				agosto - diciembre de 2013
Optimizar en un 40% el servicio actual	SAINT: asegurar la aplicación correcta del modelo para la satisfacción del cliente.	Clientes y Ventas	Gestor del Servicio y Gerente General.	\$ 0	julio 2013 - junio 2014
	Monitoreo del servicio: constante seguimiento y control al servicio y al cumplimiento de sus acuerdos y niveles.				
Aumentar actividades de marketing en un 60%	Plan de comunicaciones: Desarrollar actividades de publicidad (material POP, pauta en revistas especializadas, realizar eventos y video institucional) promoción (motivación a vendedores), ventas personales (fortalecer el área comercial) y relaciones públicas (participar en ruedas de negocios, gestionar los proveedores y fidelizar clientes)	Marketing, Ventas, Utilidades y Clientes	Gestor comercial, Coordinadora Comercial y Coordinadora de Mercadeo.	\$ 29.050.000	julio 2013 - junio 2014
	Ecosistema digital: contratar administrador de página web, SEO, Socialmedia.				
	Mail marketing: realizar campañas con clientes potenciales o para realizar eventos.				
Fortalecer el área comercial	Fuerza de ventas: contratar vendedores, analistas de telemarketing.	Ventas y Clientes	Gestor Comercial, Coordinadora de Gestión Humana.	\$ 47.900.000	agosto - octubre de 2013
	Bases de datos: adquirirlas				
	portal de licitaciones: inscripción al portal				

11. DOCUMENTOS FINANCIEROS

11.1 PRESUPUESTO DEL PLAN

Cuadro 12. Presupuesto del Plan

	Componente	Aspecto	Detalle	Cant.	Precio Unit.	TOTAL	Responsable
PLAN INTEGRADO DE COMUNICACIONES	Publicidad	Material POP	libretas	300	\$ 3.700	\$ 1.110.000	Coordinador de Mercadeo
			lapiceros	300	\$ 1.100	\$ 330.000	
			memorias	100	\$ 15.000	\$ 1.500.000	
		Revistas	pauta	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	
		Eventos	Exponegocios	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	
			Vallempresa	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	
	Video	institucional	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000		
	Promoción	Motivación de ventas	Viaje o efectivo	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	Coordinador financiero
	Ventas personales	Representantes de ventas	en Cali x un año	2	\$ 14.400.000	\$ 28.800.000	Coordinadora de Gestion Humana
		analistas de mercadeo	en Cali x un año	1	\$ 8.400.000	\$ 16.800.000	
Bases de datos		de clientes potenciales	2	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000	Coordinador de Mercadeo	
Relaciones publicas	inscripción a ruedas de negocios	Unipyme	1	\$ 500.000	\$ 500.000	Gestor Comercial	
	Obsequios de cumpleaños a clientes	torta	1	\$ 15.000	\$ 15.000	Coordinador de Mercadeo y financiero	
		lapicero	1	\$ 32.000	\$ 32.000		
		empaque	1	\$ 3.000	\$ 3.000		
	Gestión de proveedores	Eventos	4	\$ 500.000	\$ 2.000.000	Coordinador de Mercadeo	
Gastos de representación	tarjeta de crédito	1	\$ 200.000	\$ 200.000	Gestor Comercial		
CANALES	Agremiaciones	Cuotas	participación trimestral	4	\$ 3.000.000	\$ 12.000.000	Gestor Comercial
	licitaciones	Inscripción al portal/anual	Setcon	1	\$ 300.000	\$ 300.000	Coordinador financiero
WEB SITE	Administración	Ecosistema digital	Web Master & marketing	1	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	Coordinadora de Gestion Humana
	Mail marketing	Inscripción plataforma	Megamail	1	\$ 260.000	\$ 260.000	Coordinador financiero
TOTAL						\$ 88.950.000	

El presupuesto anterior se obtuvo a partir de la consolidación de una serie de actividades que van directamente relacionadas con todos los costos que implica la consecución de los programas de soporte al marketing.

Para saber cuánto presupuesto en dinero se asignaría a este plan de mercadeo, fue necesaria la investigación a fondo en la organización sobre sus ventas totales en los años 2011 y 2012; de esta manera, como se expresa a continuación en una serie de gráficas y tablas con toda la información, se pudo determinar que el presupuesto sería de \$88.950.000, lo que representa un **2.9%** de las ventas totales al cierre del año 2012.

11.2 PRESUPUESTO DE VENTAS

En el siguiente cuadro se expresa la proyección de las ventas para el próximo periodo del producto Mesa de Ayuda:

Cuadro 13. Presupuesto de Ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS			
Producto: Mesa de ayuda			
Aspecto	Indicador	Valor	
Proyección de ventas	45%	\$4.200.000.000	
Participación en el mercado esperada	3%		
Unidades a vender	1	\$ 1.400.000.000	
Presupuesto de ventas	2,9% de las ventas reales	\$ 89.950.000	
Histórico de ventas del producto			Meta
Año	1997	2010	2013-2014
Cantidad de Mesas de Ayuda	1	1	1

Históricamente las ventas de Mesa de Ayuda en TECOLSOF no han sido periódicas, ya que como se ha planteado anteriormente, hay dificultades con la venta de este producto. Por esta razón y teniendo en cuenta que las posibilidades de vender una Mesa en Cali es de $\frac{1}{4}$, la meta a alcanzar es vender una Mesa de ayuda para el siguiente periodo (julio de 2013 – junio de 2014).

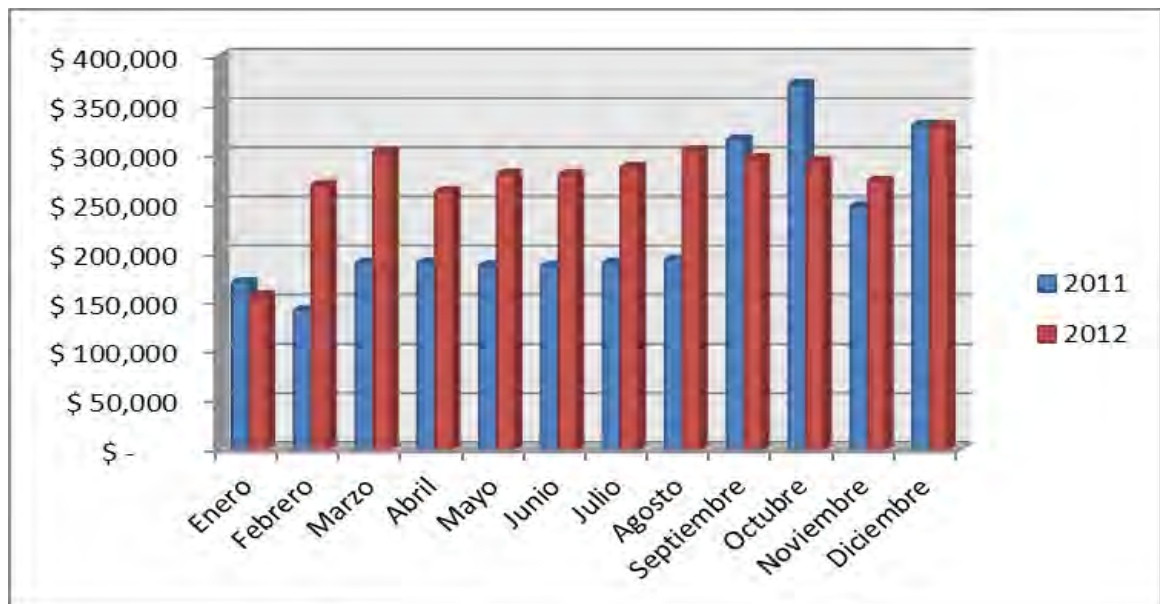
11.3 COMPARATIVO DE VENTAS 2011-2012

Cuadro 14. Comparativo de ventas 2011-2012 (Cifras en miles)

VENTAS 2011-2012		
	2011	2012
Enero	\$ 169,524	\$ 156,411
Febrero	\$ 141,195	\$ 268,795
Marzo	\$ 189,512	\$ 302,094
Abril	\$ 89,767	\$ 262,276
Mayo	\$ 186,959	\$ 280,215
Junio	\$ 186,364	\$ 279,840
Julio	\$ 189,630	\$ 286,928
Agosto	\$ 193,077	\$ 303,899
Septiembre	\$ 314,673	\$ 296,116
Octubre	\$ 371,020	\$ 292,554
Noviembre	\$ 247,228	\$ 272,642
Diciembre	\$ 329,735	\$ 329,093
TOTAL	\$ 2.708,684	\$ 3.330,863

Fuente: TECOLSOF S.A.S. Área comercial. Cali, 2013.

Figura 6. Comparativo de ventas 2011-2012



Fuente: TECOLSOF S.A.S. Área comercial. Cali, 2013.

De manera general se observa como la empresa en el año 2011 presenta ventas inferiores a las presentadas en el año 2012, otra tendencia constante en el ciclo de ventas es que finalizando el año se presenta un incremento de estas, debido a que en estas fechas las organizaciones deben agotar su presupuesto asignado y es cuando todo el trabajo de negociación se cierra.

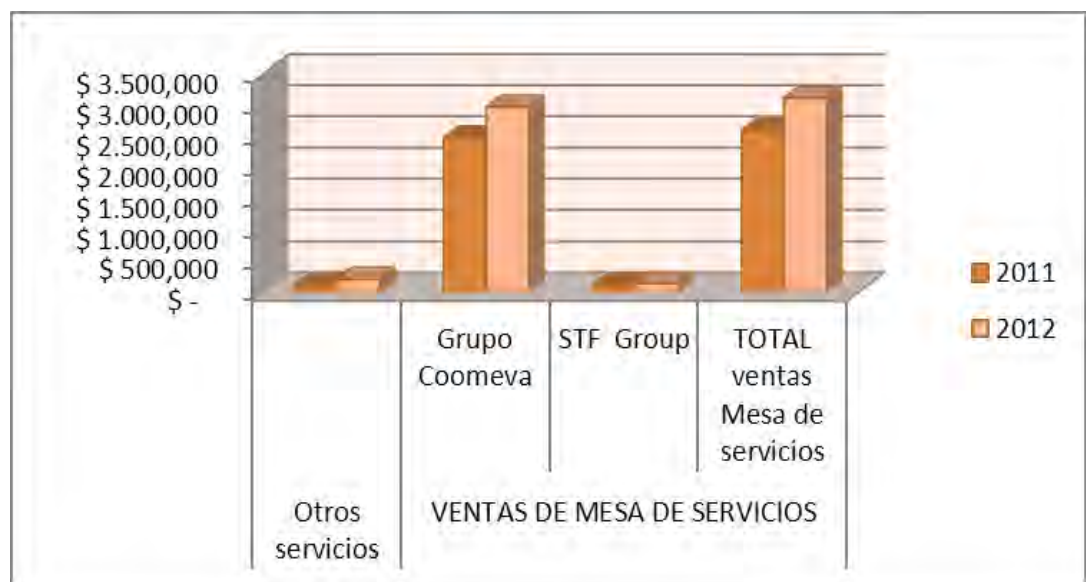
11.4 DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS

Cuadro 15. Distribución de las ventas por tipo de servicio 2011-2012

DISTRIBUCION DE LAS VENTAS			2011	2012
Otros servicios			\$ 113,872	\$ 215,956
VENTAS DE MESA DE SERVICIOS	Grupo Coomeva		\$ 2.477,970	\$ 2.970,610
	STF Group		\$ 116,842	\$ 144,297
	TOTAL ventas Mesa de servicios		\$ 2.594,812	\$ 3.114,907

Fuente: TECOLSOF S.A.S. Área comercial. Cali, 2013.

Figura 7. Distribución de las ventas por tipo de servicio 2011-2012



Fuente: TECOLSOF S.A.S. Área comercial. Cali, 2013.

La información expresada en el cuadro y grafica anterior, da cuenta de la gran dependencia económica que tiene TECOLSOF de su principal cliente, el Grupo Coomeva, se observa claramente como este cliente con sus 15 empresas representa en 89% de las ventas totales. Situación que es crítica para la organización y resulta indispensable la adquisición de más clientes iguales o equivalentes al Grupo Coomeva para balancear el escenario y lograr la estabilidad esperada.

11.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cuadro 16. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA												
	2013						2014					
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
PLAN INTEGRADO DE COMUNICACIONES												
Publicidad												
Material POP	■											
Video		■	■	■								
Pautas en revista	■											
Eventos (Vallempresa, Exponegocios)		■										■
Promocion de ventas												
Demos	■											
Motivacion de ventas	■											
ventas personales												
telemercadeo	■											
contratar vendedores	■		■									
visitar clientes potenciales	■											
contratar analistas mercadeo	■											
relaciones publicas												
Obsequios a clientes	■											
eventos con fabricantes	■					■			■			■
Gestion de proveedores		■	■			■			■		■	
ruedas de negocio								■				■
CANALES												
Alianzas con multinacionales			■	■								
Uniones temporales agremiaciones	■	■										
plataforma de licitaciones			■	■								
SERVICIO AL CLIENTE												
seguimiento al servicio	■											
WEB SITE												
contratar web master/marketing	■											
campañías de mail marketing	■			■		■			■		■	■
trabajar en socialmedia	■											
Administracion pagina web	■											
INVESTIGACION DE MERCADOS												
diseño de la investigacion									■	■		
trabajo de campo											■	■

12. MONITORIA Y CONTROL

12.1 MEDIDAS DE DESEMPEÑO

Indicadores de cumplimiento al cronograma de actividades

- Licitaciones
- Ventas
- Tele mercadeo (matriz de cliente)
- Indicadores de gestión

12.2 DATOS SECUNDARIOS

Para verificar las ventas y la regularidad

- Facturas
- Soportes de servicio

12.3 DATOS PRIMARIOS

Obtener información de primera mano por parte del cliente

- Encuesta de satisfacción (cada seis meses)
- Visitas de seguimiento
- Quejas y reclamos del cliente

13. PLAN DE CONTINGENCIA

En caso de que no se logre los objetivos primarios que se ha propuesto, TECOLSOF podría:

- Incursionar en nuevos mercados con mesas de ayuda, plazas en las que la competencia directa no tenga fuerte presencia, posicionar nuestros servicios y fortalecernos financieramente.
- Invertir en otros servicios de nuestro portafolio para que se vuelvan competitivos y sea un factor diferenciador.

En caso de que no se logren los objetivos secundarios, TECOLSOF podría:

- Implementar nuevos modelos de servicio al cliente para lograr generar la confianza y reconocimiento deseados.

14. CONCLUSIONES

- El sector de TI en el país viene en constante crecimiento, las ventas de hardware son las que más crecen de los tres componentes de sector, le siguen los servicios y por último el software; se podría pensar que si el hardware aumenta, lo que sigue sería que contraten servicios para administrarlo lo que indica un crecimiento a la par. Para el futuro se proyectan grandes porcentajes de crecimiento gracias a la creciente masificación de la tecnología. Por otro lado, la ubicación geográfica del Valle del Cauca es, según muchos medios, propicia para la realización de negocios, ya que se vive la prosperidad empresarial gracias a la inversión extranjera por los atractivos en cuanto a infraestructura vial y cercanía al puerto.
- El mercado de Mesas de Servicio está altamente competido, se deben tener en cuenta las nuevas incursiones de empresas en este servicio, las empresas multinacionales y las extranjeras; las cuales generan presión gracias a su reconocimiento y respaldo económico. Las grandes empresas (Corporativas) no son un público altamente objetivo para TECOLSOF dadas las condiciones de la organización. Se descubrió con esta investigación que las empresas multinacionales que se dedican a prestar el servicio de Help Desk, no representan una competencia directa para la organización, ya que no se enfocan en el mismo mercado y hay pocos puntos de comparación con TECOSLOF.
- La prestación del servicio y la gestión de los proveedores son puntos críticos en la organización, y se deben tomar acciones al respecto para darle continuidad y calidad al servicio. También se concluye que los medios de comunicación para este tipo de servicios no son nada masivos, se trabaja e invierte mucho en las relaciones públicas y los eventos, un marketing de experiencias.
- Con ayuda del plan de acción y de la aplicación de las estrategias que contiene, se pueden obtener resultados positivos para la empresa en cuanto a ventas y clientes.

15. RECOMENDACIONES

- Mejorar el servicio y los procesos que llevan a la mejor prestación de este, con base en el seguimiento y control de los indicadores.
- Fortalecer las relaciones con los proveedores y clientes, para crear fidelización y compromiso.
- Aplicar las estrategias de marketing plasmadas en este plan estratégico de marketing.
- Realizar la planeación estratégica de marketing cada año y con frecuencia para gestionar las ventas efectivas, el posicionamiento de marca y la participación en el mercado.
- Implementar la estrategia de consolidación de mesas de ayuda con empresas medianas para, aprovechar el potencial del mercado.
- Aprovechar las ventajas de los TLC's indagando y asesorándose externamente en el tema.
- Apalancarse en alianzas estratégicas y uniones temporales para respaldarse de otras organizaciones, ganando posicionamiento, negocios y por ende ventas.
- Diseñar y ejecutar la investigación de mercados y así tener una base para tomar decisiones acertadas con base en información de primera mano.
- Crear una sinergia entre el modelo de gestión SAINT y los procesos de la organización para aprovechar al máximo esta inversión desperdiciada.
- Utilizar los diferentes medios electrónicos para vender (marketing digital) ya que resultan ser muy efectivos y vanguardistas. Se debe realizar gestión contante ya que se trata de crear una comunidad virtual.

BIBLIOGRAFÍA

CINVESTAV. Administración del Cinvestav. Mesa de ayuda [en línea]. México: el autor, s.f., [consultado el 20 de abril de 2013]. Disponible en Internet: <http://administracion.cinvestav.mx/Secretar%C3%ADadePlaneaci%C3%B3n/Coordinaci%C3%B3ndeServiciosdeApoyo/CGSTIC/Mesadeayuda.aspx>.

DEL NIDO, Marina; PULIDO J. P; LÓPEZ, S. Plan de empresa: Servicios Informáticos. Empresa ROUTER, SL. Córdoba, 25 de febrero 2005.

INTERNATIONAL DATA CORPORATION IDC, 2011.

INTERNATIONAL DATA CORPORATION IDC, 2012.

INVEST PACIFIC. Un Valle de Economía Sólida [en línea]. Colombia: el autor, s.f., [consultado el 10 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.investpacific.org/node/1349>.

KOCH, Josefina. Manual del empresario exitoso [en línea]. Colombia: Eumed.net, 2006, [consultado el 17 de marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/210/1k.htm>.

KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. 6 ed. Estados Unidos: Editorial Pearson, 2002. 826 p.

LAMB Charles; HAIR Joseph y MCDANIEL Carl. Marketing, 6 ed. Estados Unidos: International Thomson Editores S.A., 2002. 333 p.

MALDONADO, Maridalia. ¿Qué es la comunicación estratégica? [en línea]. Colombia: Blogspot, febrero de 2012, [consultado el 17 de marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://maridaliamaldonado.blogspot.com/2012/02/que-es-la-comunicacion-estrategica.html>.

MALHOTRA, Naresh. Investigación de Mercados. 4 ed. Estados Unidos: Editorial Pearson, 2004. 822 p.

MARTÍNEZ, Lorena. Gestión del cambio y la innovación de la empresa: un modelo para la innovación empresarial. Colombia: Editorial Ideas Propias, 2006. 50 p.

MULLINS, Walker y BOYD, Larreché. Administración del Marketing. 5 ed. México: Editorial McGraw Hill, 2000. 42 p.

PROEXPORT. Oportunidades en la industria de servicios de Software & TI. Invierta en Colombia [en línea]. Colombia: Inviertaencolombia.com, s.f., [consultado el 8 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/software-y-servicios-de-ti.html>.

_____. Software y servicios de Tecnologías de Información. Perfil sectorial. Enero de 2011 [en línea]. Colombia: el autor, s.f., [consultado el 8 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: http://www.botschaft-kolumbien.de/descargas_proexport/berlin_2011/espanol/inversion/tics/perfil_softw_are_servicios_ti.pdf.

REALES, Hernando. Mercado empresarial [en línea]. Colombia: Gestipolis, s.f., [consultado el 17 de marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/mkeempresa4hernando-1.htm>.

REVISTA SEMANA. Colombia y Corea del Sur firman TLC [en línea]. Colombia: el autor, s.f., [consultado el 10 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.semana.com/economia/articulo/colombia-corea-del-sur-firman-tlc/334089-3>.

SERVICE DESK USERS. Service Desk History [en línea]. Estados Unidos: el autor, s.f., [consultado el 20 de abril de 2013]. Disponible en Internet: http://www.servicedeskusers.com/Service_Desk_History.

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA. Carta circular 54 de 2004 [en línea]. Colombia: el autor, s.f., [consultado el 17 de marzo de 2013]. Disponible en Internet: www.superfinanciera.gov.co/Normativa.

TECOLSOF S.A.S. Área comercial. Cali, 2013.

_____. Quienes Somos [en línea]. Colombia: el autor, s.f., [consultado el 15 de marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.tecolsof.com/index.php?page=quienes-somos>.

_____. Página institucional [en línea]. Cali: el autor, 2012, [consultado mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.tecolsof.com/>.

WIKIPEDIA FOUNDATION. Servicio de tecnologías de la información [en línea]. Florida: el autor, s.f., [consultado el 20 de abril de 2013]. Disponible en Internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio de tecnolog%C3%ADas de la informaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_tecnolog%C3%ADas_de_la_informaci%C3%B3n).

ANEXOS

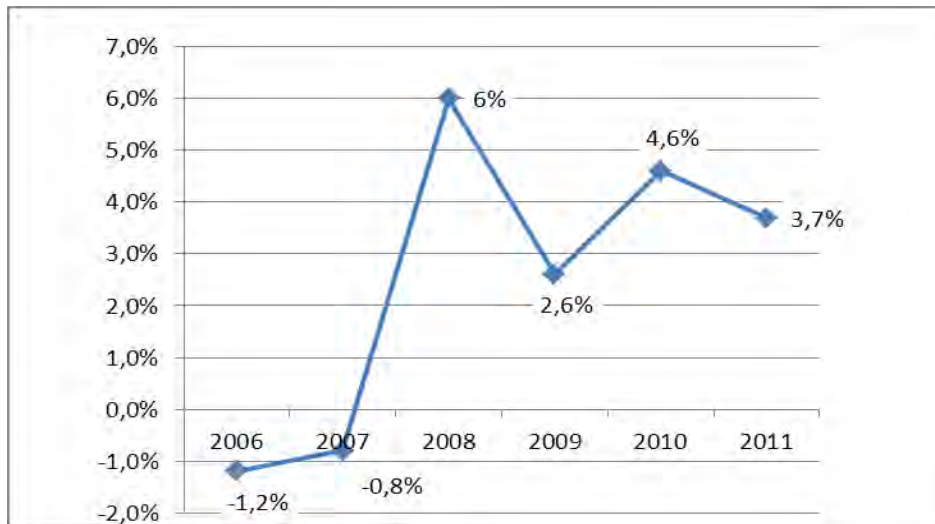
Anexo A. Rentabilidad de TECOLSOF a través de los años

Cuadro 17. Rentabilidad de las ventas 2006 a 2011

AÑO	RENTABILIDAD
2006	-1,2%
2007	-0,8%
2008	6%
2009	2,6%
2010	4,6%
2011	3,7%

Fuente: TECOLSOF S.A.S. Área comercial. Cali, 2013.

Figura 8. Rentabilidad de las ventas 2006 a 2011



Fuente: TECOLSOF S.A.S. Área comercial. Cali, 2013.

En la figura anterior se observan cifras en cuanto a rentabilidad de la compañía a través de los años, se evidencia como antes del año 2007 la rentabilidad era negativa, todo cambia pasando el año 2007 donde se adquieren nuevos clientes y la rentabilidad aumenta significativamente ubicando a este año como el mejor de los últimos. Ya en el 2011 se presenta descenso y para el 2012 más, ya que clientes importantes se han retirado.