



UNIDAD IZTAPALAPA

SEMINARIO DE INVESTIGACION

ASESOR: RAUL CORNEJO LOPEZ

GRUPO: H K 5 1

ENERO 1993

✓ TESIS QUE PRESENTAN :
HERNANDEZ VEGA JUAN MANUEL
SOTO SAN JOSE ARTURO
TIRADO ALVARADO ARMANDO
VILLAFUERTE MUÑOZ SALVADOR
VILLEGAS SOLIS GONZALO

✓ " ESTRATEGIA COMPETITIVA : PUNTO ESENCIAL
ENTRE EL EXITO Y EL FRACASO DE LAS
EMPRESAS "
Caso de las Distribuidoras de Equipos de Cómputo

✓ CSH- LIC. ADMINISTRACION

1994

I N D I C E

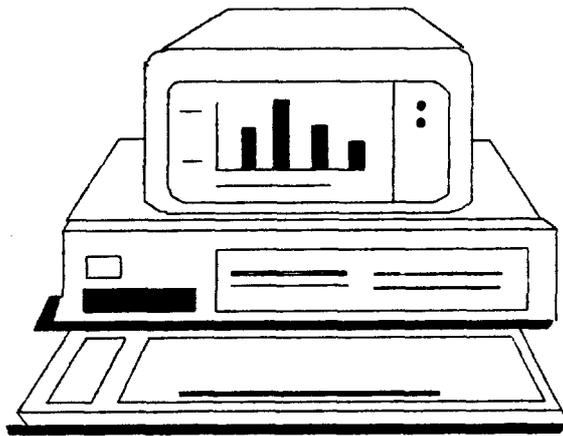
INTRODUCCION	1
C A P I T U L O I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION	4
DEFINICION DEL PROBLEMA	6
OBJETIVOS	7
HIPOTESIS	8
C A P I T U L O I I MARCO TEORICO	
PLANEACION ESTRATEGICA	11
VENTAJAS COMPARATIVAS	26
TRATADO DE LIBRE COMERCIO	28
RELACION ENTRE T.L.C. Y DISTRIBUIDORAS	31
C A P I T U L O I I I INVESTIGACION DE CAMPO	
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	33
DETERMINACION DE LA MUESTRA	34
PRESENTACION DE RESULTADOS	36
GRAFICAS	45
C A P I T U L O I V CONCLUSIONES	
CONCLUSION GENERAL	64
CONCLUSIONES ESPECIFICAS	66
RECOMENDACION GENERAL	75
RECOMENDACIONES ESPECIFICAS	76

A N E X O S

CUESTIONARIO DE DISTRIBUIDORES	82
CUESTIONARIO DE CONSUMIDORES	85
NOTAS BIBLIOGRAFICAS	87
BIBLIOGRAFIA	89

ESTRATEGIA COMPETITIVA :

PUNTO ESENCIAL ENTRE EL EXITO Y EL FRACASO DE LAS EMPRESAS



CASO DE LAS DISTRIBUIDORAS DE EQUIPOS DE COMPUTO

INTRODUCCION

Dado que toda organización es influenciada por los cambios en su medio ambiente (interno-externo) está debe adaptarse a una velocidad que le permita mantenerse a la vanguardia de los cambios estructurales que hoy plantea la llamada tecnología de punta.

La mentalidad de los empresarios mexicanos está cambiando: la apertuta comercial, la competitividad y la creciente cultura de servicio y calidad, está obligando a ver la informática como una herramienta competitiva y analizar cómo invertir en ella, en consecuencia como sacarle el mayor provecho.

En México se están requiriendo soluciones tecnológicas a problemas organizacionales, motivo por el cual se abren grandes oportunidades para la consultoría y desarrollo del Hardware.

Con esta perspectiva de desarrollo tecnológico se hace necesario la introducción de estos sistemas en toda organización, a través de empresas ajenas que proporcionen el equipo adecuado a la necesidades de la organización. Por un lado los equipos que satisfagan las soluciones a los problemas que en materia tecnológica se plantean y por el otro satisfacer una demanda en cuanto a sistemas de información computarizadas que ayuden a la automatización de las tareas, con fines de lograr una mayor productividad y eficiencia.

Con este panorama y dado que en México no existe aún la fabricación de este tipo de tecnología, se han creado empresas dedicadas a la importación y posterior distribución de equipo de cómputo. Esto con una proporción y proyección alentadora para el

crecimiento de este mercado.

A las empresas distribuidoras de equipo de cómputo se les presenta un panorama amplio y prometedor, un mercado creciente, pero amenazado por la futura apertura comercial, la cual traerá como consecuencia que las fuertes distribuidoras de Estado Unidos, querrán sentar sus bases en este mercado creciente.

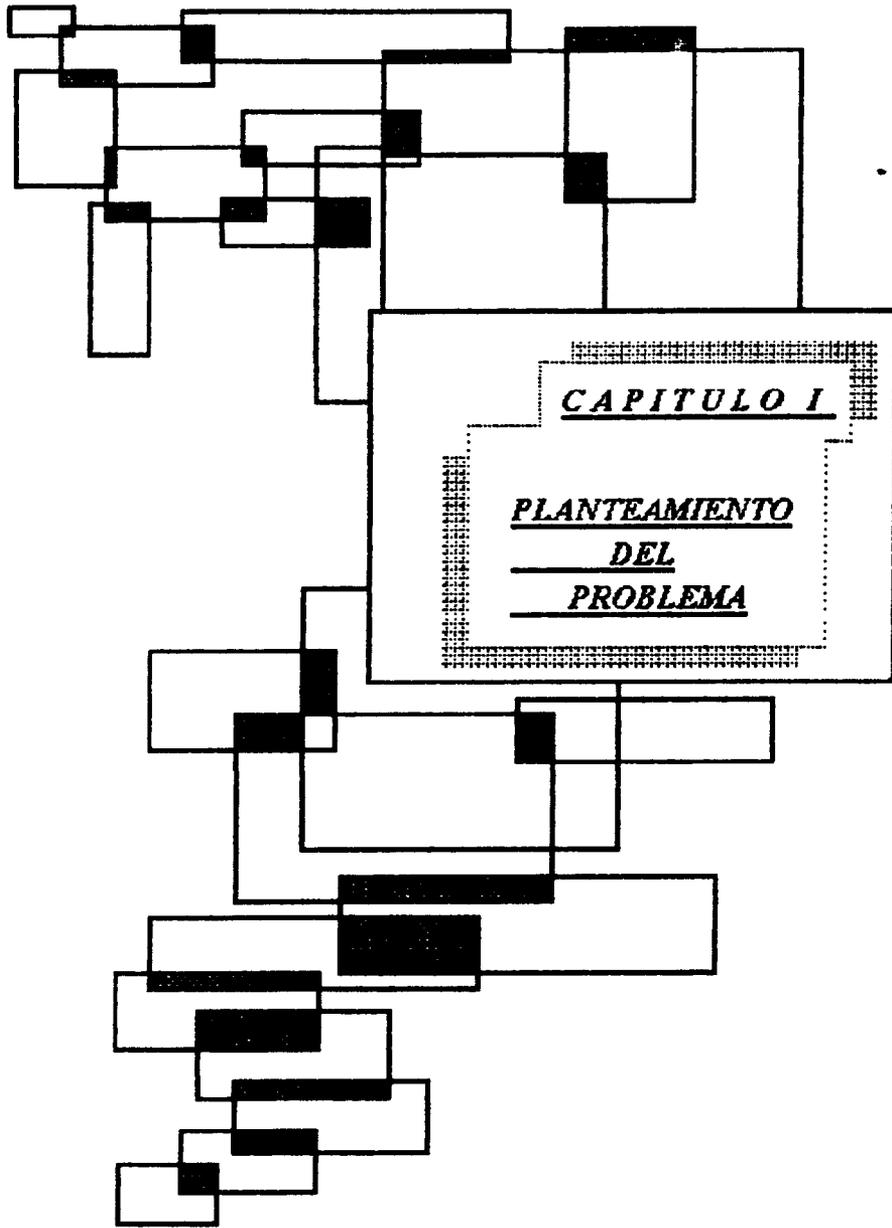
Con la competencia esperada, por el TLC, las distribuidoras nacionales serán forzadas a ampliar sus horizontes y diseñar estrategias de competencia con el propósito de sobrevivir, de lo contrario perecerán o serán absorvidas.

La estructura de la presente investigación se inicia con una serie de puntos como el objetivo de la investigación, su importancia, la definición del problema en la cual nos basamos para llevar a cabo la investigación, las hipótesis planteadas y sobre las que se elaboraron instrumentos de recolección de datos (cuestionarios de entrevista directa). El cuerpo de la investigación se compone de un marco teórico dentro del cual se tomaron en cuenta las teorías y planteamientos más importantes de la Planeación Estratégica. Aquí también se muestra la relación existente entre el Tratado de Libre Comercio y nuestro objeto de estudio que son las empresas distribuidoras de equipo de cómputo.

Un capítulo aparte lo constituye la investigación de campo en la que se detalla el proceso de la misma en cuanto a la determinación de la muestra, tabulación y presentación de resultados mediante el uso de gráficas.

En el punto final de la investigación definimos las conclusiones a las que se llegó con la presente investigación además, se proporcionan recomendaciones para la solución de los problemas encontrados abarcando la problemática a la cual se enfrentan las empresas distribuidoras de equipo de cómputo.

El presente trabajo o investigación se deja a consideración de quienes lo consulten y analicen.



IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION

La importancia de la investigación es saber cómo se están preparando las empresas del sector señalado ante el reto que presenta la apertura comercial. En un ambiente complejo en el que la competitividad es cada día más fuerte, surge la necesidad de adecuarse a la exigencias del mercado, por medio de la planeación estratégica que ayude a la empresa a definir su posición dentro del mercado.

Las oportunidades que se le presentan a las empresas distribuidoras de equipo de cómputo son muchas pero, se debe entender que las oportunidades nunca han sido sinónimo de facilidad, sino de reto, cambio e incluso de peligro. Es aquí, precisamente, donde radica la importancia y la esencia de la investigación que se llevó a cabo. El saber cómo estas empresas aprovechan sus potencialidades para obtener ventaja competitiva.

Con el propósito de definir los alcances y límites de la investigación, debemos señalar que el enfoque estará dirigido a las estrategias de mercado. En el ámbito de las estrategias de mercado, encontramos que son aplicadas a dos segmentos específicos; el mercado orientado a las grandes corporaciones y el mercado dirigido al consumo masivo, siendo este último nuestro punto de estudio, aunque se mencionará el primero.

Decir que nos orientamos a las estrategias competitivas de mercado, es tratar de abarcar un campo muy amplio. Por tanto, con el fin de definir el sentido de la investigación se establece que las estrategias por estudiar serán las estrategias genéricas de

diferenciación (servicio y calidad), liderazgo en costos, enfoque de las anteriores y las de control de la distribución y abastecimiento.

DEFINICION DEL PROBLEMA

Nuestro trabajo de investigación está enfocado a las empresas distribuidoras de equipo de cómputo en Hardware. Ahora bien, el problema a investigar sera tratar de identificar el tipo de estrategias que actualmente se siguen en el mercado, tomando como parámetro las tres estrategias genéricas para un mercado competitivo: control sobre la distribución o abastecimiento; liderazgo en costos y diferenciación. Por otro lado, visualizar si existen otro tipo de estrategias a implementar con vias al TLC.

N O T A : Las empresas a investigar no son establecimientos de venta, sino pequeñas empresas que a su vez distribuyen a pequeños establecimientos situados en el área metropolitana (usualmente en los centros comerciales ubicados en el Distrito Federal).

OBJETIVOS:

- 1). Conocer las estrategias de mercado que actualmente siguen las empresas de equipo de cómputo.
- 2). Qué perspectivas de éxito o fracaso ofrecen las estrategias de mercado.
- 3). Determinar el proceso de planeación que siguen las empresas para diseñar sus estrategias.
- 4).Cuál es la tendencia de la empresas distribuidoras de equipo de cómputo frente a la inevitable apertura comercial (TLC).
- 5). Delinear perspectivas de consumo para el mercado en estudio, es decir, el mercado de los equipos de cómputo.

HIPOTESIS

1).

*Frente al TLC las empresas distribuidoras de equipo de cómputo de una marca exclusiva tienden a desaparecer.

*Frente al TLC las empresas distribuidoras de equipo de cómputo, distribuidoras de una marca exclusiva no tienden a desaparecer.

2).

*Las empresas distribuidoras de equipo de cómputo cuentan con un área de planeación estratégica para ser más competitivas.

*Las empresas distribuidoras de equipo de cómputo no cuentan con una área de planeación estratégica para ser más competitivas.

3).

*La fusión de las distribuidoras de equipo de cómputo es una opción para mantenerse en el mercado ante la globalización de la economía.

*La fusión de las distribuidoras de equipo de cómputo no es una opción para mantenerse en el mercado ante la globalización de la economía.

4).

*El consumidor se inclina por los equipos de menor costo, sin importarle la calidad de estos.

*El consumidor no se inclina por los equipos de menor costo porque sí le importa la calidad de estos.

5).

*Dada la competitividad del sector, la estrategia de diferenciación en servicio es la más utilizada.

*Dada la competitividad del sector la estrategia de diferenciación en servicio no es la más utilizada.

6).

*Los consumidores encuentran diferenciación entre las distribuidoras de equipo de cómputo.

*Los consumidores no encuentran diferenciación entre las distribuidoras de equipo de cómputo.

7).

*La preferencia del consumidor hacia el producto está basada en el conocimiento que tenga del mismo.

*La preferencia del consumidor hacia el producto no está basada en el conocimiento que tenga del mismo.

8).

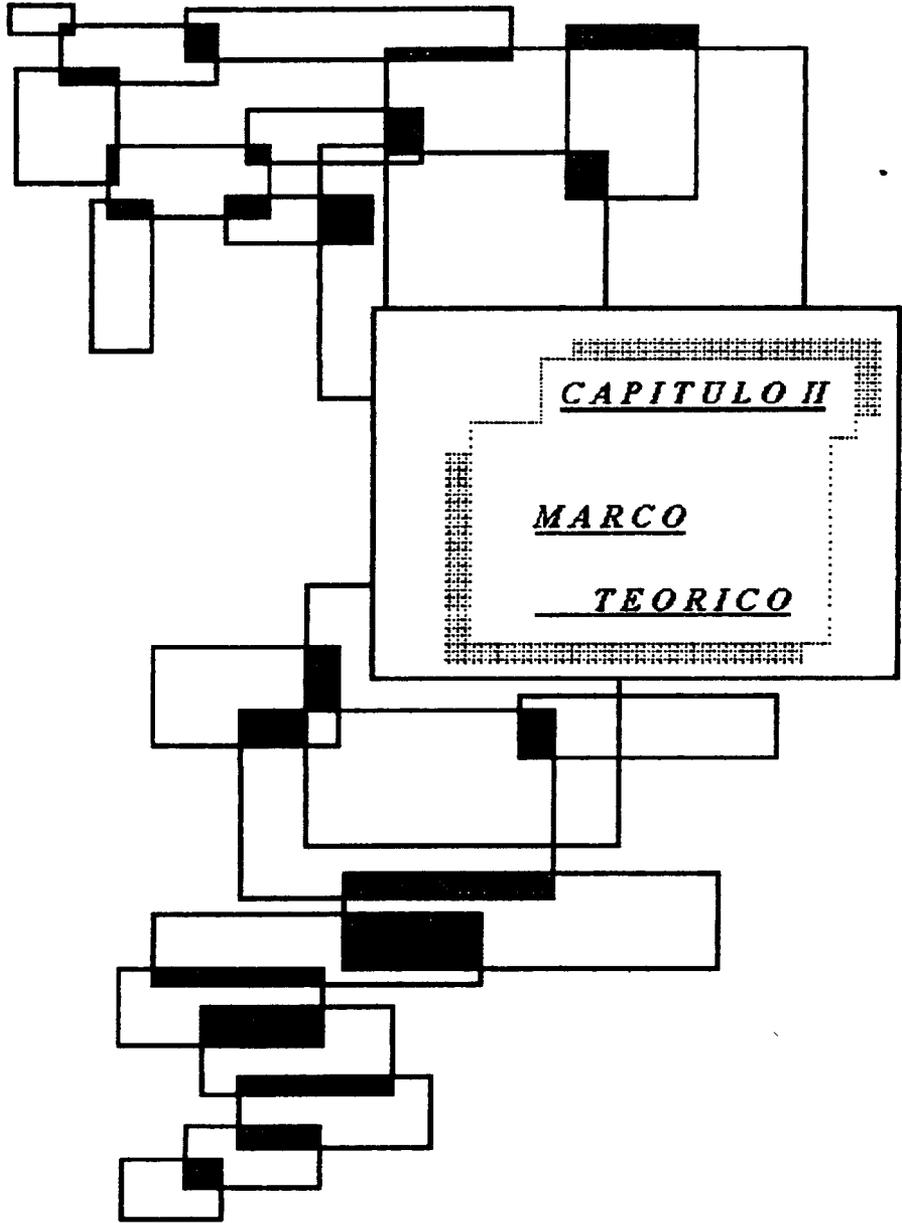
*Las estrategias de mercadotecnia serán punto esencial para lograr una mayor participación en el mercado.

*Las estrategias de mercadotecnia no serán punto esencial para lograr una mayor participación en el mercado.

9).

*El liderazgo en costos será una estrategia a seguir para lograr la ventaja competitiva.

*El liderazgo en costos no será una estrategia a seguir para lograr la ventaja competitiva.



M A R C O T E O R I C O

PLANEACION ESTRATEGICA

Es muy difícil definir con exactitud lo que es la planeación estratégica, de hecho, el significado o la definición que se le da a la planeación estratégica está totalmente en función de las necesidades o características específicas de la organización que ha de llevar a cabo el proceso de planeación estratégica. No existe un sistema de planeación general para las empresas, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada organización.

La planeación estratégica, según Steiner, se puede definir tomando como base cuatro puntos.

Como primer punto, encontramos, que la planeación estratégica trata con el porvenir de las decisiones actuales. La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que se tomará. "Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo".(1)

El segundo punto importante para tratar de entender lo que es la planeación estratégica, es visualizarla como un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define tácticas y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de estrategias. La planeación debe entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias ya que los cambios en el contexto organizacional son continuos.

La planeación estratégica es una actitud. Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de planes funcionales, procesos o procedimientos, estructuras o técnicas prescritas. "Ninguna estrategia de negocios adecuada puede formularse si sólo está basada en concocimientos y análisis fragmentarios. Si una estrategia con esas características produce buenos resultados, se deberá sólo a la suerte o a la intuición. Pero la planeación estratégica no debe depender ni de la suerte, ni de la intuición, su fórmula para obtener el éxito es más confiable; combinar el método analítico con la elasticidad mental, con una mente abierta a cualquier cambio".(2)

El cuarto y último punto importante, es comprender que la planeación estratégica formal relaciona tres tipos de planes:

- a) Planes estratégicos
- b) Programas a mediano plazo y presupuestos a corto plazo
- c) Planes operativos

Es el esfuerzo sistemático de una organización para establecer sus propósitos, políticas, estrategias básicas para crear los mecanismos que ayuden a lograr el futuro deseado.

La necesidad que tienen las organizaciones de competir exitosamente con las demás organizaciones, de saber enfrentar los peligros y aprovechar las oportunidades, descubrir a tiempo las debilidades y potencialidades con las que cuenta la empresa, son algunas de las razones por las cuales en los actuales cambios se hace necesaria la implantación de la planeación estratégica en cualquier empresa. "Representa una enorme ventaja el visualizar las oportunidades y peligros y relacionarlos con las potenciali-

dades y debilidades de la organización".(3)

El desarrollo de la planeación estratégica dentro de las organizaciones que se dedican a la producción y distribución de bienes y servicios, fue todo un proceso que se desarrollo de acuerdo a las necesidades que enfrentaban las organizaciones dentro de su medio ambiente. La planeación estratégica, como parte de un sistema administrativo, se desarrolla en respuesta a los cambios que se dan en el contexto organizacional.

En México el desarrollo de la planeación estratégica ha tomado gran importancia en los últimos años, y sobre todo a raíz de la apertura comercial entre los tres países de América del Norte (Estados Unidos, México y Canadá), la consigna es tratar de dar competencia a las empresas extranjeras y tratar de no ser desplazados en el mercado. Con esto podemos pensar que los empresarios mexicanos tienen la necesidad de adoptar una cultura de planeación estratégica para poder ser eficientes y productivos en el nuevo contexto mundial.

Precisamente la esencia de la planeación estratégica consiste en la planeación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro. Esta planeación es necesaria cuando en el futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones relacionadas unas con otras, esto es hablar de planeación estratégica, como un sistema de decisiones. Pero "lo más complejo" de la planeación estratégica se deriva de las interrelaciones de las decisiones, más que de las decisiones mismas".(4)

Los conjuntos de decisiones que requieren de una determinada planeación estratégica, de acuerdo con Russell L. Ackoff, tienen las siguientes características :

a) El conjunto de decisiones es demasiado amplio como para controlar todas las decisiones al mismo tiempo. De aquí que la planeación deba dividirse en etapas o fases que se desarrollan en secuencia por un organismo que toma las decisiones, por diferentes organismos o bien, por alguna combinación de esfuerzos simultáneos secuenciales. Con lo anterior encontramos que la planeación estratégica debe ser dividida en etapas o dicho de otra manera se debe elaborar un plan para planear.

b) El conjunto de decisiones necesarias no puede subdividirse en subconjuntos independientes, sino que deben estar relacionados entre sí. Esto significa que las decisiones que se han hecho primero, en el proceso de planear, deben de tenerse en consideración cuando se tomen decisiones posteriores en el mismo proceso, y que las decisiones anteriores deben revisarse a la luz de las que se adopten posteriormente.

Por lo tanto la planeación estratégica no es un acto, sino un proceso, el cual no tiene una conclusión o punto final natural. Es un proceso que enfoca una solución, pero que nunca la alcanza en definitiva por dos razones: 1) No existe límite respecto al número de revisiones posibles a las primeras decisiones. "El número de las posibles alternativas puede ser tan grande que resulte prácticamente imposible determinarlas".(5) 2) Tanto el sistema que se está planeando como el medio en que se desenvuelve, se modifican durante el proceso de planeación y, por

lo tanto, nunca es posible tener en consideración todos los cambios. "No todos los fines perseguidos son objetivos, ni cuantificables, ni comprobables entre sí. Además, tampoco es posible conocer todas las consecuencias de cada alternativa".(6)

La primera pregunta que se debe hacer respecto a un plan estratégico es, si es comprendido perfectamente por los administradores o encargados que habrán de implementarlo. El hecho de que algo se diga o se escriba, no implica necesariamente que fue comprendido. La segunda pregunta sería conocer si el plan estratégico es consistente con los recursos de la empresa, sus capacidades y sus objetivos. Por último se debe tomar en cuenta el saber si no se ha omitido una información o consideración importante.

De acuerdo con Ackoff se consideran cinco elementos de la planeación estratégica.

- a) Identificar los problemas y oportunidades que existen.
- b) Fijación de metas u objetivos relacionados con las oportunidades.
- c) Diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones.
- d) Escojer la mejor solución, sabiendo que esta es una tarea bastante difícil, aun teniendo metas bien definidas.
- e) Tener algunos procedimientos de control para comprobar que resultados obtuvieron con la mejor solución.(7)

Ahora bien, de acuerdo con Henderson, y ya teniendo los pasos a seguir para el desarrollo de una planeación estratégica, los requisitos básicos para la elaboración de una estrategia, en

específico son :

- 1) Un núcleo vital de conocimientos.
- 2) La capacidad para integrar todos esos conocimientos y examinarlos como un sistema dinámico e interactivo.
- 3) Suficiente pericia en el análisis de sistemas para comprender su racionalidad, su periodicidad y las posibles consecuencias inmediatas y futuras.
- 4) Imaginación y lógica para elegir entre alternativas específicas.
- 5) Control sobre los recursos más allá de las necesidades inmediatas.
- 6) La voluntad para privarse o renunciar a los beneficios actuales con objeto de invertir en el potencial futuro.

El valor de la estrategia de una competencia proviene del desarrollo, de la capacidad para intervenir en un sistema complejo, con sólo cierta información limitada y con ello producir un cambio predecible y deseable en el equilibrio del sistema, es decir, en el sector comercial o industrial, en el cual esta inmersa la organización.

Para que una estrategia competitiva sea eficiente, deben de identificarse y comprenderse muy bien a los competidores y al medio ambiente en el que se desenvuelve la organización. Debe de existir tras de toda estrategia competitiva un proceso de planeación estratégica, deben definirse y evaluarse con cuidado las incertidumbres del medio ambiente. Debe analizarse la interacción sistemática entre los distintos competidores y de estos con el

medio ambiente. Debe modelarse y comprobarse la inestabilidad del medio ambiente. Este meticuloso trabajo debe proseguir hasta que causas y efectos se puedan predecir con exactitud suficiente para que justifique la enorme inversión de recursos no recuperables.(8)

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque su entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores, industriales o comerciales en los cuales compite. La estructura de un sector industrial o comercial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas competitivas del juego, así como las posibles estrategias potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que estas fuerzas afectan al sector en general, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a estas.

La estrategia competitiva, de acuerdo con Porter, es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, es tratar de establecer una posición provechosa dentro de las fuerzas que determinan la competencia dentro del sector del que se trate. Porter define a la estrategia competitiva como "emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa".(9)

La elección de la estrategia competitiva se basa en dos puntos esenciales:

- a) El atractivo del sector industrial para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan y;
- b) La posición competitiva relativa, es decir, las determinantes dentro del sector.

La estrategia no sólo responde a los cambios en el medio ambiente, sino también debe tratar de conformar el ambiente en favor de la empresa. Según Porter, la elaboración de una estrategia competitiva tiene por intención construir un puente entre la planeación estratégica y su implantación. La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, es decir, que exceda el costo de esa empresa para crearlo.(10)

El análisis estructural de los sectores industriales involucra al atractivo del sector industrial con las siguientes características; debe existir una comprensión de las reglas de competencia que determinan el sector, es decir, las reglas de competencia o fuerzas competitivas; el poder colectivo de estas fuerzas determinan ganar, en promedio, tasas de retorno de la inversión, mayores al costo de capital; no todos los sectores son iguales desde la utilidad inherente, ya que la utilidad no es una función de como se ve el producto, sino de las estructuras del sector. Las cinco fuerzas que actúan dentro del sector determinan la utilidad debido a que influyen directamente en los precios, costos y la inversión requerida por las empresas del sector (retorno de la inversión). El poder del comprador influye en los

precios que puede cargar la empresa y que se transforman en altos costos. El poder de los compradores también influye en el costo y la inversión debido a que los que tienen poder de compra demandan servicios también costosos. El poder de negociación de proveedores determina el costo de la materia prima y otros insumos.

La intensidad de la rivalidad existente influye en el nivel de la inversión, precios y costos de competencia en áreas como plantas, desarrollo del producto, publicidad y fuerza de ventas. La amenaza de entrada coloca un límite en precios y conforma la inversión requerida para desanimar a posibles ingresantes. El poder de cada una de las cinco fuerzas del sector industrial, determina la estructura de la propia industria, así como las características económicas y técnicas básicas de un sector.

La estructura es estable pero, puede cambiar al evolucionar la industria y con ello influenciar positiva o negativamente en la utilidad del sector. Las empresas a través de sus estrategias pueden cambiar e influir en las cinco fuerzas para bien o para mal y con esto cambiar las reglas de competencia. Cada sector es único, con estructura propia (no todas las fuerzas serán igualmente importantes y los factores diferirán). El marco que ofrecen tales fuerzas no elimina la necesidad de creatividad para encontrar nuevas maneras de competir en el sector (innovación estratégica deseable). (11)

Las estrategias que cambian la estructura del sector pueden hacer que una empresa destruya la misma estructura y la utilidad o bien que las mejore. Con frecuencia las empresas hacen elecciones estratégicas sin considerar las consecuencias a largo

plazo para la estructura del sector, usualmente empresas secundarias. Las acciones de los líderes pueden tener impactos desproporcionados en la estructura debido a su tamaño e influencia sobre los compradores, proveedores y otros competidores, a su vez el cambio les afecta también. Un líder debe constantemente balancear su posición competitiva contra la salud de el sector como un todo, es decir, emprender acciones para mejorar o proteger la estructura del sector industrial. (12)

La estructura del sector y las necesidades de los compradores; el satisfacer las necesidades de los compradores es realmente un prerrequisito para la viabilidad de un sector y las empresas que lo componen. Los compradores deben disponerse a pagar un precio que exceda el costo de producción o de lo contrario no sobrevivirán a largo plazo. No es suficiente el prerrequisito, para la utilidad en las empresas es crucial si pueden capturar el valor creado para los compradores o si ese valor compite con otras empresas determinará quien captura ese valor. La amenaza de los sustitutos determina un techo sobre la cantidad que el comprador está dispuesto a pagar por el producto. El poder de los proveedores determina el valor creado. La intensidad de la rivalidad establece el grado al que las empresas competirán el valor creado para compradores (precios menores o costos altos). (13)

El balance oferta-demanda esta basado en leyes microeconómicas que explican el comportamiento de estos factores de la siguiente manera: la utilidad es una función del balance entre oferta y demanda; si la demanda es mayor que la oferta se generan

altas utilidades en tanto el balance a largo plazo está influido por la estructura; la oferta y la demanda cambian constantemente y la estructura determina la rapidez con la que los competidores añaden nueva oferta, y también la rapidez en la que retirarán la oferta excedente; así, la estructura determina el balance y la duración del desequilibrio. También determina la utilidad en el exceso de demanda ya que una mala estructura restringe la capacidad de capitalizar en ella.

Las estrategias competitivas genéricas parten de la posición relativa de la empresa. La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. Las ventajas competitivas básicas surgen de la estructura y son el resultado de la capacidad de las empresas de lidiar con las 5 fuerzas mejor que sus rivales. Los costos bajos y la diferenciación, combinándolas, forman las tres estrategias genéricas conocidas : LIDERAZGO DE COSTOS, DIFERENCIACION Y EL ENFOQUE DE AMBAS. Las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos de mercado, mientras que las de enfoque tratan de lograr la ventaja de costo o diferenciación en un segmento estrecho. (14)

El liderazgo en costos es una estrategia donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. El estado del productor de bajo costo implica más que bajar la curva de aprendizaje. Un productor de este tipo debe de encontrar y explotar todas las fuentes de ventaja en costos, tales como productos estándar. Una empresa será un ejecutor sobre el promedio del sector siempre y cuando sepa manejar sus precios dentro

de ese promedio ya que a precios equivalentes o menores que sus rivales, la posición de bajo costo de un líder se traduce en mayores retornos de la inversión. La estrategia lógica de liderazgo de costo requiere normalmente que una empresa sea líder en costos y no una de varias empresas luchando por ello. Dentro de la estrategia, las economías de escala son muy importantes para lograrlo y requiere de tecnología avanzada para lograr que los costos fijos se distribuyan en más unidades producidas.

La estrategia de diferenciación es en la que una empresa busca ser única de su sector. Selecciona uno o más atributos importantes para sus compradores y se dedica a satisfacer las necesidades de esos compradores. La exclusividad equivale a un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega, el enfoque de mercadotecnia y otros factores. La lógica de esta estrategia requiere que la empresa elija atributos en lo que se diferencia así misma y con sus rivales. En contraste con el liderazgo de costos puede haber más de una estrategia de diferenciación exitosa en un sector industrial, si existen varios atributos que se valoren por los compradores.

Según Thomas S. Robertson, son tres estrategias genéricas para lograr el éxito en el mercado competitivo:

- a) Control sobre el abastecimiento o la distribución.
- b) Lograr una ventaja competitiva en costos.
- c) Diferenciación de los productos en relación con la competencia.

La mercadotecnia es un componente esencial de estas tres

estrategias, aunque desempeñe su papel más importante en la estrategia de diferenciación. La estrategia de diferenciación forma parte importante dentro de la estrategia de mercado.

La diferenciación del producto no es el único camino hacia la rentabilidad, pero su carencia deberá contrarrestarse por medio de costos más bajos o de un control sobre las fuentes de abastecimiento. La carencia de diferenciación casi siempre trae consigo, una fuerte competencia en precios, en tanto que un posicionamiento diferenciado en el mercado, por lo general permite cierta ventaja en precios.

Concepto de la segmentación de mercado: la necesidad de segmentar los mercados surge de la diferenciación, la razón de segmentar el mercado está conceptualmente bien establecida. No es sino la "operacionalización" del concepto de mercadotecnia. Junto con el posicionamiento, brinda los lineamientos para la concepción del programa de mercadotecnia y como tal aumenta a la empresa sus perspectivas de cumplir sus objetivos.

No existe una base única para segmentar el mercado, por lo cual mencionaremos algunos:

- * Necesidades del consumidor
- * Preferencia del producto
- * Lealtad a la marca
- * Lealtad a las tiendas
- * Etc.

Conceptualmente, cualquier mercado deberá segmentarse, es decir, de los que presentan una respuesta homogénea a las variables de la estrategia de mercadotecnia. No existe una base única

que pueda aplicarse a todas las situaciones para cualquier decisión importante de mercadotecnia, deben investigarse varias de ellas.

Son cuatro las estrategias principales que pueden desarrollarse, para la segmentación de mercados a partir de las dos posiciones extremas de cada posición:

- a) Productos especiales para segmentos específicos.
- b) Productos especiales para mercados masivos.
- c) Productos de consumo para segmentos específicos.
- d) Productos de consumo para mercado masivo.

Aunque las estrategias de bajo costo y diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia de enfoque esta construida para servir muy bien a un objetivo en particular, cada política funcional está orientada teniendo esto en mente. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma general.

Aun cuando; la estrategia de segmentación no logra bajo costo, o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad alcanza una o ambas de esas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

La segmentación puede utilizarse objetivos menos vulnerables a los posibles sustitutos, o cuando los competidores son más débiles. (15)

ESTRATEGIA GENERICA	HABILIDADES Y RECURSOS	REQUISITOS ORGANIZ.
Liderazgo total en costos	<p>Inversión constante de capital y acceso al capital.</p> <p>Habilidad en la ingeniería del proceso.</p> <p>Supervisión intensa de la mano de obra.</p> <p>Productos diseñados para facilitar su fabricación.</p> <p>Sistemas de distribución de bajo costo.</p>	<p>Rigido control de costos.</p> <p>Reportes de control frecuentes y detallados.</p> <p>Organización y responsabilidades estructuradas.</p> <p>Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.</p>
Diferenciación	<p>Fuerte habilidad en comercialización.</p> <p>Ingeniería del producto.</p> <p>Instinto creativo.</p> <p>Fuerte capacidad en la investigación básica.</p> <p>Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad.</p> <p>Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios.</p> <p>Fuerte cooperación de los canales de distribución.</p>	<p>Fuerte coordinación entre las funciones de Iy D, desarrollo del producto y comercialización.</p> <p>Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas.</p> <p>Fuerte motivación para allegarse a los trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.</p>
Enfoque	<p>Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.</p>	<p>Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.</p>

LAS VENTAJAS COMPARATIVAS

Roberto Pulido, Director General de MEGAPLAN, expresó su confianza en que las compañías extranjeras de hardware, instalarán en México no sólo oficinas de representación, sino de carácter operativo, donde tengan gente que de soporte al mercado, que ayude al distribuidor a hacer la comercialización, y , en un momento, que desarrollen parte del hardware en el país.(20)

Precisó que las grandes firmas no solo apuntan a la comercialización de sus productos, también puesto que la mano de obra calificada es relativamente barata en comparación con los otros países, es probable que se realicen proyectos de hardware para su venta a nivel mundial.

Hay gastos fuertes, y uno de ellos es el desarrollo. Las compañías invierten considerables recursos en la investigación y desarrollo y se podrían reducir estos buscando un lugar donde se pueda desarrollar hardware a un menor costo.

Una de las más grandes transformaciones que viviremos son los mecanismos de comercialización. Encontramos prácticas comerciales en los países vecinos que no tenemos en el nuestro. Por ejemplo, la existencia de las grandes tiendas de cómputo, tipo supermercado donde se llega con un carrito, hecha las cosas y "ya esta". Tendremos en el país una eventual e importante presencia de algunas empresas, entonces el segmento de la distribución y las prácticas de comercialización de las empresas mexicanas tendrá que transformarse rápidamente.

Para el usuario, las ventajas del TLC se traducirán en

precio, calidad y variedad. Al eliminarse aranceles y otros impuestos, uno de los primeros efectos será la reducción de los precios de los equipos de cómputo, los cuales se equiparán con los de Estados Unidos, sino porque ostentan el liderazgo mundial en el hardware y representa el 50% del mercado mundial de Software y Hardware.

La ventaja de las empresas mexicanas se derivaba de que contaban con herramientas en español. Hoy en día cuando los productos se crean en Estados Unidos casi simultáneamente se lanzan en inglés y en español y la ventaja desapareció.

Si las empresas se van a quedar estáticas y no van a hacer nada, corren el riesgo de desaparecer de la industria del software y del hardware. La empresa necesitará de implementar estrategias de acuerdo a su estructura organizacional para poder ser competitivas, primero en el mercado nacional antes de mirar al mercado extranjero.

EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

Siguiendo la teoría de Adam Smith, dos naciones no pueden aumentar su producción combinada si cada uno se especializa en producir los bienes en que es más eficiente y después se compromete comercialmente con otra nación. Ambos países serán más ricos en términos de cantidad de bienes disponibles para el consumo, y así pueden dividir los rendimientos adicionales obtenidos a través de dicha especialización.

Para nuestro país, la firma de este tratado viene a ser una prueba de fuego, en la que se pone como un crisol, la capacidad y la decisión de los mexicanos, mismos que nos permitirán mostrar el grado de desarrollo que hemos alcanzado.

Para fines de este año se espera la firma final del TLC con Canadá y Estados Unidos. Ello confirmará la tendencia iniciada por algunos países de constituirse en bloques comerciales, buscando la optimización de los recursos a fin de obtener cada vez más y mejores beneficios.

El Tratado de Libre Comercio, en los países de América del norte implica la creación del mercado más grande del mundo. A partir del inicio de este tratado, se comenzará la eliminación progresiva de las barreras arancelarias y tributarias existentes entre sus integrantes, y que obstaculizan el libre comercio. Con ello se dará un libre flujo de mercancías y servicios entre los tres países. Habrá una reasignación de recursos que llevará a la optimización de los mismos. Aprovecharán sus ventajas comparativas; producirán aquello que hagan eficientemente y adquirirán los

productos y servicios en los que su industria no sea competitiva con los otros dos países.(16)

Los firmantes del TLC deberán tener similitud en la situación económica reinante en los tres países, a fin de aprovechar los beneficios financieros. Así por ejemplo, no deberán darse diferencias significativas entre la inflación existente en México, Estados Unidos y Canadá, ya que se beneficiará más aquél país cuyo crecimiento en precios sea menor (se tendrá capacidad de producir a menores costos). De esta forma el país que tenga mayor inflación, disminuirá o anulará las ventajas que resulten de un tratado como éste.

La filosofía que hay detrás del TLC busca una apertura total entre los tres países participantes, orientada por un lado a la especialización, en donde cada país tiene sus ventajas comparativas que deberá desarrollar y por el otro lado a la integración de un bloque económico para enfrentar el comercio internacional futuro.

Conceptos tales como eficiencia, productividad, economías de escala y precios competitivos, se vuelven imprescindibles para lograr el éxito de una economía abierta; y en este sentido veamos un ejemplo: en la medida que se ha dado la apertura comercial paulatinamente nos hemos acostumbrado a tener una variedad de productos y ello nos ha permitido tener los suficientes elementos, para distinguir entre un producto bueno del malo, que en forma indistinta puede ser nacional o extranjero.(17)

En ocasiones, nos dejamos llevar por el producto importado más que nada por lo novedoso, pero esta prueba nos permite contar

con los elementos suficientes para decidir que uno es bueno y el otro malo. Lo más importante de esta diversidad de productos es que se tiene de donde elegir y escoger. Este fenómeno crea una competencia, que hace al malo mejorar y al bueno superarse.

La empresa deberá afrontar una mayor apertura al cambio, donde el concepto de las empresas familiares, si se quiere estar con una presencia en el mercado, se tendrá que modificár.

El ejecutivo se enfrentará, no solo a la competencia nacional, sino que tendrá también la extranjera. Ello lo compromete a perfeccionarse en todos los sentidos, de manera que por lo menos un segundo idioma es necesario y el lenguaje de la computación indispensable.

En resumen los objetivos generales del tratado son:

- 1.- Eliminar barreras arancelarias en bienes y servicios.
- 2.- Facilitar condiciones de competencia justa.
- 3.- Liberar las condiciones para las inversiones.
- 4.- Establecer procedimientos para la resolución de disputas.
- 5.- Establecer las bases para una mayor cooperación.(18)

RELACION ENTRE LAS DISTRIBUIDORAS DE EQUIPO DE COMPUTO Y EL
TRATADO DE LIBRE COMERCIO

El crecimiento del mercado nacional, el acceso a la tecnología de punta, mayores fuentes de recursos financieros, generación importante de empleos y eventuales posibilidades de exportación, se cuentan entre las ganancias que el TLC puede aportar a los distribuidores de equipo de cómputo.

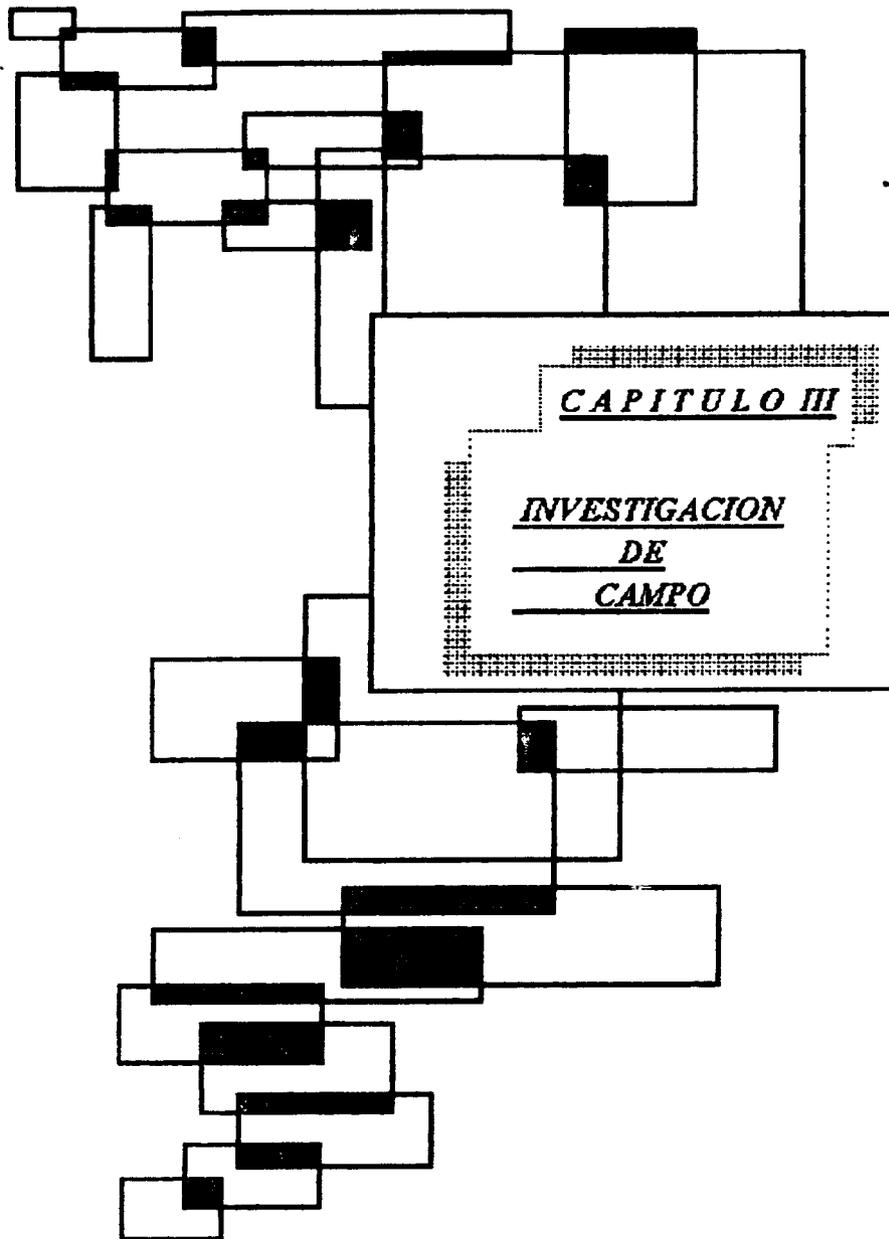
A diferencia de otros sectores productivos del país, la capacidad de adaptación que las compañías encargadas de la distribución de Hardware tienen frente al TLC es superior porque desde su surgimiento se mueven en un entorno abierto a la competencia internacional.

" La industria del hardware ha estado siempre abierta, hemos vivido en el libre comercio ", señala Antonio Medina Mora, Presidente de la Asociación Nacional de la Industria de programas para computadoras (A.N.I.P.C.O.).(19)

Los productos de informática que tienen demanda o posibilidad de colocación en el mercado mexicano, están disponibles, ya sea a través de una representación, por las empresas que están en el país, o con la posibilidad de ir y traerlo al otro lado de la frontera. Lo anterior nos demuestra que no tenemos fronteras como en otras industrias.

Por ello, la propuesta de las empresas distribuidoras en la mesa de negociación del TLC es la apertura completa e inmediata de ese mercado reduciendo el arancel actual, sin etapa de transición.

Se considera que si se bajan inmediatamente los aranceles, se tendrán en primera instancia, precios más competitivos con respecto a los productos de importación en México. En segundo lugar, también permitirá el acceso a los desarrolladores, a sus tecnologías y a mejores precios.



INVESTIGACION DE CAMPO
(Metodología de la Investigación)

La presente investigación de campo se desarrollo dentro del área que pertenece al Distrito Federal. El elemento a investigar fue, principalmente, las empresas distribuidoras de equipo de cómputo. Además, para cumplir con los objetivos de la investigación se tomó en cuenta la posición del consumidor al respecto.

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue la entrevista directa a empresarios y consumidores aunque, cabe destacar que por la dificultad presentada en las entrevistas, en ocasiones se optó por entrevistar al personal responsable de las áreas relacionadas con nuestra investigación. En este tipo de entrevistas encontramos personas con pocos conocimientos sobre el tema por lo cual se desecharon algunas por considerar que dañaban el objetivo de la investigación.

En cuanto a los consumidores se les aplicó un cuestionario en diferentes zonas del Distrito Federal para cubrir la perspectiva del consumidor en su totalidad. La recolección de datos en del consumidor resultó sencilla dada la colaboración de los mismos.

Como resultado de la aplicación de entrevistas y cuestionarios se elaboraron dos tabulaciones respectivamente. Es importante señalar que debido a la estructura de los cuestionarios aplicados a distribuidores, resultó un tanto difícil su tabulación pero, se trató de cumplir con las reglas estadísticas hasta donde nos fue posible.

DETERMINACION DE LA MUESTRA

Para determinar la muestra es necesario considerar primero cual es nuestro universo. Y en nuestro caso en particular contamos con dos universos, uno estará comprendido por el total de consumidores de equipo de cómputo y el otro se formará por el total de empresas distribuidoras de equipo de cómputo que actualmente existen en el área metropolitana.

El universo puede ser infinito o finito. Se le considera finito cuando el número de elementos que lo constituyen no excede la cantidad de 500,000, en nuestro caso concreto las empresas distribuidoras de equipo de cómputo entran dentro de este rango; e infinito cuando el número es mayor de 500,000, entrando ahora dentro de este rango el grupo de consumidores de equipo de cómputo.

La fórmula para poblaciones infinitas es la siguiente :

$$n = \frac{r^2 p q}{e^2}$$

En donde:

- r = Nivel de confianza (Datos = 1.96)
- p = probabilidad a favor (Datos = 0.5)
- q = probabilidad en contra (Datos = 0.5)
- e = error de estimación (Datos = 0.05)
- n = tamaño de la muestra (Resultado = 384.16)

El resultado en la aplicación de la fórmula fue una muestra de 384.16 elementos de la población, mismo que aproximamos a una

muestra igual a $n = 400$.

La fórmula para poblaciones finitas es la siguiente :

$$n = \frac{r^2 N p q}{e^2 (N - 1) + r^2 p q}$$

En donde :

r = Coeficiente de confianza (Datos = 3.61)

N = universo o población (Datos = 619)

p = probabilidad a favor (Datos = 0.2)

q = probabilidad en contra (Datos = 0.8)

e = error de estimación (Datos = 0.08)

n = tamaño de la muestra (Resultado = 77)

El resultado en la aplicación de la fórmula fue de 77 elementos de los cuales, ante las dificultades enfrentadas, se tomaron en cuenta un total de $n = 68$.

CUESTIONARIO PARA DISTRIBUIDORES

Tomando en cuenta una muestra de 68 empresas distribuidoras de equipo de cómputo, se obtuvieron los siguientes resultados :

PREGUNTA 1:

Acer.- 13 correspondiente al 19%
IBM.- 9 correspondiente al 13%
Hewlett Packard.- 18 correspondiente al 26%
Gama.- 6 correspondiente al 8%
Seagate.- 22 correspondiente al 32%
Printaform.- 6 correspondiente al 8%
TDK.- 3 correspondiente al 4%
Otras.- 18 correspondiente al 26%

PREGUNTA 2 ;

Acer.- 21 correspondiente al 31%
Hewlett Packard.- 28 correspondiente al 41%
IBM.- 16 correspondiente al 24%
Seagate.- 12 correspondiente al 18%
Bion.- 8 correspondiente al 12%
CRU.- 7 correspondiente al 10%

PREGUNTA 3 :

SI.- 68 correspondiente al 100%
NO.- 0

PREGUNTA 4 :

SI.- 0

NO.- 68 correspondiente al 100%

PREGUNTA 5 :

a).- 13 correspondiente al 19%

b).- 25 correspondiente al 37%

c).- 19 correspondiente al 28%

d).- 12 correspondiente al 18%

e).- 16 correspondiente al 23%

f).- 0

PREGUNTA 6 :

a).- 47 correspondiente al 69%

b).- 22 correspondiente al 32%

c).- 26 correspondiente al 38%

d).- 19 correspondiente al 28%

e).- 18 correspondiente al 26%

PREGUNTA 7 :

Han implantado un servicio adicional 45 correspondiente al 66%

Han dejado de implantar servicios adicionales 23 con un 34%

PREGUNTA 8:

SI.- 68 correspondiente al 100%

NO.- 0

PREGUNTA 9 :

SI.- 43 correspondiente al 63%

NO.- 25 correspondiente al 37%

PREGUNTA 10 :

SI.- 56 correspondiente al 82%

NO.- 12 correspondiente al 18%

PREGUNTA 11:

SI.- 61 correspondiente al 90%

NO.- 7 correspondiente al 10%

PREGUNTA 12 :

Cuestionarios el 49%

Entrevistas con el cliente el 28%

Entrevistas telefónicas el 2%

Reportes del cliente (quejas) el 16%

Visitas al cliente el 5%

PREGUNTA 13 :

a).- 43 correspondiente al 63%

b).- 38 correspondiente al 56%

c).- 16 correspondiente al 24%

d).- 7 correspondiente al 10%

e).- 0

PREGUNTA 14 :

SI.- 57 correspondiente al 84%

NO.- 11 correspondiente al 16%

PREGUNTA 15 :

SI.- 9 correspondiente al 13%

NO.- 59 correspondiente al 87%

PREGUNTA 16 :

SI.- 68 correspondiente al 100%

NO.- 0

PREGUNTA 17 :

SI.- 21 correspondiente al 31%

NO.- 47 correspondiente al 69%

PREGUNTA 18 :

NOTA: CON BASE EN LAS 21 EMPRESAS QUE CONTESTARON QUE CUENTAN
CON UN DEPTO. DE PLANEACION ESTRATEGICA.

Mercadotecnia.- 14 correspondiente al 67%

Personal.- 5 correspondiente al 24%

Dirección.- 2 correspondiente al 9%

PREGUNTA 19 :

El 100% de los casos, las estrategias son elaboradas de puestos
gerenciales hacia arriba.

PREGUNTA 20 :

De las 21 empresas que tienen un depto. de planeación estratégica contestaron en un 100% que sus estrategias involucran a todos sus departamentos.

PREGUNTA 21 :

Mayores ventas

Optimización de recursos

Mayor penetración de mercado

Disminución de costos

Adquirir ventaja competitiva

Satisfacer necesidades del cliente

PREGUNTA 22 :

SI.- 44 correspondiente al 65%

NO.- 24 correspondiente al 35%

PREGUNTA 23 :

a).- 19 correspondiente al 28%

b),- 4 correspondiente al 6%

c).- 23 correspondiente al 34%

d).- 0

e).- 29 correspondiente al 43%

f).- 3 correspondiente al 5%

PREGUNTA 24 :

SI.- 68 correspondiente al 100%

NO.- 0

PREGUNTA 25 :

Plan de trabajo

Balance entre costo-servicio

PREGUNTA 26 :

SI.- 47 correspondiente al 69%

NO.- 21 correspondiente al 31%

PREGUNTA 27 :

Regalos de diferente indole

Venta de equipo nuevo a cambio de equipo usado

Oferta de marcas poco conocidas, por introducción de estas

CUESTIONARIO APLICADO A CONSUMIDORES DE EQUIPO DE COMPUTO
APLICADO A UNA MUESTRA DE 400 CONSUMIDORES

PREGUNTA 1:

SI.- 400 correspondiente al 100%

NO.- 0

PREGUNTA 2:

a).- 227 correspondiente al 57%

b).- 108 correspondiente al 27%

c).- 209 correspondiente al 52%

d).- 58 correspondiente al 15%

e).- 35 correspondiente al 9%

f).- 8 correspondiente al 8%

PREGUNTA 3:

Hewlett Packard.- 131 correspondiente al 33%

IBM.- 82 correspondiente al 20 %

Acer.- 94 correspondiente al 23%

Gama.- 41 correspondiente al 11%

Printaform.- 31 correspondiente al 8%

otras.- 34 correspondiente al 9%

PREGUNTA 4:

Armado.- 316 correspondiente al 79 %

Armado de acuerdo a las necesidades del consumidor 62 equivale al
16%

Ambas.- 7 correspondiente al 2%

No contestaron 22 correspondiente al 6%

PREGUNTA 5:

SI.- 68 correspondiente al 17%

NO.- 84 correspondiente al 21%

Indiferente.-248 correspondiente 62 %

PREGUNTA 6:

El 36% recordaron la distribuidora donde habian adquirido su equipo, y el 64% no la recordaron.

PREGUNTA 7:

Revistas y periódicos.- 221 correspondiente 55%

T.V..- 22 correspondiente al 6%

Sección Amarilla.- 111 corespondiente al 28%

Recomendación.- 44 correspondiente al 11%

Otros medios.- 39 correspondiente al 10%

PREGUNTA 8:

Información sobre el manejo del equipo.- 126 correspondiente 31%

Mantenimiento del equipo.- 57 correspondiente al 14%

Servicio de software.- 94 correspondiente al 24%

Instalación y entrega a domicilio.- 173 correspondiente al 43%

Ninguno.- 71 correspondiente al 18%

PREGUNTA 9:

Asesoría sobre el manejo de equipo.- 235 correspondiente al 65%

Asesoría sobre paquetería.- 149 correspondiente al 37%

Entrega a domicilio e instalación.- 57 correspondiente al 14%

Mantenimiento del equipo.- 218 correspondiente al 55%

PREGUNTA 10:

SI.- 81 correspondiente al 20%

NO.- 319 correspondiente al 80%

PREGUNTA 11:

a).- 137 correspondiente al 34%

b).- 106 correspondiente al 27%

c).- 165 correspondiente al 41%

d).- 5 correspondiente al 1%

PREGUNTA 12:

SI.- 45 correspondiente al 11%

NO.- 355 correspondiente al 89%

PREGUNTA 13:

Ventajas.- 396 correspondiente 99%

Desventajas .- 27 correspondientes al 7%

G R A F I C A S

A continuación se presentan una serie de gráficas, mismas que pretenden hacer más clara la investigación de campo.

Los resultados que las gráficas representan obedecen a los puntos más importantes de la investigación. Las gráficas son la expresión de la tabulación y además, sirven de fundamento para la elaboración de conclusiones y recomendaciones que se presentará en el capítulo siguiente.

El orden en el que se presentan es el siguiente :

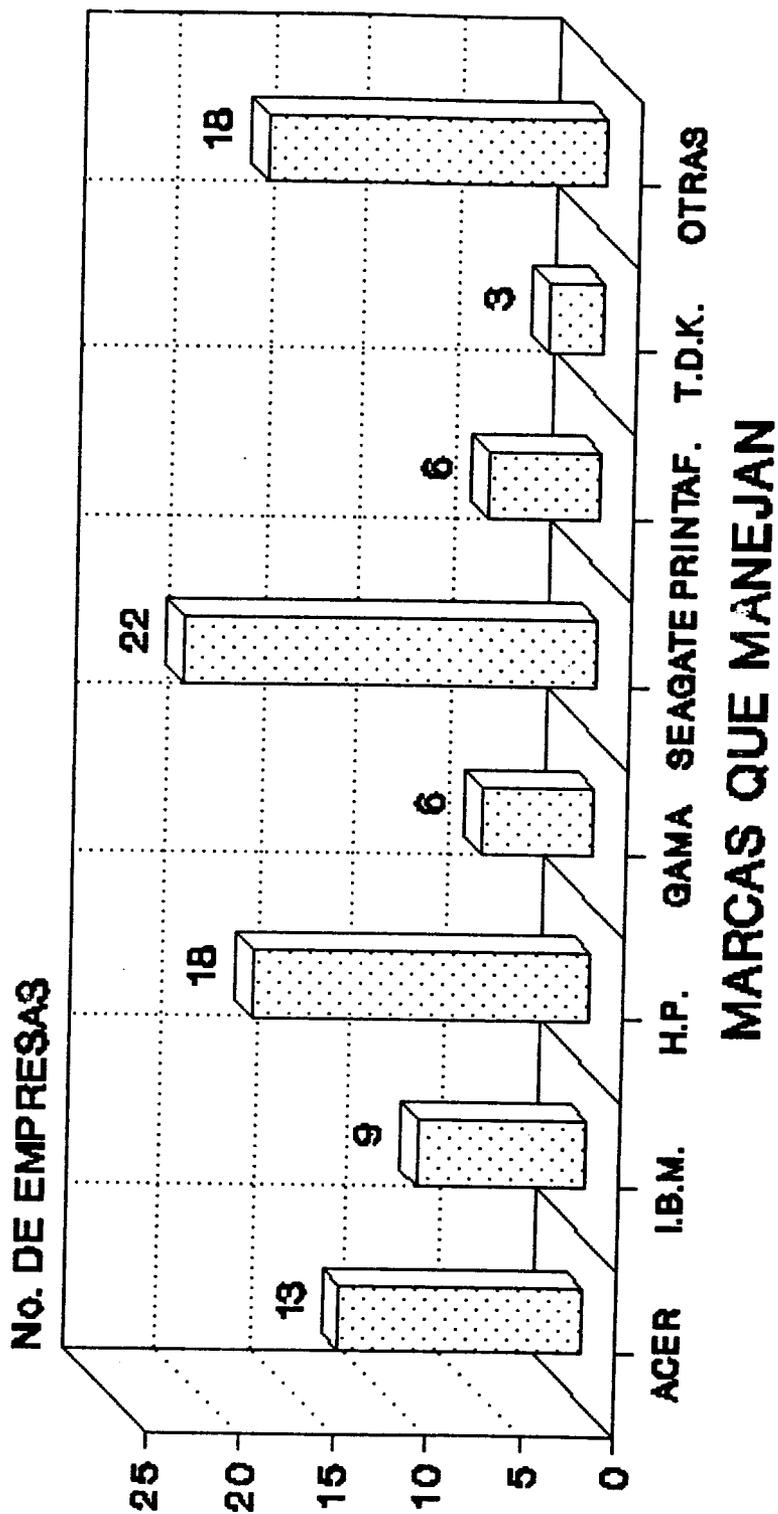
Análisis de Distribuidores ;

- * Marcas que manejan
- * Marcas más vendidas
- * Estrategias seguidas por las empresas
- * Servicios que proporcionan al cliente
- * Medios de detección para mejorar el servicio
- * Factores de consumo del equipo de cómputo
- * Ventajas de estrategias implantadas
- * Promociones
- * Estrategias de costo
- * Areas de donde dependen las estrategias
- * Quiénes elaboran las estrategias

También se presentan las gráficas del análisis de consumidores con el objetivo de interrelacionar los resultados de la investigación y para ejemplificar las anteriores.

ANALISIS DE DISTRIBUIDORES

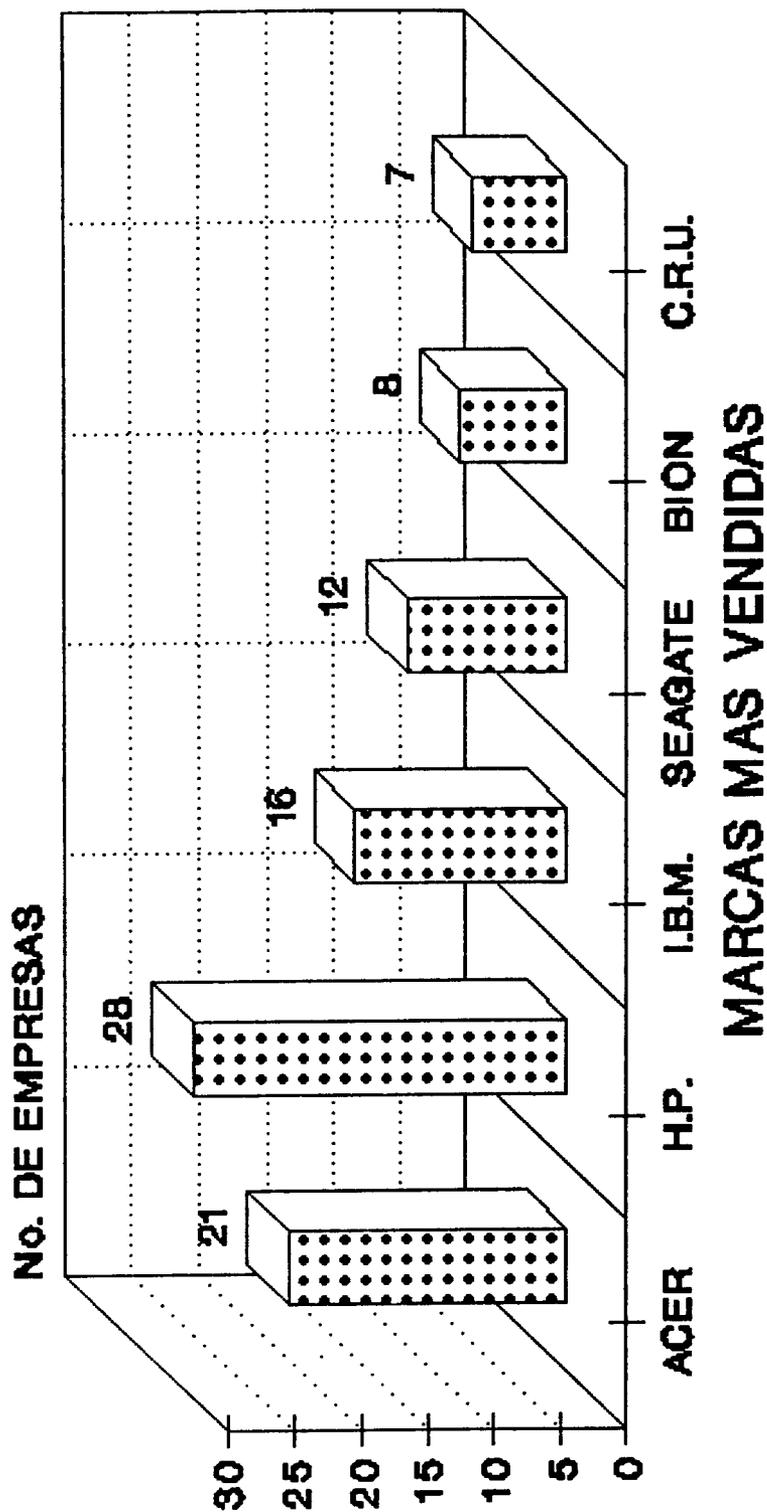
(Pregunta No. 1)



Datos de la investigación

ANALISIS DE DISTRIBUIDORES

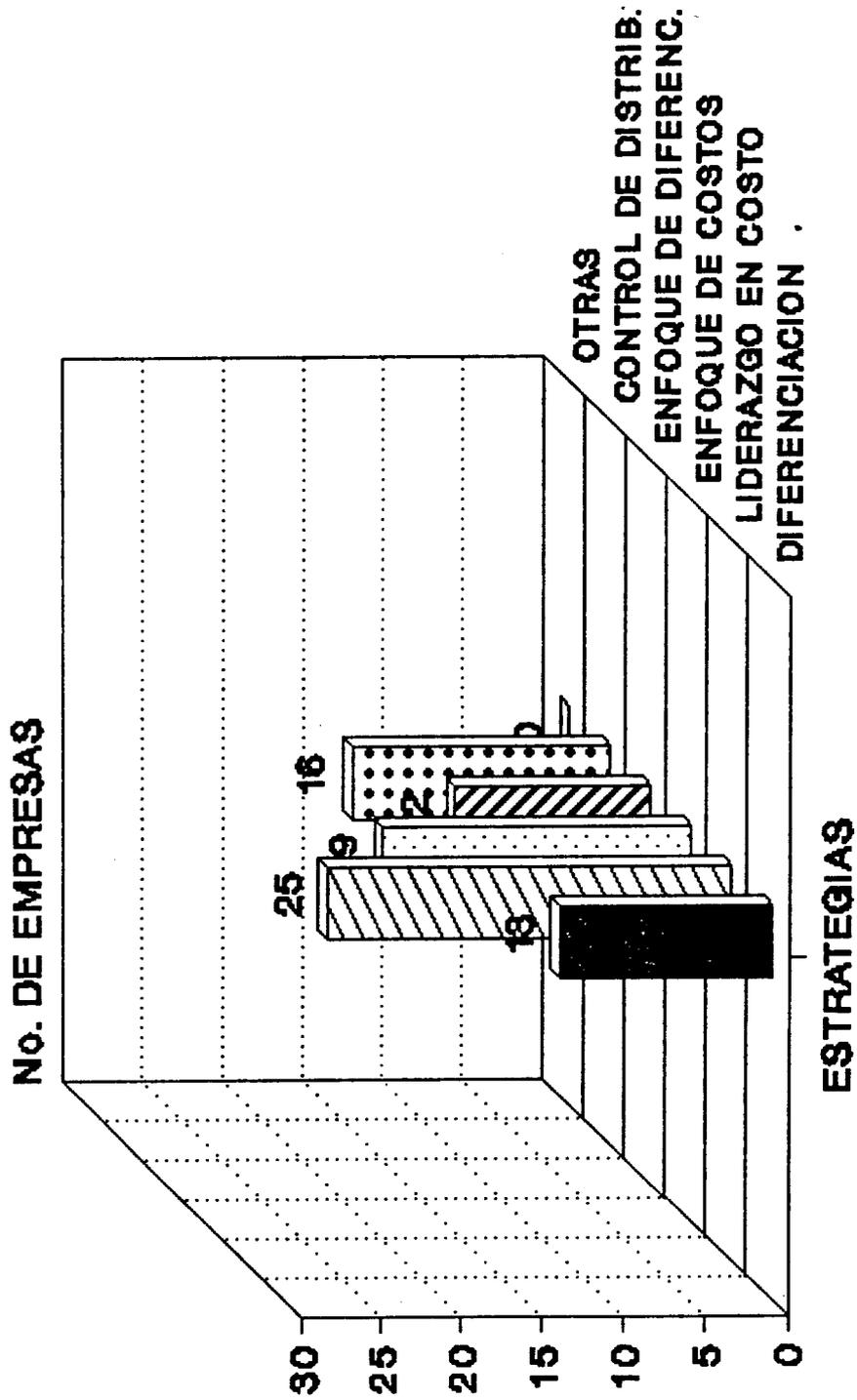
(Pregunta No. 2)



Datos de la investigación

ANALISIS DE DISTRIBUIDORES

(Pregunta No. 5)

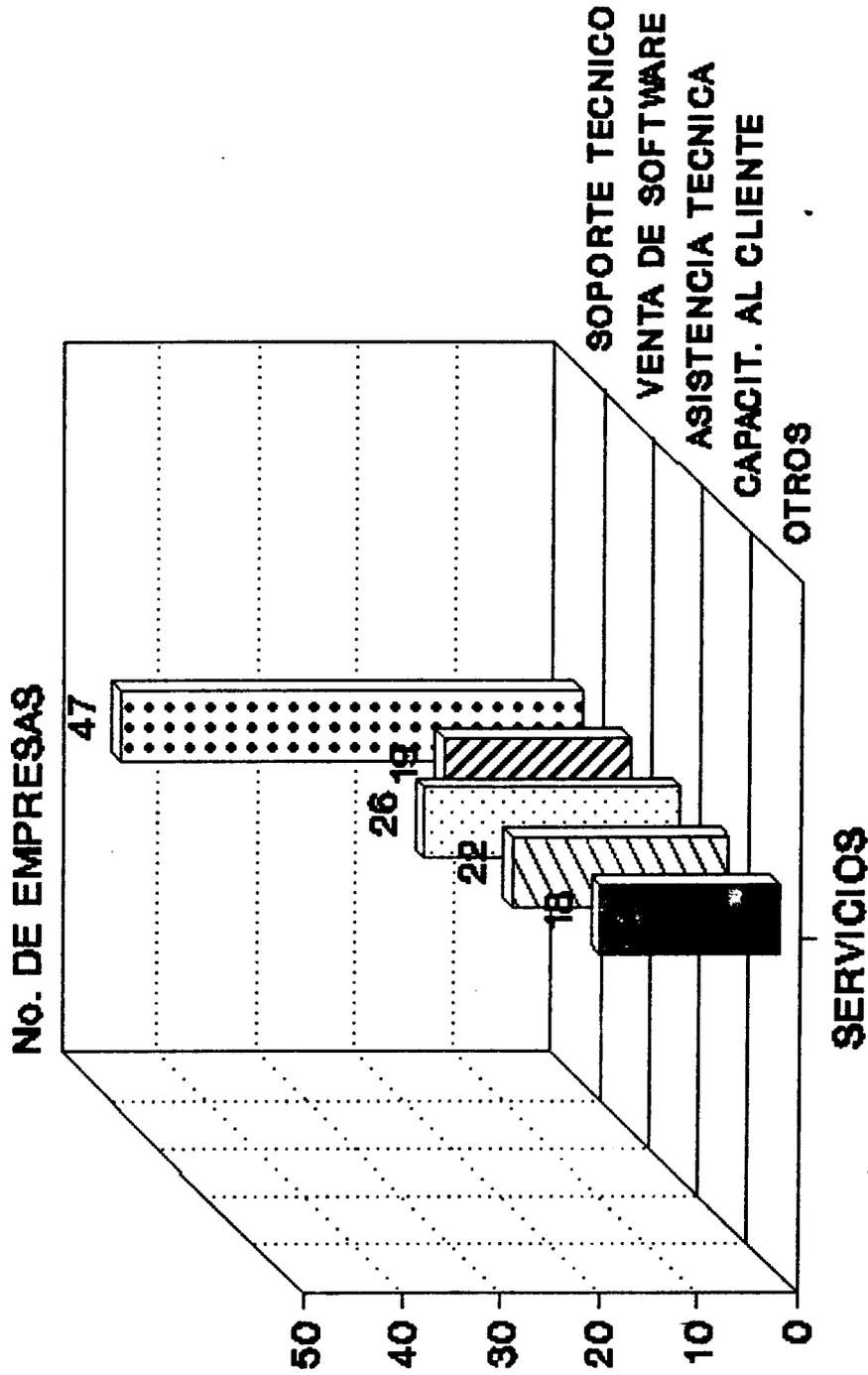


ESTRATEGIAS SEGUIDAS POR LAS EMPRESAS

Datos de la investigación

ANALISIS DE DISTRIBUIDORES

(Pregunta No. 6)

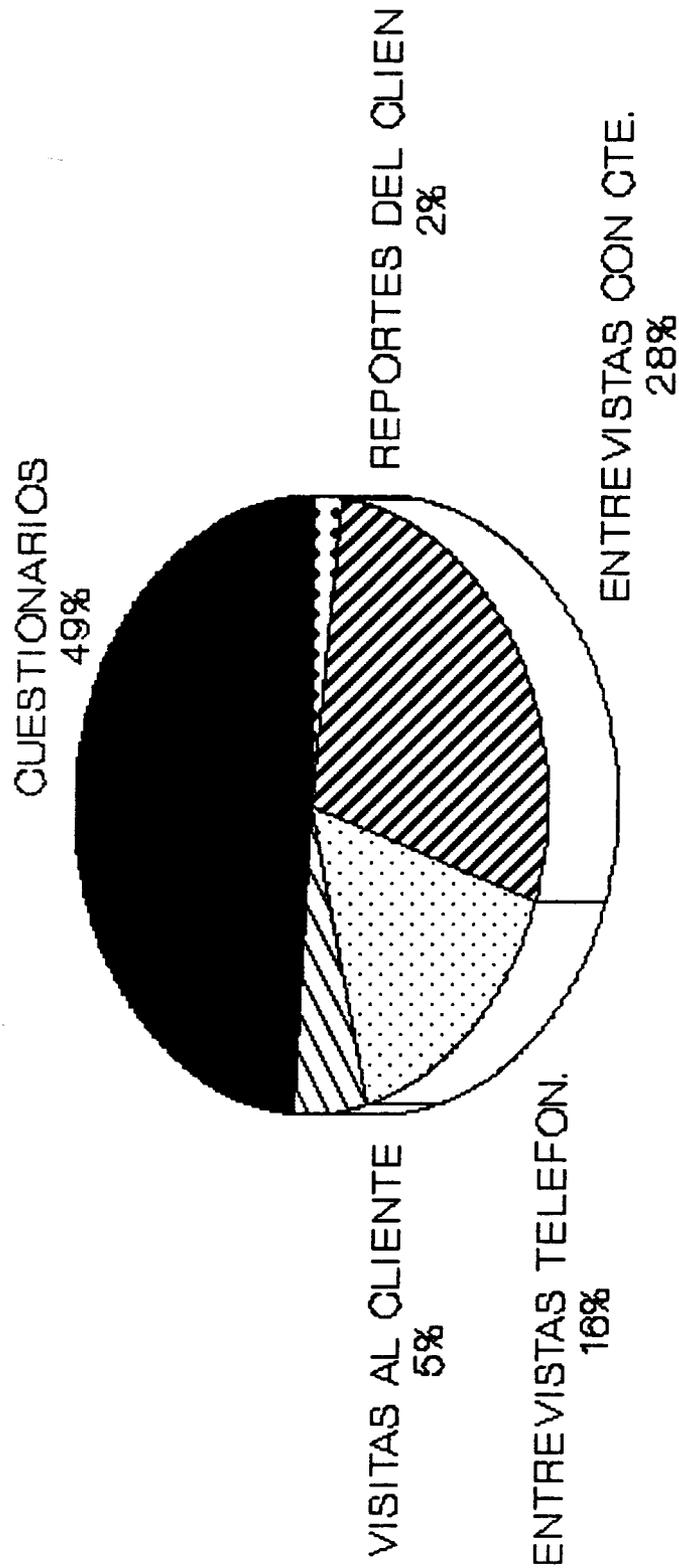


SERVICIOS QUE PROPORCIONAN AL CLIENTE

Datos de la investigación

ANALISIS DE DISTRIBUIDORES

(Pregunta No.12)

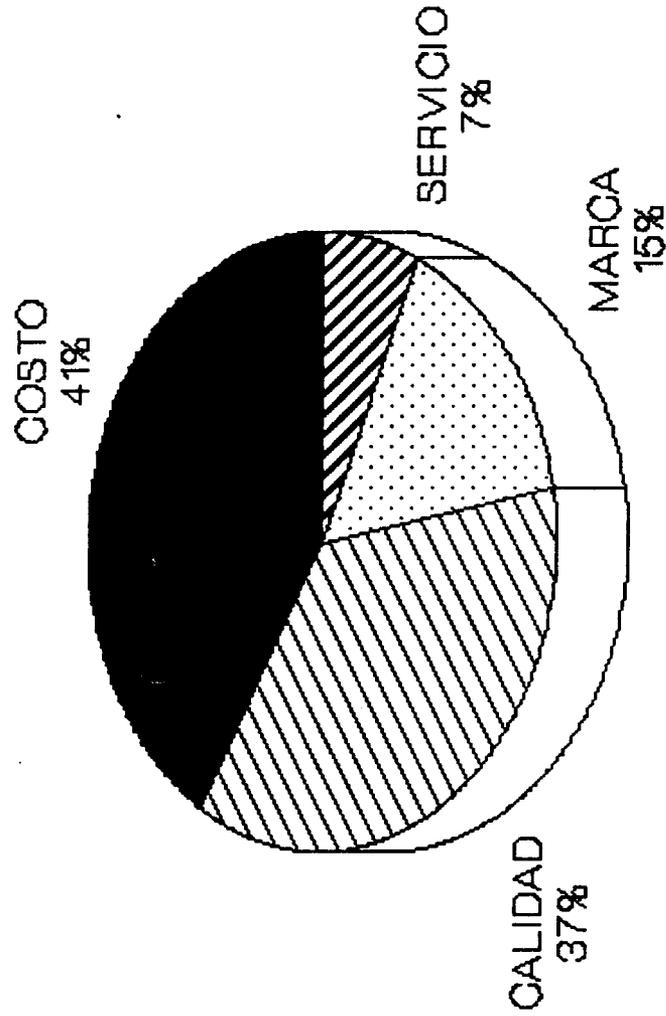


MEDIOS DE DETECCION PARA MEJORAR SERVICIO.

Datos de la investigación

ANALISIS DE DISTRIBUIDORES

(Pregunta No.13)

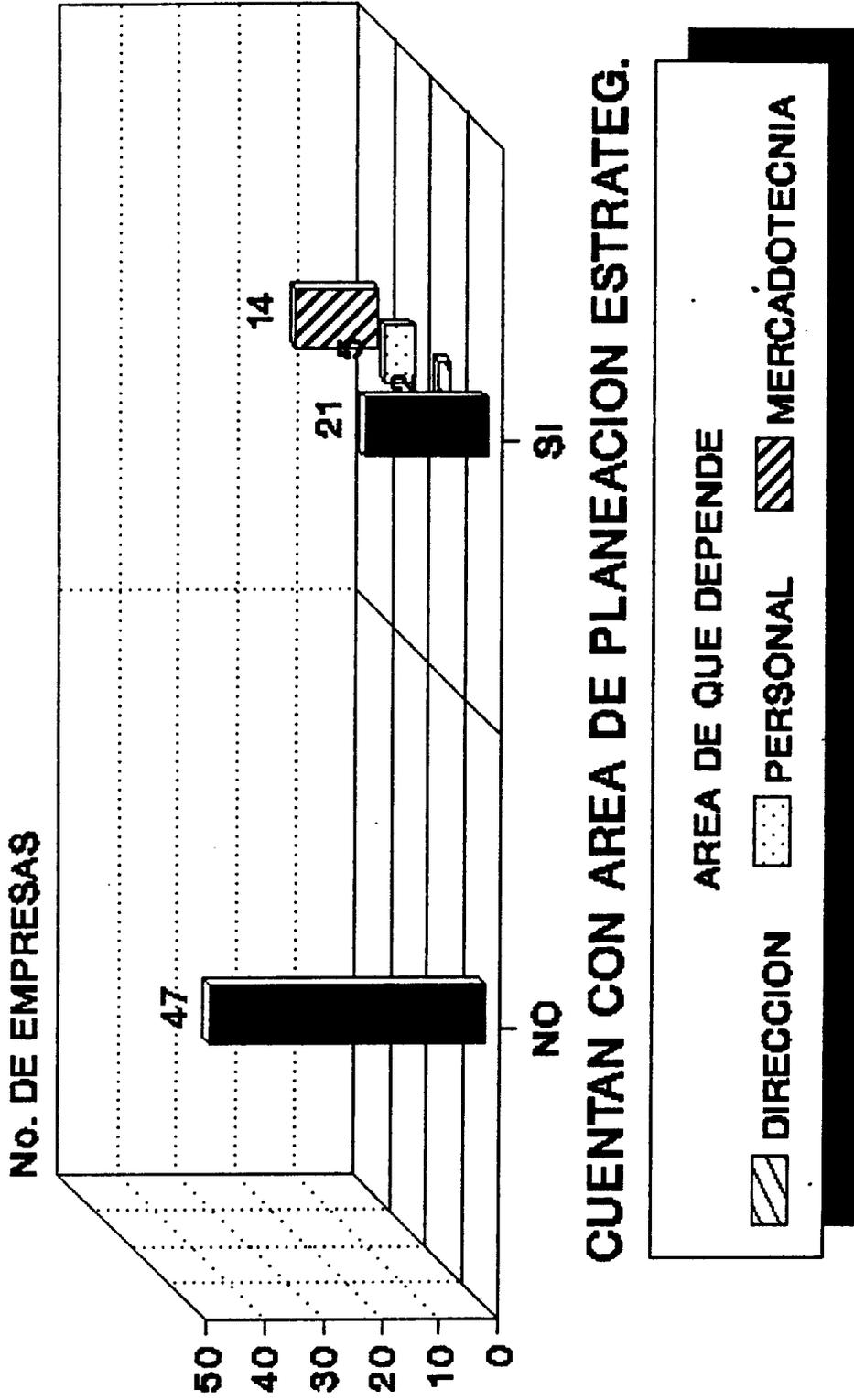


FACTORES DE CONSUMO DEL EQUIPO DE COMP.

Datos de la investigación

ANALISIS DE DISTRIBUIDORES

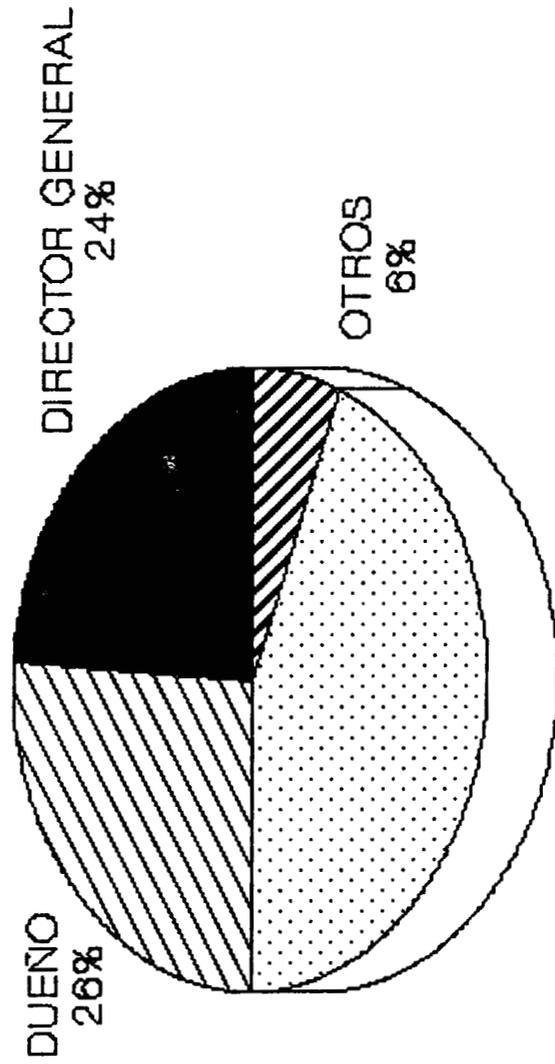
(Preguntas No.17 y 18)



Datos de la investigación

ANALISIS DE DISTRIBUIDORES

(Pregunta No.19)



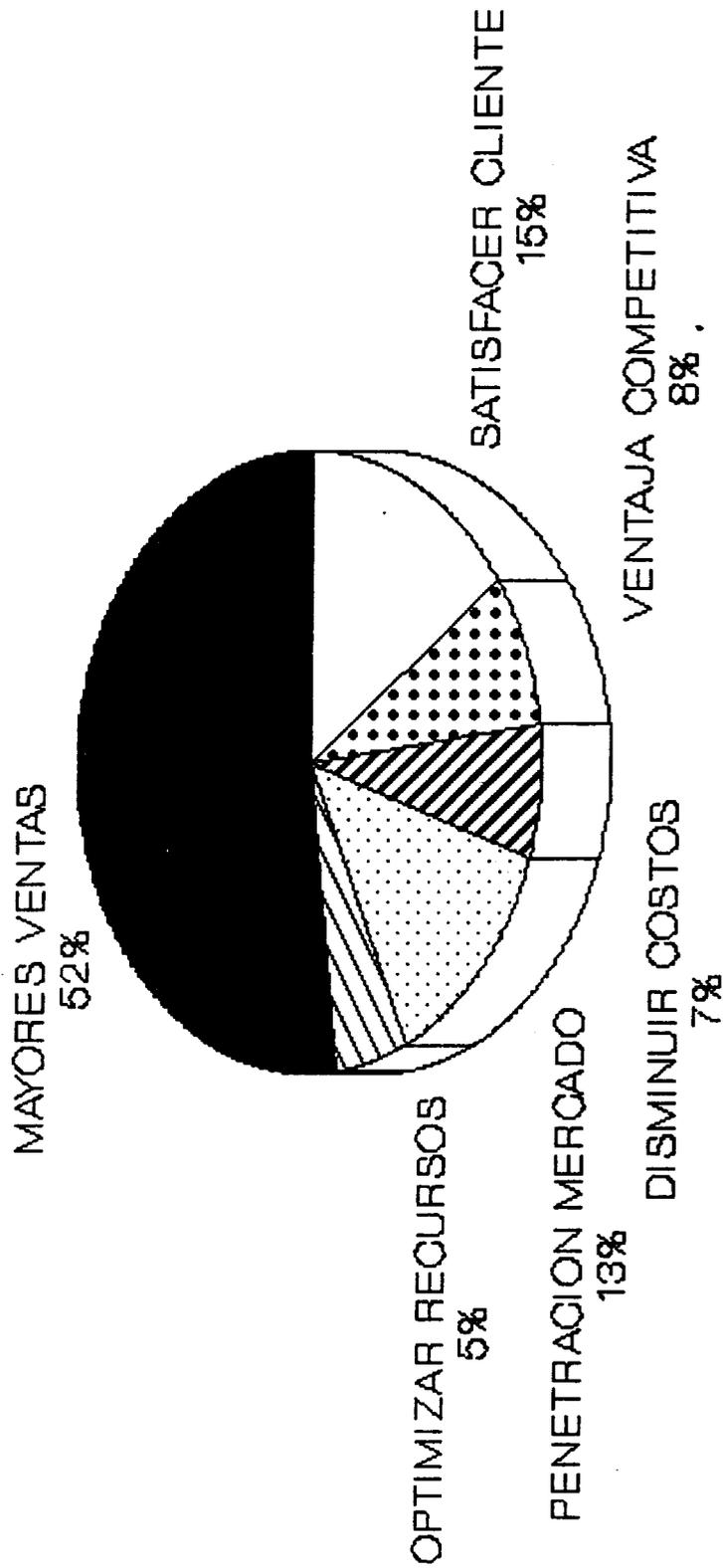
NIVEL GERENCIAL
44%

ELABORAN LAS ESTRATEGIAS

Datos de la investigación

ANALISIS DE DISTRIBUIDORES

(Pregunta No.21)

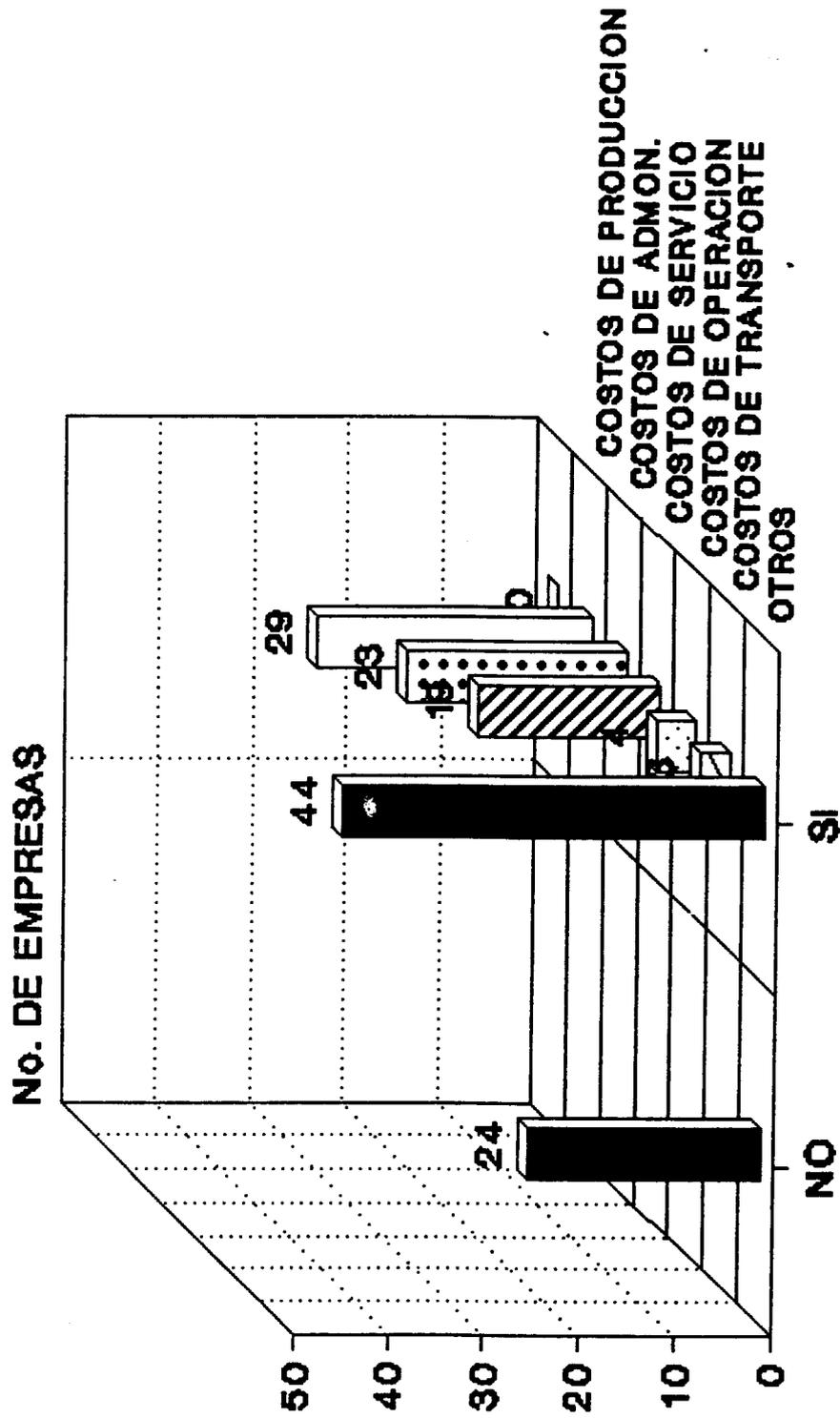


VENTAJAS DE ESTRATEGIAS IMPLANTADAS

Datos de la investigación

ANALISIS DE DISTRIBUIDORES

(Preguntas No.22 y 23)

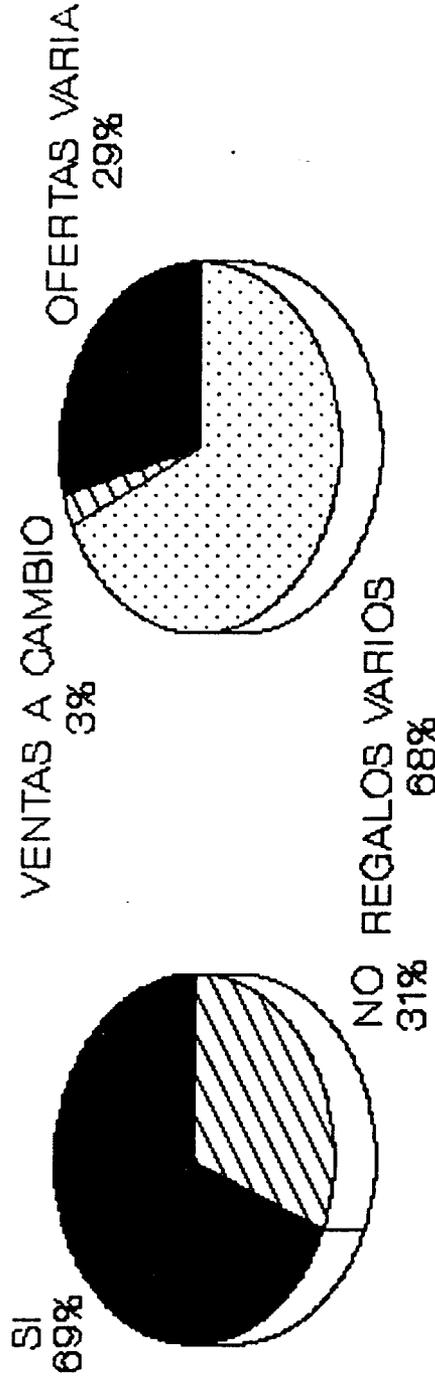


TIENEN ESTRATEGIA EN COSTOS

Datos de la investigación

ANALISIS DE DISTRIBUIDORES

(Pregunta No.26 y 27)

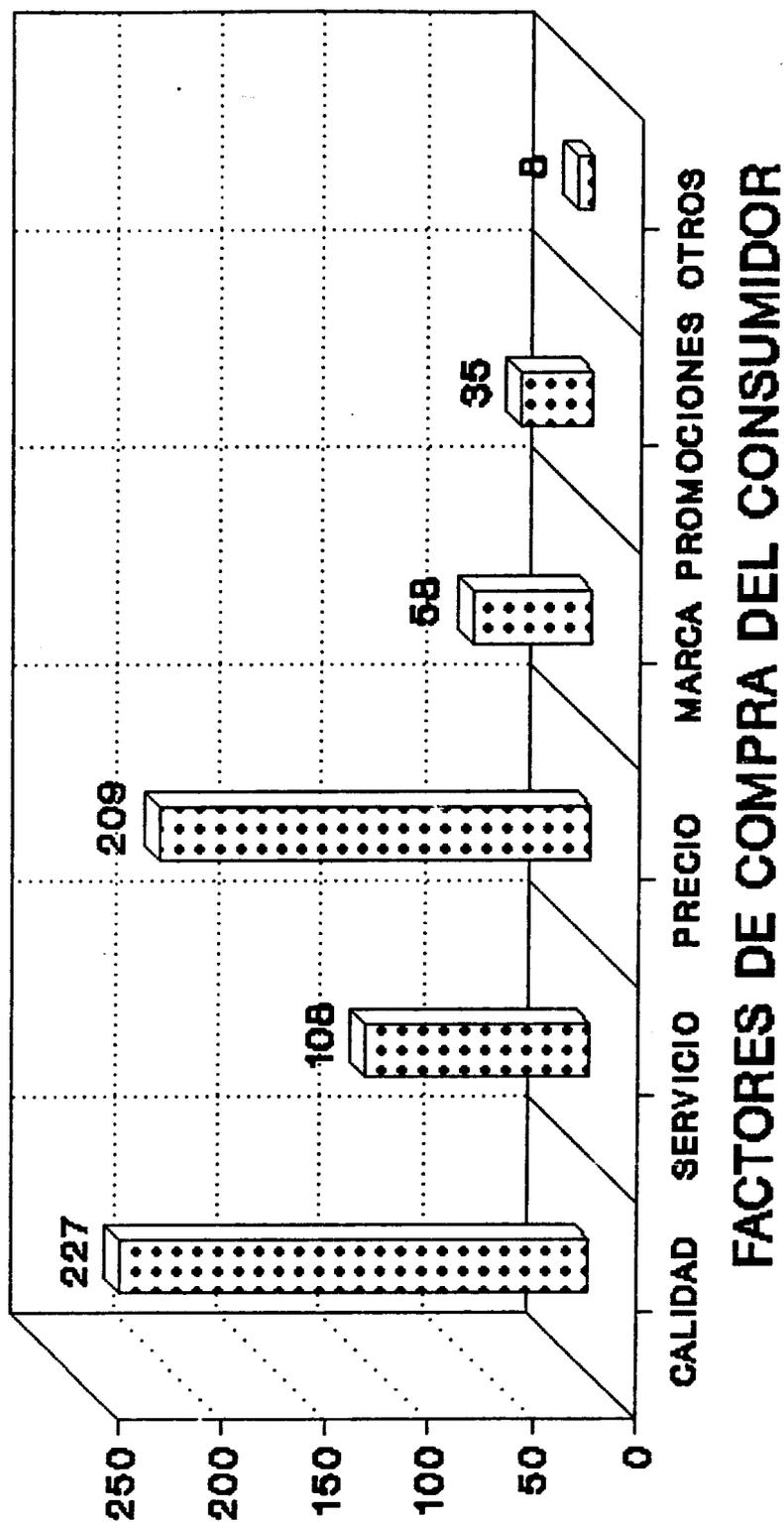


TIENEN PROMOCIONES DE QUE TIPO

Datos de la investigación

ANALISIS DE CONSUMIDORES

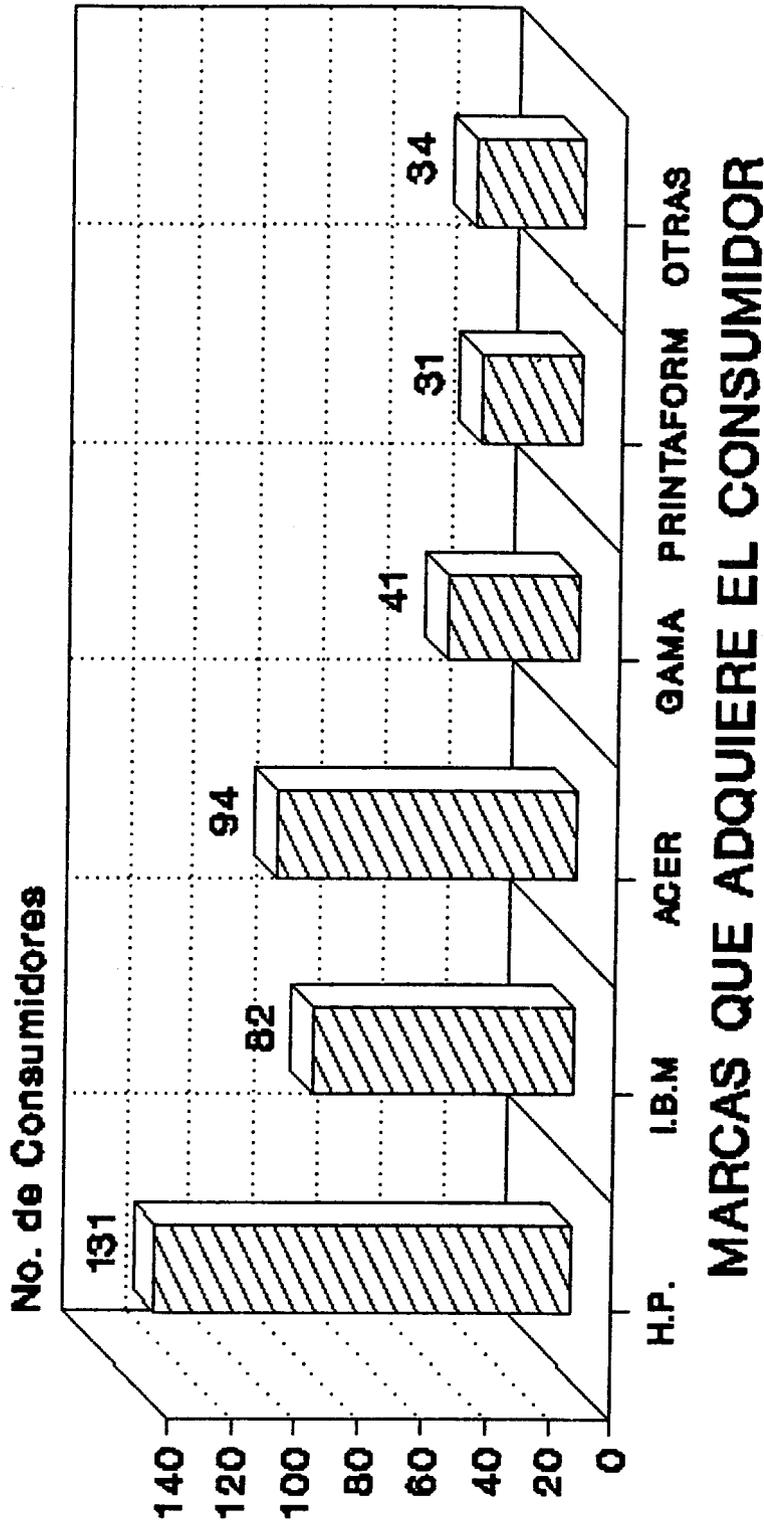
(Pregunta No. 2)



Datos de la investigación

ANALISIS DE CONSUMIDORES

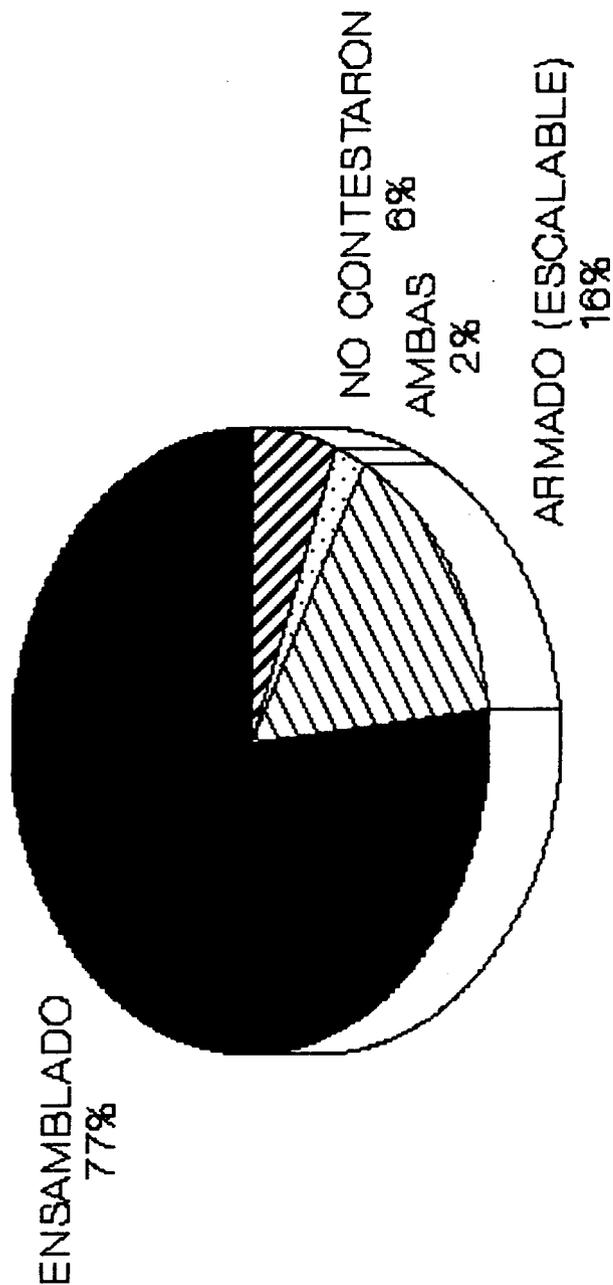
(Pregunta No. 3)



Datos de la investigación

ANALISIS DE CONSUMIDORES

(Pregunta No.4)



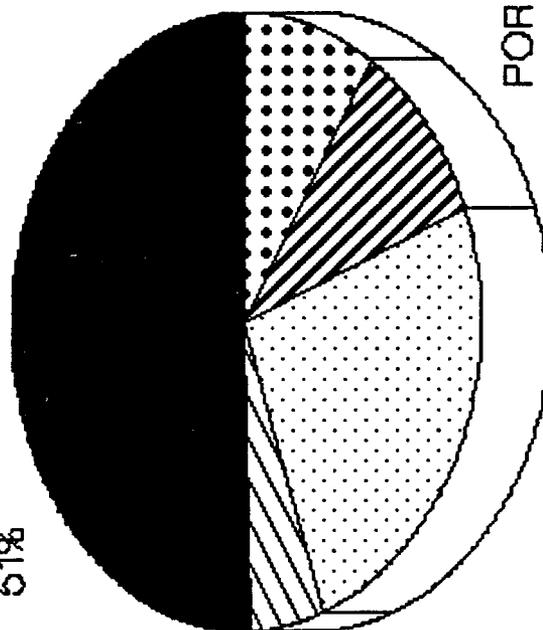
TIPO DE EQUIPO QUE ADQUIEREN

Datos de la investigación

ANALISIS DE CONSUMIDORES

(Pregunta No.7)

REVISTAS Y PERIODIC.
51%



TELEVISION
5%

SECCION AMARILLA
25%

OTROS MEDIOS
9%

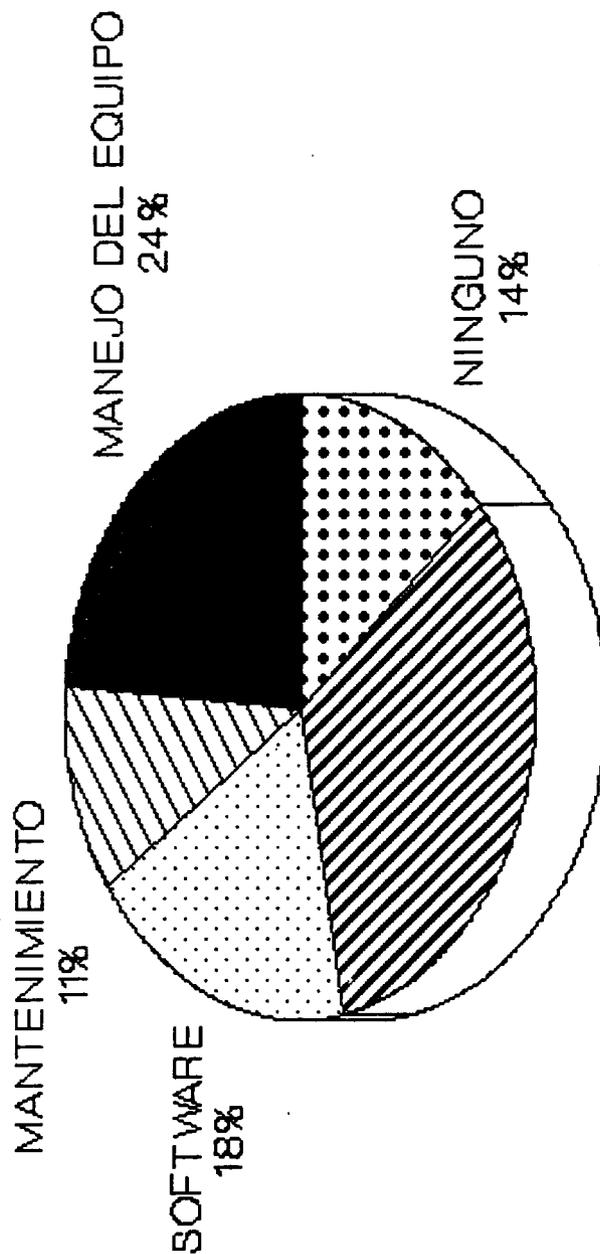
POR RECOMENDACION
10%

MEDIOS QUE UTILIZA EL CONSUMIDOR

Datos de la investigación

ANÁLISIS DE CONSUMIDORES

(Pregunta No.8)



ENTREGA A DOMICILIO
33%

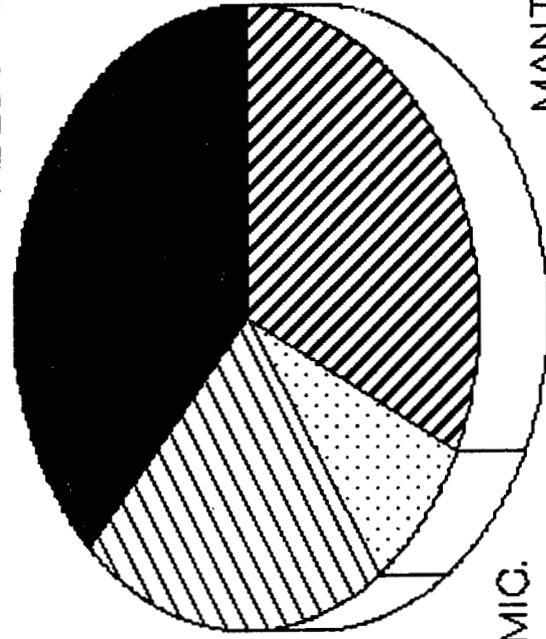
SERVICIOS QUE PROPORCIONAN LAS DISTRIB.

Datos de la investigación

ANALISIS DE CONSUMIDORES

(Pregunta No.9)

ASESORIA SOBRE EQPO.
38%



ASESORIA DE SOFTWARE
22%

INSTALACION A DOMIC.
8%

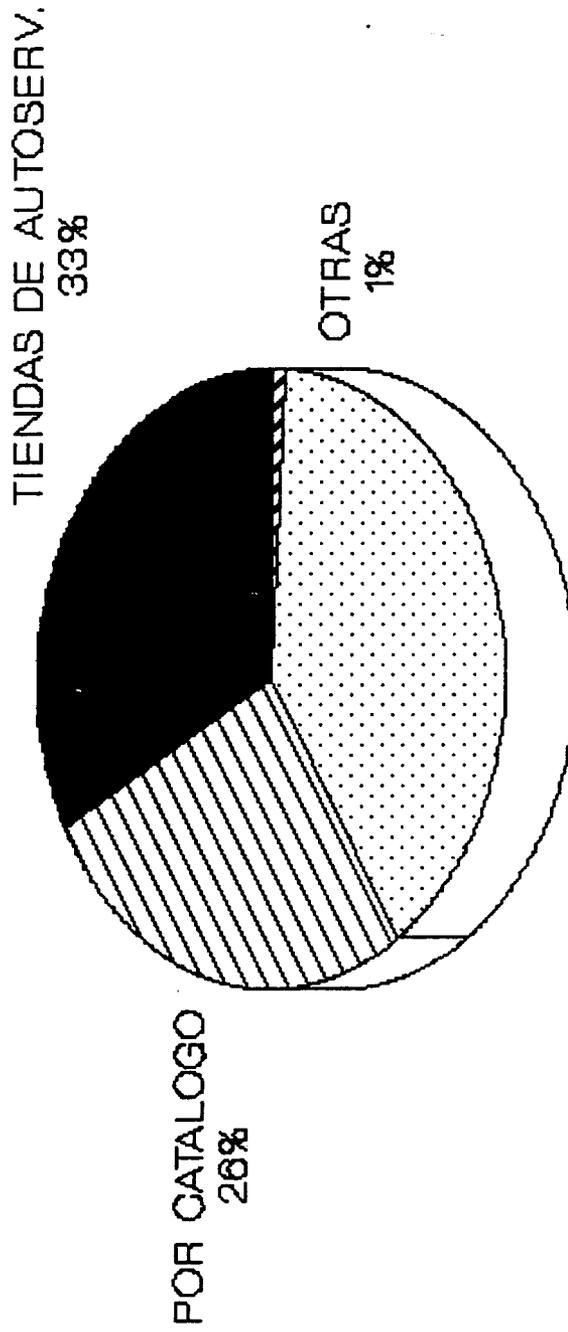
MANTENIMIENTO
32%

SERVICIOS QUE DESEA EL CONSUMIDOR

Datos de la investigación

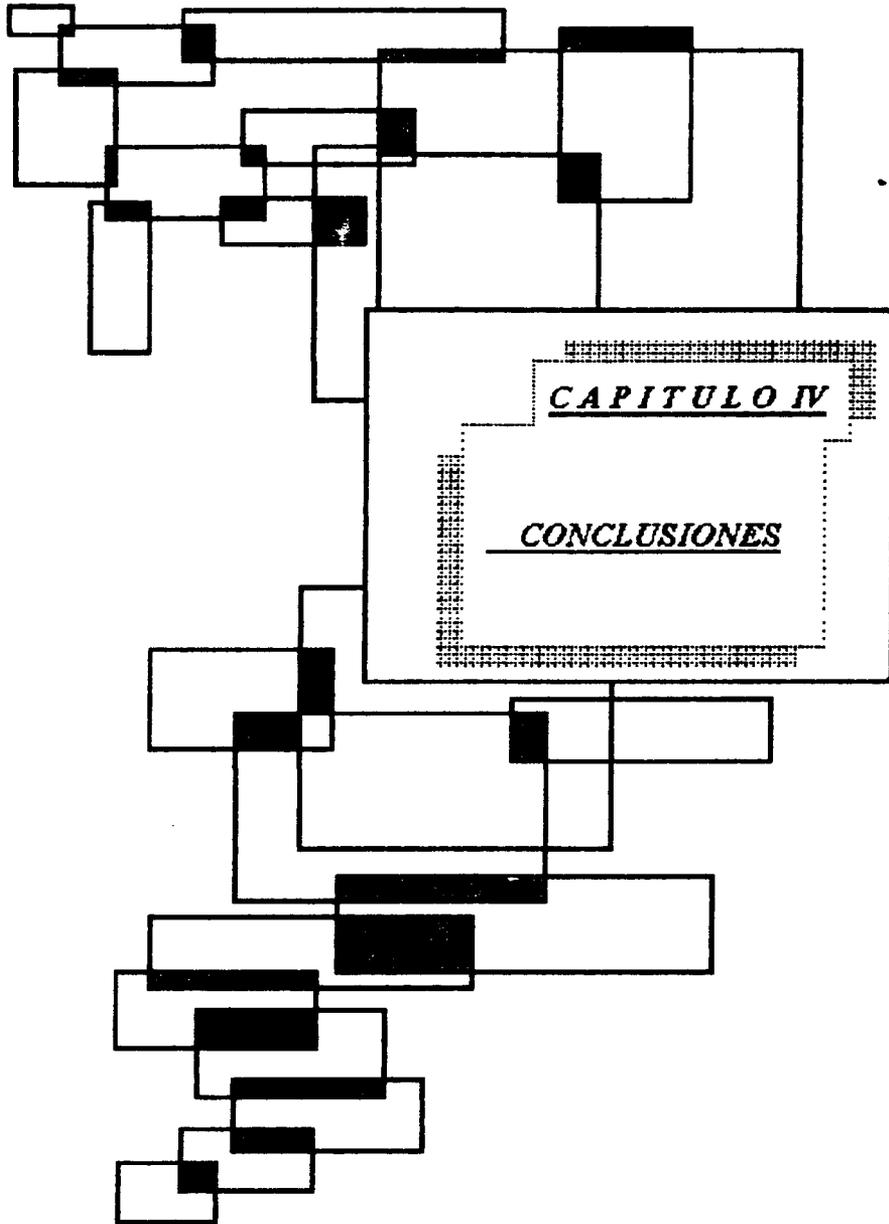
ANALISIS DE CONSUMIDORES

(Pregunta No.11)



FORMA EN QUE LE GUSTARIA ADQUIRIR EQUIPO

Datos de la investigación



CONCLUSION GENERAL

Observando los resultados obtenidos y tomando en cuenta las hipótesis planteadas en la investigación, se deriva la siguiente conclusión.

Podemos señalar que las estrategias competitivas de mercado, en la práctica, son poco utilizadas de manera eficiente dentro de las empresas distribuidoras de equipo de cómputo, dada la escasa diferenciación que actualmente existe en el mercado nacional y a la poca exigencia de un mercado en desarrollo con consumidores faltos de conocimiento sobre el producto.

Por un lado, empresas que nacen sin bases estructurales y por ende sin una planeación estratégica apropiada a sus necesidades y recursos para enfrentar un mercado en crecimiento constante y con miras al TLC, a esto se suman distribuidoras que cuentan con estrategias inadecuadas para el mercado en el cual se desenvuelven. Por otro lado, la poca exigencia de un mercado con pobre cultura sobre el producto, induce a la mayoría de las empresas a conformarse al no tener una visión del futuro del mercado, el cual es de rápido crecimiento.

Como consecuencia de lo anterior las empresas no pueden definir estrategias adecuadas para poder alcanzar alguna ventaja competitiva de manera definitiva, punto esencial entre el éxito y el fracaso de las empresas.

Se encontró que la diferenciación no es el único camino hacia la rentabilidad, y que su ausencia, se contrarresta por medio de costos más bajos o de un control sobre las fuentes de

abastecimiento, si es que se desea cumplir con cierta rentabilidad. La carencia de una diferenciación, casi siempre, trae consigo una fuerte competencia en precios tal y como sucede en el mercado nacional de las empresas distribuidoras de equipo de cómputo. En tanto que un posicionamiento diferenciado en el mercado, por lo general, permite cierta ventaja en precio, lo que en sí es ya un ventaja competitiva.

A lo anterior se suma que, ante la inminente apertura comercial, las distribuidoras nacionales corren el grave riesgo de ser absorbidas o desaparecer si no cuentan con áreas de planeación estratégica, lo cual, como ya se menciona, es indispensable para competir exitosamente en un mercado altamente competitivo.

Los datos arrojados por las empresas encuetadas señalaron que estas, no han logrado darle un enfoque específico a la elección e implantación de alguna estrategia de mercado, ocasionando un problema estratégico que podría llevarlas a perder participación de la que actualmente gozan.

Las empresas nacionales, concientes de sus debilidades, buscan alternativas que puedan sustituir deficiencias de su estructura organizacional, para ello analizan la posibilidad de fusionarse con empresas del mismo ramo para poder sumar fuerzas, tanto económicas como humanas.

Por último, la preocupación de detectar las necesidades del consumidor a tiempo, es una exigencia que se encontro a lo largo de la investigación, con lo cual las empresas podrán diseñar sus estrategias de mercado acorde a las necesidades del mercado y a sus necesidades.

CONCLUSIONES ESPECIFICAS

(Con base en hipótesis)

HIPOTESIS 1.

*Frente al TLC las empresas distribuidoras de equipo de cómputo de una marca exclusiva tienden a desaparecer.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo, se encontró que el 100% de las empresas distribuidoras de equipo de cómputo manejan al menos cuatro marcas diferentes. Por lo tanto las empresas que manejan una sola marca no podrían sobrevivir ante las exigencias del mercado.

Las marcas manejadas por las empresas estudiadas, y en las cuales basan su estrategia de ventas, son las siguientes: Acer, IBM, Hewlett Packard, Gama, Epson, Seat Gate, Biòn, CRQ. Además cabe mencionar, que el 100% de las empresas apoya su estrategia en dos representaciones por lo menos.

La totalidad de las empresas afirmaron que la diversidad de marcas les proporcionan seguridad, entre la principales razones encontramos las siguientes:

- a) Se obtiene un más amplio mercado .
- b) Se satisfacen las necesidades de un mayor número de clientes.
- c) Se aseguran ventas en segmentos de mercado diferentes.
- d) Se puede manejar equipos de diferentes precios, para diferentes economías.
- e) Se satisfacen necesidades especiales de algunos clientes importantes.

Entre las principales razones que nos dieron para no manejar

una sola marca son las siguientes:

- a) Se provocaría un cuello de botella en ventas y no se tendría acceso a un mercado potencial.
- b) No podría satisfacer adecuadamente a los diferentes segmentos que conforman su mercado.
- c) Se buscan marcas sustitutas, de marcas líderes, a precios más bajos para satisfacer la demanda de un mercado más amplio.

Con base a lo anterior podemos confirmar nuestra hipótesis en un 100%.

HIPOTESIS 2:

* Las empresas distribuidoras de equipo de cómputo cuentan con un área de planeación estratégica para ser más competitivas.

Con base en los resultados se encontró que en un 69% la hipótesis se niega ya que sólo el 31% de las empresas cuentan con un área específica de planeación estratégica.

A lo largo de la investigación encontramos que, aunque la mayoría de empresas cuenta con estrategias implantadas, estas no cuentan con un departamento específico para su planeación, por lo cual se implantan estrategias inadecuadas que pocas veces funcionan. Esto se corrobora con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los consumidores, los cuales nos hablan de empresas deficientes con las cuales no se encuentran satisfechos.

También se observó, como consecuencia de la falta de un área de planeación estratégica, que los consumidores no se encuentran identificados con la distribuidora que les vendió el equipo, ya que el 64% no recordaba el nombre de la distribuidora.

Otras deficiencias de inadecuadas estrategias se reflejan, de acuerdo con resultados del cuestionario de consumidores, en deficiencias en servicios; como ejemplo, podemos señalar que el 80% de los consumidores respondieron que la información que les proporciona la distribuidora sobre el equipo de cómputo, no es la adecuada.

HIPOTESIS 3:

* La fusión de las distribuidoras de equipo de cómputo es una opción para mantenerse en el mercado.

Podemos considerar, como resultado de la información obtenida, que la hipótesis se confirma. El 63% de los entrevistados la consideran y el 37% no ha considerado la fusión como alternativa dentro de sus estrategias.

La mayoría de las empresas están conscientes de las carencias que sufren tanto económicas como administrativas, y no ven de mala manera la posibilidad de fusionarse con otra empresa para tener más fuerza en estos rubros. Con la fusión ven la posibilidad de mejorar su capacidad instalada, su curva de aprendizaje y obtener más fuerza en recursos económicos y administrativos.

Podemos señalar, como punto importante, que el porcentaje de empresas que no consideraban la fusión como posibilidad, disminuyó al 5% ante la inminente apertura económica. Las empresas están conscientes de que se enfrentarán a empresas mejor preparadas tanto económica, como administrativamente, que podrán proporcionar mejores precios.

Debemos señalar que las empresas que no consideraban la

posibilidad de fusionarse, es porque desconocen en esencia lo que significa una fusión, al dar razones tales como:

- a) Pérdida de control de su empresa.
- b) Riesgo de desaparecer al ser absorbida por otra más grande.
- c) Desigualdad en la distribución de utilidades.

HIPOTESIS 4:

* El consumidor se inclina por los equipos de menor costo, sin importarle la calidad de estos.

De acuerdo con los resultados obtenidos de los distribuidores, un 63% se inclina por los equipos de menor costo, seguido por el factor calidad en un 56%. De acuerdo con los resultados obtenidos de los consumidores, estos señalaron como principal factor de compra la calidad del producto en un 57%, seguido del factor precio en un 52%. Por lo tanto podemos suponer que la hipótesis se niega en aproximadamente un 60%, ya que los consumidores toman en cuenta como factor de compra, el precio y calidad del producto.

Relacionando los resultados de ambas encuestas, encontramos que las tendencias principales que mueven al consumidor a la compra del equipo de cómputo, son tanto el precio como la calidad. Esto nos da una idea del porque es necesario para las empresas manejar varias marcas y porque estas basan sus estrategias en la reducción de costos, para mejorar precios y ofreciendo equipos de calidad para diferentes economías y exigencias.

HIPOTESIS 5:

* Dada la competitividad del sector, la estrategia de diferenciación en el servicio es la más utilizada.

Es importante destacar que el 35% de las empresas manejan más de una estrategia, de acuerdo a los resultados obtenidos. Y de estas estrategias las más utilizadas por las empresas, en un 65%, son estrategias destinadas a disminuir costos. Con esto podemos notar que las distribuidoras en el país se preocupan por los altos costos que actualmente tienen, y tratan de reducirlos para poder enfrentar el TLC con cierta ventaja competitiva.

Cabe señalar que en los rubros más importantes donde las empresas se han preocupado por reducir costos son: costos administrativos 43%; costos de servicio 34%; y costos de operación en un 28%.

Con base a lo anterior la hipótesis se niega en un 63%, ya que la más utilizada es la estrategia enfocada a reducción de costos.

HIPOTESIS 6:

* Los consumidores encuentran diferenciación entre las distribuidoras de equipo de cómputo.

Con relación a las estrategias menos utilizadas por las empresas se observó que la diferenciación, al igual que la de control de la distribución, prácticamente no se utilizan, ocasionando que el consumidor no encuentre diferencia entre las distribuidoras. Esto se corrobora con los resultados obtenidos de los consumidores, de los cuales el 79%, o no están satisfechos, o

se muestran indiferentes ante la distribuidora de la que son clientes.

La mayoría de los distribuidores opinaron que su empresa si mantiene diferenciación en algún aspecto a sus competidores pero, de acuerdo al cuestionario aplicado a consumidores, se observó que esta diferenciación que mencionan no la han sabido reflejar en estos últimos. A los consumidores les da igual comprar en una u otra empresa, a tal grado de que muchos no recordaban el nombre de la distribuidora en la que habían adquirido su equipo de cómputo. Esto puede ser como consecuencia de la mala, o nula, planeación estratégica con la que cuentan las empresas, o bien, al llevar a cabo dos estrategias al mismo tiempo, sin definir adecuadamente la canalización de sus recursos, quedando "atrapadas a la mitad"

Con base a lo anterior se niega la hipótesis en aproximadamente un 80%, correspondiente a los consumidores que les era indiferente la distribuidora a la que le habían comprado, o que no están contentos con ella.

HIPOTESIS 7:

* La preferencia del consumidor hacia el producto está basada en el conocimiento que tenga del mismo.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, la hipótesis se confirma en un 100%. Corroborando esto por medio de la opinión de los distribuidores, de que el cliente con amplios conocimientos compra más y mejor.

La mayoría de los empresarios consultados consideraron que

los clientes no cuentan con conocimientos suficientes sobre equipo de cómputo. Esto coincide con lo analizado en consumidores, los cuales se inclinan por factores de compra tales como precio y marca, dejando a un lado las características técnicas del producto. Esto también se puede comprobar con lo consultado a los consumidores sobre las ventajas o desventajas de la tecnología escalable, los cuales mostraron preferencia por la tecnología de línea, dando razones no válidas para justificar tal preferencia. Con esto podemos considerar que a las empresas les hace falta dar a conocer sus productos de una manera más eficaz, pudiendo lograr con esto mayores ventas y una mayor satisfacción del cliente.

HIPOTESIS 8:

* Las estrategias de mercado serán punto esencial para lograr una mayor participación en el mercado.

La hipótesis se confirma en un 100%, ya que las estrategias de mercado forman parte importante en la obtención de una mayor participación del mercado. Esto se puede comprobar con el hecho de que el 100% de las empresas tienen por lo menos una estrategia de mercado (liderazgo en costo, diferenciación, control sobre la distribución). Y si bien, la estrategia no ha funcionado como se esperaba, es debido a la mala planeación de la misma y a una inadecuada implantación. Esto también se puede demostrar en los resultados arrojados por el cuestionario del consumidor, en el cual se observó, que las estrategias que supuestamente han implantado los distribuidores, no se han visto reflejadas en el

público consumidor.

Por otro lado cabe señalar que las empresas no han implantado nuevas estrategias o han dejado de implantar estrategias por falta de recursos económicos, falta de personal capacitado, o simplemente por falta de visión para poder enfrentar con cierta ventaja competitiva el mercado en el cual se desenvuelven.

En general las empresas coincidieron en que las estrategias que habían implantado les trajeron como beneficio un aumento en ventas. Siendo este el principal punto en el cual se enfocan las estrategias, dado que el aumento en ventas reflejan el crecimiento del mercado, aunque esto no quiere decir que la distribuidora, por haber aumentado sus ventas, haya tenido un crecimiento real acorde al crecimiento del mercado.

HIPOTESIS 9:

El liderazgo en costos será una estrategia a seguir para lograr la ventaja competitiva.

La hipótesis se confirma de acuerdo a los resultados obtenidos, los cuales arrojan que un 65% de las distribuidoras tienen implantadas estrategias en costos.

Siendo el precio uno de los factores principales que inducen al consumidor a adquirir su equipo de cómputo, es lógico pensar que las empresas deban implantar estrategia en costos si quieren penetrar un mercado masivo, al menos conservar el que tienen. No obstante, la empresa no debe dejar de lado otro tipo de estrategias que el ayuden a penetrar otros sectores, que al

adquirir su equipo, no buscan sólo precio sino toman en cuenta otros factores tales como; calidad, prestigio de marca, servicio de la distribuidora, etc.

La estrategia en costos, al igual otras estrategias de mercado, ofrece grandes posibilidades de éxito cuando es bien planeada e implantada dentro de la empresa y, por ende, esta generará ahorro en costos, lo cual repercutirá en la eficiencia de toda la empresa.

CONCLUSION EXTRA DE ACUERDO A OBSERVACIONES GENERALES:

Las empresas distribuidoras deberán tomar en cuenta las necesidades del consumidor, por que de lo contrario, este se orientara, con la apertura comercial, a adquirir su equipo de cómputo en distribuidoras extranjeras, debido a que, de acuerdo a los resultados obtenidos, el consumidor encuentra una serie de ventajas, en las empresas extranjeras, que las distribuidoras nacionales no son capaces de proporcionar, tales como:

- .- Tecnología de punta.
- .- Precios más bajos.
- .- Mayor calidad en los equipos de cómputo.
- .- Personal más capacitado, para proporcionar un buen servicio.
- .- Variedad en equipo.

RECOMENDACION GENERAL

Las distribuidoras nacionales de equipos de cómputo deben ampliar su horizonte con el fin de visualizar las debilidades y oportunidades que les brindará la globalización del mercado. Saber enfrentar la dinámica de un mercado en crecimiento para poder enfrentar a la competencia nacional y extranjera.

Primero, es importante que exista un área de Planeación Estratégica donde se elaboren estrategias acordes a la estructura de su organización y sus metas principales además, deben tomarse en cuenta los recursos disponibles para llevar a cabo la implantación de la estrategia.

En segundo lugar, debemos señalar y diferenciar los elementos que participan en la competencia del mercado en el cual se desenvuelven para diseñar estrategias " realmente competitivas ". A la vez debe considerarse a los proveedores, consumidores, competencia existente y a la posible competencia (distribuidoras en proceso de creación).

Finalmente, es importante señalar que cualquier cambio no se podrá llevar a cabo si no existe un compromiso previo por parte de los empresarios para profesionalizar su organización, esto mediante un amplio conocimiento aunado a un cambio en la cultura tanto de empresarios como de sus empresas.

RECOMENDACIONES ESPECIFICAS

1.- Dado que las empresas que distribuyen una sola marca tienden a desaparecer, se recomienda a estas manejar cuando menos cuatro marcas distintas. Ello a través de representaciones que se obtienen por concurso el cual consiste en enviar solicitudes a empresas, generalmente estadounidenses, en las cuales se detallan aspectos como capacidad instalada, canales de distribución, archivos históricos de ventas, estados financieros, cartera de clientes, etc.

2.- Para el caso de las distribuidoras que manejan más de cuatro marcas, recomendamos que sus estrategias de venta sean orientadas hacia aquellas marcas que registren mayor volumen de ventas; mayor costo-beneficio; menor costo de transporte (del proveedor al distribuidor); satisfagan al mayor número de clientes y que requieran de poca publicidad.

3.- Toda empresa que se encuentra inmersa en un mercado en pleno crecimiento debe contar con un área de Planeación Estratégica que se adecúe a su estructura organizacional y a los recursos disponibles con el fin de optimizarlos en un mercado cada vez más competitivo, sobre todo ante la globalización de la economía mexicana.

4.- En la creación de un área de Planeación Estratégica deben considerarse los siguientes elementos:

a).- Recursos de la empresa (tangibles e intangibles).

- b).- Estructura organizacional bien definida.
- c).- Visión empresarial del Director de la empresa.
- d).- Personal que cuente con el mayor conocimiento de la empresa en todas sus áreas.
- e).- Conocer el mercado y a los competidores.
- f).- Entender que es una estrategia y cuales son los factores a considerar para la implantación de la misma.

5.- La fusión es una estrategia recomendable para las distribuidoras de pequeño y mediano tamaño ya que a través de ella se lograrán combinar recursos para sobrevivir en el mercado, así como también canalizar recursos financieros con miras al crecimiento de la empresa, a lograr mayor penetración del mercado y sobre todo a adquirir ventaja competitiva.

6.- Implantar un sistema de información sobre las características de los productos o equipos que distribuyen tanto a los actuales como potenciales consumidores. Esta información se puede proporcionar a través de folletos, boletines en centros comerciales, cursos promocionales a domicilio y demostraciones. Así como participar en todas las exposiciones que en materia de Hardware y Software se lleven a cabo en el Distrito Federal.

7.- Las distribuidoras con capacidad financiera deben crear su propia área de investigación de mercados la cual deberá proporcionar información más confiable sobre las necesidades del consumidor, así como informes de la competencia, de productos sustitutos, canales de distribución, todo ello tan importante para el

diseño de una estrategia por parte del área de Planeación Estratégica.

8.- Mejorar la atención al cliente : el centro de mercadotecnia debe estar en la evaluación de las necesidades de los clientes y en el posicionamiento y diferenciación de su producto y servicio, para el segmento meta de cada empresa en particular que haya identificado. Esto proporciona a las distribuidoras una consolidación de su empresa, misma que no tiene en la actualidad y le ayudará a obtener ventaja competitiva, ante la llegada del Tratado de Libre Comercio.

9.- El factor que de manera fundamental contribuye al éxito de un negocio es la capacidad de ofrecer productos y servicios diferenciados, a través de la implantación de estrategias como : Diferenciación en el servicio y la Segmentación de mercados, para atender mejor a los mercados meta. La diferenciación debe de estar en base al aprovechamiento de las potencialidades de la empresa relacionandolas con las debilidades del medio ambiente.

10.- Implantar servicios adicionales. Los directivos o bien, los creadores de las estrategias, deben de utilizar la investigación de mercados para cruzar la frontera empresa-consumidor, deben de evaluar la posible respuesta del mercado. Esto con el objetivo de determinar las necesidades reales del consumidor. El posicionamiento puede ser perceptible y no únicamente inherente al producto.

11.- Con el propósito de que la diferenciación sea funcional, se deben de implantar mecanismos de servicios tales como:

- .- Servicio de software.
- .- Mantenimiento del equipo.
- .- Asesoría sobre paquetería.
- .- Asesoría sobre el manejo del equipo.

12.- Crear uniones comerciales con el fin de impulsar el conocimiento y el consumo de las computadoras, dando a conocer sus ventajas de uso.

13.- Planear cursos y conferencias a manera de dar a conocer las ventajas y desventajas de la tecnología escalable y la tecnología de línea, acorde con los planes escolares y programas empresariales.

14.- Implantar estrategias de precios con el fin de asegurar a la empresa ingresos adecuados para mantenerse financieramente sana en el mercado, tomando en cuenta lo siguientes puntos:

- .- La estructura de la industria.
- .- El desarrollo del mercado
- .- Las características de los diferentes segmentos de mercado.
- .- Los objetivos de la estrategia de la compañía, tales como; política de fijación de precios por servicio; política de promociones; política de liderazgo en precios; política de precios de supervivencia; precios relacionados con la demanda.

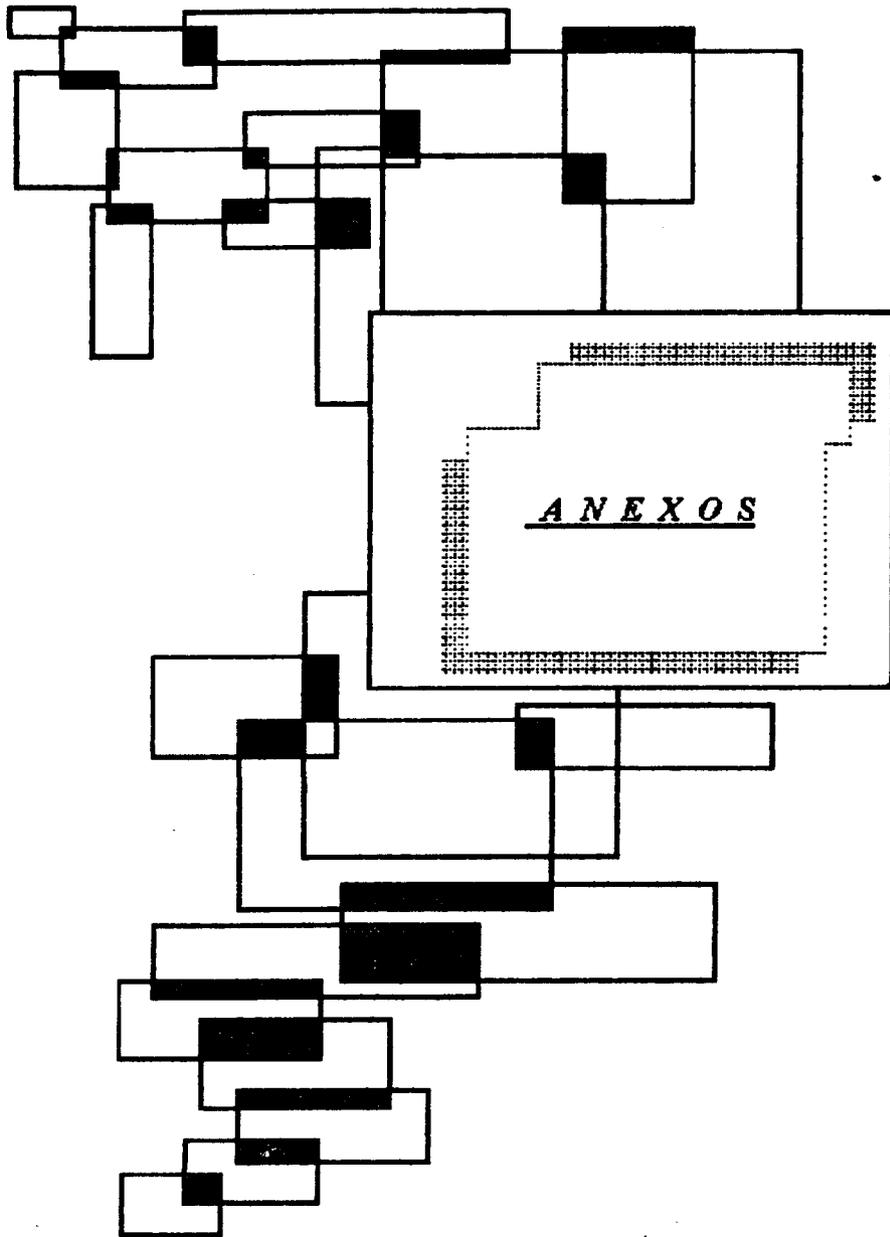
15.-Mejorar los canales de insumo con el fin de disminuir costo y poder ofrecer mejores precios, ello a través de la reducción de costo por tonelada del producto con el manejo de un mayor volumen de mercancías.

16.- Debe implantarse una política de ventas por la cual, el volumen de ventas por grupo y áreas geográficas específicas, incluyendo variación en las ventas de acuerdo con variaciones y periodos específicos, se tomen en cuenta. Además, deberá identificarse a los clientes por clases, detallando la forma en que la fuerza de ventas va a atender cada una de ellas, incluyendo el procesamiento de los pedidos y el tiempo del ciclo de los pedidos.

17.- Una estrategia en la distribución del producto debe de tomarse en cuenta por parte de los distribuidores, bien para la administración adecuada de recursos, tanto económicos como humanos, o bien para el control de los productos a través de los canales de distribución, para cumplir con el servicio a clientes mediante el despliegue y control de inventarios realmente costeables, con la administración de la capacidad instalada, con el almacenamiento y con el transporte del producto.

18.- Se deberá tener una política de costos asociada con la distribución, con la fuerza de ventas y con la comercialización de las diferentes marcas con las que cuenta la empresa. Además, se debe especificar el costo del capital y las metas de la rotación de inventarios.

19.- La empresa debe redefinir sus segmentos meta, con objeto de concentrar sus recursos en la satisfacción de cada segmento de mercado que actualmente abarca, no perdiendo tiempo en querer ganar participación donde su posición se encuentra débil. Esto es, debe concentrar sus potencialidades en las oportunidades que le brinda el medio ambiente.



CUESTIONARIO

Sr. Empresario; por favor conteste las siguientes preguntas, tratando de ser lo más explícito posible de acuerdo a su experiencia y conocimiento. Esto es con el fin de ayudar a una investigación sobre Estrategia Competitiva de empresas en el ramo. Su colaboración es importante.

EMPRESA: _____

- 1). ¿ Cuáles y cuantas son las marcas de equipo de cómputo que su empresa maneja ?
- 2). Si distribuye varias marcas ¿Cuál de estas refleja más ventas ?
- 3). ¿ La diversidad de marcas le proporciona seguridad a su empresa ? Si () No () ¿ Por qué ?
- 4). ¿ Cree usted que distribuir una marca exclusiva le reditua o le redituaría mayores beneficios ?
Si () No () ¿ Por qué ?
- 5). ¿ Qué tipo de estrategias de mercado está siguiendo ?
 - a). Diferenciación ()
 - b). Liderazgo en costo ()
 - c). Enfoque de Costos en segmentos de mercado ()
 - d). Enfoque de diferenciación en segmentos de mercado ()
 - e). Control de la distribución ()
 - f). Otras () _____
- 6). ¿ Qué otro tipo de servicio proporciona al cliente ?
 - a). Soporte técnico () b). Capacitación del cliente ()
 - c). Asistencia técnica () d). Venta de Software ()
 - e). Otro(s) _____
- 7). ¿ Además del servicio de distribución, por qué ha implantado o ha dejado de implantar algún servicio adicional ?

8). ¿ Cree usted qué si implantara un servicio adicional, incrementaría su mercado ? Si () No () ¿ Por qué ?

9). ¿ Ha considerado la posibilidad de fusionarse con otra empresa de su mismo ramo ? Si () No () ¿ Por qué ?

10). ¿ Ante la competencia que traerá el TLC ha considerado esa posibilidad ? Si () No () ¿ Por qué ?

11). ¿ Su empresa se preocupa por detectar qué le satisface de su servicio al cliente ? Si () No ()

12). ¿ A través de qué medios ?

13). ¿ Hacia qué factores de consumo se inclinan sus clientes ?

a). Costo ()

b). Marca ()

c). Calidad ()

d). Servicio ()

e). Otro(s) _____

14). ¿ Considera qué su empresa tiene algún tipo de diferenciación con respecto a sus competidores ?

Si () No () ¿Cuál(es) ? _____

15). ¿ Cree usted que el cliente cuenta con conocimiento suficiente sobre equipo de cómputo ? Si () No () ¿ Por qué ?

16). ¿ Cree usted que a mayor cultura del cliente sobre equipo de cómputo, hay mayores ventas ? Si () No () ¿ Por qué ?

17). ¿ Su empresa cuenta con un área o departamento de planeación estratégica ? Si () No ()

18). ¿ De que área depende ?

19). ¿ Quién elabora las estrategias y que puesto ocupa ?

a) Director general

b) Dueño de la empresa

c) Nivel gerencial

e) Otro. ¿Cuál ? _____

20). ¿ Las estrategias que se elaboran son para todos los departamentos ? Si () No ()

21). ¿ Qué beneficios le han proporcionado a su empresa las estrategias implantadas ?

22). ¿ Tiene implantada una estrategia de costos ?
Si () No ()

23). ¿ Hacia donde esta enfocada su estrategia en costo ?
a). Costos de operación () b). Costos de producción ()
b). Costos de transporte () e). Costos de Admón. ()
c). Costos de servicio () f). Otro _____

24). ¿ Considera el factor precio en la elaboración de sus estrategias ? Si () No ()

25). ¿ De qué manera ?

26). ¿ Dentro de sus estrategias maneja promociones ?
Si () No ()

27). ¿ De qué tipo ?

CUESTIONARIO

(Consumidores)

Por favor conteste las siguientes preguntas con el fin de colaborar en una investigación sobre estrategia competitiva de las empresas distribuidoras de equipo de cómputo. Su colaboración es importante, de antemano gracias.

Ocupación: _____ Sexo: M () F () Edad: _____

- 1). ¿ Es usted consumidor de equipo de cómputo (Hardware) ?
Si () No ()

- 2). ¿ En qué se basa usted, al comprar un equipo de cómputo ?
a). Calidad b). Servicio c). Precio
d). Marca e). Promociones f). Otros

- 3). ¿ Qué marca de equipo compró ? ¿ Por qué ?

- 4). ¿ Ha comprado usted un equipo de cómputo que le venden ya armado o uno que le hayan armado de acuerdo a sus necesidades ?
Si () No () ¿ Por qué ?

- 5). ¿ Está usted satisfecho con la distribuidora de la cual es cliente ? Si () No () Indiferente () ¿ Por qué ?

- 6). ¿ Ha cubierto sus necesidades el equipo de cómputo que usted adquirió ? Si () No () ¿ Por qué ?

- 7). ¿ En donde adquiere su equipo de cómputo ?
Mencione la(s) distribuidora(s):

- 8). ¿ A través de que medios de comunicación te enteraste de ellas ?

9). ¿ Qué servicios le ha proporcionado la distribuidora de la que usted es cliente ?

10). ¿ La información que le proporciona la distribuidora acerca del equipo que venden es la adecuada ?

Si () No () ¿ Por qué ?

11). ¿ De qué manera le gustaría adquirir su equipo de cómputo ?

a). En tiendas de autoservicio especializadas.

b). Por catálogo.

c). Como actualmente lo expenden en las distribuidoras.

d). Otra. ¿Cuál ?

12). ¿ Cree usted que las distribuidoras mexicanas puedan competir con las distribuidoras extranjeras ?

Si () No () ¿ Por qué ?

13). ¿ Qué considera usted que le traerá, como consumidor de equipo de cómputo, la apertura comercial (TLC) ?

a) Ventajas

b) Desventajas

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. Steiner, George A.. Planeación estratégica: lo que el director debe saber, Ed. CECSA, pag. 40.
2. Ohmae, Kenichi. La mente del estratega: el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios, Ed. McGraw-Hill, 29-30 pp
3. Steiner, Ibid. 47-50 pp
4. Ackoff, Russell L., Un concepto de la planeación de empresas, Ed. LIMUSA, 10-13 pp
5. Ibid, pág. 19
6. Ibid, pág. 22
7. Ibid, pág. 34
8. Steiner, Ibid. pág. 89
9. Porter, Michael E.. Estrategia competitiva, Ed. Continental, T.2, Pag. 30
10. Ibid, pág. 31
11. Ibid, 31-32 pp
12. Ibid, pág. 48
13. Ibid, pág. 55
14. Ibid, pág. 60

15. Robertson, Thomas S.. Planeación estratégica de las principales funciones del negocio, Ed. CECSA, 115-150 pp
16. Expansión, Julio 1992, 25-30 pp
17. Comercio, Marzo 1992, 10-13 pp
18. Ejecutivos de finanzas, Núm. 10, 28-23 pp
19. PC semanal, No. 6, 1o. Junio 92, 20-22 pp
20. Ibid, pág. 24