



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Escuela de Administración de Negocios

Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para la empresa  
WBC Technologies

Elaborado por

Jhon Castro Madrigal B11638  
Joi Michael Castro Madrigal B11639  
Lindsey Hidalgo Ponce B13355  
Vanessa Torres Rodríguez B16585  
Stephanie Zúñiga Monge B17431

Trabajo final de graduación bajo la modalidad de seminario, para optar al grado de  
Licenciatura en Dirección de Empresas

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio  
San José, Costa Rica  
Noviembre del 2019



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**Acta # 17-19**

Acta de la Sesión 17-19 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 19 de noviembre de 2019, con el fin de proceder a la Exposición del Trabajo Final de Graduación de **Jhon Castro Madrigal carné B11638, Jol Castro Madrigal carné B11639, Lindsey Hidalgo Ponce, carné B13355, Vanessa Torres Rodríguez carné B16585 y Stephanie Zúñiga Monge carné B17431**; quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

*Presentes: Luis Montero Esquivel, representante del Director de la Escuela de Administración de Negocios, quien presidió; Álvaro Arguedas Sanabria, Tutor; Luis Fonseca Macrini y Álvaro González Mora, lectores; José Rafael Paz Barahona, Representante del Sector Docente de la Escuela de Administración de Negocios, quien actuó como Secretario de la Sesión.*

**Artículo 1**

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en Dirección de Empresas.

**Artículo 2**

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final **Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para la empresa WBC Technologies.**

**Artículo 3**

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron SATISFACTORIAS, en opinión del Comité.  
(satisfactorias/insatisfactorias)

**Artículo 4**

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

**Artículo 5**

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación SATISFACTORIO, y lo declaró APROBADO.  
(Satisfactorio /insatisfactorio) (Aprobado /no aprobado)

Artículo 6

El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes el resultado de la deliberación y los declaró:  
*Licenciados en Dirección de Empresas*

Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 5:15 horas.



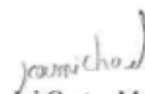
Luis Montero Esquivel  
Director de la Escuela de  
Administración de Negocios



Jhon Castro Madrigal  
Carné B11638



Álvaro Arguedas Sanabria  
Tutor



Joi Castro Madrigal  
Carné B11639



Luis Fonseca Macrini  
Lector

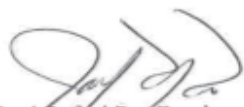


Lindsey Hidalgo Ponce  
Carné B13355

Álvaro González Mora  
Lector



Vanessa Torres Rodríguez  
Carné B16585



José Rafael Paz Barahona  
Secretario de la Sesión



Stephanie Zúñiga Monge  
Carné B17431

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



Se aprueba con Distinción

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

09 de diciembre de 2019

Universidad de Costa Rica  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Negocios

Estimados señores:

El suscrito Álvaro Arguedas Sanabria, en su condición de tutor del trabajo final de graduación titulado "Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para la empresa WBC Technologies" de los estudiantes Jhon Castro Madrigal carné B11638, Joi Castro Madrigal carné B11639, Lindsey Hidalgo Ponce carné B13355, Vanessa Torres Rodríguez carné B16585 y Stephanie Zúñiga Monge carné B17431, estudiantes de la carrera de Bachillerato y Licenciatura en Dirección de Empresas, da fe que el documento cuenta con los requisitos de fondo y de forma que solicita el reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica, y según lo discutido el día de la sesión, no se solicitaron correcciones.

Cordialmente,



M.Sc. Álvaro Arguedas Sanabria  
Tutor del Trabajo final de graduación

Uso Interno

## **Derecho de propiedad intelectual**

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos número 6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y las reformas de esa legislación.

Se prohíbe su uso parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores.

Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho no exclusivo de utilizar la información contenida en de esta obra para finales propios de la institución y de reproducirla sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios, nuestra familia y seres queridos, quienes nos han apoyado en todo este proceso. El logro es gracias a ustedes.

Además, queremos agradecer a todos los profesores de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica, en especial a nuestro tutor Álvaro Arguedas, y a los lectores Álvaro González y Luis Fonseca quienes nos acompañaron e instruyeron.

## Índice general

<b>Capítulo I. Contextualización de la industria tecnológica en el área de telecomunicaciones en Costa Rica y marco teórico</b>	1
1.1 Contextualización de la industria	1
1.1.1 Historia de la industria y de la comercialización de las telecomunicaciones en Costa Rica	1
1.1.1.1 Telecomunicaciones en el mundo	1
1.1.1.2 Telecomunicaciones en Costa Rica	3
1.1.2 Situación actual de la industria de las telecomunicaciones en el ámbito nacional e internacional	4
1.1.3 Principales competidores de la industria	8
1.2 Marco teórico	12
1.2.1 Análisis de la situación	12
1.2.2 Investigación de mercados	13
1.2.3 Segmentación de mercados	17
1.2.4 Mezcla de mercadeo de servicios	18
1.2.5 Ventaja competitiva	24
<b>Capítulo II. Perfil de la empresa y de su entorno</b>	26
2.1 Aspectos generales de la empresa WBC Technologies	26
2.1.1 Reseña histórica	26
2.1.2 Estructura organizacional	26
2.1.3 Visión, misión, y valores	28
2.1.4 Principales servicios que ofrece la empresa	29
2.1.5 Política de precios	31
2.1.6 Canales de distribución	32
2.1.7 Clientes actuales	33
2.1.8 Principales proveedoras	37
2.2 Estrategia de negocio actual	41
2.2.1 Modelo de negocio	41
2.2.1.1 Situación de mercadeo (análisis de las 8p's)	44
2.2.1.2 Mercado meta actual	47
2.2.1.3 Posicionamiento	47
2.2.1.4 Situación financiera	48
2.3 Factores críticos de éxito	49
<b>Capítulo III. Estudio de mercado del segmento de telecomunicaciones y de la transferencia de datos</b>	51
3.1 Investigación cuantitativa	51
3.1.1 Objetivos	52
3.1.1.1 Objetivo general	52
3.1.1.2 Objetivos específicos	52
3.2 Investigación cualitativa	52
3.2.1 Objetivos	52
3.2.1.1 Objetivo general	52

3.2.1.2	Objetivos específicos.....	53
3.2.2	Metodología .....	53
3.2.3	Resultados .....	55
3.2.3.1	Caracterización del cliente.....	55
3.2.3.2	Necesidades que satisface.....	58
3.2.3.3	Motivación del cliente .....	61
3.2.3.4	Comportamiento del cliente .....	64
3.3	Análisis FODA de WBC.....	66
3.3.1	FODA.....	66
3.4	Fuerzas competitivas de la industria.....	71
3.4.1	Fuerza 1 Poder de negociación de los compradores.....	71
3.4.2	Fuerza 2 Poder de negociación de los proveedores.....	72
3.4.3	Fuerza 3 Amenaza de nuevos competidores.....	73
3.4.4	Fuerza 4 Amenaza de productos sustitutos.....	74
3.4.5	Fuerza 5 Rivalidad entre los competidores.....	75
3.5	Matriz de portafolio.....	76
	<b>Capítulo IV. Propuesta de plan de mercadeo</b> .....	<b>79</b>
4.1	Justificación de la propuesta .....	79
4.2	Objetivo de la propuesta.....	79
4.3	Segmentación y mercado meta .....	80
4.3.1	Mercado meta .....	80
4.3.2	Segmentación de mercado.....	80
4.3.3	Perfil del consumidor .....	82
4.3.4	Proceso de toma de decisión .....	83
4.4	Posicionamiento de marca deseada.....	84
4.5	Mezcla de mercadeo de servicios .....	84
4.5.1	Elementos del servicio.....	85
4.5.1.1	Información .....	90
4.5.1.2	Toma de pedidos.....	91
4.5.1.3	Facturación .....	92
4.5.1.4	Pago.....	93
4.5.1.5	Consultas .....	94
4.5.1.6	Hospitalidad.....	95
4.5.1.7	Cuidado.....	101
4.5.1.8	Excepciones.....	101
4.5.2	Lugar y tiempo.....	101
4.5.3	Precio y otros costos para el cliente .....	102
4.5.4	Publicidad y promoción .....	105
4.5.5	Proceso.....	116
4.5.6	Entorno físico .....	120
4.5.7	Personal.....	122
4.5.8	Productividad y calidad.....	126
4.6	Cronograma de actividades.....	132
4.6.1	Cronograma de actividades.....	132



4.6.2 Métodos de control.....	133
<b>Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>145</b>
5.1 Conclusiones.....	145
5.1.1 Situación de la industria tecnológica en el área de telecomunicaciones. ....	145
5.1.2 Aspectos generales de la empresa WBC Technologies .....	145
5.1.3 Estudio de mercado del segmento de telecomunicaciones y de la transferencia de datos .....	146
5.1.4 Propuesta de plan de mercadeo.....	147
5.2 Recomendaciones.....	149
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>152</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>161</b>

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Penetración de banda ancha en América Latina y el Caribe (2013 al 2014)...	5
Ilustración 2 Flor del servicio .....	22
Ilustración 3 Estructura organizacional de WBC Technologies .....	27
Ilustración 4 Servicios que ofrece WBC Technologies.....	29
Ilustración 5 Servicio directo.....	32
Ilustración 6 Servicio indirecto.....	33
Ilustración 7 Logo Tigo .....	34
Ilustración 8 Logo Cemaco.....	35
Ilustración 9 Logo RadioShack.....	35
Ilustración 10 Logo Iglesia Oasis.....	36
Ilustración 11 Logo ITS Infocom.....	37
Ilustración 12 Logo Sekunet.....	38
Ilustración 13 Logo Solution Box.....	38
Ilustración 14 Logo Intcomex.....	39
Ilustración 15 Logo HTCentral.....	39
Ilustración 16 Metodología .....	54
Ilustración 17 Porcentaje de empresas encuestadas que cuentan con proveedor de tecnología .....	56
Ilustración 18 Porcentaje de uso de proveedores de tecnologías según industria de las empresas .....	57
Ilustración 19 Poder de negociación de los compradores.....	72
Ilustración 20 Poder de negociación de los proveedores.....	73
Ilustración 21 Amenaza de nuevos competidores .....	74
Ilustración 22 Amenaza de productos sustitutos.....	75
Ilustración 23 Rivalidad entre los competidores.....	76
Ilustración 24 Matriz de portafolio.....	77
Ilustración 25 Principales medios utilizados para buscar un proveedor de tecnología según las empresas encuestadas (escogencia múltiple) .....	84
Ilustración 26 Mezcla de mercado para una empresa de servicios.....	85
Ilustración 27 Logo actual de WBC Technologies .....	88
Ilustración 28 Logo propuesto para WBC.....	88
Ilustración 29 Flor de Servicio .....	90
Ilustración 30 Proceso de atención de consultas propuesto para WBC.....	95
Ilustración 31 Nivel de acuerdo de servicio según ubicación .....	102
Ilustración 32 Estrategia de fijación de precios.....	104
Ilustración 33 Idea de campaña.....	107
Ilustración 34 Prototipo de mensaje publicitario 1.....	108
Ilustración 35 Prototipo de mensaje publicitario 2.....	109
Ilustración 36 Prototipo de publicidad 3.....	109
Ilustración 37 Redes sociales.....	110
Ilustración 38 Prototipo de página de Facebook.....	111
Ilustración 39 Propuesta sitio web para WBC.....	113

Ilustración 40 Prototipo del estand .....	115
Ilustración 41 Proceso De WBC Technologies .....	119
Ilustración 42 Propuesta de oficina para WBC .....	122
Ilustración 43 Uniforme propuesto.....	124
Ilustración 44 Modelo de la encuesta propuesta.....	128
Ilustración 45 Modelo de planes de acción y quejas propuesto.....	130
Ilustración 46 Boleta de servicio propuesta .....	131
Ilustración 47 Etapa I Evaluación de las competencias .....	136
Ilustración 48 Etapa II Evaluación de las competencias .....	137
Ilustración 49 Etapa III Evaluación de las competencias .....	138
Ilustración 50 Etapa IV Evaluación de las competencias.....	139
Ilustración 51 Reporte del proceso de servicios gestionados .....	140
Ilustración 52 Matriz para el control de ingresos y gastos de WBC .....	142
Ilustración 53 Tablero de control .....	143

## Índice de tablas

Tabla 1 Tipos de segmentación.....	18
Tabla 2 Situación financiera de WBC Technologies .....	48
Tabla 3 FODA DE WBC TECHNOLOGIES .....	67
Tabla 4 FODA Cabletica .....	69
Tabla 5 FODA alianza Cabletica - WBC Technologies .....	70
Tabla 6 Cantidad de PYME según tamaño 2012-2017 .....	82

## Índice de gráficos

Gráfico 1 Costa Rica. Ingreso total del sector telecomunicaciones 2012 - 2016.....	6
Gráfico 2 Costa Rica. Ingreso total del sector de telecomunicaciones según servicio 2012-2016.....	7
Gráfico 3 Costa Rica. Distribución por operador de suscriptores de telefonía Voz IP .....	10
Gráfico 4 Distribución de mercado de operadoras de servicios móviles 2010-2017 .....	11
Gráfico 5 Costa Rica. Suscriptores, acceso fijo, cuota de mercado por operador 2017 ....	12
Gráfico 6 Servicios de tecnología requeridos por las empresas encuestadas .....	58
Gráfico 7 Necesidades tecnológicas que desean solventar las empresas encuestadas. ...	59
Gráfico 8 Distribución porcentual de la satisfacción con el proveedor de tecnología para las empresas que se aplicó el cuestionario.....	60
Gráfico 9 Motivos de insatisfacción por el servicio recibido por el proveedor de tecnología actual para las empresas encuestadas .....	61
Gráfico 10 Motivo el cual la empresa encuestada no cuenta con un proveedor de tecnología .....	62
Gráfico 11 Principales factores analizados para elegir un proveedor de tecnología .....	63
Gráfico 12 Porcentaje de número de proveedores de tecnología por empresa. ....	65
Gráfico 13 Porcentaje de empresas por número de años en que mantienen relaciones comerciales con su proveedor de tecnología. ....	66
Gráfico 14 Total de empresas medianas ubicadas en el Valle Central por industria.....	82

## Glosario

Telefonía IP: Caldera (2010) define la telefonía IP como las llamadas telefónicas que se desarrollan a través de la internet, pueden ser total o parcialmente transmitidas sobre esta red.

Redes de área local (LAN): se utilizan en áreas geográficas reducidas, por ejemplo, un edificio o conjunto de ellos. Estas redes permiten interconectar computadoras, impresoras, *scanners* y dispositivos de almacenamiento (Liberatori, 2018).

Redes de área amplia (WAN): caracterizadas por su gran extensión geográfica, son redes compuestas por *routers* y su principal finalidad es el transporte de datos, además, ofrecen servicios de conexión (Liberatori, 2018).

Enrutador: conocidos comúnmente como *router*, son dispositivos que se utilizan para conectar varias redes. Es un distribuidor que identifica la ruta óptima para que la información sea entregada de forma rápida (Cisco Systems, 2012).

UPS: es un dispositivo que provee energía eléctrica a las computadoras y servidores, en caso de que se dé un fallo en el suministro de electricidad, este entra en funcionamiento a través de su batería, proporcionando tiempo para que el personal finalice los procesos de forma adecuada (Espita, 2012).

Cableado estructurado: consiste en el cableado que se realiza en un edificio o entre varios cercanos que permite interconectar equipos de diferentes o igual tecnología permitiendo la integración de los diferentes servicios como datos, telefonía y control (Calderón, 2011).

*Software*: es toda la información procesada por los sistemas informáticos, es decir, los programas y datos. Comprende los componentes lógicos que hacen posible la realización de tareas específicas en los equipos (Sánchez, 2013).

*Hardware*: son todos los componentes que forman parte de la computadora (elementos mecánicos, electrónicos y eléctricos), así como los accesorios que se utilizan con estas (teclados, monitores, impresoras) (Grupo Educare, 2011).

VoIP: es un estándar para realizar comunicaciones de voz en tiempo real a través de redes IP, en términos generales es “telefonía en internet”, esta permite realizar llamadas telefónicas a cualquier lugar del mundo, tanto a números VoIP como números telefónicos fijos o móviles (León y Machado, 2013).

## Resumen ejecutivo

Con el pasar de los años, la industria de las telecomunicaciones en Costa Rica ha presentado un crecimiento muy marcado. La empresa WBC Technologies, a pesar de tener ocho años en dicho mercado, no ha logrado el posicionamiento esperado, pues no ha identificado su atractivo diferenciador, y esto le ha imposibilitado obtener la rentabilidad esperada del negocio.

WBC Technologies es una compañía que ofrece soluciones integrales en el área de las telecomunicaciones a través de redes LAN y WAN. El personal que la compone cuenta con varios años de experiencia en el mercado nacional y la empresa se ha dado a conocer por medio de la oferta de paquetes básicos y *premium* sin obtener el éxito esperado. La promoción la realizan haciendo visitas presenciales y los procesos desarrollados no están estandarizados ni descritos dentro de las políticas de operación de la empresa.

El mercado en el cual WBC Technologies presenta mayor oportunidad es el de medianas y grandes empresas ubicadas en las industrias de comercio, manufactura y servicios del Valle Central. Estas empresas buscan proveedores que les brinden una respuesta rápida y eficiente, al tener así, el menor impacto posible en las operaciones.

La propuesta de plan de mercadeo aquí desarrollada se enfoca en el cumplimiento de los objetivos corporativos, así como en atraer nuevos consumidores, aumentar las ventas que tiene la compañía y posicionarla en el mercado sin dejar de lado los clientes que la compañía posee actualmente y el incremento en la cantidad de servicios contratados con WBC Technologies.

De la misma manera, para lograr los objetivos planteados se requiere un refrescamiento de la imagen de la empresa, una estrategia de precio basada en el valor agregado del servicio, desarrollo de publicidad boca a boca y participación en



eventos, seguimiento continuo del cliente, implementación de procesos de reclutamiento y de capacitación. Por último, resulta elemental una adecuada difusión del plan propuesto, así como el compromiso de la totalidad de colaboradores de la compañía para el alcance de los objetivos planteados.

## Introducción

WBC Technologies es una empresa fundada el 07 de marzo del 2011, enfocada en ofrecer servicios de telecomunicaciones tanto en redes LAN como WAN. También incluye en sus ofertas los materiales y los equipos requeridos por los clientes, los cuales se compran a distribuidores locales o extranjeros, según sea el caso. Su principal objetivo es concentrarse en buscar y atender nuevos clientes ubicados en la Gran Área Metropolitana (GAM). Los servicios se ofrecen de forma integral, basados en el uso eficiente y adecuado de la tecnología de punta y que otorguen valor al negocio de los clientes. De esta manera, se pretende crear un vínculo de confianza para que los clientes se conviertan en socios estratégicos. Hoy en día las redes, los datos, la voz y el video se vuelven indispensables en cualquier empresa, y de ahí el compromiso de la organización de ofrecer servicios de calidad basados en normas y estándares internacionales. Cabe recalcar que los profesionales, quienes laboran en la compañía, cuentan con más de doce años de experiencia en el campo de las telecomunicaciones, desarrollando proyectos tanto en el ámbito local como regional.

Por otro lado, en el mercado ha ido surgiendo una gran cantidad de empresas en el área de telecomunicaciones, las cuales deben competir para obtener una cartera de clientes que les permita su permanencia en el mercado. Por lo tanto, se debe tener presente que WBC Technologies es una empresa pequeña, por lo que necesita llevar a cabo una serie de cambios que le permitan hacer frente al entorno sin perder competitividad.

El interés profesional para la elección del tema propuesto se deriva de la situación actual y la necesidad específica de WBC Technologies, pues carece de conocimiento en planificación de mercadeo. Ante tal coyuntura, para este grupo es una oportunidad el poner en práctica los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera de Dirección de Empresas.

El presente proyecto le permitirá a la empresa el desarrollo de estrategias de mercadeo no solo para brindar valor agregado al negocio de los clientes, sino también para estar al tanto de las últimas tendencias en tecnología y así hacer frente a las necesidades del mercado.

### Justificación

Para cualquier empresa, sin importar su tamaño, giro de negocio o capital, es fundamental contar con un plan de mercadeo. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2012), todo producto o servicio tiene que estar respaldado por un plan de mercadeo que le brinde las pautas a seguir y que de la misma manera proporcione una rentabilidad que compense la correspondiente inversión de tiempo y de dinero. El plan de mercadeo va a determinar la estrategia a seguir, permitiéndole identificar nuevas oportunidades a través de la aplicación de herramientas como la segmentación y el posicionamiento para dirigir el negocio de la forma más adecuada.

Un plan de mercado es una inversión intangible que debería resultar, en el futuro, en mayores utilidades y ventas. Esta es una de las principales metas perseguidas por una empresa, debido a que permite un retorno sobre la inversión. A su vez, existe la ventaja de que la elaboración de dicho plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, así como los recursos en dinero, tiempo y esfuerzos necesarios para hacerlo. Además, resulta en una mejor posición para competir, pues todos los esfuerzos estarán enfocados en alcanzar un mismo objetivo y se estará mejor preparado ante los cambios repentinos.

Por otra parte, según Ferrell y Hartline (2012), las estrategias de mercadeo describen la forma en la cual la empresa va a lograr sus objetivos y cómo obtendrá una ventaja que la distinga de su competencia. Además, se considera la selección, el análisis de mercado y los competidores con el fin de desarrollar tácticas exitosas

basadas en el valor para el cliente con el fin de establecer y mantener relaciones redituables con este.

La ventaja competitiva se logra, según Porter (2013), de dos formas: por liderazgo en costos o por diferenciación. Para ello, se deberá analizar la experiencia del consumidor con el producto o el servicio y, con base en esto, determinar cuál de las dos le resultará más conveniente a la empresa.

Según Fernández (2018), gerente de la empresa, actualmente su cartera de clientes es muy reducida. Por lo tanto y de acuerdo con el análisis Porter de las cinco fuerzas competitivas del mercado (2013), la compañía no cuenta con poder de negociación, lo cual pone en riesgo su rentabilidad y provoca un alto grado de incertidumbre, pues los contratos son anuales y limita la planificación a largo plazo.

## Problema

WBC Technologies no cuenta con un plan estratégico de mercadeo, lo cual le dificulta alcanzar un posicionamiento en el mercado, mejorar la rentabilidad y obtener una ventaja competitiva, los cuales se identifican como aspectos primordiales para su permanencia en el mercado.

## Objetivo general

Realizar un plan estratégico de mercadeo para WBC Technologies mediante una investigación mercadológica que le permita a la empresa aumentar su rentabilidad, mejorar su posicionamiento y obtener una ventaja competitiva a largo plazo.

## Objetivos específicos

1. Contextualizar la industria tecnológica en el área de telecomunicaciones y establecer los fundamentos teóricos requeridos para la elaboración del presente plan estratégico de mercadeo.
2. Detallar la situación actual de la empresa WBC Technologies y las principales características del entorno en el que compete.
3. Realizar una investigación mercadológica para determinar la mezcla de mercadeo más adecuada.
4. Desarrollar un plan estratégico de mercadeo para la empresa WBC Technologies.
5. Presentar las conclusiones y las recomendaciones que resulten de la investigación.

## Limitaciones

WBC Technologies es considerada una empresa pequeña, sus recursos económicos son limitados, por lo que la inversión en el plan estratégico de mercadeo debe ser acorde con su realidad. Es importante anotar que no cuentan con personal capacitado en el área de administración y de mercadeo, de tal modo, la posible implementación de la propuesta dependerá de las decisiones de los gerentes. Por último, existe información considerada como confidencial, es decir, que no podrá ser utilizada en el desarrollo del presente trabajo.

## Alcances

El presente proyecto tiene como finalidad la elaboración de una propuesta estratégica de mercadeo para la empresa WBC Technologies. Según Ferrell (2012), dicha estrategia es una herramienta para identificar las necesidades del entorno y utilizar las fortalezas de la compañía para satisfacerlas, esta se compone de un mercado meta y una mezcla de mercadeo.

El plan estratégico de mercadeo se propone para un lapso de tres años, cuyas estrategias deben ser aplicadas a partir del primer año. Además, se delimita solamente a la Gran Área Metropolitana pues en esta zona se ubica la mayor cantidad de posibles clientes y, en virtud de la ubicación de la empresa, se disminuirían los tiempos de traslado en caso de las instalaciones o incidentes en su equipo o red.

La finalidad de este proyecto es únicamente la propuesta del plan estratégico de mercadeo, basada en la situación actual de la empresa, por tanto, su implementación no corresponderá a los autores de este plan, ya que dependerá de la gerencia de la compañía.

## Aproximación al marco metodológico

En el presente proyecto final de graduación se pretende alcanzar tanto un objetivo general como una serie de objetivos específicos. Por lo tanto, para poder ejecutarlos, se debe contar con diversas fuentes de información, así como con una metodología de investigación que indique los pasos necesarios para lograr la recolección, el procesamiento y el tratamiento de los datos de manera eficiente y efectiva.

En este caso, se utilizará una metodología mixta (enfoque cuantitativo y enfoque cualitativo). Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.534).

El método cualitativo es definido por Malhotra (2016) como una “metodología de investigación exploratoria, no estructurada, que se basa en pequeñas muestras y que tiene el propósito de brindar conocimientos y comprensión del entorno de un problema” (p.143). El método cuantitativo es definido como una “metodología de investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico” (p143).

Para cumplir con el objetivo de contextualizar la industria tecnológica en el área de telecomunicaciones y establecer los fundamentos teóricos, se utilizarán fuentes secundarias, tales como revistas y bases de datos. Se pretende utilizar las tesis y libros disponibles en las bibliotecas de la Universidad de Costa Rica, además de información disponible en internet, ya sean sitios *web*, artículos y otros documentos. La información se analizará y resumirá para extraer los conceptos más



relevantes, y como primer punto se abordan los temas más generales para, posteriormente, tratar temas más específicos.

La información que se pretende obtener servirá de insumo para la elaboración del contexto de la industria, por ejemplo: datos sobre el tamaño del mercado, tasa de crecimiento, número de competidores y características de la industria. Además, se hará una revisión teórica de los siguientes conceptos: investigación de mercado, segmentación de mercado, mezcla de mercadeo de servicios y ventaja competitiva.

Para describir la situación actual de la empresa WBC Technologies y las principales características del entorno en el que compite, se utilizarán fuentes primarias y secundarias. Como fuente primaria e instrumento de medición se realizará una entrevista al gerente de la empresa, el Ing. Luis Diego Fernández Mairena, con el objetivo de conocer de diversos aspectos como: historia, objetivos, metas, misión, visión, dificultades enfrentada, oportunidades de mejora que se vislumbran, retos, entre otras variables para tener un panorama más claro acerca de la empresa. Según la Universidad Nacional Autónoma de México (2013) en la revista Metodología de investigación en educación médica, la entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa, utilizada para recabar datos a través de conversación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio con el fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto (Universidad Nacional Autónoma de México (2013).

Como fuentes secundarias se consultarán diversas páginas, entre estas la de la Cámara de Industrias de Costa Rica, así como las bases de datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) y noticias nacionales e internacionales que permitan conocer del entorno en el que compite la empresa. Asimismo, la información utilizada será ordenada de forma cronológica, de lo general a lo más específico. También, se utilizarán gráficos, cuadros para facilitar el análisis y la comprensión por parte de los lectores. Se pretende tabular y graficar los resultados

obtenidos según el tipo de información. Las principales variables por medir serán: posicionamiento, criterios de selección del servicio y demanda actual.

Para cumplir con el objetivo de elaborar una investigación de mercadeo que permita determinar la mezcla más adecuada, se utilizará información facilitada por los clientes actuales y, además, se incluirá una muestra de aquellos potenciales a los cuales se les aplicará un cuestionario, que según (Meneses, s.f) es un instrumento utilizado para la recolección de datos en las investigaciones de campo cuantitativas que permite al investigador plantear una serie de preguntas y recolectar información de una muestra de personas. El cuestionario, a diferencia de los demás, es el único método que ofrece datos cuantitativos para llevar a cabo un análisis estadístico, por lo tanto, permite realizar preguntas de manera estructurada a cierta cantidad de sujetos que representan una población determinada.

Para el desarrollo del plan estratégico de mercadeo que permita aumentar la rentabilidad, mejorar su posicionamiento y obtener una ventaja competitiva se utilizarán como fuentes de referencia algunos de los autores y las teorías mencionadas en los capítulos uno y dos. A su vez, se seguirá el modelo del plan de mercado propuesto por Kotler y Armstrong (2012) en su libro *Marketing*, el cual contiene una serie de pautas que servirán de guía para el desarrollo del plan completo, incluyendo la segmentación de mercado, la definición del mercado meta, el posicionamiento de la marca, la mezcla de mercadeo de servicios, el cronograma de las actividades a desarrollar y los controles requeridos.

## **Capítulo I. Contextualización de la industria tecnológica en el área de telecomunicaciones en Costa Rica y marco teórico**

En este capítulo se contextualiza el sector de telecomunicaciones con el objetivo de comprender la situación nacional y el desarrollo de la industria. Finalmente, se exponen los conceptos teóricos que sustentarán el presente trabajo.

### 1.1 Contextualización de la industria

Para comprender el ambiente de las telecomunicaciones, se describen los principales hechos que han transformado esta industria a lo largo de la historia tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

#### 1.1.1 Historia de la industria y de la comercialización de las telecomunicaciones en Costa Rica

##### 1.1.1.1 Telecomunicaciones en el mundo

Las telecomunicaciones han transformado el mundo en diversos campos, por ejemplo, el social, laboral, educación y transporte, entre muchos otros. El sector de las telecomunicaciones tiene la particularidad de estar en un constante cambio por lo dinámico de su evolución. Fumero (2013). Cada día se desarrollan nuevos descubrimientos que obligan a los participantes del sector: operadores, proveedores, clientes y entes reguladores a efectuar constantes transformaciones y ajustar sus presupuestos para adaptarse a estos cambios.

De acuerdo con Fumero (2013), los primeros pasos de las comunicaciones en el ámbito mundial ocurrieron con la invención del telégrafo y del código de clave morse a finales del siglo XIX; fue una gran proeza que permitió conectar continentes y comunicar al mundo por primera vez en la historia. Estos instrumentos se fueron perfeccionando y transformando a través del tiempo gracias al aporte de muchos científicos. Un ejemplo de ello es que, en 1875, Alexander Graham Bell logró

transmitir las primeras palabras utilizando un aparato telefónico y en 1904, Marconi patentó la radio. Ambos aportes constituyeron un importante hito en las telecomunicaciones, pero, sin duda alguna, el giro más grande en este sector ocurrió con la aparición de las computadoras en 1936.

Como menciona Fumero (2013), posterior a la Segunda Guerra Mundial se desarrollaron las primeras computadoras con la desventaja de su gran tamaño, su peso y su alto consumo de energía, sin embargo, con el tiempo se fueron perfeccionando hasta convertirse en un artículo indispensable y cotidiano en todo el mundo.

Su expansión vino acompañada con el desarrollo de la internet, que tuvo sus orígenes en 1962, cuando J.C.R Licklider propuso la idea de desarrollar una red de computadoras y al año siguiente, se desarrolló la primera en Estados Unidos en el proyecto Advanced Research Project Agency (ARPANET) con el fin de agrupar distintos centros informáticos de universidades relacionadas con la ARPANET, lo cual permitió el libre intercambio de información entre los usuarios. Fumero (2013).

En virtud del éxito alcanzado, se amplió con el objetivo de conectar distintas redes del departamento de defensa estadounidense y a partir de 1980, se produce un crecimiento explosivo en las redes enlazadas. El desarrollo de las telecomunicaciones ha ocurrido a lo largo del tiempo y en cada una de sus etapas, sus objetivos han sido distintos. En relación con lo anterior, Fumero (2013) menciona lo siguiente:

Los avances científicos logrados en las telecomunicaciones han requerido años de experimentación, innovación y expansión: en los años cuarenta con objetivos de carácter militar, siendo de importancia secundaria el beneficio social; en la década de los sesenta se buscaba conectar aparatos telefónicos en ambos extremos de un canal satelital y en los noventas, se integraron sistemas de transmisión de información con una gran variedad de medios de

comunicación siendo la internet la que vino finalmente a integrar todos los servicios de telefonía- fija y móvil, datos y televisión en una sola red. (p.25).

#### 1.1.1.2 Telecomunicaciones en Costa Rica

Costa Rica también se involucró en el desarrollo de las telecomunicaciones: a finales de 1868, se transmitieron los primeros telegramas en el Valle Central y un año después, se extendió el servicio hasta el puerto de Puntarenas. Posteriormente, en 1882, se desarrolló el tendido telegráfico entre San José y Limón. En 1886, el gobierno desarrolló una red telefónica para comunicar distintas entidades gubernamentales, lo cual era prioritario en caso de conflictos armados. Y así, el 9 de noviembre de 1985, se estableció la primera compañía de teléfonos en el país, cuyos servicios se contrataron al utilizar la figura de la concesión. Fumero (2013).

Un hecho que marcó la historia de las telecomunicaciones en el país fue la creación del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) el 8 de abril de 1949. Un grupo de funcionarios, encabezado por el ingeniero Jorge Manuel Dengo Obregón, quien posteriormente pasaría a ejercer el puesto de gerente general, emprendió ambiciosos planes de desarrollo de servicios eléctricos para el país. Un gran avance, según se indica en la reseña histórica del sitio web del ICE, ocurrió en 1963 mediante una modificación de la ley del ICE, que confirió al instituto el establecimiento, mejoramiento, extensión y operación de los servicios de comunicaciones telefónicas, radiotelegráficas y radiotelefónicas en el territorio nacional.

Según señala Fumero (2013), en 1990, el ICE inició las transmisiones mediante sistemas ópticos, utilizando como medio de transporte la fibra y en el 2000 se unió al país a una conexión de 4400 kilómetros de longitud por medio de un cable submarino de fibra óptica con nodos en Florida (Estados Unidos), Cancún (México), Gran Caimán (Islas Caimán), Puerto Cortés (Honduras), Colón (Panamá) y Tolú

(Colombia). Además, el ICE construyó enlaces de fibra óptica entre Limón y San José al formar un anillo físico que permite la restauración inmediata del servicio en caso de falla y en el 2007 el ICE logró conectar su red al sistema Global Crossing a través de cables submarinos que comunica a más de 600 ciudades en 60 países.

### 1.1.2 Situación actual de la industria de las telecomunicaciones en el ámbito nacional e internacional

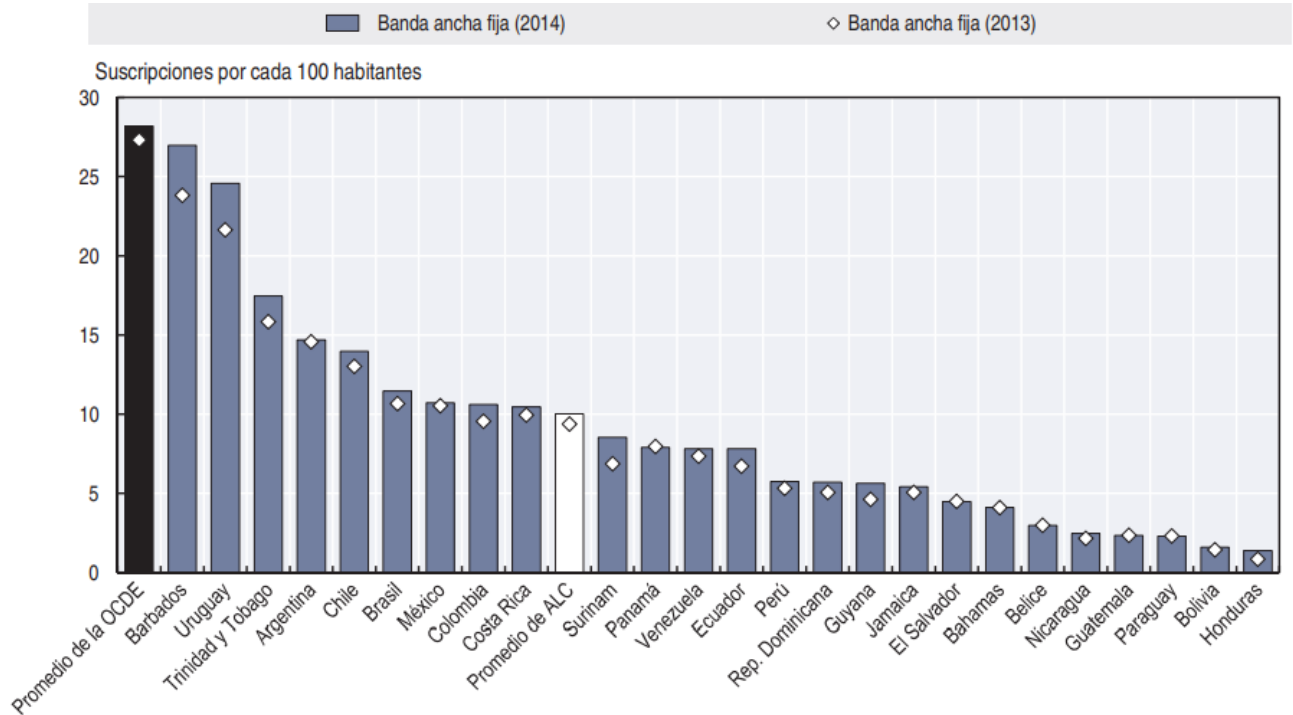
#### Telecomunicaciones en el ámbito internacional

Según la Cámara Costarricense-Norteamericana de Comercio de Costa Rica (AmCham) (2017) indica que uno de los principales retos de este mercado en el mundo es la brecha digital originada por las diferencias en el acceso, el conocimiento y la utilización tanto en los países como en las diversas regiones. Millán (2015) menciona que uno de los principales potenciales de la industria se encuentra en la internet de los dispositivos y es posible que esta se extienda a otros segmentos de la economía.

Por otro lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2016) indica que la banda ancha es un pilar en la economía, ya que fomenta la inclusión global, la productividad y la eficiencia en el gobierno. No obstante, en ese estudio se señala que, en la región de América Latina y el Caribe, aproximadamente 300 millones de personas aún no tienen acceso a internet.

En la ilustración 1 se muestra el porcentaje de penetración de banda ancha en América Latina y el Caribe

**Ilustración 1 Penetración de banda ancha en América Latina y el Caribe (2013 al 2014)**



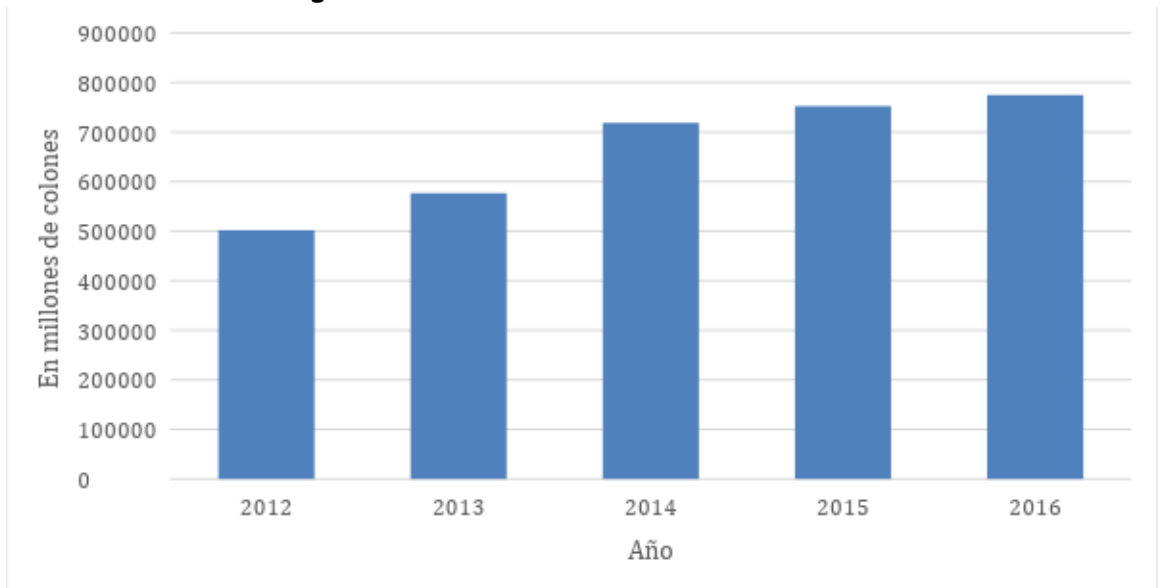
Fuente: OCDE (2016)

Como se observa, los países de la región cuentan, en promedio, con un menor número de suscriptores que los países de la OCDE, pues en América Latina y el Caribe solo 10 de cada 100 personas cuentan con acceso a internet de banda ancha (OCDE, 2016).

### Telecomunicaciones en Costa Rica

La importancia del sector de telecomunicaciones en la economía costarricense se ve reflejada en su aporte al producto interno bruto (PIB). En el 2016, el 3% del PIB ha venido en aumento, principalmente por el incremento en los ingresos del sector, para ese año fue de 774 858 millones de colones. En el gráfico 1 es posible observar la tendencia de los ingresos del sector en el período comprendido entre 2012 y 2016. (SUTEL, 2017).

**Gráfico 1 Costa Rica. Ingreso total del sector telecomunicaciones 2012 - 2016**



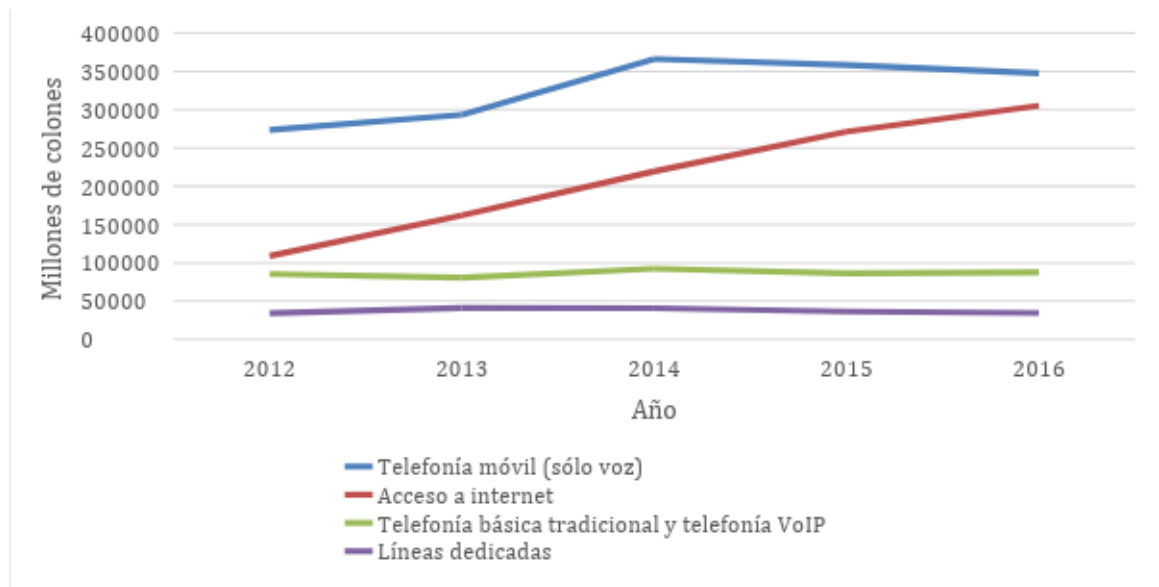
Fuente: SUTEL (2017)

En el caso de Costa Rica, la SUTEL ha definido dieciocho mercados relevantes en el sector de telecomunicaciones (Gaceta número 239, 2009). A diferencia de lo indicado por la Gaceta, Guzmán (2017) menciona que es posible agrupar los servicios en cuatro grandes categorías: fijos, móviles, de banda ancha residencial e internacionales.

Por lo tanto, al analizar cada servicio, existen diferencias en cuanto al ingreso total entre sus tipos. El que se refiere al acceso a internet obtuvo un mayor aumento del ingreso en los últimos años, así como se muestra en el gráfico 2.



**Gráfico 2 Costa Rica: Ingreso total del sector de telecomunicaciones según servicio 2012-2016**



Fuente: SUTEL

Del gráfico anterior se desprende que el ingreso proveniente tanto de la telefonía básica como de las líneas dedicadas se ha mantenido estable en los últimos años. Una situación muy diferente presenta el servicio de acceso a internet, pues muestra un crecimiento importante y sostenido de sus ingresos.

De los dieciocho mercados que componen el sector de telecomunicaciones, actualmente solo siete han sido declarados en competencia efectiva, lo cual facilita una mayor oferta, precios más competitivos, mejor calidad y promociones para el cliente (Vega, Ruiz y Camacho, 2018).

Según datos del Viceministerio de Telecomunicaciones (2015), el número de operadores y de proveedores de servicios aumentó un 14% en los últimos cuatro años. Otro dato refiere al número de líneas fijas, ya que se ha presentado una disminución continua a causa del incremento del uso de teléfonos móviles y de la internet. Además, la telefonía IP ha presentado una tendencia creciente al pasar de 105 suscriptores en el 2010 a 41.249 en el 2014.

El Tecnológico de Costa Rica (2015) realizó un análisis de la situación del sector de telecomunicaciones en Costa Rica. Este señala que el país cuenta con redes de datos confiables, las cuales son apoyadas por conexiones internacionales, que a su vez generan estabilidad y acceso continuo al servicio. Además, se indica que el país obtuvo una buena calificación en el Informe Global de Tecnologías presentado por el Foro Económico Mundial (2015) pues se colocó en la posición 49 de 143 países. Cabe recalcar que en ese mismo informe se menciona uno de los principales retos del país, a saber, el acceso a servicios como internet de banda ancha, debido a que esta permitiría una mejora en la competitividad y la productividad del país.

### 1.1.3 Principales competidores de la industria

En estos tiempos se observa cómo están destacando las empresas de telecomunicaciones, ya que están invirtiendo en conocer y vigilar a sus competidores de cerca. Actualmente, se están enfocando en planificar una mercadotecnia inteligente, basada en la comparación de precios, productos, canales, promoción y la forma en la cual ofrecen el servicio con el fin de identificar ventajas y desventajas para poder contrarrestarlos.

Según Ferrell y Hartline (2012) la ventaja competitiva es algo que la empresa hace mejor que sus competidores al satisfacer de una mejor forma las necesidades de los clientes. Así, el enfoque estratégico del plan de mercadeo se logra por medio de un menor costo, o bien al ofrecer servicios con mayor valor agregado que implique una diferencia del servicio con respecto a los otros.

Según Ferrell y Hartline (2012, p.34) la diferenciación es un elemento estratégico que “puede estar basado en cualidades reales (características, funciones) o cualidades psicológicas (la percepción y la imagen)”. La diferenciación en los servicios se puede formular de tres maneras diferentes:

1. De contenido: cambio en componentes o características del servicio
2. Contenedor: empaque, asociado a una imagen, funcionalidad, facilidad de transporte y almacenamiento, entre otros
3. De servicio o garantía: valores añadidos

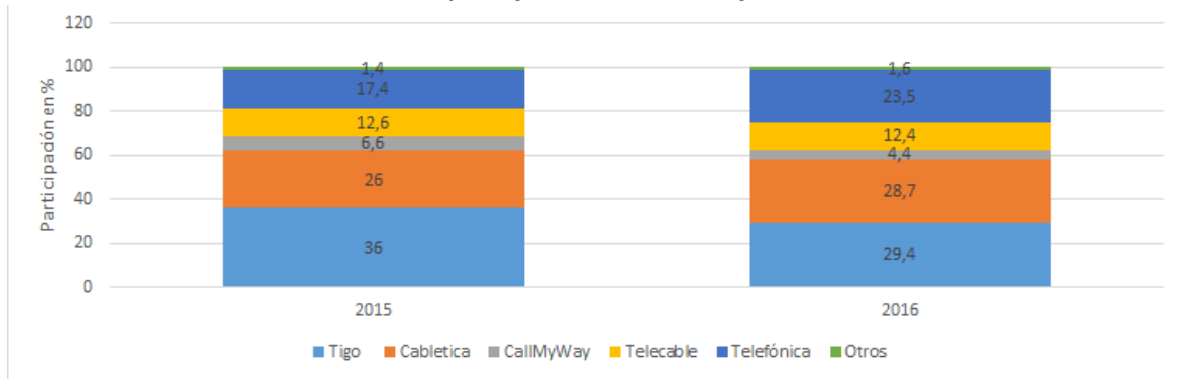
Los competidores se caracterizan por su participación en el mercado en conjunto con su estrategia. La Superintendencia de Telecomunicaciones los divide en 3 sectores:

1. Servicios fijos. Se subdivide en tres tipos de provisión del servicio: telefonía básica tradicional, telefonía IP y telefonía pública. Se incluye cualquier medio de acceso, siempre y cuando las terminales asociadas no permitan la movilidad. Utiliza un conjunto de centrales de intercambio y de enlaces troncales para establecer conexiones temporales entre dos extremos, esto se conoce como conmutación de circuitos. (SUTEL, 2017, p.18)

En el sector de servicio fijo, la única empresa es el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), la cual según datos de SUTEL muestra una tendencia hacia la baja al pasar de un 21% en el 2012 a un 15% en el 2016 (SUTEL, 2017, p. 43)

El segundo elemento que abarca esta categoría es la telefonía IP; la cual, según estadísticas de la SUTEL, está compuesta por 13 empresas dentro de las cuales destacan Radiográfica Costarricense (RACSA), Televisora de Costa Rica, Tigo y el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE). A continuación, en el gráfico 3, se detalla la participación de mercado de las empresas que operan bajo la modalidad IP.

**Gráfico 3 Costa Rica: Distribución por operador de suscriptores de telefonía Voz IP**



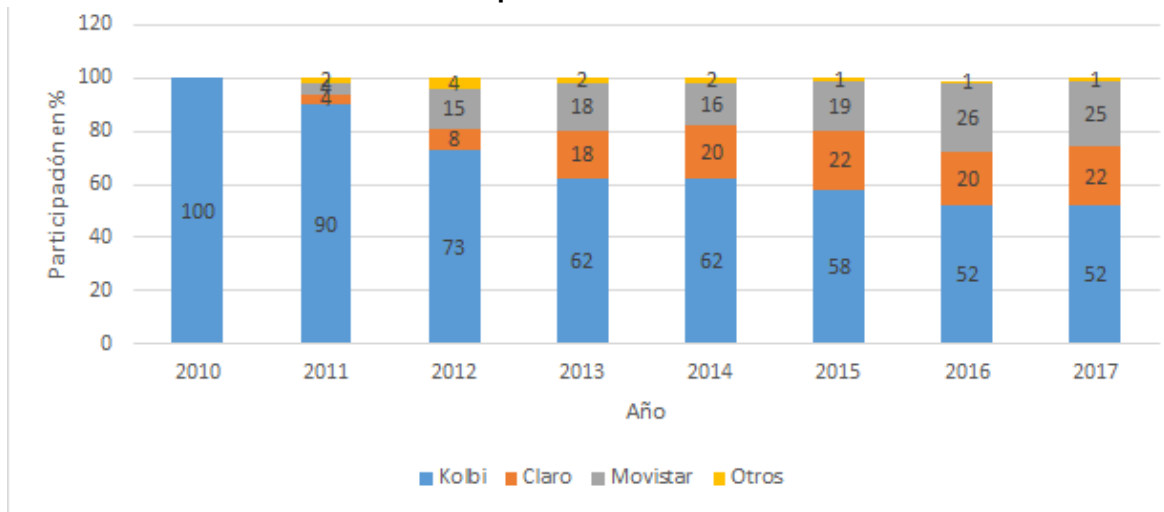
Fuente: SUTEL 2017

2. Servicios móviles. Ofrece a los usuarios dos modalidades de suscripción: prepago y postpago que permite el envío y la descarga de datos a través de la interfaz.

En lo referente al sector de servicio móvil mayorista, los competidores son Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Claro y Telefónica. En este caso, la competencia no aplica porque las tres operadoras tienen el control en un cien por ciento de su red; sin embargo, según datos de la SUTEL (2017), el ICE tiene la mayor participación, pues más del 50% de las llamadas nacionales se efectúan por medio de este operador.

En el sector de servicio móvil minorista los competidores son Kölbi, Claro y Movistar. Se caracteriza por la alta competitividad en innovación y en promoción. Estas empresas ofrecen servicios de prepago y de postpago, no obstante, para los prepagos la competencia no aplica porque la cantidad de usuarios ha ido decreciendo. En el siguiente gráfico 4 se detalla la participación de mercado de los operadores telefónicos.

**Gráfico 4 Distribución de mercado de operadoras de servicios móviles 2010-2017**



Fuente: SUTEL, 2018

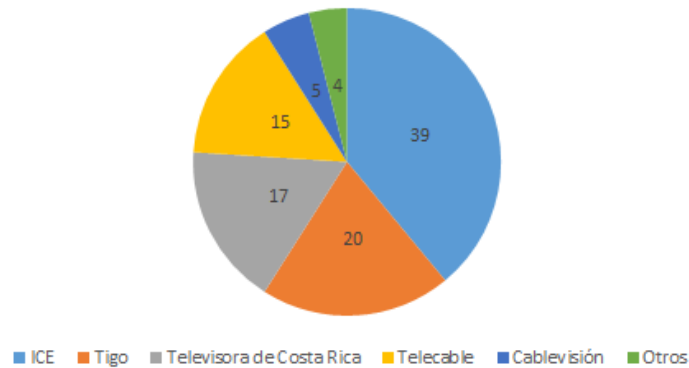
3. Servicios de banda ancha residencial. En este caso, las comunicaciones se logran formulando paquetes de información enviados por la red, independientemente del medio de propagación o red utilizada. Se basa en dos técnicas: el enrutamiento de datagramas y los canales virtuales. (SUTEL, 2018, p.11)

En el sector de servicio de banda ancha residencial mayorista los competidores son Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), RACSA y TIGO, sin embargo, el ICE es la única empresa con una red apta para ofrecer este servicio.

En lo referente al servicio fijo minorista los competidores son el Instituto Costarricense de Electricidad, RACSA y Cablevisión. Este segmento de mercado se define por una baja competencia, por consiguiente, las compañías tienen oportunidad de ingresar en este segmento. Para los usuarios la ventaja es que las empresas ofrecen diferentes precios y condiciones, por esta razón, pueden elegir la que les ofrezca mayor beneficio.

A continuación, en el gráfico 5, se detalla la participación de mercado de los participantes de este segmento.

**Gráfico 5 Costa Rica: Suscriptores, acceso fijo, cuota de mercado por operador 2017**



Fuente: SUTEL, 2018

## 1.2 Marco teórico

### 1.2.1 Análisis de la situación

Las empresas requieren toda la información necesaria que contemple su entorno, por ejemplo, información vital de los clientes, de sus empleados, sus proveedores, la industria, entre otros. La planificación estratégica es uno de los elementos más importantes que debe considerar una empresa y para lograr que esta tenga éxito debe contar con información correcta y oportuna. Hoy en día, el acceso a la información es muy simple, ya que la internet y la tecnología han logrado un mayor acercamiento a esta.

La mayoría de las empresas se enfoca en realizar investigaciones y análisis de información asociada a sus clientes, dejando de lado algunos otros aspectos importantes para su crecimiento. Ferrell y Hartline (2012) indican que existen tres tipos de información que son vitales para la compañía y que la organización debe conocer: interno, competitivo y del entorno. El análisis interno se asocia a la revisión de objetivos que tiene la empresa respecto a su estrategia y su desempeño actual, además de la disponibilidad futura para seguir en el mercado con los recursos que posee.

Por otro lado, el análisis competitivo revisa todas las capacidades, las debilidades, las vulnerabilidades y las intenciones que tienen sus competidores para lograr un posicionamiento en el mercado, así como la captación de posibles clientes. Por último, el análisis externo, también conocido como escaneo del entorno, es el estudio de todos los aspectos que rodean la empresa y la afectan directamente. Dentro de los aspectos escaneados se encuentran los siguientes: económicos, legales, tecnológicos, políticos, culturales y las posibles tendencias que puedan influir en el giro del negocio.

Por lo tanto, el análisis de la situación es el proceso que se encarga de recolectar toda la información asociada con la parte interna, la del entorno y la competitiva de la empresa para realizar un análisis de la información recolectada y elaborar un plan de mercadeo que logre el cumplimiento de una serie de objetivos.

Al realizar el análisis de la situación es necesario indicar que este no es la solución a los diferentes problemas que tiene la empresa; por el contrario, es una herramienta para desarrollar un plan de mercadeo. También es importante que se obtenga información útil, no solo una serie de datos no relacionados con la organización. Por último, el análisis de información es un proceso que tiene un costo asociado, el cual la empresa debe asumir al momento de su realización, por ello, es ideal que los beneficios obtenidos sean mayores a la inversión realizada.

### 1.2.2 Investigación de mercados

Esta investigación es el método que deben utilizar las empresas para conocer todo lo referente al mercado en el cual se desenvuelven y, de esta forma, elaborar un diagnóstico que permita identificar los aspectos determinantes para llevar a cabo un plan exitoso. Según Kotler y Keller (2012), la investigación de mercados es el diseño de un sistema por medio del cual se realiza una recolección de datos que facilitan su análisis y la presentación de una serie de conclusiones que permiten conocer la situación en la cual se encuentra la empresa.

Existen diferentes tipos de empresas, desde aquellas grandes que cuentan con sus propios departamentos de investigación de mercados hasta las pequeñas y medianas empresas las cuales tienen la posibilidad de contratar consultores dedicados a realizar estas investigaciones, independientemente del tamaño de esta. Es importante que se destine una parte del presupuesto para este ítem, ya que a mediano y largo plazo se pueden obtener mayores ingresos por medio de la aplicación de estos procedimientos. De acuerdo con Kotler y Keller (2012), aquellas empresas encargadas de ofrecer los servicios de investigación de mercados se dividen en tres categorías:

1. Empresas que ofrecen información sindicada: consiste en aquellas que recopilan y venden la información del mercado.
2. Empresas de investigación a la medida: realizan investigaciones de proyectos que encargan sus clientes y se ajustan a sus requerimientos.
3. Empresas de investigación especializada: como su nombre lo indica, realizan estudios especializados y en la mayoría de los casos lo hacen por medio de trabajos de campo.

Para llevar a cabo una investigación de mercados adecuada se debe seguir un proceso para que se obtengan los resultados esperados. Kotler y Keller (2012) indican que dicho proceso está compuesto por las siguientes seis fases:

Fase 1 Definición del problema, de las alternativas de decisión y de los objetivos de la investigación

Indica a qué se dedicará la investigación de mercados. Por lo tanto, debe quedar claro cuál es el problema por tratar.



Para la definición del problema también se debe contemplar el tipo de investigación que se realizará. Puede ser exploratoria, de modo que, reúne datos preliminares que permitan encontrar el verdadero problema; la de tipo descriptivo, en donde se pretende cuantificar la demanda y; por último, está la causal, cuyo objetivo es buscar la relación entre la causa y el efecto.

## Fase 2 Desarrollo del plan de investigación

En esta fase se desarrolla el plan, de manera tal que permita recopilar la información necesaria y el costo de obtenerla. Se determina cuáles serán las fuentes de información, los métodos de investigación, los instrumentos, el plan de muestreo y los métodos de contacto.

- ✓ Fuentes de información. Se puede utilizar información primaria, es decir, tiene un fin específico. Adicionalmente, existe información secundaria, la cual fue recopilada con otro objetivo. Inicialmente, se utilizan fuentes secundarias, ya que son de fácil acceso y tienen un costo bajo; en caso de que no sea posible encontrar lo que se necesita, se debe recurrir al uso de fuentes primarias.
  
- ✓ Métodos de investigación. Normalmente, las fuentes primarias se obtienen por medio de los siguientes cinco métodos: investigación por observación, en la cual se recopila la información del entorno y de las personas involucradas en el ámbito de los productos que se compran y se consumen en el mercado. El segundo método se refiere a la técnica de grupos focales, que consiste en seleccionar previamente entre seis y diez individuos con una serie de características de acuerdo con la investigación. Además, se debe contar con un moderador que guíe la sesión de preguntas y analice el comportamiento de cada uno de los participantes. La realización de encuestas es el tercer método utilizado con el objetivo de conocer lo que saben, creen y prefieren los consumidores. Una vez obtenidos los resultados, se generaliza la

información recolectada. El cuarto método es el análisis de datos de comportamiento, utilizando toda la información dejada por los consumidores en las bases de datos de los sistemas y las compras por catálogo.

El último método es la investigación por medio de experimentos, esta tiene mayor validez científica, ya que busca la relación causa-efecto, dejando de lado otras alternativas de los resultados observados. Se trata de someter a grupos de personas al tratamiento de distintas variables controladas, al observar sus respuestas para determinar si son significativas desde el punto de vista estadístico.

- ✓ Instrumentos de investigación. Se pueden utilizar cuestionarios con una serie de preguntas dirigidas a cierto grupo de personas para analizar los resultados. Por otra parte, se encuentran las mediciones cualitativas, que es un método estructurado que permite obtener un conjunto de posibles respuestas. El último instrumento utilizado son los dispositivos tecnológicos, los cuales permiten hacer mediciones de diferentes intereses.
- ✓ Plan de muestreo. Se realiza una vez que se determinan los métodos e instrumentos a utilizar. Se debe contar con la unidad, el tamaño de la muestra y el procedimiento de muestreo.
- ✓ Métodos de contacto. Sucede cuando el investigador se pone en contacto con los participantes en la muestra, dicho contacto puede ser por correo, teléfono, entrevistas personales e incluso entrevistas por medio de internet.

### Fase 3 Recopilación de la información

Es la fase más costosa y en la que es necesario prestar más atención para evitar errores. Una vez determinado el plan de investigación, se procede a recopilar

la información de acuerdo con el plan, y es probable que el principal obstáculo se encuentre en que esta sea coherente.

#### Fase 4: Análisis de la información

En esta fase se debe tabular toda la información recopilada por medio de tablas de distribución de frecuencias, se extraen medias y medidas de dispersión de la información más significativa. Se utilizan técnicas estadísticas que permitan analizar los resultados. También, se pueden crear pruebas de hipótesis y teorías para analizar sensibilidades. A partir de esta fase se crean las conclusiones de la investigación.

#### Fase 5 Presentación de las conclusiones

Se presentan los resultados de mayor relevancia para la solución del problema investigado. La principal función de la presentación de las conclusiones es que permite a las empresas tomar decisiones para efectuar cambios que mejoren su estructura y obtener mayores utilidades.

#### Fase 6 Toma de decisiones

Una vez obtenidos los resultados de la investigación de mercados, los ejecutivos de las empresas cuentan con más información para decidir el futuro de la empresa. Adicionalmente, los directivos pueden optar por sistemas de apoyo que permitan tomar decisiones basados en los resultados de dicha investigación.

### 1.2.3 Segmentación de mercados

La segmentación de mercados se define como el proceso de dividir el mercado meta, es decir, fragmentar el mercado total para un producto en particular

o una categoría de productos en segmentos relativamente homogéneos. Para lograrlo, es necesario crear grupos en donde sus integrantes tengan aficiones, gustos, necesidades, deseos o preferencias similares. La identificación de estos requiere seleccionar las variables más importantes. En el siguiente cuadro, se indican las principales variables:

**Tabla 1 Tipos de segmentación**

<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>
Por conducta	Es el enfoque más poderoso porque utiliza el comportamiento del consumidor real o el uso para hacer distinciones entre los segmentos de mercado
Demográfica	Divide los mercados por medio de factores tales como sexo, edad, ingreso y educación
Psicográfica	Se refiere a temas del pensamiento como motivaciones, actitudes, opiniones, valores, estilo de vida, intereses y personalidad
Geográfica	Con frecuencia es más útil al combinarse con otras variables de segmentación.

Fuente: Ferrell, Hartline (2012)

#### 1.2.4 Mezcla de mercadeo de servicios

El plan estratégico de mercadeo varía en caso de que se dirija a una empresa que ofrece bienes, o bien que ofrezca servicios. La presente investigación se desarrolla para una empresa de servicios; estos se definen como hechos, actividades o desempeños y la diferencia principal con respecto a los bienes es la intangibilidad que los caracteriza, esto representa sin duda un gran reto para el personal de mercadeo. La importancia del mercado de servicios y el desarrollo de un plan estratégico enfocado en este tipo de negocio radica, según Hoffman y Bateson (2012), en:

- ✓ Los servicios se han convertido en parte importante de la economía al contribuir al producto interno bruto

- ✓ Debido al aumento en la cantidad de empresas dedicadas a la prestación de servicios, en la actualidad son fuente de empleo para miles de personas en el país
- ✓ Han surgido servicios electrónicos con enfoque tecnológico que han transformado muchas industrias de servicios
- ✓ Es importante desarrollar prácticas de negocios sostenibles de mercadeo de servicios

Otros autores han demostrado que los servicios no solo se diferencian por la intangibilidad, también se caracterizan por la inconsistencia, la inseparabilidad y el carácter perecedero. (Lovelock, 2015)

En el caso de los servicios, por lo anteriormente mencionado, no es suficiente analizar el precio, la plaza, el producto y la promoción para el plan de mercadeo. Lovelock (2015) indica que, aparte de las 4ps tradicionales, se deben considerar además el entorno físico, el proceso, el personal, la productividad, la calidad y se definen como las 8ps del mercadeo de servicios, las cuales se describen a continuación.

1. Producto. Constituye el núcleo de la estrategia de mercadeo de la empresa. Se enfoca en crear valor al cliente satisfaciendo sus necesidades de mejor forma que la competencia. Por lo general, se ofrece un servicio básico y otros complementarios que son los que agregan mayor valor y logran la diferenciación. Además, como parte del producto, se debe enfatizar la marca con la cual se da a conocer el servicio, ya sea una única que englobe todos los servicios ofrecidos por la empresa o una para cada servicio del portafolio.

2. Lugar y tiempo. En el caso de los servicios, se trata de despertar el interés del cliente en adquirir el servicio y luego llegar a un acuerdo entre la empresa y este sobre las características con las cuales contará. Finalmente, ocurre la prestación del servicio en las instalaciones físicas de la empresa, o bien a través de medios electrónicos o digitales. Al momento de elegir el método de distribución del servicio, se deben tener presentes la comodidad y las preferencias del consumidor, pues esto puede ser una ventaja competitiva. Muchos clientes podrían estar dispuestos a hacer sacrificios de lugar y tiempo con el fin de recibir un servicio de calidad.
  
3. Precio. Se define como el mecanismo por medio del cual se genera el ingreso con el objetivo de compensar los costos y generar utilidades. Cuando se ofrece un servicio de calidad, el cliente puede estar dispuesto a pagar un poco más. En el momento de fijar el monto, es necesario tener presente el costo del proveedor, la competencia (que determina el rango de precio) y el valor para el cliente.

El precio es percibido por el consumidor como un indicador de valor, un precio más elevado genera expectativas en el consumidor de que recibirá un servicio de mayor calidad. Las personas necesitan, en la mayoría de los casos, conocer el precio antes de adquirir el servicio para tomar la decisión de contratarlo. Por esta razón, se debe comunicar de forma oportuna, clara y también puede ser necesario ofrecer detalles como el medio de pago, entre otros.

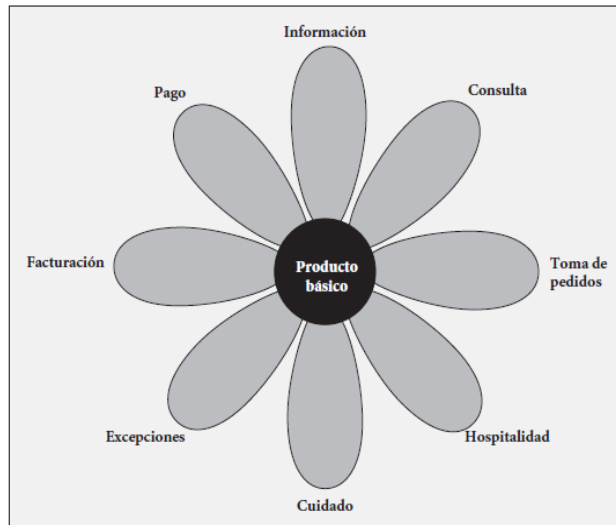
4. Promoción. Se requiere para comunicar y educar a los potenciales clientes acerca de los beneficios del servicio, así como dónde y cuándo obtenerlo. Las comunicaciones también son una herramienta para que las empresas den a conocer a su mercado meta, por qué deben adquirir su servicio y no de la competencia, lo cual se logra dando a conocer las ventajas competitivas.

5. **Proceso.** Es la manera en que una empresa hace su trabajo. Es muy importante porque los procesos mal diseñados provocan una entrega lenta, burocrática e ineficiente, con lo cual se incurre en pérdida de tiempo. La principal herramienta es el diagrama, este especifica en detalle cómo se debe dar el servicio, es decir, tener claridad en cuanto a las actividades y la relación entre ellas.
6. **Entorno físico.** Se refiere a la apariencia de los edificios, los vehículos, el equipo, el material impreso y otras señales visibles, la cual se considera como evidencia tangible de la calidad de servicio que ofrece una empresa. El entorno crea mensajes (comunica la naturaleza y calidad de la experiencia de servicio), llama la atención (resalta entre la competencia y atrae clientes del mercado meta) y también crea afecto (mejora la experiencia de servicio deseada).
7. **Personal.** Los servicios siempre requieren de una interacción directa entre los clientes y el personal. Este es uno de los aspectos más relevantes, pues así es como perciben los consumidores la calidad del servicio y se genera lealtad, por lo cual es necesario que las empresas otorguen importancia al reclutamiento, capacitación y motivación de los empleados.
8. **Productividad y calidad.** Se deben considerar de forma conjunta, pues mejorar la productividad es vital en cualquier estrategia de reducción de costos y la mejora de la calidad es de suma relevancia en relación con el aumento de los ingresos.

Para la elaboración del plan estratégico de mercadeo se utiliza la herramienta conocida como flor del servicio, en donde cada uno de los ocho pétalos representa un servicio complementario, lo que permite enfocarse en el más fuerte y

ser reconocido como elemento diferenciador por el cliente. Se procede a detallar cada uno de ellos con base en Lovelock (2015).

**Ilustración 2 Flor del servicio**



Fuente: Lovelock, 2015.

1. Información. Las empresas deben cerciorarse de que la información que proporcionen sea oportuna y precisa, caso contrario, podría desincentivar al cliente.
2. Toma de pedidos. Debe ser un proceso amable, rápido y preciso que puede agilizarse por medio de herramientas tecnológicas. Es necesario que, durante este proceso, el esfuerzo del cliente sea el menor posible.
3. Facturación. Es importante que las facturas se emitan sin errores y de manera comprensible para no decepcionar al cliente. Deben hacerse en un momento oportuno para que la empresa se vea beneficiada con un pago más rápido. Este proceso abarca desde que se comunica el precio hasta la confección de la factura o el estado de cuenta para el cobro. Un detalle que ayuda a que el servicio sea más satisfactorio consiste en investigar cuál es la información que, realmente, le interesa al cliente que contenga la factura.



De esta forma, se ofrecerá un documento completo y se agilizará el proceso de pago.

4. Pago. Los clientes esperan que el proceso sea rápido y cómodo. Los medios de pago utilizados deben ser objeto de un mantenimiento oportuno y se requiere implementar sistemas de control. Es indispensable contar con personal debidamente capacitado que ofrezca un buen trato al cliente y que, al mismo tiempo, sea una fuente de confianza en la compañía.
5. Consultas. Implica un diálogo constante para indagar las necesidades de los compradores y, con base en ello, ofrecer una solución personalizada. El éxito de este servicio radica en comprender al cliente y conocer a profundidad el servicio primario que ofrece la compañía.
6. Hospitalidad. La empresa debe transmitir el agrado que siente al recibir a sus clientes. El trato debe ser cortés y considerado para lograr un efecto importante en el nivel de satisfacción. Así debe ser tanto en los encuentros cara a cara como por medios electrónicos o vía teléfono. Las comodidades con que cuente el espacio físico en donde se brinda el servicio también forman parte de la hospitalidad ofrecida a la empresa.
7. Cuidado. Cuando los clientes visitan un local de servicio, frecuentemente, necesitan asistencia, ya sea para el comprador directamente, por ejemplo, estacionamiento cómodo y debidamente rotulado en el caso de necesidades especiales, espacio para guardar las pertenencias en el guardarropa o para almacenamiento de equipaje e incluso cuidado de niños o mascotas. A su vez, puede estar relacionado directamente con el artículo, tal como la entrega a domicilio, el mantenimiento preventivo o el empaque.
8. Excepciones. Los servicios complementarios no contemplados en la rutina implican planes de contingencia y lineamientos claros enfocados en

atenciones especiales que pueda solicitar el cliente, estos pueden ser: pedidos especiales, solución de problemas, manejo de reclamos o sugerencias y restitución (compensación por fallas). Se deben analizar, con frecuencia, las excepciones para asegurarse de que no son solicitudes convertidas en parte de la operación diaria de la compañía. De otra manera, la empresa debe modificar los procedimientos.

#### 1.2.5 Ventaja competitiva

Martínez (2013) señala que una ventaja competitiva sucede cuando una empresa logra crear valor para los clientes. La compañía debe tener muy claro la industria en la cual se encuentra y quiénes son realmente sus competidores. Para que esta sea realmente una ventaja debe cumplir con cuatro requisitos: ser valiosa para el comprador, difícil de imitar, capturar valor y que sea diferente; de ser posible, rara.

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), las compañías lograrán la ventaja competitiva durante mucho tiempo si se basan en varias estrategias antiguas y las unen para crear una nueva, esto porque para los competidores será más difícil imitar un conjunto de estrategias que una aislada. De manera similar, Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2015) mencionan que una empresa logra una ventaja competitiva cuando brinda a sus clientes un valor superior respecto a lo ofrecido por los competidores, o bien prometen lo mismo, pero a un menor costo.

Chiavenato y Sapiro (2011) mencionan que una ventaja competitiva debe cumplir con el modelo de las cinco fuerzas de competencia elaborado por Michael Porter, que comprende:

1. Entrantes potenciales al mercado
2. Amenaza de productos y servicios sustitutos
3. Poder de negociación de los compradores

4. Poder de negociación de los proveedores
5. Grado de rivalidad o ferocidad de proveedores

## **Capítulo II. Perfil de la empresa y de su entorno**

### 2.1 Aspectos generales de la empresa WBC Technologies

#### 2.1.1 Reseña histórica

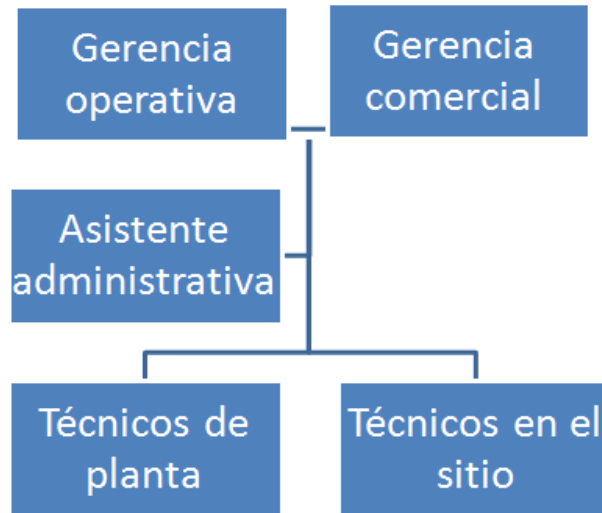
Según Fernández (2018) WBC Technologies es una empresa fundada en marzo del 2011 con la idea de ofrecer, principalmente, soluciones integrales en el área de la comunicación a través de redes. Las soluciones ofrecidas comprenden la integración de diferentes disciplinas en el área mencionada. Cuenta con especialistas que colaboran para ofrecer un producto integral que le permitirá al cliente obtener una solución completa. Los profesionales que componen WBC Technologies cuentan con más de doce años de experiencia en el campo de las telecomunicaciones a nivel nacional.

Para lograr la integración de soluciones, se trabaja en el desarrollo de alianzas estratégicas con diversas empresas, buscando cubrir diferentes especialidades que permitan ofrecer conclusiones integrales a sus clientes.

#### 2.1.2 Estructura organizacional

En este apartado se describe la estructura organizacional actual de la empresa.

**Ilustración 3 Estructura organizacional de WBC Technologies**



Fuente: elaboración propia con base en la entrevista a Fernández - 2018

Gerencia comercial. La lidera el señor Luis Diego Fernández Mairena copropietario de la empresa. Su labor consiste en el desarrollo y la ejecución del plan de ventas. Además, también se encarga de la elaboración del plan de negocio de la empresa. El señor Fernández cuenta con un título de Técnico medio en electromecánica del Colegio Técnico Don Bosco y posteriormente, cursó estudios de ingeniería eléctrica en la Universidad de Costa Rica. Su experiencia profesional contempla el haber liderado equipos de trabajo y departamentos regionales en Centroamérica en el sector de telecomunicaciones, orientados principalmente en infraestructura tanto WAN como LAN.

Gerencia operativa. Está liderada por un profesional del área de telecomunicaciones, que tiene la función de administrar los recursos, ejecutar las operaciones y supervisar el personal técnico. El gerente operativo y todo su equipo de trabajo realizan labores de preventa y de desarrollo de procesos operativos. Por su parte, la asistente administrativa se encarga de los trámites, las funciones de venta y el contacto con los clientes.

Técnicos. Son profesionales también del área de telecomunicaciones contratadas ya sea como técnicos de planta o técnicos en sitio, según su nivel de experiencia y su especialidad. También, la remuneración salarial se calcula de acuerdo con estas características.

1. Técnicos de planta. Son los encargados de realizar el monitoreo de los equipos de forma remota
2. Técnicos en sitio. Atienden los incidentes de manera presencial.

Sin embargo, el señor Fernández (2019) indicó que espera, en un mediano plazo, incorporar a su estructura organizacional una gerencia general, que sea la encargada de liderar toda la empresa. También pretende incorporar personal de contabilidad, cuyo trabajo sea auditado por una empresa externa a la compañía.

### 2.1.3 Visión, misión, y valores

#### Visión

La visión contempla lo siguiente: “Llegar a ser la empresa líder en la implementación de soluciones integrales, mediante el uso de la tecnología y personal capacitado, y así poder agregar valor al negocio de nuestros clientes”.

#### Misión

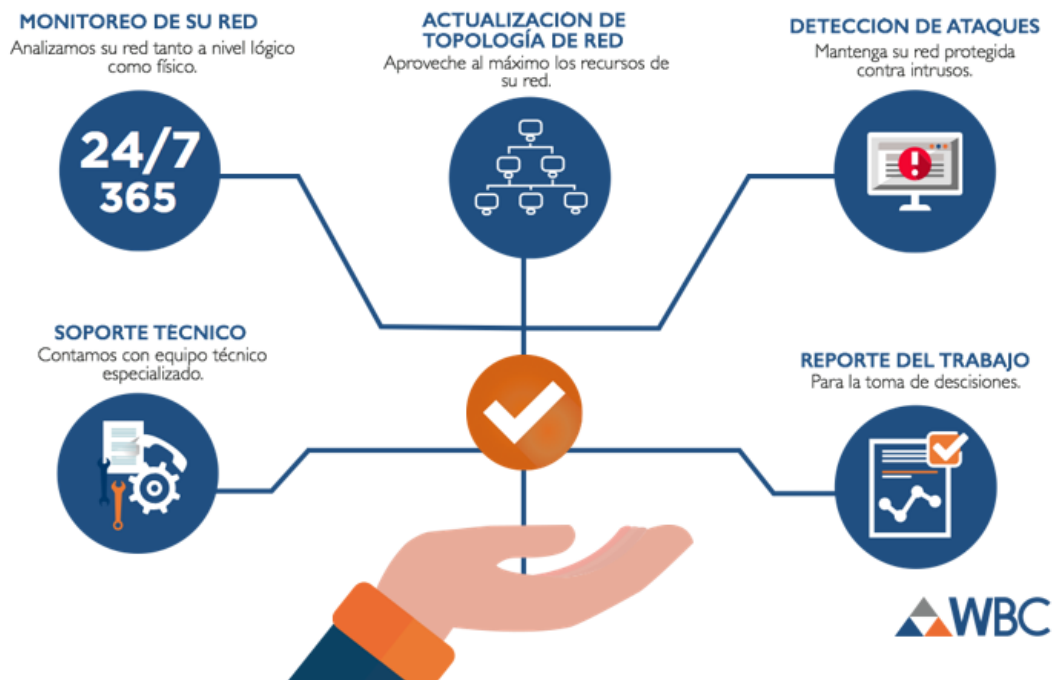
WBC Technologies define su misión de la siguiente manera: “Es una empresa enfocada en brindar servicios de calidad que agreguen valor al negocio de nuestros clientes, buscando ser el socio de negocios preferido de nuestros clientes bajo una relación basada en el compromiso, honestidad, lealtad y confianza”.

## Valores

- ✓ Honestidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Responsabilidad

### 2.1.4 Principales servicios que ofrece la empresa

#### Ilustración 4 Servicios que ofrece WBC Technologies



Fuente: elaboración propia

#### 1. Instalaciones

- ✓ Equipos de acceso, enrutadores (*routers*), interruptores (*switches*), servidores
- ✓ Cableado estructurado y eléctrico
- ✓ *UPS*'s – Fuentes de poder ininterrumpibles
- ✓ Instalación de enlaces: inalámbricos y de fibra óptica
- ✓ *PBX* – Centrales privadas de telefonía

## 2. Mantenimiento preventivo y correctivo

- ✓ Cuartos de comunicación (reacondicionamiento de cableado, detección de fallas)
- ✓ Actualización de bases de datos y levantamiento de topologías
- ✓ Equipos de acceso, enrutadores (*routers*), interruptores (*switches*)
- ✓ UPS's - Fuentes de poder ininterrumpibles
- ✓ Soporte continuo durante las 24 horas del día todos los días de la semana
- ✓ Respaldo de configuraciones
- ✓ PBX – Centrales privadas de telefonía

## 3. Configuración de equipos

- ✓ *Routers* e interruptores (*switches*)
- ✓ Implementación y optimización
- ✓ PBX – Centrales privadas de telefonía

## 4. Integración de sistemas y diagnóstico de redes

- ✓ Telecomunicaciones
- ✓ Eléctricos
- ✓ Videos de seguridad y control de acceso
- ✓ Sistema de monitoreo de equipo
- ✓ Planificación de recursos empresariales – Enterprise resource planning (ERP)

## 5. Certificación de redes LAN

- ✓ Estudios de factibilidad de redes LAN y WAN
- ✓ Análisis de redes físicas de cobre, de fibra óptica y eléctricas
- ✓ Diagnóstico de redes tanto lógicas como físicas
- ✓ Certificación de fibra óptica y cable de par trenzado sin blindaje – UTP



### 2.1.5 Política de precios

Respecto a la política de precios, la empresa desarrolló dos paquetes dirigidos a las empresas pymes, uno básico y uno *Premium* con un precio diferenciado. Los paquetes están compuestos de la siguiente manera.

Servicio básico. Solo incluye el monitoreo. Los incidentes se resuelven únicamente de forma remota y con notificaciones vía correo electrónico.

Premium. Se ofrece el acceso a un tablero (*dashboard*) personalizado. Además, se incluye la topología de red al cliente y se le personaliza según la información que requiera. Este servicio conlleva varias semanas hasta alcanzar la optimización para su uso.

El precio del paquete básico es de, aproximadamente, US\$60 (sesenta dólares, moneda de los EE. UU. de América) mensuales y el del *premium* alcanza los US\$360 (trescientos sesenta dólares, moneda de los EE. UU. de América) mensuales. Los contratos se firman por plazos mínimos de un año. En caso de que el cliente demuestre incumplimiento de un servicio eficiente, puede cancelar el contrato en cualquier momento. El costo de instalación se incluye en el paquete y se recupera en el tiempo.

Sin embargo, estos paquetes para pymes no han tenido el éxito esperado por falta de interés y de conocimiento de las esas empresas según indica el señor Fernández (2019). Los márgenes de ganancia varían entre un 12% y un 30% dependiendo del servicio que se ofrece, pues se deben tomar en consideración los requerimientos de cada cliente. En referente a la venta de equipos, el margen de ganancia se encuentra entre el 15% y el 20%.

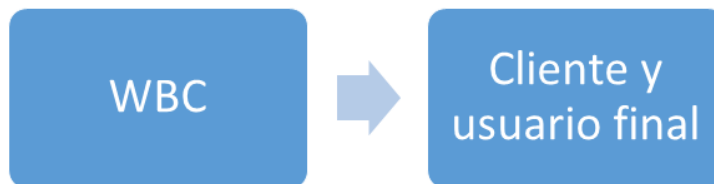
### 2.1.6 Canales de distribución

WBC Technologies distribuye sus servicios tanto de manera directa como por intermediarios.

#### Servicio directo

En este tipo de distribución, WBC Technologies brinda el servicio de manera directa a sus clientes.

**Ilustración 5 Servicio directo**



Al depender del tipo del problema que se presente, se resuelve de forma remota o se envía un técnico al sitio. En casos especiales que así lo requieran, se realiza una visita conjunta con el proveedor del equipo para realizar pruebas. Por su parte, cuando se detecta un problema en la red se notifica al cliente afectado por medio de un mensaje de texto, llamada, correo electrónico y, además, una vez solucionado el incidente se lleva a cabo un mantenimiento preventivo y correctivo con el fin de evitar futuros inconvenientes.

#### Servicio indirecto

Se denomina así cuando WBC Technologies es subcontratada por empresas que ofrecen el servicio a sus propios clientes. Cabe mencionar que los usuarios finales nunca tienen contacto directo con WBC Technologies.

### Ilustración 6 Servicio indirecto



Este tipo de distribución ha significado un gran crecimiento en los ingresos para WBC Technologies, pues por ser una empresa pequeña no puede asumir el costo de grandes proyectos que, en muchos casos, deben de ser financiados. Sin embargo, gracias al apoyo financiero de este tipo de empresas, han podido involucrarse en proyectos de mayor tamaño.

#### 2.1.7 Clientes actuales

La empresa actualmente brinda un servicio personalizado desde el primer momento. El gerente comercial coordina las citas con los encargados de tecnología de información de los clientes potenciales con la finalidad de adaptarse a las necesidades de cada uno.

WBC Technologies maneja, en la actualidad, dos tipos de clientes:

- ✓ Clientes de compra frecuente
- ✓ Clientes de compra ocasional

A continuación, se detalla la información relevante de la cartera de clientes de WBC Technologies:

- ✓ Millicom International Cellular SA (MIC)

Ilustración 7 Logo Tigo



La empresa Millicom es una empresa proveedora de tecnología que opera bajo la marca Tigo. Dentro de los servicios ofrecidos se encuentran: telefonía móvil, banda ancha fija de internet y televisión paga. Ha desarrollado operaciones en Bolivia, Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras, Paraguay, Costa Rica y recientemente adquirió Telefónica (Movistar) en los mercados de Costa Rica, Nicaragua y Panamá, lo que le ha permitido incursionar también en los mercados de estos dos últimos, convirtiéndola en uno de los más principales proveedores de telefonía móvil de Centroamérica. Millicom, además, tiene algunas operaciones en África. Sin embargo, la empresa en los últimos años ha estado reduciendo su presencia en dicho continente (La República, 2019).

En el caso específico de Costa Rica, fue la primera empresa en brindar servicio de televisión por cable en el país, específicamente en la zona de Sabana, Escazú, Rohrmoser, Paseo Colón y Los Yoses. La compañía ha sumado varios logros en su historia, entre ellos: fue la primera empresa en ofrecer canales digitales en 2003, primera en enlazarse con el cable submarino Maya en 2008 y, por ende, se convirtió en la primera proveedora no estatal de internet en Costa Rica.

Tigo es el cliente principal de WBC Technologies. Desde el 2014 firmó un contrato especial renovable cada año. Actualmente, trabaja con servicios subcontratados, pues por ser una empresa tan grande y el principal proveedor de ingresos, cuenta con siete técnicos en sitio para atender la infraestructura y resolver los incidentes y los requerimientos lo más pronto posible.

- ✓ Cemaco

Ilustración 8 Logo Cemaco



Esta empresa fue fundada en 1986 como Centro de Materiales para la Construcción. En la actualidad, se conoce como CEMACO y está catalogada como una tienda por departamentos que ofrece artículos para el hogar, decoración, cuidado personal, organización, tecnología, línea blanca y electrodomésticos. Además, cuenta con presencia en diferentes localizaciones de la Gran Área Metropolitana.

En el caso de CEMACO, la relación comercial con WBC Technologies se inició ofreciendo soporte técnico de manera esporádica a inicios del año 2018. Sin embargo, con el paso del tiempo, se convirtió en una relación más estable y a finales del mismo año, firmaron un contrato de mantenimiento preventivo y correctivo para su equipo tecnológico. Con esto, se ha convertido en un cliente estratégico, pues le ha abierto puertas hacia nuevos negocios.

- ✓ Radioshack

Ilustración 9 Logo RadioShack



Incursionó en el mercado costarricense en 1989. En el 2000, el Grupo Cemaco bajo la razón social RSCRI S.A., adquirió el derecho de la franquicia de tiendas RadioShack para Costa Rica.

Después de 14 años, RadioShack Costa Rica decidió independizarse del Grupo Cemaco con una nueva visión de negocio. Su enfoque fue seguir marcando la pauta como una sólida cadena de tiendas que brinda los mejores productos electrónicos en Costa Rica.

Gracias a la cercanía que ha tenido la compañía con CEMACO, y la antigua relación entre CEMACO y RadioShack, la empresa fue recomendada debido a la calidad en sus servicios y a finales del 2018, se encargaron del diseño de la topología de la red en sus distintas sedes y actualmente brindan el servicio de soporte.

- ✓ Asociación Cristiana Oasis de Esperanza

**Ilustración 10 Logo Iglesia Oasis**



En 1975, se crea la iglesia en Moravia. Debido al crecimiento que ha presentado la organización ha sido necesario expandirse a nuevas ubicaciones. La relación con WBC Technologies nació en el 2017 como consecuencia del gran volumen de personas, quienes asisten todas las semanas. Se identificó, entonces, la necesidad de contar con mayor calidad en los servicios de conectividad de audio, video y de internet. Por lo tanto, los servicios ofrecidos han sido por demanda y también por contrato como sucede con los otros clientes anteriormente mencionados.

- ✓ ITS Infocom

Ilustración 11 Logo ITS Infocom



Es un proveedor de soluciones tecnológicas en el mercado latinoamericano desde hace más de 20 años. Contribuye al crecimiento de sus clientes desarrollando soluciones, gestionando servicios y suministrando infraestructura tecnológica que les facilite conseguir sus objetivos. Tienen cobertura en Costa Rica, Colombia, Nicaragua, Honduras, Guatemala, El Salvador y Panamá. Cuentan con más de 200 ingenieros certificados con amplia experiencia en multi - tecnologías

Para WBC Technologies este cliente es importante porque compra equipo tecnológico en cantidades importantes, además le contrata mano de obra para el mantenimiento de cableado y estructurado de su red. Como hemos podido observar en este apartado, la cartera actual está conformada por menos de diez clientes. Sin embargo, la empresa depende, primordialmente, de uno.

#### 2.1.8 Principales proveedoras

Las empresas proveedoras son parte esencial de los procesos que tiene una empresa. En el caso de WBC Technologies, parte de los servicios que brindan se complementan con el uso del equipo que le permite llevar a cabo su trabajo. Las proveedoras están separadas en dos grupos al depender de los productos necesarios para brindar el servicio a sus clientes.

El primer grupo de proveedoras incluye la mayoría de las compras de productos como (*routers*, interruptores (*switches*), telefonía IP, cableado y servidores. La compra de estos productos se realiza de acuerdo con las necesidades de los clientes. No se trata de compras para mantener un inventario,

por tanto, cada vez que se necesita un artículo la empresa solicita una cotización y, dependiendo del caso, realiza la compra.

- ✓ Sekunet

Ilustración 12 Logo Sekunet



Es la principal proveedora de WBC Technologies y a la que se le compran la mayoría de los equipos para los diferentes proyectos de los clientes. Esta empresa ofrece precios más adecuados y productos de buena calidad. Se dedica, principalmente, a la venta de artículos de seguridad y de cableado. WBC Technologies, usualmente, compra a esta proveedora cámaras de seguridad, telefonía IP y cableado, entre otros.

- ✓ Solution Box

Ilustración 13 Logo Solution Box



Esta es la segunda proveedora de la empresa en artículos relacionados con las telecomunicaciones. Los principales productos comprados son *routers*, servidores y equipo de telefonía.

El segundo grupo de proveedoras con los que cuenta la compañía son las asociadas a productos computacionales como computadoras portátiles (PC) y



accesorios. En el caso de estas proveedoras, se trata de menores cantidades, ya que son pocos los clientes que necesitan artículos de este tipo. La forma de comprar este tipo de productos es cuando se concreta la venta con un cliente y el equipo se necesita para brindar el servicio. Las dos proveedoras en esta área son las siguientes:

- ✓ Intcomex

**Ilustración 14 Logo Intcomex**



Es una empresa que se dedica, primordialmente, a la venta de artículos de computación, *software* y en menor escala a las comunicaciones. Por lo tanto, es proveedora de productos relacionados con computadoras portátiles (PC) y accesorios como cables, cobertores, fuentes de poder ininterrumpibles (UPS), memorias, entre otros.

- ✓ HTCentral

**Ilustración 15 Logo HTCentral**



Este es una nueva proveedora con la que cuenta la empresa. Se adquieren productos informáticos y se trata de compras menores en virtud de que la relación comercial es incipiente.

### 2.1.9 Principales empresas competidoras

En el mercado se identifican actualmente varias empresas que podrían ser consideradas competencia de WBC Technologies. Entre ellas cabe destacar: Intersoft de Latinoamérica, AEC Networks, ITCO Costa Rica, Integratel S.A., Avtec y Sirtec. Esta última puede ser considerada como la competencia más fuerte, ya que cuentan con servicios muy similares y también es costarricense.

#### Análisis de competidoras directas

A continuación, se detallan algunos datos de las marcas competidoras más fuertes con el fin de tener una idea clara de los retos existentes para la empresa. Además, esta información permite analizar cuáles son los servicios ofrecidos, lo que, sin duda, ayudará a mejorar y tratar de superar el reto que representa la competencia.

- ✓ Intersoft de Latinoamérica. Es una empresa costarricense que inició operaciones en el 2002 con una filosofía de brindar un servicio en la implementación de *hardware*, así como soluciones en el área de la tecnología con la mayor calidad posible.  
Ofrece los siguientes servicios: VoIP – Voz sobre protocolo de internet, diseño de web, redes, *software*, tercerización de servicios tecnológicos, circuito cerrado, soporte y *hardware*.
- ✓ AEC Networks. Es una empresa proveedora de soluciones de alta tecnología para redes de voz, video y datos. Fundada en mayo de 1994, cuenta con una amplia trayectoria en el mercado nacional y regional. Ofrece los siguientes servicios: redes, consultoría y diseño, soporte, instalación y servicios administrados.
- ✓ ITCO Costa Rica. Empresa que ofrece los siguientes servicios: implementación de servidores de Microsoft, redes y cableado, desarrollo de aplicaciones *web* y venta de equipo.

- ✓ Integratel S.A. Es una empresa costarricense dedicada a integrar soluciones en tecnologías de información y comunicación.
- ✓ SIRTEC. Es una empresa costarricense especializada en los servicios de soporte técnico y desarrollo de *sitios web*. Ofrece los siguientes servicios: venta de servidores, mantenimiento de redes, soporte técnico y cableado estructurado.
- ✓ Avtec. Empresa dedicada a soluciones de voz, datos y video IP con experiencia de suministro e instalación en Centroamérica y el sur de Estados Unidos. Entre los servicios que ofrece se encuentran: mejora en gestión telefónica, productos para telefonía, seguridad IP, segmentación de redes y campañas de contacto SMS-voz.

## 2.2 Estrategia de negocio actual

### 2.2.1 Modelo de negocio

El modelo de negocio es un plan que deben tener las empresas antes de realizar un plan de negocios. El modelo de negocio define qué se va a vender, a cuáles clientes se les hará llegar y cómo se venderá el producto o servicio para generar los ingresos.

Uno de los modelos de negocio más conocidos es el modelo Canvas. Sus creadores, Osterwalder e Pigneur (2010), se encargaron de formular una herramienta sencilla, pero que cubre todos los aspectos básicos de una empresa. Si se utiliza correctamente, puede llegar a generar un gran valor a la misma. El modelo Canvas toma en cuenta nueve aspectos que se detallan relacionándolos con la empresa WBC Technologies.

Segmentos de clientes

En el caso de la empresa WBC Technologies, la segmentación de clientes se puede realizar tomando en cuenta las necesidades que satisfacen. A algunos se les brinda servicios de monitoreo e infraestructura y el otro segmento se refiere a quienes requieren telefonía IP.

#### Propuesta de valor

La propuesta de valor que tiene la empresa ocurre en el momento de presentar la oferta a los posibles clientes, indicando los alcances para que se brinde claro conocimiento de los servicios por comprar. Finalmente, es de suma importancia la presentación de un reporte del proyecto para demostrar que se cumplió con lo indicado en la negociación.

#### Canales

La empresa utiliza dos canales: uno de ellos es el directo, es decir, cuando WBC Technologies se encarga de realizar toda la negociación y la comunicación con el cliente. El otro canal es el indirecto, cuando WBC Technologies le ofrece el servicio al consumidor final a nombre de otra empresa.

#### Relación con el cliente

Es menester ofrecer a todos los clientes asistencia personal por medio de visitas en la fase inicial del proyecto. Luego y según cada proyecto, la relación puede requerir mayor involucramiento personal. Es importante recalcar que, durante todo el servicio, debe existir un buen acompañamiento y una excelente comunicación con el cliente.

## Fuente de ingresos

Existen dos formas en que la empresa puede obtener ingresos dependiendo del proyecto. La primera es cuando se trata de un pago único por compra e instalación de equipo. La segunda fuente de ingresos se refiere a aquellos clientes que adquieren planes de mantenimiento de los servicios, de tal forma que los pagos se reciben de acuerdo con la periodicidad del plan.

## Recursos clave

Los recursos clave de la empresa lo conforman los trabajadores, es decir, el recurso humano, ya que WBC Technologies ofrece servicios emanados del conocimiento. Así, son quienes trabajan en la empresa los encargados de dar el servicio a los clientes y deben conocer todos los aspectos referentes a las redes y las telecomunicaciones con el fin de vender un producto de calidad. Es importante mencionar que los recursos financieros son importantes para adquirir los equipos necesarios que requieren los diferentes proyectos.

## Actividades clave

La actividad clave es el servicio al cliente, este permite a la empresa diferenciarse con respecto a los competidores y consecuentemente, si el servicio no es dado de la mejor manera, estos pueden prescindir de los servicios de la empresa.

## Socios clave

En los últimos meses la empresa ha optado por tener como socios claves a algunas empresas proveedoras que ofrecen productos a un costo razonable y le permiten contar siempre con los artículos necesarios para que WBC Technologies pueda brindar sus servicios de manera adecuada.

## Estructura de costos

La empresa no tiene un modelo o una estructura fija en relación con los costos. Este tipo de empresa depende mucho de lo que se necesite en cada proyecto. También, los costos se pueden ver afectados por variaciones en los precios de los productos ofrecidos por las proveedoras.

### 2.2.1.1 Situación de mercadeo (análisis de las 8p's)

#### ✓ Producto

La empresa ofrece servicios basados en la integración de soluciones tecnológicas. Se ofrecen asesorías, gestión de proyectos, incluyendo también instalación, así como mantenimiento preventivo y correctivo de redes. Otros servicios incluyen cableado y estructurado (tanto de redes LAN como WAN) y atención de incidentes.

Su principal objetivo es brindar soluciones a sus clientes de forma integral basadas en el uso eficiente y adecuado de la tecnología de punta. De ahí el compromiso de WBC Technologies de ofrecer servicios de calidad basados en normas y estándares internacionales.

#### ✓ Lugar y tiempo

Rapidez, comodidad y conveniencia son los pilares de la empresa en cuanto a la distribución del servicio. Por lo tanto, en la mayor parte de los casos, los técnicos se trasladan a las instalaciones de los clientes. La empresa se encuentra ubicada en un sector estratégico en la Sabana, de manera tal, sus técnicos se trasladan con facilidad y acuden, desde sus oficinas, cuando ocurren fallas. Lo anterior en el menor tiempo posible para optimizar los recursos operativos. En los casos en los

que no sea necesario realizar una visita en el sitio, se pueden solucionar los problemas de forma remota.

✓ Precio

Los precios en WBC Technologies se determinan de dos formas: la primera se refiere a los paquetes ya preestablecidos y dirigidos a empresas pymes. En este caso, se ofrecen tanto paquetes básicos como paquetes *premium*. La segunda forma para definir el precio y la más utilizada en la actualidad consiste en una hoja de Excel que contiene los costos de los materiales y mano de obra que será utilizada en la prestación del servicio, esta se encuentra dividida por tipo de proyecto y por ubicación del cliente. Esta permite elegir márgenes de utilidad que oscilan entre el 12% y el 30%. Cuando se trata de venta de equipo, la empresa utiliza márgenes de ganancia que varían entre el 15% y el 20%. Sin embargo, la empresa no se enfoca en vender equipo, sino en ofrecer soluciones integrales.

✓ Promoción

La forma de buscar clientes es por medio de visitas personales. Para ello, se hace un análisis de los sectores, se evalúan los clientes potenciales y se trata de conseguir citas, ya sea con los encargados de tecnología de información o con los gerentes para hacer presentaciones de los servicios ofrecidos por WBC Technologies. La presentación se adapta al perfil de cada empresa, por lo que no se considera conveniente por el momento hacer publicidad en forma masiva, Cabe recalcar que este tipo de negocios se basa mucho en referencias y en contactos.

✓ Proceso

La empresa pretende ofrecer un servicio basado en procesos diseñados de la mejor manera posible con el fin de que el producto final se ofrezca a los clientes con rapidez, eficiencia y el mínimo de burocracia posible.

El proceso que sigue la empresa para brindar su servicio es:

1. Formulación de propuestas diferenciadas para los clientes potenciales. En la presentación, se incluye una propuesta con un alcance y el presupuesto
2. Posteriormente, se realiza una propuesta de las soluciones que deben ser implementadas y esta es revisada en conjunto con el cliente
3. Suministro, instalación y puesta en marcha: se entregan y configuran los equipos en las instalaciones del cliente verificando que la conexión y el funcionamiento sea correcto.

✓ Entorno físico

La empresa ha realizado recientemente un esfuerzo importante por mejorar las condiciones físicas de su oficina, se compró una mesa de reuniones, microondas, equipo de cafetería y un proyector. La oficina, aunque es pequeña, tiene un aspecto moderno.

✓ Personal

El recurso más importante de la empresa es el personal técnico en telecomunicaciones. El personal humano de WBC Technologies tiene el conocimiento para poder realizar y atender una variedad de servicios tecnológicos.



✓ Productividad y calidad

La empresa busca que las soluciones que se ofrezcan sean de calidad, que añadan valor al negocio de los clientes, creando de esta manera un vínculo de confianza que le permita convertirse en socio estratégico.

#### 2.2.1.2 Mercado meta actual

WBC Technologies, a lo largo de su existencia, ha ido creciendo poco a poco; su cartera de clientes ha aumentado en los últimos dos años. Hoy en día, en el área de tecnologías, son muchos los proveedores que compiten. Existen empresas que buscan grandes compañías y otras encargadas de las pequeñas y medianas en el mercado costarricense.

El mercado meta de WBC Technologies son compañías dentro de la Gran Área metropolitana y son catalogadas como medianas en el país. Esto quiere decir que sus ingresos permiten realizar el pago del mantenimiento en aspectos tecnológicos como son los servicios que ofrece esta empresa.

#### 2.2.1.3 Posicionamiento

La empresa posee un posicionamiento de menos del 1% en el área de las telecomunicaciones. De acuerdo con la información proporcionada por su gerente comercial, el reconocimiento de la marca es más fuerte en empresas grandes y medianas en la provincia de San José. No obstante, en otras es prácticamente nulo, lo cual explica la exigua cartera de clientes de la empresa.

#### 2.2.1.4 Situación financiera

A continuación, se detallan los principales gastos en los que incurre WBC Technologies. La información es limitada, pues por temas de confidencialidad no es posible mostrar toda la información financiera de la empresa.

**Tabla 2 Situación financiera de WBC Technologies**

<b>Gastos fijos</b>	<b>Monto mensual (en colones)</b>
<b>Servicios generales</b>	
Agua	17,100.00
Luz	22,800.00
Internet	40,777.80
Dominios	8,155.56
Vigilancia	39,900.00
Kilometraje	342,000.00
Teléfono	34,200.00
Celular	57,000.00
Seguro vehículo	57,000.00
Seguro de responsabilidad civil	57,000.00
Póliza de riesgos del trabajo	11,400.00
Gastos legales	57,000.00
Gastos contables	57,000.00
<b>Total servicios generales</b>	<b>801,333.36</b>
<b>Alquileres</b>	
Oficina	750,000.00
<b>Total alquileres</b>	<b>750,000.00</b>
<b>Suministros</b>	
Tintas	45,600.00
Resmas de papel	9,120.00
Tarjetas de presentación	36,480.00
<b>Total suministros</b>	<b>91,200.00</b>
<b>Salarios</b>	
Gerencia	1,995,000.00
Cargas sociales	522,091.50
Reserva de aguinaldo	
Asistente	450,000.00
Cargas sociales, aguinaldo, cesantía	207,000.00

<b>Técnicos</b>	6,500,000.00
<b>Cargas sociales</b>	2,990,000.00
<b>Total</b>	<b>12,664,091.50</b>
<b>Gran total</b>	<b>14,306,624.86</b>

Fuente: elaboración propia, con base en datos proporcionados por Fernández- 2018

### 2.3 Factores críticos de éxito

Los factores críticos del éxito son elementos tomados en cuenta antes y durante la realización de la estrategia, debido a que aportan información valiosa para alcanzar las metas y los objetivos de la empresa. Es esencial para ayudar al mantenimiento, la sostenibilidad y el crecimiento de la organización en el tiempo y así lograr la consecución de los objetivos estratégicos (López, 2018).

En el caso de WBC Technologies se determina que los factores críticos son:

**Capacidad de innovación y adaptación:** factores como la aparición de nuevas tecnologías, los cambios en las necesidades de los clientes y en el entorno económico, la presencia de nuevos competidores, entre otros, hacen que el mercado de telecomunicaciones esté en constante cambio. Por tanto, es vital que WBC Technologies tenga capacidad de innovación y de adaptación para que estos cambios no la afecten.

**Conocimiento del recurso humano:** es de vital importancia que WBC Technologies cuente con personal capacitado en las últimas tecnologías del mercado para ofrecerle a sus clientes un servicio de calidad.

**Costo:** el precio que ofrece la empresa a sus clientes es siempre un factor determinante a la hora de tomar una decisión, de ahí la importancia que WBC Technologies ofrezca precios competitivos.

**Infraestructura:** WBC Technologies requiere contar con equipo tecnológico moderno de alta calidad tanto para el personal que ahí labora como el que les instala

a sus clientes. Por esta razón, se debe contar con una buena relación con los proveedores que les permita adquirir equipo de la máxima calidad al menor costo posible.

### **Capítulo III. Estudio de mercado del segmento de telecomunicaciones y de la transferencia de datos**

La investigación de mercados tiene dos objetivos primordiales: la identificación del problema y su solución. Este se define como:

La función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del *marketing* para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del *marketing* y mejorar su comprensión como un proceso. (American Marketing Association, párr. 2, s.f)

La investigación es la principal fuente que ayuda a la solución de un problema, por lo tanto, existen diferentes metodologías que pueden ser aplicadas y en este caso se pretende utilizar una metodología mixta (enfoque cuantitativo y enfoque cualitativo).

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos, cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández y Mendoza, 2014, p.534).

#### 3.1 Investigación cuantitativa

El método cuantitativo es definido como una “Metodología de investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico” (Malhotra, 2016, p.144).

### 3.1.1 Objetivos

#### 3.1.1.1 Objetivo general

Determinar el conocimiento que tienen las diferentes empresas ubicadas en la Gran Área Metropolitana acerca de la necesidad de contar con un proveedor en tecnología, específicamente en el área de redes.

#### 3.1.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Delimitar el tamaño del mercado de la industria y de los clientes potenciales.
- ✓ Definir el tamaño de la muestra.
- ✓ Determinar el porcentaje de empresas que tienen un proveedor de tecnología con base en el tamaño de la muestra.
- ✓ Calcular la cantidad de empresas de la muestra que conocen WBC Technologies.
- ✓ Medir la frecuencia de uso de proveedores de tecnología.

### 3.2 Investigación cualitativa

El método cualitativo es definido como una “Metodología de investigación exploratoria, no estructurada, que se basa en pequeñas muestras y que tiene el propósito de brindar conocimientos y comprensión del entorno de un problema” (Malhotra, 2016, p.144).

#### 3.2.1 Objetivos

##### 3.2.1.1 Objetivo general

Determinar un perfil de los potenciales clientes al lograr un entendimiento cualitativo de las razones y motivaciones de consumo.

### 3.2.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Describir patrones de consumo y servicios más utilizados.
- ✓ Conocer el proceso que realizan los consumidores a la hora de seleccionar un proveedor de tecnologías.
- ✓ Determinar las principales razones por las cuales los clientes seleccionan una empresa de tecnología.
- ✓ Diagnosticar la principal necesidad e insatisfacción de las empresas con el proveedor actual.

### 3.2.2 Metodología

#### Población

La población objetivo se define como la cantidad de empresas pequeñas y medianas ubicadas en el Valle Central. Como base de datos se utiliza el documento de empresas pymes elaborado por el Ministerio de Industria y Comercio, el cual realiza un listado de la totalidad de las micro, pequeñas y medianas de Costa Rica. En el presente trabajo se toma en cuenta las empresas registradas a febrero de 2019.

Se excluyen todas las empresas que no se encuentran en el Valle Central, esto genera un tamaño de la población de 7.152 micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en el Valle Central.

El cuestionario se aplicó durante el mes de marzo del 2019.

## Ilustración 16 Metodología



Fuente: elaboración propia

### Parámetros

Se trabaja con un nivel de confianza del 90%, lo que implica un valor Z de 1,645. El error máximo permitido es de 0.07. El valor de la proporción de éxito es de 0,05. El tamaño de la población definido anteriormente es de 7.152 empresas, lo que genera un tamaño de la muestra mínimo de 137 empresas.

### Definimos:

N = Población total de 7.152

$Z_{\alpha}$  = 1,645 a un nivel de confianza de 90%

p = proporción de éxitos 0,5

q = 1 – p de 0,95

d = precisión 5%



A continuación, se realizan los cálculos para obtener el tamaño de muestra mínimo para una población infinita

$$n_0 = \left( \frac{Z_t \times \sqrt{p \times q}}{d} \right)^2$$

$$139 = \left( \frac{1.645 \times \sqrt{0.5 \times (1 - 0.5)}}{0.07} \right)^2$$

Aplicando la corrección para poblaciones finitas y sin reemplazo.

$$n = \left( \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \right)$$
$$137 = \left( \frac{139}{1 + \frac{139}{7152}} \right)^2$$

Por lo tanto, tenemos un tamaño de muestra mínimo de 137 observaciones.

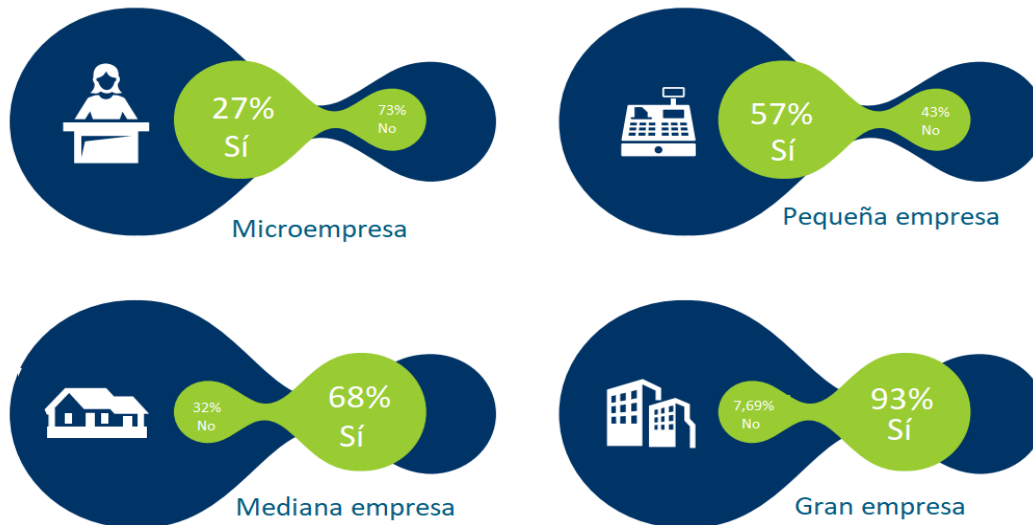
### 3.2.3 Resultados

#### 3.2.3.1 Caracterización del cliente

Para caracterizar al cliente se analizan las respuestas obtenidas en el cuestionario aplicado a 139 empresas en la Gran Área Metropolitana. Para este apartado, únicamente, se tomarán en cuenta las que afirmaron contar con un proveedor de tecnologías. Este análisis se realizará desde dos perspectivas, la primera de ellas por el tamaño de la organización con el fin de determinar si son las empresas más pequeñas las que utilizan proveedores de tecnología o si por el contrario son las de mayor tamaño. Posteriormente, se analiza en cuál industria se concentran las empresas que contestaron que sí utilizan servicios de proveedores de tecnologías con el objetivo de identificar cuáles son esos segmentos en los que WBC Technologies debe dirigir sus esfuerzos.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en el cuestionario al preguntar si utilizaban proveedores de tecnología, clasificados según tamaño de la empresa y de acuerdo con los parámetros del Ministerio de Economía y Comercio.

**Ilustración 17 Porcentaje de empresas encuestadas que cuentan con proveedor de tecnología**



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado - 2019

Como se observa, solo el 27% de las microempresas afirmaron contar con un proveedor de tecnología; la mayoría indicó que al ser empresas pequeñas no contaban con mucho personal ni equipo de cómputo, por lo cual de momento no lo ven necesario, sumado a que no cuentan con los recursos económicos suficientes para pagarlo. La gran mayoría intenta resolver los problemas encontrados por ellos mismos, aunque no posean el suficiente conocimiento. Por su parte, un 57% de las pequeñas empresas afirmaron contar con al menos un proveedor de tecnología, el porcentaje restante argumentó razones similares a las microempresas.








Finalmente, se encuentran las medianas y grandes empresas, las cuales se observa que utilizan estos servicios en mayor medida -con un 68% y 93% respectivamente-. En ambos casos la principal razón por la cual algunas no cuentan

con proveedor de tecnología es porque cuentan con un departamento de tecnologías interno dedicado a estas funciones.

Con base en estos resultados, se evidencia que WBC Technologies debe enfocar sus esfuerzos en las medianas y grandes empresas; en menor medida hacia las pequeñas y descartar totalmente las microempresas a pesar de que sean la mayoría, ya que su tamaño y necesidades no las hacen un mercado meta atractivo.

Ahora bien, el mercado de las medianas y grandes empresas continúa siendo muy amplio, por lo cual es importante seguir conociendo al cliente con el fin de delimitar de mejor manera los esfuerzos de mercadeo. Para ello, se utiliza un segundo criterio de segmentación que determina cuáles son las principales industrias que emplean servicios de proveedores de tecnología.

**Ilustración 18 Porcentaje de uso de proveedores de tecnologías según industria de las empresas**

Agricultura		0%
Construcción		50%
Manufactura		63%
Comercio		77%
Servicios		58%
Energía		33%
Turismo		50%

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado - 2019

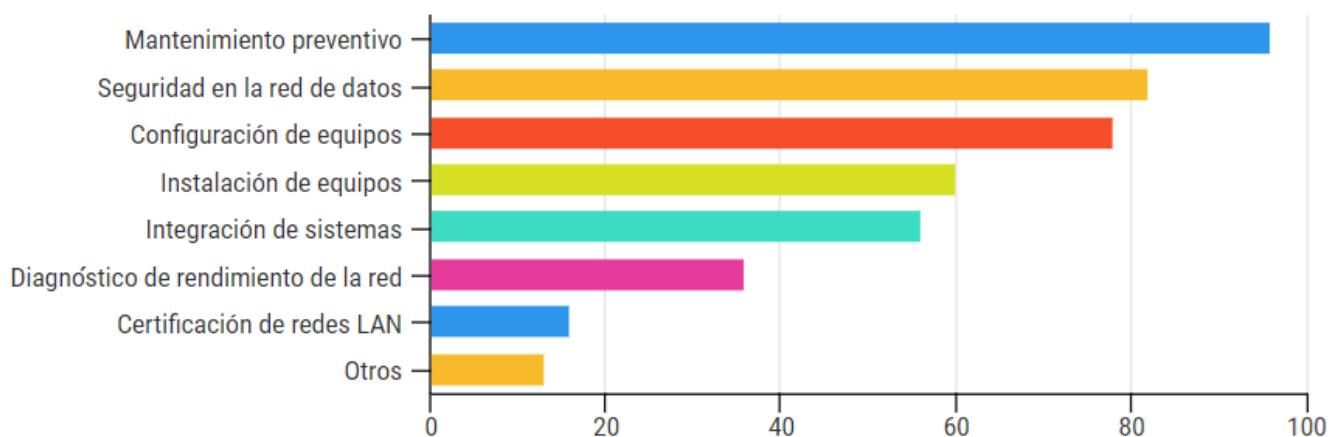
Como se observa en la tabla anterior, las principales industrias que utilizan servicios de proveedores de tecnología son las de comercio con un 77%, seguido por manufactura y servicios con un 63% y 58% respectivamente, en contraste con agricultura con un 0% y energía con 33%. Al analizar estos resultados, se concluye que la empresa debe descartar las últimas dos industrias mencionadas, debido a su bajo nivel de contratación de servicios tecnológicos.

### 3.2.3.2 Necesidades que satisface

Las empresas buscan satisfacer muchas necesidades en el área de la tecnología, siendo conscientes de que esta parte también es vital en su funcionamiento y les puede brindar muchos beneficios. Las tres principales razones que se consideran para contar con un proveedor en esta área son: mantenimiento preventivo, seguridad en la red de datos y la configuración de equipos. Con estas opciones lo que buscan es evitar cualquier problema que puedan tener en su estructura tecnológica y velar por el buen funcionamiento de sus equipos para su trabajo diario, y, además, contar con respaldo de su información.

A continuación, se presenta un gráfico que muestra, según las empresas, las principales necesidades que deben ser solventadas por el área de tecnología.

**Gráfico 6 Servicios de tecnología requeridos por las empresas encuestadas**

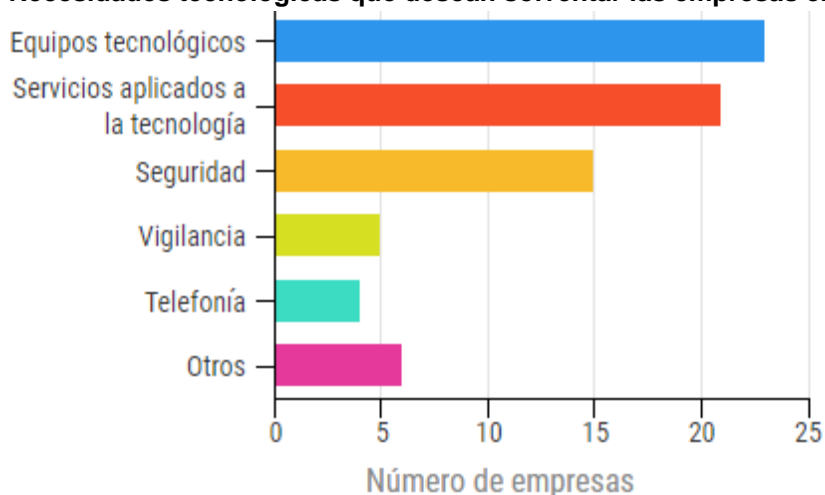


Número de empresas

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado - 2019

A pesar de que algunas empresas no cuentan con servicios tecnológicos, la mayoría sí considera que son indispensables y realizan una inversión en esta área, sin embargo, muchas veces esta no logra satisfacer todas sus necesidades y quedan algunos puntos por fuera. Cabe recalcar que en numerosas ocasiones las empresas utilizan los equipos por muchos años y esto no es recomendable, ya que dejan de tener soporte por parte del fabricante y ante alguna falla no se le podría brindar el servicio. Asimismo, consideran invertir en servicios aplicados a la tecnología que les permita contar con una infraestructura tecnológica adecuada para el funcionamiento de sus procesos y obtener mejores resultados.

**Gráfico 7 Necesidades tecnológicas que desean solventar las empresas encuestadas**



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado - 2019

La seguridad es muy importante en el área tecnológica; muchas de las compañías realizan sus inversiones en esta área, pero aun así es una necesidad que no se ha logrado satisfacer por completo en el mercado. Con respecto al punto de la vigilancia, se observa que son pocas las empresas que la consideran como una necesidad a solventar, esto se convierte en un reto para WBC Technologies porque debe crear conciencia de la necesidad del servicio.

Seguidamente, se detalla el nivel de satisfacción que poseen las empresas respecto al servicio recibido por parte de su proveedor de tecnología.

**Gráfico 8 Distribución porcentual de la satisfacción con el proveedor de tecnología para las empresas que se aplicó el cuestionario**

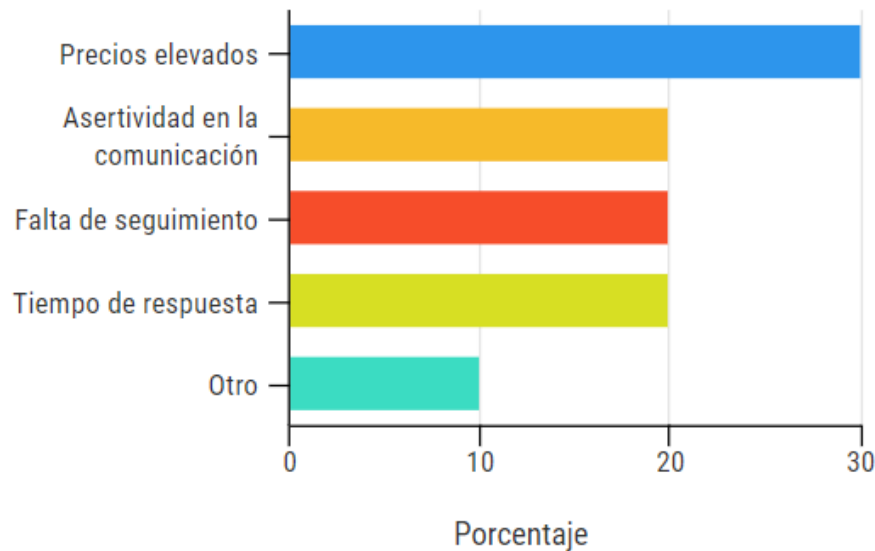


Fuente: elaboración propia con datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado - 2019

De la totalidad de empresas que cuentan con proveedor de tecnología, el 87% se encuentran satisfechas con el servicio recibido de su proveedor, mientras que las restantes no han visto solventadas sus necesidades. Con estos resultados se puede observar que el nivel de satisfacción en la industria es bastante alto, lo cual representa un reto importante para WBC Technologies el atraer otros clientes de la competencia.

Al analizar con más detalle cuáles son los motivos de insatisfacción, se destacan cuatro de ellos, los cuales se proceden a graficar.

**Gráfico 9 Motivos de insatisfacción por el servicio recibido por el proveedor de tecnología actual para las empresas encuestadas**



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado - 2019

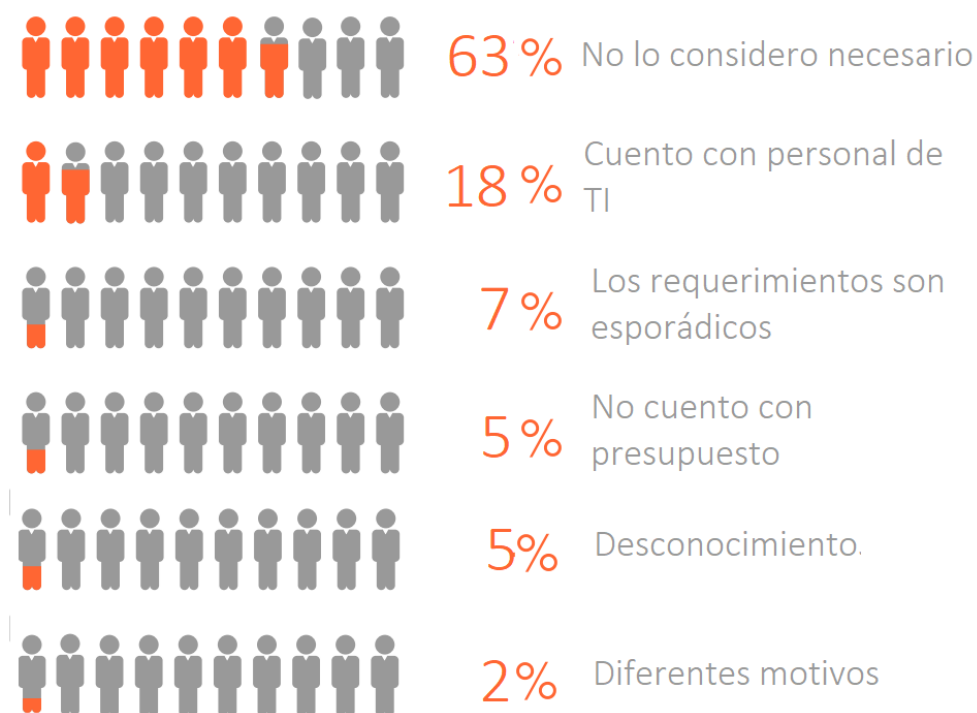
La principal insatisfacción es el precio elevado que deben pagar por el servicio con un 30%, seguido de baja asertividad en la comunicación, falta de seguimiento y tiempo de respuesta, con un 20% cada una.

El conocer los aspectos que generan insatisfacción, le permite a WBC Technologies identificar en cuáles factores enfocar sus esfuerzos para atraer nuevos clientes y generar contratos que perduren a través de los años, además de darse a conocer en el mercado de las empresas proveedoras de tecnología.

### 3.2.3.3 Motivación del cliente

La motivación del cliente es entendida como la razón que impulsa a elegir un producto o servicio y estas pueden ser muy variadas. Con respecto a las variables analizadas en la muestra, indican que 62 de las 139 empresas a las que se les aplicó el cuestionario no han sentido un impulso por subcontratar servicios de tecnología, lo que corresponde al 44.3%. Las razones por las que no han contratado los servicios de un proveedor de tecnología externo se detallan a continuación.

**Gráfico 10 Motivo el cual la empresa encuestada no cuenta con un proveedor de tecnología**



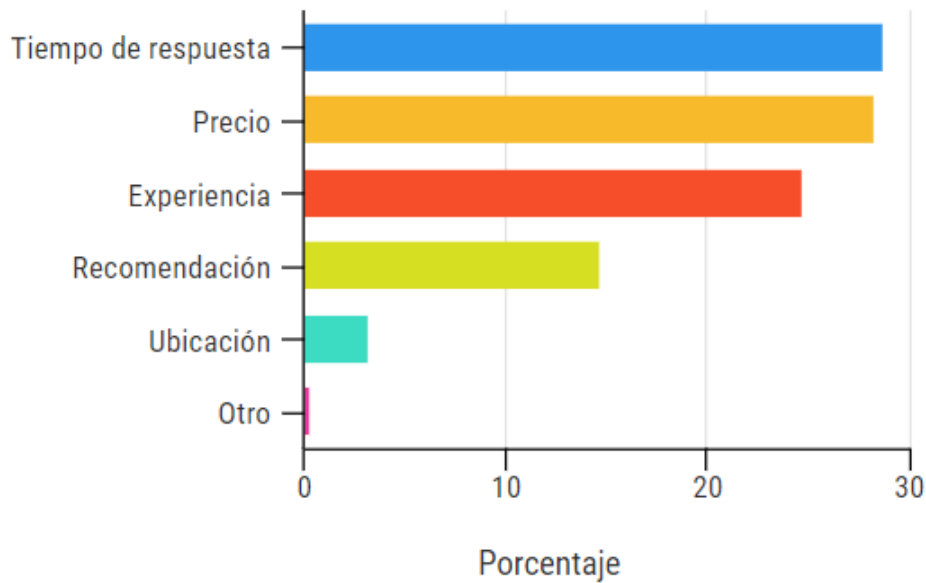
Fuente: elaboración propia con datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado - 2019

De acuerdo con la infografía, de las empresas que contestaron no estar interesadas en contratar un proveedor de tecnología, un 63% respondió que no lo consideran necesario, ya que son empresas pequeñas y no tienen mucho personal ni equipo.

Seguidamente, se observa que el 18% de los encuestados indican que cuentan con personal de TI, esto porque manejan una infraestructura robusta y deben tener a técnicos especializados para el soporte. Finalmente, se procede con el análisis de los principales factores que influyen en la decisión de elegir un proveedor de tecnología.



**Gráfico 11 Principales factores analizados para elegir un proveedor de tecnología**



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado - 2019

Al indagar sobre los aspectos que los clientes analizan al momento de elegir el proveedor de tecnología para sus empresas, 108 indicaron que el aspecto más valorado para ellos es el tiempo de respuesta, es decir, los clientes al contratar servicios de tecnología dan gran importancia al distribuidor que les ofrece una solución rápida y eficiente, esto les permite tener el menor impacto posible en el desarrollo de las operaciones.

El segundo enfoque que más valoran las empresas es el precio ofrecido por el servicio, los contratos por servicios de tecnología suelen ser por más de un año, lo cual implica un alto costo para su operativa. El tercer punto de vista valorado es la experiencia con que cuenta el proveedor de servicios de tecnología, este factor genera seguridad al cliente al saber que las soluciones serán efectivas y eficientes. El cuarto punto, pero no menos importante que mencionaron es la recomendación, ésta les aporta un mayor grado de confianza a los clientes debido a las experiencias de otros usuarios y esto es de gran importancia para la empresa. Por último, la ubicación del proveedor es valorado por pocas, por lo que las empresas de

tecnología deberían enfocar sus energías en los primeros cuatro aspectos mencionados y hacer de ellos su atractivo diferenciador.

#### 3.2.3.4 Comportamiento del cliente

Camino, Arellano y Molero (2013) mencionan que el análisis del comportamiento de los consumidores es de interés para toda la sociedad, dado que todos lo somos. Desde la perspectiva de la empresa, los responsables de mercadeo deben conocer todo lo que afecta a su mercado para diseñar e implementar políticas comerciales exitosas. El conocer los gustos y preferencias de los consumidores ayudará a segmentar correctamente dicho elemento.

Según Kotler (2016), las variables que afectan el comportamiento de los consumidores pueden dividirse en grupos:

- ✓ Factores culturales

Este grupo incluye la cultura y subcultura, las cuales abarcan conocimientos, creencias, arte, rituales, normas morales, costumbres y cualquier otra capacidad o hábito adquirido por el hombre como miembro de una sociedad. Al ser empresariales los clientes de WBC Technologies, estos factores no tienen mucha influencia en el comportamiento del consumidor.

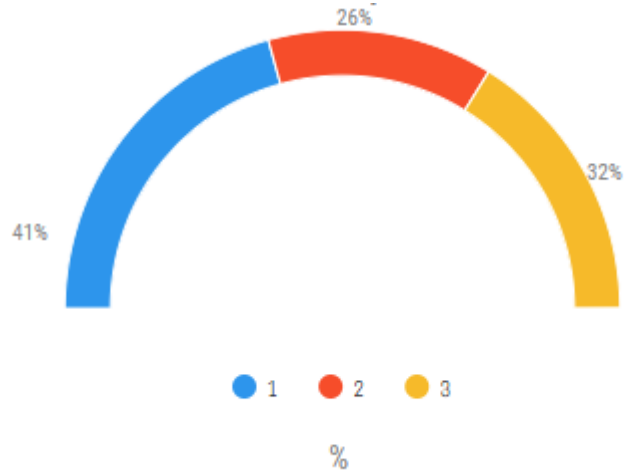
- ✓ Factores sociales

Son los grupos que tienen una influencia sobre las actitudes o conductas de una persona, influyen en las actitudes y auto concepto del individuo. Este apartado es de suma importancia en el comportamiento de los consumidores de tecnología, pues en el cuestionario realizado, un 80,5% indicó que la recomendación es el factor más importante a la hora de elegir un proveedor de tecnología.

✓ Factores psicológicos

Incluye motivación, percepción, aprendizaje y actitudes de los consumidores. Por ejemplo, al analizar los datos del cuestionario se evidencia que algunos clientes no se quedan únicamente con un proveedor de tecnología, como se observa en el siguiente gráfico.

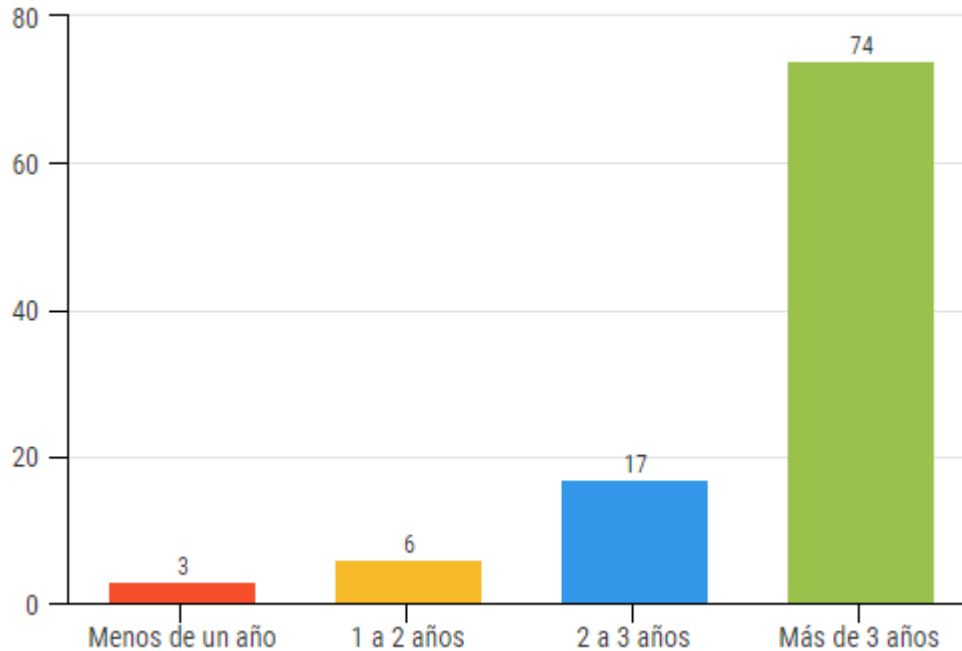
**Gráfico 12 Porcentaje de número de proveedores de tecnología por empresa**



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado - 2019

Sin embargo, una vez que encuentran dicho proveedor son clientes bastante fieles, y como se observa en el siguiente gráfico, la gran mayoría de clientes conserva a su proveedor por más de 3 años.

**Gráfico 13 Porcentaje de empresas por número de años en que mantienen relaciones comerciales con su proveedor de tecnología**



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado - 2019

Con el gráfico anterior se determina que los clientes permanecen bastante tiempo con el proveedor, una razón de ello puede ser que los servicios son muy específicos y ajustados a sus necesidades, por lo tanto, no son fáciles de reemplazar en el corto plazo.

### 3.3 Análisis FODA de WBC

#### 3.3.1 FODA

El análisis FODA permite conocer la situación actual de la empresa por medio del entorno interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) de esta, como se describe a continuación.

Internas: en este apartado se analizan las fortalezas y las debilidades de la empresa, se deben desarrollar estrategias de mercadeo para impulsar las ventajas competitivas y, al mismo tiempo, superar debilidades que muestre la empresa o buscar formas de minimizarlas.

Externas: las oportunidades y las amenazas se encuentran fuera de la empresa. Por lo general, ocurren dentro de diversos entornos tales como: competitivo, del cliente, económico, político/legal, tecnológico o sociocultural. Después de identificarlas, se deben desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y reducir o afrontar las amenazas.

**Tabla 3 FODA DE WBC TECHNOLOGIES**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alto nivel de conocimiento en temas de tecnología y manejo de redes</li> <li>✓ Responsabilidad y compromiso por parte de la gerencia</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Servicio de calidad a los clientes</li> <li>✓ Reputación empresarial que ha crecido gracias a los clientes reconocidos</li> <li>✓ La empresa cuenta con misión, visión, valores</li> <li>✓ Forma de venta y entrega de los proyectos, el gerente se reúne con los posibles clientes y les explica todos los beneficios y aclara dudas de manera personal sin ningún costo</li> <li>✓ Ubicación céntrica, en la Sabana, San José</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Industria en crecimiento, medianas empresas dependen cada vez más de redes de comunicación</li> <li>✓ Alianzas estratégicas con proveedores que les faciliten la negociación para la compra de los equipos en los proyectos ganados</li> <li>✓ Darse a conocer al pertenecer a la cámara Infocom</li> <li>✓ Fidelidad de los clientes actuales, lo cual puede hacer que por medio de sus recomendaciones se logren obtener nuevos clientes</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pocos conocimientos en temas comerciales, de mercadeo y legales</li> <li>✓ Débil imagen en el mercado</li> <li>✓ Escaso servicio post venta</li> <li>✓ Bajo nivel de capital para involucrarse en proyectos de mayor tamaño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Industria en constante cambio</li> <li>✓ El avance de la tecnología ha hecho que cada día existan más empresas brindando estos servicios</li> <li>✓ La tecnología adquirida es obsoleta a los pocos años de uso.</li> <li>✓ Grandes empresas de competidores cuentan con mayor margen de</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Número limitado de personal</li> <li>✓ Tamaño reducido de las instalaciones</li> <li>✓ Alta dependencia con los actuales clientes</li> <li>✓ Falta de procesos adecuados de reclutamiento y retención del personal</li> <li>✓ Procesos de estimación de costos se llevan de forma manual</li> <li>✓ Altos plazos de crédito otorgados a los clientes</li> <li>✓ No posee página <i>web</i></li> <li>✓ Falta de un plan estratégico que indique cuál es la dirección de la empresa y en corto, mediano y largo plazo</li> </ul>	<p>negociación con los proveedores, quienes le dan un menor precio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La gran cantidad de competidores ha reducido mucho el precio de los servicios ofrecidos, por lo que el margen de ganancia se ha visto afectado, incluso empresas venden al costo para poder sobrevivir</li> <li>✓ Poco conocimiento de los clientes de las necesidades reales de contar con una infraestructura adecuada en tecnología</li> <li>✓ Incremento en costos, debido al impuesto de valor agregado, afectando principalmente al área de servicios</li> <li>✓ Alto déficit fiscal y un leve crecimiento del producto interno bruto afectan la economía nacional</li> </ul>
---	---

Fuente: elaboración propia con base en la entrevista a Fernández - 2018

### 3.3.2 FODA para fusiones, adquisiciones, inversiones conjuntas y alianzas

Una fusión consiste en el acuerdo entre dos o más empresas, totalmente independientes, que se comprometen a unir su patrimonio y formar una nueva empresa.

La adquisición es básicamente cuando la empresa A adquiere el mayor porcentaje de las acciones de la empresa B sin tener que mezclar los patrimonios.

En el caso de la inversión conjunta, ocurre cuando dos o más partes invierten en un proyecto u objetivo que tienen en común interés. Un caso puede ser cuando se busca apoyo mutuo entre un proveedor y el cliente, ambas partes son beneficiadas y reducen el riesgo de una inversión por una parte única.

Por último, las alianzas estratégicas son unas de las herramientas más efectivas y poderosas que ayudan a las empresas a competir el mercado, uniendo sus fuerzas para lograr superar todas las barreras del comercio. Los principales beneficios de las alianzas son costos más bajos, mayores ingresos y un tiempo menor de trabajo debido a la eficiencia obtenida.

Es importante destacar que, dado a los escasos recursos financieros de WBC Technologies, las alianzas representan una oportunidad para ingresar a nuevos mercados. En el caso de la alianza con Cabletica, WBC Technologies ha podido desarrollar proyectos que de manera individual le serían imposibles, por otro lado, para Cabletica esta colaboración le ha significado la oportunidad de brindar un servicio más completo a sus clientes.

Antes de realizar el análisis de la alianza estratégica es necesario hacer el FODA para Cabletica.

**Tabla 4 FODA Cabletica**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posicionamiento en el mercado</li> <li>✓ Robusta infraestructura</li> <li>✓ Poder de negociación con los proveedores</li> <li>✓ Disponibilidad presupuestaria para ejecutar grandes proyectos</li> <li>✓ Presencia en muchos países</li> <li>✓ Diversificado portafolio de servicios</li> <li>✓ Gran cantidad de clientes, superando los 327.000 a finales del 2017</li> <li>✓ Valor comercial de US\$250 millones de dólares de los EE. UU.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mercado en crecimiento</li> <li>✓ Tendencia del mercado al triple-play (telefonía, televisión y cable)</li> <li>✓ Nuevos negocios en figura de asociación empresarial, alianzas, <i>joint-ventures</i>, entre otras, que le permitan aumentar su participación de mercado</li> <li>✓ Aumentar su gama de productos y servicios, considerando el rápido desarrollo tecnológico, para ampliar y tener su base de clientes</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de conocimiento del personal en áreas que no son el núcleo del negocio, pero que los clientes requieren cuando adquieren sus servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrada y fortalecimiento de nuevos competidores.</li> <li>✓ Tendencia a la visualización de películas y series en plataformas de <i>streaming</i></li> </ul>

Fuente: elaboración propia

A continuación, se procede a detallar el FODA de la alianza estratégica con Cabletica:

**Tabla 5 FODA alianza Cabletica - WBC Technologies**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La posición de Cabletica en el mercado le permitirá a WBC Technologies llegar a una mayor cantidad de potenciales clientes</li> <li>✓ Debido al reconocimiento en el mercado, Cabletica posee un poder de negociación con los proveedores y esto le ayudará a la empresa a negociar mejores precios, descuentos y plazo de crédito</li> <li>✓ Gracias a la experiencia y al alto nivel de conocimiento en temas de tecnología y manejo de redes, Cabletica podrá ofrecer servicios completos a sus clientes y a los potenciales</li> <li>✓ Con el patrimonio de ambas empresas, se podrá atender a una mayor cantidad de clientes con el trato especializado que actualmente se ofrece en cuanto a la forma de venta y entrega de los proyectos</li> <li>✓ La robusta infraestructura permitirá a ambas ser más competitivas en el mercado y ofrecer los servicios completos y de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Industria en crecimiento, medianas empresas dependen cada vez más de redes de comunicación</li> <li>✓ Mayor oportunidad de ingresar al mercado de medianas empresas al unir el capital de Cabletica y el conocimiento de WBC Technologies</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escaso servicio post venta para WBC Technologies y para Cabletica al realizar un proyecto</li> <li>✓ Mayor burocracia en la toma de decisiones entre ambas compañías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrada y fortalecimiento de nuevos competidores</li> <li>✓ Industria en constante cambio</li> <li>✓ El avance de la tecnología ha hecho que cada día existan más empresas brindando estos servicios</li> <li>✓ Tecnología adquirida es obsoleta a los pocos años de uso</li> <li>✓ La gran cantidad de competidores ha reducido mucho</li> </ul>



	el precio de los servicios ofrecidos, por lo que el margen de ganancia se reduce
--	--

Fuente: elaboración propia

### 3.4 Fuerzas competitivas de la industria

#### 3.4.1 Fuerza 1 Poder de negociación de los compradores

Al existir varios proveedores que brindan los mismos servicios ofrecidos por WBC Technologies en la industria de telecomunicaciones, los clientes pueden presionar para que disminuyan los precios, o bien exigir mayor calidad en los productos o servicios por medio de la garantía del personal técnico con el que dispone la empresa.

Dentro de esta industria existe un número considerable de clientes que pueden demandar los servicios de una empresa tecnológica, principalmente empresas, por lo que el nivel de conocimientos y de estudios del cliente suele ser más elevado que si se negocia con particulares. Lo anterior se traduce en una mayor presión sobre la empresa que vende el servicio.

El fácil acceso a la información agrega mayor poder de negociación a los clientes, ya que la mayoría de las compañías que ofrecen el servicio en la industria dispone de sus datos en internet, lo que permite al comprador comparar entre los beneficios que puede obtener entre un proveedor y otro, a esto se le suma el tiempo de respuesta obtenido a las consultas realizadas.

### Ilustración 19 Poder de negociación de los compradores

<i>Característica</i>	<i>Criterio</i>
Los compradores son grandes y pocos en relación a los vendedores	
Los costos de cambiar a productores competidores son bajos	
Los compradores están bien informados.	
Los compradores pueden postergar las compras.	
Los productos de la industria están estandarizados.	
Los compradores tienen la capacidad de integrarse hacia atrás al negocio de los vendedores	
<b>Conclusión</b>	<b>Medio</b>

Fuente: elaboración propia con base en Thompson (2015)

#### 3.4.2 Fuerza 2 Poder de negociación de los proveedores

Para evaluar el poder de negociación de los proveedores se debe de tomar en cuenta la cantidad de distribuidores de la industria, la organización y su capacidad para influir en el precio. El número de proveedores es variado dependiendo del servicio que ofrece (equipo de red o equipo) y dentro de sus proveedores se encuentra Sekunet, Solution Box, Intcomex, HT Central. Sin embargo, WBC Technologies, al ser una empresa pequeña, no cuenta con capacidad de negociación, ni tiene poder de mercado para poder influir en los precios, ni solicitar descuentos, por lo tanto, solo es un tomador de los precios del mercado.

**Ilustración 20 Poder de negociación de los proveedores**

<i>Característica</i>	<i>Criterio</i>
Los productos del proveedor son escasos	
Los productos del proveedor están diferenciados	
Los miembros de la industria incurren en altos costos si deciden cambiar	
La industria de los proveedores está más concentrada que la industria a la que vende	
No hay buenos sustitutos de lo que los proveedores aportan	
Los miembros la industria no pueden fabricar los productos de los proveedores	
<b>Conclusión</b>	<b>Bajo</b>

Fuente: elaboración propia, Thompson (2015)

**3.4.3 Fuerza 3 Amenaza de nuevos competidores**

Con respecto al ingreso de nuevos competidores a la industria no existe una barrera importante, dado que la necesidad de capital es baja. Se requiere invertir un monto pequeño de recursos financieros para obtener la infraestructura y el volumen de equipo necesario para poner en marcha el servicio. A su vez, cabe recalcar que para que un nuevo competidor ingrese al mercado también es importante analizar el aspecto estratégico. Los competidores capaces de seguir una estrategia bien definida obtendrán rendimientos mayores.

**Ilustración 21 Amenaza de nuevos competidores**

<i>Característica</i>	<i>Criterio</i>
Barreras de entrada son bajas	✓
Los miembros no pueden oponerse a los nuevos ingresos	✓
Gran grupo de interesados en entrar	✓
Los miembros actuales buscan ampliar su mercado	✓
La demanda del comprador crece rápido	✓
<b>Conclusión</b>	<b>Alta</b>

Fuente: elaboración propia, Thompson (2015)

#### 3.4.4 Fuerza 4 Amenaza de productos sustitutos

Se considera que existe una amenaza considerable de encontrar productos sustitutos en la industria, principalmente porque esta se caracteriza por la constante innovación, debido a proyectos de investigación y desarrollo de la tecnología de punta.

Otro aspecto para tomar en cuenta, y que propicia la aparición de servicios sustitutos en las diferentes industrias, es el fácil acceso a la información a través de internet; permite investigar las necesidades que tiene el mercado meta y lo que ofrece la competencia, haciendo posible la generación de nuevos servicios sustitutos de los ya existentes.

### Ilustración 22 Amenaza de productos sustitutos

<i>Característica</i>	<i>Criterio</i>
Se dispone de buenos sustitutos con precios atractivos	✓
Los sustitutos tienen desempeño comparable o mejor	✓
Los usuarios pueden cambiar a los sustitutos por un bajo costo	✓
<b>Conclusión</b>	<b>Alta</b>

Fuente: elaboración propia, Thompson (2015)

#### 3.4.5 Fuerza 5 Rivalidad entre los competidores

El mercado de las telecomunicaciones en Costa Rica se encuentra bastante saturado de empresas, quienes ofrecen los servicios a diferentes costos, por lo que el volumen de oferentes crea una rivalidad muy importante.

La competencia es aún más fuerte entre las empresas pequeñas porque la estructura de costos es muy compleja para pelear con las más grandes, por lo tanto, buscan diferenciarse en aspectos del servicio; por ejemplo, ofrecer mejores tiempos de respuesta ante los fallos o incluso atención inmediata a través del acceso remoto.

En este aspecto se vuelve clave lograr la fidelización de los clientes, pues de esta forma se puede lograr un punto de rentabilidad que permita colocarse por encima de los competidores a pesar de las variaciones en los precios. Esto asociado a una especialización en servicios más complejos y necesarios para los clientes.

### Ilustración 23 Rivalidad entre los competidores

<i>Característica</i>	<i>Criterio</i>
Barreras de salida	
Competidores iguales en tamaño	
Competidores con igual poder	
Crecimiento lento de la industria	
Costos fijos son altos	
Productos sustitutos	
<b>Conclusión</b>	<b>Bajo</b>

Fuente: elaboración propia, Thompson (2015)

### 3.5 Matriz de portafolio

La matriz de portafolios es una herramienta que permite identificar los productos que ofrece la compañía y entender cuáles son las principales estrategias para desarrollar.

Ilustración 24 Matriz de portafolio



Fuente: elaboración propia

Estrellas: según Kotler y Armstrong (2012), los productos o servicios que se ubican en esta categoría poseen una alta tasa de crecimiento con una alta participación de mercado, sin embargo, una de las desventajas de este tipo de productos es que se requiere de mucho efectivo para no dejar de ser competitivo. Lo anterior se debe principalmente a los mercados crecientes y ante ello, las estrategias de *marketing* deberán ser agresivas para que los productos estrellas se mantengan y aumenten su participación. No obstante, como se mencionó anteriormente, WBC Technologies posee una baja participación de mercado, por lo tanto, no posee productos en esta categoría.

Interrogantes: Kotler (2012), le denomina niños problemáticos debido a su baja participación de mercado, pero con una alta tasa de crecimiento en la industria. La duda para los productores es si una interrogación puede llegar a ser una estrella. En caso de que fuera negativo, la empresa deberá liquidar este producto, de lo contrario, deberá generar una alta inversión de efectivo para ganar participación de mercado. Los servicios de WBC Technologies en el área de instalación de equipo, soporte de redes y monitoreo se ubican en esta categoría debido a la alta tasa de

crecimiento que poseen estos servicios, pero a la baja participación de mercado que posee la empresa.

Vacas de efectivo: los productos o servicios ubicados en esta categoría tienen una gran participación de mercado, pero con una baja tasa de crecimiento, es decir, si el crecimiento de la industria cae, las estrellas pasan a esta categoría. Normalmente los clientes se quedan por más tiempo, son leales y esto genera que los costos de mercadeo sean más bajos, pues no se requiere de mucha inversión para retenerlos. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, WBC Technologies posee una baja participación de mercado, por lo tanto, no posee productos en esta categoría.

Perros: los productos o servicios ubicados en esta categoría tienen una baja participación y operan en industrias con tasas de crecimiento bajas. Para este tipo de productos o servicios las empresas no invierten fondos importantes, sin embargo, las estrategias de marketing son fundamentales para intentar potencializar y maximizar el ingreso.



## **Capítulo IV. Propuesta de plan de mercadeo**

### 4.1 Justificación de la propuesta

Como se mencionó en el capítulo uno, WBC Technologies es una empresa pequeña que cuenta con personal especializado en el área de telecomunicaciones y redes, pero ha carecido de los conocimientos adecuados para desarrollar una correcta estrategia de mercadeo. Por tanto, el presente apartado pretende desarrollar un plan que contemple todas las áreas necesarias para cumplir con los objetivos planteados tanto de la compañía como los propuestos por cada P de mercadeo de empresas de servicios. Dicha propuesta utilizará como respaldo la teoría desarrollada en el primer capítulo de este trabajo y se justificará con el análisis del entorno de la empresa del capítulo dos y la investigación realizada en el capítulo tres.

### 4.2 Objetivo de la propuesta

Con la implementación de la actual propuesta de mercadeo se tiene como objetivos y metas:

Objetivo 1: conservar los clientes actuales de la empresa.

Meta 1: no perder clientes y fidelizar la relación con ellos para generar una publicidad positiva a través de la recomendación.

Objetivo 2: incrementar la cantidad de servicios que los clientes actuales poseen.

Meta 2: lograr que los clientes actuales de la empresa adquieran al menos un servicio adicional durante el primer año de la implementación de la estrategia.

Objetivo 3: atraer nuevos clientes a la empresa por medio de la estrategia integrada de mercadeo.

Meta 3: obtener como mínimo tres nuevos clientes durante el primer año de la implementación de la estrategia.

Objetivo 4: lograr un incremento en la venta de servicios de WBC Technologies.

Meta 4: aumentar los ingresos de la empresa en un 5% durante el primer año de implementación de la propuesta de mercadeo.

Objetivo 5: posicionar a WBC Technologies en la mente de los consumidores.

Meta 5: aumentar en 0,5% el posicionamiento de la empresa para el mercado meta en el primer año de la puesta en marcha del plan de mercadeo.

### 4.3 Segmentación y mercado meta

#### 4.3.1 Mercado meta

Con base en los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado y analizado en el capítulo tres, el mercado meta al que debe dirigirse WBC Technologies son medianas empresas dedicadas a los siguientes sectores productivos: comercio, manufactura y servicio.

#### 4.3.2 Segmentación de mercado

Segmentar es: “diferenciar el mercado total de un producto o servicio en grupos diferentes de consumidores, homogéneos entre sí y diferentes a los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gustos, que podrían requerir productos o combinaciones de marketing diferentes” (Monferrer, 2013, p.57).

La segmentación permite obtener algunas ventajas:

- ✓ Obtener beneficios comerciales, ya que se pueden identificar sectores del mercado no cubiertos.
- ✓ Facilidad y eficiencia para distribuir los recursos.
- ✓ Permite la adaptación del producto a las exigencias de los clientes (mayor fidelidad).

En el siguiente apartado se explica con detalle la segmentación del mercado meta.

- ✓ Ubicación geográfica: dada la limitada cantidad de personal con la que cuenta la empresa, la dificultad y costo que implica el traslado se decide en conjunto con la gerencia enfocar el plan de mercadeo únicamente en las empresas del Valle Central de Costa Rica.
  
- ✓ Tipo de industria: dada la naturaleza del negocio, la estrategia de mercadeo se enfocará en los sectores: servicios, comercio y manufactura. Lo anterior derivado de los resultados descritos en el capítulo tres del cuestionario aplicado.
  
- ✓ Etapa en el ciclo de vida: se orientará hacia las empresas que se encuentran en las etapas de nacimiento y crecimiento, pues estas tienen múltiples necesidades tecnológicas por resolver.
  
- ✓ Tamaño: con los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado, el plan de mercadeo deberá ser encauzado a las medianas empresas, lo anterior, aun cuando estas son las compañías que buscan suplir sus necesidades tecnológicas a través de un tercero.

Con el objetivo de cuantificar el tamaño del mercado meta, se identifica que, según los datos del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2019), para el 2017 en el país se habían contabilizado 5.409 empresas medianas, tal como se detalla en el siguiente cuadro.

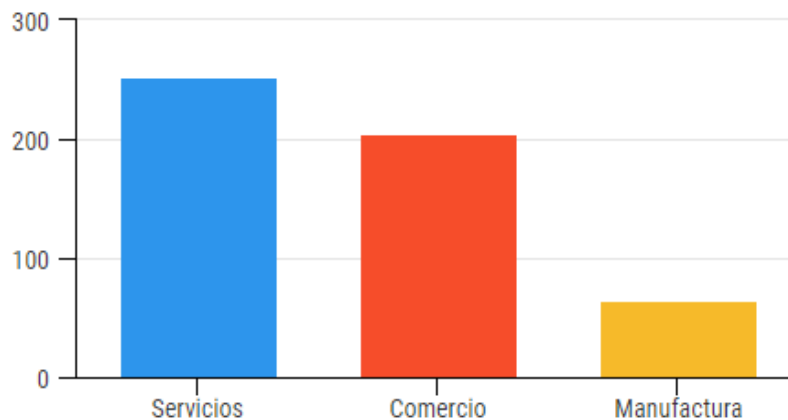
**Tabla 6 Cantidad de PYME según tamaño 2012-2017**

Tamaño	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Micro	102.177	102.959	103.414	102.797	104.604	108.079
Pequeña	15.277	15.454	15.783	15.999	16.781	16.900
Mediana	4.760	4.945	4.980	5.119	5.275	5.409
<b>Total pyme</b>	<b>122.214</b>	<b>123.358</b>	<b>124.177</b>	<b>123.915</b>	<b>126.660</b>	<b>130.388</b>
Grande	2.984	3.087	3.169	3.202	3.339	3.377
<b>Total general</b>	<b>125.198</b>	<b>126.445</b>	<b>127.346</b>	<b>127.117</b>	<b>129.999</b>	<b>133.765</b>

Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2019), a partir de REVEC

Aplicando los criterios de segmentación mencionados anteriormente, da como resultado aproximadamente 250 empresas de servicios, 200 de comercio y 50 de manufactura, según datos del MEIC (2019), representados gráficamente a continuación.

**Gráfico 14 Total de empresas medianas ubicadas en el Valle Central por industria**



Fuente: elaboración propia con datos del Ministerio de Industria y Comercio - 2019

#### 4.3.3 Perfil del consumidor

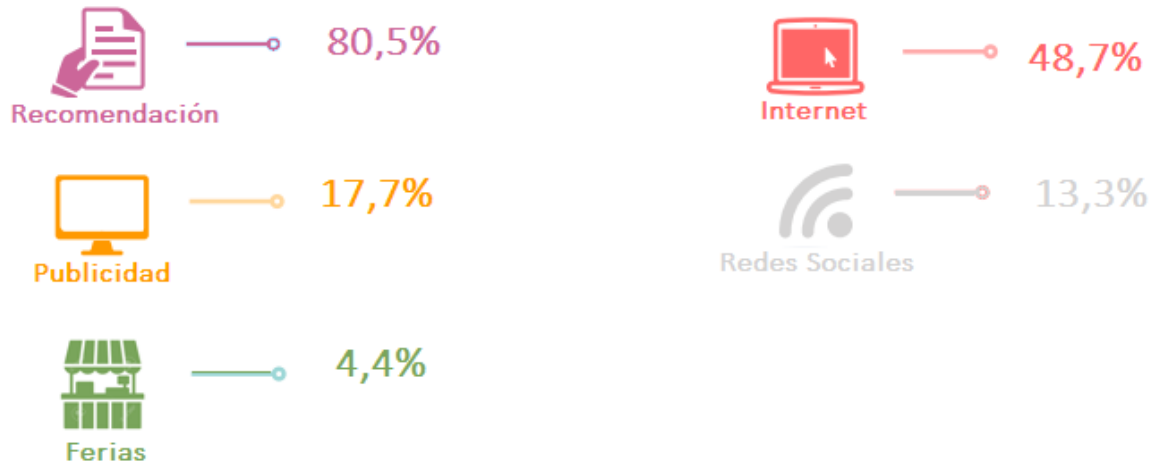
Se procede a detallar los criterios utilizados para la definición del perfil del consumidor:

- ✓ Tamaño: las empresas que adquieren los servicios de WBC Technologies son empresas medianas que según su industria deben tener la siguiente cantidad de colaboradores:  
Servicios: entre 20 y 50 empleados  
Manufactura: entre 60 y 120 empleados  
Comercio: entre 20 y 50 empleados
- ✓ Ubicación: son empresas localizadas en el Valle Central.
- ✓ Sector: se dedican principalmente a los sectores de servicios, comercio y manufactura.
- ✓ Motivación: tienen necesidades tecnológicas que resolver como lo son la seguridad en la red y conectividad con el fin de desarrollar su negocio de forma adecuada.

#### 4.3.4 Proceso de toma de decisión

El cliente prefiere tener cautela al momento de elegir un proveedor de tecnología, le dan mucha importancia a la recomendación de parte de un amigo o conocido, lo cual se evidencia al ser este el medio utilizado por el 80,5% de los encuestados, seguido por internet con un 48,7% y por último publicidad y redes sociales con un 17,7% y 13,3% respectivamente.

**Ilustración 25 Principales medios utilizados para buscar un proveedor de tecnología según las empresas encuestadas (escogencia múltiple)**



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado - 2019

#### 4.4 Posicionamiento de marca deseada

Según el cuestionario realizado, la empresa WBC Technologies cuenta con un posicionamiento nulo en el mercado. De las 139 empresas encuestadas, la totalidad indicó no conocer la compañía, sin embargo, al utilizar como referencia los hallazgos del capítulo III, se desea que el posicionamiento de WBC Technologies se base en el siguiente pilar:

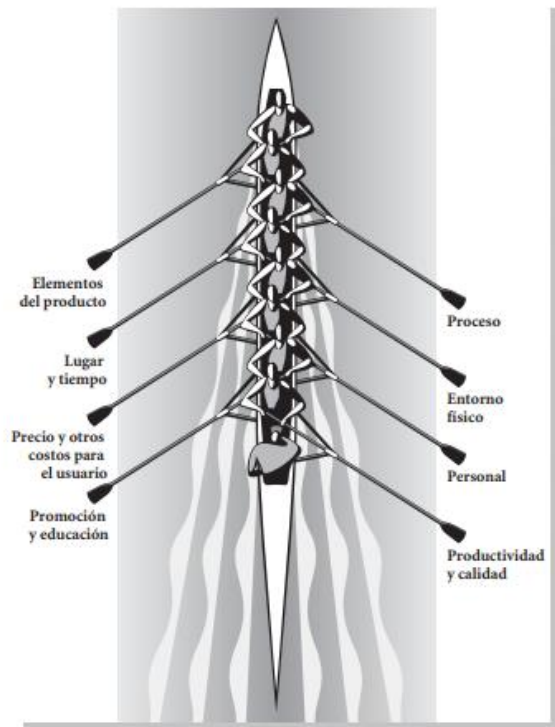
- ✓ Calidad en el servicio: este será el principal atributo para posicionar a WBC Technologies, y para esto la compañía debe ofrecer tiempos de servicio rápidos, trato personalizado, análisis real de las necesidades de los consumidores y dar seguimiento al servicio completo.

Este posicionamiento deseado se basa en el cuestionario realizado en el cual la mayoría de los clientes indicó que este factor es uno de los más importantes a la hora de elegir una empresa proveedora de tecnología.

#### 4.5 Mezcla de mercadeo de servicios

A continuación, se procede a determinar la mezcla más adecuada de servicios que debe desarrollar WBC Technologies. Se utilizarán las 8PS de servicios. Cuando los mercadólogos desarrollan estrategias para comercializar bienes manufacturados, generalmente se concentran en cuatro elementos estratégicos básicos: producto, precio, plaza y promoción. Sin embargo, al tratarse de un servicio, se debe ampliar la mezcla y añadir cuatro elementos asociados con la entrega del servicio: entorno físico, proceso, personal, productividad y calidad. Lovelock (2015),

**Ilustración 26 Mezcla de mercado para una empresa de servicios**



Fuente: Marketing de Servicios

A continuación, se desarrolla cada uno de los elementos de la mezcla de mercadeo para servicios.

#### 4.5.1 Elementos del servicio

En el caso de WBC Technologies, los productos en los que se deberá enfocar la estrategia son servicios gestionados (que corresponde a contratos de *Smartuser* y de mantenimiento) y la venta directa.

## Objetivo

Posicionar a la empresa WBC Technologies, y los servicios ofrecidos, en el mercado de las medianas compañías, enfocándose en incrementar la participación de mercado con una rentabilidad sostenible

## Meta

Incrementar la participación de mercado de la organización a través de una estrategia que permita adquirir mayor posicionamiento al aprovechar la fortaleza en la eficiencia de su servicio como ventaja competitiva

## Estrategias

La estrategia del servicio será incrementar la participación de mercado de WBC Technologies en los productos ofrecidos a través, de servicios gestionados, esto potenciando cada uno de los factores que componen la flor del servicio.

A continuación, se detallan los dos tipos de contratos para los servicios gestionados y la venta directa:

1. Contratos *Smart User*: consiste en ofrecer un servicio por suscripción para usuarios finales, ya sea para *laptops*, *desktops*, servidores, *switches* o enrutador (*router*) a través de un contrato en donde se establece el plazo mínimo, que son tres años, con ciertas condiciones de servicio, legales y financieras. Los servicios gestionados pueden incluir: suministros e instalación de equipo, servicio de imágenes, soporte técnico, a saber, el



servicio de atención de fallas, todo mediante SLA (*Service Level Agreement* o acuerdo entre el proveedor del servicio de tecnología y el cliente), monitoreo y office 365.

2. Contrato de mantenimiento: se centra en la venta directa del equipo, pero a través de un contrato por el mismo lapso de tres años, donde se ofrece el soporte técnico para los equipos que el cliente adquirió con otro proveedor.
3. Venta directa: consiste en una compra única por parte del cliente sin adquirir ningún tipo de contrato.

La idea de ofrecer este tipo de servicios es asegurar un ingreso mensual repetitivo durante un tiempo, trabajar en la fidelidad por parte del cliente y lograr la renovación tecnológica.

- ✓ Cambio de imagen de marca

Se propone un refrescamiento de la imagen del servicio en tres ejes: nombre, logo y eslogan.

#### 1. Nombre

Se propone sustituir el nombre de la empresa de WBC Technologies a WBC, debido a que es un nombre más fácil de recordar y se ajusta a la industria tecnológicas, las cuales tienen nombres cortos, como, por ejemplo: IBM, GBM, HP, DELL y CISCO.

## 2. Logo actual

**Ilustración 27 Logo actual de WBC Technologies**



Fuente: Proporcionado por WBC Technologies

Problemas encontrados con el logo actual:

- ✓ Los triángulos en el logo son difíciles de interpretar
- ✓ Múltiples colores, azul oscuro, azul claro, gris, naranja, negro y blanco
- ✓ Tipografía tradicional
- ✓ No refleja modernidad ni frescura
- ✓ Nombre largo y difícil de retener
- ✓ Parte del nombre se lee en español y otra en inglés

Logo propuesto

**Ilustración 28 Logo propuesto para WBC**



Fuente: elaboración propia

Se utiliza como base el color naranja, un color fresco, atractivo, cálido y que proyecta confianza, con un solo contraste con el color blanco, además, se le incluye un cable de red para asociarlo con tecnología y un punto que es característico en los lenguajes de programación, este de un tamaño moderado con el fin de evitar quitarle realce al nombre de la compañía.

Conjuntamente, se propone el color naranja como base para todos los contenidos de la empresa, siendo este un identificador, eliminando los tonos azules y grises. Asimismo, se descarta la palabra *technologies* del nombre con el fin de hacer el seudónimo de la empresa más corto y que sea más fácil de recordar por parte de los clientes y con esto, mejorar el posicionamiento.

### 3. Eslogan

Este es definido por la Real Academia Española como una fórmula breve y original, utilizada para publicidad, propaganda política, entre otros fines; este debe ser breve, expresivo y fácil de recordad. Real Academia Española (2019)

Actualmente la compañía carece de un eslogan, por lo cual se proponen los siguientes:

**#MakeITeasy**

**#MakeITintegral**

Con el fin de destacar dos atributos importantes como:

- ✓ La simplicidad
- ✓ Las soluciones integrales

Además, al ser una empresa de tecnología, la idea es estar activos en redes sociales y acorde con las tendencias del mercado, como por ejemplo los *hashtags*.

La intención es que las personas mencionen a WBC en sus publicaciones y con ello obtener el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores. Como parte de la implementación de la estrategia de producto, se desarrolla cada uno de los puntos que componen la flor de servicios.

**Ilustración 29 Flor de Servicio**



Fuente: elaboración propia

#### 4.5.1.1 Información

Los clientes necesitan información acerca del servicio que ofrece la compañía y esta debe asegurarse de que la pesquisa suministrada sea oportuna y concreta porque una información equivocada puede generar una mala imagen, por lo cual, se debe contar con un personal sumamente especializado que sea capaz de evacuar todas las dudas de los clientes. Si bien actualmente la compañía cuenta con un número y correo electrónico en donde los clientes puedan evacuar sus dudas, carece de un sitio web y de redes sociales, por ende, es de vital importancia el establecimiento de estos sitios en donde se pueda brindar más información y de fácil acceso, además, se puede establecer una sección de consultas frecuentes en donde se podrá evacuar las principales dudas que tienen los clientes.

Los medios que se proponen para mejorar el alcance a la información son sitios web, redes sociales, central telefónica y publicidad.

- ✓ Sitio *web*: en este medio es primordial contar con la información de los servicios que se ofrecen, personal técnico con que se cuenta, horario de atención, ubicación de la oficina, reseña histórica de la empresa, referencias de clientes actuales, correo electrónico, número de la central telefónica y proveedores con los que se trabaja.
- ✓ Redes sociales: se utilizarán Facebook e Instagram, en estas se deberá indicar la dirección del sitio *web*, horario de atención, correo electrónico y número de la central telefónica. Dentro del contenido se publicarán los paquetes y cómo están compuestos, referencias de las empresas clientes, descripción del personal técnico especializado, opciones de pago y los beneficios adquiridos de las empresas que han utilizado los servicios.
- ✓ Central telefónica: se hará una grabación que brinde información acerca del horario de atención y sitio *web* antes de que la llamada sea atendida.
- ✓ Mesa de ayuda (*Help desk*): consiste en un servicio personalizado donde los clientes reportan los incidentes, es decir, fallas técnicas de equipos o problemas de *software*. Este se incluye en los contratos de servicios gestionados.
- ✓ En toda la publicidad impresa que se realice deberá indicarse el *sitio web*, horario de atención y correo electrónico.

#### 4.5.1.2 Toma de pedidos

Dada la naturaleza del servicio que ofrece la compañía, para la toma de pedidos, y en la mayoría de los casos, se coordina una visita con el cliente para

identificar sus necesidades y posteriormente, se le facilitan diferentes alternativas de solución. Finalmente, se procede a firmar la propuesta estratégica y el contrato en donde ambas partes se comprometen a cumplir una serie de acuerdos establecidos de manera previa. Este proceso se debe realizar de forma ágil para asegurarse de cumplirle al cliente con los plazos de entrega acordados que, normalmente, son de 30 a 45 días.

#### 4.5.1.3 Facturación

Según menciona Lovelock (2015), la facturación es un elemento común en casi todos los servicios. Las facturas incorrectas, incomprensibles e incompletas pueden decepcionar a los clientes que, hasta ese momento, estaban satisfechos con su experiencia de servicio. Ese tipo de fallas empeoran aún más la situación si el cliente ya estaba insatisfecho. Este proceso también debe hacerse en el momento adecuado para obtener un pago más rápido. A menudo, los clientes esperan que las facturas sean transparentes e informativas y desglosadas de tal forma que quede clara la manera en que se calculó el total.

Es importante que se le solicite al cliente todos los datos necesarios e importantes para que una factura sea clara y además que se pueda cumplir con los requisitos de la factura electrónica en el país. Los datos que deben ser solicitados al cliente y reflejados en las facturas son los siguientes: razón social, número de cédula (física o jurídica), teléfono, correo electrónico, dirección y detalle de esta, ya sea que incluya el número de orden de compra, series de los equipos adquiridos o alguna descripción breve que requiera.

Por otra parte, la factura debe ser clara y contar con los siguientes elementos:

- ✓ Razón social de WBC
- ✓ Número de cédula jurídica de WBC
- ✓ Teléfono, correo electrónico y dirección de WBC
- ✓ Fecha de emisión de la factura

- ✓ Número de documento, debe incluir número y clave electrónica
- ✓ Forma de pago (contado o crédito); en el caso de ser a crédito se debe indicar el plazo para el pago
- ✓ Datos del cliente
- ✓ Orden de compra; en el caso de ser necesario y solicitado por el cliente
- ✓ Detalle de la factura; debe incluir descripción clara del producto o servicio, cantidad, precio unitario, indicar si tiene algún descuento; el impuesto y subtotal
- ✓ Totales generales de la factura; al final del documento debe incluir la suma de todos los puntos listados. Debe estar subtotal, descuento, neto, impuesto y total
- ✓ Leyenda de la Dirección General de Tributación Directa

Por último, la facturación será elaborada de acuerdo con lo que elija el cliente y para el caso de los servicios gestionados, se emitirá una factura mensual durante un periodo de tres años, en el caso de la compra inmediata se genera la factura por el monto completo, o bien se emiten las facturas de acuerdo con el crédito otorgado al cliente.

#### 4.5.1.4 Pago

El pago es definido una vez que el cliente indique cuál tipo de servicio será el que va a adquirir, ya que existe la opción de servicios gestionados, o bien la compra directa del servicio. Para el caso de la primera opción, se encuentran los contratos *Smartuser* y los de mantenimiento, para ambos se suma la totalidad del contrato de los servicios contratados y se divide entre los 36 meses del periodo del contrato. En caso de que el cliente quiera finalizar el contrato antes del tiempo pactado, incurrirá en una multa que será por el total de meses faltantes más un 25% sobre dicho monto.

En el caso de la venta directa, si el cliente no tiene crédito en la empresa deberá cancelar el 100% del monto antes de recibir el equipo o servicio. Para los

clientes que cuentan con opción de crédito en la empresa, en el caso que realicen una compra directa deberán pagar un adelanto del 45% y una vez que se le entregue lo solicitado, deberá cancelar la parte restante.

#### 4.5.1.5 Consultas

El responder consultas implica un mayor conocimiento por parte del personal encargado de esta labor, por tanto, las personas deben estar muy capacitadas en los servicios que brinda WBC con el fin de poder ayudar a los clientes a solucionar su problema.

Las consultas de los clientes las deberán hacer en primer lugar por medio de la mesa de ayuda, el ingreso de la solicitud se realiza por medio de la central telefónica, o bien a través de un correo electrónico y en ambos casos se procederá con la apertura de un tiquete (corresponde a un número, por ejemplo, INC4321) para que el usuario le pueda dar seguimiento al caso.

Una vez recibida la solicitud, un encargado de categoría L1 (son técnicos especializados en atender casos remotamente, específicamente de software) deberá tomar el requerimiento del cliente, quien determina si la solución a la consulta se puede llevar a cabo por medio de un servicio remoto o bien si es necesario realizar una visita. Si en la revisión del caso se determina que se debe dar remota, la solicitud se resuelve en el momento, así mismo, se debe informar al cliente la hora y quién le atenderá.

En caso de que la solución requiera de una visita a las instalaciones del cliente, se asigna a un técnico L2 (son técnicos especializados en atender casos de equipos físicos) y se debe poner en agenda e informar al cliente la fecha de la visita e indicar el técnico que se presentará en sus instalaciones. Finalmente, se genera un reporte con la solución del incidente, el cual debe llevar la firma del cliente, indicando el número del incidente, la hora de inicio y de fin de la atención.



Ilustración 30 Proceso de atención de consultas propuesto para WBC



Fuente: elaboración propia

#### 4.5.1.6 Hospitalidad

La cortesía y la consideración por las necesidades de los clientes se debe aplicar tanto en las visitas como en las interacciones telefónicas y vía correo electrónico. Para garantizar la hospitalidad se propone el establecimiento de un protocolo de servicio al cliente, el cual consiste en un manual de instrucciones que ofrece detalle de lo que idealmente se debe hacer en trato con aquellos tanto internos como externos. El objetivo es reunir y unificar las prácticas que definen una

buena atención utilizando medios como: comunicaciones escritas, conversaciones telefónicas, herramientas *web* y trato directo en persona.

#### Objetivo general del protocolo de servicio al cliente

Brindar una herramienta que incremente la calidad y excelencia en la atención del servicio al cliente tanto interno como externo a través de la estandarización de las prácticas.

#### Objetivos específicos del protocolo de servicio al cliente

- ✓ Promover comportamientos éticos y morales en el personal que brinda el servicio.
- ✓ Desarrollar habilidades en el buen uso del recurso verbal y no verbal en la atención del servicio al cliente.
- ✓ Desarrollar actitud positiva en el personal que brinda atención al cliente tanto dentro como fuera de la empresa.
- ✓ Potenciar habilidades en el manejo y resolución de conflictos tanto de forma presencial como vía telefónica.

#### Alcance del protocolo de servicio al cliente

Aplica para todos los puntos de contacto en los cuales se establezca interacción con clientes, ya sea internos o externos.

#### Pilares de la atención en WBC

Cultura de servicio: según García “se define por el aprecio al buen servicio, en base a un estilo de actuación interna en el cual ésta sea una de las reglas más importantes para cada uno. (García, 2016, p.18)

- ✓ Seguridad en la información: se refiere a que la información que se brinda debe ser completa y verdadera.
- ✓ Credibilidad: se demuestra seguridad en lo que se comunica tanto de forma verbal como no verbal para crear un ambiente de confianza y veracidad.
- ✓ Comprensión del cliente: apertura que permite identificar las necesidades del cliente con detalle del cómo, cuándo y dónde.
- ✓ Profesionalismo: conocimiento sobre los servicios que brinda WBC.
- ✓ Capacidad de respuesta: disposición para proveer un servicio rápido, oportuno y confiable.

#### Protocolo de atención presencial

##### Recomendaciones iniciales

- ✓ Se debe proyectar una expresión calmada, interesada, sincera.
- ✓ Se debe demostrar interés hacia un cliente al tener una postura física y mental adecuada.
- ✓ Se debe mantener una distancia con su cliente que brinde un nivel de comodidad apropiada.
- ✓ Contacto visual con el cliente como una muestra de interés.

- ✓ Hablar en un tono calmado, firme, confortable y demostrando interés.
- ✓ Mantener el lugar de atención limpio y ordenado.

#### Proceso de atención

1. Al ingresar un cliente a recepción o bien al llegar a la oficina del comprador debe ser atendido con amabilidad y actitud de servicio, seguidamente saludarlo e identificarse. Por ejemplo: Buenos días, mi nombre es... ¿en qué puedo ayudarle? Se debe consultar el nombre del cliente y en caso de que sean clientes de visita frecuente saber su nombre.
2. Dedicarse en forma exclusiva al cliente que se está atendiendo y escucharlo con atención.
3. Verificar que entienden la necesidad con frases como: "Entiendo que usted requiere".
4. Responder a las preguntas del consumidor y darle toda la información que requiera de forma clara y precisa.
5. En caso de que no se pueda dar solución directamente a la necesidad del cliente indicarle que llamará a la persona que puede ayudarle a resolver, que tome asiento y le atenderán en determinado período de tiempo.
6. Al prepararse el cliente para salir se agradece la visita. Por ejemplo: Sr... gracias por su visita, fue un gusto atenderle.

#### Protocolo de atención telefónica

##### Recomendaciones iniciales

- ✓ Evitar estar en una conversación cuando se está próximo a responder el teléfono.
- ✓ Responder claramente con voz clara y pausada.
- ✓ Tomar nota de todo lo comunicado por el cliente.

### Proceso de atención

1. Al responder la llamada deberá realizarse de la siguiente forma: WBC Buenos (días o tardes), e inmediatamente presentarse con el nombre. Por ejemplo: WBC, buenos días, (nombre) le atiende, ¿en qué le puedo servir?
2. Una vez que el cliente indique su necesidad, se le consulta el nombre.
3. Al transferirse la llamada deberá indicarse al cliente que la llamada será transferida y el área que le dará respuesta. Por ejemplo: con gusto, su llamada será transferida al área de soporte técnico.
4. Antes de transferir la llamada se deberá comunicar al área respectiva el nombre del cliente y su necesidad, evitando de esta forma que deba repetir la información ya suministrada. Por ejemplo: le comunico con el señor Alejandro Castañeda de la empresa ATV, llama para reportar un fallo en los servidores.
5. Una vez que se transfiere la llamada, quien le atiende debe presentarse e indicar y confirmar la necesidad previamente comunicada por el cliente. Por ejemplo: buenos días, señor Castañeda, le atiende Roger de Soporte Técnico, me indican que sus servidores están presentando fallas, ¿podría brindarme más detalles sobre este problema, por favor?

6. En caso de que el cliente deba esperar para ser atendido, se le debe indicar que se le dejará en espera, o bien que si desea puede tomar los datos y devolverle la llamada con la respuesta requerida. En caso de que se requiera devolver la llamada se debe tomar nota del nombre, apellido, número telefónico y motivo por el que llamó.
7. Durante las llamadas deberá permitirse que el cliente se exprese, dejando que comunique sus necesidades, preguntas, inquietudes, quejas u otros.
8. Brindar respuestas puntuales y precisas con lenguaje claro y simple.
9. Una vez resuelta la necesidad, deberá agradecerse la llamada y esperar a que el cliente cuelgue primero. Por ejemplo: Gracias por llamar a WBC, tenga buen día.

#### Protocolo para medios electrónicos

##### Recomendaciones iniciales

- ✓ Los medios electrónicos institucionales no deben usarse para temas personales.
- ✓ Utilizar siempre la firma y modelos de WBC.
- ✓ Responder siempre desde el correo electrónico o cuenta oficial de la compañía.

#### Proceso de atención

1. Definir el tema del mensaje con claridad.

2. Empezar la comunicación con una frase como "Según su solicitud de fecha" o "En respuesta a lo solicitado".
3. Escribir siempre de forma impersonal.
4. Ser conciso. Redactar oraciones cortas y precisas.
5. Asegurarse de que debajo de la firma aparezcan todos los datos necesarios para que el cliente lo identifique y se pueda poner en contacto en caso de necesitarlo.
6. Revisar de manera completa el mensaje antes de hacer clic en "enviar".

#### 4.5.1.7 Cuidado

Es importante que las visitas que realicen los clientes a las instalaciones de WBC Technologies sean placenteras; para ello deben de contar con un buen parqueo, una sala de reuniones cómoda y agradable. Además, desde el momento que ingresa el cliente se le debe de dar las atenciones correspondientes como ofrecerle algo de beber y un sitio seguro donde pueda dejar sus objetos personales.

#### 4.5.1.8 Excepciones

La empresa puede aceptar realizar algunos trabajos o reclamos que estén fuera de los servicios habitualmente ofrecidos; sin embargo, se debe analizar la factibilidad y el costo que le genere a la compañía realizarlo. En caso de recibir muchas solicitudes de algún servicio adicional, WBC Technologies debe contemplar agregarlo a su cartera de servicios.

#### 4.5.2 Lugar y tiempo

El servicio se presta en la mayoría de los casos en la ubicación física del cliente en donde se abarca por lo general aquellos dentro del GAM. En la modalidad

de contratos se trabaja bajo SLA (*Service level agreement* o acuerdo entre el proveedor del servicio de tecnología y el cliente) y se trabaja de 8 a.m. a 5 p.m.

Para todos los contratos se deberá manejar estándares llamados *next business day (NBD)*, es decir, que se cuenta con 24 horas para resolver el problema técnico del cliente una vez que este fue reportado.

A continuación, se detalla una tabla resumen con los SLAs:

**Ilustración 31 Nivel de acuerdo de servicio según ubicación**

<b>Dentro de la Gran Área Metropolitana</b>	
<b>Horario de atención</b>	Lunes a viernes Horario hábil (5x8)
<b>Tiempo de respuesta</b>	24 horas (siguiente día hábil)
<b>Tiempo de resolución</b>	24 horas (siguiente día hábil)

Fuente: elaboración propia

Tiempo de respuesta: tiempo transcurrido desde la apertura del tiquete en la mesa de ayuda hasta el primer contacto con el cliente.

Tiempo de resolución: tiempo transcurrido desde la llegada del técnico y la solución al incidente.

#### 4.5.3 Precio y otros costos para el cliente

La fijación de precios es también una estrategia importante para la empresa, ya que determina la futura rentabilidad. En el caso de WBC, al ofrecer distintos productos y servicios, y cada uno desarrollado de manera específica para las necesidades de los clientes no es posible desarrollar un precio único, por lo tanto, se determina una estrategia que se adecue a cada tipo de servicio.



## Objetivos

Mantener un precio competitivo, enfocándose siempre en ofrecer un servicio diferenciado y de calidad.

## Metas

Mantener un nivel de precio que permita aumentar en un 5% los ingresos de la empresa durante el primer año.

## Estrategias

- ✓ Implementar un plan de monitoreo trimestral de los competidores que ofrecen productos y servicios similares.
  
- ✓ Optimización de costos.

Por razones de confidencialidad no se autorizó incluir en el presente capítulo una lista detallada de precios y costos de WBC; sin embargo, el gerente Luis Diego Fernández (2019) indicó que estos son negociados con cada cliente al tomar en cuenta su necesidad y los costos que conlleva, es decir, no se cuenta con un precio fijo.

## Fundamento de estrategia de fijación de precios

Para fundamentar la estrategia de fijación de precios es necesario utilizar los tres ejes que se explican a continuación:

**Ilustración 32 Estrategia de fijación de precios**



Fuente: Lovelock, 2015.

1. **Costos:** son la base para determinar el precio. Es importante recordar que los montos siempre deben ser mayores al costo para que la empresa no tenga pérdidas. Para el caso de WBC, los precios de los servicios deben incluir también la mano de obra de las personas involucradas en cada uno de los proyectos, así como los materiales o equipos necesarios de la implementación.
2. **Competencia:** es el eje encargado de determinar cuál puede ser el precio máximo que se debe ofrecer para no sobrepasar los costos de las ofertas que se encuentran en el mercado. En el de tecnologías existen muchas empresas que ofrecen los mismos servicios que WBC, por tanto, debe mantenerse dentro de un rango similar a su competencia para que sus clientes no lo descarten.
3. **Valor para el cliente:** asociando el eje anterior, la competencia en el mercado de tecnología es bastante fuerte, por lo que es importante que la empresa se enfoque en dar un producto/servicio de calidad que genere un valor agregado al cliente; además de lograr una asociación entre el precio y el servicio que recibe el cliente.

La estrategia de precio debe ser basada principalmente en el valor agregado, teniendo en cuenta que esta es la única viable a largo plazo para la empresa, es decir, buscar una diferenciación de sus productos por medio de un servicio de mayor valor agregado que la competencia.

#### 4.5.4 Publicidad y promoción

En la estrategia de publicidad y promoción, se desarrolla la propuesta creativa para WBC, el principal problema que presenta la compañía se encuentra en esta P, debido a que carece de un equipo dedicado a la promoción y exposición de sus productos y servicios.

##### Objetivo

Incrementar las ventas de la empresa WBC a través del diseño de un plan estratégico de publicidad y promoción, enfocado en posicionar la marca como un servicio de calidad.

##### Metas

La principal meta es atraer más clientes a la compañía, logrando como mínimo tres nuevos clientes en el primer año de implementación del plan y, a la vez, lograr una mayor participación de mercado.

##### Estrategias

La estrategia de publicidad y promoción será acrecentar la cantidad de clientes y, por ende, las ventas de la compañía. Se basará principalmente en la

publicidad de los productos y venta directa al explotar los servicios profesionales de calidad. La efectividad de las estrategias de publicidad y promoción se medirá con los siguientes indicadores.

- ✓ Gastos de publicidad y promoción no superior al 10% de las ventas.
- ✓ Estadísticas que ofrecen los medios digitales.
- ✓ Facebook: 2000 me gusta en la página y 500 interacciones en el primer año.
- ✓ Google search: 1000 búsquedas de la empresa.

Propuesta creativa

A continuación, se indica el concepto de la campaña.

Ilustración 33 Idea de campaña



Fuente: elaboración propia

La publicidad en la primera etapa irá enfocada en dar a conocer los atributos diferenciadores del servicio.

Los objetivos de comunicación son:

1. Informar sobre los atributos diferenciadores del servicio.
2. Posicionar a WBC dentro de la industria.

Prototipo de diseño de mensaje publicitario

El mensaje publicitario destaca visualmente el servicio, la marca y sus beneficios. Al ser dirigido a empresas la publicidad debe ser seria, sin sobrecarga de información, tal y como se aprecia en las siguientes imágenes:

**Ilustración 34 Prototipo de mensaje publicitario 1**



Fuente: elaboración propia

Ilustración 35 Prototipo de mensaje publicitario 2



Fuente: elaboración propia

Ilustración 36 Prototipo de publicidad 3



Fuente: elaboración propia

## Medios

### 1. Redes sociales

Actualmente, WBC carece de presencia en redes sociales, al ser una empresa tecnológica, debe estar a la vanguardia de las últimas tendencias, por lo cual se propone la apertura y utilización de las siguientes:

### Ilustración 37 Redes sociales



Fuente: elaboración propia

En todos estos medios se estará informando tanto a los clientes como a los potenciales clientes sobre los servicios actuales y los nuevos, promociones y diversa información de interés. Deberá procurar:

- ✓ Subir de tres a cinco fotografías destacando la calidad del servicio brindado al menos dos veces por semana.
- ✓ Proporcionar información detallada, específica y clara acerca de la empresa, los servicios que brinda, así como información para contactar a WBC.
- ✓ Contestar mensajes y dudas en los comentarios en un rango de cuarenta minutos a dos horas.
- ✓ La página debe realizar publicaciones al menos una vez al día, principalmente después de las 5:00 pm que es donde existe más afluencia en estas redes, si se tiene tiempo para dos publicaciones diarias una debe hacerse en la mañana y otra en la tarde noche.
- ✓ Se le deberá dar suma importancia a la sección de recomendaciones con el fin de tener una calificación superior a 4.5, pues los clientes argumentaron en el cuestionario analizado en el capítulo 3, que este es el principal factor que consideran a la hora de elegir un proveedor de tecnología.



Ilustración 38 Prototipo de página de Facebook



Fuente: elaboración propia

## 2. Página web

La página web debe contener información que resulte útil e interesante para los clientes meta de una empresa. Los usuarios esperan un acceso rápido, fácil navegación y contenidos que sean relevantes y actualizados. A su vez, el sitio será un canal de promoción, una opción de autoservicio que evite que los clientes deban ponerse en contacto con el personal de servicios, una sala automática de noticias que difunde información sobre la empresa y sus productos.

Asimismo, se deben considerar otros atributos como la velocidad de descarga que afecta la “adhesividad” de la página web (es decir, si los visitantes están dispuestos a pasar tiempo en ella y si volverán a visitarla). El sitio web de WBC debe tener las siguientes características:

- ✓ Contenido de alta calidad.
- ✓ Fácil de usar.
- ✓ Carga rápida.

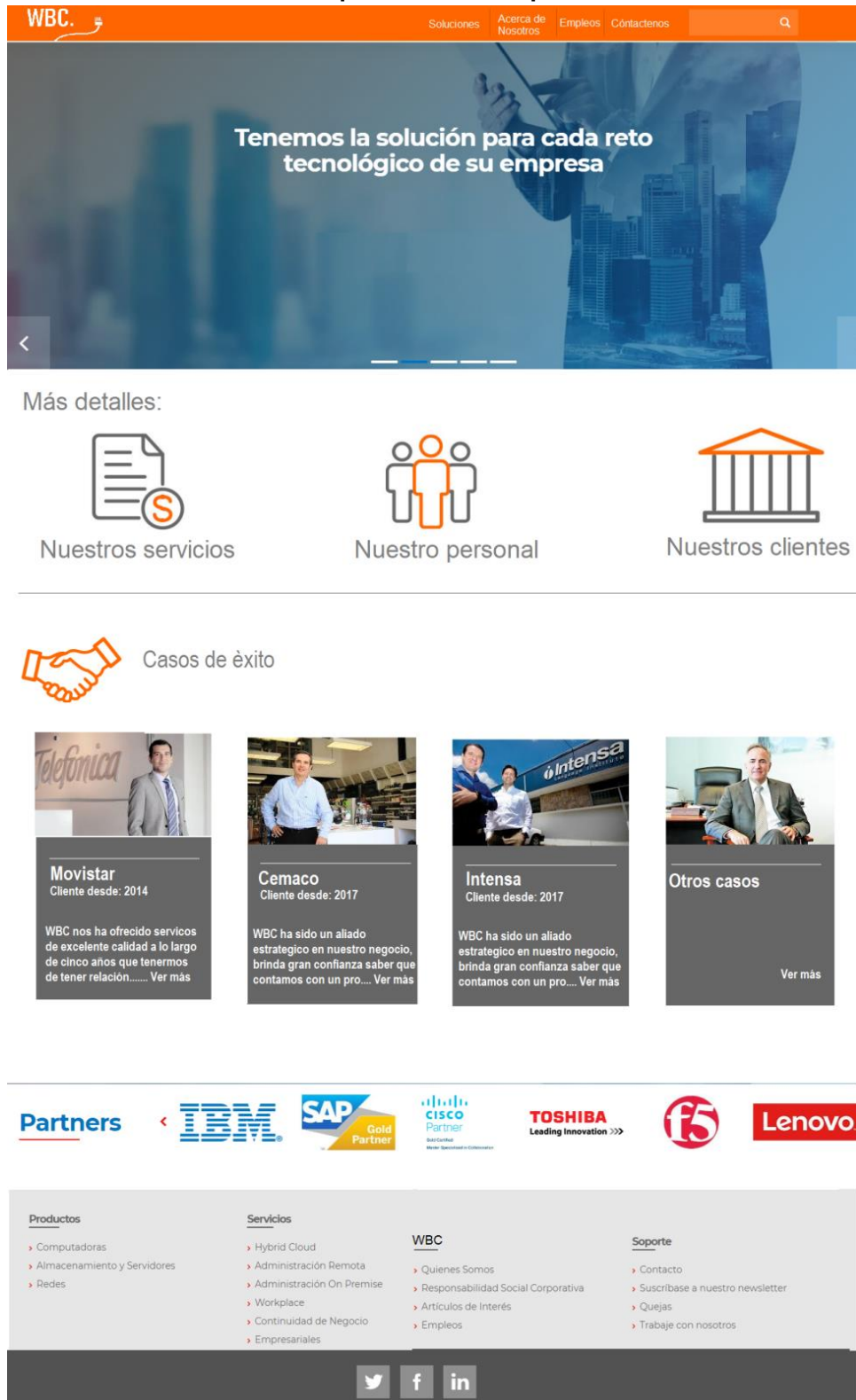
- ✓ Actualizarla con frecuencia.

Una dirección de internet fácil de recordar ayuda a atraer visitantes a una página. De manera ideal, deben basarse en el nombre de la empresa, por lo tanto se propone [www.wbc.com](http://www.wbc.com) o [www.wbc.cr](http://www.wbc.cr), en caso del que el primero no se encuentre disponible. Para asegurarse de que la gente conozca de la dirección es necesario mostrarla de forma notoria en tarjetas de presentación, papelería, matriz de correo electrónico, folletos, publicidad, materiales promocionales e incluso en vehículos.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el cuestionario, el principal factor que toman los clientes a la hora de elegir un proveedor de tecnología son las recomendaciones, de ahí que el sitio *web* debe contener una sección en la cual los actuales clientes recomienden la compañía y comenten cosas positivas que han tenido a lo largo del tiempo.

A continuación, se propone un sitio web para WBC:

### Ilustración 39 Propuesta sitio web para WBC



Fuente: elaboración propia

### 3. Participación en ferias y eventos

Debido a que WBC se enfoca en clientes corporativos, es importante que la empresa continúe participando en ferias empresariales para que pueda acercarse a más clientes potenciales, así como eventos de interés de su mercado meta. Para ello es importante que la empresa invierta en:

- ✓ *Banner roller up* que muestre el nombre de la empresa y los principales servicios que ofrece.
- ✓ Material impreso: volantes y carpetas que permitan informar a los clientes de los servicios ofrecidos y los beneficios de estos, además de la información de contacto e información de interés. Por último, se debe contar con tarjetas de presentación.
- ✓ Decoración: el stand debe verse agradable, por lo cual es importante invertir en manteles, mobiliario y decoración ornamental.
- ✓ Artículos promocionales: lapiceros, libretas, sombrillas o llaves mayas que permitan atraer a los clientes al stand.

Además, es importante que se tenga en consideración factores como lo son:

- ✓ Ubicación del stand: buscando que se encuentre en un sitio de mucha afluencia de personas y con buena iluminación.
- ✓ Publicidad: tomar fotos del evento y publicarlo en las redes sociales de WBC.

- ✓ Personal: el personal que asiste a la feria o evento debe estar capacitado de atender las consultas de los potenciales clientes, además, es importante que cuenten con buena presentación personal.

A continuación, se muestra un prototipo del stand

**Ilustración 40 Prototipo del stand**



Fuente: imagen modificada de Google

Asociación a cámaras empresariales

En un inicio se propone que WBC se asocie a las siguientes cámaras:

- ✓ Infocom (Cámara de Infocomunicación y tecnología): organización empresarial sin fines de lucro conformada por empresas públicas y privadas del sector de infocomunicaciones.
- ✓ Cámara de Industrias de Costa Rica: organización empresarial que representa al sector productivo en las siguientes áreas: industrias

manufactureras, actividades financieras, agricultura, alojamiento y comida, salud, arte, comercio, de transporte, minas, electricidad, entre otros.

La asociación a Infocom tiene como objetivo brindarles a los clientes mayor confianza al ver que la compañía está respaldada por una cámara de telecomunicaciones, por otra parte, dicha asociación tiene como fin darse a conocer a través de esta entre sus asociados al ser esta la cámara empresarial más grande y que representa diversos sectores industriales.

#### Programa de referencias

Según los resultados obtenidos en el cuestionario, un 80% de las empresas considera las recomendaciones de otras personas como el principal determinante para elegir un proveedor de servicio de tecnología, por lo tanto, se espera implementar a mediano plazo un programa de referencias. Cuando un cliente actual refiera a uno nuevo, el actual obtiene un 5% de descuento en su próxima compra. Esto con el fin de incentivar la recomendación entre empresas.

#### 4.5.5 Proceso

Conocer y definir el proceso es de suma importancia para toda empresa, pues da seguridad y confianza a los clientes.

#### Objetivo

Definir e implementar soluciones tecnológicas seguras y oportunas que permitan optimizar su gestión, procesos asociados y el servicio a los clientes de acuerdo con las directrices empresariales

## Meta

Mejorar la eficiencia en el proceso de WBC para disminuir las quejas actuales en un 80%.

## Estrategias

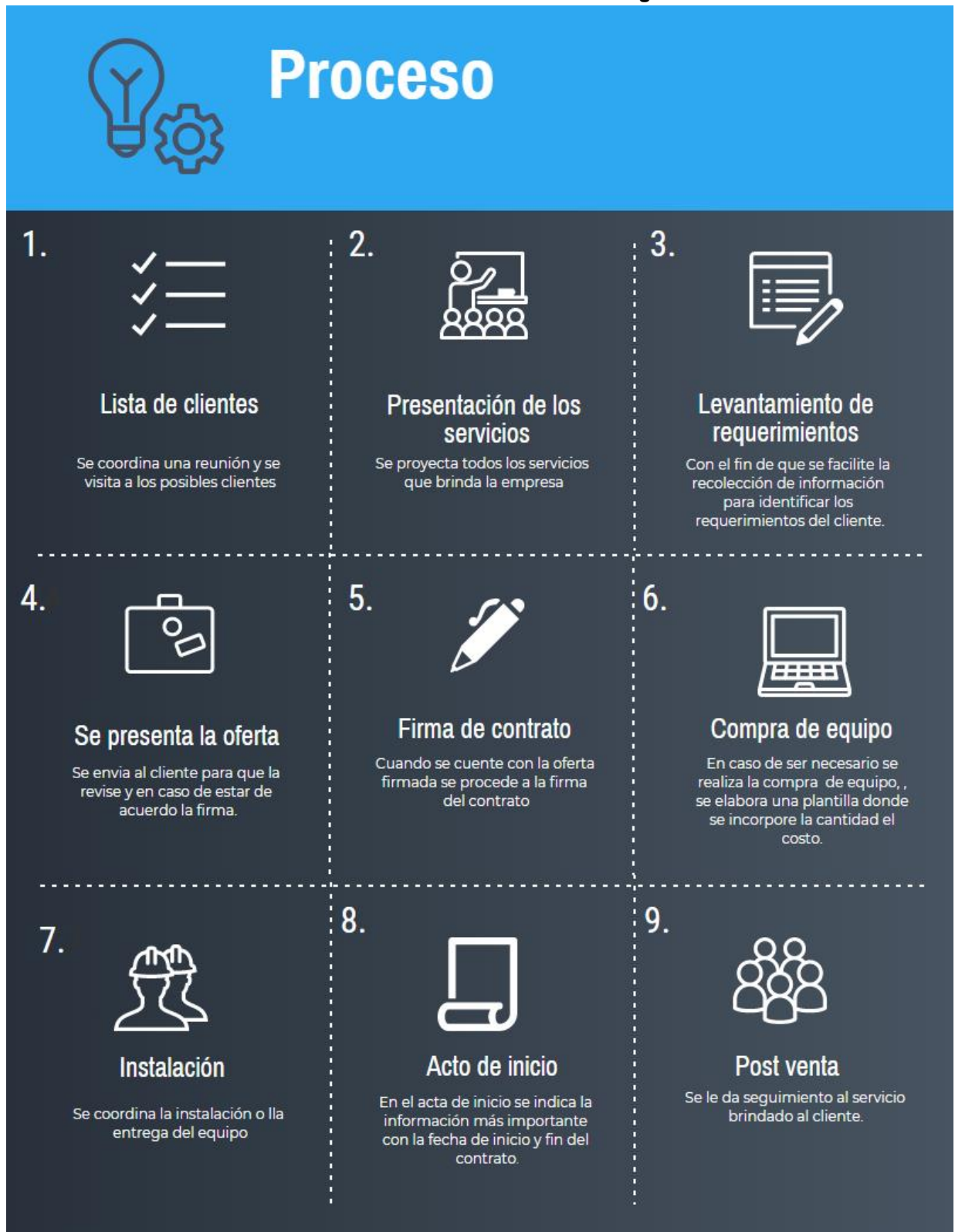
- ✓ Tener una herramienta que permita la estandarización de los procesos que desarrolla WBC.
- ✓ Generar documentos que brinden respaldo legal tanto para WBC como para el cliente.

WBC, al ser una compañía de tecnología, tiene un proceso estándar para los servicios gestionados y de mantenimiento; sin embargo, este puede ser adaptado a algún negocio en particular. A continuación, se detalla el proceso para servicios gestionados:

- ✓ Se maneja una lista de posibles clientes, se coordina una reunión y se les visita.
- ✓ En la reunión se proyecta una presentación básica de lo que ofrece en general la empresa, esto con la intención de que el cliente vea la amplia gama de productos, servicios y soluciones integrales con los que se cuenta.
- ✓ Una vez que el cliente decide lo que quiere, se procede con un levantamiento de requerimientos (es un archivo de Excel), esto para que facilite la recolección de información para identificar los requerimientos y que provea los datos base para hacer la configuración de la solución en los diferentes servicios que WBC ofrece. Este archivo es muy útil, pues indicará el alcance y lo que deberá detallarse en la oferta formal.

- ✓ Una vez que se tiene elaborada la oferta (es un archivo en Word) se le envía al cliente para que este la firme y se oficialice el negocio. También es válido que este solicite alguna modificación.
- ✓ A partir del momento en el que se cuente con la oferta firmada, se le envía al cliente el contrato (es un archivo en Word) y ya con este documento firmado se procede, ya sea con la compra de los equipos o a gestionar el inicio del servicio.
- ✓ Para los casos en los que se deba comprar equipo, se utiliza un patrón de Excel, donde se disponen los números de parte de los equipos que se van a adquirir, cantidad y el costo y se le envía al proveedor para colocar el pedido. El tiempo de llegada es de 30 a 45 días hábiles, una vez que se haya colocado.
- ✓ Ya cuando los equipos llegaron, se coordina con el cliente la instalación (si aplica) o solo se le entregan.
- ✓ Cuando el paso anterior termine, se le envía al cliente el acta de inicio (es un archivo en Word) en donde la información más importante es la fecha de inicio y fin del contrato.
- ✓ Cada cliente suma y es de gran importancia para la empresa, por lo que uno de los pilares es el servicio posventa que consiste en dar seguimiento, validar que esté siendo útil la solución que adquirió y que se sienta acompañado durante todo el tiempo del contrato. Lo anterior con la intención que al finalizar el contrato el cliente quiera adquirir con WBC nuevamente el servicio.





Fuente: elaboración propia

#### 4.5.6 Entorno físico

El entorno forma parte de las cosas intangibles de la empresa, sin embargo, si el colaborador se siente a gusto será más productivo, tendrá mejor humor y la relación interna con los compañeros de trabajo fluirá de una manera agradable y sencilla. Lo anterior permitirá, en conjunto, darle el mejor servicio al cliente externo, quien es la razón vital de la compañía.

El entorno físico se ha convertido en un elemento fundamental a la hora de trabajar, esto porque es como la segunda casa del colaborador, pues pasa al menos 40 horas por semana en el lugar.

#### Objetivo

Proveer un ambiente físico que comunique seguridad, confianza, calidez y apertura en la comunicación interna y con el cliente.

#### Meta

Incrementar la cantidad de visitas recibidas por parte de los clientes para la formalización de negocios. Además, generar un ambiente de trabajo idóneo para los colaboradores.

#### Estrategias

- ✓ Construir un entorno que cuente con una combinación óptima, permitiendo así, un ambiente en el que el colaborador y el cliente se sientan cómodos.
- ✓ Suministrar un espacio que permita a los colaboradores desarrollar sus funciones de forma más productiva, impactando positivamente en el cliente.

De acuerdo con el manual, Gestión Práctica de Riesgo Laboral (2009), actualmente las oficinas deben tener buena iluminación, ventilación, temperatura adecuada y mobiliario cómodo, esto sin dejar de lado los colores que se utilicen, ya que, de acuerdo con estudios psicológicos, estos afectan la productividad de los colaboradores.

La oficina debe lucir presentable y, a la vez, debe proyectar confianza y elegancia hacia los clientes. Por lo tanto, esto debe iniciar con personal orientado hacia el servicio al cliente y acoplarlo con un espacio físico que les permita a los colaboradores ser los mejores y a los compradores sentirse como en casa.

Se propone usar los siguientes colores:

**Azul:** suele utilizarse para dar mensajes corporativos y evitar ser invasivos. A pesar de ser un color conservador, a la mayoría de las personas les gusta, pues se relaciona con el mar y el cielo y genera sentimientos positivos como serenidad, seguridad, fuerza y confianza.

**Naranja:** este color favorece la interacción y la comunicación con los demás, es ideal si se requiere comunicar, escuchar, negociar y conciliar. Además, este color es sinónimo de entusiasmo, emoción, calidez y precaución. Generalmente, se utiliza para atraer la atención de los clientes y provocarles alegría.

Como colores complementarios se utilizarán:

**Celeste:** es un color cálido y favorece a un ambiente humano y relajante, el propósito es que contrarresta el estrés.

**Blanco:** no es un color muy recomendado, pues se vuelve aburrido; sin embargo, ayuda con la objetividad y la intelectualidad. Además, crea un ambiente

de orden, calma, control, profesionalidad y neutralidad. Es ideal usarlo porque la oficina es pequeña y este color da una sensación de amplitud.

Ejemplo de la combinación de colores propuestos

**Ilustración 42 Propuesta de oficina para WBC**



Fuente: imagen modificada de Google

La idea es que WBC innove con los colores, el mobiliario y el servicio al cliente para dar una imagen renovada y que transmita confianza para los futuros clientes.

#### 4.5.7 Personal

El personal es la materia prima fundamental para cualquier compañía de servicios, debe estar capacitado e identificado con los objetivos y metas de su lugar de trabajo, esto con el fin de que se provea el mejor servicio posible.

### Objetivo

Establecer procesos que permitan contar con personal calificado y actualizado en los procesos que desarrolla WBC.

### Meta

Lograr que el personal contratado no genere una rotación mayor al 8% anual con el fin de mantener una relación de familiaridad con el cliente.

### Estrategias

- ✓ Formalizar el proceso de contratación de forma tal que se recluten las personas con las características más aptas para WBC.
- ✓ Establecer un programa de mejora continua, al tener personal altamente capacitado y actualizado en las tendencias del mercado.

En materia de personal la empresa debe implementar capacitaciones continuas en donde su personal se mantenga actualizado con los servicios y los productos más novedosos relacionados con la tecnología.

El personal es la imagen de la compañía, por lo que conviene establecer reglamentos de vestimenta para que las personas que laboran en esta reflejen un retrato serio y comprometido en hacer las cosas de la mejor forma. Además, el

personal que visita las instalaciones de los clientes debe hacerlo de una forma presentable y dar una excelente imagen.

Dado lo anterior se realiza la siguiente propuesta de uniforme

**Ilustración 43 Uniforme propuesto**



Fuente: elaboración propia

El personal debe contar con una imagen agradable para los clientes, así como reflejar seguridad de conocimiento y experiencia en lo que está diciendo, por lo tanto, se debe brindar un trato adecuado hacia el consumidor siempre siendo explicativos de todo el proceso que involucra el servicio, ya que puede llegar a ser determinante para convencer a una empresa a que prefiera a WBC como proveedor. Conviene destacar que se empezarán a realizar estudios de opciones de las mejores compañías para capacitar personal en materia de relaciones con el cliente.

En el aspecto del personal es muy importante el proceso de contratación que se realice para que las personas sean las adecuadas para los diferentes puestos. El proceso de selección y contratación propuesto es el siguiente:

- ✓ Publicación del puesto requerido: este proceso se puede hacer por medio de computrabajo.com, LinkedIn y el empleo.com. Se recomienda que la publicación del puesto esté activa quince días.
- ✓ Primera terna: una vez recibidas todas las ofertas, se debe hacer un filtro para seleccionar a las personas a quienes se les realizará una entrevista telefónica. Se recomienda que para esta terna se tenga un máximo de 15 personas.
- ✓ Entrevista telefónica: a las personas seleccionadas en la terna realizada se les realiza una serie de preguntas y se debe completar un formulario con las respuestas de las personas.
- ✓ Segunda terna: después de las entrevistas realizadas telefónicamente, se debe hacer una selección de las personas que se consideran más aptas para el puesto. En este caso se recomienda entregar los formularios de las personas entrevistadas a la jefatura correspondiente. Como política elegirán de 3 a 5 personas para el siguiente paso.
- ✓ Entrevista presencial: una vez que se seleccionan los candidatos finales, se debe coordinar la entrevista presencial con ellos. Para este caso, lo recomendado es que la realice la persona que será jefe del perfil buscado. En el caso de que la posición o el perfil buscado sea para el área de ventas, se aplicará una prueba con un caso práctico para evaluar el comportamiento de la persona, ya que esta área de la empresa es vital.
- ✓ Contratación: después de todo el proceso realizado, se selecciona el candidato y se presenta la oferta económica a la persona, una vez llegado a un acuerdo se firma el contrato y se dan las especificaciones para el ingreso a la empresa.

Con respecto a la estrategia de la mejora continua se propone lo siguiente:

- ✓ Cursos virtuales gratuitos (webinar)
- ✓ Sesiones semanales sobre actualizaciones de equipos y servicios
- ✓ Dos capacitaciones al año sobre las nuevas tendencias del mercado

#### 4.5.8 Productividad y calidad

De acuerdo con lo que menciona Martínez (2013, p.26): “En las organizaciones de servicios, para ser una organización efectiva, la productividad y la calidad percibida son fenómenos inseparables”. La productividad es medida de manera externa a través de la satisfacción de cliente y de forma interna evaluando los costos de los recursos (mano de obra, materiales, tecnología) que se utilizan para alcanzar una cierta calidad percibida en los servicios.

#### Objetivo

Medir la productividad y calidad percibida del trabajo realizado por WBC

#### Meta

Alcanzar al menos el 85% anual de productividad y calidad en el servicio brindado

#### Estrategia

- ✓ Realizar un cuestionario mensual que logre determinar la productividad en el servicio




- ✓ Diseñar una herramienta que permita evaluar el uso de los recursos utilizados para desarrollar el servicio

La productividad en una empresa de servicios es vital, ya que de esto se obtiene la calidad en el servicio

Para el caso de WBC se utilizará una pequeña encuesta (en un archivo de Excel) para medir la satisfacción de los clientes en cuanto a los servicios brindados con el fin de mejorar la calidad del servicio y contribuir al desarrollo de la empresa. Esta se aplicará mensualmente y la calificación de las preguntas es del 1 al 5, siendo 5 el mejor puntaje.

Ilustración 44 Modelo de la encuesta propuesta

<b>Encuesta de satisfacción</b>		
<b>Client:</b>	<b>Fecha de apertura:</b>	
<b>Contacto:</b>	<b>Fecha de cierre:</b>	
<b>Correo:</b>		
<b>Descripción:</b>		

**PREGUNTAS DE LA ENCUESTA**

**Pregunta 1** ¿Cómo califica WBC en cuanto a su habilidad para escuchar y entender sus necesidades?

N/A       0       1       2       3       4       5

**Pregunta 2** ¿Cómo califica a WBC en cuanto a su habilidad para asesarlo y brindarle la mejor opción de acuerdo a sus necesidades?

N/A       0       1       2       3       4       5

**Pregunta 3** ¿Qué tan oportuna fue la entrega de la propuesta solicita?

N/A       0       1       2       3       4       5

**Pregunta 4** ¿Cómo califica a WBC en cuanto a su habilidad para facilitarle el proceso de hacer negocios con WBC?

N/A       0       1       2       3       4       5

**Pregunta 5** ¿Qué probabilidad hay de recomendar WBC a otro cliente?

N/A       0       1       2       3       4       5

**Pregunta 6** ¿Qué probabilidad hay de volver a comprar a WBC?

N/A       0       1       2       3       4       5

**Pregunta 7** ¿Qué puntos destacaría del proceso de venta como satisfactorio?

**Comentario final**

Fuente: elaboración propia

Previo a la encuesta se utilizará el siguiente protocolo:

- ✓ Se seleccionarán 3 clientes de la lista
- ✓ El archivo de Excel deberá estar listo con la información básica del cliente
- ✓ Proceder con la llamada:
  - Le habla (nombre de la persona) de WBC
  - Le llamo con la finalidad de evaluar el servicio brindado por WBC (indicar el asunto a evaluar)
  - ¿Usted me permite no más de 2 minutos para realizar la evaluación?
  - Si el cliente responde que sí, se agradece y se continúa con las preguntas
  - Si el cliente responde que no, se procede a anotar en la encuesta alguna de las siguientes razones:
    1. El cliente no está enterado del servicio
    2. El contacto no desea que se le realice la encuesta


Después de registrar las encuestas y tabularlas, se analizan los resultados obtenidos:

- ✓ Se clasifican como transacciones satisfechas las encuestas cuya calificación sea igual o superior a 80.
- ✓ Se clasifican como transacciones conformes las encuestas cuya calificación esté entre 70 y 79.
- ✓ Se clasifican como transacciones insatisfechas las encuestas cuya calificación sea igual o menor a 69.
- ✓ Si la nota es menor a 70, es decir, el cliente está insatisfecho, se indica lo siguiente: "Para mejorar el servicio estaremos brindándole seguimiento a la

insatisfacción para asegurar que la situación no vuelva a presentarse para lo cual me podría confirmar si su correo es: (datos del correo electrónico de la persona encuestada). Muchas gracias por el tiempo brindado. Que tenga un buen día.

Como se mencionó en el punto anterior, se deberá proceder con un plan de acción (es un archivo en Excel) donde se detallen las acciones a realizar para que el cliente pase de inconforme a conforme, como mínimo. Este plan deberá revisarse cada semana para darle seguimiento al avance de las acciones establecidas.

**Ilustración 45 Modelo de planes de acción y quejas propuesto**



## Plantilla planes de acción/quejas

Cliente ( Interno/Externo):

Fecha emisión:

Número de queja :

Responsable:

**Análisis causa-raíz de la queja:**

Se detalla la queja

No. Actividad	Descripción de la actividad realizada para atender la queja	Duración de la actividad (Días hábiles)	Fecha de Inicio	Fecha de finalización	Responsable	Correctiva (C) Preventiva (P) <small>**Al menos debe ser una actividad de cada una</small>	Indicador de cumplimiento (Documento que se enviará a fin de anexar la queja)

Firma del Responsable del Proyecto: \_\_\_\_\_

Autorizado por (Nombre/Firma): \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia

Para evaluar el rendimiento y la productividad del trabajo que ejecuta el personal técnico, se procederá a realizar una boleta en la cual se indique el nombre del cliente que se atendió, el tiempo utilizado, la labor realizada (detalle) y el tipo de servicio brindado. Con esto se llevará un control de la cantidad de casos y horas invertidas en los diferentes clientes. Esto permite analizar si el colaborador está

trabajando el tiempo suficiente que necesita la empresa para cubrir sus propios costos y generar utilidades para esta. A continuación, se detalla un modelo de la boleta, la cual deberá ser impresa con un consecutivo que permita a la compañía controlar su utilización y evitar engaños por parte de los técnicos. El talonario de boletas estará compuesto por tres copias, una para cliente, otra para archivo de WBC y la tercera será del técnico. En un mediano plazo se puede pensar en invertir para realizar el desarrollo de un software o aplicación que les permita crear estas boletas de servicio en línea.

**Ilustración 46 Boleta de servicio propuesta**

WBC.		Boleta de servicio	
Ejecutivo:		<b>Consecutivo N°</b>	
Cliente:		Estado:	
Ubicación del cliente:		Fecha:	
Horas	Detalle	Tipo de Servicio	
Total Horas:			
_____		_____	
Firma Ejecutivo		Firma Cliente	

Fuente: elaboración propia

## 4.6 Cronograma de actividades

### 4.6.1 Cronograma de actividades

**Ilustración 47 Cronograma de actividades**

	Fecha de implementación											
	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	set-20	oct-20	nov-20	dic-20
<b>Elementos de servicio</b>												
Servicios gestionados	X											
Venta directa	X											
Cambio de imagen y marca	X											
Implementación de slogan	X											
Uso de redes sociales		X										
Creación de página web		X										
Implementación de Help Desk		X										
Protocolo de atención al cliente			X									
<b>Lugar y tiempo</b>												
Implementación del next business day							X					
<b>Precio y otros costos para el usuario</b>												
<b>Promoción</b>												
Apertura de redes sociales	X											
Creación de página web	X											
Participación en ferias					X							
<b>Proceso</b>												
Implementación de proceso de atención a clientes												X
<b>Entorno físico</b>												
Remodelación del entorno físico												
<b>Personal</b>												
Implementación de programa de capacitaciones												
Uso de uniforme por parte del personal												
Implementación de programa de contratación												
<b>Productividad y calidad</b>												
Medición de la productividad y calidad												X

Fuente: elaboración propia

#### 4.6.2 Métodos de control

Para garantizar el éxito de las estrategias planteadas anteriormente se necesita realizar controles y evaluaciones periódicas con el objetivo de monitorear el desempeño de la gestión que se está realizando y los resultados que se están obteniendo. Además, se desarrollan los planes acordes a un cronograma de actividades para coordinar las distintas estrategias que se trabajan en conjunto.

Al ser WBC una empresa pequeña resulta más fácil mantener una buena comunicación entre las áreas y esto contribuye a una gestión más integral en toda la organización. Así mismo, permitirá a la empresa determinar los ajustes requeridos y en qué medida se necesitarán hacer para ofrecer las condiciones adecuadas para la satisfacción del cliente. La evaluación y control del plan se realiza mediante las siguientes secciones.

##### Controles formales

Los controles formales consisten en procesos de evaluación para conocer el desempeño y grado de éxito de las estrategias de mercadeo. Se dividen en controles de insumos, de procesos y de resultados, estos dependen de la etapa del plan en que se requieren efectuar.

Antes de implementar el plan de mercadeo se verifica si se cuentan con todos los recursos necesarios. Para llevar a cabo la implementación se detallan los pasos a seguir:

1. Control de insumos
- ✓ Capacitación del personal

Se comunica la estrategia a todos los empleados de la organización y se les capacita en mercadeo con el objetivo de incentivar el compromiso de todas las áreas

funcionales en la consecución de los objetivos, así como de mejorar el servicio al cliente, pilar fundamental de la estrategia.

La comunicación inicial deberá realizarse por medio de una actividad de lanzamiento en la que se convoque a todos los colaboradores y se les presente la estrategia completa junto con el cronograma de actividades para el primer año. Posteriormente, se debe trabajar en una comunicación constante de la estrategia, por lo que en cada reunión interna se recomienda iniciar con un recordatorio de las metas que se buscan alcanzar y, además, colocar en pizarras informativas dentro de la empresa las metas y las acciones en las cuales se está laborando para lograrlo.

- ✓ Verificación de estándares de calidad de los proveedores

Revisión de las certificaciones con las que cuenta cada uno de los proveedores para garantizar la calidad del producto y el servicio a ofrecer, así como analizar los tiempos de entrega con que cuentan de forma tal que se cumpla con lo establecido en el proceso de la compañía.

- ✓ Asignación de recursos humanos

Para cada una de las acciones propuestas se debe asignar un equipo responsable de desarrollarla y alcanzarla en el plazo establecido dentro del cronograma. Cada colaborador de la compañía deberá estar involucrado en al menos uno de los equipos responsables de hacer posible el cumplimiento de la estrategia.

- ✓ Asignación de recursos financieros

Desembolso de un presupuesto para la comunicación integrada de mercadeo que incluye primeramente capacitación en servicio al cliente de acuerdo con el



protocolo establecido y posteriormente, gastos relacionados con las demás acciones de publicidad y promoción.

## 2. Controles de procesos

Se desarrollan durante la implementación del plan para motivar a los colaboradores y evaluar el compromiso que tienen con las estrategias.

### ✓ Evaluación de los empleados

Evaluaciones trimestrales a los empleados para medir el cumplimiento de los indicadores asignados a tiempos de transacción, agrado en las labores y gusto del cliente por el servicio brindado. Para dicha evaluación se recomienda la utilización de un sistema de apoyo al desempeño y desarrollo, este se encuentra enfocado en el reconocimiento de las competencias claves para la compañía y para cada puesto de trabajo, seguida de una retroalimentación periódica que permita la evaluación de los indicadores, las oportunidades de crecimiento y el reconocimiento de los logros alcanzados a lo largo del período. Dicho sistema funciona de una forma económica debido a que se realiza desde un archivo Excel y su diseño y funcionalidad es amigable con el usuario.

Conjuntamente, se busca integrar tanto la perspectiva del colaborador como la del líder, realizando en cada sección una autoevaluación de competencias y conocimiento de los indicadores asignados. El modelo se compone de las siguientes secciones.

### Ilustración 47 Etapa I Evaluación de las competencias

INFORMACIÓN GENERAL			
Nombre del colaborador	María Rojas	Posición	Asistente Comercial
Cédula	107770666	Fecha de Ingreso	25/02/2019
Departamento	Comercial	Tipo de Rol	Administrativos
Nombre del Líder	Juan Pérez	Posición del Líder	Gerente Comercial
Competencias técnicas a evaluar para el puesto	Competencia técnica I	Negociación	
	Competencia técnica II	Desarrollo de relaciones	
	Competencia técnica III	Empatía	

Fuente: elaboración propia

La evaluación de las competencias es desarrollada tanto por el colaborador como por la jefatura directa, la cual está compuesta por evaluación de competencias genéricas, grupales y técnicas. Las primeras son las que deben tener todos los colaboradores de WBC, las competencias grupales dependen del departamento al que se pertenece y las técnicas que son propias del puesto de trabajo en el que se desempeña. Para cada una de ellas se cuenta con la definición y se puntúa, dichas calificaciones deben ser justificadas con ejemplos concretos de tareas que se desarrollan relacionadas con la competencia que se está evaluando.

## Ilustración 48 Etapa II Evaluación de las competencias

COMPETENCIAS GENÉRICAS	Describe ejemplos conductuales en los espacios para escribir
<b>Orientación a resultados</b>	
<p>Capacidad para encaminar todos los actos hacia la meta esperada, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización.</p> <p>Muestro preocupación en el desarrollo de mi trabajo por: la calidad, la satisfacción del cliente, las ventas y la eficiencia de la organización. He demostrado cumplir las metas propuestas, el seguimiento semanal a los clientes ha sido más efectivo este año, aumentando las ventas en un 5% por trimestre.</p> <p>Planifico el trabajo de manera que satisfaga las necesidades de los clientes en fechas y calidad. Durante este año 4 de mis clientes se tomaron el tiempo para agradecerme por mi agilidad a la hora de solucionarles problemas urgentes.</p>	<input checked="" type="radio"/> Excede <input type="radio"/> Óptimo <input type="radio"/> En Desarrollo
<b>Orientación al Cliente</b>	
<p>Actitud enfocada en la constante identificación y satisfacción de las necesidades del cliente en manera eficiente,</p> <p>He trabajado enfocada totalmente en satisfacer al cliente, identifiqué sus necesidades e intento cumplirla en relación con las posibilidades de la Cía, en los casos que no se ha podido he buscado soluciones, como por ejemplo el cliente Mega que requirió para mi trabajar fines de semana y largas horas para ayudarlo a resolver sus problemas. Muestra de lo anterior son los correos de agradecimiento de los clientes.</p>	<input type="radio"/> Excede <input checked="" type="radio"/> Óptimo <input type="radio"/> En Desarrollo
<b>Pensamiento Sistémico</b>	
<p>Actitud enfocada en la constante identificación y satisfacción de las necesidades del cliente en manera eficiente, como estrategia para lograr su estrategia y fidelidad.</p>	<input type="radio"/> Excede <input checked="" type="radio"/> Óptimo <input type="radio"/> En Desarrollo

Fuente: elaboración propia

La evaluación de los objetivos de trabajo de igual forma se desarrolla tanto por el colaborador como por la jefatura inmediata. En esta sección se indican los objetivos establecidos por la jefatura e incluye tareas, metas o planes de trabajo, así como los indicadores de eficiencia asignados a cada una de ellas. Esta evaluación tiene por objetivo entender la percepción con respecto a los logros durante el año.

### Ilustración 49 Etapa III Evaluación de las competencias

Objetivos del negocio									
Por favor indique los objetivos que se haya establecido con su líder sea formal o informalmente, lo cual incluye actividades, metas o planes de trabajo. Adicionalmente considere -de contar con ellos- los indicadores de eficiencia de su departamento o puesto. Si tiene dudas consulte a su líder. Los porcentajes son calculados automáticamente. Por favor complete de las columnas C a la N. Los porcentajes de alcance van de 1 a 100%, en el caso de metas sobrepasadas estas se redondean automáticamente a 100%. Para completar esta sección utilice las fichas de ayuda.									
Tipo de objetivo	Objetivo	↑↓	Indicador de éxito	Fecha de finalización	Peso 1-100%	Resultado	% Sin Redondeo	% de Alcance	Alcance Porcentual
Individual	Aumento de ventas trimestrales	↑	3%	Set 2018	30%	5%	167%	100%	30%
BSC	Licitaciones de clientes públicos libres de cualquier tipo de multa relacionada con el área comercial.	↑	100%	Set 2018	30%	100%	100%	100%	30%
BSC	Número de cuentas incobrables generadas durante el año	↓	3	Set 2018	20%	5	60%	60%	12%
Individual	Promedio en tiempo de respuesta a requerimientos de cotizaciones de los clientes (número de días hábiles)	↓	5	Set 2018	20%	6	83%	83%	17%
					<b>Peso total</b>	<b>100%</b>	<b>Correcto</b>		<b>89%</b>

Fuente: elaboración propia

Después de haber realizado la evaluación de cada uno de los apartados anteriores el sistema generará una puntuación general de acuerdo con el alcance de los objetivos y el desarrollo de competencias, de forma tal que se espera que como mínimo se alcance un 70% durante el primer año en el que el colaborador forma parte de la compañía. Conforme pasan los años y en caso de que se mantenga en el mismo puesto de trabajo, el objetivo es ir aumentando la calificación al adoptar las recomendaciones y planes de acción generados con el líder.

## Ilustración 50 Etapa IV Evaluación de las competencias

Resultados objetivos de negocio	86%
Resultado evaluación de competencias	89%
Calificación general del desempeño	87%
<b>ACEPTACIÓN DEL COLABORADOR</b>	
Confirmando que he desarrollado con mi líder el proceso SADDE (Sistema de Apoyo al Desempeño y Desarrollo), el cual incluyó para este período los siguientes pasos:	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Revisión de objetivos de negocio para el periodo revisado</li><li>- La evaluación de las competencias necesarias para mi puesto actual</li><li>- Conversación de mis intereses de carrera</li><li>- Retroalimentación en ambas vías</li><li>- Devolución sobre mi calificación del desempeño general</li></ul>	
<b>COMENTARIOS DEL COLABORADOR</b>	
Firma del Colaborador María Blanco	Fecha

Fuente: elaboración propia

### ✓ Cumplimiento del proceso

Para WBC es de vital importancia mantener un estricto control sobre el proceso de servicio al cliente que ofrece, el seguimiento continuo de las políticas de atención y la forma en que se desarrolla el servicio es necesario para mantener la calidad o incrementarla de forma que sea fuente de ventaja competitiva.

Para evaluar el cumplimiento del proceso y los tiempos, se implementará la herramienta de "Reporte del proceso de servicios gestionados", consiste en un método de control muy económico debido a que es un modelo de Excel donde se detalla por número de contrato cada etapa que se debe desarrollar para la prestación del servicio, así como los responsables y tiempos que debe tardar, en contraste a lo que realmente se está tardando.

Este método de control se revisará cada cuatro meses y permitirá identificar oportunidades de mejora, así como clientes a los que no se les ha brindado el servicio de acuerdo con lo establecido e incluso tendencias de consumo de este.

### Ilustración 51 Reporte del proceso de servicios gestionados

Reporte del proceso de servicios gestionados									
Número de contrato	Gerencia comercial (objetivo < 120 horas)	Gerencia comercial (objetivo < 48 horas)	Gerencia comercial (objetivo < 48 horas)	Asistente administrativa (objetivo < 48 horas)	Asistente administrativa + técnico (objetivo < 120 horas)	Asistente administrativa + técnico (objetivo < 480 horas)	Asistente administrativa (objetivo < 48 horas)	Gerencia comercial (Objetivo < 48 horas)	Tiempo ciclo
80 xxx xxxxx	Levantamiento de requerimientos y oferta	Corrección información de contrato (si aplica ejecutar algún cambio)	Elaboración contrato	Colocar pedido (si aplica compra de equipo)	Coordinar instalación (es la fecha)	Indicar instalación concluida (cliente indica la instalación como satisfactoria)	Habilitar Contrato (enviar el acta de inicio a firmar)	Revisión completa del proceso y dar visto bueno para que inicie el servicio	952 horas (tiempo máximo)
8030010867	50	0	3	72	78	360	10	72	645
8030011046	53	0	20	24	149	0	178	34	458

Fuente: elaboración propia

### 3. Controles de resultados

Se busca comparar los resultados obtenidos con los objetivos planteados anteriormente. Si se obtienen los objetivos planteados, se están realizando las actividades de una buena manera; si sucede lo contrario, se emplean los ajustes pertinentes en la respectiva área de acción.

La revisión de los resultados del período se realizará a través de una auditoría interna a cargo de las gerencias, la cual tiene como propósito ejecutar una valoración de la estrategia de mercadeo para identificar alternativas de mejora. Deberá desarrollarse un análisis de las metas, estrategias, políticas, procesos y recursos relacionados con la estrategia planteada.

Con el objetivo de medir el impacto de cada una de las estrategias propuestas anteriormente se utilizarán las siguientes métricas (Cano, 2014):

- ✓ Grado de satisfacción:  $(\text{clientes que han consumido en el período} - \text{clientes que se han mostrado insatisfechos}) / \text{clientes totales en el período}$ .
- ✓ Grado de insatisfacción:  $\text{número de clientes que se han mostrado insatisfechos en el período} / \text{clientes totales en el período}$ .
- ✓ Grado de satisfacción (en función de reclamación):  $(\text{clientes que han consumido en el período} - \text{clientes que han mostrado alguna reclamación}) / \text{clientes totales en el período}$ .
- ✓ Grado de insatisfacción (en función de reclamación):  $\text{número de clientes que han mostrado alguna reclamación en el período} / \text{clientes totales}$ .
- ✓ Nivel de cumplimiento de solicitudes a clientes:  $\text{número total de solicitudes no cumplidas a tiempo} / \text{número total de solicitudes atendidas}$ .
- ✓ Calidad de la facturación a clientes:  $\text{número total de notas crédito} / \text{número total de facturas emitidas}$ .
- ✓ Eficacia de la comunicación a través de un medio:  $\text{total de ventas en el período} / \text{total de anuncios transmitidos en el período}$ .
- ✓ Índice de eficiencia:  $(\text{beneficio obtenido en el período} / \text{ventas proyectadas para el período}) * 100$
- ✓ Rentabilidad financiera:  $(\text{beneficio neto} / \text{patrimonio neto}) * 100$
- ✓ Eficiencia del área de ventas:  $\text{gastos previstos área de ventas} / \text{gastos reales área de ventas}$ .
- ✓ Eficiencia en ventas:  $\text{ventas reales} / \text{ventas potenciales}$ .

- ✓ Costos por visita: costos totales / número de visitas efectivas.
- ✓ Nuevos clientes por período: nuevos clientes en el período / número total clientes objetivo.

## Control de ingresos y gastos

Los ingresos y gastos se evalúan de forma mensual con el objetivo de controlarlos a lo largo del año y para ello se utiliza la siguiente matriz en Excel.

**Ilustración 52 Matriz para el control de ingresos y gastos de WBC**

WBC Control de ingresos y gastos						
Consulta	Introduzca fecha de inicio	01/02/2019	Ingresos	Gastos	Diferencia	
	Introduzca fecha de fin	01/03/2019	2.600.000,00	1.300.031,00	1.299.969,00	
Fecha	Concepto	Desglose	Consulta de ingreso y gasto por mes		2019	
			Mes	Ingreso	Gasto	
05/03/2019	Ingreso	Ventas de servicios	100000	Enero	2136843	1514332
06/03/2019	Gasto	Agua	28212	Febrero	1060452	2486195
07/03/2019	Gasto	Luz	12002	Marzo	2560475	3478908
08/03/2019	Gasto	Uniformes	78232	Abril	3837881	1975965
09/03/2019	Gasto	Bebidas	5000	Mayo	3299676	4015427
10/03/2019	Gasto	Equipo de oficina	50000	Junio	2538813	1147576
11/03/2019	Gasto	Salarios	200000	Julio	4341348	1528442
12/03/2019	Ingreso	Venta de equipo	70000	Agosto	3988921	3865034
13/03/2019	Gasto	Viajes	600000	Septiembre	3859990	1316192
14/03/2019	Gasto	Luz	76222	Octubre	4961152	4874750
15/03/2019	Gasto	Internet	30000	Noviembre	4703639	2064775
16/03/2019	Gasto	Alquiler	100000	Diciembre	4959975	1130041
17/03/2019	Ingreso	Venta de servicio	30000000			
18/03/2019	Gasto	Impuestos	700000			
		<b>Total</b>				

Fuente: elaboración propia

En ella se realiza un desglose detallado de los ingresos y gastos realizados de manera mensual, esto con el objetivo de hacer las correcciones en caso de desviarse del objetivo propuesto. El modelo propuesto cuenta con una columna de la fecha de la transacción, a la par se detalla si es un ingreso o un gasto, en la tercera columna se detalla el concepto de la transacción y finalmente, el monto.


## 2. Elaboración de un cuadro de mando integral



Finalmente, como herramienta de control, proponemos la elaboración de un cuadro de mando integral, esta herramienta permite realizar un seguimiento de los diversos indicadores seleccionados como por ejemplo la calidad del servicio, los aspectos financieros, la confianza de los clientes, formación del personal y las infraestructuras (Gan Bustos y Triginé, 2013, pág. 461).

Para lo anterior se pretende utilizar el siguiente modelo de control, en él se debe de definir cada perspectiva a evaluar, definir cada objetivo e indicador, y establecer un valor del nivel de logro actual. Lo anterior con la idea de tener una perspectiva clara de cada uno de los objetivos propuestos en este plan de mercadeo, estos resultados se pueden graficar para observar su evolución al paso de los meses.

**Ilustración 53 Tablero de control**

		<b>Tablero de control</b>				
<b>Perspectiva a evaluar</b>						
		<b>Enero</b>				
OBJETIVO	INDICADOR	Valor actual	Rangos de alerta			Ponderación
Objetivo 1	Indicador	0%	20%	10%< <20%	10%	-
OBJETIVO	INDICADOR	Valor actual	Rangos de alerta			Ponderación
		0%	0%	21%< <34%	0%	0
Objetivo 2	Indicador 1	0%	23%	15%< <23%	15%	
	Indicador 2	0%	50%	30%< <50%	30%	

Fuente: elaboración propia

### Controles informales

Estos controles no se plasman en el papel como los controles formales, sino que pretenden influir en el comportamiento de los empleados por medio de

mecanismos cotidianos no tan estructurados, pero que al final de cuentas son de gran importancia para el rendimiento individual y grupal en la organización. Se divide en los siguientes apartados.

#### 1. Autocontrol de los empleados

Se busca que todos los empleados de la organización sean capaces de mantenerse autos motivados y controlen sus emociones para mantener un buen desempeño. La alta gerencia es responsable de propiciar una sana convivencia entre los colaboradores y ofrecer condiciones laborales satisfactorias para mantenerlos motivados y sientan que su trabajo es importante para la organización como un todo. Por medio de retroalimentación continua y test de inteligencia emocional es posible estar al tanto del nivel de autocontrol de los empleados.

#### 2. Control social

Desarrollo de normas sociales dentro de la organización que influyen en el comportamiento de esta. El establecimiento de valores como la solidaridad, respeto, tolerancia, responsabilidad y trabajo en equipo fomenta un control social en la empresa para una correcta relación interpersonal.

## Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

A continuación, se detallan las conclusiones del presente trabajo final de graduación de acuerdo con sus principales apartados, así como las recomendaciones necesarias para el éxito de la propuesta planteada.

### 5.1 Conclusiones

#### 5.1.1 Situación de la industria tecnológica en el área de telecomunicaciones.

- ✓ Las telecomunicaciones nacieron en el siglo XIX con la invención del telégrafo, posteriormente el radio y teléfono, por lo tanto, se inicia a la comunicación de las sociedades a la distancia. En el siglo XX las principales invenciones que contribuyeron al desarrollo de las telecomunicaciones fueron la computadora y el internet.
- ✓ En la industria de telecomunicaciones en Costa Rica, el Instituto Costarricense de Electricidad ha sido la institución pionera. El servicio de internet es el que ha presentado mayor crecimiento en los últimos años, respecto a los demás sectores de telecomunicación, lo que representa una oportunidad de negocio para lograr satisfacer las necesidades de este mercado.

#### 5.1.2 Aspectos generales de la empresa WBC Technologies

- ✓ WBC Technologies es una empresa con más de 8 años de experiencia en el mercado con el objetivo de ofrecer soluciones integrales principalmente en el área de la comunicación a través de redes a nivel empresarial. Su trayectoria le permite generar confianza y seguridad a sus clientes.
- ✓ A pesar de que la empresa no cuenta con una amplia planilla, ofrece gran variedad de servicios gracias a la experiencia de sus colaboradores. Sin

embargo, tiene la limitante que no cuenta con profesionales en el área de mercadeo dentro de su estructura organizacional, lo cual ha limitado la puesta en marcha de un plan integral de mercadeo.

- ✓ La empresa cuenta con dos canales de distribución: uno directo donde el servicio se ofrece al cliente final ya sea de forma presencial o remota y un canal indirecto en donde WBC figura como una empresa subcontratada al ser esta una forma de participar en grandes proyectos.
- ✓ La compañía cuenta con una reducida cartera, menos de 10 clientes; sin embargo, uno de ellos es su principal fuente de ingresos, por lo que genera una fuerte dependencia hacia este. Además, crea incertidumbre acerca de la estabilidad financiera de la empresa.
- ✓ Actualmente, el mercado meta se enfoca en medianas empresas.

#### 5.1.3 Estudio de mercado del segmento de telecomunicaciones y de la transferencia de datos

- ✓ Según los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado, las micro y pequeñas empresas no consideran necesario contar con un proveedor de tecnología, debido a que cuentan con recursos limitados, en contraste con el 68% de las empresas medianas quienes sí la utilizan.
- ✓ Las industrias de comercio, servicio y manufactura son los principales consumidores de servicios de tecnología.
- ✓ Si bien el porcentaje de empresas insatisfechas no supera un 15 %, se considera una oportunidad de negocio, pues WBC Technologies puede enfocarse en resolver estas necesidades. Los principales motivos que generan descontento son los precios elevados, seguido por falta de comunicación y seguimiento, además del elevado tiempo de respuesta.

- ✓ En el mercado de telecomunicaciones y de la transferencia de datos los servicios que consideran más importante las empresas son el mantenimiento preventivo, seguridad en la red de datos y configuración de equipos.
- ✓ La mayoría de las empresas posee relaciones de largo plazo con sus proveedoras de tecnología, esto de acuerdo con los resultados obtenidos en el cuestionario, donde más de 74 de las 139 empresas indicaron tener más de tres años con su proveedora, lo que demuestra el grado de fidelidad en la industria.
- ✓ WCB Technologies enfrenta un gran reto debido a que cuenta con un bajo poder de negociación con sus proveedoras y sus clientes, además posee una alta amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutos.

#### 5.1.4 Propuesta de plan de mercadeo

- ✓ El mercado meta de WBC Technologies debe enfocarse en las empresas medianas que pertenecen a los sectores de comercio, manufactura y servicios, ubicadas en el Valle Central.
- ✓ El principal medio para los directores para decidir cuál proveedor de tecnología adquirir es la recomendación, seguido por las páginas de internet y redes sociales.
- ✓ Respecto a la P de producto, se concluye que es importante que WBC Technologies realice un refrescamiento de su imagen a través de la implementación del logo propuesto, el cual busca dar un aspecto más moderno a la empresa utilizando un único color base y tipografía distintiva, además se concluye que WBC Technologies debe cambiar su nombre a solo

WBC para que sea más fácil de recordar y mejorar el posicionamiento en el mercado.

- ✓ La estrategia de precios debe ser basada en el valor agregado del servicio y no en competencia de precios para solamente cubrir sus costos.
- ✓ La promoción tiene como eje central la recomendación o lo que se conoce como publicidad de boca en boca, por lo tanto, la página *web* y las redes sociales propuestas tendrán sitios destacados en donde los clientes actuales brinden la experiencia que han tenido con los servicios de WBC, sumado a un programa de referencia en el cual se otorgan beneficios cuando la empresa obtenga nuevos clientes producto de las recomendaciones. Esta estrategia estará complementada con la participación en ferias y eventos, así como la asociación con cámaras empresariales.
  
- ✓ Respecto al proceso, se destaca la importancia del seguimiento continuo con el cliente a través de las distintas etapas de la adquisición de un servicio. Para lograr que este proceso sea siempre el óptimo, se debe asegurar que todos los colaboradores tengan conocimiento de este.
  
- ✓ Las instalaciones de WBC deben tener un ambiente cálido y fresco por medio de una combinación de colores que permitan a los colaboradores sentirse cómodos y que las visitas de los clientes sean experiencias agradables.
  
- ✓ Respecto al personal se encontraron dos aspectos importantes, el primero es el proceso de reclutamiento, el cual debe ser el adecuado para que se realice la contratación de las personas idóneas al puesto. El segundo aspecto importante es la capacitación a los colaboradores, pues ellos deben conocer muy bien lo que se está brindando y ofrecer un servicio al cliente adecuado.
  
- ✓ La productividad debe ser medida en primer lugar por medio de encuestas mensuales aplicadas a los clientes para conocer su satisfacción de los

servicios adquiridos. Como segundo aspecto se deben elaborar boletas de servicio al cliente que permitan llevar el control de casos atendidos y resueltos, así como las horas invertidas en los servicios brindados al cliente.

## 5.2 Recomendaciones

En el corto plazo se recomienda dirigir todos los esfuerzos de la compañía en lograr una ejecución exitosa de las propuestas planteadas en el capítulo cuatro, pues se considera una herramienta de crecimiento. La clave en este caso será el adecuado posicionamiento de la compañía en la Gran Área Metropolitana. Asociado con lo anterior, se recomienda la implementación de las siguientes acciones:

- ✓ Es importante que la empresa cuente con un modelo de negocio para definir el producto que se venderá, a cuáles clientes debe llegar y cómo va a lograrlo, por lo tanto, se recomienda utilizar la herramienta de modelo de negocios *Canvas*.
- ✓ De acuerdo con el interés observado en el cuestionario, se recomienda a WBC enfocarse en el segmento de las medianas empresas, ya que cuentan con los recursos y reconocen la necesidad del servicio que se ofrece.
- ✓ Implementar un análisis de costos detallado para cada uno de los servicios que se ofrecen con la finalidad de disponer de más información que ayude en los procesos de toma de decisiones en la compañía.
- ✓ Utilizar las tecnologías de información, de forma tal que se adopten sistemas que brinden las herramientas requeridas para la adecuada gestión de la empresa.

- ✓ Emplear la información estadística que se obtiene de las diferentes redes sociales y página web como insumo indispensable en la toma de decisiones de mercadeo.
- ✓ Mantener un riguroso control sobre la capacidad operativa en cada uno de sus servicios y tomar las medidas necesarias para que esta sea congruente con los planes de crecimiento de la compañía al asegurar la satisfacción de la demanda de los clientes
- ✓ Analizar la posibilidad de crear alianzas con otras empresas a través de servicios subcontratados en las áreas donde no se cuenta con suficiente experiencia con el objetivo de desarrollar el presente plan estratégico de la mejor forma. Por ejemplo, en el área de diseño publicitario para los cambios en la imagen e incluso el manejo de redes sociales.
- ✓ Mantener un control exigente sobre la imagen de la empresa que se está dando a conocer en el mercado con el fin de asegurar que esta sea acorde con los objetivos planteados para lo cual se pueden emplear las técnicas de investigación de mercados.

Para el mediano y largo plazo se recomienda fortalecer el posicionamiento de la marca obtenido en la Gran Área Metropolitana, tras la implementación de las estrategias a corto plazo. Por tanto, se considera necesario:

- ✓ Discurrir nuevos servicios que se adapten a las demandas de los diferentes clientes que se frecuentan.
- ✓ Incorporar estrategias globales de responsabilidad social empresarial e incorporar las acciones a las estrategias que realice la empresa. Esto debido a que se conoce las tecnologías con las que se trabaja están compuestas en gran medida por materiales considerados como contaminantes.



- ✓ Mantener un constante monitoreo del posicionamiento de la compañía con el fin de que este sea siempre congruente con la imagen que se pretende proyectar en el mercado.
  
- ✓ Valorar la posibilidad de expandirse a sectores fuera de la Gran Área Metropolitana, esto en caso de que se identifique un nivel de posicionamiento elevado en el GAM e interés de compañía ubicadas fuera de dicho sector.

## Referencias bibliográficas

Anselmo, M. (2013). La logística integral como ventaja competitiva y sistema logístico - Universidad de Costa Rica. Contribuciones a la Economía. Recuperado a partir de [http://tcna.primo.hosted.exlibrisgroup.com/primolibrary/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TN\\_doaj\\_soai\\_doaj\\_org\\_article\\_8a5649fa35b645d5af4cbf39ddfd2fd1&indx=2&reclds=TN\\_doaj\\_soai\\_doaj\\_org\\_article\\_8a5649fa35b645d5af4cbf39d](http://tcna.primo.hosted.exlibrisgroup.com/primolibrary/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TN_doaj_soai_doaj_org_article_8a5649fa35b645d5af4cbf39ddfd2fd1&indx=2&reclds=TN_doaj_soai_doaj_org_article_8a5649fa35b645d5af4cbf39d)

AVTEC. (s.f.) Recuperado 18 de enero de 2019, a partir de <https://www.avtecsa.com/>

Baller, S., Dutta, S., & Lanvin, B. (s/f). The Global Information Technology Report 2016 Innovating in the Digital Economy. Recuperado a partir de [http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/doc/WEF\\_GITR\\_Full\\_Report.pdf](http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/doc/WEF_GITR_Full_Report.pdf)

Caldera. (2010). "Módulo III: Telefonía IP ". Recuperado 1 de septiembre de 2019, a partir de: <http://ribuni.uni.edu.ni/1261/1/25717-MIITIP.pdf>

Calderón. (2011). "Cableado estructurado". Recuperado 1 de septiembre de 2019, a partir de: [https://www.ecotec.edu.ec/documentacion/investigaciones/estudiantes/trabajos\\_de\\_clases/8662\\_2011\\_MKT\\_NSAENZ\\_1052.pdf](https://www.ecotec.edu.ec/documentacion/investigaciones/estudiantes/trabajos_de_clases/8662_2011_MKT_NSAENZ_1052.pdf)

Cámara Costarricense-Norteamericana de Comercio de Costa Rica (AmCham). (2017). Retos de la Industria de Telecomunicaciones fueron objeto de análisis en el II Foro de Telecomunicaciones, organizado por AmCham e Infocom. Recuperado el 11 de julio de 2018, a partir de <http://amcham.cr/retos-de-la-industria-de->

telecomunicaciones-fueron-objeto-de-analisis-en-el-ii-foro-de-telecomunicaciones-organizado-por-amcham-e-infocom/

Camino J., Arellano R. y Morelo V. (2009). Conducta del consumidor, estrategias y políticas aplicadas al marketing.

Cano. (2014). "Auditoría y Evaluación del Marketing". Colombia: Centro Editorial Esumer.

Cemaco. (S. f.). Recuperado 24 de enero de 2019, a partir de <https://www.cemaco.co.cr/>

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones

Cisco Systems, Inc. (2012). "Lo que usted necesita saber sobre routers y switches ". Recuperado 1 de septiembre de 2019, a partir de: [https://www.cisco.com/c/dam/global/es\\_mx/assets/ofertas/desconectadosanonimos/routing/pdfs/brochure\\_redes.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/global/es_mx/assets/ofertas/desconectadosanonimos/routing/pdfs/brochure_redes.pdf)

Gan Bustos, F., Triginé Prats, J. Cuadro de mando integral (2013). Díaz de Santos.

Espita. (2012). "Definición de UPS y su función" Recuperado 1 de septiembre de 2019, a partir de: <https://administracioninformatica.wordpress.com/2012/08/31/definicion-de-ups-y-su-funcion/>

Ferrell, O y Hartline, M. (2012). Estrategia de marketing. México D.F. (México): Cengage learning.

Fondo Monetario internacional. (2017). Perspectivas de la Economía Mundial. Recuperado a partir de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2017/09/19/world-economic-outlook-october-2017>

Foro Económico Mundial. (2015) *The Global Information Technology Report*

Fumero, G. (2013). Telecomunicaciones en Costa Rica 40 años de historia en defensa de un servicio público. UNED.

García. (2016). "Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente". Recuperado 20 de mayo de 2019, a partir de: <http://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>

Grupo Educare. (2011). "Hardware y Software ". Recuperado 1 de septiembre de 2019, a partir de: <https://computacioncpc.files.wordpress.com/2011/06/teorc3ada-hardware-y-software.pdf>

Guzmán, A. (2017). Evolución del sector telecomunicaciones en Costa Rica. Recuperado a partir de [http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/recursos/c2\\_dig2017.pdf](http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/recursos/c2_dig2017.pdf)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill.

Hoffman, D., & Bateson, J. (2012). Marketing de servicios. Cenage.

Hoffman, D., Czinkota, M., Dickson, P., Griffin, A., Hutt, M., Krishnan, B., & Urbany, J. (2007). Principios de marketing y sus mejores prácticas. Thomson Learning.

ICE. (s/f). Historia del ICE. Recuperado a partir de <https://www.grupoice.com/wps/portal/ICE/AcercadelGrupoICE/quienes-somos/historia-del-ice>

HT Central Costa Rica. (S. f.). Recuperado 18 de enero de 2019, a partir de <https://www.htcentral.cr/ht-central-costa-rica/>

INTCOMEX. (S. f.). Recuperado 1 de febrero de 2019, a partir de <https://store.intcomex.com/es-XCR/Products/Categories/hlkFooterCategories?r=True>

Integratel. (s.f.) Recuperado 18 de enero de 2019, a partir de <http://integratel.cr/Soluciones.html>

International Telecommunications Union. (2018). World Telecommunication Development Conference (WTDC-17). Recuperado a partir de [https://www.itu.int/en/ITU/Conferences/WTDC/WTDC17/Documents/WTDC17\\_FinalReport\\_en.pdf](https://www.itu.int/en/ITU/Conferences/WTDC/WTDC17/Documents/WTDC17_FinalReport_en.pdf)

Intersoft. (s/f). Intersoft. Recuperado a partir de <http://www.intersoftla.com/servicios/>

ITS Infocom - ITS Infocom. (s. f.). Recuperado 4 de diciembre de 2018, a partir de <http://www.itsinfocom.com/>

Jochen, W., & Lovelock, C. (2015). Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia. (Pearson, Ed.).

Kotler, P. (2016). Fundamentos de Marketing. Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Fundamentos de marketing. Pearson.

Kotler, P., & Keller, L. (2012). Marketing Management. Person.

La Gaceta N239. (2009). Definición de mercados relevantes. Recuperado a partir de [https://sutel.go.cr/sites/default/files/mercados\\_relevantes.\\_2009.\\_sutel-rcs-307-2009\\_definicion\\_de\\_mercados\\_relevantes\\_y\\_determinacion\\_de\\_operadores\\_impotantes.pdf](https://sutel.go.cr/sites/default/files/mercados_relevantes._2009._sutel-rcs-307-2009_definicion_de_mercados_relevantes_y_determinacion_de_operadores_impotantes.pdf)

La República.net. (2019). “Todo lo que tiene que saber sobre Tigo y Millicom” Recuperado 10 de junio de 2019, a partir de: <https://www.larepublica.net/noticia/todo-lo-que-tiene-que-saber-sobre-tigo-y-millicom>

León, D. y Pérez, A. (2013). “Implementación de Soluciones de VoIP con equipamiento Huawei” Recuperado 1 de septiembre de 2019, a partir de: [https://www.researchgate.net/publication/304539591\\_Implementacion\\_de\\_Soluciones\\_de\\_VoIP\\_con equipamiento\\_Huawei](https://www.researchgate.net/publication/304539591_Implementacion_de_Soluciones_de_VoIP_con equipamiento_Huawei)

Liberatori. (2018). “Redes de datos y sus protocolos”. Recuperado 1 de septiembre de 2019, a partir de: <http://www.mdp.edu.ar/images/eudem/pdf/redes%20de%20datos.pdf>

Lovelock. (6° Edición). (2015). “Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia”. México: Editorial Pearson.

Malhotra. (2016). Investigación de Mercados. Person.

Manual de gestión de prevención de riesgos laborales (2009). Recuperado a partir de <https://prevencion.fremap.es/Buenas%20prcticas/LIB.005%20-%20Libro%20Manual%20Gestion%20PRL.pdf>

Martínez. (2013). "Relación entre calidad y productividad en las pymes del sector servicios". Recuperado 7 de mayo de 2019, a partir de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4698060.pdf>

Mascareñas, Juan (2011) Fusiones, adquisiciones y valoración de empresas.

Meneses. "El cuestionario y la entrevista". Recuperado 20 de febrero de 2019, a partir de: [http://femrecerca.cat/meneses/files/pid\\_00174026.pdf](http://femrecerca.cat/meneses/files/pid_00174026.pdf)

Millán, A. (2015). Una industria que no tiene fronteras. Cinco Días. Recuperado a partir de [http://tcna.primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo\\_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TN\\_proquest1660985404&indx=40&reclids=TN\\_proquest1660985404&recldxs=9&elementId=9&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=2](http://tcna.primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TN_proquest1660985404&indx=40&reclids=TN_proquest1660985404&recldxs=9&elementId=9&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=2)

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2019). Estado de la situación PYME. Recuperado a partir de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2019/pyme/pcp.pdf>

Monferrer. (1° Edición). (2013). "Fundamentos de marketing". España

Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., & Larréché, J. (2007). Administración de Marketing. Recuperado a partir de [https://www.academia.edu/17617655/Administracion\\_de\\_Marketing\\_5ed\\_-\\_John\\_W.\\_Mullins\\_Orville\\_C.\\_Walker\\_Harper\\_W.\\_Boyd\\_JeanClaude\\_Larréché?auto=download](https://www.academia.edu/17617655/Administracion_de_Marketing_5ed_-_John_W._Mullins_Orville_C._Walker_Harper_W._Boyd_JeanClaude_Larréché?auto=download)

Oasis (s. f.). Recuperado 21 de enero de 2019, a partir de <http://iglesiaoasis.com/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2016). Políticas de banda ancha para América Latina y el Caribe. <https://doi.org/10.1787/9789264259027-es>

Porter, M. (2013). Ventaja competitiva. (Norma, Ed.).

Osterwalder A. y Pigneur. 2010. Generación de modelos de negocios

Plásticos modernos (s. f.). Recuperado 21 de enero de 2019, a partir de <http://www.plasticos-modernos.com/>

Radioshack. (s. f.). Recuperado 21 de enero de 2019, a partir de <https://www.radioshackcr.com/tienda/content/4-sobre-nosotros>

Real academia española (2019). Recuperado a partir de <https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=eslogan>

Renta 4 Banco SA. (s. f.). Documento de clasificación de cliente. Recuperado 4 de febrero de 2019, a partir de [https://www.r4.com/download/pdf/mifid/mifid\\_particular.pdf](https://www.r4.com/download/pdf/mifid/mifid_particular.pdf)

Rivera Camino, J; Arellano Cueva, R; Molero Ayala, V. (3° Edición). (2013). "Conducta del Consumidor: Estrategias y Políticas aplicadas al Marketing". Madrid: Esic Editorial

Sánchez. (2013). Software 1. Recuperado 1 de septiembre de 2019, a partir de: <https://proyectocirculos.files.wordpress.com/2013/11/software.pdf>

Sekunet. (s. f.). Recuperado 14 de enero de 2019, a partir de <https://www.sekunet.com/catalogo/>



Sirtec (s. f.). Recuperado 4 de febrero de 2019, a partir de <http://www.sirtecr.com/>

SolutionBox. (s. f.). Recuperado 20 de enero de 2019, a partir de <https://www.solutionbox.com.ar/productos/ficha/6CL-00005>

SUTEL. (2018). Estadísticas Del Sector De Telecomunicaciones. Recuperado a partir de [https://sutel.go.cr/sites/default/files/sutel\\_informe-esp\\_18\\_junio\\_ver\\_baja\\_0.pdf](https://sutel.go.cr/sites/default/files/sutel_informe-esp_18_junio_ver_baja_0.pdf)

SUTEL. (2009). Informe técnico sobre uso y asignación del espectro radioeléctrico en Costa Rica.

SUTEL. (2017). Informe anual 2016: Rendición de cuentas y transparencia.

Superintendencia de Telecomunicaciones. (2009). Informe técnico sobre el uso y asignación del espectro radioeléctrico en Costa Rica.

Superintendencia de Telecomunicaciones. (2017) Informe anual 2016: Rendición de cuentas y transparencia.

Tecnológico de Costa Rica. (2015). Telecomunicaciones, vital a cada instante. Recuperado el 9 de julio de 2018, a partir de <https://www.tec.ac.cr/pensis//articulos/telecomunicaciones-vital-cada-instante>

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2015). Administración estratégica.

Thompson, I. (s. f.). Tipos de clientes. Recuperado 24 de enero de 2019, a partir de <https://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>

Tigo Costa Rica. (s. f.). Recuperado 4 de febrero de 2019, a partir de <https://www.tigo.cr/>

Universidad Interamericana para el Desarrollo (sf) Estrategias de producto, Matriz BCG

Universidad Nacional Autónoma de México (2013). Metodología de investigación en educación médica (número 7). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>

Up Spain (s.f) “La psicología del color en el entorno laboral. Recuperado 20 de mayo de 2019, a partir de: <https://www.up-spain.com/blog/la-psicologia-del-color-en-el-entorno-laboral/>

Vega, H., Ruiz, M., & Camacho, G. (2018). Diez años de evolución en telecomunicaciones. Recuperado el 10 de julio de 2018, a partir de <https://www.larepublica.net/noticia/diez-anos-de-evolucion-en-telecomunicaciones>

Viceministerio de Telecomunicaciones. (2015). Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones. Recuperado a partir de <https://www.micit.go.cr/images/Telecomunicaciones/pndt/PNDT-2015-2021.pdf>

## **Anexos**

Anexo N° 1

Universidad de Costa Rica  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Negocios  
Licenciatura Dirección de empresas  
Entrevista profunda WBC Technologies

**Señor(a) entrevistado(a):**

**Los datos que usted nos proporcione son de suma importancia y serán tratados de manera ANÓNIMA. Se le pide encarecidamente que responda la siguiente entrevista de la manera más precisa posible. Le recordamos que la información aquí consignada será ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL. ¡Muchas gracias por su tiempo!**

Nombre de la empresa: WBC Technologies

Nombre del entrevistado y puesto desempeñado en la compañía.

1. ¿En qué año nació la empresa, cuál fue la necesidad identificada en el consumidor y qué los motivó a crear WBC Technologies?
2. ¿Cuál es la misión, visión y valores que caracterizan a WBC Technologies?
3. Describa la estructura organizacional (jerarquía) y cantidad de colaboradores con que cuentan actualmente.

4. Describa con detalle la actividad a la que se dedica la empresa. ¿Cuáles son los principales servicios que ofrece la compañía? ¿Cuál de las diferentes líneas de negocio desarrolladas es la que genera mayores ingresos?
5. ¿Cómo se encuentra actualmente compuesta la cartera de clientes?
6. Describa el crecimiento que ha experimentado la compañía desde su origen. ¿en qué etapa considera se encuentra actualmente? (introducción, crecimiento, madurez o declive)
7. ¿Cuál es el modelo de negocio con el que ha trabajado la organización?
8. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo?
9. ¿Cuáles considera como principales oportunidades y amenazas con respecto a la industria?
10. ¿Qué fortalezas y debilidades identifica para la empresa?
11. ¿Cuáles considera son los principales competidores de WBC Technologies?
12. ¿Cuál es el valor agregado que considera su producto o servicio tiene sobre lo que ofrecen los competidores?
13. Actualmente, qué porcentaje de sus ingresos destina a la inversión en aspectos relacionados con mercadeo (publicidad, relaciones públicas, promociones, etc.). En caso de que la respuesta sea negativa. ¿Cuál es el motivo de que no destine parte de los ingresos a la inversión en mercadeo? En caso de que la respuesta sea afirmativa. Del porcentaje que invierte en mercadeo, ¿a qué aspectos en específico lo dirige?

14. A lo largo de los años que ha estado presente en la industria, ¿cuáles son las principales dificultades que han enfrentado como compañía?

15. En términos generales, ¿cómo considera la situación financiera actual que enfrenta la empresa?

Anexo N° 2

### **Entrevista mercado meta potencial**

A continuación, se detallan la propuesta de entrevista que se planea realizar a diversas pequeñas y medianas empresas identificadas como potenciales clientes:

Buenos días/ Buenas tardes,

La siguiente entrevista a realizar tiene como objetivo determinar la mezcla de mercadeo más idónea para la empresa WBC Technologies empresa dedicada en brindar soluciones integrales a sus clientes del área de las telecomunicaciones tanto en redes LAN como WAN.

**La información suministrada será utilizada como insumo para la realización del trabajo final de graduación “Propuesta de un plan de mercadeo para la empresa WBC Technologies” esta información se manejará de información confidencial.**

#### **Primera parte: Información general de la empresa**

1. Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_
2. Nombre de la persona a entrevistar: \_\_\_\_\_
3. Puesto: \_\_\_\_\_
4. Industria a la que se dedica la empresa: \_\_\_\_\_
5. Tiempo en el mercado: \_\_\_\_\_
6. Cantidad de empleados: \_\_\_\_\_
7. Ubicación: \_\_\_\_\_

**Segunda parte: Identificación de la mezcla de mercadeo**

1. ¿Actualmente posee su compañía un proveedor de tecnologías en el área de telecomunicaciones?

No ¿Por cuales motivos? \_\_\_\_\_

Sí ¿Cuál? \_\_\_\_\_

2. De los siguientes servicios descritos a continuación ¿Cuáles considera que son las principales necesidades de su empresa dentro del área de las telecomunicaciones?

- A.  Instalación de equipos
- B.  Mantenimiento preventivo
- C.  Configuración de equipos
- D.  Integración de sistemas
- E.  Diagnóstico de redes
- F.  Certificaciones de redes LAN
- G.  Otro

3. ¿Conoce usted la empresa WBC Technologies?

---

4. ¿Mencione las tres principales empresas de tecnologías en el área de telecomunicaciones?

A) \_\_\_\_\_

B) \_\_\_\_\_

C) \_\_\_\_\_

5. ¿Cuáles son los principales factores que usted toma en cuenta a la hora de elegir un proveedor de tecnologías, (precio, ubicación, beneficios...)?

---

—

—

### **Entrevista mercado meta potencial**

A continuación, se detallan la propuesta de entrevista que se planea realizar a diversas pequeñas y medianas empresas identificadas como potenciales clientes:

Buenos días/ Buenas tardes,

La siguiente entrevista a realizar tiene como objetivo determinar la mezcla de mercadeo más idónea para le empresa WBC Technologies empresa dedicada en brindar soluciones integrales a sus clientes del área de las telecomunicaciones tanto en redes LAN como WAN.

**La información suministrada será utilizada como insumo para la realización del trabajo final de graduación “Propuesta de un plan de mercadeo para la empresa WBC Technologies” esta información se manejará de información confidencial.**

#### **Primera parte: Información General de la Empresa**

1. Nombre de la empresa \_\_\_\_\_
2. Nombre de la persona a entrevistar \_\_\_\_\_
3. Puesto \_\_\_\_\_
4. Industria a la que se dedica la empresa \_\_\_\_\_
5. Tiempo en el mercado \_\_\_\_\_
6. Cantidad de empleados \_\_\_\_\_
7. Ubicación \_\_\_\_\_

#### **Segunda parte: Identificación de la mezcla de mercadeo**

1. ¿Actualmente posee su compañía un proveedor de tecnologías en el área de telecomunicaciones?  
( ) No ¿Por cuales motivos? \_\_\_\_\_  
( ) Sí ¿Cuál? \_\_\_\_\_

2. De los siguientes servicios a describir a continuación ¿Cuáles considera que son las principales necesidades de su empresa dentro del área de las telecomunicaciones?

- A.  Instalación de equipos
- B.  Mantenimiento preventivo
- C.  Configuración de equipos
- D.  Integración de sistemas
- E.  Diagnóstico de redes
- F.  Certificaciones de redes LAN
- G.  Otro

3. ¿Conoce usted la empresa WBC Technologies?

---

4. ¿Mencione las tres principales empresas de tecnologías en el área de telecomunicaciones?

- A) \_\_\_\_\_
- B) \_\_\_\_\_
- C) \_\_\_\_\_

5. ¿Cuáles son los principales factores que usted toma en cuenta a la hora de elegir un proveedor de tecnologías, (precio, ubicación, beneficios...)?

---

\_\_\_\_\_