UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

"Análisis del sistema de comercialización para la empresa Makrocel y su impacto en las ventas en el año 2017 en la ciudad de Quito"

Realizado por:

CRISTIAN GIOVANNY IÑAMAGUA TOALONGO

Directora del Proyecto:

MBA. MARÍA EULALIA CHÁVEZ

Como requisito para la obtención del título de:

MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Quito, enero 2019

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Cristian Giovanny Iñamagua Toalongo, con cédula de identidad No. 0301963153, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Cristian Giovanny Iñamagua Toalongo

C.I.: 0301963153

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

"Análisis del sistema de comercialización para la empresa Makrocel y su impacto en las ventas en el año 2017 en la ciudad de Quito"

Realizado por:

CRISTIAN GIOVANNY IÑAMAGUA TOALONGO

como Requisito para la Obtención del Título de:

MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ha Sido dirigido por el docente

MBA. MARÍA EULALIA CHÁVEZ

quien considera que constituye un trabajo original de su autor

MARÍA EULALIA CHÁVEZ

DIRECTOR

DEDICATORIA

A mis padres que gracias a su apoyo incondicionalidad y sacrificio, estoy cumpliendo uno de mis sueños. Ellos me han demostrado que su amor no tiene fronteras, que no importa la distancia que nos separa, siempre tendré su bendición y comprensión.

A mis hermanos que han sido una fuente de inspiración en mi vida, día a día demuestran que el sacrificio siempre es recompensado.

Dedico a mis sobrinos: Kevin y Emily.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme fortaleza y templanza para culminar una etapa más de mi vida y emprender una nueva.

A mi tutora, María Eulalia Chávez, que con su dirección y paciencia ha sabido encaminarme para terminar con este proyecto.

A mis amigos, que a lo largo de estos 2 años llenaron mi vida de momentos inolvidables, su apoyo y amistad incondicional hicieron que esta etapa sea la mejor en mi existencia.

Quedo muy agradecido con la Universidad Internacional SEK.

CONTENIDO

FASE 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1
1.1 Formulación del problema 3
1.2 Sistematización del problema 4
1.3 Objetivo General 4
1.4 Objetivos específicos 4
1.5 Justificaciones 5
1.6 Identificación y caracterización de variables 5
1.7 Novedad y/o innovación 6
2. EL MÉTODO 6
2.1 Nivel de estudio 6
2.2 Modalidad de investigación 6
2.3 Método 7
2.4 Población y muestra 7
2.5 Operacionalización de variables 9
2.6 Selección instrumentos investigación 11
2.7 Validez y confiabilidad de instrumentos 11
3. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS 11
3.1 Recursos humanos 11
3.2 Recursos técnicos y materiales 12
3.3 Recursos financieros 12
3.4 Cronograma de trabajo 13

FASE 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO 14
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA 14
1.1 Marco Conceptual 14
1.2 Marco Teórico 15
Gráfico 8. ROA 23
1.3 Marco Referencial 24
1.4 Marco Legal 27
2. DIAGNÓSTICO 30
2.1 Ambiente externo 30
2.2 Ambiente interno 41
3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO 49
3.1 Elaboración de los instrumentos de investigación 49
3.1 Recolección de datos 49
3.2 Procesamiento, análisis e interpretación 59

FASE 3: VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO 63
1. RESUMEN DE OBSERVACIÓN: 63
2. INDUCCIÓN: 65
3. HIPÓTESIS: 67

4. PROBAR LA HIPÓTESIS 67
5. DEMOSTRACIÓN O REFUTACIÓN (ANTÍTESIS) DE LA HIPÓTESIS 77
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. 87
7. BIBLIOGRAFÍA 90
8. ANEXOS 92

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 INDICADORES FINANCIEROS DE MAKROCEL 2
TABLA 2 RECURSOS TÉCNICOS Y MATERIALES 12
TABLA 3 RECURSOS FINANCIEROS 12
TABLA 4. SUSTITUTOS DE SERVICIOS 39
TABLA 5. RECOLECCIÓN DE DATOS ENTREVISTA 52
TABLA 6. RECOLECCIÓN DE DATOS DEL FOCUS GROUP 54
TABLA 7 RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA ENCUESTA 56
TABLA 8. E-COMMERCE EN EL ECUADOR 59
TABLA 9. PRODUCTOS 69
TABLA 10. ESTADO DE RESULTADOS MAKROCEL 2017 77
TABLA 11. INVERSIÓN INICIAL 79
TABLA 12. PROYECCIÓN DE INGRESOS DEL CANAL 80
TABLA 13. EGRESOS ANUALES DEL CANAL 81
TABLA 14. UTILIDAD DEL CANAL 82
TABLA 15. LA TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO 83
TABLA 16. FLUJO DE EFECTIVO DEL CANAL, VAN Y TIR 84
TABLA 17. COSTO/BENEFICIO DEL CANAL 84
TABLA 18. MARGEN NETO DE UTILIDAD DE MAKROCEL 85
TABLA 19. MARGEN DE UTILIDAD DEL CANAL 85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. TAMAÑO DE LA MUESTRA....8
GRÁFICO 2. VARIABLES DE LA MUESTRA....8
GRÁFICO 3. RESULTADO DE LA MUESTRA....8
GRÁFICO 4. TIPOS DE MERCADOS DE CLIENTES....16
GRÁFICO 5. EL ENTORNO INTERNO DE LA EMPRESA....17
GRÁFICO 6. CANALES DE MARKETING DE CONSUMIDORES....20
GRÁFICO 7. FORMULA DEL MARGEN DE UTILIDAD....23
GRÁFICO 8. ROA....23
GRÁFICO 9. PRODUCTO INTERNO BRUTO....32
GRÁFICO 10. MODELO DE COMPETENCIA DE LAS CINCO FUERZAS....36
GRÁFICO 11. ORGANIGRAMA DE MAKROCEL CÍA. LTD....44
GRÁFICO 12. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA MAKROCEL CÍA. LTDA....45
GRÁFICO 13. CADENA DE VALOR....46
GRÁFICO 14. CADENA DE VALOR DE MAKROCEL CÍA. LTDA.....48
GRÁFICO 15. RESULTADOS DE LAS ENCUESTA....57
GRÁFICO 16. CANAL DE DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE MAKROCEL....66
GRÁFICO 17. CANALES DE DISTRIBUCIÓN....68
GRÁFICO 18. PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN....70
GRÁFICO 19. FLUJO DE ACTIVIDADES PROPUESTO PARA PAUTAR EN MEDIOS DIGITALES....71
GRÁFICO 20. FORMATO PROPUESTO PARA PUBLICIDAD....74
GRÁFICO 21. FLUJO DE ACTIVIDADES PROPUESTO PARA LA VENTA EN MEDIOS DIGITALES....75
GRÁFICO 22. INGRESOS DE MAKROCEL....78
GRÁFICO 23. UTILIDAD DE MAKROCEL....78

RESUMEN

La presente investigación busca analizar el sistema de comercialización de la empresa Makrocel y su impacto en las ventas del año 2017 en la ciudad de Quito.

Dentro del trabajo se menciona como ha cambiado los ingresos de la empresa Makrocel que es un distribuidor autorizado de la operadora Claro, se analiza el sistema de comercialización utilizado por la empresa para la venta de servicios y productos de telecomunicaciones en la ciudad de Quito. También se analiza los cambios de los indicadores económicos del Ecuador y su influencia en los ingresos de Makrocel.

Posteriormente en la investigación realizada se detalla los conceptos utilizados para respaldar el trabajo, se evalúa las tendencias en cuanto a sistemas de comercialización, los canales de distribución utilizados por las empresas, las leyes y normativas que una empresa de telecomunicaciones debe respetar. Se analiza el ambiente externo e interno de la empresa para identificar sus: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro del mercado de distribución de servicios y productos de telecomunicaciones, se utiliza herramientas de investigación para identificar los gustos y preferencias de los clientes, las estrategias de mercadeo utilizadas por Makrocel y las técnicas de ventas empleadas por de los asesores comerciales.

Finalmente en la investigación se busca validar la hipótesis planteada mediante la propuesta de actualización del sistema de comercialización con el objetivo de optimizar los recursos de la empresa mediante la utilización de las nuevas herramientas y plataformas tecnológicas disponibles según los gustos y preferencias de los clientes.

Palabras clave: sistema de comercialización, distribuidor autorizado, venta, telefonía móvil, Internet.

SUMMARY

This research seeks to analyze the commercialization system of the company Makrocel and its impact on the sales of the year 2017 in the city of Quito.

Within the work is mentioned how it has changed the income of the company Makrocel which is an authorized distributor of the Claro operator, the marketing system used by the company for the sale of services and telecommunications products in the city of Quito is analyzed. Changes in Ecuador's economic indicators and their influence on Makrocel's income are also analyzed.

Subsequently, in the research carried out, the concepts used to support the work are detailed, trends are evaluated in terms of marketing systems, distribution channels used by companies, laws and regulations that a telecommunications company must respect. The external and internal environment of the company is analyzed to identify its: strengths, opportunities, weaknesses and threats within the market of distribution of services and telecommunications products, research tools are used to identify the tastes and preferences of the clients, the strategies of marketing used by Makrocel and the sales techniques used by commercial advisors.

Finally, the research seeks to validate the hypothesis proposed by the proposal to update the marketing system in order to optimize the resources of the company by using the new tools and technological platforms available based on the tastes and preferences of customers.

Key words: marketing system, authorized distributor, sale, mobile telephony, internet.

FASE 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del Problema

Makrocel inicia sus operaciones en septiembre del 2003 bajo la modalidad de Distribuidor Autorizado de Porta Ecuador, dicha empresa cambiaría su nombre comercial a Claro en el año 2011 por una decisión estratégica de la empresa mexicana América Móvil dueña de la marca Claro. Es así como Makrocel empieza comercializando los productos de telefonía celular de la multinacional. Actualmente la empresa está posicionada entre los 5 distribuidores más exitosos e importantes de la Operadora. En un principio la empresa mantenía operaciones en Quito, Santo Domingo, Esmeraldas y Riobamba con oficinas y locales en los principales centros comerciales, ahora solamente opera en Quito con 7 locales y una oficina en Santo Domingo. Makrocel cuenta con 21 colaboradores y con una fuerza de ventas formada por 49 personas, 9 con relación de dependencia y 40 en la figura de freelance.

Las ventas de Makrocel se hacen de la manera tradicional, mediante puntos de ventas en centros comerciales y fuerza de ventas, esta estrategia es rentable siempre y cuando el número de servicios y productos vendidos cada mes superen el punto de equilibrio caso contrario la empresa estaría incurriendo en un canal de distribución costoso ya sea por arriendos o sueldos de los ejecutivos.

Según El Universo (2017) la empresa Claro en el año 2016 tuvo un ingreso cercano a los 1.500 millones de dólares, es decir un 10.4% menor en comparación del año 2015.

Makrocel al ser un distribuidor autorizado de Claro se vio afectado directamente por la reducción en las ventas de la multinacional en el año 2016, por tal motivo la empresa al inicio del 2017 hizo reducciones en sus costos operativos como: cierre de

locales en centros comerciales, despido de promotores y descenso en su nómina en especial en el área de ventas.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) la economía de Ecuador se contrajo 1,5% en 2016, al sufrir dificultades por el desplome del precio internacional del petróleo y a millonarias pérdidas por un letal terremoto pero estima que Ecuador crecerá en 0,6% en el 2017, lo cual representaría una mejora con respecto al 0,3% mostrado en diciembre del 2016.

Sumada a la reducción en ventas, se originó otro reto para Makrocel, la economía del país se contrajo, dando como resultado la optimización de gastos por parte de los ecuatorianos, reduciendo su consumo en servicios de telecomunicaciones, en ciertos casos pasando de tener un plan post pago a un servicio pre pago, en este último escenario tanto Claro y Makrocel reciben un ingreso variable ya que el cliente de pre pago realiza recargas eventuales y no se garantiza un ingreso constante como el cliente postpago quien realiza un pago mensual fijo. Las consecuencias del descenso en las ventas se vieron reflejadas en los indicadores financieros de Makrocel:

Tabla 1 Indicadores Financieros de Makrocel

	Año	
Indicador	**2015**	**2016**
Liquidez corriente	2,17	1,41
Prueba ácida	1,09	0,49
ROA	0,16	0,10
ROE	0,10	0,17

Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

Fuente: Superintendencia de Compañías

Según los datos se evidencia una reducción en los indicadores de liquidez corriente y prueba ácida, es decir la empresa tendría problemas para cubrir sus obligaciones a corto

plazo y también se refleja una reducción en el indicador (ROA) pasando de 16% a 10% por lo tanto los activos en el año 2016 generaron menor rentabilidad para la empresa.

La actividad comercial de Makrocel está enfocado en la ciudad de Quito y Santo Domingo, el total de los ingresos son generadas por los locales comerciales y la fuerza de ventas. La empresa para ampliar su cobertura a otros mercados deberá incurrir en inversiones para la apertura de nuevos puntos de ventas pero en el escenario actual de la economía y la caída de las ventas en los servicios de telecomunicaciones, esta estrategia no sería sustentable en el corto plazo. Según los datos de la Superintendencia de Compañías, la empresa Makrocel tuvo una reducción en sus ventas del 17%, pasando de $ 1’892.617,26 en el año 2015 a $ 1’565.275,32 en el año 2016, esta cifra es superior al descenso de ventas de Claro en el mismo año.

Los canales de distribución actuales genera una fuerte dependencia de Makrocel hacia los locales y fuerza de ventas para generar ingresos económicos, dicha estrategia no es sustentable y tampoco garantiza un crecimiento constante para la empresa a largo plazo ya que una disminución en la demanda de servicios de telecomunicaciones generaría una reducción en el margen de rentabilidad al distribuir y comercializar los servicios de Claro, se tomaría decisiones tales como cierre de locales que no cumplan con la cuota asignada por ende el despido de colaboradores de la empresa.

1.1 Formulación del problema

¿Cómo ha impactado el sistema de comercialización para la empresa Makrocel en sus ventas en el año 2017 en la ciudad de Quito?

1.2 Sistematización del problema

¿Cuál es el impacto del proceso de comercialización de la empresa Makrocel con relación a sus ventas en el año 2017 en la ciudad de Quito?

¿Cuáles han sido los resultados de las estrategias comerciales empleadas por Makrocel en el año 2017 en la ciudad de Quito?

¿Cuáles son los factores críticos en el proceso de comercialización de servicios de telecomunicación para la empresa Makrocel?

1.3 Objetivo General

Analizar el sistema de comercialización para la empresa Makrocel y su impacto en las ventas en el año 2017 en la ciudad de Quito mediante el empleo de herramientas de investigación para identificar aspectos relevantes en el canal de distribución de la empresa.

1.4 Objetivos específicos

Determinar el impacto del proceso de comercialización actual de la empresa Makrocel con relación a sus ventas mediante entrevistas con los supervisores del área comercial para identificar los elementos principales en el proceso de venta de los servicios de Claro.

Analizar los resultados de las estrategias comerciales empleadas por Makrocel en el año 2017 en la ciudad de Quito realizando una encuesta a los clientes para determinar el impacto sobre las ventas de la empresa.

Realizar un diagnóstico de los factores críticos en el proceso de comercialización de servicios mediante un Focus Group con los asesores comerciales para incrementar las ventas de la empresa.

1.5 Justificaciones

Justificación práctica.- La presente investigación permitirá analizar el impacto que genera el sistema de comercialización de la empresa Makrocel sobre sus ventas, los factores críticos en el proceso de venta, la sinergia existente en la cadena de valor de la empresa, los principales servicios y productos comercializados, la eficiencia y rentabilidad de los distintos canales de distribución utilizados por Makrocel, identificar los principales competidores en la ciudad de Quito y sus estrategias comerciales utilizadas, cuáles son las condiciones de Claro para la distribución de sus servicios e identificar los hábitos de consumo de los clientes.

Según Jiménez (2012) la actividad comercial ha sufrido grandes cambios en los últimos años, especialmente en los canales de distribución, cada vez los clientes tienen más opciones para conseguir sus productos, evitando en ciertos casos el uso de la fuerza de ventas de una empresa.

Justificación teórica.- Esta investigación también permitirá aportar información sobre los canales de distribución existentes, la diversificación en el sistema de comercialización por parte de las empresas de telecomunicaciones, cuyos resultados de esta investigación podrá sistematizarse en una propuesta para ser incorporada en el sistema de comercialización de servicios y productos de telecomunicaciones, ya que se estaría demostrando el impacto de los canales de distribución sobre las ventas de Makrocel.

1.6 Identificación y caracterización de variables

Variable independiente: sistema de comercialización para la empresa Makrocel.

Esta variable hace referencia a la estrategia utilizada por una empresa para comercializar sus productos o servicios, es decir como va a llegar a los clientes.

Variable dependiente: ventas de la empresa Makrocel en el año 2017 en la ciudad de Quito.

Esta variable establece el ingreso generado por una empresa al comercializar sus productos o servicios en un determinado periodo de tiempo.

1.7 Novedad y/o innovación

La contribución con este proyecto propuesto de investigación es analizar el sistema de comercialización utilizado por la empresa Makrocel y disminuir su dependencia hacia los canales tradicionales de comercialización ya que actualmente la empresa no tiene un plan de marketing definido tampoco se cuenta con un análisis actualizado sobre el sistema de comercialización utilizado pero sobre todo identificar los principales factores que impactan en las ventas.

2. El Método

2.1 Nivel de estudio

Descriptivo, este tipo de investigación es apropiada para la problemática planteada, el cual permite describir de manera detallada y clara sobre el sistema de comercialización utilizado por la empresa Makrocel y cual ha sido su efecto en las ventas del año 2017.

2.2 Modalidad de investigación

De Campo

Se realizará un levantamiento de datos directamente con el supervisor del área comercial de la empresa Makrocel, con la fuerza de ventas y adicionalmente se evaluará los canales de distribución utilizados por los clientes de la empresa.

Documental

La investigación se apoyará con información obtenida de documentos impresos, facturas de ventas, declaraciones de impuestos y datos registrados en la Superintendencia de Compañías para conocer a detalle las ventas de Makrocel, antecedentes que influyan en el trabajo de investigación.

2.3 Método

Método Deductivo

A partir del análisis de los resultados obtenidos de la actividad comercial en el período de estudio de la empresa Makrocel Cía. Ltda. se podrá determinar como mejorar y actualizar el sistema de comercialización pero también establecer estrategias para optimizar los recursos de la empresa, de esta forma garantizar una rentabilidad en la actividad comercial.

Método Inductivo

Al analizar las prácticas comerciales de la industria de telecomunicaciones se podrá proponer estrategias para mejorar el proceso de venta de la empresa Makrocel Cía. Ltda.; también determinar el segmento de mercado al cual atacar.

2.4 Población y muestra

Población: Los clientes de Makrocel registrados hasta el año 2017 suman un total de 1.475, también cuenta con 30 colaboradores que integran la fuerza de ventas y tres supervisores. Para la investigación cuantitativa se utilizará la población de los clientes y para la investigación cualitativa se basará en los colaboradores de la empresa.

Gráfico 1. Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{z^2(p*q)}{e^2 + \frac{(z^2(p*q))}{N}}$$

Fuente: (Arias, 2012)

Donde:

Gráfico 2. Variables de la Muestra

n= Tamaño de la muestra
p= Probabilidad de ser parte de la muestra
q= Probabilidad de no ser parte de la muestra
Z= 1,96 confianza del 95%
N= Tamaño del universo
e= error

Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

Fuente: Arias 2012

Una vez identificados los valores, se hace el reemplazo en la formula de la muestra y nos da el siguiente resultado:

Gráfico 3. Resultado de la Muestra

z=	1,96
p=	50%
q=	50%
e=	5%
N=	1475

$$\frac{(1,96)^2*(0,5*0,5)}{(0,05)^2 + \frac{(1,96^2(0,5*0,5)}{1475}}$$

n= 304,78≈ 305

Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

2.5 Operacionalización de variables

Variable independiente: sistema de comercialización para la empresa Makrocel

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS INSTRUMENTOS
Sistema de comercialización tiene el siguiente concepto:	Distribución	Canales de distribución utilizados/Total de Canales	¿Cuáles son los canales utilizados por la empresa para comercializar sus productos y servicios?	Entrevista al supervisores del área comercial de la empresa Makrocel. Encuesta a Clientes
Está enfocado a planificar, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes actuales o potenciales y de esta forma obtener el crecimiento de las cifras de venta.		Comisiones para el canal/Total de Ventas	¿Cuál es la estructura de comisiones para el canal de distribución?	Focus Group a la fuerza de Ventas
	Inversión	Inversión para implementar nuevos sistemas/Presupuesto para ventas	¿Cuál es el presupuesto para el desarrollo de nuevos canales de distribución?	Entrevista a supervisores del área comercial de la empresa Makrocel.
		Inversión en publicidad/Presupuesto para ventas	¿Cómo ha contribuido la publicidad en los objetivos de ventas?	

Variable dependiente: ventas de la empresa Makrocel en el año 2017 en la ciudad de Quito

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS INSTRUMENTOS
La ventas tienen el siguiente concepto :	Utilidad	Estados de Resultados	¿Cuál fue la utilidad de la empresa en el año 2017?	Entrevista al supervisor del área comercial de la empresa Makrocel.
Es el ingreso generado por una empresa al comercializar sus productos o servicios en los distintos canales de distribución en un determinado periodo de tiempo.		Facturación en el año 2017	¿En qué porcentaje crecieron las ventas de Makrocel en el año 2017?	
	Rentabilidad	Margen de Utilidad	¿Cuánto facturó Makrocel en el año 2017?	
		ROA	¿En el año 2017 se hicieron inversiones en activos?	

2.6 Selección instrumentos investigación

Encuestas: se definirán preguntas estructuradas que serán aplicadas a la muestra establecida de 305 clientes de Makrocel, con el objetivo de obtener información relevante sobre el uso de los diferentes canales de distribución.

Entrevista: se elaborará un conjunto de preguntas pertinentes a los supervisores de las tres áreas de la empresa: Servicios de Post-Pago, Servicios de Pre-Pago y Recargas para determinar aspectos sobre las ventas y los canales utilizados para generar las mismas.

Focus Group: se aplicará un cuestionario a 5 integrantes representativos de la fuerza de ventas de Makrocel, dichas preguntas tendrán el objetivo de generar un debate sobre sus ventas generadas en el periodo de estudio e identificar las estrategias utilizadas para generar las mismas.

2.7 Validez y confiabilidad de instrumentos

Para garantizar la validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación seleccionados se realizará pruebas pilotos pero en primera instancia se evaluará con el Supervisor de Servicios Pos-Pagos las preguntas del cuestionario tanto de las encuestas como de las entrevistas y con un experto en el área comercial de Claro se analizarán las preguntas para el Focus Group. Posteriormente se harán 5 encuestas a clientes de Makrocel para evaluar si la información obtenida es pertinente y alineada a los objetivos de la investigación.

3. Aspectos administrativos

3.1 Recursos humanos

- Investigador principal
- Director de tesis

3.2 Recursos técnicos y materiales

Tabla 2 Recursos técnicos y materiales

Descripción
Programa SPSS y Microsoft Office
Una computadora portátil
Material para encuestas
Filmadora
Celular
Sala para Focus Group

Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

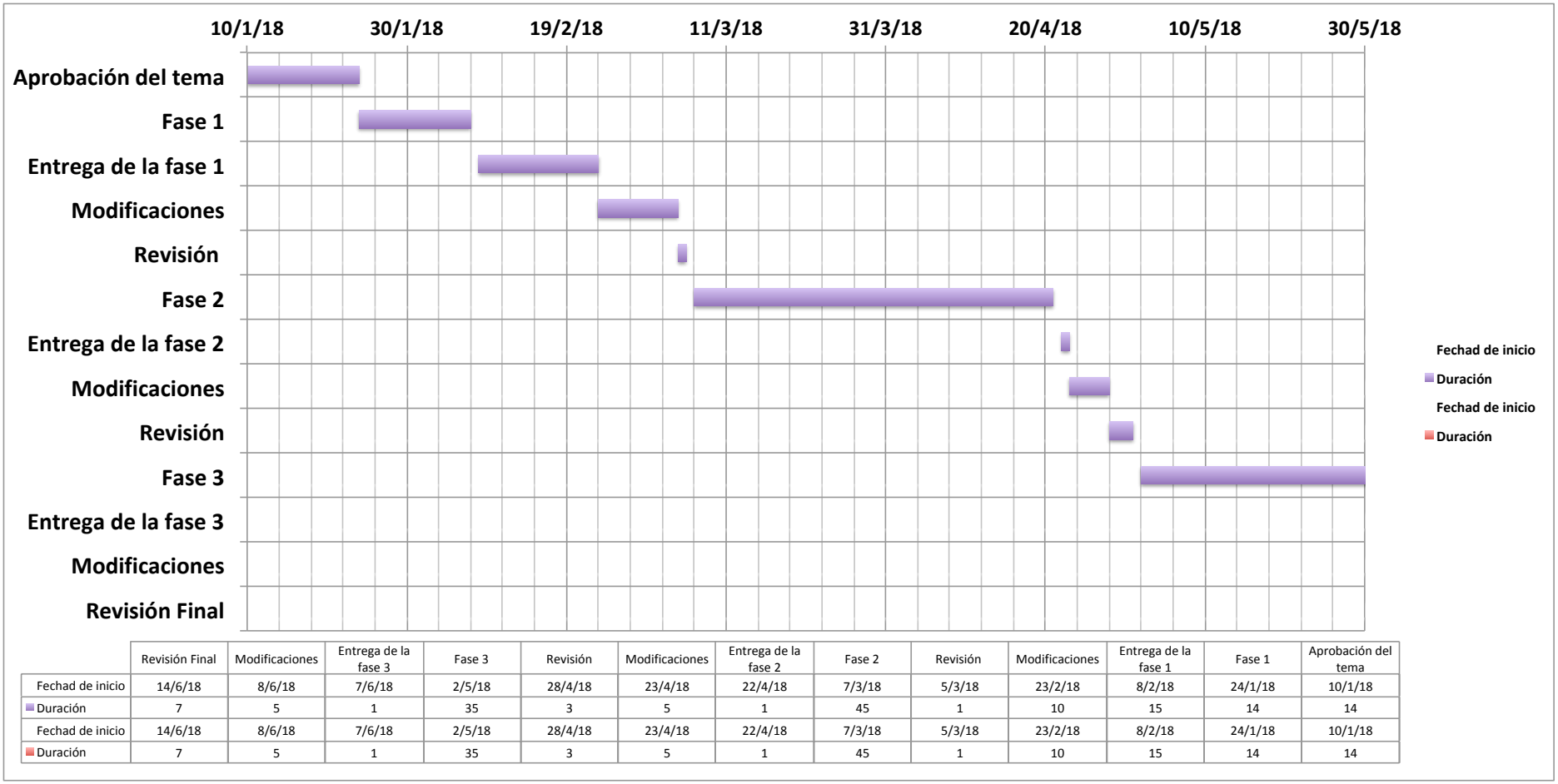
3.3 Recursos financieros

Tabla 3 Recursos Financieros

Descripción	Valor
Programa SPSS y Microsoft Office	$200
Una computadora portátil	$1.000
Material para encuestas	$500
Celular	$300
Total	**$2.000**

Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

3.4 Cronograma de trabajo



	Revisión Final	Modificaciones	Entrega de la fase 3	Fase 3	Revisión	Modificaciones	Entrega de la fase 2	Fase 2	Revisión	Modificaciones	Entrega de la fase 1	Fase 1	Aprobación del tema
Fechad de inicio	14/6/18	8/6/18	7/6/18	2/5/18	28/4/18	23/4/18	22/4/18	7/3/18	5/3/18	23/2/18	8/2/18	24/1/18	10/1/18
Duración	7	5	1	35	3	5	1	45	1	10	15	14	14
Fechad de inicio	14/6/18	8/6/18	7/6/18	2/5/18	28/4/18	23/4/18	22/4/18	7/3/18	5/3/18	23/2/18	8/2/18	24/1/18	10/1/18
Duración	7	5	1	35	3	5	1	45	1	10	15	14	14

Elaborado por: Cristian Iñamagua

FASE 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO

1. Fundamentación teórica

1.1 Marco Conceptual

Es importante mencionar los principales conceptos que se utilizarán en la investigación, con la finalidad de proporcionar criterios para una adecuada comprensión de la problemática.

Sistema de comercialización.- “El sistema de comercialización deberá estar encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales pretendiendo como objetivos fundamentales incrementar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de las cifras de venta”. (Bueno, pág. 15, 1989)

Venta.- “es una acción que se genera de vender un bien o servicio a cambio de dinero. Las ventas pueden ser por vía personal, por correo, por teléfono, entre otros medios. La idea de que los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de la organización a menos que ésta realice una labor de ventas y promoción a gran escala”. *(Kotler, pág. 20, 2003)*

Canal de distribución.-“conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario final”. (Kotler, pág. 399, 2003)

Servicio de telecomunicación.-“este servicio, de carácter universal, está dirigido a todo el mercado en general, extendiéndose tanto al sector residencial como empresarial y cubre tanto las necesidades básicas de comunicación como otras aplicaciones más avanzadas”. (Moya, pág. 31, 2006)

1.2 Marco Teórico

En este apartado se utilizará ciertos conceptos del área administrativa, financiera y de marketing con el objetivo de analizar las estrategias utilizadas por Makrocel en su sistema de comercialización, así se podrá entender de mejor manera el alcance de la investigación.

En la era industrial el objetivo de una empresa era producir productos para que los consumidores los compren pero en la actualidad dicho enfoque ha cambiado. Según Kotler & Armstrong (2017) “el marketing” se refiere a la creación de valor para los clientes, es decir, la primera tarea de una empresa es identificar las necesidades de sus clientes, se debe entender que las empresas no pueden crear necesidades ya que éstas forman parte de los seres humanos. En siguiente gráfico podemos identificar los tipos de mercados.

Gráfico 4. Tipos de mercados de clientes

Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

Fuente: Fuente: (Kolter, pág. 120, 2003)

Posteriormente se determina los “deseos” de los clientes, es decir la forma que toman las necesidades influenciadas por aspectos culturales y características propias de cada persona. Finalmente según el poder adquisitivo de las personas surge la “demanda” de productos o servicios. Por tal motivo según Pujol (2002) considera al “marketing y la venta” como disciplinas muy cercanas con un objetivo en común <<vender>> pero con cierta diferencia, el primero se enfoca en el consumidor y el segundo en el comprador. En siguiente gráfico se puede visualizar la interrelación del marketing con otras áreas de la empresa:

Gráfico 5. El Entorno interno de la empresa

Elaborado por**:** Cristian Iñamagua Toalongo

Fuente: (Kolter, pág. 119, 2003)

Makrocel no tiene una estrategia de marketing definida ya que depende de la gestión de Claro en cuanto a precios y servicios de telecomunicaciones pero la empresa tiene un control en cuanto a las estrategias de comercialización es decir sobre la plaza y clientes finales.

Vender ha sido, es y seguirá siendo una de las principales actividades de toda organización, sin ventas no hay ingresos, sin ventas no se puede plasmar los emprendimientos. El éxito o fracaso de una empresa dependerá en cierta medida de la sinergia existente entre los distintos departamentos que la conforman, el valor agregado de sus productos y servicios ayudarán a fidelizar a los clientes y según Jhonston & Marshall (2009) la “administración de las ventas” es un tema crucial para garantizar la sostenibilidad

de la organización en el tiempo, recae sobre los gerentes de ventas la responsabilidad de identificar las nuevas tendencias de mercado y tomar decisiones oportunas para reaccionar con nuevos planteamientos. Entonces la planificación dentro del área comercial ayudará a mitigar el impacto por el cambio de las variables económicas y según Pujol (2002) “la previsión de ventas” establece una estimación del volumen de facturación en un determinado periodo de tiempo, para que la previsión sea válido debe existir una relación entre el mercado objetivo y un tiempo específico ya que si la cartera de clientes cambia, el pronostico de ventas no se cumplirá. Es aquí donde se aborda otro concepto “la cuota de venta” Pujol (2002) la define como las unidades físicas o monetarios que un vendedor, un grupo deben cumplir en un periodo determinado.

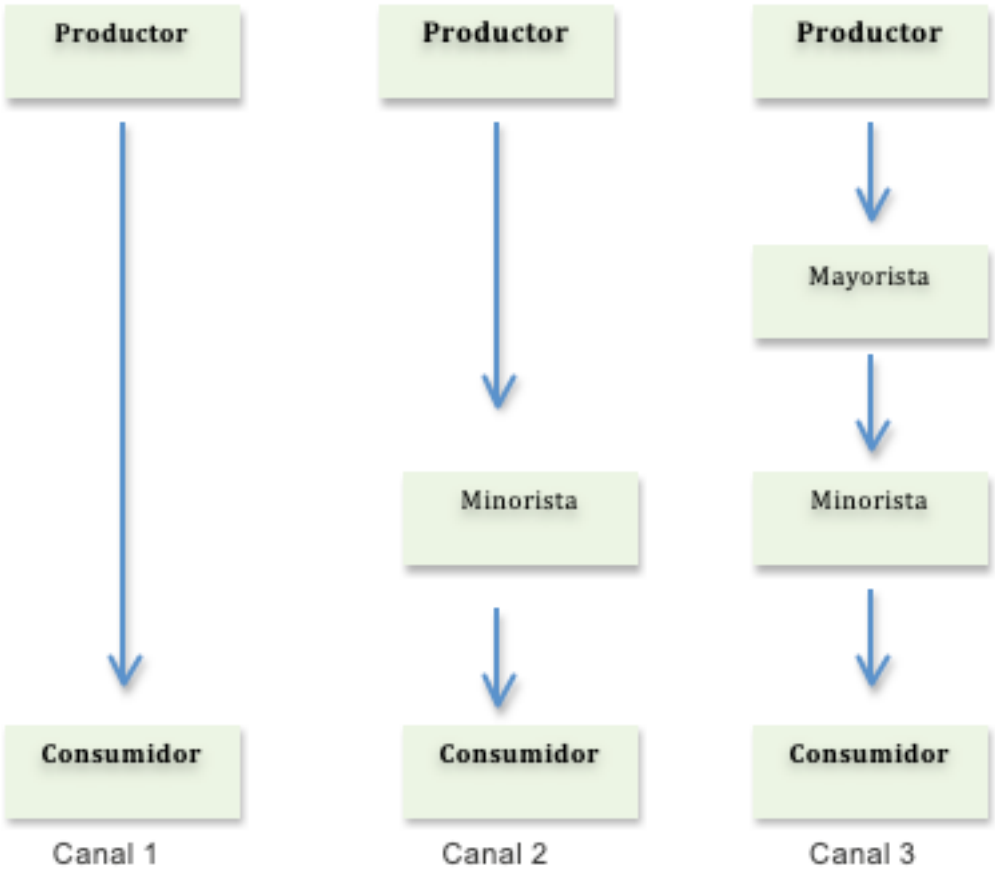
Makrocel al ser un Distribuidor Autorizado de Claro, debe cumplir una cuota mensual en cuanto a ventas mensuales y anuales de servicios de telecomunicaciones, esto lo establece la operadora Claro. Por tal motivo Pujol (2002) recomienda tener un “plan de ventas” ya que es una herramienta de apoyo para el vendedor, de esta forma la actividad comercial se cumplirá con un alto grado de exigencia. Los ejecutivos de Makrocel no disponen de un plan de ventas establecido formalmente pero tienen acceso a herramientas que ayudan a conseguir potenciales clientes, por ejemplo tienen acceso al mapa de cobertura de Claro en los servicios de internet, tv cable y telefonía fija en la ciudad de Quito, los ejecutivos pueden verificar la calificación crediticia de los clientes es decir el cupo para financiar un celular, televisión o dispositivo GPS de esta forma se puede asesorar de una forma efectiva a los consumidores. Otra herramienta comercial recomendada por Pujol (2002) es la “promoción de ventas” cuyo objetivo es impulsar el producto o servicio hacia el público objetivo, las características dentro de esta herramienta son independientes del resto de actividades comerciales de la organización. Según Pujol

(2002) una estrategia comercial bien definida y una organización del equipo de ventas ayudará a los asesores en la consecución de los objetivos de la organización.

Otro factor dentro de la fuerza de ventas, son las políticas de capacitación, la operadora Claro ofrece capacitaciones a la fuerza de ventas de los Distribuidores Autorizados de forma trimestral o cuando la guía comercial amerite un refuerzo, también Makrocel ofrece una capacitación constante sobre las políticas de comercialización enfocadas a obtener más ventas y reducir el riesgo en estafas.

Dentro del sistema de comercialización de una empresa se considera la distribución de los productos/servicios. Según Kotler & Armstrong define al “canal de distribución” como al conjunto de empresas que interactúan entre si con el objetivo de facilitar el acceso de un producto/servicio al consumidor o usuario de negocio. A continuación en el Grafico 5. se muestra los canales de marketing o distribución de consumidores.

Gráfico 6. Canales de marketing de consumidores



Elaborador por: Cristian Iñamagua Toalongo

Fuente: Kotler & Armstrong (2017, pág. 355)

Analizando el gráfico anterior, los autores mencionan que el “canal directo” es cuando las empresas venden directamente sus productos a los consumidores sin emplear intermediarios (Canal 1) mientras que el “canal indirecto” incluye a uno o más intermediarios (Canal 2 y 3) Actualmente Makrocel utiliza tanto el canal directo como el indirecto, siendo el directo uno de los más costosos y poco rentables por la inversión necesaria para mantenerlos, ya sea por su estructura de costos o el número de integrantes del canal. Kotler & Armstrong (2017) sostiene “como todos los aspectos del marketing, un buen diseño de canal comienza con un análisis de las necesidades de los clientes.

Recuerde, los canales de marketing son verdaderas redes de transferencia de valor para el cliente”

El avance tecnológico ha implicado nuevos retos para los emprendimientos y mucho más para las organizaciones consolidadas, Kotler & Armstrong (2017) nos hablan sobre la “desintermediación” esto ocurre cuando los fabricantes de un producto o servicio en lo posible tratan de evitar a los intermediarios tradicionales y llegar directamente a los clientes finales, también se refiere a nuevos intermediarios que desplazan a los integrantes tradicionales de un canal de distribución. Es aquí donde el “comercio electrónico” juega papel importantísimo en la comercialización, Fernández (2002) lo define como el intercambio de bienes o servicios a través del uso de las redes de telecomunicaciones y herramientas electrónicas, englobando también las actividades de acercamiento hacia el cliente y el servicio postventa. Dentro del comercio electrónico se maneja el comercio entre empresas (B2B) y comercio minorista (B2C) para nuestro estudio se utilizará el segundo, Fernández (2002) define al “B2C” como todas las actividades comerciales realizadas entre las empresas y los consumidores finales a través de medios electrónicos, para garantizar el éxito de un nuevo canal digital, el cliente debe tener la posibilidad de hacer todas las actividades necesarias para una compra, desde el primer contacto, formas de pago, seguimiento logístico y servicios de apoyo. Makrocel dentro de su canal de marketing no maneja un sistema de comercio electrónico o un canal de comunicación digital, generando así un reto para la empresa ya que al ser un distribuidor de Claro, existe la posibilidad de quedar desplazado por nuevas tecnologías o nuevos competidores. Dentro de la distribución de servicios de telecomunicaciones de la Operadora Claro, Makrocel tiene competidores que ofrecen los mismos servicios pero en distintas dimensiones ya que la Operadora no autoriza a todos los Distribuidores a comercializar servicios como internet, tv cable y telefonía fija, todo dependerá de las garantías que proporcionen dichas

empresas a la Operadora, por lo general son garantías económicas, cabe mencionar que Makrocel posee la autorización para distribuir los servicios anteriormente mencionados.

Si una empresa se emprende en la tarea de desarrollar un nuevo canal de distribución dentro de su sistema de comercialización, debe considerar las herramientas necesarias para promover la venta de los productos o servicios a través del nuevo canal, para el canal electrónico surge el marketing digital y de social media, Kotler & Armstrong (2017*)* sostiene: “uso de herramientas de marketing digital, como sitios web, social media, aplicaciones y anuncios móviles, vídeos en línea, correo electrónico y blogs para involucrar a los consumidores en cualquier parte y en todo momento mediante dispositivos digitales” (pág. 514)

La herramienta más apropiada para Makrocel se determinará después de analizar los resultados de las encuestas a los clientes, Focus Group y entrevista a experto.

El aspecto financiero de Makrocel también será evaluado para determinar los cambios en los ingresos, activos y utilidades en los últimos años. Según Shim (2014) un adecuado análisis de los estados financieros de la organización proporcionará una perspectiva de su gestión financiera en el pasado y su posible impacto en el futuro.

Desde un punto de vista general se pasará a temas específicos, para evaluar la rentabilidad de la actividad comercial de Makrocel por tal motivo Horne (2010) propone el análisis del “margen de utilidad” consiste en evaluar el ingreso que una empresa recibe por cada dólar de venta después de impuestos y gastos.

Gráfico 7. Formula del Margen de Utilidad

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Fuente (Horne, pág. 149, 2010)

Finalmente se evaluará **“el rendimiento sobre los activos”** según Ross (2010) es la contribución de los activos para la generación de utilidad para la empresa.

Gráfico 8. ROA

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

Fuente: **(Ross, pág. 55,2010)**

1.3 Marco Referencial

Articulo 1

Tema: ¿Qué está cambiando en la comercialización?

Jocaja
Jordi Carrió Jamilà
Revista Puro Marketing
2015

En estos momentos las empresas enfrentan un desafío para adaptarse a los cambios en los hábitos los consumidores, sumado a esto la crisis y sus consecuencias, cada vez es más complejo comunicar a los potenciales clientes el valor agregado de los productos o servicios que una empresa ofrece. El mayor acceso a internet ha permitido que los consumidores tengan información instantánea de esta forma ellos consiguen un mayor poder de negociación en el proceso de compra.

Es comprensible la preocupación de los directivos y el sin número de preguntas ante este cambio en los hábitos de consumo, pero quizás ha llegado el momento de construir un nuevo modelo de comercialización adaptado a los nuevos tiempos y a las nuevas tecnologías de la información.

Cristian Iñamagua Toalongo menciona que en este punto no tiene sentido hablar sobre el canal de comercialización online o canal offline ya que nuestros potenciales clientes se comunicaran con la empresa mediante el canal que a ellos les parezca o en el momento que lo necesiten. También menciona que la organización necesita un cambio de actitud y estar motivado en ser integrante del cambio del entorno, los esfuerzos deben no solo deben involucrar a la fuerza de ventas o al personal de marketing sino a todos, desde los directivos hasta el último empleado.

Articulo 2

Tema: ¿Cómo planificar la estrategia de comercialización?

Jocaja
Jordi Carrió Jamilà
Revista Puro Marketing
2015

Según el estudio que realizó la empresa CEB’s Marketing Leadership Council en colaboración con Google, en el cual se identificó que más del 60% de los potenciales clientes no se comunican directamente con las empresas para efectuar una compra sin antes haber hecho una investigación y analizar las posibles empresas que pueden satisfacer sus necesidades. Muchas veces los medios de consultas utilizados por los consumidores son el internet y las redes sociales. Por tal motivo si nuestra empresa no está bien posicionada en el segmento de mercado de nuestra actividad en las redes sociales y en los buscadores de internet, no existimos para los potenciales clientes. Entonces estaremos eliminando toda oportunidad de que los consumidores adquieran nuestro servicio o producto.

Los directivos de las empresas, gerentes de ventas y los administradores deben entender que Internet y las nuevas tecnologías han cambiado todo, por lo tanto los sistemas y procedimientos de comercialización que tradicionalmente se han usado, tienen fecha de caducidad.

Finalmente los empresarios deben comprender que los cambios en el sistema de comercialización no dará resultados en el corto plazo ya que la elaboración de un nuevo sistema conlleva una fuerte inversión en recursos, muchos esfuerzos y formación del personal con el objetivo de cambiar la mentalidad de toda la empresa para ver los resultados en el mediano plazo.

Articulo 3

Los “social media” y su impacto en las ventas

Juan Carlos Sanclemente Téllez
Revista Dinero
2018

La relación entre vendedores y compradores se ha visto afectada por los medios de comunicación sociales, dando como resultado un mayor poder de negociación para los compradores. Se entiende a “social media” como plataformas de comunicación online en donde el contenido es generado por los mismos usuarios mediante el uso de las tecnologías disponibles, permitiendo de esta forma el compartir datos, publicarlos y editarlos.

El cambio en los mercados globales, la crisis económica, variación en los hábitos de consumo y la tecnología han generado un impacto en las profesiones pero sobre todo obligados por estas “social media” por consiguiente el trabajo de los vendedores y sus gerentes han cambiado pero su importante aporte no desaparecerá al contrario serán indispensables para el desarrollo de una “venta relacional” teniendo en cuenta las exigencias del nuevo entorno.

1.4 Marco Legal

El sector de telecomunicaciones en el Ecuador se encuentra regido por la siguiente normativa:

- Reglamento para la Prestación de Servicios de Telecomunicaciones y Servicios de Radiodifusión por Suscripción, Agencia de Regulación y Control De Las Telecomunicaciones (ARCOTEL)

RÉGIMEN DE PRESTACIÓN

Artículo 5- Régimen de prestación de servicios

“Los servicios de telecomunicaciones y servicios de radiodifusión por suscripción a los que aplica este reglamento, se brindarán en régimen de competencia, según el área de prestación autorizada y demás condiciones establecidas en el ordenamiento jurídico vigente”. (ARCOTEL, 2016, pág. 7)

Artículo 6.- Venta y distribución de servicios

“Se entenderá como distribución de servicios al conjunto de actividades que se realizan desde que el servicio de telecomunicaciones se pone a disposición del público en general, hasta que ha sido comprado, adquirido o suscrito por el abonado, cliente o suscriptor. La venta y distribución de servicios, podrá realizarse por medio de reventa, acuerdos de distribución u otro tipo de acciones, siempre y cuando se haya celebrado acuerdo o contrato con el prestador de servicios de telecomunicaciones y radiodifusión por suscripción o por medio de un intermediario que en forma previa haya celebrado un convenio o acuerdo con el prestador de dichos servicios”. (ARCOTEL, 2016, pág. 7)

Artículo 8.- Obligaciones de los poseedores de títulos habilitantes de concesión o autorización para la prestación de servicios de telecomunicaciones (habilitaciones generales)

“Adicional a las obligaciones contempladas en la Ley Orgánica de Telecomunicaciones y en su Reglamento General, los prestadores de servicios de telecomunicaciones cuyos títulos habilitantes se hayan instrumentado a través de habilitaciones generales, deberán cumplir con lo siguiente:”. (ARCOTEL, 2016, pág. 9)

“Instalar, prestar y explotar el servicio concesionado o autorizado, conforme a este reglamento, lo establecido en su título habilitante y la normativa aplicable. Cumplir con el Plan de expansión establecido en el título habilitante. Prestar los servicios concesionados o autorizados en forma continua y eficiente de acuerdo con este reglamento y con los índices y régimen de calidad del servicio establecidos por el Directorio de la ARCOTEL. Cumplir con las obligaciones de ejecución de políticas públicas”. (ARCOTEL, 2016, pág. 9)

Artículo 15.- Relación con el abonado, cliente, suscriptor

“Las relaciones entre el prestador de servicios de telecomunicaciones y el abonado, y las relaciones entre el prestador de servicios de radiodifusión por suscripción y el suscriptor se regirán por los términos y condiciones de un contrato de adhesión, el cual se sujetará a lo previsto en la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, su Reglamento General, Ley que norme la Defensa del Consumidor y demás normativa secundaria; así como a lo dispuesto en las Resoluciones de la ARCOTEL y el correspondiente título habilitante”. (ARCOTEL, 2016, pág. 12)

Artículo 17

“Es obligación del prestador cumplir con el régimen de protección de los derechos de los abonados, clientes, suscriptores, con sujeción a lo dispuesto en sus títulos habilitantes y lo establecido en el ordenamiento jurídico vigente”. (ARCOTEL, 2016, pág. 13)

Artículo 18

“El prestador deberá recibir y atender los reclamos de los abonados, clientes, suscriptores, conforme lo establecido en el ordenamiento jurídico vigente y lo previsto en sus títulos habilitantes; la compensación a los abonados o clientes, de ser aplicable, se realizará de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente”. (ARCOTEL, 2016, pág. 14)

CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Artículo 21.- Calidad de los servicios

“Los parámetros y metas de calidad de la prestación de los servicios constarán en la normativa o resoluciones que para el efecto emita el Directorio de la ARCOTEL para cada servicio, debiendo estar relacionados al menos a:

1. Aspectos técnicos vinculados con la operación y prestación del servicio.

2. Atención al abonado, cliente, usuario.

3. Emisión correcta de facturas de cobro.

4. Plazos máximos para atención, reparación e interrupción del servicio”. (ARCOTEL, 2016, pág. 15)

Artículo 22

“Todos los costos relacionados con el cumplimiento de los parámetros y metas de calidad de los servicios serán asumidos exclusivamente por los prestadores de los servicios”. (ARCOTEL, 2016, pág. 16)

Artículo 23

“Los prestadores de servicios de telecomunicaciones y radiodifusión por suscripción establecerán y mantendrán un sistema de medición y control de la calidad del servicio, cuyos registros de mediciones deberán ser confiables y de fácil verificación. Estos sistemas y

*registros estarán a disposición de la Dirección Ejecutiva de la ARCOTEL, cuando ésta lo requiera”. (*ARCOTEL, 2016, pág. 5)

Makrocel al ser un Distribuidor Autorizado de Claro debe cumplir con las políticas de distribución de los servicios y productos de telecomunicación, dentro del contrato de distribución se establecen las multas por malas prácticas comerciales ya sea por parte de Makrocel o sus asesores comerciales, si bien es cierto el ente regulador ARCOTEL al identificar una mala práctica comercial, efectúa sanciones directamente a Claro y no a Makrocel ya que los contratos con clientes son firmados a nombre de la operadora pero las multas son transferidas al distribuidor si el caso lo amerita.

2. Diagnóstico

2.1 Ambiente externo

2.1.1 Macro entorno

Factor Político

En la actualidad los servicios de telecomunicaciones se han convertido en una parte fundamental para la realización de actividades diarias ya sean personales o empresariales, ofreciendo el acceso a internet o comunicando a sus usuarios, el crecimiento del sector ha generado nuevos emprendimiento y fuentes de empleo.

Según el Plan de la Sociedad de la Información y del Conocimiento (2018) se hace una invitación a los distintos actorores del sector de telecomunicaciones ha contribuir con sus conocimientos y experiencia en el desarrollo de un documento que garantice el desarrollo del país y estar a la par con el mundo tecnológico, generando así emprendimiento y un futuro prometedor para los ecuatorianos.

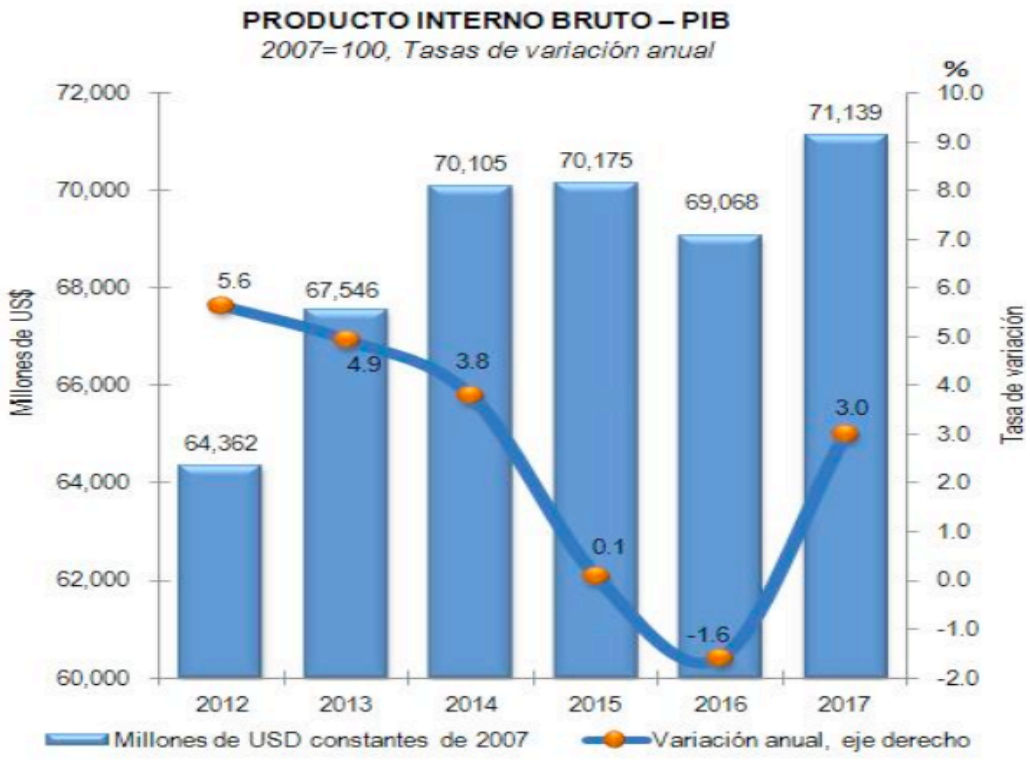
El gobierno con el objetivo de cambiar la matriz productiva ha diseñado políticas encaminadas a incentivar la generación de conocimiento y muestra de ello se evidencia en el Código Ingenios que busca establecer el acceso a Internet como servicio público. Según el Código, las intituciones reguladoras verificaran un precio justo del servicio y las regulaciones correspondientes.

Aquel panorama, ofrecerá al Ecuador en el largo plazo un desarrollo sostenible ya que se estaría usando un recurso ilimitado, en este caso el conocimiento. Para Makrocel se identifica una oportunidad de negocio en la distribución del servicio de internet, con el apoyo del estado e inversiones privadas cada vez más personas tendrán acceso a internet, la empresa deberá enfocar sus esfuerzos comerciales para conseguir una participación de los nuevos usuarios del servicio.

Factor Económico

El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador en el año 2017 fue del 3%, este cambio se debe al aumento en el gasto del consumo de los hogares, inversión del Gobierno Central y las exportaciones, dando como resultado un PIB de $103,057 millones (Banco Central del Ecuador, 2018)

GRÁFICO 9. PRODUCTO INTERNO BRUTO



Fuente: Banco Central del Ecuador (2018)

En el 2017, dentro de las actividades económicas que presentaron un mayor crecimiento está la Comunicación y Correos, destacando la variación positiva del 9% de las remesas recibidas. En el sector de las telecomunicaciones las líneas activas de servicio móvil en el 2017 crecieron en un 12,8%, internet fijo en 10,3% y el internet móvil de 13,3 % (Banco Central del Ecuador, 2018)

Pese al crecimiento del PIB, el gobierno ha tomado medidas económicas para reducir su gasto, especialmente en los sueldos del sector público, reducción del personal, eliminación y fusión de ministerios, focalización de subsidios, aplicación de aranceles para la importación de ciertos productos y mayor control de la defraudación tributaria, el plan del gobierno central se enfoca en generar estabilidad y equilibrio fiscal, se plantea también reducir el déficit fiscal del 5,64% en el 2018 al 2,47% en el 2021 (El Comercio, 2018)

Una leve recuperación de la economía del país, ofrece un panorama positivo para las empresas, para Makrocel el año 2017 no siginificó un año de crecimiento ya que registró una utilidad negativa pese al incremento de las líneas activas, en el Ecuador, del 12,8% en telefonía móvil y 10,3% del internet fijo. Entonces la empresa no está creciendo a la par del sector o de la economía del país.

Factor Social

El sector de las telecomnicaciones ha venido contribuyendo con el desarrollo de la economía al generar ingresos para las arcas fiscales y plazas de trabajo, para el 2018 se espera terminar con 54.985 empleos directos y más de 350.000 indirectos (Cero Latitud, 2018) El sector también influye en la competitividad y productividad del país ya que al existir una mejor conectividad entre las personas y empresas se desarrolla una sinergía más estrecha en el aparato productivo del Ecuador.

Otro aspecto social es la disminución del analfabetismo digital, que se define como el desconocimiento de las nuevas tecnologías por parte de las personas, en el 2008 este indicador era del 32% y gracias a la inversión en conjunto del sector público y privado de 7 mil millones de dólares, el analfabetismo digital bajo al 12% en el 2015 y espera que para el 2017 esta cifra baje al 10% (Ministerio de Telecomunicaciones, 2016)

La tendencia a una sociedad cada vez más comunicada generá la oportunidad para nuevos emprendimientos o la consolidación de empresas activas, dentro de esta tendencia se identifica una mayor demanda de internet y un menor uso de los minutos tiempo aire. Makrocel deberá evaluar constantemente las necesidades de sus clientes, identificar oportunidades de negocio y adaptar su cartera de servicios con el objetivo de fidelizar a sus clientes.

Factor Tecnológico

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) el Ecuador en el 2009, apenas el 24,6 % de personas habían usado internet; en el 2017, un 58,3 % usaron este servicio, es decir al país le ha tomado 8 años para mejorar el acceso a internet. En la actualidad según la Asociación de Empresas de Telecomunicaciones (Asetel) en el país existen 8,1 millones de usuarios de intenet móvil, 1,7 millones de suscripciones a internet fijo y alrededor de 72.000 km de fibra óptica en todo el territorio nacional, también se han desarrollado políticas inclusivas para garantizar el internet como servicio básico.

Según la ASETEL (2018) las telecomunicaciones juega un papel importantísimo dentro la competitividad del país, ya sea por los beneficios que ofrece el mundo digital y la eficiencia productiva generada por el empleo de nuevas tecnologias. Pero todo esto no será posible sino existe un panorama de estabilidad política para atraer la inverión tanto externa como interna.

El Ministerio de Telecomnicaciones y la Sociedad de la Información afirma que dentro del aspecto tecnológico un avance importante es la concesión de los 110 MHZ del espectro radioeléctrico utilizada por las operadoras privadas para proveer la conexión a internet utilizando la tecnología (4G), de esta forma los dispositivos móviles tendrán accesos a internet a una mayor velocidad. Fruto de la alianza púplica-privada el Estado recibió 330 millones de dólares.

Según el informe de Akamai (2017), entidad internacional especializada en estudios sobre acceso a las TIC. En el 2014, el Ecuador tenía una velocidad de Internet fijo de 3,7 megabites por segundo, para el 2016 se alcanzo una velocidad de 5,3 megabites por segundo, es decir una variación positiva del 43%, ubicando al Ecuador entre los principales

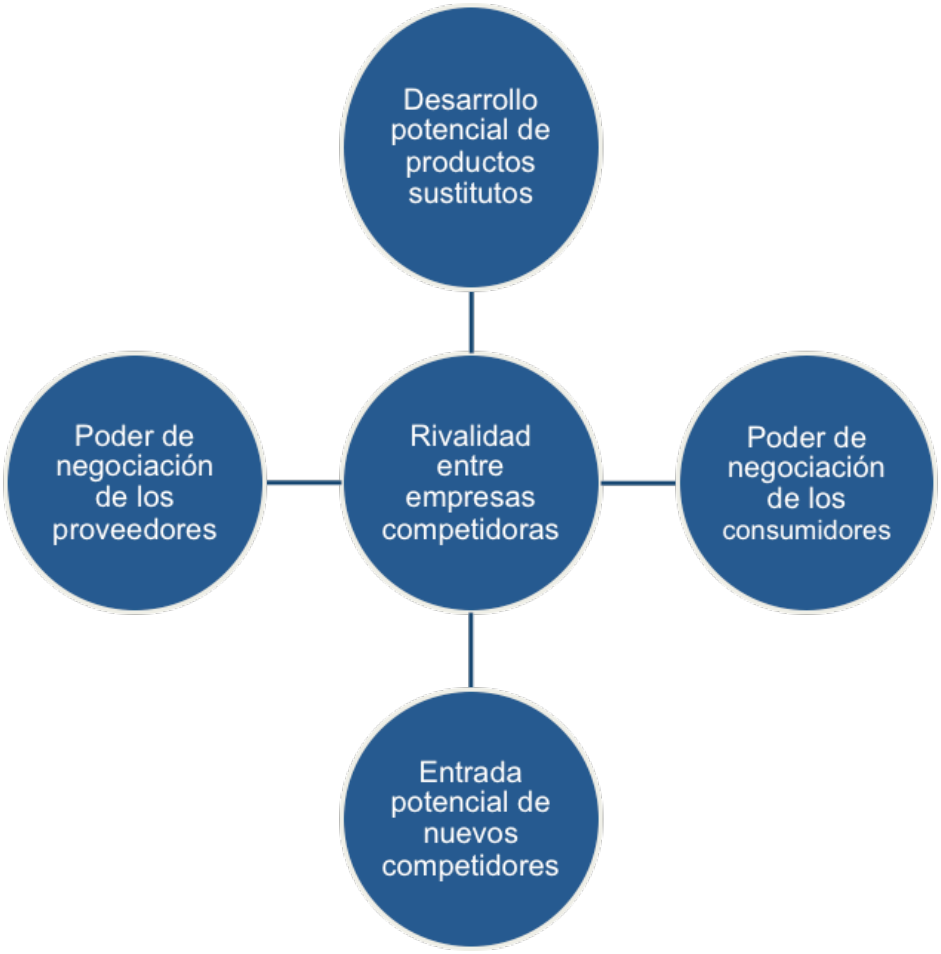
paises de la Región con mayor velocidad de Internet por encima de Perú, Colombia, Brasil, Panamá, Costa Rica, Bolivia, Paraguay y Venezuela.

Ecuador ha demostrado un mejoramiento continuo en el aspecto tecnologico, inclusive a nivel de latinoamerica, una vez más el acceso a intenet es una prioridad para el estado, de los 16 millones de habitantes del país apenas el 10% tienen una suscriptición al servicio, generando así un reto tanto para el sector público como para el privado. Makrocel deberá diseñar estrategias sustentables en el tiempo para garantizar una participación constante en el crecimiento de la demanda del servicio de internet, ya sea mejorando su oferta de valor o innovando con el proceso de venta.

2.1.1 Micro entorno

Es importante analizar el entorno en dónde una empresa desempeña sus actividades comerciales, identificar los actores que influyen directamente o indirectamente en la comercialización de un producto o servicio, con el objetivo de mantener, en lo posible, una buena relación con ellos y garantizar el flujo empresa-cliente y viceversa, por tal motivo se hará un análisis desde el enfoque de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Gráfico 10. Modelo de competencia de las cinco fuerzas



Elaborador por: Cristian Iñamagua Toalongo

Fuente: (David, pág. 75, 2013)

Rivalidad entre empresas competidoras

Según David (2013) la rivalidad entre empresas competidoras es la más fuerte en el entorno de una organización por tal motivo los directivo deberán desarrollar estrategias que generen una diferencia marcada versus la competencia es decir, una ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

El canal de distribución utilizado por Claro es el directo que representa alrededor del 30% de sus ventas y el indirecto en un 70%, aquí se encuentran los distribuidores. Las

empresas o personas naturales pueden ser Distribuidores Autorizados (DA) de Claro siempre y cuando cumplan los siguientes requisitos:

- Garantías económicas
- Experiencia en el mercado
- Infraestructura física y tecnológica

Los distribuidores tienen escaza o nula injerencia en las políticas de precio de los productos o servicios de Claro, la operadora es quien define las estrategias de precio y las características del producto, por lo tanto los distribuidores pueden ejercer influencia en la plaza y promoción. Makrocel ha desarrollado una ventaja competitiva en el mercado de Quito, la estrategia consiste en comercializar todos los productos y servicios habilitados por Claro hacía los distribuidores, es decir Makrocel distribuye:

- Amigo KIT (celulares)
- Recargas en tiempo aire
- Servicios de telefonía móvil
- Servicio de internet y telefonía fija

Los beneficios de mantener una amplia oferta de servicios y productos de telecomunicaciones son: satisfacer las necesidades de los clientes de forma eficiente y se incrementa la probabilidad de éxito en el proceso de comercialización por parte de la fuerza de ventas.

Los principales competidores de Makrocel dentro del mercado de distribución de servicios de telecomunicaciones son:

- ACCEL
- ON LINE
- CELLCOME

- LIDERCELL

Entrada potencial de nuevos competidores

Generalmente en el mercado de distribución de servicios de telecomunicaciones, son los ex colaboradores de Claro, Movistar o CNT quienes, después de haber adquirido el know how del negocio, crean una empresa para la distribución de los servicios pero se debe recalcar que las operadoras están constantemente buscando y capacitando a nuevos distribuidores, es decir existe un constante ingreso de nuevos competidores en el mercado.

Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2018) en la ciudad de Quito existen 41 empresas activas bajo la actividad económica J6190.04 “ACTIVIDADES DE REVENTA DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES” En los últimos 3 años hubo un crecimiento del 36% en las empresas en dicha actividad económica. Por tal motivo los directivos de Makrocel deberán establecer estrategias para fortalecer su posicionamiento en el mercado con el objetivo de mitigar el alto riesgo de ingreso de nuevos competidores.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

La evolución de la tecnología y las nuevas leyes a favor del consumidor han permitido a los usuarios disponer de más opciones para elegir el proveedor de servicios de telecomunicaciones, en el siguiente cuadro podemos observar los sustitutos de los distintos servicios ofrecidos por Makrocel:

Tabla 4. Sustitutos de servicios

	Servicio de Telecomunicaciones			
Empresa	**Telefonía Móvil**	**Telfonía Fija**	**Internet Fijo**	**Televisión Pre-pagada**
Claro	✔	✔	✔	✔
Movistar	✔	✗	✔	✗
CNT	✔	✔	✔	✔
Tuenti	✔	✗	✗	✗
Grupo TV Cable	✗	✔	✔	✔
Telconet	✗	✗	✔	✗
Netlife	✗	✗	✔	✗
PuntoNet	✗	✗	✔	✗
Celerety	✗	✗	✔	✗
DirecTV	✗	✗	✗	✔
Cable Unión	✗	✗	✔	✔

Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

Fuente: Agencia de Regulación y Control de Telecomunicaciones

Si bien es cierto al existir productos o servicios sustitutos en un mercado se genera beneficios para los clientes en cuanto a precios y disponibilidad, también se reduce la probabilidad del desarrollo de un monopolio por parte de alguna empresa.

Poder de negociación de los proveedores

Según David (2013) un limitado número de proveedores generará un alto poder de negociación para dichas empresas y mucho más cuando no existe materias primas sustitutas, limitando así la capacidad de respuesta de las organizaciones para enfrentar un cambio en los acuerdos comerciales por parte de los proveedores.

Claro es el principal proveedor de Makrocel en cuanto a servicios y productos de telecomunicaciones por consiguiente el poder de negociación de la operadora es muy alto puesto que un cambio de proveedor implicaría una fuerte inversión en capital de trabajo, reestructuración de la empresa, capacitación y adaptación a las nuevas materias primas. El directorio de Makrocel consiente del poder de negociación del proveedor ha desarrollado

buenas relaciones profesionales con las principales jefaturas de Claro tanto de la ciudad de Guayaquil y Quito, la estrategia ha permitido mantener un proceso de venta más eficiente, reduciendo tiempos de respuesta a solicitudes y plazos de pagos. Makrocel también ha desarrollado nuevos proveedores en cuanto a celulares, accesorios y recargas de tiempo aire, en el último aspecto la empresa distribuye recargas de Movistar, CNT y Tuenti.

Poder de negociación de los clientes

Con el ingreso de nuevos competidores en el mercado, la reducción en el costo de los servicios y productos de telecomunicaciones, un mayor control por parte del estado ecuatoriano hacía las empresas de telecomunicaciones en temas de precios y portabilidad de números, anteriormente un usuario no podía usar el mismo número de celular cuando se cambiaba de proveedor y tampoco se podía hacer llamadas entre operadoras.

Las condiciones del mercado y servicio han cambiado a favor del usuario, las nuevas tendencias de comunicación de minutos aire a una mayor demanda de datos, convirtiendo poco a poco en un commodity al servicio de telefonía móvil, la respuesta de las operadoras ha sido un frecuente cambio en las características de los planes de telefonía móvil. Este escenario ha proporcionado un mayor poder de negociación para los clientes, gracias al incremento del acceso a internet los usuarios pueden acceder a información de primera mano sobre los servicios de telecomunicaciones.

Makrocel se enfoca principalmente en los clientes individuales, pequeñas y medianas empresas y muy poco en el sector corporativo. Los servicios con mayor demanda son: el servicio de internet fijo y telefonía móvil.

2.2 Ambiente interno

Estructura Organizacional de Makrocel Cía. Ltda.

¿Quiénes somos?

- “Jóvenes con valores éticos, talento en el área comercial y administrativa, con conocimiento del mercado de las Telecomunicaciones, amplia experiencia en la formación y desarrollo de canales de distribución y ventas”. (Makrocel, 2017)
- “Makrocel Cía. Ltda. se dedica al comercio al por mayor y al por menor, de equipos y aparatos de comunicación, incluidos sus partes, constituida al amparo de las leyes ecuatorianas’. (Makrocel, 2017)
- “Makrocel es un Distribuidor Autorizado (DA) de Claro para los servicios de telefonía fija y móvil, servicios de TV suscripta e internet fijo. Siendo de esta forma uno de los principales Distribuidores a nivel nacional, se caracteriza por la excelencia de los servicios que ofrece y una imagen fortalecida que incrementa el número de clientes altamente satisfechos”. (Makrocel, 2017)

Makrocel tiene establecido su misión y visión en función de las preguntas ¿quiénes somos? y ¿cómo?:

Misión

“MAKROCEL CIA. LTDA. es la empresa ecuatoriana líder en la distribución de servicios de telecomunicaciones bajo la marca Claro, que contribuye a la fidelización de sus clientes de un marco de comercialización de tecnologías de avanzada, seguridad, honestidad y profesionalidad; de conformidad con preceptos de compromiso y bienestar hacia nuestros trabajadores y accionistas” (Makrocel, 2017)

Visión

“Para el año 2018, ser el distribuidor líder a nivel de la región, de productos de comunicación, posicionando nuestra marca y brindando tranquilidad y seguridad en los procesos de negociación a nuestros clientes”. (Makrocel, 2017)

Objetivos:

- “Captar nuevos clientes, innovando el servicio, liderando los procesos de incorporación a la región, mejorando el servicio pre y post venta, creando en el cliente fidelidad hacia la empresa y sus productos”. (Makrocel, 2017)
- “Buscar nuevas alternativas de negocios, generar beneficios para la empresa y remuneración en los empleados”. (Makrocel, 2017)
- “Captar un buen porcentaje de nuevos clientes en la región durante el primer semestre del año 2018”. (Makrocel, 2017)
- “Reducir costos de desperdicio en un 5% en la parte administrativa”. (Makrocel, 2017)
- “Incrementar el presupuesto de personal de la empresa para poder incorporar nuestras operaciones en la región y que esta se vea reflejada en la comercialización de los productos y captación de nuevos clientes”. (Makrocel, 2017)

Valores:

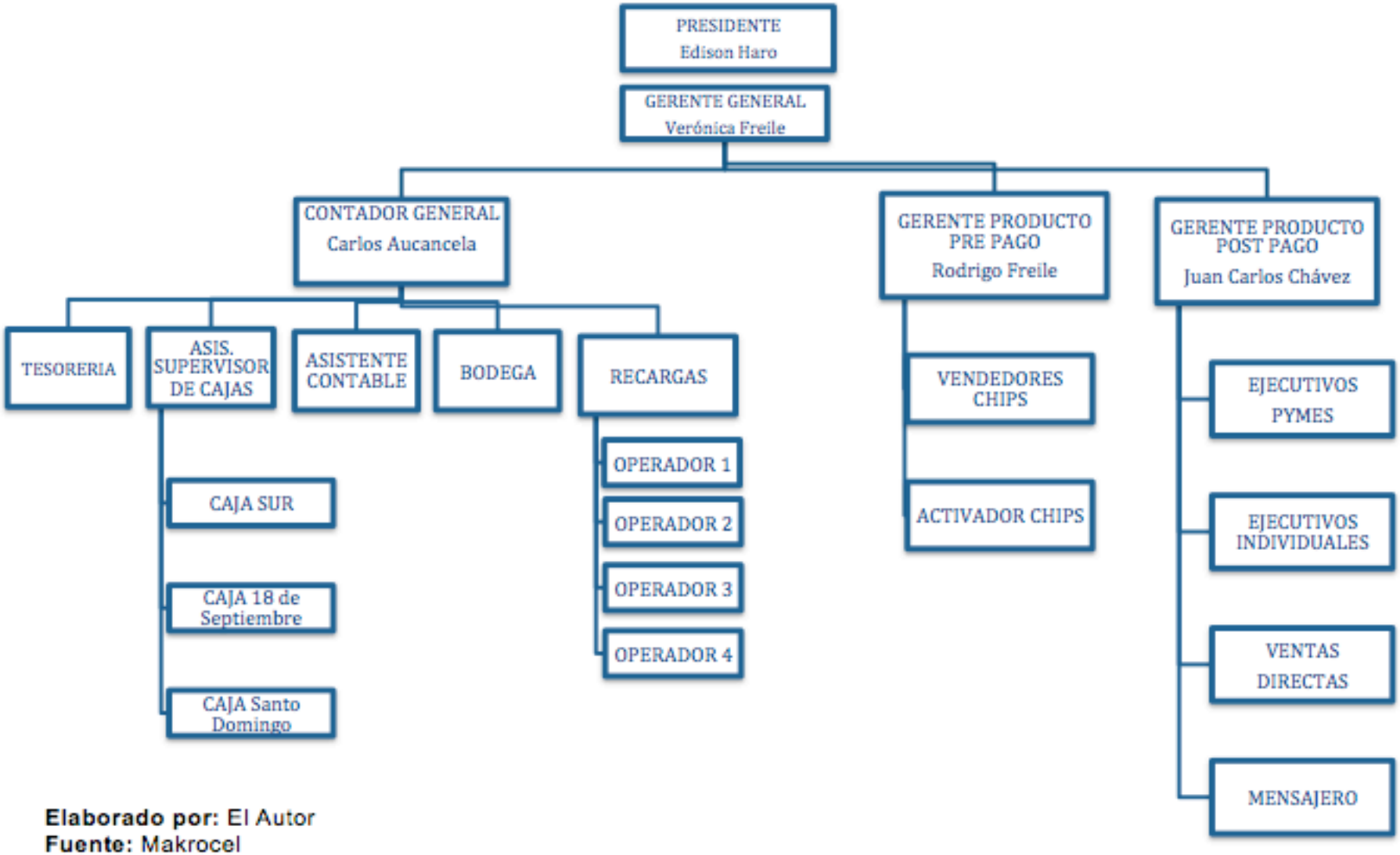
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Orientación al Cliente
- Innovación
- Responsabilidad Social

Políticas:

- Asesorar a nuestros clientes ofreciendo soluciones acorde a sus necesidades, superando sus expectativas con un constante soporte.
- Contar con un equipo de trabajo motivado, capacitado y enérgico que sean especialistas en las áreas de ventas, servicio al cliente, contabilidad y financiero.
- Mantener una relación sostenible y rentable con nuestros clientes con estrategias de marketing relacional.

A continuación hablaremos del organigrama de la organización:

Gráfico 11. Organigrama de Makrocel Cía. Ltd



Elaborado por: El Autor
Fuente: Makrocel

Gráfico 12. Análisis FODA de la empresa Makrocel Cía. Ltda.

Fortalezas	**Debilidades**
Makrocel está posicionada dentro de los Distribuidores Autorizados de Claro	Insuficiencia de recursos financieros para inversiones
Experiencia y conocimiento del mercado de telecomunicaciones	Falta de un plan de mercadeo
Amplia cartera de clientes activos	Alta rotación de personal
Línea de servicios y productos más completa en comparación a la competencia	No existe un plan de contingencia
Estrechas relaciones profesionales con los directivos de Claro	Infraestructura tecnológica deficiente
Exclusividad en la distribución de servicios de Claro	
Oportunidades	**Amenazas**
Nuevas políticas para mejorar el acceso al servicio de internet.	Alto poder de negociación de Claro.
Crecimiento constante de la venta de dispositivos móviles (Celulares, tablets, etc.)	Ingreso de nuevos distribuidores en el mercado.
Mayor participación de mercado por parte de Claro.	Cambios en la política fiscal.
Tendencia a la implementación y uso de las Tecnologías de la Información.	Alta rotación de la fuerza de ventas.
Mayor apertura de empresas de telecomunicaciones hacia los distribuidores.	Baja demanda de servicios de telefonía móvil.

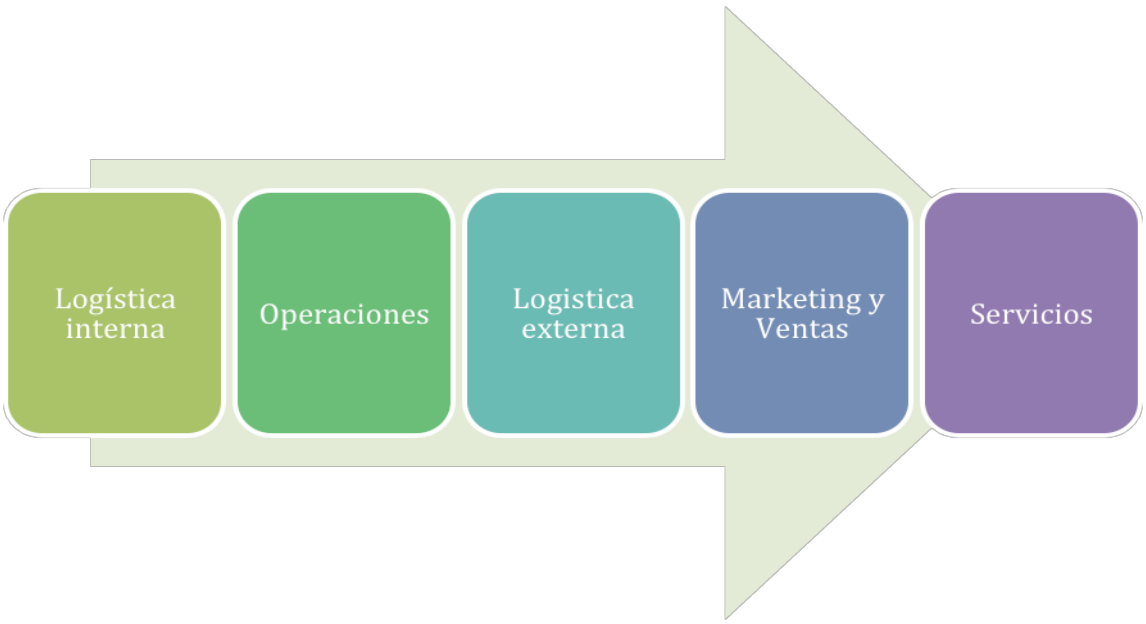
Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

2.2.1 Cadena de valor

Según Porter (2015) la cadena de valor refleja todas las actividades realizadas desde el ingreso de las materias primas, su tranformación y posterior venta al consumidor final.

Gráfico 13. Cadena de Valor

Actividades Primarias

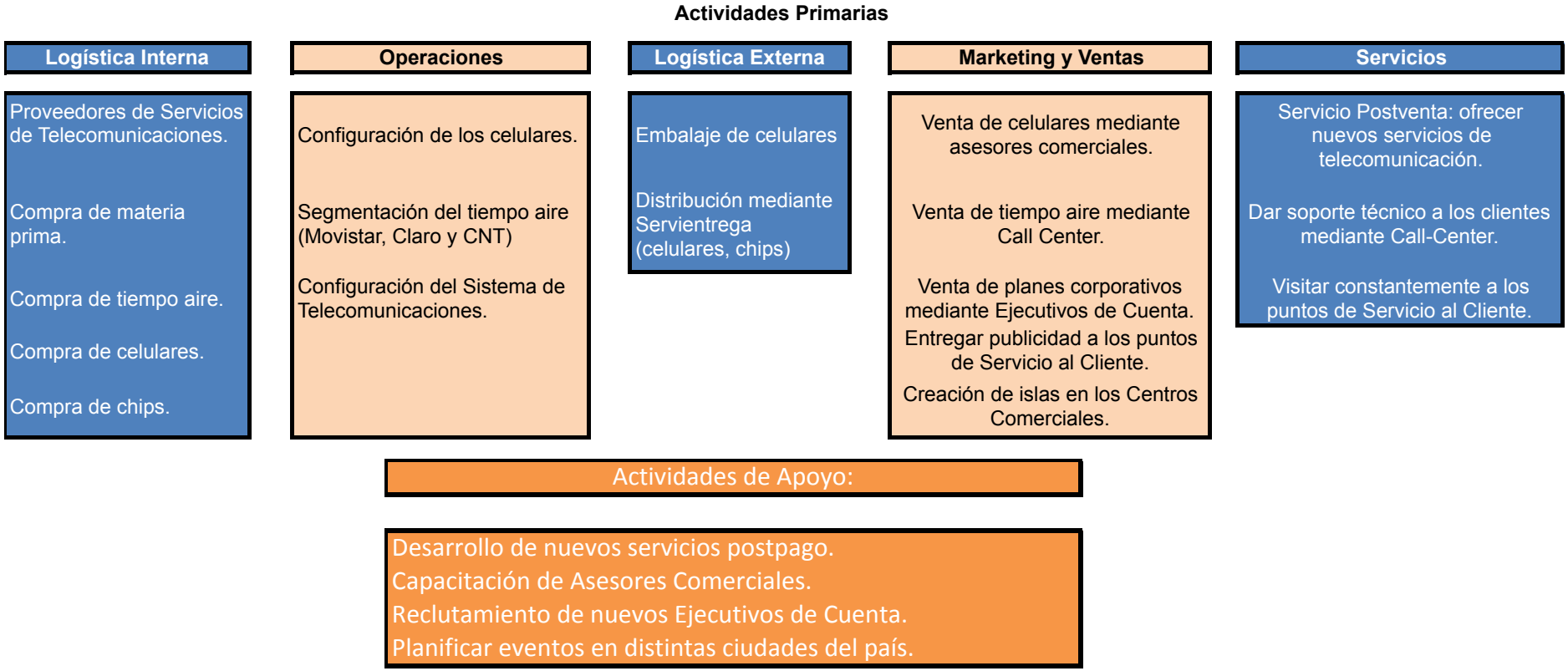


Actividades de Apoyo

Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

Fuente: (Porter, pág. 46, 2015)

Gráfico 14. Cadena de Valor de Makrocel Cía. Ltda.



Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

3. Investigación de campo

3.1 Elaboración de los instrumentos de investigación

Para recolectar información se emplearon tres herramientas:

Una entrevista a profundidad **(Anexo A.)** a los supervisores del área comercial de la empresa Makrocel, una encuesta aleatoria a los clientes de la empresa **(Anexo B.)** y un Focus Group con los asesores comerciales **(Anexo C.)**

Para validar la confiabilidad de las herramientas se realizaron pruebas pilotos de la entrevista con expertos elaborando 4 preguntas del cuestionario de preguntas al supervisor de post-venta.

3.1 Recolección de datos

A continuación se detalla el proceso de la recolección de información mediante las herramientas de investigación.

Entrevista a expertos:

La primera entrevista se realizó al Supervisor de Pos-Pago de la empresa, siendo las 13:00 pm del día jueves 28 de noviembre de 2018, en su oficina, la entrevista duró aproximadamente 30 minutos, el entrevistado prestó mucha atención al cuestionario que previamente fue depurado para no exponer información crítica de la empresa.

Cabe recalcar la amplia experiencia en el área de ventas del entrevistado, en especial en el sector de telecomunicaciones y los resultados obtenidos a nivel regional y nacional, prueba de ello son los reconocimientos obtenidos tanto por Makrocel como por la operadora Claro.

La segunda entrevista se realizó al Supervisor de Pre-Pago de la empresa, siendo las 9:00 am del día viernes 30 de noviembre de 2018, en la sala de reuniones de la empresa, la entrevista duró aproximadamente 45 minutos, la entrevista se desenvolvió con mucha elocuencia por parte del entrevistado debido a su conocimiento del sector de telecomunicaciones y su previa experiencia como colaborador en la operadora Claro, la información obtenida en dicha entrevista fue de gran ayuda para la consecución de los objetivos de la presente investigación.

Para el Focus Group con la autorización respectiva de la empresa se seleccionó a colaboradores del área comercial, ejecutivos quienes manejan la comercialización tanto de productos y servicios de telecomunicaciones. La herramienta de investigación se ejecutó en la sala de reuniones de la empresa para garantizar la asistencia de los colaboradores, se realizó el día 3 de diciembre de 2018 a las 9:00 am, una fecha propicia para el Focus Group debido a la baja carga de actividades comerciales por parte del personal por inicio de mes.

En primera instancia se expuso el objetivo del Focus Group y los temas a tratar, en forma seguida se solicitó a los participantes que se presentarán y una breve reseña de su experiencia en el área comercial. Posteriormente se realizaron las preguntas del guion hacia los participantes quienes respondieron de forma instantánea.

Al final se agradeció a los participantes por su colaboración e importante aportación a la presente investigación.

Finalmente para las encuestas se seleccionó aleatoriamente a 305 clientes tanto del segmento individual como del corporativo, detallando explícitamente el fin

académico de la encuesta y confidencialidad de la información obtenida en la herramienta de investigación. La encuesta fue diseñada en Google Forms y su análisis se lo hizo en SPSS. El correo con el enlace de la encuesta fue enviada a los clientes el día 26 de noviembre de 2018.

Los resultados de las entrevistas a profundidad son los siguientes:

Tabla 5. Recolección de datos entrevista

	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Pregunta 1	Se menciona que la empresa utiliza canales directos e indirectos para la venta de servicios de telecomunicaciones. Dentro de los directos, se encuentran los asesores comerciales, locales comerciales y oficina matriz.	El segundo entrevistado menciona que dentro del canal indirecto tienen a sub-distribuidores, quienes reciben una comisión por cada venta efectuada. También recalca el aporte de los asesores en la figura de freelance.
Pregunta 2	El decrecimiento en la demanda de servicios pre-pago ha dado como resultado una preferencia por los servicios post-pago.	Definitivamente el servicio de telefonía móvil, esto se debe a su movilidad ya que anteriormente se daba una guerra de precios en el costo por minuto y hoy se da prioridad al servicio y respaldo.
Pregunta 3	Dentro del departamento de post-venta tenemos a los asesores en nómina y comisionistas (freelance).	El segundo entrevistado menciona que dentro del departamento de pre-pago se mantiene el mismo sistema de post-pago pero adicionalmente se maneja el tema de sub-distribuidores.
Pregunta 4	Ambos mencionan que fue un año complicado para la empresa por distintos factores económicos y los cambios que se dieron en Makrocel. Pese a todo eso Makrocel facturo (comisiones) $1.310,552 con una utilidad de $168,992.	
Pregunta 5	Las ventas de Makrocel no crecieron en el año 2017, se redujeron alrededor del 15% debido a la situación económica del país.	Lamentablemente no hubo un incremento en las ventas, todo lo contrario hubo una reducción considerable por tal motivo se hizo reducción de personal y cierre temporal de locales en ciertos Centros Comerciales, estimo que las ventas se redujeron alrededor del 20%.
Pregunta 6	No, al contrario se vendieron ciertos activos como camionetas, motos, etc. teníamos que reducir gastos.	No, se tuvo que vender activos como el camión de la empresa, la camioneta que se utilizaba para los viajes de los asesores y ciertas motos del área de activaciones.

Pregunta 7	Se menciona que la publicidad se hace directamente en los puntos de ventas, redes sociales y a través de los asesores. Dando prioridad a las promociones diseñadas por la operadora.	Se menciona que Claro se debe sujetar a las políticas de comunicación establecidas por América Móvil, por ende Makrocel se ajusta a dichas políticas. El diseño y material POP viene directo de Claro, pienso que la publicidad ayuda a incrementar las ventas en un 10%, dependiendo de las promociones vigentes.
Pregunta 8	Dentro de los productos post-pago no hubo una reducción significativa pero en el producto pre-pago si existió una reducción en las ventas esto se debe a que es un producto masivo y las personas deben pagar de contado.	Se menciona que sin duda el tema afectó a muchas empresas, pero para él crisis es sinónimo de oportunidad y se debe dar mayor énfasis al valor agregado de nuestros servicios: cobertura, eficiencia y respaldo. Dejar de competir por precio.
Pregunta 9	Se menciona que específicamente no existe un monto destinado para el desarrollo de nuevos canales pero la empresa mantiene un presupuesto anual entre $10.000 y $15.000 para rubros de publicidad y nuevos proyectos.	Se menciona que los nuevos proyectos deben ser discutidos con la gerencia para evaluar su factibilidad y rentabilidad, de esta forma determinar la inversión necesaria y obtener la aprobación de la misma.
Pregunta 10	Se menciona que el tema se debería manejar bajo proyectos y de esta forma establecer los procesos a seguir del nuevo canal de distribución.	El respaldo técnico es un aspecto fundamental dentro de los canales de distribución de productos de telecomunicación, es decir proporcionar una respuesta rápida y eficiente a las solicitudes de los clientes, es decir generar una buena experiencia en nuestros clientes.

Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

Los resultados del Focus Group son los siguientes:

Tabla 6. Recolección de datos del Focus Group

Pregunta 1	El grupo menciona que el telemercadeo, visita a clientes potenciales y referidos han generado buenos resultados pero también mencionan que dentro del producto corporativo las relaciones interpersonales y la base de datos de las empresas son de vital importancia para generar ventas en este segmento.
Pregunta 2	El grupo comenta que al ser un Distribuidor, el proceso de venta depende mucho de la capacidad de respuesta por parte de Claro ya que el ejecutivo debe ingresar o enviar la solicitud del servicio en el sistema de Makrocel, es aquí donde el departamento de Activaciones revisa la solicitud y procede a remitirla a Claro. En productos como celulares en concesión el tiempo de respuesta es de vital importancia ya que el cliente está presente en proceso de venta. Otro aspecto importante en el proceso de venta son las herramientas de consultas, dónde el ejecutivo puede verificar el record crediticio de los clientes y de esta forma generar ventas más efectivas.
Pregunta 3	Aseguran que los servicios más demandados dentro de sus clientes son el servicio de telefonía móvil con financiamiento de celulares y el servicio de internet fijo tanto en el segmento corporativo como el individual. La tendencia es cada vez más marcada a la demanda de MEGAS para navegar pasando los minutos a ser un commodity.
Pregunta 4	El grupo comenta que alrededor del 70% de su cartera de clientes se concentra en el segmento individual y el resto en el segmento corporativo. Mencionan también que el segmento corporativo es más atractivo por el tema de comisiones y bajo nivel de chargeback (multa por suspensión de servicios contratados)
Pregunta 5	Dentro del grupo existe un acuerdo sobre el reto que ha implicado llegar a los cupos de ventas en el 2017, mencionan también que el uso de la tecnología para promocionar los servicios ha sido de gran ayuda para generar un acercamiento entre el cliente y el asesor comercial, ahorrando tiempo y dinero en el proceso de venta.
Pregunta 6	El grupo tiene la percepción de una disminución en las ventas en el año 2017, relacionan la disminución de las ventas por el cierre de ciertas locales en la ciudad de Quito y Santo Domingo, la venta de ciertos activos, la desvinculación de ciertos colaboradores y el cambio de oficina de Makrocel.

Pregunta 7	Según las respuestas de los ejecutivos, se podría establecer que en promedio el cumplimiento del objetivo de ventas en el año 2017 fue entre el 80% y 90%. También se menciona que el cumplimiento de los objetivos de ventas depende en gran medida en utilizar las promociones diseñadas por Claro y aprovechar meses claves como abril (pago de utilidades), mayo y diciembre que compensan la caída en ventas, como por ejemplo en enero.
Pregunta 8	Dentro del grupo existe una opinión positiva sobre las comisiones por las ventas y los bonos semanales, quincenales y por facturación, también mencionan que existen otras empresas que pagan mejores comisiones pero no existe el tema de bonos. Adicionalmente se menciona la seriedad de la empresa en cuanto a pago de comisiones, los colaboradores no han tenido problemas en dicho tema.
Pregunta 9	El grupo menciona que Makrocel debería capacitar a los ejecutivos en productos no tradicionales tales como: rastreo satelital de flotas, de autos, mascotas y personas etc. De esta forma se podría ofrecer más opciones a los clientes actuales y atacar otros segmentos, también sugieren que el segmento corporativo es bastante atractivo por el número de líneas de telefonía móvil que maneja cada empresa pero el ejecutivo necesita más herramientas de post venta para gestionar adecuadamente las cuentas corporativas.
Pregunta 10	El grupo opina que el mundo digital ofrece un sin número de ventajas y mucho más para conseguir potenciales clientes y reducir costos en el proceso de venta pero se debe considerar ciertos aspectos antes de usar los canales digitales: una capacitación constante para aprovechar y utilizar adecuadamente las herramientas digitales, aspectos técnicos, publicidad y depurar el proceso de venta por canales digitales.

Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

Los resultados relevantes de la Encuesta a los Clientes:

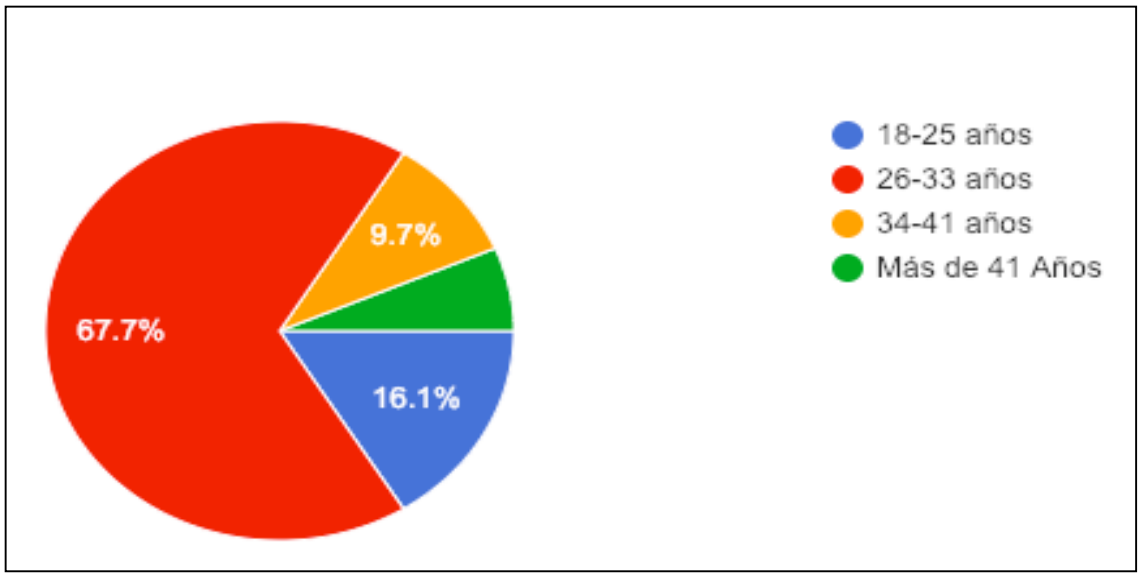
Tabla 7 Recolección de datos de la Encuesta

El 67% de los encuestados tienen entre 26 y 33 años de edad.
El 16,1% de los clientes ya no utiliza los servicios de Claro.
Los servicios más utilizados por los clientes son la telefonía móvil e internet.
Las oficinas y centros comerciales fueron los canales más utilizados en la adquisición de los servicios de telecomunicaciones.
Las marcas de celulares más utilizadas son: Samsung, Huawei y Apple
El 58,1% registra un gasto mensual entre $10 y $30 en servicios de telecomunicaciones.
Las plataformas digitales más utilizadas por los clientes son Whatsapp, Facebook e Instagram
MercadoLibre, OLX, Amazon son las plataformas de e-commerce preferidas por los clientes.
El ahorro de tiempo, entrega a domicilio y las ofertas son los beneficios más relevantes al comprar en internet.

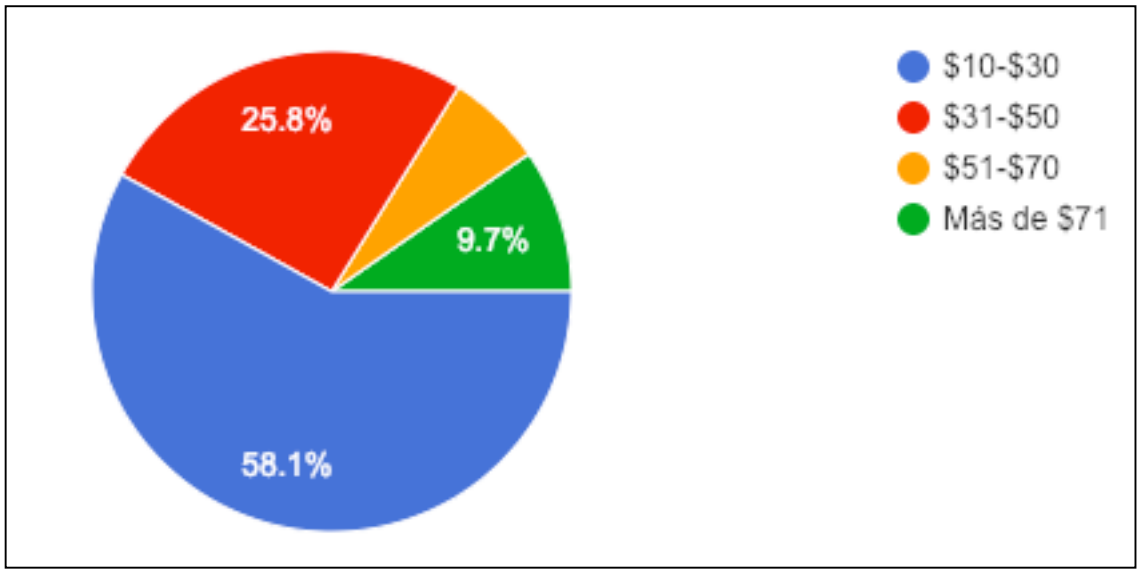
Elaborada por: Cristian Iñamagua Toalongo

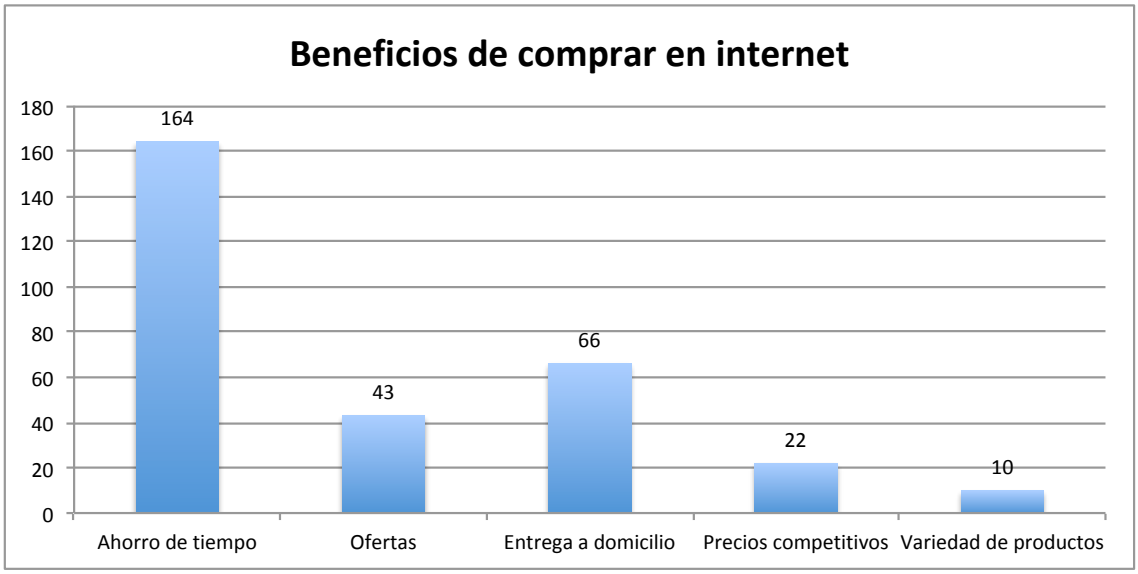
Gráfico 15. Resultados de las Encuesta

Edad:



Gasto mensual en servicios de telecomunicaciones





Elaborada por: Cristian Iñamagua Toalongo

Al comparar los resultados de las encuestas con el estudio realizado por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico sobre el e-commerce en el Ecuador publicado en noviembre del 2017, existe una gran similitud en variables de hábitos de compra, edades, gustos y preferencias.

Tabla 8. E-commerce en el Ecuador

E-commerce en el Ecuador
Los compradores online están en su mayoría entre los 26 y 33 años de edad, cuentan con estudios universitarios y pertenecen a un nivel socioeconómico medio
Indica que el 35% de los ecuatorianos “siempre o casi siempre” adquiere productos o servicios por la Red, mientras que un 34% algunas veces.
La categoría de mayor consumo es servicios, que incluye turismo, restaurantes, cines, entre otros.
A la hora de comprar los ecuatorianos eligen portátiles por la visualización del producto o servicio a elegir.
La tarjeta de crédito es el medio de pago más utilizado, seis de cada 10 ecuatorianos la elige a la hora de hacer compras por la Red.

Elaborada por: Cristian Iñamagua Toalongo

3.2 Procesamiento, análisis e interpretación

Entrevista a Profundidad:

De los datos recolectados en la entrevista a profundidad se puede determinar que la empresa Makrocel Cía. Ltda. tiene una oportunidad de crecimiento en el sector de telecomunicaciones en el Ecuador, sin embargo las ventas han disminuido constantemente en los últimos años por las siguientes razones:

- La empresa no ha desarrollado nuevos canales de distribución para sus productos y servicios, se mantiene un sistema de comercialización tradicional y costoso en cuanto a arriendos y derechos de funcionamiento.
- Makrocel no posee servicios de telecomunicaciones propios, los servicios distribuidos son proporcionados por la empresa Claro.
- La empresa no posee una estrategia de marketing definida para el manejo de la marca Makrocel.
- La empresa no ha desarrollado nuevos mercados en la sub-distribución de los servicios de telecomunicaciones.
- Makrocel no ha diversificado su cartera de productos para fidelizar a los clientes.
- Existe una alta rotación en los colaboradores del área comercial por falta de un plan de reclutamiento y selección de personal, tampoco es evidente un plan de carrera atractivo para retener a colaboradores altamente calificados.
- La empresa no tiene ejecutivos especializados para gestionar el segmento corporativo.
- Makrocel tiene poca o nula presencia digital, tampoco promociona directamente los servicios de telecomunicaciones.
- La empresa depende de la gestión de Claro para la solucionar los problemas de los clientes de Makrocel.

Focus Group:

- El proceso de ventas de Makrocel depende en gran medida de la repuesta de Claro a las solicitudes ingresadas por los ejecutivos de Makrocel, es decir la empresa no hace un análisis de los clientes sino obedece a la evaluación realizada por el Departamento Financiero de la operadora, afectando directamente en la experiencia del cliente cuando la compra se hace con un Distribuidor Autorizado.
- Las estrategias más utilizadas por los ejecutivos de Makrocel para generar ventas son: la visita a clientes, telemercadeo y referidos.
- Los servicios con mayor demanda son los planes de telefonía móvil y servicio de internet tanto para el segmento individual y corporativo. El 70% de la cartera de clientes pertenece al segmento individual.
- Existe una percepción, dentro de los ejecutivos, de una reducción en ventas por parte de Makrocel en el año 2017, apoyada por aspectos como la venta de activos de la empresa, cambio de la oficina matriz, cierre de locales comerciales y desvinculación de colaboradores del área administrativa y comercial.
- La tabla de comisiones ofrecida por Makrocel es atractiva para los ejecutivos ya que existen bonos por cumplimiento semanal, quincenal y mensual.
- Existe una opinión positiva sobre los beneficios de los canales digitales para conseguir nuevos clientes pero también se menciona sobre el proceso previo al diseño de un nuevo canal, la capacitación y aspectos técnicos deberían ser depurados para aprovechar las ventajas del mundo digital.

Encuesta a Clientes:

- Al analizar la información recolectada por las encuestas se evidenció en los clientes hábitos de consumo relevantes para el desarrollo del proyecto, por ejemplo el 31% de los encuestados mencionó que del total de sus compras entre el 41 y 60% son hechas vía on-line pero los centros comerciales y oficinas son los canales más utilizados a la hora de adquirir servicios de telecomunicaciones, es decir todavía existe una preferencia por parte de los clientes hacia los canales de distribución tradicionales.

- Por lo tanto si Makrocel desarrolla un canal de distribución digital, las campañas de publicidad deben enfocarse en comunicar los beneficios de comprar servicios de telecomunicaciones vía online, siendo el ahorro de tiempo, entrega a domicilio y ofertas los beneficios más posicionados dentro de los clientes.

- Seguidamente la empresa deberá utilizar Whatsapp, Facebook e Instagram como canales de comunicación hacia sus clientes debido al alto nivel de uso, de dichas plataformas, identificado por parte de los encuestados.

- Para obtener una mayor rentabilidad en el desarrollo de canales digitales, Makrocel deberá establecer los servicios que serán distribuidos en el nuevo canal y según los resultados de las encuestas, el servicio de telefonía móvil e internet muestran un uso muy frecuente dentro de los encuestados.

FASE 3: VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

1. Resumen de observación:

Después de analizar los factores que afectan a la empresa, podemos destacar la fuerte inversión en infraestructura tecnológica por parte del sector privado y público, también es clara la apuesta por parte del estado en garantizar el acceso de internet a todos los ciudadanos, por tal motivo existen políticas que establecen la conexión a internet como servicio básico, el resultado de la gestión pública y privada se evidencia en el incremento del porcentaje de las personas que usan internet pasando del 24,6% en el 2009 al 58% en el 2017. Actualmente el Ecuador está ubicado entre los principales países de la región con mayor velocidad de internet, en el país existen 8,1 millones de usuarios de internet móvil y 1,7 millones de suscriptores a internet fijo.

Los datos anteriormente mencionados nos muestran una mejora significativa en el sector de las Telecomunicaciones, un trabajo conjunto entre el sector privado y público pero sobre todo una apuesta por una sociedad más conectada y aprovechar las oportunidades ofrecidas por las Tics.

Sin embargo, es innegable el impacto que ha generado la caída del precio del barril de petróleo en la economía de nuestro país y las consecuencias para el sector productivo, inversiones y ventas para las empresas, una vez más se evidencia la fuerte dependencia de nuestra economía hacia el petróleo y la difícil tarea para el sector privado al diseñar estrategias para mitigar la situación actual de la economía ecuatoriana.

Del análisis del micro entorno podemos identificar que la rivalidad entre competidores se ha mantenido ya que se distribuye los mismos productos o servicios de Claro pero existe una fuerte amenaza del ingreso de nuevos competidores en el mercado ya que en los últimos 3 años hubo un incremento del 36% en las empresas registradas en la actividad económica de distribución de servicios de telecomunicaciones.

El avance de la tecnología ha permitido que los clientes tengan más sustitutos para la comunicación, los minutos tiempo aire están siendo reemplazadas por una comunicación basándose en una conexión a internet y dentro de este servicio existe una amplia variedad de posibles proveedores, creando así un reto constante para las empresas al desarrollar un valor agregado en sus servicios con el objetivo de captar la preferencia de los posibles clientes y fidelizarlos.

Makrocel ha permanecido por más de 15 años en el mercado de telecomunicaciones como Distribuidor Autorizado de Claro, la empresa se caracteriza por distribuidor todos los servicios habilitados por la operadora, por tal motivo Makrocel está posicionada como uno de los principales distribuidores de servicios de telecomunicaciones. Los servicios con mayor demanda son: la telefonía móvil e internet fijo, los principales clientes de la empresa se encuentran en el segmento masivo o personas individuales.

La empresa mantiene un sistema de comercialización tradicional y costoso, no se han desarrollado nuevos canales de distribución para garantizar el cumplimiento de los objetivos de ventas y sobre todo no existe un plan concreto para garantizar la sostenibilidad del negocio de distribución de productos de telecomunicación.

En la aplicación de las herramientas de investigación se identificó una apertura en los directivos comerciales hacia el desarrollo de nuevos canales de distribución y optimización de procesos para enfrentar la caída en la demanda de servicios de telecomunicaciones. El mundo digital cada vez tiene más aceptación por parte de los usuarios y dentro de los clientes de Makrocel se identificó el uso frecuente de canales digitales para la compra de productos siendo el ahorro de tiempo como característica principal para usar éstos canales.

Finalmente dentro de la fuerza de ventas se identificó los aspectos a considerar en el desarrollo de nuevos canales de distribución para garantizar una aceptación y uso por parte de los clientes.

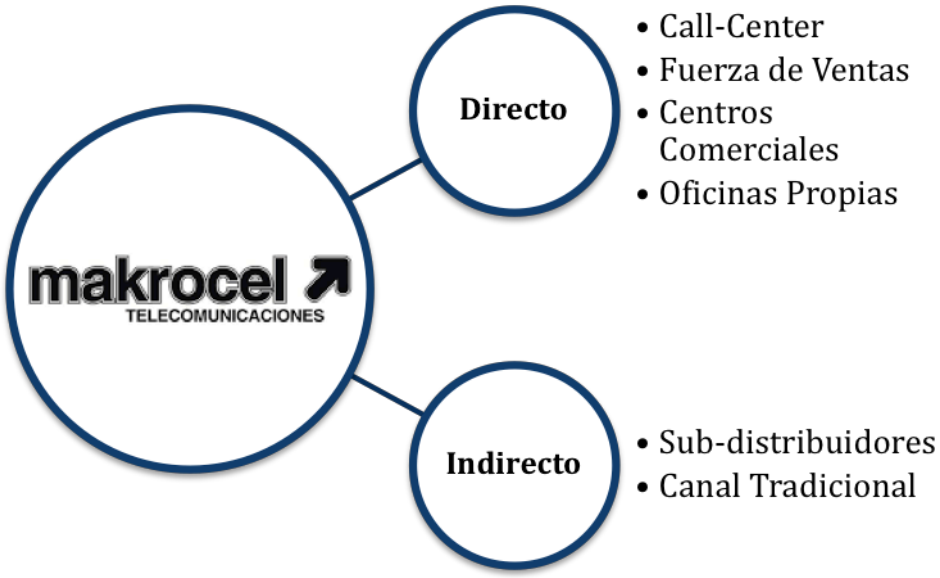
2. Inducción:

Del análisis de la Matriz FODA en el Gráfico 6 podemos destacar el posicionamiento de la empresa dentro de los Distribuidores Autorizados de Claro, la experiencia en el mercado de telecomunicaciones y la exclusividad en la distribución de servicios de Claro.

La empresa debe desarrollar nuevos canales de distribución para reducir su dependencia hacia los canales tradicionales ya que estos últimos son bastantes costosos en su mantenimiento y limitan la capacidad de respuesta de la empresa hacia un cambio en la demanda de los servicios de telecomunicaciones.

Los canales de distribución actual de la empresa se resumen en el siguiente gráfico:

Gráfico 16. Canal de Distribución Actual de Makrocel



Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

Se ha identificado una gran oportunidad en el crecimiento de los suscriptores del servicio de internet apoyado por políticas para garantizar como servicio básico el acceso a internet. De igual forma existe una tendencia por parte de los clientes a una mayor demanda de internet móvil con una mayor presencia en el mundo digital. Para aprovechar las oportunidades identificadas en el mercado, Makrocel deberá desarrollar un canal de distribución enfocado a captar clientes que prefieren los canales digitales para la adquisición de bienes y productos. Conjuntamente se deberá establecer en qué plataformas digitales la empresa tendrá presencia y los servicios a promocionarse.

Debe gestionar su Recurso Humano con el mejoramiento del proceso de selección para identificar perfiles que se adapten con las necesidades del Área

Comercial y desarrollar estrategias de retención de colaboradores con el objetivo de reducir el índice de rotación de personal.

Y finalmente la empresa deberá desarrollar sus propios productos y servicios para realizar ventas complementarias a sus actuales y futuros clientes y de esta forma garantizar el cumplimiento de los objetivos financieros de los accionistas.

3. Hipótesis:

¿La actualización de los canales de distribución, mejorará las ventas en la empresa Makrocel Cía. Ltda.?

4. Probar la hipótesis

Del análisis interno y la investigación de campo se identificó la necesidad de actualizar el sistema de comercialización mediante el desarrollo de un nuevo canal de distribución de los productos y servicios e incrementar las ventas anuales que han descendido en los últimos años.

El canal de distribución utilizado no se ha actualizado en los últimos años, en el marco conceptual se detalló que un aspecto importante del sistema de comercialización es la distribución y en la actualidad existen varias opciones dentro de los canales directos e indirectos como se demuestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 17. Canales de Distribución

Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

El canal de distribución actual es utilizado para comercializar los productos y servicios detallados en la **Tabla No. 9,** cabe mencionar que en el canal indirecto no se distribuye todos los servicios por motivos de cobertura técnica, por ejemplo en ciertas ciudades la operadora Claro no tiene cableado para proporcionar el servicio de internet fijo, televisión por cable y telefonía fija.

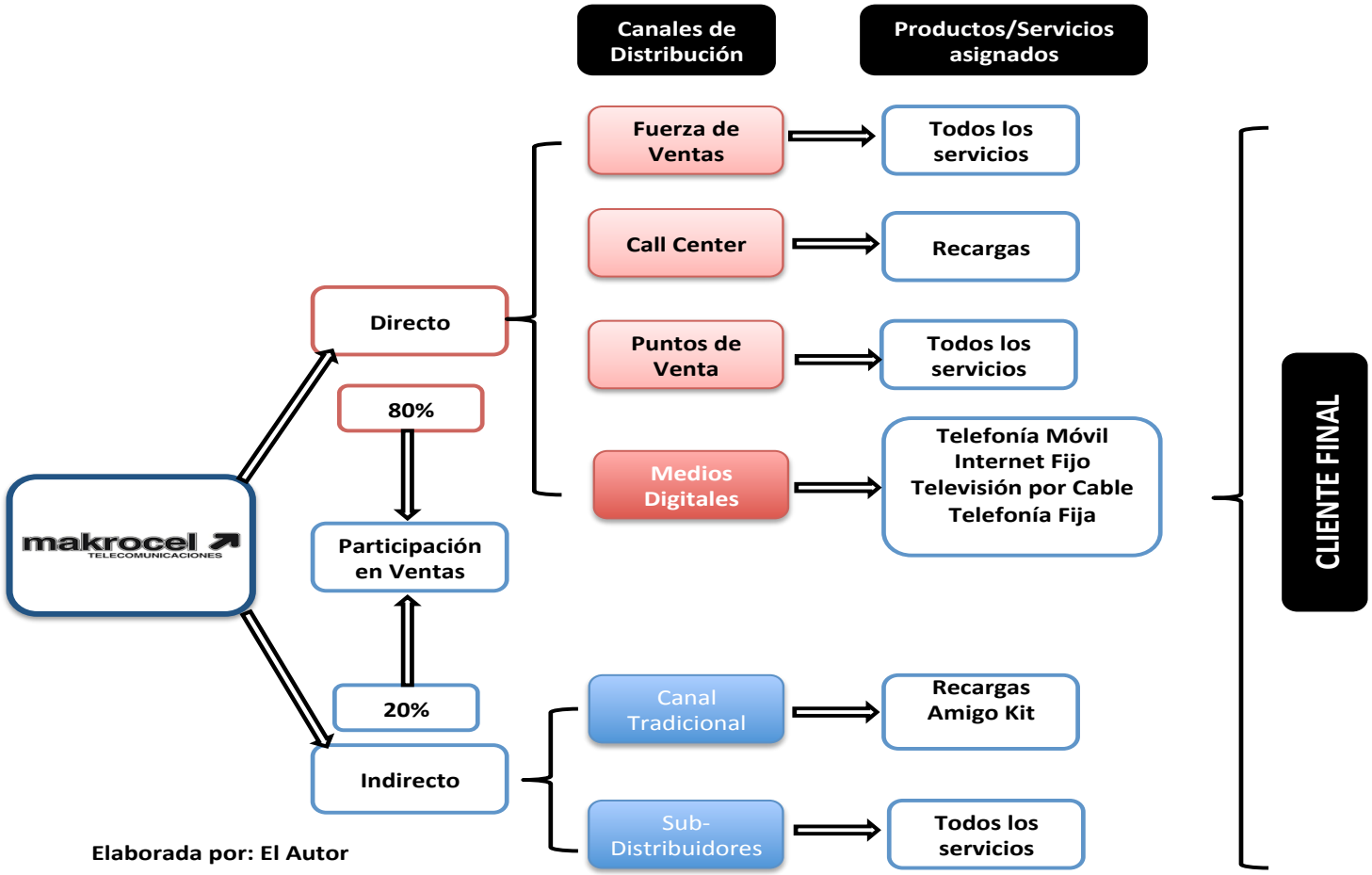
Tabla 9. Productos

Telefonía Móvil
Internet Fijo
Televisión por Cable/Satelital
Telefonía Fija
Amigo Kit
Recargas tiempo aire

A continuación se detalla la propuesta de una actualización del sistema de comercialización con énfasis en los canales de distribución para la venta de los productos y servicios de telecomunicaciones:

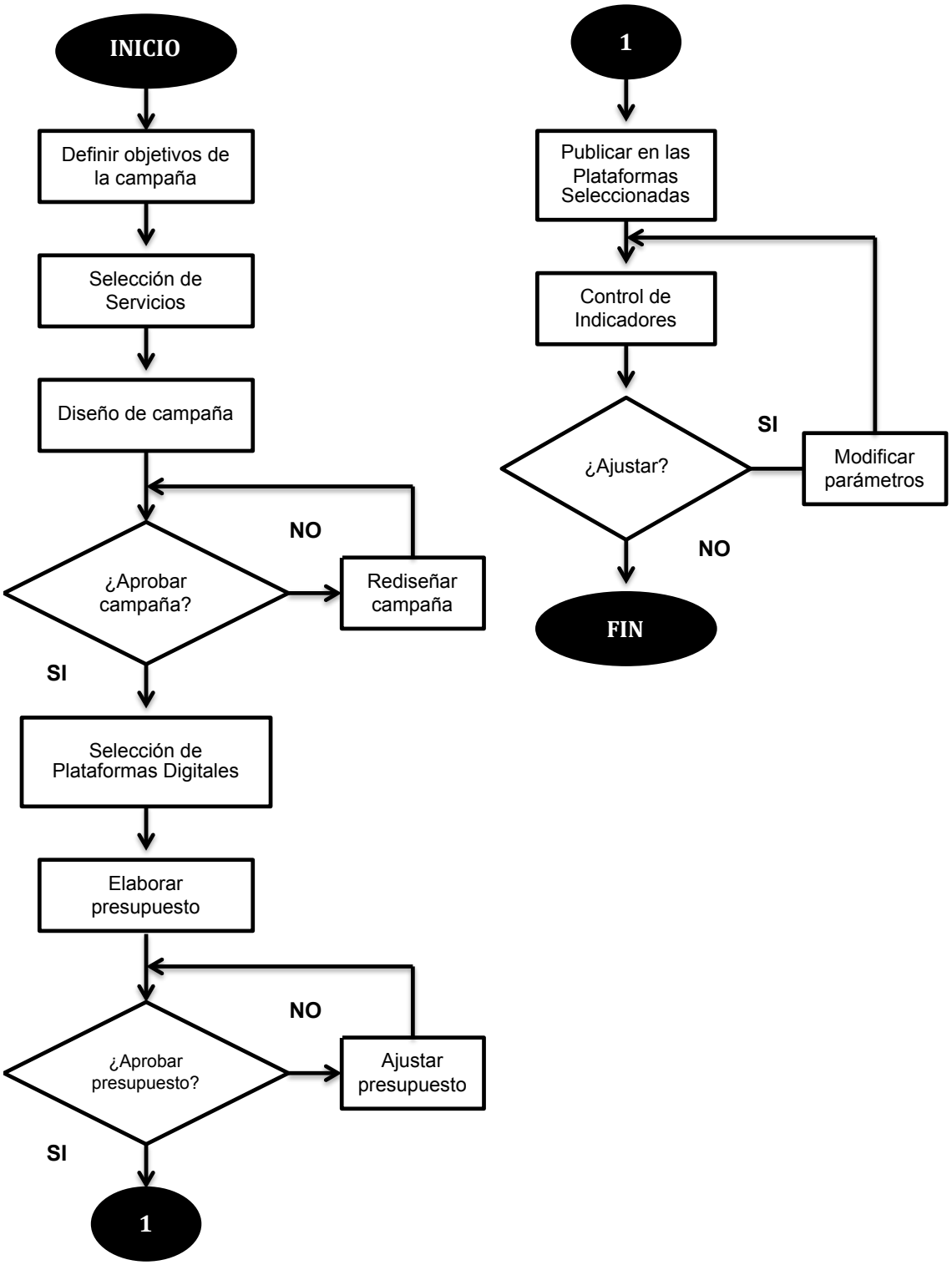
Propuesta de actualización del sistema de comercialización de la empresa Makrocel Cía. Ltda.

Gráfico 18. Propuesta de Actualización del Sistema de Comercialización



Elaborada por: El Autor

Gráfico 19. Flujo de actividades propuesto para pautar en medios digitales



Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

Otro aspecto importante dentro del sistema de comercialización es la actividad de promover los productos y servicios, es decir cómo se va a comunicar a los potenciales clientes y según los resultados de la encuesta a los clientes se definirá las plataformas a utilizarse en las campañas de publicidad.

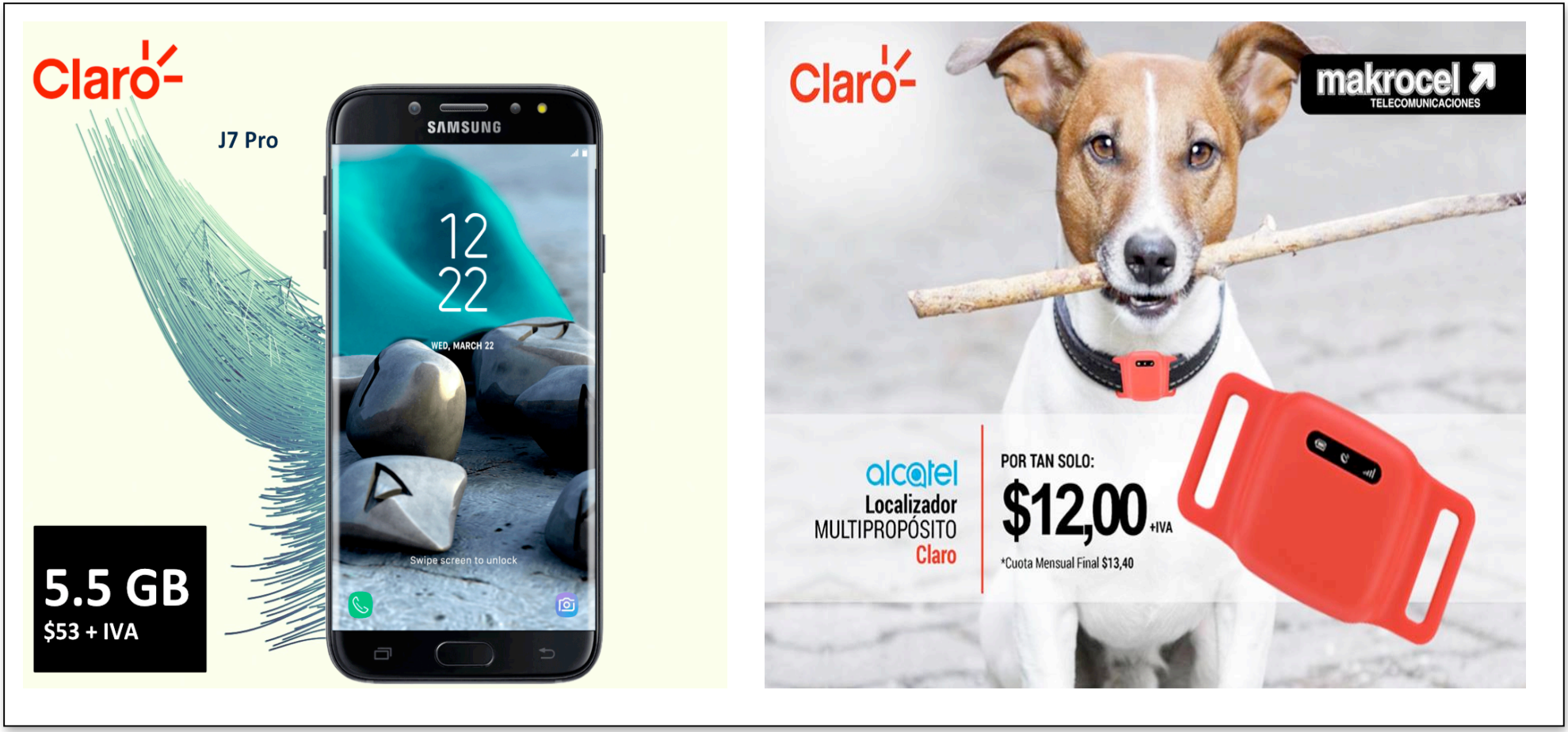
En primera instancia se deberá definir los objetivos de la campaña, es decir qué se pretende obtener al pautar en medios digitales, para el caso de Makrocel es conseguir potenciales clientes y un acercamiento con los clientes actuales. Pero no todos los productos o servicios se deberán pautar en los medios digitales, sobre la base de los resultados de las herramientas de investigación se determinó que los servicios de telefonía móvil e internet fijo son los servicios más demandados por lo tanto la publicidad girará entorno a dichos productos.

El diseño de la campaña debe considerar los gustos y preferencias de los clientes actuales y potenciales que se determinaron en la encuesta, al mismo tiempo es necesario ajustarse al presupuesto y obtener los mejores resultados es decir optimizar el ROI de la publicidad.

El público objetivo sería las personas cuya edad se encuentre entre 26 y 33 años, quienes utilicen plataformas como Facebook e Instagram, compren bienes y servicios en canales digitales; gasten mensualmente entre $10 a $30 en servicios de telecomunicaciones. Todas las características mencionadas anteriormente se pueden segmentar en las plataformas digitales con el objetivo de que nuestra publicidad llegue a nuestro público objetivo.

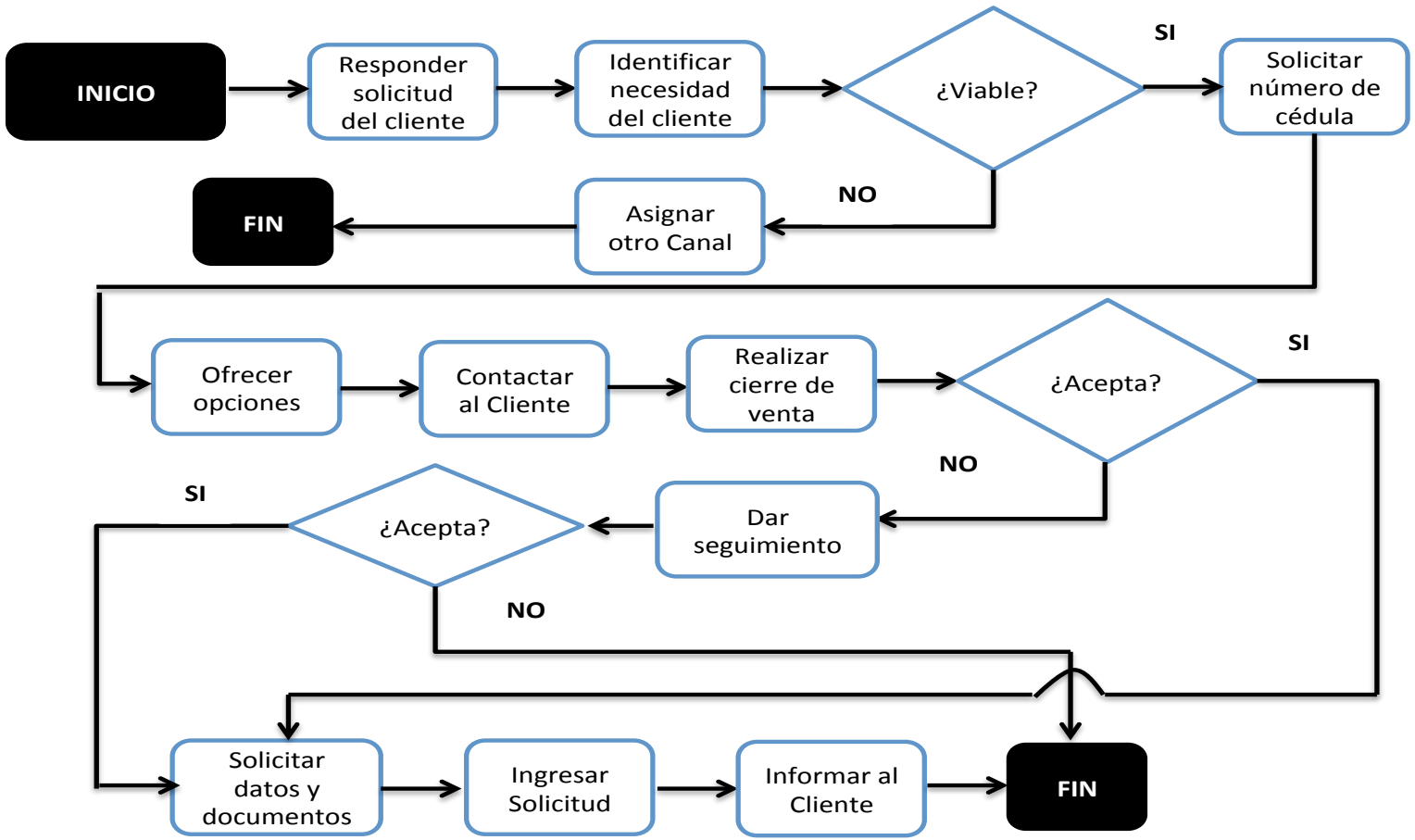
A continuación se detalla los formatos que se deberán respetar para el diseño de la publicidad en cuanto a imágenes y mensaje ya que las plataformas digitales exigen un porcentaje máximo de texto para garantizar la entrega de la publicidad:

Gráfico 20. Formato propuesto para publicidad



Elaborado por Cristian Iñamagua Toalongo:

Gráfico 21. Flujo de actividades propuesto para la venta en medios digitales



Elaborada por: El Autor

El Gráfico 19. muestra el proceso que debe seguir un asesor comercial para gestionar la venta de los servicios de telecomunicaciones en medios digitales, desde el contacto con el cliente hasta la entrega del servicio o producto, el flujo de actividades está diseñado para utilizar y optimizar los recursos disponibles de Makrocel.

Con los planes de acción propuestos se pretende diversificar los canales de distribución de Makrocel y paulatinamente enfocar los esfuerzos para desarrollar canales más eficientes, con baja inversión en activos y capital humano, ofreciendo mayor rentabilidad a la empresa.

Entonces al comparar el canal de distribución actual de Makrocel con el propuesto se evidencia una optimización de los recursos disponibles, se establece un proceso para la generación de ventas en las plataformas digitales, un flujo de actividades para pautar en nuevos canales comunicación pero sobre todo se estable un formato para la publicidad de los productos y servicios de telecomunicaciones con el objetivo de optimizar la inversión en publicidad.

5. Demostración o refutación (antítesis) de la hipótesis.

Situación Actual de la Empresa:

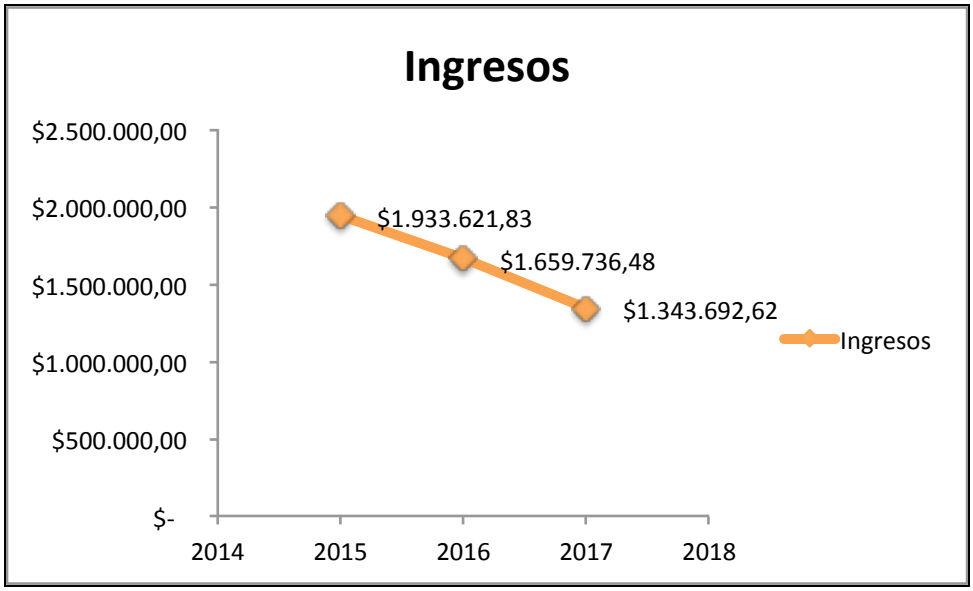
Tabla 10. Estado de Resultados Makrocel 2017

VENTAS SERVICIOS	**$1.343.693,00**
(-) COSTOS DE VENTAS	$-
= UTILIDAD BRUTA EN VTAS	**$1.343.693,00**
(-) GASTO SUELDOS	$779.997,00
(-) DEPRECIACIONES	$78.025,00
(-) GASTO DE COMISIONES	$74.276,00
(-) GASTO PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	$56.698,00
(-) GASTO DE ARRIENDO	$136.330,00
(-) OTROS GASTOS	$314.666,00
= UTILIDAD OPERACIONAL	$-96.299,00
=UTILIDAD NETA	**$-96.299,00**

Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

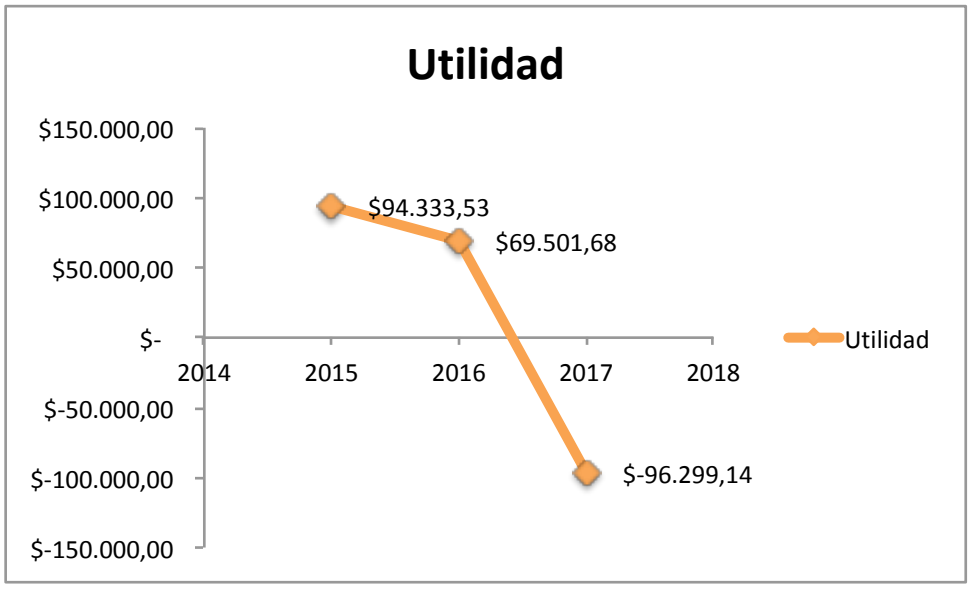
Fuente: Superintendencia de Compañías

Gráfico 22. Ingresos de Makrocel



Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

Gráfico 23. Utilidad de Makrocel



Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

En la Tabla 10. podemos observar el estado de resultados de Makrocel en el año de estudio se registra una pérdida de $96.399,00 y en el Gráfico 21. se observa una disminución en los ingresos de la empresa en un promedio del 16% anual.

Inversión Inicial

La inversión inicial del nuevo canal de distribución es de USD $17.038 que incluye el capital de trabajo e inversión en Activos. (Anexo D)

El capital de trabajo se calculó para tres meses, con un valor de USD $11.178 que incluye el pago de nómina administrativa, servicios básicos, publicidad, suministros de oficinas.

Tabla 11. Inversión Inicial

Inversión en Activos	$5.860
Inversión en Capital de Trabajo	$11.178
Total	$17.038

Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

El 100% del financiamiento de la inversión inicial se hará mediante un préstamo bancario, el cálculo de las cuotas mensuales e intereses se detalla en el Anexo E.

Ingresos anuales esperados

Con el desarrollo del nuevo canal de distribución se pretende generar ventas en un principio al mismo nivel de los canales tradicionales, es decir 1500 líneas entre servicios de telefonía móvil y fija, anualmente se proyecta un crecimiento del 10% basándose en el crecimiento promedio de líneas activas en el sector de telecomunicaciones.

Tabla 12. Proyección de Ingresos del Canal

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de líneas vendidas	1500	1650	1815	1997	2196
Comisión por línea	$50,00	$50,00	$50,00	$50,00	$50,00
Ingresos Anuales	$75.000,00	$82.500,00	$90.750,00	$99.825,00	$109.807,50

Crecimiento anual de líneas	10%

Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

Egresos anuales esperados

A continuación se detalla los egresos anuales proyectados en el desarrollo del nuevo canal de distribución:

Tabla 13. Egresos anuales del canal

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Teléfono+ Internet	$840,00	$840,00	$840,00	$840,00	$840,00
Servicios Básicos	$780,00	$780,00	$780,00	$780,00	$780,00
Suministros de oficina	$240,00	$240,00	$240,00	$240,00	$240,00
Suministros de limpieza	$360,00	$360,00	$360,00	$360,00	$360,00
Nómina Administrativa	$33.491,76	$33.491,76	$33.491,76	$33.491,76	$33.491,76
Inversión en Publicidad	$9.000,00	$9.900,00	$10.890,00	$11.979,00	$13.176,90
TOTAL	$44.711,76	$45.611,76	$46.601,76	$47.690,76	$48.888,66

Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

Utilidad proyectada

En la Tabla 14. se detalla la utilidad proyectada esperada del nuevo canal en los próximos 5 años, se espera que alrededor del 50% de las líneas activas se generen en las plataformas digitales en el 5to año.

Tabla 14. Utilidad del Canal

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS SERVICIOS	**$75.000,00**	**$82.500,00**	**$90.750,00**	**$99.825,00**	**$109.807,50**
(-) COSTOS DE VENTAS	$-	$-	$-	$-	$-
= UTILIDAD BRUTA EN VTAS	**$75.000,00**	**$82.500,00**	**$90.750,00**	**$99.825,00**	**$109.807,50**
(-) GASTOS DE VENTAS	$22.500,00	$24.750,00	$27.225,00	$29.947,50	$32.942,25
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	$44.711,76	$45.611,76	$46.601,76	$47.690,76	$48.888,66
= UTILIDAD OPERACIONAL	**$7.788,24**	**$12.138,24**	**$16.923,24**	**$22.186,74**	**$27.976,59**
(-) DEPRECIACIONES	$1.292	$1.292	$1.292	$692	$692
= UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	**$6.496,24**	**$10.846,24**	**$15.631,24**	**$21.494,74**	**$27.284,59**
(-) GASTOS INTERESES	1.279,20	$449,45			
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	$5.217,04	$10.396,79	$15.631,24	$21.494,74	$27.284,59
(-) Participación Empleados 15%	$782,56	$1.559,52	$2.344,69	$3.224,21	$4.092,69
= UTILIDAD ANTES IR	$4.434,48	$8.837,27	$13.286,55	$18.270,53	$23.191,90
(-) Impuesto a la Renta 25%	$1.108,62	$2.209,32	$3.321,64	$4.567,63	$5.797,98
=UTILIDAD NETA	**$3.325,86**	**$6.627,95**	**$9.964,92**	**$13.702,90**	**$17.393,93**

Elaborada por: Cristian Iñamagua Toalongo

Flujos de Caja, VAN y TIR

La tasa mínima aceptable de retorno es del **10,85%** la que será utilizada como tasa de descuento para el cálculo del VAN y la TIR:

Tabla 15. La Tasa mínima aceptable de rendimiento

Kd (costo de la deuda)	9,75%
Ks (costo del capital accionario)	15,00%
Inflación	1,00%
Inversión Total = V	$ 17.038,11
DEUDA A VALOR DE LA EMPRESA	100,00%
CAPITAL A VALOR DE LA EMPRESA	0,00%

TMAR ACCIONISTA	**Ks**	**INFLACIÓN**	**Prima**
	15,00%	1,00%	0,15%
TMAR	**16,15%**	**0,00%**	**0,00%**

TMAR DEUDA	**Kd**	**INFLACIÓN**	**Prima**
	9,75%	1,00%	0,10%
TMAR	**10,85%**	**100,00%**	**10,85%**

TMAR PONDERADA	**10,85%**

Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

Tabla 16. Flujo de Efectivo del canal, VAN y TIR

VAN	Flujo de efectivo
0	$-17.037,94
1	$4.617,86
2	$7.919,95
3	$11.256,92
4	$14.394,90
5	$18.085,93
Tasa de descuento	10,85%
VAN	$22.177,49
TIR	44%

Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

Análisis Costo/Beneficio

Tabla 17. Costo/Beneficio del Canal

Año	INGRESOS	COSTOS
0	$-17.037,94	
1	$75.000,00	$67.211,76
2	$82.500,00	$70.361,76
3	$90.750,00	$73.826,76
4	$99.825,00	$77.638,26
5	$109.807,50	$81.830,91

VA INGRESOS	$333.146,52
VA COSTOS	$272.408,07
VA COSTOS + INVERSIÓN	$289.446,01
B/C	1,2

Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

Se espera una tasa interna de retorno del 44%, se obtuvo un VAN de $22.177,49 y un costo beneficio de 1,2 que es aceptable para los accionistas, por tal motivo el proyecto del nuevo canal de distribución es viable.

En la siguiente Tabla 18. se hace una comparación de la relación utilidad neta sobre los ingresos de la empresa Makrocel:

Tabla 18. Margen Neto de Utilidad de Makrocel

	AÑO		
	2015	**2016**	**2017**
INGRESOS	$1.933.621,83	$1.659.736,48	$1.343.692,62
GASTOS	$1.839.288,30	$1.590.234,80	$1.439.991,76
UTILIDAD	$94.333,53	$69.501,68	$-96.299,14
Margen de Utilidad	5%	4%	-7%

Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

Tabla 19. Margen de Utilidad del Canal

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	$75.000,00	$82.500,00	$90.750,00	$99.825,00	$109.807,50
Utilidad	$3.325,86	$6.627,95	$9.964,92	$13.702,90	$17.393,93
Margen de Utilidad	4%	8%	11%	14%	16%

Elaborado por: Cristian Iñamagua Toalongo

Al comparar los márgenes de utilidad neta de Makrocel con el margen del Canal Propuesto, se comprueba una vez más la rentabilidad del nuevo canal, cabe mencionar que en el primer año el margen de utilidad del canal es inferior al de Makrocel pero en los siguientes años las condiciones cambian a favor del nuevo canal de distribución.

6. Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones:

- Con relación al objetivo general de la investigación y del análisis del actual sistema de comercialización de Makrocel se efintificó aspectos relevantes como la fuerte inversión para mantener el actual canal de distribución, siendo el pago de nómina y arriendos los más representativos dentro de los gastos, representando así el 70% del total de ingresos por tal motivo en el año 2017 la empresa registró una pérdida de casi 100 mil dólares en el ejercicio económico.

- Los elementos principales en el proceso de venta de los servicios de Claro son: la prospección de los clientes, identificación de las necesidades, herramientas de evaluación financiera, técnicas de cierre de ventas y servicio postventa. El actual sistema de comercialización no proporciona un respaldo a la fuerza de ventas para generar una base de potenciales clientes y posteriormente poder realizar una adecuada prospección, elemento crucial en el proceso de venta.

- Las estrategias comerciales de Makrocel ha permitido cumplir con los cupos exigidos por la operadora Claro, la empresa goza de un posicionamiento reconocido dentro de los Distribuidores Autorizados, de los clientes entrevistados el 85% todavía mantiene algún servicio activo de la operadora.

- La disponibilidad de stock de celulares, las herramientas de evaluación financiera en línea, el tiempo de respuesta por parte del área de

Activaciones y la gestión por parte de logística son los factores críticos en el proceso de comercialización de servicios de telecomunicaciones.

Recomendaciones:

- Desarrollar nuevos canales de comercialización, cuyos resultados no estén relacionados directamente con una inversión progresiva en activos o capital humano, con el objetivo de migrar paulatinamente la generación total de las líneas en estos nuevos canales y cerrar progresivamente los canales tradicionales y costosos.

- Realizar capacitaciones constantes sobre la utilización de las herramientas tecnológicas disponibles para mejorar la prospección de los clientes, fomentar la evaluación crediticia previa de los potenciales clientes con el objetivo de ofrecer soluciones adaptadas a sus necesidades.

- Mediante la estrategia de sub-distribuidores crear alianzas estratégicas para atacar nuevos mercados por ejemplo: Latacunga, Otavalo, Ibarra, Ambato y Riobamba, mercados donde tradicionalmente Movistar y CNT tiene la mayor participación de mercado, aprovechando así el posicionamiento de la marca Makrocel en la distribución de servicios de telecomunicaciones.

- Analizar la posibilidad de distribuir el servicio de internet de NetLife, la empresa posee mejor cobertura que Claro en cuanto a infraestructura de cableado en la ciudad de Quito y sus alrededores.

- Utilizar medios de comunicación no tradicionales para ofrecer los servicios o productos de telecomunicaciones, las redes sociales cuentan con gran aceptación por parte de los clientes actuales.

- Definir adecuadamente el perfil del Asesor Comercial para disminuir la rotación del personal y diseñar planes de retención para conservar ejecutivos con buenos resultados en la empresa.

7. Bibliografía

- ✓ Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- ✓ Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de ventas: Mark W. Johnston, Greg W. Marshall* (No. 658.81). McGrawHill.
- ✓ Bueno, E., Cruz, I., & Durán, J. J. (1989). Economía de la Empresa. *Análisis de las decisiones*.
- ✓ Moya, J. M. H., & Huidobro, J. M. (2006). *Redes y servicios de telecomunicaciones*. Editorial Paraninfo.
- ✓ VAN HORNE C., JAMES, WACHOWICZ, JR., JOHN M. (2010) *Fundamentos de la Administración Financiera*. Pearson Educación.
- ✓ Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2010). *Finanzas corporativas/Corporate finance* (No. 658.15/. 16). McGraw-Hill.
- ✓ Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing*. Pearson Educación.
- ✓ Pujol, B. (2002). *Dirección de marketing y ventas.* Madrid, España: Cultura SA.
- ✓ David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- ✓ Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. McGraw-Hill.
- ✓ Shim, J. K., & Siegel, J. G. (2004). *Dirección financiera*. McGraw-Hill.
- ✓ Banco Central del Ecuador. (2018). *Ecuador creció 3.0% en 2017 y confirma el dinamismo de su economía*. Recuperado de: https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia
- ✓ El Comercio. (2018). *Cuatro ejes y 14 medidas abarca el plan económico de Lenin Moreno*. Quito. Recuperado de: https://www.elcomercio.com/actualidad/medidas-plan-economico-leninmoreno-ecuador.html
- ✓ Cero Latitud. (2018). *Las Telecomunicaciones en Ecuador apuntan a mejorar la competitividad y productividad del país*. Ecuador. Recuperado de: http://www.cerolatitud.ec/2018/05/19/las-telecomunicaciones-en-ecuador-apuntan-a-mejorar-la-competitividad-y-productividad-del-pais/
- ✓ Ecuador en Cifras (2017). *Tecnologías de la información y comunicación. Ecuador*. Recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf
- ✓ Akaima. (2018). State of the internet. USA. Recuperado de: https://www.akamai.com/de/de/multimedia/documents/state-of-the-internet/soti-summer-2018-web-attack-report.pdf

- ✓ Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- ✓ Fernández E. (2002). *Comercio Electrónico*. McGraw-Hill.
- ✓ El Universo. (2017, 23 de marzo). *¿Cuánto ganaron las operadoras de celulares en Ecuador?* Guayaquil. Recuperado de http://www.eluniverso.com/noticias/2017/03/23/nota/6103714/cuanto-ganaron-operadoras-celulares-ecuador
- ✓ CEPAL. (2018, 21 de marzo). *Ecuador: perfil nacional y económico*. Chile. Recuperado de http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/Perfil_Nacional_Economico.html?pais=ECU&idioma=spanish
- ✓ Jiménez, S. M. (2012). *Distribución comercial aplicada*. Esic Editorial.
- ✓ Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 5ta*. Fidias G. Arias Odón.
- ✓ Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

8. Anexos

Anexo A. Entrevista a Expertos

Buenas tardes, mi nombre es Cristian Iñamagua, agradezco que me haya concedido esta entrevista, me interesa conocer su opinión sobre varios temas relevantes sobre el sistema de comercialización de Makrocel, la entrevista será grabada con el fin de obtener información valiosa para la investigación con fines académicos.

1. Actualmente ¿cuáles son los canales de distribución qué está utilizando Makrocel para la comercialización de los servicios de telecomunicaciones?

2. ¿Cuáles son los servicios o productos que tienen mayor demanda en el mercado?

3. ¿Cómo está estructurada la fuerza de ventas en Makrocel?

4. ¿Cuánto facturó Makrocel en el año 2017? ¿Y Cuál fue la utilidad de la empresa en el año 2017?

5. ¿En qué porcentaje crecieron las ventas de Makrocel en el año 2017?

6. ¿En el año 2017 se hicieron inversiones en activos?

7. ¿Cómo ha contribuido la publicidad en los objetivos de ventas?

8. Es una realidad que el cambio en el precio del barril de petróleo tuvo un impacto en las economías de muchos países, el sector empresarial también se vio afectado. En su opinión ¿este cambio cómo afectó las ventas de Makrocel en el año 2017?

9. ¿Cuál es el presupuesto para el desarrollo de nuevos canales de distribución?

10. ¿Cuál sería su recomendación para el desarrollo de un nuevo canal de distribución para Makrocel?

Anexo B. Encuesta

Diseño de la encuesta

Universidad Internacional SEK

Encuesta a Clientes de la Empresa Makrocel Cía. Ltda.

Fecha: _____

Ciudad: _____ Edad: _____Genero: Masculino… Femenino…

Profesión: _____

Buenos días/ tardes/ noches. Mi nombre es Cristian Iñamagua, funcionario de la empresa Makrocel, me encuentro realizando un estudio a nuestros clientes con el objetivo de mejorar constantemente nuestros procesos y servicios por tal motivo su opinión es muy importante para nosotros. Muchas gracias.

1. **¿Actualmente usted utiliza algún servicio de Claro?**

SI ☐ NO ☐

2. **¿Por favor seleccione los servicios que usted utiliza y su frecuencia de uso?**

1=Muy frecuentemente 2=Frecuentemente 3=Ocasionalmente 4=Nunca

Telefonía Móvil	
Telefonía Fija	
Internet fijo	
Televisión Satelital	

3. **¿Dónde adquirió estos servicios de telecomunicaciones?**

Local comercial (oficinas)	
Centros Comerciales	
Call Center	
Visita de un vendedor	
Internet	
Otro*	

4. **¿Por favor, puede mencionar cuál es su proveedor de los siguientes servicios?**

Telefonía Móvil	
Telefonía Fija	
Internet fijo	
Televisión Satelital	

5. **¿Actualmente usted cuenta con un plan post pago de telefonía móvil?**

SI ☐ NO ☐

6. **¿Cuál es la marca de su celular?**

_____

¿Dónde lo compró?

_____

7. **Mensualmente ¿cuántos minutos consume en telefonía móvil?**

0-200 minutos	
201-400 minutos	
401-600 minutos	
Más de 600 minutos	
No conoce	

8. **Mensualmente ¿cuántos megabytes consume en telefonía móvil?**

0-2000 MB	
2001-4000 MB	
4001-6000 MB	
Más de 6000 MB	
No conoce	

9. ¿Cuánto gasta mensualmente en servicios de telecomunicaciones?

$10-$30	
$31-$50	
$51-$70	
Más de $71	

10. ¿Ha comprado alguna vez servicios o productos de telecomunicación por internet?

SI ☐ NO ☐

Si la respuesta es NO la encuesta ha terminado, gracias.

11. ¿Seleccione los productos que ha comprado por internet?

Ropa	
Celulares	
Zapatos	
Cine	
Alimentos	
Otros	

12. ¿Seleccione las páginas web en dónde ha comprado productos?

MercadoLibre	
OLX	
Amazon	
eBay	

Otra_____

13. ¿Por favor seleccione las redes sociales que usa con mayor frecuencia?

1=Muy frecuentemente 2=Frecuentemente 3=Ocasionalmente 4=Nunca

Facebook	
Instagram	
Twitter	
Whatsapp	
LinkedIn	

14. ¿Ha comprado productos/servicios en las redes sociales anteriormente mencionadas?

SI ☐ NO ☐

15. ¿Del total de sus compras en qué porcentaje es vía on-line?

0% --- 20%	
21% -- 40%	
41% -- 60%	
61% -- 80%	
81% -- 100%	

16. ¿Cuáles serían los beneficios al comprar por internet?

Ahorro de tiempo	
Ofertas	
Entrega a domicilio	
Precios competitivos	
Variedad de productos	

Otro beneficio: _____

Anexo C. Focus Group

Buenos días.

En primer lugar, quiero agradecer su presencia, las opiniones y criterios que se generen en este grupo focal serán de gran ayuda.

El objetivo de este grupo focal es determinar los aspectos relevantes sobre el sistema de comercialización de Makrocel y su impacto en las ventas de servicios de telecomunicaciones en el año 2017.

- Por favor, les pido que me ayuden con sus nombres y que nos indiquen su experiencia en el área comercial.
- ¿Cuáles son las técnicas de ventas que mejores resultados les ha generado?
- ¿Cuál es su opinión respecto al proceso de ventas de Makrocel?

- ¿Cuáles son los productos o servicios qué tienen mayor demanda por parte de sus clientes?
- ¿Sus clientes pertenecen al segmento individual o corporativo?
- ¿Han utilizado canales de ventas alternativos para cumplir sus objetivos mensuales?
- ¿En su opinión, las ventas de la empresa Makrocel en el año 2017 crecieron o disminuyeron?
- En el año 2017 ¿en qué porcentaje se cumplió su objetivo de ventas?
- ¿Es para ustedes atractiva la tabla actual de comisiones y bonos? ¿Se debería modificar?
- ¿Cuál sería su sugerencia para que Makrocel incremente la venta de los productos y servicios?
- ¿Cuál es su opinión sobre los canales digitales?

Gracias por su ayuda, sus opiniones serán de gran ayuda.

Anexo D. Inversión Inicial

Inversión en Activos

Equipos de Oficina	Cantidad	Precio Unitario	Total
Computadores	4	$800	$3.200
Teléfonos	4	$65	$260
Muebles y Enseres			
Escritorios	4	$230	$920
Sillas	4	$110	$440
Archivadores	4	$110	$440
Activos Intangibles			
Web + Hosting + Dominio	1	$600	$600
		Total	**$5.860**

Inversión en Capital de Trabajo

Descripción	Anual	Mensual	KIT Inicial
Teléfono Internet	$840,00	$70,00	$210
Servicios Básicos	$780,00	$65,00	$195
Suministros de oficina	$240,00	$20,00	$60
Suministros de limpieza	$360,00	$30,00	$90
Nómina Administrativa	$33.491,76	$2.790,98	$8.373
Inversión en Publicidad	$9.000,00	$750,00	$2.250
		Total	**$11.178**

Inversión Inicial Total	**$17.038**

Anexo E. Financiamiento del nuevo canal de distribución

MONTO	17.038,00
TASA	9,74%
PLAZO	2,00
PERIODOS POR AÑO	12
TASA POR PERÍODO	0,81%
TOTAL PERÍODOS	24,00

TOTAL PAGADO	SUMA INTERESES
18.766,65	1.728,65

PERÍODOS	PAGO	INTERÉS	ABONO DE CAPITAL	SALDO INSOLUTO
0				**17.038,00**
1	848,21	138,29	709,92	16.328,08
2	842,45	132,53	709,92	15.618,17
3	836,68	126,77	709,92	14.908,25
4	830,92	121,01	709,92	14.198,33
5	825,16	115,24	709,92	13.488,42
6	819,40	109,48	709,92	12.778,50
7	813,64	103,72	709,92	12.068,58
8	807,87	97,96	709,92	11.358,67
9	802,11	92,19	709,92	10.648,75
10	796,35	86,43	709,92	9.938,83
11	790,59	80,67	709,92	9.228,92
12	784,82	74,91	709,92	8.519,00
13	779,06	69,15	709,92	7.809,08
14	773,30	63,38	709,92	7.099,17
15	767,54	57,62	709,92	6.389,25
16	761,78	51,86	709,92	5.679,33
17	756,01	46,10	709,92	4.969,42
18	750,25	40,34	709,92	4.259,50
19	744,49	34,57	709,92	3.549,58
20	738,73	28,81	709,92	2.839,67
21	732,97	23,05	709,92	2.129,75
22	727,20	17,29	709,92	1.419,83
23	721,44	11,52	709,92	709,92
24	715,68	5,76	709,92	0,00