

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

## **FACULTAD DE CIENCIAS**

### **ESTUDIO DE MERCADO Y PLAN DE MARKETING PARA POSICIONAR A UNA EMPRESA DE SERVICIOS INFORMÁTICOS. CASO: “UNDERMEDIA S.A” EN LA CIUDAD DE QUITO.**

#### **PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**

**JENNY MARIBEL GUEVARA RODRÍGUEZ**  
**mguevara@undermedia.com.ec**

**NELLY ISABEL CONSTANTE BOHÓRQUEZ**  
**isaconstante@hotmail.com**

**DIRECTOR: ING. ALBERTO GRIJALVA**  
**eagrijalva@hotmail.com**

**Quito, agosto del 2008**

## **DECLARACIÓN**

Nosotros, Jenny Maribel Guevara Rodríguez y Nelly Isabel Constante Bohórquez declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluye en este documento.

A través de la presente declaración, cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este impreso, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

Jenny Maribel Guevara Rodríguez

---

Nelly Isabel Constante Bohórquez

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Jenny Maribel Guevara Rodríguez y Nelly Isabel Constante Bohórquez, bajo mi supervisión.

---

Ing. Alberto Grijalva  
DIRECTOR DEL PROYECTO

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres por todo su apoyo y motivación incondicional en todo momento porque gracias a ello he podido realizar y disfrutar tantas cosas felices en mi vida.

*Jenny Maribel*

Agradezco de todo corazón a mis padres Nelly y Fausto por todo el apoyo que me han brindado a lo largo de mi vida y de la misma manera a mis hermanos Enrique y Diana.

*Nelly Isabel*

## DEDICATORIA

A mis padres por su cariño y apoyo, porque gracias a ellos mis metas de preparación profesional propuestas se han logrado alcanzar.

*Jenny Maribel*

A mis padres y hermanos por todo su apoyo incondicional, ya que gracias a ellos he podido completar mi formación profesional.

*Nelly Isabel*

# CONTENIDO

<b>CAPÍTULO 1 GENERALIDADES .....</b>	<b>1</b>
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.1.2 OBJETIVOS.....	2
1.1.3 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.2 DEFINICIÓN DEL CLIENTE Y MERCADO META.....	3
1.2.1 DEFINICIÓN DEL CLIENTE.....	3
1.2.2 MERCADO META .....	4
1.3 DESCRIPCIÓN DE UN PROVEEDOR DE SOLUCIONES ELECTRÓNICA DE NEGOCIOS.....	5
1.3.1 DEFINICIÓN .....	5
1.3.2 DIVERSOS COMPONENTES DE UNA SOLUCIÓN ELECTRÓNICA DE NEGOCIO	6
1.4 ESTUDIO DE LA INDUSTRIA, ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER.....	16
1.4.1 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER.....	18
1.4.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES.....	19
1.4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO.....	24
1.4.4 PODER DE NUEVOS COMPETIDORES .....	25
1.4.5 PODER DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS.....	26
1.4.6 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES .....	27
1.4.7 PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	28
1.4.8 TIPO DE SITUACIÓN COMPETITIVA .....	28
1.5 PANORAMA DE LA INDUSTRIA DE INTERNET EN EL ECUADOR.....	28
<b>CAPÍTULO 2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>36</b>
2.1 HISTORIA DE “UNDERMEDIA S.A.”.....	36
2.2 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS .....	39
2.2.1 MISIÓN .....	39
2.2.2 VISIÓN.....	40
2.2.3 OBJETIVOS.....	40
2.3 PRODUCTO (SERVICIO), PRECIO, PROMOCIÓN Y DISTRIBUCIÓN.....	41
2.3.1 SERVICIO ACTUAL .....	41
2.3.2 PRECIOS.....	44
2.3.3 PROMOCIÓN .....	49
2.3.4 DISTRIBUCIÓN .....	50
2.4 ESTADOS – INFORMES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA. ....	51
2.4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO.....	51
2.4.2 ANÁLISIS FINANCIERO. ....	53
2.5 ANÁLISIS FODA.....	62
2.5.1 Análisis Externo.....	63
2.5.2 Análisis Interno .....	64
<b>CAPÍTULO 3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>66</b>
3.1 NECESIDADES DE INFORMACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS PERFILES DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE PÁGINAS WEB .....	66
3.2 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	66
3.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	66
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	67

3.5	MUESTREO.....	68
3.6	CRITERIO PARA LA SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	70
3.6.1	VARIABLES GEOGRÁFICAS .....	70
3.6.2	VARIABLES DEMOGRÁFICAS .....	70
3.6.3	VARIABLES CONDUCTISTAS .....	70
3.7	DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	71
3.8	RESULTADOS OBTENIDOS .....	75
3.9	ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE LA OFERTA.....	77
3.10	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA DEMANDA .....	78
3.11	ANÁLISIS DE PRECIOS.....	79
3.12	DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO .....	81
3.12.2	VÍAS DE ACCESO .....	82
3.12.3	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CANAL DE MERCADEO DIRECTO.....	83
<b>CAPÍTULO 4 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA “UNDERMEDIA S.A.” .....</b>		<b>84</b>
4.1	MISIÓN .....	84
4.2	VISIÓN .....	84
4.3	ANÁLISIS FODA.....	85
4.4	OBJETIVOS DE MARKETING .....	88
4.5	MATRIZ DE CRECIMIENTO – PARTICIPACIÓN .....	88
4.6	POSICIONAMIENTO .....	100
4.7	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	101
4.7.1	ANÁLISIS DE MACROSEGMENTACIÓN.....	101
4.8	MERCADO OBJETIVO.....	102
4.9	SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING .....	103
4.9.1	ESTRATEGIAS DE DESARROLLO.....	103
4.9.2	SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO.....	107
4.9.3	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO .....	107
4.10	PLAN OPERATIVO.....	109
4.10.1	ACCIONES SOBRE PRODUCTO .....	111
4.10.2	ACCIONES SOBRE PRECIO.....	113
4.10.3	ACCIONES SOBRE DISTRIBUCIÓN .....	117
4.10.4	ACCIONES SOBRE PROMOCIÓN .....	117
4.11	ESTIMACIONES ECONÓMICAS .....	122
<b>CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>126</b>
5.1	CONCLUSIONES .....	126
5.2	RECOMENDACIONES.....	128

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1.1</b>	PROCEDIMIENTO PARA DESARROLLAR UN SITIO WEB.....	8
<b>FIGURA 1.2</b>	SERVIDOR .....	9
<b>FIGURA 1.3</b>	BANNERS. ....	15
<b>FIGURA 1.4</b>	FUERZAS DE PORTER.....	17
<b>FIGURA 1.5</b>	APLICACIÓN FUERZAS DE PORTER.....	18
<b>FIGURA 1.6</b>	TIPO DE CUENTAS DE INTERNET QUE OCUPAN LOS USUARIOS. ....	30
<b>FIGURA 1.7</b>	TIPOS DE USUARIOS QUE ACCEDEN AL INTERNET.....	31
<b>FIGURA 1.8</b>	PROVEEDORES VS. CUENTAS TOTALES .....	32
<b>FIGURA 1.9</b>	PROVEEDORES VS. USUARIOS TOTALES.....	33
<b>FIGURA 2.1</b>	ORGANIGRAMA DE “UNDERMEDIA S.A.”.....	39
<b>FIGURA 2.2</b>	CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	51
<b>FIGURA 3.1</b>	CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	83
<b>FIGURA 4.1</b>	PARTICIPACIÓN DE MERCADO.....	90
<b>FIGURA 4.2</b>	MATRIZ CRECIMIENTO – PARTICIPACIÓN.....	92
<b>FIGURA 4.3</b>	MODELO DEL GENERAL ELECTRIC.....	97
<b>FIGURA 4.4</b>	PLANES DE ACCIÓN.....	111



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1.1</b>	CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME .....	4
<b>TABLA 1.2</b>	MOTORES DE BÚSQUEDA. ....	12
<b>TABLA 1.3</b>	CARACTERÍSTICAS Y PRECIOS DE PANES DE EMPRESAS COMPETIDORAS. ....	23
<b>TABLA 1.4</b>	CARACTERÍSTICAS Y PRECIO BAJOS DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS. ....	24
<b>TABLA 1.5</b>	REGISTRO DE USUARIOS DE INTERNET DURANTE EL AÑO 2007. ....	29
<b>TABLA 1.6</b>	USUARIOS DE INTERNET. ....	30
<b>TABLA 1.7</b>	TABLA 5.- PRINCIPALES PROVEEDORES DE INTERNET EN EL PAÍS. ....	32
<b>TABLA 1.8</b>	TIPOS DE USUARIOS QUE PERFILAN EN EL INTERNET. ....	35
<b>TABLA 2.1</b>	PRECIOS Y CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO DE SITIOS WEB EN “UNDERMEDIA S.A.” .....	44
<b>TABLA 2.2</b>	TARIFAS DE MANTENIMIENTO. ....	46
<b>TABLA 2.3</b>	PRECIOS Y CARACTERÍSTICAS DE HOSTING. ....	47
<b>TABLA 2.4</b>	PRECIOS DE DOMINIOS O DIRECCIONES ELECTRÓNICAS. ....	47
<b>TABLA 2.5</b>	PRECIOS DE CORREOS ELECTRÓNICOS PARA EL PÚBLICO. ....	48
<b>TABLA 2.6</b>	PLAN DE PUBLICIDAD PARA EMPRESAS DE ENTRETENIMIENTO. ....	49
<b>TABLA 2.7</b>	DESCUENTOS EN EL SERVICIO DE PUBLICIDAD. ....	50
<b>TABLA 2.8</b>	ÍNDICES DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE EN ECUADOR .....	52
<b>TABLA 2.9</b>	BALANCE GENERAL AÑOS 2006 Y 2007. ....	54
<b>TABLA 2.10</b>	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL AÑO 2006 Y 2007. ....	55
<b>TABLA 2.11</b>	INDICADORES DE LIQUIDEZ. ....	56
<b>TABLA 2.12</b>	INDICADORES DE SOLVENCIA. ....	57
<b>TABLA 2.13</b>	INDICADORES DE RENTABILIDAD. ....	58
<b>TABLA 2.14</b>	INDICADORES DE GESTIÓN. ....	60
<b>TABLA 3.1</b>	SEIS W'S .....	68
<b>TABLA 4.1</b>	FODA .....	87
<b>TABLA 4.2</b>	PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE PROVEEDORES DEL SERVICIOS DE PÁGINAS WEB .....	89
<b>TABLA 4.3</b>	POSICIÓN DE LOS PROVEEDORES EN LA BCG. ....	91
<b>TABLA 4.4</b>	CRECIMIENTO ANUAL DE CLIENTES DE LAS EMPRESAS PROVEEDORAS. ....	91
<b>TABLA 4.5</b>	ATRACTIVO DEL MERCADO. ....	96
<b>TABLA 4.6</b>	FORTALEZA DE LA EMPRESA .....	97
<b>TABLA 4.7</b>	ESTRATEGIAS DE ACUERDO A LA FUERZA DEL NEGOCIO .....	99
<b>TABLA 4.8</b>	PROPÓSITO PARA CONTRATAR UNA PÁGINA WEB .....	102

<b>TABLA 4.9</b>	TIPOS DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	108
<b>TABLA 4.10</b>	ESTRUCTURA DE COSTOS DE UNDERMEDIA.....	113
<b>TABLA 4.11</b>	PORCENTAJES DEL TOTAL DE COSTOS FIJOS .....	113
<b>TABLA 4.12</b>	RESUMEN DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES.....	122
<b>TABLA 4.13</b>	PRESUPUESTO DE MARKETING ANUAL.....	123
<b>TABLA 4.14</b>	PROPUESTA DE VENTAS Y RESULTADOS DEL 1ER AÑO.....	124

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, a nivel mundial, la mayoría de las empresas utilizan mecanismos más rápidos y mejores para promocionarse en el mercado con el interés de generar en los consumidores un posicionamiento de sus productos o servicios.

Uno de estos mecanismos se encuentra relacionado con la tecnología de la información que se maneja a través de Internet y en nuestro país en los últimos años esta herramienta se ha desarrollado de forma paulatina pero eficiente, esto se ve reflejado en la creación de empresas, como es el caso de UNDERMEDIA S.A, que han encontrado el éxito brindando servicios de desarrollo Web como: creación de páginas Web, hosting, dominios y principalmente publicidad a través de Internet.

Este mecanismo se caracteriza no solo por brindar el beneficio de la rapidez en la comunicación que permite el desarrollo y mejor desenvolvimiento de las actividades de la empresa, sino que también facilita su relación con sus clientes, proveedores y aliados.

Por todo lo mencionado, en este documento se describe el diseño de un Plan de Marketing para una empresa de diseño de desarrollo Web, caso UNDERMEDIA S.A, que le permita tomar decisiones y acciones para cumplir estrategias acordes a la situación de la misma, con el objetivo de ganar mercado, un mejor posicionamiento en el mismo y principalmente mejorar sus utilidades aprovechando el crecimiento del mismo, de esta manera el documento se compone de 5 capítulos.

En el Capítulo 1 se describirán algunas generalidades en torno a los servicios que presta la empresa, se realizará un análisis de las Fuerzas de Porter en la industria y el mercado en el que la firma realiza sus actividades económicas, además se

menciona el desarrollo y aplicaciones que ha tenido el Internet en los últimos años en nuestro país.

El Capítulo 2 comprende una descripción y análisis total de la empresa, que va desde su creación, su visión, misión, objetivos y organización hasta la presentación y estudio de sus estados financieros.

En el capítulo 3 se hace referencia a la investigación de mercado junto con los objetivos que se quieren alcanzar con el desarrollo del mismo, esto requiere del análisis de la muestra y del criterio de selección de la misma, luego se presenta el diseño de la encuesta y su respectivo análisis de los resultados, por último se realiza una análisis general de la oferta y demanda del mercado.

En el Capítulo 4 se plantean las estrategias derivadas de todos los análisis anteriormente realizados y que fueron evaluados a través de métodos como la Matriz del Boston Consulting Group, o Crecimiento-Participación, y el modelo General Electric.

También se desarrolla un Plan Operativo Anual en base a la situación de la empresa que fue realizada en el capítulo anterior.

Finalmente en el Capítulo 5, a partir de todo lo realizado anteriormente se establecen algunas conclusiones y recomendaciones obtenidas durante el desarrollo de este documento.

## RESUMEN

El surgimiento de nuevas tecnologías para el manejo de la información ha generado nuevos requerimientos y expectativas en las empresas, las cuales buscan mejorar sus procesos internos y externos de ventas, comunicación, negociación, promoción, compra, de tal forma que se caractericen por ser ágiles, confiables y eficientes.

El presente proyecto de titulación desarrolla un Plan de Marketing que presente estrategias junto con sus respectivas acciones o procedimientos a seguir acordes a la situación y características que tenga una empresa que presta servicios de desarrollo Web, para este caso se hace referencia a la empresa UNDERMEDIA S.A., con el objetivo de permitir un incremento en las sus utilidades y una mejora en el posicionamiento en el mercado.

Para el desarrollo del proyecto, se utilizó una metodología de investigación de campo además de la obtención de información primaria y secundaria, donde se aplicaron varios métodos que sirvieron como base para la organización y jerarquización de la misma, tal es el caso de un análisis FODA, Matriz BCG, Matriz GE, entre otros. Todo esto conllevó al planteamiento de las estrategias y a la elaboración de un Plan Anual de Operación.

# **CAPÍTULO 1 GENERALIDADES**

## **1.1 ANTECEDENTES**

La Escuela Politécnica Nacional con el afán de contribuir al desarrollo económico y tecnológico del país creó la UNIDAD DE AYUDA AL POLITÉCNICO EMPRENDEDOR (UAPE), la misma que tiene como objetivo dar capacitación y apoyo a jóvenes que estén dispuestos a emprender su empresa.

Antes de crearse la empresa “UNDERMEDIA S.A.”, la idea venía de jóvenes que no deseaban ser una carga más para el país si no querían generar nuevas fuentes de trabajo formando una empresa, de esta manera acudieron a la (UAPE) a solicitar capacitación en cuanto a conformación de empresas. Con esta guía sus ideas fueron convirtiéndose en realidad hasta que el 26 de mayo del 2006 se constituyó la empresa “UNDERMEDIA S.A.”, con el fin de aportar a la industria tecnológica del país.

Entre los servicios que brinda “UNDERMEDIA S.A.” se encuentra la elaboración y hospedaje de Sitios Web, soluciones informáticas, publicidad a través de portales interactivos, venta de dominios entre otros.

En la actualidad el sector empresarial busca llegar hacia nuevos mercados para dar a conocer su productos o servicios, considerando una de las nuevas y más ágiles alternativas como es el uso de servicios informáticos, que en nuestro país aún no ha sido desarrollado en su totalidad, por lo que uno de los beneficios que brinda “UNDERMEDIA S.A.” es cubrir esta necesidad con tarifas competitivas.

### **1.1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Actualmente la empresa “UNDERMEDIA S.A.” se encuentra con dificultades financieras por la falta de la demanda en la prestación de sus servicios informáticos como: elaboración y alojamiento de sitios Web, venta de dominios,

correos electrónicos, publicidad a través de portales interactivos que son las actividades principales a las que se dedica esta empresa. La falta de una Investigación de mercado y el no contar con un plan estratégico de Marketing, no ha permitido la toma de decisiones adecuadas de promoción necesaria para su reconocimiento en el mercado lo cual dificulta su posicionamiento y a la vez no permite su crecimiento económico.

Por tal razón en el presente trabajo se realizará una investigación de mercado que arroje información clara y precisa para poder realizar un plan de marketing que ayude a que la empresa pueda plantearse mejores estrategias, objetivos, metas y decisiones claras que permitan ganar mercado y elevar sus utilidades.

## **1.1.2 OBJETIVOS**

### ***1.1.2.1 Objetivo general***

Desarrollar un plan de Marketing que sirva como base para posicionar a “UNDERMEDIA S.A.” como una empresa importante en la prestación de servicios informáticos en la ciudad de Quito junto con estrategias adecuadas que incrementen su demanda y rentabilidad.

### ***1.1.2.2 Objetivos específicos***

- Realizar un análisis FODA de “UNDERMEDIA S.A.”
- Realizar una investigación de mercado en la ciudad de Quito
- Identificar el posicionamiento actual de la empresa en el mercado Quiteño.
- Elaborar un plan estratégico de Marketing para la empresa “UNDERMEDIA S.A.”

### **1.1.3 JUSTIFICACIÓN**

Actualmente “UNDERMEDIA S.A.” es reconocida como Sociedad Anónima ante la Superintendencia de Compañías y constituida legalmente sin embargo, se enfrenta a un crecimiento lento ya que es una empresa joven en el mercado lo que dificulta su reconocimiento ante los usuarios potenciales. Debido a esta situación basándonos en la definición del problema se hace presente la necesidad de realizar un estudio de mercado para conocer la demanda y oferta de servicios informáticos, delimitándonos al servicio de elaboración de sitios Web en la ciudad de Quito.

Con los resultados que se genere de la investigación de mercados la empresa podrá tomar decisiones adecuadas para la elaboración de un plan estratégico de Marketing que se ajuste a cumplir las necesidades de la empresa.

## **1.2 DEFINICIÓN DEL CLIENTE Y MERCADO META**

### **1.2.1 DEFINICIÓN DEL CLIENTE**

Actualmente “UNDERMEDIA S.A.” dispone de clientes particulares como son empresas de distintos sectores económicos, instituciones educativas y personas naturales. Cada uno de ellos ha contratado los distintos servicios que brinda la empresa en mención, especialmente los servicios de elaboración y hospedaje de sitios Web, por tal razón “UNDERMEDIA S.A.” está enfocando principalmente tales servicios a las empresas de la ciudad de Quito.

#### **Clientes corporativos**

Los clientes corporativos son todos aquellos se les provee el servicio de páginas Web a cambio de una tarifa o precio de acuerdo a las características que contenga el Diseño de su página. Dentro de estos clientes se encuentran empresas que se desempeñan en los siguientes sectores económicos:



## Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

Cod. CIIU	Sector
3	Industrias Manufactureras
5	Construcción
6	Comercio al por mayor y al por menor, y restaurantes y hoteles.
7	Transportes, Almacenamiento y Comunicaciones
8	Establecimientos financieros, Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
9	Servicios Comunes, sociales y personales.

**Tabla 1.1** Clasificación Industrial Internacional Uniforme

Los mayores demandantes del servicio de páginas Web que tiene la compañía son aquellos que se desempeñan dentro de los sectores que están conformados por hoteles y restaurantes firmas que tienen ventas al por mayor y menor de servicios, también están las consultorías, inmobiliarias.

### Instituciones Educativas

Estos clientes están conformados por colegios e institutos, los mismos que requieren de los servicios de diseño de páginas Web, hosting y correos electrónicos.

### Personas Naturales

Dentro de estos clientes están personas independientes que han implementado negocios en Internet, también algunas que tienen un sitio Web no con el afán de hacer un negocio sino solamente para dar a conocer su opinión o colocar artículos de su auditoria. Cabe recalcar que dichos clientes demandan mayormente el servicio de hosting.

### 1.2.2 MERCADO META

El Plan de Marketing posteriormente presentado va enfocado a captar a las empresas (clientes) de la ciudad de Quito que se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañías, que aproximadamente alcanzan un número de 8.239, dentro de éstas se han considerado 5.683 empresas que son una parte de

las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Quito ya que poseen activos menores a los \$350.000 dólares establecido en la Ley de Fomento de la Pequeña Industria.

Además las empresas consideradas se encuentran dentro de las ramas industriales de la manufactura, construcción, comercio al por mayor y menor, agencias de viajes; hemos escogido estos sectores ya que los clientes actuales de la empresa están dentro de estas actividades económicas.

Dentro de este mercado meta la mezcla del Marketing en cuanto se refiere al producto, lo que se busca es vender mayormente el servicio de Diseño de Páginas Web donde su precio estaría determinado de acuerdo con las características y requerimientos que solicite el comprador, sin embargo, también es indispensable tomar en consideración los precios del mercado quiteño en general. La promoción del servicio se llevará a cabo acorde a las estrategias que se planteen del Plan de Marketing ya que es justamente el objetivo de este trabajo y la distribución se la realizará en forma directa, es decir, entre “UNDERMEDIA S. A.” y los clientes, sin la presencia de intermediarios.

## **1.3 DESCRIPCIÓN DE UN PROVEEDOR DE SOLUCIONES ELECTRÓNICA DE NEGOCIOS**

### **1.3.1 DEFINICIÓN**

La solución electrónica de negocios comprende la herramienta o conjunto de herramientas que permiten a la empresa integrar varias actividades de su operación por ejemplo: promoción de sus productos o servicios, ventas, administración de relaciones con el cliente (CRM)<sup>1</sup>, administración de los recursos (ERM)<sup>2</sup>, finanzas, etc. Esto permite solucionar problemas frecuentes en las

---

<sup>1</sup> En inglés, “*Customer Relationship Management*”

<sup>2</sup> En inglés, “*Enterprise Relationship Management*”

empresas como: el desconocimiento de los costes por cliente y la rentabilidad que se obtiene de cada uno de ellos, un servicio al cliente poco eficaz y eficiente, falta de comunicación entre los departamentos de marketing y ventas, entre otros.

Son ejemplos de soluciones electrónicas de negocios: un Sitio Web, para la promoción o venta a través de la Red Internet (comercio electrónico) integración de toma de pedidos con el sistema de manejo de inventarios, etc. ; una aplicación WAP<sup>3</sup>, para el intercambio de información crítica o la comunicación de órdenes de compra, despacho, etc., desde lugares distantes; una aplicación PDA<sup>4</sup>, para funciones similares a las que facilita la tecnología WAP, pero mediante el empleo de agendas electrónicas; entre otras.

### **1.3.2 DIVERSOS COMPONENTES DE UNA SOLUCIÓN ELECTRÓNICA DE NEGOCIO**

#### ***1.3.2.1 Desarrollo de sitios Web***

Actualmente el Internet ofrece miles de oportunidades de negocio tanto para empresas como para individuos que quieran darse a conocer, ganar clientes e incluso realizar ventas electrónicas a través de la Red.

Para comenzar un proyecto en Internet lo primero a realizar es contratar acceso a la red. De esta manera la empresa navegará por la misma buscando información de otras empresas que le puedan ayudar con el desarrollo del Sitio Web, se comunicará vía correo electrónico con la empresa elegida.

---

<sup>3</sup> Wirles el Protocolo de Aplicaciones Inalámbricas hace posible la transferencia de información desde cualquier lugar remoto mediante el uso, por ejemplo, de la telefonía celular.

<sup>4</sup>Asistente Digital Personal. Nombre con que se conoce a las agendas electrónicas portátiles

Como segundo paso, la empresa puede que tome la decisión de colocar su información en la Red, creando de esta manera “un sitio en la World Wide Web”, misma que puede ser un Sitio Web dinámico<sup>5</sup> o estático<sup>6</sup>.

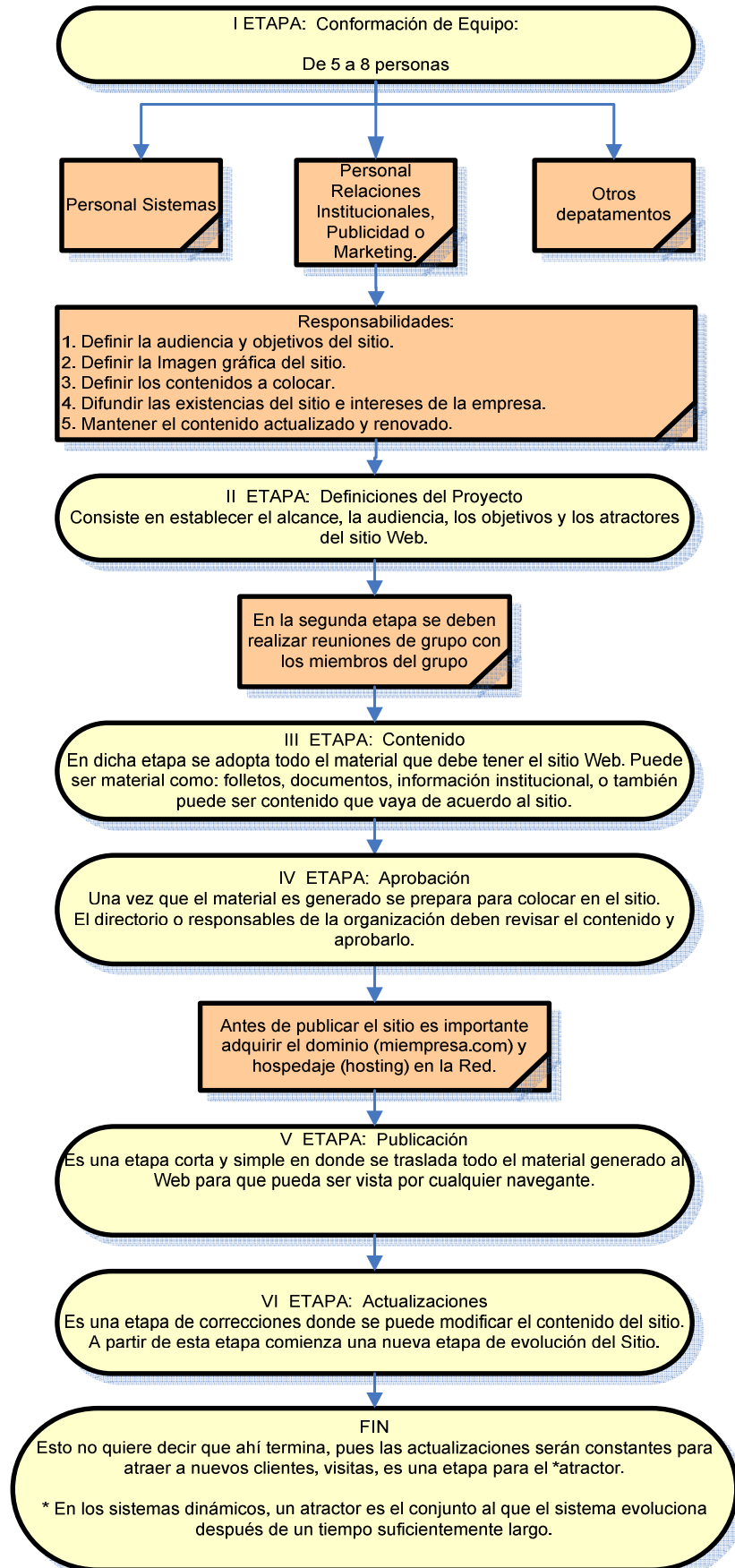
La elaboración de un Sitio Web consiste en el desarrollo de un conjunto de archivos electrónicos y páginas Web referentes a un tema en particular que incluye una página principal para bienvenida con un nombre de dominio y dirección de Internet específica.

Al desarrollar un Sitio Web es necesario tomar en cuenta una serie etapas lo que ayudará a tener un trabajo más organizado; como se puede observar en la Figura 1.1 que se presenta a continuación:

---

<sup>5</sup> Un Sitio Web dinámico es aquel donde se puede administrar información.

<sup>6</sup> Un Sitio Web estático es uno que tiene contenido que no se espera que cambie frecuentemente y se mantiene manualmente por alguna persona o personas que usan algún tipo de programa editor.



**Figura 1.1** Procedimiento para desarrollar un Sitio Web.

### 1.3.2.2 Alojamiento de Sitios Web

Es un servicio de Internet que le permite publicar su propio Sitio Web dándose a conocer alrededor de todo el mundo, esto se realiza mediante el acceso a un servidor que comprende dos cosas:

1. Un tipo de software que realiza ciertas tareas en nombre de los usuarios o,
2. A su vez el término servidor también se utiliza para referirse al ordenador físico en el cual funciona ese software, es decir, una máquina cuyo propósito es proveer datos de modo que otras máquinas puedan utilizar esos datos. En la Figura 1.2 se presenta el modelo de un servidor:



Figura 1.2 Servidor

Existen dos tipos de Alojamiento de Sitio Web llamados también hosting:

1. *El hosting virtual basado en IPs<sup>7</sup>*: que usa la dirección IP de la conexión para determinar qué host<sup>8</sup> virtual es el que tiene que servir. Por lo tanto, necesitará tener diferentes direcciones IP para cada host. Si usa hosting virtual basado en nombres el servidor atiende al nombre de host que

---

<sup>7</sup> Es el identificador de cada host dentro de su red de redes. Cada host conectado a una red tiene una dirección IP asignada, la cual debe ser distinta a todas las demás direcciones que estén vigentes en ese momento en el conjunto de redes visibles por el host.

<sup>8</sup> Computadora cliente/servidor. En ellos es donde los usuarios ven la interacción con la Internet. Cada computadora que se conecta directamente a una red es un host.

especifica el cliente en las cabeceras de HTTP<sup>9</sup>. Usando esta técnica una sola dirección IP puede ser compartida por muchos sitios Web diferentes.

2. *El hosting virtual basado en nombres:* es normalmente más sencillo, porque solo necesita configurar su servidor de DNS<sup>10</sup> para que localice la dirección IP correcta y entonces configurar Apache<sup>11</sup> para que reconozca los diferentes nombres de Host. Usando hosting virtual basado en nombres también se reduce la demanda de direcciones IP, que empieza a ser un bien escaso. Por lo tanto, debe usar hosting virtual basado en nombres a no ser que haya alguna razón especial por la cual tenga que elegir usar hosting virtual basado en direcciones IP. Algunas de estas razones son:

1. Algunos clientes antiguos no son compatibles con el hosting virtual basado en nombres. Para que el hosting virtual basado en nombres funcione el cliente debe enviar la cabecera de Host HTTP. Esto es necesario para HTTP/1.1 y está implementado como extensión en casi todos los navegadores actuales.
2. Algunos sistemas operativos y algunos elementos de red tienen implementadas técnicas de gestión de ancho de banda que no pueden diferenciar entre hosts a no ser que no estén en diferentes direcciones IP.

---

<sup>9</sup> El protocolo de transferencia de hipertexto (HTTP, HyperText Transfer Protocol) es el protocolo usado en cada transacción de la Web (WWW). El hipertexto es el contenido de las páginas Web, y el protocolo de transferencia es el sistema mediante el cual se envían las peticiones de acceso a una página y la respuesta con el contenido.

<sup>10</sup> DNS (Domain Name System). Sistema de nombres de dominio. Servidor que traduce las direcciones de IP en nombres más fácilmente recordables.

<sup>11</sup> Es un servidor de código abierto.

### **1.3.2.3 Registro del nombre del dominio**

Un Dominio es un nombre alfanumérico<sup>12</sup> único que se utiliza para identificar en Internet a un sitio, un servidor Web o un servidor de correo.

Los dominios permiten a los usuarios de la red escribir un nombre para identificar una dirección electrónica IP.

Mediante la utilización de los dominios, los usuarios conectados a Internet pueden encontrar sitios Web y enviar E-mail sin necesidad de recordar las direcciones IP numéricas que en realidad son las que localizan las computadoras o servicios en Internet.

Dominio:           www.epn.edu.ec

Dirección IP:    195.76.188.2

Un dominio permite crear algunos servicios de Internet. En forma simple, es la dirección de la empresa que la registra y permite que se identifique una página Web y correos electrónicos bajo ese mismo dominio.

Ejemplo:

undermedia.com

mguevara@undermedia.com

Para registrar un dominio se requiere de lo siguiente:

- Verificar si el nombre que va a registrar está disponible; puede utilizar la herramienta whois para verificar si alguien lo registró.
- Decidir la extensión a utilizar para registrar sus dominios. (.com es libre; .org, .edu, .net, tienen regulaciones de cada estado).
- Decidir el período de suscripción (generalmente cuotas anuales o por 5 a 10 años).

---

<sup>12</sup> Característica que indica un conjunto de caracteres que incluye letras, números y signos de puntuación.



Para registrar un dominio nuevo con terminación de cada país por ejemplo .ec existen dos modalidades:

- En línea a través de la pagina Web de NIC.EC [www.nic.ec](http://www.nic.ec)
- Enviando documentación requerida a las oficinas de NIC.EC

Para registrar un dominio Internacional como .com o .net por lo general se lo hace en línea.

#### **1.3.2.4 Promoción en línea**

Una vez que se establece un Sitio Web el siguiente paso es atraer a los potenciales clientes. Para cumplir con este objetivo es necesario encontrar varias estrategias, entre las que se menciona:

- **Motores de búsqueda**

Un ejemplo muy conocido de motor de búsqueda o de directorio es Yahoo, ya que en él se enlistan una amplia variedad de Sitios Web facilitando así su reconocimiento en los clientes potenciales.

Pero Yahoo es sólo una de las muchas herramientas de búsqueda que existen en Internet, por esta razón se debería registrar el sitio en otros motores de búsqueda y directorios. En la Tabla 1.2 se mencionan otros motores de búsqueda.

AOL Search	LookSmart
AltaVista	Lycos
Ask Jeeves	MSN Search
Direct Hit	Netscape Search
Excite	Northern Light
FAST Search	Snap
Go / Infoseek	WebCrawler
Google	Yahoo
HotBot	

**Tabla 1.2**

Motores de Búsqueda.

Al explorar Internet las 24 horas del día los motores de búsqueda catalogan las numerosas páginas que hay en la red y crean índices de acuerdo con el contenido del sitio. Sin embargo, existen algunos puntos que deben ser considerados para que los motores de búsqueda puedan acceder fácilmente al Sitio Web, mismos que son mencionados a continuación:

Antes de registrar un sitio en los motores de búsqueda hay que incorporar "meta tags"<sup>13</sup> a las etiquetas de sus documentos HTML<sup>14</sup>. Las meta tags corresponden a un listado de palabras claves que es bastante probable que los usuarios escriban en un motor de búsqueda cuando busquen un producto o servicio. Muchos motores de búsqueda catalogarán el sitio sobre la base de estas palabras claves como también el contenido del texto incluido en el sitio.

Hay que asegurarse de revisar el posicionamiento en el motor de búsqueda cada cierto tiempo ingresando las palabras clave determinadas en todos los motores de búsqueda. Es importante examinar los registros estadísticos del Sitio Web para averiguar cuáles motores de búsqueda están atrayendo público al sitio y qué palabras claves se utilizan más frecuentemente para encontrar el sitio.

- **Correo electrónico predeterminado**

El correo electrónico permite establecer una comunicación directa con los clientes. Igualmente, se ha utilizado indiscriminadamente como medio publicitario en Internet. A nadie le gusta recibir mensajes de correo electrónico que no ha solicitado con información sobre un negocio o servicio. Si bien puede comprar gigantescas listas de distribución con direcciones de correo electrónico para comercializar algún producto, lo más probable es que, si se adopta este sistema se pierda una cantidad importante de potenciales clientes.

---

<sup>13</sup> Etiquetas HTML

<sup>14</sup> Es un lenguaje basado en etiquetas que permite incluir información de texto o multimedia (gráficos, video, sonido).

Al contrario, en la actualidad el método preferido son las listas de correo en las que se inscriben los clientes que realmente están interesados en algún producto o servicio. Ofrece a los clientes la oportunidad de inscribirse para recibir correos electrónicos periódicos con futuras promociones e información general.

Una buena idea sería crear un boletín informativo en línea, ya que aporta mucho más que sólo dar a conocer los productos. Dicho boletín debe proporcionar información útil y valiosa para los usuarios. Por ejemplo, si la tienda virtual vende peces tropicales se podría escribir un artículo breve en el que indique sugerencias útiles sobre cómo mantener un acuario. Incluyendo vínculos pertinentes al sitio dentro del mensaje de correo electrónico y a su vez se indica a los lectores que encontrarán más información al hacer clic en dichos vínculos.

Otra idea que podría considerarse es ofrecer "cupones de descuento" por tiempo limitado que se puedan canjear en el sitio.

Finalmente, hay que recordar que cada mensaje de correo electrónico debe incluir instrucciones sobre qué debe hacer el receptor si desea que lo eliminen de la lista.

- **Publicidad mediante "banners"**

Los anuncios de Internet o "banners" se han transformado en la forma más común de publicidad en línea. Éstos corresponden a los avisos rectangulares parpadeantes que se ve en la parte superior y los costados de la mayoría de los Sitios Web comerciales y de aficionados. Los anuncios banner constituyen una forma de hacer llegar las campañas de marketing a miles de potenciales consumidores. Figura 1.3 muestra de modelos de un banner.



Figura 1.3 Banners.

Por lo general, la efectividad de estas campañas se evalúa calculando el índice de "ingresos con un clic". Éste corresponde al porcentaje de veces que se hace clic sobre un aviso, según la cantidad de veces que se visualiza. Si 200 personas que visitan el sitio ven el banner y 10 de ellas hace clic efectivamente en el aviso, el banner tendrá un índice de "ingresos con un clic" del 5%. No obstante, dicho índice no es tan representativo.

Para determinar con precisión la efectividad de los avisos, hay que averiguar cuál de estos ingresos con un clic se tradujo en ventas reales para el sitio.

Otra forma de evaluar las campañas con banners es a través del CPM (costo por mil impresiones), es decir, que los anunciantes pagan cada mil veces que su anuncio es visto por los usuarios del portal Web.

### **1.3.2.5 Mantenimiento de aplicaciones**

Un Sitio Web solo es efectivo si se mantiene actualizado periódicamente y una aplicación del tipo que sea, solo es útil si hace lo que el cliente necesita en cada momento. Las empresas evolucionan día a día, así lo debería hacer un Sitio Web o sus aplicaciones de intranet y de gestión para adaptarse a la realidad actual de las empresas.

Por tal razón los siguientes argumentos mencionados son necesarios e indispensables para garantizar el buen funcionamiento de las aplicaciones:

- El análisis de los equipos informáticos para determinar su buen funcionamiento.
- Creando informes del estado de los equipos.
- Estableciendo las directrices correctoras si es necesario.
- Aplicando las correcciones y verificando su buen funcionamiento.
- Actualización del contenido de su Web.
- Adaptación continua de las necesidades de su aplicación o Sitio Web.
- Perfeccionamiento de su aplicación

## **1.4 ESTUDIO DE LA INDUSTRIA, ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER**

En 1979 el Eco. Michael Porter elaboró un modelo que describe 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de la empresa, también permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el número de clientes y proveedores, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos de la economía de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Figura 1.4 muestra la interacción de las Fuerzas de Porter.

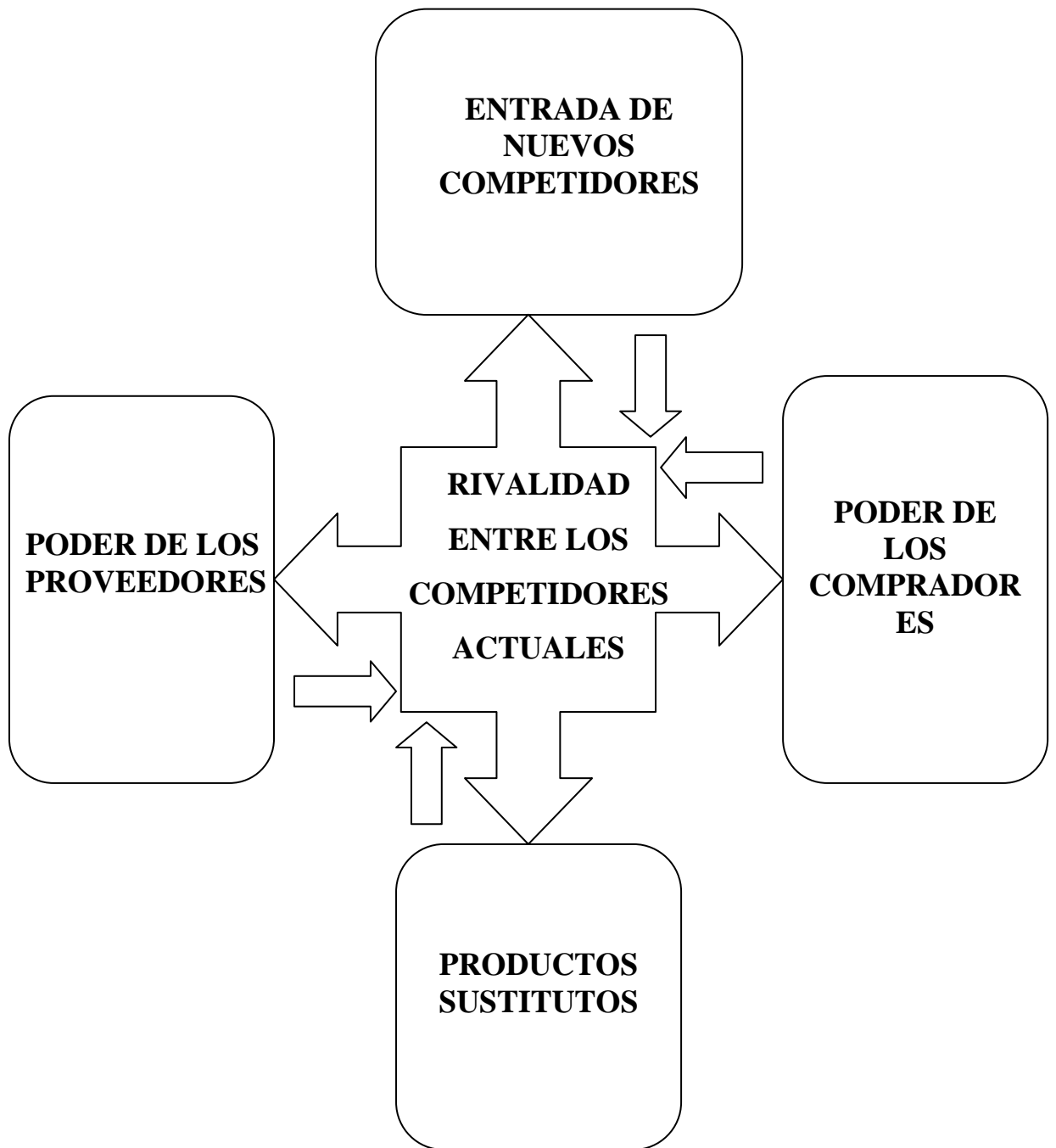
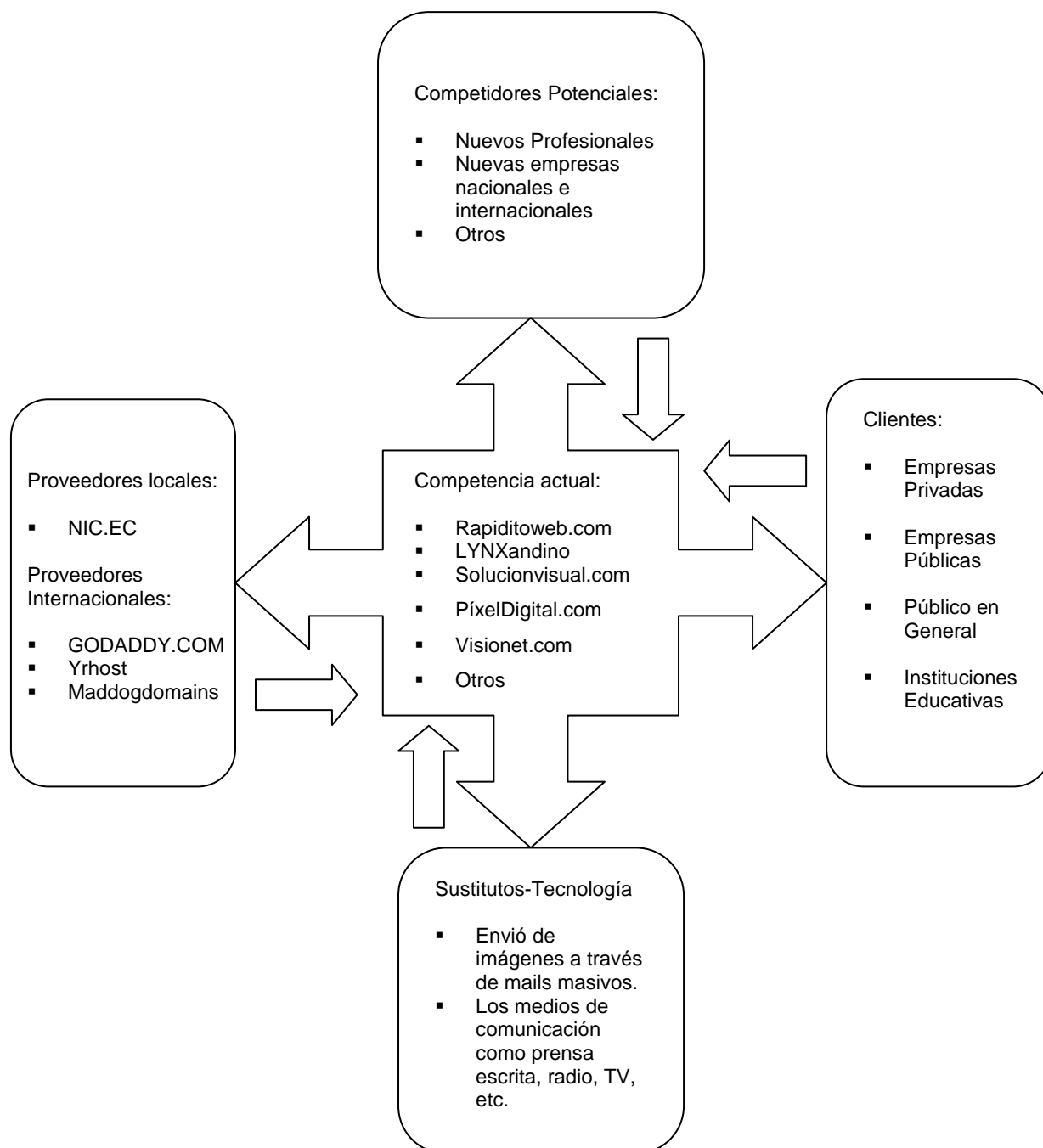


Figura 1.4 Fuerzas de Porter

### 1.4.1 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

En el marco del análisis de las fuerzas competitivas, del mercado de servicios informáticos como elaboración de sitios Web, “UNDERMEDIA S.A.” se enfrenta a los siguientes participantes. La Figura 1.5 muestra la aplicación de la interacción de las fuerzas de Porter en nuestro caso.



**Figura 1.5** Aplicación fuerzas de Porter.

Las empresas mencionadas como competidores actuales en la Figura 1.5 fueron investigadas a través del Internet, lugar en donde presentan similares productos y servicios de “UNDERMEDIA S.A.”, dando a conocer sus tarifas, misión y visión; las cuales están consolidadas en la ciudad de Quito junto con su mayor porcentaje de clientes de acuerdo a sus portafolios<sup>15</sup>.

Posteriormente para verificar si verdaderamente estas empresas representan competencia actual o no, se realizará una encuesta y se analizarán los datos que proyecte la misma, con mayor detalle.

Los proveedores locales e internacionales que se consideraron son aquellos que actualmente sirven a la empresa en cuanto a calidad y costos, en lo que se refiere a los productos/servicios sustitutos se puede decir que no existen como tales.

Todos estos argumentos mencionados serán explicados a continuación con mayor amplitud.

#### **1.4.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES**

En esta parte del análisis se hablará mucho del Diseño de páginas Web porque con esta frase conocen a la Elaboración de Sitios Web la mayoría de personas.

Actualmente el mercado de proveedores de páginas Web en la ciudad de Quito es competitivo debido a que existe un gran número, sin embargo, podemos destacar la presencia de 5 empresas reconocidas:

- Rapiditoweb.com
- LYNXandino
- Solucionvisual.com
- PíxelDigital.com
- Visionet.com

---

<sup>15</sup> Se denomina portafolio o cartera al conjunto de inversiones, o combinación de activos financieros que constituyen el patrimonio de una persona o entidad.



A continuación se describe brevemente algunas características, costos, precios de los servicios de elaboración de diseño Web que proveen estas empresas:

### **RAPIDITOWEB**

RapiditoWeb es una empresa con dos años de creación en la ciudad de Quito que comercializa Hosting y Elaboración de Sitios Web. Se especializa en el diseño Web de Portales CMS<sup>16</sup> como Joomla, WordPress, osCommerce, PHPNuke, Drupal junto con su mantenimiento. Sin embargo también tiene portales de diseño Web tradicional en HTML y FLASH.

El diseño de páginas Web en CMS son diferentes a los diseños de páginas Web en HTML, el primero sirve para aquellos que desean administrar su contenido y no contar con un mantenimiento de la empresa que le provee este servicios, este es un sistema más fácil de manejar y no requiere de mayor conocimiento, lo que no sucede con las páginas elaboradas en HTML para esta se requiere conocimientos de programación, hasta para actualizar sus textos de las páginas Web.

#### **Servicios que ofrece:**

- Diseño de páginas Web
- Hospedaje Web (Hosting)
- Registro de dominios
- Portales para E-commerce
- Posicionamiento Web

### **LYNXANDINO**

Es una empresa que nació hace 5 años y se especializa en el diseño y desarrollo de páginas Web, han creado páginas Web tanto para empresas nacionales como internacionales, se dedican también al servicio de asesoramiento en marketing por Internet.

---

<sup>16</sup> CMS (Content Managment Systems) Sistema de Administración de Contenido.

Mantienen alianzas con empresas internacionales de Marketing como: Therefore GmbH en Suizao y Sitelicon en Madrid.

**Servicios:**

Entre los servicios que ofrece están los siguientes:

- Diseño de páginas Web
- Marketing en Internet

**SOLUCIONVISUAL**

Es una empresa dedicada al diseño de páginas Web estáticas basadas en HTML y en Flash, también páginas Web personalizadas CMS. Actualmente ha utilizado estrategias de publicidad electrónica mediante envío de correos masivos promocionando el sorteo del desarrollo de una página Web gratis.

**Servicios:**

- Diseño de páginas Web

**PíxelDigital**

Es una empresa especializada en Diseño Gráfico y Publicidad radicada en Quito desde hace 7 años, ofrece soluciones específicas en el área de diseño de páginas Web, logotipos, imagen corporativa, multimedia, diseño editorial, e-marketing, entre otros.

PixelDigital también cuenta con un asesoramiento al cliente en todo el transcurso del proyecto gráfico, estudian a la competencia, evalúan fuerzas y debilidades, organizan el diseño en proyección a un objetivo definido y de este modo proporcionan al final resultados que fortifiquen la imagen corporativa y productora.

**Servicios:**

- Diseño de páginas Web
- Publicidad por Internet
- Capacitación

**Web Platinum design:** es un Sitio Web en la que se usa herramientas de gama alta para su elaboración y diseño. En la Web Platinum design es posible plasmar conceptos de diseño de alto impacto y de acuerdo a cada concepto, llegar a hacer uso de tecnología tridimensional, dinamismo e interactividad con el entorno, efectos visuales imposibles de mostrar en otra tecnología, videos pueden ser vistos con calidad sorprendente, efectos de sonidos y música en calidad stereo.

**Web Titanium design:** es un Sitio Web que a más de poseer todo el potencial de la Web Platinum design posee todo lo necesario para aprovechar al máximo la difusión del nombre en la Red.

En la Web Titanium design se encargan de toda la publicidad electrónica y marketing en Internet, necesarias para la difusión del nombre en todo el mundo, que comprende desde el diseño y realización de banners hasta el registro en motores de búsqueda, ya que millones de usuarios en el país y en todo el mundo utilizan estos Buscadores para encontrar productos y/o servicios.

Las opciones de pago de estas páginas Web son interesantes debido a que permite a los clientes cancelar en un solo pago o en tres cuotas por el mismo servicio. Las demás empresas no hacen esto pues casi siempre se suele pedir el 50% al inicio y el 50% al final del trabajo, depende de las políticas de cobro de cada empresa.

El mercado en el que se desenvuelve esta empresa es diverso ya que no abarca organizaciones empresariales de un solo sector industrial como ejemplo de sus clientes tenemos: Vive Cancún (sector turístico), Expertos en Bodas (servicios sociales), Consultoría Empresarial (sector financiero), Medicare Group (sector de la salud), Estudios económicos HSBC (sector financiero), Neurótica FM (radio), etc.

## VISIONET

Esta empresa surgió hace 5 años en la ciudad de Quito y actualmente posee un portafolio considerable ya que ha podido ganar mercado, su portafolio es considerable ya que en él se encuentran empresas como: Revista Cosas, Courier Ecuador, etc.

A continuación se presentan la tabla 1.3 y 1.4 que contienen las características de los planes de las empresas mencionadas anteriormente con sus respectivos precios:

	RapiditoWeb	LYNXandino	SolucionVisual	PixelDigital	Visionet	UnderMedia
Características	P1	P1	P1	P1	P1	P1
Plantilla HTML	x	X	X	x		x
Plantilla Flash del catálogo					x	
# Número de Páginas	6	5	5	5	7	5
# Imágenes	5					7
# de formularios de contacto.	1	1		1	1	1
Configuración del Mapa	x					
Dominio		X	X	x	x	x
Registro en Buscadores	x				x	x
Hosting	x	X	X	x	x	x
Soporte (Tiempo)	1 año					x
Capacitación		X				
Actualizaciones				x		
# de Correos Electrónicos	10	1		Ilimitado		100
Tiempo de Entrega		5 días	10 días			5 días
Precio Total	\$ 299,95	\$ 135,00	\$ 100,00	\$ 699,00	\$ 400,00	\$ 250,00
P1= planes con menor precio x = el plan incluye esa característica. Las celdas en blanco significan que el plan no cuenta con esa característica.						

**Tabla 1.3** Características y precios de planes de empresas competidoras.

	RapiditoWeb	SolucionVisual	PixelDigital	Visionet	UnderMedia
Características	P2	P2	P2	P2	P2
Diseño personalizado	x	x			x
# Número de Páginas	31	10	5	15	30
# Imágenes	20				30
# de Formularios de contactos.	3		1	2	1
Configuración del Mapa	x				
Dominio		x	x	x	x
Registro en Buscadores	x		x	x	x
Hosting	1 año	x	x	x	x
Soporte	Ilimitado				Ilimitado
Auto administrable	x	x			x
Capacitación	8 horas				
Mantenimiento Web			x		
# de Correos Electrónicos	10		Ilimitado		100
Módulos incluidos	4				4
Publicidad Web			x		
Intro y programación Flash			x	x	
Tiempo de Entrega		30 días			15 días
Precio Total	\$ 899,95	\$ 280,00	\$ 899,00	\$ 740,00	\$ 834,00
P2= planes con mayor precio x = el plan incluye esa característica. Las celdas en blanco significan que el plan no cuenta con esa característica.					

**Tabla 1.4** Características y precio bajos de las empresas competidoras.

### 1.4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO

Luego de haber mencionado algunas de las empresas que representan competencia en la ciudad de Quito para “UNDERMEDIA S.A.”, junto con sus características y los servicios que brindan, se procede a manifestar criterios respecto a lo mencionado.

Rapiditoweb es una empresa que ha sabido ganarse mercado y mantenerse en él gracias a sus dos años de experiencia, factor por el cual es fácil que se la reconozca. Sus clientes son básicamente corporativos y personales, y cuya característica es compartida con “UNDERMEDIA S.A.”

No hay que dejar de lado también a Visionet que es una empresa con mayor experiencia en el mercado de las páginas Web, actualmente cuenta con un portafolio muy grande de empresas quiteñas que han contratado sus servicios.

En cambio Solucionvisual es la empresa más joven, con apenas 6 meses de existencia en el mercado quiteño, que ha sabido ganarse mercado rápidamente gracias a sus novedosos diseños Web de portales CMS y también por la reciente publicidad a través de envío masivo de correos electrónicos promocionando su sitio y el sorteo de la Elaboración de un Sitio Web gratis.

Con respecto al resto de empresas mencionadas se puede señalar que gozan de un posicionamiento y reconocimiento.

Todas y cada una de estas empresas tienen sus propias formas de publicitarse pero básicamente lo realizan a través de buscadores famosos como google, yahoo, MSN, ya que son los más utilizados y los más reconocidos.

La lucha entre estas empresas se basa en el precio ya que realizan masivos descuentos, promociones, paquetes que incluyen no solo la creación de un Sitio Web sino también el soporte respectivo.

Tomando en consideración todo lo mencionado y expuesto anteriormente podemos decir que "UNDERMEDIA S.A." tiene grandes posibilidades de ganar o abrirse un mayor espacio en el mercado porque siempre está actualizando su tecnología y mejorando cada vez más sus servicios para estar acorde con las necesidades de los clientes.

#### **1.4.4 PODER DE NUEVOS COMPETIDORES**

En la actualidad existen varias empresas que ofertan diseño de páginas Web en el mercado quiteño como las mencionadas anteriormente.

Sin embargo, la amenaza de que nuevos participantes entren en nuestro Mercado es cada vez mayor, ya que las barreras de entrada son bajas para este mercado, es decir, una empresa o persona natural puede entrar a Internet; colocar su empresa virtual; ofrecer el servicio a un menor costo y tener expectativas de grandes ganancias. El acceso es fácil, pero para darse a conocer necesita

desarrollar una imagen de la empresa, algo que es difícil para todos porque en el mercado quiteño los clientes que contratan estos servicios solicitan todas las garantías posibles puesto que existe una gran desconfianza. Entre los nuevos competidores que podemos mencionar están profesionales del área de sistemas o diseño gráfico, nuevas empresas y personas naturales como aficionados.

#### **1.4.5 PODER DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS**

“UNDERMEDIA S.A.” cuenta con varios proveedores de servicios, los mismos que podrían dividirse en: tecnológicos y operativos.

Dentro de los proveedores de servicios tecnológicos podemos mencionar a empresas como NIC, empresa nacional que presta servicios de registro de dominios nacionales (.ec), por ejemplo, [www.tuemepresa.com.ec](http://www.tuemepresa.com.ec).

Esta empresa tiene un fuerte poder de negociación puesto que es la única que provee este servicio en el país, sus precios no están regidos por la competencia porque no dispone de rivales, por tal razón la desventaja es grande al momento de querer establecer relaciones de poder de negociación y por lo mismo puede perjudicar a “UNDERMEDIA S.A.” de alguna forma.

Otro de los proveedores de “UNDERMEDIA S.A.” son empresas internacionales como Goddady, Maddogdomains quienes prestan servicios de registro de dominios Internacionales (.com, .net, .info, .org, .edu, etc.) por ejemplo, [www.tuempresa.com](http://www.tuempresa.com). A parte de las empresas anteriormente mencionadas la oferta de otras es grande en el mercado Internacional, porque la variación de precios influye en la prestación de este servicio, por lo tanto, si hay un incremento en el precio se puede buscar nuevos proveedores con niveles más bajos del mismo.

En cuanto al poder de negociación de dichas empresas se puede decir que no tienen el control total y se puede escoger otras proveedoras en caso de que incrementen sus precios o exista alguna mala relación.

Yrhost es una empresa internacional que presta servicios tecnológicos de hospedaje de sitios Web a “UNDERMEDIA S.A.”. Como esta existen muchas otras empresas que brindan el mismo servicio, por este motivo se considera que si se presenta una variación en los precios o costos del servicio se podría cambiar de proveedor sin que exista algún perjuicio para UNDERMEDIA S.A.

Por lo tanto el poder de negociación de Yrhost no es tan fuerte por la oferta considerable de este tipo de servicio.

Por otro lado están los prestadores de servicios operativos, los mismos que están formados por las instituciones que brindan los servicios básicos (agua, luz, teléfono); por empresas que proveen materiales de oficina y por empresas que proveen Internet como es Andinanet. Estos grupos no cuentan con poder de negociación, pues la oferta de esto no hace encontrarnos en una situación ventajosa.

#### **1.4.6 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

La clientela de “UNDERMEDIA S.A.” esta enfocada a clientes empresariales de las PYMES, instituciones educativas y público en general.

Todos los clientes de “UNDERMEDIA S.A.” poseen un importante poder de negociación, debido a la gran oferta de servicios informáticos que existe en el mercado, pueden fácilmente cambiarse de proveedor de estos servicios.

Para evitar que los clientes cambien de proveedor de estos servicios es importante dar una buena atención a los clientes, tener presencia de marca corporativa para que los clientes nos recuerden fácilmente, entregar un servicio de calidad.



#### **1.4.7 PRODUCTOS SUSTITUTOS**

En la actualidad no existe un sustituto directo para las páginas Web en el mercado del Internet, pero se lo puede catalogar como sustituto al E-mail – Marketing ya que para ello se necesita elaborar un Diseño de una mini página Web para enviar por correo electrónico a una base de datos de mails. Existen otros servicios complementarios que vienen a realizar las tareas de la página Web como: Flyers, volantes, afiches donde se indiquen los servicios que ofrece la empresa.

#### **1.4.8 TIPO DE SITUACIÓN COMPETITIVA**

Para el tipo de situación competitiva se puede considerar las siguientes características del mercado:

- Muchos proveedores de Diseño de páginas Web.
- Incremento del E-mail – Marketing (envío de correo masivo de publicidad).
- Variaciones en los precios de los servicios informáticos.
- Nuevos competidores informales como pueden ser profesionales o egresados de las ramas de sistemas.

Con las características en mención se puede concluir que la empresa se desenvuelve en un mercado caracterizado por la libre competencia y esto da lugar a que los precios sean determinados considerando la demanda existente.

### **1.5 PANORAMA DE LA INDUSTRIA DE INTERNET EN EL ECUADOR**

De acuerdo con la Superintendencia de Telecomunicaciones en el año de 1996 no se registraban un número importante de usuarios de Internet en el país, situación que cambió para el mes de Septiembre del año 2007 ya que se

registraron un total de 993.017 nuevos usuarios con lo que se dio a notar que los servicios de valor agregado en el país aumentaban. La tabla 1.5 muestra el registro de los nuevos usuarios de Internet.

Mes	Cuentas Conmutadas	Cuentas Dedicadas totales	Cuentas totales	Usuarios Conmutados	Usuarios Dedicados totales	Usuarios totales
Enero	138770	67848	206618	538313	269691	808004
Febrero	140974	68055	209029	563208	269761	832969
Marzo	141267	68606	209873	539256	275613	814869
Abril	140938	68465	209403	563752	272822	836574
Mayo	140926	68866	209792	563704	275470	839174
Junio	138469	70960	209429	553876	286810	840686
Julio	213436	70449	283885	614038	279080	893118
Agosto	224998	85825	310823	660286	332731	993017
Septiembre	224999	85946	310945	660290	332890	993180

**Tabla 1.5** Registro de usuarios de Internet durante el año 2007.<sup>17</sup>

A pesar del crecimiento señalado existen muchas barreras por las que la mayoría de la población no puede acceder a este servicio, entre las que se destacan las siguientes: costo de adquisición del hardware, costo del propio servicio, y la falta de conocimientos para el uso del Internet como un apoyo en el desarrollo de sus actividades ya sean estas estudio, trabajo, etc.

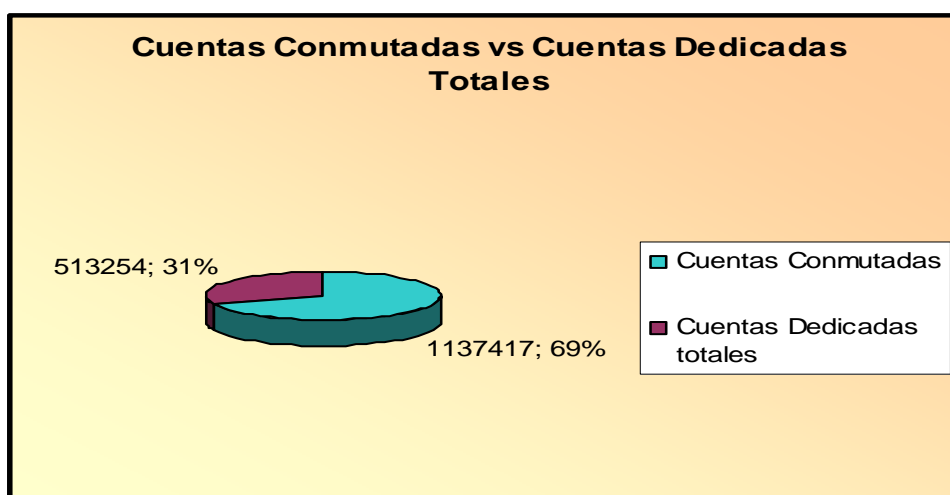
A continuación se muestra una tabla en la que se reflejan las barreras mencionadas: La tabla 1.6 y Figura 1.6 muestran las barreras para el acceso a Internet.

---

<sup>17</sup> Superintendencia de Telecomunicaciones

Computadores personales cada 1.000 personas	5,49
Usuarios de Internet (miles)	624,6
Usuarios de Internet por cada 100 personas	4,73
Facilidad de manejo del Internet (población)	4%
Costo promedio del Internet por hora	\$1,00

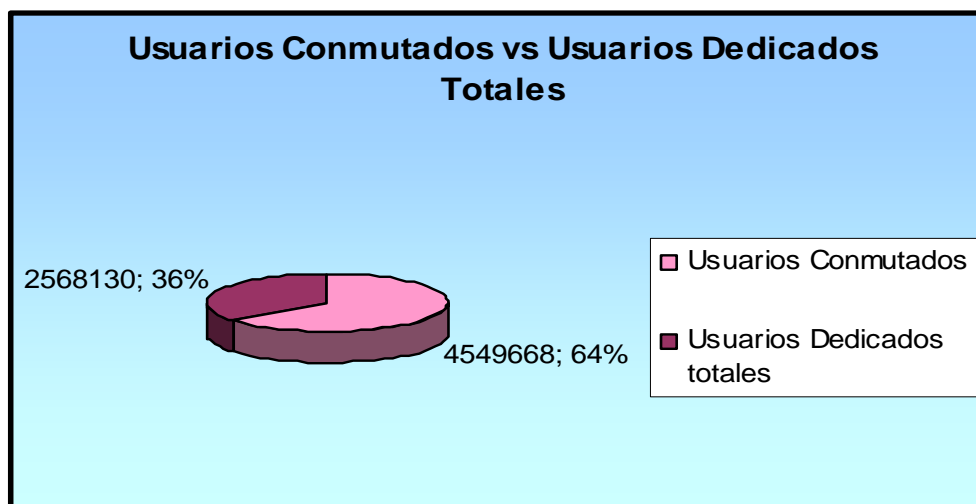
**Tabla 1.6** Usuarios de Internet.



**Figura 1.6** Tipo de cuentas de Internet que ocupan los usuarios.

**Cuentas Conmutadas:** Dentro de esta categoría se han incluido todas las cuentas de Internet que para hacer uso del servicio el usuario debe realizar la acción de marcar a un número determinado ya sea a través de las redes de telefonía fija o móvil.

**Cuentas Dedicadas:** Son todas aquellas cuentas que no requieren marcar a un número determinado para acceder al servicio como puede ser ADSL, Cable Modem, Radio, etc.



**Figura 1.7** Tipos de usuarios que acceden al Internet.

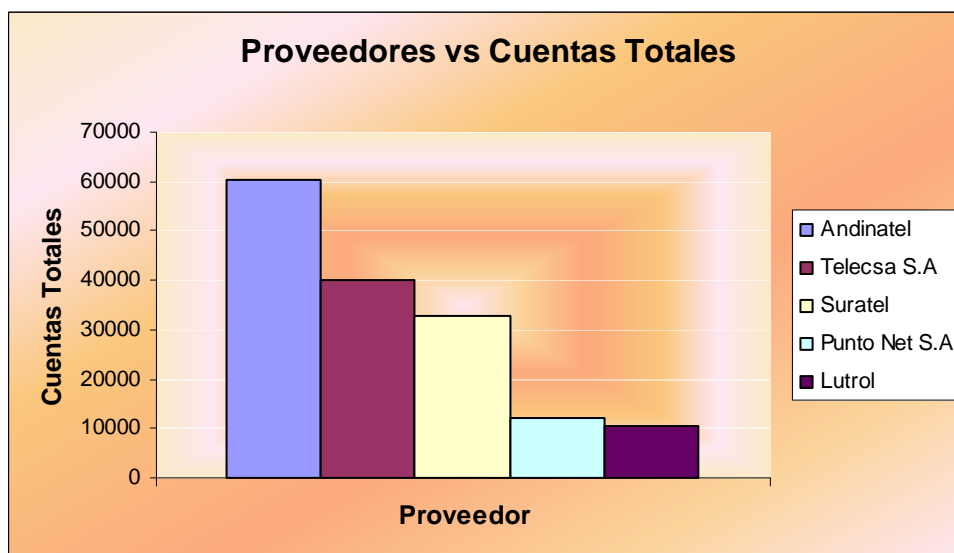
**Usuarios Conmutados:** La Superintendencia de Telecomunicaciones estima que por cada cuenta de este tipo existe 4 usuarios, sin embargo anualmente se revisará este factor con el propósito de disponer estimaciones lo más aproximadas a la realidad.

**Usuarios Dedicados:** Son el número total de usuarios que los Proveedores de Servicios de Internet estiman que disponen por sus cuentas dedicadas. Los proveedores de Internet, cubren las principales ciudades del país como Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato entre otras. Sin embargo las barreras mencionadas anteriormente dificultan el acceso de la población a este servicio, debido principalmente a aspectos económicos.

En la tabla 1.7 se muestra los actuales proveedores principales de Internet con más cuentas y usuarios.

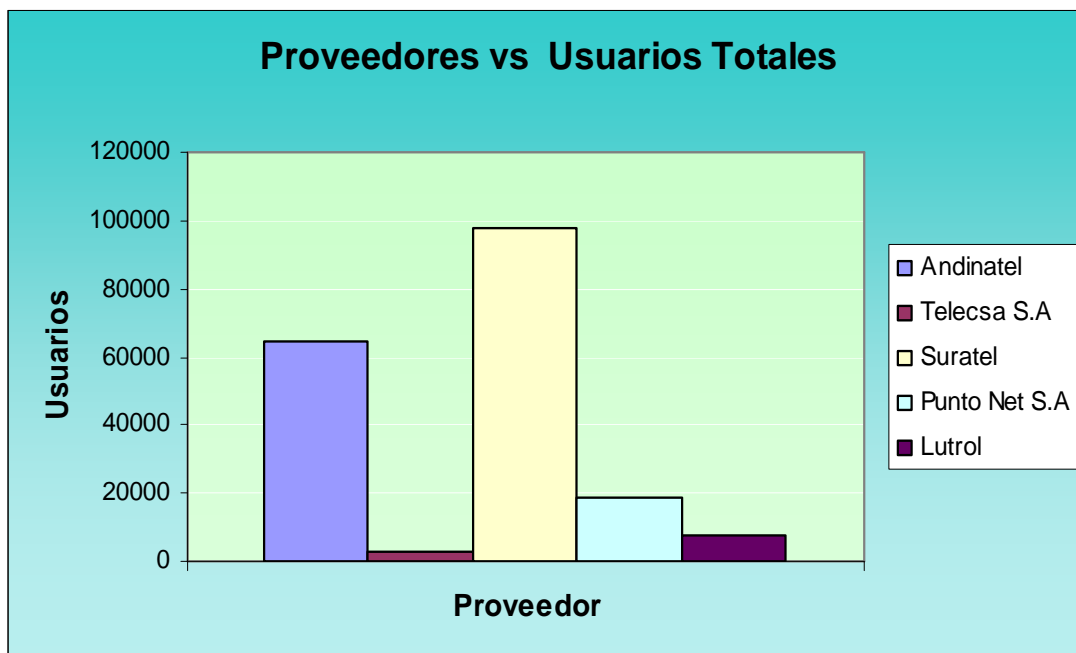
<b>Proveedores de Internet con mas cuentas y usuarios</b>			
Hasta el diciembre del 2006			
<b>Proveedor</b>	<b>Cobertura</b>	<b>Cuentas Totales</b>	<b>Total Usuarios Dedicados</b>
Andinatel	De acuerdo con el contrato de concesión	60265	64288
Telecsa S.A.	Territorio Nacional	40081	2590
Suratel	Quito y Guayaquil	32631	97666
Punto Net S.A.	Guayaquil, Quito, Loja, Cuenca, Ambato, Riobamba	12065	18782
Lutrol	Guayaquil, Quito, Cuenca, Machala, Ambato, Manta	10473	7618

**Tabla 1.7** Tabla 5.- Principales proveedores de Internet en el país.<sup>18</sup>



**Figura 1.8** Proveedores vs. Cuentas Totales

<sup>18</sup> Superintendencia de Telecomunicaciones



**Figura 1.9** Proveedores vs. Usuarios Totales

En la Figura 1.9 se puede observar que la mayoría de usuarios se encuentra concentrada en pocas operadoras por lo que no se genera una disminución de los costos de acceso.

Actualmente en Ecuador los proveedores de Internet han desarrollado nuevos modelos de servicio a través de la red, por ejemplo, colocan noticias en sus portales con la finalidad de incrementar el tráfico de internautas. Esto genera a su vez una nueva fuente de ingreso derivada de la publicidad que se coloca en los portales.

La afirmación mencionada anteriormente se basa en el artículo “El Proveedor busca Audiencias Cautivas” publicado en el Semanario de Economía y Negocios LIDERES de 23 de Abril del 2007.

“La intención de los proveedores de Internet, que incluyen información política, deportiva y económica en sus portales es sobresalir ante la competencia.

La estrategia es muy parecida a lo que ocurre en las perchas del supermercado, cuando vemos un mismo producto con diferente marca o empaque.

A través de esta estrategia, los proveedores ofertan un mismo producto y servicio. También pretenden destacarse dando un poco más, un plus, respecto de lo que el resto ofrece.

A parte de vender sus servicios, el proveedor quiere mostrar al usuario que dispone de más recursos que la competencia. El objetivo es mantener una audiencia cautiva y que no se escape a otro proveedor.

La idea es que mediante noticias, descargas o chistes el usuario se fidelice y acceda constantemente al Sitio Web. “

Además se puede destacar que debido a estos nuevos servicios generados en Internet se ha podido catalogar de distinta forma a distintos tipos de usuarios.

Según El Semanario de Economía y Negocios LIDERES del 23 de abril del 2007 existen cinco tipos de Usuarios que perfilan en el Internet los mismos que mencionamos a continuación en la Tabla 1.8.

<b>NIÑO DIGITAL</b>
<p><b>EDAD:</b> de 4 a 12 años</p> <p><b>NAVEGACIÓN:</b> 3 a 5 horas/día</p> <p><b>SITIOS:</b> juegos, rompecabezas</p> <p><b>CARACTERÍSTICAS:</b> pragmático, sensible, de decisiones radicales. Habitado a usar dispositivos tecnológicos. Pasa más tiempo conectado que en interacción con otros niños.</p>
<b>ADOLESCENTE TRAVIESO</b>
<p><b>EDAD:</b> de 13 a 18 años</p> <p><b>NAVEGACIÓN:</b> 6 a 8 horas/día</p> <p><b>SITIOS:</b> juegos en línea</p> <p><b>CARACTERÍSTICAS:</b> mente abierta, se adapta fácilmente al uso de equipos tecnológicos, individualista, descubridor permanente, provoca cambios en los paradigmas en este campo.</p>
<b>UNIVERSITARIO CURIOSO</b>
<p><b>EDAD:</b> de 18 a 30 años</p> <p><b>NAVEGACIÓN:</b> 2 a 4 horas/día</p> <p><b>SITIOS:</b> buscadores, bibliotecas virtuales, 'chats '</p> <p><b>CARACTERÍSTICAS:</b> busca todo en la Red, evita fuentes materiales de información, a veces plagia o piratea información para sus trabajos de facultad.</p>
<b>EMPRESARIO VIRTUAL</b>
<p><b>EDAD:</b> de 28 a 35 años</p> <p><b>NAVEGACIÓN:</b> 4 a 7 horas/día</p> <p><b>SITIOS:</b> portales de información para ejecutivos</p> <p><b>CARACTERÍSTICAS:</b> lee sobre estrategias de negocios y manejo de personal, Ocrea problemas para buscar soluciones en Internet. Su oficina es un puntocom</p>
<b>EMIGRANTE NOSTÁLGICO</b>
<p><b>EDAD:</b> de 20 a 45 años</p> <p><b>NAVEGACIÓN:</b> depende del trabajo o del estudio</p> <p><b>SITIOS:</b> mensajería instantánea, e-mail, diarios país de origen</p> <p><b>CARACTERÍSTICAS:</b> cuentan anécdotas en sus 'blogs ' y mantienen frecuente comunicación con sus familiares.</p>

**Tabla 1.8** Tipos de Usuarios que perfilan en el Internet.



## **CAPÍTULO 2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **2.1 HISTORIA DE “UNDERMEDIA S.A.”**

“UNDERMEDIA S.A.” nació de la idea de formar una compañía que satisfaga el creciente mercado de software y servicios informáticos presentes en nuestro país. Desarrollada inicialmente por jóvenes creativos y emprendedores, Antonio Córdova, José Guevara y Pablo Veintimilla, estudiantes de Ingeniería de Sistemas Informáticos y Computación de la Pontificia Universidad Católica y la Escuela Politécnica Nacional del Ecuador, respectivamente.

“UNDERMEDIA S.A.” fue consiguiendo varios trabajos para pequeñas empresas, desarrollándolos con calidad, eficacia, responsabilidad y el mejor talento humano. Abriendo de esta manera un nuevo mercado en el mundo Informático.

Con el tiempo “UNDERMEDIA S.A.”, incrementó su equipo de trabajo, y hoy en día cuenta con el personal adecuado a las necesidades del cliente, siendo así como cubre las diferentes áreas tales como: Informática, Multimedia, Administración y Finanzas. Y consolidándose de forma tal que se incorporó a la UNIDAD DE AYUDA AL POLITÉCNICO EMPRENDEDOR (UAPE) de la Escuela Politécnica Nacional, del cual ha recibido capacitación y apoyo.

Actualmente “UNDERMEDIA S.A.” es reconocida como Sociedad Anónima ante la Superintendencia de Compañías y se encuentra constituida legalmente.

#### **Organización**

La estructura de organización funcional de “UNDERMEDIA S.A.” es la siguiente:

- Presidente
- Gerente General
- Comisarios
- Gerente de Desarrollo e Investigación
- Gerente Administrativo

- Gerente de Mercadotecnia

Las funciones que cumplen cada uno de ellos son las siguientes:

### **Presidente**

- Las funciones establecidas en la Ley de Compañías del Ecuador y en los Estatutos y Reglamentos de “UNDERMEDIA S.A.”.
- Establece relaciones con empresas.
- Realiza alianzas estratégicas.

### **Gerente General**

- Las funciones establecidas en la Ley de Compañías del Ecuador y en los Estatutos y Reglamentos de “UNDERMEDIA S.A.”.
- Establece relaciones con empresas.
- Realiza alianzas estratégicas.

### **Comisarios**

Las funciones establecidas en la Ley de Compañías del Ecuador y en los Estatutos y Reglamentos de la empresa.

### **Gerente Administrativo**

Encargado de coordinar los recursos de la empresa para cumplir los objetivos mediante un proceso de planificación, dirección y control.

### **Gerente de Investigación y Desarrollo**

- Encargado de identificar alternativas tecnológicas.
- Gestiona el desarrollo de los proyectos.
- Planificación las actividades a realizar.
- Llevar a la práctica y ejecutar los planes.
- Motivación, liderato, guía, estímulo y actuación hacia el equipo de “UNDERMEDIA S.A.”.
- Medir, cualitativamente y cuantitativamente la ejecución de las actividades.

- Definen las funciones que debe realizar el Software.

### **Gerente de Marketing**

Persona encargada de los siguientes funciones:

- Investigación de Mercados
- Publicidad y Marketing
- Relaciones públicas.
- Diseño de estrategias de ventas.
- Manejo de la publicidad e imagen de la empresa y sus productos.
- Organización de eventos, ferias y reuniones.
- Ventas
- Establecer planificación de ventas
- Consolidar actividades mercantiles.

A continuación en la Figura 2.1 se muestra el Organigrama Estructural de “UNDERMEDIA S.A.”:

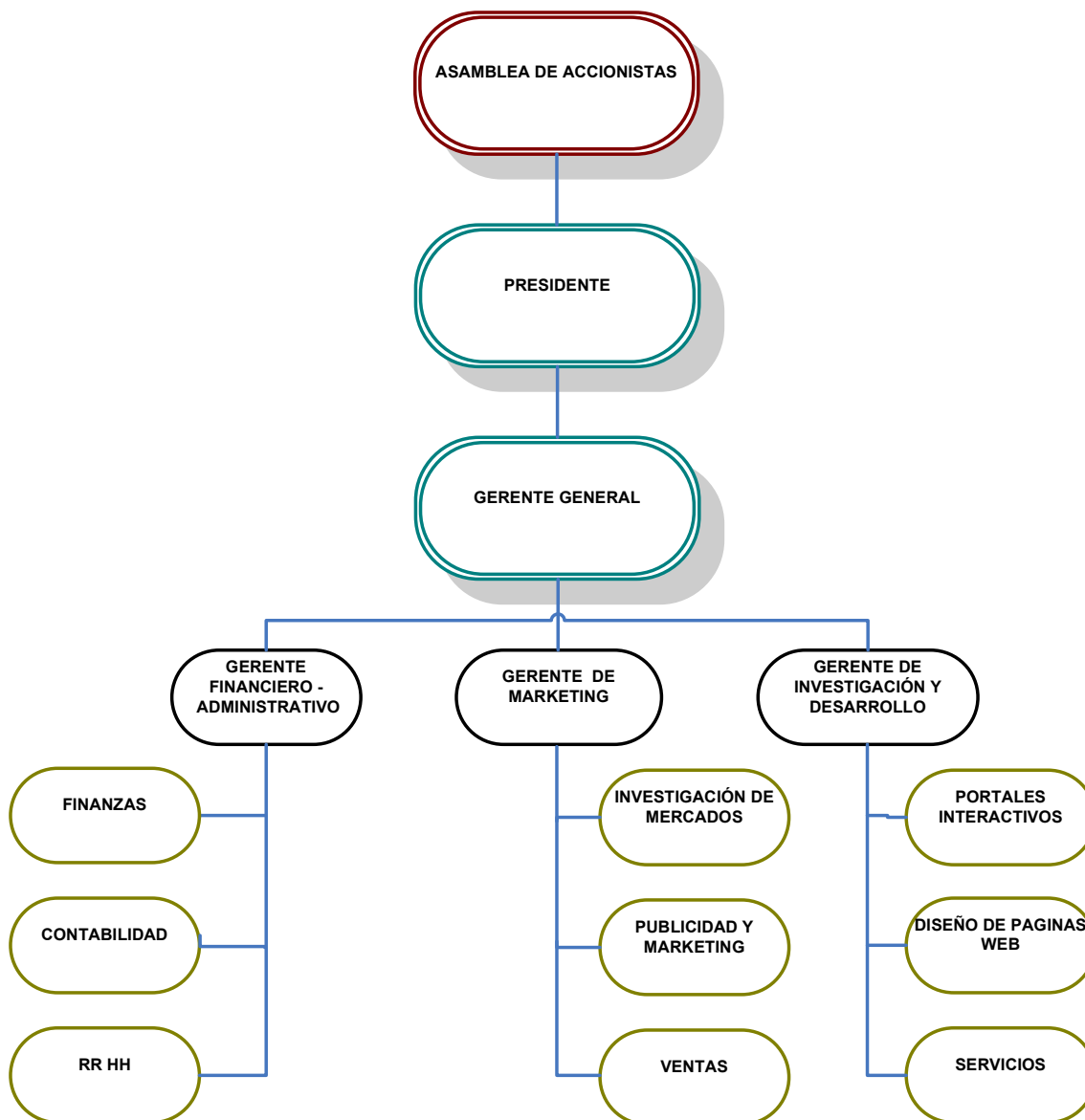


Figura 2.1 Organigrama de "UNDERMEDIA S.A."

## 2.2 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

### 2.2.1 MISIÓN

"UNDERMEDIA S.A. se establece como una agencia de diseño y construcción de soluciones y servicios informáticos, dedicada a capturar el giro y la visión del negocio de nuestros clientes que emprendan sus actividades hacia una nueva perspectiva tecnológica como el Internet o las soluciones informáticas, por lo cual

plasmaremos sus necesidades en el desarrollo de software interactivo de última generación. Todo nuestro personal, en base a una excelente relación de equipo, generará activamente el motor comercial que permitirá un posicionamiento en el mercado mundial tomando en cuenta la creatividad, el liderazgo, la innovación, la fraternidad, el emprendimiento y la lealtad para así envolver a nuevos inversionistas”.

### **2.2.2 VISIÓN**

“Liderar los servicios sobre Internet ofreciendo calidad y excelencia en nuestros productos, donde las expectativas de los clientes se vinculen directamente con nuestras soluciones satisfaciendo sus necesidades de una forma innovadora, teniendo un marco de reconocido prestigio nacional y plasmando alianzas estratégicas que colaboren con el desarrollo tecnológico en el Ecuador”.

### **2.2.3 OBJETIVOS**

- Proveer a nuestros usuarios servicios y productos de calidad, dándoles de esta forma una ayuda tecnológica sobre internet.
- Enfocar nuestros esfuerzos a mejorar y fortalecer los lazos comerciales de nuestros clientes con su mercado a través de Páginas Web.
- Proveer la última tecnología en servicios de Hosting y correo electrónico para nuestros clientes, mejorando el uso de las TIC en su organización.
- Innovar y alcanzar nuevas metas comerciales que permitan un posicionamiento adecuado en ambientes Web, dando paso al crecimiento competitivo con empresas similares a nivel mundial.

## **2.3 PRODUCTO (SERVICIO), PRECIO, PROMOCIÓN Y DISTRIBUCIÓN**

### **2.3.1 SERVICIO ACTUAL**

“UNDERMEDIA S.A.” actualmente cuenta con suficiente capacidad tecnológica para brindar los siguientes servicios:

- Diseño de páginas Web
- Servicios de hosting
- Registro de Dominios
- Correo corporativo
- Publicidad a través de portales interactivos
- Desarrollo de software a la medida

#### **Elaboración de Sitios Web o Diseño de páginas Web.**

Este servicio consiste en elaborar ciertas páginas Web con información de la empresa, institución, personas naturales, etc., que requiera de nuestros servicios para hacerse conocer en el mercado, sea este nacional e internacional.

#### **Servicios de Alojamiento Web (hosting).**

Este servicio consiste en alojar Sitios Web de individuos y empresas, en donde pueden almacenar información, imágenes, videos o cualquier contenido accesible vía Internet.

#### **Venta de dominios (direcciones electrónicas).**

Un dominio es básicamente una dirección de Internet (www.tuempresa.com). Si se adquiere un dominio, se obtiene una exclusividad para usar dicha dirección en todo el mundo.

Tener un dominio proporciona un nombre fácil de recordar, mejor imagen para los visitantes y facilita intercambios comerciales.

**Publicidad a través de portales interactivos.**

La publicidad en Internet ofrece nuevas maneras de anunciar, controlar, y dirigir los distintos productos y servicios. A diferencia de la publicidad convencional en radio, televisión o prensa escrita, en Internet se puede tener conocimiento de cada una de las personas que visualizan cierto anuncio, esto permite conocer el nivel de reconocimiento que tiene o puede llegar a tener una empresa a través de un determinado producto, porque con un solo click se registran las visitas realizadas en el respectivo Sitio Web.

**Correo electrónico corporativo.**

A través de estos servicios se puede proporcionar cuentas de correos electrónicos a los diferentes departamentos, áreas, empleados o personal en general, garantizando una mayor agilidad en la comunicación interna y en el desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

**Desarrollo de software a la medida.**

Con respecto a la elaboración de software la empresa "UNDERMEDIA S.A." ha desarrollado varias aplicaciones como:

Tímbralo.- Sistema de control de asistencia de personal

Sysgemu.- Sistema de control de multas

Míralo.- consiste en un generador de vistas 360 grados.

Además de las aplicaciones mencionadas, la empresa cuenta con sus dos más grandes proyectos que son: portalQuito.com y ecuadorMusical.com, que son Sitios Web importantes para la empresa en la venta de publicidad.

También comprende la base de un modelo de negocio por Internet, que consiste en colocar contenido fresco sobre productos, servicios, promociones, etc., de los clientes en general, para que varios internautas al visitar el portal generen comunidades de miles de personas que observen las propagandas publicitarias y de esta manera los clientes puedan aumentar o generar su reconocimiento en el mercado.

La empresa persigue otros grandes proyectos que no los ha podido realizar debido a la gran inversión que requieren, entre ellos está: [ecuadordeCerca.com](http://ecuadordeCerca.com), que es un Sistema Web enfocado hacia el turismo en Ecuador, Prodivas que es un sistema Web para promocionar modelos, Ligas Barriales un sistema para la gestión de las ligas barriales, estos y más proyectos son metas que se quieren alcanzar y poner en marcha una vez que la empresa disponga del presupuesto necesario.

Por el momento, las aplicaciones tímbralo y Sysgemu no se han lanzado al mercado porque aún se encuentran en etapa de prueba, la misma que se está llevando a cabo a través de su uso en "UNDERMEDIA S.A." como controladores del ingreso del personal.



### 2.3.2 PRECIOS

Plan Profesional	Paquete Diseño web auto administrable Portal CMS + Hosting + Dominio	Paquete Diseño web Personalizado
Diseño Web profesional con una Plantilla.	Portal dinámico con capacidad para administrar su información	Portal dinámico con capacidad para administrar su información
5 páginas de contenido	1 Plantilla para Diseño Visual	Personalización de Diseño Visual en una plantilla
Formulario de contacto	Adaptación de la Plantilla: Logotipo, 30 Imágenes, Botones y Menús.	Adaptación de la Plantilla: Logotipo, <b>45</b> Imágenes, Botones y Menús.
Edición y optimización de 7 imágenes para Internet	Configuraciones 30 páginas 1 de inicio el resto secundarias.	Configuraciones <b>40</b> páginas 1 de inicio el resto secundarias.
Edición y digitación de contenido	Configuración de 1 formulario de contacto o productos.	Configuración de 1 formulario de contacto o productos.
Optimización de página Web para indexación en buscadores	Edición y digitación de contenido	Edición y digitación de contenido
1 Hosting por 1 año	Indexación en Buscadores	Indexación en Buscadores
300 MB de espacio	Instalación y configuración de 2 módulos	Instalación y configuración de <b>4</b> módulos
3000 MB de transferencia	Dominio Internacional (.com, .net, .org, etc.)	Dominio Internacional (.com, .net, .org, etc.)
100 cuentas de correo electrónico	<b>Hosting 1 año:</b> Plan UM-1 300 MB, 3GB Data Transfer, 100 cuentas de correo electrónico, Cpanel, sub dominios ilimitados.	Montar Sitio en Internet
1 dominios (www.suempresa.com)	Configuración de la Base de Datos y módulo PHP MySQL de Joomla.	<b>Hosting 1 año:</b> Plan UM-1 300 MB, 3GB Data Transfer, 100 cuentas de correo electrónico, Cpanel, sub dominios ilimitados.
Registro en Motores de búsqueda	Configuración módulo de Administración, permiso de usuarios, extensiones necesarias.	Configuración de la Base de Datos y módulo PHP MySQL de Joomla.
Soporte de Técnico especializado	Extensiones incluidas: Comentarios, Boletines electrónicos, Estadísticas.	Configuración módulo de Administración, permiso de usuarios, extensiones necesarias.
Asistencia vía Chat	Soporte técnico especializado	Extensiones incluidas: Comentarios, Boletines electrónicos, Estadísticas.
Manual de uso de hosting	Asistencia vía Chat	Soporte técnico especializado, Asistencia vía Chat
FAQ	Manual de uso de hosting	Manual de uso de hosting
HelpDesk	FAQ, HelpDesk	FAQ, HelpDesk
<b>Precio final 250,00 USD</b>	<b>Precio final 834,86 USD</b>	<b>Precio final 1.151,00 USD</b>

Tabla 2.1 Precios y características del diseño de Sitios Web en "UNDERMEDIA S.A."

### **Plan Profesional**

Este paquete tiene como característica principal que es una página Web estática informativa y no auto administrable, la diferencia entre ambas es que, las páginas Web estáticas para su mantenimiento requieren de una persona técnica con conocimientos de lenguajes de programación, lo que no sucede con las páginas Web auto administrables porque en éstas cualquier persona con una capacitación básica y sin tener conocimientos técnicos puede realizar el mantenimiento.

### **Paquetes de páginas Web auto administrables.**

Actualmente la empresa no dispone de planes de Diseño Web administrables, debido a ciertos inconvenientes que se presentan al momento en que los clientes solicitan estas páginas Web auto administrables, pues la mayoría muchas veces solicita diseños con varias aplicaciones diferentes y por el momento no se tiene modelos estándar que sirva como referencia para este tipo de páginas, complicándose de esta manera el cálculo del costo y diseño del mismo.

A pesar de lo mencionado anteriormente “UNDERMEDIA S.A.” ha planteado los paquetes de diseño de páginas Web auto administrables y personalizados, junto con algunas de las características que las comprenden y que se los presentó en la Tabla 2.1.

Para garantizar una mejor atención a los clientes que adquirieron páginas Web estáticas, la empresa plantea a los mismos, algunas alternativas de mantenimiento con sus respectivos precios y se los presenta a continuación en la Tabla 2.2.

<b>Servicio de mantenimiento</b>	<b>Precio USD</b>
Página (1 Imagen y 1 hoja de texto)	\$ 10
Página en Flash (1 Imagen y 1 hoja de texto)	\$ 15
Traducción a inglés de 1 hoja de texto	\$ 5
Imagen adicional	\$ 4
Edición de imagen	\$ 10
Captura de imágenes (1-5 o 1 hora) Incluye viáticos en la ciudad de Quito	\$ 35
Vistas 360	\$ 35
Video	\$ 10
Intro (5 – 15 segundos, sonido, 5 imágenes, logo)	\$ 100
Crear o editar Animación (flash, gif)	\$ 30
Diseño Web único	\$ 700

**Tabla 2.2** Tarifas de Mantenimiento.

Para poder publicar una página Web se necesita del servicio de hosting, este se caracteriza por no ser obligatorio, es decir, el cliente decide si adquiere o no dicho servicio en la misma empresa o busca otro proveedor. Tomando en consideración lo mencionado “UNDERMEDIA S.A.” pone a disposición los costos y características del mencionado servicio en la Tabla 2.3.

<b>Características</b>	<b>Plan UM-I</b>	<b>Plan UM-II</b>	<b>Plan UM-III</b>	<b>Plan UM-IV</b>
Anual (12 meses)	\$ 30	\$ 55	\$ 99	\$ 195
Semestral (6 meses)	\$17.25	\$31.60	\$ 52	\$102.50
Trimestral (3 meses)	\$ 9	\$16.50	\$27.5	\$53.50
Mensual	\$ 3	\$5.50	\$9.5	\$18.60
Costo de Instalación	\$0	\$0	\$0	\$0
Espacio en Disco	300 MB	500 MB	1000 MB	2000 MB
Transferencia Mensual	3000 MB	5500 MB	11000 MB	22000 MB
Dominios permitidos para hospedar	1	2	2	3
# de cuentas de correo electrónico	100	250	Ilimitado	Ilimitado
Cantidad de cuentas FTP	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado
Subdominios	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado
CGI Bin	*	*	*	*
PHP5	*	*	*	*
Listas de Correo (Mailman Mailing List)	1	2	3	5
Extensiones Frontpage	*	*	*	*
Cantidad de Base de Datos MySQL	5	10	Ilimitado	Ilimitado
Alias de E-Mail	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado
Redireccionadores de E-Mail	*	*	*	*
Auto Contestadores de E-Mail	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado
Soporte Técnico	Gratis	Gratis	Gratis	Gratis
24x7 Soporte vía E-mail	*	*	*	*

**Tabla 2.3** Precios y características de hosting

Toda página Web necesita ser identificada con una dirección electrónica para que su búsqueda sea rápida y ágil en la red, por eso "UNDERMEDIA S.A." propone al mercado los siguientes costos presentados en la Tabla 2.4.

<b>Tipo</b>	<b>Precio</b>
.com .net .org .biz .info .ws .name	13,99 USD
.com.ec - .net.ec - .org.ec - .edu.ec - .ec	50,00 USD

**Tabla 2.4** Precios de Dominios o direcciones electrónicas.

De la misma forma en que los clientes pueden requerir de una página Web para ser reconocidos, pueden necesitar que su clientela tenga una herramienta eficaz para comunicarse con ellos, considerando este aspecto “UNDERMEDIA S.A.” propone los siguientes precios, en la Tabla 2.5.

<b>Planes de Correo Electrónico</b>	<b>M-150</b>	<b>M-300</b>	<b>M-500</b>	<b>M-1000</b>	<b>M-2000</b>
Anual (12 meses)	\$29.99	\$43.99	\$68.99	\$112.99	\$208.99
Costo de Instalación	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Espacio en Disco	150 MB	300 MB	500 MB	1000 MB	2000 MB
Transferencia Mensual	1600 MB	3000 MB	5500 MB	11000 MB	22000 MB
Dominios incluidos	1	1	1	1	1
# máximo de cuentas de correo	25	100	250	Ilimitado	Ilimitado

**Tabla 2.5** Precios de Correos electrónicos para el público.

### **Precios de planes de publicidad**

Para este servicio “UNDERMEDIA S.A.” cuenta con dos portales interactivos denominados portalQuito.com que es un Sitio Web de entretenimiento y educación; ecuadorMusical.com Sitio Web que apoya, difunde y promociona cantantes ecuatorianos de todos los géneros y también cuenta con una radio en línea para pasar cuñas publicitarias en el programa radial llamado Gente de Oí. Los portales disponen de varios espacios publicitarios en todas las secciones de cada uno de ellos.

En los Anexos 1.1 a 1.4 se presentan las imágenes tanto de la página principal como secundaria de portalQuito.com y ecuadorMusical.com, allí se observan rectángulos de diferentes colores, esto indica la zona a la que pertenece cada espacio publicitario.

Entonces, como se mencionó anteriormente el servicio de publicidad se realiza básicamente a través de estos portales, y se lo aplica a cualquier tipo de cliente. A continuación se muestra en la Tabla 2.6 un plan de publicidad con sus respectivas características y precios, para el caso de empresas de entretenimiento como son:

Plan I	Plan II	Plan III
4 cuñas al mes en el programa radial gente de oi transmitido en ecuadorMusical.com Radio.	4 cuñas al mes en el programa radial gente de oi transmitido en ecuadorMusical.com Radio.	8 menciones al mes en el programa radial gente de oi transmitido en ecuadorMusical.com Radio.
8 menciones al mes en el programa radial gente de oi transmitido en ecuadorMusical.com Radio.	4 menciones al mes en el programa radial gente de oi transmitido en ecuadorMusical.com Radio.	4350 visualizaciones del anuncio animado de 200 x 200 píxeles en todas las secciones de www.ecuadormusical.com (Zona C).
4350 visualizaciones del anuncio animado de 728 x 90 píxeles en todas las secciones de www.ecuadormusical.com (Zona A).	3150 visualizaciones del anuncio animado de 200 x 200 píxeles en todas las secciones de www.ecuadormusical.com (Zona B).	1140 visualizaciones del anuncio animado de 728 x 90 píxeles en todas las secciones de www.portalQuito.com (Zona A3 y A4).
20400 visualizaciones del anuncio animado de 200 x 200 píxeles en todas las secciones de www.portalQuito.com (Zona D).	21150 visualizaciones del anuncio animado de 234 x 60 píxeles en todas las secciones de www.portalQuito.com (Zona E).	Envío de 1 mensaje publicitario por correo electrónico a 2500 usuarios registrados de www.portalQuito.com y www.ecuadorMusical.com
Envío de 1 mensaje publicitario por correo electrónico a 2500 usuarios registrados de www.portalQuito.com y www.ecuadorMusical.com.	Envío de 1 mensaje publicitario por correo electrónico a 2500 usuarios registrados de www.portalQuito.com y www.ecuadorMusical.com.	
Precio: 120 USD / mes	Precio: 85 USD / mes	Precio: 50 USD / mes

**Tabla 2.6** Plan de publicidad para empresas de entretenimiento.

### 2.3.3 PROMOCIÓN

Actualmente “UNDERMEDIA S.A.” cuenta con una promoción de diseño de páginas Web desde 250 dólares, ideal para empresas que no disponen de mucho presupuesto destinado a este servicio. De igual manera los clientes tienen la facilidad de escoger funcionalidades a su página Web como Galerías de imágenes, foros, comentarios, boletines electrónicos, entre otros, con una tarifa adicional.

A más de la promoción de las páginas Web, la empresa dispone de promociones de publicidad por Internet:

- Por contrato de cualquier plan, por al menos 3 meses, gratis la elaboración de los banners para los anuncios gratis.
- Por contrato de cualquier plan, por al menos 3 meses, gratis la elaboración de una mini página Web detallando su producto y/o servicios en caso de no disponer de una.
- Por contrato de cualquier plan por al menos 3 meses gratis la elaboración de la cuña.
- Por contrato de 6 meses un publlirreportaje en portalQuito.com.

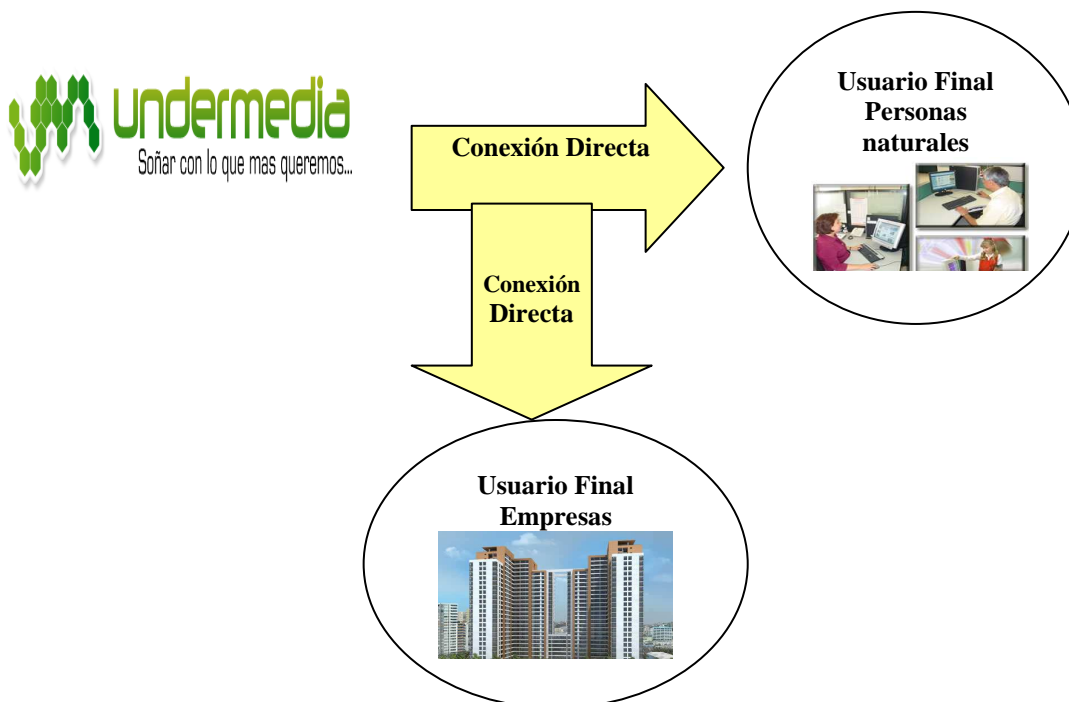
Además tiene los siguientes descuentos:

Meses	Descuento
2-3	5%
4-6	10%
7-9	15%
10-12	20%

**Tabla 2.7** Descuentos en el servicio de publicidad.

#### 2.3.4 DISTRIBUCIÓN

La empresa para brindar su servicio hace uso de un canal de distribución directo, que se lo presenta a continuación en la Figura 2.2:



**Figura 2.2** Canal de Distribución.

La distribución se la realiza directamente por medio del Internet para empresas y personas naturales que soliciten nuestros servicios.

## **2.4 ESTADOS – INFORMES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA.**

### **2.4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO**

Se ha considerado necesario que para desarrollar la Planificación Estratégica de “UNDERMEDIA S.A.” es preciso describir el marco económico en el que se encuentra el Ecuador tomando como enfoque principal el sector industrial de software, porque es en el cual la empresa se desarrolla.

En este marco se puede recalcar que la economía de nuestro país en estos últimos ocho años se ha mantenido estable, en lo que tiene que ver al precio del dinero, gracias a la política monetaria de dolarización aplicada, y donde el objetivo



principal ha sido el incremento del bienestar para toda la población en base al aumento de la productividad de la misma.

Con respecto a la industria de Software en nuestro país, ha tenido un gran repunte y una mayor productividad ya que es claro que las tecnologías de la información jugarán un papel protagónico durante el próximo siglo, razón por la cual pasarán a ser la base de la economía de muchas naciones desarrolladas y se convertirá en la única manera de competir en el mercado moderno.

El mercado tiende a ser cada vez más globalizado y las fronteras están cayendo. En poco tiempo, se toma un avión para transportarse a otro extremo del mundo y en este ámbito la información es vital para la competencia. Actualmente la Industria del Software del Ecuador cuenta con las siguientes cifras que se muestra a continuación en la Tabla 2.8:

Ventas de Software: 62 \$ Millones
No. de empleos directos fijos: 2.600
No. de empleos directos a destajo: 633
No. de empleos indirectos: 3.988
Aporte fiscal: 21.6 \$ Millones
Exportaciones: 10.7 \$ Millones

**Tabla 2.8** Índices de la industria del Software en Ecuador<sup>19</sup>

El potencial de la industria de software es muy grande a las puertas del siglo XXI. Muchas de las industrias de hoy, compiten gracias a la forma en como manejan la información.

Cuentan con programas para la producción de una planta de tal forma que se puedan posponer o evitar inversiones en equipo industrial. La información aumenta la capacidad de la planta, se administra de forma diferente y se obtiene un mayor beneficio.

---

<sup>19</sup> AESOFT

Es necesario desarrollar, crear, innovar, convenios, alianzas y apoyos que beneficien en buen nivel al sector del software.

Dentro de esta referencia podemos destacar que en la ciudad de Quito soplan vientos de una reactivación económica a los que se suman el ingreso de divisas por las remesas de los emigrantes, una activa contratación de obra municipal, características como: su condición de punto de salida de productos, con valor agregado, que ha contribuido a frenar la especulación y la han llevado a ser considerada como una ciudad “sinónimo de desarrollo de software en el país”<sup>20</sup> ya que el 80% de las empresas de este sector se encuentran en la ciudad y el 32% de ellas, nacieron y se desarrollaron en los últimos cinco años con una gran rapidez, solidez y solvencia.

#### **2.4.2 ANÁLISIS FINANCIERO.**

Para efecto del análisis financiero se debe tomar en cuenta que UNDERMEDIA es una empresa de servicios que se encuentra dentro del sector de telecomunicaciones, por lo que para que el análisis sea más significativo tomaremos los indicadores promedios del sector y se realizara una comparación con los de la empresa. Para ello la firma ha facilitado los Estados financieros como son Balance general y Estado de Pérdidas y ganancias al 31 de diciembre del 2006 y 2007, que se los presenta a continuación en la Tabla 2.9 y 2.10 respectivamente.

---

<sup>20</sup> Según la Asociación de Ecuatoriana Software (AESOFT).

<b>BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2006 Y 2007</b>		
<b>ACTIVOS</b>	<b>AÑO 2006</b>	<b>AÑO 2007</b>
Caja y bancos	\$ 1.453,00	\$ 1.326,02
Cuentas y documentos por cobrar clientes relacionados	\$ 71,67	\$ 1.656,34
Préstamo socios	\$ -	\$ 2.315,85
Impuesto Fiscales	\$ 34,23	\$ 42,45
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1.558,90</b>	<b>\$ 5.340,66</b>
Maquinaria y Equipo	\$ 60,55	\$ 2.060,55
(-) Menos depreciación acumulada activo fijo	\$ -0,95	\$ -104,12
<b>TOTAL ACTIVO FIJO TANGIBLE</b>	<b>\$ 59,60</b>	<b>\$ 1.956,43</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 59,60</b>	<b>\$ 1.956,43</b>
Gasto de organización y constitución	\$ 773,96	\$ 773,96
(-) amortización acumulada	\$ -103,17	\$ -257,97
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>\$ 670,79</b>	<b>\$ 515,99</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>\$ 2.289,29</b>	<b>\$ 7.813,08</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		
Cuentas y documentos por pagar proveedores locales	\$ 585,68	\$ 4.993,98
Obligaciones con la administración tributaria	\$ 2,24	\$ 43,98
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE O CORTO PLAZO</b>	<b>\$ 587,92</b>	<b>\$ 5.037,96</b>
Préstamo a los accionistas locales	\$ 1.454,72	\$ 1.514,72
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE O LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 1.454,72</b>	<b>\$ 1.514,72</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>\$ 2.042,64</b>	<b>\$ 6.552,68</b>
Capital suscrito o asignado	\$ 846,73	\$ 1.076,00
Pérdida del ejercicio anterior		\$ -600,08
<b>(+ -) Ganancia o Pérdida del Ejercicio</b>	<b>\$ -600,08</b>	<b>\$ 784,48</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 246,65</b>	<b>\$ 1.260,40</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2.289,29</b>	<b>\$ 7.813,08</b>

Tabla 2.9 Balance General años 2006 y 2007.

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AL 31 DE DICIEMBRE 2006 Y 2007</b>		
	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Ventas	\$ 1.481,15	\$ 6.161,68
(-) Costo de Ventas	\$ 468,57	\$ 2.309,89
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 1.012,58</b>	<b>\$ 3.851,79</b>
(-) Gastos Administrativos	\$ 695,75	\$ 2.762,85
(-) Gastos de Ventas	\$ 879,67	\$ -
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ -562,84</b>	<b>\$ 1.088,94</b>
(-) Gastos Financieros	\$ 37,24	\$ 304,46
<b>GANANCIA</b>	<b>\$ -600,08</b>	<b>\$ 784,48</b>

**Tabla 2.10** Estado de Pérdidas y Ganancias del año 2006 y 2007.

## **RATIOS FINANCIEROS**

Son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la relación (por división) entre sí de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella, estos coeficientes se detallan resumidamente en el Anexo 3.

En relación a la comparación de los datos, ésta debe cumplir ciertas condiciones:

- Los datos financieros que se relacionan, deben corresponder a un mismo momento o período en el tiempo.
- Debe existir relación económica, financiera y administrativa entre las cantidades a comparar.
- Las unidades de medida en las cuales están expresadas las cantidades de ambos datos a relacionar, deben ser consistentes una con otra.

Para estar en condiciones de usar las razones financieras necesitamos normas o estándares de comparación. Un enfoque consiste en comparar las razones de la empresa con los patrones de la industria o de la línea de negocios en la cual la empresa opera en forma predominante en el mismo periodo de tiempo. Por la otra

forma, el analista compara la razón actual con las razones pasadas y otras que se esperan en el futuro para la misma empresa.

Para nuestros fines los dividiremos en cuatro tipos: liquidez, de gestión, solvencia y rentabilidad. Utilizaremos los ratios que se encuentran calculados en el Anexo 4.

## INDICADORES DE LIQUIDEZ

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes.

LIQUIDEZ	Año 2006	Año 2007	Promedio del Sector
Liquidez Corriente	2,65 v	1,06 v	9,47 v
Capital de Trabajo Neto	\$ 970,98	\$ 302,70	No se dispone
v: veces			

Tabla 2.11 Indicadores de Liquidez.

En cuanto a los indicadores de liquidez, la empresa UNDERMEDIA presenta una razón corriente de 2,65 a 1 en el año de 2006, de 1,06 a 1 para 2007. Los anteriores datos nos indican que por cada dólar que la empresa debe en el corto plazo, cuenta con 2,65 y 1,06 veces respectivamente, para responder por esas obligaciones.

Sin embargo comparando la serie de tiempo de los indicadores de liquidez del 2006 al 2007, se observa que el Capital de Trabajo ha disminuido de \$970,98 a \$302,70, algo similar ocurre con la liquidez de la empresa que se ha deteriorado puesto que el índice de solvencia desciende de 2,65 a 1,06. Es obvio que el descenso de la liquidez se explica por el significativo aumento del pasivo corriente a una velocidad que supera notoriamente el crecimiento del activo corriente. Dichos índices están bajo el promedio del sector que es de 9,47, sin embargo mantiene su capacidad de pago para hacer frente a sus deudas de corto plazo.

## INDICADORES DE SOLVENCIA

Las razones de solvencia o endeudamiento se interpretan como la capacidad de endeudamiento de la empresa y el nivel de dependencia con sus acreedores, así como también el respaldo con el que cuenta en activos fijos para garantizar sus pasivos y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento. Este grupo de ratios analizan las deudas de la empresa tanto en el corto como en el largo plazo y nos indican la proporción del activo y patrimonio (razón de endeudamiento del activo y razón de endeudamiento del patrimonio, respectivamente) que se encuentran comprometido con sus deudas, otorgando así una idea de la autonomía financiera de la empresa.

<b>SOLVENCIA</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Promedio del Sector</b>
Endeudamiento del activo	89%	84%	55%
Endeudamiento patrimonial	8,28 v	5,20 v	2,63 v
Apalancamiento	9,28 v	6,20 v	3,63 v
Apalancamiento Financiero	1,07 v	46%	3,21 v
<b>v: veces</b>			

**Tabla 2.12** Indicadores de Solvencia.

En cuanto a estos indicadores, encontramos el nivel de endeudamiento, el cual nos señala que la participación de los acreedores en la empresa es de 0.89 para 2006 y de 0.84 para el 2007. Esto nos quiere decir que por cada dólar que la empresa tiene invertido en sus activos, el 89% y 84% han sido financiados por los acreedores y los accionistas son dueños del complemento, es decir, el 11% (2006) y 16% (2007). Este indicador posee una magnitud no muy buena, ya que supera el porcentaje promedio del sector que se encuentra en el 55%, esto refleja un alto nivel de endeudamiento; bajo nivel de independencia con sus acreedores y que no dispone de una autonomía financiera sólida, dando lugar a que UNDERMEDIA tenga una limitada capacidad de endeudamiento o lo que es lo mismo, se esta descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada.

En lo que respecta al indicador de apalancamiento o endeudamiento a largo plazo que mide el porcentaje de capital fijo que está financiado por deuda, no sobre la financiación total, sino respecto de la financiación permanente.

También Indica la dependencia con respecto a deudas, en la financiación a largo plazo. En el caso de UNDERMEDIA para el año 2006 este indicador era de 9,28 y para el año 2007 de 6,20 esto quiere decir que existe una mayor dependencia con respecto a recursos propios. Tradicionalmente, ante un alto nivel de esta ratio se considera que se incurre en mayor riesgo financiero debido a la volatilidad de los beneficios.

La relación entre nivel de endeudamiento y nivel de financiación permanente impone un difícil dilema a la Dirección Financiera. La mayoría de las empresas requieren endeudamiento a largo plazo, a fin de incrementar el volumen de recursos, pues el capital propio es siempre insuficiente. Por otro lado, la inyección de deuda incrementa el riesgo financiero, pero la compañía que sólo depende de capital propio no es capaz de mantener el crecimiento.

## INDICADORES DE RENTABILIDAD

Permiten medir la efectividad de la administración para controlar costos y gastos de la empresa, transformando las ventas en utilidades. Estos indicadores permiten al inversionista vigilar y analizar los valores de retornos de su inversión en la empresa, es decir, miden la rentabilidad de los fondos comprometidos.

<b>RENTABILIDAD</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Promedio del Sector</b>
Margen Bruto	37%	25%	70%
Margen Operacional	-38%	18%	29%
Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	-41%	8%	9%
Rentabilidad Financiera	-28%	2%	46%
Rendimiento del Patrimonio	-243%	40%	No disponible

**Tabla 2.13** Indicadores de rentabilidad.

Con estos indicadores se pretende medir la efectividad de la empresa para controlar los costos y gastos y así convertirlos en utilidades.

De acuerdo a los estados financieros se pudo observar que las ventas tuvieron un elevado crecimiento de 316% respecto del año anterior, y de igual manera se nota que la rentabilidad ha aumentado, tanto a nivel de activos, de patrimonio y sobre las ventas.

En cuanto al margen bruto de utilidad la empresa generó un 37% en el 2006 y 25% en el 2007 de utilidad bruta lo que quiere decir que esta disminuyó a pesar del elevado crecimiento de las ventas en el 2007, este resultado se debe a que hubo también un aumento en los costos de ventas. Se puede observar también que este indicador está por debajo del promedio indicado por el sector que es del 70%, esto quiere decir que ha generado menos que el promedio del sector por lo que esto también se refleja en las utilidades que no son significativas.

El margen operacional nos indica que la utilidad operacional correspondiente al 38% en 2006 y 18% en 2007 de las ventas netas, significan que por cada dólar vendido en el 2006 reportó 38 centavos de pérdida operacional y de cada dólar vendido en el año 2007 generó 18 centavos de utilidad operacional. Esta utilidad está influenciada por los gastos de administración y de ventas. En cuanto al sector de telecomunicaciones presentan un índice de margen operacional inferior al de la empresa pues por esta parte el año 2007 UNDERMEDIA supera al sector en utilidades operacionales.

En conclusión podemos decir que la utilidad procede principalmente de la operación de la empresa ya que el margen operacional es mayor y los otros ingresos son mínimos.

Con respecto a la rentabilidad financiera, que nos da información referente a la rentabilidad media obtenida por la empresa mediante su actividad a partir de los fondos propios, se puede decir que para el año 2007 UNDERMEDIA registra una disminución de que al ser comparada con el promedio del sector es aceptable, ya que el mismo debido a que se encuentra en crecimiento necesita de financiamiento externo para poder cubrir sus actividades y crecer.



## INDICADORES DE GESTIÓN

Estos indicadores, llamados también indicadores de rotación, tratan de medir la eficiencia con lo cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Se pretende imprimirle un sentido dinámico al análisis de la aplicación de recursos, mediante la comparación entre cuentas de balance (estáticas) y cuentas de resultado (dinámicas). Lo anterior surge de un principio elemental en el campo de las Finanzas el cual dice que todos los activos de una empresa deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros de la misma, de tal suerte que no conviene mantener activos improductivos o innecesarios. En otras palabras, cualquier compañía debe tener como propósito producir los más altos resultados con el mínimo de inversión, y una de las formas de controlar dicha minimización de la inversión es mediante el cálculo periódico de la rotación de los diversos activos.

<b>GESTIÓN</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>
Rotación de Cartera	20,67 v	11,49 v
Rotación de Activo Fijo	\$24,85	\$3,15
Rotación de Ventas o de Activos Totales	65%	79%
Periodo Medio de Cobranzas	17,42 d	31,34 d
Periodo Medio de Pago	114,20 d	17,42 d
<b>d: días v: veces</b>		

**Tabla 2.14** Indicadores de Gestión.

El propósito de estos indicadores es medir la eficiencia de utilizar sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados.

En cuanto a la recuperación de la cartera de la empresa UNDERMEDIA, se aprecia una disminución de 20,67 en 2006 a 11,49 en 2007 veces al año. Lo anterior expresado en días, nos dice que para 2006 cada 17,42 días esas cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo. Ese promedio de cobro para 2007 aumento a 31,34 días.

Lo anterior nos obliga a pensar que es necesario modificar la política de otorgamiento de créditos a los clientes o en su defecto aplicar medidas para hacer más eficiente la recuperación de la cartera, teniendo en cuenta que se desea disminuir el ciclo de producción. Es decir, se debe disminuir la rotación de cartera

para poder cubrir con mayor rapidez las obligaciones con los proveedores, ya que para el año 2007 el periodo de cobro es mayor que el periodo de pago (31,34 días contra 17,42 días), esto quiere decir, que en este último año se pagaba más rápidamente que lo que se cobraba.

La influencia que existe entre el capital invertido en los activos fijos y las ventas es fuerte ya que para 2006 por cada dólar invertido en estos, se generaron \$24.85. Para 2007 disminuye drásticamente al generar \$3,15 razón por la cual se ve la necesidad de hacer modificaciones en los activos, ya que el indicador baja unos 20 dólares aproximadamente.

La baja en la rotación de los activos fijos de la empresa se torna un poco preocupante por lo que es recomendable investigar el motivo de ese decremento, ya que si no se lo gestiona adecuadamente, difícilmente se podría solucionar el problema en el futuro.

Realizando una vista más global, la rotación de los activos totales recopila una mayor información por lo que se puede observar que el capital que UNDERMEDIA tiene invertido en todo este grupo ha generado en estos años 65% en 2006 y para 2007 se incrementa en un porcentaje máxima de 79%, este aumento no es tan alto, a pesar de que se adquirieron nuevos activos fijos en la empresa con el fin de mejorar las actividades de trabajo.

Teniendo en cuenta el análisis ya hecho sobre la rotación de cartera y comparándola con la rotación de los proveedores, se observa:

La rotación o exigibilidad de los proveedores ha disminuido considerablemente, en el 2006 se obtuvo un plazo de 114,20 días para cancelar las cuentas, en cambio en el 2007 el plazo se redujo a 17,42 días para cancelar las cuentas, lo que implica ahora los pagos a proveedores se realizan más rápidamente que los cobros a los clientes. Esto conlleva a concluir que es urgente cambiar las políticas de cobro de los clientes disminuyendo el periodo de cobro.

Se ve que la negociación con los proveedores no ha sido buena, ya que la rotación viene disminuyendo y ubicándose por debajo de la cartera en 2007 (rotación cartera: 31,34 días, rotación proveedores: 17,42 días).

Es necesario que se negocie con los proveedores y se cambien las políticas de cobro de la empresa, de lo contrario se cae en el peligro de no contar con recursos para atender esas obligaciones, no disponer de recursos para desarrollar los servicios a tiempo y tener que parar los procesos de desarrollo del servicio.

## 2.5 ANÁLISIS FODA

“Es una herramienta que facilita el análisis del ambiente de la organización, describiendo al interior las falencias o **Debilidades** de la empresa (aquellas funciones, actividades y procesos que están mal diseñados o mal ejecutados) y las habilidades o **Fortalezas** (funciones, actividades y procesos que están bien diseñados y bien ejecutados). Además, aclara la situación externa por medio del estudio de las condiciones positivas o negativas (circunstancias o hechos) que podrían afectar a la empresa conocidas como **Amenazas** o, que podrían beneficiarla conocidas como **Oportunidades**.”<sup>21</sup>

Para realizar un diagnóstico estratégico de UNDERMEDIA S.A., se procederá a analizar las fortalezas y debilidades internas de la organización así como sus amenazas y oportunidades. Esto permitirá establecer estrategias adecuadas para aprovechar sus fortalezas, eliminar sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y evitar sus amenazas o anticiparlas a tiempo.

A continuación se presenta un análisis FODA que muestra el medio ambiente que rodea a “UNDERMEDIA S.A.”.

---

<sup>21</sup> MORENO Galo, Planificación Estratégica, Material Didáctico de Clases, 5to año, 2005-2006

### 2.5.1 ANÁLISIS EXTERNO

Para este diagnóstico anteriormente se analizaron las cinco fuerzas de Porter del mercado del Diseño de páginas Web junto con los resultados que se obtuvieron de la encuesta realizada en la ciudad de Quito, de estos análisis se destacan algunas oportunidades y amenazas, mismas que se mencionan a continuación:

**Oportunidades:** Son eventos, hechos o tendencias en el ambiente externo de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada; se establecen las siguientes:

1. La demanda de soluciones electrónicas de negocios en el Ecuador está en crecimiento y en general las PYMES empiezan a reconocer el valor de la tecnología de la información para la optimización de sus procesos.
2. Existe la alternativa de vender internacionalmente, a múltiples empresas extranjeras principalmente norteamericanas, que optan por software desarrollado en el Ecuador, debido a su calidad y precio competitivo.
3. Se puede disponer de fácil acceso a software de tecnología de información debido a que un significativo porcentaje de los programas necesarios para desarrollar soluciones electrónicas de negocio se pueden conseguir sin costo a través del Internet.
4. A pesar de que la competencia tiene un cierto posicionamiento no puede cubrir todo el mercado potencial existente.
5. No existen sustitutos directos del servicio ya que ningún otro servicio le permitirá a los consumidores integrar sus diversas actividades de distinta índole con tanta facilidad de uso.
6. La empresa puede adquirir una alta rentabilidad del mercado porque en el país las tecnologías de la información se han convertido en una herramienta indispensable para un mejor manejo de las actividades de una organización y muchas de ellas requieren de estos servicios.

**Amenazas:** Son eventos, hechos o tendencias en el ambiente externo de la organización que impiden, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

1. Aumento de la oferta del servicio de Diseño de página Web debido a que hay una gran cantidad de empresas en Quito que pueden desarrollar Sitios Web por precios significativamente más bajos.
2. Actualmente existe una falta de rapidez en telecomunicaciones porque en nuestro país estos servicios no son aún lo suficientemente eficientes como para permitir que las empresas aprovechen al máximo las bondades de la información el en presente.
3. Disminución de la rentabilidad de las PYMES debido a la inestabilidad política que se ve reflejada en el aumento del riesgo país y que no solo afecta la inversión extranjera sino también a la inversión y consumo interno.
4. Inversión en promoción de estos servicios por parte de los competidores ya que los servicios informáticos en los últimos años han ido ganando espacio en el mercado ecuatoriano y actualmente se encuentra en auge.

### 2.5.2 ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis interno de la empresa, anteriormente se diagnosticaron las líneas de negocios que presenta actualmente “UNDERMEDIA S.A.” en el mercado de la ciudad de Quito. También se analizaron sus estados financieros de pérdidas y ganancias del año 2006/2007. Luego de realizado el análisis interno se procede a señalar las Fortalezas y Debilidades que tiene la misma.

**Fortalezas:** Son actividades y atributos internos de la organización que contribuyen y apoyan en el logro de sus objetivos.

1. Alta calidad en diseño pues los sitios Web y otras aplicaciones que desarrolla “UNDERMEDIA S.A.” poseen interfaces<sup>22</sup> de elevada calidad visual.

---

<sup>22</sup> Interfaces.- Ventanas o formularios con los que el usuario interactúa.

2. Alta calidad de Ingeniería de Información ya que los proyectos desarrollados por la compañía garantizan confiabilidad gracias a un eficaz soporte en programación e ingeniería de información.
3. Existe una buena imagen ante los clientes porque la empresa dispone de una estructura compacta que evita la burocracia y promueve el escuchar a fondo las necesidades de los clientes y satisfacerlas.
4. La empresa cuenta con personal capacitado y un equipo multidisciplinario; organizado y se compone con profesionales competentes y especializados en sus respectivas áreas lo cual permite generar proyectos de calidad integral.
5. Dispone de nueva tecnología por lo que procura siempre estar al día en cuanto a tecnología ya que ésta es la herramienta primordial para su funcionamiento.
6. El servicio postventa de la empresa procura que sus clientes tengan siempre la mejor atención con el fin de que se encuentren satisfechos con el servicio que adquieren.
7. Dispone de variedad de servicios para satisfacer las diferentes necesidades que se le presenten a los clientes.

**Debilidades:** Son actividades o atributos internos de la organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa.

1. No hay posicionamiento de la marca “UNDERMEDIA S.A.” pues la que tiene la compañía no está lo suficientemente difundida en el medio empresarial quiteño como para facilitar la venta de sus servicios.
2. Falta de inversión de capital ya que el limitado capital de operación del que dispone la empresa dificulta su crecimiento.
3. Falta de capacitación formal para el personal pues su carencia impide fomentar las capacidades y habilidades individuales e interpersonales para beneficio de la empresa.
4. Carencia de estrategias eficaces de promoción que dificultan la tarea de difundir y vender los servicios de la firma.
5. Falta de experiencias en áreas puntuales como negociación, ventas, marketing.

## **CAPÍTULO 3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **3.1 NECESIDADES DE INFORMACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS PERFILES DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE PÁGINAS WEB**

Para la preparación de los perfiles de los usuarios en nuestro estudio se ha considerado el beneficio que buscan los clientes, es decir, se ha considerado principalmente los aspectos conductuales que miden calidad, servicio, economía, rapidez, lealtad, actitud hacia el servicio, formas de uso.

### **3.2 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

1. Las empresas de Quito requieren darse a conocer en nuevos mercados como la Web para hacer presencia en el Internet por tanto estarían dispuestos a contratar los servicios de páginas Web.
2. Toda empresa esta dispuesta a invertir en el diseño de páginas Web con el fin de promocionarse y mejorar la atención de sus clientes.
3. Las empresas de la ciudad no se encuentran conformes con sus proveedores del servicio de páginas Web.

### **3.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

1. Conocer qué porcentaje de las empresas quiteñas estarían dispuestas a contratar el servicio de Diseño de páginas Web.
2. Conocer el porcentaje de empresas que ya disponen de un Sitio Web en el Internet.

3. Conocer si los proveedores de sitios Web existentes en el mercado satisfacen las necesidades o expectativas de los demandantes.
4. Establecer qué resultados esperan obtener las empresas mediante el uso de las páginas Web.
5. Conocer las características principales que se consideran para contratar a los proveedores de Diseño de páginas Web.

### **3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

En primer lugar se realizó una investigación exploratoria con el fin de recolectar información secundaria en base a revistas, libros, folletos, prensa escrita, artículos publicados en Internet, Datos Estadísticos publicados en Internet a través de la Superintendencia de Compañías y de Empresas Investigadoras de mercado como SurveyData que nos permita identificar de mejor manera este tipo de mercado.

Como resultado de esta investigación exploratoria se pudo localizar una encuesta realizada por SurveyData en la que se formulan preguntas relacionadas al perfil de los usuarios de Internet, sus hábitos de consumo y compra en Internet.

De la misma manera se encontraron datos relacionados con el servicio de Internet a nivel nacional, es decir, como se ha ido incrementando el uso de este servicio como un medio ágil de comunicación y transportador de información.

En base a esta investigación exploratoria realizamos una primera encuesta en la que constan preguntas que nos ayuden a alcanzar todos nuestros objetivos por lo que recurrimos a la 6 W's de la investigación descriptiva para definir correctamente a quienes debemos realizar la encuesta y en que entorno.

A continuación se muestra la Tabla 3.1 de la encuesta:



Seis W ' s		Definición para el proyecto	
Who	Quién	¿Quién debe ser considerado para la encuesta?	Personas que ocupan el cargo de gerente o los encargados del Dpto. de Sistemas de las empresas (PYMES) de la ciudad de Quito.
What	Qué	¿Qué tipo de información se debe obtener de los encuestados?	Información orientada a dar cumplimiento a los objetivos e hipótesis.
When	Cuándo	¿Cuándo se debe obtener la información de los encuestados?	Momentos de descanso, laborales.
Where	Dónde	¿Dónde se debe obtener la información – Lugar?	En la empresas consideradas como PYMES de la ciudad de Quito.
Why	Por qué	¿Por qué necesitamos obtener información de los entrevistados?	Para establecer segmentos de mercado y para formular la estrategia de mercado.
Way	Qué forma	¿De qué forma vamos a obtener la información de los entrevistados?	Encuestas personales, por teléfono y a través del correo electrónico.

Tabla 3.1 Seis W's

### 3.5 MUESTREO

En este caso la población de la cual se va a tomar una muestra se caracteriza por ser finita, ya que de acuerdo con la Superintendencia de Compañías se ha registrado el total de PYMES que existe en la ciudad de Quito y que comprende un total de 5.683, por tal razón, se ha considerado la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

Donde:

$n$  = Tamaño de la muestra

$Z$  = Nivel de confiabilidad

$P$  = Probabilidad de ocurrencia

$Q$  = Probabilidad de no ocurrencia

$N$  = Población

$e$  = Error de muestreo

Tamaño de la muestra.- en Estadística el tamaño de la muestra es el número de sujetos (compañías) que componen la muestra extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos de la población.

Nivel de Confiabilidad.- es el porcentaje que demuestra el nivel de seguridad que tienen los resultados obtenidos de la realización de un evento.

Probabilidad de ocurrencia.- mide la frecuencia en la que ocurre un evento.

Probabilidad de no ocurrencia.- mide la frecuencia en la que un evento no se realice.

Población.- el número total de personas, eventos u objetos que van a ser considerados para el estudio.

Error de muestreo.- La diferencia entre el resultado obtenido de una muestra (un estadístico) y el resultado el cual deberíamos haber obtenido de la población (el parámetro correspondiente) se llama el error muestral o error de muestreo.

En aplicación a nuestro caso específico el tamaño de la muestra es el siguiente:

$$N = 5.683$$

$$Z = 95\% \rightarrow 0.95/2 = 0.4750 \rightarrow Z = 1.96$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 1 - 0.5 = 0.5$$

$$e = 5\% (0.05)$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)5.683}{(1.96)^2 (0.5)(0.5) + 5.683(0.05)^2}$$

$$n = 360$$

Con el resultado de la aplicación de la fórmula podemos concluir que el tamaño mínimo de la muestra para hacer conjeturas con una precisión de + - 5% con un nivel de confianza del 95% es de 360 encuestas.

### **3.6 CRITERIO PARA LA SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

#### **3.6.1 VARIABLES GEOGRÁFICAS**

Estas variables indican el lugar geográfico al que nos dirigiremos; en este caso, el estudio de mercado se lo realizó en dirección al mercado de Quito; principalmente porque la empresa “UNDERMEDIA S.A.” no cuenta con los recursos económicos necesarios para implementar un Plan de Mercado a nivel nacional.

#### **3.6.2 VARIABLES DEMOGRÁFICAS**

La Demografía es el estudio de las estadísticas referente a la población humana; por ejemplo: raza, edad, sexo, ocupación, etc. En el presente estudio se considera que los principales participantes son los hombres o mujeres que ocupen el cargo de Gerentes o que se encuentren a cargo del Departamento de Sistemas de las empresas a las que se aplicará la encuesta, ya que ellos son justamente las personas encargadas o participantes en la toma de decisiones.

#### **3.6.3 VARIABLES CONDUCTISTAS**

Estas variables son aquellas que hacen referencia a las ventajas, a la cantidad y frecuencia con que se compra un producto o se utiliza un servicio, y por último

también se considera que los compradores no van a reaccionar de la misma manera ante estímulos de mercadotecnia como son: rebajas de precios, ofertas especiales, mejor calidad.

Por lo tanto para este estudio se ha considerado este tipo de variables ya que es justamente lo que se necesita conocer del mercado y específicamente del consumidor.

### **3.7 DISEÑO DEL CUESTIONARIO**

Las preguntas que ha continuación se presentan son justamente planteadas con el fin de alcanzar o cumplir las especificaciones necesarias para conocer si las hipótesis y los objetivos planteados anteriormente son rechazados o alcanzados, respectivamente, o no.

## ENCUESTA

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Función de la empresa: \_\_\_\_\_

Tiempo de funcionamiento de la empresa: \_\_\_\_\_

Nombre del encuestado: \_\_\_\_\_

Cargo o función que desempeña: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuenta la empresa con un mail o correo electrónico? Marque con una (X)

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

2. ¿Con cuántas cuentas de correo electrónico dispone la empresa? Coloque la cantidad.

Total	<input type="text"/>
-------	----------------------

3. ¿El correo electrónico que utiliza es con un proveedor? Marque con una (X)

Proveedor local	<input type="checkbox"/>
Internacional	<input type="checkbox"/>
Cuentas Gratuitas (Ej.: Hotmail)	<input type="checkbox"/>

4. ¿La empresa cuenta con una página Web?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

5. Si su respuesta es SI, ¿Cuánto invirtió en la realización de la página Web?  
Marque con una (X)

Menos de \$250	<input type="checkbox"/>
De \$251 a \$500	<input type="checkbox"/>
De \$501 a \$750	<input type="checkbox"/>
De \$751 a \$1000	<input type="checkbox"/>
De \$1000 en adelante	<input type="checkbox"/>

6. Si la respuesta en SI, ¿Cuál es su proveedor? \_\_\_\_\_

7. Si su respuesta es NO, ¿Estaría dispuesto a invertir en la realización de una página Web?

SI	
NO	

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en la realización de una página Web?  
Marque con una (X)

Menos de \$250	
De \$251 a \$500	
De \$501 a \$750	
De \$751 a \$1000	
De \$1000 en adelante	

9. ¿Cuál es el propósito para los que la empresa pueda contar con una página Web? Marque con una (X).

Lograr promocionarse	
Mejorar procesos de ventas	
Mejorar la atención al cliente	
Mejorar la Imagen de la empresa	
Todos los anteriores	

10. ¿La página Web se encuentra alojada en? Marque con una (X)

Ecuador	
Extranjero	
Desconozco	

11. ¿Conoce usted las siguientes empresas que realizan el servicio de páginas Web? Marque con una (X)

RapidoWeb.com	
Lynxandino	
Solucionvisual.com	
PíxelDigital.com	
Visionet.com	
Undermedia	
Otras ¿Cuáles?	

12. ¿Ha contratado alguna vez los servicios de las empresas anteriormente mencionadas?

SI	
NO	

13. ¿Como calificaría los servicios prestados por la empresa que le brinda o brindó sus servicios?

Buena	
Mala	
Regular	

14. ¿Si la calidad del servicio es regular o mala cambiaría de proveedor?

SI	
NO	

15. ¿Qué factores influyen en la decisión para contratar un proveedor del servicio de páginas Web? Marque con una (X).

Precio	
Experiencia	
Prestigio	
Calidad del servicio	
Todas las anteriores	

16. ¿Está satisfecho con los resultados obtenidos de su página Web?

SI	
NO	

¿Por qué? \_\_\_\_\_

### 3.8 RESULTADOS OBTENIDOS

Después de haber tabulado los datos de las encuestas realizadas a los gerentes y a los encargados del Departamento de Sistemas de las empresas seleccionadas, se procede a presentar los resultados gráficamente, con una breve explicación en el Anexo 2.

Con respecto a los objetivos planteados para la investigación de mercados se detallan los resultados más relevantes, mismos que permitirán realizar un Plan de Marketing adecuado.

**Objetivo 1.** De acuerdo al primer objetivo que esta ligado a la pregunta 7 presentado en el Anexo 2, el 59% de las empresas que no cuentan con una página Web estarían dispuestas a contratar éstos servicios. Estos resultados representan una gran oportunidad de demanda que puede satisfacer “UNDERMEDIA S.A.”.

**Objetivo2.** Otro de los objetivos planteados era conocer el porcentaje de empresas que ya disponen de un sitio Web en el Internet; en los resultados obtenidos en la pregunta 4 (Anexo 2) se observó que apenas el 10,3% de las empresas encuestadas tienen presencia en el Internet con una página Web, el 89,7% restante no dispone de este servicio. Esto conlleva a deducir que este mercado todavía no esta suficientemente explotado, por tanto a la empresa se le presenta la ocasión de aprovechar esta oportunidad, y empleando toda su



capacidad llegar a las empresas que no disponen de este servicio; teniendo como ventaja el conocer que el 59% de las empresas que no disponen de dicho servicio están dispuesta a adquirir el mismo.

También se analizaron los sectores económicos que mayormente ocupaban este servicio; entre ellos se destacan, el sector 8 con un mayor porcentaje del 13%, es decir, que las empresas que utilizan mayormente este servicio son por ejemplo: las consultorías, establecimientos financieros, bienes inmuebles y servicios realizados a otras empresas. Estos resultados le permiten a "UNDERMEDIA S.A." identificar el segmento más apropiado para impulsar las estrategias de Marketing.

**Objetivo 3.** En cuanto al tercer objetivo planteado de saber si los demandantes actuales se encuentran satisfechos con los servicios prestados por los proveedores actuales se puede decir que, de acuerdo a los resultados obtenidos en las preguntas 13, 14 y 16 (Anexo 2): la mayoría calificó los servicios prestados como buenos (51%) y el 49% como malos y regulares.

De estas mismas empresas encuestadas un 59% está satisfecho con los resultados obtenidos a través de su página Web, dentro de este porcentaje se encuentra un 51% que calificó al servicio recibido como bueno y el restante 8% corresponde a los que calificaron el servicio como regular, pero que de igual forma están satisfechos con los resultados de su página.

**Objetivo 4.** Este objetivo esta relacionado con la pregunta 9 (Anexo 2) donde las empresas principalmente adquieren una página Web con el propósito de lograr promocionarse y mejorar su imagen, pero no hay que dejar de lado que también les interesa vender y mejorar la atención a sus clientes. Este aspecto se convierte en una ventaja para UNDERMEDIA S.A., porque otro de los servicios que ofrece es publicidad a través de Internet, mismo que puede ser ofertado junto con la realización de páginas Web y de esta manera más internautas conozcan las empresas.

**Objetivo 5.** De acuerdo a la pregunta 15 (Anexo 2) se pudo conocer las características que más influyen en la decisión de compra de este servicio. El

resultado obtenido en esta pregunta indica que la calidad del servicio es la característica de mayor incidencia a la hora de contratarlo.

Otras características que influyen también son: el precio y la experiencia con un 25% cada una, y con menor porcentaje se encuentran: el prestigio, tal vez sea porque la mayoría de empresas encuestadas no ha escuchado a menudo empresas que oferten estos servicios, esto se refleja en la pregunta 11 (Anexo 2) Estos resultados presentan una ventaja para UNDERMEDIA S.A. ya que una de las fortalezas que tienen es la de prestar servicios de calidad.

### **3.9 ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE LA OFERTA**

Para el análisis de la oferta de mercado de proveedores de servicios de páginas Web, se puede destacar a cinco de ellas: Visionet, RapiditoWeb, PixelDigital, Lynxandino y Solución visual. Se ha seleccionado a estas empresas porque de acuerdo a la encuesta realizada tienen el mayor porcentaje de participación en el mercado. Además de éstas existen otras empresas a las que no se las consideró debido al alcance del estudio.

En la pregunta 6 (Anexo 2) que fue respondida por las empresas que cuentan en la actualidad con una página Web, la empresa con mayor participación en el mercado es Visionet con un 22% que corresponde al mayor porcentaje; seguida por RapiditoWeb con un 19%; PixelDigital, LYNXandino y Solución Visual con el 6% y 5% respectivamente.

También hay que recalcar que las empresas antes mencionadas fueron tomadas en consideración en la pregunta 11 (Anexo 2) donde se hace referencia al reconocimiento de las mismas, esta pregunta fue respondida por todas las empresas que conforman la muestra, de las cuales el 75% desconocen a los mencionados oferentes, esto conlleva a deducir que aún no cuentan con un fuerte reconocimiento en el mercado.

Con el análisis anteriormente realizado de las Fuerzas de Porter se conoció que dichas empresas utilizan el Internet para hacer su publicidad, prefieren

posicionarse dentro de la red utilizando estrategias como el envío de correo masivo de propaganda, el AdWords<sup>23</sup>; para tener una buena posición en los buscadores como google, yahoo, etc. Otras de las estrategias que utilizan son las relaciones públicas, en el caso de Visionet, para recolectar contactos. Estos resultados representan una gran oportunidad para UNDERMEDIA S.A. en donde se debe aprovechar la falta de reconocimiento que tienen dichas empresas.

Actualmente en el mercado existe la presencia de profesionales independientes, empresas nacionales e internacionales proveedoras del servicio de conexión a Internet al cual están adjuntando la elaboración de sitios Web para ganar mercado. Esto representa de igual forma una gran amenaza para “UNDERMEDIA S.A.”.

### **3.10 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA DEMANDA**

Para poder analizar este punto se consideró que el 10,3% de la muestra de las empresas encuestadas dispone de una página Web y el resto no, si se compara con la pregunta 1 en donde el 35% de empresas cuenta con un correo electrónico se puede deducir que las empresas tienen de una u otra forma algún servicio que brinda la Web; estos pueden ser desde una cuenta gratuitas como Hotmail, yahoo u otras pagadas como son las ofertadas por Satnet, Andinanet, Interactive, hasta dominios propios para sus correos los mismos que pueden ser proporcionados por empresas como: Visionet, Esdinamico entre otras.

A pesar de existir mayores demandantes, en la actualidad, de correos electrónicos que de páginas Web servicio en el que “UNDERMEDIA S.A.” desea incrementar sus ventas, no implica una desventaja para la empresa porque dicha diferencia es compensada con el 59% de posibles compradores que están dispuestos a invertir en la realización de las páginas Web.

---

<sup>23</sup> AdWords.- Anuncios de texto que coloca Google en los resultados de búsqueda. Los anunciantes compran ‘palabras clave’—la publicidad aparecerá cuando alguien busca esa palabra— y pagan cuando alguien pincha en el enlace.

Además es importante recalcar que el sector que mayormente consume el servicio de diseño de páginas Web, son los que se encuentran en el sector ocho (Anexo 2) conformado por establecimientos financieros, bienes inmuebles y servicios prestados a empresas, seguido del sector de las industrias manufactureras, restaurantes, hoteles, agencias de viajes; todos estos son segmentos de mercados que UNDERMEDIA S.A. debe considerar para la venta de las páginas Web.

También es necesario tomar en consideración que el 51% de las empresas que disponen de páginas Web señalan que la calidad de sus proveedores actuales es buena, mientras que el 49% regular o mala. De este último porcentaje 15 empresas equivalente al 83% están dispuestas a cambiar de proveedor, esto se debe mayormente a que las razones principales para adquirir una página Web es lograr promocionarse y mejorar su imagen; entonces, en el primer caso este factor es satisfecho y en el segundo no.

Con estos antecedentes encontramos que pocos son los que se encuentran insatisfechos con el servicio pero que aún así existe un gran número de demandantes de este servicio.

### **3.11 ANÁLISIS DE PRECIOS**

Para analizar los precios de la competencia es necesario considerar las diferencias que tienen sus servicios en cuanto a los que ofrece UNDERMEDIA S.A. y también es primordial tomar en cuenta los diferentes tipos de tarifas que van de acuerdo al tipo de Diseño de páginas que desee el cliente.

Tomando como referencia lo estudiado anteriormente en las Fuerzas de Porter, se puede derivar que las empresas que representan una compleja competencia en cuanto a precios son: Solución Visual y LynxAdino, aunque la primera cuenta con los precios más bajos del mercado hay que tomar en cuenta que los planes

que ofrece no incluye mantenimiento ni soporte, tampoco registro en buscadores y apenas brinda a sus clientes una cuenta de correo electrónico. La segunda a pesar de tener también tarifas bajas tampoco incluye en sus planes mantenimiento, registro en buscadores y todos sus planes tienen 5 páginas al igual que Solución Visual.

Es importante tener en consideración que de las empresas investigadas la mayoría ofrece registrar las páginas Web en los principales motores de búsqueda, ya que de no hacerlo la página no aparecerá en los principales buscadores y esto dificultaría el conocimiento de la página por parte de los internautas. Otro factor primordial que incluyen los prestadores del servicio de diseño de páginas Web es el mantenimiento, importante para los clientes, si una página esta desactualizada es poco atractiva para el internauta y por tanto podría dar una mala imagen de la empresa.

Otro factor importante a considerarse en la diferenciación de las páginas web es el Hosting: en el caso de Visionet no incluye este servicio en sus planes y en Pixeldigital el Hosting es de 50 MB mientras que en RapiditoWeb ofrece en todos sus planes 10 MB de espacio en disco, todos estos proveedores ofrecen planes superiores a \$250.

Para fundamentar este análisis tomamos en cuenta a las preguntas 5 y 8 (Anexo 2) donde la mayoría de empresas que respondieron que tienen una página Web adquirieron el servicio entre 250 a 500 dólares correspondiente al 30%, otro de los rangos de importancia es de más de 1000 dólares con el 22%, esto sirve como base para que UNDERMEDIA S.A. pueda verificar si es conveniente modificar sus precios a beneficio. Sin embargo, del porcentaje de empresas que no disponían de una página Web el 27% estarían dispuestas a contratar el servicio pagando un precio entre 250 a 500, un 41% menos de 250 dólares, el porcentaje restante más de 500 dólares. Si tomamos en cuenta todos los presupuestos que sobrepasen los doscientos cincuenta dólares suman el 59% de empresas que estarían dispuestas a pagar sobre este valor.

## **3.12 DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO**

### **3.12.1 TIPOS DE DISTRIBUCIÓN**

Se entiende por distribución a la manera de hacer llegar los productos o servicios al consumidor final o clientes. En el caso de la elaboración de Sitios Web, la distribución de este tipo de servicios por lo general se realiza en forma directa al cliente.

La distribución es una de las decisiones más importantes que enfrenta la gerencia porque los canales de distribución que elija la empresa afecta muy de cerca todas las demás decisiones de mercadeo, es decir, se requiere de un sistema de distribución clave que este de acuerdo con los recursos internos como fabricación, investigación, ingeniería y personal de ventas de campo e instalación.

Actualmente es muy complicado definir los canales de distribución que se dan en el mercado de proveedores de Diseño de páginas Web. Sin embargo, de las empresas anteriormente estudiadas se puede detallar que algunas utilizan principalmente dos vías de distribución:

- Correo directo (a través de sus páginas Web)
- Distribución puerta a puerta

Estas dos formas de distribución han ayudado a estas compañías a operar en el mercado actual.

UNDERMEDIA S.A. también ha hecho uso de estas dos formas de distribución, el problema radica en que no dispone de una fuerza de ventas para abordar a mercados potenciales, esta es una de las grandes falencias que dificulta la distribución de sus servicios.

Para la distribución, los miembros del canal cualesquiera que sean realizan funciones claves y participan en los flujos de mercadeo siguientes:

**Información:** Es uno de los flujos más importantes ya que si existe una mala transferencia de información se puede bloquear el sistema de distribución. Este flujo hace referencia a la recopilación y difusión de la información de mercados acerca de los clientes potenciales y actuales, competidores y otras fuerzas en el entorno de mercadeo.

**Promoción:** Es aquí donde se recaba la información acerca de los beneficios que un producto o servicio ofrece al consumidor. Aquí se desarrolla y difunde la comunicación persuasiva para atraer clientes.

**Negociación:** Es el proceso de alcanzar un acuerdo final sobre el precio y otros términos, de modo que se pueda realizar la transferencia de la propiedad o posesión.

**Ordenamiento:** Es la comunicación en dirección contraria de las intenciones de compra por parte de los miembros del canal de mercadeo al fabricante.

**Enfrentamiento de los riesgos:** Es un factor que no se puede definir pero se puede predecir. Hace referencia al enfrentamiento de los riesgos que se relacionan con la realización del trabajo del canal.

**Pago:** Los clientes que pagan sus cuentas a los vendedores a través de bancos u otras instituciones financieras.

### 3.12.2 VÍAS DE ACCESO

Los canales de distribución se pueden caracterizar según los niveles del mismo. En el caso de UNDERMEDIA S.A. cuenta con un canal de nivel cero conocido también como canal de mercadeo directo; se da cuando el productor vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. Las empresas que proveen el servicio de Diseño de páginas Web se desarrollan dentro de éste canal.



**Figura 3.1** Canales de Distribución.

A pesar de que UNDERMEDIA S.A. ha hecho uso de los canales de distribución anteriormente mencionados se ha centrado principalmente en un tipo de canal, por medio de su página Web, la información como particularidades de las páginas Web y cotizaciones se dan por medio de ésta, para luego concretar por teléfono una cita con el cliente y profundizarle más acerca del servicio. Esto lo hace para sus clientes potenciales y para los clientes actuales.

### **3.12.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CANAL DE MERCADEO DIRECTO**

#### **Ventajas:**

- Se tiene un contacto directo con los clientes, por lo que se puede atender de una manera más eficiente sus necesidades y requerimientos.
- No se incurre en costos de intermediarios.
- Es un canal de distribución económico.

#### **Desventajas:**

- No se logra captar todo el mercado potencial.
- Los clientes se encuentran reacios a presentar sus quejas y comentarios.



## **CAPÍTULO 4 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA “UNDERMEDIA S.A.”**

### **4.1 MISIÓN**

La misión hace referencia a la formulación de los propósitos de un plan en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de éstos propósitos. Expresa la razón de ser de la empresa o área y es la definición del plan en todas sus dimensiones. La misión de este Plan de Marketing es **“brindar el mejor servicio de diseño de páginas Web con la más alta calidad en forma ágil, eficiente y accesible para todo el mercado de Quito.”**

### **4.2 VISIÓN**

La visión hace referencia a un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de este Plan de Marketing con respecto a lo que es y lo que quiere ser en el futuro. Para este trabajo la empresa ha planteado un horizonte de 3 a 5 años, tiempo en que se ha proyectado obtener resultados. La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, es la cadena que une el presente con el futuro. Sirve como guía para la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a este Plan.

Por tanto la visión que propone este Plan de Marketing es **“Hacer de “UNDERMEDIA S.A.” la mejor y más reconocida empresa de servicios informáticos sobre Internet en el Ecuador.”**

### 4.3 ANÁLISIS FODA

Anteriormente ya se habían determinado las Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa, mismas que presentamos a continuación:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta calidad en diseño de los sitios Web y otras aplicaciones que desarrolla “UNDERMEDIA S.A.” poseen interfaces de elevada calidad visual.</li> <li>• Alta calidad de Ingeniería de Información puesto que los proyectos desarrollados por la compañía garantizan confiabilidad gracias a un eficaz soporte en programación e ingeniería de información.</li> <li>• Existe una buena imagen ante los clientes porque la empresa dispone de una estructura compacta que evita la burocracia y promueve el escuchar a fondo las necesidades de los clientes y satisfacerlas.</li> <li>• La empresa cuenta con personal capacitado y un equipo multidisciplinario; se compone con profesionales competentes y especializados en sus respectivas áreas lo cual permite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La demanda de soluciones electrónicas de negocios en el Ecuador está en crecimiento y en general las PYMES empiezan a reconocer el valor de la tecnología de la información para la optimización de sus procesos.</li> <li>• Existe la alternativa de vender internacionalmente a múltiples empresas extranjeras, principalmente norteamericanas, que optan por software desarrollado en el Ecuador, debido a su calidad y precio competitivo.</li> <li>• Se puede disponer de fácil acceso a software de tecnología de información debido a que un significativo porcentaje de los programas necesarios para desarrollar soluciones electrónicas de negocio se pueden conseguir sin costo a través del Internet.</li> </ul>

<p>generar proyectos de calidad integral.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispone de nueva tecnología por lo que procura siempre estar al día en cuanto a tecnología ya que ésta es la herramienta primordial para su funcionamiento.</li> <li>• El servicio postventa de la empresa procura que sus clientes tengan siempre la mejor atención con el fin de que se encuentren satisfechos con el servicio que adquieren.</li> <li>• Dispone de variedad de servicios como: elaboración y alojamiento de sitios Web, venta de dominios, correos electrónicos, publicidad a través de portales interactivos, para satisfacer las diferentes necesidades que se le presenten a los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pesar de que la competencia tiene un cierto posicionamiento no puede cubrir todo el mercado potencial existente.</li> <li>• No existen sustitutos directos del servicio ya que ningún otro servicio le permitirá a los consumidores integrar sus diversas actividades de distinta índole con tanta facilidad de uso.</li> <li>• La empresa puede adquirir una alta rentabilidad del mercado porque en el país las tecnologías de la información se han convertido en una herramienta indispensable para un mejor manejo de las actividades de una organización y muchas de ellas requieren de estos servicios.</li> <li>• El costo de los proveedores de servidor, dominios y templates son bajos ya que se encuentra fuera del país, esto permite que los precios de los servicios ofertados tengan cierto grado de flexibilidad dadas las situaciones que se presenten en el mercado como puede ser la inflación.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay posicionamiento de la marca “UNDERMEDIA S.A.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la oferta del servicio de Diseño de página Web ya</li> </ul>

<p>pues la que tiene compañía no está todavía lo suficientemente difundida en el medio empresarial quiteño como para tender a facilitar la venta de sus servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de inversión de capital ya que el limitado capital de operación del que dispone la empresa dificulta su crecimiento.</li> <li>• La carencia de estrategias eficaces de promoción, falta de personal en las áreas de marketing, ventas y la inexperiencia en la negociación dificultan la tarea de difundir y vender los servicios de la firma y por consiguiente no tener un incremento en las utilidades.</li> </ul>	<p>que hay una gran cantidad de empresas en Quito que pueden desarrollar Sitios Web por precios significativamente más bajos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente existe una falta de rapidez en telecomunicaciones.- En el Ecuador las telecomunicaciones no son aún lo suficientemente eficientes como para permitir que las empresas aprovechen al máximo las bondades de la información en el presente.</li> <li>• Disminución de la rentabilidad de las PYMES debido a la inestabilidad política que se ve reflejada en el aumento del riesgo país y que no solo afecta la inversión extranjera sino también a la inversión y consumo interno.</li> <li>• Inversión en promoción de estos servicios por parte de los competidores ya que los servicios informáticos en los últimos años han ido ganando espacio en el mercado ecuatoriano y actualmente se encuentra en auge.</li> </ul>
---	--

Tabla 4.1

FODA

#### 4.4 OBJETIVOS DE MARKETING

Los objetivos son resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y visión de la empresa o unidad de negocio<sup>24</sup>. Una vez que se ha efectuado el análisis FODA se procede a establecer los objetivos para el período de planeación. Para ello se puede combinar los aspectos internos y externos de la compañía para obtener los siguientes objetivos:

- Desarrollar una imagen corporativa que permita que “UNDERMEDIA S.A.” sea reconocida en el mercado.
- Mantener y mejorar continuamente la calidad percibida por los clientes.
- Aprovechar el talento humano que posee la compañía.
- Desarrollar una imagen de mercadeo que impacte y enfrente a la competencia.
- Motivar al talento humano, que permita su especialización.
- Incrementar el capital de operación de la empresa.

#### 4.5 MATRIZ DE CRECIMIENTO – PARTICIPACIÓN

La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970, es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa, sin embargo por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta de dicha disciplina.

Su finalidad es ayudar a decidir entre distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.

---

<sup>24</sup> Es el componente básico del conjunto de actividades que componen la empresa.

De esta manera la matriz de crecimiento – participación se basa principalmente en dos dimensiones:

1. El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la organización.
2. La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocio<sup>25</sup> con relación a sus competidores más importantes. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

Esta matriz busca establecer la posición competitiva de la empresa dentro de su industria, para ello necesita de la penetración de mercado de cada una de las empresas competidoras y también del crecimiento que han tenido cada una de éstas.

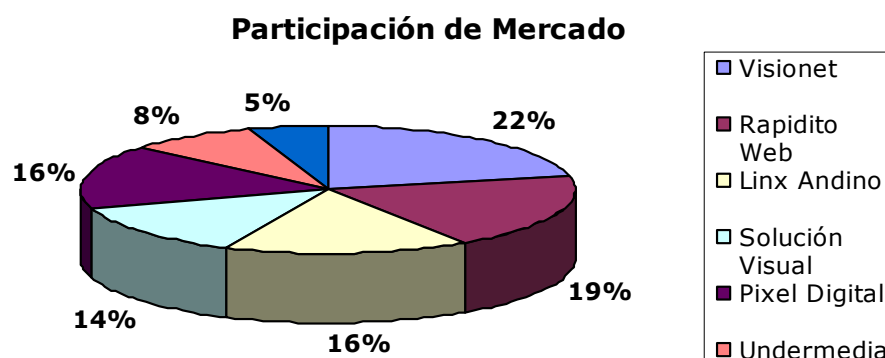
La penetración de mercado para el año 2007 que anteriormente se determinó en el capítulo 3 con los datos obtenidos de la encuesta Anexo 2 son los siguientes:

<b>Mercado de Proveedores de Páginas Web en la ciudad de Quito</b>		
<b>Ranking</b>	<b>Proveedoras</b>	<b>% Participación</b>
1	Visionet	22
2	Rapidito Web	19
3	Linx Andino	16
4	Solución Visual	14
5	Pixel Digital	16
6	Undermedia	8
7	*Otros	5
*Genesis, Yague		

**Tabla 4.2** Participación de mercado de proveedores del Servicios de páginas Web

---

<sup>25</sup> Un conjunto homogéneo de actividades o negocios, desde el punto de vista estratégico, es decir, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas.



**Figura 4.1** Participación de Mercado.

Con estos datos podemos calcular la posición de cada empresa con relación al líder, en este caso podemos observar que el líder del servicio de páginas Web es Visionet con una participación del 22% en el mercado quiteño, por lo que hay que dividir el valor de los demás participantes para el valor del líder, de esta manera obtendremos la posición de cada empresa. Por ejemplo, al dividir el 8% (porcentaje de penetración de UNDERMEDIA en el mercado actual) para el porcentaje de Visionet, obtenemos un puesto en BCG de 0,36 para la empresa. Éste punto se graficará en el eje de las X que representa la participación de mercado de la compañía.

A continuación se presenta la posición en la BCG de los proveedores de servicios de páginas Web en la ciudad de Quito. El procedimiento de cálculo que se siguió fue el mismo para todos con excepción del líder Visionet, donde el cálculo fue parecido solo que para determinar la posición del líder se tomo como divisor al porcentaje de participación de Rapidito Web del 19%, es decir se dividió 22% (porcentaje de penetración de mercado de Visionet) para 19% (porcentaje de penetración de mercado de Rapidito Web) con este cálculo las posición del líder en la BCG es de 1,15. Los resultados los presentamos a continuación en la siguiente Tabla:

<b>Posición de los Proveedores en la BCG</b>		
<b>Ranking</b>	<b>Proveedoras</b>	<b>Posición</b>
1	Visionet	1,15
2	Rapidito Web	0,86
3	Linx Andino	0,73
4	Solución Visual	0,64
3	Pixel Digital	0,73
5	Undermedia	0,36
6	*Otros	0,23

**Tabla 4.3** Posición de los proveedores en la BCG  
**Elaborado por:** Isabel Constante y Maribel Guevara

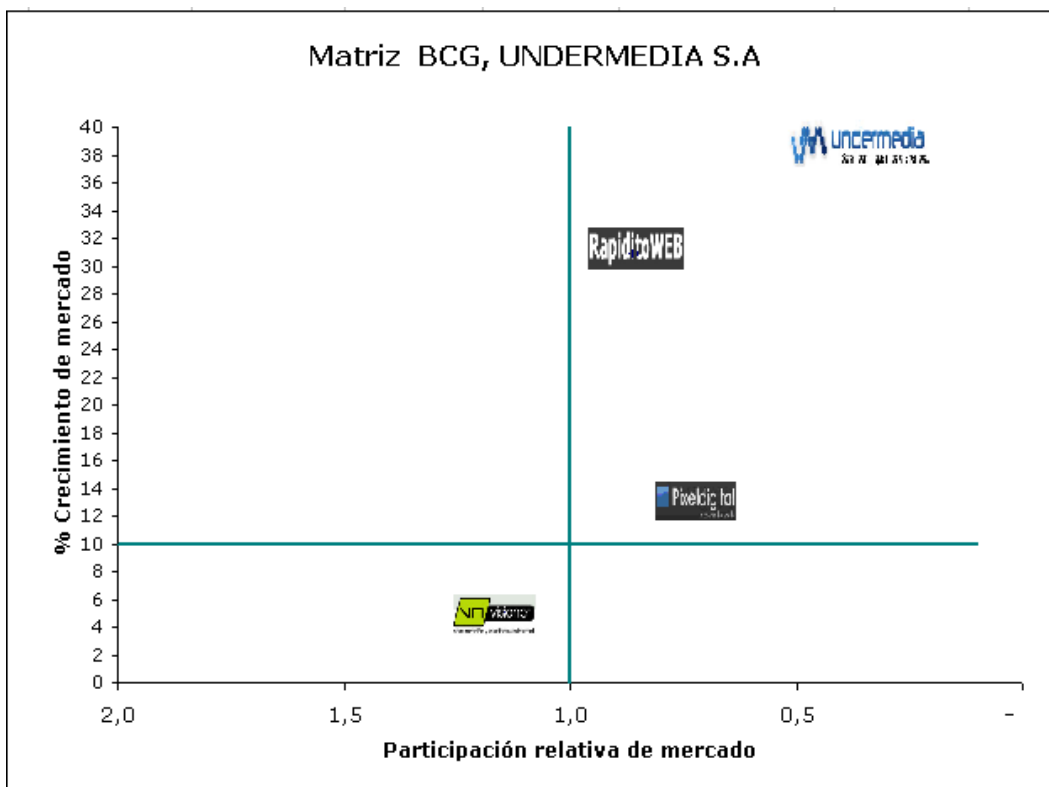
Ahora se requieren de los datos para determinar el crecimiento en el mercado de las empresas, para ello se ha tomado en cuenta el crecimiento anual de los clientes de cada una de las firmas de últimos dos años 2006 y 2007, con ello se pudo calcular el crecimiento en cuanto a clientes. Para la obtención de los datos se mantuvieron entrevistas con los ejecutivos de ventas de éstas compañías quienes nos facilitaron información de los últimos dos años:

<b>PixelDigital</b>			<b>UnderMedia</b>		
<b>Año</b>	<b>Clientes en la ciudad de Quito</b>	<b>% variación</b>	<b>Año</b>	<b>Clientes en la ciudad de Quito</b>	<b>% variación</b>
2006	57		2006	41	
2007	64	12,28%	2007	57	39,02%
<b>Crecimiento</b>		<b>12,28%</b>	<b>Crecimiento</b>		<b>39,02%</b>
<b>Visionet</b>			<b>RapiditoWeb</b>		
<b>Año</b>	<b>Clientes en la ciudad de Quito</b>	<b>% variación</b>	<b>Año</b>	<b>Clientes en la ciudad de Quito</b>	<b>% variación</b>
2006	80		2006	42	
2007	84	5,00%	2007	55	30,95%
<b>Crecimiento</b>		<b>5,00%</b>	<b>Crecimiento</b>		<b>30,95%</b>

**Tabla 4.4** Crecimiento anual de clientes de las empresas Proveedoras.  
**Elaborado por:** Isabel Constante y Maribel Guevara

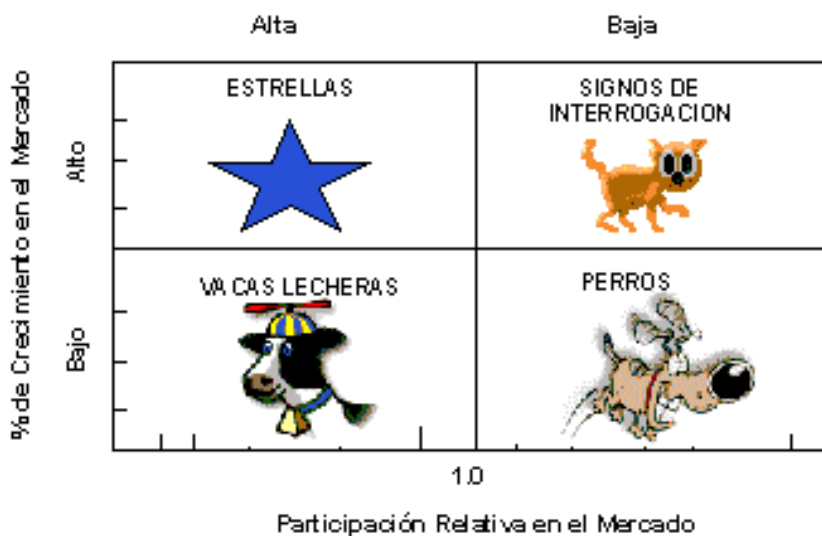


Una vez obtenidas las tasas de crecimiento de mercado de estas empresas se procede a elaborar la Matriz de Boston Consulting Group o Crecimiento Participación presentada en la Figura 4.2.



**Figura 4.2** Matriz Crecimiento – Participación  
Elaborado por: Isabel Constante y Maribel Guevara

**LA MATRIZ CRECIMIENTO - PARTICIPACION**



Como podemos ver se graficaron cuatro compañías proveedoras del servicio de Diseño de páginas Web, debido a que las otras empresas no proporcionaron los registros anuales de los clientes y además no contaban con la publicación de su portafolio en sus páginas Web. Por esta razón no se ha podido establecer el crecimiento anual de dichas empresas en relación al mercado.

No obstante, podemos comparar a “UNDERMEDIA S.A.” con las tres más importantes compañías proveedoras de servicios de páginas Web que son: Visionet, RapiditoWeb y PixelDigital.

El punto de quiebre por el cual un mercado de bajo crecimiento se vuelve un mercado de alto crecimiento es completamente arbitrario, pero convencionalmente ha sido establecido en el 10%. La participación de una organización en el mercado se mide en relación con la participación de su mayor competidor. La relación entre ambos determina si la organización es colocada en la categoría de baja o alta participación. La dimensión de la participación se mide en una escala logarítmica donde el punto de quiebre es 1,0. En este punto, la participación de una organización en el mercado es exactamente igual a la de su mayor competidor. Un índice mayor a 1,0 constituye una indicación de liderazgo en el mercado, mientras que cuanto menor es el índice tanto mayor es la distancia que separa a la organización de los líderes con los que compite.

Es primordial saber que la Matriz de Boston Consulting Group consta de cuatro cuadrantes, mismos que han recibido nombres bastante coloridos: estrellas, vacas lecheras, interrogantes y perros. Asimismo representan la combinación de dos ejes, el de penetración relativa de mercado en la parte del eje X y el índice de crecimiento del mercado en el eje Y. Las empresas distribuidoras del servicio de páginas Web se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

**Interrogantes.-** En este cuadrante operan empresas que tienen una baja participación de mercado y un alto crecimiento del mismo. Estas compañías en el corto plazo requieren de capital líquido para aumentar su participación en el mercado, lo pueden hacer a través de publicidad, campañas de promoción,

descuentos u otros métodos. Dentro de éste cuadrante se encuentran PixelDigital, RapiditoWeb y “UNDERMEDIA S.A.”.

Estas compañías que aunque han tenido un alto crecimiento en el mercado no pasan del cuadro de Interrogantes debido a que no han superado en participación al líder que es Visionet. Sin embargo con una inversión elevada enfocada a la penetración de mercado estas firmas podrían pasar al cuadrante de estrellas, de lo contrario se convertirían en perros.

**Estrellas.-** Dentro de éste cuadrante están compañías que operan en mercados de alto crecimiento, los que requieren grandes cantidades de dinero en efectivo para mantener su posición en el mercado y sostener ese ímpetu de crecimiento del mercado. Aunque las estrellas pueden generar altos volúmenes de ventas y de ingresos, éstos probablemente serán sobrepasados por las cantidades de dinero en efectivo requeridas para sostener el producto o el negocio durante la etapa de alto crecimiento.

Una cantidad significativa de dinero se requiere para dar a conocer el producto y para establecer una red de distribución.

Actualmente, basándonos en el estudio realizado a las cuatro empresas ninguna se encuentra en este cuadrante, sin embargo, la más cercana a convertirse en estrella sería RapiditoWeb si se diera a conocer más en el mercado estaría próxima a entrar en este cuadrante, o en caso contrario se desplazaría hacia el cuadrante de perros.

**Vacas Lecheras.-** Las firmas que se encuentran en el cuadrante inferior izquierdo son aquellos que tienen una participación alta en mercados de crecimiento lento. Debido a que el producto-mercado se encuentra en su etapa de madurez, los requerimientos de capital líquido son menores y los productos o negocios ubicados en este cuadrante son generadores netos de dinero en efectivo. Cuando existen vacas lecheras, existe también el peligro de caer en la complacencia y no pensar en la necesidad de continuar planificando la cartera de negocios para el futuro. Actualmente la única empresa que se encuentra dentro de este cuadrante

es Visionet, tal vez sea debido a los años de experiencia que tiene en el mercado y a su estrategia de brindar sus servicios a empresas más grandes. Sin embargo, si Visionet no invierte en ganar distancia entre su participación de mercado respecto a sus competidores, podría pasar sin ningún problema al cuadrante de los perros o interrogantes. Claro está que si invierte podría también entrar al cuadrante de estrellas.

**Perros.-** Dentro de éste cuadrante están compañías con una baja participación en mercados y un lento crecimiento, exhiben un pobre desempeño y se las ha denominado perros. Estas firmas generan muy bajas ganancias y a veces también pérdidas. Debido al lento crecimiento del mercado, los intentos para aumentar la participación en el mercado resultan muy costosos, por lo cual rara vez tienen lugar. Los perros son tomadores netos de capital líquido y se convierten en una trampa a donde va a parar el dinero en efectivo. En base a nuestro estudio no se ha encontrado empresa alguna que esté dentro de este cuadrante. Sin embargo, existen algunas que con la entrada de nuevos competidores, ofreciendo a más bajos precios los servicios pasen a este cuadrante.

## **EL MODELO DE GENERAL ELECTRIC**

La matriz General Electric considera dos factores que son excelentes criterios de marketing para calificar un negocio: el atractivo de mercado y las fortalezas de la empresa o su posición competitiva en el mercado. Las empresas tendrán éxito en la medida en que penetren en mercados atractivos y posean la mezcla requerida de atributos competitivos de negocio para triunfar en esos mercados.

A continuación se muestra y explica el Modelo General Electric para el presente caso:

Para determinar el atractivo de mercado se realizó una consulta a los ejecutivos de ventas de las empresas sobre cuales son los principales atractivos del mercado de proveer Servicios Electrónicos, junto a los mismos se les solicitó darles un peso para de esta manera calificar cada factor como se muestra en la Tabla 4.5.

FACTOR	PESO	CALIFICACIONES (1-5)	VALOR
Tamaño total del mercado	0,20	4	0,8
Índice anual de crecimiento de mercado	0,20	3	0,6
Margen de utilidad	0,10	3	0,3
Impacto inflacionario	0,15	3	0,45
Situación económica del país	0,15	4	0,6
Innovación tecnológica	0,20	3	0,6
	1,00		3,4

**Tabla 4.5** Atractivo del Mercado  
**Elaborado por:** Isabel Constante y Maribel Guevara

Como se puede observar en la Tabla 4.5 el factor Tamaño Total del Mercado recibe una calificación de 4, esto indica que el tamaño es relativamente grande (5 indicaría que es muy grande). Luego se procede a multiplicar estas calificaciones por los pesos que reflejan la importancia relativa de los factores para llegar a los valores, que luego se suman y se obtiene como resultado 3.35 de un puntaje máximo posible de 5.00.

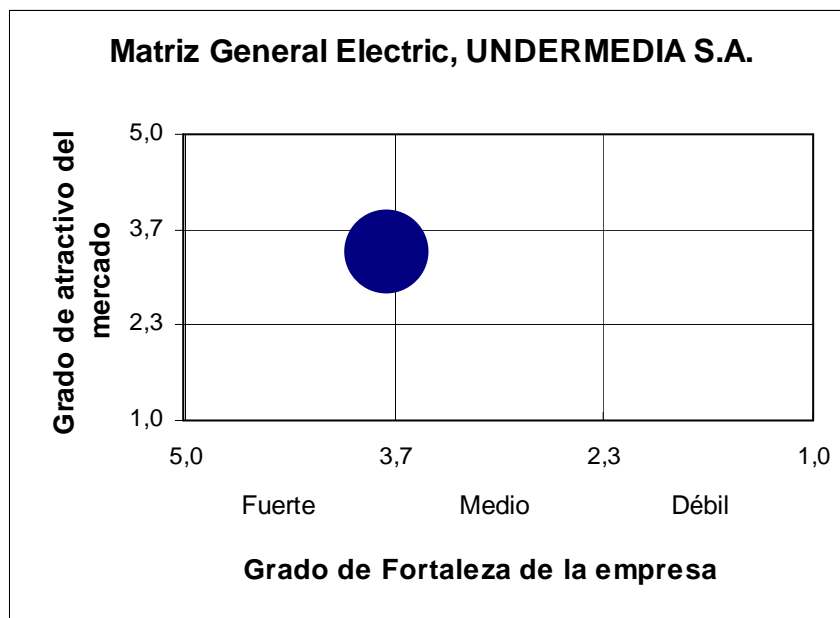
Ahora para determinar las fortalezas de la empresa se realizaron, a más de la investigación interna en el Departamento de Marketing, unas preguntas a los clientes sobre cuáles son los atributos que posee la empresa y que ellos consideran como principales, además para poder ponderar cada fortaleza se les solicitó que designen un peso y al igual que en la tabla anterior las calificaciones también las realizó la gerencia de la empresa. Esto se presenta a continuación en la Tabla 4.6.

FACTOR	PESO	CALIFICACIONES(1-5)	VALOR
Calidad del servicio	0,30	5	1,5
Mejor fijación de precios	0,20	4	0,8
Servicio al cliente	0,20	3	0,6
Cumplimiento con plazos establecidos	0,10	2	0,2
Mantenimiento del Servicio	0,20	3	0,6
	1.00		3,7

**Tabla 4.6** Fortaleza de la Empresa  
**Elaborado por:** Isabel Constante y Maribel Guevara

En la tabla anterior el factor Calidad del Servicio tiene una calificación de 5 que luego se procedió a multiplicar por su peso y sumar los resultados obteniéndose así un 3.7 de un máximo de 5.00.

Con los datos anteriores se presenta el Modelo de General Electric:



**Figura 4.3** Modelo del General Electric  
**Elaborado por:** Isabel Constante y Maribel Guevara

El punto representado en la matriz es resultado de la graficación de los puntos 3.35 que corresponde a lo atractivo del mercado (ubicado en el eje de las Y) y 3.7 que corresponde a las fortalezas de la empresa (ubicado en el eje de las X).

Además se puede observar que la matriz presenta nueve celdas que se agrupan en tres zonas con significados diferentes y que a continuación se explica:

El conjunto formado por las tres celdas de la parte superior izquierda señalan unidades estratégicas de negocios fuertes en las que la empresa debe invertir, las tres celdas diagonales indican unidades estratégicas de negocios con un atractivo mediano y la empresa debe dirigir las mismas pensando en obtener ganancias y por último las tres celdas inferiores derechas indican unidades estratégicas de negocios poco atractivas en donde la empresa deberá considerar seriamente cosechar o desinvertir en dichos negocios.

Esta matriz también brinda pautas, de acuerdo a la fuerza del negocio, para seleccionar de mejor manera la estrategia de marketing, a continuación se muestra un cuadro con dichas pautas designadas por cuadrante:

<b>FUERTE</b>	<b>MEDIANO</b>	<b>DÉBIL</b>
<p><b>PROTEGER POSICIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Invertir para crecer a la tasa máxima digerible.</li> <li>➤ Concentrar el esfuerzo en mantener la fuerza.</li> </ul>	<p><b>INVERTIR PARA CONSTRUIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Retar por el liderazgo.</li> <li>➤ Construir selectivamente sobre fortalezas.</li> <li>➤ Reforzar áreas vulnerables.</li> </ul>	<p><b>CONSTRUIR SELECTIVAMENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Especializarse en fortalezas limitadas.</li> <li>➤ Buscar forma de superar debilidades.</li> <li>➤ Realizarse si no hay indicios de crecimiento sostenible.</li> </ul>
<p><b>CONSTRUIR SELECTIVAMENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Invertir fuertemente en los segmentos más atractivos.</li> <li>➤ Aumentar la capacidad para contrarrestar la competencia.</li> <li>➤ Hacer hincapié en la rentabilidad elevando la productividad.</li> </ul>	<p><b>SELECTIVIDAD/DIRIGIR CON LA MIRA EN LAS GANANCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proteger programa existente.</li> <li>➤ Concentrar inversiones en segmentos de buena rentabilidad y riesgos relativamente bajos.</li> </ul>	<p><b>EXPANSIÓN LIMITADA O COSECHA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buscar formas de expandirse sin mucho riesgo; si no, minimizar la inversión y racionalizar las operaciones.</li> </ul>
<p><b>PROTEGER Y REORIENTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dirigir con la mira en las ganancias actuales.</li> <li>➤ Concentrarse en los segmentos atractivos.</li> <li>➤ Defender fortalezas.</li> </ul>	<p><b>DIRIGIR CON LA MIRA EN LAS GANANCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proteger la posición en los segmentos más rentables.</li> <li>➤ Modernizar la línea de productos.</li> <li>➤ Minimizar la inversión.</li> </ul>	<p><b>DESINVERTIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vender en el momento en que el valor en efectivo sea máximo.</li> <li>➤ Recortar costos fijos y evitar mientras tanto las inversiones.</li> </ul>

**Tabla 4.7** Estrategias de acuerdo a la fuerza del negocio<sup>26</sup>

De acuerdo la Figura 4.3 “UNDERMEDIA S.A.” se encuentra en el cuadrante Medio, Alto, Fuerte y Mediano, por lo tanto, la empresa debe realizar un programa de Marketing con los siguientes fines:

1. Invertir para crecer a través de las estrategias de crecimiento de crecimiento que más adelante se analizarán y explicarán con mayor profundidad.
2. Concentrar sus esfuerzos para mantener sus fortalezas, esto se lo puede alcanzar aprovechando la ventaja competitiva referente a calidad que dispone UNDERMEDIA.
3. Reforzar áreas vulnerables como el departamento ventas, esto se puede lograr con la contratación de personal para desempeñar estas actividades.

<sup>26</sup> KOTLER Philip, Dirección de Marketing, Décima Edición, México, 2001.



4. Invertir en los segmentos que le sea más atractivos en el mercado como las empresas las PYMES que se encuentran dentro del sector 8.
5. Hacer hincapié en la rentabilidad elevando la productividad esto se lo puede conseguir aplicando estrategias de desarrollo.
6. Aumentar la capacidad para contrarrestar a la competencia, haciendo hincapié en la imagen de la empresa utilizando adecuadas estrategias de un marketing mix.
7. Concentrar las inversiones en segmentos de buena rentabilidad y riesgos relativamente bajos.

#### **4.6 POSICIONAMIENTO**

El posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor. En pocas palabras el posicionamiento hace referencia a cómo se desea que el comprador, en el segmento objetivo, perciba los productos/servicios de la compañía. Ya que la calidad en servicios de desarrollos informáticos constituye la principal fuente de ventaja competitiva de "UNDERMEDIA S.A.", además de ser un beneficio muy apreciado en el segmento de las PYMES, el posicionamiento más idóneo para apoyar a dicha ventaja sería: "UNDERMEDIA te da mejor calidad en páginas Web ¡¡¡¡¡Á tu medida!!!!!!".

Otro análisis que hay que tomar en cuenta para el posicionamiento es la percepción de marcas de la competencia que tienen los usuarios. En cuanto a ello se puede decir que actualmente los clientes tienen un leve conocimiento de las empresas proveedoras de estos servicios pero de acuerdo a la encuesta realizada, entre las más reconocidas están las siguientes:

- Visionet
- RapiditoWeb
- PixelDigital

Este Plan de Marketing pretende perseguir un posicionamiento de calidad ya que para los usuarios de páginas Web este atributo les parece primordial a la hora de adquirir este servicio. Con la frase anteriormente mencionada se pretende llegar a la mente de consumidores actuales y potenciales, esta frase recalca la calidad del servicio y a su vez satisfacción al cliente, ya que al decir “a la medida” los diseños serán justamente de acuerdo a los requerimientos del cliente con la mejor calidad.

## **4.7 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

### **4.7.1 ANÁLISIS DE MACROSEGMENTACIÓN.**

Con este análisis se pretende definir el campo de actividad de “UNDERMEDIA S.A.” e identificar los factores primordiales que se requieren controlar para consolidar a “UNDERMEDIA S.A.” en el mercado objetivo.

Primeramente se procederá a definir el mercado en el que se operará. “UNDERMEDIA S.A.” actualmente se dirige a clientes particulares como son: empresas de distintos sectores económicos, instituciones educativas y personas naturales, de estos clientes los de mayor interés son las empresas.

Dentro de la conceptualización del mercado de referencia, el análisis que se realizará se basa: en las necesidades a satisfacer con los servicios que brinda “UNDERMEDIA S.A.”, el conjunto de clientes potenciales y la tecnología que permitirá alcanzar los objetivos. Así las variables de segmentación son las siguientes:

- Necesidad básica a satisfacer: Las empresas requieren promocionarse en Internet a través de páginas Web.
- El grupo de compradores potenciales al que la compañía se dirigirá son las empresas que comprenden el sector económico donde se encuentran establecimientos financieros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.

- La tecnología que se utilizará para satisfacer las necesidades comprenderán: equipos e infraestructura de la mejor calidad.

Lo expuesto se lo puede corroborar con los resultados de la pregunta 9 (Anexo 2) del estudio de mercado realizado a las PYMES.

<b>Propósito</b>	<b>Valores</b>	<b>Porcentaje</b>
Lograr promocionarse	99	24%
Mejorar procesos de ventas	87	21%
Mejorar la atención al cliente	87	21%
Mejorar la Imagen de la empresa	93	23%
Todos los anteriores	43	11%
Total	409	100%
Valores= son el número de respuestas que obtuvo cada propósito		

**Tabla 4.8** Propósito para contratar una página Web

## 4.8 MERCADO OBJETIVO

En el mercado objetivo se incluyen información sobre las necesidades de los clientes y sus apreciaciones. También es necesario recalcar que ninguna empresa puede operar en todos los mercados y satisfacer todas las necesidades.

De la misma forma no puede realizar una buena labor dentro de un mercado extenso. Por lo que se puede decir que las empresas se desenvuelven mejor cuando eligen con cuidado su mercado meta y desarrollan un plan de marketing a la medida del mercado meta.

Para el caso de "UNDERMEDIA S.A." no solo se definirá un mercado meta sino que se profundizará más con el fin de que la estrategia de marketing se base en los 4 pilares fundamentales que son: mercado meta, necesidad del consumidor, mercadotecnia coordinada y rentabilidad. Uniendo estos factores y considerando como indicadores las respuestas del estudio que se realizó a los consumidores más el análisis interno de la empresa podemos concluir que el mercado meta a quienes estamos dirigidos será:

**“Las empresas quiteñas caracterizadas como PYMES que se encuentran dentro del sector 8 (comprendido por establecimientos financieros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas) que quieran invertir en el servicio de páginas Web con el propósito principal de promocionarse a través del Internet”.**

## **4.9 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING**

### **4.9.1 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

La estrategia de mercadotecnia es una estrategia que presenta el enfoque mercadotécnico general que se utilizará para lograr los objetivos de marketing que se ha propuesto la empresa. Esta une las acciones a tomarse para el cumplimiento de lo objetivos planteados del marketing.

Por tanto para la selección de la estrategia primeramente se detallaran algunas estrategias que servirán como base para la selección de la misma.

Las estrategias se determinan en dos niveles; una parte se establece por la estrategia de negocio que es propiamente del Marketing Estratégico y comprende las estrategias de desarrollo y las estrategias de crecimiento. El segundo nivel se establece por el Marketing Operativo conformado por las estrategias de: precio, producto, plaza y promoción mejor conocida también como la Mezcla de Marketing.

A continuación se da una breve descripción de las estrategias anteriormente mencionadas.

#### **4.9.1.1 Estrategia de Liderazgo en costos**

Esta estrategia requiere de los siguientes puntos:

- La construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes, en forma eficiente.
- Un macizo empeño en la reducción de costos.
- Rígidis controles de costos y gastos indirectos
- La minimización de costos en servicios, fuerza de ventas y publicidad.
- El diseño de productos que faciliten la producción.
- Una fuerte inversión inicial en equipos de tecnología.
- La colocación de precios bajos, para obtener rápidamente una alta participación de mercados (inclusive hasta pérdidas iniciales).

Con lo descrito se puede decir que una alta participación de mercados, permite economías de escala que consiguen bajar más los costos, a su vez los bajos costos permiten obtener un rendimiento mayor al del sector industrial. Una posición de bajo costo y alta participación de mercado proporciona elevadas utilidades para la reinversión y el mantenimiento del liderazgo en costos. Sólo las empresas con una alta participación de mercado pueden optar por esta estrategia.

Los costos más bajos:

- Implican que existirán rendimientos aún después de que los competidores actuales no tengan utilidades, por la fuerte competencia.
- Defienden contra clientes poderosos, ya que éstos sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios al nivel del siguiente competidor en eficiencia.
- Defienden contra los proveedores poderosos, dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de precios de los insumos
- Como consecuencia de las economías de escala, son barreras de entrada a los nuevos competidores
- Defienden contra los productos sustitutos.

Los riesgos de esta estrategia son los siguientes:

- Los cambios tecnológicos, anulen las ventajas obtenidas por la curva de la experiencia.
- El aprendizaje fácil y rápido, para los seguidores o recién llegado al sector, que tienen capacidad de inversión.
- Desorden en los costos, no permita ver los cambios requeridos por el mercado, en las variables del Marketing Mix.
- La inflación de costos de la empresa, estreche la diferencia de precios, y ésta, no compense la mejor "imagen de marca" de los competidores.

#### ***4.9.1.2 Estrategia de Diferenciación***

El objetivo básico de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial.

A continuación se mencionan algunas formas de diferenciar:

- Diseño de producto.
- Imagen de marca.
- Avance tecnológico.
- Apariencia exterior.
- Servicio de postventa.
- Cadenas de distribuidores.

Hay que recalcar que la diferenciación impide a veces obtener una alta participación de mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad, que es incompatible con una alta participación en el mercado. Esta estrategia sirve como protección contra las 5 fuerzas competitivas:

El carácter único:

- Implica una defensa contra los competidores, tanto actuales como potenciales, por la lealtad de los consumidores a la marca y la menor sensibilidad al precio.
- Produce márgenes más elevados para tratar con el poder de los proveedores.
- Aminora el poder del cliente, ya que carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio.
- Brinda lealtad del cliente, que es una barrera frente a los productos sustitutos.

Esta estrategia requiere para su creación, de actividades comerciales, costosas (comunicación, canales de distribución), que son incompatibles con una buena posición de costos.

Los riesgos de esta estrategia son:

- El diferencial de costos, entre el líder en costos y las empresas diferenciadas, resulte demasiado elevado para retener la lealtad a la marca.
- Decaiga en los clientes la necesidad por el factor diferenciante.
- Las imitaciones limiten la diferenciación percibida.

#### ***4.9.1.3 Estrategia de Concentración, Enfoque o Especialización.***

Se enfoca en las necesidades de un segmento de mercado, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. Se fundamenta en la premisa, que se puede servir a un objetivo estratégico estrecho (nicho), con más efectividad o eficacia, que los competidores que compiten de forma más general. Por lo tanto esta estrategia permite obtener una alta participación en el segmento elegido pero baja a nivel del mercado total, rendimientos mayores al promedio de su sector industrial.

Esta estrategia consigue:

- Diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido.
- Alta participación en el segmento elegido, pero baja a nivel del mercado total.
- A veces, rendimientos mayores al promedio de su sector industrial.

Los riesgos de esta estrategia son:

- El diferencial de precios, en relación a los productos competidores no especializados, pueda llegar a ser demasiado importante (eliminando la ventaja distintiva por los costos o la diferenciación)
- Las diferencias en los productos o servicios deseados entre el segmento y el mercado global, se puedan disipar.
- El segmento cubierto, pueda subdividirse en subsegmentos más especializados.

#### **4.9.2 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO**

La estrategia de desarrollo adecuada para UNDERMEDIA S.A. es la basada en diferenciación, se concluye esto ya que la empresa dispone de una ventaja competitiva de calidad en sus diseño visual o interfaces de los sitios Web y también en la calidad de programación técnica de los sitios que son de acuerdo a las necesidades de los clientes, otra de las ventajas competitivas que dispone la empresa es el servicios de soporte que les da a sus clientes, estas fortalezas son las que debe resaltar para lograr diferenciarse de la competencia y de esta manera establecerse como la mejor opción percibida en calidad.

#### **4.9.3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO**

Una estrategia de crecimiento consiste en una acción orientada a incrementar las ventas, la participación de mercado, las utilidades o el tamaño de la compañía. Las empresas requieren de estrategias de esta naturaleza para sobrevivir a los



ataques de la competencia, gracias, principalmente a las economías de escala y a los efectos de experiencia que permiten obtener<sup>27</sup>.

Tabla 4.9 Tipos de Estrategias de Crecimiento.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	<b>Estrategias de Penetración</b> 1. Desarrollo de la demanda primaria. 2. Incremento de las ventas propias. 3. Aumento de la participación en el mercado. 4. Defensa de la participación en el mercado. 5. Racionalización del mercado.	<b>Estrategias de desarrollo de productos.</b> 1. Adición de características. 2. Aumento de la mezcla de productos. 3. Adquisición de una línea de productos. 4. Racionalización de la mezcla de productos. 5. Renovación de la mezcla de productos.
	NUEVOS	<b>Estrategias de Desarrollo de Mercado</b> 1. Cobertura de nuevos segmentos en el mismo mercado geográfico. 2. Cobertura de nuevos segmentos en nuevos mercados geográficos.	<b>Estrategia de Diversificación</b> 1. Diversificación concéntrica o bajada en actividades complementarias. 2. Diversificación pura o basada en actividades enteramente nuevas.

### Tipos de Estrategias de Crecimiento.

Existen 5 tipos de estrategias de crecimiento. Para el presente estudio merece la pena discutir cuatro de ellas, de las diversas opciones que han sido enumeradas en el gráfico 40, sus usos se explican a continuación:

**Estrategia de Penetración.-** buscan el crecimiento a través de los producto/servicios actuales en los mercados actuales.

**Estrategias de desarrollo de productos/servicios.-** busca el aumento mediante el desarrollo de nuevos productos/servicios en mercados actuales.

**Estrategias de desarrollo del mercado.-** buscan el crecimiento a través de la introducción de los productos/servicios actuales en mercados nuevos.

**Estrategias de diversificación.-** buscan crecimiento mediante la introducción de nuevos productos/servicios en mercados nuevos.

<sup>27</sup> J.J. LAMBIN, Marketing Estratégico, Madrid. McGraw Hill, p.341.

#### **4.9.3.2 Selección de Estrategias de Crecimiento**

De acuerdo a las estrategias de crecimiento las más adecuadas para el crecimiento de la empresa tanto en ventas, participación de mercado y utilidades son las siguientes:

Se aplicarán estrategias de penetración y estrategias de desarrollo de productos.

- a) Estrategias de penetración de mercado, aquí se plantea utilizar una estrategia de incremento en las ventas propias ofreciendo un servicio complementario de emailing sin costo, junto con cada servicio prestado de desarrollo Web para todos los clientes. La utilidad para el cliente potencial de este nuevo servicio complementario es que luego de la publicación de la página Web en el Internet se mandará publicidad por correo electrónico a una base de datos donde todos los que se encuentran dentro de la misma lleguen a conocer la página Web del cliente, la visiten e incluso puedan llegar hacer pedidos desde la misma.
  
- b) Estrategia de desarrollo de productos/servicios.- En cuanto a la estrategia de desarrollo de servicios, "UNDERMEDIA S.A." puede optar por una estrategia de adición de características. Esta estrategia consiste en una mejora fundamental de los servicios de desarrollo Web a través del desarrollo de páginas Web auto administrables, esto facilitará a que el cliente actualice su sitio Web o si es el caso "UNDERMEDIA S.A." sea quien de mantenimiento, pues no le llevará mucho tiempo en cambiar información de los sitios de sus clientes.

### **4.10 PLAN OPERATIVO**

La parte operativa hace referencia a la mezcla del marketing que consisten en plantear una serie de acciones o tácticas para llevar a cabo tanto las estrategias de desarrollo y estrategias de crecimiento seleccionadas anteriormente. Las

estrategias se pueden llevar a la práctica mediante programas de muy variada índole. Sin embargo hay que valorar y sopesar las diferentes alternativas, ya que no todas las acciones resultan pertinentes y válidas para los objetivos establecidos por la empresa. De igual modo, no todas las acciones se desarrollarán en el mismo período de tiempo ni presentan la misma duración.

Los Planes de Acción operan fundamentalmente sobre los cuatro elementos que conforman el marketing mix:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

Para cada una de estas áreas se desarrollan acciones concretas, jerarquizadas por orden de importancia y diseñadas para su aplicación a corto o largo plazo, en función de los objetivos y estrategias que desarrollan. Los Planes de Acción son intencionales, esto es, se elaboran para generar un determinado efecto, por ello no pueden ser un producto de la improvisación.

Tanto los objetivos como las estrategias y las acciones necesitan estar planificados, jerarquizados y basarse en realidades. Igualmente, deben ser operativos, lo que quiere decir que tienen que ser comunicados a los miembros de la empresa con responsabilidad en el Plan, o que les afecte de alguna manera.

Entre los diversos Planes de Acción que se pueden desarrollar se encuentran los que se mencionan brevemente en el gráfico 17:

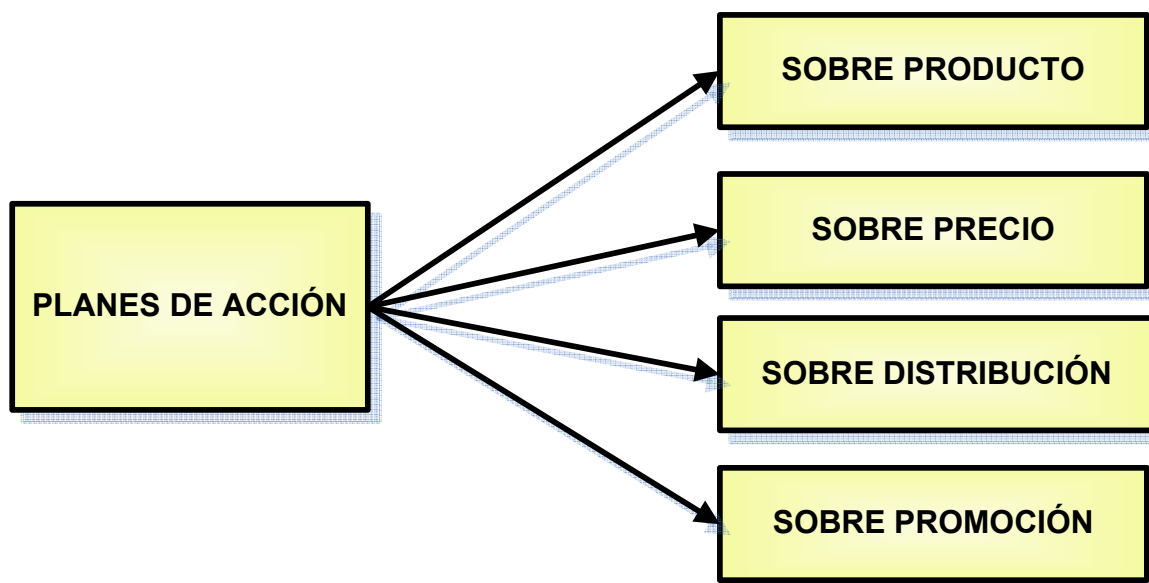


Figura 4.4 Planes de Acción

A partir de esta introducción acerca del plan operativo se plantea las siguientes acciones para lograr las estrategias y objetivos planteados. El resumen de las acciones se muestra en el cuadro del Plan Operativo Anual que se encuentra en el Anexo 6.

#### 4.10.1 ACCIONES SOBRE PRODUCTO

Inicialmente UNDERMEDIA S.A. cuenta con algunos planes de diseño de páginas Web mencionados en el capítulo 2, estos planes se hicieron de acuerdo a lo que la empresa consideraba adecuada para los clientes, sin embargo, con el nuevo planteamiento del posicionamiento que se quiere alcanzar **“UNDERMEDIA te da lo mejor en páginas Web ¡¡¡¡¡Á tu medida!!!!!!”**, implica que los sitios Web se realizarán de acuerdo a las necesidades y solicitudes que el cliente plantee. Adicional a esto, todos los sitios Web creados tendrán la característica de ser auto administrables, es decir que los mismos clientes podrán realizar sin mayor inconveniente cualquier modificación o mejoramiento en su sitio. También se incorporará el servicio de e-mailing, con el fin de dar a conocer la nueva página Web para conseguir un mayor número de visitas, esto se lo hará mediante el envío de correo electrónico de propaganda a una base de datos seleccionada.

Otro de los servicios adicionales que se les ofrecerá a los clientes, son los llamados boletines electrónicos o Newsletters, esto consiste en enviar a todos los correos electrónicos de los clientes actuales y nuevos de la empresa información relacionada con los siguientes temas:

- Temas relacionados con los beneficios que disponen los clientes en los planes de hosting contratados, es decir, dar a conocer que funcionalidades pueden configurar en el panel de control, por ejemplo la configuración de un e-commerce, configurar el fantástico, ver las estadísticas de sus sitio, llevar el control de sus visitas aquí puede ver con que palabras claves visitan la página desde los buscadores, esta y otras funcionalidades que los clientes desconocen.
- Otra información importante para los clientes es darles a conocer estrategias que pueden utilizar para incrementar las visitas de sus sitios Web, se tornaría mas o menos como una asesoría donde ellos puedan consultar en caso de que quieran mejorar sus ventas y visitas.
- También se le enviara información relacionada a promociones de los servicios prestados por la empresa.
- Se les dará a conocer la incorporación de nuevos servicios que presta la empresa, los mejoras en la plataforma tecnología con el fin de mejorar la calidad de servicio al cliente.
- También se dará a conocer los nuevos proyectos de nuevos clientes como de clientes actuales.

Estos boletines serán enviados semanalmente con el fin de mantener una buena comunicación con los clientes y de esta manera brindarles un mejor servicio postventa, con todo esto la empresa acompañará constantemente a todos sus clientes.

Por otra parte, para tener un posicionamiento en el mercado, UNDERMEDIA aplicará una estrategia de calidad en donde pueda mantenerse y renovarse constantemente en este atributo, por lo que las soluciones de desarrollo de la empresa tienen que reforzar sus prestaciones en cuanto a:

Fiabilidad.- ausencia de averías o malfuncionamiento en el producto por un período definido de tiempo.

Estética.- las interfaces desarrolladas deben tener un diseño con el máximo nivel de profesionalismo en todos sus componentes.

Funcionalidad.- las soluciones creadas deben cumplir con las funciones requeridas de forma transparente y segura.

#### 4.10.2 ACCIONES SOBRE PRECIO

##### 4.10.2.1 Estructura de costos de UNDERMEDIA S.A.

Previamente a concluir en estrategias de precios para UNDERMEDIA S.A., es necesario indicar en detalle la estructura de costos de la compañía ya que es importante porque fundamenta las políticas de precios, esto ayudará a que la empresa no registre pérdidas en ventas. Para argumentar de mejor manera, posteriormente se presentará el cálculo de punto de equilibrio.

DESCRIPCIÓN	COSTOS FIJOS	
	DIRECTOS MENSUALES	INDIRECTOS MENSUALES
Sueldos administrativos		\$ 1.870,00
Sueldos en departamento de programación	\$ 500,00	
Sueldos en departamento de diseño	\$ 300,00	
Gastos generales de UnderMedia		\$ 564,45
Depreciación equipo de computación	\$ 210,47	
Depreciación muebles de oficina		\$ 15,04
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.010,47</b>	<b>\$ 2.449,49</b>

Tabla 4.10 Estructura de costos de UNDERMEDIA.

Costos Fijos	Valores en \$	Porcentaje
Directos Mensuales	\$ 1.010,47	29%
Indirectos Mensuales	\$ 2.449,49	71%
<b>Total costos Fijos</b>	<b>\$ 3.459,96</b>	<b>100%</b>

Tabla 4.11 Porcentajes del total de costos fijos

El total de los costos fijos mensuales para UNDERMEDIA es de \$ 3.459,96 dólares. En la tabla anterior se demuestra cómo la empresa no incurre en rubros de costos variables, estando compuesta su estructura de costos mensuales, principalmente por costos fijos indirectos, con un 71% del total y con un reducido porcentaje de costos fijos directos con un 29% del total.

Del cuadro de costos anteriormente desglosado se desprenden 2 consideraciones:

1. La empresa no incurre en costos marginales por aumento de producción de sitios Web, lo cual implica que en el corto plazo UNDERMEDIA no padecería ineficiencias en costos por aumento en ventas.

Naturalmente, en el largo plazo, la firma requeriría incrementar su personal y equipo de producción si tuviere volúmenes de venta significativamente superiores, lo cual tenderá a aumentar sus costos fijos directos principalmente.

2. Si la compañía necesitare optimizar sus costos para incrementar o sostener sus utilidades debería enfocarse principalmente en los rubros clasificados como indirectos mensuales en la Tabla 18 ya que constituye la mayor proporción del total.

#### **4.10.2.2 *Estrategias de precio de entrada en el mercado***

De acuerdo con la estructura de calidad la firma debe elegir introducir sus servicios en las empresas consideradas como PYMES y que se encuentren dentro del sector 8 (Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas) con precios superiores, aunque estos no deben ser mayores en relación con la competencia ya que no se trata de una estrategia de desceme que sugiere adoptar el precio más elevado, por el contrario se trata de una estrategia de precio de selección que permita enfocarse en los compradores que estén dispuestos a pagar un Premium por la mejor

calidad obtenida. Cabe explicar que en el caso de las soluciones de desarrollo Web, la mayor calidad no implica siempre el mayor precio.

Las principales razones para recurrir a una estrategia de precio de selección son:

a) Se manejan pocos clientes y tiene sentido conseguir la mayor rentabilidad por venta.

b) Un precio superior proyecta una imagen de calidad.

c) Se tiene una mayor flexibilidad para, en lo posterior, adoptar decisiones estratégicas de precio en respuesta a la competencia ya que es siempre más fácil bajar un precio que aumentar<sup>28</sup>.

#### **4.10.2.3      *Estrategia de descuento por pronto pago***

Con esta estrategia no se intenta acudir a descuentos con el fin de conquistar más clientes, ya que esto sería contradictorio a lo descrito en la estrategia antes mencionada. Por el contrario el objetivo principal de esta estrategia es lograr una mayor eficiencia en el cobro al cliente. Basándose en el supuesto de que el cliente estará motivado a cancelar sus obligaciones puntualmente a cambio de una rebaja porcentual de la deuda.

Para ello se plantean determinar condiciones de 5/5, n/10, es decir, un 5% de descuento sobre el valor adeudado si el cliente cancela su obligación hasta en un plazo de 5 días contados desde la fecha de emisión de la factura o, en cambio, tener que pagar la totalidad de la deuda si sobrepasa dicho plazo y se contemplasen 10 días contados desde la emisión.

El cobro al cliente puede realizarse en términos de 50/50, esto es, un 50% a la firma del contrato de desarrollo Web y el restante 50% al término del proyecto.

---

<sup>28</sup> J.J. LAMBIN, (1997), Madrid, McGraw Hill, p. 500.



#### 4.10.2.4 *Competencia no relacionada con los precios*

Es importante explicar que UNDERMEDIA no debe competir sobre la base de los precios. Es necesario que el énfasis de la compañía radique en otros aspectos de la mezcla de marketing, así, las estrategias de calidad y perfeccionamiento del producto/servicio. Lo que se busca es favorecer la diferenciación, que constituye su eje estratégico fundamental.

#### 4.10.2.5 *Análisis de punto de equilibrio*

A continuación se presenta un cálculo de punto de equilibrio en unidades de venta de desarrollo de sitios Web. Puesto que los precios de las soluciones Web de UNDERMEDIA en la práctica dependen de la cantidad de prestaciones requeridas por el cliente y de las necesidades del cliente, para efectos de poder llevar a cabo el análisis se ha considerado un precio promedio de \$ 1700 que es consistente con la estrategia de precios de entrada superiores anteriormente sugerida.

Para el cálculo del punto de equilibrio se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Margen de Contribución Unitario}} = \frac{CFT}{MCU}$$

$$MCU = PVU - CVU = \$1.700 - 0 = \$1.700$$

$$PEQ = \frac{\$3.459,96}{\$1.700} = 2,04 \text{ unidades}$$

$$PE\$ = PEQ * PVU = 2,04 * \$1.700 = \$3.459,96 \text{ dólares}$$

De acuerdo a los resultados anteriores se puede concluir que el margen de contribución de UNDERMEDIA es igual a su precio promedio, debido a que la estructura de costos de la empresa esta conformada solo por costos fijos mensuales, es decir que no incurre en costos variables.

Por otro lado se concluye también que el punto de equilibrio en unidades es de 2,04, es decir, que la empresa debe vender un mínimo de 2 soluciones de desarrollo Web a un precio de \$1.700 dólares en el mes para no perder dinero y facturar \$3.459,96 al mes para poder cubrir sus costos fijos.

### **4.10.3 ACCIONES SOBRE DISTRIBUCIÓN**

#### **4.10.3.1 *Estrategia de distribución directa***

Anteriormente en el capítulo 3 se mencionaba que la empresa utiliza un canal de distribución de nivel cero, es decir un canal directo, prescindiendo por completo de intermediarios. Por tal motivo se considera que la firma debe seguir una estrategia de marketing directo por las siguientes razones:

- La empresa no necesita de almacenes o distribuciones para entregar el producto/servicio terminado al cliente. En última instancia el comprador puede apreciar la aplicación con solo acceder al Internet luego de que UNDERMEDIA aloje en su servidor todos los archivos del sitio Web para que sea visible en la red.
- Los clientes atendidos son poco numerosos.
- Los productos/servicios desarrollados son complejos y de elevado valor unitario.

### **4.10.4 ACCIONES SOBRE PROMOCIÓN**

#### **4.10.4.1 *Estrategia de publicidad por correo directo***

Esta primera opción debe constituir la estrategia central en cuanto a promoción se refiere y consiste en llevar a cabo una campaña de marketing directo a través del correo.

Luego de depurar una base de datos de prospectos, concretamente gerentes generales en los segmentos que se encuentran dentro del sector 8 anteriormente

mencionados, se procederá a enviarles cartas personalizadas en sobres publicitarios para darles a conocer sobre los servicios de UNDERMEDIA y sobre los beneficios que estos obtendrían para incrementar sus ingresos.

Los objetivos de esta estrategia son los siguientes:

- Crear notoriedad de marca en la mente de los tomadores de decisiones haciendo un gran énfasis en la calidad de los servicios de UNDERMEDIA.
- Estimular la intención de compra de los gerentes generales en los segmentos que están dentro del sector 8.
- Predisponemos a realizar una visita de un representante de ventas de UNDERMEDIA que lleve a cabo una demostración de los beneficios que los servicios de desarrollo Web de la empresa les puede reportar.

Las metas citadas permiten concluir que se trata de una iniciativa de comunicación publicitaria del tipo promocional, es decir, orientada principalmente a lograr un resultado a corto plazo apreciable en un incremento en ventas.

Se requiere también de una estrategia de promoción de ventas que facilite alcanzar el objetivo de estimular la intención de comprar la naturaleza de dicha estrategia se explica en el próximo apartado.

Además, la campaña de marketing directo que se ha detallado deberá complementarse con labores de seguimiento telefónico tendiente a lograr mayores tasas de respuesta a través del refuerzo y obtener las citas necesarias para las presentaciones de ventas. Finalmente, la efectividad de la campaña tendrá que medirse para disponer de información histórica que permita en lo posterior tomar las mejores decisiones en materia de promoción.

#### **4.10.4.2**      *Estrategia de apoyo para estimular la intención de compra*

Se trata de una estrategia de promoción de ventas consistente en utilizar las cartas personalizadas enviadas a los prospectos para ofrecerles un servicio de e-mailing sin costo si decidieren en contratar los servicios de desarrollo Web de UNDERMEDIA hasta una determinada fecha límite. Como es evidente se trata de una iniciativa de refuerzo a la campaña de marketing directo, consecuente con la estrategia de crecimiento por penetración previamente señalada, y que esta orientada a que el cliente potencial realice una compra en poco tiempo.

#### **4.10.4.3**      *Estrategia de marketing viral*

Otra de las alternativas para llevar a cabo la promoción de UNDERMEDIA es aplicar una estrategia de marketing viral que tendría por objetivo difundir la buena reputación de la empresa y sus servicios. Esta estrategia se lleva a cabo cuando un cliente vigente satisfecho de la empresa corra la voz de sus buenas prácticas o la recomiende de forma directa a sus conocidos. Lo que se espera es de esta práctica es que se produzca un efecto de bola de nieve al ocurrir lo mismo con otros clientes y con sus referidos, mismos que volverán a propagar el buen servicio que les ofrece la compañía.

Con esta estrategia, se refuerza en gran medida la imagen de marca y repercute en un incremento en las ventas. UNDERMEDIA por su parte para llevar a cabo el buen funcionamiento de esta táctica para si es, además de proveer el servicio de desarrollar la mayor calidad; también implementar un programa organizado de comunicación continua con sus clientes actuales para satisfacer nuevas demandas y ofrecerles un soporte continuo. Esto es así porque una vez que el cliente este satisfecho de su relación con UNDERMEDIA es cuando tenderá a difundir un buen concepto de la empresa. Esto se reforzará con los boletines electrónicos que se entregarán periódicamente a todos los clientes.

#### 4.10.4.4 *Publicidad En línea*

Otra alternativa importante para promocionar a UNDERMEDIA es la publicidad en línea mediante motores de búsqueda como Google Adwords<sup>29</sup>, esto ayudará a que la empresa promocióne sus servicios en Internet, permitiendo de esta manera que ingresen a su sitio Web y compren los servicios desde la misma página Web de UNDERMEDIA.

Las campañas adwords es un servicio de publicidad de Google (famoso por el buscador de Internet) que permite publicar anuncios solo de texto en el sitio de búsqueda de Google. Estas campañas tienen un enorme éxito a nivel mundial.

Entre las ventajas de campañas adwords tenemos las siguientes:

- Obtendremos los primeros puestos en Google asegurados mediante un posicionamiento basado en puja por clic y posición entre anunciantes patrocinados de campañas adwords.
- Solamente se paga por cada clic, no el número de veces que se imprime el anuncio.
- Se puede segmentar campañas en target local, regional o internacional.
- Se pueden colocar ilimitadas palabras claves en las campañas adwords
- Opciones de concordancia exacta, general o negativa de palabras.
- Medición precisa del retorno de la inversión (ROI) en todas las campañas adwords.
- Se pueden crear diversos anuncios con distintos idiomas.
- Primeras posiciones en google.
- Los anuncios de campañas adwords permiten llegar a nuevos clientes en el preciso momento en que éstos buscan los productos o servicios.

---

<sup>29</sup> Google AdWords es el método que utiliza Google para hacer publicidad patrocinada, cuenta con enormes cantidades de clientes con webs de todo tipo y de todas partes del mundo.

En fin las campañas de Adwords permitirán que los clientes potenciales nos encuentren más fácilmente en el momento que requieran el servicio de páginas Web, hospedaje Web, correo electrónico y publicidad por Internet.

#### **4.10.4.5      *Estrategia de compensación por prospectos referidos***

Para concluir, una opción, que al igual que la segunda alternativa citada puede clasificarse dentro de las estrategias de promoción de ventas, buscaría explotar la red de contactos de una persona de influencia involucrada en el seno empresarial. Puede tratarse de un gerente general, gerente de ventas o un gerente de la cámara de comercio que pueda dar testimonio de la excelente calidad de los servicios de UNDERMEDIA a personas que estén interesadas en adquirirlos.

A diferencia de lo que ocurre con el Marketing Viral, en esta modalidad se compensa al agente de recomendación por cada contacto referido con el cual eventualmente se logre una venta. La comisión podría variar entre un 5% y un 10% del valor de la transacción.

A continuación se presenta el resumen de las estrategias y acciones del Plan de Marketing a seguir para UNDERMEDIA en la Tabla 4.12:

RESUMEN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICABLES PARA UNDERMEDIA S.A		
ESTRATEGIAS		ACCIONES
Estrategias De Desarrollo	Estrategia de Diferenciación	
Estrategias de Crecimiento	Penetración	Estrategia de incremento de las ventas propias. (Promoción en Línea para los clientes mediante envío de mails masivos)
	Desarrollo de productos/servicios	Estrategia de adición de características (Incorporar sistema de página Web autoadministrables)
Estrategias de Mezcla de Marketing	Producto	Estrategia de posicionamiento relativa a la competencia ("UNDERMEDIA te da lo mejor en páginas Web ¡¡¡¡¡¡Á tu medida!!!!!!")
		Estrategia de calidad (Reforzar fiabilidad, estética y funcionalidad)
	Precio	Estrategia de precios de entrada en el mercado (Precio de selección)
		Estrategia de descuento por pronto pago
	Plaza	Estrategia de distribución directa(Venta sin utilización de intermediarios)
	Promoción y Publicidad	Estrategia de publicidad por correo directo
		Estrategia de apoyo para estimular la intención de compra (Un envío de mailing sin costo alguno con la publicidad del cliente)
		Estrategia de Marketing viral (Difusión boca a boca de buena reputación), implementar un programa organizado de comunicación.
		Publicidad en Línea ( Campañas en buscadores Google con enlaces patrocinados)
		Estrategia de compensación por prospecto referidos (Comisión al agente de recomendación por ventas realizadas)

**Tabla 4.12** Resumen de Estrategias y acciones.

## 4.11 ESTIMACIONES ECONÓMICAS

De acuerdo con los objetivos de Marketing anteriormente mencionados lo que requiere la empresa es principalmente alcanzar un beneficio del 20% sobre las ventas, por tal razón se analizaron y plantearon algunas estrategias aplicables a la empresa para obtener estos beneficios.

Los costos que se plantea para llevar a cabo el plan de Marketing son utilizados en impresión de flyers<sup>30</sup> promocionales para el nuevo posicionamiento, base de datos para ofrecer a los clientes como servicio complementario, comisiones por ventas, personal de ventas, publicidad en línea y promociones. El presupuesto de marketing es el siguiente:

<b>PRESUPUESTO DE MARKETING</b>	
<b>PRODUCTO</b>	<b>COSTOS ANUALES</b>
Flyers con el nuevo posicionamiento	\$ 500,00
Base de datos de correos electrónicos	\$ 500,00
<b>PRECIO</b>	
Descuentos por pronto pago	\$ 350,00
<b>PLAZA</b>	
Viáticos persona encargada de ventas	\$ 540,00
Contratar persona de ventas	\$ 3.600,00
<b>PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN</b>	
<i><b>Publicidad por correo directo</b></i>	
Sobres publicitarios	\$ 375,00
Resmas de papel	\$ 6,00
Empresa de correo	\$ 350,00
Llamadas telefónicas	\$ 120,00
<i><b>Marketing Viral</b></i>	\$ 212,28
<i><b>Campañas de publicidad en Google</b></i>	\$ 1.200,00
Comisiones por prospecto referido	\$ 1.020,00
<b>Costo Total Anual</b>	<b>\$ 8.773,28</b>

Tabla 4.13 Presupuesto de Marketing anual.

Como se puede observar en la tabla anterior las inversiones que se realizarán en el plazo mínimo de un año, que es justamente el plazo necesario para emprender con las acciones necesarias y alcanzar los objetivos deseados, no son altas porque se las puede cubrir. Los \$500 dólares de los flyers publicitarios son necesarios para enviar con los sobres, que contendrán las cartas dirigidas a los gerentes para aplicar el marketing directo, la promoción del servicio complementario y anunciando el nuevo posicionamiento. Los \$500 de la base de datos son necesarios para ofrecerles el nuevo servicio de emailing a los clientes.

---

<sup>30</sup> Pieza publicitaria utilizado para anunciar un producto o servicio y es repartido de forma gratuita como Volante.



El rubro causado por descuentos por pronto pago son importantes ya que esto ayuda al departamento de cobros y estimula a que los clientes paguen pronto, el costo estimado de \$4140 por concepto de distribución representa los viáticos del vendedor y el sueldo del mismo, en fin todos los costos estimados son de vital importancia para llevar a cabo las estrategias planteadas junto con las acciones.

Con el presupuesto de marketing anteriormente expuesto se procede hacer la propuesta de ventas y resultados del primer año 2009.

<b>PREVISIÓN DE RESULTADOS DEL 1ER AÑO</b>	
<b>Propuesta de ventas y resultados del 1er año</b>	
<b>VENTAS (Facturación)</b>	\$ 61.200,00
<b>Precio Medio Venta</b>	\$ 1.700,00
<b>Ventas en unidades</b>	36
<b>COSTOS DIRECTOS FIJOS UNITARIOS</b>	\$ 12.125,64
% sobre VENTAS	20%
<b>GASTOS DE MARKETING</b>	\$ 8.773,28
% sobre VENTAS	14%
<b>COSTOS FIJOS INDIRECTOS</b>	\$ 28.193,88
% sobre VENTAS	46%
<b>TOTAL GASTOS</b>	\$ 49.093
% sobre VENTAS	80%
<b>BENEFICIO</b>	\$ 12.107
% sobre VENTAS	20%
<b>Gastos Fijos</b>	\$ 40.319,52
<b>Gastos Variables</b>	\$ 8.773,28
<b>Gastos variables unitarios</b>	\$ 243,70
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	\$ 47.066,74
<b>P.E. en UNIDADES</b>	28

Tabla 4.14 Propuesta de ventas y resultados del 1er año

De acuerdo a la Tabla 4.14 obtenemos que el número de unidades vendidas al año deben ser de 36 soluciones de desarrollo de sitios Web con un precio

promedio de \$1.700, este planteamiento se lo estima de esta manera ya que por datos de la gerencia de UNDERMEDIA el promedio de ventas de páginas Web en años anteriores era de 1 a 2 páginas mensuales con un precios relativamente inferiores al planteado, lo que no alcanzaba a cubrir los costos de la empresa. Sin embargo, con esta nueva propuesta se pretende vender 3 soluciones de desarrollo Web mensuales con un precio muy superior al anterior y obtener beneficios del 20% sobre las ventas. También es importante tener en cuenta que lo mínimo a vender en el mes es de 2 páginas Web para cubrir los costos de la empresa y que de esta manera no incurra en una pérdida.

Con la previsión anteriormente presentada se obtienen beneficios del 20% sobre las ventas, cumpliendo con el objetivo que consistía en incrementar el beneficio de la empresa, además se puede observar que para el año 2009 la misma incurrirá en costos variables debido a que se presentan gastos de marketing necesarios para implementar las acciones, sin embargo estos costos no alteran los resultados de los costos fijos que se han presentado en años anteriores para la empresa esto se ve reflejado en el punto de equilibrio que sigue siendo el mismo.

## **CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Realizado el Estudio de Mercado, Plan de Marketing y trazadas las Estrategias adecuadas se puede destacar los siguientes puntos:

### **5.1 CONCLUSIONES**

- El Estudio de Mercado es necesario para conocer la situación de demanda y oferta del mercado y de esta manera analizar las diferentes posibilidades para contrarrestar las desventajas o aprovechar las oportunidades.
- Se ha podido comprobar con este proyecto que un Plan de Marketing es importante porque permite obtener un nivel más elevado de ventas y por lo tanto un incremento en la recaudación de ingresos y finalmente la obtención de una mayor utilidad.
- Es necesario que las empresas que ofrecen servicios tengan un rubro para cubrir los costos que genera la utilización de las herramientas de Marketing, esto debe considerarse como una inversión que dependiendo de la forma de manejo arrojará resultados en el corto, mediano o largo plazo.
- Las estrategias son necesarias para llevar a cabo de mejor manera el plan de marketing porque permiten reconocer las acciones que deben realizarse para alcanzar los objetivos del plan.
- Se pudo comprobar también que UNDERMEDIA S.A. no tiene mucha participación en el mercado debido a que no cuenta con capital suficiente en el corto plazo.
- El atractivo del mercado es bastante considerable porque su crecimiento en la actualidad se da con mayor continuidad debido a la nueva necesidad

de poseer las tecnologías de la información como una herramienta indispensable para mejorar los procesos y actividades de las empresas.

- De acuerdo al análisis interno y externo realizado se puede concluir que la empresa cuenta con una baja posición en el mercado debido a que no cuenta actualmente con acciones claras a seguir de acuerdo a un plan de marketing.
- A pesar de que existe en el mercado empresas líderes en el servicio de desarrollo de sitios Web, como el caso de Visionet, existe todavía la oportunidad de crecer ya que estas no son reconocidas en un 100% debido a que el mercado se encuentra en desarrollo.
- Se pudo comprobar y concluir que existe un gran número de PYMES que están dispuestas a contratar los servicios de páginas Web con el objetivo de promocionarse y mejorar la atención hacia sus clientes, dando así la oportunidad a UNDERMEDIA de aprovechar este mercado.
- A pesar de que la empresa no ha registrado grandes rubros o ganancias se puede concluir que su desempeño en el último año fue mejor que el año 2006 esto permite que su rango de comparación con el mercado mejore.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Mantener una constante actualización de conocimientos en los colaboradores de una empresa, si se quiere obtener resultados mejores y continuos en los procesos operativos de la misma.
- Es necesario que en las firmas exista una buena, rápida y ágil comunicación no solo en su ambiente interno sino también con el externo porque permite mejorar las relaciones de la misma con sus clientes, proveedores y aliados.
- Se debe tener siempre presente un análisis actual de la situación de la empresa frente a los cambios continuos que se dan en el mercado en crecimiento, para poder plantear oportunamente acciones adecuadas que permitan seguir con el cumplimiento de los objetivos que se plantee la misma.
- El planteamiento de las estrategias deben considerar el Marketing estratégico y Marketing Operativo por lo cual recomendamos tomar en cuenta toda la información que arroje el estudio de mercado con la importancia que se merece, pues de ellas se pueden desarrollar u obtener mejores y nuevas estrategias, objetivos, planes, no solo para el corto y mediano plazo sino también para el largo plazo.
- En una empresa que brinda servicios informáticos es necesario que sus clientes tengan maneras fáciles y rápidas de acceder a actualizaciones en los servicios que contrataron para mantener siempre la calidad de los mismos.
- Implementar las estrategias planteadas considerando la debida designación de las acciones que deben realizarse bajo la responsabilidad de cada uno de los departamentos con la finalidad de lograr los objetivos de marketing.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros y Manuales:

KOTLER Philip, Dirección de Marketing, Pearson Educación, México, 2001.

PARMERLEE David, Cómo Preparar un Plan de Marketing.

LUTHER William, El Plan de Mercadeo: Como Prepararlo y Ponerlo en Marcha, Grupo Editorial Norma.

MALHOTRA Narres, Investigación de Mercados, México D.F, Prentice Hall, 1996.

PORTER Michael, Estrategia Competitiva, San Juan Tlihuaca, Editorial Continental, 1987.

PORTER Michael, Ventaja Competitiva, San Juan Tlihuaca, Editorial Continental, 1987.

CATALANO Frank, Marketing en Internet, Manual para establecer una estrategia apropiada de marketing en Internet para su empresa y los productos y servicios que venda, Grupo Editorial Norma, Bogotá – Colombia, 2001.

BERRY L. Leonard, Marketing en las empresas de servicio, Grupo Editorial Norma, Bogotá – Colombia, 1994.

DAVIS E.J., Investigación de Mercados, Editorial “El Ateneo”, Buenos Aires – Argentina, 2000.

Diccionario de Marketing, Cultural S.A., Edición 2000, Madrid – España.

HERNANDEZ Cesáreo, El Plan de Marketing Estratégico, Ediciones Gestión, España, 1994.

DESS G.G. y Lumpkin G.T. , Dirección Estratégica, McGraw Hill, Madrid, 2005.

BASSI Roxana, Internet Uso Básico, Asociación Links, España.2000

**Artículos:**

ALBUJA, Fabián. Indicadores Económico Financieros 2005. Superintendencia de Compañías, 2006. *Descripción de las ramas de actividad.*

EL COMERCIO. El Proveedor busca Audiencias Cautivas. Semanario de Economía y Negocios LIDERES de 23 de Abril del 2007. *Usuarios que perfilan en el Internet.*

AESOFT. Primer Estudio de la Industria de Software del Ecuador. Asociación Ecuatoriana de Software junio 2005. *Estudio de mercado.*

**Paginas Web:**

Wikipedia. <http://es.wikipedia.org/wiki/Pda>. 2007. *PDA*

Masadelante.com. <http://www.masadelante.com/faq-servidor.htm>. 2007. *Definición de un servidor.*

Wizhosting internet services. [http://www.wizhosting.com/faq/faq.php?answer=7&cat\\_name=HOSTING&category\\_id=3](http://www.wizhosting.com/faq/faq.php?answer=7&cat_name=HOSTING&category_id=3). 2007. *Definición de hosting.*

Wikipedia. [http://es.wikipedia.org/wiki/Sitio\\_web](http://es.wikipedia.org/wiki/Sitio_web). 2007. *Tipos de sitios Web.*

Wikipedia. [http://es.wikipedia.org/wiki/Hypertext\\_Transfer\\_Protocol](http://es.wikipedia.org/wiki/Hypertext_Transfer_Protocol). 2007. *Definición HTTP.*

Enredados, Servicios Informáticos, S.L.

<http://www.enredados.com/mantenimiento.html>. 2007. *Mantenimiento de Aplicaciones Web.*

My Own Business.

[http://www.sba.gov/espanol/Biblioteca\\_en\\_Linea/ecommerce.html](http://www.sba.gov/espanol/Biblioteca_en_Linea/ecommerce.html). *Comercio Electrónico: Promoción en Línea.*

La página de Clic en Argentina. <http://www.argenclic.com.ar/curso/Glosario.htm>.  
2007. *Glosario de términos de TIC: Significado DNS*

Wikipedia. <http://es.wikipedia.org/wiki/Apache>. 2007. *Significado de Apache*.

La página de Clic en Argentina. <http://www.argenclic.com.ar/curso/Glosario.htm>.  
2007. *Glosario de términos de TIC: Definición Alfanumérico*