



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
INGENIERÍA DE SISTEMAS**

**TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO DE SISTEMAS**

TÍTULO:

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA SOLUCIONES
ELECTRÓNICAS Y MÁS”**

AUTORES:

Br. Flavio José Segura Bonilla	2003 - 18562
Br. Miguel Alejandro Meléndez Herman	2005 - 20289
Br. César Augusto Rivera Pérez.	2003 - 19016

TUTOR:

Msc. Gonzalo de Jesús Zúñiga Morales

Managua, Diciembre del 2017.

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto de tesina realizado, por tanto la finalización de nuestra carrera a Dios, por estar con nosotros en cada paso de nuestra vida, a todas las personas que durante estos años nos acompañaron en este proceso de formación y aprendizaje y especialmente está dedicada a nuestros padres, pilares fundamentales en nuestras vidas, quienes con su dedicación y comprensión depositaron su confianza en cada reto emprendido, sin dudar un solo momento de nuestras capacidades y sobre todo por guiarnos para culminar con éxito nuestra carrera y vida universitaria.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios que siempre está con nosotros y no da fortaleza en todo momento, a nuestro padres y familiares que han velado por nosotros en todo momento siendo un apoyo incondicional en esta etapa de nuestras vida, a la universidad por el proceso de formación profesional, a la empresa “Soluciones Electrónicas y Más” y a su propietario y gerente el Ingeniero Mario Picado, por brindarnos la oportunidad de realizar este proyecto, por su diligencia y colaboración pues fue una persona importantísima a la hora de suministrar toda la información necesaria para este trabajo, a Hazzely Orozco por orientarnos en cada ocasión que consultamos y siempre estuvo dispuesta a colaborar. En fin, a todos y cada uno que han contribuido de manera desinteresada, en esta etapa tan relevante de nuestras vidas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS	3
JUSTIFICACIÓN	4
CAPITULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EN RELACIÓN AL MACRO Y MICRO ENTORNO.	5
1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO CON PESTEL	6
1.1.1 FACTORES ECONÓMICOS	6
1.1.2 FACTORES POLÍTICOS LEGALES.....	9
1.1.3 FACTORES DEMOGRÁFICOS.....	12
1.1.4 FACTORES CULTURALES.....	13
1.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS (PORTER)	14
1.2.1 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS.....	14
1.2.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	14
1.2.3 AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	15
1.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	15
1.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	16
1.2.6 CONCLUSIONES DE LA FUERZAS DE PORTER	16
1.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE EQUIPOS MÉDICOS DE NICARAGUA.....	17
1.3.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA.....	18
1.3.2 CONDICIONES BÁSICAS DE DEMANDA Y OFERTA	19
1.3.3 ESTRUCTURA DE MERCADO	22
1.4 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA SOLUCIONES ELECTRÓNICAS Y MÁS.....	24
1.4.1 ANTECEDENTES.....	24
1.4.2 DESEMPEÑO EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS.....	25
1.4.3 SITUACIÓN ACTUAL	26
1.4.4 PERSPECTIVAS	26
1.4.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	26
1.4.6 ORGANIGRAMA.....	27
1.4.7 CADENA DE VALOR.....	32

CAPITULO II: DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS	36
2.1 ANÁLISIS FODA	37
2.1.1 Fortalezas	37
2.1.2 Oportunidades	37
2.1.3 Debilidades	38
2.1.4 Amenazas.....	38
CAPITULO III: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA SOLUCIONES ELECTRÓNICAS Y MÁS.	41
3.1 MISIÓN DE LA EMPRESA.....	42
3.2 VISIÓN DE LA EMPRESA	42
3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	42
3.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING	43
3.4.1 Estrategias de Marketing Directo:.....	43
3.4.2 Estrategias de Comunicación:	45
3.5 PLAN DE ACCIÓN	46
3.6 SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN	47
3.6.1 Evaluación de las estrategias.	47
3.6.2 Análisis de la información:	48
3.6.3 Acciones correctivas:.....	48
3.6.4 Plan contingencia:.....	48
CAPITULO IV: PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING	49
4.1 Presupuesto del plan de Medios	50
4.2 Costos de las estrategias propuestas.....	50
4.3 Proyección de costos de las estrategias.	51
CONCLUSIONES:.....	54
RECOMENDACIONES:	55
BIBLIOGRAFIA:.....	56
ANEXOS	57

INTRODUCCIÓN

El consumo de servicios médicos en el país ha crecido de manera acelerada primeramente por el crecimiento de la población y el aumento de la demanda por parte de los consumidores, a esto se le suma el desarrollo acelerado de nuevos negocios que nacen a diario en Nicaragua.

Para las empresas comerciales es menester desarrollar planes de marketing para poder afrontar la carretera de competidores que día a día se amplía tratando de reducir participaciones de las marcas existentes, dejando atrás el paradigma de que la empresa más grande absorbe a la más pequeña, hoy la realidad es otra, con las tecnologías y tendencias de mercado, decimos que la empresa que actúa más rápido es la que tiene mayor participación de mercado. Hoy las empresas deben ser los 4 X 4 para adaptarse a los cambios de manera ágil y vertiginosa para poder afrontar los cambios en el mercado.

El plan estratégico de marketing presenta un análisis de los entornos de la empresa Soluciones Electrónicas y Más, utilizando herramientas tales como lo son: las fuerzas y cadena de valor de Porter, lo que nos permitió desarrollar un FODA agregando un análisis de industria, teniendo como objetivo elaborar un plan de marketing para aportar valor a la empresa y se evidencie en los resultados de ventas y por ende en la plusvalía.

Durante el proceso de elaboración del plan estratégico de marketing se presentó la limitación de que el tiempo no permita profundizar en aspectos que contribuyeran al análisis externo e interno, así como el de la industria, lo que se resolvió a través de entrevistas a expertos en la materia que nos

proporcionaron los insumos necesarios, así como la información para poder superar la limitante.

Este documento está estructurado en 3 capítulos que se detallan a continuación:

En el Capítulo I. **Diagnóstico de la situación actual de la empresa en relación al macro y micro entorno**, identificó y analizó los factores económicos, demográficos, políticos y culturales con mayor incidencia sobre la industria de equipos médicos de Nicaragua. Se presentó una caracterización general considerando sus condiciones básicas de demanda y oferta, estructura del mercado, conducta y ejecutoria. Análisis Interno, conociendo su cadena de valor y actividades, misión y visión, antecedentes, evolución en los últimos tres años, situación actual y perspectiva.

En el Capítulo II, **Diseño de las estrategias**, describe las principales conclusiones del análisis macro-ambiental y del análisis de la industria en base a las fortalezas y amenazas identificadas, desarrollando una matriz FODA.

En el Capítulo III, **Plan estratégico de marketing para la empresa Soluciones Electrónicas y Más**, el cual contiene los objetivos estratégicos, las estrategias, el plan de acción, el presupuesto y el seguimiento, evaluación y control del plan.

Finalmente, en el Capítulo IV, **Presupuesto del Plan de Marketing**, es un presupuesto del costo de las estrategias y proyección de los costos de las estrategias propuestas para la empresa Soluciones Electrónicas y Más.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Desarrollar un plan estratégico de marketing para la empresa Soluciones Electrónicas y Más a través del análisis de los entornos y la industria, estableciendo un FODA para conocer las conclusiones de los entornos y desarrollar estrategias que permitan el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del entorno de la empresa y la industria aplicando herramientas administrativas como son la cadena de valor de Porter y las cinco fuerzas competitivas del mismo.
- Desarrollar un FODA para conocer las conclusiones de los entornos y el análisis de la industria.
- Elaborar un plan estratégico de marketing con el propósito de contribuir al crecimiento en ventas y posicionamiento de productos y servicios de Soluciones Electrónicas y Más.

JUSTIFICACIÓN

El presente plan estratégico de marketing nació de la necesidad (previamente se realizó trabajo para dicha empresa) de aportar un valor para que esta continuara desarrollándose en el mercado alcanzando metas y objetivos.

El plan estratégico de marketing aporta de manera positiva y proporciona una propuesta objetiva y profesional a la empresa que permite incrementar los volúmenes de ventas a través del planteamiento de una sinergia de estrategias que contribuyen al alcance de los objetivos propuestos.

**CAPITULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE
LA EMPRESA EN RELACIÓN AL MACRO Y MICRO ENTORNO.**

1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO CON PESTEL

1.1.1 FACTORES ECONÓMICOS

Nicaragua en términos generales de acuerdo al informe del Banco Central de Nicaragua (BCN) ha venido avanzando y creciendo en su economía dejando de ser un país de extrema pobreza donde el producto interno bruto (PIB) per cápita no llegaban a los U\$ 1,000 (Mil dólares por persona) en el año 2015 este llegó a U\$ 2,035.50 (Dos mil treinta y cinco con 50/100 ctvs.) dólares y en el año 2016 llegó a U\$ 2,090.80 (Dos mil noventa con 80/100 ctvs.) dólares un crecimiento del 2.7 % con relación al año anterior lo que permite situar a Nicaragua en mejor posición a nivel internacional, otorgando mayor poder adquisitivo a los consumidores.

En el mes de enero de 2017, el índice mensual de actividad económica (IMAE) publicado por el Banco Central de Nicaragua creció 5.0 por ciento con relación a enero de 2016 y la variación promedio anual se ubicó en 4.5 por ciento. Las actividades con mayor crecimiento fueron: pecuario, 18.7 por ciento; hoteles y restaurantes, 10.3 por ciento; administración pública y defensa, 9.3 por ciento; silvicultura y extracción de madera, 8.3 por ciento; y energía y agua, 7.3 por ciento.

El valor de las exportaciones de mercancías totalizó 2,226.4 millones de dólares en 2016, menor en 8.1 por ciento con respecto al valor alcanzado en 2015. Este desempeño fue determinado por la combinación de menores volúmenes transados (-4.2%) y precios (-3.9%). Sin embargo, se observó una recuperación en los valores exportados en el segundo semestre, al registrar una reducción interanual menor en comparación a la del primer semestre (-2.7% en el II semestre versus -12.4% en el I semestre). Las menores exportaciones de mercancías fueron en parte compensadas por el

crecimiento de las exportaciones de zona franca, las cuales totalizaron 2,612.8 millones de dólares, superiores en 4.8 por ciento a lo exportado en 2015. Este desempeño fue impulsado principalmente por las exportaciones de arneses (US\$ 662.9 millones), las cuales se consolidaron como las de mayor contribución, al crecer 15.8 por ciento y aportar el 25.4 por ciento del valor exportado en el sector.

Por el lado de las importaciones de mercancías, las compras de la economía en términos CIF (coste, seguro y flete) ascendieron a 5,887.2 millones de dólares en 2016, registrando una reducción anual de 0.3 por ciento, mientras en términos FOB (free on board, puesto a bordo) finalizaron en 5,453.9 millones de dólares, equivalente a un crecimiento de 0.3 por ciento. Las importaciones no petroleras cerraron con un aumento de 1.3 por ciento interanual, impulsadas por una mayor introducción de bienes de consumo, principalmente no duraderos.

En Nicaragua existe una PEA (población activa) de 3.1 millones de personas y cada año se incrementa en 100,000 personas, las que en su mayoría “son absorbidos por la demanda de mano de obra que tienen las más de 200,000 pequeñas y medianas empresas, pymes que existen en el país”.

El empleo formal en 2016 continuó presentando crecimiento. De esta forma, el número de afiliados al INSS (Instituto Nicaragüense de Seguridad Social) registró un crecimiento promedio anual de 10.8 por ciento en 2016 (8.9% en 2015), alcanzando a final de año un total de 878,019 trabajadores inscritos al Seguro Social. Por régimen de afiliación, destacan los inscritos al régimen integral, los cuales crecieron 4.8 por ciento. Por su parte, los afiliados al régimen facultativo mostraron mayor dinamismo, al crecer 79.0 por ciento, lo que permitió la ampliación de la cobertura de la seguridad social a trabajadores de menores ingresos.

Los sectores con mayores crecimientos en la creación de empleo formal fueron: construcción (21.8%), posiblemente ligado al impulso en la inversión pública; transporte, almacenamiento y comunicaciones (19.9%); servicios comunales sociales y personales (14.2%); y el sector financiero (14.0%). Es importante señalar que se incorporaron en promedio 83,810 nuevos asegurados, de los cuales, el 42.9% fueron generados por servicios comunales, sociales y personales; seguido por comercio, hoteles y restaurantes con el 21.5 por ciento; y el sector financiero con el 12.2 por ciento.

El buen ritmo de crecimiento económico de 2016 se presentó en un contexto de baja inflación, la cual por segundo año consecutivo se ubicó por debajo del promedio de los últimos cinco años (5.96%). Así, la tasa de inflación acumulada a diciembre 2016 cerró en 3.13 por ciento (3.05% a diciembre 2015), caracterizada por precios bajos de alimentos, particularmente agrícolas y pecuarios.

El valor agregado de la actividad de salud mostró un aumento de 3.0 por ciento (0.1 p.p de aporte al crecimiento), principalmente debido a los servicios de salud no de mercado, los cuales se incrementaron como resultado de la mayor cobertura de los programas y actividades de salud pública, ofrecidos a la población.

El PIP (Programa de Inversión Pública) tuvo un papel fundamental en el apoyo al crecimiento económico y en la reducción de la pobreza. En este sentido, la ejecución del PIP en 2016 reflejó inversiones relevantes del Gobierno Corporativo y empresas públicas en sectores como transporte; agua y saneamiento; salud; y electricidad. La ejecución del PIP ascendió a 20,165.7 millones de córdobas, lo que se tradujo en un crecimiento de 15.7

por ciento con relación a 2015, con una ejecución de 95.2 por ciento con relación a la programación anual.

A julio de 2017, el rubro que registró la tasa de crecimiento más alta en sus niveles de precios fue educación, al tener un incremento de 9.0 por ciento, manteniendo la aceleración observada desde diciembre de 2016. Asimismo, alojamiento, servicios y combustibles (7.6 por ciento), bebidas alcohólicas y tabaco (7.3 por ciento), y salud (6.9 por ciento) tuvieron altos incrementos en sus precios reportados. (Informe del FUNIDES “Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social”2017)

Las políticas bancarias en Nicaragua permiten el flujo de recursos financieros hacia el sector privado. Entre las diferentes opciones de financiamiento se encuentra préstamos industriales y comerciales, diferentes tipos de líneas de crédito, alquileres con opción a compra, y ventas a descuento de las cuentas por pagar.

Se afirma que en relación al riesgo económico este es bajo ya que las políticas monetarias y fiscales del gobierno han alcanzado una estabilidad en el país y un crecimiento económico, así como una reducción de las tasas de inflación, generando estabilidad en el clima organizacional.

1.1.2 FACTORES POLÍTICOS LEGALES

En el artículo 98 de la constitución política de Nicaragua dice que: La función principal del Estado en la economía es desarrollar materialmente el país; suprimir el atraso y la dependencia heredados; mejorar las condiciones de vida del pueblo y realizar una distribución cada vez más justa de la riqueza, en resumen, el gobierno de Nicaragua impulsa a las pequeñas y grandes empresas a invertir para que el país pueda desarrollarse. Así mismo en el

artículo 99 establece que el Estado es responsable de promover el desarrollo integral del país, y como gestor del bien común deberá garantizar los intereses y las necesidades particulares, sociales, sectoriales y regionales de la nación. Es responsabilidad del Estado proteger, fomentar y promover las formas de propiedad y de gestión económica y empresarial privada, estatal, cooperativa, asociativa, comunitaria y mixta, para garantizar la democracia económica y social. El ejercicio de las actividades económicas corresponde primordialmente a los particulares. Se reconoce el rol protagónico de la iniciativa privada, la cual comprende en un sentido amplio, a grandes, medianas y pequeñas empresas, micro empresas, empresas cooperativas, asociativas y otras.

El gobierno de Nicaragua promueve leyes que permiten a las empresas desarrollarse y competir en una economía de libre mercado, como la ley 601: "LEY DE PROCOMPETENCIA", leyes que incentivan la inversión extranjera y también leyes que fomentan la operacionabilidad de las organizaciones comerciales creando un clima ideal para los empresarios. Además, a través de los diferentes Ministerios Estatales apoya y asesora a muchas PYMES tal es el caso del INTUR que apoya el desarrollo de muchas empresas dedicadas al servicio de restaurante y hoteles.

El gobierno de la república de Nicaragua tiene un sistema legislativo parlamentario lo que propicia un sistema e creaciones de leyes de manera democrática y transparente, así mismo el gobierno de Nicaragua tienen una política indirecta lo que proporciona que se generen políticas, proyectos en pro y beneficio de la población nicaragüense, además está constituido por cuatro poderes: ejecutivo, legislativo, judicial y electoral, constituyéndose como un gobierno democrático. La estabilidad política se da basada en cumplimiento de normas y planes con organismos internacionales que han llevado a Nicaragua a ir avanzando en la economía del mismo, creando una estabilidad y crecimiento de Nicaragua a paso firme y seguro.

Así mismo el gobierno de la república de Nicaragua a través del Ministerio de Salud norma las operaciones de los servicios de salud tanto públicos como privados como lo establece el artículo 19 del reglamento de la ley general de salud de Nicaragua.

Otras acciones del gobierno orientadas a mejorar el clima de inversión incluyen: la estricta disciplina económica bajo un programa supervisado por el FMI, el cual culminó con una condonación importante de su deuda externa, la apertura de una sola oficina para trámites de registro para Inversionistas dentro del Ministerio de Industria y Comercio, y la implementación del proceso de privatización de empresas estatales.

Nicaragua es firmante del Tratado Centroamericano para la Protección a la Propiedad Intelectual y existe por ley, la total protección de la propiedad intelectual, incluyendo marcas, patentes y nombres comerciales. Nicaragua es también miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC) y, por tanto, se adhiere a los acuerdos relacionados en materia de comercio de los derechos de propiedad intelectual.

Se puede afirmar que el riesgo político de Nicaragua es relativamente bajo ya que el estado de la República de Nicaragua promueve e incentiva la inversión en Nicaragua creando un clima adecuado para los inversionistas donde no existen problemáticas que atenten con los intereses económicos de los mismos.

Así mismo podemos destacar que Nicaragua es el país más seguro de Centroamérica y se encuentra entre los cinco países más seguros de Latinoamérica, por lo que esta es una República democrática, que cuenta con cuatro órganos de gobiernos independientes entre sí: legislativo,

ejecución y electoral, y ejerce su democracia a través del sufragio universal, como mecanismo para elegir a sus representantes. Gracias a la seguridad política ciudadana que existe en el país se ha logrado un crecimiento y estabilidad económica, los inversionistas encuentran en Nicaragua un país con una dinámica económica de libre mercado y estabilidad macro económica alcanzada mediante manejo disciplinado de sus políticas fiscales, financieras, monetarias y cambiarias (PRO Nicaragua) además como resultado de la aplicación de políticas destinada a estimular la inversión nacional y extranjera, el desempeño económico de Nicaragua ha mostrado notables resultados con un crecimiento económico sostenido y el aumento sustancial de la inversión privada y la exportaciones.

De acuerdo al diario La Prensa en su publicación del 11 de abril de 2017, Nica ACT 2017 es una iniciativa de 25 congresistas norteamericanos, republicanos y demócratas que se refieren a que si el Gobierno de Nicaragua incumple una serie de requisitos, los EE.UU., se opondrían a la aprobación de nuevos préstamos a Nicaragua por parte de los organismos multilaterales de crédito. Lo que provoca la caída de la economía en gran medida y sobre todo la caída de la inversión privada. La inversión privada es el componente más incierto y volátil de la demanda agregada, porque depende de los “animal spirits” de los inversionistas. Dado que una decisión de inversión significa inmovilizar importantes sumas de capital por un plazo indeterminado, en presencia de incertidumbre los inversionistas reaccionan de inmediato posponiendo las decisiones de inversión.

1.1.3 FACTORES DEMOGRÁFICOS

De acuerdo a Pro Nicaragua la población de Nicaragua es de 6, 167,237 habitantes, con una tasa del crecimiento promedio anual del 1.22 % y con una tasa de nacimiento de 23.2 personas por cada mil habitantes y una tasa

bruta de mortalidad de 4.6 personas por cada mil habitantes, lo que hace que Nicaragua tenga un crecimiento poblacional acelerado, dando lugar a esto a mayor demanda de productos y servicios en el mercado. El 62.5 % de la población tiene menos de 30 años por lo cual se puede decir que somos un país con gente joven y que las expectativas de vida que tenemos por persona es de 74.5 años.

La distribución de la población por área de residencia muestra que el 56% de la población se encuentra en el área urbana y el restante 44% en el área rural. Los grupos étnicos que predominan en el país son mestizos (69.0%), blancos (17.0%), negros de origen africano (9.0%) e indígenas (5.0%). La relación de dependencia es 64.2%, resultante de la relación de la población menor de 14 años (34.5%) y mayores de 65 años (4.6%).

El 46% de la población se encuentra en estado de pobreza, con una profunda incidencia rural de 68%; mientras que en el área urbana alcanza el 29%. En cuanto a la extrema pobreza, se cuantifica cerca del 15% de la población, del cual el 80% de los considerados extremadamente pobres viven en áreas rurales.

1.1.4 FACTORES CULTURALES

Cuando hablamos de la cultura en Nicaragua podemos afirmar que el país tiene diversas formas de culturas ya que aparte de tener la propia hemos ido aprendiendo otras culturas producto de la globalización. El crecimiento de las importaciones y de las comunicaciones en televisión e Internet han hecho que los consumidores nicaragüenses cambien algunos hábitos que adquieran nuevos para incorporarlos al estilo de vida.

1.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS (PORTER)

1.2.1 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS

La amenaza de entrada al sector es baja por parte de nuevos ingresos de competidores, por las siguientes razones: el capital de inversión es alto, la demanda es baja por ser un producto de compra de planeada y especializada, aunque la población de Nicaragua está creciendo un equipo médico de diagnóstico es utilizado por muchos habitantes de tal forma que las organizaciones del sector salud tienen inversión en ellos en lapsos largos de tiempo, principalmente realizando pay back (plazo de recuperación) del equipo en caso de las privadas, la distribución es selectiva por las características del servicio, esto hace que se brinden condiciones para la inversión de las empresas de esta industria que en su mayoría son instituciones del servicio de salud.

Debido a la alta demanda el pay back de la inversión es de menor plazo lo que resulta atractivo para la industria, pero compran de manera planeada los equipos por la inversión de estos, los proveedores utilizan distribuidores en el país dada las características de los productos y los niveles de inversión. A esto se le suma los requerimientos y cumplimientos legales en Nicaragua.

1.2.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad entre competidores es alta ya que existen varios competidores que venden este tipo de producto a los usuarios industriales en el mercado nacional otorgando beneficios económicos a los usuarios en forma de descuentos y asistencia técnica, compitiendo en la categoría de precio y calidad. En la industria los costos fijos son bajos por no tener mucho personal y se debe mantener de manera constante licitaciones para poder

vender dichos equipos médicos, los costos de almacenamiento son bajos ya que los equipos se solicitan al proveedor cuando son requeridos y solicitados por los usuarios industriales, debido las características del producto ya que al ser equipos tecnológicos médicos pueden quedar desfasados rápidamente. Así mismo los costos por cambiar de proveedor son altos por los contratos de suministro de los equipos por los altos costos de los mismos.

Las barreras de salida son altas principalmente por el sistema de distribución contractual con los proveedores los cuales se les debe indemnizar con sumas altas por la licencia de representación en el país y por la capacitación técnica que brindan estos.

1.2.3 AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza de productos sustitutos es alta ya que los equipos médicos pueden ser traídos de segunda de países como China Taiwán lo que permite disminuir los costos a los usuarios industriales hasta un 50%, representando una menor inversión al momento de adquirirlos, contribuyendo así a mejorar la rentabilidad de los usuarios industriales.

1.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores es alto debido al sistema contractual y al poder de especialización en cuanto al asesoramiento técnico para el manejo y mantenimiento de equipos, así como la actualización de software y los repuestos, partes o componentes que hay que reemplazar producto del uso de los equipos. Cambiarlos resulta muy tedioso por el poder de experto de los mismos y el costo económico de deslindar por el acuerdo legal el cual pueden exigir.

1.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Se considera que el poder de negociación de los compradores es alto, debido a que al comprar este tipo de producto de compra planeada y especializada requieren licitaciones y contratos de asesoramiento técnico y mantenimiento por lo cual son exigencias de los usuarios industriales, además de realización de comparaciones en cuanto a la calidad, precio y durabilidad, así mismo juega un papel importante el pay back de la inversión de ellos.

Para los usuarios industriales es importante la selección de su proveedor porque esto garantizará la operacionalidad de los equipos adquiridos, esto refleja las características del servicio de inseparabilidad con lo cual se debe mantener relación a largo plazo con el proveedor por lo cual se vuelve selectivo al momento de seleccionarlo y tener un alto poder ellos.

1.2.6 CONCLUSIONES DE LA FUERZAS DE PORTER

En general se puede afirmar que las amenazas son fuertes, en relación a los nuevos ingresos es baja por los requerimientos de capital y el sistema contractual, debido a las característica del producto, además de los niveles de inversión, las leyes y reglamentos que se deben cumplir de manera interna en el país, con relación a los competidores es alta ya que hay varios distribuidores de estos productos en el país y compiten en precio, calidad, asesoramiento técnico, en cuanto a los productos sustitutos es alta porque se pueden importar productos de segunda mano en buen estado lo que impacta en un costo de adquisición dando lugar a una menor inversión en los usuarios industriales.

Así mismo los proveedores tienen un alto poder por el sistema contractual que se debe honrar al momento de realizar cambios y el poder de experto ya que son los que proveen las capacitaciones técnicas y actualizaciones de software para los equipos, de igual manera los compradores tienen un alto poder debido a que realizan licitaciones para comprar los equipos y exigen condiciones al momento de adquirir los productos, así como la operabilidad de estos.

1.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE EQUIPOS MÉDICOS DE NICARAGUA.

Se define el mercado como una interacción entre compradores y vendedores, de aquí que la industria en el sistema de marketing simple en su función y esquema envía productos y servicios al mercado para obtener de estos recursos económicos que se ven reflejados en la plusvalía o rentabilidad. La industria es un conjunto de procesos ordenados y sistemáticos que emplea el hombre para elaborar productos que satisfagan necesidades de los consumidores, podemos adicionar también que son las empresas de un mismo género en un país o parte de él, así mismo podemos definir que la sumatoria de todos los competidores tanto nacionales como extranjeros se les conoce con el nombre de Clúster (agrupación de industrias).

Estudiar el comportamiento de la industria nos permite conocer las tendencias del mercado, su crecimiento y el comportamiento de los usuarios industriales en el uso de productos para las prestaciones del servicio, así como los cambios que la competencia realiza para poder afrontarlos y mantener la participación del mercado. Todo profesional debe tener como obligación realizar estudios y analizar la industria en la que trabaja para poder garantizar la demanda de productos desarrollando las estrategias

adecuadas para mantener su participación y crecimiento sostenido en el mercado.

El mercado está en constante cambios de acuerdo a las necesidades de los consumidores las cuales se ven modificadas de manera continua en los últimos años, la tendencia de los consumidores es ir hacia la búsqueda de realización de diagnósticos menos invasivos y cuiden el medio ambiente por lo cual las empresas de salud migran a esta alternativa y en esta industria se han modificado la gama de producto desarrollando variedades que permitan de manera óptima realizar diagnósticos clínicos precisos.

1.3.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA

La industria de equipos médicos en Nicaragua ha venido desarrollando a pasos agigantados diversificándose en los diferentes segmentos industriales y en diferentes categorías de productos que van desde productos para segmentos masivos hasta los muy especializados, ampliando la gama de equipos para las diferentes especialidades médicas.

La industria se ha caracterizado por un rápido crecimiento y demanda ya que actualmente este producto genera servicios de consumo masivo con una distribución selectiva encontrándose en todos los puntos de atención medica en el país.

Un punto importante que ha hecho crecer la industria es el rápido crecimiento poblacional de Nicaragua donde el 62.5 % de las personas tienen menos de 30 años, punto que favorece a la industria ya que es un producto muy demandado por todos los segmentos etario (edad). La industria se ha diversificado en la variedad de productos y la accesibilidad del producto para los usuarios industriales proporcionando así beneficios de tiempo y lugar.

1.3.2 CONDICIONES BÁSICAS DE DEMANDA Y OFERTA

1.3.2.1 *Demanda*

Elasticidad precio: en relación a la elasticidad del precio podemos afirmar que esta es relativamente inelástica por ser un producto que brinda servicios indispensable para la humanidad y de alta demanda sumado la oferta que existe, proporciona opciones a los consumidores para obtener el servicio que se deriva de ellos a diversos precios de acuerdo a una discriminación por lugar, pero siempre pensando en satisfacer la necesidad básica de salud, además de ir con tendencia a comparar los precios en distintas instancias de servicios y es inelástica por las estrategias de precio como la de los precios discriminatorios que se dan en los diferentes puntos de prestación del servicio derivados de los equipos de diagnósticos clínicos y que el consumidor tiende a solicitar. En el mercado se desarrolla poca sensibilidad a los precios a los cuales las empresas les permiten establecer estrategias de precios diferentes de acuerdo al segmento y formato de venta para poder competir en el mercado.

Sustitutos: en relación a los productos sustitutos podemos afirmar que únicamente son los equipos usados los que se importan principalmente de China y son comprados por los usuarios industriales, lo que permite aminorar la inversión de los mismos al momento de adquirirlos.

Tipo de Marketing: Los mercados se pueden clasificar de acuerdo a muchos factores ya sea geográfico, por su actividad, por su procedencia o bien por su estructura, en este caso el mercado en la industria de equipos de diagnóstico médico por su estructura es de competencia imperfecta, en la categoría de oligopolios de Cournot, donde existen muchos vendedores y compradores,

caracterizándose por una distribución selectiva lo que hace que sea un mercado nacional.

En la industria la mezcla de marketing tradicional de las 4 P, se observa por lo general en producto se clasifica en bienes de industriales en la categoría de equipos y accesorios. En relación al precio es usual ver las estrategias de precio psicológico en la modalidad de habitual o de costumbre y discriminatorio en las modalidades de discriminación por lugar ya que esto fija precios más altos, dependiendo esto directamente de la organización que la ofrece. En el caso de la plaza es una distribución selectiva y una distribución con sistema de marketing vertical auto administrado, por la alta demanda que tienen los servicios, utilizando estrategias Pull (atracción del consumidor hacia la marca) para estimular a los consumidores. En relación a la promoción la industria utiliza varias estrategias como los descuentos, combos promocionales. Cabe destacar que de este marketing tradicional se migra un marketing de 4 C, donde el cliente es lo más importante y el producto se tiene que adaptar a él, el costo es importante porque ya no solo el precio de un artículo de un producto interesa a los clientes, la comodidad y la comunicación juegan un papel importante.

El tipo de marketing que se practica modernamente en esta industria se ha ido desarrollando en un marketing holístico (todo importa, todo es esencial) integrando: procesos, procedimientos, personas y performance para lograr competir en el mercado, alto en ofertas. Utiliza el marketing directo en relaciones con los clientes creando programas de CRM (Customer Relationship Management) lo que permite competir en el mercado de manera más eficiente.

Método de compra: en la industria los proveedores están definidos por ser pocos los especializados en la fabricación de este tipo de equipos médicos y de diagnóstico.

Crecimiento: en relación al crecimiento de la industria es moderado ya que al tener una tasa de natalidad alta esto provoca mayor demanda de servicios que generan los equipos médicos y se hace necesario que los usuarios industriales compren más equipos para atender la demanda de los consumidores ciclicidad, estacionalidad, no se da ninguna por las características del producto.

1.3.2.2 Oferta

Materia Prima: La industria se abastece de los proveedores, los accesorios para el mantenimiento de los equipos que vende para dar un buen uso de los mismos.

Tecnología: La industria utiliza tecnología de punta que conforme pasa el tiempo van avanzando y se va actualizando por las características de la industria.

Durabilidad del producto: la durabilidad del producto por la taxonomía a la que pertenece tiene una vida útil de 15 años promedio.

Sindicalización. No hay presencia de ningún sindicato.

1.3.3 ESTRUCTURA DE MERCADO

El mercado de la industria de equipos médicos está compuesta de manera directa por un clúster, este incluye: SINTER, Casa Terán, Droguería Núñez, SERMER, Buhler Farmacéutica, Casa Sarria, Medical Equipment Supplies.

SINTER: Distribuye equipos especializados que cubren las necesidades de hospitales públicos y privados, laboratorios clínicos y farmacias de Nicaragua. Siendo representantes de las mejores marcas en la línea de laboratorios químicos, material médico hospitalario, diagnóstico y equipos médicos hospitalarios.

Ofrecen equipos de laboratorios que hacen posibles los experimentos científicos, controles de calidad y controles de procesos en las áreas físicas, químicas, biológicas o farmacéuticas. Dentro de los cuales se encuentran instrumentos de medición, las herramientas, cristalería y los recipientes de laboratorio. Así mismo una amplia gama de equipos médicos para uso ginecológico, radiológico y todas sus especialidades médicas hospitalarias. Realizando montaje llave en mano de hospitales, clínicas y laboratorios. Suministran todo lo necesario para el uso de diagnóstico médico, salas de operaciones y materiales de reposición periódica.

CASA TERAN: es una empresa de sólido reconocimiento a nivel nacional e internacional y ha estado presente en Nicaragua desde los años 40, como parte de un consorcio familiar que impulsó el desarrollo socioeconómico del país, a través de importantes empresas que aportaron a la modernización del sistema de salud, comunicación y agroindustria entre otros.

CASA TERÁN ha sido la principal distribuidora de equipos y materiales médicos quirúrgicos para diagnóstico clínico, odontología y farmacéuticos; teniendo presencia en todos los hospitales públicos y privados, centros de salud, farmacias y médicos a nivel nacional, cumpliendo la misión de cuidar la salud de cada uno de sus consumidores.

Droguería Núñez & CÍA. LTDA. : Se establece en Octubre de 1988 cuando su fundador regresa a Nicaragua proveniente de Estados Unidos con nuevas ideas para incursionar en el mercado nicaragüense. Se inicia con la distribución de fármacos, productos de laboratorios con alto prestigio y gran calidad de Estados Unidos, México y Cuba, atendiendo el mercado nacional con cobertura tanto del sector privado (farmacias, clínicas, hospitales, clientes mayoristas, ONG, etc.), como del sector público (Ministerio de Salud, Seguro Social, etc.).

Hoy en día, Droguería Núñez & Cía. Ltda., cuenta con más de 50 representaciones de distintas partes del mundo, para sus tres líneas más significativas: Fármacos, Materiales de Reposición Periódica y Equipos Médicos. En el 2009 a pesar de la crisis financiera internacional, la compañía obtuvo resultados récord en la línea de equipamiento médico y hospitalario, sobresaliendo entre todas las empresas del gremio. En la actualidad cuenta con más de 27 años en el mercado nicaragüense manejando excelentes niveles de competitividad y una posición muy importante en el mercado.

SERMER: Llamada comercialmente “La casa del médico” es una compañía dedicada a la importación, distribución, comercialización y venta de material de reposición periódica, Equipos Médicos y de Laboratorios e Instrumental Médico y Quirúrgico.

Cuenta con aliados comerciales que son también aliados estratégicos con quienes tienen una excelente relación comercial desde Taiwán, Estados Unidos, Alemania y Argentina. Gracias a ellos han alcanzado un liderazgo en la industria médica. En el año 2015 SERMER “La casa del médico” logró sentar las bases para un desarrollo y crecimiento en el entorno económico nicaragüense. Integrándose a la Cámara de Comercio y Servicios de Nicaragua CCSN y la cámara de comercio americana AMCHAM.

Bühler Pharma: Para esta empresa la exigencia va unida al compromiso. Exigencia en la medida en que continuamente trabajan en distribuir los equipos tecnológicos del sector médico y la venta de soluciones innovadoras. Compromiso en tanto que desde los distribuidores hasta los pacientes, pasando por los usuarios, todos ellos pueden estar seguros de haber obtenido una solución que cumple con las más altas exigencias de calidad.

1.4 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA SOLUCIONES ELECTRÓNICAS Y MÁS

1.4.1 ANTECEDENTES

Una empresa que nace como una PYME siendo idea de Ing. Mario Picado un nicaragüense de profesión ingeniero electrónico y su esposa que en el año 2005 que decidieron invertir su capital y realizar un préstamo para fundar la empresa Soluciones Electrónicas y Más, debido a que el Ing. Picado realizaba reparaciones y mantenimientos de equipos médicos en Estados Unidos en el estado de la Florida, decidió venir a su patria a montar una empresa, en este giro de negocio que él conocía muy bien, así como a los diferentes proveedores.

Viajó a Nicaragua un par de veces para ver la viabilidad y posibilidad de instalarse en el país en el ramo de esta industria lo cual le llevo un año

periodo en el cual conoció a su esposa actual y con las negociaciones hechas con los diferentes proveedores decidieron aventurar con su idea de negocio de vender equipos médicos en Nicaragua.

Fue así que en marzo del 2005 fundo la empresa siendo el único vendedor y su esposa los empleados de la PYME, la cual surgió poco a poco creciendo en la venta de equipos.

1.4.2 DESEMPEÑO EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

En relación a las ventas estas han ido creciendo de manera lenta por el tipo de producto y por sus características, la empresa ha venido compitiendo con diversos distribuidores los cuales se han desanimado en el camino por ser un producto con compras esporádicas, compitiendo únicamente de manera directa con las empresas: SINTER, Casa Terán, Droguería Núñez, SERMER Buhler Farmacéutica las cuales representan la principal competencia hasta la fecha.

Para poder hacer frente a la competencia y crecer en ventas decidieron diversificar la línea de producto trayendo repuestos y realizando mantenimientos preventivos y correctivos con el apoyo y asesoría de sus proveedores, lo cual les hizo crecer sus ventas en un porcentaje del 5% anual, ya que los servicios empezaron a ser demandados por los usuarios industriales.

Otro punto sobresaliente es que importaron algunos componentes utilizados por los equipos vendidos a los usuarios industriales lo cual permitió que las ventas se incrementaran en un 7% anual.

1.4.3 SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente la empresa se trasladó de local en bosques de Bolonia para tener una mejor accesibilidad a sus clientes. Además, ampliaron la gama de productos en la línea de oftalmología trayendo al mercado 17 tipos de productos más lo que permitió incorporarse a otro segmento del mismo creciendo en ventas en un 20 % anual.

Así mismo incorporaron productos de reposición periódica que tenían mayor demanda en el mercado y ampliaron la línea de mantenimiento de equipos teniendo un mayor stock de repuestos de uso continuo como partes y componentes de reposición periódica. De igual forma actualmente reparan todo tipo de equipo y aparatos eléctricos para poder dar soluciones integrales a sus clientes.

1.4.4 PERSPECTIVAS

A corto plazo la empresa tiene como meta ampliar la cartera de productos y servicios en el mercado nicaragüense para lograr un crecimiento en las ventas, siendo líderes en el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos médicos del país, dando acompañamiento a todos sus clientes, desarrollando estrategias de fidelización con los usuarios industriales.

1.4.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Misión: Es satisfacer las demandas de la medicina actual. Nuestro equipo está dedicado a darle soluciones a la demanda tecnológicas de la medicina actual. Por ello contamos con ingenieros de gran experiencia y capacidad, además tenemos talleres especializados para satisfacer las demandas de

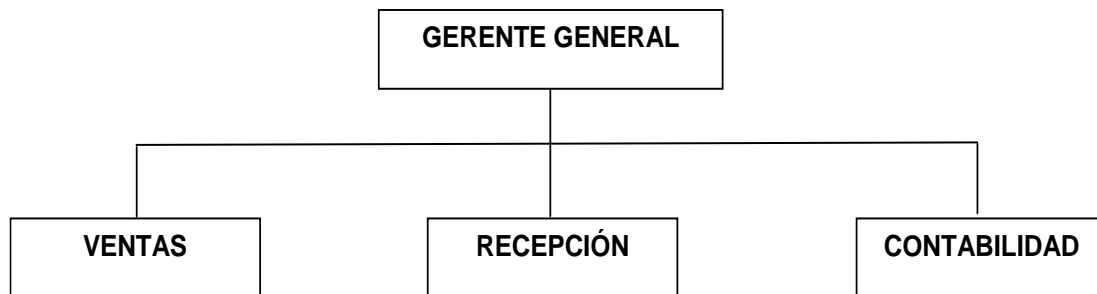
servicio para sus equipos de cualquier marca. Contamos con el soporte técnico de los fabricantes para brindarles el debido soporte técnico y repuesto.

Visión: Al adquirir nuestros equipos nos comprometemos a darle un servicio en todo lo relacionado a soporte técnico, repuestos y actualización tecnológica. Creemos en el trabajo de equipo y por ello tenemos como objetivo integrar toda la tecnología moderna a la medicina y así colaborar en el progreso de la medicina. Estamos seguros que nuestros productos y servicios serán de su agrado.

1.4.6 ORGANIGRAMA

El capital más importante del negocio son sus colaboradores. Es importante identificar en cada uno de los empleados sus habilidades y experiencia para beneficio de la empresa.

Grafico 1



Fuente: Propia.

CUADRO N° 1.1
DESCRIPCIÓN DEL CARGO: GERENTE GENERAL

Nombre de Cargo	Gerente General
Objetivo del Cargo	El Gerente General es el encargado de coordinar las áreas administrativas, comerciales y contables en su totalidad.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. La planificación de la venta 2. Supervisor del equipo 3. Contratación y selección del personal 4. Es el líder del equipo de ventas. 5. Clasificar los clientes de la empresa. 6. Fijar los precios de ventas 7. Gestionar el cobro de las ventas. 8. Formar a su equipo de ventas. 9. Coordinar las actividades contables. 10. Planificación de la organización.

Fuente: Soluciones Electrónicas y Más.

CUADRO N° 1.2
DESCRIPCIÓN DEL CARGO: RECEPCIÓN

Nombre de Cargo	Recepcionista
Objetivo del Cargo	Brindar atención personal y telefónica a los clientes coordinando todas las actividades con las áreas correspondientes.
Funciones	<ol style="list-style-type: none">1. Dar atención a los clientes de manera telefónica y personal.2. Derivar las solicitudes a las diferentes áreas.3. Colaborar en la asistencia al personal.

Fuente: Soluciones Electrónicas y Más.

CUADRO N° 1.2
DESCRIPCIÓN DEL CARGO: VENTAS (TÉCNICOS)

Nombre de Cargo	Técnicos
Objetivo del Cargo	Brindar atención personal a los clientes otorgando mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos.
Funciones	<ol style="list-style-type: none">1. Dar atención a los clientes en el mantenimiento de equipos médicos.2. Solicitar repuestos a bodega bajo una orden.3. Entregar datos para la debida facturación.

**CUADRO N° 1.4
DESCRIPCIÓN DEL CARGO: VENTAS (VENDEDORES)**

Nombre de Cargo	Vendedores
Objetivo del Cargo	Cumplir con los objetivos de volumen de ventas, establecidos por la empresa. Representar y mercadear los productos de la organización.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica las necesidades de los clientes que visitan. 2. Es el contacto antes, durante y después de la visita. 3. Promueve e impulsa las ventas. 4. Cumplir con las metas de volumen y cobertura requerida por la empresa. 5. Velar por el cumplimiento y desarrollo de los estándares de ejecución. 6. Captar nueva clientela, retener a la existente. 7. Alcanzar las metas de ventas planteadas mensualmente

Fuente: Soluciones Electrónicas y Más.

1.4.7 CADENA DE VALOR

1.4.7.1 *Actividades de apoyo*

Infraestructura: La empresa cuenta con una infra estructura que corresponde con las necesidades del almacenamiento y taller de reparación equipado con los insumos necesarios para su operación lo que garantiza la prestación de servicio y venta a los usuarios industriales.

El departamento de contabilidad: es el soporte en la planificación, control y resguardo de los activos de la organización, llevando la contabilidad a través de un personal externo contrato bajo la modalidad de servicios profesionales que visita de manera semanal las instalaciones para registrar las operaciones correspondientes y realizar los pagos de impuestos a las instituciones estatales.

En la parte de financiamiento la empresa lo realiza a través de proveedores e instituciones del sistema financiero nacional para alcanzar las metas objetivos de la organización en los requerimientos de activos líquidos o disponibles en efectivo.

En los procesos administrativos: La empresa no posee un departamento de capital humano por consiguiente la gerencia general es la que se encarga de búsqueda de personal, capacitación la cual la realiza con fondos propios y la parte técnica con los proveedores. No poseen un manual para captar y seleccionar al personal, al que se le realizan entrevista por parte de la gerencia general para conocer las habilidades y competencias, así como sus actitudes. La organización no cuenta con manuales de funciones de cada puesto de trabajo y la descripción de los mismos.

Desarrollo tecnológico. La organización cuenta actualmente con equipos especializados para elaborar diagnósticos y reparación a los diferentes equipos que se venden y se les realiza mantenimientos preventivos y correctivos lo que garantiza de manera profesional la calidad de los servicios que se prestan asociados a un personal calificado en el área de mantenimiento.

En las ventas se trabaja de manera directa a través de la gerencia general y un grupo de tres vendedores para las ventas de equipos y suministros de reposición, en relación a los mantenimientos estos se realizan por medio de llamadas directas a la empresa las cuales realizan los usuarios industriales.

Abastecimiento. En relación al abastecimiento es a través de proveedores los cuales son de países extranjeros procedentes de Asia y Europa en su mayoría en la línea de equipos y suministros, los cuales dan las capacitaciones técnicas a los colaboradores de la empresa.

La publicidad es manejada directamente a través de la empresa utilizando publicidad ETL (Embrace The Line o Abrazar la línea) por medio de página web, Facebook y de manera telefónica con tele mercadeo realizado por la gerencia general y la recepcionista según la tipología de clientes, así como la publicidad face to face realizada por los vendedores. Al realizar este tipo de publicidad no requiere de inversión.

1.4.7.2 Actividades primarias

Logística interna. En relación a este punto dado las características de los equipos y por el desfase que presenta la tecnología al solicitar equipos, los

usuarios industriales estos se solicitan al proveedor y son entregados treinta días después de la solicitud.

Los materiales de reposición y repuestos no especializados estos se mantiene un inventario disponible para atender la demanda de los usuarios industriales, los cuales son almacenados en una bodega, no manteniendo un stock grande de los mismos.

Operaciones. En cuanto al proceso de equipos médicos de mayor tamaño se realizan las reparaciones y mantenimientos en los locales de los clientes y los equipos más pequeños puede realizarse igual que el anterior o bien los talleres de la empresa, los que son recepcionados a través de una orden y se trasladan a los técnicos para su debido mantenimiento o reparación, realizado este se le notifica al cliente o se le entrega en sus instalaciones.

Logística externa. En relación al abastecimiento de los equipos mayores se hace entrega un mes después de recibida la orden de compra y los equipos menores si hay en existencia se entregan en un plazo de 24 a 48 horas, de no tener existencia se realiza igual que el anterior.

Marketing y ventas. La empresa desarrolla su marketing de manera empírica diferenciándose de la competencia por el soporte que se brinda en la reparación y mantenimiento de equipos. Este está a cargo del gerente general y carecen de un plan estratégico de marketing y de un presupuesto formal de ventas, no se realiza pronóstico de ventas, ni campaña de fidelización a clientes, por lo cual carecen también de aplicación de estrategias mercadológicas para mantener un crecimiento en la empresa de manera sostenible y de un plan de acción para afrontar las acciones de la competencia en el mercado.

Servicios: cuenta con sus líneas telefónicas, correo electrónico y redes sociales para atender necesidades de clientes. Se proporciona soporte técnico a los equipos nuevos que se vende durante un año, realizándose de manera planificada tres mantenimientos de manera gratuita.

Se cuenta con un departamento de soporte técnico quien brinda mantenimiento a los equipos fuera de cobertura de garantía y los vendidos por la competencia los cuales forman parte de los ingresos de la empresa.

El desempeño de las actividades primarias se considera no adecuado, lo que necesita de mejorar en muchos aspectos y mejorar la pro actividad en las acciones que emprende la competencia para poder contrarrestar su accionar y no permitir que incrementen su participación en el mercado, así como mejorar la logística de despacho a los clientes.

CAPITULO II: DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

2.1 ANÁLISIS FODA

2.1.1 Fortalezas

Para Soluciones Electrónicas y Más existen muchas fortalezas ya que cuenta primeramente con proveedores para poder realizar inversiones en equipos que facturen a sus clientes no arriesgando así capital propio y tiene acceso a créditos con acreedores financieros, cuenta también con una planta de colaboradores calificados y que reciben constante capacitación, tiene modernos equipos y tecnología de punta para ofrecer equipos y accesorios en el mercado, además de un sistema de logística para dar atención a los clientes y prestar un buen servicio orientándose a la atención de los mismos. Otra fortaleza que la empresa tiene es su buena relación con los proveedores que garantizan la asistencia técnica y garantizar la operación y funcionamiento de los equipos médicos. Un punto sobresaliente en sus fortalezas es la innovación de productos que facilitan un buen posicionamiento en el mercado.

2.1.2 Oportunidades

Las oportunidades las presenta el mercado por la demanda creciente que existe en la industria de los servicios que se prestan a través de los equipos médicos, además del crecimiento poblacional que hace que el consumo per cápita en este servicio aumente. El gobierno de la república de Nicaragua promueve y permite la inversión en el país lo que da pauta a un crecimiento económico de la empresa.

2.1.3 Debilidades

No cuenta con una organización formal, lo que se ve más fuerte en el área de ventas donde los vendedores pueden rotar muy rápido, el sistema administrativo está centralizado y no existen política de incentivo internas que permitan contribuir de una buena manera al desarrollo organizacional ni a generar un engagement o empowerment en lo colaboradores.

En marketing se tiene el problema de reaccionar de manera lenta ante caídas de ventas de las marcas, no teniendo acciones inmediatas debido a las restricciones, presupuesto asignados por la gerencia. No hay un plan de marketing que permita en rumbo y ordenar el crecimiento de la empresa.

2.1.4 Amenazas

El amplio clúster de competidores en el mercado con una oferta amplia de variedad de productos a los usuarios industriales en el mercado de equipos médicos lo que da competencia directa e indirecta para la empresa, pudiendo sustituir nuestros productos al momento de comprar. Otro punto importante que es una amenaza para la compañía es el ingreso de nuevos competidores extranjeros que por la demanda creciente en este producto se vuelve muy atractivo. Las políticas que impulsa el gobierno que afecta el entorno del desarrollo de la economía es otro factor que se puede volver un peligro para el desarrollo de la empresa.

El desarrollo de los competidores directos e indirectos representa una amenaza para la compañía ya que estos pueden competir de manera más agresiva o bien pueden realizar fusiones con esta empresa.

**CUADRO 6.1
SOLUCIONES ELECTRÓNICAS Y MÁS.**

	<p>FORTALEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posee Financiamiento de los proveedores. 2. Gama de cartera de Productos de alta calidad. 3. Personal calificado 4. Marca posicionada en el mercado 5. Equipos modernos. 6. Técnicos Calificados 	<p>DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas administración centralizada. 2. Sin análisis de Competencia. 3. Exceso de rotación de Personal comercial. 4. Poco presupuesto asignado al Departamento de Marketing. 5. Ausencia de departamento de contabilidad. 6. Centralización en los procesos Comerciales y de Marketing.
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda creciente. 2. Bajo riesgo económico 3. Bajo riesgo político. 4. Acceso a créditos 5. Ampliar la cobertura De Mercado. 6. Establecer vínculos Estratégicos. 	<p>ESTRATEGIA FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer estrategias de comercialización competitiva para acceso a nuevos segmentos. 2. Desarrollar programas de mantenimientos preventivos y correctivos. 3. Ampliar cartera de clientes 	<p>ESTRATEGIA DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fidelizar al personal de ventas de equipos. 2. Establecer políticas de fidelización de clientes. 3. Establecer presupuesto para análisis y desarrollo de mercado competitivo

AMENAZAS:	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Libre acceso de la competencia extranjera 3. Competencia directa e Indirecta.	1. Desarrollar portafolio de productos para atender necesidades de los clientes 2. Diferenciar servicios de la competencia. 3. Determinar mecanismos de control en la cadena interna.	1. Desarrollar plan de marketing. 2. Estructurar del departamento de marketing. 3. Establecer políticas de contratación de personal adecuado a las necesidades de la empresa

Fuente: Propia

**CAPITULO III: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA
EMPRESA SOLUCIONES ELECTRÓNICAS Y MÁS.**

3.1 MISIÓN DE LA EMPRESA

Es satisfacer las demandas de la medicina actual. Nuestro equipo está dedicado a darle soluciones a la demanda tecnológicas de la medicina actual. Por ello contamos con ingenieros de gran experiencia y capacidad, además tenemos talleres especializados para satisfacer las demandas de servicio para sus equipos de cualquier marca. Contamos con el apoyo técnico de los fabricantes para brindarles el debido soporte técnico y repuesto.

3.2 VISIÓN DE LA EMPRESA

Al adquirir nuestros equipos, nos comprometemos a darles un servicio en todo lo relacionado a soporte técnico, repuestos y actualización tecnológica. Creemos en el trabajo de equipo, y por ello tenemos como objetivo integrar toda la tecnología moderna a la medicina y así colaborar en el progreso de la medicina. Estamos seguros que nuestros servicios y productos serán de su agrado.

3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El objetivo es mejorar la participación de la empresa tanto en equipos como en servicios que distribuye y comercializa la empresa Soluciones Electrónicas y Más, desarrollando programas de CRM (Customer Relationship Management o Gestión de relaciones con los clientes) con los usuarios industriales, incrementado las ventas y por ende la rentabilidad.

El objetivo cuantitativo es el incremento de las ventas en un 15 % anual en el rubro, a través de establecer alianzas estratégicas con clientes generando contratos de servicios en mantenimiento y ventas de equipos a través de ampliar la gama de productos de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes y un programa de fidelización de los mismos.

El objetivo obedece a la oportunidad que se presenta el mercado por la creciente demanda de servicios que este presenta y de proporcionar soluciones integrales a los clientes actuales convirtiéndonos en los únicos distribuidores para ellos de la gama de productos, equipos, accesorios médicos que requieran.

El objetivo cualitativo es incrementar el posicionamiento de la marca en los usuarios industriales sean estas personas jurídicas o naturales con el fin de incrementar la participación de mercado en un 15 % en el segmento.

Para lograr el objetivo planteado y alcanzar las metas nos hemos planteado las siguientes estrategias comerciales:

Lanzar una campaña publicitaria con soportes en medios de comunicación ETL (Embrace The Line) dirigida al público meta donde nos centraremos implementado una combinación de estrategias pull con promocionales en precios, descuentos para incentivar la demanda de los usuarios y lograr su fidelización a través de programas.

3.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING

3.4.1 Estrategias de Marketing Directo:

Para poder implementar la estrategia de marketing es necesaria la contratación de un asesor de marketing que le dé seguimiento a las mismas y pueda medir la efectividad de las estrategias. Las estrategias a desarrollar son las siguientes:

1. Desarrollar visitas a los diferentes usuarios industriales sean estos jurídicos o naturales con el propósito de satisfacer los requerimientos de los mismos desarrollando contratos de mantenimientos preventivos y

dando un abastecimiento adecuado en accesorios y materiales de reposición periódica que requieran.

2. Implementación de una campaña ETL en medios en línea que permita llegar a los clientes y usuarios potenciales en el mercado.
3. Activación de un plan de incentivo a los usuarios industriales y potenciales para que contraten los servicios de la empresa creando un programa de fidelización.
4. Desarrollar una campaña publicitaria de manera trimestral con promocionales seguida de una campaña recordativa para mantener el nivel de posicionamiento en la mente de los usuarios industriales para captar clientes potenciales. Esta incluirá estrategias de publicity.

La estrategia de visita a los usuarios industriales y potenciales se realizará con el propósito de firmar contratos de mantenimientos en equipos de manera preventiva y correctiva, además de impulsar la línea de materiales de reposición en el mercado desarrollando programas de fidelización con los mismos.

Establecimiento de una campaña publicitaria ETL en los diferentes medios electrónicos mediante e-mail, modernizando página web, en redes sociales y emitiendo catálogos digitales de los diferentes productos a través de infografías.

Se desarrollará un plan de incentivo atractivo para los usuarios industriales donde aquellos que nos compren materiales de reposición se les darán de cortesía mantenimientos preventivos o si comparan equipos una muestra de

materiales de reposición para ser utilizados con sus equipos. De esta forma se desarrollarán paquetes de acuerdos a las necesidades de los clientes.

3.4.2 Estrategias de Comunicación:

1. ¿A quiénes comunicar?

Usuarios Industriales que sean personas jurídicas o bien naturales que utilicen equipos médicos en sus labores diarias.

2. ¿Cuándo comunicar?

De manera permanente en medios ETL, realizando una combinación promocional y de recordación para garantizar el Top Of Mind en los usuarios industriales.

3. ¿Cómo comunicar?

A través de diseños de publicidad escrita, y material pop digital, en publicity en medios de comunicación.

4. ¿Dónde Comunicar?

Los medios televisivos más visitas para realizar publicity en la nueva línea de productos y en medio escrito refiriéndonos a periódicos para llegar a los usuarios industriales naturales.

5. ¿Porque utilizar estos medios?

La utilización de los medios donde la estrategia de publicidad se llevará a cabo fue elegida de manera muy analítica basada en los resultados de estudios de encuestas y resultados de medios de empresas investigadoras cuyos resultados fueron avalados por la ONAP. Estos medios en su mayoría tienen alcance nacional.

3.5 PLAN DE ACCIÓN

Para el año 2018 se implementará la visita y fidelización de 250 usuarios industriales jurídicos y naturales donde se presentará la variedad de servicios y línea de producto nueva que se traerá al país, así como planes de fidelización a través de mantenimientos, bonificaciones y planes ajustados a las necesidades de los usuarios industriales con el propósito de ampliar la cobertura y crecimiento en el mercado.

Todo el plan ira acompañado de estrategia de medios escritos y televisivos este último como publicity, además de publicidad ETL donde se enviarán infografías y material publicitario a los clientes a través de los diferentes canales digitales y e-mail.

Para el año 2019 se evaluarán los resultados del primer año para obtener un feedback y continuar con el proceso para crear el fajamiento de marca y desarrollo de ventas, de ser positivo se continuará con el mismo plan estratégico para alcanzar mayor participación de mercado, posicionamiento e incremento de las ventas, se adicionará estrategias de ser necesarias, para este se cambiará los premios de descuentos y promociones de acuerdo a la tendencia del mercado.

Para el año 2020 se proyecta mantener las estrategias de fidelización agregando estrategias de CRM en el canal detalle y la incorporación de otros canales de venta en el plan de marketing.

3.6 SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN

La supervisión y evaluación de las estrategias es importante ya que a su vez se efectúa la aplicación de estrategias, se debe de revisar y controlar si se están alcanzando los objetivos planteados y deseados.

Estrategia Promoción:

1. Proceso de evaluación:

Indicadores para evaluar la participación de mercado.

Cuadro 3.1 Evaluación de medios

ESTRATEGIA	INDICADORES
Publicaciones en periódicos, programa de fidelización e incentivo a clientes.	Número de pedidos
	Volúmenes de venta
	Número de promociones otorgadas

Fuente: propia

3.6.1 Evaluación de las estrategias.

La forma más sencilla para evaluar los resultados de la propuesta es haciendo una comparación del nivel de participación de mercado antes y después de su implementación la que se reflejará en la facturación de ventas, esto se podrá visualizar en el SIM (Sistema de Información de Marketing) el cual generará el reporte de las ventas por cliente y producto. Además, por el control de bonificaciones al igual que paquetes otorgados en mantenimiento para medir el cumplimiento de metas.

3.6.2 Análisis de la información:

Los resultados que se obtengan serán analizados y comparados con la situación en la que se encontraba antes de la implementación de las estrategias, realizado un análisis dinámico en ítems que midan rentabilidad, participación y retorno de las inversiones hechas.

3.6.3 Acciones correctivas:

Se realizarán las medidas correctivas oportunas y necesarias para optimizar el desarrollo del diseño de estrategias mercadológicas.

3.6.4 Plan contingencia:

Esta herramienta deberá aplicarse al analizar los resultados de los objetivos en cada estrategia propuesta, o sea el grado de cumplimiento que haya permitido establecer o definir medidas correctivas a impulsar, a efecto de permitir el normal funcionamiento de cada estrategia en particular, es decir, la continuidad de las tácticas.

CAPITULO IV: PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

4.1 Presupuesto del plan de Medios

El presupuesto se desprende del plan de medio y las ventas que se realizarán producto de la bonificación:

Cuadro 3.2 Plan de medios

PLAN DE MEDIOS						
N°	Estrategias	Objetivos	Período	Frecuencia	Horario	Medios
1	Periódicos	Estimular la demanda e incrementar el posicionamiento	Año 2018	2 veces al año		La Prensa y El Nuevo Diario
3	ETL	Estimular la demanda e incrementar el posicionamiento	Año 2018	Mensual		Redes Sociales y Página Web
4	Entrevista Televisivas	Estimular la demanda e incrementar el posicionamiento	Año 2018	Paquete empresarial	Definido	Canal 10 y Canal 2

Fuente: Propia

El plan de medio se repite para los años 2019 y 2020.

4.2 Costos de las estrategias propuestas.

Estructura de costos de las estrategias mercadológicas.

Cuadro 3.3 Costos Medios Escritos y ETL

Medio Escrito	Costo Unitario por publicación	Costo de la publicación	Costo Semestral
La Prensa	C\$ 950.00	C\$ 2,850.00	C\$ 17,100.00
Nuevo Diario	C\$ 880.00	C\$ 2,640.00	C\$ 15,840.00
Campaña ETL		C\$ 3,500.00	C\$ 21,000.00
Costo	C\$ 1, 830.00	C\$ 8,990.00	C\$ 53,940.00

Fuente: Propia

El costo es semestral publicando 3 días los paquetes promocionales en formatos de ¼.

Cuadro 3.4 Costos de CRM

Paquetes	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Semestral
Mantenimiento	C\$ 3,000.00	C\$ 60,000.00	C\$ 360,000.00
Bonificaciones	C\$ 400.00	C\$ 20,000.00	C\$ 120,000.00
Costo	C\$ 3,400.00	C\$ 80,000.00	C\$ 480,000.00

Fuente: Propia

El caso de las bonificaciones la otra parte que no refleja el plan será asumida por los proveedores como promocional de las marcas.

Cuadro 3.5 Costos Mensuales 2018

Descripción	Costo Mensual
Medios Escritos y ETL	C\$ 8,990.00
Costo CRM	C\$ 80,000.00
Totales	C\$ 88,990.00

Fuente: Propia

4.3 Proyección de costos de las estrategias.

Cuadro 3.6 Costos Anuales de las Estrategias (expresado en miles)

Descripción	2018	2019	2020	Totales
Medios Escritos y ETL	C\$ 960.00	C\$ 960.00	C\$ 960.00	C\$ 2,880.00
Costo CRM	C\$ 1,067.88	C\$ 1,067.88	C\$ 1,067.88	C\$ 3,203.64
Totales	C\$ 2,027.88	C\$ 2,027.88	C\$ 2,027.88	C\$ 6,083.64

Manteniendo inversión para los tres años.

Cuadro 7.8 Proyección de ventas del primer año

Meses	Mantenimientos	Materiales Reposición	Ventas de Equipo	Venta Total
Enero	U\$ 13,500.00	U\$ 35,000.00	U\$ 80,000.00	U\$ 128,500.00
Febrero	U\$ 13,500.00	U\$ 35,000.00	U\$ 80,000.00	U\$ 128,500.00
Marzo	U\$ 13,500.00	U\$ 35,000.00	U\$ 80,000.00	U\$ 128,500.00
Abril	U\$ 13,500.00	U\$ 35,000.00	U\$ 80,000.00	U\$ 128,500.00
Mayo	U\$ 13,500.00	U\$ 35,000.00	U\$ 80,000.00	U\$ 128,500.00
Junio	U\$ 13,500.00	U\$ 35,000.00	U\$ 80,000.00	U\$ 128,500.00
Julio	U\$ 13,500.00	U\$ 35,000.00	U\$ 80,000.00	U\$ 128,500.00
Agosto	U\$ 13,500.00	U\$ 35,000.00	U\$ 80,000.00	U\$ 128,500.00
Septiembre	U\$ 13,500.00	U\$ 35,000.00	U\$ 80,000.00	U\$ 128,500.00
Octubre	U\$ 13,500.00	U\$ 35,000.00	U\$ 80,000.00	U\$ 128,500.00
Noviembre	U\$ 13,500.00	U\$ 35,000.00	U\$ 80,000.00	U\$ 128,500.00
Diciembre	U\$ 13,500.00	U\$ 35,000.00	U\$ 80,000.00	U\$ 128,500.00
Totales	U\$ 162,000.00	U\$ 420,000.00	U\$ 960,000.00	U\$ 1,542,000.00

Se proyectan ventas a través del método de regresión lineal de manera fija por ser servicios sin estacionalidad.

Cuadro 7.9 Relación beneficio - costo

Descripción	2017
Ingreso por ventas	C\$ 47,031,000.00
Costo de marketing	C\$ 2,027,880.00

Por cada dólar de inversión en marketing para el año 2018 genera U\$ 23.19 de ventas.

CONCLUSIONES:

- Podemos afirmar a modo de conclusión que por un lado el mercado presenta oportunidades de crecimiento por la alta demanda que generan los servicios de los equipos que la institución comercializa, destacando que la empresa cuenta con el respaldo y apoyo de los proveedores en asistencia técnica y tecnología de punta.
- Por otro lado, la empresa tiene varias debilidades administrativas ya que tiene centralizada todas sus actividades en esta área y no hay programa de fidelización e incentivo a la fuerza de venta, careciendo de un plan estratégico de marketing por no contar con especialista en el área y un pobre desarrollo en las comunicaciones integradas de marketing lo cual se refleja en los procesos de comercialización y en la página web actual la cual no es estilizada ni moderna.
- Se carece de planes de crecimiento y fidelización de clientes los cuales son necesarios por el amplio clúster de competidores existentes en el mercado y por las amenazas latentes de nuevos inversionistas dados por haber pocas barreras de entrada al país.

RECOMENDACIONES:

Podemos recomendar de manera puntual:

- Implementar plan de marketing.
- Mantener un feedback del mismo plan que permita adecuarlo de acuerdo a las circunstancias del mercado y reaccionar ante los competidores.
- Ampliar la gama de productos en la línea de materiales de reposición periódica que se dan productos del uso de los equipos.
- Desarrollar una fuerza de ventas empoderada de sus funciones dentro de la organización.
- Desarrollar planes de fidelización de los clientes actuales.
- Desarrollar un plan de captación de nuevos clientes sean estos jurídicos o naturales.
- Realizar un constante monitoreo del mercado.
- Desarrollar campañas ETL publicitarias.
- Actualizar su Misión y Visión ya que no está apegada a los lineamientos administrativos.

BIBLIOGRAFIA:

- Philip Kotler, Dirección de Marketing, Edición Milenio. México. Editorial Pearson. 2001.
- Lambin Jean- Jaques, Galluci Carlo, Sicuerello Carlos, Dirección de Marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado. México. McGraw-Hill / Interamericana de editores. 2009.
- Hasty Ron, Reardon James, Gerencia de Ventas al Detalle. Santafé de Bogotá, Colombia. McGraw-Hill / Interamericana de editores. 1998.
- Informe Anual BCN 2016. Nicaragua. Banco Central de Nicaragua. 2017.

ANEXOS

**CUADRO 2.1
AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS**

FACTORES \ VALORES	INCIDENCIA		
	FACTOR	FUERZA	PONDERACION
ECONOMIAS DE ESCALA	↓	↓	1
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	↓	↓	1
NECESIDAD DE CAPITAL	↑	↑	5
COSTOS POR CAMBIAR DE PROVEEDOR	↑	↑	5
ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCIÓN	↑	↑	5
PRODUCTO PATENTABLE	↑	↑	5
ACCESO FAVORABLE DE INSUMOS	↑	↑	5
UBICACIONES FAVORABLES	↑	↑	5
SUBSIDIOS GUBERNAMENTALES			
CURVA DE APRENDIZAJE	↑	↑	5
POLITICA GUBERNAMENTAL			
EVALUACIÓN FINAL			4.55
AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS:			

Fuente: Propia

**CUADRO 2.2
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

FACTORES \ VALORES	INCIDENCIA		
	FACTOR	FUERZA	PONDERACION
NUMERO DE COMPETIDORES	↑	↑	5
COMPETIDORES EQUILIBRADOS	↑	↑	5
CRECIMIENTO DEL SECTOR	↑	↑	5
COSTOS FIJOS	↑	↑	5
COSTOS ALMACENAMIENTOS	↑	↑	5
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	↑	↑	5
COSTOS POR CAMBIAR PROVEEDOR	↓	↓	1
CAPACIDAD INSTALADA	↑	↑	5
COMPETIDORES DIVERSOS	↑	↑	5
INTERESES ESTRATÉGICOS	↓	↓	1
BARRERAS DE SALIDA	↑	↑	5
VALORACIÓN FINAL RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES: 4.27			

Fuente: Propia.

**CUADRO 2.3
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

FACTORES \ VALORES	INCIDENCIA		
	FACTOR	FUERZA	PONDERACION
RELACIÓN PRECIO/CALIDAD PRODUCTO SUSTITUTO/PRODUCTO SECTOR	↑	↑	5
RENTABILIDAD SECTOR SUSTITUTO	↑	↑	5
COSTOS POR CAMBIAR DE PROVEEDOR (al cambiar al producto sustituto)	↑	↑	5
PROPENSIÓN USUARIO A SUSTITUIR	↑	↑	5
VALORACIÓN FINAL AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS: 5			

Fuente: Propia

**CUADRO 2.4
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

FACTORES \ VALORES	INCIDENCIA		
	FACTOR	FUERZA	PONDERACION
CONCENTRACIÓN DE EMPRESAS	↑	↓	3
PRODUCTOS SUSTITUTOS	↑	↑	5
IMPORTANCIA DEL CLIENTE	↑	↑	5
RENTABILIDAD	↓	↓	1
IMPORTANCIA DEL PRODUCTO PARA NEGOCIO DEL COMPRADOR	↑	↑	5
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	↓	↓	1
COSTOS POR CAMBIAR PROVEEDOR	↓	↓	1
AMENAZA INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE			
VALORACIÓN FINAL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: 3			

Fuente: Propia

**CUADRO 2.5
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

FACTORES \ VALORES	INCIDENCIA		
	FACTOR	FUERZA	PONDERACION
CONCENTRACIÓN DE EMPRESAS	↑	↑	5
PRODUCTOS SUSTITUTOS	↑	↑	5
% COMPRAS / VENTAS DEL PROVEEDOR	↓	↓	1
RENTABILIDAD	↑	↑	5
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	↓	↓	5
COSTOS POR CAMBIAR DE PROVEEDOR	↑	↑	5
AMENAZA INTEGRACION HACIA ATRÁS			
COSTOS FIJOS	↑	↑	5
% COMPRAS/COSTOS O COMPRAS TOT.			
IMPORTANCIA DEL PRODUCTO PARA LA CALIDAD PRODUCTO DEL COMPRADOR	↑	↑	5
INFORMACION	↑	↑	5
VALORACIÓN FINAL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES: 4.5			

Fuente: Propia