

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL**

**TÍTULO:**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE TELEFONÍA CELULAR POR MEDIO DEL CALL CENTER DE LA EMPRESA MAKROCEL CIA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO.”**

**AUTOR:**

**DIEGO FERNANDO VALDIVIESO FLORES**

**DIRECTOR:**

**ING. RICARDO MOLINA**

**Quito, Noviembre de 2011**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos, opiniones, conclusiones y demás contenido desarrollado, y analizado en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, Noviembre 01 de 2011

(f) \_\_\_\_\_

## **DEDICATORIA**

A Dios que me ha demostrado su amor, que siempre me cuida y protege en cada paso que doy.

A mi madre, quién con su ejemplo diario de lucha y perseverancia ha hecho que aprenda día a día que lo mejor en la vida es saber luchar por cumplir las metas y los sueños propuestos.

A mi padre, que con su enfermedad me ha demostrado lo bello que es la vida y saber que un día de vida es muy valioso compartirlo con los seres que uno ama.

Gracias padres por ser mi inspiración diaria y por inculcarme valores que han hecho que triunfe en mi vida estudiantil y laboral.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad y todos mis maestros quienes me impulsaron a llegar a este objetivo. Y que con su constante apoyo hicieron que este proyecto concluya de la mejor manera.

A la empresa MAKROCEL, por dejarme desarrollar mi proyecto sin ningún problema, proporcionándome toda la información necesaria que necesitaba para la elaboración de mi tesis.

## ÍNDICE GENERAL

<b>DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD .....</b>	<b>I</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>III</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS .....</b>	<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>XII</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>XIV</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. MARCO HISTÓRICO .....</b>	<b>1</b>
1.1.1. Historia de la telefonía celular en el Ecuador .....	1
1.1.2. La industria de la telefonía celular en el Ecuador.....	3
1.1.3. Historia de la empresa CLARO celular .....	5
1.1.4. Análisis de Movistar y Alegro .....	12
<b>1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE MAKROCEL.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>21</b>
<b>1.4. PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA .....</b>	<b>22</b>
<b>1.5. POSICIONAMIENTO.....</b>	<b>38</b>
<b>1.6. CLIENTES .....</b>	<b>39</b>
<b>1.7. PROVEEDORES .....</b>	<b>41</b>

<b>1.8. DISTRIBUIDORES .....</b>	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>43</b>
<b>2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>43</b>
<b>2.1. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA MAKROCEL .....</b>	<b>43</b>
2.1.1. Microambiente .....	43
2.1.1.1. Clientes .....	43
2.1.1.2. Proveedores.....	46
2.1.1.3. Distribuidores.....	47
2.1.1.4. Competidores .....	49
2.1.2. Macroambiente .....	55
2.1.2.1. Ambiente Económico .....	55
2.1.2.2. Ambiente tecnológico .....	61
2.1.2.3. Ambiente político .....	62
2.1.2.4. Ambiente demográfico .....	63
2.1.2.5. Ambiente cultural .....	64
<b>2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>64</b>
2.2.1. Análisis de Ventas .....	64
2.2.2. Análisis de promoción .....	67
2.2.3. Análisis de fijación de precios .....	69
2.2.4. Análisis del sistema de distribución.....	70
2.2.5. Análisis de competidores principales .....	71
<b>2.3. ANÁLISIS FODA.....</b>	<b>74</b>
2.3.1. Matriz de evaluación del factor externo (EFE).....	76
2.3.2. Matriz de evaluación del factor interno (EFI) .....	77
<b>2.4. DEMANDA.....</b>	<b>81</b>
<b>2.5. MARKETING DE SERVICIOS .....</b>	<b>83</b>
2.5.1. Servicio .....	83
2.5.2. Marketing Mix .....	84
2.5.2.1. Producto .....	84

2.5.2.2. Precio .....	87
2.5.2.3. Distribución .....	89
2.5.2.4. Comunicación .....	90
2.5.2.5. Personas .....	90
2.5.2.6. Procesos .....	91
2.5.2.7. Evidencia física.....	92
2.5.3. Calidad .....	93
2.5.3.1. Compañía .....	93
2.5.3.2. Colaboradores .....	94
2.5.3.3. Clientes .....	95
2.5.3.4. Competencia .....	96
2.5.3.5. Contexto.....	97
<b>2.6. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS .....</b>	<b>97</b>
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>98</b>
<b>3. ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>98</b>
<b>3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>99</b>
3.1.1. Objetivo general.....	99
3.1.2. Objetivos específicos .....	99
<b>3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>99</b>
<b>3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>100</b>
<b>3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>101</b>
<b>3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>101</b>
3.5.1. Fuentes primarias .....	102
3.5.1.1. Observación .....	103
3.5.1.2. Comunicación .....	103
3.5.2. Fuentes secundarias .....	104
3.5.2.1. Estadísticas.....	105
<b>3.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....</b>	<b>105</b>

<b>3.7. HERRAMIENTAS DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>105</b>
3.7.1. Encuesta .....	105
3.7.2. Entrevista .....	106
3.7.3. Muestreo .....	107
3.7.4. Universo.....	107
3.7.5. Muestra .....	108
<b>3.8. ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>110</b>
<b>3.9. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>114</b>
<b>3.10. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>132</b>
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>135</b>
<b>4. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>135</b>
<b>4.1. PRESENTACIÓN .....</b>	<b>136</b>
<b>4.2. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>138</b>
4.2.1. Sumario Ejecutivo.....	138
<b>4.3. ANÁLISIS DE LA SITUACION.....</b>	<b>139</b>
4.3.1. Análisis de la situación externa .....	139
4.3.1.1. Análisis del mercado.....	143
4.3.1.2. Estructura del mercado .....	145
4.3.1.3. Competencia .....	146
4.3.2. Análisis de la situación interna .....	151
4.3.2.1. Datos Generales .....	151
4.3.2.2. Origen de los ingresos.....	157
4.3.2.3. Análisis de la estrategia comercial y de marketing.....	158
<b>4.4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN .....</b>	<b>159</b>
4.4.1. Misión.- .....	159
4.4.2. Visión.- .....	159
4.4.3. Filosofía de la Empresa.- .....	159
4.4.4. FODA.....	160

<b>4.5. OBJETIVOS DE MARKETING.....</b>	<b>162</b>
4.5.1. Objetivo General del plan de marketing .....	162
4.5.2. Objetivos Específicos .....	162
<b>4.6. ESTRATEGIAS DE MARKETING .....</b>	<b>163</b>
4.6.1. Estrategia de Diferenciación .....	163
4.6.2. Penetración en el mercado .....	164
4.6.3. Estrategia Publicitaria .....	165
4.6.4. Participación en el mercado .....	165
<b>4.7. ESTRATEGIAS DEL MIX DE MARKETING.....</b>	<b>167</b>
4.7.1. Producto .....	167
4.7.1.1. Estrategia de Producto .....	168
4.7.1.2. Plan de acción de estrategias de producto .....	168
4.7.2. Precio .....	169
4.7.2.1. Estrategia de Precio .....	170
4.7.2.2. Plan de acción estrategia Producto – Precio .....	170
4.7.2.3. Plan de acción estrategia de Precios .....	172
4.7.3. Plaza.....	173
4.7.4. Promoción.....	174
4.7.4.1. Estrategias de Promoción.....	175
4.7.4.2. Plan de acción estrategias de Promoción.....	175
<b>4.8. EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS .....</b>	<b>176</b>
<b>4.9. MARCO DE UNA ESTRATEGIA INTEGRADA .....</b>	<b>177</b>
4.9.1. Desarrollo del Cuadro .....	178
4.9.1.1. Análisis del Consumidor.....	178
4.9.1.2. Análisis de la competencia .....	178
4.9.1.3. Análisis de la Industria .....	179
4.9.2. Estructura del mercado actual.....	179
4.9.3. Integración funcional para crear valor y suministrarlo.....	180
4.9.3.1. Estrategia de valor para el consumidor.....	180
4.9.3.2. Estrategia de valor para la empresa .....	180
<b>4.10. INTEGRACIÓN DEL CALL CENTER.....</b>	<b>181</b>

<b>4.11. PRESUPUESTO.....</b>	<b>184</b>
4.11.1. Evaluación del presupuesto de marketing .....	186
<b>4.12. PUESTA EN MARCHA .....</b>	<b>186</b>
4.12.1. Propuesta.....	186
<b>4.13. ASPECTOS IMPORTANTES.....</b>	<b>186</b>
4.13.1. Recursos Humanos .....	186
4.13.2. Recurso Material.....	188
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>189</b>
<b>5. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>189</b>
<b>5.1. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>189</b>
<b>5.2. PROYECCIONES DE VENTAS.....</b>	<b>191</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>198</b>
CONCLUSIONES .....	198
RECOMENDACIONES .....	201
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>203</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>206</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.1 Posicionamiento .....	4
CUADRO No.2 Comisiones de planes POSTPAGO .....	28
CUADRO No.3 Comisiones de Amigo Kit .....	32
CUADRO No.4 Comisiones de productos .....	35
CUADRO No.5 Competidores .....	51
CUADRO No.6 PIB.....	56
CUADRO No.7 Riesgo país .....	58
CUADRO No.8 Inflación.....	61
CUADRO No.9 Cuadro de ventas 2010 .....	66
CUADRO No.10 Matriz FODA .....	74
CUADRO No.11 Matriz EFE .....	76
CUADRO No.12 Matriz EFI .....	77
CUADRO No.13 Estrategias FO/FA/DO/DA .....	79
CUADRO No.14 Resultados pregunta 1 .....	114
CUADRO No.15 Resultados pregunta 2 .....	116
CUADRO No.16 Resultados pregunta 3 .....	117
CUADRO No.17 Resultados pregunta 4 .....	118
CUADRO No.18 Resultados pregunta 5 .....	119
CUADRO No.19 Resultados pregunta 5 .....	120
CUADRO No.20 Resultados pregunta 6 .....	121
CUADRO No.21 Resultados pregunta 6 .....	121
CUADRO No.22 Resultados pregunta 7 .....	122
CUADRO No.23 Resultados pregunta 7 .....	123
CUADRO No.24 Resultados pregunta 8 .....	124
CUADRO No.25 Resultados pregunta 8 .....	125
CUADRO No.26 Resultados pregunta 9 .....	126
CUADRO No.27 Resultados pregunta 9 .....	127
CUADRO No.28 Resultados pregunta 10 .....	128
CUADRO No.29 Resultados pregunta 10 .....	129
CUADRO No.30 Prueba piloto.....	131
CUADRO No.31 Plan de Marketing .....	135
CUADRO No.32 Ventas competidores directos.....	147
CUADRO No.33 Ventas competidores indirectos.....	147

CUADRO No.34 Ventas de recargas 2010.....	149
CUADRO No.35 FODA .....	160
CUADRO No.36 Estrategias del plan de marketing.....	166
CUADRO No.37 Plan de acción estrategias de producto.....	168
CUADRO No.38 Plan de acción estrategia producto – precio .....	170
CUADRO No.39 Plan de acción estrategias de precio .....	172
CUADRO No.40 Plan de acción estrategias de promoción.....	175
CUADRO No.41 Presupuesto.....	190
CUADRO No.42 Ventas con la inclusión del proyecto.....	193
CUADRO No.43 Ventas sin la inclusión del proyecto.....	196

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.1 Transición de la telefonía celular.....	2
GRÁFICO No.2 Posicionamiento.....	3
GRÁFICO No.3 Logo Porta y Claro .....	5
GRÁFICO No.4 Canal de distribución .....	8
GRÁFICO No.5 Productos .....	9
GRÁFICO No.6 Logo Movistar .....	13
GRÁFICO No.7 Logo CNT Alegre.....	15
GRÁFICO No.8 Logo Makrocel.....	16
GRÁFICO No.9 Organigrama Estructural.....	19
GRÁFICO No.10 Organigrama Comercial.....	20
GRÁFICO No.11 Producto Postpago .....	24
GRÁFICO No.12 Planes datos .....	25
GRÁFICO No.13 Netbook y bandas anchas .....	25
GRÁFICO No.14 Planes de voz .....	26
GRÁFICO No.15 Publicidad planes de voz .....	26
GRÁFICO No.16 Planes de voz y datos .....	27
GRÁFICO No.17 Publicidad de planes de voz y datos .....	27
GRÁFICO No.18 Producto prepago .....	30
GRÁFICO No.19 Amigo kit.....	31
GRÁFICO No.20 Publicidad Amigo Kit.....	31
GRÁFICO No.21 Tarjetas y recargas .....	33
GRÁFICO No.22 Publicidad de tarjetas y recargas .....	34
GRÁFICO No.23 Publicidad de chips .....	34
GRÁFICO No.24 Clientes Makrocel.....	39
GRÁFICO No.25 Fotos locales distribuidores minoristas.....	40
GRÁFICO No.26 Fotos locales distribuidores mayoristas .....	40
GRÁFICO No.27 Publicidad Claro .....	41
GRÁFICO No.28 Locales Sub-distribuidores .....	42
GRÁFICO No.29 Clientes .....	45
GRÁFICO No.30 Proveedores .....	47
GRÁFICO No.31 Distribuidores .....	48
GRÁFICO No.32 Competidores.....	54
GRÁFICO No.33 PIB .....	55

GRÁFICO No.34 Riesgo país.....	57
GRÁFICO No.35 Inflación.....	60
GRÁFICO No.36 Promoción planes .....	68
GRÁFICO No.37 Promoción prepago .....	68
GRÁFICO No.38 Locales competidores .....	73
GRÁFICO No.39 Islas competidores .....	73
GRÁFICO No.40 Proceso de venta de recargas .....	86
GRÁFICO No.41 Estudio de mercado .....	98
GRÁFICO No.42 Resultados pregunta 1 .....	115
GRÁFICO No.43 Resultados pregunta 2.....	116
GRÁFICO No.44 Resultados pregunta 3.....	117
GRÁFICO No.45 Resultados pregunta 4.....	118
GRÁFICO No.46 Resultados pregunta 5.....	119
GRÁFICO No.47 Resultados pregunta 5.....	120
GRÁFICO No.48 Resultados pregunta 6.....	121
GRÁFICO No.49 Resultados pregunta 6.....	122
GRÁFICO No.50 Resultados pregunta 7.....	123
GRÁFICO No.51 Resultados pregunta 7.....	123
GRÁFICO No.52 Resultados pregunta 8.....	125
GRÁFICO No.53 Resultados pregunta 8.....	125
GRÁFICO No.54 Resultados pregunta 9.....	127
GRÁFICO No.55 Resultados pregunta 9.....	127
GRÁFICO No.56 Resultados pregunta 10.....	129
GRÁFICO No.57 Resultados pregunta 10.....	129
GRÁFICO No.58 Resultados prueba piloto .....	132
GRÁFICO No.59 Volumen de ventas competencia .....	148
GRÁFICO No.60 Estrategia Integrada .....	177

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Hoy en día muchas de las empresas que ofrecen servicios intangibles, han optado por ofertar sus servicios por medio de un call-center, esto ha hecho que tengan un cierre de ventas mucho más efectivo y han logrado incrementar sus ingresos en un porcentaje aceptable. Un ejemplo claro son los seguros de vida, seguros de accidentes y la venta de tarjetas de crédito, etc.

MAKROCEL es un distribuidor MASTER de CLARO dedicada a la comercialización y distribución de productos de telefonía celular en la región sierra y oriente del Ecuador.

El objetivo de este estudio es desarrollar un plan de marketing para la comercialización de productos de telefonía celular por medio del call center que MAKROCEL en la actualidad lo utiliza exclusivamente para la toma de pedidos de recargas, a través de estudios de mercado y planes de marketing con la finalidad de incrementar las ventas y posesionar la imagen de la empresa en el mercado.

En la actualidad existe alrededor de 51 distribuidores competitivos que se dedican a brindar el mismo servicio, todos tienen las mismas condiciones de distribución de los productos la diferencia radica en las estructuras comerciales y administrativas de cada uno de ellos.

La clave del éxito de MAKROCEL ha sido el servicio que brinda a sus clientes y la estabilidad financiera que la empresa ha llegado a tener a lo largo de su vida institucional.

Si bien es cierto MAKROCEL se desenvuelve en un mercado muy diferente a los que han tenido éxito comercializando los productos a través de un call-center; la idea de formar un canal de distribución por este medio es debido al éxito que este servicio ha tenido con la venta de las recargas que en la actualidad la empresa brinda a sus clientes. Además de sacar una ventaja competitiva sobre sus competidores debido a que en la actualidad en el mercado no existe una empresa que haya propuesto un proyecto similar.

El objetivo del proyecto es poder formar un canal de distribución paralelo al que ya se maneja, y así poder captar sectores de mercado que en la actualidad la empresa no ha podido cubrirlos, también tomando en cuenta las necesidades de los clientes actuales y de esa manera poder llegar a fidelizarlos.

El estudio de mercado que se realizó fue en base a los clientes actuales que compran con frecuencia en la empresa, el universo de la investigación fue de 1200 clientes que se encuentran en la base de datos activos, como resultado se obtuvo una muestra de 124 personas, debido a la buena colaboración de los clientes se pudo realizar un total de 126 encuestas.

Una vez realizado el estudio de mercado, se concluyó que el proyecto es aceptado por los clientes actuales; el beneficio para la empresa es que se podrán incrementar las ventas y de esa manera la inversión que se realice en el proyecto será recuperado en un corto plazo aproximado de 1 año.

El análisis FODA de la empresa fue la base principal para poder realizar el plan de marketing, debido a que en función de esto se pudo realizar el análisis real de la empresa. Otro factor importante es el análisis interno y externo de MAKROCEL que permitió observar la percepción que el mercado tiene a cerca de la empresa.

Las estrategias del plan de marketing que se han propuesto van en función de las necesidades de los clientes y cada uno de los productos que se van a distribuir por medio del call-center. Es así que los planes de acción van de la mano con las estrategias para poder tener éxito en la propuesta del proyecto.

Al realizar el plan de marketing y fijar los objetivos se tomó en cuenta las metas que la empresa tiene, a más de ajustarse al presupuesto que la empresa realiza a principios de año donde se asigna recursos a este tipo de proyectos. Fue importante observar que MAKROCEL está bien posesionada en el mercado y que los clientes tienen en cuenta la seriedad con la que la empresa se maneja.

En el presupuesto desarrollado el valor para la implementación del proyecto es de \$17792 dólares, en los cuales se tomaron en cuenta los salarios, la instalación del sistema para la recepción de pedidos y facturación, servicios básicos y publicidad.

Se realizó una proyección de ventas a 5 años producto por producto y se estima que se llegaría a incrementar el volumen de ventas en un 50% en el primer año de funcionamiento, a partir del segundo hasta el quinto año se pretende tener un incremento del 10% en ventas.

La publicidad que se va a realizar para promocionar el nuevo canal de distribución es por medio de afiches, trípticos y banners, debido a que por este medio es mucho más fácil poder llegar a nuestros clientes actuales. Para incentivar el uso de este medio a los clientes, se realizarán promociones en base a las compras que cada uno de ellos realicen producto por producto; el tipo de promociones puede ser en función de descuentos o tiempo de crédito según el tipo de producto.

## **CAPITULO I**

### **1. MARCO REFERENCIAL**

#### **1.1. MARCO HISTÓRICO**

##### **1.1.1. Historia de la telefonía celular en el Ecuador**

La telefonía celular en el Ecuador inicio en el año de 1993, con la llegada de PORTA CELULAR (CONECEL, CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES S.A.) y también con la participación de una empresa llamada CELULAR POWER que posteriormente seria comprada por BELLSOUTH en el año de 1997, hoy en día operando con el nombre de MOVISTAR (OTECEL S.A.) debido a que en el año 2004 esta empresa compro a BELLSOUTH en toda Latino América; estas dos empresas han sido quienes han monopolizado el mercado, hasta el año 2003 que ALEGRO PCS (TELECOMUNICACIONES MOVILES DEL ECUADOR TELECSA S.A.) hoy en día llamada CNT ALEGRO, apertura sus operaciones en las principales ciudades del país (Quito, Guayaquil, Cuenca). Porta y Movistar iniciaron con AMPS (sistema telefónico móvil avanzado), este es un sistema de telefonía móvil de primera generación donde solo se permite la comunicación por voz analógica, y de ahí migraron a TDMA (Time Division Multiple Access), es una tecnología inalámbrica de segunda generación la misma que permite dar servicios de voz y datos; mientras Porta continuo hacia GSM, Movistar migro hacia CDMA está ya es una tecnología más avanzada ya que pasa a ser digital y permite la incursión de dispositivos móviles más avanzados. Hoy en día las tres operadoras manejan GSM (sistema global para las comunicaciones móviles) es una red digital que permite la transferencia de datos y voz, además del envío y recepción de mensajes escritos y poder acceder al roaming (utilizar el mismo número en todo el mundo accediendo a plataformas de diferentes operadoras en cada país que vaya el cliente), cabe recalcar que Alegro se demoro en migrar de tecnología y hasta el momento en un mínimo porcentaje trabajan con CDMA.

Movistar y Claro trabajan con tecnología de última generación la cual es 4G (es la abreviación de tercera generación de transmisión de voz y datos a través de telefonía móvil) los servicios asociados con la tercera generación nos dan la posibilidad del intercambio de correos electrónicos o descargas de programas por dispositivos celulares y también existe la posibilidad de realizar video llamadas. A pesar de que existen en el mercado tres operadoras de telefonía móvil no se ha logrado romper el duopolio que mantiene en la actualidad Claro y Movistar, aunque los bajos precios de Alegro dieron inicio para abaratar los servicios de voz, datos y SMS.. Actualmente la participación en el mercado es 69,78% Claro, 28,20% Movistar, 2,02% Alegro<sup>1</sup>; este último en la actualidad esta manejado por la CNT debido a su baja participación en el mercado se vio obligada esta entidad a fusionarse con esta empresa para poder tener un incremento en sus abonados. Para fines del año 2010 se registro en el Ecuador un total de 15,11 millones de líneas activas, con lo cual se alcanzo el 105% de penetración móvil en el país. De esa cantidad, 14,96 millones son utilizados en terminales de usuarios y 155,977 en terminales de uso público. Para Marzo del 2011 PORTA cambia de nombre a CLARO debido a razones comerciales y de mercadeo. Hay que recalcar que en el año 2008 tanto Movistar y en ese entonces Porta renovaron sus contratos de concesión para poder operar en el Ecuador por 15 años más.

### GRÁFICO N°1 TRANSICIÓN DE LA TELEFONÍA CELULAR



**Elaborado Por: Autor**

**Fuente: Autor**

<sup>1</sup>[http://www.conatel.gob.ec/site\\_conatel/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1296:la-penetracion-movil-en-ecuador-alcanzo-el-105&catid=46:noticias-articulos&Itemid=184](http://www.conatel.gob.ec/site_conatel/index.php?option=com_content&view=article&id=1296:la-penetracion-movil-en-ecuador-alcanzo-el-105&catid=46:noticias-articulos&Itemid=184)

### 1.1.2. La industria de la telefonía celular en el Ecuador

Hoy en día esta industria representa un gran negocio en el Ecuador debido a que las personas han tomado ya como una necesidad tener este servicio.

La empresa que regula que el servicio sea bueno es el CONATEL, de esta manera los usuarios se encuentran respaldados, y la fijación de tarifas para que las operadoras lancen al mercado se encuentran reguladas de una manera más justa para el consumidor. Y aún existen segmentos de mercados que ninguna de estas operadoras han podido penetrar, es así que se espera un incremento considerable a fines de este año.

Dentro de esta industria el mercado se encuentra representado de la siguiente manera, por cada una de las empresas que brindan este servicio:

**GRÁFICO N°2  
POSICIONAMIENTO**



**Fuente: SENATEL<sup>2</sup>**

**Elaborado Por: Autor**

<sup>2</sup>[http://www.conatel.gov.ec/site\\_conatel/index.php?option=com\\_content&view=article&id=530:senatel-la-penetracion-movil-en-el-pais-llega-al-90&catid=46:noticias-articulos&Itemid=184](http://www.conatel.gov.ec/site_conatel/index.php?option=com_content&view=article&id=530:senatel-la-penetracion-movil-en-el-pais-llega-al-90&catid=46:noticias-articulos&Itemid=184)

**CUADRO N°1**  
**POSICIONAMIENTO**

CLARO	69,78%
MOVISTAR	28,20%
ALEGRO	2,02%

**Fuente: SENATEL<sup>3</sup>**

**Elaborado por: Autor**

La Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL), es la empresa reguladora de las telecomunicaciones dentro del Ecuador, esta empresa es la que según sus estadísticas indican que Claro tiene 10 millones 439 mil abonados, mientras que Movistar registra 4 millones 218 mil abonados y Alegro tiene aproximadamente 303 mil usuarios.

Como podemos observar CLARO es la empresa que predomina en esta industria, y esto se debe a factores importantes dentro del mercado como son:

- Ser la primera empresa en el mercado nacional
- Mayor cobertura a nivel nacional
- Diversidad de productos y servicios

Dentro de esta industria en el país se ha regulado la manera de comercializar el servicio de telefonía móvil, es así como las empresas han llegado a mejorar su imagen y calidad en servicio, por lo que hoy en día a nivel de Latino América se manejan productos que no todos los países lo tienen como es el caso de la video llamada.

El progreso de esta industria ha colaborado para que la tecnología en nuestro país progrese y algunos productos que no eran accesibles para varios segmentos de mercados como el internet ya lo puedan tener la mayoría. Es por este motivo que la constante evolución de los productos de telefonía celular traen consigo alternativas

---

<sup>3</sup>[http://www.conatel.gov.ec/site\\_conatel/index.php?option=com\\_content&view=article&id=530:senat-el-la-penetracion-movil-en-el-pais-llega-al-90&catid=46:noticias-articulos&Itemid=184](http://www.conatel.gov.ec/site_conatel/index.php?option=com_content&view=article&id=530:senat-el-la-penetracion-movil-en-el-pais-llega-al-90&catid=46:noticias-articulos&Itemid=184)

diferentes de negocios en el país y por lo tanto un ingreso adicional para las personas que deseen invertir en esta industria.

La cobertura que tiene esta empresa en relación a su competencia es muy importante y ha sido el factor predominante para ser la empresa con mayor número de usuarios a nivel nacional; la importancia por traer siempre la mejor tecnología ha hecho que grandes empresas formen parte del círculo de prestigiosos clientes que conforman CLARO.

### 1.1.3. Historia de la empresa CLARO celular

**GRÁFICO N°3**  
**LOGO PORTA Y CLARO**



**Fuente: Claro**

**Elaborado por: Autor**

**CLARO** en Ecuador es el nombre comercial con que se maneja la empresa y su razón social es CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES S.A. (CONECEL), con número de RUC: 1791251237001

CLARO pertenece a una compañía subsidiaria del grupo mexicano América Móvil, el proveedor líder de servicios inalámbricos en América Latina con diversas operaciones en el continente y más de 100 millones de suscriptores celulares en la gran región. América Móvil surge de la necesidad de fortalecer la agresiva estrategia de internacionalización del grupo para afianzar sus operaciones en todos los mercados donde tiene presencia. El objetivo fundamental de esta multinacional es

consolidar su liderazgo en Latinoamérica y ser la número uno en todos los países en donde opera, llevando su servicio cada día a más personas.

Esta empresa inicia sus operaciones en el Ecuador desde el año de 1993, es la empresa de telefonía celular líder en Ecuador con más de 10.439 millones de usuarios, con servicio a nivel nacional, cubriendo más de 1309 poblaciones, actualmente cuenta con 55 Centros de Atención al Cliente, ubicados en veinticinco ciudades y con presencia en las cuatro regiones del país, que se suman a más de 4.500 puntos de venta a nivel nacional que están a disposición de nuestros clientes, al formar parte del grupo de empresas que conforman América Móvil cuentan con un valor agregado y es el de tener la mejor tecnología en cuanto a comunicación se refiere que es la tecnología 3.5G, la mejor señal, la mejor tarifa y el mejor servicio de telecomunicaciones que existe actualmente en el mundo.

La filosofía que tiene la empresa es: "La forma de pensar y actuar de todos los miembros de la organización, bajo un marco de valores definido y aceptado por todos, que no degrade la naturaleza humana"<sup>4</sup>.

### **VISIÓN**

Ser la empresa líder en servicios de telecomunicaciones, preferida en el mercado y modelo en el sector empresarial.

### **MISIÓN**

Proporcionar soluciones integrales y de calidad en telecomunicaciones, manteniendo el liderazgo en el mercado, altos estándares de responsabilidad en la gestión ambiental y social; y en nuestro compromiso con empleados, proveedores, aliados y accionistas.

### **OBJETIVO GENERAL**

Enfocar la organización hacia la generación creciente de valor.

---

<sup>4</sup> <https://www.porta.net/182,3448.php>

## **VALORES**

- Trabajo
- Honestidad
- Responsabilidad
- Actitud de servicio
- Confianza
- Disciplina

## **PRINCIPIOS**

- Anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes y superar sus expectativas de servicio.
- Buscar la excelencia operacional enfocándonos a resultados y no a volumen de actividades.
- Obrar con responsabilidad y eficacia en el ejercicio de las funciones.
- Desarrollar sistemas de trabajo orientados al cumplimiento de la Misión, agilizando nuestros procesos para hacer de nuestro servicio una experiencia positiva.
- Ser innovadores y creativos para proveer productos y servicios de máxima calidad, manteniendo la vanguardia tecnológica y siendo flexibles para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Respetar, apoyar y estimular al personal, dándole capacitación, autoridad y responsabilidad, para mejorar su desempeño y desarrollo profesional.
- Trabajar en conjunto con nuestros Distribuidores Autorizados para crear una relación de socios basada en el respeto, la confianza y el profesionalismo.
- Propiciar el respeto al medioambiente, la diversidad, salud y privacidad.

Una de las estrategias que mayor resultado poseen en la actualidad las empresas comercializadoras de servicios y productos, es la venta puerta a puerta; para esto CLARO desde su inicio decidió dar apertura a la idea de incorporar a sus canal de ventas un sistema de sub distribución de sus productos por medio de empresas llamadas DISTRIBUIDORES, los cuales tienen que invertir un fuerte capital para poder ejercer esta responsabilidad comercial.

Los DISTRIBUIDORES tienen que cumplir un proceso de calificación para ser parte de este canal. La operadora (CLARO) pone muchas condiciones entre las cuales la más estricta es que los dueños y socios de las empresas no formen parte de ninguna otra empresa de telefonía; ni tampoco que las empresas master, comercialicen productos ya sean de MOVI o ALEGRO.

Si nosotros observamos el posicionamiento de CLARO en el mercado se debe en un 70% a las ventas que realizan por medio de este canal; mientras que el otro 30% lo realizan por medio de las ventas directas.

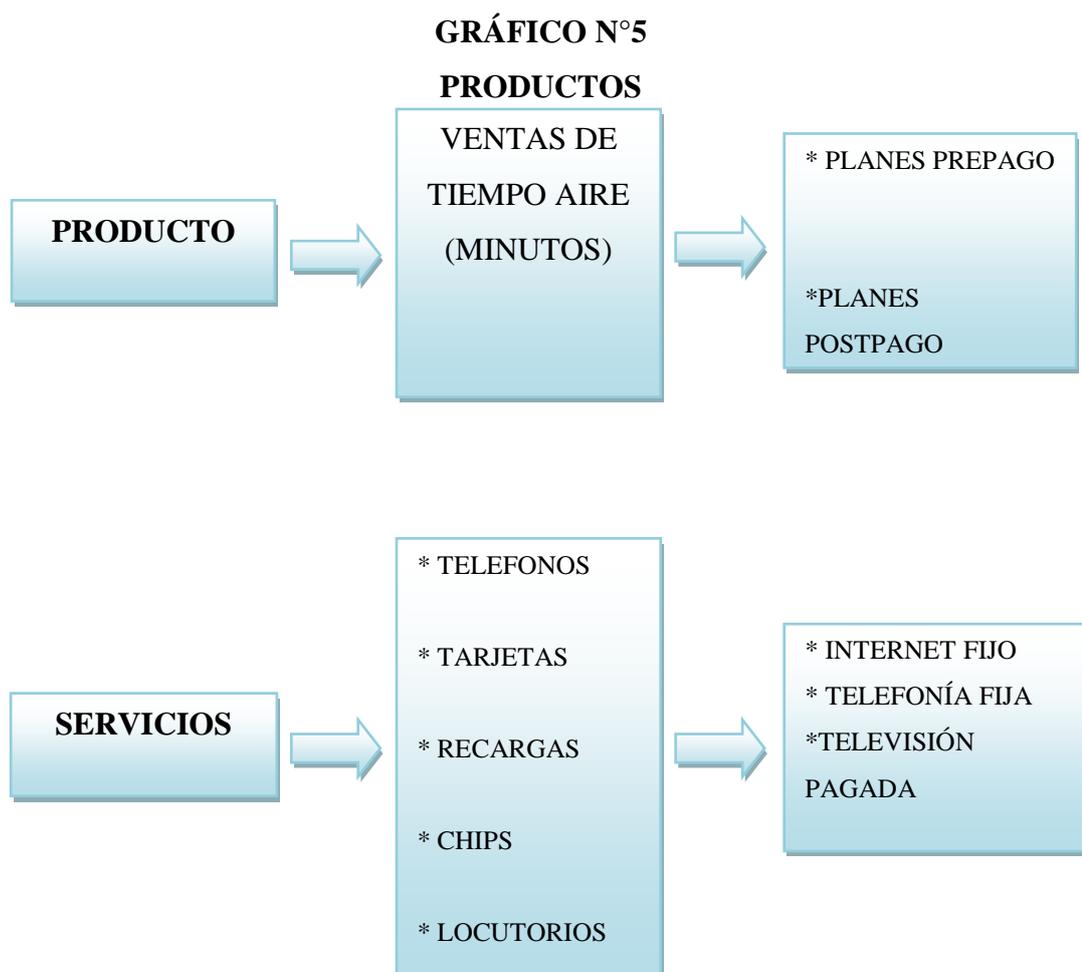
A partir del mes de Marzo del presente año PORTA cambia su nombre a CLARO, esta transición solo involucra un cambio de imagen mas no administrativos ni comerciales; en cuanto al cambio CLARO incorpora a su empresa TELMEX una empresa que se dedica a la comercialización de telefonía fija, internet fijo y servicio de televisión por cable. Es de esa manera que se incrementa el portafolio de productos para la distribución.



CLARO en la actualidad cuenta con 51 Distribuidores Autorizados que comercializan sus productos y servicios; estas empresas se encuentran distribuidas en dos regiones R1 (sierra) y R2 (costa).

- En la región uno (R1) se encuentran 32 empresas master de distribución autorizada.
- En la región dos (R2) se encuentran 19 empresas master de distribución autorizada.

Existen empresas que solo tienen operaciones ya sea en la región costa o sierra, o en ambas regiones a la vez. El principal producto que ofertan las operadoras es la venta de tiempo aire, de ahí es que se derivan los diferentes servicios que da dicha operadora de telefonía pública.



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Claro**

Es por ello que la competencia es directa, pero además de eso con el lanzamiento de productos como locutorios e internet aparecen otros competidores como son las empresas que brindan el servicio de internet como son:

- TV Cable
- Andinatel
- Punto net
- Pancho net
- Entre otras

Al igual que las empresas que ofrecen locutorios como son:

- Alegro
- TV Cable
- Andinatel

A continuación detallaremos el comunicado de prensa en el que PORTA anuncio al público nacional su cambio de imagen:

### **BOLETÍN DE PRENSA**

*PORTA cambiará de nombre a CLARO para continuar innovando y transformando las telecomunicaciones en Ecuador*

· *Se incorpora a la marca latinoamericana más importante de la región con presencia en 14 países respaldada por América Móvil, la tercera compañía más grande de comunicaciones móviles del mundo.*

· *Mayor valor para sus clientes a través de sus nuevos servicios, promociones y ofertas integradas con la calidad y promociones que siempre han caracterizado a ambas marcas.*

*Guayaquil, Ecuador, 16 de febrero de 2011.- PORTA, filial de América Móvil en Ecuador, anunció hoy que pasará a operar bajo la denominación de marca*

*CLARO a partir del segundo trimestre del 2011. El cambio será una etapa más dentro del sólido proceso de crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos años y redundará en mayores beneficios para sus clientes: más cobertura, innovación y accesibilidad.*

*El cambio no implicará ningún tipo de modificación para los usuarios en cuanto a prestación de servicios, acuerdos contractuales, utilización de tarjetas de prepago anteriores y promociones comerciales vigentes.*

*CLARO es la marca que utiliza América Móvil en la mayoría de los países donde está presente. América Móvil tiene operaciones en 18 países del continente americano y el Caribe. CLARO es una marca líder en 14 países de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Puerto Rico, Perú, República Dominicana y Uruguay) a los que ahora se suma Ecuador con más de 10 millones de usuarios.*

*“El cambio de marca a CLARO se da en un contexto de gran crecimiento e innovación para nuestra compañía en términos de nuevas ofertas y servicios para nuestros clientes, que además se verán beneficiados por una marca muy exitosa a nivel latinoamericano”, dijo Alfredo Escobar San Lucas, Presidente de PORTA Ecuador.*

*El cambio de marca de PORTA a CLARO cuenta con el respaldo de América Móvil, la tercera operadora de telefonía a nivel mundial y líder en Latinoamérica, con más de 225 millones de clientes de telefonía móvil*

*La unificación a CLARO significa más que tener un nombre nuevo. Representa el crecimiento y evolución en tecnología, servicios y cobertura, afianzando la posición de liderazgo que tiene América Móvil en todos los países en donde opera. América Móvil se caracteriza por tener un excelente conocimiento del mercado latinoamericano y de las necesidades de comunicación de los habitantes de la región.*

*El cambio de nombre de marca se asocia a una estrategia de negocios de la empresa basada en una acertada visión del futuro que beneficie a sus usuarios a*

*través de las más recientes e innovadoras tecnologías de comunicación móvil en el continente americano y el mundo.*

#### ***Acerca de América Móvil***

*América Móvil, S.A.B de C.V. [BMV: AMX] [NYSE: AMX] [NASDAQ: AMOV] [LATIBEX: XAMXL], es el proveedor líder de servicios en América Latina con operaciones en 18 países del continente americano y del Caribe. Al mes de diciembre de 2010, tenía 276.5 millones de suscriptores (225 millones en líneas móviles y 51.5 millones en UGI's).*

#### ***Acerca de PORTA***

*PORTA está operando en el Ecuador desde 1993, es la empresa de telefonía celular líder con más de 10 millones de usuarios y con cobertura en todas las provincias del país.<sup>5</sup>*

#### **1.1.4. Análisis de Movistar y Alegro**

Como podemos observar los principales competidores son:

- Movistar (OTECEL S.A.)
- Alegro (TELECOMUNICACIONES MOVILES DEL ECUADOR TELECSA S.A.)

Como podemos observar MOVISTAR es la empresa que está por debajo de CLARO y la cual está constantemente actualizando su imagen publicitaria; es por ello que esta empresa se convierte en una amenaza constante; ya que maneja un buen marketing que atrae a los clientes; no se despreocupa de su imagen corporativa, y esa razón es la que los clientes perciben y hacen que en el momento de la decisión de compra comparen con las demás comercializadoras de productos de telefonía celular.

---

<sup>5</sup> PORTA, 16 de febrero del 2011

## **MOVISTAR**

### **GRÁFICO N°6 LOGO MOVISTAR**



**Fuente: Movistar**

**Elaborado por: Movistar**

**MOVISTAR** es el nombre comercial de la empresa en Ecuador y su razón social es OTECEL S.A., con número de RUC: 1791256115001

## **VISIÓN**

Abrimos camino para seguir transformando posibilidades en realidad, con el fin de crear valor para los clientes, empleados, sociedad, accionistas y socios a nivel global.

## **TRAYECTORIA**

Con más de 85 años de experiencia desde su constitución en España, el Grupo Telefónica trabaja constantemente para transformar las vidas de sus 260 millones de clientes, en los 25 países en donde está presente. Y esto lo hace, posibilitando el desarrollo de los negocios y contribuyendo con el progreso de las comunidades, como la mejor compañía global de comunicaciones del mundo digital.

En Ecuador, Telefónica inició sus operaciones en el 2004, para facilitar la comunicación de hasta ahora 4 millones de ecuatorianos. Su fuerte compromiso con este país la motiva a creer en su gente, por lo que genera empleo para 1.100 profesionales y genera una red de productividad que beneficia directa e indirectamente a casi 70 mil familias.

Telefónica es un motor de desarrollo económico y aporta con casi el 1% del PIB nacional. Solo en 2009, contribuyó con US\$ 43 millones de dólares al fisco ecuatoriano. Cada año esta empresa invierte, en promedio, el 25% del total de sus ingresos para garantizar la mayor innovación en sus servicios y la ampliación de su red de cobertura.

Telefónica es la única operadora de telecomunicaciones, a nivel nacional, que posee un Sistema de Gestión Integrado y certificaciones en las áreas Ambiental (ISO 14000), Seguridad y Salud Ocupacional (OHSAS 18000) y Calidad de procesos (ISO 9001:2007). A través de Fundación Telefónica, la empresa desarrolla su lucha por la educación y contra la erradicación del trabajo infantil, por medio de los programas Aulas Fundación Telefónica y Proniño (respectivamente), con los que 26.000 niños, niñas y adolescentes han vuelto a las aulas.<sup>6</sup>

## **MAGNITUDES**

- **Grupo Telefónica**

Presencia en 25 países y un promedio de 250.000 empleados. Ingresos de 56.731 millones de euros y más de 264 millones de clientes a finales de 2009: 202,33 millones de accesos de telefonía móvil; 40,60 millones de accesos de telefonía fija; más de 15 millones de accesos de datos e Internet y 2,49 millones de accesos de televisión de pago.

- **Telefónica en Ecuador**

Está en las 24 provincias del país y tiene 4 millones de accesos. Su plantilla cuenta con más de 1.100 colaboradores, de los cuales un 4% son personas con discapacidad. En 2009, sus ingresos ascendieron a USD \$ 483 millones (casi el 1% del PIB nacional). Ese mismo año, compró USD \$ 233 millones a proveedores, de los cuales un 65% son ecuatorianos. Mantiene un Índice de Satisfacción del Cliente situado en 8,1 puntos sobre 10. El 91% de los requerimientos de usuarios se pueden realizar vía telefónica o web. Actualmente, la empresa mantiene 30.772 puntos de recargas para los servicios de su marca Movistar, a nivel nacional.

---

<sup>6</sup> [http://telefonica.com.ec/at\\_1.php](http://telefonica.com.ec/at_1.php)

## CNT ALEGRO

### **GRÁFICO N°7 LOGO ALEGRO**



**Fuente: Alegro**

**Elaborado por: Alegro**

**ALEGRO** es el nombre comercial de Telecomunicaciones Móviles del Ecuador, TELECSA, con RUC: 1791873637001; concesionaria del Estado Ecuatoriano para la prestación del servicio de Telefonía Móvil Avanzado.

Esta empresa próximamente pasara a formar parte de CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones). Así su red formara parte de esta empresa que tiene ya varios años funcionando con telefonía fija en nuestro país.

### VISIÓN

Ser y ser percibida como la primera empresa de servicios de telecomunicaciones móviles en el Ecuador.<sup>7</sup>

### MISIÓN

Destacarnos como empresa líder por la innovación y calidad de nuestros servicios, superando las expectativas y exigencias de nuestros clientes, para transformarnos en el centro de trabajo preferido, dando ejemplo de eficacia, eficiencia y valores.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup><http://www.alegro.com.ec/MenuSuperior/ConoceAlegro/Qui%C3%A9nesSomos/tabid/354/language/es-CO/Default.aspx>

<sup>8</sup><http://www.alegro.com.ec/MenuSuperior/ConoceAlegro/Qui%C3%A9nesSomos/tabid/354/language/es-CO/Default.aspx>

## VALORES

- Innovación
- Transparencia
- Compromiso
- Alegría

### 1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE MAKROCEL

#### GRÁFICO N°8 LOGO MAKROCEL



**Fuente: Makrocel**

**Elaborado por: Makrocel**

MAKROCEL CIA. LTDA., es una empresa que inicia sus actividades a mediados del año 2003, con el objeto de comercializar y distribuir productos de telefonía celular CLARO que corresponde al grupo de empresas de América Móvil en todo el mundo, brindando servicios de calidad y respetando los lineamientos que la operadora establece, apoyados en una política de responsabilidad social y responsabilidad del recurso humano. Es así que cuenta con una estructura organizacional bien definida, un área comercial y otra administrativa; conformadas de la siguiente manera:

#### ÁREA ADMINISTRATIVA

- Presidente
- Gerente Administrativa/Financiera
- Asistente de Gerencia
- Contador General

- Asistentes contables
- Cajas
- Bodegas
- Mensajeros

### **ÁREA COMERCIAL**

- Gerentes de Producto (Postpago y Prepago)
- Supervisores de Producto (Postpago y Prepago)
- Vendedores
- Jefe de Activaciones
- Digitadores
- Activador
- Supervisor de Recargas
- Operadores de Recargas

Estas áreas tienen una relación sólida que permite tomar decisiones conjuntas en función del éxito organizacional. La empresa mantiene operaciones en tres ciudades: Quito, Santo Domingo, Esmeraldas y Ambato. En cada una de ellas mantiene la estructura organizacional antes mencionada.

En la actualidad Makrocel está ubicada dentro de las 5 distribuidoras más exitosas y con constante crecimiento dentro del mercado nacional y regional de la telefonía celular, esto se debe a algunos factores determinantes que han permitido tener el éxito deseado.

Uno de estos factores que ha influido en el buen desarrollo de la empresa, ha sido la adecuada gestión que realizan los Gerentes, además del buen funcionamiento del recurso humano con el que cuenta la compañía, esto es debido a la selección y capacitación que se realiza con el personal.

Dentro del personal administrativo y comercial la empresa cuenta con 52 persona, además de esto se cuenta con una fuerza de ventas compuesta por 25 vendedores que

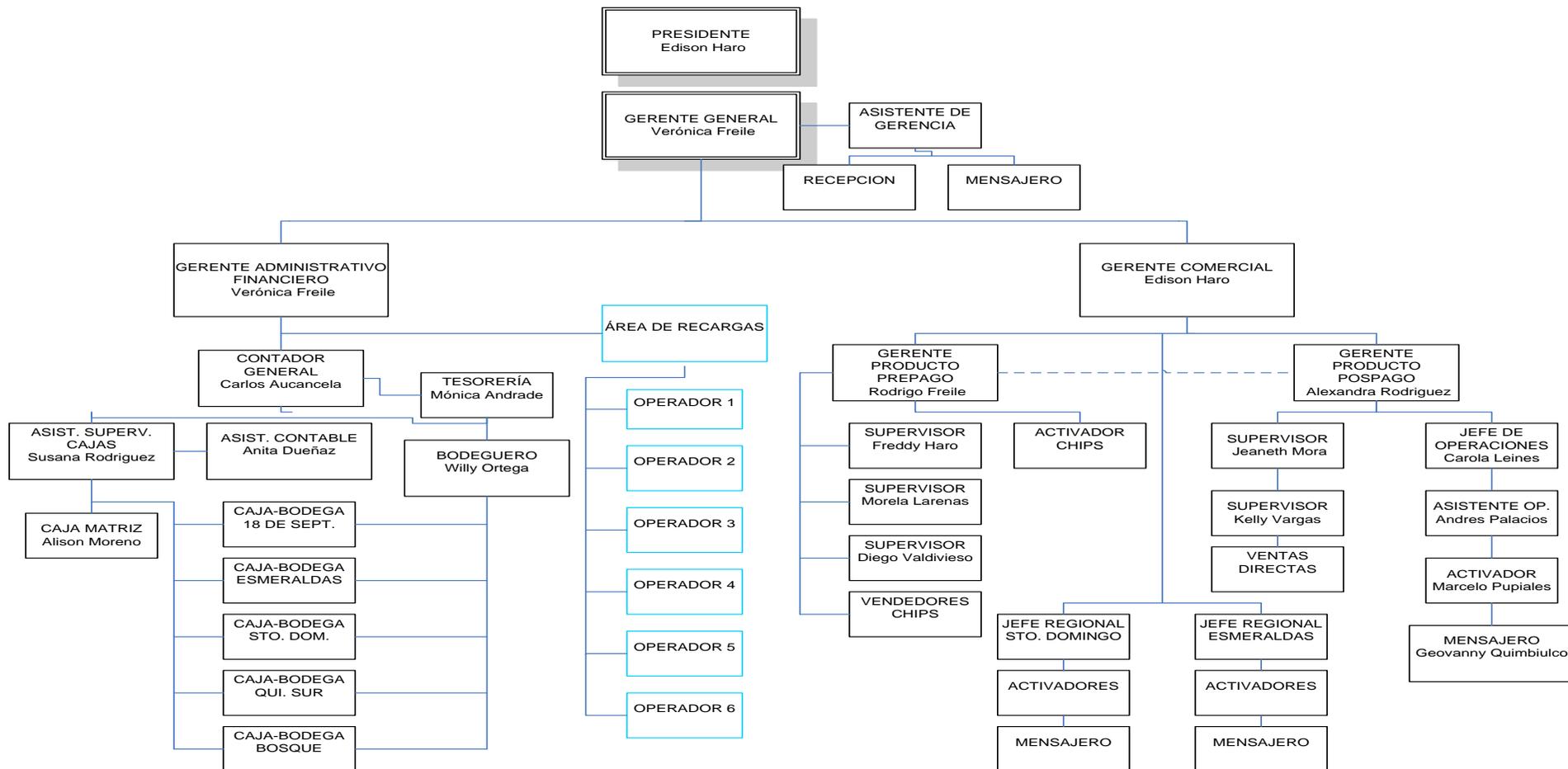
constantemente van rotando debido a la inestabilidad del mercado o por que se van a los principales competidores.

Los empleados de la empresa se encuentran comprometidos con la compañía debido a la responsabilidad social con la que esta se maneja.

El principal objetivo en la actualidad es mantener el proceso de mejora continua a través del uso adecuado de todos los recursos disponibles que posee ya sean los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales, para ello se debe implementar procesos y estrategias que permitan ser los pioneros en el mercado, marcando la diferencia con las otras distribuidoras.

A continuación se muestra el organigrama estructural y comercial que la compañía tiene:

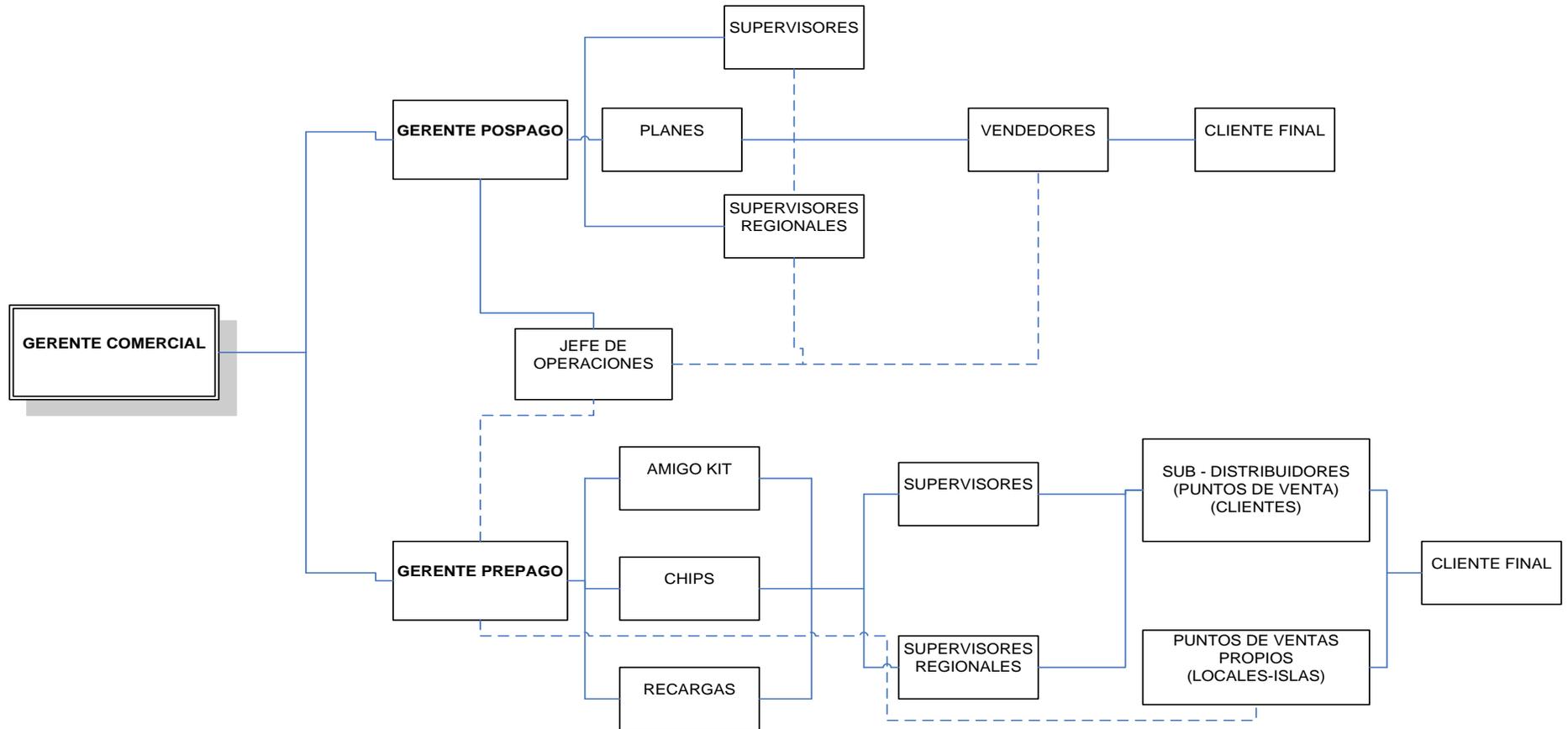
## GRÁFICO N°9 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: Autor

Fuente: Makrocel

**GRÁFICO N°10**  
**ORGANIGRAMA COMERCIAL**



**Elaborado por: Autor**  
**Fuente: Makrocel**

MAKROCEL es una empresa como podemos observar que tiene una estructura administrativa y comercial muy bien definida, con la que ha podido fortalecerse dentro del mercado. De esa manera la cartera de clientes continuamente se ha ido incrementando y hoy en día es una de las DISTRIBUIDORAS mejor posesionada dentro del mercado y que tiene las metas más altas que cumplir dentro del proceso de comercialización de los productos CLARO.

Para desarrollar el proyecto es muy importante que la cartera de clientes sea alta ya que de esta manera sabemos que lo que ofrecemos va a ser rentable para la compañía y de esa manera la inversión que la empresa va a realizar en este proyecto retorne en un lapso de tiempo determinado y a partir de ahí sea una utilidad representativa para MAKROCEL. Al desarrollar el proyecto vamos a necesitar alinearnos con las políticas internas que tiene la empresa para poder plantear los objetivos y metas del mismo, es por eso la importancia de conocer la empresa tanto interiormente como exteriormente. La forma estructural administrativa de la empresa es accesible a realizar cambios o implementar nuevos procesos, para el proyecto es muy beneficioso esto ya que no va a ser difícil diseñar el plan de marketing para que las ventas se incrementen a través del call-center.

### **1.3. VISION Y MISIÓN DE LA EMPRESA**

#### **VISION**

Para el año 2011, ser el distribuidor líder en la región sierra de productos de telefonía celular, posesionando nuestra marca, brindando tranquilidad y seguridad en los procesos de negociación a nuestros clientes.

#### **MISION**

Ofrecer productos y servicios oportunos, con excelente actitud de servicio, a precios competitivos, generando fuentes de trabajo y asegurando el retorno de la inversión de los accionistas.

#### **1.4. PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA**

CLARO para poder oferta su producto (venta de minutos) ha desarrollado dos tipos de productos que son PREPAGO y POSTPAGO.

Esto ha dado un buen resultado durante todo el ciclo de vida del producto, ya que de esta manera el cliente puede elegir a su conveniencia que es lo que desea consumir y como lo desea.

Cada Distribuidora Master tiene un cupo mensual de ventas sobre cada producto que oferta Claro hacia el público, las metas se ponen acorde a la capacidad estructural que las distribuidoras tienen para comercializar los productos, tomando en cuenta su historial de ventas por lo mínimo durante los últimos seis meses.

La venta de los productos genera el ingreso de dinero hacia cada una de las distribuidoras, pero al mismo tiempo puede generar perdidas en el caso de no saber cómo comercializar bien los productos, realizando una pre-venta y una pos-venta exitosa, ya que CLARO tiene cláusulas en las cuales se señalan penalizaciones sobre una posible mala venta.

Las malas ventas comprenden varios aspectos entre los cuales pueden ser:

- Mala información del producto hacia el cliente y por ende el mismo se sienta inconforme o perjudicado con lo contratado.
- No entrega de teléfonos hacía el cliente.
- Estafas.
- Cancelación de las líneas antes de culminar el plazo por el cual se contrato el servicio.
- Contratos no regularizados por parte de la distribuidora a tiempo (7 días laborables)

Por el cumplimiento de las metas en cada uno de los productos CLARO entrega un bono por sobre cumplimiento a cada distribuidor en caso de existir.

---

Quito, 01 de Octubre de 2011

Señores.

MAKROCEL



Atención:

Ing. Edison Haro

Presidente Ejecutivo

De mi consideración:

Para el período 01/10/2011 al 31/10/2011 la meta de activaciones por producto, puntos de venta, eventos, venta de tarjetas prepago, telefonía pública, y Dial Up es la siguiente.

AMIGO KIT	2.500
AMIGO CHIP	5.000
TIP POSTPAGO	7
TIP PREPAGO	150
CUOTA EVENTOS	3
CONECTIVIDAD MOVIL BAM POST.	80
CONECTIVIDAD MOVIL BAM PREP.	10
TARJETAS T PUBLICA	30.000
TAJETA PREPAGO USD\$	1.350.000
<b>TOTAL LINEAS</b>	<b>7.930</b>

El trabajo conjunto nos permitirá alcanzar los objetivos fijados, por lo que estamos seguros que sus necesidades e inquietudes nos serán comunicadas para brindarles todo el respaldo necesario.

Les deseamos muchos éxitos en sus ventas.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente,

DR. SANTIAGO BARRAGÁN SALVADOR

JEFE DE DISTRIBUIDORES

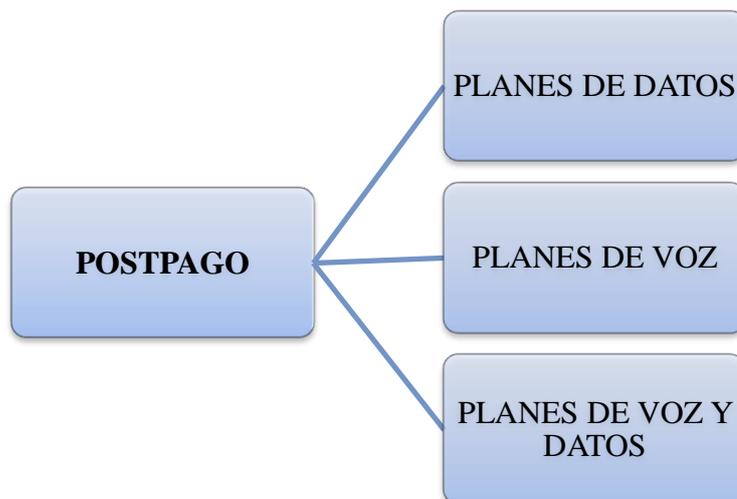
## **POSTPAGO**

Este producto consiste en la contratación de los servicios de telefonía móvil y abonar o pagar posteriormente al consumo que haya hecho ya sea en planes controlados o abiertos, de esta manera el cliente paga posterior a lo que haya consumido; dentro de este producto hay varios servicios los cuales han sido creados de acuerdo a la necesidad de cada segmento de mercado que se quiera penetrar. Es así que se han creados variedad de planes ya sean de transmisión de datos o voz, o ambos a la vez.

Este producto es sobre el cual la operadora trabajara más, ya que la rentabilidad que el mismo deja es muy buena, así mismo los distribuidores ganan un muy buen margen de rentabilidad sobre cada plan vendido, por lo que las estructuras de ventas se hacen en busca de vender más para obtener mayor utilidad sobre las ventas.

Este producto en la actualidad es muy difícil venderlo, debido a la alta competencia que hay en el mercado, por este producto la operadora le exige a los distribuidores vender un gran volumen al mes, y por el cual se llega a tener un bono adicional sobre el cumplimiento de las metas propuestas a parte de la comisión ganada por cada uno de los planes vendidos.

**GRÁFICO N°11**  
**PRODUCTO POSTPAGO**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Claro**

- **PLANES DE DATOS.-**

Los planes de datos son aquellos que transmiten información por medio del internet, y la distinción que se tiene ante las comercializadoras de paquetes de internet, es que los clientes de CLARO lo hacen desde su móvil y computadora, en este último caso se tiene la ventaja de ofrecer un modem inalámbrico fácil de llevarlo y ser utilizado. Es así que se oferta diferentes planes acorde a la necesidad de los clientes.

De esta manera detallamos los planes que se ofrecen al cliente:



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Makrocel**

**GRÁFICO N°13**  
**NETBOOK Y BANDA ANCHA**



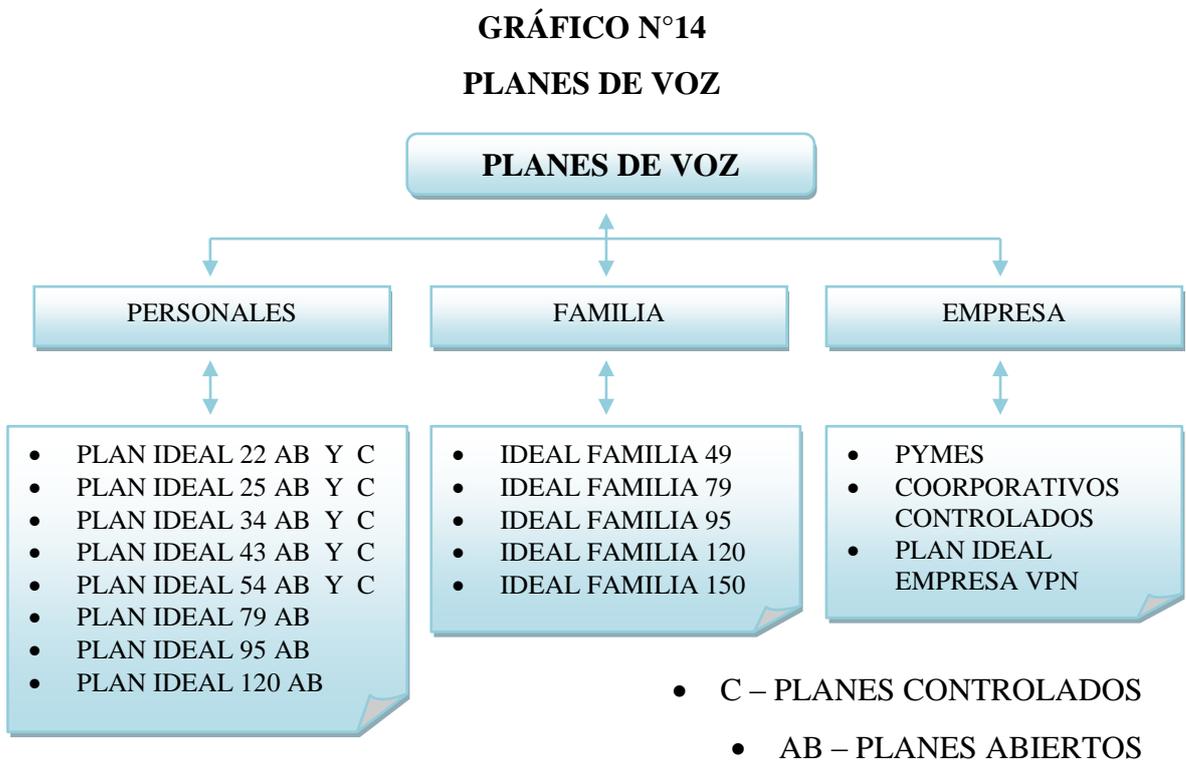
**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Claro y Makrocel**

- **PLANES DE VOZ.-**

Estos planes son aquellos que se ofrecen solo para hablar, los mismos que se han hecho pensando en cómo llegar a cubrir las necesidades de varios segmentos de mercado, es así como existen planes personales, familiares, grupales y empresariales; los cuales son elegidos acorde a la necesidad que el cliente requiere.

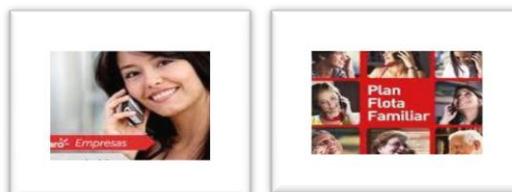
De esta manera detallamos los planes que se ofrecen al cliente:



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Makrocel**

**GRÁFICO N°15**  
**PUBLICIDAD PLANES DE VOZ**



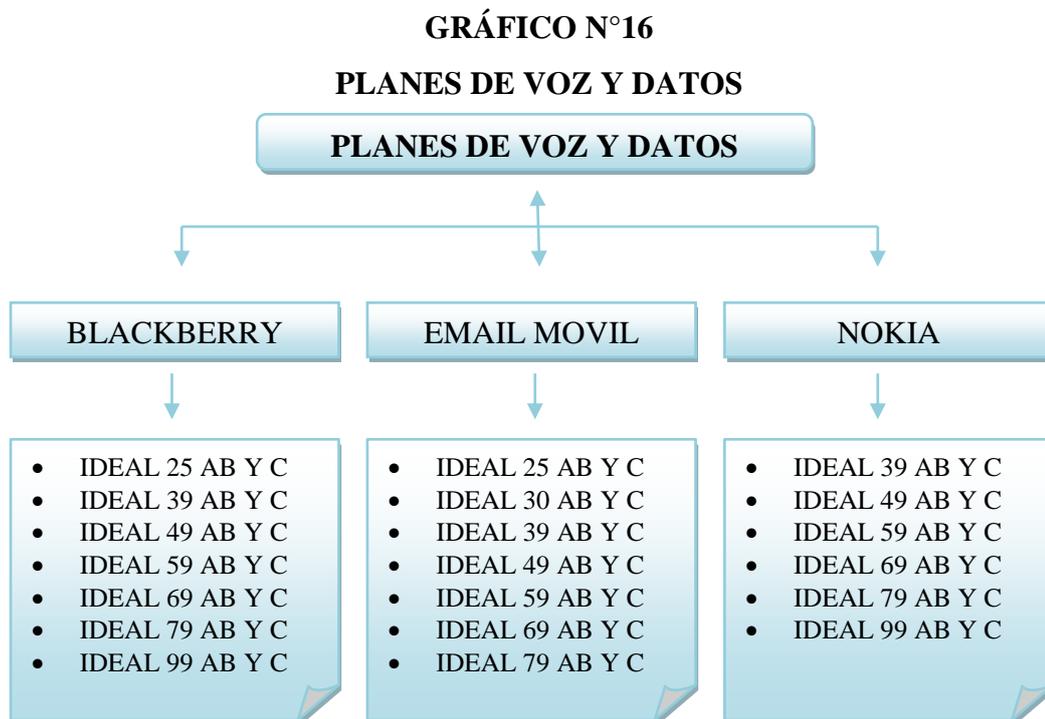
**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Claro**

- **PLANES DE VOZ Y DATOS.-**

Los planes de voz y datos son aquellos que al cliente les permiten tener acceso tanto a un paquete de datos como de voz, es decir transferir información por medio del internet (mail, Messenger) y hablar a cualquier destino según la necesidad del usuario.

Es así que se ofertan los siguientes planes:



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Claro y Makrocel**

**GRÁFICO N°17**  
**PUBLICIDAD DE PLANES DE VOZ Y DATOS**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Claro**

En los siguientes cuadros se detalla el pago que CLARO le realiza a MAKROCEL por concepto de comisiones por cada uno de los planes vendido, además se observa también el valor que la empresa les paga a los vendedores las ventas realizadas de los planes.

## CUADRO N°2 COMISIONES DE PLANES

PAGO COMISIONES VENDEDORES AL 70 % QUITO											
<b>BONO</b>	<b>\$</b>										
6	40	LOS BONOS SON QUINCENALES ANTICIPOS DE COMISIONES POR LINEA SEMANAL MOVILIZACION SEMANAL DE \$10 POR MINIMO 4 LINEAS									
10	70										
15	110										
20	180										
INDIVIDUALES VOZ,SMS,DATOS ABIERTOS Y CONTROLADOS			GRUPO VPN			PYMES VPN			APLICA PARA EL INTERNET BAM,NETBOOK,MI HOGAR, MI CASA, TABLET.		
TARIFA	CLARO	70%	TARIFA	CLARO	70%	TARIFA	CLARO	70%	TARIFA	CLARO	70%
10	25	18	50	75	53	50	75	53	19	47,5	33
12	30	21	100	150	105	101	151,5	106	29	72,5	51
15	37	26	150	225	158	151	226,5	159	39	97,5	68
18	45	32	200	300	210	201	301,5	211	49	110,5	77
20	50	35	250	375	263	251	376,5	264			
22	55	39	300	450	315	301	451,5	316			
25	60	42	350	525	368	351	526,5	369			
30	65	46	400	600	420	401	601,5	421			
34	70	49	450	675	473	451	676,5	474			
39	73	51	500	750	525	501	751,5	526			
43	73	51	550	825	578						
49	80	56	600	900	630						
54	85	60	650	975	683						
59	90	63	700	1050	735						
69	100	70	750	1125	788						
79	100	70	800	1200	840						
99	150	105	850	1275	893						
120	100	70	900	1350	945						
			950	1425	998						
			1000	1500	1050						
			1500	2250	1575						
			2000	3000	2100						

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Makrocel**

Como podemos observar el pago de comisiones a los ejecutivos se basa en el pago que a nosotros nos realiza CLARO; el sistema de comercialización que la empresa maneja para este producto se basa en la contratación de vendedores, a los cuales se los capacita.

Existe una alta rotación de los ejecutivos debido a varios factores pero uno de los más importantes es debido a que ellos tienen que salir a buscar clientes puerta a puerta, y se desaniman o se cansan y abandonan el trabajo. No se maneja una base de datos propia de la empresa sino solo de los mismos ejecutivos; la adversidad de las bases de datos es que la empresa invierte comprando las bases de datos, pero los vendedores muchas de las ocasiones terminan llevando los contratos a la competencia, y de esa manera existe una pérdida para la empresa en dichas inversiones.

Otro factor como ya se menciona es que los vendedores se van a otros distribuidores, debido a que hay empresas que ofrecen pagar un porcentaje mayor al 70% que MAKROCEL ofrece por cada contrato que se ingrese. Esto obliga a que la empresa este constantemente sacando anuncios en la prensa escrita con el afán de no quedarse sin vendedores.

La estimulación que se realiza a los vendedores es dándoles bonos por el ingreso de contratos y de esa manera es por la que se ha logrado fidelizar a algunos ejecutivos de ventas; otra de las estrategias que en la actualidad MAKROCEL a adoptado, es la de ingresarlos a nomina a aquellos vendedores que se destaquen en ventas, dándoles así un sueldo fijo con todos los beneficios de ley.

Esto ha dado resultado y de esa manera se ha llegado a tener un número constante de ejecutivos de ventas, y de esa manera poder cumplir con las metas que la operadora mes a mes le exige a la empresa.

## **PREPAGO**

Este servicio de telefonía móvil consistente en que los clientes abonen por adelantado una cierta cantidad de dinero al operador. A cambio, éste entrega una tarjeta programada para un consumo equivalente al importe abonado, aunque el coste resultante de la llamada suele ser mayor que el del abono fijo.

En este producto es el que el proyecto se va a concentrar más, debido a su alta rotación y el poco control que en algunos casos el producto lleva.

La operadora también fija una meta mensual sobre la venta de cada uno de estos productos, las metas son altas debido a su demanda en el mercado; esto se debe a que es un producto que se ajusta a la economía de cada persona debido a que no se firma un contrato por largo tiempo (esto es lo que le diferencia del pos-pago) y de esa manera los clientes adquieren en ese instante el producto siendo suyo a partir de ese momento.

**GRÁFICO N°18**  
**PRODUCTO PREPAGO**



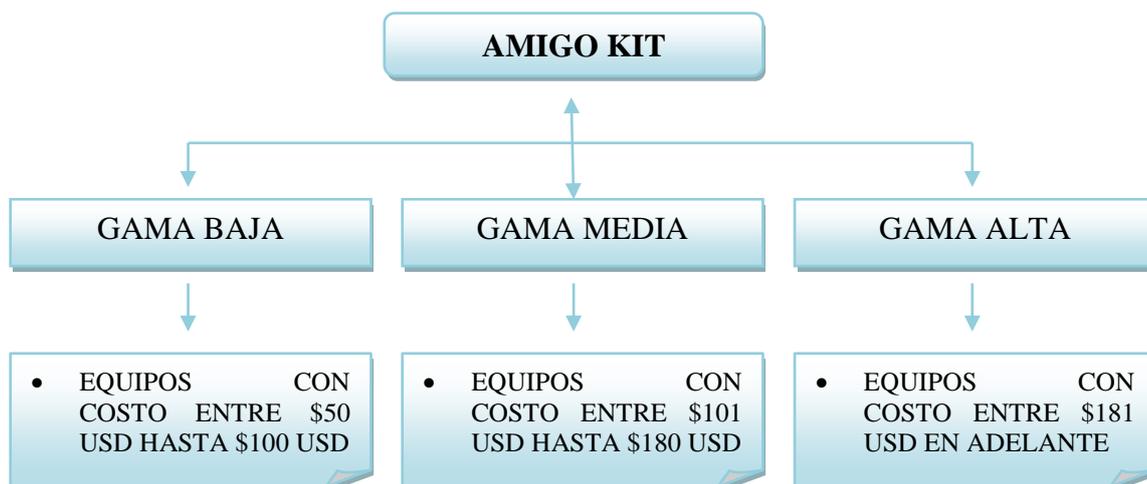
**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Makrocel**

- **AMIGO KIT.-**

El amigo kit es un producto que se oferta bajo la modalidad de obtener un teléfono celular sin la necesidad de firmar un contrato y estar sujeto a pagar una renta mensual fija como sucede con los planes postpago. Aquí se ofertan los teléfonos desde un precio económico hasta uno elevado, esto va pensando en penetrar en todos los segmentos de mercado posible y de esta manera posesionar la marca en todo el mercado. Al Amigo Kit se lo oferta con varias promociones capaz de atraer al cliente, ya que este producto es más fácil llegar antes que un postpago, y a partir de aquí el usuario puede obtener los productos postpago antes mencionados

**GRÁFICO N°19**  
**AMIGO KIT**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Claro y Makrocel**

**GRÁFICO N°20**  
**PUBLICIDAD AMIGO KIT**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Claro**

A continuación se detallara los modelos que en la actualidad se comercializa en el mercado, en la lista también se ubica el precio que se da al consumidor final y el valor que el sub-distribuidor tiene que pagar:

**CUADRO N°3**  
**COMISIONES DE AMIGO KIT**

<b>LISTA DE PRECIOS MAKROCEL</b>				
<b>MARCA</b>	<b>PVP</b>	<b>PVP FINAL</b>	<b>COMISION</b>	<b>P.V. DISTRIBUIDOR</b>
ALCATEL 208	39,99	44,79	20	24,79
ALCATEL 303	64,99	72,79	22	50,79
B MOBILE K107	39,99	44,79	20	24,79
NOKIA C1-01	104,99	117,59	22	95,59
NOKIA 1616	54,99	61,59	22	39,59
NOKIA 5130	164,99	184,79	24	160,79
NOKIA 5233	249,99	279,99	27	252,99
NOKIA C3	239,99	268,79	27	241,79
NOKIA X2	204,99	229,59	27	202,59
NOKIA X2-01	179,99	201,59	24	177,59
NOKIA X3	269,99	302,39	27	275,39
LG C300	209,99	235,19	27	208,19
LG GT 360 ETNA	219,99	246,39	27	219,39
LG GT 370 RED	169,99	190,39	24	166,39
LG GS 107	49,99	55,99	22	33,99
SAMSUNG E1086	49,99	55,99	22	33,99
SAMSUNG E2121	89,99	100,79	22	78,79
SAMSUNG E2530	129,99	145,59	24	121,59
SAMSUNG C3200	159,99	179,19	24	155,19
SAMSUNG C3300	149,99	167,99	24	143,99
SAMSUNG B3410	239,99	268,79	27	241,79
SAMSUNG C3510	219,99	246,39	27	219,39
SAMSUNG M2310	119,9	134,29	24	110,29
SAMSUNG CH@T S3350	239,99	268,79	27	241,79
SAMSUNG S3370	219,99	246,39	27	219,39
SONY ERICSSON J108	159,99	179,19	24	155,19
SONY ERICSSON M1a	349,99	391,99	27	364,99
BASE TIP	99,99	111,99	0	111,99
BANDA ANCHA MF100	99	110,88	30	80,88
BANDA ANCHA HUAWEI E173	99	110,88	30	80,88
HUAWEI 3500	79,99	89,59	22	67,59
HUAWEI G6600	199,99	223,99	24	199,99
ZTE F188	169,99	190,39	24	166,39

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Makrocel**

- **TARJETAS Y RECARGAS.-**

Las tarjetas y recargas son un producto que se oferta al cliente con el afán de dar un servicio complementario a los productos mencionados anteriormente, ya que el usuario puede contratar más tiempo aire ya sea para un paquete de voz o de datos, acorde la necesidad que el mismo tenga. Estos productos se han tornado de consumo masivo debido a la alta demanda de usuarios que tiene esta operadora, es por esto que se expenden en varias partes ya sea tiendas, centro comerciales, farmacias, locales de venta de productos Claro, cabinas, gasolineras, mini markets, etc.

Las recargas se expenden a través de las bases celulares esto es debido a que por medio de esta base (la base es un celular fijo que se asemeja a un teléfono convencional por su forma) se transfiere las recargas tanto al distribuidor como al consumidor final. Este producto a generado un ingreso adicional a varios negocios que no tienen relación directa sobre el entorno del negocio (venta de productos claro, planes).



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Claro y Makrocel**

**GRÁFICO N°22**  
**PUBLICIDAD TARJETAS Y RECARGAS**



**Elaborado por: Autor**  
**Fuente: Claro y Makrocel**

- **CHIPS.-**

Este producto solo se lo comercializa en forma de prepago debido a que sirve para aquellos clientes quienes ya tienen un celular y tan solo necesitan el chip para poder realizar llamadas y recibirlas. La comercialización de este producto resulta muy beneficiosa para la empresa debido a su alta rotación en el mercado, esto es debido a que el producto viene con \$3 dólares de tiempo aire para hablar y es una línea nueva; de igual manera los chips resultan ser desechables debido a que algunos clientes en el mercado prefieren comprar chips utilizarlos por un corto tiempo y posterior a eso votarlos. Para las personas extranjeras el adquirir los chips es lo más ventajoso debido a que traen sus celulares y tan solo ponen el chip para poder estar comunicados. Con esto se ahorran la compra de teléfonos celulares. En el mercado este producto tiene una demanda alta y en muchas ocasiones este producto tiende a estar escaso, debido a que la operadora restringe su comercialización.

**GRÁFICO N°23**  
**PUBLICIDAD CHIPS**



**Elaborado por: Autor**  
**Fuente: Makrocel**

A continuación se detallara la tabla de comisiones que Makrocel paga a todas las personas involucradas en el proceso de comercialización de los productos:

**CUADRO N°4  
COMISIONES DE PRODUCTOS**

<b>GERENTE POSTPAGO</b>					
Producto	Concepto	R. Min.	R. Máx.	Base Rango	Valor %
PLANES	Comisión Líneas	0	1000	PLANES	140%
TARIFARIOS	Comisión Líneas	0	1000	Facturación	50%
FACTURACION \$	Comisión Líneas	0	100000	FACTURACION \$	1,60%
BONOS	Comisión Líneas	0	1000	BONOS	120%
<b>GERENTE PREPAGO</b>					
Producto	Concepto	R. Min.	R. Máx.	Base Rango	Valor %
AMIGO KIT	Comisión Líneas	1	10000	AMIGO KIT	12%
CHIP	Comisión Líneas	1	10000	CHIP	2,50%
IMPORTADOS	Comisión Líneas	1	10000	IMPORTADOS	25%
TIP PRE	Comisión Líneas	1	10000	TIP PRE	80%
FACTURACION \$	Comisión Líneas	1	3000000	FACTURACION \$	0,01%
BONOS	Comisión Líneas	1	10000	BONOS	10%
BAM PRE	Comisión Líneas	1	1000	BAM PRE	25%
CHIPS MAYORISTAS	Comisión Líneas	1	10000	CHIPS MAYORISTAS	3%
BASES PROMOCION	Comisión Líneas	1	10000	BASES PROMOCION	40%
LOCALES	Comisión Líneas	1	100	LOCALES	500%
<b>SUPERVISORES POSTPAGO</b>					
Producto	Concepto	R. Min.	R. Máx.	Base Rango	Valor %
PLAN SIN COMISION	Comisión Líneas	1	60	Facturación	5%
PLAN SIN COMISION	Comisión Líneas	61	1000	Facturación	8%
TARIFARIOS	Comisión Líneas	1	60	Facturación	5%
TARIFARIOS	Comisión Líneas	61	1000	Facturación	8%
<b>SUPERVISORES PREPAGO</b>					

Producto	Concepto	R. Min.	R. Máx.	Base Rango	Valor %
TARIFARIOS	Comisión Líneas	1	1000	TARIFARIOS	50%
AMIGO KIT	Comisión Líneas	151	400	AMIGO KIT	80%
AMIGO KIT	Comisión Líneas	401	10000	AMIGO KIT	100%
BAM PRE	Comisión Líneas	6	1000	BAM PRE	700%
AMIGO KIT	Comisión Líneas	1	150	AMIGO KIT	60%
CHIPS MAYORISTAS	Comisión Líneas	1	10000	CHIPS MAYORISTAS	20%
IMPORTADOS	Comisión Líneas	1	1000	IMPORTADOS	300%
TIP PRE	Comisión Líneas	1	1000	TIP PRE	500%
BAM PRE	Comisión Líneas	1	5	BAM PRE	500%
LOCALES	Comisión Líneas	1	3	LOCALES	1500%
LOCALES	Comisión Líneas	4	100	LOCALES	2000%
FACTURACION \$	Comisión Líneas	1	1000000	FACTURACION \$	0,10%
BONOS	Comisión Líneas	1	1000000	FACTURACION \$	0,10%
BASES PROMOCION	Comisión Líneas	1	1000	BASES PROMOCION	250%
<b>DIGITADOR</b>					
Producto	Concepto	R. Min.	R. Máx.	Base Rango	Valor %
PLANES	Comisión Líneas	1	1000	PLANES	60%
<b>JEFE ACTIVACIONES</b>					
Producto	Concepto	R. Min.	R. Máx.	Base Rango	Valor %
BONOS	Comisión Líneas	0	1000	BONOS	40%
PLANES	Comisión Líneas	1	1000	PLANES	80%
<b>ACTIVADOR</b>					
Producto	Concepto	R. Min.	R. Máx.	Base Rango	Valor %
PLANES	Comisión Líneas	1	1000	PLANES	30%

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Makrocel**

Como podemos observar al darse la venta de cada uno de los productos no solo el vendedor directo comisiona, en el caso del POSTPAGO por la venta de un plan

comisiona el vendedor, el supervisor, el jefe de activaciones, el digitador, el activador y el gerente de producto. En muchos de los casos la comisión que CLARO paga sobre la no es suficiente para cubrir los costos que la empresa tiene por la venta de dicho producto. Para cubrir estos valores es necesario que la empresa cumpla el 100% de su meta porque en ese momento recibe un valor adicional como bono por línea que llega a \$40 dólares por línea.

En el caso del PREPAGO por la venta de un Amigo Kit comisiona el supervisor y el gerente de producto. Aquí es necesario igual que la empresa llegue a cumplir el 100% de la meta ya que ahí recibe alrededor de \$7,50 dólares por línea vendida en el mes.

Estos productos se los comercializa directamente por el canal de ventas que son los distribuidores, esto es debido a que se tienen que cumplir volúmenes altos de activaciones de cada producto (amigos kit y chips), esto se los activa directamente al consumidor final; en ese momento es cuando la empresa puede recién puede llegar a comisionar, caso contrario no sirve que solo los equipos sean comprados a CLARO y estén en bodega.

El proceso de activación de los Amigos Kit y Chips, consiste en ingresar los datos del consumidor final al sistema incluyendo su número de cédula y su fecha de expedición de la misma.

En cuanto a las recargas CLARO exige un monto estimado de ventas, esto se mide de acuerdo al historial mes a mes de lo que la empresa pueda llegar a facturar.

Los supervisores de pre-pago, tienen las funciones de buscar clientes (sub distribuidores), para poder colocar el producto, de esta manera se va ampliando la cartera de clientes de MAKROCEL y cada uno de ellos tienen una meta fijada mes a mes.

La bitácora de servicios como podemos observar que oferta MAKROCEL es muy extensa, esto involucra a un esfuerzo mayor para poder cumplir las metas que CLARO mensualmente le asigna a la empresa.

Para ello la propuesta que se da al querer realizar el proyecto, es de dar un mejor servicio a los clientes y que las ventas incrementen disminuyendo las pérdidas, malas ventas o desertación de los clientes.

El proyecto va dirigido hacia todos los productos y servicios que se ofertan, realizando una diferenciación en cuanto a cada producto o servicio.

### **1.5. POSICIONAMIENTO**

El posicionamiento significa: el lugar que ocupa un producto en la mente de los consumidores en relación con los de la competencia.

La empresa se encuentra posicionada en la región sierra en la provincias que antes se menciono en donde mantiene relaciones comerciales. De acuerdo al volumen de ventas que mantiene mensualmente la empresa se observa que se mantiene y tiende al crecimiento es por ello que dentro del mercado en el que se desenvuelve esta posicionada de una buena manera gracias al buen servicio que esta tiene que va de la mano con la variedad de stock que tiene en productos.

Este posicionamiento lo ha llegado a tener gracias a los años que tiene en el mercado, donde las personas que manejan la misma han ganado experiencia en el manejo del producto y de esa manera poder año a año tener un crecimiento considerable y llegar a ser reconocida por CLARO entre uno de los mejores distribuidores de la región ocupando el primer lugar en la región.

Dentro del mercado la marca MAKROCEL es bien vista debido a la seriedad con la que se les trata a los clientes y la responsabilidad que la empresa tiene de poder tener un adecuado stock de los productos para poder abastecer la demanda de los productos que más consumen los clientes, esto también va de la mano por que la empresa se ha concentrado en brindar un servicio de calidad y como resultado se ha podido tener una imagen en el mercado que sea representativa y poder ganarles a los competidores varias porciones de mercado.

## 1.6. CLIENTES

Para toda empresa los clientes son lo primordial y por los que constantemente esta en busca de mejorar la calidad de servicio, para de esa manera poder llegar a fidelizarlos a los mismos y captar nuevos clientes.

Makrocel segmenta a sus clientes acorde al volumen de compras que tienen cada uno, la estructura de los mismos se encuentra de la siguiente manera:



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Makrocel**

Esta segmentación se da debido a que los clientes mayoristas, siempre buscan un mejor descuento sobre la adquisición de sus compras, debido a que en su mayoría cada uno de ellos vuelve a distribuir a su red de clientes el producto. Ese es el negocio de ellos revender el producto y sobre eso poder sacar un beneficio económico.

En ambos casos el servicio es el mismo, y esto se da debido a que todos los clientes así sean mininas sus compras deben tener el mismo trato y la agilidad en la atención debe ser la mejor, es un principio que la empresa tiene con sus clientes y esto ha hecho que los mismos sientan que no haya un trato preferencial entre uno y otro.

**GRÁFICO N°25**

**FOTOS LOCALES DISTRIBUIDORES MINORISTAS**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

**GRÁFICO N°26**

**FOTOS LOCALES DISTRIBUIDORES MAYORISTAS**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

## **1.7. PROVEEDORES**

Los proveedores son la base principal para el buen desempeño de toda empresa, ya que de las buenas relaciones que se tengan va a depender el buen producto o servicio que la empresa brinde a sus clientes. Como en todo negocio las empresas buscan la mayor cantidad de proveedores para poder elegir el mejor tomando en cuenta varios factores entre los cuales los mas importantes suelen ser: precio, calidad y servicio.

Para Makrocel el principal proveedor es CLARO, debido a que en el contrato de distribución se estipulan normas entre las cuales esta que no se puede distribuir producto de MOVISTAR y ALEGRO. Esto hace que sea el único proveedor de productos para la distribución y comercialización de sus productos. Para la comercialización de los celulares se tiene varios proveedores debido a que la demanda de los clientes exige que se tenga un stock de teléfonos que la operadora aun no trae al país, esto se lo hace con al afán de satisfacer tanto al distribuidor como al consumidor final. El mercado en el que la empresa se desenvuelve es muy exigente y esto hace que la empresa llegue a realizar diversas gestiones para que de esa manera tener un amplio stock de diversos modelos y poder cubrir las exigencias que los clientes tienen con la empresa.

El llegar a tener una imagen bien posesionada en el mercado hace que los proveedores tengan una buena relación con la empresa y en mucho de los casos ellos busquen mantener relaciones comerciales con la empresa y así poder llegar a tener un alto nivel de negociación.

### **GRÁFICO N° 27 PUBLICIDAD CLARO**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Claro**

## **1.8. DISTRIBUIDORES**

Los distribuidores son el canal por donde el producto o servicio que se oferte llegue al consumidor final. Dentro del proceso de distribución de los productos de Claro las empresas de distribución master se convierten en un intermediario ya que el producto o servicio hacia el consumidor final llega a través de los sub distribuidores.

Makrocel para poder distribuir los productos y que esto lleguen al consumidor final, maneja varios canales de distribución; como nuestra base del proyecto para realizarlo se basa en el prepago se indica como es el proceso. La forma de distribución directa es por medio de las islas o locales propios que están ubicados en centro comerciales o también en zonas que son comerciales dentro de cada una de las ciudades donde mantiene operaciones,

Mientras que la forma indirecta es a través de los sub-distribuidores que son las tiendas que se encuentran ubicadas en cualquier parte de la ciudad; mucho depende de los dueños de los locales, debido a que ellos tienen que tener el producto para poder vender al cliente final.

### **GRÁFICO N°28 LOCALES SUB-DISTRIBUIDORES**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

El análisis situacional contempla un análisis externo e interno de la empresa; de esta manera se realizara un análisis detallado de los factores que intervienen en el desarrollo de las actividades comerciales y administrativas de la empresa.

#### **2.1. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA MAKROCEL**

En el análisis externo de la empresa, se analiza el microambiente y macroambiente de la empresa.

##### **2.1.1. Microambiente**

Es llamado también factores micro debido a que afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se pueden influir en ellos.

###### **2.1.1.1. Clientes**

En este giro de negocio los clientes son la razón de ser de una empresa, es por ello que todos los esfuerzos por mantener y aumentar la cartera de clientes se lo hace en función de una mejora continua de los procesos administrativos y comerciales.

Dentro del entorno del mercado en el que Makrocel se desenvuelve existen varios clientes los cuales tienen relaciones con la mayor cantidad de empresas posibles esto es debido a algunos factores entre los más importantes podemos citar: los descuentos y el tiempo de crédito que se les dé, esto es debido a la alta demanda que este producto tiene. Como se menciono con anterioridad para que el producto llegue al consumidor final tiene que pasar por un canal de distribución donde los sub-distribuidores cumplen con el papel fundamental para culminar con el proceso.

Para makrocel poder atender los diferentes tipos de clientes que existen en el mercado ha tenido que segmentarles acorde al volumen de compra que los mismos

mantienen, es así que hoy en día existen en la empresa los clientes mayoristas y los minoristas.

Los mayoristas son aquellos clientes que tienen un promedio de compra de \$50.000 dólares mensuales reunidos en todos los productos que ellos adquieren, el trato que se les da a ellos es dar un mayor descuento y un tiempo de crédito mayor a los días que normalmente se les da a los minoristas. Estos clientes a la vez tienen formado un canal de ventas que pertenecen a ellos, esa es la razón por lo que manejan esos altos montos de compras. Los minoristas son todos aquellos clientes que tienen un promedio de compra menor de \$15.000 dólares, dentro de este grupo de clientes existen aquellos que son fieles y los otros que son los clientes que compran esporádicamente.

Al realizar el proyecto el objetivo principal del mismo es incrementar las ventas y fidelizar a los clientes y así poder cubrir todo el mercado local. Como se sabe hay clientes que tienen relaciones comerciales o personales entre ellos mismos, y así forman una red, es por ello que todos los clientes dentro de la empresa son atendidos de la misma manera tratando de brindar un servicio óptimo y de calidad. Ya que así sabemos que los clientes que ya tienen relaciones comerciales con la empresa nos van a referir dentro del mercado. Hoy en día con los nuevos productos que se está ofertando en el mercado para los sub-distribuidores se trata de rescatar aquellos clientes que se han ido y fortalecer las relaciones con los clientes existentes; por tal motivo se necesita tener una estructura organizacional bien formada para que todas las expectativas que tienen los clientes sean cubiertas por la empresa.

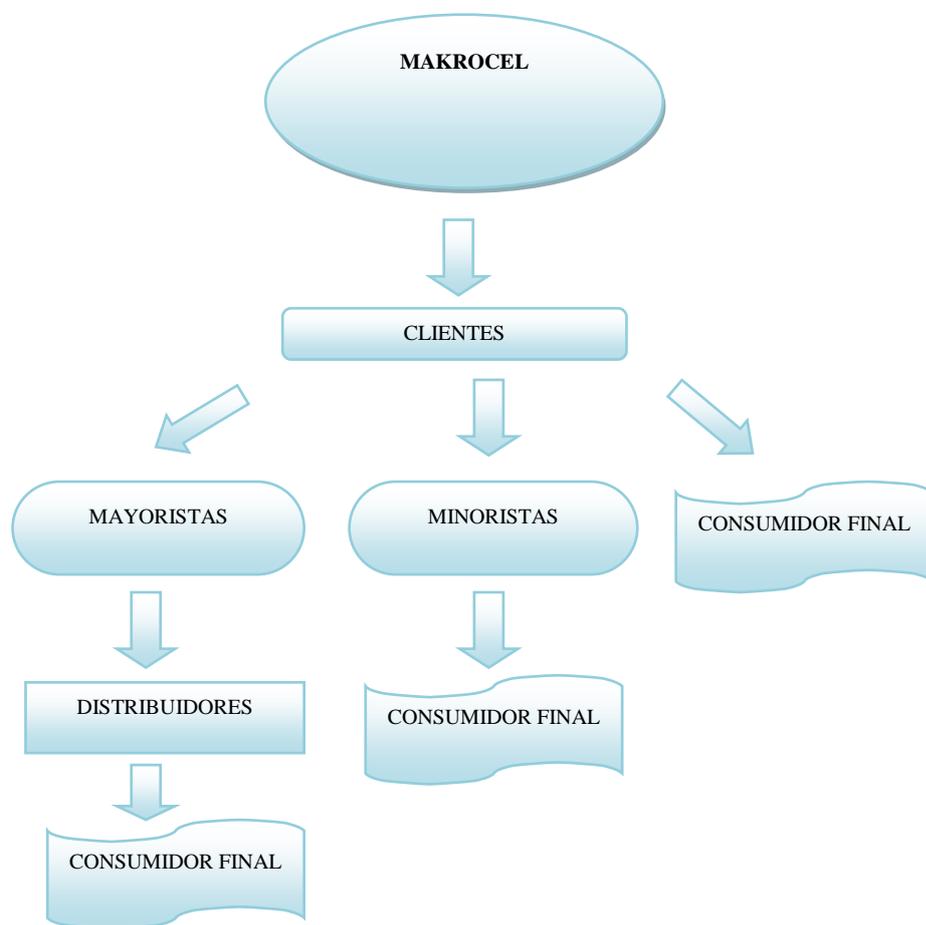
Para poner en marcha el proyecto se va a tomar en cuenta todos aquellos cambios y expectativas que los clientes tienen cubriendo sus necesidades y deseos. La base del proyecto es cubrir las expectativas de los clientes que realizan las compras de: amigo kit, recargas, chips y locutorios.

Makrocel invierte mucho en atender las necesidades de sus clientes y mantenerlos satisfechos con su servicio, es por ello que vamos a elaborar un proyecto acorde a lo que la empresa quiere brindar a sus clientes que es estabilidad comercial, innovación en servicio y calidad del mismo.

La imagen que una empresa transmite a sus clientes es la carta de presentación que da en el mercado, para ser exitosa y la pionera en el mismo, es por ello que todo cambio que el cliente perciba que es para su beneficio lo va a aceptar y se va a sentir gustoso que sus necesidades sean tomadas en cuenta y a la vez atendidas.

A mas de los clientes antes mencionados la empresa también tiene relación comercial con los consumidores finales, debido a que dentro de su canal de distribución MAKROCEL tiene tiendas propias donde se atiende a todos los clientes que deseen adquirir los productos de CLARO.

**GRÁFICO N°29**  
**CLIENTES**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Makrocel**

### **2.1.1.2. Proveedores**

CLARO en sus términos contractuales para que las empresa comiencen a operar como distribuidoras de sus productos ponen una clausula la cual es que bajo ningún concepto el representante legal de la empresa distribuidora y sus socios con conyugues no pueden tener relaciones comerciales con la competencia es decir Movistar y Alegro.

Es por ello que el principal proveedor de Makrocel es Claro, y los únicos productos que la empresa puede sub-distribuir son los que Claro oferta en el mercado.

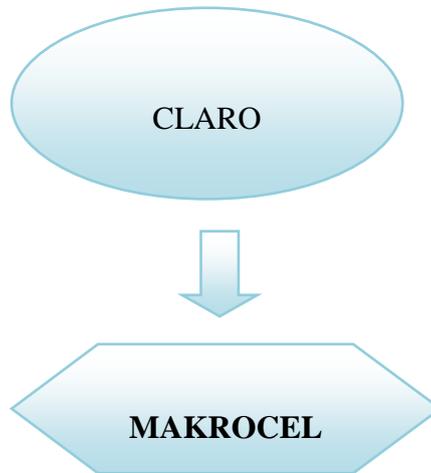
La empresa depende mucho de las buenas relaciones que tenga con la operadora debido a que el buen desempeño de la misma depende de que el proveedor nos brinde de igual manera un óptimo servicio y el mismo sea de calidad para de esta manera poder mantener a nuestros clientes.

Makrocel dentro de su portafolio de servicios y productos que oferta a sus clientes a incorporado los teléfonos importados, esto es debido a que los precios de los mismos son bajos en relación a los que las operadoras comercializan en el mercado. En el mercado existen varias empresas y personas que se dedican a importar los teléfonos, los cuales buscan clientes estables y con un poder adquisitivo bueno, para que la recuperación de su inversión sea segura y rápida.

Para que la empresa pueda tener relaciones comerciales con los posibles proveedores realiza un análisis de precios, tiempo de créditos y las garantías. Este último punto al que nos referimos son los servicios técnicos es decir si algún teléfono tienen alguna falla de fábrica asegurarnos que vamos a tener una respuesta favorable y no se va a convertir en un problema para Makrocel.

La estabilidad que la empresa transmite en el mercado hace posible que se pueda elegir a los proveedores y de esta manera no tener dependencia con uno solo, en cuanto al proveedor más relevante, se tiene una buena relación comercial por ello la empresa se encuentra posesionada de una buena manera en el mercado ya que cuenta con todo el respaldo del mismo.

**GRÁFICO N°30  
PROVEEDORES**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Makrocel**

### **2.1.1.3. Distribuidores**

Dentro del proceso comercial que Makrocel maneja los distribuidores son los mismos clientes que tiene debido a que el producto se vende a los mismos y estos a su vez revenden en el mercado al consumidor final.

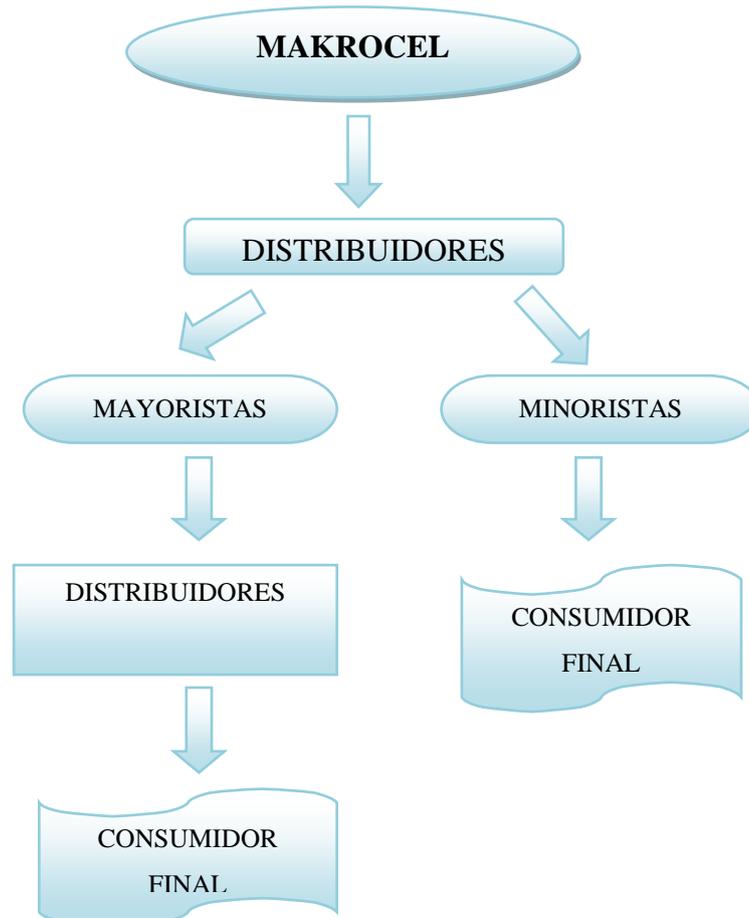
Los sub-distribuidores son aquellos que se encargan de hacer llegar los productos hacia el consumidor final; dentro el mercado nacional este giro de negocio a resultado muy atractivo para sacar un rédito económico, es por ello que se observa en el mercado varios puntos de venta de telefonía celular.

Varias personas incursionan en este negocio ya que tienen varias alternativas para ofertar diversos productos que CLARO brinda al cliente final.

MAKROCEL cuenta con un canal de distribución directo y otro indirecto; el canal directo para llegar al cliente final son los puntos de ventas propios y las islas de ventas que se encuentran ubicadas en los principales centros comerciales de la ciudad de Quito; y el canal indirecto son los sub-distribuidores que tienen sus locales

comerciales ubicados en distintas partes de la región sierra. Es así como los distribuidores son una pieza clave dentro del proceso de comercialización, por ello la empresa busca fortalecer sus relaciones con los mismos para llegar a cumplir las metas trazadas. Esto se mide con las ventas que se tiene a fin de mes y ver si lo presupuestado se ha cumplido. Para poder llegar a cumplir lo que se ha propuesto es necesario fidelizar y buscar nuevos clientes incrementando la cartera existente y así no depender de los mismos; llegando a esto podemos encontrar un punto en el cual las ventas sean constantes, y las metas mes a mes se puedan cumplir. La propuesta de mi proyecto va en función de lo antes mencionado tratar de buscar nuevos clientes optimizando los recursos y aprovechando la amplia cartera de clientes que la empresa posee.

**GRÁFICO N°31**  
**DISTRIBUIDORES**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Makrocel**

#### **2.1.1.4. Competidores**

En la actualidad este mercado se ha visto como una oportunidad para hacer negocio debido a la alta demanda que el producto tiene en el país. Es por ello que Makrocel como se menciono anteriormente cuenta con un alto número de empresas competidoras que se dedican a lo mismo, además de estas empresas se tiene que tomar en cuenta a los distribuidores de Movistar y Alegro; para efectos de una explicación comprensiva hemos denominado como competidores directos a los primeros mencionados (distribuidores de CLARO) y competidores indirectos a los distribuidores de Movistar y Alegro.

Los directos son aquellos que comercializan los mismos productos de Claro como se había mencionado bajo las mismas condiciones de comercialización, en donde los más fuertes son los que tienen un poder adquisitivo grande y se han logrado consolidar en el mercado. Los indirectos son aquellos que ofertan productos de la otra operadora MOVISTAR que se dedican a ofertar la misma línea de productos y servicios pero con distintos beneficios, es aquí donde el cliente elige la mejor opción y dentro de este segmento de competidores se encuentran los importadores de celulares los cuales ofertan los teléfonos dentro del mercado con un precio más bajo debido a que ellos incursionan el producto de una manera ilegal en el país.

Hay empresas que incursionan en el mercado pero no logran mantenerse debido al alto índice de compañías que mantienen la misma línea de negocios. Existen varios factores que son importantes tomar en cuenta para poder emprender un negocio de telefonía, el principal es el económico debido a que se necesita invertir una fuerte cantidad de dinero, y el retorno del mismo se lo mira a largo plazo (1 año), pero en el transcurso de este tiempo el riesgo de que lleguen descuentos por malas ventas es del 75%, lo cual a una empresa que no ha hecho las proyecciones tomando en cuenta este factor puede llegar a significar quebrar en el mercado. Otro factor son los descuentos y tiempos de crédito, las nuevas empresas por captar clientes a lo que incursionan en el mercado se dejan llevar por lo que el cliente les pide y lo principal que los mismos buscan es plazo y descuento. Como podemos observar el factor económico va de la mano con el de los descuentos y si las empresas no tienen un buen manejo llegan en un cierto tiempo a colapsar debido a la falta de capital.

Es por eso que existen algunas empresas competidoras que dañan el mercado, debido a que no existe un ente regulador entre las mismas y se pueda supervisar los excesos de descuentos y créditos. Esto ha facultado a que los clientes tengan en si el poder de decisión de compra y que no sean fieles hacia una sola empresa.

Como podemos observar existe una competencia desleal dentro del mercado por lo cual es necesario tener estrategias continuas para la comercialización de los productos brindando beneficios a nuestros clientes y ser la empresa pionera en implementar servicios los cuales satisfagan las necesidades de los clientes y así los mismos se sientan satisfechos con el servicio que reciben.

Para Makrocel siempre es importante estar pendiente de sus potenciales competidores, observando que tipo de descuento y plazo están brindando; para poder competir en el mercado y de esta manera no se pierdan los clientes; a más de saber como se manejan los competidores la empresa está un paso adelante estudiando estrategias que permita mantener a los clientes satisfechos; una de las estrategias que mas resultado a dado es hacer promociones las cuales se ofertan a los clientes en periodos de tiempos que permitan solo tener relaciones comerciales con la misma y así estar un paso más delante de los competidores.

Son estos detalles los que a la empresa le permite ser una de las líderes a nivel de la región debido a que la competencia no se preocupa por el cliente simplemente sale a ofertar los productos a los clientes con mas comisiones, son empresas que miran el beneficio organizacional y no incentivan a los clientes.

Podemos observar que el factor económico es uno de los factores ponderantes en el negocio y hoy en día Makrocel está en la capacidad de competir además que el factor primordial que hace distinta a la empresa es servicio que se brinda y la calidad de atención que se da a los clientes.

**CUADRO N°5**  
**COMPETIDORES**

<b>EMPRESAS</b>	<b>RECARGAS</b>	<b>AMIGOS KIT</b>	<b>CHIP</b>	<b>PLANES</b>
<b>JADARO</b>	\$ 11.395.200,00	11340	18600	2040
<b>GAECO</b>	\$ 11.616.000,00	14820	25800	2280
<b>ACCEL</b>	XX	39060	88260	3360
<b>ON LINE</b>	XX	15060	29400	2760
<b>CELCOM</b>	XX	12240	28200	1800
<b>A.C.C.</b>	XX	11700	11400	1320
<b>INVACELL</b>	\$ 7.920.000,00	16200	28140	2520
<b>CELLSHOP</b>	\$ 5.760.000,00	15900	24240	2340
<b>MOVILWAY</b>	\$ 2.496.000,00	XX	XX	XX
<b>BROADNET</b>	\$ 10.224.000,00	XX	XX	XX
<b>SUPERMAXI</b>	\$ 10.800.000,00	XX	XX	XX
<b>FYBECA/SANA SANA</b>	\$ 16.320.000,00	XX	XX	XX
<b>MAKROCEL</b>	\$ 13.395.000,00	17070	34150	3950

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Makrocel**

En el primer grupo de empresas se encuentran los competidores principales que son aquellas que distribuyen los mismos productos de CLARO y pertenecen al canal de distribución autorizado de dicha operadora de telefonía celular.

Las ventas que se reflejan en el cuadro son las correspondientes al total realizadas en el año 2010; estos datos han sido proporcionados por parte del supervisor de ventas de CLARO; no son documentadas debido a que son datos confidenciales que se manejan a la interna de la operadora.

En el segundo grupo se encuentran los competidores indirectos, que son aquellas empresas que se dedican a la comercialización de las recargas.

Las ventas se reflejan en base a las metas que la operadora propone; el operador se basa en poner las metas en base al desarrollo de las empresas durante cada mes; la

base que ellos tienen en cada producto para poner las ventas es de la siguiente manera:

**AMIGOS KIT:** Las metas propuestas no deben ser menores a los 1000 amigos kit mensuales, a cada distribuidor; debemos aclarar que para Claro una venta significa que el amigo kit sea regularizado (es decir que la persona que venda el producto ingrese los datos de la persona que haya comprado el teléfono; los datos incluyen ingresar el número de cédula o pasaporte del cliente, ingresar los dos apellidos y el primer nombre del cliente), una vez regularizada la línea se tiene que hacer una llamada no menor a los 15 segundos. Es por ello que las compras del producto en muchos de los casos los distribuidores compran un mayor número de amigos kit, debido a que los clientes (sub distribuidores) tienen almacenado el producto.

Esto significa que no siempre al comprar el mismo número de equipos asignados en el cupo mensual, va a representar que se llegue a cumplir la meta. Ya que algunos equipos que se encuentran en bodega se van a activar en los futuros meses o en el mismo mes de la compra.

**CHIP:** Los chips tienen el mismo procedimiento que los amigos kit; para la operadora mantienen la misma política de asignación.

**PLANES:** Los planes son un producto por el cual Claro incentiva mucho a los distribuidores para la venta; el incentivo se refleja en los bonos que se entregan en el momento de cumplir la meta; pero este bono está en relación de los 2 productos anteriores; para alcanzar una considerable comisión se tiene que llegar a cumplir el 100% de las metas que la operadora propone.

En este producto la operadora tiene que asignar como mínimo 150 planes mensuales a cada distribuidor; este producto es el que más le interesa a la operadora debido a que es aquí donde se asegura un ingreso económico mensual fijo; debido a que los clientes (consumidor final) firman un contrato donde aceptan un contrato como mínimo de 18 meses.

**RECARGAS:** Como podemos observar las recargas son un producto que no todos los distribuidores autorizados de Claro lo comercializan y esto se debe al fuerte capital que las empresas deben invertir. Es aquí donde tenemos la presencia de los competidores indirectos que solo se dedican a la comercialización de estos productos.

Debido a que este es un producto que deja una utilidad considerable en volúmenes de ventas altos, la empresa decidió incorporar un call center para la comercialización del producto. Esta inversión ha dado resultados debido al orden que se lleva en la comercialización del producto. Es importante tener un buen control, debido a que se manejan cantidades grandes de dinero. La mala administración de este producto a llevado a la quiebra a muchos distribuidores.

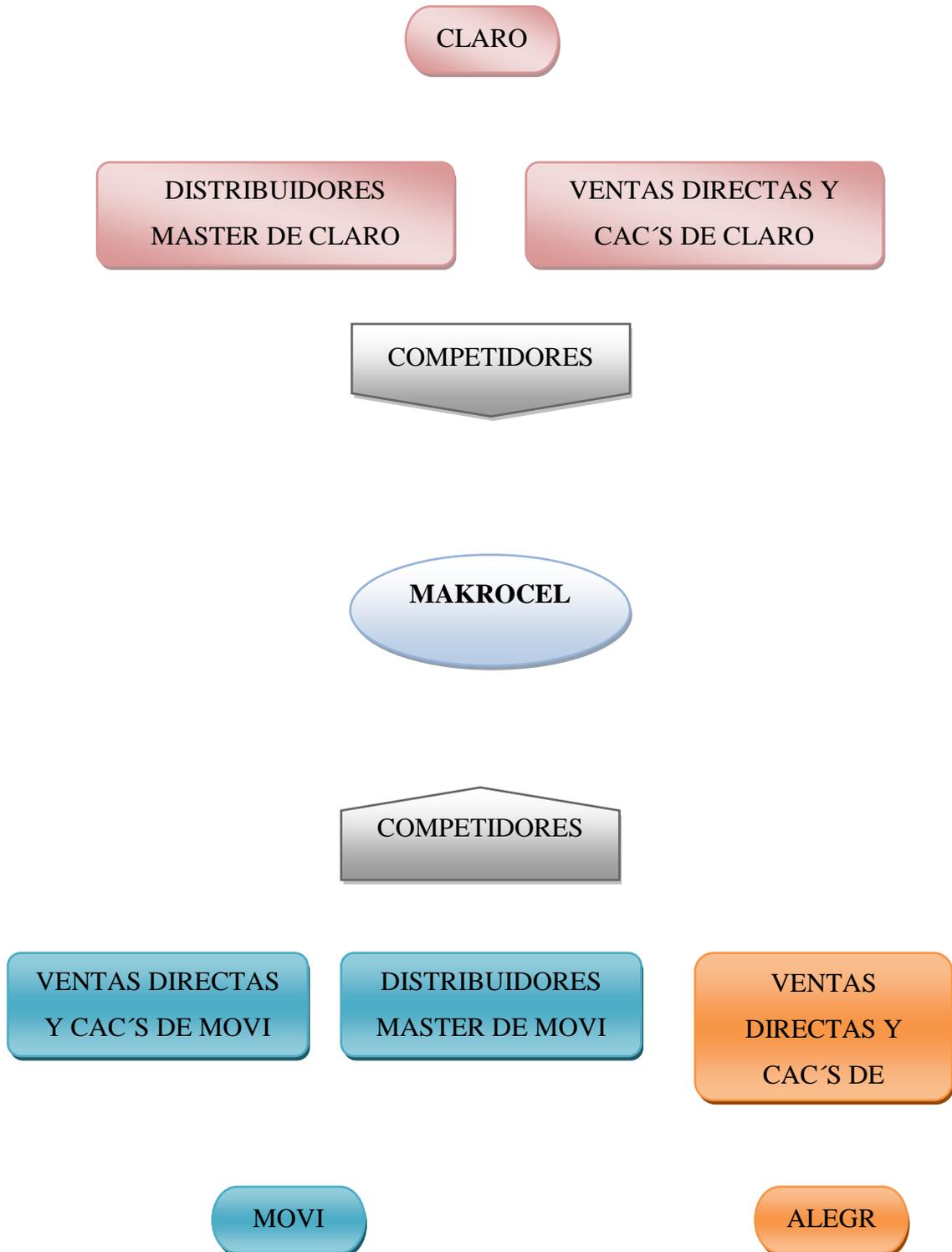
Uno de los factores han sido las estafas debido a que las empresas daban crédito o aceptaban cheques.

MAKROCEL solo vende este producto bajo una depósito bancario o el pago en efectivo en las ventanillas de las matrices (Quito, Santo Domingo, Esmeraldas)

A las únicas personas que se les extiende crédito son a los mayoristas (23 clientes), y es de un día. Cabe recalcar que estos clientes han entregado una garantía física económica que representa al doble del valor del cupo asignado.

El inventario que se maneja en este producto, se encuentra en una bodega virtual la misma que es manejada por el supervisor de recargas quien se encarga de enviar los reportes diarios con un cuadro de caja (ventas vs dinero recaudado).

**GRÁFICO N°32  
COMPETIDORES**



**Elaborado por: Autor  
Fuente: Makrocel**

## 2.1.2. Macroambiente

El macroambiente es llamado así por que afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionara cambios en uno o más de los otros, generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones.

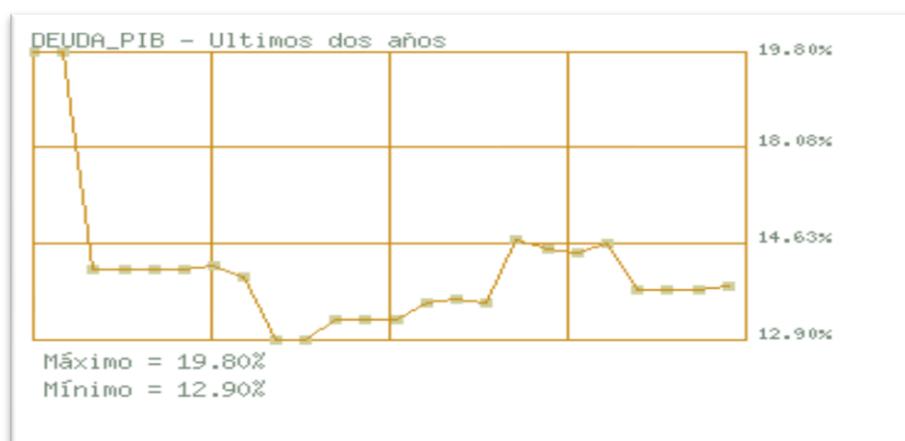
### 2.1.2.1. Ambiente Económico

- **PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)**

Mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país. El crecimiento del PIB ha sido bastante mediano, no podemos hablar de un crecimiento importante en la producción del Ecuador; sin embargo, se debe considerar que el país se ha beneficiado con una bonanza petrolera terminando el 2009 con USD \$ 74,00 el precio del barril y para Abril del 2010 el valor se incrementó a USD \$ 83,00; al terminar el mes de Mayo del 2011 el precio del barril se encuentra en \$102,70. A fines de Agosto del 2011 el precio del barril del petróleo es de \$88,81 y la primera quincena de Septiembre del mismo año tiene un valor de \$89,40.

### GRÁFICO N°33

#### PIB



Elaborado por: Banco Central Ecuador

Fuente: Banco Central Ecuador<sup>9</sup>

<sup>9</sup> <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>

## CUADRO N°6

### PIB

FECHA	VALOR
Abril-30-2011	14.20 %
Marzo-31-2011	14.10 %
Febrero-28-2011	14.10 %
Enero-31-2011	14.10 %
Diciembre-31-2010	15.20 %
Noviembre-30-2010	15.00 %
Octubre-31-2010	15.10 %
Septiembre-30-2010	15.30 %
Agosto-31-2010	13.80 %
Julio-31-2010	13.90 %
Junio-30-2010	13.80 %
Mayo-31-2010	13.40 %
Abril-30-2010	13.40 %
Marzo-31-2010	13.40 %
Febrero-28-2010	12.90 %
Enero-31-2010	12.90 %
Diciembre-31-2009	14.40 %
Noviembre-30-2009	14.70 %
Octubre-31-2009	14.60 %
Septiembre-30-2009	14.60 %
Agosto-31-2009	14.60 %
Julio-31-2009	14.60 %
Junio-30-2009	19.80 %
Mayo-31-2009	19.80 %

**Elaborado por: Banco Central Ecuador**

**Fuente: Banco Central Ecuador<sup>10</sup>**

- ***RIESGO PAÍS***

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de los índices de mercado como el índice de EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorporan variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

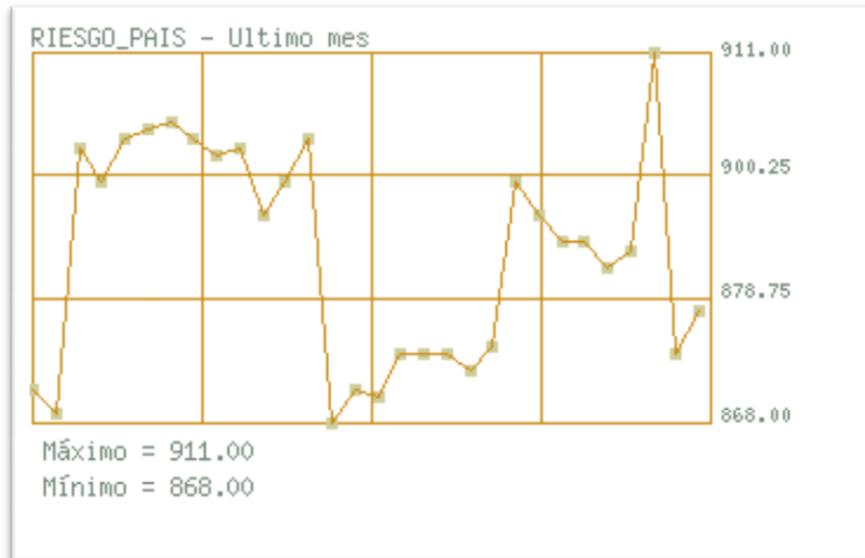
---

<sup>10</sup> <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>

Es decir el riesgo país mide la seguridad que ofrece un país a las inversiones extranjeras. En Septiembre de este año el valor se encuentra en 881 puntos

### GRÁFICO N°34

#### RIESGO PAIS



Elaborado por: Banco Central Ecuador

Fuente: Banco Central Ecuador<sup>11</sup>

<sup>11</sup> [http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=riesgo pais](http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=riesgo%20pais)

**CUADRO N°7**  
**RIESGO PAIS**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Septiembre-22-2011	881.00
Septiembre-21-2011	876.00
Septiembre-19-2011	911.00
Septiembre-16-2011	888.00
Septiembre-15-2011	886.00
Septiembre-14-2011	889.00
Septiembre-13-2011	889.00
Septiembre-12-2011	892.00
Septiembre-09-2011	896.00
Septiembre-08-2011	877.00
Septiembre-07-2011	874.00
Septiembre-06-2011	876.00
Septiembre-02-2011	876.00
Septiembre-01-2011	876.00
Agosto-31-2011	871.00
Agosto-30-2011	872.00
Agosto-29-2011	868.00
Agosto-26-2011	901.00
Agosto-25-2011	896.00
Agosto-24-2011	892.00
Agosto-23-2011	900.00
Agosto-22-2011	899.00
Agosto-19-2011	901.00
Agosto-18-2011	903.00
Agosto-17-2011	902.00
Agosto-16-2011	901.00
Agosto-15-2011	896.00
Agosto-12-2011	900.00
Agosto-11-2011	869.00
Agosto-10-2011	872.00

**Elaborado por: Banco Central Ecuador**

**Fuente: Banco Central Ecuador<sup>12</sup>**

• ***INFLACIÓN***

La inflación es el aumento persistente del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. Con la dolarización la inflación ha ido disminuyendo paulatinamente hasta llegar en la actualidad a estar en el 4,84%

<sup>12</sup> <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=riesgo país>

El incremento de la tasa de inflación hace que los precios de productos y servicios se incrementen y por tanto se deje de adquirir o usar productos/servicios que no son necesarios en el día a día. Este sin duda constituye un factor negativo para el crecimiento de las ventas de MAKROCEL, ya que dificulta la comercialización de los diversos productos que se promociona mediante CLARO; esto debido a la constante publicidad agresiva que la competencia MOVISTAR realiza ofertando planes más atractivos en cuanto a la economía se refiere.

Cabe mencionar que a raíz del incremento de los aranceles en las importaciones bajo la demanda de telefonía debido a que CLARO, ya no puede subsidiar los teléfonos y regalarlos en diferentes planes debido al alto costo que estos representan.

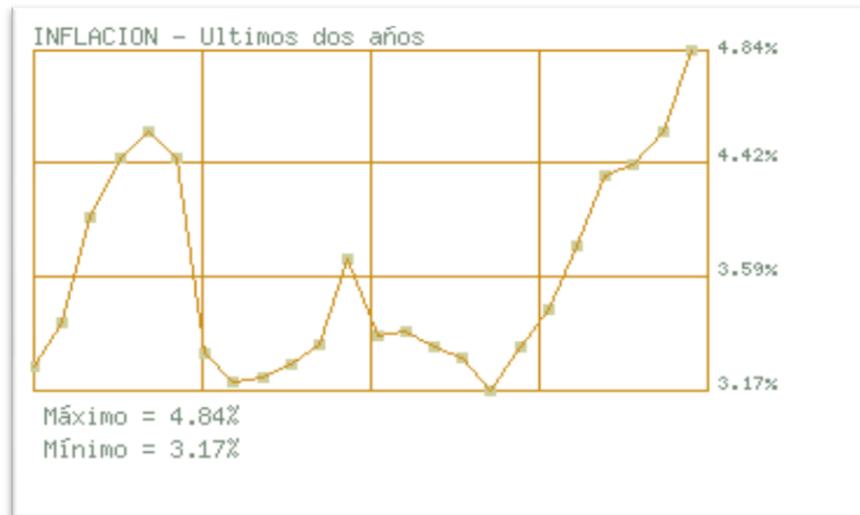
Esto ha repercutido notablemente en las ventas debido a que los clientes se acostumbraron a adquirir un bien sin costo dado que se ofertaban la mayoría de planes con teléfonos gratis; además que el costo de los teléfonos en relación a otros países era sumamente bajo y esto era un atractivo para venir a comprar en nuestro país a los comerciantes de los países vecinos hasta de Estados Unidos.

Con esto se debió reestructurar la forma de penetrar al consumidor final teniendo un poder de negociación súper convincente por parte de los ejecutivos de ventas, puntos de ventas, centro de atención a clientes; es decir en forma global todos los canales de distribución que se encuentran dentro del proceso de comercialización de los productos.

MAKROCEL siendo la empresa pionera en venta de Planes Tarifarios dentro de la región sierra se vio afectada con la recesión económica que se está viviendo en forma globalizada debido a que el comportamiento del mercado es irregular, y que los consumidores prefieren invertir su dinero en productos de necesidades básicas o han disminuido sus gastos. Con esto la participación en el mercado ha ido decreciendo paulatinamente y se necesita ir corrigiendo sobre la marcha la forma en cómo llegar a potenciales clientes reduciendo los costos operacionales y haciendo una venta directa sin intermediarios. Para ello la empresa ha incrementado sus esfuerzos en un producto que se ha vuelto de consumo masivo debido al gran número de abonados que tiene CLARO, las recargas celulares es un producto que los clientes consumen a

diario, es por ello que se ha invertido en dicho producto ya que el retorno de la inversión es segura y con mucha rapidez, a más que el mismo deja mucha rentabilidad siempre y cuando llegemos a un punto de equilibrio de unos 3.000 clientes propios de MAKROCEL

**GRÁFICO N°35**  
**INFLACION**



**Elaborado por: Banco Central Ecuador**

**Fuente: Banco Central Ecuador<sup>13</sup>**

<sup>13</sup> <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>

## CUADRO N°8 INFLACION

FECHA	VALOR
Agosto-31-2011	4.84 %
Julio-31-2011	4.44 %
Junio-30-2011	4.28 %
Mayo-31-2011	4.23 %
Abril-30-2011	3.88 %
Marzo-31-2011	3.57 %
Febrero-28-2011	3.39 %
Enero-31-2011	3.17 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	3.39 %
Octubre-31-2010	3.46 %
Septiembre-30-2010	3.44 %
Agosto-31-2010	3.82 %
Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2010	3.21 %
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %
Enero-31-2010	4.44 %
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	4.02 %
Octubre-31-2009	3.50 %
Septiembre-30-2009	3.29 %

**Elaborado por: Banco Central Ecuador**

**Fuente: Banco Central Ecuador<sup>14</sup>**

### 2.1.2.2. Ambiente tecnológico

Uno de los puntos más importantes en el aspecto tecnológico es que en este siglo, la revolución de la información dejó de ser un tema solo para especialistas o determinadas áreas, para convertirse en un componente de la vida cotidiana de millones de personas. Las tecnologías de información han ido adquiriendo visibilidad principalmente a partir del amplio uso del Internet, esta situación a permitido que las empresas puedan promocionar sus productos con mayor facilidad así como también adquirir insumos o productos que sean requeridos para el funcionamiento de la

---

<sup>14</sup> <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>

empresa. El avance tecnológico ha permitido que las empresas puedan negociar y tener un mejor control sobre sus operaciones.

Este punto es muy importante para MAKROCEL ya que los reportes de ventas que se obtiene de CLARO son proporcionados por un portal en el INTERNET la que ayuda a monitorear cual es el comportamiento de ventas diaria, semanal, mensual, trimestral, semestral y anual. Para ello se necesita de una persona que este actualizando los reportes de los diferentes productos y de esa manera prevenir un exitoso cierre de mes.

Además que las adquisiciones se las realiza mediante la web y esto ayuda que se tenga un mejor control sobre las compras que se realiza y por ende en el aspecto financiero-contable no se va registrar pérdidas de dinero porque son valores dados por CLARO.

MAKROCEL cuenta con una página web que es de mucha importancia para hacer conocer de una forma más formal a los clientes las diversas promociones que continuamente se lanzan hacia los clientes propios.

Los cambios tecnológicos obligan a que MAKROCEL vaya a la par debido a que de esa manera aseguramos que el trabajo que se realiza dentro del mercado sea el pionero, con esto tanto clientes como proveedores van a ver que la seriedad con la que la empresa trabaja es pensando en ellos y que los cambios tecnológicos no afecten al desempeño de la compañía.

### **2.1.2.3. Ambiente político**

El ambiente político es un factor importante en el desarrollo de todo tipo de negocios, ya que los cambios políticos pueden afectar a través de decisiones legales en materia tributaria, propiedad pública, legislación, control de la polución, políticas de privatización, etc.

En relación a otros gobiernos el Ecuador con este último a encontrado una estabilidad política. Dentro de este gobierno CLARO aseguro sus operaciones por 15

años más, esto es de mucho beneficio para MAKROCEL debido a que se asegura en el ámbito político su participación en el mercado.

La forma en cómo este gobierno se ha manejado en el ámbito tributario a ocasionado que algunas empresas cambien su manera de comercializar los productos es así que MAKROCEL adopto políticas diferentes de créditos y ventas, debido a que debe recuperar de una manera más rápida su inversión y minimizar los riesgos.

Para suplir estos cambios y no perder los clientes MAKROCEL ha mejorado su servicio al cliente dando el mismo trato a todos agilitando las respuestas a las necesidades de los clientes.

MAKROCEL ha mostrado mucha responsabilidad en el cumplimiento de sus responsabilidades económicas con sus proveedores, clientes y empleados; teniendo confiabilidad con su entorno.

MAKROCEL hoy en día es una empresa que se encuentra al día con su responsabilidad tributaria brindando seguridad a sus empleados; cumpliendo con las políticas gubernamentales que el país tiene para el buen funcionamiento de las empresas locales.

#### **2.1.2.4. Ambiente demográfico**

- La población de la ciudad del Distrito Metropolitano de Quito hasta fines del 2010 es de 2.239.191 habitantes (dato estimado INEC 2010)<sup>15</sup>

Los datos sobre el tamaño de la población de Quito y su tasa de crecimiento sirven como referente a la empresa MAKROCEL, ya que dentro de este segmento de población pueden existir personas requieren contratar servicio de telefonía celular o cambiarse de la competencia a CLARO, o en su efecto desean incursionar en el mercado de la telefonía celular.

---

<sup>15</sup> <http://www.inec.gov.ec/estadisticas/>

Es por ellos que se requiere trabajar con bases de datos de potenciales clientes ya sean clientes nuevos o clientes que ya estén en el mercado; dando una carta de presentación de la empresa como la mejor opción dentro del mercado.

#### **2.1.2.5. Ambiente cultural**

En la actualidad el estilo de vida, los valores sociales y las creencias están cambiando rápidamente, lo cual dificulta el trabajo del departamento de marketing de las empresas. Un factor cultural importante dentro del mercado es que se ha vuelto consumista por ello esto da una ventaja para un crecimiento constante de MAKROCEL dentro del mercado, debido a que los productos que se ofertan en el mercado un segmento de la población tiende a estar en constante cambio con la tecnología ya sea necesario o innecesario para su vida cotidiana.

Las empresas siempre están en constante renovación por lo que a esos segmentos de mercados se debe apuntar a ofrecer los diversos productos y servicios.

## **2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO DE LA EMPRESA**

### **2.2.1. Análisis de Ventas**

MAKROCEL a lo largo de los años 2006, 2007 y 2008; se posesiono en el mercado siendo la empresa con mayor volumen de ventas anuales en relación a las otras DISTRIBUIDORAS de CLARO; cumpliendo mes a mes sus cuotas de ventas y recibiendo bonos significativos, con los que recapitalizo sus inversiones.

Para el año 2009 la recesión económica que el mundo entero atravesó afecto en el cumplimiento disminuyendo sus ventas y dejando de cumplir sus metas en los meses de Marzo, Junio, Julio, Agosto y Octubre, ocasionando dejar de recibir buenos réditos económicos (bonos de cumplimiento).

Dentro de las ventas que se realiza de los diversos productos ofertados hasta el primer semestre del año anterior el más rentable era el POSTPAGO, debido a que los pagos del mismo se reciben en varias instancias y se llega a obtener bonos económicos sumamente beneficiosos para MAKROCEL.

A raíz del lanzamiento de las recargas celulares este producto se ha vuelto muy rentable para la compañía dependiendo del volumen de clientes que se llegue a tener, con esto los esfuerzos hacía mejorar el servicio e incrementar la cartera de clientes en este producto es de primordial importancia para la empresa, sin descuidar la venta de los otros productos.

MAKROCEL hoy en día busca tener un punto de equilibrio en la venta de POSTPAGO y PREPAGO, debido a que el mercado se ha vuelto muy competitivo y los nichos de clientes cada vez se van copando más, por la alta demanda de empresas que quieren copar los mismos segmentos de mercado.

En cuanto a la venta de recargas electrónicas se apunta a incrementar las ventas de este producto debido a que el mismo se ha vuelto de consumo masivo, la rentabilidad esta en vender en volúmenes altos, y en mantener los clientes actuales satisfechos con el servicio, dado que los competidores ofertan el mismo servicio algunos con mayor descuento o con tiempos de créditos, lo contrario a lo que hace la empresa debido a que el riesgo a que se da cuando uno deja este producto a crédito es perder la utilidad que en volúmenes pequeños la misma es insignificante en relación a lo que se invierte.

Además de este producto también se apunta a vender más CHIPS en el mercado debido a que las comisiones que genera este producto es muy rentable y la inversión en los mismos es mínima. Con esto como podemos observar el giro del negocio ha cambiado notablemente ya que en los inicios el producto más rentable era el POSTPAGO y este en la actualidad se ha vuelto de alto riesgo debido a los descuentos que este representa a la empresa por la falta de control ya sea administrativo o comercial.

En el siguiente cuadro se realizara un detalle de las ventas que la empresa obtuvo en el año 2010, y la utilidad que cada uno de los productos representa para la empresa, cabe recalcar que en este año se realizó la implementación del call center; y esto ha llevado a tener un orden y control en la comercialización del producto:

**CUADRO N°9**  
**CUADRO DE VENTAS 2010**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
<b>AMIGO KIT</b>	1200	1150	1300	1180	1350	1320	1200	1100	1080	1230	1750	3210
<b>CHIPS</b>	900	1200	800	1150	1300	3500	3800	4200	3800	3500	4800	5200
<b>TARJETAS</b>	\$ 230.000	\$ 250.000	\$ 230.000	\$ 220.000	\$ 190.000	\$ 195.000	\$ 210.000	\$ 180.000	\$ 170.000	\$ 168.000	\$ 155.000	\$ 160.000
<b>RECARGAS</b>	\$ 650.000	\$ 680.000	\$ 630.000	\$ 720.000	\$ 735.000	\$ 820.000	\$ 910.000	\$ 1.350.000	\$ 1.550.000	\$ 1.600.000	\$ 1.800.000	\$ 1.950.000
<b>PLANES</b>	450	425	320	310	345	280	310	280	265	295	330	340

	TOTAL	UT./PROD.	UT./ANUAL
<b>AMIGO KIT</b>	17070	2,5	\$ 42.675
<b>CHIPS</b>	34150	4	\$ 136.600
<b>TARJETAS</b>	\$ 2.358.000	0,80%	\$ 18.864
<b>RECARGAS</b>	\$ 13.395.000	1,20%	\$ 160.740
<b>PLANES</b>	3950	7	\$ 27.650

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Makrocel**

Como podemos observar los productos que en la actualidad le dejan una mayor rentabilidad a la empresa son los de prepago; por tal motivo el proyecto es enfocado a mejorar el servicio en estos productos e implementar una nueva estrategia de venta.

### **2.2.2. Análisis de promoción**

Las herramientas dentro de la mezcla de promoción que utiliza MAKROCEL es: la publicidad que CLARO difunde al público en general de sus productos, por los diferentes medios de comunicación y la venta personal, ya que a través de esta, los ejecutivos de venta dan a conocer de cerca los productos y se procede al cierre de venta.

Las promociones que la empresa saca para sus clientes, han dado resultados y como beneficio de esto ha ayudado con la captación de nuevos clientes y de esa manera se tiene mayor participación en el mercado.

Para poder realizar las ventas personales, los ejecutivos realizan:

- Un plan diario de visitas
- Visitas programadas a los clientes en unos casos.
- Busca de ventas puerta a puerta
- Ayudan al cliente en la decisión de compra y en la satisfacción de sus necesidades.
- Se ayuda al distribuidor a mantener un stock suficiente de los productos que tienen alta rotación.
- Se da un servicio pos venta a los distribuidores además que se realiza el control de cartera diario.

MAKROCEL dispone con un alto número de vendedores dentro del área de postpago los cuales son ejecutivos capacitados constantemente para que las ventas de los mismos sean altas, en pos de que el crecimiento sea tanto institucional como personal.

Además dentro del área de prepago se cuenta con 3 supervisores los cuales están calificados para cumplir con eficacia su labor y de esta manera el trabajo que se realiza sea con mucho profesionalismo.

Anualmente la empresa lanza promociones en las cuales busca la integración de los clientes con la misma, en busca de que los mismos se ganen atractivos regalos que sean útiles para su negocio, hogar.

### GRÁFICO N°36 PROMOCIONES PLANES



Elaborado por: Autor

Fuente: Makrocel

### GRÁFICO N°37 PROMOCIONES PREPAGO



Elaborado por: Autor

Fuente: Makrocel

### **2.2.3. Análisis de fijación de precios**

El precio suele ser uno de los factores determinantes en la decisión de compra de los clientes; debemos recalcar que dentro del área de POSTPAGO los precios que CLARO oferta son respetados por todas los DISTRIBUIDORES autorizados de CLARO, por lo que la competencia es leal en cuanto a este producto, la competencia radica en dar mayores comisiones a los vendedores; de ahí en adelante solo depende del poder de negociación de cada ejecutivo con los clientes para que se pueda tener una venta exitosa; mientras que en PREPAGO la forma de comercializar este producto es muy distinta ya que nosotros nos enfocamos a vender este producto por medio del canal de distribución que son los sub-distribuidores y este por ende llega al cliente final, en esta trayectoria MAKROCEL para poder fijar un descuento mira el entorno y a sus competidores directos, para de esta manera poder fijar el precio; la persona que es la única autorizada para establecer el precio es el Gerente de Producto.

El precio de los productos se fijan en base a los descuentos que se pueden llegar a dar y van en función de ciertos factores como:

- Los costos operativos.
- Margen de ganancia por producto.
- Descuentos de la competencia.
- Descuentos por producto que CLARO da a los distribuidores.

Dentro de los costos operativos la empresa se fija en la comisión del supervisor, en los descuentos que CLARO realiza (cobro de empaquetamiento del producto, cobro por promoción que realiza CLARO, cobro por regularización de cada línea activa).

También se hace una referencia que el precio obtenido en esta operación no sobrepase el precio propuesto por la competencia, para de esta manera no dañar el mercado y tener una rentabilidad dentro del producto.

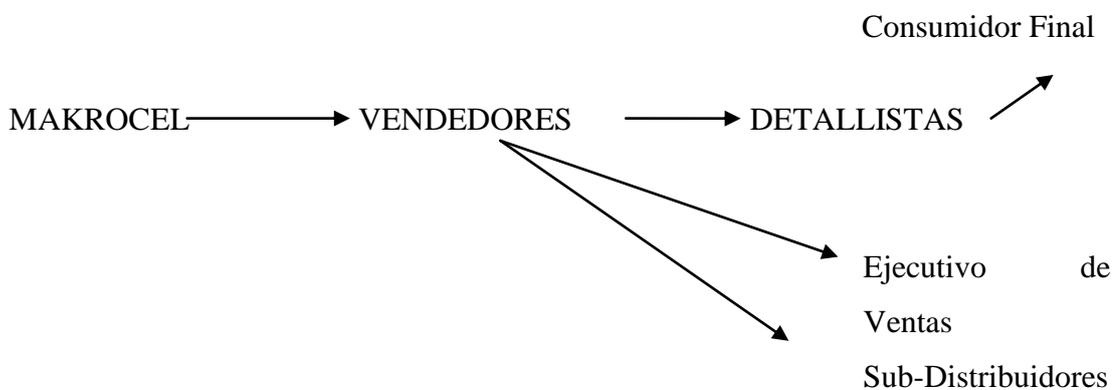
En lo que corresponde a las recargas el descuento a los minoristas es del 6% y a los mayoristas es del 7%, de estos porcentajes la utilidad que le queda a la empresa es del 1,20%; y el descuento que se da esta en base a lo que en el mercado la competencia a fijado ese descuento y también poniendo un margen de utilidad que en cantidad es representativo para la compañía.

#### **2.2.4. Análisis del sistema de distribución**

Tomando en cuenta que el sistema de distribución tiene como finalidad colocar el producto lo más próximo posible del consumidor para que este pueda adquirir en forma simple y rápida, MAKROCEL utiliza un canal de distribución indirecto largo ya que existen intermediarios en los productos que se oferta.

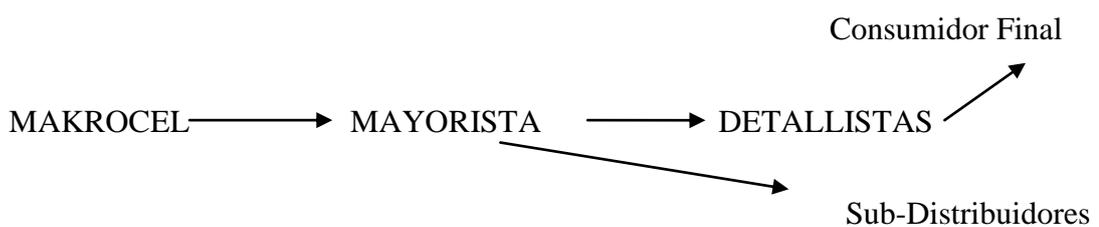
#### **POSTPAGO.-**

El principal intermediario de este producto son los ejecutivos de venta.



#### **PREPAGO.-**

Dentro de este producto el mayorista es el sub-distribuidor.



### **2.2.5. Análisis de competidores principales**

Dentro de la región R1 como habíamos detallado con anterioridad existen 32 empresas que se dedican a la comercialización de los mismos productos que oferta CLARO.

Pero como en todo negocio existen empresas que son fuertes y débiles; esto se debe a ciertos factores que son determinantes:

- Poder adquisitivo
- Clientes
- Ventas
- Tiempo en el mercado

Tomando en cuenta estos factores hemos podido ver que existen 4 empresas competidoras que se encuentran al mismo nivel y con similares características de comercialización de los productos.

A continuación detallamos las empresas:

- ACCEL
- ON LINE
- INVACELL
- CELCOM
- JADARO

Siendo los dos primeros los competidores más cercanos de la empresa, por ende son a los que vamos a analizar.

#### **1. ACCEL**

La empresa cuenta con las siguientes ventajas y desventajas:

##### **VENTAJAS**

- Realiza sus actividades comerciales en las 2 regiones sierra y costa

- Descuentos altos
- Experiencia en el mercado
- Estructura comercial
- Estructura de ventas
- Suficientes recursos financieros.

### **DESVENTAJAS**

- Stock limitado
- No abastecen con el producto a sus clientes
- Discriminación a clientes
- Rapidez del servicio deficiente

## **2. ONLINE**

La empresa cuenta con las siguientes ventajas y desventajas:

### **VENTAJAS**

- Excelente infraestructura física
- Experiencia en el mercado
- Estructura de ventas

### **DESVENTAJAS**

- Stock limitado
- No abastecen con el producto a sus clientes
- No utiliza ninguna herramienta de promoción
- Rapidez del servicio deficiente
- Falta de capacitación a su personal

**GRÁFICO N°38**  
**COMPETENCIA LOCALES**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Makrocel**

**GRÁFICO N°39**  
**COMPETENCIA ISLAS**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Makrocel**

### 2.3. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA se lo realizo observando la situación externa e interna de la empresa:

**CUADRO N°10**  
**MATRIZ FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplimiento puntual con los proveedores</li><li>• Inversión de la empresa en las recargas.</li><li>• Buena comunicación entre empleados</li><li>• Motivación de empleados buena</li><li>• Sistema de información de ventas</li><li>• Estructura de ventas</li><li>• Crecimiento laboral</li><li>• Disponibilidad de recursos</li><li>• Adecuado nivel de remuneraciones y beneficios</li><li>• Espacio físico para crecimiento</li><li>• Buen descuento en ciertos productos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Respuesta lenta en las necesidades de los clientes de recargas (reportes)</li><li>• Nivel de inventarios altos en pocas líneas</li><li>• Falta de stock de equipos de alta rotación</li><li>• Bajos descuentos en ciertos productos</li><li>• Poca ayuda por parte de operador para el cumplimiento de las metas</li><li>• Tiempo de crédito corto</li><li>• Cartera vencida</li><li>• Falta de cobertura</li><li>• Líneas de créditos bajas por parte del operador hacia la empresa</li></ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de nuevos productos</li> <li>• Mala atención de los competidores a los clientes</li> <li>• Capacitación y adaptación del personal humano a la tecnología y cambios constantes por parte de la operadora</li> <li>• Buenas relaciones con clientes y proveedores</li> <li>• Apertura de nuevos clientes</li> <li>• Crecimiento de la empresa en otras regiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incursión de nuevos competidores en el mercado de la distribución y venta de telefonía celular</li> <li>• Incremento de impuestos y aranceles por parte del gobierno para importar los teléfonos.</li> <li>• Nuevas tendencias tecnológicas, aparecimientos de nuevos productos (IPHONE, NETBOOK, TABLET PC)</li> <li>• Fallas en los sistemas de telecomunicación por parte del operador</li> <li>• Modificaciones en las leyes de los trabajadores.</li> <li>• Inestabilidad económica</li> <li>• Competidores con descuentos más altos.</li> </ul>

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Makrocel**

2.3.1. Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

CUADRO N°11

MATRIZ EFE

No	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1	Incremento de nuevos productos	0,05	3,00	0,15
2	Mala atención de los competidores a los clientes	0,07	4,00	0,28
3	Capacitación y adaptación del personal humano a la tecnología y cambios constantes por parte de la operadora	0,08	3,00	0,24
4	Buenas relaciones con clientes y proveedores	0,10	4,00	0,40
5	Apertura de nuevos clientes	0,15	3,00	0,45
6	Crecimiento de la empresa en otras regiones	0,09	4,00	0,36
<b>SUBTOTAL OPORTUNIDADES</b>				<b>1,88</b>
No	AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1	Incurción de nuevos competidores en el mercado de la distribución y venta de telefonía celular	0,10	4,00	0,40
2	Incremento de impuestos y aranceles por parte del Gobierno para importar los teléfonos.	0,05	3,00	0,15
3	Nuevas tendencias tecnológicas, aparecimientos de nuevos productos (IPHONE, NETBOOK, TABLET PC)	0,05	3,00	0,15
4	Fallas en los sistemas de telecomunicación por parte del operador	0,05	2,00	0,10
5	Modificaciones en las leyes de los trabajadores.	0,04	3,00	0,12
6	Inestabilidad económica	0,07	3,00	0,21
7	Competidores con descuentos más altos	0,10	4,00	0,40
<b>SUBTOTAL AMENAZAS</b>				<b>1,53</b>
<b>PUNTUACION</b>		<b>1,00</b>		<b>3,41</b>

Elaborado por: Autor

Fuente: Makrocel

2.3.2. Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

CUADRO N°12  
MATRIZ EFI

No	FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1	Cumplimiento puntual con los proveedores	0,02	3,00	0,06
2	Inversión de la empresa en las recargas	0,06	3,00	0,18
3	Buena comunicación entre empleados	0,08	3,00	0,24
4	Motivación de empleados buena	0,04	4,00	0,16
5	Sistema de información de ventas	0,04	4,00	0,16
6	Estructura de ventas	0,08	4,00	0,32
7	Crecimiento laboral	0,07	3,00	0,21
8	Disponibilidad de recursos	0,03	4,00	0,12
9	Adecuado nivel de remuneraciones y beneficios	0,06	4,00	0,24
10	Espacio físico para crecimiento	0,09	4,00	0,36
11	Buen descuento en ciertos productos	0,08	4,00	0,32
	<b>SUBTOTAL OPORTUNIDADES</b>			<b>2,37</b>
No	DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1	Respuesta lenta en las necesidades de los clientes de recargas (reportes)	0,05	4,00	0,20
2	Nivel de inventarios altos en pocas líneas	0,03	4,00	0,12
3	Falta de stock de equipos de alta rotación	0,05	4,00	0,20
4	Bajos descuentos en ciertos productos	0,05	4,00	0,20
5	Poca ayuda por parte de operador para el cumplimiento de las metas	0,02	2,00	0,04
6	Tiempo de crédito corto	0,05	4,00	0,20
7	Cartera vencida	0,03	2,00	0,06
8	Falta de cobertura	0,03	2,00	0,06
9	Líneas de créditos bajas por parte del operador hacia la empresa	0,04	4,00	0,16
	<b>SUBTOTAL AMENAZAS</b>			<b>1,24</b>
	<b>PUNTUACION</b>	<b>1,00</b>		<b>3,61</b>

Elaborado por: Autor Fuente: Makrocel

Como podemos observar el resultado sopesado de las unidades de información de la matriz EFE es de 3,41 lo que significa que MAKROCEL se enfrenta a un mercado atractivo con abundantes oportunidades externas, y que las amenazas externas son controlables por parte de la organización.

Mientras que el resultado sopesado de la matriz EFI es de 3,61; esto nos indica que la empresa es fuerte ante sus debilidades y lo óptimo es mantenerse bajo ese límite del resultado obtenido.

Como resultado del análisis del diagnóstico de los factores externos e internos de la empresa, tenemos la matriz FODA conjuntamente sobre las estrategias de las áreas que se necesite realizar. De esa manera se ajustaran a las necesidades que se han analizado que el call center requiere.

Al poder llevar a cabo el proyecto estaríamos atacando todas las áreas que se ven vulnerables por la competencia, además que de esta manera se llevara a cabo un mejor desarrollo comercial de la empresa.

Es importante saber que las empresas competidoras no manejan un call center, tampoco desarrollan proyectos con el afán de satisfacer las necesidades de los clientes, tan solo se enfocan en dar altos descuentos y cumplir sus metas; es por ello que hay clientes que se han cambiado de proveedor sin importarles los descuentos, simplemente buscando un buen servicio.

El incorporar las ventas de todos los productos por medio del call center resulta un trabajo en equipo con todas las áreas de la empresa, debido a que esta sería la base de cierre de ventas y así se llegaría a tener un punto de equilibrio donde sea rentable el negocio y se sientan seguros los dueños de la empresa, teniendo una empresa sólida y con buenos réditos económicos al corto plazo.

**CUADRO N°13**  
**ESTRATEGIAS FO/FA/DO/DA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<b>MAKROCEL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inversión de la empresa en las recargas</li> <li>2. Buena comunicación entre empleados</li> <li>3. Estructura de ventas</li> <li>4. Crecimiento laboral</li> <li>5. Adecuado nivel de remuneraciones y beneficios</li> <li>6. Espacio físico para crecimiento</li> <li>7. Buen descuento en ciertos productos</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mala atención de los competidores a los clientes</li> <li>2. Capacitación y adaptación del personal humano a la tecnología y cambios constantes por parte de la operadora</li> <li>3. Buenas relaciones con clientes y proveedores</li> <li>4. Apertura de nuevos clientes</li> <li>5. Crecimiento de la empresa en otras regiones</li> <li>6. Incremento de nuevos productos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar los descuentos que se tiene en ciertos productos y la inversión que la empresa hace en las recargas para incursionar en otras provincias y captar los clientes insatisfechos de la competencia.</li> <li>2. Explotar la estructura de ventas para aperturar nuevos clientes y la relación entre ellos y los empleados sea de la mejor para su fidelización</li> <li>3. Aprovechar del espacio físico que se dispone para el incremento de nuevos productos para la venta.</li> <li>4. Dar apertura al crecimiento laboral dentro de la empresa con la capacitación constante que se tiene; y del desempeño que ellos tienen la empresa otorgue una remuneración y beneficios adecuados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la respuestas de los clientes de recargas, para evitar que estos se vayan con la competencia.</li> <li>2. Aumentar el stock de equipos de alta rotación y el tiempo de créditos para poder incursionar en nuevos mercados.</li> <li>3. Aprovechar el incremento de nuevos productos para mejorar las líneas de créditos con la operadora.</li> </ol>

AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incurción de nuevos competidores en el mercado de la distribución y venta de telefonía celular</li> <li>2. Incremento de impuestos y aranceles por parte del Gobierno para importar los teléfonos.</li> <li>3. Nuevas tendencias tecnológicas, aparecimientos de nuevos productos (IPHONE, NETBOOK, TABLET PC)</li> <li>4. Inestabilidad económica</li> <li>5. Competidores con descuentos más altos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con un adecuado nivel de remuneración y beneficios con los empleados , tomando en cuenta la inestabilidad económica que en la actualidad se encuentra el país</li> <li>2. Mantener los descuentos aceptables en ciertos productos sin que afecte el incremento de aranceles e impuestos que el gobierno pone sobre estos artículos.</li> <li>3. Aprovechar los descuentos y las inversiones que la empresa realiza en ciertos productos para evitar que exista un impacto de pérdida de clientes en la incurción de nuevos competidores.</li> <li>4. Aprovechar la estructura de ventas para mejorar el servicio y fidelizar a los clientes y así evitar que los clientes se vayan a la competencia que ofrece mayor descuentos en ciertos productos (amigos kit)</li> <li>5. Fortalecer el servicio en las recargas para que la disminución de ventas en otros productos como planes, por la incurción de otros productos tecnológicos no sea un impacto significativo en la economía de la empresa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asignar un mayor presupuesto para la compra de mas productos en los cuales en ciertas ocasiones la empresa se sabe desabastecer, para evitar que los competidores saquen ventaja sobre la empresa.</li> <li>2. Generar nuevas tablas de comisiones y créditos con nuestros actuales clientes, para que de esa manera los mimos no busquen otras alternativas en el mercado</li> <li>3. Buscar con la operadora ampliar la línea de crédito para poder invertir en nuevas líneas de productos que salen al mercado; y que el alza de los impuestos sobre los productos no afecten en la comercialización de los productos de Claro.</li> </ol>

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Makrocel**

## 2.4. DEMANDA

La demanda relativa a un producto es el volumen total de compras realizado por una determinada categoría de clientes, en un lugar y en el curso de un período dado, en unas condiciones de entorno determinadas y para un esfuerzo de marketing previamente definido.<sup>16</sup>

Se destacan tres dimensiones de esta definición: el producto, el tiempo y el grupo de compradores.

- **Producto.**- Hay que establecer el nivel de agregación del producto o servicio considerado.
- **Tiempo.**- Hay que concretar el horizonte temporal en el que se va a medir la demanda del producto considerado. Suelen utilizarse el corto, medio y largo plazo. El medio y largo plazo se encuadran dentro de la elaboración del plan de marketing en el nivel estratégico, y el corto plazo en el nivel táctico.
- **Grupo de compradores.**- Hace referencia al grado de agregación con que se trata a estos últimos.

El cruce de estas tres dimensiones permite hablar de distintos conceptos de demanda y de distintos planteamientos para su estimación

### **FACTORES DETERMINANTES DE LA DEMANDA**

a) **Variables no controlables.**- Son las que escapan al dominio de la empresa y caracterizan el entorno en el que la empresa actúa. Se subdivide, a su vez, en tres grupos:

- Variables consumidores-compradores.
- Variables externas.
- Variables competencia.

---

<sup>16</sup> ZEITHAMIL BITNER GREMLER, Marketing de servicios, Quinta edición

Respecto a las variables del entorno la actuación de la empresa debe ir orientada a: 1) identificar las variables que le afectan, 2) medir la influencia relativa que cada una de ellas tiene sobre su demanda, 3) prever su evolución y 4) planificar y ejecutar acciones dirigidas a modificar algunas de estas variables.

**b) Variables controlables.**- Son aquellas que la empresa puede manipular para influir en su demanda y alcanzar sus objetivos comerciales. Son cuatro: producto, precio, promoción y distribución. McCarthy las denominó las 4p. Se clasifican en dos grupos:

- Variables estratégicas, que integran el producto y la distribución. Su horizonte de planificación se sitúa en el medio y largo plazo.
- Variables tácticas, que integran el precio y la promoción. Su horizonte de planificación es el corto plazo.

Respecto de las variables controlables, la actuación de la empresa se debe centrar en la fijación de los niveles de intervención de cada una de las variables y en la optimización de la productividad de cada variable una vez que su nivel de intervención ha sido establecido.

Estos niveles de intervención de las variables controlables determinan el marketing-mix, que define el esfuerzo comercial de la empresa sobre su mercado, con objeto de influir favorablemente su demanda y alcanzar sus objetivos de venta.

Hoy en día en el Ecuador tener un celular se ha vuelto en una necesidad para las personas, por ello la demanda de este producto es alta. En su gran mayoría cada persona según el segmento de mercado tiene la potestad de adquirir un PREPAGO o POSTPAGO, depende mucho de los ingresos económicos que el cliente tiene, dado que CLARO oferta sus productos segmentando cada nicho de mercado hacia dónde quiere llegar.

La necesidad por tener este servicio se traslada a un deseo sobre qué plan y teléfono el cliente quiere tener; dentro de la bitácora de productos y servicios de CLARO se detalla con anterioridad desde los planes más básicos (menos costosos) hasta los planes más complejos (más costosos).

Los precios fijados por la operadora son los que determinan mucho la opción de compra debido a que CLARO hace un estudio sobre el nivel económico de la persona para extenderle un plan tarifario; y los canales de distribución de los productos es amplio para poder suplir la demanda que origina la oferta de los productos.

## **2.5. MARKETING DE SERVICIOS**

El marketing de servicios es una rama del marketing que se especializa en una categoría especial de productos que en este caso son los servicios, los cuales, apuntan a satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado.

### **2.5.1. Servicio**

Los servicios son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.

En el caso de Makrocel es una empresa que proporciona un servicio a sus clientes debido a que el producto como tal lo da Claro. Como habíamos mencionado el producto base de Claro es la venta de tiempo aire, pero este a su vez para llegar a los diferentes segmentos de mercado se presenta en varias presentaciones que ya las revisamos con anterioridad. Como se sabe un servicio es intangible y es de esa manera como al mismo se lo expresa de diferentes maneras para que el cliente lo pueda comprar, es ahí como se lo hace tangible.

Es así que la empresa ha identificado bien el giro del negocio que brinda y de esa manera todos los esfuerzos van en caminados a desarrollar estrategias las cuales sirvan para que los clientes actuales no tengan la necesidad de buscar otros proveedores. Y que ellos sean la base para incorporar nuevos clientes a la empresa.

La razón por la que se propone poner en marcha este proyecto a la empresa, es poder recolectar todas las experiencias que los clientes tienen con el afán de mejorar el

servicio que la misma brinda y cubrir todos esos errores que se pudieron presentar durante este tiempo de relaciones comerciales que se tiene con los mismos. A la vez se pretende satisfacer todas las necesidades que en forma global se presentan en el mercado, siendo un proyecto innovador y que aún no existe dentro del proceso de distribución de productos. Claro en el mercado, para ello me he enfocado en tratar de mejorar la calidad de servicio en los procesos administrativos y comerciales que la empresa da a sus clientes.

Como vemos los servicios son actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona.

### **2.5.2. Marketing Mix**

Debido a que por lo general los servicios se producen y consumen de manera simultánea, como observamos en más de una ocasión los clientes están presentes en la empresa, interactúan de forma directa con el personal de la empresa y en realidad son parte del proceso de producción del servicio. Además, debido a que los servicios son intangibles, frecuentemente los clientes estarán buscando cualquier indicio tangible que les ayude a entender la naturaleza de la experiencia del servicio.

El reconocimiento de la importancia de estas variables adicionales tradicionales (Producto, Precio, Distribución, Comunicación), ha llevado a que los mercadólogos de servicios a adoptar el concepto de una mezcla de marketing expandida para los servicios. La mezcla de marketing de servicios incluye personas, evidencia física y proceso.

#### **2.5.2.1. Producto**

El servicio como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para el éxito de cualquier organización de marketing de servicios. Como ocurre con los bienes, los clientes exigen beneficios y satisfacciones de los productos de servicios. Los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos. El servicio visto

como producto requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entrega.

También se necesitará presentar atención a aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios post-venta. La combinación de los productos de servicio de esos elementos puede variar considerablemente de acuerdo al tipo de servicios prestado.

La venta de minutos es el principal producto de claro y a su vez se transforma en un servicio que se oferta a varios segmentos de mercados en diferentes presentaciones. La demanda del mismo es muy alta en nuestro país.

Makrocel distribuye el producto dando un beneficio a sus clientes el cual se ve reflejado en la forma que lo distribuye indistintamente del tipo de producto que los clientes adquieran para la venta.

Cada producto que se oferta por makrocel a sus clientes tiene diferente manera de comercializarse, debido a que no todos tienen el mismo costo.

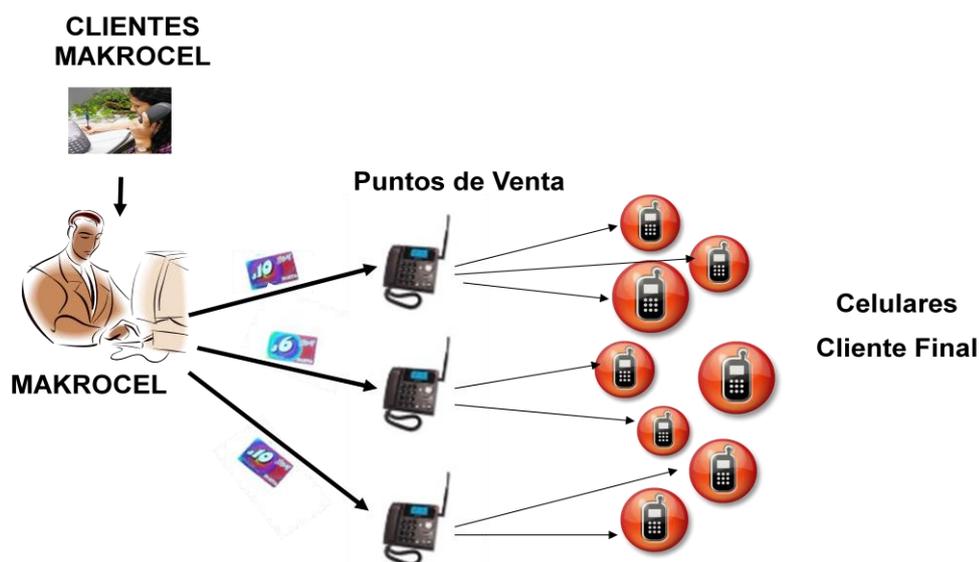
El proyecto se concentra en mejorar la calidad del servicio que se brinda, y a la vez incrementar las ventas de todos los productos; llevando a un nuevo canal de ventas que sería el call center.

Para el área POSTPAGO, se quiere realizar las citas para los vendedores y en cuanto a los amigos kit se quiere entregar un beneficio adicional para aquellos clientes que llamen para realizar sus pedidos por medio del call center y a su vez que por medio de este servicio se incremente la cartera de clientes.

En cuanto a los locutorios y las recargas, se quiere mejorar el servicio, ya que en un principio algunos clientes que se tuvo cuando se incorporo el producto desertaron debido a que no se tenía un servicio aceptable; estos dos productos en el mercado de la telefonía son de consumo masivo debido a la alta demanda que los mismos han dado estos.

En el caso de las recargas es un producto que se presenta de la siguiente forma y es en pagar para consumir el servicio que en si es la compra de minutos para poder hablar.

### GRÁFICO N°40 PROCESO DE VENTA DE RECARGAS



Elaborado por: Autor

Fuente: Makrocel

Como podemos observar el producto de recargas es un servicio intangible que nadie lo puede tocar y el único en poderlo consumir es el cliente final.

Para que los sub-distribuidores puedan vender al consumidor final las recargas deben adquirir un sistema por el cual se acrediten los saldos a los clientes, esto hace que los mismos sean fieles con la empresa.

En cuanto al servicio de locutorios este es un producto el cual el consumidor final adquiere en las cabinas telefónicas.

Como se da a notar estos dos productos hoy en día en el mercado se presentan como productos de un alto consumo, esto a su vez es apetecido por los sub-distribuidores para que represente un ingreso adicional económico en el negocio.

### **2.5.2.2. Precio**

La fijación de precios es muy importante en la estrategia de marketing, debido a que es considerada una variable importante y la de mayor frecuencia en la toma de decisiones. Como ocurre con los demás elementos de la mezcla de marketing, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing.

Para poder fijar el precio a los productos la empresa hace un análisis del costo al que adquiere el producto a Claro, y de ahí saca los costos operacionales con el margen de utilidad que se pretende obtener por producto.

También se toma en cuenta el valor al que en el mercado los competidores lo han fijado, como ya mencionamos nosotros nos concentraremos tanto en recargas como en locutorios; en lo que tiene que ver con las recargas al consumidor los precios son fijados por Claro es decir hacia los distribuidores y sub-distribuidores representan un diferente precio.

En las recargas Claro a makrocel le da un descuento del 10%, aquí se maneja por montos es decir si se compra \$1000 dólares en recargas la ganancia neta para la empresa es de \$100 dólares, pero esa no es la ganancia real ya que como se revende el producto a los sub-distribuidores con un 6% de descuento a la empresa le queda el 4% de los cuales se sacan los costos operacionales (comisión de supervisores y salario de personas que atienden a los clientes), queda en un 2,5% de utilidad neta para la empresa, es decir en los \$1000 dólares la empresa tiene una ganancia de \$25 dólares.

El objetivo de la empresa es facturar \$1'000.000 de dólares al mes para que el producto sea rentable.

Lo mismo sucede con los locutorios, aquí se gana acorde al volumen de facturación que va de la mano con la cantidad que los sub-distribuidores hayan revendido los minutos en los locutorios, por ejemplo de \$100 dólares el 50% es para el sub-

distribuidor, el 38% para Claro y el 12% para makrocel; de aquí la utilidad neta para la empresa es del 8%.

La meta de makrocel para que el producto sea rentable es llegar a facturar alrededor de \$800.000 dólares mensuales para que el producto sea rentable.

Como podemos observar la fijación de precios va de la mano en relación a la rentabilidad que el producto deje a la empresa. En el mercado son productos que Claro ha dado exclusividad para su comercialización y esto se han ganado aquellas empresas que están bien posesionadas en el mercado y que tienen el poder económico para poder invertir; en la actualidad las empresas que comercializan estos productos tienen problemas administrativos debido a que en el momento en que se lanzaron los productos ofrecieron descuentos considerables que eran atractivos para los clientes, esa fijación del descuento no fue analizada debido a que no se tomaron en cuenta los factores antes mencionados.

Estos problemas han significado la salida del mercado de empresas competidores, la problemática que radica es que los clientes que en principio se ataron con las relaciones comerciales queden sin ser atendidos. Por lo que la estrategia de la empresa es poder reclutar esos clientes y dar una carta de presentación ofreciendo un call-center ya estructurado que sea capaz de dar confianza de las experiencias ya pasadas.

En la fijación del descuento se tomo en cuenta la propuesta del proyecto que se está elaborado debido a la necesidad de la creación de un call-center que se encargue brindar un buen servicio, y llevar un control adecuado del inventario que es muy susceptible a que llegue a representar una pérdida considerable de dinero para la empresa.

En la actualidad el porcentaje de descuento que se da en las recargas en el mercado es constante y se maneja por igual con la competencia debido a las malas experiencias del mal manejo de las empresas competidoras que han salido del mercado, la apreciación que se tiene es que cuando se manejan pocas empresas que se dedican a lo mismo es fácil fijar un precio al cual los clientes se tienen que acatar, a más de que

los clientes se vuelvan fieles, y las empresas no dependan de los mismos y no se dañe el mercado.

En estos productos no se manejan créditos debido a los montos que se manejan, y a la poca utilidad que se tiene. La utilidad se mira en la venta de un gran volumen por producto, y ese es el objetivo captar un gran número de clientes, mantenerlos y que en futuro la inversión vuelva.

### **2.5.2.3. Distribución**

La distribución es el canal por el cual el producto llega al cliente; es importante tomar en cuenta la comodidad que el cliente tenga para poder obtener el producto.

Como se había mencionado con anterioridad Makrocel maneja dos tipos de clientes que son los minoristas y los mayoristas; mencionamos esto debido a que los mayoristas se han encargado de ser un canal por el cual podemos llegar a captar nuevos clientes; la forma de trabajar de ellos es revender el producto a otros sub-distribuidores, por lo general los mayoristas son personas que trabajan de domingo a domingo debido a la buena ubicación de sus locales.

Ellos tienen sus locales en puntos estratégicos de la ciudad y también en las provincias de santo domingo, esmeraldas y el coca.

Este servicio que los mayoristas dan a sus clientes a permitido que la empresa incremente su inversión ya que a aumentado la facturación considerablemente.

Al poner en marcha el call-center permitirá tener en orden los clientes por usuarios es decir por mayorista, para poder brindarles nuevos productos que se pretenden incorporar, tal es el caso de los locutorios.

Para una fácil adquisición de los productos a los clientes se les da la posibilidad de hacer depósitos en las cuentas bancarias de la empresa y que no sea necesario el que se acerquen a las oficinas a adquirirlos.

Como podemos observar es necesario implementar el call-center para poder recolectar los pedidos que los clientes realizan por medio de una llamada telefónica; esto no va a tener un costo al cliente ya que es un servicio adicional que se mira reflejado ya en el descuento que se le da en el momento de la compra.

#### **2.5.2.4. Comunicación**

La comunicación en los servicios puede ser realizada a través de: publicidad, venta personal, relaciones públicas, promoción de ventas; de tal manera que se pueda influir en las ventas de los servicios como productos.

Las promociones que Claro realiza por los medios de comunicación: radio, prensa y televisión, son los mejores aliados para la empresa, ya que en esas fechas la demanda se incrementa, por lo que las ventas para la misma aumentan considerablemente.

Makrocel para incentivar a sus clientes ha realizado afiches que han sido entregados a los mismos sin ningún costo adicional.

Esta es la publicidad que más se usa en los días de promoción en recargas, por lo general las promociones se las realizan cada 15 días o en fechas que sean algún aniversario de alguna de las principales ciudades del país.

#### **2.5.2.5. Personas**

Las personas son aquellas que están involucradas en dar el servicio a los clientes, el grupo de personas son muy importantes para la organización debido a que son la carta de presentación de la misma y del buen servicio que ellos brinden al cliente va a significar el éxito buscado en las metas propuestas por la empresa.

El personal de la empresa que se dedica a tratar con los clientes se encuentra muy bien capacitada para que la atención hacia los mismos sea de alta calidad; las capacitaciones sobre el producto que ellos manejan son constantes; esto se lo hace debido a que se busca tener éxito con la venta de los productos ya mencionados anteriormente.

Adicionalmente las personas son incentivadas con una remuneración extra cuando realizan bien el trabajo; el comportamiento de los mismos es un factor ponderante en la decisión de compra de los clientes debido a que ellos son con quienes van a estar siempre en contacto.

Para la empresa es importante que las personas que están hecho cargo de atender a los clientes tengan una retroalimentación del producto; y esto se lo hace en base a las continuas llamadas que los mismos hacen a la oficina para quejarse de un mala atención, o de una mala acreditación de los saldos a sus bases, y en otros casos la demora en la atención a sus requerimientos.

AL personal se lo ha entrenado de tal manera que los clientes siempre tengan una solución a los problemas que ellos tengan, y que la forma de atención sea lo más cordial posible, ya que el hecho que se esté tras un teléfono a veces da a malas interpretaciones las cuales se debe cuidar mucho y no sean susceptibles a posibles malas relaciones con los clientes.

En la actualidad no se maneja una persona que supervise estos procesos, por lo que es necesario implementar para que el control sea oportuno y podamos mantener a los clientes; en estos casos es necesario que exista una persona responsable de esta área la cual de soluciones tanto al cliente como al trabajador.

#### **2.5.2.6. Procesos**

Los procesos que se realizan para que las personas atiendan a los clientes se distinguen en los dos productos:

**Recargas:** el cliente realiza el depósito en el banco, luego, llama a Makrocel donde una operadora contesta, la cual recopila el pedido con el número de depósito y cantidad depositada, después la operadora cruza en el sistema verifica que los datos sean reales y precede a realizar las recargas; en el caso que este mal se comunica con el cliente.

**Locutorios:** este proceso es más sencillo, debido a que la operadora llama al cliente a realizar la gestión de cobro semanal, el cliente deposita en el transcurso del día, el

mismo que llama a dictar el número de depósito, posterior a esto se hace el cruce para verificar la información.

**POSTPAGO:** Aquí se maneja una base de datos la cual, va a ser manejada por los operadores para sacar citas.

**Amigos Kit:** Se pretende que los clientes llamen a realizar los pedidos, tener listo su producto para que los clientes los retiren y de esa manera tengan un menor tiempo de espera entre facturación y tiempo de despacho; esto sería como una mejora del servicio y de esta manera el call center se promociona para la adquisición de su producto estrella que son las recargas.

#### **2.5.2.7. Evidencia física**

Uno de los factores que está adquiriendo más importancia es el papel que desempeña la evidencia física. La evidencia física puede ayudar a crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos, etc.

En la actualidad existe un espacio físico dentro de la empresa destinado a las personas que están atendiendo las recargas y locutorios, pero esta área a la interna no está bien definida; por lo que la propuesta del proyecto es poder tener un espacio físico destinado a esta área capaz de manejarse muy independiente a las demás como se manejan las distintas áreas.

Con la creación del call-center se dará una imagen a los clientes capaz que estos perciban la seriedad con la que el producto ha sido tratado.

### **2.5.3. Calidad**

La calidad del servicio es el fundamento del marketing de servicios. Un servicio de alta calidad de la credibilidad a la fuerza vendedora y a la publicidad, estimula la comunicación de boca a boca, realiza la precepción de valores de los clientes y levanta la moral y afianza de lealtad de los empleados y los clientes por igual. La calidad de servicios no es una disciplina distinta del marketing de servicios; es la parte central de este. Las compañías que no prestan un buen servicio no pueden tener éxito en el ambiente comercial, por mas llamativa que sea su publicidad por mas visitas que hagan sus vendedores. Las ofertas de su publicidad y de sus vendedores solo sirve para persuadir a más personas para que experimente un servicio malo y aprendan por si mismas a evitar a esa empresa en el futuro.

Lo esencial de la calidad de un servicio es su confiabilidad que se cumpla lo prometido. La empresa que rutinariamente no cumple con lo que promete, que no son confiables que cometen frecuentemente errores pierden la confianza de sus clientes y la confianza de la clientela es el activo más valioso de una compañía de servicios.

#### **2.5.3.1. Compañía**

La empresa se encuentra bien posesionada en el mercado por ello tiene una buena imagen ante los clientes; en el mismo existen muchas empresas que se dedican a esta actividad comercial como lo hemos ya mencionado con anterioridad; pero muy pocas son las que pueden sobrevivir en este tipo de mercado que es muy competitivo. Para poder crecer se necesita de un buen manejo administrativo y comercial; por ello constantemente la compañía tiene que evolucionar a la par con los cambios tecnológicos que constantemente existen en todo giro de negocio. Los años de vida que tiene la empresa hacen que esta tenga experiencia dentro del mercado y se plantee objetivos para poder alcanzar las metas propuestas. MAKROCEL ha ganado una buena imagen en el mercado por el servicio que brinda a sus clientes y la importancia que los mismos representan para la empresa hacen que continuamente la empresa capacite a su fuerza de venta y sus procesos se actualicen constantemente.

Muchas de las veces las empresas que ofrecen altos descuentos en los productos no son las mejores ya que descuidan el servicio al cliente; y eso hacen que no sean bien vistas en el mercado; los clientes que conforman este mercado de la venta de teléfonos celulares, recargas, chips, etc. Son muy exigentes y la mayoría de ellos requieren ante todo un buen trato. Este requerimiento que es esencial muy pocas empresas lo toman en cuenta y se esfuerzan por brindar un servicio de calidad. La cultura de servicio al cliente se lo da desde su entorno interno, donde el correcto funcionamiento de las áreas que conforman una empresa y la buena relación que exista entre empleado y empleador, se lo trasmite hacia el entorno externo donde los clientes perciban un buen ambiente laboral dentro de la compañía.

### **2.5.3.2. Colaboradores**

El canal de distribución que la empresa posee es muy bueno, y ellos han contribuido a que hoy en día la empresa se encuentre muy bien posesionada en el mercado; este canal es muy codiciado por los principales competidores ya que se encuentran ubicados en lugares estratégicos donde las ventas son buenas. A los distribuidores la empresa les ha brindado capacitaciones en todos los productos que los mismos ofertan al consumidor final; además de hacerlos partícipes de todos los productos que la misma oferta en el mercado. Esto ha hecho que los clientes tengan ingresos extras a lo que en un principio se dedicaban; por ejemplo hay clientes que solo se dedicaban a la reventa de minutos (locutorios), a ellos se los capacito para que en sus locales vendan las recargas electrónicas, chips, teléfonos. Esto hace que tengan una variedad de productos y tanto la empresa como los clientes tengan mayores ingresos. Es por este motivo que la cadena de distribuidores que la empresa posee brinde un servicio de calidad.

El principal proveedor de MAKROCEL es CLARO como ya se lo ha explicado con anterioridad y la empresa depende mucho de la calidad de servicio que la misma brinde hacia el consumidor final; esto es debido a que CLARO como tal es la que brinda el servicio de la venta de minutos directamente. Tanto la empresa como los distribuidores son canales para distribuir el producto donde el principal responsable de brindar el servicio es claro.

Lo importante es saber mantener la red y los problemas que estos tengan dar una solución inmediata, para poder satisfacer a los clientes (distribuidores) que son los que realmente importan a MAKROCEL.

### **2.5.3.3. Clientes**

Dentro del mercado como ya lo indicamos con anterioridad existen segmentos de mercados muy bien identificados. Para makrocel existen dos tipos de clientes los minoristas y los mayoristas, la diferencia entre los dos grupos es el descuento que la empresa brinda; esto es debido al volumen de compra que cada uno tiene. El servicio que se les brinda es el mismo, el trato entre la empresa y el cliente es igual para todos debido a que para la empresa cada cliente es importante y contribuye para que la misma crezca.

Los clientes siempre buscan incrementar la utilidad sobre las ventas que realizan; para ello la empresa constantemente realiza promociones las cuales motivan a la venta de ciertos productos.

La empresa anualmente ha asignado un presupuesto para realizar publicidad de la misma con el afán de promocionarse, es así que una de las mejores inversiones ha sido crear una página web la misma que ha servido para darse a conocer a nivel nacional; una de las estrategias de ventas ha sido incursionar en la venta por internet (mercado libre) promocionando alguno de los productos que se oferta.

De esta manera se trata de tener relaciones comerciales con la mayoría de los sectores con los que se pueda negociar, incrementando sus canales de ventas.

Otro factor importante y por lo que los clientes han preferido los servicios de la empresa ha sido la venta personalizada, es decir dejando el producto puerta a puerta, y que los clientes optimicen tiempo y dinero.

Estas estrategias hacen que el servicio con los clientes sea personalizado, y exista un compromiso mayor de ambas partes; existiendo un servicio de pre venta y pos venta.

#### **2.5.3.4. Competencia**

En la actualidad existen varios competidores en el mercado debido a que CLARO tiene un gran número de usuarios y es la principal operadora de telefonía móvil en el país. Para la empresa las principales compañías que son su competencia son las otras distribuidoras de CLARO que tienen la misma actividad comercial, pero en la actualidad han aparecido otras empresas que ofertan las recargas; cabe señalar que este producto hoy en día es el más rentable para MAKROCEL debido al gran número de clientes que la misma a podido captar.

En el mercado encontramos empresas que no son distribuidoras de CLARO pero tienen acceso a la distribución de las recargas y hacen que el mercado se vuelva más competitivo debido a que el sistema por el que los distribuidores puedan vender el producto al consumidor final sea de fácil manejo.

Hay varios medios por los cuales se pueden vender las recargas como son: internet, bases de recargas, móvil post y celulares.

Varios clientes se han cambiado a MAKROCEL por el servicio que se brinda, en este negocio el factor económico es muy importante debido a que se debe tener un buen flujo de dinero para poder tener el stock suficiente y quedar bien con los distribuidores. Y poder pasar los saldos con la mayor brevedad posible.

La empresa que mas amenaza a MAKROCEL es MOVILWAY, esta empresa solo se dedica a la venta de recargas electrónicas de las 2 operadoras (claro y MOVI); y lo hace por un solo medio, lo que vuelve atractivo a su producto, la diferencia radica en el porcentaje que esta operadora brinda en las recargas de CLARO, ya que makrocel a los clientes les da un mejor descuento.

Otro de los factores que hace atractivo al producto es que el sistema por donde se venden las recargas no tiene precio es gratuito, mientras que el sistema que makrocel tiene para las recargas tiene un costo hacia el cliente.

### **2.5.3.5. Contexto**

Debido a que es una empresa que oferta productos de telefonía celular, esto hace que la misma se esté actualizando constantemente con los cambios tecnológicos que el mercado demanda. Esto es debido a que el personal debe estar capacitado para la venta de los productos y saber manipular los mismos para una buena venta.

Como es de conocimiento de toda la población nacional CLARO tiene una concesión para poder operar en el país de 13 años más, por lo que la empresa ha planificado sus estrategias y metas tanto a corto y largo plazo, con la seguridad de poder operar durante un largo tiempo.

Makrocel se limita a operar con las políticas establecidas de comercialización por la operadora y a su vez esta actúa acorde a lo que las normas del país le obligan a cumplir.

Además de la operadora a sabido segmentar sus clientes como ya lo hemos demostrado, queriendo llegar a todas las clases sociales del país y tomando en cuenta las diferentes culturas que nuestro país posee.

## **2.6. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

El diseño de un plan de marketing para la integración de todos los productos que oferta MAKROCEL para la venta a través del call center, servirá como un modelo estratégico para incrementar el volumen de ventas en los productos que la empresa oferta en el mercado, así como tener un mejor control en la comercialización de las recargas; y de esa manera lograr posicionar la imagen de la compañía en el mercado.

## CAPÍTULO III

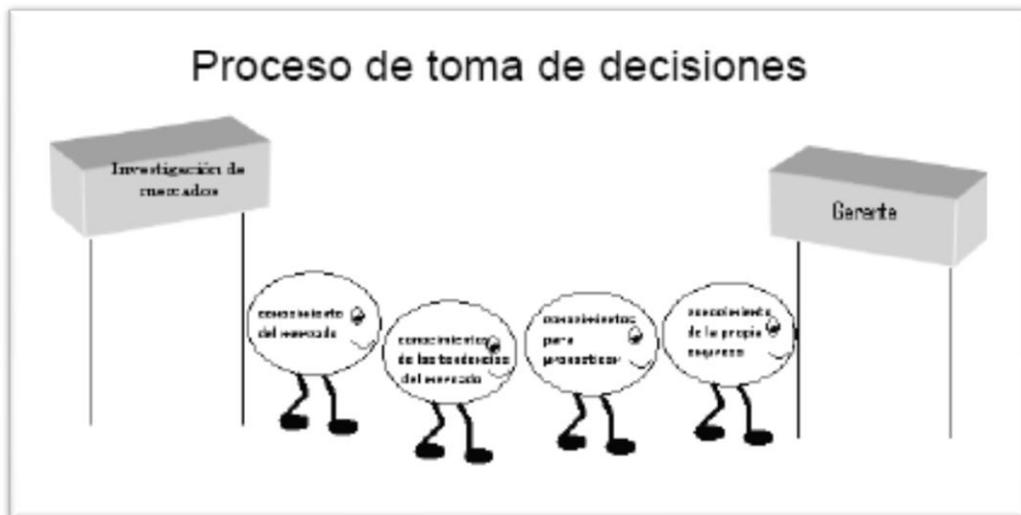
### 3. ESTUDIO DE MERCADO

La investigación de mercado en un enfoque sistemático y objetivo hacia el desarrollo, y la provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercados, concierne a la transferencia y venta de productos o servicios del productor al consumidor, sin involucrar directamente ningún otro departamento de la compañía.

Cualquier organización siempre tendrá un objetivo que lograr y para ello deberá primero elaborar un plan que indique los objetivos específicos de la empresa y las estrategias que permitan alcanzarlos, no obstante su objetivo siempre será satisfacer las necesidades y deseos de las personas que conforman el mercado; y esto se logra mediante un estudio de mercado para tomar decisiones.

#### GRÁFICO N°41

#### ESTUDIO DE MERCADO



Elaborado por: Autor

Fuente: Autor

El estudio de mercado para el presente proyecto se lo realizó en la ciudad de Quito, el cual nos proporciona información necesaria para el diseño del plan de marketing para la implementación de un call-center.

### **3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1. Objetivo general**

Recabar información sobre el comportamiento del mercado de la distribución de productos de telefonía celular (venta de planes, venta de teléfonos, reventa de recargas, venta de chips), que permita determinar el grado de participación y aceptación de MAKROCEL.

#### **3.1.2. Objetivos específicos**

- Determinar a qué empresas prefieren comprar los distribuidores.
- Establecer las razones de compra.
- Identificar los productos de mayor acogida.
- Determinar cuáles son las marcas de productos con mayor rotación
- Establecer la frecuencia de compra
- Identificar las promociones de mayor acogida por los compradores.
- Determinar el posicionamiento de MAKROCEL
- Determinar las percepciones de los clientes respecto al servicio recibido por sus proveedores

### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se eligió para el proyecto a desarrollar es la investigación cuantitativa debido a que este tipo de investigación está diseñado para probar hipótesis específicas. La información que se requiere se define claramente y se pretende que la muestra de la población sea representativa del universo de donde se la obtuvo. Los resultados de la investigación sirven para tomar decisiones.

Al obtener datos generalizables a la población o universo, esta investigación supone que aunque existieran algunas variaciones personales o defectos debidos a la casualidad, las diferencias se desvanecerán si se estudian a diferentes individuos. Al obtener datos cuantitativos, el objetivo es aprovechar al máximo la confiabilidad de los estudios y aumentar la probabilidad de observar el mismo efecto en futuros estudios.

### **3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación a realizarse es cuantitativa-descriptiva, de tipo no experimental puesto que se trata de un diseño de un plan de marketing para brindar un servicio.

Este tipo de investigación está diseñado para probar hipótesis específicas, y debido a que la investigación cuantitativa busca proporcionar datos con los cuales se pueda tomar decisiones, el énfasis radica en principio en lograr una información descriptiva que permita generalizar más allá de la muestra y cuantificarla para hacer comparaciones.

Con el enfoque descriptivo en la investigación, se pretende cuantificar o medir ciertas variables tal como se presentan en el mercado.

Las técnicas cuantitativas se basan en el examen de extensos colectivos, la estimación de cantidades y la realización de análisis estadísticos.

Es por ello que de esta manera aplicando la investigación descriptiva en el proceso del estudio del mercado al que queremos investigar en el proyecto podremos saber el comportamiento del mercado de reventa, el estado situacional de la empresa y el entorno comercial en que se desenvuelve.

### **3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

- **INDUCTIVO**

Tomamos en cuenta este método para la investigación puesto que se parte de una muestra y observando los fenómenos particulares de la misma se llega al universo, con el propósito de realizar conclusiones generales en cuanto a la situación de la empresa.

Con este método nosotros podemos llegar a saber cuál es el comportamiento de los clientes hacia la calidad del servicio que brinda la empresa. Dada esta información se complementara con el objetivo de proyecto que se está desarrollando en esta investigación y así que el mismo tenga una mayor validez para ponerlo en marcha ante los gerentes de la empresa.

- **ANALÍTICO**

Este método es muy importante en el proceso ya que a través de los resultados de la investigación de mercados, se puede analizar cada uno de los problemas que los clientes consideran importantes y que son motivo para mejorar la calidad de atención y servicio, en cada una de las áreas administrativas y comerciales de MAKROCEL.

- **ESTADÍSTICO Y MATEMÁTICO**

Este método es importante desarrollarlo ya que nos permite proyectar la conducta y comportamiento de los clientes de la empresa, además del grado de aceptación que estos tienen hacia los productos y servicios que MAKROCEL oferta en el mercado.

### **3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de información de la empresa se generan tanto en el interior como en el exterior de ella. Las generadas en el interior de la empresa se basan en la experiencia que se registrada de las distintas operaciones de la empresa, relacionadas con la actividad del marketing, como las ventas, los costos, la destinación de los productos. Pero es la información externa la razón de ser de la investigación de mercados, es así

que las fuentes pueden ser primarias o secundarias. Para el proyecto es de mucha importancia recopilar la información externa de la empresa, debido a que de esta manera vamos a saber cómo los clientes miran el funcionamiento administrativo y comercial de la misma. La opinión que los mismos tengan de MAKROCEL es una base fundamental para el plan de marketing que se desea realizar, ya que de esta manera se podrá saber los deseos de cambio que los clientes quieren obtener dentro de la organización.

Una vez obtenida la información deseada, se podrá indicar el beneficio que la empresa va a tener con la implementación del proyecto dentro de su organización y cuáles son las necesidades cubiertas que los clientes desean.

El origen de la información que se va a obtener es de:

- Personas, observación de objetos, hechos o eventos y en los extractos de bancos de datos.

### **3.5.1. Fuentes primarias**

Dentro de la recolección de la información que se realiza en el proyecto vamos a utilizar la observación y la comunicación, estas dos fuentes son las que nos permiten comunicarnos directamente con las personas involucradas en la investigación y de esa manera los datos obtenidos sea lo más cercanos a la realidad.

La observación, como método de recolección de información, desempeña un papel similar al de la comunicación.

El trabajo de campo como se le denomina a la recolección de datos lo hare de una forma personalizada con los clientes existentes de MAKROCEL, capaz que de esta manera con el grado de confianza que se tiene con ellos, la investigación sea lo mas real posible y al final de la misma dar las recomendaciones necesarias para implementar el cambio deseado por los mismos.

### **3.5.1.1. Observación**

La observación, como método de recolección de información, desempeña un papel similar al de la comunicación. Este método se aplica para registrar, mediante el empleo de los sentidos, objetos, eventos, hechos o comportamientos.

Este método dentro del proceso de la investigación ayudara a advertir y percibir deliberadamente el comportamiento de compra de los clientes. De esta manera se podrá observar cual es la forma en que los clientes eligen los productos para la compra. Es así como sabremos de qué forma es la decisión de compra, cual es la frecuencia con que la realizan y las cantidades que llevan.

Al hablar de decisión de compra podremos ver si influye el que el supervisor o ejecutivo ofrezca el producto y los montos que ellos vayan a llevar.

Además cual es su preferencia de ser atendidos:

- De una manera personalizada, es decir que los supervisores los visiten en los locales o les atiendan en el momento en que ellos vayan a la oficina
- Y la otra en que ellos se acerquen a comprar en las ocasiones que ellos lo decidan y de la manera en que ellos deseen.

Este procedimiento se lo realizara dentro de la empresa debido a que de esta manera podremos determinar sabremos el comportamiento de los empleados ante la presencia de los clientes, y así poder obtener conclusiones de la calidad del servicio que tenemos con los empleados.

### **3.5.1.2. Comunicación**

Las técnicas que usa la comunicación son las más recurridas en la investigación de mercados. La comunicación en el proceso de la investigación de mercados cumple un rol muy importante, debido a que en el proceso se recurrirá a tener un contacto con

varias personas en el cual realizare preguntas habladas o escritas, ya sea por medio de un formulario o mediante entrevistas personales.

Los métodos que se emplean en la comunicación, comparados con los de la observación tienen las siguientes ventajas:

- Proporcionar mayor versatilidad
- Ganan en velocidad, puesto que no se requiere esperar la ocurrencia del evento, como sucede cuando se utiliza la observación

Pero también contiene algunas desventajas, así:

- Incapacidad de algunos individuos a suministrar información, debido a la falta de expresión verbal o por ignorar la respuesta.
- La parcialidad que a veces se presenta al suministrar información en forma viciada.

La entrevista lo realizare de una forma directa indicándoles a las personas de lo que se quiere conseguir al hacer las preguntas y cuál es el propósito de las mismas.

Esto es muy importante ya que el cliente al que se va a entrevistar es la persona que percibe tanto el ambiente externo como el interno de MAKROCEL. Además que el puede llegar a comparar el servicio que la empresa le da con las principales competidores, debido a que los clientes en general siempre tienden a comprar en varias partes.

Estos datos nos guiaran a ver cuáles son los deseos de los clientes los cuales debemos cubrir y estos enlazarlos con el propósito de nuestro proyecto; y así garantizar que la inversión que la empresa podría realizar este proyecto va a ser rentable.

### **3.5.2. Fuentes secundarias**

La información secundaria esta expresada en forma de datos, textos, literaturas, fórmulas y teorías; estas pueden tener un origen interno, cuando se trata de información propia de la empresa, como las estadísticas de ventas. También puede

tener un origen externo si la información concierne al macroambiente en el cual participa la empresa.

De esta manera sabremos qué tan posesionada esta la empresa dentro del mercado ya que los clientes son la mejor herramienta por donde nosotros podemos medir como miran desde el exterior a la empresa.

#### **3.5.2.1. Estadísticas**

Las estadísticas de ventas, es una información recolectada dentro de la empresa; esta información nos sirve a nosotros para poder realizar una proyección incluyendo el proyecto, y de esta manera comparar los resultados para ver que tan rentable es el mismo poniéndolo en marcha dentro de la empresa.

### **3.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

La técnica que se adoptará en este proyecto será la proveniente de las fuentes primarias las cuales serán recopiladas a través de las técnicas de observación y encuestas.

### **3.7. HERRAMIENTAS DE INFORMACIÓN**

Las herramientas que se aplicaran son las encuestas y entrevistas.

#### **3.7.1. Encuesta**

La encuesta se la aplicara para obtener información acerca de la competencia, demanda, precios, frecuencia de consumo, participación en el mercado, necesidades de los clientes y aceptación de la propuesta del proyecto a desarrollar.

Las encuestas son realizadas con mucha frecuencia debido a su costo y su facilidad para ejecutarlas. La información que se recolecta tiene un carácter confidencial, pero dentro del proceso de la investigación para llevar a cabo el proyecto nos sirve para

realizar el análisis correspondiente sobre el comportamiento del mercado y el posicionamiento de la empresa.

Para la investigación de mercados que voy a realizar la encuesta es una herramienta de mucha importancia, debido a que se realiza de una manera personalizada con la persona y las preguntas que se realizan son enfocadas a saber las necesidades de los clientes, los cambios que ellos esperan y proponer la implementación del proyecto que se va a realizar.

Al saber las necesidades y cambios que el cliente desea, los complementare con las ideas del proyecto para que de esta manera se cubran todos estos aspectos y la implementación del call-center sea un éxito.

Las encuestas se realizaran con la mayor objetividad posible para que las personas no tengan confusión y no se vuelva aburrida la misma, capaz de obtener respuestas acertadas y sin compromiso alguno con el entrevistador.

La actitud que las personas tengan frente a la entrevista es de mucha importancia debido a que el conocimiento que ellos tienen sobre el mercado es de vital importancia para nuestro proceso de investigación.

Además que es importante la opinión que los individuos tengan sobre el entorno de la empresa debido a su preferencia o rechazo hacia el servicio que se lo brinda.

Este proceso realizare durante una semana debido a que las encuestas se las aran dentro de las instalaciones de MAKROCEL y en los locales de los clientes.

### **3.7.2. Entrevista**

Se utiliza la entrevista para poder tener un contacto con los gerentes y ejecutivos de la compañía para conocer algunos aspectos de la misma que nos sirven en el proceso de la investigación. Estos aspectos pueden ser los procesos internos tanto en el área administrativa y comercial, la estructura, las políticas.

### **3.7.3. Muestreo**

Una muestra es un segmento representativo de la población, cuando una muestra de tamaño  $n$ , se selecciona de una población de tamaño  $N$ , de tal manera que cada muestra posible de tamaño  $n$  tiene la misma probabilidad de ser seleccionada, la muestra obtenida de esta manera se la denomina muestra aleatoria simple.

El tamaño de la muestra para esta investigación se procede a calcular, tomando en consideración que el universo corresponde a todos nuestros clientes que se encuentran en la base de datos de la empresa, lógicamente que serán aquellos que se encuentran activos es decir con compras mensuales.

Existen dos tipos de muestreo, que se describen a continuación:

- Muestreo no probabilístico
- Muestro probabilístico

El método de muestreo que se utilizara es el probabilístico ya que hará factible la determinación del margen de error posible.

La muestra probabilística que se manejara es la sistemática, ya que los elementos serán seleccionados de forma ordenada evitando así la exclusión de grupos minoritarios. Esta selección dependerá de número de elementos incluidos en la población o universo y el tamaño de la muestra.

### **3.7.4. Universo**

Como mencionamos con anterioridad el universo de la investigación va a ser de 1200 personas, las cuales se encuentran comprando con frecuencia en MAKROCEL y en la base de datos se encuentran en estado activo.

Los 1200 clientes son personas naturales con RUC.

### 3.7.5. Muestra

El tamaño de la muestra **n** se calcula por medio de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{E^2 (N - 1) + pqZ^2}$$

#### Componentes:

Valor de N:

Corresponde al tamaño de la población que en este caso son la totalidad de los clientes frecuentes: 1200 clientes.

Valor de  $Z^2$ :

Representa el número de desviaciones estándar con respecto a la media para un nivel de confianza determinado. Para nuestro caso se seleccionará un nivel de confianza para el estudio del 95%.

De acuerdo a este nivel de confianza el valor de Z será igual a 1.96

Valor de p:

Dado que se tiene la proporción de aceptación de la población en un estudio previo, el valor de P es de 0,9 con esto será posible obtener una muestra mayor aceptable al proyecto puesto en marcha y por tanto un trabajo más representativo.

Valor de q:

Es la variable la cual nos da un nivel negativo de aceptación de la propuesta del proyecto.

Valor del e:

e representa el error permisible que consideremos para el estudio, en este caso consideramos aceptable hasta un 5%, con lo cual el valor de E en proporción para nuestro caso es: 0.05

De esta manera obtenemos un tamaño de la muestra que sea significativo de la población y que permita realizar un estudio con un 95% de confianza y un posible error porcentual máximo de +/- 5%.

**Datos**

N = tamaño de la población (universo) = 1200 clientes

Z = nivel de confianza = 95% = 1,96

p = variabilidad positiva = 0.90

q = variabilidad negativa = 0.10

E = error = 0.05%

n = tamaño de la muestra = ?

**CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA:**

$$n = \frac{1200 * (1,96)^2 * (0,90)(0,10)}{(0,05)^2 (1200 - 1) + (0,90)(0,10)(1,96)^2}$$

$$n = \frac{1200 * (3,8416) * (0,09)}{(2,9975) + (0,3457)}$$

$$n = \frac{414,89}{3,3432}$$

$$n = 124,09$$

El tamaño de la muestra para realizar la investigación de mercados es de 124 personas.

### 3.8. ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO

El cuestionario tiene por objeto lograr que clientes potenciales, representativos del mercado, respondan a preguntas directas sobre su interés en recibir un mejor servicio, qué tipo de productos les interesa.

#### ENCUESTA

El objetivo de la siguiente encuesta es conocer su opinión sobre el servicio que MAKROCEL brinda, y el deseo de implementar un call center para mejorar la atención del mismo y hacer tener una relación personalizada con el cliente.

Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva.

Se solicita que marque con una “X” según sea la casilla

Muchas gracias por su colaboración

1. ¿Cuál de estos factores influyen en su decisión de compra? Califique de 1 a 5; siendo 1 el factor de menos relevancia y 5 el de mayor relevancia.

VARIEDAD DE STOCK	
DESCUENTOS	
PROMOCIONES	
TIEMPO DE CREDITO	
CERCANIA A SU NEGOCIO	

2. ¿En cuál de estas empresas que se dedican a la distribución de productos CLARO usted realiza o ha realizado compras? Elija la empresa con que mayor frecuencia realiza las compras, en caso de ser otra empresa por favor detalle el nombre.

MAKROCEL	
ACCEL	
ON-LINE	
INVACELL	
CELCOM	
OTRO	

3. El servicio que brinda MAKROCEL en cuanto a las recargas usted cree que es?

EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
MALO	

4. Dentro de los productos y servicios que usted compra a MAKROCEL, cuál de estos son los que con más rentabilidad le dejan a su negocio?

TELEFONOS	
RECARGAS	
LOCUTORIOS	
TARJETAS	
CHIPS	

5. Usted ha cambiado de proveedor de recargas? Si lo ha hecho seleccione el motivo de cambio.

SI	
----	--

NO	
----	--

STOCK	
SERVICIO	
TIEMPO DE RESPUESTA	
OTRO	

6. Estaría de acuerdo que la empresa le este informando continuamente a cerca de las promociones y cambios comerciales que existen constantemente? Señale los productos que prefiere que le comuniquen.

SI	
----	--

NO	
----	--

TELEFONOS	
RECARGAS	
LOCUTORIOS	
TARJETAS	
CHIPS	
TODOS	

7. Usted cree que es necesario implementar en el call center, un centro de ayuda para sub distribuidores? En el caso que su respuesta sea favorable, elija las necesidades que con más frecuencias usted necesita ayuda.

SI	
----	--

NO	
----	--

RECLAMOS (ACTIVACION DE PRODUCTOS)	
FALLA DEL SISTEMA	
REPORTES DE VENTAS	
CONSULTA DE STOCK DE PRODUCTOS	

8. Estaría de acuerdo que por medio del call center que MAKROCEL le brinda, usted pueda realizar sus compras de todos los productos que la empresa ofrece? Si su respuesta es afirmativa elija el producto que mas adquiriría.

SI	
----	--

NO	
----	--

RECARGAS	
AMIGOS KIT	
PLANES	
CHIPS	

9. Esta usted satisfecho por el servicio que brinda MAKROCEL a través de su call center? En el caso que la respuesta sea correcta indique el motivo.

SI	
----	--

NO	
----	--

AHORRAR TIEMPO EN COMPRAS	
RAPIDA ATENCION	
SOLUCION INMEDIATA DE SUS NECESIDADES	

10. Usted recomendaría el servicio de MAKROCEL a otras personas? Si la respuesta es favorable marque con una (x) el motivo.

SI	
----	--

NO	
----	--

DESCUENTOS	
INNOVACION DE SERVICIOS	
ATENCION PERSONALIZADA	
TIEMPOS DE RESPUESTAS A SUS PROBLEMAS	
CALL CENTER	

**MUCHAS GRACIAS POR CONTESTAR LAS PREGUNTAS**

### 3.9. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

1) ¿Cuál de estos factores influyen en su decisión de compra? Califique de 1 a 5; siendo 1 el factor de menos relevancia y 5 el de mayor relevancia.

**CUADRO N°14  
RESULTADOS PREGUNTA 1**

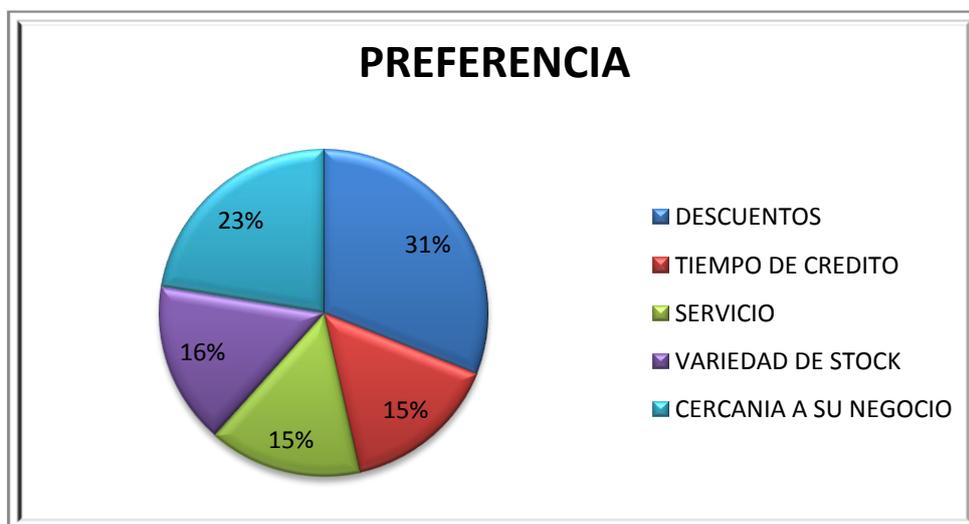
	FACTOR	PORCENTAJE
DESCUENTOS	5	31,10%
TIEMPO DE CREDITO	4	15,39%
SERVICIO	3	15,05%
VARIEDAD DE STOCK	2	16,06%
CERCANIA A SU NEGOCIO	1	22,41%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

	5	4	3	2	1
VARIEDAD DE STOCK	6	33	24	48	15
DESCUENTOS	93	32	1	0	0
CERCANIA A SU NEGOCIO	0	5	19	35	67
TIEMPO DE CREDITO	27	46	42	0	11
SERVICIO	0	10	45	43	28
	5	4	3	2	1
VARIEDAD DE STOCK				38.10%	
DESCUENTOS	73.81%				
CERCANIA A SU NEGOCIO					53.17%
TIEMPO DE CREDITO		36.51%			
SERVICIO			35.71%		

Elaborado por: Autor

Fuente: Autor

**GRÁFICO N°42**  
**RESULTADOS PREGUNTA 1**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

Como se puede observar el factor que más influye al momento de decidir en qué empresa se realizara la compra es el tipo de descuento que los distribuidores pueden dar; esto se debe a que mientras los clientes tienen un mayor descuento para ellos también representan una mayor utilidad en la venta de los productos; de ahí el otro factor que tiene mayor importancia es el tiempo de crédito que obtienen sobre la compra de los productos debido a que en algunos productos la inversión que los clientes deben realizar es alta en comparación a la utilidad que ellos tienen por producto.

Como podemos observar el servicio es un factor intermedio entre los factores de alta relevancia en relación con los de baja relevancia; esto es debido a que el segmento de mercado que se maneja en este tipo de productos, le dan mayor importancia al factor económico de ahí que el servicio y el trato es algo complementario que interesa de mucho al cliente; y por ello va de la mano.

La variedad de stock y la cercanía al negocio son factores con menor influencia en el momento de la decisión de compra, pero es de igual importante que los anteriores debido a que si no existe una variedad de stock buena de los productos los clientes tienden a ir a negociar con las empresas tanto el precio como el tiempo de crédito.

Para las empresas estos 5 factores son de mucha importancia, ya que todos se complementan y los clientes se fijan en todos; y en el momento de la compra cualquiera de estos puede ser un factor para perder la venta.

2) ¿En cuál de estas empresas que se dedican a la distribución de productos CLARO usted realiza o ha realizado compras? Elija la empresa con que mayor frecuencia realiza las compras, en caso de ser otra empresa por favor detalle el nombre.

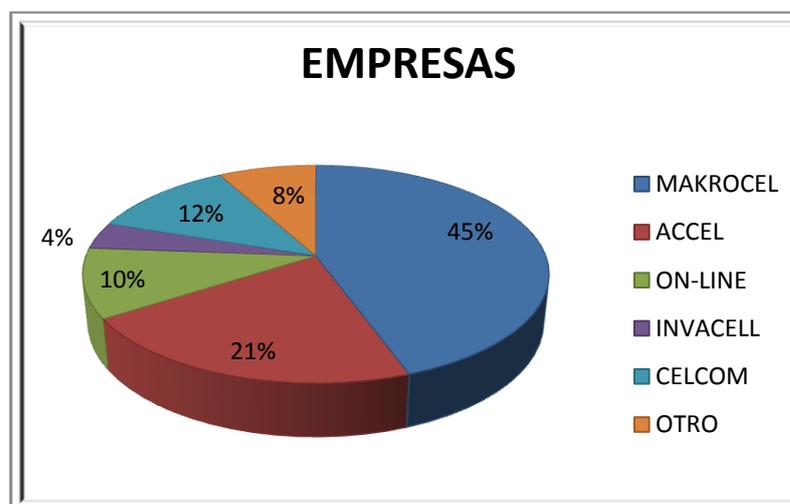
**CUADRO N°15**  
**RESULTADOS PREGUNTA 2**

EMPRESAS	CANTIDAD
MAKROCEL	56
ACCEL	27
ON-LINE	13
INVACELL	5
CELCOM	15
OTRO	10
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>

Elaborado por: Autor

Fuente: Autor

**GRÁFICO N°43**  
**RESULTADOS PREGUNTA 2**



Elaborado por: Autor

Fuente: Autor

En esta pregunta podemos observar la competencia que MAKROCEL tiene en el mercado, y que los clientes no son fieles; ya que la encuesta fue realizada a clientes propios de la empresa. Con esto nos podemos dar cuenta que la empresa debe mejorar y empezar a fidelizar a los clientes.

3) El servicio que brinda MAKROCEL en cuanto a las recargas usted cree que es?

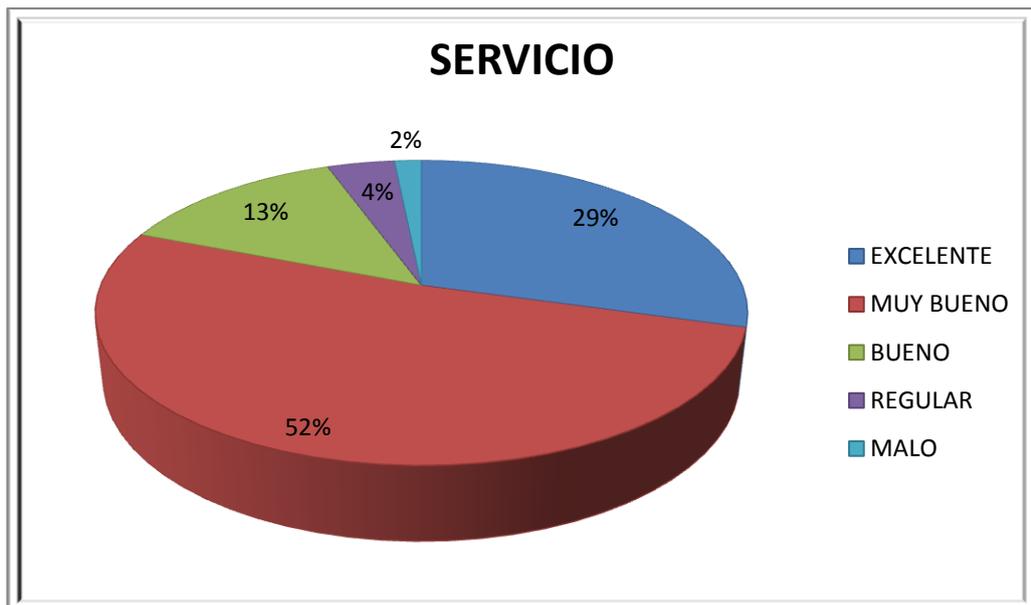
**CUADRO N°16**  
**RESULTADOS PREGUNTA 3**

FACTOR	PERSONAS
EXCELENTE	37
MUY BUENO	65
BUENO	17
REGULAR	5
MALO	2
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>

Elaborado por: Autor

Fuente: Autor

**GRÁFICO N°44**  
**RESULTADOS PREGUNTA 3**



Elaborado por: Autor

Fuente: Autor

Podemos observar, que mas de la mitad de las personas encuestadas están satisfechas con el servicio que la empresa brinda, pero el otro porcentaje no esta tan conforme con el servicio brindado, por ello la empresa tiene que mejorar el servicio en las áreas que mas involucradas están con los clientes para de esta manera poder captar más clientes y fidelizar a los mimos. Con esto se estaría evitando que la competencia ataque al grupo de clientes que no están satisfechos.

**4) Dentro de los productos y servicios que usted compra a MAKROCEL, cuál de estos son los que le dejan una mayor rentabilidad a su negocio?**

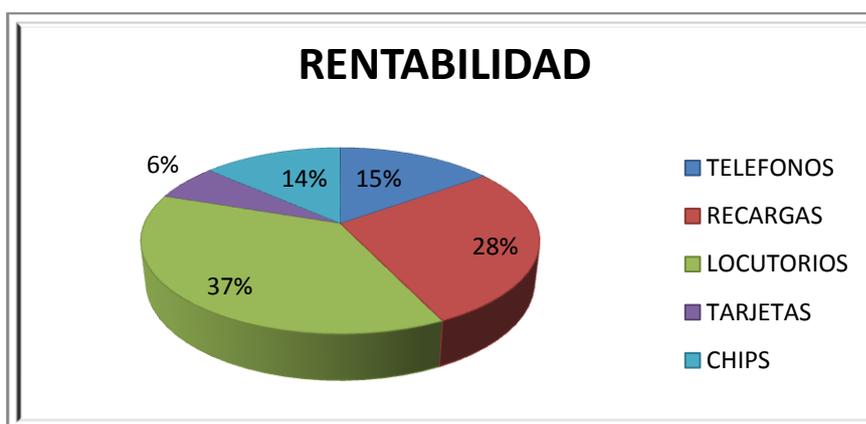
**CUADRO N°17  
RESULTADOS PREGUNTA 4**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>RENTABILIDAD</b>
TELEFONOS	19
RECARGAS	35
LOCUTORIOS	47
TARJETAS	8
CHIPS	17
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

**GRÁFICO N°45  
RESULTADOS PREGUNTA 4**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

Como podemos observar, el producto que mayor rentabilidad le deja al cliente es la reventa de minutos (locutorios); esto se mira acorde al volumen de llamadas que tenga el cliente; este producto es similar a las recargas ya que la utilidad se la mira de acuerdo al volumen de ventas que el cliente realice, ya que si se lo mira individualmente la ganancia es muy pequeña. La venta de teléfonos en ciertos sectores de la provincia y de la ciudad aun sigue siendo buena; este producto en comparación a los anteriores puede llegar a ser uno de los más rentables como ya se le ha detallado con anterioridad. Pero la diferencia con los anteriores radica en que los dos primeros mencionados se han vuelto de consumo masivo en el mercado; por ello que la venta en mayor escala significa un ingreso considerable para algunos clientes. En tanto que los chips y tarjetas son productos que complementan el giro del negocio y dejan un margen de utilidad pequeño.

**5) Usted ha cambiado de proveedor de recargas? Si lo ha hecho seleccione el motivo de cambio.**

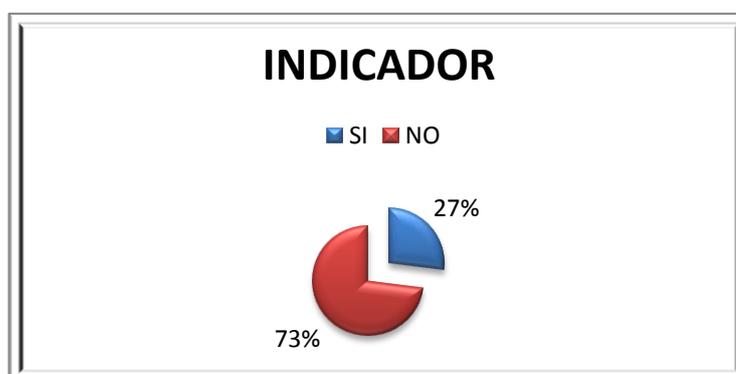
**CUADRO N°18**  
**RESULTADOS PREGUNTA 5**

NO	92
SI	34

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

**GRÁFICO N°46**  
**RESULTADOS PREGUNTA 5**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

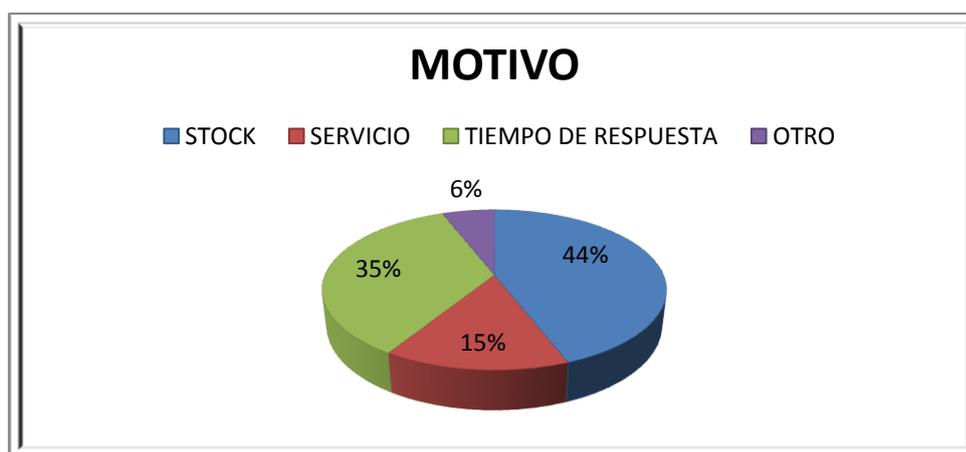
**CUADRO N°19**  
**RESULTADOS PREGUNTA 5**

<b>MOTIVO</b>	<b>PERSONAS</b>
STOCK	15
SERVICIO	5
TIEMPO DE RESPUESTA	12
<b>OTRO</b>	<b>2</b>

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

**GRÁFICO N°47**  
**RESULTADOS PREGUNTA 5**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

La mayoría de las personas han tenido el servicio de recargas con otras empresas y se han cambiado por el tiempo de respuesta que se demoran en acreditar las recargas. Además del servicio que les han brindado, debido a que algunas empresas no cuentan con una estructura comercial bien definida. El tiempo de demora en la acreditación de las recargas van de la mano con el flujo de efectivo que las empresas tienen para la compra de pines a CLARO; es así que algunas empresas primero recolectan el dinero de los clientes y posterior a eso realizan la compra y ya tienen stock para proceder a despachar el producto. Pero este proceso tarda mucho, y para los clientes significa la pérdida de venta.

6) Estaría de acuerdo que la empresa le este informando continuamente a cerca de las promociones y cambios comerciales que existen constantemente? Señale los productos que prefiere que le comuniquen.

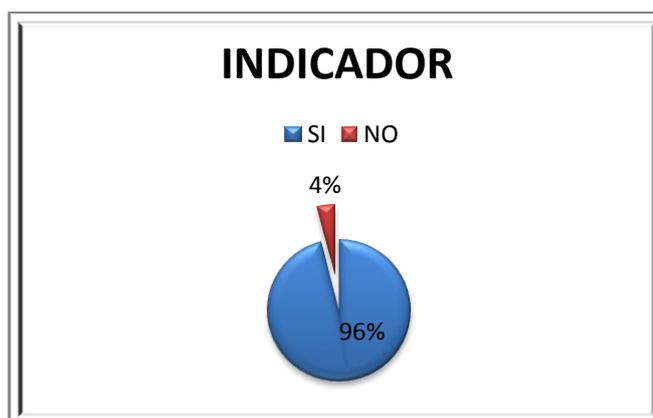
**CUADRO N°20**  
**RESULTADOS PREGUNTA 6**

SI	121	NO	5
----	-----	----	---

Elaborado por: Autor

Fuente: Autor

**GRÁFICO N°48**  
**RESULTADOS PREGUNTA 6**



Elaborado por: Autor

Fuente: Autor

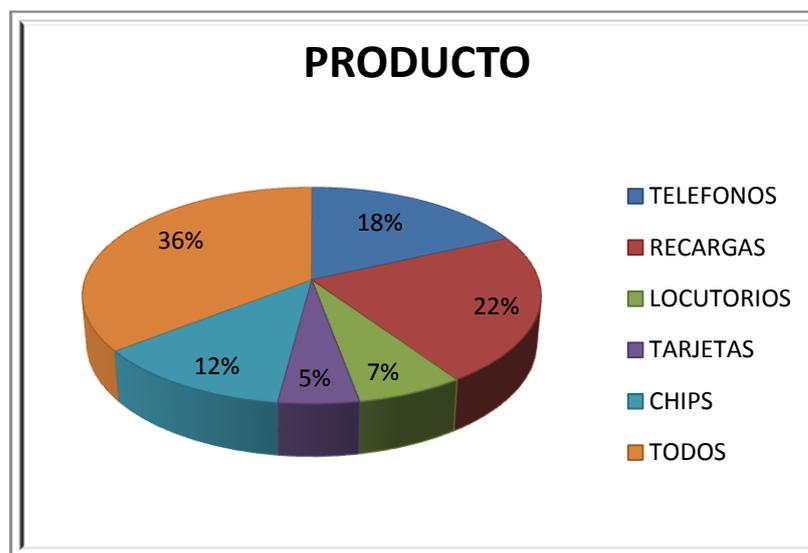
**CUADRO N°21**  
**RESULTADO PREGUNTA 6**

PRODUCTOS	CLIENTES
TELEFONOS	22
RECARGAS	27
LOCUTORIOS	8
TARJETAS	6
CHIPS	15
TODOS	43
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>

Elaborado por: Autor

Fuente: Autor

**GRÁFICO N°49**  
**RESULTADOS PREGUNTA 6**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

Mediante esta pregunta podemos observar que los clientes buscan información acerca de todos los productos que la empresa tienen, para ello es importante formar un departamento de tele mercadeo, el cual este en constante relación con los clientes y que estos a la vez sientan una relación comercial más personalizada entre las dos partes. Esto servirá para que ambas partes tengan un mayor compromiso en el momento de la compra y de la venta; además de poder realizar una correcta pos-venta, que este tipo de negocio en la actualidad no se realiza.

**7) Usted cree que es necesario implementar en el call center de MAKROCEL, un centro de ayuda para sub distribuidores? En el caso que su respuesta sea favorable, elija las necesidades que con más frecuencias usted necesita ayuda.**

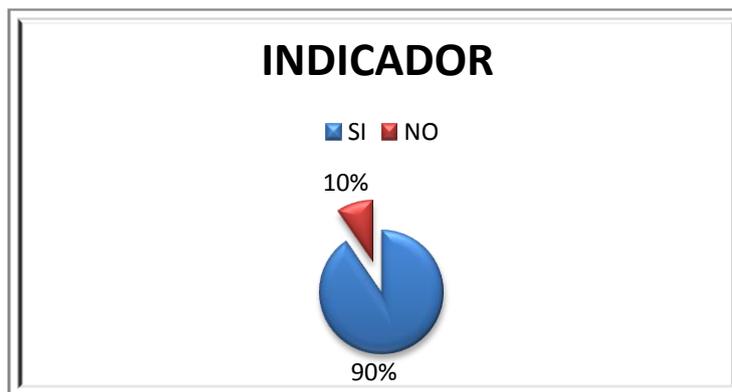
**CUADRO N°22**  
**RESULTADOS PREGUNTA 7**

SI	114
NO	12

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

**GRÁFICO N°50**  
**RESULTADOS PREGUNTA 7**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

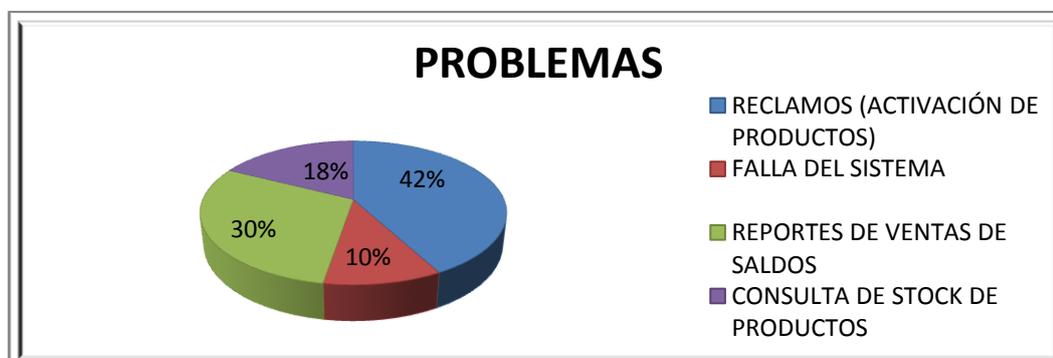
**CUADRO N°23**  
**RESULTADOS PREGUNTA 7**

NECESIDADES	CLIENTES
RECLAMOS (ACTIVACIÓN DE PRODUCTOS)	48
FALLA DEL SISTEMA	12
REPORTES DE VENTAS DE SALDOS	34
CONSULTA DE STOCK DE PRODUCTOS	20
<b>TOTAL</b>	<b>114</b>

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

**GRÁFICO N°51**  
**RESULTADOS PREGUNTA 7**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

Como se puede observar; la mayoría de los clientes requieren un centro de atención a distribuidores para poder realizar sus reclamos y que los mismos tengan una solución inmediata; la mayoría de requerimientos que los sub-distribuidores tienen son en el producto de recargas, esto es debido a que el sistema tiende a fallar con frecuencia cuando existen las promociones de CLARO (en las promociones del 2 x 1); dentro del sistema esto la empresa si lo puede solucionar, y dar una solución inmediata a estos requerimientos.

Se vuelve un problema en otro tipo de requerimientos donde CLARO con sus centros de atención a clientes es la única que puede dar solución a problemas, como es el caso de reportar la pérdida por robo de teléfonos.

Además con la creación de este centro de atención a distribuidores se puede ampliar el servicio para la consulta de stock de mercadería, que mucho de los clientes siempre lo requieren para no perder el tiempo yendo a las oficinas y no encontrar el producto que desea.

**8) Estaría de acuerdo que por medio del call center que MAKROCEL le brinda, usted pueda realizar sus compras de todos los productos que la empresa ofrece? Si su respuesta es afirmativa elija el producto que mas adquiriría.**

**CUADRO N°24**  
**RESULTADOS PREGUNTA 8**

SI	121
NO	5

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

**GRÁFICO N°52**  
**RESULTADOS PREGUNTA 8**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

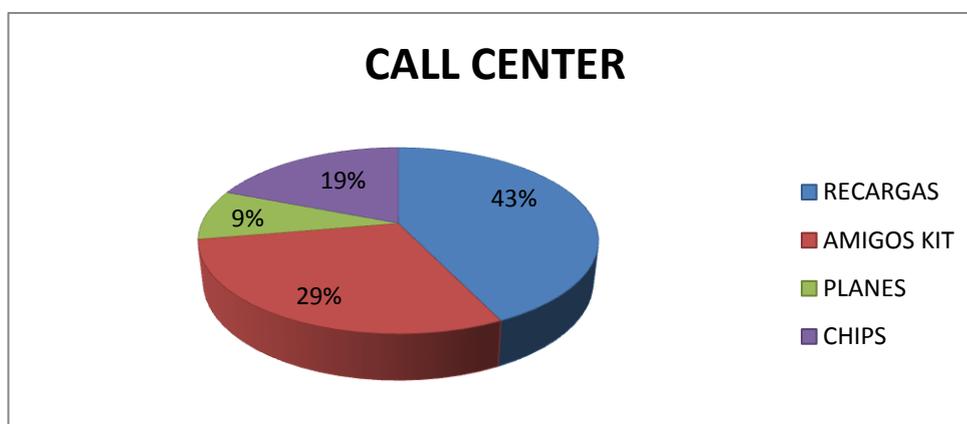
**CUADRO N°25**  
**RESULTADOS PREGUNTA 8**

RECARGAS	54
AMIGOS KIT	37
PLANES	11
CHIPS	24

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

**GRÁFICO N°53**  
**RESULTADOS PREGUNTA 8**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

Como podemos observar la idea de utilizar el call center como un canal de ventas es muy acertada, ya que la mayoría de personas que realizaron la encuesta contestaron de una forma positiva.

Dentro de los productos que los clientes comprarían, dejando de lado las recargas que es el producto que ya se ha venido manejando por medio del call center, los amigos kit, son los productos que los clientes comprarían con una mayor importancia sobre los demás, esto es debido a que son un producto que hay sectores en donde se comercializan de una mejor manera.

Los chips son un producto al que los clientes no le toman tanta importancia su compra por medio del call center, debido a que hay personas que lo comercializan directamente en los locales, es por ello que no tiene tanta acogida el producto.

Los planes si los clientes lo eligen como una última opción es debido a que en el momento que ellos estén realizando la venta, llamen a realizar alguna pregunta y de esa manera se les ayude para que tengan un cierre de ventas exitoso.

**9) Esta usted satisfecho por el servicio que brinda MAKROCEL a través de su call center? En el caso que la respuesta sea correcta indique el motivo**

**CUADRO N°26  
RESULTADOS PREGUNTA 9**

SI	98
NO	28

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

**GRÁFICO N°54**  
**RESULTADOS PREGUNTA 9**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

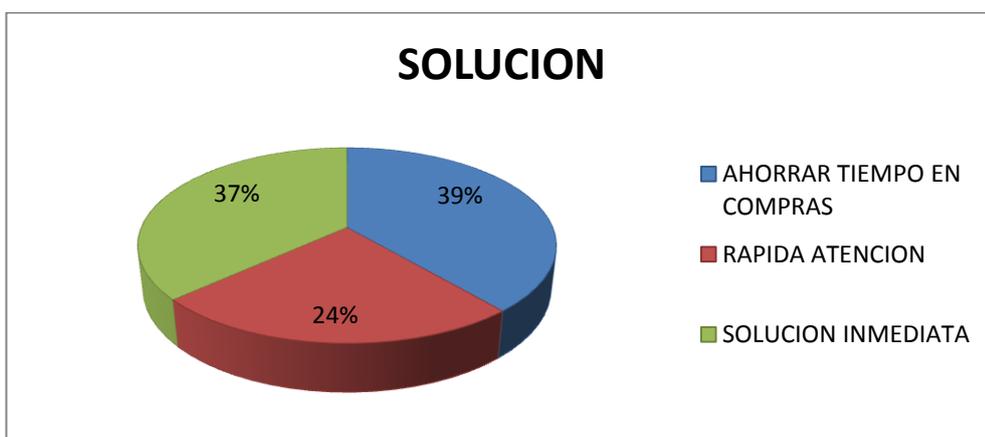
**CUADRO N°27**  
**RESULTADOS PREGUNTA 9**

AHORRAR TIEMPO EN COMPRAS	38
RAPIDA ATENCION	24
SOLUCION INMEDIATA	36

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

**GRÁFICO N°55**  
**RESULTADOS PREGUNTA 9**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

Como se puede observar la mayoría de los clientes están satisfechos con el servicio que se está brindando a través del call center, esto no debe dejar de preocuparle a la empresa debido a que se tiene que trabajar para buscar la satisfacción del grupo de los clientes que no se encuentran conformes con el servicio.

Con esto podemos observar que el proyecto propuesto es factible realizarlo para poder brindar un mejor servicio sobre las necesidades que puedan tener los clientes y optimizar el tiempo que ellos puedan perder yendo a la oficina a realizar sus reclamos.

Con la idea de utilizar el call center como un canal de ventas se puede optimizar los recursos e incorporar algunas actividades las cuales vayan en función de brindar un mejor servicio, rápido y oportuno con el afán de captar nuevos clientes y el tiempo de espera para ser atendidos ya sea por compras o solución de problemas sea el menor posible.

**10) Usted recomendaría el servicio de MAKROCEL en cuanto a la venta de productos prepago a otras personas? Si la respuesta es favorable marque con una (x) el motivo.**

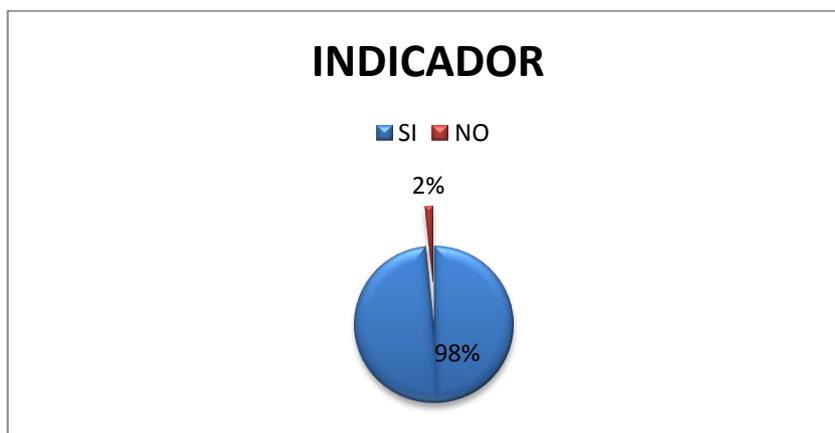
**CUADRO N°28**  
**RESULTADOS PREGUNTA 10**

SI	124
NO	2

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

**GRÁFICO N°56**  
**RESULTADOS PREGUNTA 10**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

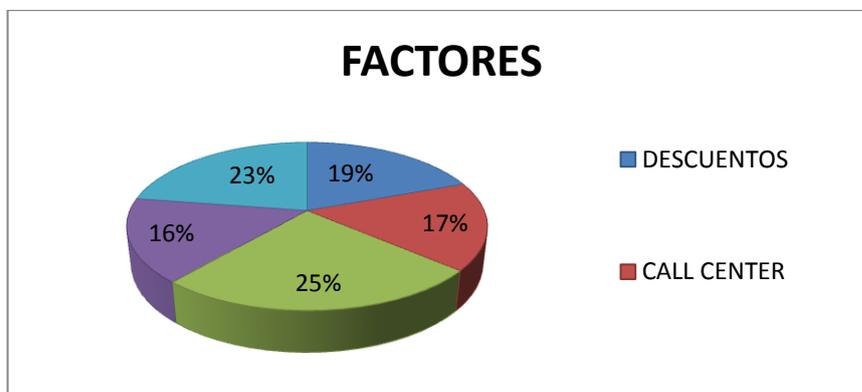
**CUADRO N°29**  
**RESULTADOS PREGUNTA 10**

DESCUENTOS	24
CALL CENTER	28
ATENCION PERSONALIZADA	31
TIEMPOS DE RESPUESTAS A SUS PROBLEMAS	20
INNOVACIÓN DE SERVICIOS	21

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

**GRÁFICO N°57**  
**RESULTADOS PREGUNTA 10**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

Como podemos observar el 98% de los clientes recomendaría el servicio de makrocel, ese factor para la empresa representa una mayor responsabilidad sobre el servicio que pueda brindar a los servicios; uno de los principales factores que los clientes valoran es la atención personalizada que makrocel da; y esto se debe a que los supervisores hacen la entrega directa de los productos en los locales; además la innovación de servicios que la empresa brinda es importante, la creación constante de promociones, los cambios constantes y los descuentos que la empresa brinda a sus clientes es muy bien receptada por ellos.

Se puede notar claramente que el call center, ha sido una de las herramientas que le ha ayudado a la empresa para tener un mejor posicionamiento dentro del mercado, y de esta manera tener un crecimiento considerable; además de estos factores se puede notar que es muy acertada la idea de integrar todos los productos para su comercialización a través del call center, debido a que todos los clientes están a la expectativa de las innovaciones que la empresa realiza con el afán de mantener satisfechos a sus clientes.

De esta manera se estaría aprovechando los recursos que la empresa tiene, y explotando al máximo cada uno de estos; así la inversión que se ha realizado se la puede recuperar en un tiempo mayor al estimado.

Las encuestas fueron realizadas a todos los clientes mayoristas que la empresa tiene y a los minoristas; en cuanto a los minoristas se los hizo a aquellos que realizan sus compras en la matriz y a los que llaman a pedir el producto a los supervisores para que se les vaya a dejar en los locales.

Es así que las encuestas se las hizo dentro de la empresa en unos casos y en otros fuera de la misma en los locales propios de los clientes con la ayuda de los supervisores .

Las encuestas se realizaron el lapso de 7 días laborables, debido a que ciertos clientes mayoristas se encuentran ubicados fuera de la ciudad como ya se ha mencionado con anterioridad; y el tiempo de demora se debe a que las encuestas se las envía por courier a los supervisores de cada provincias. En este caso primero se pidió por medio

de una comunicación con los supervisores la ayuda respectiva indicándoles el motivo de las encuestas. De igual manera se llamo a los clientes para solicitar su ayuda llenando las encuestas.

Si bien es cierto nuestra muestra fue de 124 personas, las encuestas realizadas fueron de 126 debido a que en el transcurso en el que se realizo las encuestas se incorporaron 2 mayoristas a la cartera de clientes; por ser clientes que manejan otro trato y ya han trabajado con otras empresa se decidió tomar en cuenta la participación de esas encuestas dentro de la tabulación.

### **PRUEBA PILOTO**

Para medir la aceptación de la propuesta del proyecto se realizo una prueba piloto, con la siguiente pregunta:

**¿Cree usted que sería acertada la idea de comercializar todos los productos que MAKROCEL ofrece a sus clientes, a través del call center que la empresa en la actualidad lo utiliza para receptar los pedidos de recargas?**

Esta prueba piloto se realizo a 20 persona; los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- Cliente mayorista: 6
- Cliente minorista: 10
- Supervisores: 4

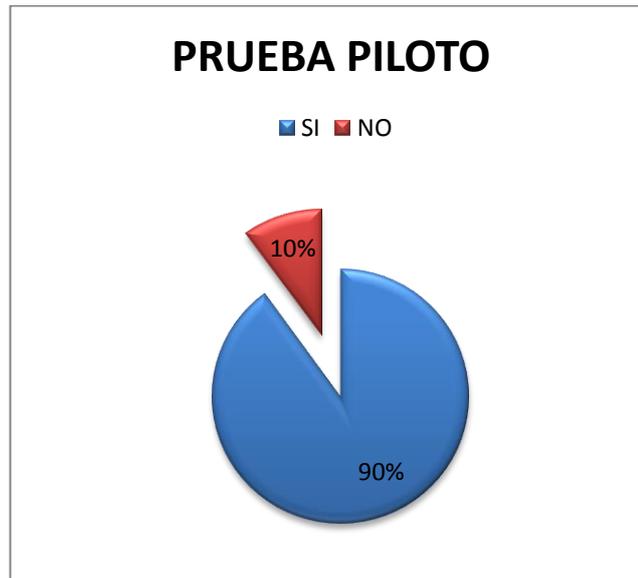
**CUADRO N°30**  
**RESULTADOS PRUEBA PILOTO**

SI	18
NO	2

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

**GRÁFICO N°58**  
**RESULTADOS PRUEBA PILOTO**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

Como se puede observar el porcentaje de aceptación para la implementación del call center es de un 90% y el rechazo es de un 10%

### **3.10. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Al poder realizar el estudio de mercado podemos observar que el posicionamiento de la empresa en el mismo es muy bueno, y que el reconocimiento de la marca MAKROCEL es muy bien aceptado por los clientes que conforman este segmento de mercado.

Los clientes son muy exigentes en el momento de la decisión de compra, por lo que la empresa realiza todos los esfuerzos por cumplir con todas las necesidades y requerimientos que los mismos tengan, los años de servicio que la empresa tiene en el mercado han dado la suficiente experiencia para poder manejar a los clientes y poder llegar a fidelizar a algunos; como pudimos observar en la investigación hay muchas empresas competidoras que son una constante amenaza para el mercado y ello conlleva a implementar nuevas estrategias para no entrar en la guerra de precios; esta guerra de precios ha hecho que algunas empresas que se dedicaban a esta

actividad comercial desaparezcan debido a la falta de una estructura financiera que haga los análisis necesarios de hasta donde se puede llegar a dar descuentos sobre los productos que se ofertan; y la rentabilidad que los mismos dejan sobre cada venta y cada descuento que se asigna.

Hay empresas que son fuertes económicamente una de ellas es makrocel y prefieren invertir en cambios administrativos comerciales antes que perder dinero en descuentos; uno de los cambios es poder asignar nuevos cargos a las personas que son involucrados en los procesos comerciales. Y poder mantener a esas personas que tienen la experiencia necesaria en este medio.

La idea de utilizar el call center como un canal de ventas por el cual se comercialicen todos los productos, es una idea aceptada ya que de esta manera se puede optimizar los tiempos para que los clientes tengan respuestas de algunos problemas que ellos tengan con los productos comprados en la empresa; además que al call center se lo puede asignar varias actividades las cuales se complementan entre sí y de esa manera poder optimizar los tiempos muertos que pueden dejar si se crea el departamento solo para una actividad; entre las actividades propuestas para la creación del call center son:

- Recepción y envío de pedidos para recargas
- Recepción de reclamos sobre recargas y amigos kit
- Ventas de productos prepago
- Pos venta de productos postpago
- Recepción de pedidos de clientes para la compra de productos prepago
- Tele mercadeo del producto postpago

Como se puede observar las actividades que se proponen son todas complementarias debido a que se tratan de un solo producto; la clave del éxito de este proyecto es poder capacitar a las personas que van a estar a cargo de atender en el call center y tengan un buen servicio hacia el cliente.

Además de esto es necesario poner en claro las actividades que el call center va a brindar a los clientes para que no exista confusión y las llamadas que se hagan sean

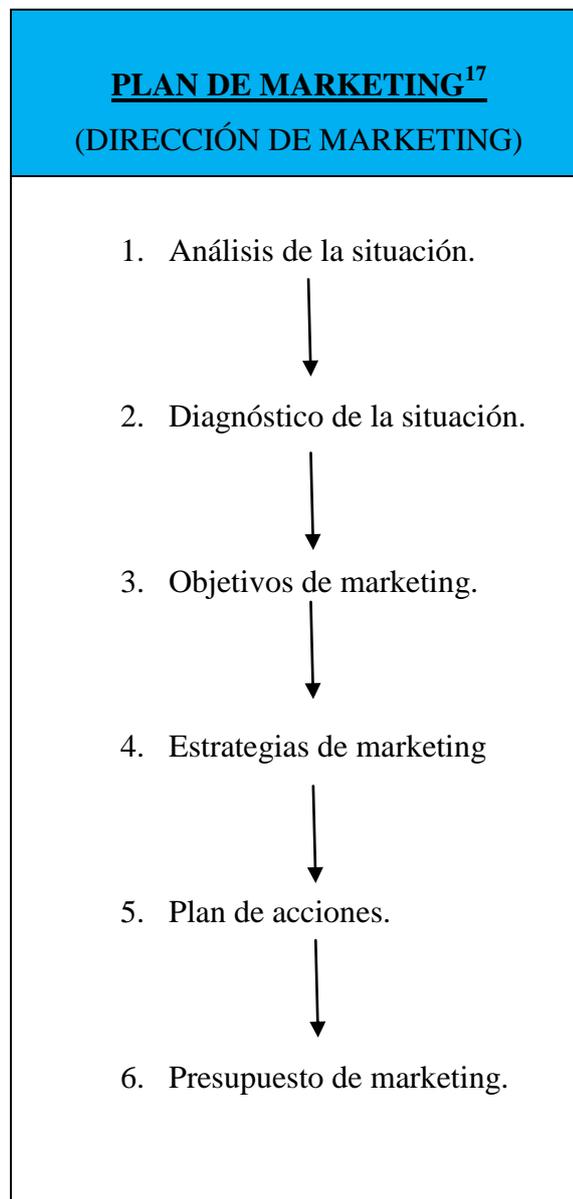
atendidas en su mayoría y no haya pérdida de tiempo he inconformidad en el servicio que se propone brindar.

Al implementar este servicio la empresa sería la pionera en tener un departamento que brinde estas actividades a los clientes, con esto se pretende captar nuevos clientes y fidelizar a todos los clientes actuales.

## CAPÍTULO IV

### 4. PLAN DE MARKETING

#### CUADRO N°31 RESULTADOS PRUEBA PILOTO



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

<sup>17</sup> JOSE M.° SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, El Plan de Marketing en la Práctica, Madrid 2008, pág. 62

#### **4.1. PRESENTACIÓN**

##### **MARKETING**

Tenemos claro que el objetivo del marketing es conocer y entender tan bien al cliente, que el producto o servicio pueda ser desarrollado y ajustado a sus necesidades de manera tal que se venda solo.

Las ventas, en cambio, comprenden solamente las acciones impulsadas por la empresa con el objeto de lograr la salida de sus productos, y obtener el dinero producto de la transacción. No se preocupa de las necesidades particulares del consumidor.

El servicio que la empresa brinda es comercializar los productos que oferta CLARO, utilizando su canal de ventas; es por ello que MAKROCEL constantemente busca renovar su servicio y mejorarlo en beneficio de los clientes, para que los mismos se encuentren satisfechos y bien atendidos.

Por esto al aplicar el plan de marketing, se quiere mejorar el servicio del call center que brinda la empresa tratando de entender las necesidades que el cliente tiene y tomando en cuenta las observaciones que los mismos hacen en función de mejorar la atención y cubrir todas las expectativas que los mismos tienen por este servicio.

En consecuencia, el marketing debe tener en cuenta:

- Lo que quiere el cliente
- Cuándo lo quiere
- Dónde lo quiere
- Cómo quiere comprarlo
- Quién realmente quiere comprarlo
- Cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él
- Por qué puede querer comprarlo
- Qué estrategia utilizaremos para que finalmente se dedique a comprarlo

## **MARKETING ESTRATÉGICO Y MARKETING OPERATIVO**

Es común que la mayoría de empresas se ocupen solamente de los aspectos del Marketing Operativo (producto, precios, comunicación, distribución y ventas), sin tomar en cuenta la magnitud del análisis del Marketing Estratégico

- **El Marketing Estratégico.-**

Consiste en una gestión de análisis permanente de las necesidades del mercado, que desemboca en el desarrollo de productos y servicios rentables, destinados a grupos de compradores específicos. Busca diferenciarse de los competidores inmediatos, asegurándole al producto una ventaja competitiva sustentable.

La función del marketing estratégico consiste en seguir la evolución del mercado al que vendemos e identificar los segmentos actuales o potenciales, analizando las necesidades de los consumidores y orientando a la empresa hacia oportunidades atractivas, que se adaptan a sus recursos y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. La gestión estratégica se sitúa en el mediano y largo plazo, ya que se propone pensar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y mantener un equilibrio en la cartera de productos y servicios.

- **El Marketing Operativo.-**

Debe traducir en acciones concretas los resultados que surgen de análisis estratégico anterior. Estas acciones tienen que ver con decisiones sobre la distribución, el precio, la venta y la comunicación, cuyo objetivo es hacer conocer y valorizar las cualidades que distinguen a sus productos y servicios, dirigiéndose al público objetivo elegido. Su horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo.

## **4.2. PLAN DE MARKETING**

“El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto” (Sanz de la Tejada, L.A., 1974).

### **4.2.1. Sumario Ejecutivo**

Para la propuesta del proyecto se evaluó el servicio que el call center al momento brinda y la forma en que el desarrollo del mismo está ayudando en la comercialización de los productos que la empresa oferta a sus clientes.

A más de la evaluación que se llegó a realizar, se tomo en cuenta las necesidades que los clientes requieren con este servicio, y el tiempo de respuestas que los operadores del call center demoran en dar una respuesta ante las necesidades que los clientes tiene al llamar al call center.

Al poner en marcha el plan de marketing, se buscaron estrategias para cada producto, con el objetivo de que las ventas crezcan en una forma global y no solo de un producto, esto se lo realiza con el propósito de aprovechar los recursos que la empresa tiene al momento.

Esto se basa en que el principal factor para que la empresa crezca y recupere la inversión realizada en la implementación del departamento de call center, es el aumento de las ventas y a la vez el incorporar nuevos clientes.

De esta forma el call center llegaría a ser un canal de distribución de los diversos productos que la empresa tiene para comercializar; esto ayudaría notablemente a un incremento en ventas y tener un mejor control administrativo de cada uno de los productos, por ejemplo el control de stock de las recargas.

Con la propuesta del plan se quiere tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- El cumplimiento riguroso de un buen servicio y seguridad para los clientes con respecto a la empresa.
- Manejar un control adecuado del producto de recargas para evitar las pérdidas económicas sobre el mismo.
- Servicio postventa para mantener una buena comunicación y evolución continua con los clientes, logrando fidelidad de la oferta de nuestro servicio
- Satisfacer las necesidades que puedan tener los clientes a través de la utilización del call center, obteniendo una respuesta rápida y optimizando su tiempo.
- Hacer la gestión de tele mercadeo del postpago
- Dar a conocer al mercado del servicio del call center y los productos que los clientes pueden comprar por medio de este servicio.

### **4.3. ANÁLISIS DE LA SITUACION.**

En esta primera etapa se realizara un estudio tanto de la situación externa de la empresa (económica, social, política, etc.) como de la interna. En el primer caso nos concentraremos principalmente en el análisis del mercado, esto es, de la estructura (cuota de mercado de los diferentes competidores: global, por segmento, canales y marcas), la naturaleza (aspectos cualitativos y cuantitativos de la demanda: diferentes segmentos existentes, su perfil y características definitorias, su sistema de valores, actitudes, motivaciones e inhibiciones, comportamiento y proceso de compra, etc.), y evaluación y tendencias (tanto de su estructura como de su naturaleza).

#### **4.3.1. Análisis de la situación externa**

- **Escenario.**

A pesar de la inestabilidad política y económica que nuestro país ha vivido en la última década, el crecimiento que la empresa ha tenido ha sido el esperado; esto se da debido a la gran demanda que en el mercado existe por la adquisición de los servicios y productos que Claro oferta al mercado.

Makrocel se ha preparado para enfrentar el mercado globalizado que hoy en día representa comercializar estos productos y servicios; esta globalización exige mayor productividad, esfuerzo, desempeño haciendo que la competencia sea más fuerte y especializada de esta manera cada vez se utilizan nuevas tecnologías, canales (no tradicionales) para lograr una comercialización efectiva.

La empresa se tiene que regir a los cambios que la operadora realice, es por ello que hoy en día con el cambio de imagen que se realizó al terminar el primer trimestre del año 2011 de PORTA a CLARO; la empresa debe estar a la expectativa de ver si existe algún cambio de tipo comercial, por lo pronto se sabe que la misma tiene que empezar a ofertar productos TELMEX (televisión por cable, telefonía fija e internet fijo).

Al momento los distribuidores no van a comercializar este producto, solo lo comercializar directamente Claro, por su propio canal.

Esta alianza se dio debido a que TELMEX es una empresa Mexicana y el dueño de la misma es el propietario de CLARO. Es por ello que se quiere aprovechar el gran posicionamiento que la marca de telefonía tiene a nivel nacional para poder comercializar los nuevos productos que la otra empresa tiene en su portafolio (internet fijo, telefonía fija y televisión por cable).

En nuestro país el mercado de telefonía celular es muy extenso debido a la variedad de productos que el mismo exige en su comercialización, es por ello que se vuelve rentable el comercializar este tipo de productos.

En la actualidad ninguno de los distribuidores autorizados de Claro y empresas que comercializan las recargas cuentan con un departamento de call center, siendo de esta manera Makrocel la empresa pionera en brindar este servicio,

- **Factor Demográfico**

El plan está diseñado para los clientes de MAKROCEL, que se encuentran distribuidos en varias ciudades de la región sierra; hay algunos clientes que se corresponden a la región costa, ellos llegan a formar un 10% del total de los clientes activos de la empresa.

Se podría señalar que el 65% de los clientes de prepago que tiene la empresa, solo compran recargas; el otro 35% de los clientes son los que a más de las recargas compran: amigos kit, chips, tarjetas.

Además de tener una proyección a que el mercado crezca y por ende el consumo de los productos que se oferta va a ser mayor; como resultado tendremos la incorporación de nuevos clientes, así se podrá llegar a nuevos sectores que la empresa en la actualidad no lo ha podido hacer.

- **Factor psicográfico.**

La nueva tendencia en referencia al consumo de las personas es de una vida más ligera sin complicaciones, mucho más rápida de esa manera las personas prefieren un servicio que se adapte al entorno de ellos haciendo que ahorren tiempo y dinero, puesto a que no tendrían que ir a la entidad para realizar sus compras, o tener solución a sus problemas o inquietudes.

Bueno, rápido, fácil, práctico y virtual. De allí surgió la idea de incorporar un call center para adaptarse a las necesidades de los clientes. A más, de educar a las personas a realizar sus compras por medio de una llamada telefónica, adaptándose al nuevo mundo tecnológico.

- **Factor de distribución.**

En la actualidad como se sabe MAKROCEL distribuye los productos por medio de su canal de ventas ya estructurado y consolidado en el mercado; a su cana de ventas se incorporo el call center para brindar el servicio de recargas, este proceso consiste

en receptor los pedidos de los clientes y realizar el respectivo envío del producto; en la actualidad no todos los clientes manejan este servicio.

El poder fidelizar a los clientes minoristas permite crecer dentro del mercado como empresa y a la vez captar nuevos clientes, los mismos que tendrán una atención personalizada y será muy diferente a lo que hoy en día todas las empresas que se dedican a la distribución de productos de la empresa CLARO brindan a sus clientes.

La dependencia que la empresa como tal tiene con los clientes mayoristas se quiere reducir, debido a que el mercado da para que ellos constantemente exijan un mayor descuento ya, que los competidores les ofrecen descuentos atractivos con tal de que los mismos empiecen a trabajar con ellos. Lamentablemente este mercado se ha vuelto informal debido a la variedad de empresas que comercializan el producto.

- **Factor económico.**

En la actualidad la economía de nuestro país en cuanto a la moneda se encuentra estable; esto ha llevado a que el mercado actual sea consumista.

Como sabemos los cambios tecnológicos hacen que cada día los celulares sean novedosos y el servicio que los mismos brindan sea aprovechado por las operadoras, sacando servicios indistintos para ser más atractivo al mismo por ejemplo el internet móvil y otras alternativas tecnológicas; es por ello que ciertos sectores de clientes adquieren los servicios acorde a las necesidades o también al gusto de ellos. Y esto hace que el brindar servicio de telefonía móvil en nuestro país sea atractivo y rentable.

Pero para que el negocio sea tan llamativo se necesita tener una estabilidad económica empresarial muy buena; y esto depende mucho de la administración financiera que tenga la empresa; es por ello que es muy necesario tener una liquidez de efectivo muy buena, debido a que es necesario realizar compras del producto diarias y siempre tener en stock.

- **Factor socio cultural.**

Cada vez las personas en nuestra sociedad tienen menos tiempo libre ya que se dedican completamente a atender sus negocios debido a muchos factores uno de ellos es el no poder contratar empleados debido a que los sueldos son altos y eso resta en los ingresos líquidos que puede dejar el negocio.

Otro factor es el desempleo que existe en nuestro país, es por ello que las personas emprenden negocios propios con la aspiración de progresar y sacar adelante a sus familias y este mercado es muy atractivo para emprender sus negocios propios.

La empresa tiene que tener a su personal muy bien capacitado debido a que en la actualidad la mayoría de las personas se preparan más, y los clientes deben ser atendidos con la mayor profesionalidad posible y poder satisfacer todas sus inquietudes.

#### **4.3.1.1. Análisis del mercado**

En la actualidad el mercado de la telefonía celular se encuentra en constante crecimiento esto es debido a que se ha convertido en una necesidad de comunicación el tener una línea celular.

Existen diversas necesidades para los diferentes sectores, esto debido al apareamiento de nuevas tecnologías, y al auge de las redes sociales. Es por esto que este mercado resulta atractivo para los diferentes comercios, como es el caso de los importadores de teléfonos que solo traen los teléfonos para poder comercializarlos y los clientes opten la opción de compra debido a que el costo de los equipos resultan ser más económicos que en la operadora.

Como pudimos observar en el capítulo primero de la tesis existen varios productos que la empresa llega a comercializar, es por esto que Makrocel se enfrenta a diferentes competidores ofertando una misma líneas de productos.

En el caso de Postpago la empresa tiene la competencia de los propios distribuidores autorizados de Claro y también de los distribuidores de Movistar y Alegro; esto debido a que este producto se lo llega a vender directamente al consumidor final; es decir la estructura de ventas es necesaria debido a la alta competencia; y a su vez es necesario que las ventas se las llegue a realizar de una forma directa con los clientes. En el caso del proyecto al incorporar el call center, lo que se llegaría a hacer es un tele mercadeo para sacar las citas y de ahí, que los vendedores se encarguen del cierre de ventas directamente con los clientes.

Para el PrePago el mercado es diferente al anterior, ya que aquí se llegan a comercializar los siguientes productos:

- Amigo kit
- Chips
- Recargas
- Tarjetas
- Locutorios

Para estos productos el sistema de comercialización difiere del Postpago, debido que para llegar a cumplir las metas que Claro propone, es necesario utilizar a los sub distribuidores como canal de ventas y así poder llegar al consumidor final.

En este producto es en donde el proyecto se enfoca más debido a la alta demanda que el mismo tiene en el mercado. Las recargas hoy en día se han llegado a constituir en un producto de consumo masivo y esto es debido al alto índice de clientes prepago que existen en el país.

Los amigos kit y los chips, son productos que constituyen una línea nueva es decir un cliente nuevo para Claro, los distribuidores autorizados llegan a colocar mensualmente al mercado alrededor de 300.000 nuevas líneas; y como resultado de esto tenemos el motivo por lo que Claro llega a ser la empresa con mas abonados en el Ecuador.

Makrocel es la empresa líder en ventas a nivel de la región sierra como ya se había expuesto con anterioridad, esto es debido al volumen de ventas que tiene mensualmente; este volumen de ventas lo llega a tener por la estructura de venta que maneja y el gran posicionamiento que ha llegado a tener en el mercado.

El posicionamiento que la empresa posee en la actualidad en el mercado, demanda de una responsabilidad y es por ello que la inversión que realiza para satisfacer las necesidades de los clientes se refleja en la aceptación de la imagen de la empresa en el mercado.

#### **4.3.1.2. Estructura del mercado**

El mercado se tiene la siguiente estructura:

En la actualidad la realidad de Claro es la misma que la de sus distribuidores autorizados, debido a que existe mensualmente una mayor colocación de líneas prepago en relación a las de postpago; y esto se debe a que los clientes prefieren mantener una línea prepago debido a las promociones que Claro saca al mercado con las recargas ejemplo los 2 x 1, donde el saldo que compran se duplica.

Se estima que la constante va a ser esa, existirá en el mercado un mayor número de abonados prepago.

Para la empresa Makrocel las ventas totales que se manejan del 100%, el 20% resultan ser planes postpago y el 80% líneas prepago.

De esta manera el objetivo de la empresa es poder mantener una estructura comercial de vendedores directos que se dediquen a la comercialización del los planes. Mientras que para el prepago aumentar su canal de distribución.

Los sub distribuidores que se dedican a la comercialización de los amigos kit son lo locales comerciales que se encuentran rotulados con los letreros de Claro; estos son nuestros principales clientes; además de ellos existen clientes que se mantienen rotulados con letreros de Movistar o Alegro y también comercializan este producto.

Los clientes de chips son los mismos que los anteriores, pero aquí se incorporan otros tipos de clientes que son los comerciantes informales; estos son personas que se dedican a distribuir este producto debido a su alta demanda y a que al vender altos volúmenes llegan a tener un aceptable margen de utilidad. Por ejemplo el Chip a ellos les llegan a costar \$2 dólares y a los locales comerciales ellos los dejan en \$2,80; teniendo una utilidad de \$0,80 centavos de dólar; estas personas llegan a colocar un promedio de 800 chips mensuales; en este volumen llega a ser atractivo la venta de este producto para ellos.

Las recargas son un producto que se ha masificado debido a su alta demanda en el mercado; como se puede observar este producto se encuentra en una tienda, bazar, farmacia, micro mercados, gasolineras, locales de Claro, Movistar, etc.

Como podemos observar en estos cuatro productos se observa que la estructura del mercado es diferente en cada uno de ellos, siendo una misma línea de productos.

Debido al alto volumen de ventas en el área de prepago y en especial de las recargas tienen mes a mes, es necesario manejar un mejor control sobre este producto debido al gran número de clientes que tiene de recargas.

El procedimiento que se maneja en el call center es el siguiente: Las llamadas entrantes sirven para receptor los pedidos, posterior a esto se verifican que los depósitos que los clientes dictan coincidan con los reportes que se sacan de los bancos y también que no sean depósitos suplicados, una vez realizado este cruce de información, se procede a enviar las recargas.

#### **4.3.1.3. Competencia**

Como se ha podido observar en los capítulos anteriores la empresa maneja varios tipos de competidores.

- Los principales son los distribuidores autorizados de Claro; que manejan en mismo portafolio de productos para la comercialización.

- Luego tenemos los indirectos que son aquellas cadenas de empresas que solo se dedican a la comercialización de las recargas

**CUADRO N°32**  
**VENTAS COMPETIDORES DIRECTOS**

EMPRESAS	RECARGAS	AMIGOS KIT	CHIP	PLANES
JADARO	\$ 11.395.200,00	11340	18600	2040
GAECO	\$ 11.616.000,00	14820	25800	2280
ACCEL	XX	39060	88260	3360
ON LINE	XX	15060	29400	2760
CELLCOM	XX	12240	28200	1800
A.C.C.	XX	11700	11400	1320
RECREOCELL	\$ 4.560.000,00	12180	13450	1180
INVACELL	\$ 7.920.000,00	16200	28140	2520
CELLSHOP	\$ 5.760.000,00	15900	24240	2340
PREMIUNCELL	\$ 8.592.000,00	15080	28180	2840
LIDERCELL	\$ 6.720.000,00	14990	30120	2740

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

En el anterior gráfico podemos observar a los competidores directos que Makrocel tiene en la región sierra; las empresa que se encuentran con XX sobre el producto de recargas son aquellas empresas que no distribuyen este producto, pero si lo tienen para sus propios puntos; es decir en este producto no son competidores para makrocel.

**CUADRO N°33**  
**VENTAS COMPETIDORES INDIRECTOS**

EMPRESAS	RECARGAS	AMIGOS KIT	CHIP	PLANES
MOVILWAY	\$ 2.496.000,00	XX	XX	XX
BROADNET	\$ 10.224.000,00	XX	XX	XX
SUPERMAXI	\$ 10.800.000,00	XX	XX	XX
FYBECA/SANA SANA	\$ 16.320.000,00	XX	XX	XX

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

Estas son las empresas que para makrocel son competidores indirectos y solo se dedican a la comercialización de las recargas.

- **Análisis de la Competencia de Recargas.-**

Analizamos este producto debido a que el call center en la actualidad funciona solo brindando este servicio, por lo que esta nos da la medida si el canal en realidad esta siendo rentable para la empresa. A partir de estos datos podremos determinar la utilidad que deja la venta de recargas y poder observar si el departamento es rentable para la empresa o no.

### VOLUMEN DE VENTAS DE RECARGAS EN EL AÑO 2010

**GRÁFICO N°59**

**VOLUMEN DE VENTAS COMPETENCIA**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Claro y Makrocel**

Como podemos observar las grades cadenas de SANA SANA y FYBECA, es la que mas ventas posee de recargas, esto es debido a que tiene un canal amplio y bien posicionado en la actualidad.

No podemos concentrarnos en este competidor para ver su estructura comercial debido a que no maneja un call center para la distribución de las recargas.

En el siguiente cuadro se analizara cual es la utilidad que las recargas les deja a cada una de las empresas que comercializan este producto sobre las ventas que se han tenido en el año 2010.

**CUADRO N°34**  
**VENTAS AÑO 2010 RECARGAS**

EMPRESAS	ANUAL	PORCENTAJE DE DESCUENTO CLARO	UTILIDAD SIN DESCUENTO	PORCENTAJE DE UTILIDAD EMPRESA	UTILIDAD NETA
JADARO	11.395.200,00	8,00%	911.616,00	1,20%	136.742,40
GAECO	11.616.000,00	8,00%	929.280,00	1,20%	139.392,00
INVACELL	7.920.000,00	8,00%	633.600,00	1,20%	95.040,00
CELLSHOP	5.760.000,00	8,00%	460.800,00	1,20%	69.120,00
MOVILWAY	2.496.000,00	7,00%	174.720,00	1,00%	24.960,00
BROADNET	10.224.000,00	7,00%	715.680,00	1,00%	102.240,00
SUPERMAXI	10.800.000,00	7,00%	756.000,00	5,00%	540.000,00
FYBECA/SANA SANA	16.320.000,00	7,00%	1.142.400,00	5,00%	816.000,00
MAKROCEL	13.395.000,00	8,00%	1.071.600,00	1,20%	160.740,00

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Claro y Makrocel**

Los datos que se han tomado para poder realizar la utilidad que tienen las empresas en el proceso de distribución de las recargas han sido entregadas por el jefe de ventas de CLARO que tiene MAKROCEL.

Se puede observar claramente que las empresas que mayor utilidad y ventas tienen, son las cadenas grandes que tienen su canal de ventas bien estructurada para la venta de otros productos ya sea medicinas o alimentos, está claro que tienen una utilidad mayor debido a que no tienen intermediarios en el proceso de la venta, ya que ellos tienen sus puntos propios de venta.

En relación a los distribuidores e integradores; estos tienen un menor margen de utilidad debido a que se tiene un canal de ventas, al cual se le da un porcentaje de descuento sobre la compra de las recargas; los distribuidores autorizados tienen un margen de descuento del 6%, mientras que las empresas integradoras que se dedican a la distribución de las recargas tanto de movistar como de claro dan un descuento del 5% a su canal de ventas.

La competencia es muy fuerte donde las empresas que mayor ventas tienen son aquellas que dan un buen servicio; a nosotros como empresa nos interesa realizar un análisis de los distribuidores e integradores debido a que las mismas mantienen un canal de ventas y es por este medio por donde se llega al cliente final y poder tener el volumen de ventas.

El producto es rentable cuando se llega a vender un gran volumen de recargas ya que como se observa en el cuadro la rentabilidad que deja el producto es mínima, es por eso que las empresas buscan obtener la mayor cantidad posible de clientes y llegar a masificar este producto la mayor cantidad posible.

Para poder captar una gran cantidad de clientes es necesario brindar a los mismos un buen servicio y un considerable descuento, para que de esta manera los clientes se encuentren satisfechos con la empresa y marcar la diferencia con nuestros competidores, que como se pueden observar son demasiados y se necesita crear estrategias diferenciadas para poder marcar la diferencia ante los demás.

### **4.3.2. Análisis de la situación interna**

Este análisis se lo realiza en función de las fuerzas internas de la empresa, que incluyen los recursos humanos, técnicos, financieros, administrativo.

#### **4.3.2.1. Datos Generales**

Makrocel en el año 2010, incremento su facturación debido a la implementación comercial de las recargas; este producto tiene un nivel de demanda elevado y lo que ha hecho la empresa es invertir en la formación de un canal de distribución para que en el corto plazo esa inversión retorne ya con una utilidad representativa para las aspiraciones económicas de los dueños de la empresa.

Hoy por hoy este producto representa manejar un control muy detallado a diario, debido a que es un producto intangible y el stock del mismo permanece en una bodega virtual, la misma a la que tienen acceso todos los usuarios que conforman el call center.

En cuanto a los demás productos que la empresa comercializa, mes a mes Makrocel llega a cumplir al 100% las metas que la operadora le pone para cumplir: esto significa que la estructura comercial que se tiene en esos productos está muy bien definida, trabajando en conjunto y cumpliendo con sus obligaciones.

El recurso humano que ha llegado a conformar la empresa, ha sido gracias a las capacitaciones que se les entrega antes de que los mismos ingresen a ocupar sus puestos trabajos previo a una selección de personal.

- **Capacidad Administrativa**

Makrocel es una empresa que a los largo de toda su trayectoria institucional se ha propuesto metas y objetivos a corto y largo plazo; el cumplimiento de cada una de ellas ha hecho que hoy en día se encuentre ubicada entre en el primer lugar de distribuidores autorizados de Claro en la región sierra.

El buen manejo administrativo financiero y administrativo comercial; por parte de los gerentes hacen que la empresa siempre se encuentre atentas de los cambios del mercado para que de esa manera no dar una ventaja competitiva a sus competidores.

Todo este éxito se debe a una planificación que se realiza por departamento mes a mes; otro de los éxitos que la empresa tiene es la capacitación constante que se les da a los empleados, para que los mismos puedan realizar sus obligaciones laborales de la mejor manera posible.

En el área administrativa se maneja por una cabeza que es la Gerente Administrativa Financiera de la empresa; ella realiza las funciones de establecer actividades en las que el personal se vea comprometido con los objetivos de la empresa. Makrocel es una empresa netamente comercial por ende todos los esfuerzos se van a encaminar en un éxito de las ventas.

El área comercial de la empresa lo maneja el Gerente Comercial que a su vez es el Presidente de la empresa, el encuentra un respaldo en sus dos Gerente de Productos que son: La Gerente de Postpago y el Gerente de PrePago; el éxito de la empresa es que a los productos principales se los ha dividido para un mejor control y cumplimiento de las metas-.

Con esta estructura se ha podido obtener los resultados esperados y de esa manera llegar a ser una empresa con éxito en el mercado.

Los vendedores cumplen un papel importante dentro de la comercialización de la venta de los planes Postpagos; para mantener este grupo de vendedores la gerencia de este producto en conjunto a los supervisores del mismo; tienen que estar constantemente monitoreando los resultados de cada uno de los vendedores, esto es debido a que el producto es muy difícil de comercializar por lo tanto las personas se desaniman del trabajo y hay que renovar el personal; debido a que siempre hay que mantener una estructura de ventas ya sea con los vendedores antiguos o nuevos. Es por eso que la empresa mes a mes contrata nuevos vendedores.

En cuanto al Prepago el principal factor de éxito son los clientes denominados sub distribuidores; aquí se hace notorio el poder de negociación que se llegue a tener con los mismos debido a la alta competencia que se tiene para este producto.

Para poder llegar a tener una alta cartera de clientes para este producto se debe al trabajo que los supervisores realizan en el mercado; la confianza que el gerente otorga para las negociaciones a los supervisores es importante debido a que no siempre los supervisores salen con el gerente en busca de nuevos clientes; por lo tanto el gerente da a los supervisores ciertos parámetros de negociación para poder captar un nuevo cliente.

Gracias a la buena gestión administrativa, la imagen de makrocel se ha podido llegar a ubicar en centros comerciales, en varios puntos de las ciudades de la región sierra y oriente del país.

- **Talento Humano**

El talento humano es el recurso más importante que posee la empresa debido a las capacidades que cada uno de ellos tiene para la elaboración de su trabajo.

La empresa cuenta con diferentes áreas administrativas y comerciales:

- Área Comercial
- Área Administrativa

Dentro del área comercial se encuentra conformada de la siguiente manera:

- Gerente Comercial (1 persona)
- Gerente de Postpago y Gerente de PrePago (2 personas)
- Departamento de operaciones (7 personas)
- Supervisores de Postpago y PrePago (8 personas)
- Vendedores de Postpago (15 personas)

Dentro del área administrativa se encuentra conformada de la siguiente manera:

- Gerente Administrativa (1 persona)
- Área Contable (5 personas)
- Áreas administrativas (3 personas)
- Administradores locales (10 personas)
- Call Center (7 personas)

Como podemos observar dentro de la empresa tenemos áreas muy bien definidas y por ende los lugares de trabajos bien distribuidas; las funciones de cada empleado dentro de la empresa son bien definidas para cada uno.

Cada uno de los empleados de la empresa están capacitados para realizar sus obligaciones laborales, de esta manera cada persona tiene la oportunidad de crecer laboralmente dentro de la empresa.

Esta es una buena forma de tener a los empleados incentivados y de esa manera ellos cumplan con sus obligaciones.

- **Económica Financiera**

Dado a su estabilidad comercial y laboral que ha llegado a tener la empresa, en la actualidad las relaciones financieras que Makrocel ha llegado a tener con las instituciones financieras han sido buenas.

La empresa en la actualidad maneja líneas de créditos con el Banco del Pichincha esta institución financiera le ha dado apertura a la empresa para otorgarle créditos, los mismos que han servido para realizar inversiones en los diferentes productos a su determinado tiempo.

Al momento de recibir los créditos la empresa ha cumplido puntualmente con los pagos y de esa manera ha podido llegar a establecer buenos lazos entre la institución financiera y Makrocel.

Claro asigna montos diarios para poder otorgar la mercadería, en muchas de las ocasiones Makrocel pasa esos límites y es se queda sin stock; para poder acceder a una mayor línea de crédito la empresa tiene que desembolsar garantías en efectivo; lo que sería tener un dinero sin hacerlo producir y disminuiría el flujo de caja de la compañía.

La recapitalización de las utilidades año tras año han hecho que el flujo de caja aumente y de esa manera cumplir con todas las obligaciones que la empresa tiene.

Hoy en día la empresa cumple con sus empleados con el pago de sus sueldos el último día de cada mes; y también tiene al día los pagos al IESS.

De igual manera a todos los proveedores se les paga los viernes; cabe recalcar que la mayoría de los proveedores extienden créditos de 15 a 30 días, esto es debido al cumplimiento puntual que ha llegado a tener la empresa con sus obligaciones.

- **Competitiva**

Como ya se detallo con anterioridad Makrocel maneja varios competidores en los diferentes productos y servicios.

En la actualidad la lucha con la competencia se basa en servicio, descuentos y tiempo de crédito.

La empresa ha podido llegar a tener una competencia a nivel de servicio y crédito; en descuentos no ha llegado a competir debido a que las empresas que se meten en esta lucha llegan a tener a un corto plazo perdidas grandes, debido a que son ventas que Claro observa que no llegan a ser regularizadas.

Como resultado de esto a un largo plazo las empresas llegan a quebrar y como resultado de eso tienen una eminente salida del mercado. Es por ello que es necesario manejar distintas estrategias comerciales enfocadas a mejorar la calidad del servicio, para que de esa manera los clientes actuales de la empresa se encuentren satisfechos.

A partir de esto una vez que se satisfaga a nuestros clientes, la búsqueda de nuevos clientes será en procura de captar aquellos que se encuentren insatisfechos por el servicio que tiene de otras empresas o de aquellos que se encuentran sin ser atendidos por nadie debido a la salida de las empresas del mercado.

Al contar Makrocel con un call center, le da una ventaja competitiva ante todos sus competidores de recargas; este factor permite que al incorporar los demás productos en la comercialización por medio del call center tenga una aceptación por parte de los clientes y sea otro canal de distribución.

- **Tecnológica**

La empresa en la actualidad posee una estructura tecnológica de última generación; esto es debido a que tiene sucursales en las que tienen que estar enlazados los sistemas de ventas y contables con el servidor principal, que está ubicado en la oficina matriz.

Es por ello que se tiene un acceso remoto al servidor desde cualquier lugar por medio de conexión por internet, previo a la asignación de un dominio.

A cada empleado de la empresa se le asigna un usuario y contraseña, para que de esa manera ingresen al servidor; donde se encuentran los sistemas de ventas, sistema contable.

Por ser una empresa que tiene su giro comercial en base a los avances tecnológicos móviles, los vendedores y supervisores, tienen que estar actualizados y capacitados con los nuevos cambios, de esta manera se podrá llegar a tener un cierre de ventas efectivo y poder suplir las inquietudes que los clientes tienen ante la salida al mercado de nuevas tecnologías.

#### **4.3.2.2. Origen de los ingresos**

Como ya se ha explicado Makrocel es un distribuidor autorizado de Claro, que la obligación principal es comercializar todos los productos que la operadora lanza al mercado.

Los ingresos que la empresa llega radican en las comisiones que se generan por las ventas de los productos.

Las comisiones se generan de la siguiente manera:

- Postpago: El pago de comisiones que a la empresa le otorga Claro se da un pago por plan vendido, la comisión depende del tipo de plan que se venda.

En el caso de cumplir al 100% las ventas, Claro le otorga un bono de \$15000 hasta \$20000 dólares; el rango depende mucho de los tipos de planes que se haya vendido, si son solo internet móvil el bono es el más bajo, y en el caso de ser líneas con celular se bonifica el bono más alto.

A mas de estos bonos la empresa llega a tener un bono por mantenimiento esto se da cuando los planes vendidos llegan a tener 9 meses de estar activas.

- PrePago: Aquí cada producto tiene un diferente pago. El amigo kit llega a tener hasta 4 pagos de comisiones, es decir a los 30 días de ser vendido el amigo kit, el segundo pago es a los 60 días, el tercer pago es a los 90 días y el cuarto pago es a los 180 días. El pago de comisiones radica en el consumo que realicen estas líneas. El sistema observa que por lo menos se haya ingresado una recarga de 3 en cada mes, para de esa manera pagar las comisiones hasta los 180 días.

Los bonos que se llegan a tener mensuales por cumplir el 100% de las ventas es de \$7000 dólares

El chip tiene las mismas condiciones del amigo kit, pero el pago de comisiones que en este producto se llegan a generar son has de 60 días, es decir en dos pagos se llegan a comisionar los valores totales; los bonos que se llegan a tener por el 100% de las ventas es de \$5000 dólares.

Las recargas son todo lo contrario, estas no generan ningún bono y comisión; lo que la empresa recibe es un descuento como ya se había visto con anterioridad en el momento de la compra, y la ganancia que se llega a tener es este producto es diaria, debido a que al distribuir este producto a los clientes se les otorga un descuento menor al que Claro le da a Makrocel.

Los locutorios manejan la misma figura que las recargas, la diferencia es que la ganancia que se llega a tener es semanal, debido a que el minuto Claro le vende a Makrocel a un determinado valor y Makrocel le entrega al cliente a un diferente precio. Y los clientes pagan por este servicio semanalmente.

Esta es la manera en que la empresa genera sus ingresos de una manera diaria, semanal y mensual.

#### **4.3.2.3. Análisis de la estrategia comercial y de marketing**

La actuación de Makrocel en el mercado de la distribución de productos de telefonía celular, desde un punto comercial y de marketing, se caracteriza por los siguientes rasgos:

- La imagen de makrocel como distribuidor autorizado de claro es buena.
- La imagen del servicio que makrocel brinda es buena.
- Las campañas de comunicación son escasas y muy focalizadas.
- La política de descuentos es seria y así lo percibe el mercado.
- En cuanto a la comunicación externa es necesario llegar más al cliente final.
- La cartera de clientes se encuentra en su 90% al día, el 10% corresponde a clientes que tienen sus cuentas vencidas.
- Hay un adecuado cumplimiento de plazos.

- La red de distribución de PrePago (amigo kit, recargas, chips), es la apropiada para el cumplimiento de las metas y objetivos.
- La estructura de vendedores de Postpago es la mejor a nivel de los distribuidores.
- La estructura comercial es la mejor que existe hoy en día en el mercado; este reconocimiento lo ha hecho el operador Claro.
- Variedad de promociones hacia los sub distribuidores y un plan de incentivos para que los vendedores de postpago realicen sus ventas y cumplan con las metas que se les pone.

#### **4.4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

##### **4.4.1. Misión.-**

Ofrecer productos y servicios oportunos, con excelente actitud de servicio, a precios competitivos, generando fuentes de trabajo y asegurando el retorno de la inversión de los accionistas.

##### **4.4.2. Visión.-**

Para el año 2011, ser el distribuidor líder a nivel nacional, de productos de comunicación, posesionando nuestra marca, brindando tranquilidad y seguridad en los procesos de negociación a nuestros clientes

##### **4.4.3. Filosofía de la Empresa.-**

La filosofía de MAKROCEL es defender en todo momento los intereses de los clientes; ya que la razón de ser de la empresa es gracias a ellos.

#### 4.4.4. FODA

CUADRO N°35

#### FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Inversión de la empresa en las recargas	1. Respuesta lenta en las necesidades de los clientes de recargas (reportes)
2. Buena comunicación entre empleados	2. Falta de stock de equipos de alta rotación
3. Estructura de ventas	3. Bajos descuentos en ciertos productos
4. Crecimiento laboral	4. Tiempo de crédito corto
5. Adecuado nivel de remuneraciones y beneficios	5. Líneas de créditos bajas por parte del operador hacia la empresa
6. Espacio físico para crecimiento	
7. Buen descuento en ciertos productos	

<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incurción de nuevos competidores en el mercado de la distribución y venta de telefonía celular</li> <li>2. Incremento de impuestos y aranceles por parte del Gobierno para importar los teléfonos.</li> <li>3. Nuevas tendencias tecnológicas, aparecimientos de nuevos productos (IPHONE, NETBOOK, TABLET PC)</li> <li>4. Inestabilidad económica</li> <li>5. Competidores con descuentos más altos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mala atención de los competidores a los clientes</li> <li>2. Capacitación y adaptación del personal humano a la tecnología y cambios constantes por parte de la operadora</li> <li>3. Buenas relaciones con clientes y proveedores</li> <li>4. Apertura de nuevos clientes</li> <li>5. Crecimiento de la empresa en otras regiones</li> <li>6. Incremento de nuevos productos.</li> </ol>

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

## **4.5. OBJETIVOS DE MARKETING**

### **4.5.1. Objetivo General del plan de marketing**

El objetivo del plan de marketing es: Incrementar las ventas de la empresa en cada uno de los productos que la misma oferta a los clientes a través del call center.

### **4.5.2. Objetivos Específicos**

- Promover el servicio de call center para la distribución de las recargas y para realizar un sistema de pre venta y post venta de los servicios y productos que brinda la empresa.
- Personalización del servicio al cliente mediante la creación de asesores virtuales.
- Iniciar un proceso de fidelización con los clientes que generen mayor rentabilidad para la empresa.
- Diseñar estrategias que permitan posicionar a la empresa y tener un crecimiento mayor con respecto al año anterior
- Incrementar las ventas y mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Realizar un sistema de control para las recargas, el mismo que sea capaz de prevenir los errores sobre la transferencia de los pines.

La implementación de un plan de marketing para MAKROCEL es una necesidad que se plantea al momento, dadas las favorables condiciones de mercado y la excelente perspectiva comercial que existe para satisfacer la demanda de los productos que la empresa oferta.

Las estrategias de marketing están encaminadas a procurar un crecimiento de las ventas de cada uno de los productos y de esta manera la participación en el mercado de la empresa sea mayor.

Al momento de ya realizar las ventas de los productos por medio del call center, estaremos teniendo un ingreso mayor al actual, debido a que se dejaría de pagar a todas las personas que están involucradas en la actualidad las comisiones por cada producto, debido a que la venta sería en el caso de Postpago solo el operador del call center, el vendedor y el gerente de producto; y en el caso de prepago sería solo el operador y el gerente de producto.

#### **4.6. ESTRATEGIAS DE MARKETING**

- Aumentar las ventas.
- Alcanzar diferenciación con relación a la competencia a través de productos de calidad y servicio personalizado.
- Desarrollar promociones con los productos que sean adquiridos por medio del call center y así obtener una mayor participación en el mercado.

##### **4.6.1. Estrategia de Diferenciación**

La estrategia planteada para este plan de marketing es la diferenciación. Esta se fundamenta en poner en relieve características fundamentales como es el servicio que se brinda a través del call center. Se ha considerado este tipo de estrategia ya que los productos y servicios que la empresa oferta al mercado no son únicos, pero en cuanto a la innovación en el servicio si se distinguen de los demás y de esa manera se ha llegado a tener una ventaja diferencial sobre sus competidores directos.

**Servicio de atención al cliente:** El servicio que se presta a los clientes será personalizado (asesores virtuales) comprometiendo la seriedad de la empresa en todo momento, pues se estará generando lealtad y confianza de parte del usuario. Muchos de los mismos suelen tener en tal alta estima este grado de personalización que estarían dispuestos a tener un menor descuento que lo que les ofrecen los competidores y permanecer leales a MAKROCEL.

“Una empresa tal vez tenga dificultades para diferencia sus productos cuando todos los productos de un mercado cuentan en esencia con la misma calidad, características y beneficios. En tales casos, prestar buenos servicios de atención al cliente – tanto

antes como después de la venta – puede ser la única forma de diferenciar los productos de la compañía y sacarlos de la condición de artículo regido por el precio”.<sup>18</sup>

#### **4.6.2. Penetración en el mercado**

Esta estrategia permitirá que MAKROCEL incremente sus ventas de los productos comercializados en los mercados actuales y además ayudará al desarrollo de la demanda en el intervenir sobre los componentes de la demanda global con el fin de aumentar el tamaño de mercado, para de esta manera lograra atraer clientes de la competencia como también mejorar la rentabilidad y productividad de la empresa.

Una de las grandes ventajas de penetración de mercado es que MAKROCEL tiene un gran conocimiento y una amplia experiencia en el mismo durante 7 años en los cuales cada uno de ellos ha servido para fijar metas y poder llegar a los mercados potenciales, puesto que la intención de la empresa es que los clientes adquieran los productos por medio del call center con el fin de promocionar el mismo y que los mismos adquieran la confianza necesaria para poder realizar las compras de los productos que ellos necesiten a través de este medio.

Al utilizar el call center como medio para poder realizar sus compras los clientes tendrán un trato privilegiado, ellos no tendrán que esperar para llegar a la oficina y que realicen sus pedidos en caja y posterior a eso que en bodega alisten sus pedidos; este paso se suprimirá en el caso que los clientes llamen a realizar sus pedidos ya que esto se lo realizara a través del sistema.

Además de optimizar el tiempo de los clientes la ventaja es que se realizaran promociones para los clientes que ocupen el call center, y de esta manera se estará incentivando para que los clientes ocupen este medio.

De todo lo antes expuesto se puede determinar que la captación de clientes para la compra de productos como (amigo kit, chip, planes) podrá ser de un 15% trimestral

---

<sup>18</sup> FERREL, O.C.; MARTLINE, Michael; LUCAS, George; 2°. Edición, Editorial Thomson, Colombia, 2003

como meta, ya que esto permitirá crecer a MAKROCEL como empresa y las ventas por producto se incrementaran.

#### **4.6.3. Estrategia Publicitaria**

Con esta estrategia tiene como objeto ampliar la cartera de clientes, todo esto a través de la creación de promociones por la compra de los productos a través del call center, y la creación de afiches con el fin de dar a conocer el servicio que se está brindando y las ventajas que el cliente tiene al adquirir los productos por este medio. Todas estas actividades servirán para que los objetivos de puesta en marcha de este proyecto se cumplan con el incremento de ventas, apertura de nuevos clientes, fidelización de los clientes y un mejor posicionamiento de la marca MAKROCEL en el mercado.

Una de las acciones de tipo publicitario que se quieren llevar a cabo es tener un plan de promociones mensuales y darlas a conocer por medios de trípticos en los cuales se den a conocer las promociones y descuentos de los productos que se oferten. Todo esto tendrán que llevar una especificación con los tiempos que duren las promociones y el tipo de descuento que se vaya a realizar, ya sea por un pago de contado, una cierta cantidad de productos o por llevar varios productos en una sola compra.

#### **4.6.4. Participación en el mercado**

En el mercado que actualmente se desenvuelve MAKROCEL se busca la forma de incrementar su participación en el mismo a través de implementar el call center como un canal de ventas, por el cual se pueda aumentar el volumen de ventas de todos los productos y de esa manera poder cubrir la demanda insatisfecha que existe en el mercado. La calidad que se brinde en cuanto a este nuevo servicio dependerá del éxito del proyecto debido a que en la actualidad dentro del mercado ninguna empresa que se dedica a lo mismo tiene este servicio. Es por esto que de la satisfacción que los clientes tengan en la atención por medio de este sistema las ventas podrán aumentar, así como la participación en el mercado de la empresa.

Una vez atacado nuestro propio segmento de mercado, se seguirá por aquellos clientes que por varios motivos nos han dejado de comprar, así se podrá aprovechar la extensa base de datos que la empresa tiene, y de esa manera se estaría ayudando a depurar la base de datos de aquellos clientes que ya no se dediquen a la comercialización de dichos productos.

**CUADRO N°36**  
**ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MARKETING**

<b>ESTRATEGIAS A SER APLICADAS</b>	<b>UTILIZACIÓN</b>	<b>MÉTODOS</b>	<b>VENTAJAS</b>
1. DIFERENCIACIÓN	Se utilizará en el planteamiento de objetivos y en el control de la calidad del servicio del call center.	Descuentos, ampliación de la gama de productos para la venta por medio del call center, seguimiento a los clientes.	Lograr crear un mercado fiel al servicio que la empresa está brindando, y poder tener un mayor volumen en ventas.
2. PENETRACIÓN EN EL MERCADO	Desarrollar la demanda incrementando el tamaño del mercado de tal manera que permita atraer clientes de la competencia.	Un equipo de ventas con experiencia, capacitaciones para los operadores del call center, sistema eficiente que se complementa con los que la empresa maneja en la actualidad, mejorar el criterio de atención al cliente.	Se conoce el mercado y ya se tiene una amplia experiencia en el mismo. Además de tener un canal de ventas ya establecido con una cartera de clientes propia de MAKROCEL amplia.
3. ESTRATEGIA PUBLICITARIA	Para posicionarse de mejor manera en el mercado, también en el ingreso a nuevos segmentos de mercado.	Mediante promociones a través del incentivo hacia los clientes para que adquieran los productos a través del call center	Permitirá estar un paso adelante en el mercado, debido a que se está ofreciendo algo nuevo en el mercado

			para de esa manera poder satisfacer las necesidades de los clientes
4. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	Permitirá que se logre mantener una mayor participación en el mercado y brindar un mejor servicio incrementado los beneficios de los clientes	A través del servicio que llegue a satisfacer las necesidades de los clientes.	Ser la empresa reconocida en un futuro por las ideas innovadoras de satisfacción de las necesidades de los clientes.

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

#### **4.7. ESTRATEGIAS DEL MIX DE MARKETING**

##### **4.7.1. Producto**

Resulta muy difícil que los clientes puedan evaluar el servicio que se quiere brindar por medio del call center antes de utilizarlo, esto hace que la empresa trasmita a los clientes seriedad en la oferta de los productos a través de este medio y cumplir con todo lo ofrecido al poner en marcha el proyecto.

Cabe recalcar que los productos que la empresa va a ofertar por medio del call center son varios y de esa manera se tiene que organizar a los operadores para que puedan estar capacitados sobre la venta de cada uno de los productos.

Para cada producto se realizara una estrategia debido a que no se mantiene la misma comisión y el costo es distinto; así como en grandes volúmenes de compras se puede dar un mayor descuento en cada uno de los productos ya sean: amigos kit, chips.

En cuanto a los planes como se había expuesto con anterioridad lo que se va a realizar es un tele mercadeo para que los vendedores que estén bajo nomina tengan una agenda de citas ya programadas y de esa manera la productividad de cada uno de ellos aumenten.

#### 4.7.1.1. Estrategia de Producto

- Garantía del servicio que se va a brindar en el call center.
- Asesoría en los procedimientos que se van a seguir para la adquisición de los productos.
- Portafolio amplio de los productos que van a ser comercializados por el call center.

#### 4.7.1.2. Plan de acción de estrategias de producto

**CUADRO N°37  
PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIAS DE PRODUCTO**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>EJECUCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
DIFERENCIACIÓN	GARANTÍA DEL SERVICIO	El servicio que MAKROCEL va a brindar por medio del call center deberá ser de alta calidad debido a que de esta manera los clientes tendrán la suficiente confianza de realizar las compras por este medio	GERENTES DE PRODUCTOS: PREPAGO Y POSTPAGO  SUPERVISOR DEL CALL CENTER
	ASESORÍA EN LOS PROCEDIMEINTOS	Se les dará una asesoría a los clientes para que de esta manera los mismos sepan realizar sus compras por medio del call center.	GERENTES DE PRODUCTOS: PREPAGO Y POSTPAGO  SUPERVISORES
	PORTAFOLIO AMPLIO DE PRODUCTOS	Se promocionara de mejor manera ciertos productos que resultan	GERENTES DE

		<p>muy complicados venderlos y al final de mes resultan ser un problema para el cumplimiento de las metas.</p> <p>Además de estos productos se promocionaran todos los productos con el afán de cubrir toda la demanda que existe sobre los productos de CLARO.</p> <p>De esta manera se podrá fidelizar a los clientes, brindándoles todas las comodidades necesarias.</p>	<p>PRODUCTOS:</p> <p>PREPAGO Y</p> <p>POSTPAGO</p> <p>GERENTE</p> <p>COMERCIAL</p>
--	--	---	--

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

**4.7.2. Precio**

MAKROCEL debe mantener sus descuentos que en la actualidad brinda a sus clientes en cada uno de los productos que comercializa. Debido a que se quiere utilizar el call center como un canal de ventas de los productos que se oferta al mercado por parte de la empresa, se pretende realizar promociones para incentivar el uso de este canal por parte de los clientes.

Como se ha dicho existe una alta demanda por el producto de RECARGAS en el mercado, donde la empresa ha aprovechado su estructura para tener una ventaja competitiva sobre sus competidores, y en ningún momento se ha tratado de bajar el descuento sobre este producto con el afán de tener una mayor participación en el mercado. De esta manera se está brindando confianza a los clientes actuales y a los futuros se les está proyectando la seriedad con la que la empresa se maneja en el mercado.

Al ya tener el call center en funcionamiento, los costos del proyecto en cuanto a infraestructura no van a ser altos, por el mismo hecho que ya se tiene en marcha la parte estructural, y de esta manera no se tendría que cargar un costo adicional sobre los productos para poder costear la inversión del call center. Es decir los clientes no van a pagar más o recibir menores descuentos al utilizar este nuevo servicio. La inversión que se realice sobre los cambios que se tengan que hacer en el call center, se pretenden recuperar en el incremento de ventas, y la recuperación de la cartera de clientes que han dejado de comprar y la venta de aquellos productos que a la empresa con sus canales de ventas tradicionales le resulta difícil comercializarlos.

#### 4.7.2.1. Estrategia de Precio

- Descuento por utilizar el call center para adquirir sus productos
- Mayor crédito en volumen de compras por el call center e incentivos por ventas de planes a los vendedores.
- Precios especiales para los clientes fieles.
- Aplicación de estrategias de precios.

#### 4.7.2.2. Plan de acción estrategia Producto – Precio

**CUADRO N°38**  
**PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA PRODUCTO - PRECIO**

ESTRATEGIA	ACCIÓN	EJECUCIÓN	RESPONSABLE
	SEGUIMIENTO DE LOS CLIENTES	Este seguimiento se realizará para conocer el nivel de satisfacción que tienen los clientes con respecto a los productos adquiridos por medio del call center, para poder enfocar las acciones que den como resultado un mejoramiento en las actividades de la empresa.	SUPERVISORES  OPERADORES DEL CALL CENTER

DIFERENCIACIÓN	CAPACITACIÓN AL PERSONAL	La ejecución de este factor será de mucha importancia para que de esta manera todas las áreas de la empresa sepan de la distribución de los productos a través del call center. Y definir los procesos de una mejor manera.	GERENTE GENERAL
	SERVICIO PERSONALIZADO	Tanto los supervisores como los operadores del call center, tienen que tener una agenda de atención al cliente, para que realicen un seguimiento de los clientes, ya sea para el cobro de las facturas que estén pendientes o para ofertar el producto, y así poder evitar que se vayan a la competencia.	GERENTES DE PRODUCTOS: PREPAGO Y POSTPAGO  SUPERVISOR DEL CALL CENTER  SUPERVISORES DE PRODUCTOS: PREPAGO Y POSTPAGO
	LIDERAZGO DE PRECIOS	Mantener los descuentos y precios de los productos, y no cobrar por el servicio que se está brindando por medio del call center; incursionar en nuevos nichos de mercado por medio del call center.	GERENTE GENERAL  GERENTES DE PRODUCTOS: PREPAGO Y POSTPAGO  SUPERVISORES DE PRODUCTOS: PREPAGO Y POSTPAGO

**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

#### 4.7.2.3. Plan de acción estrategia de Precios

**CUADRO N°39**

**PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA DE PRECIOS**

ESTRATEGIA	ACCIÓN	EJECUCIÓN	RESPONSABLE	PORCENTAJE
LIDERAZGO DE PRECIOS	DESCUENTOS POR REALIZAR SUS COMPRAS POR EL CALL CENTER	Estos descuentos se los realiza a aquellos clientes que utilicen el call center como medio para realizar sus compras	GERENTE DE PREPAGO	Amigos kit: \$1 comisión adicional Recargas: 0,3% adicional Chip: \$0,50 ctvs menos del costo
	MAYOR CRÉDITO EN VOLUMEN DE COMPRAS INCENTIVOS POR VENTAS	El crédito a los clientes se les dará de a cuerdo al volumen de compras que se realicen. Aquí se va a dar incentivos a aquellos vendedores que tengan un mayor número de cierre de ventas por la gestión de tele mercadeo que se realice.	GERENTE DE PREPAGO Y POSTPAGO VENDEDORES DE PLANES	Amigos Kit: 20 días de crédito, cuando sean facturas mayores a 50 celulares. Chip y Recargas: no entran en esta promoción. Planes: si los vendedores realicen un mínimo de 2 ventas diarias se les dará un bono semanal por las 10 líneas.
	PRECIOS ESPECIALES	Se mantendrá los precios especiales a los clientes mayoristas.	GERENTE DE PREPAGO SUPERVISORES	Amigos kit: \$2 dólares adicionales por kit Recargas: 7%

**Elaborado por: Autor**

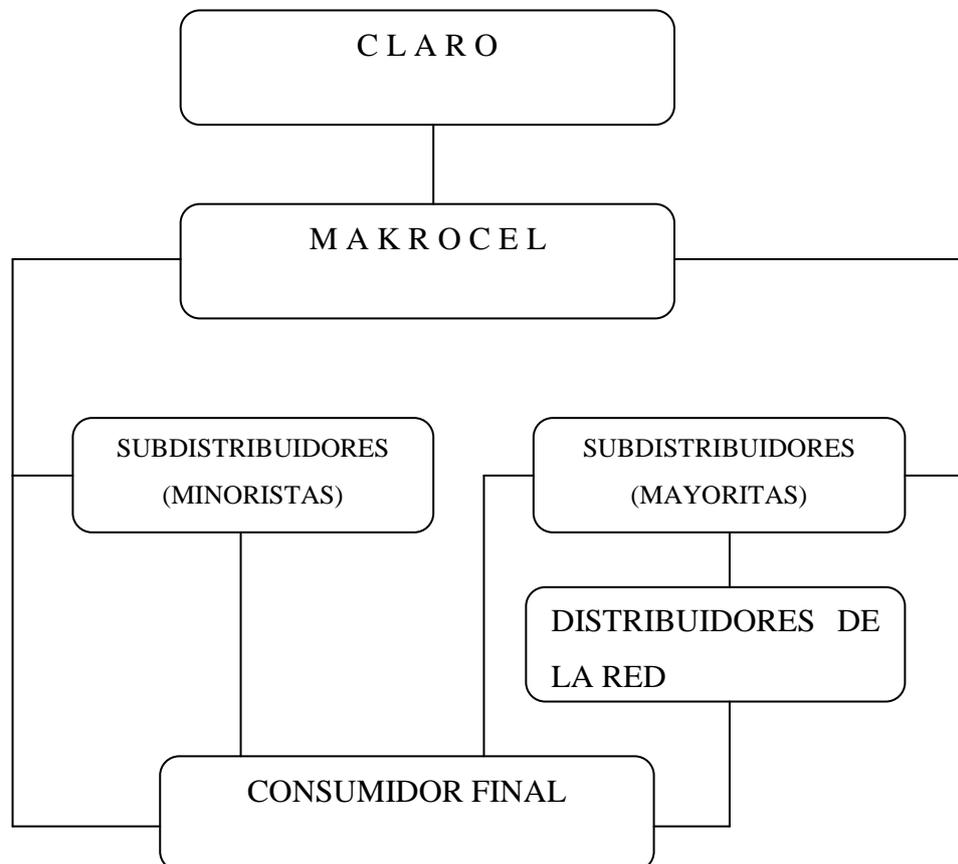
**Fuente: Autor**

### 4.7.3. Plaza

Para el desarrollo de esta estrategia es necesario seguir acciones que permitan diferenciar a MAKROCEL de la competencia, tomando en cuenta que el servicio hacia los actuales y posibles clientes sea excelente siendo la parte fundamental del negocio. Para este caso se definen los procesos de cómo se va a agilizar el servicio de la entrega de los productos que los clientes adquieran por medio del call center.

Considerando el manejo efectivo del canal de distribución por medio del call center, se llegara a entregar a los clientes el producto a los locales, esto dará un valor agregado del servicio que los competidores brindan en la actualidad; haciendo que el producto llegue al lugar, en el momento y las condiciones adecuadas.

Esta puede ser una estrategia para superar ciertas debilidades que se presenten en el transcurso de la implementación del servicio ya sean en precios, productos o promoción.



#### **4.7.4. Promoción**

El objetivo de estas actividades es dar a conocer el servicio que se va a brindar por medio del call center de MAKROCEL, con la comercialización de todos sus productos a través de este canal de ventas, y así ganar un mejor posicionamiento en el mercado. El primer paso es la promoción que los actuales clientes hagan sobre el novedoso servicio que en la actualidad no hay dentro del mercado y se pretende brindar por parte de la empresa. Es así que el poder ofrecer un servicio serio y de calidad es la clave del éxito, a más de ser responsables con los clientes quedando bien tanto al receptor los pedidos y al entregarlos sin tiempo de esperas largos.

Los elementos tradicionales de la mezcla promocional comprenden publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas, para comunicar las características y los beneficios del servicio al mercado; es necesario realizar actividades promocionales con publicidad promoviendo los beneficios que resulta realizar las compras por medio del call center.

Las ventas personales van a ser de dos vías en cuanto a los productos, de la siguiente manera: para la venta de los amigos kit, recargas y chips; los supervisores van a ser los encargados de aperturar los nuevos clientes, y los operadores del call center son los encargados de recuperar la cartera de clientes que han dejado de comprar en la empresa.

En cuanto a los planes, por medio del call center se va a realizar el tele mercadeo que consiste en sacar citas para los ejecutivos de ventas y ellos realizar el cierre de ventas frente a frente con el cliente.

Las dos vías se encargaran de dar a conocer el servicio del call center y de esa manera informar las promociones y ventajas que tienen los mismos al realializar sus compras por este medio.

#### 4.7.4.1. Estrategias de Promoción

- Realiza afiches, trípticos y dípticos, con la información del nuevo servicio.
- Realizar publicidad rodante

#### 4.7.4.2. Plan de acción estrategias de Promoción

**CUADRO N°40**  
**PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN**

ESTRATEGIA	ACCIÓN	EJECUCIÓN	RESPONSABLE
PENETRACIÓN	ELABORACIÓN DE AFICHES, TRÍPTICOS, DÍPTICOS Y EL RESTO DEL MATERIAL DE APOYO COMO CAMISETAS, ESFEROS, GORRAS, ETC.	Se elabora este material con el fin de dar a conocer los beneficios y las promociones que la empresa brinda a los clientes que utilizan el call center para realizar sus compras.	GERENTE COMERCIAL  GERENTES DE PRODUCTO  GERENTE FINANCIERA
	PUBLICIDAD RODANTE	MAKROCEL cuenta con un camión rodante que se dedica a realizar eventos en toda la ciudad, en la parte exterior del camión se colocara publicidad del call center haciendo referencia a los números donde los clientes tienen que llamara a realizar las compras.  También se colocara en las afueras de la oficina matriz y	GERENTE COMERCIAL  GERENTES DE PRODUCTO

		sucursales propias banners donde se indique el servicio del call center.	
--	--	---	--

**Elaborado por: Autor**

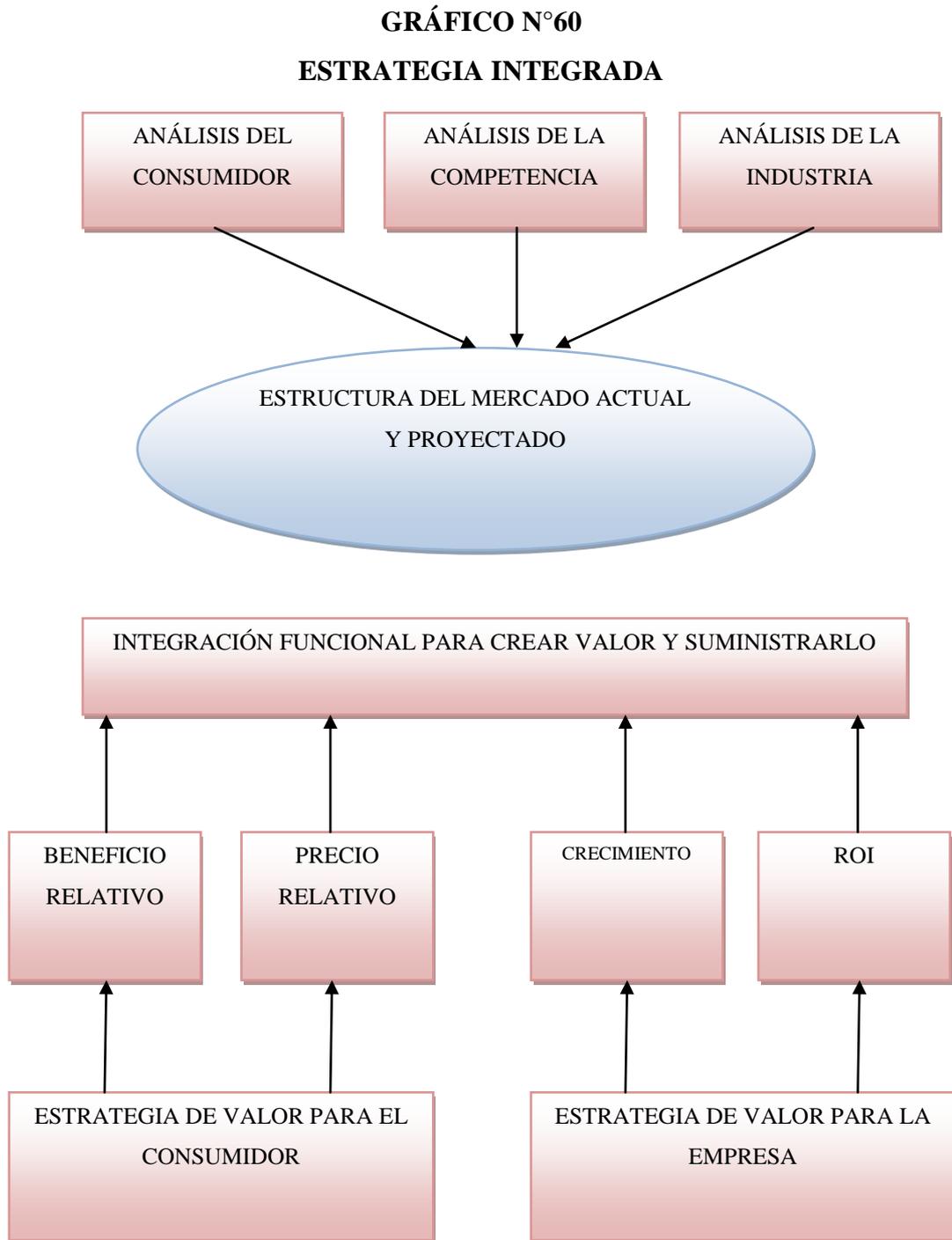
**Fuente: Autor**

#### **4.8. EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

Este punto es de suma importancia para comprobar que las acciones tomadas han dado resultado en el tiempo planificado y su evaluación será a través de:

- Reporte de ventas mensuales de los productos que se están comercializando por medio del call center, todo esto mediante reuniones entre el Gerente General, Gerentes de Productos, Gerente Financiera y Supervisor del call center..
- Evaluación del cliente interno para saber si las capacitaciones son aprovechadas en el beneficio del cliente externo, donde el objetivo principal es alcanzar su completa satisfacción proporcionándole un servicio personalizado.
- Mediante una encuesta trimestral dirigida a los clientes se podrá saber si se cumplieron sus expectativas con la implementación de este servicio; y así tomar medidas correctivas en los aspectos que los clientes vean que se está fallando o se tenga que mejorar.

#### 4.9. MARCO DE UNA ESTRATEGIA INTEGRADA



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Autor**

#### **4.9.1. Desarrollo del Cuadro**

##### **4.9.1.1. Análisis del Consumidor**

Se tiene que especificar que las recargas son un producto de consumo masivo y debido a sus características es accesible para todos los sectores socioeconómicos que existen en el Ecuador. Lógicamente va diseñado para todos los clientes que poseen el servicio de CLARO. Por ello la empresa tiende a captar todos los sectores de mercado que se dedican a la comercialización de estos productos.

En cuanto a los otros productos MAKROCEL, ataca a los clientes actuales y aquellos que pertenecen a las empresas competidoras; por tal motivo el mercado es amplio y aún existe sectores donde la empresa no ha llegado a cubrirlos.

##### **4.9.1.2. Análisis de la competencia**

Los competidores directos al igual que la empresa MAKROCEL tienen una desventaja ante los integradores de recargas debido a que ellos pueden distribuir recargas de las tres operadoras debido a que no son distribuidores autorizados que ya se había explicado que en el momento de formar el contrato de distribución se limitan solo a vender productos de CLARO.

Para la distribución de las recargas cada empresa tiene su sistema y forma de comercializar el producto, pero ninguna ha creado un call center para poder tener un mejor control del producto y atención profesional como es el caso de MAKROCEL.

Las empresas como Supermaxi, Sana Sana y Fybeca no representan una competencia directa hacia la empresa debido a que las mismas solo comercializan el producto dentro de sus locales y no necesitan entrar en la constante lucha que tienen los distribuidores e integradores por buscar clientes (distribuidores) para que vendan el producto al consumidor final.

En cuanto a los demás productos la empresa no entra en la lucha de precios debido a que puede afectar en un lapso de tiempo largo en el flujo de caja; más bien la

empresa aprovecha la alta demanda que suele existir en el mercado para fijar sus descuentos. El éxito que se tiene en la actualidad en la distribución radica en la imagen que los clientes tienen de las empresas, esto se traduce en el tiempo que las empresas llevan en el mercado y el tipo de servicio que las mismas brindan-.

#### **4.9.1.3. Análisis de la Industria**

CLARO por ser la empresa con mayor usuarios en el mercado de la telefonía móvil en el país, tiene una alta demanda sobre los productos que la misma oferta; las recargas celulares se han vuelto un producto de consumo masivo debido a la facilidad que las mismas tienen para ser adquiridas por los consumidores finales. Es por ello que la empresa a masificado este producto comercializándolo en cualquier tipo de negocios ya sean que se dediquen exclusivamente a la venta de productos de telefonía o no.

Es por ello que MAKROCEL para que el producto sea fácil de ser adquirido por los distribuidores ha realizado su proceso de comercialización tomando en cuenta las facilidades que los clientes pueden tener para adquirir el mismo. Uno de los factores que se ha tomado en cuenta es que las mayoría de las personas atienden sus propios negocios y por ende no pueden cerrar el local para la adquisición del producto por ello a los cliente se les da la facilidad de realizar depósitos en los bancos y que por medio del call center los mismos puedan hacer el pedido de las recargas.

Teniendo agilidad en el momento de la compra y que la atención sea personalizada; es este motivo por el cual ha surgido la idea de realizar este proyecto, integrando todos los productos en el call center, para que de esta manera se los pueda comercializar por este canal y tener el mismo éxito que se ha tenido con las recargas.

#### **4.9.2. Estructura del mercado actual**

El mercado está estructurado por la Operadora que es CLARO, ellos distribuyen el producto hacia los distribuidores que son autorizados (MAKROCEL), estos a la vez tiene su red de sub distribuidores que se ubican por todos la zona geográfica del país

y de cada ciudad, en unos casos estos clientes forman su propia red abasteciendo del producto que compran a los distribuidores máster.

En algunos casos estas redes se forman bajo la distribución de las recargas debido a que es un producto que tiene un alta demanda y ya sea por la facilidad de acceder a las compras en provincias hace que se realicen estas micro empresas de clientes con un alto nivel adquisitivo.

El mercado de telefonía celular es estable y competitivo en nuestro país, lo negativo del mismo es que en el nivel de los sub distribuidores es demasiado informal y eso hace que los descuentos por parte de los distribuidores sean los que marquen la diferencia para poder crecer y tener estabilidad.

Es por ello que la satisfacción de los mismos hacia el servicio que la empresa brinda sea el mejor y así poder ser la primera opción por parte de ellos para la compra de los productos y servicios que Makrocel comercializa.

#### **4.9.3. Integración funcional para crear valor y suministrarlo**

##### **4.9.3.1. Estrategia de valor para el consumidor**

El beneficio para el cliente se da en ofrecer un excelente servicio, precio competitivo, mayores coberturas y contratación por vía telefónica como valor agregado. Siendo así rápidos, eficientes y cumplidos; esto hará que los clientes estén satisfechos.

##### **4.9.3.2. Estrategia de valor para la empresa**

El aumento en el volumen de ventas con la fidelización y el incremento de clientes se lo lograra a través de la utilización del call center concretado principalmente en la atención y el cultivo de la relación entre el cliente y la empresa logrando una mayor participación con una inversión mínima en relación a los beneficios que MAKROCEL le puede llegar a dar al formar parte de los clientes de MAKROCEL.

#### **4.10. INTEGRACIÓN DEL CALL CENTER**

El mercado de relaciones es una estrategia de negocios que busca a través de la coordinación de las actividades de venta, mercadeo y servicio, gestionar integralmente el ciclo de vida del cliente desde la adquisición, crecimiento, mantenimiento, hasta la retención y control de deserciones de estos. Así esta metodología de trabajo permite maximizar el valor y el retorno de estos en el tiempo.

El call center fue implementado y provisto en la empresa a través de CP SOFTWARE. El mismo ofrece soluciones integrales para la adquisición, gestión, mantenimiento y servicio para la empresa. Por medio de los servicios de esta empresa está en la capacidad de llevar un mejor control de costos, acceder a nuevas tecnologías sin necesidad de efectuar grandes inversiones identificando y desarrollando permanentemente nuevas fuentes de ingresos.

Esta empresa es especializada en trabajar directamente con los distribuidores de CLARO por ende sabe el esquema de trabajo de esta entidad permitiendo tener confianza en la asesoría que la misma brinda.

El manejo y la aplicación de conceptos de calidad y atención al cliente, aplica la filosofía de Customer Relationship Management CRM, domina las metodologías de trabajo bajo estándares e indicadores los cuales son periódicamente trasladados a los clientes con el fin de que estos este informados sobre la gestión y la calidad de los contactos con sus clientes.

El mundo comercial de hoy está altamente congestionado por gran cantidad de ofertas, el cliente necesita tener en su mente información simplificada que le permita llegar y acceder a los mismos de manera rápida y sencilla, a esto hay que añadirle que hoy en día se demandan soluciones efectivas e inmediatas.

El beneficio del call center, es estar en capacidad de ayudar a llegar a los clientes a través de un manejo profesional de las llamadas o contactos orientando de manera efectiva los requerimientos de la empresa son:

- Mayor cobertura
- Atención eficiente bajo estándares de servicio preestablecidos
- Integración con plataformas CRM
- Tiempo extendido de atención
- Mayor productividad
- Optimización de recursos humanos y tecnológicos

Para tener una excelente atención de los operadores del call center se dividirán a los operadores en 3 estaciones de trabajo que podrán realizar:

### **LLAMADAS INBOUND**

Las llamadas inbound son llamadas entrantes de los clientes a quienes se les presta el servicio de call center, se puede dar para las siguientes necesidades:

➤ **Ventas**

- Toma de pedidos
- Información de productos

➤ **Requerimientos de información**

- A cerca de la adquisición del producto
- Especificación de productos y promociones

➤ **Requerimientos de servicio**

- Solicitudes específicas
- Quejas, reclamos

## LLAMADAS OUTBOUND

Las llamadas outbound son todas las realizadas por parte de los tele operadores a quienes se presenten en la base de clientes brindada por la empresa.

Requerimientos de salida:

- Depuración de base de datos
- Levantamiento de datos adicionales para la base
- Agendamiento de citas para optimizar resultados de la fuerza de ventas
- Gestión de cobranzas
- Seguimiento a los requerimientos sobre los problemas que los clientes tengan

### ➤ Ventas

- Intangibles
- Dirigidas al target designado, lo que incrementa la efectividad de la gestión

### ➤ Encuestas

- Satisfacción del servicio
- Preferencias
- Sondeos de opinión
- Scripts lógicos, que agilizaran el desarrollo de la encuesta

#### 4.11. PRESUPUESTO

Una vez determinados los objetivos y estrategias a ser aplicadas es necesario elaborar un calendario de actividades en la cual se detallará la actividad, responsable y el valor económico que cada uno de estos pasos representará.

Para la ejecución se realizará un plan de acción en el cual se haga conocer a los Gerentes de la empresa MAKROCEL, los gastos en que se incurrirá al aplicarlo, de tal manera que se asigne este rubro en el presupuesto de la organización, donde es indispensable determinar:

- Objetivos empresariales a corto y largo plazo
- Especificación de las metas que tiene la empresa
- Realización de informes de los resultados, ya que este plan va a estar manejado por un responsable.

✓ CONCEPTO		VALOR ANUAL
<b>CALL CENTER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación del sistema de toma de pedidos, facturación e inventarios SOFTCEL</li> </ul>	<b>\$7000</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonos del personal (operadores)</li> </ul>	<b>\$3000</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios básicos</li> </ul>	<b>\$3792</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad</li> </ul>	<b>\$4000</b>
<b><u>VALOR TOTAL</u></b>		<b><u>\$17792,00</u></b>

- La instalación del sistema se lo realizara la primera semana del mes de Noviembre, por la empresa CP SOFTWARE, esta empresa ya nos insto antes el sistema de recargas, por lo cual es una empresa confiable que sabe como se maneja el negocio de la telefonía celular. Este nuevo sistema solo se integrara a los sistemas con los que ya se trabaja tanto en bodega como en facturación. El costo del sistema incluye la licencia del programa, así como la instalación en las 6 computadoras que trabajan ya en el call center. Así como una cortesía de los 6 primeros meses de mantenimiento y los cambios que surjan durante este periodo. Además de las capacitaciones al personal que va ha utilizar el programa.
- Los bonos están calculados en función del crecimiento en ventas que se quiere tener durante el primer año de funcionamiento del proyecto, es decir se quiere incentivar al personal del call center para que el trabajo sea óptimo y la atención a los clientes sea de calidad. El valor está repartido para los 5 operadores y el supervisor. La acreditación de los bonos van a realizarse a partir del segundo trimestre de funcionamiento del proyecto debido a que en ese momento se va a verificar si existe un mantenimiento de los clientes, la fidelización de clientes y el incremento de las ventas por producto.
- Los servicios básicos nos referimos netamente al pago de teléfono anual, debido a que se va a realizar las gestiones de tele mercadeo, ventas y post ventas; por tal motivo van a existir llamadas salientes tanto a celulares como a líneas fijas. Cabe señalar que la empresa por ser un distribuidor CLARO tiene líneas con tarifas preferenciales donde las llamadas a números CLARO son de \$0.01 centavos el minuto, y las llamadas a celulares de otras operadoras tienen un costo de \$0,05 centavos. En ambos casos se le incrementa los impuestos correspondientes.
- La publicidad que se va a manejar es mensual, debido a que mes a mes se pretende incentivar a los clientes realizando promociones atractivas, ya sean con descuentos o en su efecto sacando ofertas con camisetas, gorras o

chompas. Que son productos que la empresa puede acceder a comprar con descuentos a CLARO.

#### **4.11.1. Evaluación del presupuesto de marketing**

El presupuesto es un plan de acción encaminado a cumplir las metas previstas en un tiempo determinado y bajo ciertos parámetros dentro de la organización, el objetivo es evaluar el aporte del plan de Marketing a la empresa y conocer la utilidad al aplicarlo tanto a nivel interno como externo.

#### **4.12. PUESTA EN MARCHA**

Es la acción del plan de marketing con los pasos a seguir para llevar a cabo.

Esta fase relaciona todo el periodo de la empresa y se basa en la implantación de las acciones planificadas, el análisis de los resultados que se van obteniendo, la revisión y el ajuste del plan a la realidad del entorno o medio.

##### **4.12.1. Propuesta**

Para poner en marcha y en funcionamiento el call center en la empresa es necesario tomar en cuenta varios aspectos que son:

#### **4.13. ASPECTOS IMPORTANTES**

##### **4.13.1. Recursos Humanos**

Los recursos humanos constituyen el eje fundamental para que el call center desarrolle su misión, es decir, hacer un seguimiento oportuno del envío de las recargas a los clientes y también que los pagos de los locutorios estén al día; y también informado a los clientes de las promociones que se tengan de los productos y servicios que se comercialicen.

El personal humano del call center debe estar compuesto de la siguiente manera:

## **OFICINA MATRIZ QUITO**

Es aquí en donde se debe fijar las políticas y procesos a seguir, también analizar y realizar cambios en el sistema informático que utilizaran los operadores del call center.

- 1 persona que tenga el cargo de supervisor
- 5 personas con el cargo de operadores (asesores virtuales)

### **FUNCIONES DEL RECURSO HUMANO**

Cada puesto de trabajo debe tener definidas sus funciones, objetivos y responsabilidades que tendrán con la empresa

Se realizara la evaluación de trabajo periódicamente en función al cumplimiento de objetivos, estándares de calidad y actividades del personal.

### **SUPERVISOR DE CALL CENTER**

- Control y apoyo al call center.
- Revisión de solicitudes de los clientes por mal envío al consumidor final.
- Atención de reclamos por la no acreditación de las recargas a los distribuidores.
- Cuadre de envío de recargas de los operadores.
- Cobro a los clientes mayoristas que tienen usuarios.
- Seguimiento y revisión del stock de pines.
- Seguimiento a los usuarios de los cobros de locutorios.
- Evaluación del cumplimiento de los objetivos puestos por la gerencia hacia el departamento y de los operadores.
- Elaboración de reportes semanales sobre los cobros a los clientes mayoristas y de los errores de los operadores.
- Asignación a cada uno de los operadores para que atiendan a los clientes mayoristas y de locutorios.

## **OPERADORES DEL CALL CENTER**

- Recepción de pedidos y envío de recargas a los clientes.
- Generar los reportes a los mayoristas para la cancelación de los mismos.
- Envío de mails a los clientes mayoristas de los reportes diarios para la cancelación de las recargas
- Seguimientos por mal envío para el cobro a los clientes.
- Confirmación de datos de nuevos clientes (nombres completos, dirección, número de base, correo electrónico, teléfono de contacto).
- Información a los clientes sobre las promociones vigentes de los productos o servicios que este brindando la empresa.
- Cobro de los locutorios.

### **4.13.2. Recurso Material**

Se implementara el call center, en una oficina que se encuentra desocupada dentro de la oficina matriz, en la misma se implementaran los equipos de computación y se realizaran los puestos de trabajo con acceso a la red, para poder tener acceso al sistema que se va a instalar en el servidor.

## **CAPÍTULO V**

### **5. EVALUACIÓN FINANCIERA**

Para el desarrollo del proyecto, el presente capítulo tienen por objetivo determinar el costo en el que se incurriría en el caso de la implementación del call-center; a la vez que se realiza una proyección de ventas tomando en cuenta las ventas anuales del año 2010 y el objetivo de ventas que la empresa quiere llegar a tener durante el año 2011.

De ahí en adelante se establece una proyección de 4 años, tomando en cuenta nuestro segmento de mercado, el volumen de ventas que tienen las empresas competidoras y su tope de ventas que han llegado a tener.

Para la proyección de ventas que se pretende tener con la implementación del proyecto se ha tomado en cuenta los tres productos en los cuales se va a trabajar en el call-center que son: recargas, amigos kit, chips.

Como se había mencionado en los capítulos anteriores el call-center también se lo crea con el objeto de ser un soporte para toda la estructura comercial que posee la empresa; en este caso no se puede proyectar las ventas de planes debido a que es un producto en el cual es necesario que la venta sea directa.

#### **5.1. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING**

El presupuesto se lo ha realizado acorde a las necesidades que se tiene para la implementación del proyecto. Se está aprovechando la inversión ya antes realizada por parte de la empresa tanto en espacio físico, como en el tecnológico. Es así que el presupuesto realizado va en función de las necesidades que tiene el proyecto y los beneficios que el mismo entregara a las personas que estén involucradas en el mismo.

Los costos en los que se incurrirían, se han hecho de acuerdo a los presupuestos que los proveedores nos han hecho llegar.

**CUADRO N°41**

**PRESUPUESTO**

✓ CONCEPTO			VALOR ANUAL	
<b>CALL CENTER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación del sistema de toma de pedidos, facturación e inventarios SOFTCEL</li> <li>✓ Capacitación al personal para el uso del sistema</li> <li>✓ Actualizaciones del sistema 6 primeros meses</li> <li>✓ Mantenimiento del sistema (vía remota)</li> </ul>		<b>\$7000</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios y bonos del personal</li> </ul>		<b>\$3000</b>	
	<b>CANTIDAD</b>	<b>CONCEPTO</b>		<b>VALOR TOTAL</b>
	6	Bonos		\$500
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios básicos</li> </ul>		<b>\$3792</b>	
	<b>CONCEPTO</b>			<b>VALOR MENSUAL</b>
	TELEFONO FIJO			\$100
	TELEFONO CELULAR			\$216
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad</li> <li>✓ Trípticos</li> <li>✓ Afiches</li> <li>✓ Banners</li> </ul>		<b>\$4000</b>		
<b><u>VALOR TOTAL</u></b>			<b><u>\$17792,00</u></b>	

Elaborado por: Autor

Fuente: Autor

## **5.2. PROYECCIONES DE VENTAS**

La proyección de ventas se la ha realizado tomando en cuenta las ventas que tuvo la empresa durante el año 2010; también se ha hecho referencia a los 3 productos que se quiere tener una mayor participación en el mercado y los cuales dejan una buena rentabilidad a la empresa.

La proyección de ventas del proyecto se la realizo a 5 años, tomando en cuenta que los gerentes de la compañía buscan la estabilidad necesaria por producto para poder tener un flujo de caja adecuado. El crecimiento que la empresa ha tenido en este primer trimestre ha sido considerable, esto es debido a la gestión de ventas que se ha hecho por parte del departamento de pre-pago. Esto nos permite realizar una proyección por lo que queda del año y de esta manera poder observar el crecimiento en la participación del mercado.

En cuanto a las recargas podemos decir que de las 5.000 bases repartidas hasta el momento el 80% de ellas están realizando las recargas, esto nos permite tener un crecimiento considerable en ventas.

Los amigos kit generan ventas estables debido a que la operadora como se había mencionado fija metas de ventas las cuales se deben cumplir a su 100% para que las comisiones sean considerables.

En cuanto a los chips estos tienen una alta demanda en el mercado y MAKROCEL es una de las empresas que tiene convenio con la operadora para poder comercializar este producto en un alto volumen. Cabe señalar que a los otros distribuidores CLARO se restringe el despacho de este producto debido al mal manejo que tienen en la comercialización del mismo.

A mas de tomar en cuenta las ventas que ha tenido la empresa en este primer trimestre de lo que va del año 2011; también se ha considerado las metas que la operadora le ha fijado a MAKROCEL hasta terminar el tercer trimestre de año en curso. Estas metas son fijadas con anterioridad debido al presupuesto anual que cada distribuidor tiene que cumplir.

Cabe recalcar que el éxito económico que las empresas tienen por la comercialización de los productos CLARO se da al momento de cumplir las metas impuestas por la operadora debido a los bonos que se obtiene por el cumplimiento en cada uno de los productos. Es por ello que el presupuesto realizado se acerca a la realidad comercial de la empresa; en los siguientes cuadros se refleja el incremento de las ventas tanto en dinero como en unidades. La proyección se la realiza haciendo notar el impacto que tendría la empresa al implementar el servicio de call-center, y el crecimiento de ventas que se espera tener, para que nuestro proyecto sea rentable, y el retorno de la inversión puesto en el mismo sea lo más pronto posible.

Cabe señalar que la implementación del call-center no solo sirve para mejorar las ventas de la empresa en los diferentes productos; sino también para tener un control sobre la demanda de los pines y que la colocación de las bases para recargas en todo el mercado no represente en el futuro una pérdida; esto debido a que la alta demanda exige tener los medios suficientes para abastecer del producto a los clientes.

A continuación se detalla producto por producto el crecimiento esperado que se espera tener con la gestión de la implementación del call-center:

## VENTAS CON EL PROYECTO

CUADRO N°42

### VENTAS CON LA INCLUSIÓN DEL PROYECTO

PRODUCTOS	VENTAS EN DOLARES										
	AÑO BASE	%	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5
AMIGOS KIT	2.812.876,92	50%	4.219.315,38	20%	5.063.178,46	10%	5.569.496,31	10%	6.126.445,94	10%	6.739.090,53
RECARGAS	7.133.660,00	55%	11.057.173,00	50%	16.585.759,50	20%	19.902.911,40	20%	23.883.493,68	20%	28.660.192,42
CHIPS	137.210,40	50%	205.815,60	25%	257.269,50	15%	295.859,93	15%	340.238,91	15%	391.274,75
<b>TOTAL</b>	<b>10.083.747,32</b>		<b>15.482.303,98</b>		<b>21.906.207,46</b>		<b>25.768.267,63</b>		<b>30.350.178,53</b>		<b>35.790.557,70</b>

PRODUCTOS	VENTAS EN UNIDADES										
	AÑO BASE	%	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5
AMIGOS KIT	20.000	50%	30.000	20%	36.000	10%	39.600	10%	43.560	10%	47.916
RECARGAS	6.705.640	55%	10.393.743	50%	15.590.614	20%	18.708.737	20%	22.450.484	20%	26.940.581
CHIPS	36.108	50%	54.162	25%	67.703	15%	77.858	15%	89.537	15%	102.967
<b>TOTAL</b>	<b>6.761.749</b>		<b>10.477.905</b>		<b>15.694.317</b>		<b>18.826.195</b>		<b>22.583.581</b>		<b>27.091.464</b>

Elaborado por: Autor

Fuente: Makrocel

Como se puede observar el crecimiento en todos los productos este año es el 50% en relación al anterior esto se debe varios aspectos uno de ellos como se menciona con anterioridad son las metas que propone la operadora y también se toma en cuenta la proyección que los gerentes requieren para tener una estabilidad.

Año a año se hace la proyección en base a la participación en el mercado que MAKROCEL quiere llegar a tener y tomando en cuenta la fidelización de los actuales clientes con la captación de nuevos clientes. No nos podemos hacer una proyección mayor en cuanto a porcentaje debido a que se tiene que tener en cuenta la participación que los competidores tienen en el mercado y la también la posible aparición de nuevos competidores. El crecimiento de los actuales clientes es el objetivo de la empresa ya que una vez que estos aumente sus ventas, las ventas de MAKROCEL también aumentarían.

Para el siguiente año las ventas tanto de chips como de teléfonos es menor en relación a las recargas debido a que la participación de estos productos dentro del mercado se espera que vaya disminuyendo debido al alto consumo del mismo que tiene la población global del Ecuador, tomando en cuenta que el mercado de la telefonía celular en el país ya casi está llegando a topar los límites de la población que puede tener acceso a la compra de estos artículos de telefonía celular.

Es por ello que MAKROCEL invierte en el producto de recargas y el crecimiento del mismo año a año se espera que sea mayor a los demás; la empresa se ha propuesto llegar a un nivel de facturación promedio debido a que la inversión en este producto es grande y las utilidades que el mismo deja son buenas pero dependiendo mucho del volumen de ventas que se llegue a tener. Al llegar al año 2 de aquí en adelante se quiere tener un mismo porcentaje de crecimiento en recargas año por año debido a que esos son los volúmenes que resultan rentables para el giro de negocio y de esa manera la empresa tenga una estabilidad comercial. A partir de este año también para los demás productos se encuentra un crecimiento estándar debido a los mismos motivos que se menciona para las recargas.

Al realizar las proyecciones se observa que la rotación de los amigos kit como los chips es alta esto se debe a varios factores y uno de ellos es la buena cobertura que tiene esta operadora a nivel nacional, los constantes cambios tecnológicos es otro de los factores esto es debido a que se renuevan los teléfonos celulares y las personas tienden a tener un cambio anual de sus celulares. En cuanto a los chips se tiene que del total de la venta un

25% de estos se vuelven desechables, debido a al mal uso que el consumidor final le da a este producto.

Realizando la proyección nos damos cuenta que la implementación del call-center es una buena opción para poder tener un control sobre el volumen de ventas que se espera llegar, debido a que la promoción de los productos por medio del call-center va a ser constante y esto mejoraría la relación de los clientes con la empresa; esto es debido a que constantemente por se les va a estar informando a cerca de los producto que se tiene, las promociones que se estén dando, y el descuento que la empresa este manejando en amigos kit, chips y recargas.

Para saber si el incremento en las ventas va a depender mucho de la implementación del sistema se ha estimado un porcentaje año por año, tomando como referencia las encuestas realizadas en el estudio de mercado.

Es de esta manera que se hizo también una proyección sin la propuesta del proyecto para poder comparar los beneficios comerciales que este prestaría en su implementación, a mas de darnos cuenta que la aplicación del call-center es necesaria para este tipo de negocio.

Tomando en cuenta el porcentaje estimado que año a año se llegaría a perder sin la implementación del sistema, el siguiente seria el cuadro de ventas dejando de lado la propuesta del mismo:

## VENTAS SIN EL PROYECTO

CUADRO N°43  
VENTAS SIN LA INCLUSIÓN DEL PROYECTO

PRODUCTOS	VENTAS EN DOLARES										
	AÑO BASE	%	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5
AMIGOS KIT	2.812.876,92	45%	4.078.671,54	15%	4.690.472,27	7%	5.018.805,33	7%	5.370.121,70	7%	5.746.030,22
RECARGAS	7.133.660,00	50%	10.700.490,00	45%	15.515.710,50	15%	17.843.067,08	15%	20.519.527,14	15%	23.597.456,21
CHIPS	137.210,40	45%	198.955,08	20%	238.746,10	10%	262.620,71	10%	288.882,78	10%	317.771,05
<b>TOTAL</b>	<b>10.083.747,32</b>		<b>14.978.116,62</b>		<b>20.444.928,87</b>		<b>23.124.493,11</b>		<b>26.178.531,61</b>		<b>29.661.257,48</b>

PRODUCTOS	VENTAS EN UNIDADES										
	AÑO BASE	%	AÑO 1	15,00	AÑO 2	7,00	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5
AMIGOS KIT	20.000	45%	29.000	15%	33.350	7%	35.685	7%	38.183	7%	40.855
RECARGAS	6.705.640	50%	10.058.461	45%	14.584.768	15%	16.772.483	15%	19.288.356	15%	22.181.609
CHIPS	36.108	45%	52.357	20%	62.828	10%	69.111	10%	76.022	10%	83.624
<b>TOTAL</b>	<b>6.761.749</b>		<b>10.139.817</b>		<b>14.680.946</b>		<b>16.877.278</b>		<b>19.402.560</b>		<b>22.306.088</b>

Elaborado por: Autor

Fuente: Autor

Como podemos observar hay diferencias en las ventas sin incluir el proyecto, este análisis se lo ha podido realizar tomando en cuenta el volumen de ventas que se tiene en la actualidad y el total de las ventas con que se cerró el año 2010, para esta proyección también se tomo en cuenta las ventas que nuestros potenciales competidores mantienen, ya que ellos no tienen la estructura que se quiere implementar.

Año a año el crecimiento se da en los tres productos pero con un menor impacto al que se quiere llegar, de tal manera que es importante manejar la comercialización de estos productos de varias maneras, una de ellas es como al momento se ha estado manejando por medio de la visita puerta a puerta; pero con la incorporación de este nuevo servicio el margen del 5% hasta los 4 años siguientes se puede estimar que será la contribución con la que el proyecto aportara a la empresa en sus ventas, las mismas que se las realizaran por medio de la venta por teléfono.

El 5% representa al finalizar el año un considerable volumen de ventas, el mismo que puede llegar a ser importante para alcanzar las metas propuestas por la operadora.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- En la presente tesis se abarca los aspectos de la evolución que ha tenido la telefonía móvil en el país, y el tipo de mercado en el que se desenvuelve la empresa
- Makrocel distribuye productos de telefonía celular de la empresa Claro, en la actualidad la demanda que la empresa tiene con las recargas hace que sea su principal producto en la comercialización de los productos.
- Los productos Postpago y prepago pueden ser ofertados a los cliente por medio del call center
- Se proyectara una imagen diferente de la empresa en el mercado, evolucionando el mismo y atendiendo las necesidades que los mismos tenían.
- Se obtendrá un mayor número de clientes, mejorando el servicio y brindando una ágil respuesta a sus necesidades.
- Los resultados de las encuestas determinan la apertura de la gente para aceptar que los productos sean comercializados por medio del call center.
- Los actuales aspectos y circunstancias que el mercado ha vivido con la salida de empresas que mostraban una imagen de solidez han hecho que los clientes elijan a la empresa para poder cambiarse y con ello la misma crezca.
- Por ser las recargas un producto con una demanda alta ha hecho que la empresa haya creado el call center.

- Los errores al enviar las recargas por parte de las persona que hoy en día trabajan en el área de recargas, hace que la gerencia busque una alternativa para que los errores sean mínimos y a la vez recuperar las recargas que sean mal enviadas.
- Al tener varios competidores, la empresa busca mejorar su servicio en la parte comercial y administrativa de la empresa.
- Makrocel busca fidelizar a los clientes y salir a buscar nuevos mercados dentro de todo el territorio Ecuatoriano debido a que en la actualidad solo tiene sus operaciones en la región sierra del país.
- No existe una cultura de realizar las compras de los productos de telefonía celular por medio de la vía telefónica en el mercado.
- Makrocel maneja dos tipos de clientes los mayoristas y minoristas, los cuales se distinguen por su volumen de facturación mensual.
- Ninguno de los competidores inmediatos en relación a la comercialización de productos y servicios Claro ofrecen el servicio de call center como apoyo a la fuerza de ventas.
- Las estrategias a ser implantadas están enfocadas al servicio al cliente debido a que mientras se otorgue un mejor servicio, los resultados esperados serán mejores. El cliente satisfecho aporta más clientes, mientras que el cliente insatisfecho acarrea con él numerosos clientes.
- Los objetivos planteados en la elaboración de este proyecto propuesto, van en relación a las metas corporativas que la empresa tiene, así como sus metas comerciales propuestas al elaborar su presupuesto de ventas anual.
- La inversión que se realizara en la implementación del proyecto es de \$17792 dólares, software del sistema, servicios básicos, bonos y publicidad.

- Se ha despertado las necesidades en las personas, en este caso se está estimulando la necesidad de comodidad, agilidad y ahorro de tiempo. Debido a que el cliente al realizar la llamada tiene tiempo para realizar otras actividades, ofreciendo comodidad y una mayor agilidad.
- El desarrollo del presente plan es una manera de contribuir con la empresa para cubrir las necesidades que hoy en día presenta el departamento de recargas y evitando que a futuro se presenten grandes pérdidas económicas. Y también ofreciendo el call center como un canal de ventas de todos los productos.
- A más que al desarrollar el proyecto e incorporarlo a la empresa, es una manera de contribuir con el desarrollo del país, debido a que se generan fuentes de trabajo.
- Se concluye que un Call Center es un centro de servicios que permite a las empresas a mantener la fidelidad del cliente, a buscar nuevos clientes, apoya el proceso de ventas evitándoles grandes inversiones en mano de obra, como de tecnología mostrando información exacta. En este caso va a ser un gran apoyo en la comercialización de los productos que la empresa oferta en el mercado, siempre y cuando el mismo se venda en grandes cantidades y la demanda pueda ser cubierta. Al incorporar todos los productos al call center para poderlos ofertar y realizar la comercialización de los mismos por este medio se está incorporando un nuevo canal de ventas, el mismo que sea capaz de cubrir mercados insatisfechos o a su vez recuperar clientes que se han ido a la competencia.
- Al implementar el call center se está ahorrando en el pago de comisiones que en la actualidad es alto.
- Por todo lo citado anteriormente se concluye que después de efectuar los estudios necesarios y las correspondientes investigaciones el plan de marketing es viable para que la empresa realice la inversión en el proyecto.

## RECOMENDACIONES

- Es necesario que la empresa incorpore un área de Marketing, debido a que hay procesos comerciales y administrativos que hacen falta para un mejor desempeño de la empresa, a más que es necesario proyectar una nueva imagen en el mercado de lo que la empresa hace; y comunicar los cambios que la misma tiene con el objeto de satisfacer las necesidades que el mercado demanda hoy en día.
- Mejorar la forma de comunicación que se tiene con los clientes, debido a que hay un buen canal de distribución que no es explotado de la mejor manera, para tener mejores resultados en ventas
- Utilizar de una mejor manera las sucursales que la empresa tiene, para que los clientes optimicen su tiempo en ir a la matriz a realizar las compras o solucionar sus problemas.
- Es necesario cumplir con los objetivos planteados para poder tener los resultados que se propuso con el desarrollo del proyecto.
- Dar oportunidades al personal que labora en el call center, para que aporte con ideas o cambios necesarios en el correcto funcionamiento del call center, logrando ofrecer un mejor servicio a los clientes.
- Capacitar constantemente al personal, acerca del servicio al cliente y la responsabilidad que tienen en su cargo para evitar los errores.
- Realizar el mantenimiento oportuno del sistema y de todas las herramientas del call center que intervengan en el buen funcionamiento del departamento de call center.
- Realizar un cronograma de actividades y tiempos para el cumplimiento de las metas y objetivos que desea la empresa.

- Realizar periódicamente, según el cronograma de actividades de la empresa la retroalimentación del call center y evaluación a los operadores del mismo.
- Se recomienda realizar comparaciones constantes en relación con los ingresos que genera el call center con relación a los gastos y de esa manera saber si las operaciones se están llevando a cabo como se plantearon, caso contrario realizar los correctivos necesarios.
- Con el exitoso funcionamiento que el call center tenga, se recomienda a los gerentes de la empresa ofertar este servicio a empresas que no tengan una estructura de call center para terciarizar el servicio a través de MAKROCEL por ejemplo empresas de seguros automotrices, de salud. Y de esa manera abrir nuevas oportunidades de negocios para la empresa.
- Se recomienda a la empresa al implementar esta nueva área, dar a conocer a todos los empleados que conforman Makrocel, para de esa manera todas las áreas sean un apoyo para el debido éxito en el funcionamiento del call center
- Dar a conocer a los clientes actuales del nuevo servicio que la empresa les ofrece e incentivarlos al uso, dándoles una adecuada capacitación sobre los productos que se van a comercializar y cómo hacer para el proceso de compra por medio de la vía telefónica.
- Hacer una adecuada publicidad, con el afán de informar los números telefónicos del call center.

## BIBLIOGRAFÍA

### Textos:

- KOTLER PHILIP, Dirección de Marketing, Edición del milenio, Prentice Hall, 2000
- KOTLER PHILIP, Fundamentos de mercadotecnia, Prentice Hall, 1998
- SAMPIERI CARLOS, Metodología de la Investigación
- ARTURO OROZCO J, Investigación de Mercados, Concepto y práctica
- RODRIGUEZ NELSON, Teoría y práctica de la investigación científica, Cuarta edición, Edt. Universitaria, Quito, 1998
- HOFFMAN, DOUGLAS Y BATESON, Fundamentos de Marketing de servicios, Segunda edición; Thomson, 2002
- LAMBIN JEAN JACQUES, Marketing Estratégico, Tercera edición, MonoComp S.A., México
- SANTON W., ETZEL M., WALKER B., Fundamentos de Marketing; Undécima edición, Gráficas Monte Alban S.A. de C.V., México, 2002
- KOTLER PHILIP Y ARMSTRONG, Principios de Marketing, Pearson Educación, S.A., 2008
- ZEITHAML, BITNER, GREMLER, Marketing de Servicios, Quinta edición, 2009
- JOSE MARIA SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, El plan de marketing en la práctica, 12 ° edición, Madrid, 2008

- ROBBIS, S.P., Comportamiento Organizacional Conceptos, controversias. Aplicaciones. Octava edición, Prentice Hall Hispanoamérica S.A., México 199

### Consultas en Internet:

- Banco Central del Ecuador, PIB de los últimos años  
Web: <http://www.bce.fin.ec/indicadores.php?tbl=piib>
- Banco Central del Ecuador, PIB de los últimos años  
Web: <http://www.bce.fin.ec/indicadores.php?tbl=riesgo> pais
- Banco Central del Ecuador, PIB de los últimos años  
Web: <http://www.bce.fin.ec/indicadores.php?tbl=inflacion>
- SENATEL, Penetración móvil en el país  
Web:  
[http://www.conatel.gob.ec/site\\_conatel/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1296:la-penetracion-movil-en-ecuador-alcanzo-el-105&catid=46:noticias-articulos&Itemid=184](http://www.conatel.gob.ec/site_conatel/index.php?option=com_content&view=article&id=1296:la-penetracion-movil-en-ecuador-alcanzo-el-105&catid=46:noticias-articulos&Itemid=184)
- Monografías  
Web: <http://www.monografias.com/trabajos5/segus>
- El Comercio  
Web: [http://www.elcomercio.com/solo\\_texto\\_search.asp?id\\_noticias](http://www.elcomercio.com/solo_texto_search.asp?id_noticias)
- INEC  
Web: <http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio>
- MAKROCEL  
Web: <http://www.makrocel.com>

- PORTA  
Web: <http://www.porta.net>
- MOVIE  
Web: <http://telefonica.com.ec>
- ALEGRO  
Web: <http://www.alegro.com.ec>

# ANEXOS

---