

PLAN DE MERCADEO: CASO SCAD COLOMBIA LTDA

ANDRÉS FELIPE CORREA ACEVEDO

TRABAJO DE GRADO

CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C., JULIO DE 2012**

PLAN DE MERCADEO: CASO SCAD COLOMBIA LTDA

ANDRÉS FELIPE CORREA ACEVEDO

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR:
JAIME MORENO ESCOBAR**

CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C., JULIO DE 2012**

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermano por ser las personas que siempre me han apoyado con sus enseñanzas y sabios consejos a lo largo de mi vida.

A mi profesor y director de tesis Jaime Moreno que con sus grandes conocimientos y experiencia permitió desarrollar este trabajo.

A la Universidad del Rosario por ser el lugar donde adquirí no solamente valiosos conocimientos sino porque también fue el lugar que me permitió conocer personas valiosas con las cuales compartí y compartiré momentos importantes en mi vida.

Tabla de Contenido

Glosario	8
Resumen	10
Abstract.....	11
Introducción	12
Antecedentes	14
Historia de Soluciones en Captura Automática de Datos Ltda.	16
Fase de Diagnóstico.	17
Fase de Planeación.	18
1. Misión.....	19
2. Visión	20
3. Valores Corporativos.....	20
Análisis Interno, del Macroentorno y del Microentorno.	20
1. Análisis Del Macroentorno	20
1.1. Aspectos Tecnológicos.....	20
2. Análisis del Microentorno.	21
2.1. Sector de las Tecnologías de Información.	21
2.2. Sector de las Tecnologías de Información en América Latina y Colombia.	22
2.3. Sector del Software en Colombia.	27
2.4. Proveedores.	33
2.5. Clientes.....	34
2.6. Competencia.	34
Análisis Interno.	36
1. Organigrama	36
2. Portafolio De Productos.	37
3. Análisis Financiero.	40
3.1. Análisis de Liquidez.	42
3.2. Análisis de Actividad.....	43
3.3. Análisis de Endeudamiento.	43
3.4. Análisis de Rentabilidad.	44
Matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas	46
Mercado Objetivo.....	52

Objetivos Estratégicos.....	52
Mezcla de Mercadeo.....	53
1. Producto.....	53
2. Precio.....	58
3. Plaza.....	61
3.1. Venta Personal.....	62
4. Promoción.....	64
4.1. Programa de Comunicación y Promoción.....	65
Conclusiones.....	76
Recomendaciones.....	78
Bibliografía.....	79

Listas Especiales.

Lista de Gráficos.

Gráfico 1. The Marketing Plan	18
Gráfico 2. Evolución del Mercado de TI en América Latina US\$ millones (2008-2010).....	24
GRÁFICO 3. Ventas US\$ Millones Sector T.I en Colombia (2003-2010)	25
GRÁFICO 4. Participación (%) sobre el PIB de la Industria de TI en América Latina (2010).....	26
GRÁFICO 5. Gasto en TIC´S US\$ Millones por Sectores (2009)	26
GRÁFICO 6. Ventas de Software en Colombia (2005-2013).....	29
GRÁFICO 7. Exportaciones Software Colombia (2005 – 2013).....	30
GRÁFICO 8. Empleos generados por el sector del software (2005 - 2013)	31
GRÁFICO 9. Porcentaje de empresas según su tamaño.	31
GRÁFICO 10. Organigrama SCAD Colombia.....	36
GRÁFICO 11. Ciclo de vida del Producto.	56
GRÁFICO 12. Nueve Estrategias de Mezcla de Mercadeo sobre Precio/Cualidad.....	58
GRÁFICO 13. Canal de Distribución de SCAD Colombia.....	62

LISTA DE TABLAS.

Tabla 1. Ventas Sector T.I US\$ Millones (2010)	25
Tabla 2. Estructura Empresarial Colombia	32
Tabla 3. Ventas por Producto 2010 - 2011	39
Tabla 4. Razones Financieras Años 2009 - 2010	41

Glosario

A continuación se definirán algunos términos que serán utilizados a lo largo del trabajo y ayudarán a los lectores a entender de una manera más adecuada el documento.

- **Ciclo de Vida del Producto:** “Son las etapas por las cuales el producto atraviesa desde su introducción, crecimiento, madurez y hasta su eventual declive.”¹
- **CRM (Customer Relationship Management):** Es un modelo que le permite a las empresas gestionar de una manera más eficaz las relaciones con sus clientes ya que le brinda a los directores las herramientas para conocer más detalladamente las necesidades y gustos de cada uno de sus clientes.
- **Marca:** “Es un nombre, término, símbolo especial o alguna combinación de estos elementos que identifica el bien o servicio de una compañía. La marca le brinda al producto su identidad, personalidad y mucho de su valor.”²
- **Marketing:** “Es un proceso social y administrativo por el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de valor y productos entre ellos.”³

¹ Rix. P. Marketing: A Practical Approach. 5 ed. Mc Graw Hill.

² Rix. P. Marketing: A Practical Approach. 5 ed. Mc Graw Hill.

³ Kotler P, Brown L, Stewart A., Armstrong G. Marketing 6 ed. Pearson, Prentice Hall.

- **Mezcla de Mercadeo:** Es una combinación de las cuatro principales variables de mercadeo que tiene una compañía las cuales son producto, precio, plaza y promoción. Una correcta generación y combinación de estrategias entre estas variables, le permite a las empresas tener un buen desempeño en el mercado que compiten.
- **Plan Estratégico:** “Es el proceso de desarrollar y mantener una posición estratégica entre los objetivos de la compañía, las capacidades y los cambios en las oportunidades del mercadeo. Esto consiste en desarrollar claramente la misión de la compañía, trabajar en los objetivos, el portafolio y por último coordinar las estrategias funcionales.”⁴
- **Plan de Mercadeo:** Es un documento escrito que sirve como guía para los directores de la compañía donde están plasmadas las diferentes estrategias que podría seguir la compañía en cuanto a los productos y servicios que ofrece en el mercado en que compete.
- **Posicionamiento:** Es la facilidad con la cual la marca de una compañía es recordada por los agentes que componen el mercado en el cual compete.
- **Producto:** “Un producto es una configuración de atributos tangibles e intangibles que incluyen empaque, color, precio, calidad y marca, además los servicios y reputación del vendedor”.⁵

⁴ Kotler P, Brown L, Stewart A., Armstrong G. Marketing 6 ed. Pearson, Pretience Hall.

⁵ Rix. P. Marketing: A Practical Approach. 5 ed. Mc Graw Hill.

Resumen

SCAD Colombia es una empresa que provee soluciones para la automatización documental a nivel latinoamericano, actualmente distribuye una solución desarrollada por la empresa Readsoft de Suecia llamada Process Director, la solución hoy en día no tiene los niveles de reconocimiento ni de ventas esperados, sin embargo, tiene un mercado interesante e inexplorado en su mayoría.

Para el año 2012 SCAD Colombia pretende buscar la manera que le permita obtener los objetivos establecidos para dicha solución en el mercado. El presente documento “Plan de mercadeo: Caso SCAD Colombia” propone una serie de análisis y estrategias que la empresa puede seguir con el fin de conseguir los resultados esperados.

Palabras Clave

SCAD

Mercadeo

ERP

Process

Director

Estrategia

Software

Posicionamiento

Participación

Promoción

Abstract

SCAD Colombia is a company that provides solutions for the documental automation in Latin – America. Nowadays SCAD provides a solution named Process Director developed by the Swedish software company Readsoft. This solution as for today does not have the recognition and sales levels expected, however, it does have an interesting and unexplored market.

In 2012 SCAD Colombia pretends to find the way to obtain the goals set for this solution in the market. The present document “Marketing plan: SCAD Colombia case” propose a series of analysis and strategies that the company could follow, in order to get the desired and expected results.

Key words

SCAD

Marketing

ERP

Process

Director

Strategy

Software

Positioning

Participation

Promotion

Introducción

Soluciones en Captura Automática de Datos (SCAD Colombia) es una firma dedicada al suministro de servicios y soluciones para hacer más eficientes los procesos documentales, a través de la automatización y administración de los mismos utilizando tecnología de punta.

Actualmente SCAD Colombia está aumentando su participación y por ende el reconocimiento en el mercado, sin embargo, dentro del portafolio de productos que maneja la compañía existe una solución llamada Process Director la cual es relativamente nueva dentro de la oferta y no tiene los volúmenes de ventas ni posicionamiento esperados, por lo tanto este trabajo “Plan de Mercadeo: Caso SCAD Colombia Ltda” está encaminado a proponer las estrategias pertinentes y planes de acción para potencializar considerablemente los resultados que ha tenido esta solución hasta el día de hoy.

Process Director es una solución desarrollada por la compañía Readsoft de Suecia de la cual SCAD Colombia es distribuidor directo y autorizado de este y otros tipos de software desarrollados por dicha empresa. Así mismo puede considerarse una solución integral ya que se integra con el sistema ERP SAP.

Específicamente esta solución automatiza todo el proceso de cuentas por pagar de las empresas y les permite tener un control integral de sus facturas ya que de manera automatizada captura, valida, verifica, contabiliza automáticamente y genera reportes o informes de las facturas entrantes a la compañía. En conclusión, aumenta la eficacia, reduce los costos, mejora el control del proceso de cuentas por pagar de una firma.]⁶

La primera etapa de este trabajo consistirá en desarrollar un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la compañía a partir del análisis

⁶ Información tomada de Material Publicitario (brochure) de Readsoft “Automatizando las cuentas por pagar en SAP con una solución de clase mundial.

de algunos factores del microentorno como: el sector al cual pertenece la compañía, el subsector del software en Colombia, competidores y mercado objetivo. Así mismo se hará un estudio de las condiciones internas de SCAD en cuanto a su estructura organizacional, portafolio de productos y situación financiera.

El estudio de estas variables permitirá conocer la situación en la cual se encuentra la compañía y direccionará el plan de mercadeo hacia unos objetivos que se pretenderán alcanzar con el desarrollo de las estrategias a partir de la información obtenida y análisis realizados.

El trabajo tiene un componente descriptivo y analítico debido a que permite conocer cuál es la situación actual de SCAD Colombia, el sector en el cual compete, las características de la competencia y los clientes. La parte analítica del trabajo consiste en desarrollar un estudio de las variables o factores tenidos en cuenta.

La metodología de la investigación es cualitativa y cuantitativa debido a que se realizará un análisis tanto de indicadores como de cifras del sector y la empresa que ayudarán al desarrollo de la investigación. El componente cualitativo es el de mayor incidencia en el trabajo debido a que se analizarán diferentes variables que determinarán en mayor medida las estrategias que guiarán el accionar de la compañía en el mercado.

Por último el levantamiento de información para el desarrollo de la investigación se hará a través de fuentes secundarias como los balances y estados financieros, se acudirán a libros y artículos especializados relacionados con los temas que se van a tratar dentro del trabajo. En cuanto a fuentes primarias se realizarán entrevistas a las personas directamente implicadas en la toma de decisiones de la compañía.

Antecedentes

A lo largo de la historia el mercadeo ha jugado un papel cada vez más importante dentro las compañías a nivel mundial, aportando entre muchas otras cosas las estrategias con las cuales éstas actuarán en el mercado por la búsqueda constante del éxito. Es por esto, que la planeación dentro del mercadeo es un elemento fundamental a la hora diseñar y ejecutar dichas estrategias.

Sin embargo “el problema más grande en la planeación del mercadeo es la planeación misma. Muchas de las compañías tienen un “plan” de mercadeo y algunos de ellos no muestran de ninguna manera una planeación real.”⁷

“La planificación de los negocios probablemente se remonta a 1920, cuando el Harvard Business School diseñó el Harvard Policy Model, unas de las primeras metodologías de planificación estratégica para las empresas comerciales. Una de las razones por las cuales la planificación estratégica está experimentando un resurgimiento, es simplemente porque muchas organizaciones se han dado cuenta de que la incertidumbre del entorno actual, es precisamente la razón por la que una organización debe proceder a la planificación estratégica.

En tiempos de incertidumbre, los directores necesitan un mecanismo, un procedimiento, una metodología, para monitorear y reaccionar al entorno. La planeación estratégica es esta metodología. Es esencial recordar que la planeación estratégica es un proceso, el cual, determina las metas finales a

⁷ Winer , L. (Ene, 1965). Are you Really Planning your Marketing ? Journal of Marketing, Vol. 29, No.1 pp 1-8. Recuperado el día 18 de Julio del año 2012, de la base de datos Jstor.

alcanzar y las estrategias para acceder, colocar, y administrar los recursos para alcanzar las metas propuestas.”⁸

A partir de los conceptos y herramientas que le brinda la planeación estratégica y el mercadeo se diseñaron y configuraron los elementos que debería tener un plan de mercadeo y llegamos a lo que encontramos en casi toda la literatura referente a este tema donde las compañías deben diseñar un plan donde se tengan en cuenta aspectos como los organizacionales, los relacionados con el mercado y los específicos de mercadeo: “los objetivos de la empresa, los objetivos de mercadeo, la estrategia de mercadeo, los objetivos de ventas, las estrategias de venta, los objetivos y estrategias publicitarias.”⁹

Todo lo anterior nos ha llevado a “entender que hoy en día las organizaciones son tan complejas que sin una planeación detallada, no podrían sobrevivir. De hecho la necesidad de una planeación se basa en el hecho de que todas las organizaciones compiten en un entorno dinámico, buscando gastar los recursos limitados en sus diversas necesidades de crecimiento.”¹⁰

⁸ Almani, A. & Esfaghansary M. Strategic Planning: A tool for Managing Organizations in Competitive Environments. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(9): 139-149. Recuperado el día 19 de Julio del año 2012, de la base de datos Jstor.

⁹ Winer , L. (Ene, 1965). Are you Really Planning your Marketing ? Journal of Marketing, Vol. 29, No.1 pp 1-8. Recuperado el día 18 de Julio del año 2012, de la base de datos Jstor.

¹⁰ Almani, A. & Esfaghansary M. Strategic Planning: A tool for Managing Organizations in Competitive Environments. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(9): 139-149. Recuperado el día 19 de Julio del año 2012, de la base de datos Jstor.

Historia de Soluciones en Captura Automática de Datos Ltda.

Soluciones en Captura Automática de Datos fue fundada el 16 de enero de 2004, nació como una empresa destinada a apoyar la gestión comercial y técnica de la compañía Readsoft de Suecia, implementando soluciones de tecnología principalmente para empresas de venta directa.

Con el paso de los años la compañía se fue consolidando a través del desarrollo de tecnología propia como el software llamado IMAGING, el cual se encarga de la administración y gestión documental que permite dar respuesta inmediata a todos los requerimientos de información basada en documentos electrónicos y físicos de cualquier tipo de empresa.

SCAD ha logrado consolidar procesos comerciales e implementar procesos técnicos, en las elecciones de presidente y congreso para el año 2010 en Colombia en la primera y segunda vuelta.

SCAD consciente de las evoluciones, las necesidades y tendencias actuales de las diferentes organizaciones, valiéndose de la tecnología y el talento humano con el que cuenta, ha venido ampliando su portafolio de productos y servicios desarrollando su modelo de outsourcing donde se procesan los pedidos de compañías de venta directa a nivel nacional e internacional a las cuales se les procesa diariamente sus órdenes de pedido y donde SCAD es el responsable de que éstas compañías realicen sus procesos de facturación, picking y despacho de sus mercancías oportunamente.

Actualmente SCAD le brinda la oportunidad a las compañías nacionales la oportunidad de que puedan construir un centro de servicios compartidos sin hacer inversión y aplicando a tecnología de punta para poder tener gestión documental y captura de datos. Este tipo de soluciones desarrolladas por SCAD les otorga ventajas competitivas a las empresas mejorando la eficiencia en sus procesos y sus estructuras de costos, convirtiéndose en empresas con capacidad de competir en mercados nacionales como internacionales.

Fase de Diagnóstico.

“El mercadeo puede ser una de las actividades más costosas y complicadas del negocio, pero es también una de las más importantes. La creación e implementación de un plan completo de mercadeo le permite a la organización alcanzar los objetivos de mercadeo y obtener éxito.”¹¹

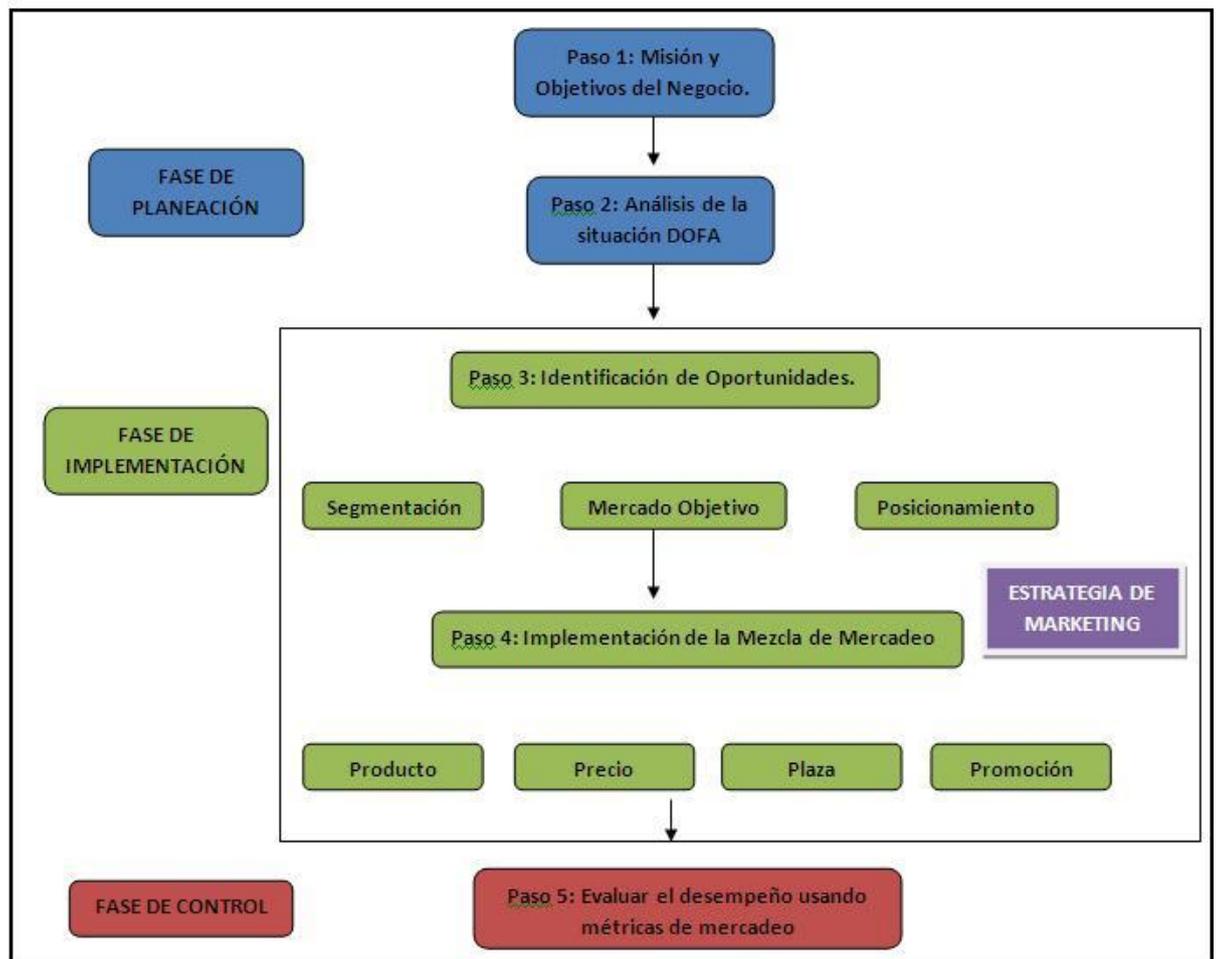
“Un plan de marketing es un documento escrito compuesto por el análisis de la situación actual de mercadeo, oportunidades y amenazas para la firma, los objetivos de marketing y las estrategias específicas en términos de las cuatro P’s, los programas de acción y la relación de los ingresos proyectados entre otros análisis financieros. Así mismo el plan de mercadeo tiene tres fases claves, las cuales son la planeación, implementación y control.”¹²

Según Grewal, D. & Levy, M. (2010) el plan de marketing está compuesto por cinco pasos: El primer paso que está dentro de la fase de planeación, donde la dirección de la empresa en conjunto con el departamento de marketing deben definir la misión y visión del negocio. El segundo paso requiere el análisis de cómo los actores tanto internos como externos influyen en el potencial que tiene la empresa para obtener éxito. En el tercer paso, se identifican y evalúan las oportunidades que tiene la compañía en el proceso conocido como STP: segmentación, identificar el mercado objetivo y posicionamiento. En el cuarto paso se desarrolla la llamada mezcla de mercadeo usando las 4P’s. Por último se evalúa el desempeño de la estrategia tomando las respectivas acciones correctivas.

¹¹Lamb, Ch.W. & Hair, J.f.Jr. & McDaniel, C. (2010-2011) MKTG. South – Western, Cengage Learning.

¹²Grewal, D. & Levy, M. (2010).Marketing. McGraw Hill.

Gráfico 1. The Marketing Plan



Fuente: Grewal, D. & Levy, M. (2010). Marketing. Cap 2 Pág 39.

Fase de Planeación.

“La planificación estratégica es el proceso de gestionar el desarrollo y mantenimiento una aptitud viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es formar, moldear los productos y negocios de la

compañía de manera que se combinen para producir ganancias satisfactorias y crecimiento”.¹³

Aspectos básicos relacionados con la estrategia empresarial o planeación estratégica como lo son: la misión, visión y objetivos de una compañía como se puede evidenciar en la estructura planteada en el anterior gráfico, son indispensables a la hora de desarrollar un plan de mercadeo ya que este debe trabajar en función de alcanzar los objetivos específicos planteados dentro del plan y los globales que determine la dirección de la compañía.

SCAD Colombia carecía de los factores básicos de planeación estratégica, es por esto, que se determinó mediante la realización de sesiones de grupo acudiendo al método de lluvia de ideas, diferentes opiniones del gerente general y demás gerentes de cada departamento para llegar a la definición de la misión y visión de la compañía.

Para la definición de los valores corporativos se realizó inicialmente una sesión de grupo con los gerentes de cada departamento y luego se generó la participación del resto de personal de la empresa con la formulación de una encuesta que permitiera a todas las personas participar en la formulación de los valores de SCAD Colombia.

A partir de los procedimientos anteriormente mencionados se definió la primera etapa de la fase de planeación que deben tener las empresas, en el desarrollo de su plan de mercadeo, en la que se establecieron los distintos conceptos (Visión, Valores, Misión y Políticas empresariales) que definirán el camino a seguir por la organización en el futuro inmediato.”¹⁴

1. Misión

Ofrecer a nuestros clientes acceso a servicios y soluciones tecnológicas para la automatización documental con los más altos estándares de calidad y

¹³Kotler,P.(1988).Marketing Management.6a.ed.

¹⁴Palom Rico, S.CalidadHoshinKanri

utilizando tecnología de punta permitiéndoles fortalecer las actividades que generan mayor valor agregado a su negocio, brindando bienestar a sus colaboradores y rentabilidad para los socios.

2. Visión

Para el año 2015, SCAD Colombia será reconocida como uno de los mejores proveedores de productos y servicios de automatización documental en el país.

3. Valores Corporativos

Calidad, compromiso y sentido de pertenencia, comunicación, responsabilidad, servicio al cliente, trabajo en equipo y competitividad.

Análisis Interno, del Macroentorno y del Microentorno.

“Todo plan de mercadeo exitoso tiene bajo consideración el ambiente de mercadeo el competitivo, económico, político-legal, tecnológico y sociocultural factores que afectan la manera con la que una firma formula e implementa su estrategia de mercadeo”.¹⁵

[Una herramienta que ayuda a desarrollar un análisis tanto externo como interno es el uso de una matriz...] DOFA que evalúa tanto el ambiente interno con respecto a sus fortalezas y debilidades y el ambiente externo en términos de sus oportunidades y amenazas Grewal, D. & Levy, M. (2010)

1. Análisis Del Macroentorno

1.1. Aspectos Tecnológicos

Los aspectos tecnológicos son oportunidad en la medida que SCAD tenga un enfoque hacia la investigación, innovación y desarrollo, es decir, es necesario que la compañía identifique las necesidades insatisfechas existentes en el mercado y a partir de esto, genere o incorpore a su portafolio de productos

¹⁵Boone, L.E & Kurtz, D.L Contemporary Marketing.13a. ed. Thomson South – Western, 2007.

nuevas soluciones y desarrolle las ya existentes con el fin de satisfacer dichas necesidades, en caso contrario la falta de este enfoque convertiría los factores tecnológicos en una amenaza para la compañía, debido a que sus competidores podrían suplir dichos requerimientos del mercado.

2. Análisis del Microentorno.

Sector: Sector de las Tecnologías de Información y Telecomunicaciones.

Sub-Sector: Software.

2.1. Sector de las Tecnologías de Información.

El sector de las tecnologías de información está conformado por actividades como la producción, distribución, instalación, soporte de los equipos físicos también llamados hardware y la comercialización de diferentes programas o software.

Dentro de los principales productos y servicios que ofrecen las firmas dentro de este mercado se encuentran:

“Hardware: PCs, Periféricos, Suministros, Servidores y Computadores Portátiles.

Software: PC Business Software, Packaged Software y Custom Software.

Servicios En T.I: Consultoría en sistemas, integración de sistemas, desarrollo de software a la medida, outsourcing de sistema, servicio de procesamiento, educación y capacitación, mantenimiento y soporte de equipo, mantenimiento y soporte de software, consultoría e integración de redes y administración de redes.

Distribución: Mayoristas, minoristas, resellers y VARS.”¹⁶

¹⁶ Pumarejo, J. Descripción del sector del software. Recuperado el 18 de Agosto de 2011, en <http://www.fedesoft.org>.

SCAD dentro del sector de las T.I.C puede ser considerada una firma VAR (vendedores especializados o de valor agregado) que según Pumarejo se caracterizan por ser agentes que compran los programas o el software directamente con los fabricantes, y ofrecen servicios adicionales a sus clientes como la instalación y personalización del programa según las necesidades de sus compradores.

Los tipos de empresas existentes dentro del sector de las T.I.C según sus funciones son:

“Empresas desarrolladoras de software.

Empresas distribuidoras y comercializadoras de productos informáticos.

Empresas proveedoras de acceso y servicios de Internet.

Empresas productoras de hardware.”¹⁷

En este sentido SCAD puede ubicarse dentro de las compañías que desarrollan, distribuyen y comercializan software para ofrecer al mercado.

2.2. Sector de las Tecnologías de Información en América Latina y Colombia.

Los sectores de las Tecnologías de Información y del Software son considerados por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo como un sector emergente en el país y a partir de esto se quiere “Encaminar a Colombia por la senda de la transformación productiva, mediante el mejoramiento de los sectores ya establecidos, y el desarrollo de nuevos sectores emergentes. En este sentido, se ha planteado que el país requiere una completa transformación

¹⁷Pumarejo, J. Descripción del sector del software. Recuperado el 18 de Agosto de 2011, en <http://www.fedesoft.org>.

industrial que le permita tener bienes y servicios para ofrecer al mundo, lo cual se logrará mediante el desarrollo de nuevos sectores emergentes en los cuales se contempla Software y Servicios de TI.”¹⁸

El sector del Software y Servicios de TI son considerados como nuevos y emergentes debido al alto potencial de crecimiento en Colombia, creciente demanda mundial y porque el ministerio quiere que los productos nuevos que generan estos sectores se conozcan a nivel mundial. (Formulación de Planes de Negocios Sectoriales....2009, 6 de febrero). Por esta razón al pertenecer SCAD a estos dos sectores que se les quiere impulsar y desarrollar una transformación productiva por parte del gobierno es una situación coyuntural importante para la compañía de conocer y aplicar las estrategias que propone el gobierno para este tipo de empresas y así contribuir a lograr el posicionamiento del sector como uno de clase mundial.

Dentro del sector de las Tecnologías de información se encuentran firmas “empresas desarrolladoras de software, empresas distribuidoras y comercializadoras de productos informáticos, empresas proveedoras de acceso y servicios de Internet y empresas productoras de hardware. Colombia cuenta con aproximadamente 2.800 empresas en la industria de Tecnologías de la Información.”¹⁹

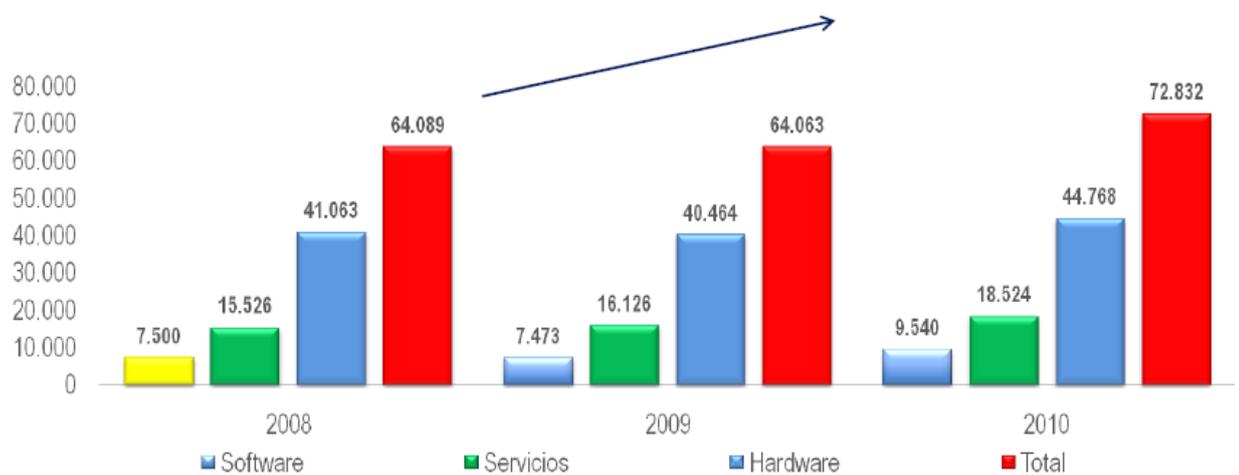
Según cifras que proporciona Proexport acerca del sector de las tecnologías de información en América Latina podemos decir que está en crecimiento. Desde el año 2008 al 2010 ha crecido en 13,64% (Ver Gráfico 2). Colombia con respecto a los países más representativos de Suramérica en este sector se encuentra en una posición privilegiada ya que solamente están por encima países como Brasil y Argentina.

¹⁸ Colciencias. Generación de estrategias para el desarrollo tecnológico y del mercado del sector del software y servicios de T.I mediante la aplicación de vigilancia tecnológica y prospectiva. Recuperado el 18 de Agosto de 2011, en [http:// www.colciencias.gov.co](http://www.colciencias.gov.co)

¹⁹ Cámara de Comercio de Valencia. Sector del Software en Colombia. Recuperado el 29 de Septiembre de 2010 de <http://www.camaravalencia.com/>

La actividad de venta de hardware es la que tiene una mayor participación con un 50% dentro de las ventas totales que tiene el país seguida por los servicios con el 38,47% y por último donde Colombia tiene la menor participación es la venta de software con solamente el 11,46%. (Ver Gráfico 2, 3 y Tabla No.1).

Gráfico 2. Evolución del Mercado de TI en América Latina US\$ millones (2008-2010)



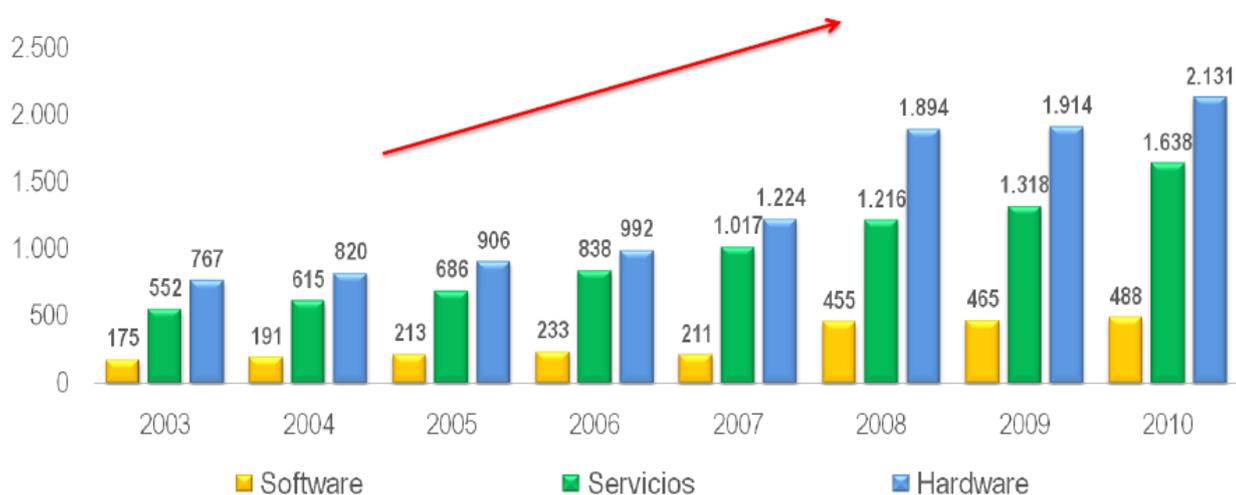
Fuente: Proexport

Tabla 1. Ventas Sector T.I US\$ Millones (2010)

2010	LA	Argentina	Brasil	Colombia	Chile	Perú	Venezuela
Hardware	44.768	3.871	19.804	2.131	2.088	1.103	2.240
Servicios	18.524	786	10.544	1.638	924	315	393
Software	9.540	675	4.549	488	371	187	583
Total IT	72.832	5.332	34.897	4.258	3.383	1.605	3.217

Fuente: Proexport

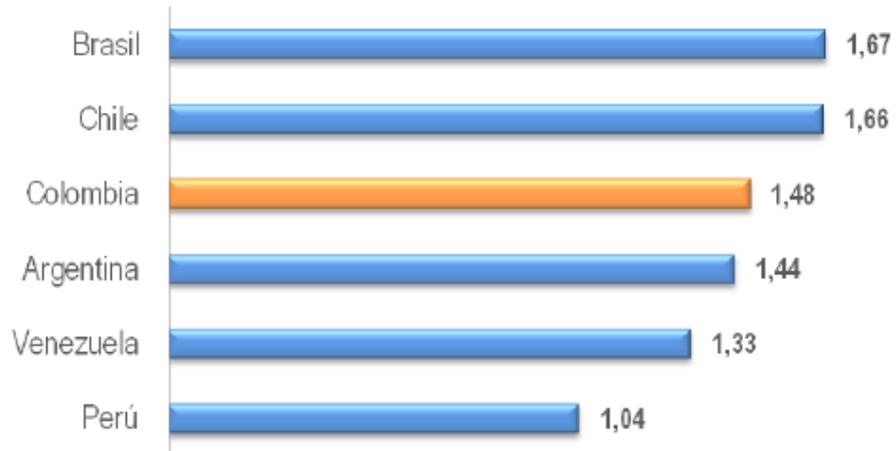
GRÁFICO 3. Ventas US\$ Millones Sector T.I en Colombia (2003-2010)



Fuente: Proexport

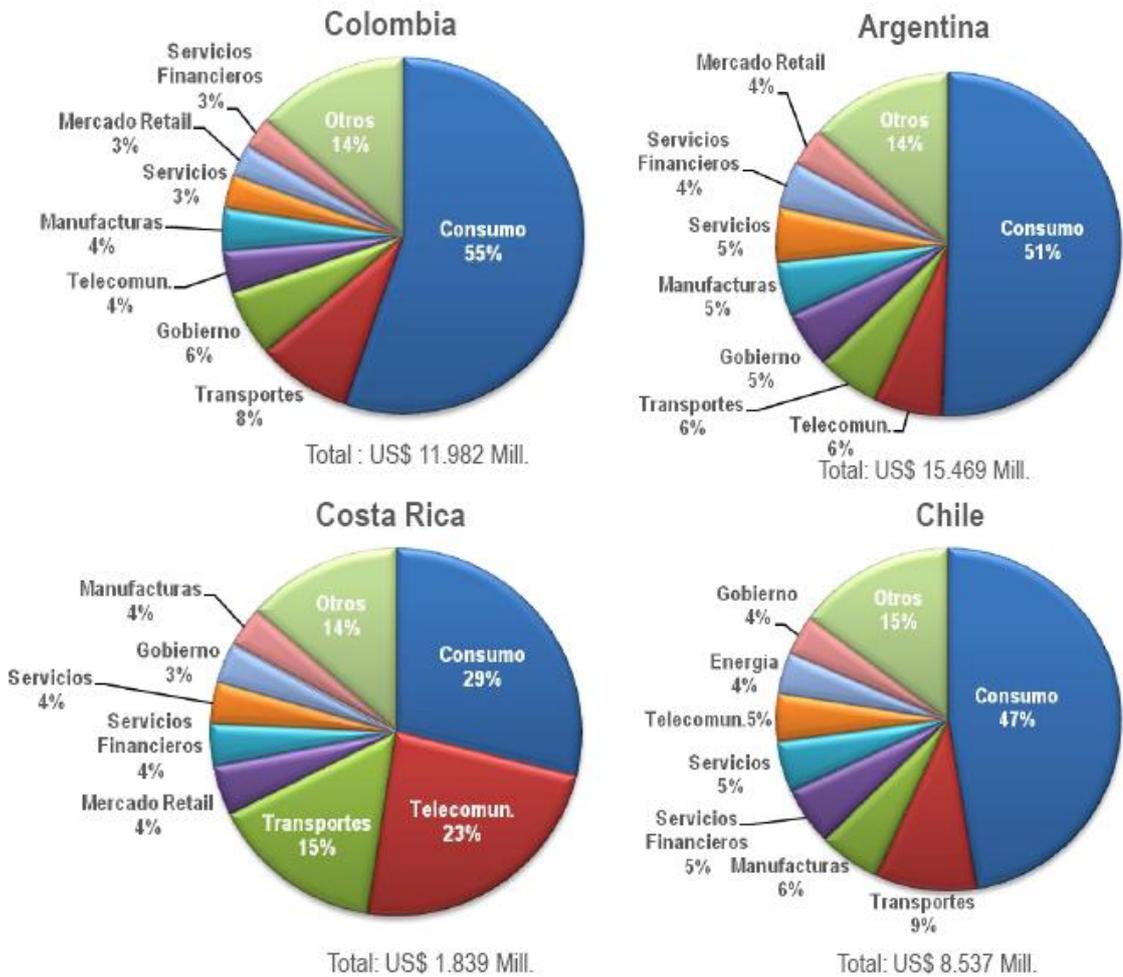
Con respecto a la participación que tiene el sector de las tecnologías de información en Latinoamérica podemos decir que según las cifras que aporta Proexport la participación del sector no es el más alto en las economías latinoamericanas, Colombia solamente tiene una participación del 1,48% sobre el total del PIB y esta ubicada en el tercer puesto superada por Brasil y Chile que tienen un peso de 1,67% y 1,66% respectivamente. (Ver gráfico No.4)

GRÁFICO 4. Participación (%) sobre el PIB de la Industria de TI en América Latina (2010).



Fuente: Proexport

GRÁFICO 5. Gasto en TIC'S US\$ Millones por Sectores (2009)



Fuente: Proexport

Las cifras que proporciona Proexport con respecto al gasto que tienen algunos países de Latinoamérica en TIC'S por sus sectores productivos, nos muestra que el sector de consumo es el que mayor invierte en este rubro en países como Argentina 51%, Chile 47% y en Colombia es el sector que mayor invierte con el 55% el resto de sectores productivos de la economía colombiana están repartidos con valores entre el 3% y el 8% respectivamente. Cabe anotar que comparando el sector de las TIC'S en Colombia con países como Argentina, Costa Rica y Chile es el segundo de mayor importancia con un valor de US \$ 1.839 millones superado por Argentina con un valor de US \$ 15.469 millones.(Ver gráfico 4)

En términos generales el sector de las Tecnologías de Información en Latinoamérica analizando las cifras que aporta Proexport se puede afirmar que este creció en un 13,64% del año 2008 al 2010.

El sector de las tecnologías de información, es un sector que si se compara con respecto a los más representativos de cada economía aporta valores que no son tan representativos con respecto a los PIB de cada uno de los países. Se que cada una de las economías analizadas, el sector de consumo es el que tiene un mayor consumo en cuanto a tecnologías de información y las telecomunicaciones. (Ver Gráfico 5).

2.3. Sector del Software en Colombia.

Para entender un poco mejor el término software, a continuación se nombran algunas características:

- “El software se desarrolla no se fabrica.
- El software puede empaquetarse y venderse como producto estándar.
- Los costos del software se encuentran en la ingeniería.
- Es un bien, sujeto a circulación y transferencia de derechos de propiedad o de la facultad de quien lo recibe de disponer económicamente de este bien como si fuera supropietario. Bajo este

concepto se habla de venta de paquetes de software (aun cuando solo se otorga al comprador una licencia con derechos limitados).

- Es un servicio, cuando toma la forma de provisión de un soporte lógico “a la medida” adaptado para cubrir las necesidades de un determinado usuario. En este caso ocurre una prestación de servicio.”²⁰

El presente plan de mercadeo se desarrollará con respecto a la solución llamada Process Director distribuida y comercializada por SCAD Colombia la cual puede ser considerada como un producto debido a la venta de las licencias para el uso por parte de las empresas y como un servicio ya que junto con el licenciamiento la compañía ofrece una personalización del software ajustándolo al modelo de negocio de sus clientes y un programa de soporte o AMP (Annual Maintenance Program) el cual le permite al cliente tener un servicio con respecto a los requerimientos de soporte asociados al software.

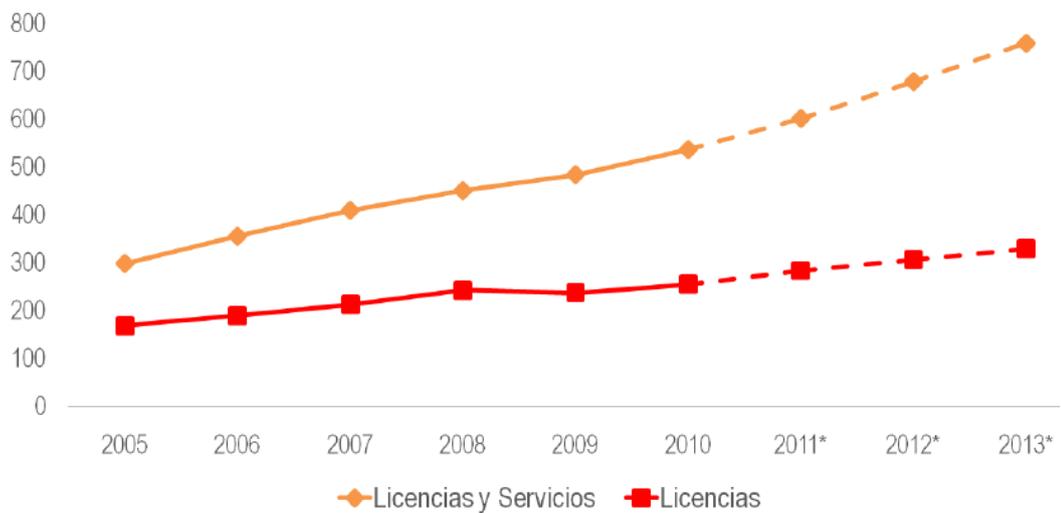
El sector del software en los últimos años ha tenido un comportamiento creciente, según datos de Proexport. Las ventas de software en Colombia se han mantenido en un constante crecimiento. En el año 2005 las ventas fueron de 170 millones de dólares y para el 2010 de 256.5 millones de dólares, mostrando un crecimiento en 5 años del 50%. (Ver Gráfico No.6)

Por otra parte en cuanto a las empresas que venden los licenciamientos de software y brindan servicios adicionales como instalaciones y aplicaciones ajustadas a los requerimientos de los clientes podemos afirmar que ha crecido en una mayor proporción, las ventas en este rubro para el año 2005 fueron aproximadamente de 300 millones de dólares y en el año 2010 aumentaron a 538 millones de dólares generando un crecimiento del 79%. (Ver Gráfico No.6)

²⁰Pumarejo, J. Descripción del sector del software. Recuperado el 18 de Agosto de 2011, en <http://www.fedesoft.org>.

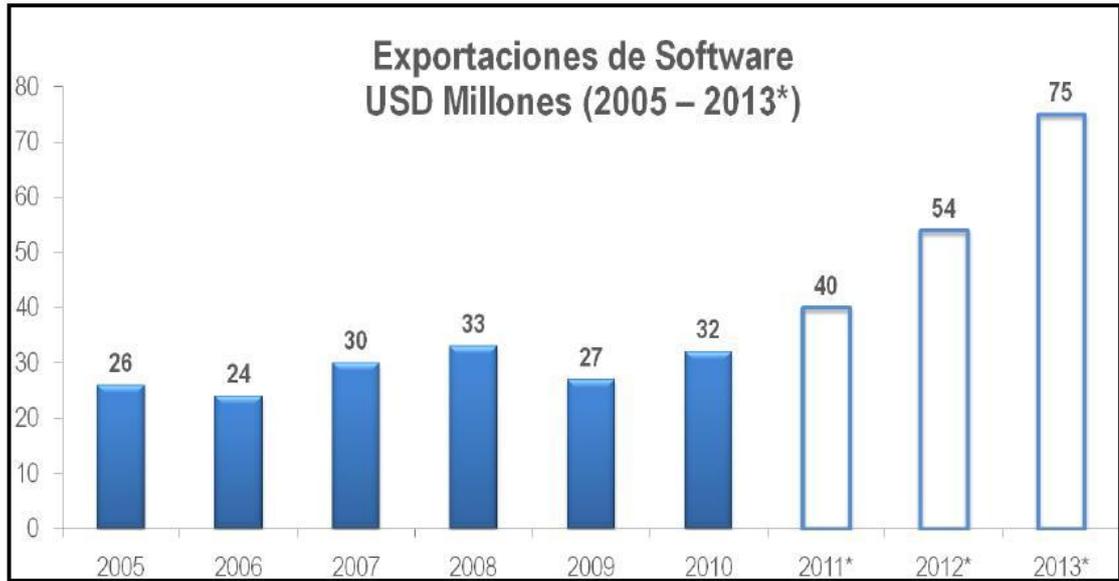
Así mismo las proyecciones de las ventas que hace Proexportal año 2013 muestran que el sector va a seguir creciendo, lo cual genera una gran oportunidad para las empresas dentro del sector ya que el consumo de este tipo de productos está en aumento ya sea por parte de las personas o por empresas que requieren software a la medida de sus necesidades. (Ver gráfico No.6)

GRÁFICO 6. Ventas de Software en Colombia (2005-2013)



Fuente: Proexport

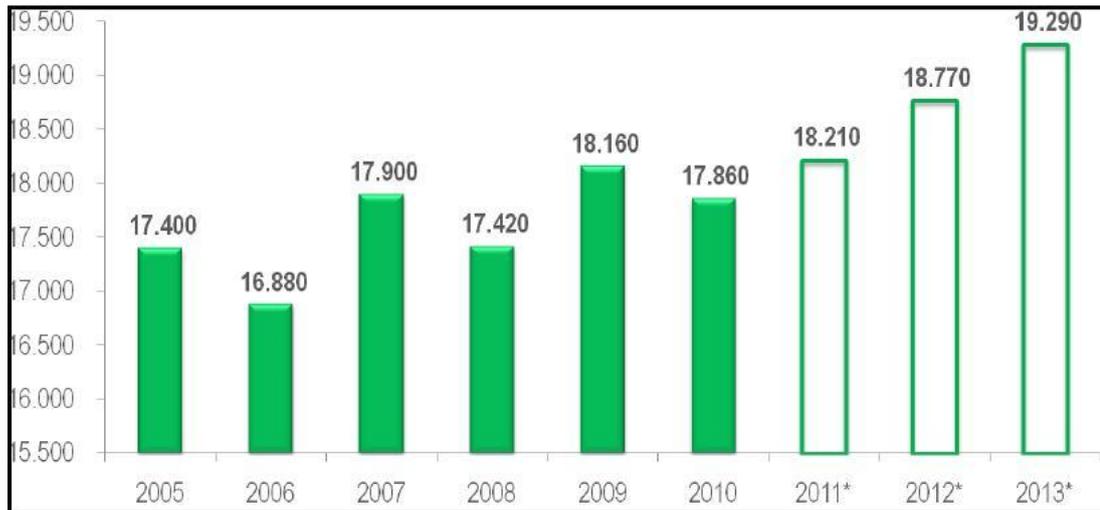
GRÁFICO 7. Exportaciones Software Colombia (2005 – 2013)



Fuente: Proexport

El comportamiento de las exportaciones también ha sido positivo a lo largo de los años 2005 al 2010 el crecimiento durante estos años ha sido del 23% y según proyecciones hechas por Fedesoft para el año 2013 aumentarán a 188% comparándolo con el valor de las exportaciones del año 2005. (Ver Gráfico 7).

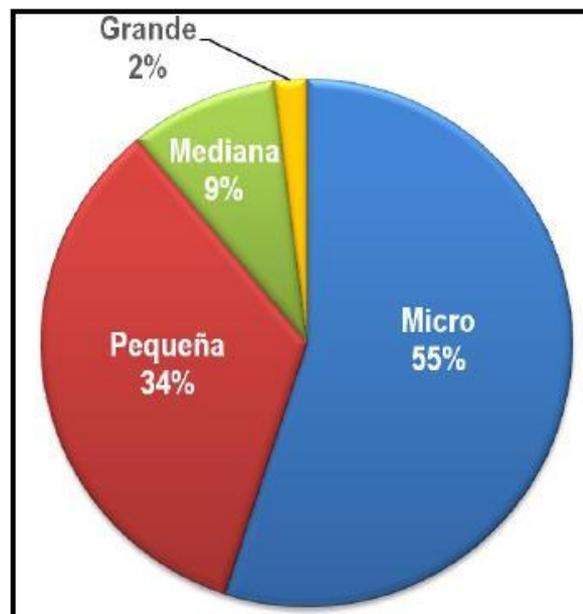
GRÁFICO 8. Empleos generados por el sector del software (2005 - 2013)



Fuente: Proexport

En relación al número de empleos que genera este sector se puede decir que ha tenido un comportamiento creciente desde el año 2005 al 2010 ha crecido un 3% y el estudio prospectivo realizado por Fedesoft muestra que para el año 2013 el sector generará aproximadamente 19.290 empleos creciendo el 11%. (Ver Gráfico 8).

GRÁFICO 9. Porcentaje de empresas según su tamaño.



Fuente: Proexport

“En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).”²¹

Tabla 2. Estructura Empresarial Colombia

Tamaño	Activos Totales SMMLV
Microempresa	Hasta 500
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000
Grande	Superior a 30.000
SMMLV para el año 2012 \$566.700	

Fuente: Bancoldex

La estructura empresarial del sector del software, se caracteriza por estar compuesto en un 98% por mipymes y solamente un 2% corresponde a empresas grandes. También para el año 2009 el número de empresas de software en el país alcanzó las 700, donde 238 son pequeñas rubro al que pertenece SCAD Colombia en la actualidad. (Ver Gráfico 9).

²¹ Tomado de Bancoldex:

<http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?conID=315&catID=112>. Recuperado el 1 Febrero del 2012.

“El entorno de mercadeo de una compañía consiste en las fuerzas y actores externos que afectan la habilidad de la compañía para desarrollar y mantener transacciones y relaciones exitosas con sus mercado objetivo.”²²

En este análisis se acudirá al modelo de las cinco fuerzas de Porter, sin embargo, se desarrollarán los aspectos que impactan actualmente en mayor medida a SCAD Colombia.

2.4. Proveedores.

Existe una gran dependencia con relación a los proveedores que maneja SCAD Colombia, específicamente, Fujitsu (scanners) y Readsoft (soluciones-software), ya que básicamente la función de la empresa en ambos casos es distribuir los productos que estas firmas fabrican, además de que no se tienen proveedores diferentes a éstos, sin embargo, el poder de negociación ha sido estable durante la relación comercial debido a que los márgenes y condiciones de las negociaciones han sido previamente acordados, aceptados y respetados satisfactoriamente por ambas partes.

A pesar de las buenas relaciones existentes con estos proveedores, SCAD Colombia debe buscar la manera de mantenerlas a largo plazo, debido a que los productos y servicios que le ofrecen sus proveedores son totalmente necesarios para que la empresa pueda actuar en el mercado, por esta situación específica podrían ejercer presión a la compañía en determinado momento, este escenario sería crítico porque las soluciones que son ofrecidas por SCAD en su mayoría son desarrolladas por ReadSoft, además de que el recurso humano con el que cuenta la compañía se ha especializado en este tipo de soluciones, por estas razones, sería un escenario difícil para SCAD

²²Kotler,P.(1988).Marketing Management.6a.ed.

Colombia que sus proveedores aumentarán su poder de negociación ya que la empresa no cuenta con un plan de contingencia.

2.5. Clientes.

La integralidad de la solución Process Director en este caso disminuye el poder de negociación del cliente y le permite a SCAD Colombia tener una posición favorable a la hora de negociar.

Es indispensable que SCAD logre estabilizar la solución en los plazos pactados con el cliente para controlar su poder de negociación.

Un aspecto que favorece las soluciones que comercializa SCAD es que son especializadas en corregir y hacer más eficientes problemas asociados con los procesos documentales que tienen las compañías. SCAD Colombia otorga como un valor agregado el servicio de personalización y ajuste al modelo de negocio del cliente, éstas son características que hacen que los clientes puedan encontrar difícilmente un sustituto en el mercado, lo cual hace que disminuya radicalmente el poder de negociación del cliente.

2.6. Competencia.

Actualmente SCAD Colombia tiene identificadas tres empresas que se pueden considerar como competencia, debido a que, ofrecen también soluciones y servicios de automatización documental al mercado.

A continuación se identificarán algunas de las empresas, los productos y servicios que ofrecen, que son para SCAD Colombia competencia.

- Microcolsa.

Microcolsa es una empresa con presencia directa con sucursales en la ciudad de Medellín y con una oficina en la ciudad de Cartagena. El portafolio de

productos y servicios se asemeja al de SCAD Colombia ya que ofrece soluciones para la gestión y automatización documental de la empresa Docuware, también ofrecen scanners de la marca Fujitsu y Scantron.

Actualmente Microcolsa tiene clientes en diferentes sectores de la economía como: el sector de servicios públicos, del sector financiero, cooperativas, supermercados y en el sector de venta directa.

- Tekve

Tekve es una empresa con sus orígenes en México y con presencia en Colombia, específicamente en la ciudad de Bogotá, como SCAD Colombia, es una compañía que ofrece soluciones para la automatización documental, específicamente ofrece soluciones de Readsoft, Laserfiche, IBM, Xerox y Micosoft.

En cuanto a la venta de hardware, vende scanners e impresoras de las marcas Panasonic, Ibml, Kodak y Xerox.

Con relación a los segmentos que atienden, están universidades, empresas industriales, farmacéuticas, automotrices y de alimentos.

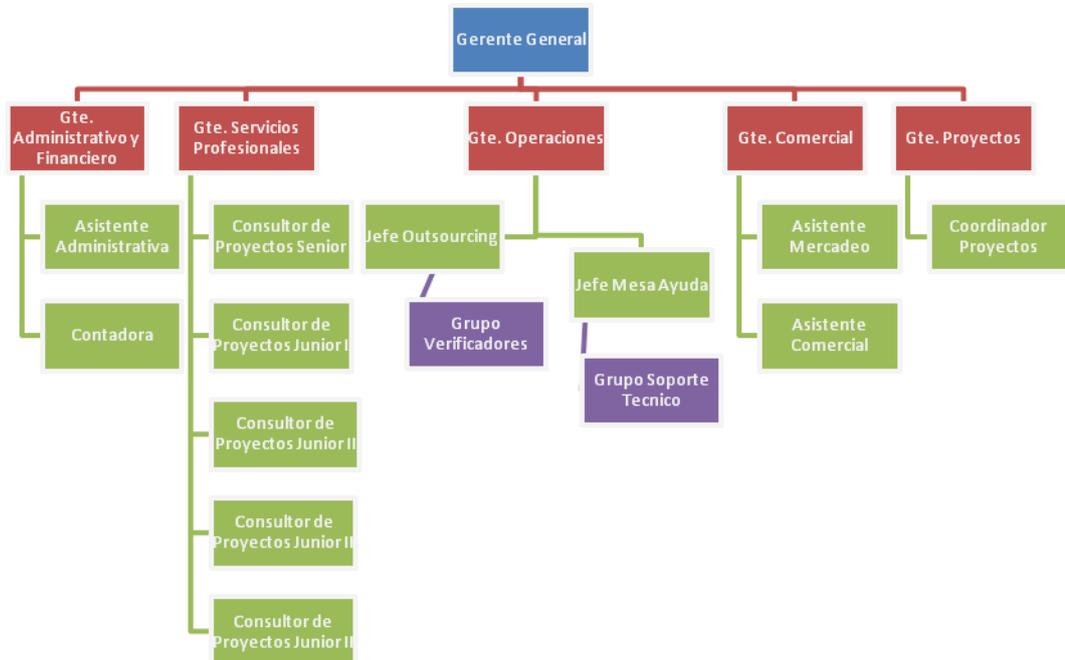
- Lockers

Es una empresa con presencia en algunos países de Latinoamérica como Argentina, Bolivia, Ecuador, México, Paraguay. En Colombia inició actividades a partir del año 2007, aunque el core de Lockers está en el manejo y administración del archivo de las empresas puede verse como competencia debido a que en la parte de la administración documental utiliza soluciones de la empresa Readsoft.

Análisis Interno.

1. Organigrama

GRÁFICO 10. Organigrama SCAD Colombia.



Fuente: Del Autor

SCAD Colombia es una empresa constituida por dos socios uno de ellos actua como Gerente General y Representante Legal de la misma.

La Gerencia General tiene bajo su mando cuatro departamentos fundamentales para la ejecución de las funciones de SCAD Colombia en el mercado, los cuales son:

Departamento de Administrativo y Financiero, Departamento de Servicios Profesionales, Departamento de Operaciones, Departamento Comercial y Departamento de Proyectos.

- El departamento Administrativo y Financiero es el encargado de funciones relacionadas con el talento humano, temas contables y financieros.

- El departamento de Servicios Profesionales maneja todas las soluciones que ofrece SCAD Colombia para ajustarlas a las necesidades específicas de los clientes y sus respectivos modelos de negocio.
- El departamento de Operaciones maneja todas las variables operativas que tengan que ver con los procesos de outsourcing, desde la infraestructura hasta mano de obra, con el fin de asegurar el cumplimiento de SCAD con cada uno de sus clientes.
- El departamento Comercial se encarga de actuar y tomar decisiones en función de todas las variables relacionadas con mercadeo y ventas.
- Por último el departamento de Proyectos es el más transversal de todos, ya que, tiene la función de coordinar todo el resto de departamentos con el fin de que la empresa sea eficiente en todos los aspectos relacionados en cada uno de los proyectos que maneja la compañía con sus clientes.

2. Portafolio De Productos.

SCAD Colombia maneja dentro de su portafolio ocho productos o soluciones para la automatización documental entre los cuales se encuentran:

- Outsourcing.
- Escaneo Remoto (Imaging).
- Proceso de Formularios (Forms).
- Proceso de Facturas (Process Director).
- Soporte Remoto.
- Process Director(SAP).
- Administración Documental.
- Scanners.

Haciendo una comparación con los volúmenes de ventas que ha tenido la compañía en los años 2010 y 2011 hasta el mes de Septiembre de cada año se puede determinar que la empresa tuvo un crecimiento en el 16% en sus ventas, el servicio que tuvo un mayor crecimiento fue el outsourcing con el 173% debido a que en el año 2010 se incorporaron tres nuevos clientes pasando a un total de cuatro clientes. (Ver tabla 2 y 3).

El software Imaging tuvo una reducción en sus ventas para el 2011 del 31% al bajar las ventas de \$60.784.641 en el 2010 a 42.045.862,50 en el 2011 y además de esto el Amp(anual maintenance program) Imaging Nuevo que es el soporte que ofrece SCAD por parte del departamento de servicios profesionales para cada una de las soluciones después que las adquiere el cliente tuvo una disminución del 71% al bajar las ventas de \$52.319.207 para el 2010 a \$14.978.541,50 para el 2011, debido a que, en este período de tiempo no hubo incorporación de nuevos clientes que solicitarán este servicio, por otra parte la renovación de este servicio por parte de las empresas que ya tienen incorporada esta solución dentro de sus empresas tuvo un crecimiento del 122% al pasar de \$ 68.861.822 en el 2010 a \$ 153.044.793 en el 2011. (Ver tabla 2 y 3).

En términos generales y teniendo en cuenta todos los productos y servicios que componen el portafolio de SCAD Colombia se puede concluir que las ventas crecieron en el 28% pasando de \$ 1.194.140.134,97 en el 2010 a \$ 1.527.764.056,62 respecto al mismo período del año 2011. (Ver tabla 2 y 3).

Tabla 2. Volumen y Participación en Ventas por Producto Año 2011

ANALISIS COMPARATIVO POR PRODUCTO		
PRODUCTO	2011	Participación
IMAGING (Nuevo)	\$ 42.045.862,50	3%
SP FORMS	\$ 157.354.774,10	10%
AMP* FORMS RENOVACION	\$ 243.432.958,73	16%
AMP* IMAGING RENOVACIÓN	\$ 153.044.793,85	10%
AMP* IMAGING NUEVO	\$ 14.978.541,50	1%
ALQUILER FORMS	\$ 263.126.540,00	17%
SCANNERS	\$ 119.794.995,45	8%
OUTSOURCING	\$ 364.120.942,34	24%
OTROS	\$ 24.381.890,80	2%
S.P. INVOICES	\$ 101.326.954,35	7%
LINKPORT	\$ 31.424.723,00	2%
REPOSITORIO DE IMÁGENES	\$ 12.731.080,00	1%
TOTAL	\$ 1.527.764.056,62	100%

*AMP: AnnualMaintenanceProgram

Fuente: SCAD Colombia

Tabla 3. Ventas por Producto 2010 - 2011

ANALISIS COMPARATIVO POR PRODUCTO			
PRODUCTO	2010	2011	CRECIMIENTO
IMAGING (Nuevo)	60.784.641	\$ 42.045.862,50	-31%
SP FORMS	111.069.605	\$ 157.354.774,10	42%
AMP* FORMS RENOVACION	173.266.280	\$ 243.432.958,73	40%
AMP* IMAGING RENOVACIÓN	68.861.822	\$ 153.044.793,85	122%
AMP* IMAGING NUEVO	52.319.207	\$ 14.978.541,50	-71%
ALQUILER FORMS	136.325.336	\$ 263.126.540,00	93%
SCANNERS	408.981.070	\$ 119.794.995,45	-71%
OUTSOURCING	128.547.901	\$ 364.120.942,34	183%
OTROS	15.007.944	\$ 24.381.890,80	62%
S.P. INVOICES	11.000.000	\$ 101.326.954,35	821%
LINKPORT	27.976.330	\$ 31.424.723,00	12%
REPOSITORIO DE IMÁGENES	0	\$ 12.731.080,00	100%
TOTAL	\$ 1.194.140.134,97	\$ 1.527.764.056,62	28%

*AMP: AnnualMaintenanceProgram

Fuente: SCAD Colombia

En cuanto a la participación del volumen de ventas que tuvo SCAD Colombia para el año 2011, el servicio de outsourcing con el 24% que en pesos corresponde a \$ 364.120.942,34, fue el que tuvo una mayor participación debido al incremento del número de proyectos para este año para este servicio. (Ver Tabla 2).

El alquiler de Forms fue el segundo producto con mayor importancia con una participación del 17% cifra que corresponde en pesos a \$ 263.126.540. Igualmente se puede concluir que la solución Process Director en el año 2011 no tuvo participación alguna ya que para este año no se implementó esta solución en ningún cliente, por esto la importancia de impulsar un producto que tiene el potencial para convertirse en uno de los más importantes dentro del portafolio de la empresa, debido a la calidad del mismo, el amplio mercado empresarial que existe en Colombia y por los beneficios en cuanto a rentabilidad que tiene vender esta solución para la compañía. (Ver tabla 2).

3. Análisis Financiero.

“Varios tipos de análisis financieros son necesarios para el análisis, planeación y control de las actividades de mercadeo. Las mediciones financieras pueden ser usadas para evaluar la situación actual, por ende, una de las maneras más comunes y eficientes para cuantificar la situación financiera es a través del análisis de las razones financieras. Estas razones deben ser analizadas por un período de al menos tres años para determinar tendencias.”²³

Para SCAD Colombia se realizarán los análisis de las razones financieras con respecto a los años 2009, 2010 y 2011 debido a que solamente se tiene la

²³Cravens,D.W& Piercy, N.F. Strategic Management 2006. 8ª ed. Mc Graw Hill.

información completa en cuanto a balances y estados de pérdidas y ganancias para estos tres períodos.

Las razones que se entrarán a analizar son las siguientes:

- Razones de Liquidez: razón corriente y capital neto de trabajo.
- Razones de Actividad: rotación de activos totales.
- Razones de Endeudamiento: razón de deuda.
- Razones de Rentabilidad: margen de utilidad neto y rendimiento sobre activos (inversión).

De acuerdo con los balances y estados financieros que se muestran a continuación, se hizo el análisis de las principales que aparecen en la tabla 3. Ver Anexos 1-6.

Tabla 4. Razones Financieras Años 2009 - 2010

Años	2009	2010	2011	Sector 2010
Razones de Liquidez				
Razón Corriente	1,12	1,13	1,22	1,31
Capital de Trabajo Neto	\$ 70.558.000	\$ 124.066.000	\$ 60.704.000	\$ 2.319.423.370.000
Razones de Actividad				
Rotación de Activos Totales	1,63	1,16	2,51	1,16
Razones de Endeudamiento				
Razón de Deuda	73%	89%	69%	35%
Razones de Rentabilidad				
Margen de Utilidad Neto	9%	12%	20%	3%
Rendimiento sobre activos (inversión)	15%	14%	49%	4%

Fuente: Del Autor²⁴

²⁴Información del Sector Tomada de Supersociedades: <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/index.jsp>; Sector Informática; Subsector: CIU 7220; Recuperado el 3 de Febrero del 2012.

La información recopilada de los balances generales y estados de resultados de SCAD Colombia correspondientes a los períodos 2009, 2010 y 2011 se utilizó para la realización de las razones financieras. La información del sector se tomó de la superintendencia de sociedades del año 2011 que es la más actualizada que brinda la entidad.

Específicamente se tomó la información del sector de informática y del subsector de consultores en programas de informática y suministros de programas de informática que es al cual pertenece según su clasificación de actividad económica (CIU - 7220) SCAD Colombia.

3.1. Análisis de Liquidez.

Con respecto a la razón corriente se puede afirmar que SCAD Colombia para el año 2011 por cada peso que tiene en deuda de corto plazo posee \$1,22 pesos de activos corrientes para pagarlos. Aunque la empresa puede respaldar su deuda de corto plazo, también hay que decir que la compañía no tiene los niveles de liquidez suficientes teniendo en cuenta que entrará a adquirir nuevos créditos con entidades financieras. El indicador de razón corriente según los datos que provee la superintendencia de sociedades para el sector es de \$1,31 lo que indica que el sector no es muy solvente en términos de liquidez.

El capital neto de trabajo de SCAD Colombia disminuyó para el 2011 comparado con los períodos de 2009 y 2010, específicamente para el 2011 la empresa tiene disponibles \$60.704.000 para realizar gastos e inversiones inmediatos o visto desde otro punto de vista, cuenta con esa cantidad de capital para continuar normalmente con las operaciones del negocio.

3.2. Análisis de Actividad.

El indicador financiero que se tomó para realizar el análisis de actividad fue la rotación de activos totales, el cual muestra que SCAD Colombia para el 2010 solamente podía cubrir el valor del activo 1,16 veces al año con sus ingresos operacionales. Este valor aumentó para el período 2011 a 2,51, situación que muestra una mejoría en la manera en que SCAD Colombia está utilizando sus recursos en este caso de los activos para generar la producción.

Para el año 2010 el sector tuvo el mismo valor de SCAD Colombia en cuanto a la rotación de activos totales. Mostrando valores bajos en cuanto a la utilización de activos para la generación de producción.

3.3. Análisis de Endeudamiento.

La razón de deuda para SCAD Colombia analizando los tres períodos, ha tenido un comportamiento volátil en el 2009 la razón de deuda tenía valores del 79% en el siguiente año 2010 donde se empezaron a consolidar clientes importantes para la compañía fue necesario recurrir al apalancamiento financiero para poder realizar los proyectos, es por esto que la razón de deuda alcanzó niveles del 89% y para el último año (2011) ya habiéndose estabilizado los proyectos y empezado a pagarse las deudas adquiridas en estos períodos, la razón de deuda mejoró obteniendo valores de 69%.

En el caso del sector la razón de deuda es del 35% lo cual muestra que el promedio de empresas del sector la deuda que tiene equivale al 35% de sus activos totales, este caso contrasta totalmente con la situación de SCAD Colombia donde el 89% de sus activos totales equivalen a deuda que ha adquirido con el fin de financiar su operación.

3.4. Análisis de Rentabilidad.

SCAD Colombia a partir del 2009 ha mostrado un nivel de crecimiento importante con respecto a la rentabilidad, paso de tener un valor del 9% a uno del 20% en el 2011. Este resultado se debe al conocimiento y experticia que ha desarrollado la compañía con respecto a los productos y servicios que ofrece en el mercado, estos aspectos le han permitido consolidar dentro de su portafolio, servicios como el de outsourcing el cual desde principios del 2010 se ha convertido en uno de los más importantes para la empresa ya que le ha permitido incrementar sus ventas y consolidar a una gran cantidad de clientes.

Con respecto a la rentabilidad que maneja el sector que está por los niveles del 3% que por cierto es baja, SCAD Colombia ha logrado obtener una muy buena rentabilidad si se compara con el promedio en el que está el sector.

Para el análisis del rendimiento que tiene la empresa sobre sus activos, la compañía ha venido aumentando este indicador mostrando niveles de crecimiento del año 2010 a 2011 del 36%, así mismo tuvo rendimientos superiores al del sector en 11% comparando los resultados del 2010.

La explicación del aumento en el valor en esta razón financiera, es que comparando los años 2010 y 2011 las utilidades crecieron en mayor proporción a los activos, específicamente los niveles de crecimiento fueron 54% y -57% respectivamente, es por esto, que para el 2011 SCAD Colombia el rendimiento sobre activos creció en estos niveles.

Esta razón financiera es importante debido a que es una “medida del retorno de las inversiones que realizan las empresas”²⁵ para la cual SCAD Colombia alcanzó valores del 49%.

²⁵Cravens, D.W & Piercy, N.F. Strategic Management 2006. 8ª. Ed. McGraw Hill.

Como conclusión del análisis de las razones financieras se tiene lo siguiente.

- La empresa tiene niveles de liquidez bajos, a pesar de que puede cubrir su deuda de corto plazo.
- Los niveles de endeudamiento son altos, debido a las inversiones realizadas con el fin de implementar en el mercado nuevos proyectos.
- Los niveles de rentabilidad que maneja la compañía son considerablemente altos si se compara con el margen que maneja en general el sector.

Matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

“Una herramienta importante de un plan estratégico es el análisis DOFA, ayuda a los planificadores a comparar las fuerzas y debilidades internas de la organización con las oportunidades y amenazas externas, esta forma de análisis le provee a los directivos una vista crítica del ambiente externo e interno de la organización y les ayuda a evaluar el cumplimiento de la empresa de su misión básica.”²⁶

Matriz 1. DOFA

MATRIZ DOFA PARA SCAD COLOMBIA.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1F Experiencia en el negocio.	1D Planeación Estratégica
2F SCAD ofrece soluciones de calidad, respaldados por proveedores reconocidos.	2D Sistemas de Información Internos.
3F Clientes Reconocidos.	3D Desconocimiento del mercado.
4F Clima Laboral.	4D Estructura Organizacional.
5F Servicio Post - Venta.	5D Ausencia de I&D.
6F Infraestructura.	6D Optimizar el Servicio Post- Venta.
7F Ofrecer servicios complementarios.	7D Falta de conocimiento de la empresa por parte del mercado.
8F Las soluciones Process Director y Process IT están certificadas por SAP y ORACLE respectivamente.	8D Inexistencia de una estrategia definida para llegar al mercado objetivo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1O Clima de Negocios.	1A Productos Sustitutos.
2O Segmentos Potenciales de Mercado.	2A Avance de Competencia en I&D.
3O Costos Operativos Competitivos.	3A Entradas de Nuevos Competidores.
4O Crecimiento acelerado del sector de las T.I y del Software.	4A Competidores con la misma solución Process Director dentro de su portafolio de productos.
5O Programa de Transformación Productiva para el sector de software y servicios de T.I	

²⁶Boone, L.E & Kurtz, D.L Contemporary Marketing.13a. ed. Thomson South – Western, 2007.

Para realizar un análisis más profundo de la situación actual en la que se encuentra la empresa se realizará un análisis a partir de la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) y la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).

Fortalezas Internas:

- Experiencia de SCAD Colombia en el negocio con más de ocho años de experiencia en el mercado implementando proyectos de automatización documental en diferentes modelos de negocio.
- SCAD ofrece soluciones de calidad, respaldados por proveedores reconocidos como ReadSoft.
- SCAD Colombia en su trayectoria ha logrado tener como clientes, empresas reconocidas en el mercado nacional como internacional.
- El buen clima laboral que se maneja dentro de la compañía le ha permitido crecer conjuntamente con sus empleados.
- El servicio post-venta le ha permitido a SCAD Colombia mantener por varios años a sus clientes e igualmente crear relaciones de largo plazo con ellos.
- La infraestructura que maneja la compañía le facilita generar nuevos proyectos.
- SCAD Colombia ofrece una gran variedad de soluciones de automatización documental, que pueden adquirir distintas compañías con respecto a sus necesidades.
- La solución Process Director y la Process IT, están actualmente certificada por SAP y ORACLE.

Debilidades Internas:

- La compañía no ha desarrollado formalmente una planeación estratégica que le facilite y asegure su participación en el mercado.
- La compañía presenta problemas de información ya que en algunas ocasiones no son confiables y no están disponibles en el momento que se requieren.

- Actualmente la compañía desconoce las tendencias del mercado en el cual compete.
- La estructura organizacional se está conformando y consolidando después de ocho años de haberse creado la compañía.
- La empresa no invierte en investigación y desarrollo, lo cual no le ha permitido innovar en los productos y servicios que ofrece al mercado.
- SCAD Colombia debe mejorar continuamente el servicio post-venta al cliente, debido a que es un canal de comunicación permanente con el cliente, después de vender un proyecto.
- La compañía no ha desarrollado estrategias concretas para darse a conocer al mercado.
- SCAD Colombia nunca ha trabajado con una estrategia definida y formal para atacar al mercado, muchos de los clientes han llegado por el mercadeo viral.

Oportunidades:

- Colombia en general ha mejorado su clima de negocios, lo cual incentiva la inversión extranjera en el país.
- Scad Colombia puede ofrecer sus productos y servicios en varios segmentos de mercado, los cuales aún no ha explorado.
- La compañía se encuentra en un mercado el cual ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años.
- El gobierno nacional a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo creó el programa de transformación productiva donde se encuentran los sectores de software y BPO.

Amenazas:

- Existen productos sustitutos en el mercado que pueden competir junto con los que ofrece SCAD Colombia.
- La competencia ha desarrollado nuevos productos y servicios al mercado que pueden amenazar la continuidad de algunos clientes.
- Entrada de nuevos competidores al mercado.

- Competidores con la posibilidad de comercializar igualmente la solución Process Director en el mercado.

Matriz 2. Evaluación Factores Internos (MEFI)

		PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS	1F Experiencia en el negocio.	10%	4	0,4
	2F SCAD ofrece soluciones de calidad, respaldados por proveedores reconocidos.	5%	3	0,15
	3F Clientes Reconocidos.	5%	3	0,15
	4F Clima Laboral.	4%	3	0,12
	5F Servicio Post - Venta.	5%	4	0,2
	6F Infraestructura.	8%	4	0,32
	7F Ofrecer servicios complementarios.	8%	4	0,32
	8F Las soluciones Process Director y Process IT están certificadas por SAP y ORACLE respectivamente.	5%	4	0,2
DEBILIDADES	1D Planeación Estratégica	5%	2	0,1
	2D Sistemas de Información Internos.	5%	1	0,05
	3D Desconocimiento del mercado.	10%	1	0,1
	4D Estructura Organizacional.	5%	2	0,1
	5D Ausencia de I&D.	5%	2	0,1
	6D Optimizar el Servicio Post- Venta.	5%	2	0,1
	7D Falta de conocimiento de la empresa por parte del mercado.	5%	1	0,05
	8D Inexistencia de una estrategia definida para llegar al mercado objetivo.	10%	1	0,1
		100%		2,56

Fuente: Del Autor.

Los resultados ponderados de la matriz MEFI son de 2,56 lo cual ubica a SCAD Colombia en un puntode equilibrio entre las fortalezas y debilidades, ya que ningún aspecto tuvo un peso significativo o fue tan predominante para que el resultado hubiese sido diferente, en este sentido es importante que SCAD Colombia trabaje y desarrolle sus fortalezas con el fin de disminuir el impacto de las debilidades y de esta manera fortalecer su posición interna.

Matriz 3. Evaluación de los Factores Externos (MEFE).

		PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES	1O Clima de Negocios.	10%	2	0,2
	2O Segmentos Potenciales de Mercado.	20%	4	0,8
	3O Costos Operativos Competitivos.	15%	3	0,45
	4O Crecimiento acelerado del sector de las T.I y del Software.	15%	2	0,3
	5O Programa de Transformación Productiva para el sector de software y servicios de T.I	10%	4	0,4
AMENAZAS	1A Productos Sustitutos.	10%	3	0,3
	2A Avance de Competencia en I&D.	5%	2	0,1
	3A Entradas de Nuevos Competidores.	5%	2	0,1
	4A Competidores con la misma solución INVOICES dentro de su portafolio de productos.	10%	2	0,2
		100%		2,85

Fuente: Del Autor.

Los resultados ponderados de la matriz MEFE fue de 2,85, lo cual indica que la situación externa a la cual se enfrenta SCAD Colombia es favorable con respecto a las amenazas, por ende debe desarrollar estrategias que le permitan aprovechar dichas oportunidades que le ofrece el entorno competitivo en el cual se encuentra.

Matriz 4. Matriz de Contrastación MIME

		MEFI			
		4	3	2	1
MEFE	4	CD	CD	R	
	3	CD	R	D	
	2	R	D	D	
	1	R	D	D	

Fuente: Del Autor.

MEFI	2,56
MEFE	2,85

CD	Crezca y Desarrollese (Ataque)
R	Resista
D	Desposeimiento

SCAD Colombia dentro de la matriz MIME que cruza los resultados de las matrices MEFI y MEFE, se ubica en un cuadrante que sugiere una posición de resistencia con tendencia a los cuadrantes con posiciones estratégicas de crecimiento y desarrollo, es por esto, que las compañías dentro estos de cuadrantes según Restrepo (2004) tienen que ser cautos en sus decisiones tanto de inversión como de gastos con el fin de mantener a la empresa en un estado de equilibrio, teniendo muy en cuenta el entorno competitivo y las debilidades o falencias en la capacidad operativa.

Mercado Objetivo.

En cuanto al mercado objetivo se puede decir que Process Director al ser una solución específica en cuanto a su funcionalidad, de hacer más eficientes mediante la automatización, los procesos de cuentas por pagar de las empresas, requiere que las mismas tengan básicamente dos características:

- Las empresas a las cuales SCAD se puede dirigir para ofrecer la solución deben ser firmas con el sistema de información SAP.
- Las empresas deben tener un flujo considerable de facturas por pagar o como mínimo dos mil facturas mensuales para procesar de modo que al automatizar este proceso las compañías perciban beneficios en cuanto a control, costos y tiempo.

Objetivos Estratégicos.

1. Generar ventas correspondientes a Process Director por \$1.400.000.000 para el año 2012.
2. Incrementar a cinco el número de clientes con la solución Process Director ofrecida por SCAD Colombia para el año 2012.
3. Generar un mayor reconocimiento de la empresa y de los servicios que ofrece en el mercado.

Mezcla de Mercadeo.

La mezcla de mercadeo es "el conjunto de herramientas tácticas controlables demercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercadometa. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto".²⁷

1. Producto.

“En el análisis del portafolio, la administración evalúa los diversos productos de la empresa y asigna recursos de acuerdo con los productos que se espera que sea el más rentable para la empresa en el futuro. El análisis del portafolio se realiza generalmente en la unidad estratégica de negocios o en el nivel de la línea de productos de la empresa, aunque la dirección también puede analizar las marcas o productos individualmente.”²⁸

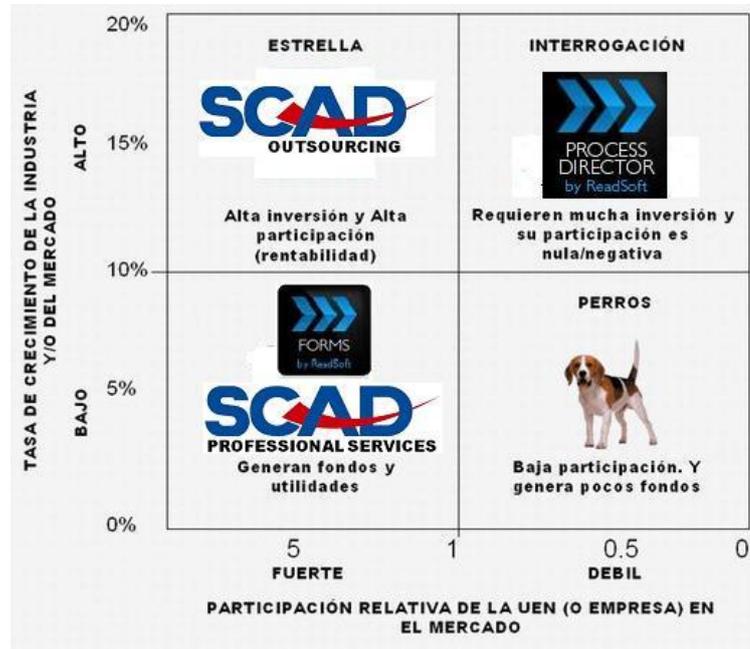
El análisis de la solución Process Director al tener componentes de un producto y a la vez de un servicio, las estrategias que se desarrollarán en las variables que componen la mezcla de mercadeo tendrán en cuenta esta característica.

Para el análisis de la solución Process Director y determinación de algunas estrategias que se deben seguir a partir de diferentes factores y condiciones tanto internos como externos, se utilizó la matriz desarrollada por el Boston Consulting Group y la matriz atractivo .- fortaleza más conocida como matriz de Ansoff, así como se hizo análisis teniendo en cuenta el ciclo de vida en que se encuentra el producto.

²⁷Kotler P, Armstrong G. Fundamentos de Marketing.6ta.ed. México DF: Pearson Prentice Hall; 2004. p.65.

²⁸Grewal, D. & Levy, M. (2010).Marketing.McGraw Hill.

Matriz 5. Matriz Boston ConsultingGroup Análisis de Portafolio.



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos61/matriz-crecimiento-participacion/matriz-crecimiento-participacion.shtml>

La matriz que fue desarrollada por el Boston ConsultingGroup muestra “la relación entre el nivel de crecimiento que tiene la industria en donde la empresa desarrolla sus actividades frente a la participación que tiene cada producto o unidad estratégica de negocio en el mercado”²⁹.

De acuerdo con lo anterior la solución Process Director que maneja SCAD se puede ubicar dentro de la matriz como un producto interrogación debido a que la empresa se encuentra dentro de un mercado con tasas de crecimiento altas y donde la participación de la empresa ofreciendo Process Directores baja ya que solamente existe un cliente con esta solución instalada.

“Los productos signos de interrogación normalmente son los productos que requieren importantes recursos para mantener y potencialmente aumentar su cuota de mercado. Los gerentes deben decidir si promover signos de interrogación con los recursos generados por las vacas de efectivo, de

²⁹Boone, L.E & Kurtz, D.L Contemporary Marketing.13a. ed. Thomson South – Western, 2007.

manera que puedan convertirse en estrellas, o retirar los recursos para finalmente eliminar los productos.”³⁰

En este caso, SCAD Colombia pretende convertir a la solución Process Director en un producto estrella dentro de su compañía, por esto, deberá financiar este crecimiento a partir del desarrollo de diferentes estrategias promocionales que serán financiadas por productos como Forms o el servicio de Outsourcing los cuales le brindan un flujo de efectivo importante a la compañía.

Matriz 6. Matriz Atractivo / Fortaleza y Estrategias de Servicios.

		PRODUCTO: INVOICES	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	Penetración de Mercados	Desarrollo de productos
	NUEVO	Segmentación, desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Grewal, D. & Levy, M. (2010). Marketing. Mc Graw Hill.

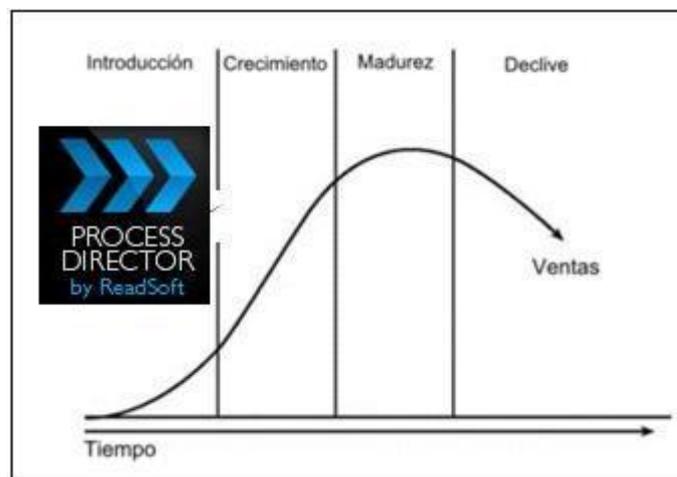
[Las empresas consideran perseguir los diversos segmentos de mercado como parte de sus estrategias de crecimiento global en donde se pueden incluir las cuatro estrategias principales que se muestran en la matriz producto/mercado. Las filas diferencian las oportunidades que las empresas poseen en sus mercados actuales de los nuevos mercados, mientras que las columnas distinguen las oportunidades que tiene la empresa al ofrecer sus productos y servicios en un mercado actual o en uno nuevo.]³¹

³⁰Grewal, D. & Levy, M. (2010). Marketing. McGraw Hill.

³¹Grewal, D. & Levy, M. (2010). Marketing. McGraw Hill.

La solución Process Director al ser una solución que se encuentra dentro del portafolio de productos y servicios de la compañía y por ser ofrecida en un mercado nuevo, la estrategia que se debe seguir de acuerdo a la matriz producto/mercado es el desarrollo de mercados, la cual “emplea la oferta de mercadeo existente para alcanzar nuevos segmentos de mercado, ya sean internacionales o domésticos”³².

GRÁFICO 11. Ciclo de vida del Producto.



Fuente: Fuente: <http://edgarcherrez.blogspot.com>

La solución Process Director puede ubicarse dentro del ciclo de vida del producto en la etapa de introducción debido a que tiene las siguientes características:

“Las ventas son bajas.

No existen competidores y en el caso que los haya son muy pocos.

Los gastos en promoción son altos.

³²Grewal, D. & Levy, M. (2010). Marketing. Mc Graw Hill.

El objetivo principal de la promoción es informar.”³³

- ✓ A pesar de que la solución tiene un tiempo de estar comercializándose en el mercado, SCAD Colombia no ha realizado mayores esfuerzos en las actividades relacionadas con el área de mercadeo entre las que se encuentran: “promoción, merchandasing, capacitación y supervisión de la fuerza de ventas, inicio de la comunicación publicitaria y su posicionamiento.”³⁴

Debido a que la solución se encuentra en la etapa de introducción dentro del ciclo de vida del producto, es necesario que la compañía desarrolle estrategias que ayuden al reconocimiento tanto de la empresa como de la solución en el mercado y de esta manera incentivar las ventas.

³³ El ciclo de vida del producto. (s.f). Recuperado el 24 de noviembre del 2011, en <http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html>

³⁴ Stern, J.E. Ciclo de Vida del Producto: el enfoque clásico. Recuperado el 9 de Diciembre del 2011 de: <http://www.infomipyme.com/Docs/DO/Offline/Ciclo%20de%20vida%20del%20producto.pdf>

2. Precio.

“El precio es un problema cuando una firmalo tiene que asignar por primera vez. Esto ocurre cuando la empresa desarrolla o adquiere un nuevo producto, cuando introduce un producto regular en un nuevo canal de distribución o área geográfica, y cuando entra regularmente en ofertas de nuevos contratos de trabajo.La firma tiene que decidir donde posicionar su producto en cuanto a calidad y precio”³⁵

GRÁFICO 12. Nueve Estrategias de Mezcla de Mercadeo sobre Precio/Cualidad

		PRECIO		
		Alto	Medio	Bajo
CALIDAD PRODUCTO	Alto	1. Estrategia Premium	2. Estrategia precio de alto	3. Estrategia sobrevaluado
	Medio	4. Precio Excesivo	5. Estrategia Promedio	6. Estrategia buena relación (good value)
	Bajo	7. Estrategia de estafa	8. Estrategia de falso ahorro	9. Estrategia económica

Fuente: Kotler,P.(1988) Marketing Management pág.495. 6ª. Ed.

De acuerdo con la tabla que propone Philip Kotler en la cual define las estrategias de precio que pueden seguir las empresas con respecto al precio del producto o servicio y la calidad del mismo, se puede ubicar la solución Process Director por su alta calidad en las estrategias 1-2, las cuales según Kotler (1988) en la estrategia 1 (premium) que propone un precio y calidadaltos, puede darse en el escenario donde el mercado en el que se ofrece el producto o servicio insista en la calidad del mismo.

³⁵Kotler,P.(1988).Marketing Management.6a.ed.

En cuanto a la estrategia 2 (estrategia de valor alto) considera que el producto o servicio tiene la misma calidad que el producto 1 pero se cobra menos.

La solución Process Director puede considerarse de alta calidad por las siguientes características: está actualmente certificada por SAP y ha sido implementada en multinacionales de gran importancia alrededor del mundo, estos factores pueden conducir a la empresa a ser “líder en la calidad del producto permitiéndole cobrar un alto precio para cubrir tanto la alta calidad del producto como los costos elevados en investigación y desarrollo que tiene la firma.”³⁶

Aparte de la calidad que ofrece la solución, otros factores que le permite cobrar un precio alto tanto a ReadSoft quién desarrollo el producto y a SCAD Colombia en su condición de distribuidor directo, son los factores que disminuyen la sensibilidad que tienen los compradores con respecto al precio como son:

- “Único efecto de valor: los compradores son menos sensibles al precio cuando el producto es más exclusivo.
- Conciencia del efecto de un sustituto: Los compradores son menos sensibles al precio cuando ellos están menos conscientes de los sustitutos.
- Efecto de dificultad de comparación: Los compradores son menos sensibles al precio cuando no pueden comparar fácilmente la calidad con los sustitutos.
- Efecto precio-calidad: Los compradores son menos sensibles al precio cuando el producto es para tener mayor calidad, prestigio o exclusividad.”³⁷

³⁶Kotler,P.(1988).Marketing Management.6a.ed.

³⁷Kotler,P.(1988).Marketing Management.6a.ed.

La calidad y los factores anteriormente mencionados que disminuyen la sensibilidad de los consumidores con respecto al precio son características que tiene la solución y le permite tanto a ReadSoft como a SCAD en el caso colombiano ofrecer el producto a un precio relativamente alto.

El precio al que ofrece SCAD Colombia la solución Process Director al mercado, depende directamente de dos factores:

- Precio al que ReadSoft le vende la solución a SCAD Colombia.
- La rentabilidad obtenida por SCAD Colombia al instalar el software.

En este sentido, SCAD Colombia aprovechando su condición de partner de ReadSoft podría desarrollar conjuntamente con esta empresa, una estrategia de precio de lanzamiento, que consiste en una negociación de costos y utilidades que le permita a SCAD Colombia reducir el precio de venta y de esta manera incentivar a las empresas a instalar la solución dentro de sus modelos de negocio a un precio menor de lo que podrían hacerlo normalmente, a pesar de que las características de la solución le permita cobrar un precio alto. Esta estrategia se puede plantear conjuntamente debido a que tanto SCAD Colombia como ReadSoft podrían percibir beneficios en cuanto a:

- ✓ Aumento en las Ventas.
- ✓ Mayor reconocimiento y posicionamiento de la marca.
- ✓ Mayor cobertura del mercado.

3. Plaza.

“También conocida como posición o distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa para poner el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son las siguientes:

- Canales
- Cobertura
- Surtido
- Ubicaciones
- Inventario
- Transporte
- Logística”.³⁸

Partiendo de la definición anterior acerca del concepto de plaza en mercadeo y de la naturaleza (intangibilidad y complejidad) de las soluciones y servicios que ofrece SCAD Colombia en el mercado el canal de distribución no tendrá cambios, es decir, la compañía continuará manejando un canal directo a la hora de llegar al mercado objetivo.

³⁸ González, Y & Morejón, V sep2007, Vol. 16 Issue 3, p1, 14p. Elementos teóricos – conceptuales útiles para comprender las estrategias y la mercadotecnia de los servicios. Recuperado el 23 de Noviembre del 2011 de la base de datos <http://ehis.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/ehost/detail?vid=4&hid=3&sid=00368471-b782-4839-9d7b-7495e5eec023%40sessionmgr15&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN>

GRÁFICO 13. Canal de Distribución de SCAD Colombia.



Fuente: Del Autor

La experiencia de SCAD Colombia con el manejo de intermediarios en el pasado no ha tenido los resultados esperados ya que al ser un producto el cual a su vez tiene componentes de servicio, es complejo en su parte técnica y de un valor considerable, requiere un esfuerzo del departamento de ventas de la compañía que la ofrece en cuanto al conocimiento, seguimiento y compromiso con los contactos (leads) que se han venido desarrollando y estos son factores con los que los intermediarios normalmente no se comprometen.

3.1. Venta Personal.

La venta personal es indispensable para SCAD Colombia debido a las características del mercado y del tipo de soluciones y servicios que tiene dentro de su portafolio, por esto, la compañía aparte de las estrategias promocionales que ayuden a incentivar el reconocimiento, el posicionamiento de la empresa, las soluciones y servicios que ofrece, es necesario generar estrategias o condiciones que aumenten la efectividad de la venta personal.

“La venta personal es una situación de compra que implica una comunicación personal de pago entre dos personas tratando de influenciar al otro”³⁹ escenario

³⁹Lamb, Ch.W. & Hair, J.f.Jr. & McDaniel, C. (2010-2011) MKTG. South – Western, Cengage Learning.

que es necesario a la hora que la fuerza de ventas de SCAD Colombia trate de negociar con el cliente las soluciones.

La venta personal posee ciertas ventajas de las cuales SCAD Colombia puede beneficiarse a la hora de vender sus productos:

- “La venta personal brinda una detallada explicación y demostración del producto. Esta capacidad es especialmente necesaria bienes y servicios nuevos y/o complejos.
- El mensaje de venta puede ser variado de acuerdo con el interés o motivación de cada cliente prospecto. Por otra parte cuando el cliente, cuando el cliente potencial tiene preguntas o plantee objeciones, el vendedor está dispuesto para brindar las respectivas explicaciones.
- La venta personal puede ser directa sólo para calificar clientes potenciales o prospectos. Otras formas de promoción pueden llevar a diferentes pérdidas porque muchos actores de la audiencia no son clientes potenciales.
- Los costos de la venta personal pueden ser controlados por medio del ajuste del tamaño de la fuerza de ventas (y gastos derivados). Por otra parte, la publicidad y las promociones de ventas muchas veces terminan gastando una gran cantidad de recursos.
- Tal vez la ventaja más importante es que la venta personal, es considerablemente más efectiva que otras formas de promoción en obtener y ganar la satisfacción del consumidor.”⁴⁰

Por último con relación a las ciudades donde SCAD Colombia va a enfocar principalmente sus funciones y desarrollar las estrategias de mercadeo serian:

⁴⁰Lamb, Ch.W. & Hair, J.f.Jr. & McDaniel, C. (2010-2011) MKTG. South – Western, Cengage Learning.

- Bogotá D.C
- Cali
- Medellín

Estas tres ciudades se eligieron porque son donde están la mayoría de empresas concentradas del mercado objetivo.

4. Promoción.

La promoción puede definirse como el “enlace de comunicación entre compradores y vendedores; tiene la función de informar, persuadir e influenciar la decisión de compra de un consumidor.”⁴¹

Actualmente SCAD Colombia no tiene una estrategia promocional ni de comunicaciones estructurada y definida, la única manera por la cual se da a conocer en el mercado es a través del sitio web, por lo tanto, en este trabajo se pretenden desarrollar los elementos y estrategias en las cuatro variables de mercadeo (4p's) de manera que la compañía logre alcanzar los objetivos propuestos.

Para empezar se diseñarán estrategias como la evolución de algunos aspectos que componen la imagen corporativo en la mezcla de comunicación y promoción para SCAD Colombia ya que “el marketing moderno es más que desarrollar un buen producto, darle un precio atractivo, y hacerlo accequible al mercado objetivo. Las compañías también deben comunicarse con sus clientes actuales y potenciales. Todas las compañías inevitablemente entran en el rol de comunicador y promotor”.⁴²

⁴¹Boone, L.E & Kurtz, D.L Contemporary Marketing.13a. ed. Thomson South – Western, 2007.

⁴² Kotler,P. *Marketing Management*.6a.ed,1988.

4.1. Programa de Comunicación y Promoción.

4.1.1. Mercado Objetivo

En cuanto al mercado objetivo se puede decir que está definido, y está compuesto por las empresas dentro del territorio colombiano que tienen la plataforma ERP SAP implementada dentro de sus modelos de negocio, característica que permite inferir que son empresas grandes debido a que este tipo de sistemas de información lo implementan empresas que necesitan una mayor integración y control de sus procesos debido a la complejidad de los mismos y a la gran cantidad de información que manejan, así mismo, se puede deducir que las empresas que implementan este tipo de ERP (Enterprise resourceplanning) son empresas con un músculo financiero significativo porque el costo de implementación es alto.

4.1.2. Objetivos de Comunicación.

Con relación a los objetivos que SCAD Colombia busca alcanzar con la estrategia de comunicación aparte de la realización de la venta donde los incrementos en los ingresos y participación en el mercado están implícitos, es el aumentar el posicionamiento de la compañía en el sector y preferiblemente en el mercado objetivo, como una empresa que ofrece varias soluciones de calidad en cuanto a captura automática de datos y automatización de los procesos documentales se refiere.

Así mismo se pueden definir los objetivos de comunicación de acuerdo con el ciclo de vida en el cual se encuentra el producto o servicio,” en términos generales, los objetivos básicos de la comunicación dentro de la etapa de la introducción y el crecimiento del ciclo de vida del producto consisten en informar al cliente. La comunicación informativa introduce el servicio ofrecido y crea conciencia de la marca de la empresa; ésta también fomenta las pruebas

y muchas veces prepara el camino para las actividades personales de ventas que se realizarán más adelante.”⁴³

4.1.3. Diseño del Mensaje.

Para diseñar un mensaje correcto, “los mercaderistas deben entender como trabaja la comunicación. Hace algunos años, Lasswell dijo que un modelo de comunicación responderá (1) quién (2) dice qué (3) en qué canal (4) a quién (5) con qué efecto. A través de los años, un modelo de comunicación con nueve elementos ha evolucionado. Dos elementos representan las partes más importantes en una comunicación – el remitente y el receptor. Otros dos elementos representan las partes más importantes de las herramientas de comunicación – el mensaje y el medio. Cuatro son las funciones más importantes en la comunicación – codificación, decodificación, respuesta y la retroalimentación. El último elemento representa el ruido en el sistema.”⁴⁴

Así mismo como parte del diseño del mensaje, para facilitar y aumentar el reconocimiento del mercado hacia la empresa es a través del mejoramiento de la imagen corporativa que tiene Scad Colombia para darse a conocer y diferenciarse de las otras empresas existentes en el mercado, es por esto, que la empresa debe trabajar en la marca que según Boone, L.E & Kurtz D.L (2007) es el nombre, signo o diseño, o alguna combinación que identifique los productos de una firma y al mismo tiempo los diferencie de la competencia.

A partir de la definición anterior la empresa debe comenzar por la evolución del logo y desarrollo de un slogan que cumpla la función informativa acerca de la actividad principal que desarrolla Scad Colombia en el mercado.

El logo que maneja actualmente la empresa es el siguiente:

⁴³Hoffman, K.D & Bateson, J.E. (2002). Fundamentos de marketing de servicios, 2a. Ed. Conceptos, estrategias y casos.

⁴⁴Kotler, P. (1988). Marketing Management. 6a. ed.



El logo está compuesto por las iniciales de las palabras (Soluciones en Captura Automática de Datos), sin embargo, tanto para las empresas que están en el mercado objetivo como para cualquier otra empresa o persona el logo no dice ni representa nada relacionado con el objeto social de la compañía, ni algún beneficio que se le ofrezca al mercado.

Por esto la evolución del logo y el desarrollo de un slogan que lo acompañe en la mayoría de material publicitario que cree la firma, ayudaría en aspectos como reconocimiento, recordación de la empresa e identificación de las actividades o beneficios que ofrece al mercado.

4.1.4. Canales de Comunicación.

- Sitio Web.

Como parte del diseño del mensaje efectivo ya sabiendo cuáles son los objetivos que se buscan alcanzar y el mercado objetivo que lo va a recibir. Es necesario que SCAD Colombia comience a través de la evolución del sitio web que ha sido el único medio a través del cual la empresa ha enviado un mensaje al mercado acerca de lo que hace y los productos y servicios que ofrece.

“El explosivo crecimiento de las iniciativas en Internet ha resultado en una variedad de estrategias web que pueden impactar en las estrategias del negocio y de mercadeo, la era del internet provee un nuevo camino para el desarrollo de las relaciones entre los clientes finales, los miembros de la cadena de valor y los socios. La web ofrece una oportunidad interesante para mejorar la relación uno a uno. Este impresionante sistema de conocimiento le permite a las organizaciones relacionar precios, productos, diseños y mostrar información con proveedores y clientes”⁴⁵

⁴⁵Cravens,D.W& Piercy, N.F. Strategic Management 2006. 8ª ed. McGraw Hill.

Actualmente la empresa utiliza un método que le permite administrar continuamente el contenido de la página web, esto le facilita estar innovando en contenidos y mejorando el aspecto de la misma, sin embargo, la compañía no tiene una estrategia definida para manejar el mensaje que se quiere dar a través del sitio web, ni una persona que esté renovando los contenidos y los administre de forma adecuada, por esto la página de SCAD Colombia a pesar de que tiene la capacidad de ser una buena página en cuanto a imagen y contenido, no lo es debido a que no se tiene claro el mensaje que se pretende enviar al mercado ni la manera visual más adecuada para realizarlo.

Por esto, es necesario que la compañía contrate una compañía o consultor experto en el desarrollo de sitios web para que el mensaje que quiere transmitir la compañía al mercado se haga de la manera más eficiente posible en cuanto a contenidos, navegabilidad y presentación de la página web.

Adicionalmente a los elementos anteriormente mencionados, el sitio web de la empresa cuenta con algunas estrategias de posicionamiento por internet como lo son:

- Palabras Claves.

Las palabras claves que le permiten a la compañía aumentar el tráfico o número de visitas al sitio web mediante el posicionamiento en buscadores. Estas palabras clave pueden ser reevaluadas en la medida que el contenido del sitio web cambie y/o si se quieren obtener diferentes resultados a los obtenidos actualmente.

En cuanto a otras estrategias que puede desarrollar SCAD Colombia a través de internet se pueden mencionar las siguientes:

- Pago por Clic.

Este tipo de estrategias consisten en tener una posición privilegiada en motores de búsqueda como Google, Yahoo, Bing, entre otros, donde a través de las diferentes palabras claves y frases que se elijan, el anuncio creado se refleje

en lugares estratégicos del buscador donde las personas los puedan ubicar de una manera más fácil que los de la competencia.

Este tipo de estrategia permite aumentar la efectividad de los resultados de las palabras claves y por ende del tráfico al sitio web de la empresa para obtener mayores resultados en cuanto la estrategia de posicionamiento de la empresa.

- Redes Sociales.

Aprovechando el poder de comunicación de las redes sociales y del número de personas que las utilizan actualmente, SCAD Colombia puede:

- ✓ Manejar y mantener de una manera diferente las relaciones con los clientes actuales y potenciales.
- ✓ Aumentar la visibilidad de la empresa como de los productos y servicios que ofrece al mercado.
- ✓ Aumentar la efectividad en cuanto a cobertura cuando se pretenda hacer conocer algún mensaje ya sea de eventos, innovaciones o noticias de la compañía.
- ✓ Conocer más al cliente real y potencial de la compañía, acerca de sus necesidades, percepciones acerca de la empresa, de los productos y servicios que ofrece, de esta manera se podrá mejorar la imagen de la compañía en el mercado.

- Eventos, ferias, ruedas de negocios y misiones empresariales.

Así mismo como estrategia promocional y a la vez de comunicación, está relacionada con la participación de la compañía en por lo menos tres eventos al año como ferias, misiones empresariales y ruedas de negocios que ayudarán a la compañía a darse a conocer en el mercado.

Algunos de los eventos identificados que se realizarán en el año 2012 y donde la compañía puede darse a conocer y generar contactos con clientes potenciales pueden ser los siguientes:

- 8ª Feria Internacional de Logística, Servicios, Transporte, Tecnología y Comercio Exterior de las Américas.
- SharedServices&Outsourcing Colombia 2012.
- Evento realizado por ASUG (asociación de usuarios de SAP) para promocionar la solución Process Director específicamente.
- Evento realizado por ACOVEDI (asociación de compañías de venta directa) para promocionar el servicio de outsourcing en el segmento de empresas de venta directa.
- Noveno congreso Andino de Contact Centers & CRM.
- Segundo Foro Internacional de BPO.
- Convención Colombiana de Supermercados, Autoservicios y Proveedores del Sector – Gondola.
- Eventos realizados por entidades del estado como Proexport y la Cámara de Comercio de Bogotá.
- The 2012 ANDI Outsourcing Summit.

Las estrategias anteriormente mencionadas son para promocionar a la compañía y su portafolio de productos en los diferentes mercados en los que puede tener participación.

Para la solución Process Director que es para la cual se ha desarrollado este plan de mercadeo se propone seguir una estrategia que está compuesta de los siguientes pasos.

1. Campaña de expectativa.
2. Campaña Telemercadeo.

3. Venta Personal.

- Campaña promocional para la solución Process Director.

A continuación se explicarán cada una de las etapas involucradas en la estrategia promocional de la solución Process Director.

1. Campaña de expectativa

Esta campaña consiste en generar un interés inicial con información acerca de la empresa, a las compañías que se identificadas como mercado objetivo, la planeación y ejecución de esta campaña consta de los siguientes pasos:

- Identificación del Mercado

Scadcolombia debe identificar el total de empresas que tienen el ERP SAP inicialmente en la ciudad de Bogotá, debido a que la fuerza de ventas solamente está compuesta por una persona y tener prospectos en otras ciudades podría causarle un problema a la compañía por los múltiples desplazamientos que tendrían que realizarse. Si la empresa quiere tener la cobertura de las principales ciudades del país debería conformar por lo menos un equipo de ventas compuesto por tres personas para evitar este tipo de inconvenientes.

Así mismo con el conocimiento de las empresas con SAP en Colombia, se deben identificar los gerentes de cuentas por pagar o en su defecto los contadores o gerentes financieros que son las personas a las cuales les puede interesar los beneficios que puede generarle la solución Process Director a su compañía y específicamente a su área o departamento. Este procedimiento de identificación de estos cargos se puede hacer mediante la consecución de una base de datos o a través de estrategias de telemarketing que le permitan recolectar la información requerida.

- Desarrollo del Material Publicitario.

Scad Colombia debe generar material publicitario con un mensaje claro que le ayude a la compañía a incrementar el posicionamiento que tiene hasta ahora en el mercado. Para esto la empresa debe empezar con la creación de un brochure o folleto corporativo el cual puede considerarse como “un menú de los servicios disponibles, los folletos de las empresas normalmente incluyen la historia, la filosofía y los perfiles del personal de la empresa. A final de cuentas, el folleto de la empresa debe ser el tipo de producto que la empresa puede presentar, con entusiasmo, a los clientes existentes y a los prospectos”.⁴⁶

Igualmente Scad debe crear un brochure informativo acerca de la solución Process Director donde resuma de una manera atractiva y sencilla de qué se trata la solución, los beneficios que obtiene el cliente a la hora de implementarla en su empresa, por último cuál y cómo es el proceso de la automatización de cuentas por pagar que es la finalidad de la solución. Cabe anotar que este tipo de material publicitario le sirve a la compañía no solamente para este tipo de campaña, sino para cualquier tipo de campaña publicitaria que pretenda realizar.

2. Ejecución de la campaña.

- Con las empresas con SAP y los respectivos cargos claves identificados, la campaña de expectativa puede realizarse, esta consiste en el envío de correos físicos directos a los gerentes o contadores respectivos con dos brochures el corporativo y el de la solución Process Director de manera que las personas que los lean se puedan informar acerca de quién es y qué hace tanto Scad Colombiacomo la solución Process Director que comercializa en el mercado, así mismo si las personas

⁴⁶Hoffman, K.D & Bateson, J.E. (2002). Fundamentos de marketing de servicios, 2a. Ed. Conceptos, estrategias y casos.

quedaron interesadas con la solución pueden agendar una cita con un agente comercial de la compañía.

- El siguiente paso busca llegar al contacto personal con el cliente ya que las soluciones que ofrece Scad Colombia al mercado requiere de una venta personal o consultiva debido a la complejidad de la misma, por esto es necesario que aparte de la venta personal la empresa se apoye de elementos de la venta no personal como lo es el mercadeo directo que se define como las “comunicaciones directas, además del contacto de la venta personal entre el vendedor y comprador, diseñadas para generar ventas, inquietudes o visitas al almacén o a la página web”⁴⁷. La herramienta de mercadeo directo de la cual la empresa se puede valer es el telemercadeo la cual tiene las siguientes características:

- ✓ “Es la forma más usada de mercadeo directo.
- ✓ Provee un alto retorno de los gastos, respuesta inmediata, y la oportunidad para conversaciones personalizadas en dos direcciones.
- ✓ Pueden ser internas o externas.”⁴⁸

El telemercadeo dentro de esta estrategia consiste en la verificación si la persona ya conoce la empresa y la solución Process Director a partir del envío de los brochures, los conozca o no es el momento preciso para presentar la solución y poder agendar una cita para llegar al último paso que es la venta consultiva o personal de esta solución. Este procedimiento se puede hacer a través de empresas especializadas en este tipo de tareas de telemercadeo donde se podrían obtener mejores resultados que si personal interno de Scad las desarrollará.

⁴⁷Boone, L.E & Kurtz, D.L Contemporary Marketing.13a. ed. Thomson South – Western, 2007.

⁴⁸Boone, L.E & Kurtz, D.L Contemporary Marketing.13a. ed. Thomson South – Western, 2007.

En el escenario de que el envío masivo de correos físicos y la campaña de telemarketing no muestren los resultados esperados, se puede manejar como un plan de contingencia una campaña de marketing directo o e-mail marketing el cual “se ha convertido en una parte esencial de atraer prospectos objetivo y clientes en línea. De hecho eMarketer reporta que el 97% de las pequeñas empresas utilizan el email marketing para conectarse con sus clientes. Aspectos como un profundo conocimiento del consumidor, sus necesidades y hábitos permiten hacer una correcta segmentación la cual puede ser la clave en la creación de una estrategia efectiva por medio de correos electrónicos que produzcan altas tasas de apertura.”⁴⁹

Todas las estrategias anteriormente mencionadas son las que tiene que seguir SCAD Colombia para abrirle el camino a la venta personal, que es donde la fuerza de ventas hará su trabajo y tratará de finalizar el ciclo con el cierre de la venta.

Como una última estrategia que puede seguir SCAD Colombia en el mercado es implementar un modelo de CRM (customer relationship management) debido a que las características que tienen las soluciones y servicios que ofrece la empresa a sus clientes implica tener una relación directa con el cliente en las etapas como la pre-venta, venta y post-venta, por esto es indispensable para SCAD Colombia conocer en mayor medida a sus clientes con el fin de generar relaciones a largo plazo.

“Un CRM es considerado como el último objetivo en un nuevo enfoque de mercadeo que se centra en el conocimiento de los clientes individualmente en vez de considerarlos como una parte de un grupo.

Una administración de las relaciones con el cliente (CRM), es una amplia estrategia del negocio diseñada para optimizar la rentabilidad, los ingresos, y la satisfacción del cliente enfocándose en grupos de clientes definidos con mucha precisión. Esto se logra mediante la organización de la compañía entorno a

⁴⁹Marketing.Email Marketing Tips for Increased Open Rates. Recuperado el 28 de Febrero del 2012 de <http://www.marketing.com/component/k2/item/6274-email-marketing>

segmentos de clientes, estableciendo y haciendo un seguimiento de las interacciones del cliente con la compañía, fomentando la satisfacción del cliente, y vinculando todos los procesos de la compañía desde los consumidores hasta los proveedores.”⁵⁰

Como apoyo al desarrollo de la estrategia CRM la cual busca conocer más detalladamente al cliente en cuanto a sus comportamientos y necesidades brindándoles un mejor servicio y de esta manera generar relaciones de largo plazo, puede enmarcarse el concepto que en mercadeo se conoce como mercadeo relacional que puede definirse como “la construcción de relaciones a largo plazo por parte de las firmas, recogiendo información de sus clientes, analizando y usando la información para modificar la mezcla de mercadeo, monitoreando las interacciones con los clientes, usando el conocimiento acerca de ellos y sus preferencias para orientar cada parte de la organización.”⁵¹

El primer paso que debe realizar la empresa es determinar la manera como se manejará la información que se recopile, por ende debido a la gran cantidad que puede manejar un CRM se recomienda trabajar con un software que le permita a SCAD Colombia manejar la información eficientemente de cada uno de los clientes, de manera que se le facilite la toma de decisiones.

Una estrategia de CRM le sirve a la compañía primero para conocer a sus clientes y sus necesidades, igualmente le permite a la dirección de la empresa tomar decisiones acerca de las soluciones y servicios que ofrece a sus clientes con el fin de crear nuevos, mejorar los existentes, cambiarlos o retirarlos del mercado, con el fin de afianzar las relaciones con los clientes y satisfacer sus necesidades.

⁵⁰Lamb, Ch.W. & Hair, J.f.Jr. & McDaniel, C. (2010-2011) MKTG. South – Western, Cengage Learning.

⁵¹Boone, L.E & Kurtz, D.L Contemporary Marketing.13a. ed. Thomson South – Western, 2007.

Conclusiones

SCAD Colombia es una empresa que actualmente se ve favorecida por la situación actual y los diversos estudios prospectivos que se han hecho del sector en el cual compete, estos estudios sectoriales, muestran proyecciones de un crecimiento generalizado de las empresas que lo componen, aspectos que le permiten tener una visión optimista hacia el futuro. Igualmente la empresa ha percibido en los últimos dos años crecimientos en cuanto a las utilidades generadas por los nuevos proyectos que ha logrado implementar, hecho que la ha obligado a financiarse con créditos bancarios para aumentar su infraestructura como su recurso humano.

Financieramente la compañía ha percibido incrementos en sus utilidades en los últimos dos años, sin embargo, presenta problemas de liquidez y su nivel de endeudamiento debido a los créditos adquiridos, lo que hace que tenga niveles por encima a los del promedio del sector. Situación que afecta a la empresa a la hora de enfrentar sus compromisos de corto plazo.

La rentabilidad que percibe SCAD Colombia es superior al promedio del sector ya que muestra una cifra del 12%, mientras que el sector muestra una rentabilidad del 3% en el período del 2010, esto se logró, a partir de los modelos de soluciones que ofrece SCAD Colombia al mercado especialmente con el outsourcing que actualmente es considerado como su producto más importante en cuanto a niveles de ventas.

La compañía presenta grandes dificultades a la hora de establecer una estrategia estructurada para llegar al mercado, la mayoría de clientes que tiene actualmente han sido referidos que han llegado hasta la empresa para preguntar por el portafolio de productos y servicios de la compañía, por esto, la compañía debe trabajar específicamente de qué manera debe obtener un reconocimiento ante el mercado, es necesario conocer de una mejor manera sus diferentes clientes, segmentos objetivo y trabajar en aspectos como: elementos que componen la imagen corporativa, que le permitan a la empresa

mejorar con su estrategia de penetración en los diferentes mercados, mejorar su reconocimiento y posicionamiento de marca que finalmente los lleve a incrementar sus niveles de ventas.

La compañía no tiene identificados claramente los segmentos potenciales de mercado para cada uno de los productos y servicios que componen su portafolio de oferta, lo cual dificulta tener una estrategia definida y efectiva para ofrecerlos en el mercado, esto es un problema que la compañía debe corregir si está buscando aumentar su cuota de mercado y por ende las ventas.

Medellín es una de las ciudades donde la compañía tiene cerca del 40% de los clientes, de acuerdo con esto, la empresa puede desarrollar las diferentes estrategias que implemente en Bogotá D.C, en esa ciudad y en otras ciudades como Cali y Barranquilla podrían ser mercados interesantes por ser ciudades principales que tienen una gran cantidad de empresas donde SCAD podría ofrecer sus productos y servicios, especialmente el servicio de outsourcing ya que la experiencia demuestra que la empresa puede manejar clientes a distancia efectivamente.

SCAD Colombia actualmente no tiene una manera estructurada de cómo conocer las necesidades actuales de sus clientes ni de medir su satisfacción en cuanto a los productos y servicios que les está ofreciendo, por esto, es necesario que la compañía implemente un programa de CRM que le permita perfilar a cada uno de sus clientes y conocer de una manera más exacta sus necesidades y percepciones que tienen respecto a SCAD Colombia. De esta manera podrán ajustar el servicio que se les está dando a cada uno de los clientes con el fin de aumentar la satisfacción y así aumentar la fidelización de cada uno de ellos hacia la compañía.

Recomendaciones

El plan de mercadeo desarrollado para SCAD Colombia es un documento que permite analizar en gran medida la empresa internamente y su entorno. En términos generales la compañía se encuentra dentro de un sector en crecimiento y el cual según estudios prospectivos continuará arrojando cifras favorables. Así mismo la empresa está empezando a consolidarse en términos estructurales como financieros, situación que es positiva para las diferentes escenarios a los que deberá enfrentarse debido a los objetivos que está buscando alcanzar dentro del mercado.

Como recomendaciones para la compañía se puede decir lo siguiente:

- SCAD Colombia para poder alcanzar los objetivos propuestos de crecimiento principalmente, debe tener una estrategia definida para cada uno de los segmentos de mercado potenciales, para así, tener un mejor desempeño en el mercado, con el fin de atraer clientes que aumenten las ventas y retener a los existentes.
- Es importante para cada uno de los segmentos definidos y clientes existentes como potenciales dentro de cada uno de ellos, conocer específicamente sus necesidades para que de esta manera se pueda desarrollar una estrategia y un mensaje efectivo para llegarles y de esta manera poder tener una mayor participación en el mercado y sus percepciones acerca de la compañía.
- Por último la compañía debe prestar especial atención en la parte financiera a sus niveles de liquidez y endeudamiento, de manera que estos factores no afecten los objetivos a alcanzar dentro del plan de mercadeo.

Bibliografía

Winer , L. (Ene, 1965). “*Are you Really Planning your Marketing ?*”, Journal of Marketing, Vol. 29, No.1 pp 1-8. Recuperado el día 26 de Julio del año 2012, de la base de datos JSTOR.

Almani, A. & Esfaghansary M. “*Strategic Planning: A tool for Managing Organizations in Competitive Environments.*” Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(9): 139-149. Recuperado el día 19 de Julio del año 2012, de la base de datos Jstor.

Boone, L.E & Kurtz, D.L *Contemporary Marketing*.13a. ed. Thomson South – Western, 2007.

Lamb, Ch.W. & Hair, J.f.Jr. & McDaniel, C. *MKTG*. South – Western,Cengage Learning, 2010-2011.

Grewal, D. & Levy, M. *Marketing*.McGraw Hill, 2010.

Kotler,P. *Marketing Management*.6a.ed,1988.

Kotler P, Brown L, Stewart A., Armstrong G.*Marketing* 6 ed. Pearson, Pretience Hall.

Cravens,D.W& Piercy, N.F. *Strategic Management*. 8ª ed. McGraw Hill, 2006.

Kotler P, Armstrong G. *Fundamentos de Marketing*.6ta.ed. México DF: Pearson Prentice Hall; 2004.

Restrepo, Fernando. *Gestión Estratégica y Competividad*.2004.

Hoffman, K.D &Bateson, J.E. *Fundamentos de marketing de servicios, 2a. Ed. Conceptos, estrategias y casos*, 2002.

Rix. P. *Marketing: A Practical Approach*. 5 ed. Mc Graw Hill.

Palom Rico, S.*CalidadHoshinKanri*.

Fedesoft. Pumarejo, J. “Descripción del sector del software”. Consulta realizada el 18 de Agosto de 2011.Disponible en la página web<http://www.fedesoft.org>.

Colciencias. “Generación de estrategias para el desarrollo tecnológico y del mercado del sector del software y servicios de T.I mediante la aplicación de vigilancia tecnológica y prospectiva”. Consulta realizada el 18 de Agosto de 2011. Disponible en la página web [http:// www.colciencias.gov.co](http://www.colciencias.gov.co)

Cámara de Comercio de Valencia. “Sector del Software en Colombia”. Consulta realizada el 29 de Septiembre de 2010. Disponible en la página web <http://www.camaravalencia.com/>

Bancoldex. Consulta realizada el 1 de Febrero de 2012. Disponible en la página web <http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?conID=315&catID=112>

Supersociedades. “Sector Informática; Subsector: CIIU 7220”. Consulta realizada el 3 de Febrero del 2012. Disponible en la página web <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/index.jsp;>

Promonegocios. “El ciclo de vida del producto”. (s.f). Consulta realizada el 24 de noviembre del 2011. Disponible en el sitio web <http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html>

Infomipyme. Stern, J.E. “Ciclo de Vida del Producto: el enfoque clásico”. Consulta realizada el 9 de Diciembre del 2011. Disponible en la página web [http://www.infomipyme.com/Docs/DO/Offline/Ciclo%20de%20vida%20del%20pr oducto.pdf](http://www.infomipyme.com/Docs/DO/Offline/Ciclo%20de%20vida%20del%20producto.pdf)

González, Y & Morejón, V sep2007, Vol. 16 Issue 3, p1, 14p. “Elementos teóricos – conceptuales útiles para comprender las estrategias y la mercadotecnia de los servicios”. Consulta realizada el 23 de Noviembre del 2011. Disponible en la base de datos <http://ehis.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/ehost/detail?vid=4&hid=3&sid=00368471-b782-4839-9d7b-7495e5eec023%40sessionmgr15&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN>

Marketing.Email “Marketing Tips for Increased Open Rates”. Consulta realizada el 28 de Febrero del 2012. Disponible en la página web <http://www.marketing.com/component/k2/item/6274-email-marketing>