



Metodología y seguimiento al proceso de ventas en el área Enterprise Group, en la compañía Hewlett-Packard México S. de R.L. de C.V

MODALIDAD DE TITULACIÓN:

**“EXPERIENCIA PROFESIONAL”**

NOMBRE DEL ALUMNO: Karla Paulina Soto Flores

NÚMERO DE CUENTA: 304760819

CARRERA: Ingeniería Industrial

ASESOR: Ricardo Vidal

AÑO: 2013

# Metodología y seguimiento al proceso de ventas en el área Enterprise Group, en la compañía Hewlett-Packard México S. de R.L. de C.V

## Índice

Objetivo

Introducción

### **Capítulo I Marco de Referencia**

Misión visión

Objetivos y políticas

Datos de la empresa

Organigrama

### **Capítulo II Actividades Desarrolladas**

Antecedentes y descripción de actividades

Conocimientos adquiridos e interpretación de los resultados de trabajo

### **Capítulo III**

Presentación de los resultados

Conclusiones

Bibliografía y Fuentes



## Objetivo:

Presentar un informe de las actividades realizadas durante mi experiencia profesional en Hewlett-Packard México S.R.L. de C.V.; explicando la metodología y el seguimiento que se dio al proceso de ventas dentro el área denominada Enterprise Group y la manera en la que la formación de la carrera de Ingeniería Industrial me dotó de las habilidades necesarias para llevar a cabo esta tarea.

## Introducción

En mi experiencia profesional en Hewlett Packard aprendí un sinfín términos apliqué mis conocimientos de Ingeniería industrial sobre todo los que se enfocan en el área económico administrativo, planeación estratégica y desarrollo empresarial.

Mi estancia en la empresa ha sido por más de año y medio por lo que es comprensible que he observado y he sido parte de muchos cambios que se irán describiendo en el presente trabajo.

Mi posición dentro de la empresa es de Trainee de Account Manager, en particular en mi caso manejo de cuentas globales (Las cuentas más representativas para Hewlett Packard del área de Enterprise Group **EG** que así mismo también se conoce como “Enterprise Storage, Servers and Networking” (**ESSN**), la división de HP que genera más utilidad de la empresa).

El manejo de estas cuentas ha conllevado responsabilidad, agilidad y calidad en el trabajo del día al día, así como el desarrollo de las relaciones públicas en todos los niveles.

El presente trabajo contiene un marco teórico basado en los conocimientos adquiridos en la carrera y la experiencia profesional con técnicas de venta usadas en una empresa, de esto último mucho no tiene bibliografía debido a que es material de uso interno de Hewlett Packard en su defecto es aprendizaje por experiencia del día a día.

Con la intención de generar un informe lo más completo posible, el trabajo está dividido en dos fases según mi experiencia dentro de la empresa. La primera fase describe cuando mi atención estaba centrada en una empresa de la industria embotelladora y refresquera y demás cuentas del sector, la segunda fase se centrará en la atención en uno de los grupos multi-giro del país. Ambas fases conllevan procesos administrativos similares, sin embargo los requerimientos, tiempos y procesos de cada cliente dan un matiz diferente y demandan atención distinta.

Mi experiencia con ambos clientes exigió un seguimiento puntual de sus requerimientos a tiempo y forma, resolver problemas administrativos internos y el manejo de problemas frente al cliente, así como el conocimiento de los productos que ofrece Hewlett Packard.

## Capítulo I

### Marco de Referencias

- I. Misión, visión
- II. Historia de la empresa
- III. Tamaño
- IV. Producto y proceso.
- V. Organigrama con relación al puesto y actividades en la empresa.

#### I. Misión, Visión y Valores HP



HP es una compañía que se rige por sus valores y misión corporativa. Todos somos responsables de ejemplificar estos valores en nuestro desempeño diario, al igual que cultivar un ambiente laboral positivo y productivo. Todos los empleados deben actuar con responsabilidad y credibilidad al desarrollar las experiencias que tanto ellos como sus compañeros viven en HP. Nuestro comportamiento individual y colectivo, de la mano con las acciones que realizamos día a día marcarán la diferencia.

#### Política de Calidad de HP México

La política de calidad corporativa es la base para definir la política de calidad del sistema de gestión de HP Mexico que indica:

"Todos los miembros de Hewlett-Packard México estamos comprometidos en mejorar continuamente a la organización proveyendo productos, servicios y soluciones de la más alta calidad y entregando más valor para nuestros clientes, para ganar su lealtad y respeto"

## II. Historia de la empresa



Bill Hewlett and Dave Packard, 1959

El aumento del fenómeno técnico y social conocido como Silicon Valley está estrechamente relacionado unida a la historia de Hewlett-Packard. De hecho, HP y Silicon Valley surgió de la misma guardería y llegó a ser tan íntimamente entrelazados que es imposible escribir sobre uno sin incluir el otro. El pequeño garaje donde los primeros productos de HP se concretó que hoy se designa como lugar de referencia histórica de California N ° 976, "Lugar de nacimiento de Silicon Valley."

### Los chicos de Terman

Compañeros de clase de ingeniería Bill Hewlett y Dave Packard fueron protegidos de visionario profesor de Stanford, Fred Terman. Decidido a detener la fuga de cerebros de los ingenieros jóvenes de los centros tecnológicos de la región oriental de Estados Unidos, Terman previó una vibrante colaboración académico-empresarial entre empresas de tecnología y de la Universidad de Stanford.

Stanford, concluyó que es necesario situar en el centro de estas colaboraciones a los jóvenes ingenieros con sus nuevas empresas los cuales se convertirían en los cimientos de una comunidad fuerte, estable y científica local. Dado que esta comunidad todavía no existía en la década de 1930, sabía que tenía que empezar con sus alumnos.

Atrayendo a Bill y Dave, dos de sus estudiantes más brillantes, con becas de posgrado y trabajo a tiempo parcial, Terman presionó mucho para que ellos iniciaran una empresa propia. En 1938, con el apoyo de Terman, "los muchachos", como él los llamaba, comenzaron a investigar seriamente los productos potenciales.

Con la búsqueda de becas de investigación durante el día y el desarrollo de productos por la noche, Bill y Dave tomaron casi cualquier proyecto que trajera un poco de dinero extra - incluyendo creaciones extrañas tales como una bolera con un indicador de falta de pie y un sintonizador de la armónica. Durante estos primeros días, la esposa de Dave, Lucile, mantuvo financieramente a flote el negocio con su cheque de pago constante de Stanford, que se ganó trabajando en la oficina de registro.

## **En primer producto comercializable**

Su primer producto comercial fue el diseño de oscilador de audio que Bill había estado trabajando en el marco de su tesis de maestría. Terman animó a la pareja para desarrollar el prototipo de Bill y dar una presentación sobre el diseño en una conferencia de la Costa Oeste de los ingenieros de radio. Los dos ingenieros novatos lo dieron a conocer como el oscilador de la 200A - esperando que el nombre que evocaban diera la imagen de una empresa consolidada con una línea de productos bien desarrollados.

Los 200A atrajo el interés del ingeniero de sonido en la cabeza de Walt Disney Company, que estaba buscando el equipo para utilizar en la puesta de un nuevo sistema de sonido de alta fidelidad para la innovadora película, "Fantasía". Tras ponerse de acuerdo para hacer algunos ajustes técnicos, Bill y Dave tuvieron su gran venta por primera vez cuando Disney ordenó a ocho osciladores de audio.

El 1 de enero de 1939, por \$ 538 USD el valor de los equipos y dinero en efectivo y formalizaron su alianza. Comenzando con poco más de ideas generales y el requisito de que sus productos se aporta una contribución técnica, Hewlett-Packard nació en un garaje de 12 por 18 pies (3,7 x 5,5 metros) en la avenida tranquila y arbolada de Addison Palo Alto en California.

La venta de Disney, junto con los demás, financiaron el primer movimiento de la compañía en una sede más amplia cerca de las inmediaciones Page Mill Road en los primeros meses de 1940. El Valle de Santa Clara, todavía se llama el Valle de las Delicias del Corazón, fue condecorado por exuberantes huertos frutales, granjas y pueblos somnolientos. HP se convirtió en el primer momento de una larga lista de empresas tecnológicas de éxito que, dentro de pocas décadas, literalmente transformaron el paisaje físico, técnico y cultura.

## **Filosofía de negocio**

Desde el principio, la filosofía de negocios de Bill y Dave giraba en torno a un profundo respeto y afecto por la gente y un reconocimiento de su deseo innato de hacer un buen trabajo. Los socios, junto esta "regla de oro", enfoque con un estilo informal, la gestión descentralizada y un estilo relajado, la comunicación colegial que se llama "gestión por caminar" (MBWA).

Al final resultó que, este enfoque - más radical para la época - fomentó la moral alta y la satisfacción personal de los trabajadores cada vez mayor de la compañía. Con el tiempo, esta fórmula para garantizar el respeto recíproco capacidad de la compañía para responder y mantener el ritmo de la explosión de la electrónica. HP creció de tres empleados en 1940 a 111 en 1947, el año que la compañía fue incorporada. El crecimiento constante continuó durante la próxima década.

"Un año decisivo" es la forma en que en 1957 vendría a ser descrito más adelante. Para ese entonces, HP ofrecía una bien establecida y de gran prestigio estable de instrumentos de prueba y medición que permitió a los ingenieros en todas partes para verificar la exactitud y fiabilidad de los equipos de conducción muy avanzados tecnológicamente. Bill y Dave se mudaron la sede de HP al recién creado Parque Industrial de Stanford - un movimiento que abrió el camino a la siguiente fase del sueño de Terman de una comunidad de la tecnología dentro de la universidad. Las acciones de la compañía comenzaron a cotizar en la Bolsa de Nueva York. Y, los objetivos de negocio corporativos codificaron la filosofía detrás de la Vía de HP.

Entendiendo que la educación avanzada fue la clave de la ventaja competitiva de la compañía en la tecnología, HP fue también una de las primeras empresas en aprovechar los honores de Stanford cooperativo del programa. Cientos de ingenieros de la empresa post grados y HP se beneficiaron de una manera importante. Entre 1952 y 1965, la línea de productos de la compañía creció de 100 a 1.500.

### **Liderando el camino**

En 1959, la compañía dio un paso audaz hacia delante y estableció un negocio de fabricación europea abriendo paso y generando presencia en el mercado europeo

En la década de 1960, HP se desarrolló rápidamente en diversos lugares de los Estados Unidos, hizo diferentes adquisiciones de negocios con el objetivo de tener una amplia oferta de productos, y la expansión continua de los líderes en la industria beneficios de los empleados progresistas. HP se estaba dando a conocer como una empresa a emular.

Reconociendo que la innovación de vanguardia es el elemento vital de la tecnología, HP estableció sus laboratorios centrales en 1966 y los llamó "Barney Oliver", como su director fundador. Barney fue creador de una gran reserva de talento científico, tecnológico y de ingeniería. Los laboratorios centrales se dedicaron a la exploración de nuevas ideas para la innovación. Este solo movimiento estratégico es ampliamente reconocido por entrada temprana de HP en las revoluciones digitales en el horizonte la tecnología-computadoras, calculadoras e impresoras.

HP produjo una serie de productos stand-out que comenzaron con osciladores de audio, los generadores de señal de alta velocidad y contadores de frecuencia, analizadores de espectro. La compañía siempre inquieta luego se trasladó a introducir monitores cardíacos fetales, programables calculadoras científicas de escritorio, calculadoras de bolsillo, computadoras, de inyección de tinta e impresoras láser, procesadores RISC y servidores comerciales de gama alta.

Al mismo tiempo, un sinnúmero de ex alumnos de HP fueron asimilando el estilo único de HP para hacer negocios. Se convirtió en una segunda naturaleza para ellos y, como algunos se trasladaron, lo llevaron fuera de las paredes de HP, fusionando a las generaciones posteriores de Silicon Valley con esta cultura abierta y centrada en la educación y la invención.

### **Un curso estable**

Después de un breve descenso económico después de la segunda guerra mundial, y numerosos ciclos de recesión la inflación a través del tiempo, Dave y Bill dirigieron un curso estable de crecimiento que permitió a HP mostrar una ganancia todos los años desde hace más de medio siglo.

Los ingresos de la compañía crecieron de manera constante, y en 1975, que se había elevado a \$ 981 millones fuera de Estados Unidos, con ingresos que superan a los generados en los Estados Unidos por primera vez. En la década de 1980 vio a HP convertirse en un jugador importante en la industria de la computación, se mueven en el top 50 de las compañías de la revista Fortune 500 con la introducción de inyección térmica de tinta y la impresión láser de escritorio, y tomar su lugar como una de las primeras empresas de tecnología para entrar en China. A finales de la década, los ingresos de HP alcanzaron cerca de US \$ 12 mil millones y la empresa ya contaba con la asombrosa cantidad de 95.000 personas en todo el mundo.

## Una empresa como ninguna otra

La década de 1990 vio a HP convertirse en una de las pocas empresas en el mundo casadas con éxito de las tecnologías de medición, la informática y la comunicación. La empresa al final de la década fundó una nueva compañía, Agilent Technologies.

En 2002, tras la fusión más grande de tecnología en la historia, HP comenzó a enfocarse en la reducción del costo y la complejidad de los sistemas de tecnología de la información, la tradición de liderazgo en la industria y la invención se mantienen vivas en la HP de la actualidad.

Con un crecimiento en I + D de casi \$ 4 mil millones en 2004, la gente de HP fueron la generando más de 11 patentes por día. En 2005, la empresa que Bill y Dave empezaron en un pequeño garaje de Palo Alto había generado ingresos de \$ 87,6 mil millones y empleó a más de 150.000 personas en 170 países de todo el mundo.

En su orgullosa historia, HP no sólo ha cambiado la cara de la tecnología sino que también cambió la forma en que toda una industria ha llegado a ver a sus compromisos con su gente, sus clientes, sus comunidades y el mundo.

### III. Tamaño

HP es una empresa tecnológica que opera en más de 170 países de todo el mundo. Exploramos de qué manera pueden ayudar la tecnología y los servicios a las personas y a las empresas a afrontar sus problemas y desafíos y a hacer realidad sus posibilidades, aspiraciones y sueños. Aplicamos nuevos conocimientos e ideas con el fin de crear experiencias tecnológicas más sencillas, valiosas y de confianza, mejorando al mismo tiempo el modo en que nuestros clientes viven y trabajan.

#### Datos de la empresa:

Tipo: Privada

Fundación: Palo Alto, California (1939)

Fundador(es): William Hewlett, David Packard

Sede principal: Palo Alto, California, Estados Unidos

Administración: Meg Whitman (CEO), Raymond Lane (Chairman)

Industria; Informática, Hardware, Software, Telefonía, Consultoría y Servicios IT

Ingresos US: \$ 127.240 millones US\$ (2011)

Beneficio de explotación US: \$ 9.670 millones US\$ (2011)

Beneficio neto US: \$ 7.070 millones US\$ (2011)

Activos US: \$ 129.510 millones US\$ (2011)

Capital social US: \$ 38.620 millones US\$ (2011)

Empleados: 349.600 (2011)

Sitio web: www.hp.com

#### IV. Producto, proceso, etc

Los tres grupos de negocio de HP son líderes del sector en áreas tecnológicas esenciales:

- Personal Systems Group (división de sistemas personales): PC de empresa y consumo, dispositivos y estaciones de trabajo móviles
- Imaging and Printing Group (división de procesamiento de imágenes e impresión): impresión por inyección de tinta, LaserJet y comercial, consumibles de impresión, fotografía digital y entretenimiento
- Enterprise Group: productos empresariales, incluidos almacenamiento y servidores, servicios de empresa y software

La empresa se rige por un año fiscal como se ve en la siguiente tabla:

Trimestre (Quarter)	Meses		
Q1	Noviembre	Diciembre	Enero
Q2	Febrero	Marzo	Abril
Q3	Mayo	Junio	Julio
Q4	Agosto	Septiembre	Octubre

Cuadro de Proceso de venta en la Fig 1:

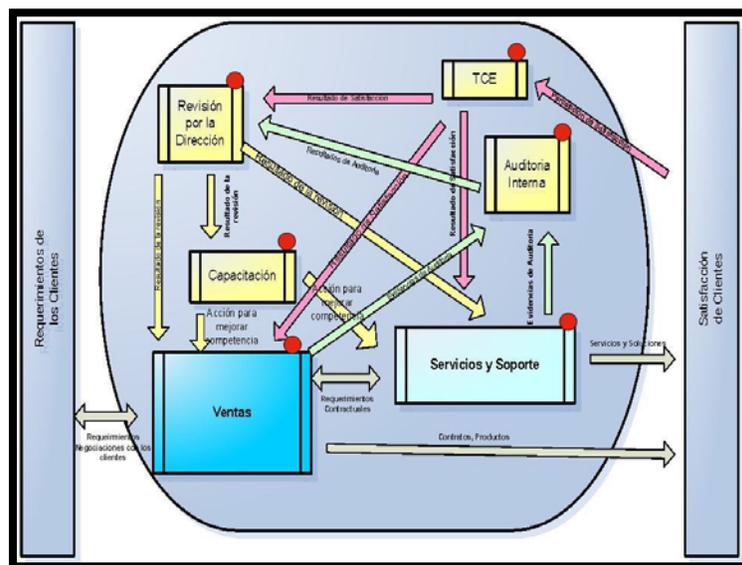


Fig 1.

En particular en el área de Enterprise Group, (antes llamado Enterprise Business) el proceso es el siguiente Fig 2:

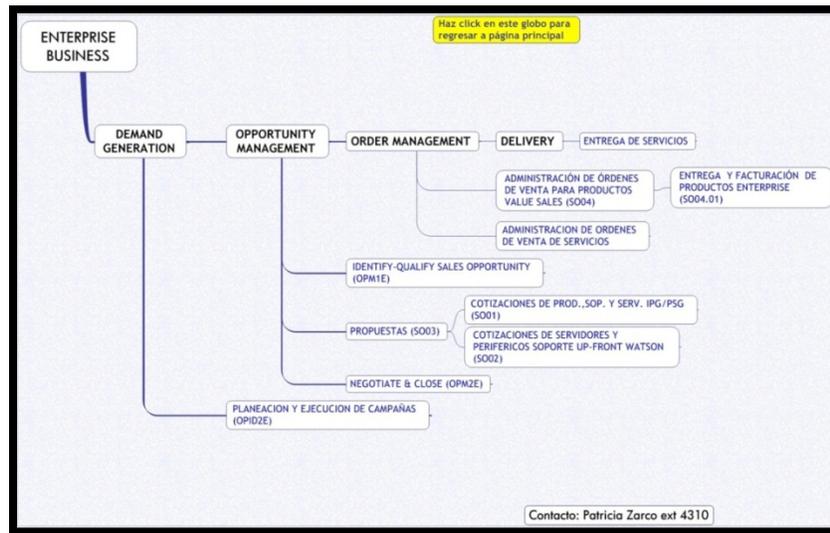
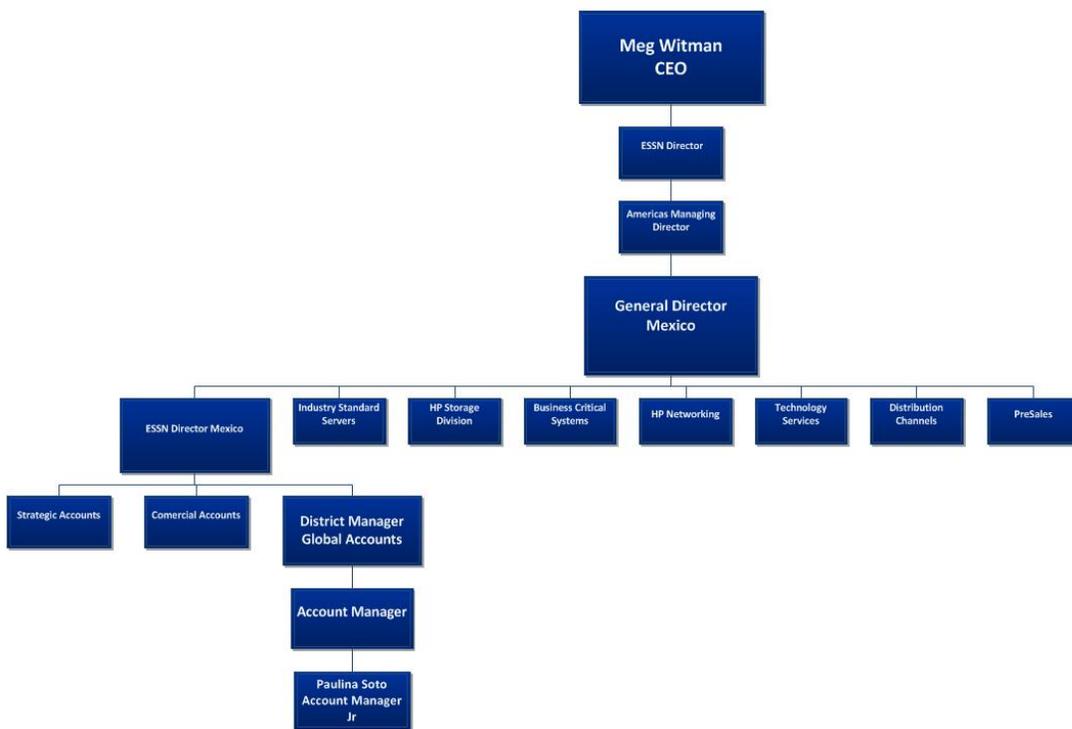


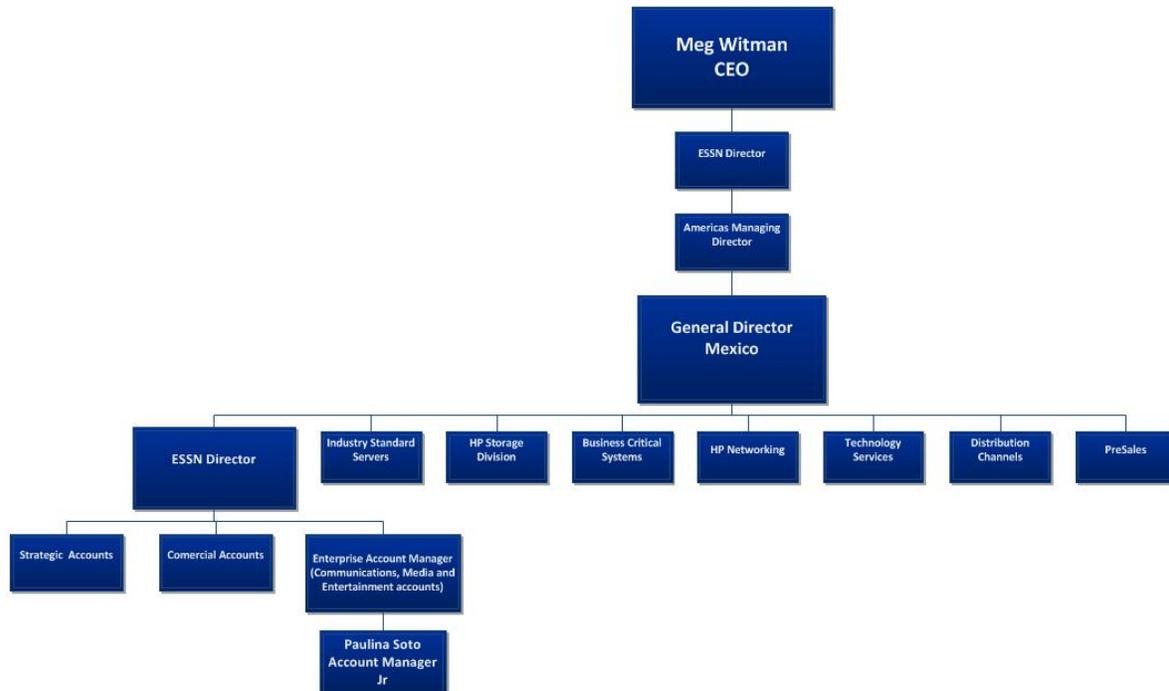
Fig 2.

V. Organigrama y conectar la relación de su puesto y sus actividades en la empresa

Organigrama del puesto Fase 1:



## Organigrama del puesto Fase 2:



En la fase 2 hubo un cambio organizacional donde la estrategia de la empresa tuvo como objetivo central el consolidar las capacidades de liderazgo de estos Gerentes de Cuenta.

Resumen de actividades en relación al puesto (comprende ambas fases):

Es importante mencionar que dichas actividades son por proyecto de venta.

Asistencia y soporte comercial, con actividades tales como:

- Trato con el cliente
- Facilitadora de procesos administrativos internos.
- Generación de información, análisis de ventas.
- Seguimiento de rutina de ventas.
- Seguimiento constante a los resultados y sistemas de información.
- Análisis, actualización y presentación de información.
- Relación con todas las áreas de la empresa.
- Planeación de actividades de ventas.
- Asistencia en generación de propuestas de arquitectura y componentes de la solución.
- Solicitud de templates con los números de parte de lo que integrará la solución.

- Realización de cotizaciones de equipo y servicios con precios de contrato.
- Transmisión de la orden de compra.
- Revisión de fechas de producción y entrega con fábrica.
- Seguimiento de HPM's por monto, fecha, cotización, Business unit, Siebel ID, orden de compra.
- Asistencia a eventos (relacionamiento con el cliente).
- Alta en Siebel y SalesForce de oportunidades.
- Solicitud y apoyo a la agilización del proceso de autorización de descuento.
- Seguimiento de entrega de órdenes.
- Coordinación a la instalación de equipos.
- Capacitación continua sobre los nuevos productos de HP.
- Coordinación en la solicitud de préstamo de equipo (para demo, o uso temporal)

## **Capítulo II Actividades Desarrolladas**

- I. Antecedentes y descripción de actividades
- II. Conocimientos adquiridos e interpretación de los resultados de trabajo

### **I. Antecedentes y descripción de actividades**

Tabla comparativa entre los conocimientos adquiridos en la carrera de Ing. Industrial y mi desarrollo profesional en HP. (Fase 1 y 2)

Actividades	Descripción	Conocimientos de la carrera
o Revisión de contratos que involucren aspectos legales y económicos adecuados para la venta.	En los contratos se establecen las cláusulas pertinentes a el área legal y las condiciones de la unidad de venta implicada para lo cual hay que llegar a acuerdos comerciales con el cliente donde vendedor y cliente queden protegidos por las garantías establecidas. Ya que las cotizaciones se entregan en gran volumen para proyectos menores de 50,000 USD, se entregan propuestas de venta donde al igual que un contrato se ponen los derechos y obligaciones del comprador y vendedor.	Como todo proyecto, este requiere una evaluación la cual empieza por una evaluación legal y económica, los contratos que maneje amparaban una cotización la cual requirió planeación y negociación previa con el cliente.
o Propuesta de arquitectura y componentes de la solución.	Se trata de entregar una propuesta de equipo y servicios que conformen una solución para el cliente. Es el punto focal de la venta pues en este paso existe competencia y todo depende de la negociación.	Esta es una de las actividades más importantes pues requiere de una exhaustiva planeación y entendimiento del cliente, lleva tiempo dedicado a reuniones entre el equipo de ventas, técnico y cliente según el proceso de venta en el que se encuentre.

<p>o Solicitud de template con los números de parte de lo que integrará la solución</p>	<p>Continuando con el proceso de propuesta, para ello se requiere comunicarse con un nodo donde se le pide que requerimientos técnicos que se necesitan para la solución, ellos lo traducen a números de parte los cuales son validados en diferentes aspectos como, obsolescencia, compatibilidad, existencia en inventario, etc. Este template es válido por 30 días debido al cambio de precios.</p>	<p>Este paso requiere de una revisión del documento recibido por parte del nodo, es conveniente revisar en qué momento el item se vuelve obsoleto en un sistema donde se informa la fecha en que ese item estará disponible en producción y si efectivamente son compatibles los componentes entre sí.</p>
<p>o Realización de cotizaciones de equipo y servicios con precios de contrato.</p>	<p>Una vez validado el template, este debe ser revisado y clasificado por unidad de negocio ya dentro de esta existen familias de producto a los cuales se les debe aplicar un descuento.</p>	<p>La realización de cotizaciones de este tipo requiere de un análisis de descuentos el cual es en base a la experiencia de clasificar las familias de producto, pues no existe una clave que los diferencie para programarlo en Excel. Este proceso se lleva a cabo antes de la autorización de los descuentos, en el caso de la empresa de la industria embotelladora y refresquera ya que se tiene un contrato de precios, con el que se pretende ahorrar el tiempo de solicitud de descuentos.</p>
<p>o Solicitud de autorización de descuentos.</p>	<p>Una vez cotizado se solicita un OPG (Order Processing Guideline) por medio de un formato CIC (Customer Intent Capture Form), el cual es un documento donde se autoriza el descuento. Este es uno de los soportes básicos para solicitar la transmisión de una orden de compra a fábrica.</p>	<p>Como parte del proceso es necesario continuar con los requerimientos de la empresa en la administración interna, el CIC llega a un nodo el cual designa las personas del área de operaciones y finanzas que validarán los descuentos. En este paso hay que corroborar que el OPG concuerde con la cotización, de caso contrario, si se llega a transmitir, operaciones puede hacer el ajuste de no ser una diferencia mayor de 5,000 USD.</p>

<p>o Transmisión de la orden de compra</p>	<p>Se realiza llenando un formato llamado CIC, donde se especifica el tipo de compra, cliente y condiciones especiales, se adjunta como soporte la orden de compra, template, cotización, y OPG, es deseable indicar con un correo de confirmación del cliente el lugar y contacto de entrega.</p>	<p>Al igual que en el caso del CIC para los descuentos, este es llenado para solicitar la transmisión como parte del proceso es necesario continuar con los requerimientos de la empresa en la administración interna, el CIC llega a un nodo el cual designa una persona de operaciones quien tiene comunicación directa con fábrica y regresa la información a ventas sobre la producción, fecha de entrega, cortos de material y facturación.</p>
<p>o Revisión de fechas de producción y entrega con fábrica.</p>	<p>Seguimiento de la información brindada por operaciones.</p>	<p>Como ventas somos la cara al cliente y quien entrega la información sobre el status de su compra. Información que se tiene que solicitar constantemente a fábrica (en US, generalmente) para su actualización.</p>
<p>o Seguimiento de HPm's por monto, fecha, cotización, Business unit, Siebel ID, orden de compra.</p>	<p>Se trata de una base de datos que contiene toda la información de los proyectos pasados, en curso y futuros.</p>	<p>Como parte de la administración de venta es necesario mantener una base de datos que funcione como control de status de todos los proyectos que se manejan, ya que en muchos casos son simultáneos.</p>
<p>o Asistencia a eventos (Interacción con el cliente).</p>	<p>Eventos de presentación de nuevos productos, promociones.</p>	<p>Como parte de la labor de venta, el relacionamiento con el cliente toma importancia, la fuerza de ventas asiste a eventos que HP organiza de carácter nacional e internacional en los cuales se presentan las innovaciones que se tienen en el negocio</p>
<p>o Alta en siebel oportunidades/ Sales Force</p>	<p>Todo proyecto desde que representa una oportunidad de venta es registrado en el sistema (Siebel ID y/Sales force ID)</p> <p>*Sales force es una herramienta online, que sustituyó a Siebel en HP (ambos son herramientas de gestión que permiten dar seguimiento a los datos relacionados a las ventas.</p>	<p>El registro de oportunidades se realiza de la siguiente manera: se indica cliente y nombre del proyecto así como monto estimado por unidad de negocio que se espera vender. Este registro nos sirve para un análisis estadístico de la venta futura, con el objetivo de comparar la venta con la cuota que se tiene establecida.</p>

<p>o Apoyo a la agilización del proceso de autorización de descuento,</p>	<p>En este caso la solicitud de aprobación y descuento, y solicitud de la transmisión de orden compra la realiza el canal, sin embargo se necesitan diversos soportes los cuales tienen que ser respaldados por ventas.</p>	<p>Partiendo de la planeación de proyectos, dicho apoyo reside en brindar los soportes necesarios, tales como EUV (End User Verification), donde se indica contacto del cliente y fundamento del a venta) BC (Business Case) para el caso de proyectos de riego, donde se describe como se llevó a cabo la negociación y por qué razones es necesario el descuento solicitado (relación con el cliente, competencia, urgencia, presupuesto del cliente, lealtad de venta, precios de contrato, precios anteriormente negociados).</p>
<p>o Seguimiento de entrega de ordenes</p>	<p>Seguimiento a partir de la fecha de producción</p>	<p>Una vez saliendo de producción es necesario darle seguimiento a la logística de entrega, pues dependiendo de dónde sale el producto (generalmente Houston, Tx o Tailandia) se estima una fecha en donde el transporte cruza la frontera, pasa por aduanas, y llega a el Almacén de HP México ubicado en Guadalajara Jalisco y de ahí se envía a la ubicación final. En caso de ser una orden urgente, esta se escala ahorrando el paso de Guadalajara y utilizando otro proveedor de servicios de transporte.</p>
<p>o Apoyo a la instalación de equipos</p>	<p>Consta de dirigirse a un nodo de atención donde se designa a ingenieros, se describen las necesidades y características a instalar.</p>	<p>Es la última parte del proceso en la labor de ventas. Para esta actividad es necesario ajustarse a los requerimientos del cliente y verificar que el cliente haya comprado los servicios que solicita.</p>
<p>o Capacitación continua sobre los nuevos productos de HP.</p>	<p>Cursos y capacitaciones</p>	<p>Como parte de la formación en HP de sus empleados, se ofrecen cursos y certificaciones.</p>

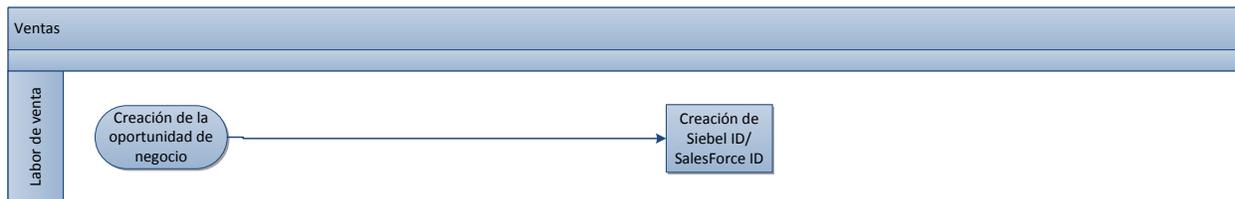
o Proceso de préstamo de equipo (para demo, o uso temporal)

Requiere un contrato, una negociación y detalle del uso del equipo.

Se utiliza un Comodato el cual es un documento de carácter legal donde se establecen las especificaciones y fechas de devolución y / o condiciones de venta en caso de que el cliente lo requiera, esto también con el llenado de un formato de logística de transportación indicando lugar de entrega y contacto.

## II. Conocimientos adquiridos e interpretación de los resultados de trabajo

A continuación se presenta un flujo de trabajo donde se exponen todos los conocimientos adquiridos durante mi estancia como trainee de Account Manager en HP:



Flujo de trabajo imagen 1.

En esta parte del proceso el Account Manager hace labor de venta con el cliente, identificando la oportunidad de negocio la cual puede surgir de diferentes maneras:

- Necesidad misma del cliente
- A partir de un Briefing, exposición o evento de marketing donde el cliente conoció el producto y se interesó en la solución.
- Iniciativa del Account Manager que con su conocimiento, recomendó al cliente.

La oportunidad se da de alta antes en Siebel ahora Sales Force, los cuales son programas que apoyan al seguimiento de oportunidades, montos y estatus de las mismas, dicho estatus refiere a la probabilidad de venta que representa la oportunidad, dicha información resulta de vital importancia ya que gracias a esta, se pueden realizar análisis de proyecciones de ventas, identificar proyectos estratégicos para cumplir la cuota y los que son representativos para ganar presencia en la cuenta.

Se tienen etapas de venta, donde el tiempo es variable dependiendo como se va desarrollando el proyecto, la definición y complejidad de este, así como los tiempos del cliente:

### 1. Entendimiento de la necesidad del cliente

2. **Validación de la oportunidad:** El cliente describe y cuantifica el impacto y los desafíos técnicos relacionados con su problema de negocio o necesidad.

Actividades para mover esta oportunidad a la etapa siguiente:

1) Utilizar los criterios **PANT** (BANT en inglés) para confirmar Oportunidad.

**Presupuesto:** ¿La perspectiva nos dice que hay o pueda haber un presupuesto para dicho proyecto?

**Autorización:** ¿Hay por lo menos un contacto que esté interesada en la solución de sus necesidades de servidores, almacenamiento o de red que sea Director o superior?

**Necesidad:** ¿Hemos identificado un problema específico?

**Tiempo** ¿La perspectiva nos proporciona una comprensión de una línea de tiempo posible decisión, la comprensión de un evento, o la hora prevista de cuando ellos quieren una solución?

2) Realizar la planificación interna de Oportunidades

3) Celebrar una reunión inicial el descubrimiento de oportunidades

4) Lluvia de ideas sobre el problema potencial cliente (¿qué equipos y soluciones se pueden ofrecer?)

5) Identificar posibles impulsores de decisiones (acciones, contactos, temas de interés, etc)

6) Validar que impacto ha tenido la competencia en el cliente.

7) Estimación del monto de la venta y el tamaño de la oportunidad

**3. Funnel - Calificar la oportunidad:** En esta etapa ventas invierte tiempo para identificar las necesidades potenciales y / o diferentes maneras de resolver el problema del cliente.

Actividades para mover esta oportunidad a la etapa siguiente:

1) Realizar la planificación interna de oportunidades

2) El cliente emite un documento técnico detallado con los requerimientos del negocio

3) Confirmar/ estimar el presupuesto para la inversión que el cliente puede hacer

4) Discutir a alto nivel ideas la solución con el cliente

5) Análisis para el cliente del ROI (hacer una evaluación financiera del porque le conviene al cliente)

6) Revisión de opciones de Soluciones

**4. A) Upside - Desarrollo de la solución:** En esta etapa se determina la forma óptima para resolver el problema o satisfacer las necesidades del negocio, incluyendo el no hacer nada o intentar una solución con recursos internos.

Actividades para mover esta oportunidad a la etapa siguiente:

1) Aplicar la estrategia RFP (Request for a Proposal) (si es que aplica)

- 2) Introducir recursos pertinentes de HP (especialistas, arquitectos de soluciones, etc)
- 3) Revisar el posicionamiento competitivo
- 4) Desarrollar Múltiples opciones de solución
- 5) Obtener comentarios de parte del cliente sobre la propuesta de soluciones
- 6) Discutir los criterios de evaluación para la evaluación de las opciones
- 7) Presentar propuesta con opciones de caso de negocio

**4. B) Upside - Propuesta de Solución:** En esta etapa el cliente revisa todos los posibles riesgos, identifica los planes de mitigación, considera que el impacto de cualquier riesgo restante, y se compromete a actuar para resolver el problema.

Actividades para mover esta oportunidad a la etapa siguiente:

- 1) Desarrollar una estrategia de respuesta al riesgo (según el caso) - Proporcionar Referencias - Documento conocidos por los clientes - Centros Visita de Clientes - Prueba de Concepto o demostración.
- 2) Entrega de propuesta de actualización de soluciones y modelo de negocio basado en el perfil de riesgo.

**5. Forecast - Negociar y cerrar:** En esta etapa se negocia con el cliente el precio final para cerrar la venta.

Actividades para mover esta oportunidad a la etapa siguiente:

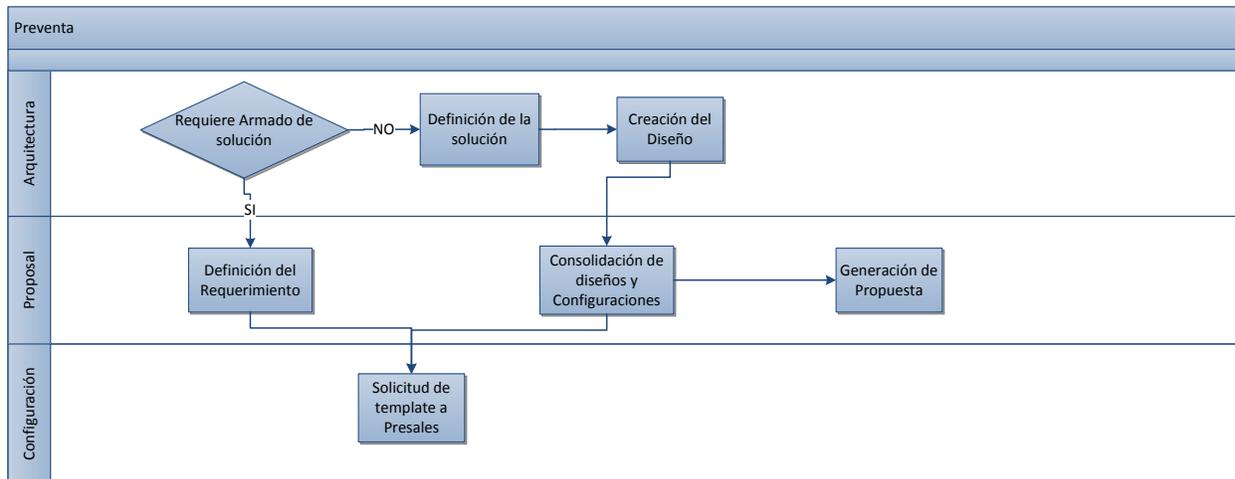
- 1) Asegúrese de aprobación interna para todo (precios, contratos etc.)
- 2) Acordar cuando se recibe el pedido e informar sobre el tiempo aproximado de entrega.

**6. Won, Implementar, ampliar:** Esta etapa tiene como objetivo asegurar la satisfacción del cliente con la solución entregada e identificar las oportunidades incrementales de HP.

Actividades para promover más oportunidades:

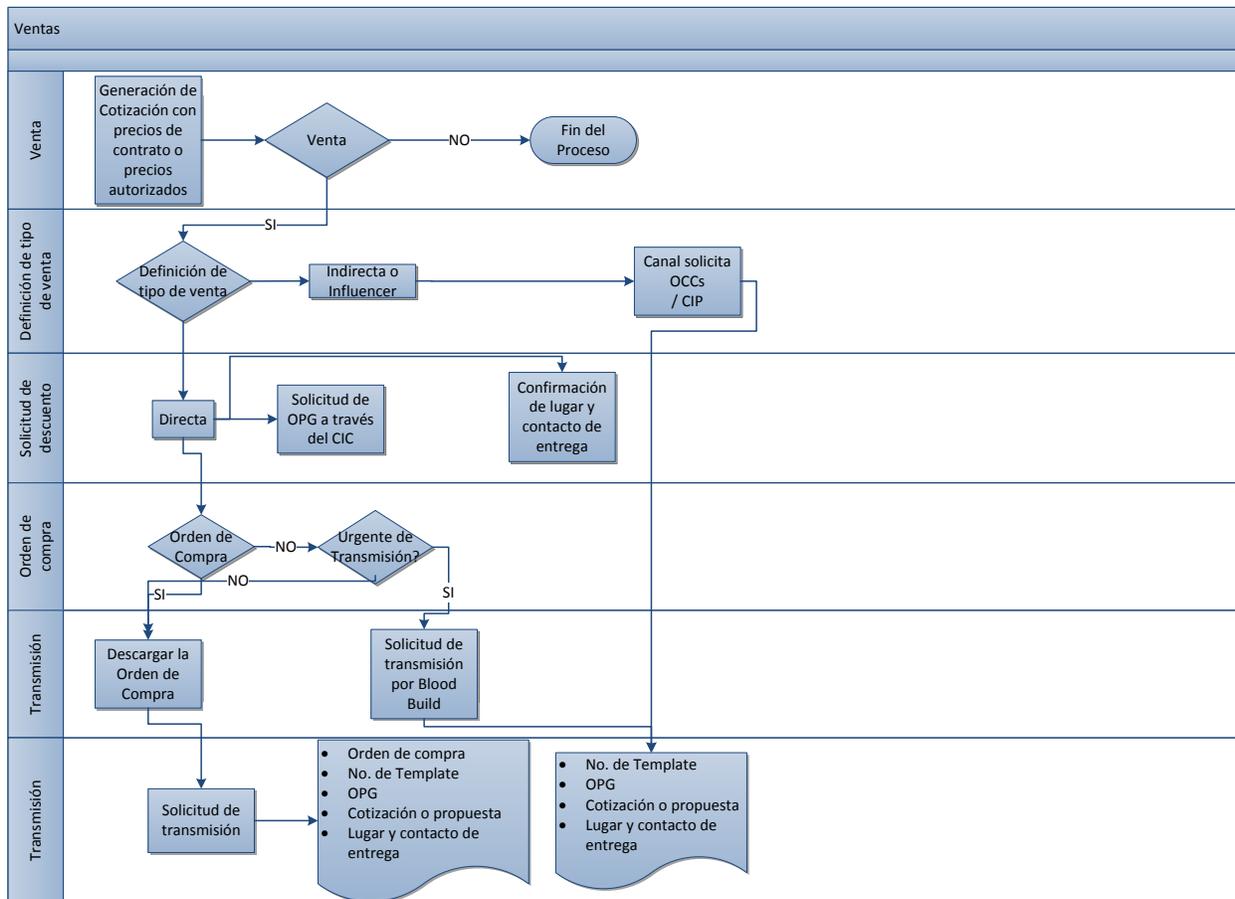
- 1) Completar la transición de las ventas a los equipos de entrega
- 2) Completar toda la información de ventas
- 3) Asegurar que los equipos están en el lugar acordado con el cliente para la entrega de productos
- 4) Cumplir con los plazos de entrega / acuerdos de nivel de servicio y en lo posible con servicios de valor añadido
- 5) Iniciar el proceso de planificación de negocios cuenta

Por último, hay una clasificación más de oportunidades llamada “Lost” donde se tiene que explicar que factores influyeron en la pérdida de la oportunidad de venta; estos factores pueden ser desde que la solución no se encuentra en el portafolio, el precio de la competencia fue más bajo, entre otros.



El proceso de Preventa requiere trabajo en equipo, ya que es necesario solicitar el apoyo de especialistas y arquitectos de soluciones, quienes dominan los conocimientos técnicos sobre los productos de HP y el mercado y pueden hacer una recomendación del equipo o solución HP que dé satisfacción a las necesidades del cliente.

El proceso consiste en hacer reuniones internas y con el cliente para clarificar los requerimientos y definir la solución, de acuerdo con la complejidad de la solución requerida son los recursos y tiempo invertido en este paso. Una vez definido se solicita al departamento de preventa que genere los templates necesarios, dichos templates contienen los números de parte surtibles en México con su respectivo precio de lista, así como un ID que los identifica, de forma paralela en caso de ser necesario el arquitecto genera un lay out de la interconectividad.



Flujo de trabajo imagen 2.

En esta etapa del proceso una vez con los templates hechos y la arquitectura definida, se procede a solicitar el precio autorizado el cual es variable pues ciertos clientes tienen contratos de descuentos preestablecidos y en otros casos según la estrategia competitiva se ofrecen precios autorizados por las diferentes áreas de negocio.

Establecido y autorizado el precio, ventas puede entregar una propuesta o cotización (la diferencia entre ambas es que la propuesta contiene una serie de condiciones y bases, usualmente se utiliza para soluciones más complejas, precio y equipo ofertado, en cambio la cotización únicamente contiene el desglose de lo que se oferta y el precio) ambas son de carácter formal.

La solicitud de autorización de precio se hace por medio de un CIC (por sus siglas en inglés Customer Intent Capture) el cual es el mecanismo para presentar una solicitud de servicio para operaciones de ventas que se envía a un nodo de operaciones y esta requisición sea asignada. El CIC garantiza que los datos mínimos predefinidos necesarios para completar la solicitud de servicio (cotizaciones, precios especiales, configuraciones, Propuestas, pedidos de venta, etc) se identifican en el proceso. Gracias a este formulario y el proceso se reduce el tiempo en la búsqueda de información crítica y se optimizan las operaciones de ventas para centrarse en acelerar la solicitud con rapidez y una mejor calidad.

En particular para esta solicitud el CIC debe contener principalmente ID de templete, ID de la oportunidad, justificación. Una vez recibido operaciones está encargado de analizar conjuntamente con finanzas por política si el descuento puede ser autorizado (en este paso únicamente se autoriza hasta menos del 50% de descuento si este no está en contrato) de ser necesario la autorización de un mayor nivel de descuento finanzas contacta a los líderes de las unidades de negocio que correspondan y hace un análisis mucho más detallado.

De presentarse este caso de un descuento mayor o igual al 50%, operaciones solicita a ventas un formato llamado BC (Business case por sus siglas en inglés) en el cual se expresa a mucha más profundidad el porqué de la solicitud de un descuento más agresivo.

De ser aceptada la oferta, HP maneja dos modelos de venta que se definen a decisión del cliente y recomendación de HP:

**Directo:** Este modelo el trato con el cliente es entre HP- Cliente desde el inicio de la venta hasta el final. En este caso el cliente le factura a HP.

**Indirecto:** En este modelo el canal de distribución funciona como una segunda mano de HP, muchas veces se encargan del desarrollo de la solución técnica, el canal es encargado de solicitar y darle seguimiento a los procesos administrativos como validación de templetas, solicitud de autorización de descuentos, entre otros. En este caso el cliente le factura al Canal.

Una vez con la orden de compra del canal o el cliente según sea el caso se solicita la transmisión de esta, esta parte del proceso refiere a que esta es una solicitud de que operaciones haga que la orden replique a planta, y esta orden sea fabricada.

Para hacer dicha solicitud se requieren varios soportes: orden de compra, comprobante de autorización de descuento (llamado OPG, por sus siglas en inglés *Order Processing Guideline*), ID del templete, cotización o propuesta, y por último indicar el contacto y lugar de entrega).

Dicha solicitud de transmisión se hace por medio del formato CIC.

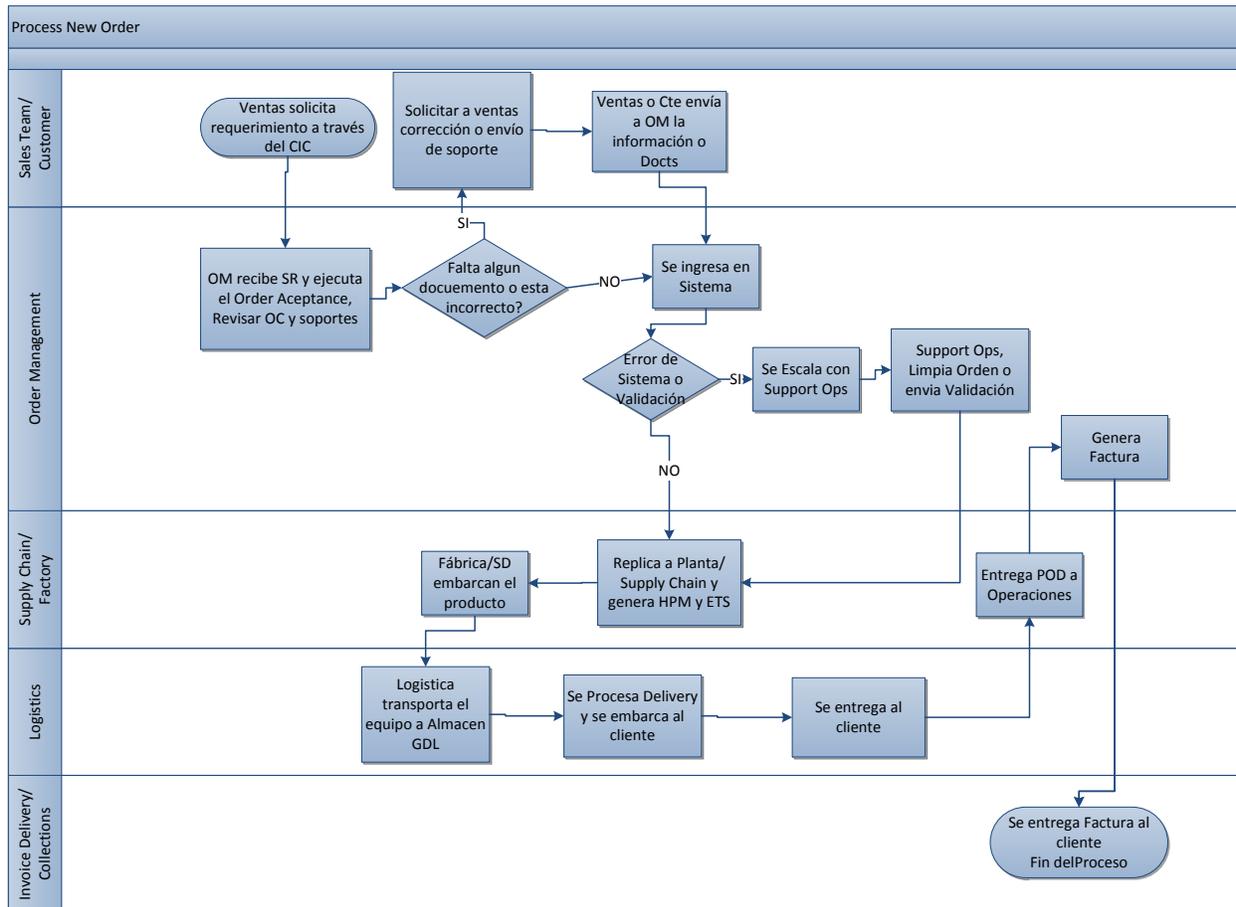
En caso de que el descuento sea alto y el departamento de finanzas considere que tiene cierto riesgo, se solicita un formato EUV (por sus siglas en inglés *End User Verification*) el cual tiene como objetivo que en caso de una auditoría se tenga un respaldo de quién es el cliente, su sitio web y qué respaldo se tiene de que se efectuará la compra, como por ejemplo orden de compra, un correo del cliente etc.

Como se observa dentro del proceso, existen ocasiones en que el requerimiento del cliente por el equipo es urgente de transmitir por diversas razones, el cliente tiene proyectos críticos que implementar en los equipos comprados, el cliente necesita facturar por efectos de presupuesto, el área de compras del cliente tarda mucho en emitir la orden de compra (anteriormente se mencionó que este es un requisito para solicitar la transmisión) o también el caso de que HP quiere que se reconozca la venta en cierto Cuarto de año fiscal (Q) etc.

Para esto se utiliza un proceso llamado “Tratado de sangre” (*Blood Build*). El cual refiere a que se autorice el comienzo de la fabricación de los equipos sin que se tenga una orden de compra. Esto es un compromiso de ventas y los gerentes de las unidades de negocio implicadas con planta, para

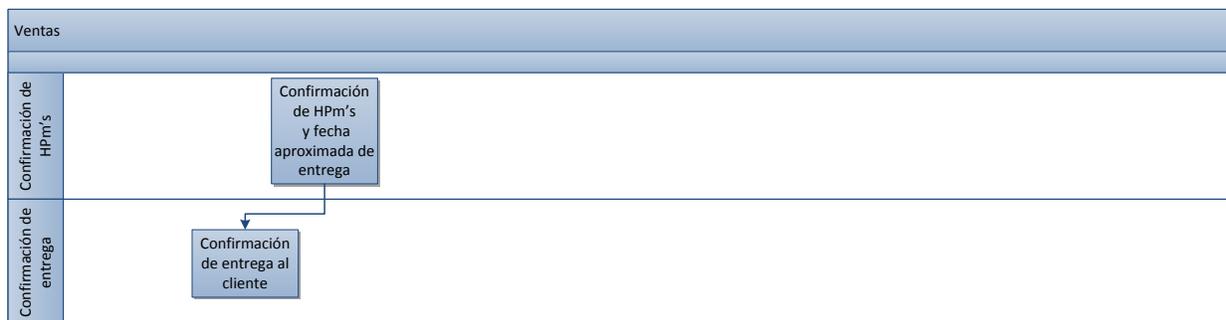
esta autorización se requiere llenar un formato indicando cuando se espera tener la orden de compra además de que se solicita un correo de parte del cliente comprometiéndose a realizar la compra.

Este proceso únicamente se hace en casos excepcionales con el fin de ahorrar el tiempo que el cliente tarda en generar una orden de compra, generalmente este proceso se lleva a cabo en proyectos grandes que no representan muchos riesgos de cancelación.



Flujo de trabajo imagen 3.

El proceso de transmitir a planta la nueva orden es obligación del departamento de operaciones, ventas únicamente tiene como responsabilidad darle seguimiento y solicitar a la persona designada el HPM (por sus siglas (Hewlett Packard Manufacturing) el cuál es un ID de la orden para ventas el cual sirve para identificarla, encontrarla en los sistemas de información y en el caso de los Accounts Managers como la identificación de la orden para su cuota de ventas, por lo cual es de vital importancia el seguimiento de estos ID's.



Flujo de trabajo imagen 4.

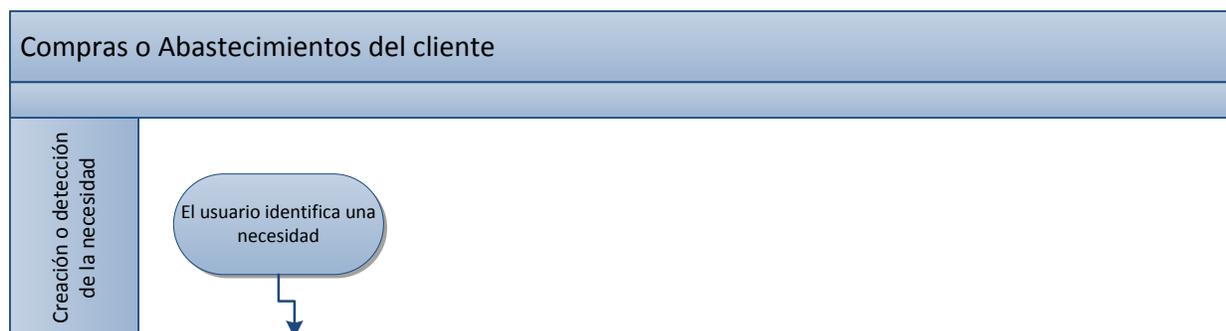
Por último, esta parte del proceso refiere al seguimiento directo con el cliente de la fecha de entrega de equipo la cual puede variar, en el caso de software si es entrega virtual tarda alrededor de una semana, en caso de infraestructura standard tarda alrededor de 4 semanas e infraestructura más compleja puede tardar hasta 8 semanas. Dicho tiempo contempla el tiempo de producción pruebas al equipo, salida de planta, cruce con aduana, y embarque hasta el lugar de entrega en México.

Ese proceso es únicamente la columna vertebral de muchos procesos que se llevan de forma paralela en las demás áreas de operaciones, finanzas, logística de planta entre otras

El conocer el proceso anteriormente revisado es de vital importancia ya que de da agilidad al mismo, el proceso es complicado y analizándolo más a fondo siempre tendrá diversos obstáculos, el reto del día al día es utilizar le dominio del proceso para conocer sus puntos de inflexión y sus puntos flexibles, es importante conocer los procesos alternos que acompañan a este para saber en qué punto podemos escalar.

Así mismo un punto importante es conocer los procesos del cliente y el sentido de urgencia del mismo, con el fin de agilizar el proceso y llevarlo de la manera óptima.

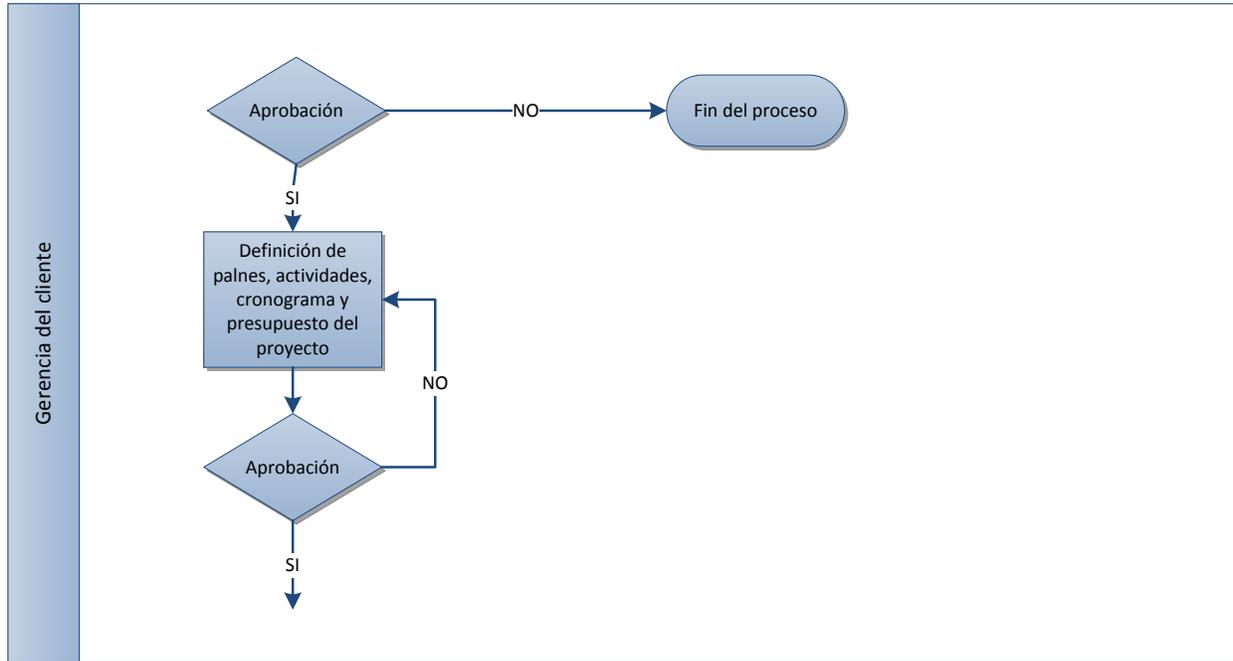
A continuación se expresa un diagrama general del proceso de compra al se apegan la mayoría de los clientes:



Proceso de compra del cliente imagen 1.

En esta etapa del proceso el cliente identifica una necesidad de equipo ya sea por el desarrollo de un proyecto nuevo o un crecimiento. Esto puede ser a partir de la necesidad misma o que el cliente

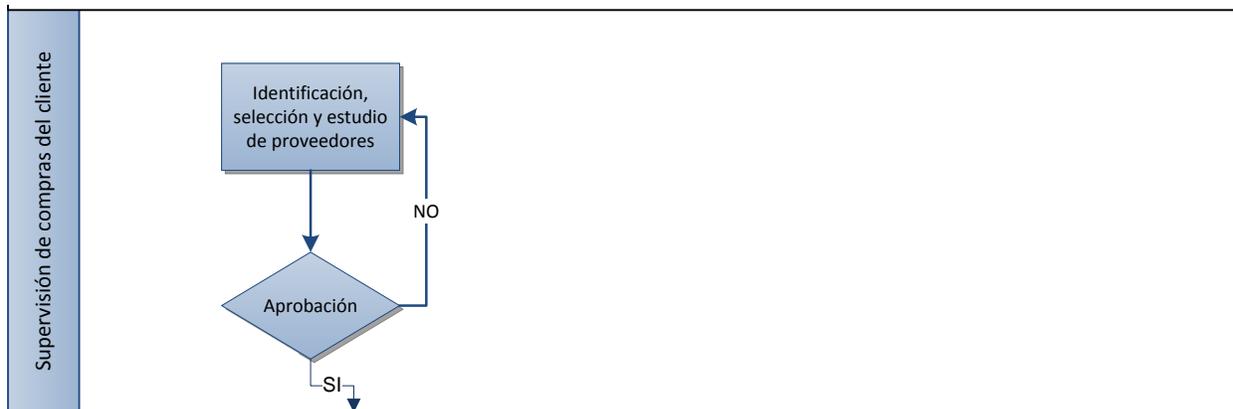
esté interesado en nuevas soluciones tecnológicas que conoció en alguna presentación de los proveedores.



Proceso de compra del cliente imagen 2.

Una vez planteada la necesidad, esta tiene que ser platicada con la gerencia de tecnología para evaluar si esta es factible, hacer una planeación del proyecto, generalmente se usan diagramas de Gantt para estimar el tiempo y cronología de la implementación del proyecto.

Así mismo se designa un presupuesto para el proyecto.

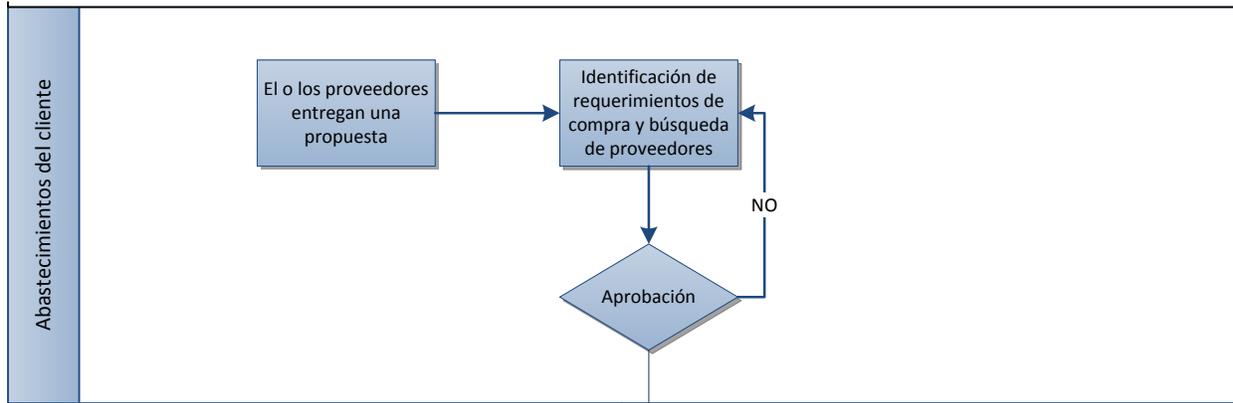


Proceso de compra del cliente imagen 3.

Una vez aprobado el proyecto, el cliente hace un análisis sobre que proveedores pueden cumplir con los requerimientos.

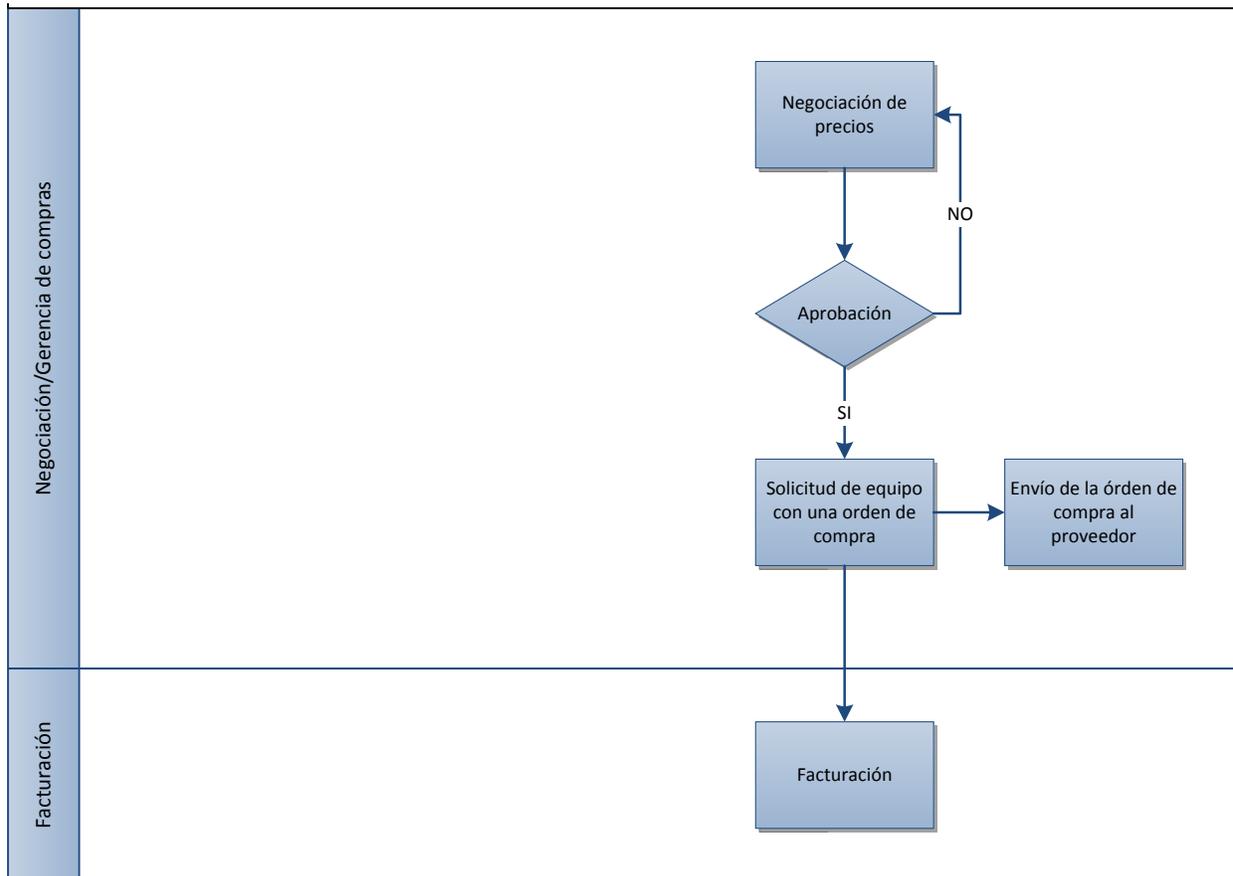
En algunos casos los clientes ya conocen previamente a los proveedores e incluso han hecho pruebas de desempeño a sus equipos.

Se hace un requerimiento hacia los proveedores exponiendo que es lo que se quiere que se cotice, cuando se trata de proyectos complejos generalmente se emite un RFP (por sus siglas en inglés *Request for a Proposal*)



Proceso de compra del cliente imagen 4.

Se reciben propuestas por parte de los proveedores y se evalúan.



### Proceso de compra del cliente imagen 5.

Si la propuesta cumple en precio y en requerimientos técnicos se elige a un proveedor de acuerdo a las preferencias del cliente y se genera una orden de compra.

Una vez recibido el equipo, se expide una factura.

### Capítulo III

#### I. Presentación de los resultados:

Durante mi experiencia en Hewlett Packard desarrolle habilidades, y adquirí conocimientos de estrategia de ventas a partir del trato con el cliente, **transferencia de conocimiento** de mis superiores y cursos a los que asistí.

No existe una metodología establecida para el proceso de venta en contacto con el cliente, pero sí existen estrategias y puntos básicos que considerar en el momento de acercarse al cliente.

Por ejemplo, el vendedor debe conocer qué tipo de audiencia tendrá en una junta de trabajo, pues a cada rol le interesará una presentación que se alineé a sus objetivos.

Entre los roles principales de una empresa se encuentran los siguientes:



Imagen de resultados 1.

Como se observa en la Imagen de resultados 1. Cada Rol tiene importantes obligaciones y es responsable de las decisiones que conducen a la empresa, es importante que todo gerente de cuenta y equipo de ventas considere los diferentes perfiles e intereses que pueda tener cada rol para asegurar una presentación exitosa, a mi consideración cada uno de estos roles son de vital importancia ya que son tomadores de decisiones e influenciadores en las demás áreas.

Por otro lado, al buscar oportunidades de venta es importante considerar la proporción de las iniciativas versus la operación en curso.



Es importante recordar esta proporción pues el presupuesto invertido por parte del cliente está directamente relacionado con este desarrollo.

Como vendedor es importante un dominio del producto y ventajas que ofrecen nuestras soluciones versus la competencia, este análisis se puede hacer mediante varias metodologías:

Las 4 D's:

**Disruptores (perturbadores):** una situación de cambio

**Disciplina:** llegar a donde podemos ganar, ejecución a través de trabajo en equipo

**Diferenciadores:** discerniendo que productos y soluciones ofrecen una optimización de costos (Total cost of ownership (TCO) y CAPEX).

**Dominio:** apalancamiento de los productos de cada unidad de negocio para penetrar más en el cliente.

Un conocimiento clave para hablar con los clientes el dominio de dos conceptos **CAPEX y OPEX**,

(Capital Expenditures) conocido por su acrónimo en inglés **Capex** (inversiones en bienes de capitales) son inversiones de capital que crean beneficios. Un CAPEX se ejecuta cuando un negocio invierte en la compra de un activo fijo o para añadir valor a un activo existente con una vida útil que se extiende más allá del año imponible. Los CAPEX son utilizados por una compañía para adquirir o

mejorar los activos fijos tales como equipamientos, propiedades o edificios industriales, en el caso de TI optimizar los procesos por medio de una infraestructura y Software moderno.

Generalmente el análisis del Capex se realiza para:

- Solucionar problemas con un activo que existían antes de su adquisición.
- Preparar un activo para utilizarlo en un negocio.
- Incluir los costes legales de establecer o mantener los derechos de propiedad sobre un determinado activo.
- Incluir la restauración de una propiedad o la adaptación a un uso nuevo.
- Comenzar un nuevo negocio.

Ya que en la adquisición de infraestructura tecnológica los puntos anteriormente mencionados se ven afectado, es necesario que el cliente realice un estudio de CAPEX para estimar el presupuesto que debe destinar.

Por otro lado el **Opex** es una herramienta para el cálculo de gastos operativos.

Un gasto de funcionamiento, los gastos operativos, gastos operacionales, gastos de funcionamiento o gastos operativos es un costo permanente para el funcionamiento de un producto, negocio o sistema.

En los negocios, un gasto de operación es un gasto del día a día, tales como ventas y administración, o de investigación y desarrollo, en contraposición a la producción, costos y precios.

Así finalmente ambos conceptos de gastos en contabilidad son fundamentales, y son de vital importancia para el cliente, el objetivo de un vendedor, en el caso de HP es ofrecer una solución que disminuya estos costos, reduciendo la inversión inicial, y los gastos de operación con las ventajas tecnológicas que ofrece el producto.

Así mismo, un diferenciador importante es el **ROI**,

Creado en 1977 por Gartner, el concepto de ROI (return on investment o retorno de la inversión) se diseminó y tomó popularidad en el mercado del TI en la década del 90, cuando los proyectos de implementación de ERP y los paquetes integrados de gestión se pusieron de moda. No es casualidad que en Brasil, más del 25% de las corporaciones locales ya hayan usado las métricas del ROI. Un precepto básico, no obstante, es que debe ser medido siempre en conjunto con el concepto del TCO (Total Cost of Ownership o costo total de propiedad).

Al final, el retorno de la inversión (o como se llama en algunos países, la recuperación de lo invertido) de una compañía nunca es igual a la de otra.

Otros factores, no tan concretos, pueden hacer la diferencia en la adopción de un proyecto, como: la mejoría de la calidad, la mayor velocidad y la confiabilidad de los servicios obtenidos con una inversión en el TI, sin embargo como son de compleja medición, difícilmente entran en la formulación del ROI.

Sin embargo, un componente primordial de la ecuación es la relación del tiempo usado en el proyecto, con la idea del cumplimiento de plazos y del número de meses que justifican la inversión. Como vivimos en tiempos en los cuales todos los valores necesitan ser justificados, sobre todo en el campo del TI, se busca un ROI (medido siempre en meses) cada vez más rápido. La media recomendada es que el ROI llegue a los seis meses de implementación del proyecto.

Muchos analistas analizan el ROI asociado al índice EVA (Economic Value Added), que sirve como un parámetro para el análisis del desempeño de la gestión o también como el retorno proporcionado por las operaciones de la empresa sobre el capital invertido, corregido por el costo de capital. O sea, cuanto más rápido se da el ROI en un proyecto, mayor es el impacto en el ciclo de productos o en aquel sector comprometido y de mayores lucros. Pero, existen diferencias entre el EVA y el ROI, el primero está orientado al aumento de valor de la empresa, dentro de un espacio de tiempo, mientras que el ROI calcula en cuanto tiempo se efectiviza el retorno del valor invertido.

### ROI en la consolidación de servidores

El proceso de consolidación de los servidores avanza, actualmente, hacia una tercera fase: la de la simplificación. La primera fase, que comenzó aproximadamente hace cinco años, se caracterizó por la consolidación de las máquinas que estaban distribuidas por varios locales de una única área. Como en cada sitio electrónico de la compañía había empleados, costos de mantenimiento y de actualización de softwares, la centralización de las operaciones en un único local físico trajo reducciones significativas para la industria. Después de esa fase, las empresas comenzaron a invertir en la disminución del número de máquinas. Lo que hacían cuatro servidores pasó a ser realizado por uno o dos servidores con mayor capacidad.

Actualmente, está en curso una tercera fase: la de la simplificación. La diferencia de ésta con relación a las otras es que además de buscar optimizar recursos, el foco ahora está centrado en la seguridad de la plataforma y del software.

El análisis del ROI, independientemente de la fase en que esté o en proyectos de servidores de misión crítica, es el mismo realizado por una compañía en la adquisición de cualquier bien o servicio. Las variables que forman los cálculos de TCO y ROI son diversas y dependen de las características intrínsecas de cada proyecto. En síntesis, las principales cuestiones que deben ser respondidas son: ¿cuál es el costo total de implementación, cuáles son las fases de implementación y en cuánto tiempo se pagará el proyecto? Los directores de TI, por su lado, deben presentar siempre un proyecto que demuestre el impacto directo en los negocios de la empresa. Sin embargo, los ejecutivos de TI deben estar prestar atención: el ROI será un obstáculo para la implantación de un nuevo proyecto justamente si no consigue demostrar para la dirección de la compañía la finalidad de estos gastos y un buen y eficiente retorno. Sin embargo, cuando el proyecto acarrea un alto costo, es necesario que el Director de TI demuestre un plan dividido en partes. A medida que uno de los paquetes sea implementado y dé resultados, será más fácil convencer a la Dirección de la importancia de su implementación en forma completa.

### Cuadrante mágico de Gartner

Otro análisis de vital importancia sobre todo en el giro de mercado tecnológico es el Cuadrante mágico de Gartner el cual se describe a continuación (Imagen de Gartner 1.):

### Gartner's Magic Quadrant

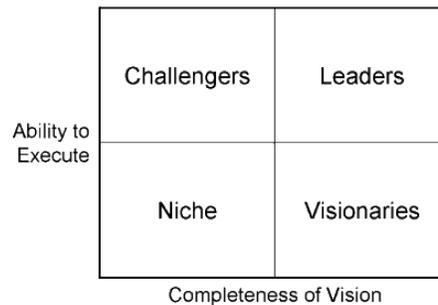


Imagen de Gartner 1.

## 1.0 Cuadrante Mágico

La diferenciación de proveedores que representan los diferentes tamaños, niveles de complejidad y estrategias puede inhibir la comparación de ofertas de los proveedores, y la dirección general del mercado que es a menudo turbia.

El Cuadrante Mágico de Gartner resuelve estos problemas ofreciendo instantáneas de los mercados y sus participantes, lo que le permite asignar vendedor puntos fuertes en contra de sus necesidades actuales y futuras.

El mercado suele variar de muchas maneras, pero todas siguen un ciclo de vida predecible de estas fases: embrionario, emergentes y de alto crecimiento, la consolidación, madurez y declive. Un mercado actual fase de ayuda determinar cuál es el modelo que usamos para evaluar:

■ **Cuadrantes Mágicos:** representan mercados en las fases intermedias de su ciclo de vida mediante el uso de un bidimensional matriz que evalúa a los proveedores en función de su amplitud de visión y capacidad de ejecutar. El Cuadrante Mágico cuenta con 15 criterios ponderados que los vendedores de parcelas en función de su relación fortalezas en el mercado. Este modelo es muy adecuado para alto crecimiento y la consolidación de los mercados donde las diferenciaciones del mercado y vendedor son distintos.

## 2.0 Análisis de Mercado Cualitativa

Para evaluar a los proveedores de Cuadrantes Mágico, Gartner utiliza un amplio proceso que define los límites del mercado, el enfoque de investigación y las medidas tomadas para formar el análisis.

### 2.1 Indique el mercado

Para ser considerado para un cuadrante mágico, el mercado debe ser claro y viable. Es seleccionado analizando en el impacto de las nuevas tendencias y los cambios en la dinámica del mercado de los usuarios. Nos centramos en los mercados en los que nuestros conocimientos pueden ayudar a los clientes con la planificación, la toma de decisiones de inversión y el apoyo continuo de relaciones con los proveedores.

## 2.2 Selección de los vendedores

Un Cuadrante Mágico no pretende ser un análisis exhaustivo de todos los proveedores en un mercado, sino más bien un análisis focalizado. Los criterios de inclusión comprenden la participación de mercado, ingresos, número de clientes, tipos de productos o servicios, mercado objetivo u otras características definitorias que ayuden a reducir el alcance de la investigación a aquellos proveedores que consideramos como el más importante o que mejor se adapte a las necesidades de nuestros clientes.

## 2.3 Definición de los criterios de calificación

Los Cuadrantes Mágicos utilizan criterios homogéneos en dos categorías: la integridad de visión y capacidad de ejecutar.

### 2.3.1 Integridad de la Visión

- Entender los mercados: La capacidad de un proveedor para comprender las necesidades de los compradores y traducir estas necesidades en productos y servicios. Un proveedor que muestra el mayor grado de visión escucha y comprende los deseos de los compradores y las necesidades, que pueden dar forma o mejorar con su visión.
- Estrategia de Marketing: Un conjunto claro y diferenciado de los mensajes comunicados constantemente en toda la organización y se hace pública a través del sitio Web, publicidad, cliente programas y declaraciones de posicionamiento.
- Estrategia de Ventas: Una estrategia para la venta de productos que utilizan la red adecuada de directo y las ventas indirectas, afiliados marketing, servicio y comunicación para ampliar el alcance y la profundidad de un vendedor alcance en el mercado, las habilidades, conocimientos, tecnologías, servicios y base de clientes.
- Oferta (Producto) Estrategia: Un enfoque de proveedor para el desarrollo de productos y la prestación que hace hincapié en conjunto diferenciación, funciones, metodología y característica en relación a la corriente y necesidades futuras.
- Modelo de Negocios: La validez y la lógica de la proposición de un proveedor comercial subyacente.
- Estrategia vertical / Industria: estrategia de un proveedor para dirigir los recursos, las habilidades y las ofrendas para cumplir las necesidades de los segmentos de mercado, incluyendo las industrias verticales.
- Innovación: Cálculo de referencia de los recursos, experiencia o capital para obtener una ventaja competitiva, inversión, la consolidación o la defensa en contra de la adquisición.
- Estrategia geográfica: La estrategia del proveedor para dirigir los recursos, las habilidades y las ofrendas para cumplir con las necesidades de las regiones de fuera de la "casa" del proveedor o área nativa, directamente a través de socios, canales y filiales, según corresponda a esa región y de mercado.

### 2.3.2 Capacidad para Ejecutar

- **Producto / Servicio:** bienes y servicios esenciales ofrecidos por el proveedor que competir y servir el mercado. Esta categoría incluye las capacidades del producto y el servicio, la calidad, características y sus habilidades, ofrecidas de forma nativa o a través de fabricantes de equipos originales.
- **Viabilidad general:** Incluye una evaluación del estado general de salud financiera del proveedor, el éxito financiero y práctico de la unidad de negocio correspondiente, y la probabilidad de que la unidad de negocio continúe invirtiendo y ofreciendo el producto dentro de la cartera de productos del fabricante.
- **Las ventas de Ejecución / Precios:** Las capacidades del proveedor en las actividades de preventas y la estructura que apoya. Este criterio incluye la gestión del negocio, los precios y la negociación, pre-venta apoyo y la eficacia global de los canales de venta.
- **Capacidad de respuesta del mercado y récord de la pista:** Capacidad para responder, cambiar de dirección, ser flexible y lograr el éxito competitivo como oportunidades de desarrollar, competitividad y atención a las necesidades del cliente de evolucionar y cambiar la dinámica del mercado. Este criterio también se considera la historia del vendedor de capacidad de respuesta.
- **Ejecución de Marketing:** La claridad, la calidad, la creatividad y la eficacia de los programas destinados a entregar el mensaje del proveedor para influir en el mercado, promover su marca y negocio, el aumento de conocimiento de sus productos y establecer una identificación positiva con el producto, marca o proveedores con los compradores. Esta "cuota de la mente" puede ser impulsada por una combinación de publicidad, promociones, el liderazgo, la palabra de la boca y las actividades de ventas.
- **Experiencia del Cliente:** Relaciones, productos y servicios y programas que permiten a los clientes para tener éxito con los productos evaluados. Este criterio incluye las formas clientes reciben asistencia técnica o de soporte de cuenta. También se incluyen herramientas auxiliares, atención al cliente programas (y su calidad), la disponibilidad de grupos de usuarios y los acuerdos de nivel de servicio.
- **Operaciones:** La capacidad del proveedor de cumplir con sus metas y compromisos. Los factores incluyen el calidad de la estructura de organización, tales como habilidades, experiencias, programas, sistemas y demás vehículos, que permiten al vendedor para operar con eficacia y eficiencia.

### 2.4 Investigación de Mercado

Las actividades de investigación incluyen, pero no están limitados a:

- informes de proveedores
- Encuestas
- Proveída referencias del proveedor

- Contactos de la Industria
- Entrevistas de clientes
- Las fuentes públicas, tales como EE.UU. Securities and Exchange Comisión presentaciones, artículos, discursos y los artículos publicados
- Entrada de los analistas de Gartner

## 2.5 Evaluar los vendedores

Equipos de analistas colaboran para evaluar y calificar cada proveedor según los criterios ponderados. Las puntuaciones resultantes se utilizan para generar un Cuadrante Mágico.

## 2.6 Publicar la Investigación

El Cuadrante Mágico es publicado como un documento de investigación que explica al vendedor posiciones y clasificaciones, así como las novedades en el mercado, y por lo tanto proporciona un contexto para utilizar los modelos. Durante este paso, la investigación se somete a examen riguroso de validación, seguido de una revisión de hechos por los proveedores incluidos en el cuadrante mágico.

## 3,0 Cuadrante Mágico

La figura del Cuadrante Mágico (ver Imagen de Gartner 2. ) se basa en dos ejes:

- **Habilidad para Ejecutar:** Resume factores tales como la viabilidad financiera del proveedor, mercado capacidad de respuesta, desarrollo de productos, canales de venta y base de clientes.
- **Integridad de la Visión:** Refleja la innovación del vendedor, si las unidades de proveedor siguen en el mercado, y si la visión del vendedor coincide con la perspectiva de Gartner.

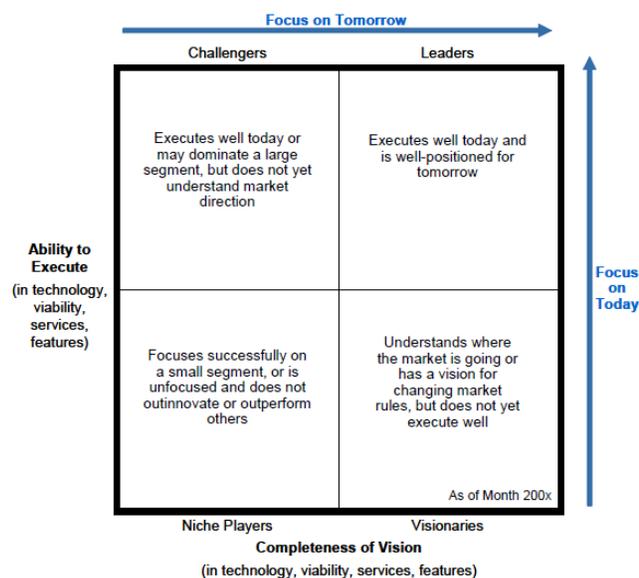


Imagen de Gartner 2.

Los vendedores ubicados en los cuatro cuadrantes - Los líderes, retadores, visionarios y de nicho

Jugadores - comparten ciertas características.

### 3.1 Líderes

Los líderes proporcionan ofertas maduras que satisfagan la demanda del mercado, así como demostrar la visión necesaria para mantener su posición en el mercado como los requisitos evolucionar. El sello distintivo de los líderes es que se centran e invertir en sus ofertas hasta el punto de que la cabeza del mercado y puede afectar a su dirección general. Como resultado, los líderes pueden convertirse en los proveedores

Los líderes normalmente poseen una gran base, cliente satisfecho (en relación con el tamaño del mercado) y disfrutan de una gran visibilidad en el mercado. Su tamaño y la solidez financiera les permiten seguir siendo viable en una economía desafiante.

Los líderes suelen responder a un público más amplio mercado mediante el apoyo a las necesidades generales del mercado. Sin embargo, es posible que no cumplan con las necesidades específicas de los mercados verticales u otras más segmentos especializados.

### 3,2 Desafiadores (*Challengers*)

Los desafiadores tienen una fuerte capacidad de ejecutar pero no pueden tener un plan que mantenga una fuerte propuesta de valor para los clientes nuevos. Más grandes vendedores en los mercados maduros a menudo se puede colocar como rivales porque eligen para minimizar el riesgo o evitar la interrupción de sus clientes o sus propias actividades.

Aunque sus rivales suelen tener un tamaño significativo y recursos financieros, pueden carecer de una fuerte visión, la innovación o la comprensión global de las necesidades del mercado.

Los desafiadores pueden llegar a ser líderes si su visión se desarrolla. Las grandes empresas pueden fluctuar entre los cuadrantes de los desafiadores y de los líderes como sus ciclos de producción y de cambio de las necesidades del mercado.

### 3,3 Visionarios

Los visionarios se alinean con visión de Gartner sobre cómo va a evolucionar el mercado, pero tienen menos capacidades para ofrecer contra esa visión. En los mercados en crecimiento, este estado es normal. En más mercados maduros, puede reflejar una estrategia competitiva para un proveedor pequeño - como la venta de una innovación por delante de la demanda de corriente - o un vendedor más grande tratando de salir de la rutina o diferenciarse.

Para los vendedores y los clientes, los visionarios entran en la categoría alto riesgo/alta ganancia (*higher-risk/higher-reward*). A menudo introducen nuevas tecnologías, servicios o modelos de negocio, y es posible que necesiten construir una fuerza financiera, servicio, soporte, las ventas y canales de distribución. Ya sea convertirse en visionarios rivales o líderes pueden depender de si las empresas aceptan la nueva tecnología o si los proveedores pueden desarrollar alianzas que

complementen sus fortalezas. Los visionarios a veces son objetivos atractivos de adquisición para que los líderes o aspirantes.

### 3.4 Los jugadores de nicho

Los jugadores de nicho funcionan bien en un segmento de un mercado, o que tienen una capacidad limitada para innovar o superar a otros proveedores. Esto puede ser debido a que se centran en una funcionalidad o región geográfica, o son nuevos participantes en el mercado. Alternativamente, pueden estar luchando por seguir siendo relevante en un mercado que se está alejando de ellos.

Los jugadores de nicho puede tener una funcionalidad bastante amplia, pero con aplicación limitada y capacidades de soporte y base de clientes relativamente limitados. Ellos aún no han establecido una fuerte visión para sus ofertas.

La evaluación de los jugadores de nicho es más difícil que la evaluación de proveedores en otros cuadrantes porque algunos jugadores de nicho podría avanzar, mientras que otros no se ejecutan bien y no tienen la visión para seguir el ritmo de las demandas del mercado más amplios.

Un jugador de nicho puede ser un ajuste perfecto para sus necesidades. Sin embargo, si va en contra de la dirección del mercado - incluso si te gusta lo que ofrece - entonces puede ser una opción arriesgada porque a largo plazo la viabilidad se verá amenazada.

### 3.5 Cómo utilizar el Cuadrante Mágico

Las necesidades y circunstancias deben determinar cómo se utiliza el Cuadrante Mágico. Evaluar a los proveedores en el cuadrante de líderes y sólo hacer caso omiso de los otros cuadrantes es riesgoso y por lo tanto desalentado. Por ejemplo, un proveedor en el cuadrante de jugadores de nicho podría ofrecer funciones que se adaptan perfectamente a sus necesidades. Del mismo modo, un líder no puede ofrecer funciones que cumplen sus necesidades - por ejemplo, su oferta puede costar más que sus competidores, o puede que no apoyar su región o sector. Utilice un Cuadrante Mágico para limitar la lista de opciones, pero no la base su decisión únicamente en el modelo.

El posicionamiento en el Cuadrante Mágico de proveedores muestra información útil acerca de los proveedores. Por ejemplo, si se quiere hacer una inversión estratégica en una tecnología, entonces la viabilidad de un proveedor será fundamental.

Por lo tanto, ponderar la capacidad del proveedor para ejecutar en mayor medida que su amplitud de visión y evaluar rivales antes de visionarios. Por el contrario, si se puede obtener una ventaja competitiva mediante la inversión en una tecnología emergente, y luego evaluar visionarios antes de los aspirantes.

La posición general de los proveedores en una Cuadrante Mágico ofrece una vista de alto nivel del mercado. En un mercado muy maduro, una preponderancia de los vendedores pueden agruparse en el cuadrante de líderes porque la mayoría de los vendedores tienden a ofrecer un conjunto completo de productos y servicios, con poca diferenciación. Por el contrario, en un mercado emergente, la mayoría de los vendedores se agruparán en el cuadrante Niche Players, y la mayoría ofertas será incompleta y distintivo.

Desafortunadamente los cuadrantes donde se evalúa a HP son propiedad de la empresa por lo que no es posible publicarlos en el presente documento. Sin embargo es importante destacar que HP siempre se encuentra ubicado en el cuadrante de los líderes/visionarios debido a la magnitud de la empresa.

Es importante mencionar que el entendimiento e interpretación de dicho cuadrante es básico dentro de las etapas de venta mencionadas en Capítulo II, Ya que la presencia de competencia está estrechamente relacionada con el desarrollo de la venta, oferta y demanda.

Así mismo como se mencionará más adelante, el cuadrante mágico es una herramienta que nos ayuda en análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Por otro lado existen respuestas básicas que debemos conocer de nuestros clientes para darnos una idea de sus necesidades y tendencias, por ejemplo:

¿Cuál es la próxima área de crecimiento para su negocio?

- ¿Qué hay que hacer para acelerar el crecimiento, y cómo podemos acelerarlo?
- ¿Qué áreas de trabajo te gustaría más ver mejorado?
  - ¿Cuán vital son estos retos?
- ¿Qué riesgos o amenazas exponer su negocio a pérdida?
  - ¿Qué tan importante es mitigar estos riesgos?
- ¿Cuál es su diferenciación a sus clientes, y qué papel puede jugar HP IT para mejorar su diferenciación en contra de sus competidores?

Es importante mencionar:

Vender las ventajas comerciales a los líderes empresariales

- Aumentar la previsibilidad de los costos
- Escala hacia arriba o hacia abajo a medida que cambian las cargas
- Lograr el ROI más rápido
- Aumentar la agilidad
- Implementar gradualmente sin interrumpir a los usuarios
- Simplificar y optimizar el entorno de TI
- Asegurar la integridad de los datos y la recuperación ante desastres
- Permitir una gama de gestión de la información capacidades

## **Análisis FODA**

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es

decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc).

Estos talones de Aquiles de situaciones pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable.

Es posible destacar que acerca del procedimiento para el análisis FODA, que una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, como lo plantea Strickland, al denominar el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, y los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza.

Lo importante radica en que los activos competitivos o aspectos fuertes superen a los pasivos competitivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es darle mayor ponderación a los activos.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de lo que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos.

### **Identificar oportunidades y amenazas.**

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas

potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

En la matriz que se presenta a continuación (ver cuadro MATRIZ FODA), Thompson propone cuales son los aspectos que se deben considerar para elaborar los listados de la Matriz FODA.

**CUADRO: MATRIZ FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades fundamentales en áreas claves.</li> <li>• Recursos financieros adecuados.</li> <li>• Buena imagen de los compradores.</li> <li>• Un reconocido líder en el mercado.</li> <li>• Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.</li> <li>• Acceso a economías de escala.</li> <li>• Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.</li> <li>• Propiedad de la tecnología.</li> <li>• Ventajas en costos.</li> <li>• Mejores campañas de publicidad.</li> <li>• Habilidades para la innovación de productos.</li> <li>• Dirección capaz.</li> <li>• Posición ventajosa en la curva de experiencia.</li> <li>• Mejor capacidad de fabricación.</li> <li>• Habilidades tecnológicas superiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay una dirección estratégica clara.</li> <li>• Instalaciones obsoletas.</li> <li>• Rentabilidad inferior al promedio.</li> <li>• Falta de oportunidad y talento gerencial.</li> <li>• Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.</li> <li>• Abundancia de problemas operativos internos.</li> <li>• Atraso en investigación y desarrollo.</li> <li>• Línea de productos demasiado limitada.</li> <li>• Débil imagen en el mercado.</li> <li>• Débil red de distribución.</li> <li>• Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.</li> <li>• Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.</li> <li>• Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a grupos adicionales de clientes.</li> <li>• Ingresar en nuevos mercados o segmentos.</li> <li>• Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.</li> <li>• Diversificarse en productos relacionados.</li> <li>• Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).</li> <li>• Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.</li> <li>• Complacencia entre las compañías rivales.</li> <li>• Crecimiento en el mercado más rápido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de competidores foráneos con costos menores.</li> <li>• Incremento en las ventas y productos sustitutos.</li> <li>• Crecimiento más lento en el mercado.</li> <li>• Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros.</li> <li>• Requisitos reglamentarios costosos.</li> <li>• Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.</li> <li>• Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.</li> <li>• Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.</li> <li>• Cambios demográficos adversos.</li> </ul>

Fuente: Thompson et. al. (1998), Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, "Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía", Editorial McGraw Hill, primera edición en español, México, p. 98

A continuación, presento un análisis de HP:

FORTALEZAS POTENCIALES DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES COMPETITIVAS	DEBILIDADES POTENCIALES DE LOS RECURSOS Y DEFICIENCIAS COMPETITIVAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• HP es una compañía consolidada como una de las más importantes a nivel internacional.</li> <li>• HP cotiza en la bolsa por lo que el acceso a información financiera de la empresa es público.</li> <li>• El prestigio de HP y la calidad de sus productos es bien conocida en el giro de los proveedores, compradores y canales de distribución.</li> <li>• Como se muestra en los cuadrantes de Gartner HP es un reconocido líder en el mercado.</li> <li>• HP ha desarrollado estrategias de ventas, con el fin de tener un mayor control del mercado.</li> <li>• HP tiene acceso a economías de escala.</li> <li>• HP gracias a sus soluciones de nicho, no tiene competidores fuertes en algunas de sus áreas, y en las áreas más comunes siempre se encuentra innovando para continuar como líder en el mercado.</li> <li>• HP tiene ventajas en costos ya que gracias a su magnitud puede ofrecer descuentos agresivos y competitivos.</li> <li>• La estrategia de marketing HP ofrece eventos nacionales e internacionales para dar a conocer los productos y establecer una relación más estrecha con el cliente.</li> <li>• HP tiene laboratorios de investigación y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde el año 2010 HP ha tenido 3 CEO's comenzando por la salida de Mark Hurd continuando con Léo Apotheker quein sólo duro un año, y fue reemplazado por Meg Whitman, por lo que la una dirección estratégica ha cambiado mucho a lo largo de los últimos 3 años</li> <li>• Rentabilidad inferior al promedio, debido a los cambios en dirección general en la empresa y los cambios de estrategia, las acciones de esta se han visto afectadas.</li> <li>• Durante el 2012 hubo un recorte a nivel mundial de 27,000 empleados en donde sin duda hubo una fuerte pérdida de talento gerencial.</li> <li>• Seguimiento deficiente al implantar la estrategia a nivel global.</li> <li>• La imagen en el mercado se ha visto debilitado debido a la incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.</li> <li>• Los servicios de implantación tiene costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.</li> <li>• El crecimiento de los empleados dentro de la empresa no tiene una estrategia definida, depende mucho del área a donde pertenezcan y de autorizaciones lentas para abrir la plaza.</li> <li>• Abundancia de problemas operativos internos, debido a la ineficiencia de los departamentos de</li> </ul>

<p>desarrollo de tecnología para la innovación de productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La actual CEO Meg Whitman quien anteriormente fue CEO de eBay.</li> <li>• HP cuenta con plantas en Estados Unidos, Tailandia, etc. En México cuenta con un almacén en Guadalajara.</li> </ul>	<p>administración. Muchas veces los procesos son lentos y requieren de muchas autorizaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La estrategia de las divisiones dentro de la empresa a veces es muy diferente (Servicios vs Infraestructura por lo que provoca una imagen de desorganización frente al cliente).</li> </ul>
<p>OPORTUNIDADES POTENCIALES DE LA COMPAÑIA</p>	<p>AMENAZAS EXTERNAS POTENCIALES PARA EL BIENESTAR DE LA COMPAÑIA</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gracias a su estrategia de trabajo con canales de distribución HP tiene el potencial de atender a grupos adicionales de clientes.</li> <li>• Con la continua innovación y aliados estratégicos es fácil para HP ingresar en nuevos mercados o segmentos.</li> <li>• Gracias a los convenios con Intel, AMD, Microsoft, Linux etc HP tiene siempre está expandiendo la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.</li> <li>• Con la compra de empresas del ramo HP tiene diversificación en productos relacionados.</li> <li>• HP es una empresa que tiene habilidades tecnológicas superiores, ya que durante los últimos años ha comprado diversas compañías expertas en ramos diferentes, lo que le ha dado mucha versatilidad a la gama de productos que ofrece HP</li> <li>• Un diferenciador importante de HP, es que tiene la capacidad de ofrecer soluciones que conjunen equipo de Redes, almacenamiento, servidores, servicios, etc a la vez sin tener que involucrar a muchos proveedores.</li> <li>• Gracias a su red de logística y ventas HP elimina las barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.</li> <li>• Complacencia entre las compañías rivales.</li> <li>• Crecimiento en el mercado más rápido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de competidores foráneos con costos menores.</li> <li>• Incremento en las ventas y productos sustitutos, como tecnología de bajo costo y calidad.</li> <li>• Crecimiento más lento en el mercado.</li> <li>• Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros.</li> <li>• Requisitos reglamentarios costosos.</li> <li>• Cambios a la legislatura de aduanas (En Enero del 2013, se presentó un caso que no permitía el paso a equipos con Wireless, lo que tomó por sorpresa a todos los proveedores y provocó un estancamiento de las ordenes que querían entrar a México, Esto a su vez provocó que los proveedores con stock en almacén pudiera surtir a sus clientes más rápido)</li> <li>• Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial, esto debido a que al ser una compañía de ventas HP está sujeto a los problemas financieros de sus clientes y presupuesto con el que cuentan</li> <li>• La competencia y su creciente poder de negociación con los clientes o proveedores.</li> <li>• Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.</li> </ul>

Este análisis es basado de mi experiencia y perspectiva.

Hewlett Packard es una empresa de magnitudes enormes y cuenta con procesos ya probados y mejorados en todo los aspectos, sin embargo dado su tamaño también presenta obstáculos administrativos.

## **5 fuerzas de Porter.**

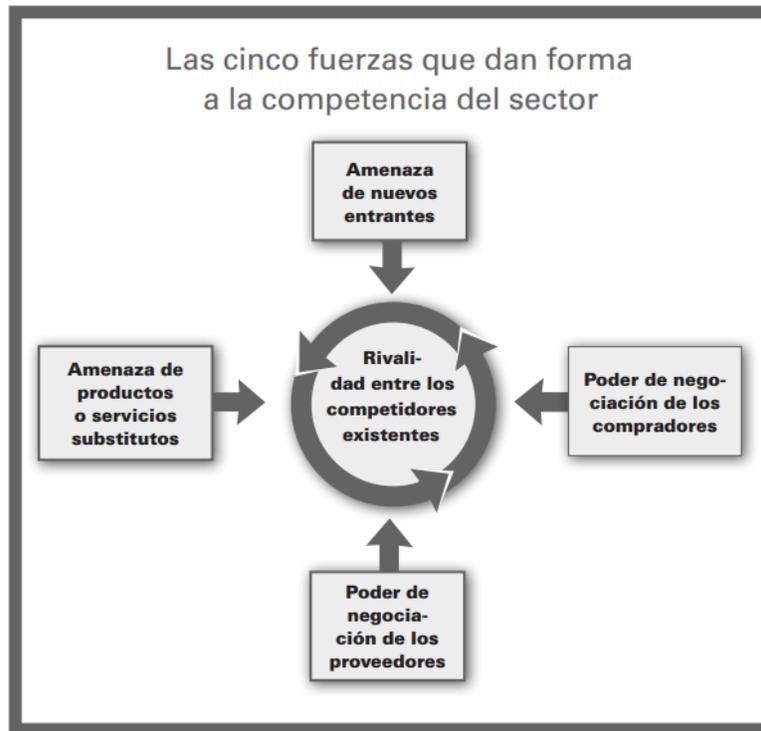
La labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, a menudo, los directivos definen la competencia en términos demasiado estrechos de miras, como si esta solo se produjera entre los competidores directos de la actualidad. Sin embargo, la competencia para obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella.

Si bien a simple vista las industrias pueden parecer muy distintas entre si, los motores subyacentes de la rentabilidad son los mismos. La industria global de la automoción, por ejemplo, no parece tener nada en común con el mercado mundial de las obras de arte pictóricas o con la industria sanitaria europea, fuertemente regulada. Sin embargo, con el fin de comprender la competencia industrial y la rentabilidad en cada uno de estos tres casos, primero debemos analizar la estructura subyacente de la industria en función de esas cinco fuerzas.

Si las fuerzas son intensas, como lo son en los sectores de las líneas aéreas, textiles y hotelería, prácticamente ninguna empresa obtiene retornos atractivos sobre sus inversiones. Si las fuerzas son benignas, como por ejemplo en los sectores de software, bebidas y artículos de aseo personal, muchas empresas son rentables. La competitividad y la rentabilidad determinan la estructura de un sector; ésta no depende de si el sector ofrece productos o servicios, si es emergente o maduro, de alta tecnología o baja tecnología, si está regulado o no lo está.

Aun cuando una multitud de factores –incluyendo las condiciones climáticas y los ciclos de negocios pueden afectar la rentabilidad de un sector en el corto plazo, es la estructura del sector, la cual se manifiesta en las fuerzas competitivas, la que determina la rentabilidad del sector en el mediano y largo plazo.

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz. Como veremos, defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia.



5 Fuerzas de Porter, Imagen 1.

Porter hace mención sobre los pasos típicos en el análisis del sector, los cuales consisten en lo siguiente:

Definir el sector pertinente:

¿Qué productos hay en el sector? ¿Cuáles son parte de un sector distinto?

¿Cuál es el alcance geográfico de la competencia?

Identifique los participantes y segméntelos en grupos, cuando sea lo adecuado:

¿Quiénes son:

- los compradores y grupos de compradores?
- los proveedores y grupos de proveedores?
- los competidores?
- los sustitutos?
- los posibles entrantes?

Evalúe los impulsores subyacentes de cada fuerza competitiva para determinar cuáles fuerzas son fuertes y cuáles son débiles, y por qué.

Determine la estructura general del sector, y pruebe la coherencia del análisis:

- ¿Por qué el nivel de rentabilidad es el que es?
- ¿Cuáles son las fuerzas controladoras de la rentabilidad?
- ¿Es coherente el análisis del sector con la verdadera rentabilidad a largo plazo?
- ¿Los jugadores rentables están mejor posicionados, respecto de las cinco fuerzas?

Analice cambios recientes y probables en cada fuerza, tanto los cambios positivos como los negativos.

Identifique aspectos de la estructura del sector que podrían verse influidos por los competidores, nuevos entrantes o por su empresa.

Así mismo Porter menciona que existen trampas comunes al realizar el análisis y hay que evitar caer en ellas como:

- Definir el sector muy ampliamente o muy estrechamente.
- Elaborar listas en lugar de efectuar un análisis riguroso.
- Prestar la misma atención a todas las fuerzas en lugar de profundizar en las más importantes.
- Confundir el efecto (sensibilidad a los precios) con la causa (lógica económica de los compradores).
- Usar un análisis estático que pasa por alto las tendencias del sector.
- Confundir cambios cíclicos o transitorios con verdaderos cambios estructurales.
- Usar el marco para declarar que un sector es atractivo o no, en lugar de usarlo para orientar opciones estratégicas

Con el objetivo de evaluar los objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial a continuación se enumeran las 5 fuerzas competitivas de Porter aplicadas a HP:

#### 1. Entrada a los nuevos competidores

HP cuenta con productos de calidad superior a los existentes y la amenaza de la entrada de nuevos competidores permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados que permite diseñar estrategias que hacen frente a los competidores.

Gracias a análisis de consultorías como Gartner, el contar con un cuadrante mágico se puede hacer un análisis de competencia en cada género de los productos que ofrece HP, y planear estrategias de venta antes de que la competencia pueda identificar la oportunidad de venta.

#### (F1) Poder de negociación de los compradores o Clientes.

HP es una empresa reconocida desde sus inicios en el mercado. Gracias a su prestigio, innovación y estrategia de marketing tiene mucha demanda en las decisiones de compra de sus productos con respecto a las otras marcas.

HP como se ha mencionado en el presente trabajo, trabaja apoyado de canales de distribución con los cuales tienen una relación estrecha y estratégica para otorgar soluciones inmediatas al consumidor final. Este punto combinado con la organización de logística, ayuda a tener una distribución sin límites.

Gracias a contratos y acuerdos con sus clientes HP puede ofrecer precios fijos y competitivos. Con lo cual se ahorran negociaciones posteriores fomentando una relación de lealtad con el cliente.

HP es una marca comercial, sus precios están al alcance de todos. Gracias a la versatilidad de productos y servicios, estos están al alcance de todo tipo de empresa (pequeña, mediana o grande), además que de que HP como cuenta también diferentes distribuidores minoristas con gran capacidad de negociación al momento de fijar precios.

Según el volumen comprador adquiera, incrementa el poder de negociación ya que si se vende mayor cantidad de volúmenes existirá reducción en los precios .HP tiene una alta rotación de sus productos y genera ventas de gran volumen.

Así mismo HP pone al alcance de todo usuario o cliente información de su producto, tales como descripciones del producto en su página web, especificaciones del producto, o eventos organizados donde se dan a conocer las soluciones que ofrece HP y las innovaciones del mercado.

Por otro lado existen productos de sustitutos, es decir productos que pueden ser reemplazados y que son compatibles con demás productos del mercado, esto con el fin de que el cliente encuentre la solución a cualquier problema con HP y se genere una relación más estrecha HP / cliente.

## 2. Determinación del Poder del Proveedores

El análisis del poder de negociación de los proveedores, HP diseña estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos y buenas relaciones con sus proveedores.

### (F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen como por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, entre otros. Algunos factores asociados esta segunda fuerza son:

Las facilidades o costes para el cambio de proveedor. Además de ofrecer el servicio de garantía a de sus productos a los consumidores finales HP también lo hace con sus proveedores.

Presencia de productos sustitutos. (Mencionado anteriormente).

El coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

## 3. Determinación del Poder del Comprador

Además de la cantidad de compradores que existen, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, HP permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, que un asesor pueda capacitar en la utilización del producto u ofrecer mayores servicios o garantías.

#### (F3) Amenaza de nuevos entrantes.

Algunos factores que definen ésta fuerza son:

La existencia de barreras de entrada, HP ha entrado a todos los mercados latinoamericanos, por cumplir con los altos estándares de calidad.

Las economías de escala, HP maneja una línea comercial especial para cada tamaño de empresa y además sus precios unitarios se reducen ya que produce grandes volúmenes.

El valor de la marca es un activo muy importante para la empresa ya que es imprescindible para que el cliente la considere dentro de sus dos primeras opciones de compra, HP tiene como valor ubicarse entre los primeros 3 lugares de marcas principales del mercado donde se involucre, por lo que HP se encuentra en su mayoría de veces como la primera marca que el consumidor elige al momento de la compra.

Ventajas en la curva de aprendizaje, en HP existe un equilibrio entre el costo de sus productos y las unidades producidas.

Mejoras en la tecnología, HP siempre está a la vanguardia de lo último en tecnología.

#### 4. Productos sustitutos

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos, HP diseña estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

#### (F4) Amenaza de productos sustitutos.

Ya que HP se encuentra en un mercado donde los productos de la competencia llegan a ser muy similares y continuamente están, suponen por lo general baja rentabilidad. Por lo que podemos citar entre otros, los siguientes factores:

Sin embargo como se mencionó anteriormente HP, tiene productos compatibles con otros productos del mercado, con el fin de que la marca siempre esté presente en el cliente

#### 5. Determinación de la Rivalidad

HP hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto e innovando sus productos constantemente.

El grado de rivalidad entre los competidores aumenta a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

En HP aunque es una empresa consolidada están constantemente comparando estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si deben mejorar o rediseñar sus estrategias.

HP en particular para el análisis de la competencia se apoya de dos grandes empresas consultoras de competencia Gartner e IDC, los cuales hacen estudios técnicos y comerciales de los productos y marcas del giro

(F5) Rivalidad entre los competidores.

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa. En el caso de HP existen muchas marcas que compiten directamente con ésta sin embargo una de las ventajas de HP es el posicionamiento, tiempo en el mercado lo cual brinda confianza al cliente.

Retomando la idea del cuadrante mágico de Gartner, para el análisis de esta fuerza, dicho cuadrante toma mucha importancia ya que permite observar las fuerzas del competidor y su posición frente al mercado.

La posición de HP en el cuadrante mágico generalmente es en el superior derecho (el de líderes), sin embargo no es el único y se requiere de una constante actualización versus la competencia para mantenerse en tal cuadrante.

Es importante ampliar el contexto sabiendo quienes pueden ser aliados de negocio propio (HP) y de la competencia para encontrar la mejor estrategia de venta y tener mayor cobertura.

## **War Plan**

War Plan, como HP lo llama es un método de ataque y planeación enfocado a las cuentas en el tiempo.

El War Plan es una herramienta de planeación desarrollada por HP para un control interno, no es un documento oficial, sin embargo es parte de las estrategias de control que se han implementado para asegurarse de que el equipo de ventas este dando a conocer todo el portafolio de producto al cliente.

Dicha herramienta de planeación es una combinación de varias estrategias como el diagrama de Gantt que es una herramienta visual para conocer o modificar el orden de prioridad de actividades según se necesite. Así mismo otra herramienta de planeación que se conjunta en el War plan es la estrategia de introducción al mercado donde ya que en la tabla se puede evaluar fácilmente que unidad de negocio está teniendo mayor dominio en la cuenta y en los proyectos que en esta se generan.

A continuación se muestra un ejemplo.

Plan Incremento Funnel FY13											PLAN DE ACTIVIDADES								
Proyecto	SF ID's	ISS	B/S	SP	HPW	TS	Consulting	Monto	Contactos	PO	Sales Stage	Comentarios	Canal	Competencia	Discovery	1a Enero	2a Enero	3a Enero	4a Enero
Cuenta 1	Proyecto 1	SF ID	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		May	Funnel								
	Proyecto 2	SF ID	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		Mar	Funnel								
	Proyecto 3	SF ID	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		Mar	Funnel								
Cuenta 2	Proyecto 1	SF ID	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		Mar	Upside								
	Proyecto 2	SF ID	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		Apr	Forecast								
	Proyecto 3	SF ID	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		Apr	Upside								
Cuenta 3	Proyecto 1	SF ID	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		Mar	Upside								
	Proyecto 2	SF ID	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		Aug	Funnel								
	Proyecto 3	SF ID	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		Aug	Upside								
TOTAL			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -										

Como se observa, en la tabla esta está dividida por colores con el objetivo de diferenciar las cuentas, esto se debe a que los empresas de los clientes pueden tener diversas razones sociales y cada una de ellas tener distintos proyectos los cuales se diferencian por un ID que le da el sistema de Sales Force.

Así mismo, en cada proyecto estratégico se especifica que monto es por unidad de negocio y el total.

Dada la gran cantidad de proyectos es importante especificar con qué contactos del cliente se maneja cada uno.

En la columna de PO (*purchase order*), se especifica el mes en el que se espera recibir la orden de compra, en el sales stage se especifica que avance tiene la oportunidad (anteriormente explicado).

Es importante especificar si hay un canal de distribución apoyando al desarrollo del proyecto así como quien de la competencia representa un riesgo en el cierre de la venta.

Otra estrategia importante según la naturaleza del proyecto es hacer demostraciones en el Discovery center, es importante especificar si habrá una para estar conscientes de que hay que planearla.

Por último, hay un diagrama de Gantt que además de permitir visualizar el avance de cada proyecto, usamos este espacio para describir y planear las actividades que se van llevando a cabo semana

con semana, como por ejemplo, visita al cliente, entrega de propuestas económicas, revisiones técnicas, demostraciones o pruebas de concepto entre otras actividades.

**Awareness creation plan.**

Este método de planeación fue desarrollado para identificar si hemos ofrecido todas las soluciones del portafolio del producto clasificando por unidad de negocio.

Legal Name	SOLUTIONS														
	Business Unit 1			Business Unit 2			Business Unit 3			Business Unit 4			Business Unit 5		
	S1	S2	S3												
Cuenta 1	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cuenta 2	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cuenta 3	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cuenta 4	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cuenta 5	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

La tabla funciona con un semáforo que tiene la siguiente notación basada en el sales stage revisado con anterioridad.

- 0** NA
- 1** Ya se detectó necesidad (sin ID en Sales Force)
- 2** Ya se dio de alta den SFDC primeras etapas de Forecast 1-3
- 3** Propuesta desarrollada 4B-5

Gracias a esta vista podemos identificar qué soluciones hay que impulsar y dar a conocer al cliente, y qué soluciones son una oportunidad cercana a cerrarse.

Así mismo esta misma tabla la podemos aplicar para las oportunidades desarrolladas por los canales de distribución.

**II. Conclusiones**

El presente trabajo tiene como intención superar el objetivo del mismo:

“Presentar un informe de las actividades realizadas durante mi experiencia profesional en Hewlett-Packard México S.R.L. de C.V.; explicando la metodología y el seguimiento que se dio al proceso de ventas dentro el área denominada Enterprise Group y la manera en la que la formación de la carrera de Ingeniería Industrial me dotó de las habilidades necesarias para llevar a cabo esta tarea.”

Mi posición representó muchos retos, mucho aprendizaje y la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos.

Quise enriquecer dicho trabajo con las estrategias de venta que son las que no se aprenden en libros ni clases sino en la vida diaria de un Account Manager.

Mucha bibliografía no pudo ser expuesta debido a las condiciones de confidencialidad de los documentos consultados ya que eran de uso interno, razón por la cual hice una síntesis de lo consultado para no citar textualmente dichos textos confidenciales.

La redacción de dicho trabajo, permitió observar los resultados, reafirmar los conocimientos aprendidos dentro de la carrera de Ing. Industrial y los aprendidos en mi estancia en Hewlett Packard, resultados de los cuales tengo las siguientes conclusiones:

Considero es de vital importancia conocer los intereses de cada Rol dentro de la empresa, ya que a partir de esto conocemos qué temas existen temas de interés específicos, así mismo estar conscientes de la proporción en que se general nuevos proyectos (aproximadamente 70% de los procesos “*on going*” que refieren a los que están en curso y un 30% a los proyectos nuevos) de esta misma proporción también se distribuye el presupuesto de inversión tecnológica.

Si bien hay que conocer aspectos financieros, no es necesario ser un experto en el tema, pero como vendedor es necesario entender los conceptos de CAPEX, OPEX y ROI ya que podemos usarlos a nuestro favor, y usarlos como evidencia de que el producto que estamos ofreciendo ayuda a tener números favorables en estos indicadores.

El cuadrante mágico, es desde mi perspectiva una herramienta de análisis efectiva, Gartner al ser un ente parcial permite evaluarnos con respecto a la competencia, en los diferentes nichos de mercado según el producto, además de que cuenta con una estructura formal y experta de evaluación.

Así mismo muchas veces un sólo análisis tal vez no pueda cubrir todas los rubros para analizar un tema, razón por la cual se presentan metodologías de análisis como las 4D's, el análisis FODA, war plan, y awareness creation plan, metodologías que considero que son determinantes en la realización de diagnósticos de las funciones de dirección tanto para el análisis del comportamiento del cliente, como el entendimiento de HP mismo.

Es recomendable utilizar la metodología que garantice su aplicación en escenarios y campos de conocimiento académico, a efecto de justificar adecuaciones, mejoramientos, reformas, modernizaciones o transformaciones de nuevos modelos para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales, objeto de análisis de la presente tesis.

Por último, he decidido presentar una tabla de resultados, con el objetivo de ilustrar los resultados y conclusiones.

Las dos primeras tablas presentan los porcentajes de avance en cuota del primer y tercer cuarto de año fiscal, Y la tercera es un comparativo entre ambos Q's (cuartos de año fiscal).

Dado que este trabajo es un documento público no se expone a que año fiscal pertenecen los das así como las unidades de negocio al que corresponde.

Primer cuarto del año fiscal:

Q1	BU 1	BU 2	BU 3	BU 4	BU 5	BU 6	BU 7
Alcance por unidad de negocio	105%	30%	0%	10%	109%	24%	30%

Segundo cuarto del año fiscal:

Q3	BU 1	BU 2	BU 3	BU 4	BU 5	BU 6	BU 7
Alcance por unidad de negocio	61%	101%	145%	23%	148%	78%	49%

Comparativo:

TOTAL	BU 1	BU 2	BU 3	BU 4	BU 5	BU 6	BU 7
Alcance por unidad de negocio	-45%	70%	145%	13%	40%	54%	19%

Donde:

- Este porcentaje es el avance en la cobertura de la cuota, con lo que se encuentra identificado como oportunidad de venta así como lo vendido.
- Un número positivo quiere decir lo que está en "forecast (que es lo que está identificado como posible venta) así como lo vendido cubre x% de la cuota.
- Un número negativo quiere decir que la expectativas de venta bajaron al menos de este cuarto de año fiscal, para lo cual existen dos posibilidades, la primera es que la venta se haya recorrido a otra temporada o se haya perdido la oportunidad de venta.

Es importante aclarar por qué se comparó el primer y tercer cuarto de año fiscal; la razón es por que como se mencionó al principio del año fiscal de HP empieza en noviembre y termina en octubre. Por lo que el primer y tercer cuarto son las temporadas que por estacionalidad tienen mayores ventas y resultan un número interesante comparar, el segundo y cuarto cuarto de año, las ventas tienen a ser menores y no reflejan el verdadero resultado del trabajo en el año fiscal.

Esta última tabla representa el resultado de toda la planeación y actividades diarias de todo el equipo de ventas.

Puedo concluir que en mi estancia en HP, he aprendido infinidad de estrategias y he aplicado lo aprendido en la carrera de Ing. Industrial en pro de un trabajo en equipo con resultados que impactan en la empresa y el cliente.

### III. Bibliografía y fuentes

- Historia (versión en Inglés):  
<http://hpnow.corp.hp.com/hpinformation/history/story.htm>

Productos:

- <http://www.hp.com/#Product>

Magic quadrant:

- [http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/research\\_mq.jsp](http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/research_mq.jsp)

Estrategia de venta

- <http://www.salesforce.com/customer-resources/learning-center/details/art-key-strategies.jsp>
- [http://www.salesforce.com/assets/pdf/misc/BP\\_SalesManagers.pdf](http://www.salesforce.com/assets/pdf/misc/BP_SalesManagers.pdf)

ROI en TI:

- [https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&cad=rja&ved=0CCoQFjAAOAO&url=http%3A%2F%2Fwww.dialogoti.com%2Fmx%2FscriptServices%2Fcours\\_eToPdf.ashx%3FcourseId%3Da53ff9b1-f991-412f-9b7f-e84a4015de37&ei=6XkaUcX8E8STqwHMzIC4Cw&usg=AFQjCNGGvOR\\_jhI42Py8r82a-lvXUTswFQ&sig2=YnQ3qdC04yexhxSjzdG51A](https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&cad=rja&ved=0CCoQFjAAOAO&url=http%3A%2F%2Fwww.dialogoti.com%2Fmx%2FscriptServices%2Fcours_eToPdf.ashx%3FcourseId%3Da53ff9b1-f991-412f-9b7f-e84a4015de37&ei=6XkaUcX8E8STqwHMzIC4Cw&usg=AFQjCNGGvOR_jhI42Py8r82a-lvXUTswFQ&sig2=YnQ3qdC04yexhxSjzdG51A)

Fuentes usadas en el documento de ROI TI:

- Computerworld
- www.computerworld.com
- Computerworld Brasil
- www.computerworld.com.br
- CIO
- www.cio.com
- Information Week Brasil
- www.informationweek.com.br
- Revista Network
- www.itweb.com.br
- Bibliografía recomendada:
- Título: Making Technology Investments Profitable: ROI Roadmap to Better Business Cases
- Autor: Jack M. Keen

Análisis FODA:

- Fuente: Thompson et. al. (1998), Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, "Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las

oportunidades y las amenazas de una compañía", Editorial McGraw Hill, primera edición en español, México, p. 98

#### 5 Fuerzas de Michael Porter

- Porter, M. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, capítulo 3, Marco de referencia para el análisis de la competencia, Editorial CECOSA, pp. 31-60, 71, 84 y 85

#### Diagrama de Gantt

- Planificación y control de la producción, Pearson Educación, México, 2006 pp.181