

# **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología  
**Maestría en Administración**



## **DISEÑO Y ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR EL VALOR DE DITELSE A TRAVÉS DE LA INCORPORACION DE HERRAMIENTAS DE MERCADOTECNIA Y ASI EXPLORAR NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCION**

---

**TRABAJO RECEPCIONAL** que para obtener el **GRADO** de  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta: **MARCO ARNULFO ORTIZ CEJA**

Asesora **MARIANA LUNA CAMACHO**

Tlaquepaque, Jalisco. Noviembre de 2021.

## **Dedicatorias**

**A Dios por todas las bendiciones  
Que me ha concedido.**

**A mi esposa Alejandra y mis hijas  
Alejandra y Valeria por su  
amor y comprensión.**

**A mis padres Arnulfo y Yolanda por  
el apoyo incondicional siempre**

**A mis hermanas Norma, Iliana, Brenda  
y Judith, por su gran ejemplo**

**A mis tutores y lectores: Mariana Luna, José Habvi  
Luis Vallejo, Laura Navarrete y Jose Calzada  
por su invaluable apoyo y consejos.**

**A todos mis maestros del MBA por compartir  
desinteresadamente sus conocimientos,  
mismos que de alguna manera están  
plasmados en este trabajo.**

## **Agradecimiento**

Agradezco al ITESO por el apoyo brindado para el estudio de la Maestría en Administración. Estoy muy orgulloso de pertenecer a esta institución que se preocupa por los valores y la superación de los docentes y por supuesto de los estudiantes. Espero aplicar gran parte de lo aprendido en la maestría, en la impartición de mis cátedras en esta institución, tratando de influir positivamente en todos los alumnos con los que me toque interactuar.

## Abstract

Ditelse, compañía que vende a distribuidores equipos de telecomunicaciones, es una empresa que ha experimentado una baja de ventas consecutiva en los últimos 5 años. Las causas principales que se identificaron fueron una falta de seguimiento a sus clientes y prospectos, así como la falta de una estrategia para el comercio electrónico. También se identificó una contracción cada vez mayor de sus clientes naturales que son los distribuidores, esto principalmente a causas de que los proveedores de Ditelse también les venden a sus clientes. El propósito de este trabajo es revertir en el corto plazo la baja de ventas en los últimos 5 años e identificar las causas detrás de esta consecuencia.

Se aplicaron varias técnicas, entre los cuales se puede mencionar:

-Las 5 fuerzas de Porter

-Diagrama de Ishikawa

-Matriz de marco lógico

-FODA

-Custom Journey Map

-Ley de Pareto en Clientes

-Elaboración de un cuadro de mando integral

-Plan de mercadotecnia digital

Se concluyó que no existe ningún seguimiento a los clientes actuales, a sus cotizaciones ni a la posventa. Tampoco existe ninguna estrategia para los prospectos. No existe un plan para impulsar el comercio electrónico. Se identificó la necesidad de buscar un nicho de mercado diferente, así como el atacar a los usuarios finales directamente. El resultado de esta intervención arrojó lo siguiente:

- Contratación de una ejecutiva que le está dando seguimiento a los clientes, cotizaciones y posventa así como atención a prospectos, basados en nuevas tácticas originadas del análisis realizado en este documento y de los resultados arrojados por las herramientas antes mencionadas.

- Rediseño del sitio web, de fácil navegación y con términos más sencillos para que los comprenda todo el mundo.

- Segmentación de clientes en base al tipo de consumo para direccionar mejor los esfuerzos de promoción.

- Estrategía de emailing marketing que genere una apertura superior de correos en base a direccionar promociones y compartir información verdaderamente relevante para el usuario.

- Business Model Canvas actualizado, incluyendo el atacar el nuevo nicho de mercado a usuario final.

- Una estrategia bien estructurada de marketing digital para buscar las mayores ventas por este medio

-Implementación e incorporación de nuevos productos semanalmente a Mercado Libre y Amazon aprovechando el buen prestigio de la empresa en ambas plataformas.

En conclusión la intervención ha cumplido con sus objetivos ya que Ditelse, de no tener ni estructura ni estrategia en su departamento de ventas y de mercadotecnia, ya cuenta con todas las implementaciones arriba descritas, las cuales van derivando en una mejoría en el desempeño de la empresa y por consecuencia se empieza a notar una recuperación en la venta.

Palabras Clave

-Marketing Digital

-Segmentación de Clientes

-Clientes

-Diseño de Estrategia

-Plataformas Digitales

-Sitio Web

-Ditelse

## Indice

<b>Portada</b> -----	<b>01</b>
<b>Fundamentación del Trabajo:</b>	
<b>Descripción del Escenario</b> -----	<b>10</b>
<b>Problemática Percibida que Justifica la Intervención</b> -----	<b>10</b>
<b>Validación de las Condiciones del Escenario</b> -----	<b>11</b>
<b>Análisis del Contexto y del Entorno de la Organización:</b>	
<b>Contexto de la Empresa</b> -----	<b>12</b>
<b>Entorno de la Organización</b> -----	<b>12</b>
<b>Análisis Inicial de la Problemática: Primeras Hipótesis:</b>	
<b>Las 5 Fuerzas de Porter</b> -----	<b>16</b>
<b>Clientes</b> -----	<b>17</b>
<b>Competidores</b> -----	<b>18</b>
<b>Proveedores</b> -----	<b>21</b>
<b>Productos Sustitutos</b> -----	<b>24</b>
<b>Rivalidad entre Competidores</b> -----	<b>25</b>
<b>Matriz de Marco Lógico del Problema</b> -----	<b>25</b>
<b>Diagrama Causa-Efecto o Diagrama de Ishikawa</b> -----	<b>26</b>
<b>Objetivos de la Intervención</b> -----	<b>27</b>
<b>Delimitaciones y Area Funcional a Intervenir</b> -----	<b>28</b>
<b>Justificación y Pertinencia del Trabajo</b> -----	<b>28</b>
<b>Marco Conceptual o de Referencia</b>	
<b>Estado de la Cuestión</b> -----	<b>29</b>
<b>Conceptos y Enfoques Teóricos Relacionados</b> -----	<b>31</b>

## **Análisis de la Problemática:**

<b>Definición de la Metodología del Análisis de la Problemática, Selección de las Herramientas Requeridas-----</b>	<b>32</b>
<b>Metas de Información-----</b>	<b>37</b>
<b>Identificación, Descripción y Cuantificación de Métricas Iniciales-----</b>	<b>39</b>
<b>Análisis: Correlación e Interpretación de la Información Obtenida-----</b>	<b>41</b>
<b>Conclusiones: Definición de los Factores Prioritarios a Modificar en la Problemática-----</b>	<b>42</b>

## **Estrategia Metodológica de Intervención**

### **Justificación de la Estrategia Metodológica de Intervención**

<b>Consideraciones Costo/Beneficio de la Estrategia-----</b>	<b>43</b>
<b>Herramientas e Instrumentos-----</b>	<b>45</b>
<b>Ambito de la Intervención-----</b>	<b>45</b>
<b>Etapas del Proceso de Aplicación/Intervención</b>	
<b>    Cronograma del Trabajo-----</b>	<b>46</b>
<b>    Imprevistos-----</b>	<b>47</b>

## **Exposición de Hallazgos**

<b>Sistematización y Aplicación de Escalas de Resultados-----</b>	<b>48</b>
<b>Exposición de Hallazgos-----</b>	<b>52</b>
<b>Impacto de la Estrategia en la Organización-----</b>	<b>57</b>

## **Discusión Final**

### **Consecuencias de la Aplicación de la Estrategia**

<b>Business Model Canvas Final-----</b>	<b>60</b>
<b>FODA con Estrategia Final-----</b>	<b>62</b>
<b>Fuerzas de Porter Final con Acciones Sugeridas-----</b>	<b>64</b>



<b>Value Stream Mapping</b> -----	<b>70</b>
<b>Imprevisto y Ajuste Estrategia Página web</b> -----	<b>73</b>
<b>Brandcharacter</b> -----	<b>78</b>
<b>Segmentación de Clientes</b> -----	<b>79</b>
<b>Resultados Ley de Pareto</b> -----	<b>82</b>
<b>Aspectos de Mejoras para Intervenciones Subsecuentes</b> -----	<b>84</b>
<b>Relevancia y Trascendencia Disciplinaria del Caso</b> -----	<b>85</b>
<b>Bibliografía</b> -----	<b>88</b>
<b>Glosario</b> -----	<b>91</b>

## **Fundamentación del Trabajo**

### **Descripción del Escenario**

Distribuidores en Telecomunicaciones y Seguridad Privada S.A. de C.V. dedicada a la venta de equipo de telecomunicaciones, redes y seguridad. La venta se hace a los integradores e instaladores que se dedican a la instalación de conmutadores telefónicos, redes de cómputo, instalación de circuito cerrado de televisión, etc. Los clientes recogen la mercancía en la oficina y con algunas excepciones se les manda a sus oficinas. A los clientes foráneos se les manda el equipo por paquetería.

La empresa inició operaciones en el 2007. La venta a integradores e instaladores se hace a nivel nacional. Actualmente también Se realizan ventas al usuario final, pero solo a través de plataformas digitales como son Mercado Libre y Amazon. Dichas transacciones en plataformas digitales representan, actualmente, alrededor del 20%-25% de la venta total de la Compañía.

Actualmente DITELSE cuenta con 3 colaboradores.

En los últimos 5 años se ha observado una caída de ventas considerable, realizando transacciones principalmente al canal de distribuidores.

### **Problemática Percibida que Justifica la Intervención**

El cliente principal de la compañía es el integrador o instalador de los productos (actualmente representa el 80% de la venta total). Gradualmente algunos de los clientes han ido comprando directamente con los proveedores de la compañía, dando como resultado que en los

últimos años se reduzca el número de clientes que compran. En los últimos 5 años la venta ha disminuido año tras año. No hay una estrategia para dar seguimiento a los clientes, ni a las cotizaciones ni a los prospectos. No existe ningún método para buscar nuevos clientes. No existe una estrategia para comercializar a través del comercio electrónico que, como se sabe, ha detonado las ventas.

### **Validación de las Condiciones del Escenario**

El cliente es la empresa Distribuidores en Telecomunicaciones y Seguridad Privada S.A. de C.V. Soy el creador de esta empresa, por lo que se tiene toda la facilidad para proporcionar toda la información que sea necesaria y se pueden implementar todas las propuestas que se harán durante la intervención. Tengo una asesora en la empresa con la que puedo contrastar las ideas y las implementaciones que se vayan adecuando a la compañía.

El proyecto se sostiene debido a que es muy clara la problemática que tiene la organización, así como por la existencia de todas las condiciones necesarias para poder trabajar en cualquier área de la compañía y poder implementar las propuestas pertinentes que se harán durante la intervención.

Ya se trabajó con la empresa en el 2019 en IDI1 e IDI2 y perfectamente se sostiene la factibilidad de la intervención ya que en el 2020, con la pandemia de COVID-19, se agudizó la problemática y quedó más claro que nunca, cuáles son las partes del negocio a las que es fundamental poder intervenir; por lo tanto, perfectamente se puede trabajar en IDI3 e IDI4 (aproximadamente 1 año) en la intervención de la empresa, sabiendo que es un trabajo en construcción y deberá continuar la implementación de las mejoras durante el 2022.

La disposición al cambio es total en virtud de la conciencia de que, si no se logra darle la vuelta a la principal problemática que la organización presenta, irremediablemente, es casi seguro que morirá.

## **Análisis del Contexto y del Entorno de la Organización**

### ***Contexto de la Empresa***

Se tiene una problemática seria de ventas en donde conforme pasa el tiempo los proveedores son también los competidores de Ditelse ya que, como se describió con anterioridad, el porcentaje principal de las ventas se realiza a través de los integradores o instaladores de los productos.

La falta de métricas y seguimientos a los clientes es una problemática real, además, no se tiene una estrategia para buscar nuevos clientes, ni un plan para desarrollar el comercio electrónico que, como se sabe, en este entorno pandémico se ha detonado ocasionando un incremento importante de ventas por estos canales.

### ***Entorno de la Organización***

En la parte del comportamiento de las líneas telefónicas en México se observa que a pesar de la situación compleja del país a nivel económico y por el asunto del Covid 19, el número de líneas telefónicas contratadas residenciales y no residenciales se ha mantenido muy estable como indica la figura 1

**Figura 1**

*Comportamiento de las líneas del servicio fijo de telefonía*

#	Indicador	Datos a septiembre 2020	Variación trimestral (junio 2020 a septiembre 2020)	Variación anual (septiembre 2019 a septiembre 2020)	Variación desde la Reforma (junio 2013 a septiembre 2020)
72	Líneas totales del servicio fijo de telefonía	23,179,083	1.7%	6.0%	21.0%
73	Líneas del servicio fijo de telefonía por cada 100 hogares	66	1.5%	4.8%	6.5%
74	Líneas del servicio fijo de telefonía residencial	17,238,220	2.3%	6.9%	23.2%
75	Líneas del servicio fijo de telefonía residencial por cada 100 hogares	49	2.1%	6.5%	8.9%
76	Porcentaje de líneas del servicio fijo de telefonía residencial	74.4%	0.6%	0.9%	1.8%
77	Líneas del servicio fijo de telefonía no residencial	5,703,118	-0.1%	-0.7%	10.5%
78	Líneas del servicio fijo de telefonía no residencial por cada 100 unidades económicas	103	0.0%	-1.9%	-17.6%
79	Porcentaje de líneas del servicio fijo de telefonía no residencial	24.6%	-1.8%	-6.3%	-8.7%

*Nota.* Se hace un comparativo de líneas telefónicas fijas totales de manera trimestral, anual y desde la reforma de Junio 2013. Tomada del Instituto Federal de Telecomunicaciones, (2021)

El sector de mayoreo y telecomunicaciones se ha visto afectado de manera importante por la pandemia del COVID-19 según nos reflejan algunos datos del INEGI. Además, estos mismos datos muestran que el comercio al menudeo tuvo una caída menos prolongada y una recuperación un poco mejor que el comercio al mayoreo, que es la actividad en la que la empresa tiene sus mayores ingresos.

En la figura 2 se muestra el comportamiento del comercio al mayoreo y el comportamiento del comercio al menudeo en los últimos años.

**Figura 2**

*Comportamiento del comercio al mayoreo y el comercio al menudeo*



*Nota.* Series calculadas por métodos econométricos a partir de la encuesta mensual sobre empresas comerciales. Tomada de INEGI, (26 de Enero 2022)

Por otro lado, según la Asociación Mexicana de Ventas Online, el crecimiento que tuvo el comercio electrónico comparado con el 2019 fue de un 81%, por lo que se agudiza aún más la necesidad de tener una adecuada estrategia de comercio electrónico. La Figura 3 nos muestra esto.

**Figura 3**

*Valor de mercado de eCommerce Retail en México 2020*

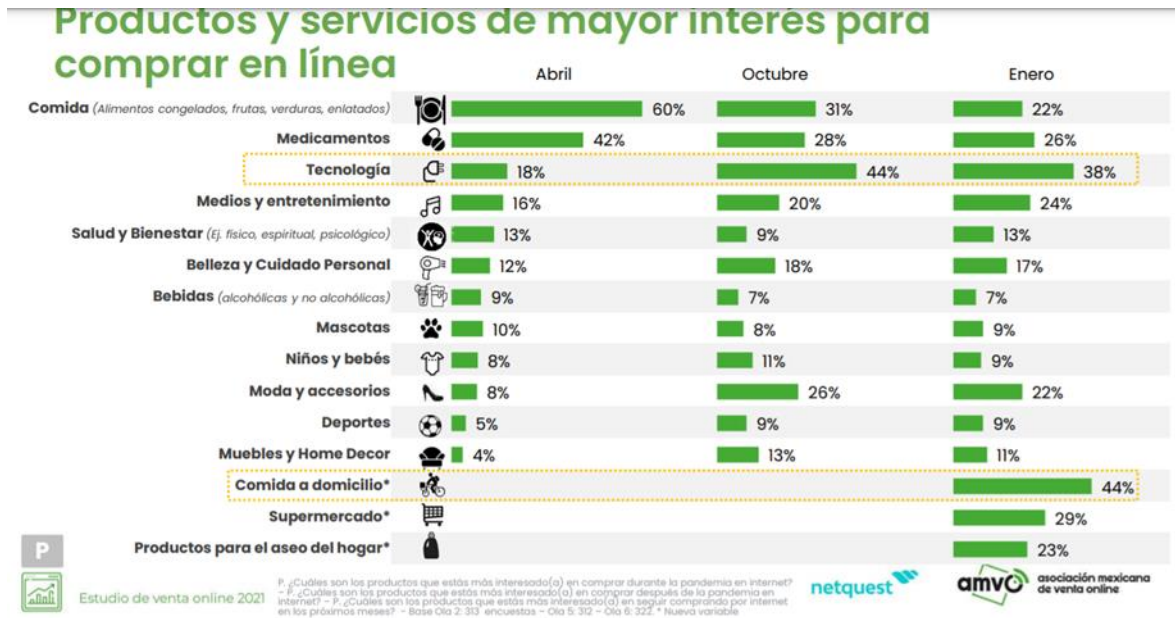


*Nota.* Estudio de ventas online en el 2020. Tomada de la Asociación Mexicana de Ventas Online, (Enero 2021)

Otro dato importante es que, en las ventas por comercio electrónico en el 2020, uno de los giros que mayor interés genera para la compra en línea es, precisamente, el de la tecnología, según un estudio realizado también por la Asociación Mexicana de Venta Online y según lo muestra la Figura 4.

**Figura 4**

*Productos y servicios de mayor interés para comprar en línea.*



*Nota.* Se observa que el sector tecnología es el tercero en importancia para los consumidores en línea. Tomada de la Asociación Mexicana de Ventas Online, (Enero 2021)

**Análisis Inicial de la Problemática: Primera Hipótesis**

*Las 5 Fuerzas de Porter*

Para analizar las primeras hipótesis de la problemática de la empresa, considero que será muy importante analizar de inicio las 5 fuerzas de Porter para ir teniendo mas claridad sobre la situación de la empresa. De tal manera que analizaremos en términos generales:



1.-Clientes

2.-Competidores

3.-Proveedores

4.-Productos Sustitutos

5.-Rivalidad entre competidores

**Cientes.** Ahora pasándonos al Microentorno, más específicamente a las fuerzas de Porter en la parte de clientes, actualmente los clientes de la empresa son Distribuidores e Integradores que compran los productos que ofrece la empresa, para a su vez ellos venderlos a los usuarios finales y programarlos e instalarlos. La mayoría de los clientes de la empresa radican en la zona conurbada de Guadalajara, pero también se tienen clientes a nivel nacional a los cuales se les mandan los productos por paqueterías. También existen otro tipo de clientes que se obtienen a través de plataformas electrónicas como Amazon o Mercado Libre, los que en su mayoría son usuarios finales. Como se muestra en la siguiente gráfica, las ventas por medios electrónicos en los últimos años han crecido de una manera muy importante y la venta tradicional a distribuidores se ha ido cayendo gradualmente, situación que se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1***Venta a Distribuidores y por Mercado Libre*

VENTA A DISTRIBUIDORES Y POR MERCADO LIBRE						
TIPO DE VENTA	2018	2018	2019	2019	2020	2020
	\$\$\$	%%%	\$\$\$	%%%	\$\$\$	%%%
VENTA A DISTRIBUIDOR	6234900	91.36%	4593719	83.95%	3662903	73.47%
VENTA MERCADO LIBRE	589674	8.64%	878310	16.05%	1322697	26.53%
VENTA TOTAL	6824574	100.00%	5472029	100.00%	4985600	100.00%

*Nota.* Venta en dinero y en porcentaje de las 2 fuentes de ingreso de la empresa. Elaboración propia.

**Competidores.** Como en todo segmento de mercado, existe una buena cantidad de competencia, en donde generalmente el mayorista, maneja equipos de telefonía fija, así como los equipos de seguridad electrónica. Tenemos identificados una buena cantidad de mayoristas establecidos aquí en Guadalajara y otros tantos que se localizan ó en México ó en Monterrey. Los más importantes y sus características principales los tenemos en la figura 5

## Figura 5

### *Competidores y características principales*

<b><i>NOMBRE DEL COMPETIDOR</i></b>	<b><i>CARACTERÍSTICAS</i></b>
SYSCOM	Mayorista originario de la ciudad de Chihuahua que comercializa equipos de telecomunicaciones y seguridad, es el líder del mercado contando con una plantilla laboral de más de 600 empleados, oficinas en varios puntos del país incluyendo Guadalajara Jalisco y algunos países de América incluyendo EEUU. También es proveedor de nosotros.
PORTENNTUM	Mayorista originario de la ciudad de Monterrey Nuevo León, especializado en equipos de telefonía fija para pymes. Tiene oficinas en México y en Tijuana y una red de Mayoristas a nivel nacional

TVC EN LINEA	<p>Empresa Mayorista originaria de Monterrey Nuevo León, dedicada básicamente a distribuir equipos de seguridad.</p> <p>Tiene más de 15 oficinas a nivel nacional incluyendo Guadalajara. En ocasiones nos solicitan algo de sus equipos y les compramos un poco de productos.</p>
ELECTRYCOM	<p>Empresa Mayorista originaria de Guadalajara Jalisco que se enfoca en equipo de telefonía fija y maneja a nivel de submayoreo equipos de seguridad</p>
DE LA MORA COMUNICACIONES	<p>Empresa Mayorista originaria de Guadalajara Jalisco que se enfoca en equipo de Telefonía fija y maneja a nivel de submayoreo equipos de seguridad</p>
COI INTERNACIONAL	<p>Empresa Mayorista originaria de Guadalajara Jalisco que se enfoca en equipo de Telefonía Fija y maneja a nivel de submayoreo equipos de seguridad y tiene dos sucursales más, una en León y otra en Hermosillo</p>

TODOTEL	Empresa Mayorista y que tiene tienda a usuario final que se especializa en accesorios para instalación de telecomunicaciones y a su vez maneja también submayoreo de equipos de telecomunicaciones y seguridad. Tiene dos tiendas aquí en Guadalajara
CENTRO DE CONECTIVIDAD	Empresa Mayorista originaria de la ciudad de México que se dedica al mayoreo de equipo de telecomunicaciones y de seguridad, teniendo oficinas a nivel nacional en varias partes incluyendo Guadalajara Jalisco y también en Colombia. También a ellos les consumimos algunos productos de Telecomunicaciones.

*Nota.* Son los proveedores mas representativos de la empresa. Elaboración propia.

**Proveedores.** Se puede identificar del universo de proveedores, de dos tipos; Los proveedores que a su vez, son competidores de la empresa y los proveedores en donde directamente manejan el producto y no intervienen en venderle al grupo de compradores o

clientes de la empresa, ya que solo venden a mayoristas. De esta manera pueden identificar los Proveedores que son, Proveedores y competidores a la vez:

SYSCOM. Tiene oficinas en varias ciudades del país. El más grande de los proveedores en CCTV, tiene políticas de manejar prácticamente el mismo precio al que le compra 20,000 pesos al año contra quien le pudiera comprar 1,000,000 de pesos al año. No existe otro mega-mayorista que maneje marcas de seguridad como Epcom Hikvision etc. En México. No le interesa diferenciar descuentos en base a los volúmenes antes indicados. No existe un interés particular por venderle a Ditelse ya que tiene pulverizado el mercado y tiene muchos integradores de clientes. No tiene mucho interés en venderle a mayoristas y si lo hace, sus cuotas de ventas son muy altas para la empresa.

INTTELEC. Tiene oficinas en Guadalajara, Hermosillo, Puerto Peñasco, México, Monterrey, Mérida, y Cancún, Mayorista de Telefonía IP de la marca Grandstream, es uno de los 3 mayoristas que existen en México y que maneja una escala de precios dependiendo el volumen o la influencia que tengas en el mercado. Le vende a cualquier integrador que le solicite productos. Le interesa venderle a Ditelse porque tiene más presencia en el Occidente y no conoce a los integradores con los cuales la empresa a intervenir comercializa.

COI. Mayorista regional de telefonía Panasonic, compra directamente con el Mega-mayorista de México. Ofrece a la empresa a intervenir un precio especial porque le interesa cumplir sus cuotas que tiene asignadas.

PORTENNTUM. Tiene oficinas en Monterrey, México y Tijuana. Mayorista de varios productos de CCTV, telefonía y redes. Tiene diferenciada su escala de descuentos a integradores como a mayoristas, de tal manera que si existe la posibilidad de ofrecer los mismos precios a integradores. Sin embargo, ya tiene a sus mayoristas oficiales sobre todo en los productos de

telefonía Panasonic y por eso la empresa le compra a uno de ellos, porque la empresa no forma parte de esa red. Se le compran sólo accesorios. Este proveedor no tiene mucho interés en hacer una alianza sólida con Ditelse

**CENTRO DE CONECTIVIDAD.** Mayorista de Panasonic que ofrece precio especial porque necesita cubrir cuotas. Tiene oficinas en varias ciudades del país incluyendo Guadalajara Existe menos diferenciación en precios en cuanto a integradores y a los mayoristas que les vende.

Los proveedores, los cuales son directos de fábrica o directos del representante de fábrica por lo que no intervienen con los compradores o clientes de la empresa son:

**CONDUMEX.** Fabricante de cables, líder en cableados eléctricos. A Ditelse se le vende cableado de telecomunicaciones. Es una marca mexicana reconocida en el mercado y la empresa tiene que cumplir volúmenes de compra si quiere seguir teniendo la distribución de Condumex. Al fabricante le interesa mucho el ganar mercado en telecomunicaciones y la empresa, es de los pocos distribuidores de la región que maneja Condumex de manera directa.

**MDX ELECTRONICS.** Representante en México de la marca Vtech en telefonía fija. Tiene sus oficinas en la ciudad de México. Sus principales clientes son las tiendas grandes como Walmart, Soriana, Radio Shack, Chedraui etc. Ditelse es de las pocas empresas en México que les distribuye sus productos a nivel distribuidor

**NORDATA:** Representante en México de la marca de telefonía IP Yealink. Tiene cobertura a nivel nacional con presencia en México y en Monterrey. Tiene bien diferenciado los precios que ofrece a integradores y los precios que ofrece a los mayoristas. Ditelse es de los pocos representantes que tiene este proveedor en el Occidente.

HM CANALETAS. Localizado en la ciudad de México y solo venden las canaletas que forman parte de la instalación de equipos de telefonía, seguridad y cómputo. Manejan distribuidores y mayoristas con precios bien diferenciados.

EATC. Ubicados en la ciudad de México, venden los protectores de línea para proteger contra descargas los conmutadores telefónicos. Su venta es a mayoristas.

DERRANT. Con oficinas en Guadalajara y Ciudad de México es fabricante de Racks y Charolas donde se ponen servidores, conmutadores y CCTV. Maneja venta a mayoristas y a grandes empresas diferenciando el precio para que DITELSE pueda ofrecer precios competitivos a los integradores.

**Productos Sustitutos.** Por otro lado existen empresas que ofrecen diversas soluciones en combo, lo que dificulta la venta de productos individuales, así como otras tecnologías que vienen llegando o que ya existían, que inhiben las ventas de los productos que comercializa la empresa. Básicamente entre otras situaciones podría nombrar las siguientes:

\*\*\*Se empiezan a comercializar los conmutadores virtuales, a través de carriers internacionales de internet, mismos que ofrecen los teléfonos o sincronizar el teléfono celular a través del conmutador virtual por una renta fija mensual, en vez de que se invierta en todo el equipo en una sola exhibición.

\*\*\*Las telefónicas tradicionales (Telmex, Axtel, Megacable, etc) ofrecen sus servicios en ocasiones con equipos incluidos, con cargo al recibo, lo que facilita la compra al usuario final.

\*\*\*Los centros de monitoreo o empresas de guardias de seguridad ofrecen los equipos de CCTV incluidos en la mensualidad de sus servicios.

\*\*\*La tecnología de radiocomunicación, en muchas ocasiones suple las funciones de los equipos telefónicos.



\*\*\*Con el internet y con un conmutador IP, tu celular puede ser una extensión de tu mismo conmutador, por lo que los teléfonos de oficina dejan de ser indispensables dentro de una compañía.

**Rivalidad Entre Competidores.** Existen muchas empresas que se dedican al mayoreo de la Telefonía y de equipos de seguridad de todos los tamaños, inclusive y como ya se mencionó, algunos de estos competidores son nuestros proveedores. No es muy complicado abrir un negocio de venta de equipos de telecomunicaciones y seguridad ya que no existe ninguna regulación relevante en el mercado y se puede vender discrecionalmente al precio que a uno le convenga dependiendo sus circunstancias. Estamos ante un claro océano rojo y por lo tanto se vuelve importante la diferenciación para tratar de éste.

#### ***Matriz de Marco Lógico del Problema***

En la figura 6 se observa de manera puntual la matriz de marco lógico del problema.

**Figura 6**

*Arbol de Problemas*

### Matriz de marco lógico Árbol de problemas



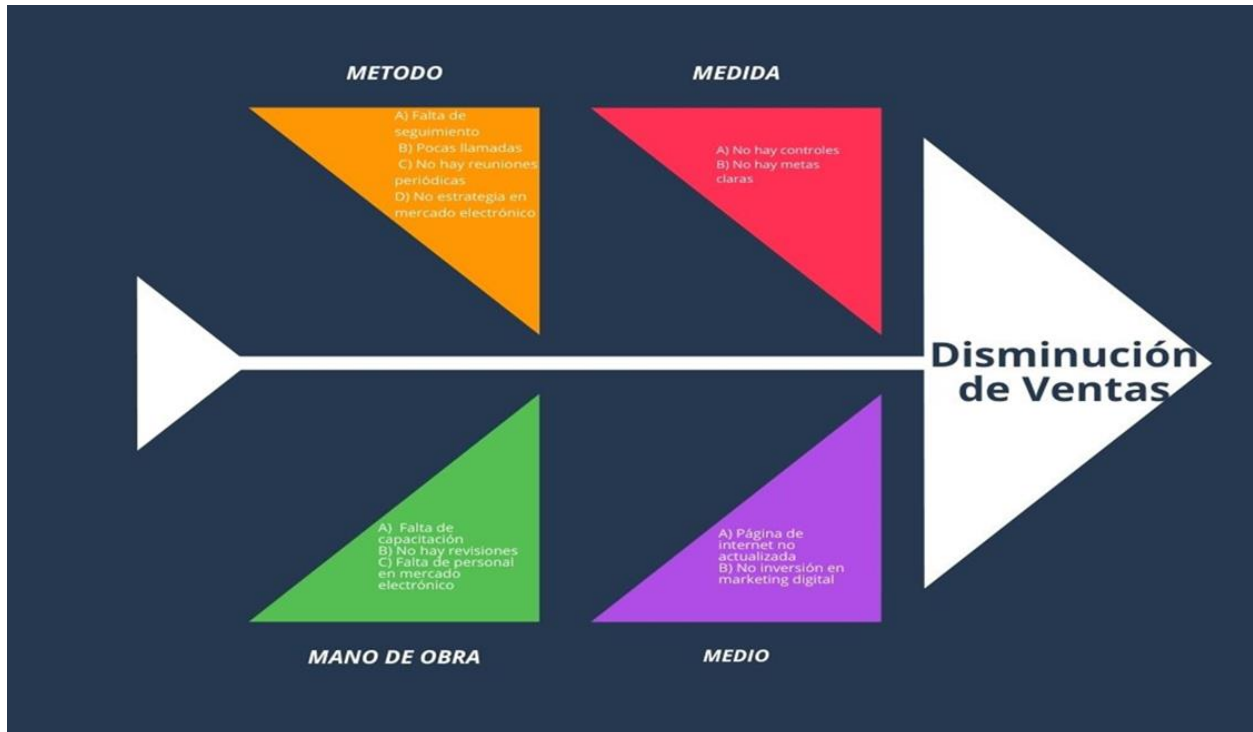
*Nota.* Aquí se ve más claramente cuáles son los problemas centrales, las causas y los efectos y consecuencias del problema. Elaboración propia.

### *Diagrama Causa-Efecto o Diagrama de Ishikawa*

En la figura 7 se ve en el Diagrama de Ishikawa la problemática identificada más a detalle.

**Figura 7**

*Diagrama de Ishikawa*



*Nota.* Se vislumbra en esta primera etapa las problemáticas que mas resaltan. Elaboración propia.

### **Objetivos de la Intervención**

Con la finalidad de detener la baja sostenida de ventas que viene arrastrando la organización desde hace varios años, la intervención busca revertir esta tendencia negativa con base en los siguientes objetivos:

- Elaborar una planeación estratégica con las herramientas y técnicas mas adecuadas para el negocio.

- Desarrollar una estrategia para la venta en el mercado digital.
- Implementar con metodología el seguimiento de los clientes y cotizaciones.
- Busca sistemática de prospectos en todo momento.
- Desarrollar una estrategia para la obtención de métricas que ayuden a identificar el comportamiento de los clientes.
- Explorar la posibilidad de abrir un nuevo canal de ventas con los usuarios finales, apoyándonos fuertemente en el mercado digital

### **Delimitaciones y Area Funcional a Intervenir**

El área a intervenir es, definitivamente, la de ventas y mercadotecnia, sin embargo, si es necesario explorar algún proceso administrativo para conseguir el objetivo de la intervención, no habrá ningún problema en corregirlo y mejorarlo. Así mismo, toda la información que se necesite para el cumplimiento de la intervención está a total disposición.

### **Justificación y Pertinencia del Trabajo**

La empresa arrastra, desde hace varios años, un problema muy arraigado en la constante baja en ventas, por lo que es fundamental implementar y ejecutar todo lo anteriormente mencionado con el objetivo de revertir dicha tendencia, dejando procedimientos y técnicas que tras la intervención puedan beneficiar a la organización y volverla rentable de nuevo.

La intervención nos dará la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en la MBA, en donde destaco fundamentalmente mis materias de Dirección de mercadotecnia, Estrategias de marketing digital, Clientes y calidad en el servicio, Diseño de negocios y también

algunas aplicaciones de mis materias financieras, así como la materia de Liderazgo organizacional.

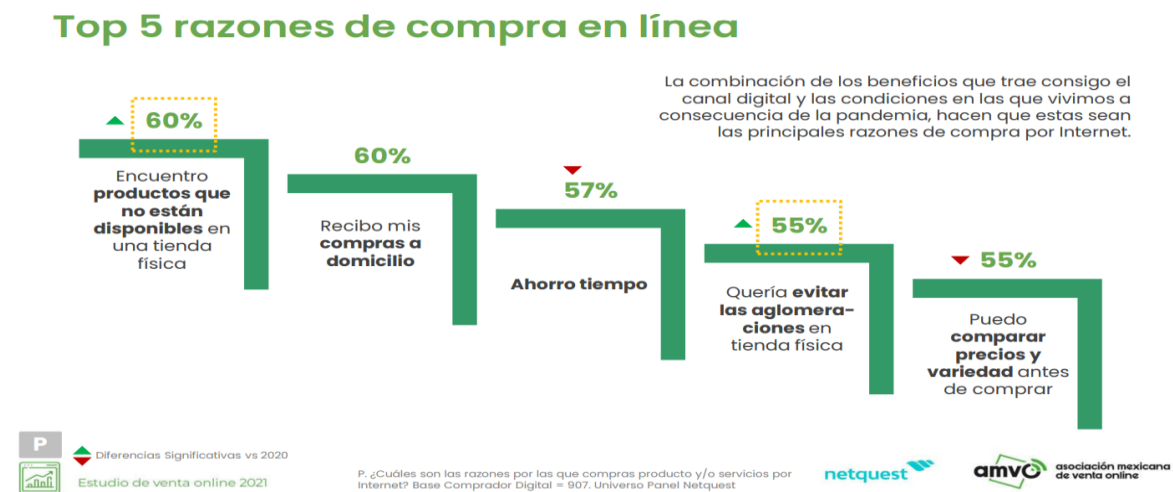
## Marco Conceptual o de Referencia

### Estado de la Cuestión

Referente al comercio electrónico, la pandemia por COVID-19 potencializó lo que ya venía desarrollándose en términos de ventas por mercado digital debido, básicamente, a las razones que se exponen en la figura 8 y en la figura 9.

### Figura 8

*Top 5 razones de compra en línea*



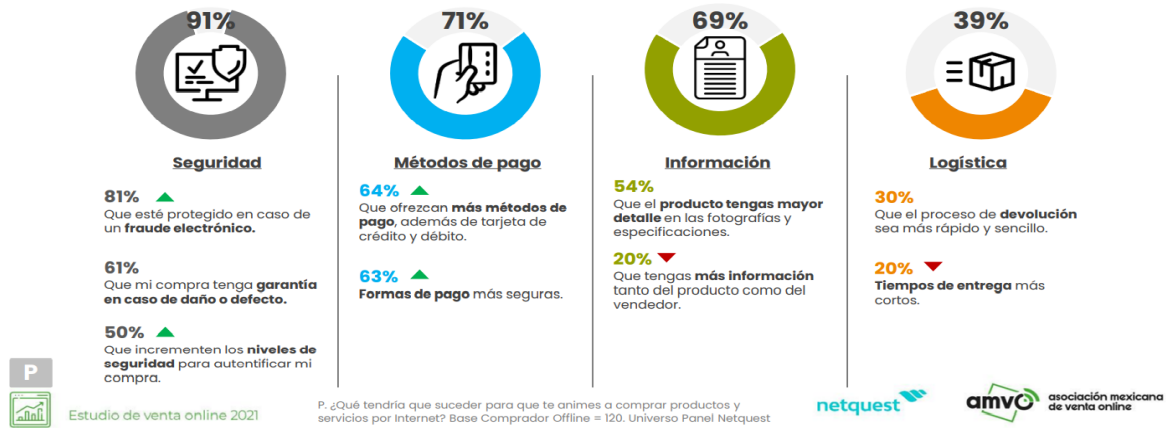
*Nota.* Tomada de la Asociación Mexicana de Venta Online, (Enero 2021)

Figura 9

Motivadores para comprar en línea

### Motivadores para comprar en línea

Los compradores que aún no eligen canales digitales lo harían de resolverse varias inquietudes, especialmente sobre seguridad y métodos de pago.



Nota. Tomada de la Asociación Mexicana de Venta Online, (Enero 2021)

Con respecto a la búsqueda de prospectos, es interesante tomar en cuenta las siguientes claves fáciles y efectivas para captar prospectos:

Crear tu propia base de datos, generar contactos de calidad, seleccionar el canal de comunicación mas adecuado, trabajar en tu argumento y en como presentarlo, ser breve en el primer contacto, prestar atención al horario de las llamadas, prestar atención al horario de las llamadas, escuchar bien a tus posibles clientes, determinar tu tasa de efectividad y no desesperar, vender tu producto y promocionarte como emprendedor, aprovechar la popularidad de las redes sociales, analizar los resultados (Moya, 2020)

## Conceptos y Enfoques Teóricos Relacionados

Actualmente la empresa no cuenta con una metodología de segmentación de clientes, ni sobre los clientes tradicionales, ni sobre los clientes que se obtienen a través de las plataformas digitales.

Para ajustar esta situación, se propone:

1. Los clientes tradicionales podrían segmentarse según el status: “Clientes actuales, clientes activos, clientes inactivos, clientes potenciales, clientes probables” (Fernandez, 2017)

Otra clasificación podría ser por volúmenes de venta: Clientes top, clientes grandes, clientes medios, clientes bajos.

Una última clasificación podría ser: Clientes frecuentes, clientes habituales, clientes ocasionales

Estas clasificaciones de los clientes tradicionales permitirán utilizar las mejores herramientas de comunicación para acercarnos a ellos según sus necesidades y la descripción de sus características principales, haciendo a la organización más atractiva con el fin de lograr fidelización.

Por otro lado, se ha detectado que las 2 principales razones para perder clientes son:

- a) Los clientes se sienten maltratados
- b) No resolvemos sus problemas de manera oportuna

Es por lo anterior que encontramos la necesidad de acercarnos de una forma más asertiva a nuestros clientes. Las 12 métricas indispensables para mejorar el servicio al cliente:

Grado de satisfacción del cliente, net promoter score (NPS), tasa de retención del cliente, tiempo de respuesta, nuevas conversaciones, tickets de un cliente, volumen de soporte total, tiempo de resolución de problemas, tasa de resolución, tiempo promedio de respuesta, tiempo promedio de primera respuesta, tiempo promedio para resolver un problema. (Lazoyska, 2017)

2. En cuanto a los clientes digitales, podemos decir que:

La segmentación digital del mercado en pocas palabras es la agrupación de personas en base a puntos en común dependiendo del objetivo que desees conseguir

Este tipo de segmentaciones digitales pudieran ser:

Geográficos: ¿dónde vive?; ¿dónde se encuentra?

Según el producto o servicio: ¿qué nos compra?; ¿por qué lo hace?

Por sus intereses: ¿qué le gusta?; ¿qué lee?; etc.

Por el beneficio que nos genera: ¿nos podrá traer más clientes?; etc. (Quattro,2020)

Analizando lo que nos muestra la segmentación de mercado, se creará una estrategia de marketing digital que dé buenos resultados al corto y mediano plazo.

### **Análisis de la Problemática**

#### **Definición de la Metodología del Análisis de la Problemática, Selección de las Herramientas**

#### **Requeridas y el Cronograma**

En la figura 10 y en la figura 11 se describen las herramientas requeridas.



**Figura 10**

*Selección de herramientas para elaboración del TOG*

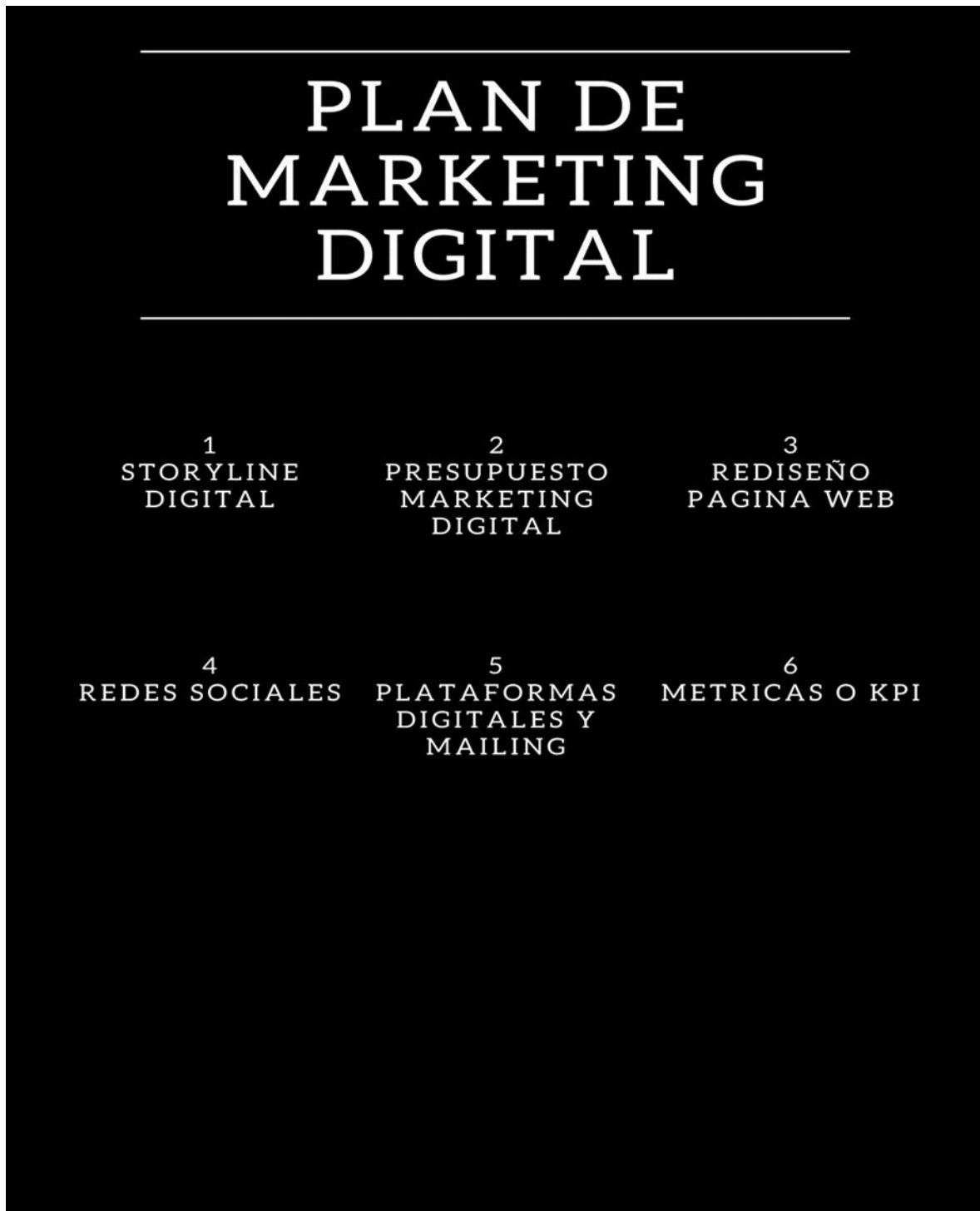
SELECCION DE LAS HERRAMIENTAS		
<b>HERRAMIENTAS YA UTILIZADAS</b>	<b>LIENZO CANVAS</b>	<b>LEY DE PARETO Y SEGMENTACION DE CLIENTES</b>
1.-5 FUERZAS DE PORTER 2.-FODA 3.-DIAGRAMA DE ISHIKAWA 4.-CUSTOMER JOURNEY MAP	Importante realizarlo en esta etapa de la intervención para analizar los datos que nos arroja y actuar en consecuencia	Identificar nuestros principales clientes y ver la manera mas conveniente de segmentar a los clientes
<b>ENTREVISTAS Y ENCUESTAS DE SATISFACCION A CLIENTES</b>	<b>ELABORACION DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>	<b>PLAN DE MARKETING DIGITAL</b>
Entrevistata y encuestas de satisfacción a los principales clientes y a los clientes que nos dejaron de comprar	Alinear los requerimiento de los clientes con los procesos internos y con los recursos disponibles	Por lo extenso del tema se subdivide en otra tabla.

*Nota.* Se ha determinado que estas herramientas son las mas funcionales para el caso.

Elaboración propia.

**Figura 11**

*Plan de Marketing Digital*



*Nota.* Específicamente se refiere a actividades de marketing digital. Elaboración propia.

**5 Fuerzas de Porter:** “Metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada”. (Peiro,2015)

**FODA:”** Un análisis FODA es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Resulta fundamental para la toma de decisiones actuales y futuras.” (Pursell,2021)

**Diagrama de Ishikawa:** “También conocido como diagrama cola de pescado, es una representación gráfica de un problema a analizar, en el que se ve la relación que hay entre causa y efecto para un proyecto en particular”. (Sordo,2020)

**Customer Journey Map:** Es una representación visual de los momentos de interacción que tiene un cliente con una organización. Nos muestra las buenas y las malas experiencias del cliente y nos señala los detalles de qué causó dicha experiencia.

**Business Model Canvas:** El Business model canvas es una herramienta de gestión estratégica que te permite conocer los aspectos clave de tu negocio y cómo se relacionan y compensan entre sí. Hace visible la infraestructura, la oferta, los clientes y la situación financiera de tu organización, con el fin de reconocer las deficiencias y analizar su rendimiento. (Clavijo, 2021)

**Ley de Pareto y Segmentación de Clientes:** “El Principio de Pareto establece que el 80% de sus resultados provienen de solo el 20% de sus esfuerzos. En los negocios, por ejemplo, esto significa que el 80% de sus ganancias provienen del 20% de sus ventas”. (Forsey, 2018).

También es importante la correcta segmentación de clientes para ofrecerles los productos que solo a ellos les interesan.

**Entrevistas y Encuestas:** Para saber exactamente lo que los clientes quieren es importante platicar con ellos y aplicarles encuestas de satisfacción. Así mismo, sobre los clientes que nos dejaron de comprar, será fundamental conocer cual es el motivo de esta situación para tener información valiosa sobre lo que necesitamos para que regresen.

**Cuadro de Mando Integral:** Es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. (Logicalis, 2017)

**Plan de Marketing Digital:** Es un documento donde se recogen todos los objetivos y la planificación de estrategias y acciones de Marketing a desarrollar con el fin de que todo lo que se plantee en el documento tenga una justificación y se puedan conseguir los objetivos marcados. Para ello, previamente se debe definir qué se quiere conseguir, a quién se quiere dirigir la comunicación y cómo se van a desempeñar las acciones. (Pérez, 2019)

Los elementos del plan de marketing digital son:

- a) Análisis
- b) Objetivos
- c) Estrategias digitales
- d) Métricas

e) Presupuesto y ROI

### **Metas de Información**

Lo que se espera obtener con las herramientas seleccionadas es:

#### ***Las 5 fuerzas de Porter***

Identificar en que situación se encuentra la empresa actualmente en cuanto a clientes, proveedores, productos sustitutos y competencia.

#### ***FODA***

Conocer fortalezas y debilidades de la compañía para, con base en ellos, tomar decisiones.

#### ***Diagrama de Ishikawa***

Identificar la problemática principal que está generando esta baja de ventas tan prolongada.

#### ***Customer Journey Map***

Reconocer los momentos de la verdad para saber en qué proceso se tiene una interacción directa con los clientes y cuál es su experiencia con la misma.

#### ***Business Model Canvas***

Estudiar los aspectos más importantes de la organización y revisar si existe la posibilidad de explorar algún nuevo nicho de mercado.

### ***Ley de Pareto y Segmentación de Clientes***

Identificar claramente quiénes son el 20% de los clientes que nos generan el 80% de la venta para que se les dé un tratamiento especial y poderles aplicar una encuesta que nos lleve a la solución de la problemática. Además, organizar una correcta segmentación de clientes.

### ***Entrevistas y Encuestas***

Conocer el grado de satisfacción que tienen los clientes con el servicio que les da la empresa, sobre todo con los clientes que nos arrojó la ley de Pareto. Además, aplicárselas a los clientes que nos dejaron de comprar.

### ***Cuadro de Mando Integral***

Alineación de los procesos de la empresa y los recursos financieros para rebasar todas las expectativas del cliente.

### ***Plan de marketing digital***

Obtener información diferente con base en el mercado digital. Por ejemplo:

- ¿Qué redes sociales son las más convenientes para la organización?
- ¿Cuántos prospectos interactúan en la página web de la empresa una vez que haya sido lanzada?
- ¿Cuántas ventas se pueden conseguir a través de la página web?
- ¿En qué otras plataformas digitales se pueden comercializar los productos de la organización?

- ¿Cuáles serán las métricas que debemos seguir?
- Viabilidad para la comercialización fuera de plataformas digitales con los usuarios finales.

### Identificación, Descripción y Cuantificación de Métricas Iniciales

Para entender las métricas iniciales, podemos considerar las figuras 12, 13, 14 y 15 que muestran lo ejercicios más recientes de la organización:

**Figura 12**

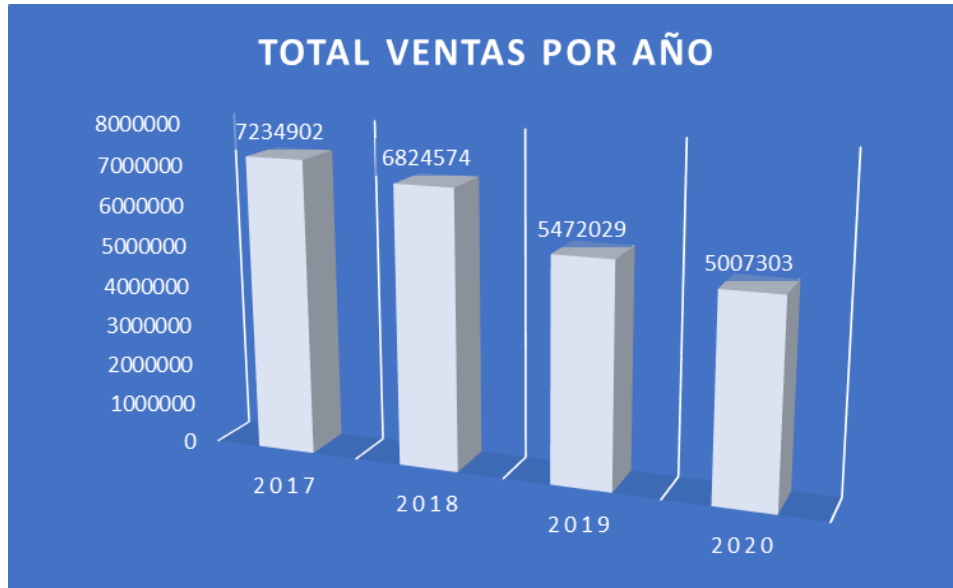
*Ventas a integradores por año.*



*Nota.* Se observa año con año una disminución de ventas a integradores. Elaboración propia.

**Figura 13**

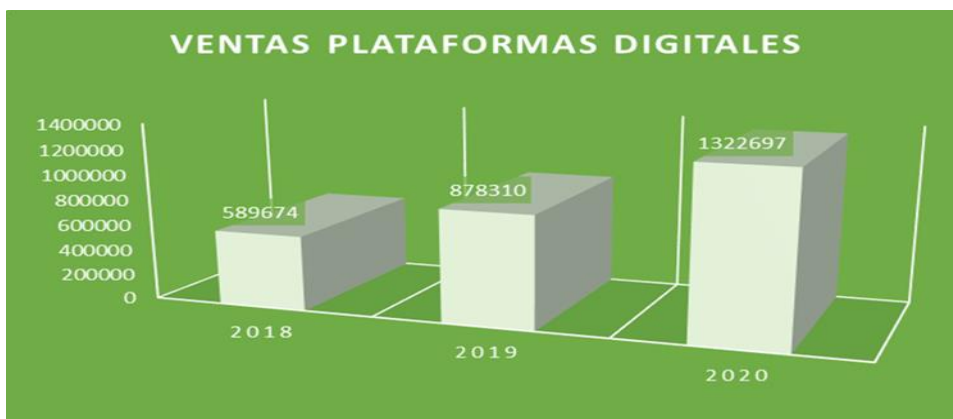
*Ventas Totales por año.*



*Nota.* En el total de ventas también se observa una baja de ventas consistente. Elaboración propia.

**Figura 14**

*Ventas plataformas digitales*

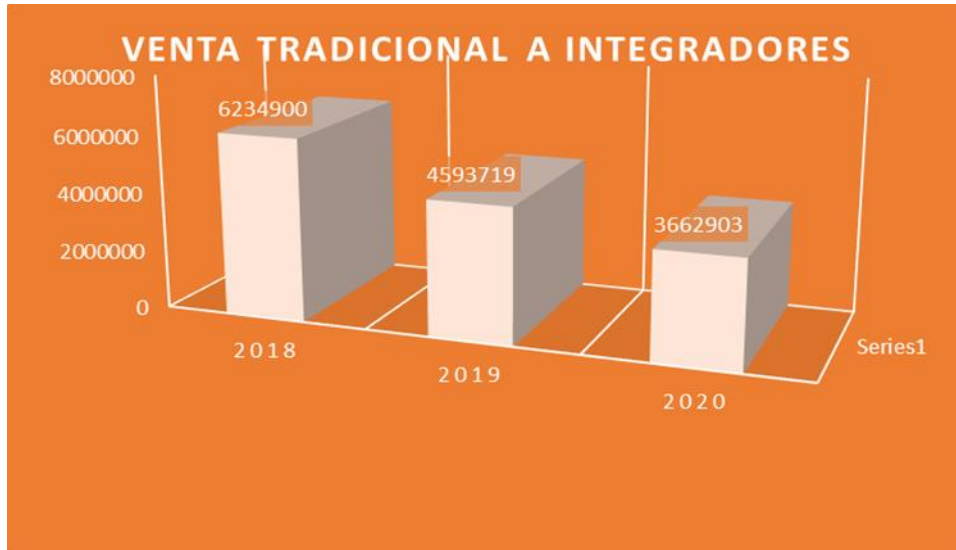


*Nota.* Año con año la venta de plataformas digitales si se esta incrementando. Elaboración propia.



**Figura 15**

*Venta Tradicional a Integradores*



*Nota.* La venta a distribuidores año con año ha ido disminuyendo. Elaboración propia.

### **Análisis: Correlación e Interpretación de la Información Obtenida**

- ✓ Como se puede observar en la gráfica de número de integradores que ha comprado año con año, en los últimos 4 ejercicios se ha tenido una disminución de los mismo.
- ✓ Lo mismo ocurre en el caso de las ventas, como se observa en la gráfica correspondiente, año con año ha habido una disminución en este rubro.
- ✓ Es evidente que el número de clientes guarda de alguna manera una relación con las ventas. Ambas, aunque sea en porcentajes distintos, tienen una disminución ejercicio tras ejercicio.

- ✓ La venta tradicional a integradores tiene una caída más estrepitosa en relación a la disminución del número de clientes, así como a la disminución de las ventas totales. Por ejemplo, mientras las ventas totales caen en 2019 vs. 2018 en un 19.82%, la venta a integradores en el mismo lapso cae en un 26.32%. La disminución se da más profunda en comparación al 2020 vs 2019, mientras la venta cae en un 8.49%, la venta tradicional a integradores cayó un 20.26%. En mi maestría de MBA algunos profesores me comentan que la tendencia de los mercados es que el modelo del mayoreo tiende a desaparecer o a disminuir de manera importante. De la misma manera, una asesora externa me comenta en el mismo sentido. Al parecer los números les están dando la razón, por lo que la conclusión es que necesitamos buscar canales alternos de ventas, además de la venta a integradores.
  
- ✓ Las ventas en plataformas digitales han tenido un incremento muy importante de ventas de alrededor del 50% en los últimos dos años. Esta estadística nos revela lo importante que será la estrategia de ventas en el comercio electrónico para la organización.

### **Conclusiones: Definición de los Factores Prioritarios a Modificar en la Problemática**

Según los datos recabados en el punto anterior, es evidente que la prioridad será el establecer una estrategia clara en el comercio electrónico ya que es evidente que este mercado explotó y es el que más posibilidad de crecimiento tiene, como lo demuestran las ventas de plataformas digitales de la compañía.

Por otro lado, es importante generar una estructura y metodología para tratar a los clientes actuales de la empresa, seguimiento a las cotizaciones y la forma de conseguir y dar seguimiento a los prospectos. También será importante el ir explorando en el comercio electrónico, la viabilidad de vender a los usuarios finales y, de ser favorable, ir adaptando a la compañía para atacar de lleno este nicho de mercado.

## **Estrategias Metodológicas de Intervención**

### **Justificación de la Estrategia Metodológica de Intervención**

#### *Consideraciones Costo/Beneficio de la Estrategia*

La primera etapa de la intervención se llevará a cabo en un año aproximadamente, tiempo suficiente en el que debemos dejar bien sentadas las bases para una buena estrategia de comercio electrónico, así como una adecuada página web que sea muy amigable para los integradores y los usuarios finales. También se debe crear una metodología para que la empresa gestione el seguimiento a los clientes, sus cotizaciones y prospectos.

Para poder llegar a estas implementaciones será necesaria la aplicación de las herramientas metodológicas seleccionadas y anteriormente descritas para así iniciar nuestra intervención con bases sólidas.

Las herramientas seleccionadas (FODA, diagrama de Ishikawa, Modelo Canvas) nos darán una visión general del negocio, del modelo a implementar, de sus fortalezas, debilidades y problemáticas; esto posiblemente nos de las respuestas sobre el porqué de la baja de ventas del negocio. Ya con mayores elementos, las herramientas directas de la intervención a tratar (Customer Journey Map, Escala de Likert, Regla de Pareto en los clientes) nos ayudarán a

conocer a nuestros clientes con mayor profundidad, así como sus características y la manera como interactúan con la empresa.

Con base en estos análisis, y a la viabilidad de explorar el mercado de usuarios finales, definiremos el Plan de marketing digital.

En cuanto a los costos que esta intervención pueda implicar, será importante considerar:

- Rediseño de la página web
- Posible contratación de personal adicional
- Inversión Google Adwords y otras herramientas
- Inversión en promociones en redes sociales
- Imprevistos no considerados.

Con esta intervención se esperan los siguientes beneficios para la empresa:

- Una página web para integradores y usuarios finales de navegación más sencilla, promoviendo la compra final.
- Presencia en las redes sociales más convenientes para la empresa
- Plan bien estructurado de marketing digital (e-commerce, social media, mailing, etc)
- Metodología para dar seguimiento a los clientes y cotizaciones tradicionales.
- Una estrategia para la búsqueda de prospectos tradicionales y su adecuado seguimiento

- Revertir la tendencia de baja de ventas de los últimos años y, a partir del 2022, generar un incremento de ventas con respecto al ejercicio anterior.
- Incremento de ventas en las plataformas digitales

## **Herramientas e Instrumentos**

Como ya fue mencionado, las herramientas seleccionadas para la intervención que nos permitirán llegar al objetivo planteado son:

- ✓ FODA
- ✓ Diagrama de Ishikawa
- ✓ Modelo Canvas
- ✓ Customer Journey map
- ✓ Ley de Pareto
- ✓ Escala de Likert
- ✓ Plan de marketing digital

## **Ámbito de la Intervención**

La implementación está pensada para el área de ventas y marketing, que es de donde se genera visiblemente el problema. Si estando en la intervención, nos damos cuenta que existe otra

área ligada a las anteriores, que es necesario mejorar o reestructurar para lograr nuestro objetivo, también se tratará con la herramienta metodológica que creamos conveniente.

Además, si consideramos necesaria la incorporación de personal para este proyecto, se harán las contrataciones para apoyar al plan estratégico y para lograr los resultados esperados.

De inicio creemos que las herramientas seleccionadas para la intervención son las adecuadas, pero si en el camino, la intervención nos demanda otro tipo de herramientas, las aplicaremos también con prontitud.

### **Etapas del Proceso de Aplicación/Intervención**

En la tabla 2 viene lo que será el cronograma de trabajo.

**Tabla 2**

#### *Cronograma de Trabajo*

<b>CRONOGRAMA DE TRABAJO</b>										
<b>DESCRIPCION</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
5 FUERZAS DE PORTER										
FODA										
Diagrama de Ishikawa										
Modelo Canvas										
Ley de Pareto										
Segmentación de los clientes										
Customer Journey Map										
Aplicación encuesta principales clientes										
Aplicación encuestas clientes que ya no compran										
Estructura para seguimiento clientes y cotizaciones										
Cuadro de Mando Integral										
<b>PLAN DE MARKETING DIGITAL:</b>										
Storyline Marketing Digital										
Presupuestos Marketing Digital										

*Nota.* Se consideran todas las técnicas y herramientas que se utilizaran. Elaboración propia.

## ***Imprevistos***

Como todo en la vida, nada es seguro y siempre hay que estar preparados para los imprevistos, mismos que tenemos que resolver de la mejor manera posible y tratar de que no afecten a los planes y objetivos de esta intervención; sin embargo, con la llegada de la pandemia de COVID-19, definitivamente ha sido necesario enfocar las acciones de una manera mas importante a las plataformas digitales, ya que el entorno social, de salud y económico detonó el crecimiento del comercio electrónico.

Si bien la incursión en el ámbito digital ya estaba considerada antes de la pandemia, definitivamente se convirtió en algo prioritario, precisamente por consecuencia de la misma. Por lo anterior es que durante el IDI 3 se realizó una reestructura completa de prioridades y del plan de trabajo que nos lleva a realizar la implementación a partir del mes de abril de 2021.

Algunos otros imprevistos que pudieran darse serían:

- a) Renuncia del personal estratégico de DITELSE. Si se diera esta situación tendríamos que hacer una sustitución de manera inmediata del elemento, ya que, con la intervención a la que estamos apostando, es inminente un incremento en el volumen de ventas y operaciones, lo cual requeriría incluso personal adicional en la compañía.
- b) Suspensión de abastecimiento de alguno de nuestros proveedores por así convenir a sus intereses. En casi todas las marcas tenemos una opción adicional, ya sea de la misma marca o de alguna marca similar con una calidad parecida y una penetración de mercado de igual magnitud, por lo que sí podríamos sortear ese imprevisto. Probablemente nos afectaría en el corto plazo pero en el mediano plazo nos estabilizaríamos.

- c) Mayor injerencia de nuestros proveedores en nuestro canal de venta tradicional (instaladores). Definitivamente esto ya es una tendencia, por lo que estamos trabajando en fortalecer nuestra incursión con los usuarios finales a través de plataformas digitales. Uno de los objetivos finales es que este fenómeno no nos afecte.
- d) Contagio de COVID-19 a integrantes de la empresa. Dado que el personal es reducido, un contagio sí afectaría de manera importante a la organización, ya que se tendrían que cerrar operaciones mínimo 15 días en lo que los integrantes se recuperaran. Si esto sucediera, agilizaría la incursión de la empresa en canales digitales para permanecer en contacto con los clientes.
- e) Falta de liquidez de la empresa. Se tienen preautorizados préstamos bancarios para poder solventar una situación de falta de liquidez.
- f) Que la creación y el diseño del sitio web rebase los presupuestos establecidos para este fin. De darse este imprevisto, Dítelse tendrá que crear y diseñar el sitio web directamente. Esto retrasaría un poco el plan de poner funcional la página en el último trimestre del año 2021 así como el inicio de la estrategia del emailing y el lanzamiento en redes sociales y pasaría a operar ya con mediciones a principios del 2022.

## **Exposición de Hallazgos**

### **Sistematización y Aplicación de Escalas de Resultados**

De acuerdo a nuestro cronograma, y con base en el análisis FODA, queda claro que todos los puntos son importantes, sin embargo, lo que puede detonar el éxito de nuestra intervención está en las Oportunidades, ya que ahí se encuentra el atacar el comercio electrónico y el explorar otro segmento del mercado como lo es el usuario final y no sólo los integradores. Se analiza en la



**Figura 16**

*FODA*



*Nota.* En base a esto partimos para implementar las herramientas antes descritas. Elaboración propia.

Relacionando el FODA con el diagrama de Ishikawa, desarrollado en el punto 1.5, nos damos cuenta que las oportunidades que nos arroja el primero, con la problemática y causas que desnuda el segundo, podemos hacer un match perfecto para interrelacionarlos y empezar a organizar una estrategia donde se trate de corregir la problemática.

Ahora bien, la cruda realidad en este momento, si hacemos un análisis cuantitativo y cualitativo del caso es:

- Que la página web está desactualizada por lo que no monetiza y no informa al usuario final, además de que utiliza muchos términos técnicos que un usuario final no entendería.
- Existe una página de Facebook que se encuentra abandonada
- No existe estrategia para intentar que los clientes de los Marketplace nos recompren.

Con estos 3 análisis sobre la mesa, podemos definir los objetivos SMART que le darán dirección al Plan de marketing digital y, por ende, a la intervención:

A) Relanzar el sitio web de Ditelse al mercado, con venta al integrador y al usuario final, con un retorno de 20 prospectos en el primer trimestre.

B) Duplicar la venta de comercio electrónico con respecto a lo que se generó en el 2020.

C) Incrementar las ventas tradicionales en un 10% en relación al 2020.

D) Lanzamiento de campañas en redes sociales, con el objetivo de conseguir 15 leads en el primer trimestre de iniciada la campaña

E) Retargeting de los clientes de Mercado Libre y Amazon para fomentar la recompra en 7 de los clientes de forma trimestral.


F) Definir la estrategia de e-mail marketing para los distintos tipos de clientes.

G) Realizar una clasificación de los diferentes tipos de clientes registrados (integrador activo, integrador inactivo, usuario final etc.) para su adecuado seguimiento.

A continuación se muestra el plan de ejecución de la intervención con base en los objetivos SMART en la Tabla 3

Tabla 3

Storyline de objetivos Smart

		Storyline Objetivos SMART Segundo Semestre 2021																									
		Julio		Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
CONTENIDO		S1	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
<b>A) RELANZAR SITIO WEB DITELSE:</b>																											
Buscar la plataforma ideal para el sitio																											
Buscar diseñadora-mercadóloga																											
Definir estructura de la página																											
Subir los productos a la página																											
Ajustes adicionales a la página: Cotizaciones, Métodos de pago, Tipo de Cambio etc.																											
Subir listas de precios y promociones a página																											
Hacer campañas de google adwords y registrar en google analytics																											
Generar expectativa sobre apertura página																											
Subir algún contenido técnico a la página																											
Lanzamiento magno de la página																											
<b>B) DUPLICAR VENTA COMERCIO ELECTRONICO 2021 VS 2020</b>																											
Incrementar 3 productos adicionales en mercado libre por semana y amazon																											
Revisar precios y productos de Amazon																											
<b>C) INCREMENTAR VENTAS TRADICIONALES EN UN 10% EN 2021 VS 2020</b>																											
Estrategia de llamadas de clientes activos																											
Estrategia de llamadas a clientes que tienen mas de un año que no compran																											
Estrategia dar seguimiento a cotizaciones																											
<b>D) ESTRATEGIA DE REDES SOCIALES</b>																											
Lanzar campaña de Facebook pagada																											
Revisar métricas de campaña																											
Relanzar campaña de Facebook pagada																											
Revisar métricas de campaña																											
Analizar participación en otra red social																											
<b>E) RETARGETING CLIENTES DE MERCADO LIBRE</b>																											
Elaborar procedimiento para recabar datos y preguntar si les gustaría recibir promociones																											
Preparar promociones de algo que les pueda interesar al usuario																											
<b>F) EMAILING</b>																											
Clasificar los clientes en mailchimp que son integradores y los que son usuarios finales																											
Preparar promociones Integradores																											
<b>G) CLASIFICACION DE LOS DIFERENTES TIPOS DE CLIENTES</b>																											
Clasificar en el sistema Aspel los clientes que nos han comprado en menos de un año y los clientes que tienen mas de un año																											
Generar base de datos para hacer una promoción especial para los que tienen mas de un año que no compran																											

Nota. En base a cada herramienta, se establecen las actividades a seguir. Elaboración propia.

## Exposición de Hallazgos

En la tabla 4 se pueden apreciar las ventas de las principales marcas durante los últimos 4 años y su porcentaje de crecimiento o decrecimiento en relación al año anterior. Así mismo se expone el status actual de la marca con la compañía, es decir si ya por cambio de tecnología esta a punto de desaparecer, o si nuestro proveedor es nuestro competidor o con que marcas sí tenemos el contacto directo con el fabricante.

**Tabla 4**

*Comportamiento de Ventas por marcas y sus expectativas*

COMPORTAMIENTO DE VENTAS POR MARCAS Y SU CONDICION ACTUAL									
MARCAS	2016	2017	2017 vs 2016	2018	2018 vs 2017	2019	2019 vs 2018	2020	2020 vs 2019
PANASONIC	\$2,218,204	\$2,100,626	-5.30%	\$2,244,547	6.85%	\$1,569,040	-30.10%	\$1,626,259	3.65%
CONDUMEX	\$1,665,823	\$1,551,714	-6.85%	\$1,095,810	-29.38%	\$1,319,306	20.40%	\$1,070,099	-18.89%
SYSCOM	\$1,153,444	\$1,277,199	10.73%	\$1,092,296	-14.48%	\$829,522	-24.06%	\$668,753	-19.38%
GRANDSTREAM	\$503,980	\$527,322	4.63%	\$408,927	-22.45%	\$279,237	-31.71%	\$261,350	-6.41%
YEALINK	\$0	\$0	0.00%	\$249,376	0.00%	\$264,761	6.17%	\$77,414	-70.76%
INTELBRAS	\$429,148	\$296,638	-30.88%	\$247,051	-16.72%	\$148,903	-39.73%	\$103,890	-30.23%
COMPUTO	\$381,570	\$324,413	-14.98%	\$306,114	-5.64%	\$280,488	-8.37%	\$140,937	-49.75%
VTECH	\$263,134	\$259,174	-1.50%	\$334,148	28.93%	\$319,344	-4.43%	\$405,979	27.13%
DERRANT	\$146,369	\$161,199	10.13%	\$133,320	-17.29%	\$93,211	-30.08%	\$105,044	12.69%
CANALETA	\$68,148	\$76,437	12.16%	\$80,577	5.42%	\$64,292	-20.21%	\$57,272	-10.92%
OTROS	\$9,884	\$52,953	435.74%	\$3,500	-93.39%	\$71,404	1940.11%	\$201,062	181.58%
SBETECH	\$0	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$2,264	0.00%	\$52,044	2198.76%
TOTAL MARCAS PRINCIPALES	\$6,839,704	\$6,627,675	-3.10%	\$6,195,666	-6.52%	\$5,241,772	-15.40%	\$4,770,103	-9.00%
TOTAL VENTAS	7600859	7234475	-4.82%	6824362	-5.67%	5596444	-17.99%	5021382	-10.28%
STATUS MARCA									
	POR CAMBIO EN TECNOLOGIAS CICLO DE VIDA CORTO (2 AÑOS MAXIMO)								
	PROVEEDOR ES COMPETIDOR TAMBIEN								
	MEGAMAYORISTA RESPETA Y CASI NO COMPITE CON NOSOTROS								
	NOS SURTIMOS DIRECTAMENTE DEL FABRICANTE								

*Nota.* El status es un cálculo y un análisis aproximado sobre las condiciones en que se encuentra cada marca en relación al mercado o a su duración en el mismo. Elaboración propia.

Con esta tabla podemos inferir que Panasonic y Vtech, que son la marca número 1 y la marca número 4 en generación de ingresos para la compañía, solo les quedan 2 años

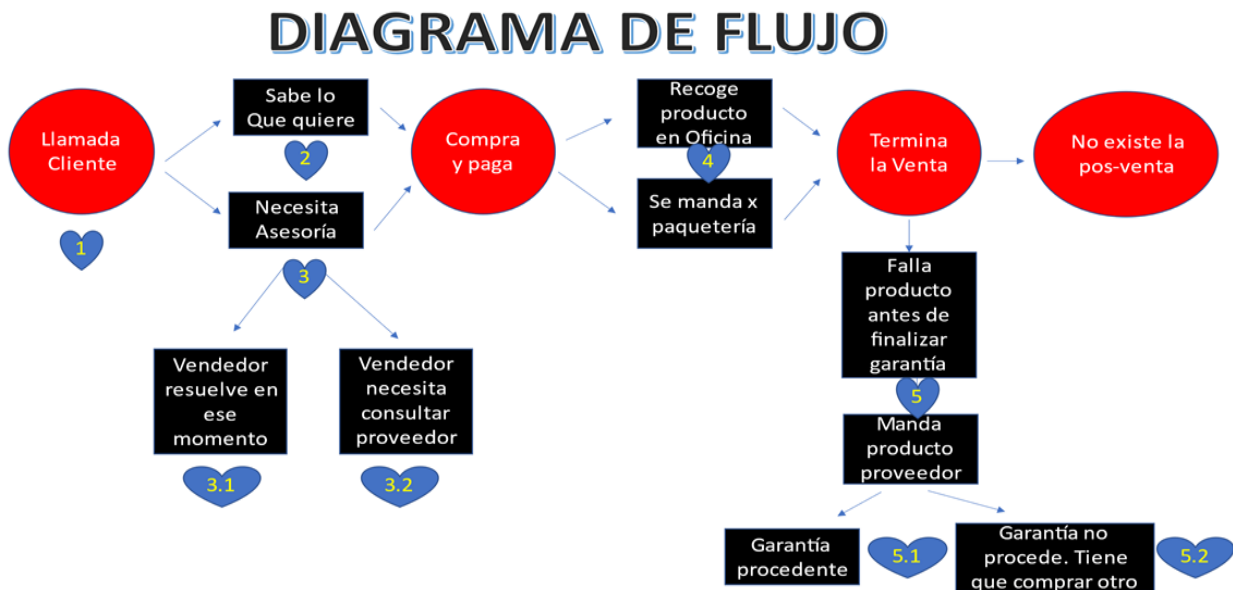
aproximadamente en el mercado. Es importante impulsar más en las marcas que compramos directamente con los fabricantes o que el mayorista no es a la vez competidor nuestro como los serían Condumex, Yealink, Derrant, etc.

Hablando de la interacción del cliente tradicional de la empresa, se hizo un Customer Journey Map en donde se analizaron los “momentos de la verdad”, es decir, las interacciones directas que tienen los clientes tradicionales con la empresa.

Primero se elaboró un diagrama de flujo para ver todas las interacciones que la empresa tiene con sus clientes, arrojando el siguiente resultado de acuerdo a la figura 17

**Figura 17**

*Proceso que pasa el cliente desde el primer contacto*

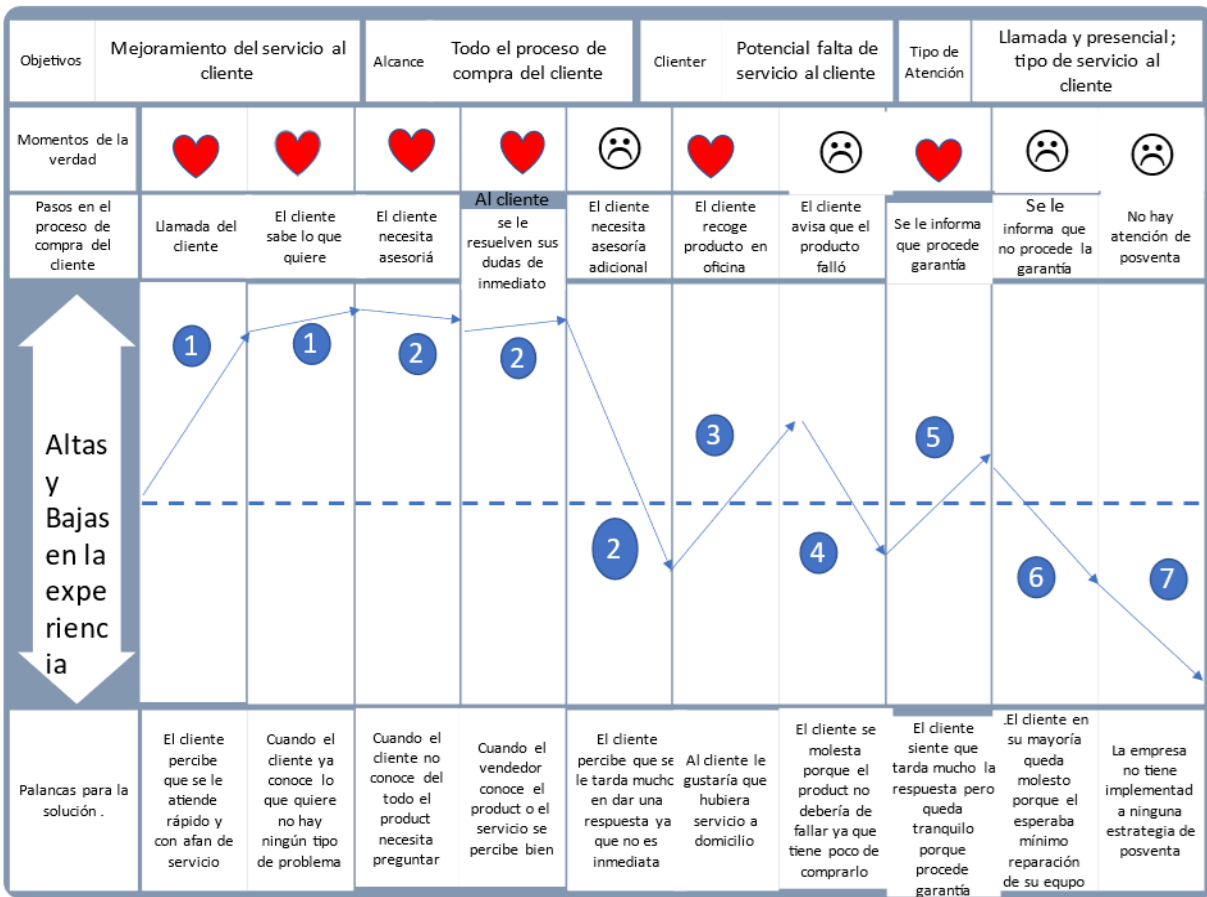


*Nota.* Este Diagrama de flujo incluye los clientes foráneos que hablan por teléfono y los clientes que pasan a la oficina por su mercancía. Elaboración propia.

Conociendo exactamente los momentos de la verdad de interacción entre el cliente y la empresa, a través de una pequeña muestra se analizó cuál es la percepción del cliente en relación al servicio que ofrece Ditelse en las diferentes interacciones del proceso de compra, arrojando como resultados lo siguiente de acuerdo a la figura 18

**Figura 18**

*Customer Journey Map*



*Nota.* Los corazones son las opiniones óptimas y las caritas lo que se tiene que mejorar.

Elaboración propia.

Las conclusiones del Customer Journey Map son las siguientes:

1. Es importante, con base en las mediciones, conservar la percepción del cliente de que la atención telefónica inicial es muy buena.
2. El cliente, cuando no encuentra solución a sus dudas de forma inmediata, percibe un detrimento en el servicio por lo que se sugiere brindar una capacitación adecuada al vendedor.
3. El cliente está contento con la atención que se le brinda al recoger la mercancía, sin embargo, algunos mencionan que sería deseable que hubiera servicio a domicilio.
4. Cuando el producto falla se recomienda agilizar el procedimiento de devolución del producto al proveedor, además de implementar una política de cambio a los 30 días de comprado el producto, ya que cuando falla antes de los 30 días, en el 95% de los casos es efectivamente por una falla de fábrica.
5. Si procede la garantía, el cliente queda tranquilo.
6. Si no procede la garantía, el cliente debe recibir una exhaustiva explicación sobre las causas para que no quepa duda sobre la responsabilidad de Ditelse.
7. Es importante implementar un proceso de seguimiento de posventa ya que actualmente es completamente nulo y eso genera falta de atención al cliente y posible pérdida de los mismos.
8. Se requiere modificar conceptos técnicos en la página web por descripciones mas sencillas para el usuario final

Uno de los objetivos de la intervención es explorar la posibilidad de comercializar con el usuario final y no nada más con el instalador, por lo que es importante que las descripciones de

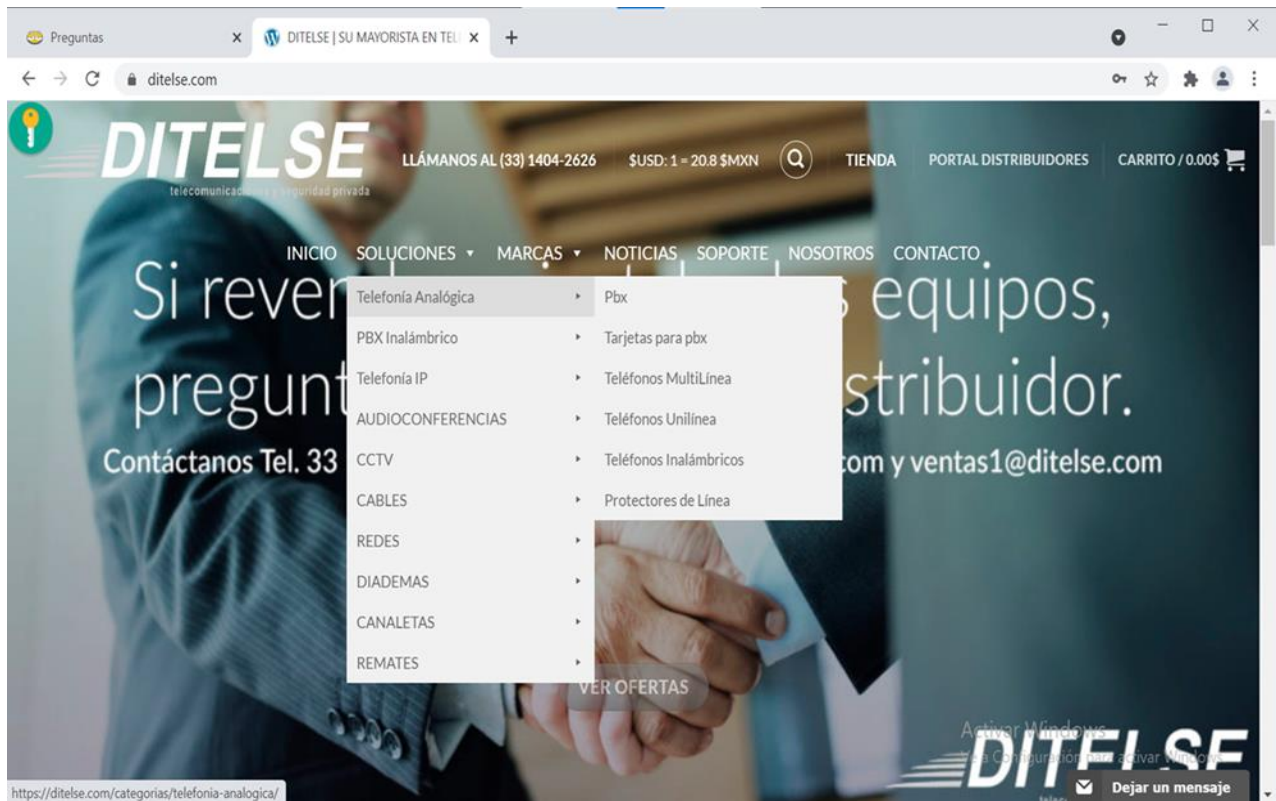
las soluciones y productos sean lo mas entendibles posible. Por esta razón se están empezando a cambiar los conceptos de los productos que se ofrecen en la página web.

En la figura 19 se observa que la página web tiene algunos conceptos muy técnicos que quizás muchos usuarios finales no entiendan. Se están empezando a hacer algunos cambios de conceptos para que los productos que se ofrecen sean mas entendibles para el usuario final. En la Figura 20 se muestra la primera propuesta de cambio.

-Sitio hoy en día:

### Figura 19

*Sitio web anterior*



**Nota.** Esta era la página principal del sitio web, el cual se ha ido modificando. Elaboración

propia



**Figura 20**

*Propuesta de nueva estructura página web*

<b>SOLUCIONES</b>				
<b>Telefonía</b>	<b>Cámaras y Seguridad</b>	<b>Cables</b>	<b>Redes</b>	<b>Ofertas y Remates</b>
Centrales Telefónicas	Cámaras y DVR Analógicas	Redes	Jack	Telefonía
Inalámbricas	Cámaras Analógicas	Telefónicos	Paneles de Parcheo	Cámaras y Seguridad
Analógicas	DVR Analógicos	Coaxiales	Cables de Parcheo	Cables
IP	Cámaras y NVR IP	Seguridad	Plugs y Conectores	Redes
Teléfonos Analógicos	Cámaras IP	Eléctrico	Racks, Charolas Organizadores	
Teléfonos Secretariales	NVR IP	Audio	Canaletas	
Teléfonos Sencillos	Videoporteros e Intercomunicadores		Switch, No breaks, reguladores	
Teléfonos Inalámbricos	Videoporteros		Accesorios de Redes	
Telefonía IP	Intercomunicadores			
Teléfonos de Escritorio	Control de Acceso			
Teléfonos Inalámbricos	Accesorios Cámaras y Seguridad			
Videoteléfonos				
Telefonía en la nube				
Diademas				
Accesorios Telefónicos				

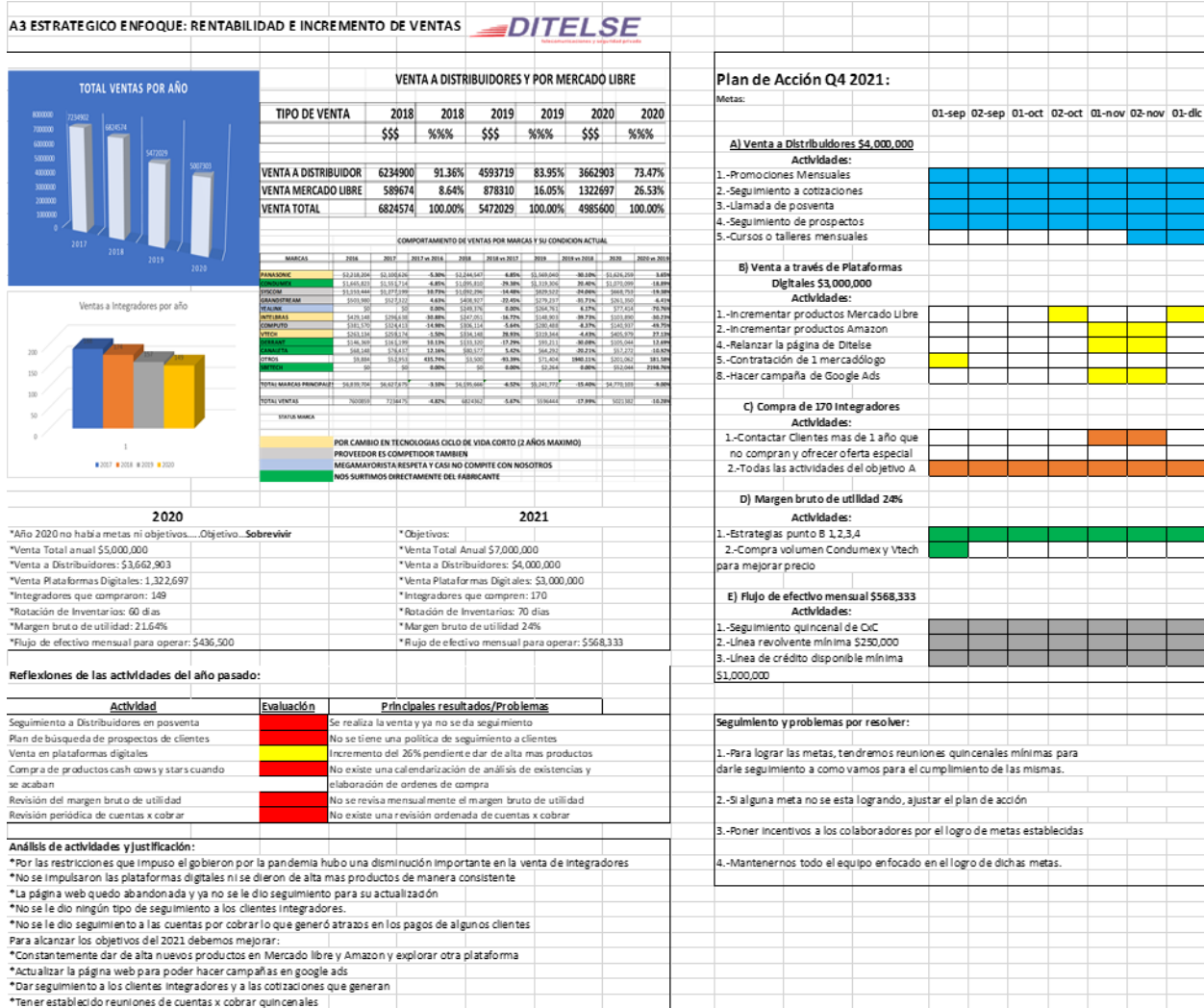
**Nota.** Es la maqueta inicial de como quedaría la página principal del sitio web. Elaboración propia.

### **Impacto de la Estrategia en la Organización**

Para mostrar el impacto en la estrategia, lo voy a resumir en un A3 Estratégico, el cual nos muestra cómo vamos lograr los objetivos de la empresa y nos indica cuál es el GAP, es decir, que es lo que se está tratando de mejorar en la figura 21

Figura 21

A3 Estratégico



Nota. Este A3 estratégico tiene datos históricos, políticas anteriores, planes a seguir, presupuesto y acciones a tomar. Elaboración propia.

Para llevar a cabo nuestro plan de acción de Q4 en el 2021, como se tiene contemplado en nuestro documento A3, se ha contratado a una mercadóloga con sus actividades prioritarias

muy claras y que son aquellas actividades que eran de todos y de nadie y que vienen encuadradas en nuestro documento. Con esta implementación, queda muy claro que existe un responsable en dichas actividades de mercadotecnia que se enumeran en la figura 22

## Figura 22

*Actividades a realizar de la nueva contratación en Ditelse*



*Nota:* Son las actividades que esta desarrollando la nueva colaboradora. Elaboración propia.

## **Discusión Final**

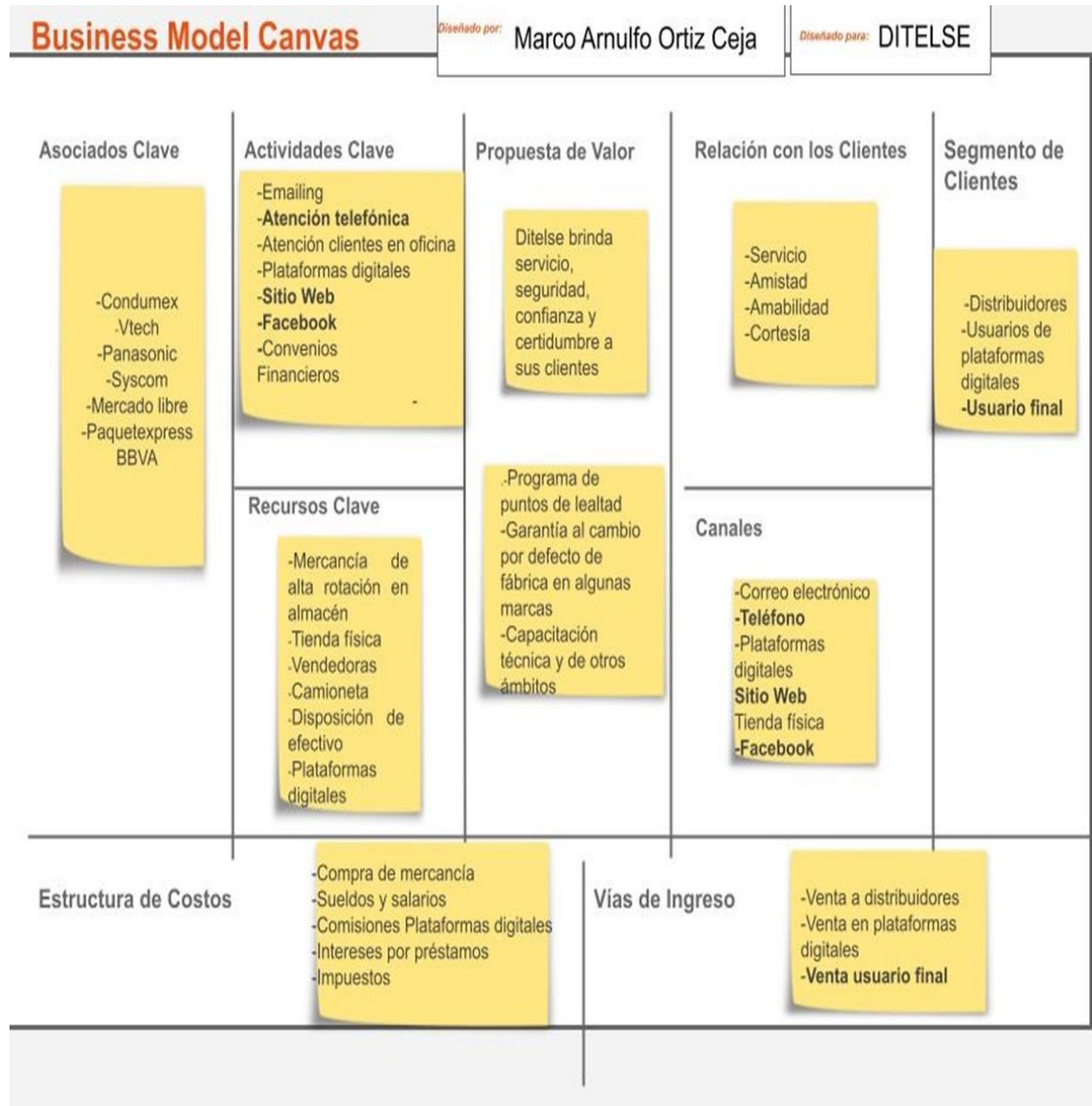
### **Consecuencias de la Aplicación de la Estrategia**

#### ***Business Model Canvas actual***

Ditelse no tenía Business Model Canvas. Con base en la aplicación de todas las estrategias, se ha elaborado un Business Model Canvas, considerando las estrategias implementadas en el transcurso del análisis, por ejemplo, la exploración del nuevo mercado a atacar de los usuarios finales, la implementación de la estrategia de seguimiento telefónico a los clientes y la promoción del sitio web así como las campañas pagadas de Facebook. Esta implementación no existía en la empresa al comienzo de la intervención y en la Figura 23 se plasma como queda el Business Model Canvas después de la misma.

**Figura 23**

*Business Model Canvas*



*Nota.* Este es el modelo actual, con el cual se desenvuelve el negocio. Elaboración propia.

### ***FODA con Estrategia Incluida.***

En la figura 24 se presenta el FODA de Ditelse con estrategia incluida. Algunas estrategias ya se están llevando a cabo que son las que se colorean con azul y otras estrategias ya están listas para ser aplicadas en Enero del 2022. Con esto quedan sentadas las bases de todas las tácticas a desarrolla con base en el FODA.

**Figura 24**

*FODA con estrategias incluidas*

FODA DITELSE 2021 CON ESTRATEGIAS PARA APLICAR Y OBJETIVOS		
	FORTALEZAS	AMENAZAS
	F1.-PAGO CON TARJETA DE CREDITO SIN CARGOS F2.-14 AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL MERCADO F3.-BUEN RANKING EN MERCADO LIBRE F4.-ACCESO A RECURSOS FINANCIEROS F5.-VENTAJAS EN COSTOS (CONDUMEX)	A1.-APERTURA DE SUCURSALES DE NUESTROS COMPETIDORES EN TODO EL PAIS A2.-INCREMENTO EN VENTA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS A3.-CRECIMIENTO MAS LENTO DEL MERCADO A4.-CAMBIOS EN POLITICAS COMERCIALES A5.-REQUISITOS REGLAMENTARIOS COSTOSOS
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS F-D	ESTRATEGIAS A-D
D1.-EN ALGUNOS PRODUCTOS COMPRAMOS CON NUESTROS COMPETIDORES  D2.-NO SE TIENE APOYO TECNICO EN OFICINA  D3.-NO EXISTE DIRECCION ESTRATEGICA CLARA D4.-2 ULTIMOS AÑOS NO SE HA OBTENIDO RENTABILIDAD D5.-FALTA UNA ESTRATEGIA ORDENADA EN MERCADO DIGITAL D6.DEBIL RED DE DISTRIBUIDORES D7.-FALTA IDENTIFICAR EXACTAMENTE QUIEN ES EL CLIENTE	FD1.-Ofrecer un curso o taller mensual de producto u otro tema de interés que genere que el 75% de los clientes que nos compraron en el mes actual nos compren en el mes siguiente. Ventas  FD3.-Contratación perfil mercadológico para crear y ejecutar una estrategia de mercadotecnia digital que duplique la venta en comparación a 2020 y mercadotecnia tradicional en donde incrementemos la venta tradicional en un 10% en comparación al 2020  FD4.- Sacar promociones de fidelización una vez por bimestre como regalos en compras, descuentos adicionales y rifas que generen que el 75% de los clientes que compraron en el mes, compren en el siguiente mes	AD1.- Identificar los clientes que nos dejaron de comprar del 2019 y 2020 y que no compraron en 2021 y buscar que cuando menos 10 clientes regresen a seguir comprando  AD2.- En 2021 búsqueda de productos sustitutos como Plan celular empresarial, GPS, conmutador en la nube etc. Para tener cuando menos un producto sustituto en 2022 AD3.- Invertir 20,000 en publicidad digital en Condumex, Vtech, Panasonic que es donde se tienen las mejores condiciones para lograr incremento de venta en un 15% en relación a 2020 e incremento de margen de un punto porcentual en dichas marcas
	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS A-O
OPORTUNIDADES:		
O1.-VENDER AL CLIENTE FINAL  O2.-VENTA A TRAVES DE LA PAGINA WEB O3.-VENTA DE MAS PRODUCTOS EN MERCADO LIBRE O4.-VENTA EN OTRAS PLATAFORMAS DIGITALES DIFERENTES A MERCADO LIBRE O5.-EXPANDIR EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS, CON PRODUCTOS DIFERENTES PERO AFINES	FO1.- Rediseñar la página web para que sea atractiva para el usuario final y conseguir 15 prospectos por bimestre en el 2021 a partir de septiembre 2021  FO2.- Incrementar a 5 productos semanales a partir de Octubre 2021 en las plataformas digitales como son mercado libre, Amazon y que esto genere un punto adicional en cuanto al margen de utilidad.  FO3.-Invertir 20,000 en Google Ads, Facebook, mailing etc. Para atraer 10 prospectos de usuarios finales por mes y que se cierren cuando menos 2 ventas mensuales a partir de Agosto 2021	AO1.- Regalar el flete en compras mayores a 5,000 pesos a los clientes foraneos que genere un incremento de ventas en dichos clientes de un 10%  E2.- Documentar procesos de ventas que indique, cada cuando se le llama a un cliente, seguimiento de cotizaciones, seguimiento de posventa y seguimiento de prospectos que nos generará el incremento de ventas de distribuidores de un 10% de ventas en relación al 2020
INICIO DE ESTRATEGIA ENERO 2022 ESTRATEGIA EN MARCHA		

*Nota. Ya incluyen estrategias, entrelazando los puntos del FODA, Elaboración propia.*

## *Fuerzas de Porter con Estrategias Sugeridas*

Es muy interesante contrastar los resultados del primer análisis realizado en este TOG sobre las fuerzas de Porter en su primera hipótesis de Ditelse con el elaborado más recientemente. Esto nos da la posibilidad de entender cómo se está moviendo el mercado y cuáles serían las acciones más convenientes a tomarse en cuenta. En la tabla 5 se despliegan las conclusiones en las tablas de las fuerzas de Porter con acciones para llevar a cabo.

### **A. Firmas Existentes**

**Tabla 5**

*Firmas existentes*

<b>Fuerza Competitiva:</b>	<b>Firmas Existentes</b>					
<b>Productos Principales</b>	<b>%Contribución a las Ventas</b>	<b>Nombre de Competidor Existente (Amenaza)</b>	<b>Intensidad de la Rivalidad (Muy Baja, Baja, Media, Alta, Muy Alta)</b>	<b>Características de la Rivalidad (Precio, MKT, Servicio, etc.)</b>	<b>Factores a Considerar para determinar acciones a tomar</b>	<b>Acciones Sugeridas</b>
TELEFONIA		ELECTRYCOM	ALTA	MANEJAMOS EL MISMO PRODUCTO PANASONIC CON PRECIOS MEDIANAMENTE REGULADOS	ESTAN MAS CENTRICOS QUE NOSOTROS	OFRECER SERVICIOS A DOMICILIO Y BUSCAR LA VENTA AL USUARIO FINAL
TELEFONIA		DE LA MORA COMUNICACIONES	ALTA	MANEJAMOS EL MISMO PRODUCTO PANASONIC CON PRECIOS MEDIANAMENTE REGULADOS	ESTAN MAS CENTRICOS QUE NOSOTROS	OFRECER SERVICIO A DOMICILIO Y BUSCAR LA VENTA AL USUARIO FINAL
TELEFONIA		COI	ALTA	MANEJAMOS EL MISMO PRODUCTO PANASONIC CON PRECIOS MEDIANAMENTE REGULADOS	ES NUESTRO PRINCIPAL PROVEEDOR DEL PRODUCTO PANASONIC Y ESTAN MAS CENTRICOS	OFRECER SERVICIO A DOMICILIO Y BUSCAR LA VENTA AL USUARIO FINAL
SEGURIDAD		SYSCOM	ALTA	VENDE A NUESTRO CANAL Y TIENE UN MUY BUEN SERVICIO	NUESTRO PROVEEDOR Y ES EL MAYORISTA DE SEGURIDAD MAS GRANDE DE MEXICO	EXPLORAR LA POSIBILIDAD DE VENDERLE A USUARIOS FINALES

*Nota.* Las empresas que compiten más con Ditelse en cada uno de los nichos. Elaboración propia.

La venta al integrador de productos líderes, que varios proveedores manejan, hace que las diferenciaciones sean muy pocas, por lo que es muy importante que en los puntos finos del



servicio, éste se de con excelencia para diferenciarse de los competidores o, en su defecto, buscar canales innovadores para poder colocar el producto con otro tipo de segmento de clientes. En este caso el más identificado hasta el momento es el canal del usuario final.

## B. Participantes Potenciales

En la tabla 6 se muestran los participantes potenciales en los diferentes nichos de mercado,

**Tabla 6**

*Participantes potenciales en los diferentes mercados que abarca Ditelse*

<b>Fuerza Competitiva:</b>	<b>Participantes Potenciales</b>		
<b>Productos Principales</b>	<b>%Contribución a las Ventas</b>	<b>Nombre de Producto Participante Potencial (Amenaza)</b>	<b>Barrera(s) de Entrada a establecer</b>
TELEFONIA		TELMEX, AXTEL, MEGACABLE ETC	CONCIENTIZAR AL CLIENTE QUE COMPRAR LA TELEFONIA DIRECTAMENTE CON EL CARRIER LO ESCLAVIZARA CON EL Y LE COSTARA MAS CARO EL PRODUCTO
SEGURIDAD		CODIGO UNO, TECNOALARMAS, DAI ALARMAS, ALARTEC, ETC	EL ACEPTAR LAS CAMARAS CON LA EMPRESA QUE MONITOREA LA ALARMA HACE QUE EL USUARIO SE COMPROMETA CON DICHAS EMPRESAS
CABLES CON ALEACION DE ALUMINIO		EPCOM, SBETECH, ETC	CONCIENTIZAR AL CLIENTE QUE USAR CABLES DE ALEACION A LA LARGA LE GENERARA PROBLEMAS A SU INSTALACION

*Nota.* Participantes que eventualmente se convierten en competidores. Elaboración propia.

Es importante fomentar la comunicación con el integrador y posiblemente con el usuario final para poder explicarles las desventajas que pudiera tener el que trabaje con participantes potenciales, además de concientizarlos, en el caso de los cables, sobre la importancia de comprar material de calidad y sin aleación.

### C.-Productos sustitutos

En la tabla 7 se muestran los productos sustitutos que podrían competir.

**Tabla 7**

*Productos sustitutos*

Fuerza Competitiva:	Productos Sustitutos			
Productos Principales	%Contribución a las Ventas	Nombre de Producto Participante Sustituto (Amenaza)	Razón (es) por la que puede sustituir oferta de mi producto	Barrera(s) de Entrada a establecer
INTERNET		TELEFONIA IP	SE PUEDEN HACER COMUNICACIONES POR INTERNET	CONCIENTIZAR AL CLIENTE QUE EL INTERNET TODAVIA ESTA EN PAÑALES PARA CONFIAR AL 100% SUS COMUNICACIONES ATRAVES DEL INTERNET
CELULARES Y COMPUTADORAS		TELEFONOS CELULARES Y COMPUTADORAS	LOS CELULARES Y LAS COMPUTADORAS YA FUNCIONAN COMO EXTENSIONES DE CONMUTADORES IP	CONCIENTIZAR A LAS EMPRESAS QUE SIEMPRE SERA MAS ESTABLE UN TELEFONO DE ESCRITORIO IP QUE SU CELULAR Y SU COMPUTADORA
CELULARES Y COMPUTADORAS		TELEFONOS CELULARES Y COMPUTADORAS	LOS CELULARES Y LAS COMPUTADORAS YA FUNCIONAN COMO EXTENSIONES DE CONMUTADORES IP	BUSCAR LA DISTRIBUCION DE LA MARCA LIDER DE DIADEMAS (PLANTRONICS) PARA ABASTECER A LOS USUARIOS DE COMPUTADORAS

*Nota.* Generalmente son productos con mas tecnología que el PBX tradicional. Elaboración propia.

En los productos sustitutos hay que estar siempre muy atentos para identificar qué productos diferentes a los de nuestra industria pueden dar un servicio similar en relación a los que maneja Ditelse. Si el producto sustituto pudiera tener buenas prestaciones, entonces se buscar la manera de manejar dicho producto para ofrecer una alternativa más a la red de integradores.

## D.-Proveedores

En la tabla 8 se clasifican el tipo de producto con el proveedor principal.

**Tabla 8**

*Comportamiento de las líneas de negocio y los proveedores*

Fuerza Competitiva:	Proveedores					
Productos Principales	%Contribución a las Ventas	Nombre de Principales insumos (al menos 2 por producto)	Proveedor (es)	Poder de Negociación (Muy Bajo, Bajo, Medio, Alto, Muy Alto)	Causas	Acciones Sugeridas a Tomar
TELEFONIA ANALOGICA	40%	TELEFONOS Y CONMUTADORES	COI	BAJO	MUCHO PROVEEDOR DE LO MISMO AFUERA	SEGUIR PAGANDO A TIEMPO PORQUE ES EL QUE MEJOR DESCUENTO NOS DA
TELEFONIA IP	8%	TELEFONOS Y CONMUTADORES IP	INTELEC	MEDIO	SOLO HAY DOS PROVEEDORES MAS DE LA MISMA MARCA	SOLICITAR UNA LINEA DE CREDITO PARA TENER MEJOR FLUJO
CABLES	20%	CABLES	CONDUMEX	MUY ALTO	ES EL FABRICANTE DEL CABLE	SOLICITAR UN AJUSTE EN LOS DESCUENTOS YA QUE LOS COMPETIDORES NO SUBEN SUS PRECIOS Y CONDUMEX YA LO HIZO
SEGURIDAD	18.00%	CAMARAS DE SEGURIDAD	SYSCOM	MUY ALTO	ES EL UNICO COMERCIALIZADOR DE LA MARCA Y TIENE CIENTOS DE INTEGRADORES	APOYOS PUBLICITARIOS

*Nota:* Competidores mas importantes en cada nicho de mercado. Elaboración propia.

Existen muchos proveedores de Telefonía analógica y, aunque uno nos ofrece las mejores condiciones, es importante mantener puertas abiertas con los demás ya que en muchas ocasiones el proveedor principal no tiene producto y necesitamos conseguirlo con el proveedor que si lo tenga.

En cuanto a telefonía IP, estos productos solo se consiguen de contado, por lo que sería importante solicitar una línea de crédito con el proveedor pero sin demérito del precio actual.

En cuanto a cables, será importante concientizar a Condumex de la importancia de que mejore los descuentos que ofrece a Ditelse, ya que las otras marcas no han subido tanto sus precios como Condumex y esto ha hecho que estemos perdiendo competitividad en el mercado.

En cuanto a nuestro proveedor de seguridad, éste ofrece muy buen servicio a los integradores, por lo que crecer en ese rubro será complicado. En este segmento será importante explorar otro nicho de mercado como el del usuario final e incorporar más de sus productos en plataformas digitales.

## E- Clientes

En la tabla 9 viene el porcentaje de participación de los clientes principales.

**Tabla 9**

*Porcentaje de participación en la venta*

Fuerza Competitiva:	Clientes					
Productos Principales	%Contribución a las Ventas	Cliente (s)	%Contribución a la venta del producto	Poder de Negociación (Muy Bajo, Bajo, Medio, Alto, Muy Alto)	Causas	Acciones Sugeridas a Tomar
TELEFONIA Y SEGURIDAD	80%	ELECTRONICA MUÑOZ VILLA	5%	ALTO	EXISTEN MUCHOS PROVEEDORES EN EL MERCADO	ATENDERLO MUY DE CERCA Y LLAMARLO FRECUENTEMENTE Y ESCUCHAR SUS NECESIDADES
TELEFONIA CABLES Y ACCESORIOS	75%	FELIPE DE JESUS ROMO	7%	ALTO	EXISTEN MUCHOS PROVEEDORES EN EL MERCADO	DARLE EL MEJOR SERVICIO Y LLAMARLO FRECUENTEMENTE Y ESCUCHAR SUS NECESIDADES
CABLES Y ACCESORIOS	25%	COISA	15%	MEDIO	NO ES SU NEGOCIO PRINCIPAL POR LO QUE DE MOMENTO NO CONOCE A LOS OTROS MAYORISTAS	ATENDERLO MUY DE CERCA Y LLAMARLO FRECUENTEMENTE Y ESCUCHAR SUS NECESIDADES
CABLES	20.00%	TODOTEL	20%	MEDIO	SOMOS POCOS MAYORISTAS DE CABLE CONDUMEX Y BASICAMENTE TENEMOS DESCUENTOS MUY PARECIDOS	LLAMARLES CON MUCHA FRECUENCIA Y SEGUIR ENTREGANDO A DOMICILIO
CABLES	20%	BENJAMIN VELASCO	15%	MEDIO	SOMOS POCOS MAYORISTAS DE CABLE CONDUMEX Y BASICAMENTE TENEMOS DESCUENTOS MUY PARECIDOS	LLAMARLES CON MUCHA FRECUENCIA Y SEGUIR ENTREGANDO A DOMICILIO

*Nota.* El porcentaje de contribución del cliente es en relación a los productos participantes en los que interviene. Elaboración propia.

Está claro que debemos trabajar muy de cerca con los clientes principales, ya que generan un porcentaje importante de la venta total. Con ellos debemos generar apoyos especiales a efectos de que nos sigan comprando, además de desarrollar una comunicación constante para conocer sus necesidades actuales.

## F.-Estrategia Genérica

En la tabla 10 vienen las estrategias de acuerdo a los productos participantes.

**Tabla 10**

### *Estrategia Genérica*

Estrategia Generica				
Productos Principales	%Contribución a las Ventas	Estrategia en la que esta el producto (Costo, Diferenciación, Enfoque)	Por que	Acciones Sugeridas
TELEFONIA	60%	MARGEN BRUTO 16% APROXIMADAMENTE, NO EXISTEN DIFERENCIACION, Y LA VENTA ES A DISTRIBUIDOR Y A PLATAFORMAS DIGITALES	EL PRODUCTO ES EL MISMO QUE VENDEN LOS COMPETIDORES	EXPLORAR INCORPORAR MAS PRODUCTOS EN PLATAFORMAS DIGITALES Y VER LA POSIBILIDAD DE VENDER A USUARIO FINAL
CAMARAS DE SEGURIDAD	15%	EL MARGEN ES DE UN 15% APROXIMADAMENTE, NO TENEMOS DIFERENCIACION CON NUESTRO COMPETIDOR Y PROVEEDOR A LA VEZ	EL COMPETIDOR MANEJA EL PRODUCTO Y DA MUY BUEN SERVICIO QUE DIFICILMENTE PODRIAMOS DIFERENCIARLO EN LA VENTA A INTEGRADORES	ESTOS PRODUCTOS NO LOS HEMOS SUBIDO A PLATAFORMAS DIGITALES POR LO QUE SE PODRIA EXPLORAR Y BUSCAR AL USUARIO FINAL
CABLES	20%	EL MARGEN BRUTO ES DE APROXIMADAMENTE 14% Y LA DIFERENCIACION SERIA LA EXISTENCIA Y LA ENTREGA A DOMICILIO CON ALGUNOS CLIENTES	PORQUE ALGUNOS DISTRIBUIDORES NO HACEN ENTREGAS A DOMICILIO Y EN OCASIONES PUDIERAN NO TENER EL CABLE EN EXISTENCIA	REACOMODAR LOS CABLES EN LA PAGINA DE INTERNET Y PAGAR GOOGLE ADS PARA TRATAR DE LLEGAR A LOS USUARIOS DEL CABLE COMO LAS CONSTRUCTORAS, DESPACHO DE INGENIEROS ETC.
PRODUCTO ADICIONAL COMO INTERNET DE LAS COSAS, GPS, ETC		SON SERVICIOS ADICIONALES QUE NECESITAN LAS EMPRESAS Y QUE SE LES PUEDE DAR UN SERVICIO COMPLEMENTARIA	LAS EMPRESAS NECESITAN QUE UN SOLO PROVEEDOR LES RESUELVA LA MAYORIA DE SUS NECESIDADES DE TELECOMUNICACIONES.	SOLUCION INNOVADORA EN EL MERCADO E INCORPORARLA EN NUESTRO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS
CABLES Y TELEFONIA ANALOGICA		SE PROMOCIONA LA TELEFONIA INALAMBICA A TRAVES DE MERCADO LIBRE Y EL CABLE TAMBIEN	EL USUARIO FINAL CADA VEZ COMPRA MAS A TRAVES DE DICHA PLATAFORMAS	EXCESO DE INVENTARIO POR LO QUE DEJAREMOS UN STOCK RAZONABLE A MERCADO LIBRE PARA QUE OFREZCA SU SERVICIO FULL QUE ES MAS CONFIABLE Y LLEGA MAS RAPIDO

*Nota.* El porcentaje es la participación de esas líneas de producto en Ditelse. Elaboración propia.

Algunos puntos a rescatar de las fuerzas de Porter serían los siguientes:

- La fragilidad en la que se encuentra la empresa si seguimos trabajando solamente con distribuidores e integradores.
- La importancia de buscar productos innovadores para poder ofrecer a nuestros distribuidores y diferenciarnos de la competencia
- La importancia de darle un trato especial a nuestros principales clientes para que sigan con nosotros.
- Estar siempre muy atentos a lo que nos ofrezcan los proveedores y que pueda beneficiar en nuestro margen, aunque tengamos que invertir un poco más de lo normal, pero que haya mejoras de condiciones comerciales.
- Buscar otro nicho de mercado como el usuario final para poder comercializar nuestro producto hacia otro segmento.

### ***Value Stream Mapping***

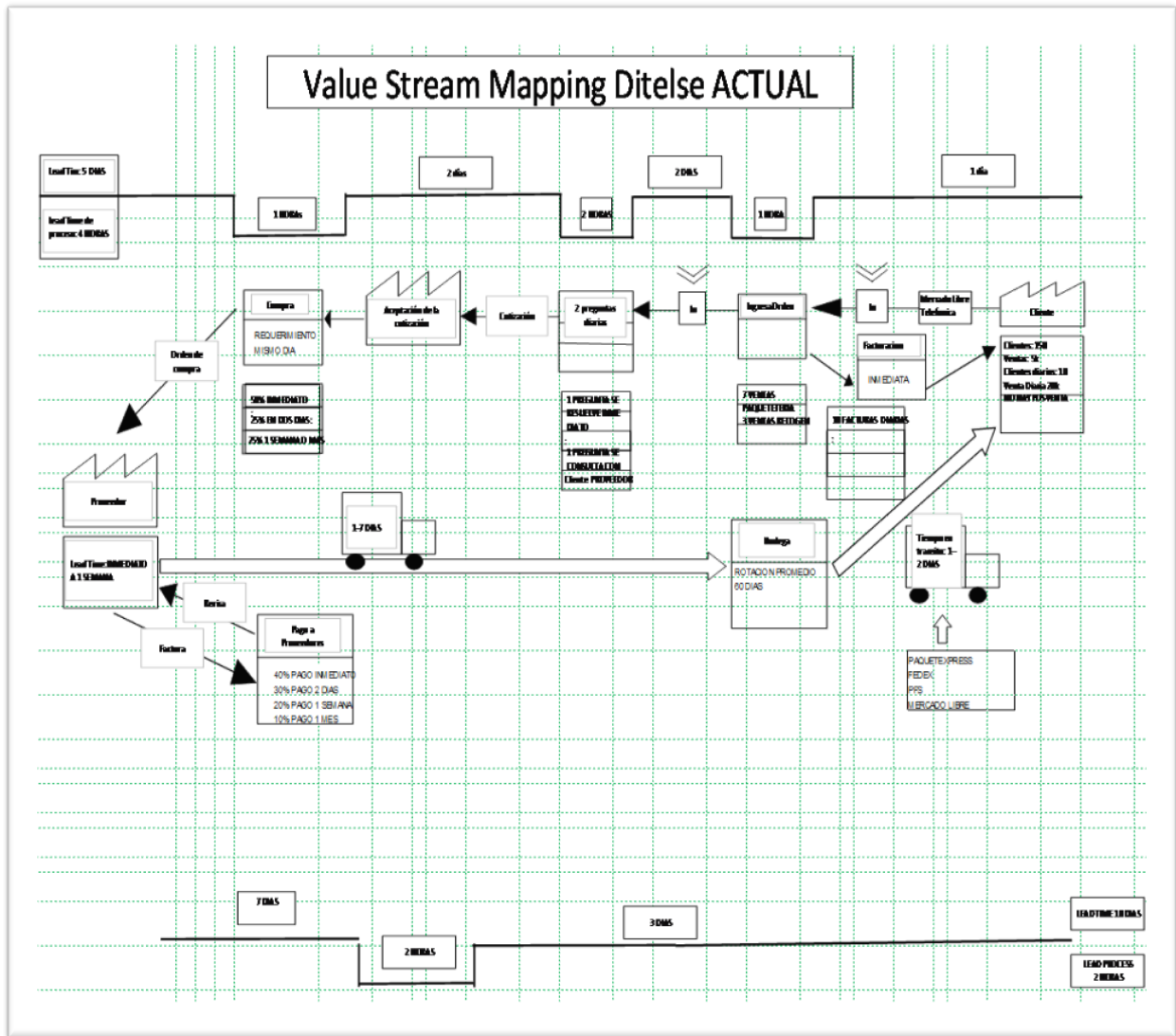
La finalidad de esta herramienta es identificar los procesos que no generaban valor y el poder tener un flujo más eficiente en la organización, para así mejorar tiempos y costos y, a su vez, mejorar el servicio al cliente de manera importante.

Las mejoras que detectamos para el mapa de valor futuro fueron: consultar de inmediato al proveedor una vez recibida la orden de compra por parte del cliente, llevar los productos a nuestros clientes locales y llamar al cliente de inmediato una vez entregado el producto. Con estas acciones disminuimos de 5 a 4 días, un 20% del proceso y estamos más al pendiente de nuestros clientes.

En la tabla 11 se plasma el value stream mapping con el que se está trabajando actualmente y en la tabla 12 el value stream mapping con el que proponemos que se empiece a trabajar.

**Tabla 11**

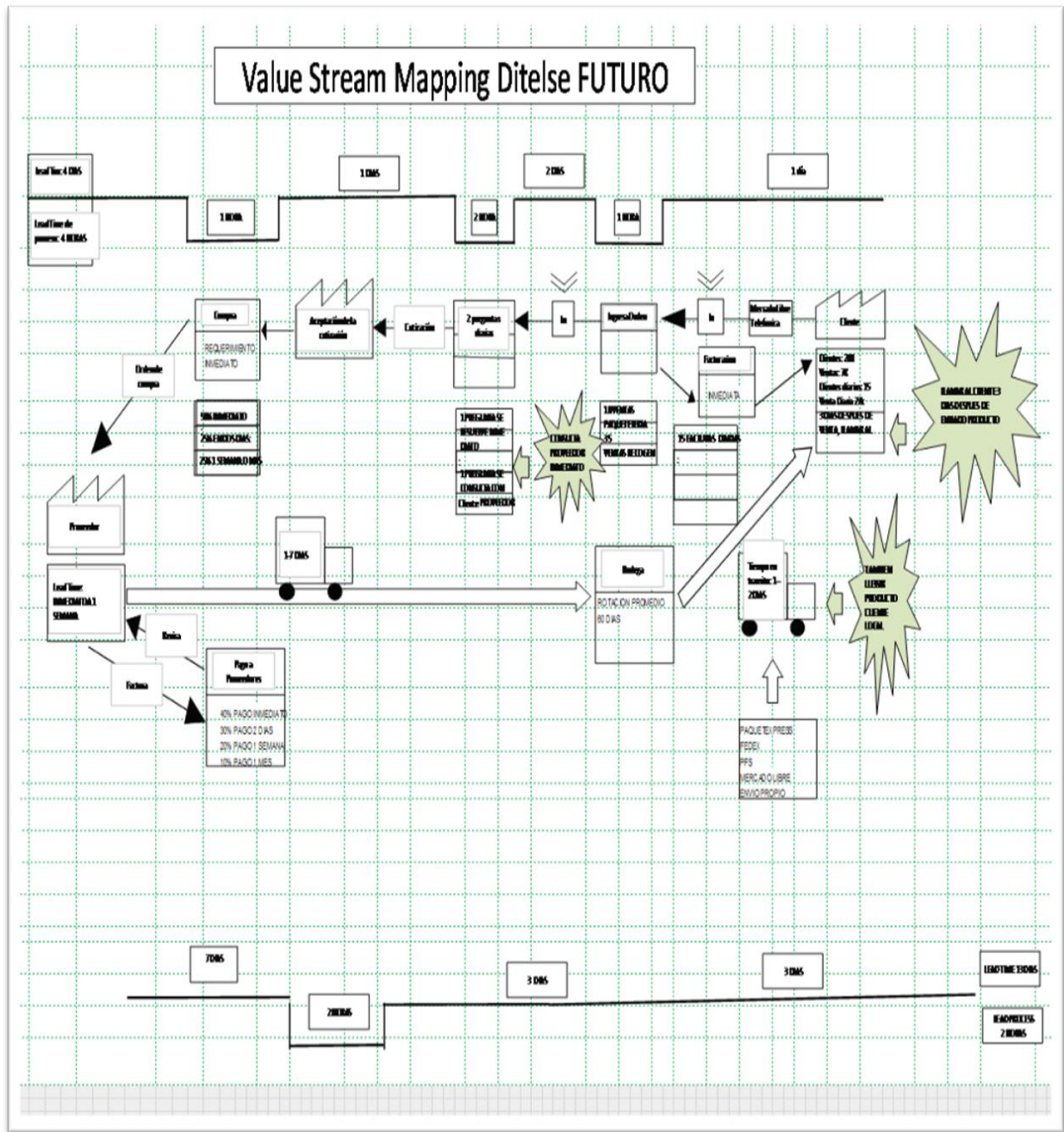
*Value Stream Mapping anterior*



*Nota.* Es como se estaba trabajando previo a la intervención. Elaboración propia.

Tabla 12

Value Stream Mapping Futuro



Nota: Es como se empieza a trabajar con las sugerencias de la intervención. Elaboración propia.



### **Imprevisto y Ajuste Estrategia Página Web:**

Como se comentó en la sección de imprevistos de este Trabajo de Obtención de Grado, podría darse la posibilidad de que se retrasara el diseño y puesta en marcha del sitio web.

Se tenía contemplado que la página web estuviera lista para septiembre 2021 y poder hacer ciertas mediciones de la eficiencia de la misma, así como el inicio de la estrategia del e-mail marketing y las redes sociales. Sin embargo, la creación de la página web por agencias de mercadotecnia rebasaba completamente el presupuesto que se tenía destinado para dicha actividad.

Se buscaron diversas cotizaciones y la inversión superaba el presupuesto de la empresa. Dos ejemplos: De acuerdo a la figura 27 y figura 28

**Figura 27**

*Cotización Sitio web y mas Angular Interactive*



**INVERSIÓN**

**COSTO TOTAL DE LA INVERSIÓN**

**47,325**

\*Se requiere del 50% de anticipo para comenzar el proyecto.

\*Precio más IVA

*Nota.* Cotización para la implementación del sitio web.

## Figura 28

### Cotización Vitamina Online

Mensaje Ayuda ¿Qué desea hacer?

lola Marco, yo daré seguimiento a tu solicitud

Miriam - Vitamina Online® <miriam@vitaminaonline.com.mx>  
Para marco.ortiz@ditelse.com

Responder Responder a todos Reenviar

miércoles 01/09/2021

**Hola Marco,**  
Que bueno que te gusto, desafortunadamente por contrato de confidencialidad no te puedo revelar las inversiones de dicho proyecto.

Una tienda en línea en una etapa 4 (sin conector y otras integraciones podría partir desde 40,000 pesos. Y la última etapa (5) es un traje a la medida hemos hecho páginas que llegan a los 2MDP por integradas con SAP Hana,

Te comparto un caso un video y video

**Surtimex B2B**  
<https://vimeo.com/435372003>

- Conectado con SAP, multi sucursal, multimoneda, multipais.
- Muestra la lista de precios de acuerdo a las reglas de negocio (tipo de cliente, línea de crédito, volumen de compra, etc)
- Adaptado a pantallas (desktop/movil)
- Administrador / Operador de pedidos, compras.
- Opción de pago directo con el Banco.



Saludos y estoy atenta.

**Miriam Campos**  
Dirección Comercial

Oficina: 33 33302144  
[miriam@vitaminaonline.com.mx](mailto:miriam@vitaminaonline.com.mx)  
WhatsApp: 3320188871  
La Acordada 1776, Guadalajara, Jalisco, México

[www.vitaminaonline.com.mx](http://www.vitaminaonline.com.mx)

Fortalecemos  
la venta en línea



*Nota.* Segunda cotización para la modificación del sitio web

Como se comenta anteriormente, se analizaron las propuestas y se determinó que de acuerdo a la situación económica actual de la empresa, no era posible hacer dicha inversión, por lo que se tomó la decisión de poner en marcha la página web de manera interna.

Esta decisión trajo como consecuencia que en vez de haber quedado terminada en Septiembre de 2021, la página quedara funcional en Noviembre 2021. Sin embargo, ya se lleva un muy buen avance con base en la tabla 13

**Tabla 13**

*Actividades Septiembre 2021-Enero 2022*

<b>DISTRIBUIDORES EN TELECOMUNICACIONES Y SEGURIDAD PRIVADA SA DE CV</b>				
<b>BITACORA ESTRATEGIA PLATAFORMAS DIGITALES IDI 4</b>				
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Entrega 3</b>	<b>Entrega 4</b>	<b>Entrega 5</b>	<b>Finales 2021</b>
	<b>24-sep</b>	<b>08-oct</b>	<b>22-oct</b>	
<b>Entrega 3 (24 Septiembre 2021)</b>				
Contratación Responsable Plataformas Digitales				
Inicio de Diseño Página Web en su esqueleto				
<b>Entrega 4 (08 de Octubre 2021)</b>				
Productos Subidos al sitio web (Ptes fotografías)				
Chat y Whatsapp habilitado para sitio web				
Métodos de pago habilitado				
Bosquejo de estrategia de lanzamiento página web				
<b>Entrega 5 (22 Octubre 2021)</b>				
Productos ya con sus fotografías				
Ultimos retoques página web				
<b>Finales 2021, principios 2022</b>				
Campaña de Lanzamiento página web				
Primera campaña de Google Ads				
Primeras métricas de las campañas				
Ajustar primeras métricas en plataformas digitales y hacer un segundo lanzamiento				
Con todo lo aprendido y medido, diseñar la estrategia de plataformas digitales para el ejercicio 2022				

*Nota.* Ejecución de las actividades por etapas. Elaboración propia.

En la figura 29 se muestra como quedará la página principal del sitio web.

## Figura 29

*Muestra de como quedará el sitio web en su portada*



*Nota.* Avance del sitio web. Elaboración propia.

Con este cambio en el lanzamiento de la página web, las mediciones de las interacciones de los internautas con la página empezará a generar sus primeros resultados a finales del 2021 y principios del 2022 y, con la data que se vaya recabando de las primeras interacciones de los prospectos y de los clientes, tendremos información valiosa para diseñar la campaña digital del 2022.

Por otra parte, como parte del desarrollo del plan de marketing digital y con base en un estudio que se hizo sobre qué tipo de persona es el distribuidor al cual se le vende, se ha determinado que en su mayoría son millennials, lo que nos ha permitido desarrollar las siguientes características de nuestro Brandcharacter:

### ***Brandcharacter***

El cliente principal son las empresas de servicio que brindan la instalación de los productos de redes de comunicación. Son pequeñas y medianas empresas prestadoras de servicio. Utilizan un lenguaje formal y empresarial, con edad de 25 a 40 años con el interés de productos innovadores en tecnología y mecánica. Las características se muestran en la figura 30

### **Figura 30**

Brandcharacter *del usuario de sitio web*



*NOTA.* Características de prospectos digitales. Elaboración propia.

### ***Tono***

El lenguaje debe ser formal y técnico o de fácil entendimiento dependiendo el conocimiento del tema del empresario, en donde también se demuestre la

responsabilidad y calidad del servicio. Las características principales se muestran en la figura 31

### **Figura 31**

*Tono*



*Nota.* Característica de los prospectos digitales. Elaboración propia.

### ***Segmentación de clientes***

Como se ha comentado anteriormente la empresa no tenía ningún tipo de segmentación de clientes. Todos los clientes se encuentran aglutinados en el sistema administrativo de SAE (Aspel), no importando ningún tipo de diferenciación.

En la parte de los clientes tradicionales que son distribuidores, se ha contemplado el segmentarlos por el tipo de productos que consumen. También se ha considerado el segmentar a los prospectos y a los que son usuarios finales, de tal manera que se pueden enviar promociones mas directas a los diferentes tipos de clientes y, con esto, la idea es conseguir mayor interés por

parte de los clientes para que haya una mayor eficiencia en la apertura de los mails de promociones y listas de precios que se mandan.

Una de las tácticas que se ha comenzado a implementar este 2021 y que ya nos arroja datos para poder tomar decisiones, es la de email marketing. A continuación se presenta la eficiencia que se tiene con las campañas de emailing a los distribuidores, de acuerdo a un reporte de la herramienta Mailchimp de Agosto y Septiembre y que se refleja en la tabla 14

**Tabla 14**

*Efectividad de los mails enviados a los clientes*

<b>DISTRIBUIDORES EN TELECOMUNICACIONES Y SEGURIDAD PRIVADA SA DE CV</b>		
<b>EFFECTIVIDAD DEL EMAILING AGOSTO-SEPTIEMBRE 2021</b>		
<b>FECHA DE ENVIO</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>% DE APERTURA DE MAIL</b>
02-ago	Lista de Precios	28.90%
06-ago	Promoción	32.20%
10-ago	Promoción	25.10%
16-ago	Promoción	27.60%
18-ago	Promoción	22.70%
24-ago	Promoción	23.80%
30-ago	Promoción	20%
02-sep	Lista de Precios	26.90%
10-sep	Promoción	23.30%
14-sep	Promoción	27.10%
20-sep	Lista de Precios	25.50%
27-sep	Promoción	24.70%
01-oct	Promoción	27.10%

Nota. Aparece que las promociones y listas de precios tienen más o menos el mismo porcentaje de apertura. Elaboración propia.



Con base a este análisis, concluimos que nuestro objetivo para 2022 es que al menos el 40% de los clientes abran el correo electrónico, por lo que se hemos establecido los siguientes lineamientos para conseguir el propósito:

- Mandar de 5 a 8 mailings generales al mes a los clientes.

- Incorporar información importante que le pueda interesar al cliente, por ejemplo, no sólo enviar promociones y listas de precios, sino también información acerca del mercado de telecomunicaciones y seguridad, últimas tecnologías e incluso temas completamente distintos pero que sean de interés, como de tipo financiero, económico, de superación etc.

- Segmentar las promociones de acuerdo a una clasificación por venta de líneas de productos y del tipo de cliente, es decir distribuidor o usuario final. Para lograr esto, se han segmentado a los clientes de la siguiente manera visto en la Figura 32

**Figura 32**

*Segmentación de clientes*



*Nota.* Con esta segmentación, se pueden personalizar las promociones y comunicaciones de la empresa con los clientes. Elaboración propia

***Resultados de la Ley de Pareto***

En la tabla 15 se genera una relación del 20% de nuestros mejores clientes y que generan el 74% de nuestros ingresos tradicionales como a continuación se presenta:

**Tabla 15**

*Ley de Pareto en clientes Enero-Agosto 2021*

DISTRIBUIDORES EN TELECOMUNICACIONES Y SEGURIDAD PRIVADA SA DE CV						
REGLA DE PARETO EN VENTAS POR CLIENTE ENERO-AGOSTO 2021						
CLAVE	NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR	ESTADO	VENTA	%%%	PROMEDIO	VENTA
			ENE-AGO		MENSUAL	SEPTIEMBRE
1	TECNOLOGIA DIGITAL EN TELECOMUNICACIONES	JALISCO	183475	8.05%	\$ 22,934	0
MOSTR	MOSTRADOR	JALISCO	141793	6.22%	\$ 17,724	29398
163	ELECTRONICA MUÑOZ VILLA	JALISCO	140040	6.14%	\$ 17,505	34708
466	CONSTRUCTORA DE OBRAS EN INSTALACIONES SA	JALISCO	125751	5.52%	\$ 15,719	72552
201	FELIPE DE JESUS ROMO GONZALEZ	JALISCO	114484	5.02%	\$ 14,311	11384
473	GRUPO EDIFICADOR MAYAB	JALISCO	105675	4.63%	\$ 13,209	2659
354	TPS EMPRESARIAL	JALISCO	98982	4.34%	\$ 12,373	8799
275	SOLUCIONES INTEGRALES TELERED	JALISCO	73750	3.23%	\$ 9,219	7053
655	LEONARDO FIGUEROA GOMEZ	JALISCO	71403	3.13%	\$ 8,925	0
55	COMUDIS	JALISCO	57422	2.52%	\$ 7,178	0
23	GUILLERMO GODINEZ PIZANO	JALISCO	52822	2.32%	\$ 6,603	12208
245	GRUPO ALCOTAN	JALISCO	52645	2.31%	\$ 6,581	15670
472	JOSE ALFREDO MUJICA GOMEZ	MICHOACAN	52319	2.29%	\$ 6,540	4562
538	CONMUJAL	JALISCO	49987	2.19%	\$ 6,248	7735
104	EVA PRECIADO RODRIGUEZ	COLIMA	49090	2.15%	\$ 6,136	2688
266	GRISelda LILIANy CHAVARRETI SOSA	JALISCO	48804	2.14%	\$ 6,101	264
584	MARTIN ENRIQUE RIVERA BURGUEÑO	SINALOA	45981	2.02%	\$ 5,748	5744
439	JOSE ANTONIO MIER FLORES	JALISCO	44890	1.97%	\$ 5,611	699
7	FERNANDO DIAZ DE LEON AGUINAGA	SAN LUIS POTOS	42806	1.88%	\$ 5,351	9313
657	ARES MUEBLES SA DE CV	JALISCO	35507	1.56%	\$ 4,438	0
310	TELSETEC	JALISCO	35053	1.54%	\$ 4,382	0
373	FRANCISCO ALEXIS GUDIÑO REYES	JALISCO	33749	1.48%	\$ 4,219	0
6	TELECOMUNICACIONES INTERACTIVAS	JALISCO	30716	1.35%	\$ 3,840	2542
<b>TOTAL VENTAS 20% DE LOS CLIENTES ENE-AGO (1-22)</b>			<b>1687144</b>	<b>73.99%</b>	<b>\$ 210,893</b>	<b>227978</b>
<b>TOTAL VENTAS 80% DE LOS CLIENTES ENE-AGO (23-110)</b>			<b>592968</b>	<b>26.01%</b>	<b>\$ 74,121</b>	<b>136384</b>
<b>TOTAL VENTAS ENERO-AGOSTO 2021</b>			<b>2280112</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 285,014</b>	<b>364362</b>

*Nota.* Los principales clientes generan el 73.99% de los ingresos. Elaboración propia.

22 clientes nos generan el 74% de la venta tradicional. A estos clientes es importante darles un trato especial, ya que representan un porcentaje significativo de la venta tradicional.

Como política se ha establecido:

- Llamarles por lo menos 1 vez por mes

- Analizar a detalle sus consumos de compra e inmediatamente identificar cuando su volumen disminuya
- Al trimestre ofrecer un 2% adicional en lo que compre en una semana
- Felicitarlo en el día de su cumpleaños y ofrecerle ese día un descuento del 5% en sus compras.
- En navidad ofrecerles un regalo especial.
- Preferencia si tuvieran la necesidad de aplicar una garantía. Si es posible hacer un cambio físico o acelerar el proceso de garantía.
- Prioridad en la elaboración de cotizaciones.

### **Aspectos de mejoras para intervenciones subsecuentes**

En esta intervención se sentaron las bases para el seguimiento de los resultados que vaya arrojando el sitio web. Sin embargo, el análisis se realizará en una siguiente etapa para poder implementar la primera iteración con data sólida y real, para así hacer las modificaciones pertinentes.

Sobre la campaña de email marketing, ya corre la primera iteración de forma exitosa, con excelentes porcentajes de apertura. El modelo digital es siempre iterativo, por lo que las mejoras nunca se detienen, buscando siempre acercarnos de forma más efectiva a los usuarios. Hoy ya están sentadas las bases para hacer esta actividad de manera constante y estructurada, con temas bien definidos y con objetivos claros.

Se tiene considerado en el 2022 explorar la posibilidad del inbound marketing o mercadotecnia de atracción haber si es viable financieramente aplicarlo en la empresa.

La nueva estrategia de llamadas de posventa, para darle seguimiento al cliente y estar listos para su siguiente pedido, ya cuenta con un procedimiento establecido y se está implementando en este momento, con el objetivo de evolucionarlo tras la obtención de los primeros resultados.

La exploración de nuevos productos con nuevas tecnologías, quedará pendiente para una siguiente intervención. Hoy la prioridad de Ditelse es probar los nuevos procedimientos y herramientas, consecuencia de esta intervención para poder interactuar con el público a través de ellas.

### **Relevancia y Trascendencia Disciplinaria del Caso**

Como se comentó en este TOG, los principales ingresos de Ditelse provienen de la venta a los integradores, es decir a los negocios que instalan los productos que se venden.

Durante la maestría en administración, se escuchaban algunas voces de docentes o de asesores externos, que indicaban que el modelo de negocio que trabaja Ditelse en vender a integradores, está teniendo tendencia a desaparecer. Algunas otras opiniones se decantan en el sentido de que, si no desaparece el modelo de venta a integradores, en algunos nichos sí disminuirá el volumen de estas ventas o la estructura de alguna manera se modificará.

La realidad es que la tendencia del mercado en el que participa Ditelse se inclina a que algunos fabricantes o grandes mayoristas se brinquen el eslabón en donde se encuentran las empresas como la nuestra y el fabricante o megamayorista venda directamente al distribuidor.

Con esto existe una disminución del comercio al mayoreo y un incremento sustancial en las ventas en mercado digital.

Con todas estas señales analizadas y visualizadas en el TOG, quedó muy claro que había que trabajar en 3 ejes centrales:

- A) Como mantener a nuestros clientes actuales con base en estrategias de servicio y seguimiento.
- B) Exploración de un nuevo nicho de mercado para Ditelse, como lo son los usuarios finales a través del mercado digital.
- C) Impulsar el comercio electrónico como objetivo estratégico, ya que las ventas según varios estudios y análisis se están deslizando para ese lado.

Considero que el TOG ha abordado de manera satisfactoria los 3 ejes anteriores y se ha logrado sentar las bases para que de aquí en adelante Ditelse realice actividades y procedimientos que anteriormente no se hacían, lo que permitirá que existan métricas y datos con los cuales se podrán ajustar las estrategias de comercialización sobre bases cuantificables para la mejor toma de decisiones.

Antes de la intervención nada de esto existía y solo se conseguían las ventas por inercia y por los 15 años que tiene Ditelse en el mercado. Esta es la razón por la que en los últimos 5 años las ventas hayan estado cayendo periodo tras periodo.

Con la estrategia y tácticas puestas en marcha, gracias a la intervención que este TOG permitió, Ditelse ya cuenta con una sólida estructura en el departamento de ventas y mercadotecnia, así como con un plan estratégico que ataca las diferentes problemáticas pre

existentes, lo que se esta viendo reflejado en una certidumbre de mejora en el servicio y distribución de información hacia los clientes.

Tenemos la certeza de que, como consecuencia, en 2022 continuará la tendencia que permite que se revierta la baja de ventas histórica de los últimos 5 años, como ya está comenzando a suceder.

## Bibliografía

Clavijo, C. (24 de Noviembre 2020). *Modelo Canvas ¿Qué es, para que sirve y como se utiliza.*

Hubspot. <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>

Fernandez, E. (18 de Mayo de 2017). *Como clasificar y segmentar a tus clientes.* Artyco.

<https://artyco.com/como-clasificar-segmentar-clientes/>

Forsey, C. (28 de Mayo 2018). *What is the 80/20 rule? How the Pareto Principle will super charge your productivity.* Hubspot. <https://blog.hubspot.com/marketing/pareto-principle>

IFT (2021). *Comportamiento de las líneas del servicio fijo de telefonía.* Instituto Federal de Telecomunicaciones. Consultado de

[https://bit.ift.org.mx/SASVisualAnalyticsViewer/VisualAnalyticsViewer\\_guest.jsp?reportSBIP=SBIP%3A%2F%2FMETASERVER%2FShared%20Data%2FSAS%20Visual%20Analytics%2FReportes%2FResumen%20de%20Indicadores%20Trimestrales\(Report\)&page=vi1568&sso\\_guest=true&informationEnabled=false&commentsEnabled=false&alertsEnabled=false&reportViewOnly=true&reportContextBar=false&shareEnabled=false](https://bit.ift.org.mx/SASVisualAnalyticsViewer/VisualAnalyticsViewer_guest.jsp?reportSBIP=SBIP%3A%2F%2FMETASERVER%2FShared%20Data%2FSAS%20Visual%20Analytics%2FReportes%2FResumen%20de%20Indicadores%20Trimestrales(Report)&page=vi1568&sso_guest=true&informationEnabled=false&commentsEnabled=false&alertsEnabled=false&reportViewOnly=true&reportContextBar=false&shareEnabled=false)

INEGI (26 de Enero 2022). *Comportamiento del comercio al mayoreo y el comercio al menudeo.* Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Consultado de

<https://www.inegi.org.mx/temas/comercioemp/>

Lazovska, D.(4 de Octubre 2017). *Métricas para servicio al cliente ¡12 indispensables!* .Luis

Maram. <https://www.luismaram.com/metricas-para-servicio-al-cliente/>



Logicalis (22 de Mayo de 2017). *Cuadro de Mando Integral (CMI): todo lo que debes saber.*

Logicalis. <https://blog.es.logicalis.com/analytics/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>

Moya, D. (20 de Enero 2020). *10 Claves para captar prospectos: fáciles y efectivos.*

Emprenderfácil. <https://www.emprender-facil.com/captar-prospectos/>

Netquest (2021). *Motivadores para comprar en línea.* Asociación Mexicana de Ventas Online.

Consultado de <https://www.amvo.org.mx/estudios/estudio-sobre-venta-online-en-mexico-2021/>

Netquest (2021). *Productos y Servicios de mayor interés para comprar en línea.* Asociación

Mexicana de Ventas Online. Consultado de <https://www.amvo.org.mx/estudios/estudio-sobre-venta-online-en-mexico-2021/>

Netquest (2021). *Top 5 razones de compra en línea.* Asociación Mexicana de Ventas Online.

Consultado de <https://www.amvo.org.mx/estudios/estudio-sobre-venta-online-en-mexico-2021/>

Netrica (2021). *Valor de mercado de ecommerce Retail en México.* Asociación Mexicana de

Ventas Online. Consultado de <https://www.amvo.org.mx/estudios/estudio-sobre-venta-online-en-mexico-2021/>

Peiro, A. (21 de Septiembre de 2015). *5 Fuerzas de Porter.* Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

Pérez, M. (29 de Julio de 2019). *Que es un plan de marketing digital y como se hace.* IEBS.

<https://www.iebschool.com/blog/plan-de-marketing-digital/#:~:text=Un%20plan%20de%20Marketing%20Digital%20consiste%20en%20un%20documento%20donde,puedan%20conseguir%20los%20objetivos%20marcados.>

Pursell, S. (2021). *Que es el análisis FODA y cómo implementarlo en tu empresa (con ejemplos)*.

Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>

Quattro, M. (27 de Junio 2020). *Segmentación digital del mercado ¿Qué es, para que lo necesito y como lo hago?* Quattro medios digitales.

<https://www.quattromd.com/blogs/500/segmentacion-digital-del-mercado-que-es-para-que-lo-necesito-y-como-lo-hago>

Sordo, A. (29 de Diciembre 2020). *Que es y cómo hacer una análisis de riesgos*. Hubspot.

<https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-de-riesgos>

## **Glosario**

### **A**

A3 Estratégico 58

### **B**

Brandcharacter 78

Business model canvas 35, 37, 60

### **C**

Captar prospectos 30

Cuadro de mando integral 36, 38

Customer journey map 35, 37

### **D**

Diagrama de Ishikawa 27, 35, 37

### **E**

Entrevistas y encuestas 36, 38

### **F**

FODA 35, 37, 62

## **L**

Las 5 fuerzas de Porter 16, 35, 37, 64

Ley de Pareto 35, 38, 82

## **M**

Motivadores para comprar en línea 30

## **P**

Plan de marketing digital 34, 36, 38

## **R**

Razones para perder clientes 31

## **S**

Segmentación de clientes 35, 38, 82

Segmentación digital del mercado 32

Selección de las herramientas 33

## **T**

Top 5 razones de comprar en línea 29

## **V**

Value stream mapping 70

