

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**



Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, Agosto de 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



PROPUESTA PARA UN MODELO INTEGRAL DE DISTRIBUIDORES DE PRODUCTOS
MULTIMEDIA EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

Trabajo de graduación presentado por

Emilio Rodolfo Schlesinger Wug

Para optar al grado de Maestro en Artes
Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, Agosto de 2016

JUNTA DIRECTIVA

FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda	DECANO
M.A. Elsa Julieta Salazar de Ariza	SECRETARIA
MSc. Miriam Carolina Guzmán Quilo	VOCAL I
Dr. Juan Francisco Pérez Sabino	VOCAL II
Lic. Carlos Manuel Maldonado Aguilera	VOCAL III
BR. Andreina Delia Irene López Hernández	VOCAL IV
BR. Carol Andrea Betancourt Herrera	VOCAL V

CONSEJO ACADÉMICO

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Rubén Dariel Velásquez Miranda, Ph.D.
María Ernestina Ardón Quezada, MSc.
Jorge Mario Gómez Castillo, MA.
Clara Aurora García González, MA.
José Estuardo López Coronado, MA.

RESUMEN

Los servicios multimedia se han venido comercializando en canales de venta gestionados por estructuras propias o de terceros. Anteriormente, existía una estructura denominada canal de distribuidores de venta de la calle, a quienes se les atribuía una mayor representatividad y peso de los ingresos de los servicios multimedia, en comparación con los demás canales. Por lo tanto, los distribuidores presentaban situaciones que repercutían de manera negativa en los indicadores de ventas, medición del negocio y resultados de la evaluación del canal.

Para conocer las causas de dichas situaciones, se programaron visitas y reuniones con las diversas áreas involucradas incluyendo visitas directas con los distribuidores; también se efectuó una investigación con el departamento de operaciones comerciales y distribuidores con el objetivo de detectar las posibles áreas y elementos de mejora dentro de la cadena de valor del negocio. Además, se identificaron una serie de factores atribuibles a los malos resultados, lo que permitió determinar que gran parte del problema se debía a que el distribuidor estaba siendo evaluado y medido por volumen de ventas, sin importar aspectos importantes como calidad, permanencia y renta en la contratación del servicio por parte del cliente.

Derivado del trabajo de campo y de investigación realizado, se diseñó un modelo integral que permitiría asignar mayores responsabilidades al distribuidor, considerando todas las actividades contenidas en la cadena del ciclo de vida del producto, incentivando así el empoderamiento, mejor injerencia y control. La propuesta diseñada está orientada en mitigar y/o eliminar las debilidades detectadas y su correcta implementación sería la llave para alcanzar y superar los objetivos comerciales e indicadores clave del negocio definidos en los cuadros de control y presupuestos del negocio.

Como resultado, se ha documentado el proceso actual, los resultados y las actividades del modelo de comercialización de los productos multimedia en Guatemala. Además, se han definido los perfiles sugeridos que forman parte de la solución y los procesos inherentes. Dentro de la propuesta, se han añadido los condicionantes, requerimientos mínimos y volumen de trabajo que deben cumplir aquellas empresas interesadas en gestionar la cadena de venta y las responsabilidades asociadas a su perfil respectivo.

Dentro de los objetivos generales buscados al implementar este modelo podemos mencionar: asegurar el fortalecimiento de la estructura y de los recursos necesarios del canal, lo que a su vez permitirá alcanzar los objetivos de crecimiento de parque de clientes e indicadores clave como el ingreso medio por usuario (ARPU) y la tasa de cancelación de clientes (CHURN) del negocio.

En su sentido más amplio, tasa de cancelación de clientes es una forma de medir el número de personas (u objetos) que empiezan o dejan de pagar a lo largo de un período específico de tiempo.

La implantación de dicho modelo es la clave para reducir el índice de morosidad de la cartera de clientes, haciéndose necesario el mantenimiento de un enfoque riguroso en selección de oportunidades de venta que permita el correcto desarrollo y cumplimiento de las políticas y requisitos establecidos; además, se hace indispensable dar prioridad a la correcta aplicación y seguimiento del esquema formal de pagos a la fuerza de ventas incentivando con ello la mejora de la productividad y resultados generales del negocio.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	2
A. Antecedentes	2
1. Historia de la Tercerización	3
1.1 Ventajas y desventajas de la tercerización	4
2. Distribución	4
2.1 Canal de Distribución	6
2.1.1 Funciones del distribuidor:	6
3. Teoría de Ventas	7
3.1 Teoría de Jerarquía de Maslow	7
3.2 Proceso de toma de decisión del cliente	8
3.3 Motivos dominantes de compra	8
3.4 Mezcla de Mercadotecnia	9
3.4.1 Producto	10
3.4.2 Precio	10
3.4.3 Plaza (Distribución)	10
3.4.4 Promoción	11
3.5.5 Publicidad	11
3.6 Ventas personales	12
3.7 Análisis de la Competencia	12
3.7.1 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter	14
3.7.1.1 Barreras de entrada y de salida	15
3.7.1.1.1 Barreras de entrada	15
3.7.1.1.2 Barreras de salida	15
3.7.1.2 Productos sustitutos	16
3.7.1.3 Estrategia de actuación frente a la competencia	16
3.7.1.3.1 Estrategia de líder	17
3.7.1.3.2 Estrategia de retador	17
3.7.1.3.3 Estrategia de seguidor	17
3.7.1.3.4 Estrategia de especialista	17
3.7.1.3.5 Estrategia de crisis: retirarse, resistir o reinventarse	18
3.8. Multimedia	19

3.8.1 Productos Multimedia	20
3.8.1.1 Telefonía fija	20
3.8.1.2 Internet fijo	20
3.8.1.3 Televisión de paga	21
3.9 Fases del Proceso Administrativo	21
3.9.1 Planeación	22
3.9.2 Organización	25
3.9.3 Dirección	26
3.9.4 Control	27
III. JUSTIFICACIÓN	29
IV. OBJETIVOS	30
A. Objetivo General	30
B. Objetivos Específicos	30
V. METODOLOGÍA	31
VI. RESULTADOS	32
VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	33
VIII. CONCLUSIONES	36
IX. RECOMENDACIONES	37
X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pirámide de Maslow	8
Figura 2: Fuerzas de Porter	13
Figura 3: Estrategia de Crisis	18
Figura 4: Fases Proceso Administrativo	21
Figura 5: Proceso de Planeación	23

I. INTRODUCCIÓN

Es evidente que en la actualidad el mercado Guatemalteco demanda significativamente servicios de comunicación y entretenimiento más robustos y sofisticados, es ahí donde los productos multimedia cobran auge y relevancia al ser una alternativa posible entre sus potenciales clientes. Es importante considerar que sus demandantes son cada vez más exigentes esperando una mayor calidad a un coste competitivo.

Dentro de los productos multimedia se encuentran servicios de banda ancha, televisión de paga y línea fija residencial, los cuales son comercializados en varios canales que son gestionados por una estructura propia o subcontratada que responde a diferentes necesidades comerciales a nivel de producto y de canal. Los canales de venta que poseen mayor representatividad e impacto en ingresos provenientes de la captura de clientes residenciales se conocen como Centros de Atención al Cliente y Distribuidores. Dentro del rubro de Distribuidores se incluye la fuerza de venta puerta a puerta, lo cual se ha caracterizado por tener vendedores que andan prospectando clientes potenciales por medio de publicidad, propaganda y labor propia de venta.

Dentro del marco de los Distribuidores, han surgido situaciones que repercuten de manera negativa en los indicadores del negocio y en los resultados de la evaluación del canal. Se ha identificado como factor atribuible a dichas situaciones, el alcance y grado de responsabilidad, las condiciones contractuales y el esquema de incentivos existente, el cual incentiva y propicia la presencia de fraudes en ventas y también una permanencia que no supera el período mínimo de contratación por parte del cliente. Por lo anterior, se ha planteado un modelo integral que asigne mayores responsabilidades dentro de la cadena del ciclo de vida del producto al Distribuidor, empoderándolo hacia un mejor control e injerencia.

Para el logro de lo anterior, se realizó la interacción con cada área y actor involucrado, identificando varias áreas de mejora, logrando con ello hacer una propuesta sostenible orientada a mitigar y/o eliminar las debilidades detectadas y, que su efectiva implementación sea imprescindible para alcanzar y superar los objetivos comerciales e indicadores clave del negocio.

I. MARCO TEÓRICO

A. Antecedentes

El comercio inicia cuando el hombre comienza a vivir en sociedad, una vez que se establece un núcleo familiar y comienzan a crearse comunidades. El crecimiento de la comunidad llevó a nuevas formas de vida social, y comenzaron a surgir nuevas necesidades para mejorar las condiciones alimenticias, de vestido y vivienda. Con los avances en las técnicas, y con la búsqueda de mayores comodidades, el hombre comienza la división del trabajo. En lugar de que un hombre cubriera todas sus necesidades, se especializa en una actividad e intercambia sus bienes por otros con personas que se especializan en otra actividad. En un principio, se utilizaba el sistema de trueque, es decir, el intercambio directo de un bien por otro.

Sin embargo, el sistema de trueque presenta un problema. Llega un punto en el que un bien no se puede utilizar como sistema de pago para otros bienes. Es por ello que se comienzan a utilizar metales preciosos u objetos raros y valiosos como sistema de cambio: desde granos de sal hasta piedras preciosas, pasando por conchas o especias. Es así como surge la moneda, que poco a poco se va homogeneizando hasta llegar a ser constituido por monedas de metales preciosos como el oro o la plata.

Con la introducción de la moneda, el sistema bancario se inició, primero en Italia y después se generalizó a Europa. El dinero, que en un principio fue el sistema de cambio, después se volvió un sistema de acumulación de riqueza que originó a la clase rica y a la clase pobre. El comerciante se volvió poderoso, mientras que el hombre de pueblo tuvo recursos limitados. Así surge el sistema esclavista, en el que los ricos explotaban a los pobres. Posteriormente se transita al feudalismo, donde un sistema de señor feudal siervo sustituye al de amo esclavo. En este sistema, el dueño de la tierra era poseedor de todos sus recursos, incluyendo a los hombres que estuvieran dentro de su territorio. Después, con el surgimiento de las ciudades nace el capitalismo, bajo la premisa de Adam Smith, de la libre empresa y los reajustes hechos por la mano invisible. Ante el sistema de explotación de los burgueses hacia los proletarios, Marx sugiere un nuevo sistema, el comunista, donde los proletarios serían los gobernantes y cada quién ganaría lo que correspondiera a su esfuerzo y necesidad, (Foj Candel, 2000).

Actualmente, el comercio es una actividad esencial de cualquier país, ya sea nacional o internacionalmente. La moneda de cada país se utiliza para medir transacciones, debido a que cada país tiene una moneda diferente, es necesario cambiarlas y tomar en cuenta la tasa de cambio.

1. Historia de la Tercerización

La tercerización es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post industrial se inicia la competencia en los mercados globales.

Luego de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultó efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

Posteriormente el concepto de tercerización comienza a ganar credibilidad a inicio de los años 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información en las empresas, más adelante, esta práctica empresarial tiene su apogeo en los comienzos de los años 90, y a finales de los 80, cuando una recesión global económica obligó a reducir costos, las pioneras fueron las empresas dedicadas en su mayoría a tecnologías que no contaban con la estructura para sostener departamentos de atención al cliente, de tecnología o de recolección de datos, (Foj Candel, 2000).

Esa tendencia fue creciendo en la medida que para reducir gastos las empresas tendían a prescindir de algunos departamentos como pueden ser, informática, recursos humanos, administración de activos e inmuebles, contabilidad, auditorías, entre otros.

Pero lo que en principio parecía una solución para reducir gastos, trajo aparejado para muchas de las empresas que recurrieron a estas medidas, un progresivo deterioro en la calidad de los servicios otorgados por estos subcontratos, acompañado de una falta de compromiso de los empleados asignados a esas áreas para con las empresas, al no estar contractualmente vinculados de forma directa y promoviendo la inestabilidad laboral.

Como es de esperar, esto repercutió negativamente en los clientes, que no sienten obtener un trato correcto y terminan cambiando de empresa.

Pero el punto más relevante de estas medidas económicas de corto éxito, es que grandes empresas mundiales, han tenido que enfrentar demandas y serios inconvenientes, cuando algunos de estos empleados subcontratados cometieron distintos fraudes contra los clientes, desde robo de identidad, venta de datos confidenciales, hasta estafas económicas.

1.1 Ventajas y desventajas de la tercerización

Quienes defienden esta medida, aseguran que además de reducir costos, las empresas pueden enfocar sus recursos a los puntos en los que realmente son fuertes, ya que consideran que difícilmente una empresa sea óptima en todos los sectores, (Pankaj, 2007).

Con esto, las empresas que se dedican a ofrecer servicios de tercerización compiten en un hipotético mercado donde buscan delegar servicios, un amplio espectro de oferentes compitiendo en precio y calidad.

Las desventajas principales respecto a la tercerización, repercuten en cuanto a la seguridad de la información a la que tendrán acceso estas empresas, la falta de compromiso de los empleados ajenos a la que contrata, una baja en la calidad, una menor comunicación directa entre la empresa y el cliente, al existir un intermediario con estructura propia y especialmente inestabilidad laboral de los trabajadores desplazados de las áreas tercerizadas.

2. Distribución

La distribución es aquel conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el usuario final, y que tiene por objeto precisamente hacer llegar el producto o servicio hasta el consumidor. La distribución comercial es responsable de que aumente el valor tiempo y el valor lugar a un bien, (Chase, Jacobs, Aquila, 2009).

La distribución es uno de los aspectos o variables de la mezcla de mercadotecnia. Forma parte de las llamadas cuatro P's del "marketing". Las otras tres partes originales son producto, precio y

promoción; actualmente se agregan personas, procesos y evidencia física en el caso del “marketing” de servicios, (Santesmases Mestre, 1998).

Para que las ventas se produzcan no basta con tener un producto bueno, a un precio conveniente y que sea conocido por los clientes, sino que es necesario, además, que sea accesible para los usuarios. En este sentido, es preciso situar el producto en los canales de venta en donde los clientes adquieren el servicio.

Las decisiones sobre distribución tienen para la empresa un carácter estratégico, ya que modificar un canal de distribución requiere acciones estratégicas plenamente coordinadas. Aquellos aspectos regulados por vínculos contractuales que requieren cuantiosas inversiones, reflejan modificaciones en el largo plazo. Aunque la configuración del sistema es una decisión estructural, existen también cuestiones tácticas que pueden modificarse en el corto plazo y que afectan a la distribución, como por ejemplo los márgenes en los distribuidores, acciones promocionales, entre otros, (Chase; Aquilano, 2009).

La posición que la empresa ocupa en el proceso de distribución es un elemento crucial en los problemas al que se enfrenta. Así, una empresa de servicios tendrá que decidir sobre los canales de distribución que utiliza, las funciones que asume, las condiciones y el grado de presencia que quiere que tengan sus servicios en el mercado; mientras que para una empresa de distribución, las decisiones estribarán en la selección de proveedores, la negociación de las condiciones de las transacciones y la búsqueda de un mercado rentable donde actuar a través de sus establecimientos comerciales. Esta diferenciación, en la medida en que se dan fenómenos de integración y de absorción de determinadas funciones por parte de los distribuidores, es cada vez más difícil de establecer.

La distribución, desempeña también un importante papel social, en la medida en que tiene efectos sobre la economía de un país en su conjunto. Con cierta frecuencia se formula una crítica contra las estructuras de distribución, basada en la diferencia que existe entre el precio de venta del proveedor y el precio final de venta al público. Esta crítica es infundada, en la medida en que esa diferencia de precios o margen debe servir para retribuir el conjunto de funciones asumidas en el proceso de distribución y no constituye, salvo una pequeña parte, el beneficio del intermediario. Por otra parte, cuanto mejor es el servicio ofrecido en la distribución, más costoso será el proceso. Entonces, un sistema de distribución con un mayor número de presencia de fuerza o puntos de venta, supone al

usuario desplazamientos más cortos para adquirir el servicio, lo que implica un sistema de distribución más costoso.

En los procesos de desarrollo se observa una doble tendencia. Por una parte, la distribución se racionaliza, reduciendo sus costes mediante establecimiento de mayor tamaño, mejor gestión de compras, reducción de inventarios, sistemas de transporte más eficientes; lo que supone una posibilidad de reducir los márgenes comerciales. Adicional, los usuarios exigen un mejor servicio en los establecimientos de distribución, y la respuesta a esta exigencia es incurrir en mayores costes. Estas tendencias coexisten en el mercado, en la medida en que los clientes no son todos homogéneos y existen segmentos diferenciados.

2.1 Canal de Distribución

Es el circuito a través del cual los proveedores ponen a disposición de los usuarios los servicios para que los contraten. La separación geográfica entre clientes y vendedores hace necesaria la distribución que requiere del transporte, la comercialización y la presencia de los equipos y servicios desde su lugar de aprovisionamiento hasta el domicilio o sitio del cliente. La importancia radica cuando cada producto ya está en su punto de equilibrio y está listo para ser comercializado.

El punto de partida del canal de distribución es el proveedor. El punto final o de destino es el cliente. El conjunto de personas u organizaciones que están entre proveedor y cliente son los intermediarios, comúnmente conocidos como Distribuidores. En este sentido, un canal de distribución está constituido por una estructura que facilita la circulación del producto o servicio hasta llegar a las instalaciones del cliente.

Los Distribuidores son los que realizan las funciones de distribución, son empresas situadas entre el proveedor y el cliente final; en la mayoría de los casos son organizaciones independientes. Según los tipos de canales de distribución que son directos e indirectos, se enfatiza en canales cortos o largos, lo cual ofrece beneficios diferenciados en ambas partes ya que es parte de la función de logística que se desarrolla, (Arese, 1999).

2.1.1 Funciones del distribuidor:

Algunas de las funciones que desarrollan los Distribuidores son:

- Investigación: recabar información necesaria para planear y facilitar la venta y comercialización.
- Promoción: crear y difundir mensajes persuasivos acerca del servicio.
- Contacto: encontrar a clientes potenciales y comunicarse con ellos.
- Adaptación: modelar y ajustar el servicio a las exigencias del cliente. Para ello se necesitan actividades como nivel de atención, tiempos de respuesta.
- Negociación: definir los términos, condiciones y seleccionar la oferta más conveniente para ambas partes.
- Distribución física: transportar, conectar e instalar los equipos.
- Financiamiento: obtener y usar los fondos para cubrir los costos de sus actividades.
- Aceptación de riesgos: es el riesgo que supone realizar las funciones propias del canal de distribución.

3. Teoría de Ventas

Vender es un elemento clave para la actividad promocional de una empresa. Es la interacción entre un vendedor y un cliente. En los inicios del siglo XXI es común usar el estilo de relación personalizada para consultar y vender. Los vendedores se familiarizan con los clientes, averiguan sus necesidades y formulan recomendaciones sinceras sobre el servicio que puede satisfacerlas. Existen varias teorías que ayudan a los vendedores a entender de mejor forma el papel que juegan cuando realizan ventas para sus clientes, (Sánchez Guzmán, 1999).

3.1 Teoría de Jerarquía de Maslow

Una de las teorías fundamentadas en la necesidad en psicología es la Jerarquía de necesidades de Maslow. Abraham Maslow, presentó cinco niveles de necesidad humana en un documento en 1943. Indicó que la gente tiene cinco necesidades básicas que atienden en orden prioritario. Las necesidades fisiológicas son las primeras, seguidas por las necesidades de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización (Figura 1). Esta teoría contiene un gran valor en las ventas, ya que los vendedores formulan preguntas a sus clientes con el fin de llegar a conocer sus necesidades en el momento de adquisición. El vendedor requiere tener un nivel de inteligencia emocional adecuado para que pueda identificar sus necesidades y con ello determinar en qué parte de la pirámide de Maslow se encuentra.

Figura 1: Pirámide de Maslow



Fuente: Balmori, 2002.

3.2 Proceso de toma de decisión del cliente

El proceso de toma de decisión se basa en los pasos que normalmente sigue un cliente para realizar una adquisición. El proceso inicia al admitir una necesidad, que es lo que motiva a un cliente a considerar una compra. Después se dirige a la búsqueda de información y procede a formular la consideración de la compra, en la que realiza una evaluación crítica comparativa entre las opciones disponibles para luego elegir aquella que posee mayor valor. Luego de utilizar el servicio, el cliente generalmente evalúa el valor relativo y sus expectativas. Si un vendedor entiende este proceso sistemático que siguen los clientes, entonces puede ayudar desde un inicio y sugerir necesidades y deseos que ni siquiera se han expuesto. Durante la búsqueda de información, el vendedor debe presentar su solución como valor positivo. Durante la compra, y después de ella, el servicio al cliente para lograr una relación permanente es esencial, (Sánchez Guzmán, 1999).

3.3 Motivos dominantes de compra

Comparar dos motivos para comprar ofrece un análisis sobre lo que requiere un cliente inmerso en una situación de adquisición. Las compras emocionales y las compras racionales son una comparación de compras motivadas por aspectos sentimentales o racionales. Comprar un producto y comprar una marca es una evaluación que refleja el interés del cliente por un servicio en particular o por adquirir una marca particular. Saber si un cliente es motivado por sus emociones o por su

razón ayuda al vendedor a dirigir su esfuerzo, pero el aspecto emocional parece tener mayor peso en la decisión, aún con compradores racionales. Si bien es cierto que los vendedores desean vender productos y servicios de calidad, también es cierto que desean promover relaciones a largo plazo y motivar la renovación del servicio, (Alonso, Balmori, 2002).

3.4 Mezcla de Mercadotecnia

La mercadotecnia es el conjunto de actividades que desarrolla la empresa y que están enfocadas a satisfacer a los clientes, para lograr los objetivos de la organización. Los esfuerzos de mercadotecnia de una empresa deben enfocarse a satisfacer las necesidades de los clientes, las personas que trabajan en la empresa, los accionistas y la sociedad, entonces se podrá decir que se tiene una buena estrategia de mercado, (Fischer, 2011).

Dicha estrategia mejor conocida como la mezcla de mercadotecnia que forma parte esencial del proceso estratégico para colocar los productos de una empresa dentro del mercado, de acuerdo a un plan de mercadotecnia basado en un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitan conocer los elementos necesarios para posicionar el producto, de tal manera que satisfaga necesidades y deseos, a un precio conveniente, acompañado de un servicio adecuado en el lugar y momento apropiado (Orville, Boyd, Mullins, Larréché, 2005).

Un plan de mercadotecnia es introducido mediante una previa evaluación sobre el análisis FODA, la cual permite alcanzar los objetivos de la empresa para crear y preservar a los clientes.

La mezcla de mercadotecnia forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.

La mezcla de mercadotecnia, se define como el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto, (Kotler y Armstrong, 2001).

La mezcla de mercadotecnia es un conjunto de variables controlables que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir positivamente en la demanda, generar ventas y utilidades. La estrategia de mercadotecnia está conformada por los conceptos de las 4 P's que consisten en Producto, Precio, Plaza y Promoción. Por lo tanto los factores que constituyen este concepto son los siguientes:

3.4.1 Producto

Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta, es decir, se presenta como una mezcla de variables dirigidas al consumidor de acuerdo a su amplitud, longitud y profundidad. Sus características se enuncian así: empaque, marca, calidad, diseño, servicios, características y variedad, que es lo que hace la diferencia entre un producto y otro, (Stanton, 2007).

3.4.2 Precio

Es la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar por un producto o servicio, se presenta como la única variable que genera ingresos a la empresa, sus variables son: costos, competencia, nivel de precio, demanda, fijación de precio y ciclo de vida del producto de acuerdo a estas variables el precio que se ofrece de un producto, será el consumidor quien toma la decisión de adquisición del producto, (Santesmases Mestre, 1998).

3.4.3 Plaza (Distribución)

La distribución incluye todas las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del cliente final para su consumo. El objetivo de la distribución es la penetración del mercado mediante canales de distribución como intermediarios que permiten hacer llegar el producto al consumidor final. El canal de distribución es el enlace entre el proveedor y el cliente, tanto de sus necesidades y deseos de acuerdo a la cobertura, variedad, ubicación, disponibilidad, transporte y logística, lo cual garantiza que la distribución haga llegar el producto o servicio al lugar y momento adecuado, (Stanton, 2007).

3.4.4 Promoción

Es una herramienta o conjunto de técnicas que confirman una de las variables controlables de la mercadotecnia cuyo objetivo es informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. La mezcla promocional se presenta mediante la venta personal, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y propaganda, estas variables son la mayoría de las veces la función principal de la mercadotecnia pues no solo describen las características de un producto sino que se encargan de provocar la necesidad del consumidor hacia el producto que se oferta, (Santesmases Mestre, 1998).

Por lo anterior, se puede concluir que la mezcla de mercadotecnia es uno de los elementos tácticos más importantes de la mercadotecnia moderna y cuya clasificación de herramientas o las 4 P's se ha constituido durante muchos años en la estructura básica de diversos planes de “marketing”, tanto de grandes, medianas como de pequeñas empresas.

Sin embargo, y conforme los avances tecnológicos van permitiendo la creación de nuevos escenarios para los negocios, también vemos como van apareciendo nuevas propuestas de clasificaciones para las herramientas y variables de la mezcla de mercadotecnia; las cuales, pretenden sustituir a las tradicionales 4 P's porque consideran que ya han cumplido su ciclo y que están obsoletas para las condiciones del mercado actual.

La mezcla de mercadotecnia es el elemento estratégico y más importante dentro de la mercadotecnia constituida por la clasificación de las 4P's para desarrollar un sin fin de planes de mercadotecnia, que conforme a los avances tecnológicos se ha permitido crear nuevos horizontes para el negocio. La empresa y los encargados de mercadotecnia tienen la última decisión para utilizar la estrategia de mercado que mejor convenga al cumplimiento de sus objetivos. Por lo tanto, no se debe olvidar que la principal función de la mezcla de mercadotecnia es conseguir la satisfacción de las necesidades y/o deseos del mercado meta mediante la entrega de un producto o servicio a cambio de una utilidad para la empresa, (Walker, Boyd, Mullins, Larréché, 2005).

3.5.5 Publicidad

La publicidad es una poderosa herramienta de la promoción que puede ser utilizada por empresas, organizaciones no lucrativas, instituciones del estado y personas individuales, para dar a conocer un

determinado mensaje relacionado con sus productos, servicios, ideas u otros, a un determinado grupo objetivo, (Fischer, Espejo, 2011)

En un sentido general, es un componente de la mercadotecnia, porque es uno de los elementos que conforma el mix de promoción y cuya importancia y prioridad dependen de los productos, servicios, ideas u otros que promueven las empresas, organizaciones o personas, del mercado hacia los que van dirigidos y de los objetivos que se pretenden lograr.

En un sentido más específico, la publicidad es una forma de comunicación impersonal de largo alcance porque utiliza medios masivos de comunicación, como la televisión, la radio, los medios impresos, el internet, entre otros.

3.6 Ventas personales

En términos generales, las ventas personales son una de las herramientas más importantes de la promoción porque permiten una relación directa con los clientes actuales y potenciales, y además, porque tienen la capacidad de generar ventas directas. Por tanto, es de vital importancia que todo mercadólogo conozca en qué consisten las ventas personales, y cuáles son sus ventajas y situaciones en las que conviene utilizarlas, (Fischer, Espejo, 2011).

Toda comunicación y presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa con el fin de efectuar una venta y cultivar relaciones con los clientes es conocida como venta personal; por lo tanto, es considerada la única herramienta de la promoción que permite establecer una comunicación directa con los clientes actuales y potenciales, la cual permite realizar presentaciones de ventas para relacionar los beneficios que brindan los productos y servicios con las necesidades y deseos de los clientes, además de poder brindar asesoramiento personalizado y generar relaciones personales a corto y largo plazo. Todo esto, para lograr situaciones en la que los clientes realizan la compra del producto o servicio que la empresa comercializa, (Kotler P. y G. Armstrong, 2001).

3.7 Análisis de la Competencia

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base

sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer la naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor; la probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar y por último, la reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores, (Aaker, 1989).

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor (Kotler y Armstrong, 2001).

Para dar una idea exacta de la importancia del análisis competitivo, debemos referirnos al proceso de planificación de la estrategia comercial, el cual responde a tres preguntas clave:

- ¿Dónde estamos? respondiendo a esta pregunta nos vemos abocados a hacer un análisis de la situación que nos responde la posición que ocupamos.
- ¿Adónde queremos ir? supone una definición de los objetivos que queramos alcanzar y a los que necesitamos desplazarlos.
- ¿Cómo llegaremos allí? en este punto es donde debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y si podremos aguantar el ritmo.

Con respecto al análisis de la situación, del cual partimos para la realización del proceso de planificación estratégica, y del que podremos determinar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, debemos centrarnos, a su vez, en dos tipos de análisis:

- Análisis externo: supone el análisis del entorno, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los suministradores.
- Análisis interno: supone analizar la estructura organizativa de la propia empresa, y de los recursos y capacidades con las que cuenta.

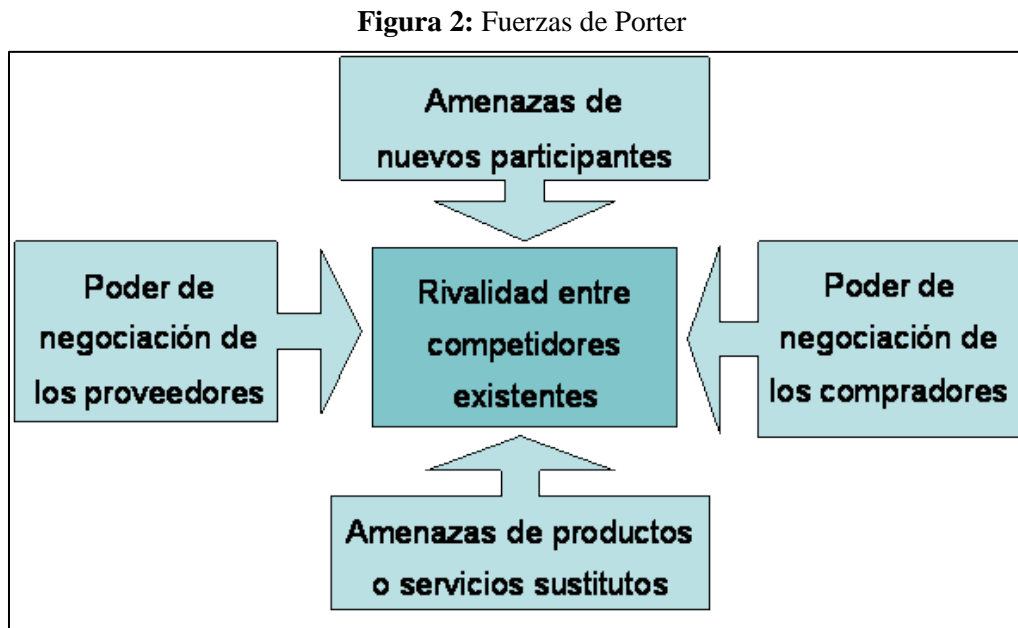
3.7.1 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial: amenaza de nuevos entrantes; rivalidad entre competidores; poder de negociación con los proveedores; poder de negociación con los clientes.; amenaza de productos o servicios sustitutivos (Pankaj Ghemawat, 2007).

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre ellas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a favor de la empresa.

Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria tanto interna como externa, para el caso de la competencia externa, es necesario un análisis que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas detectadas (Walker; Boyd; Mullins; Larréché, 2005).

Los factores cruciales en la competencia de una compañía se pueden representar, según Porter, de la siguiente manera (Figura 2).



Fuente: Pankaj Ghemawat, 2007.

3.7.1.1 Barreras de entrada y de salida

La amenaza de los nuevos competidores, depende de las barreras de entrada existentes en el sector. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

3.7.1.1.1 Barreras de entrada

Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada:

- Economías de escala: se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.
- Diferenciación de producto: significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.
- Requisitos de capital: necesidad de invertir recursos financieros elevados, no solo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir inversiones iniciales, etc.
- Acceso a los canales de distribución: necesidad de conseguir distribución para su producto.
- La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones o reduciendo beneficios.
- Curva de aprendizaje o experiencia: el know how (conocer cómo) o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto.
- Política del gobierno: puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc.

3.7.1.1.2 Barreras de salida

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso generando pérdidas (Walker; Boyd; Mullins; Larréché, 2005).

Hay seis fuentes principales de barreras de salida:

- Regulaciones laborales: suponen un alto coste para la empresa.
- Activos poco realizables o de difícil reconversión: activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.
- Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes: por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad de suministro, los costes de asociados, etc.
- Barreras emocionales: suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, entre otros.
- Interrelaciones estratégicas: las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial y acceso a mercados financieros son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.
- Restricciones sociales y gubernamentales: la negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales, etc.

3.7.1.2 Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos limitan el potencial de una empresa. La política de productos sustitutivos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que proporciona la empresa en cuestión. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutivos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio y rentabilidad con respecto al producto de la empresa en cuestión, (Fischer, Espejo, 2011).

3.7.1.3 Estrategia de actuación frente a la competencia

Según se adopte una postura u otra frente a la competencia, se pueden diferenciar cuatro tipos distintos de estrategias:

3.7.1.3.1 Estrategia de líder

El líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado reconocida por el resto de las empresas. Un líder se enfrenta a tres retos: el desarrollo de la demanda genérica, desarrollando la totalidad del mercado captando nuevos consumidores o usuarios del producto, desarrollando nuevos usos del mismo o incrementando su consumo; proteger la participación del mercado, con respecto a la cual puede adoptar diversas estrategias como la innovación, la distribución intensiva, la confrontación abierta con respecto a los precios; y ampliar la participación del mercado, aumentando la rentabilidad de sus operaciones sin incurrir en posiciones monopolísticas, (Pankaj Ghemawat, 2007).

3.7.1.3.2 Estrategia de retador

Consiste en querer sustituir al líder, ya que no se domina el mercado. Con ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas.

3.7.1.3.3 Estrategia de seguidor

El seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado. Trata de desarrollar la demanda genérica concentrándose en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia, (Pankaj Ghemawat, 2007).

3.7.1.3.4 Estrategia de especialista

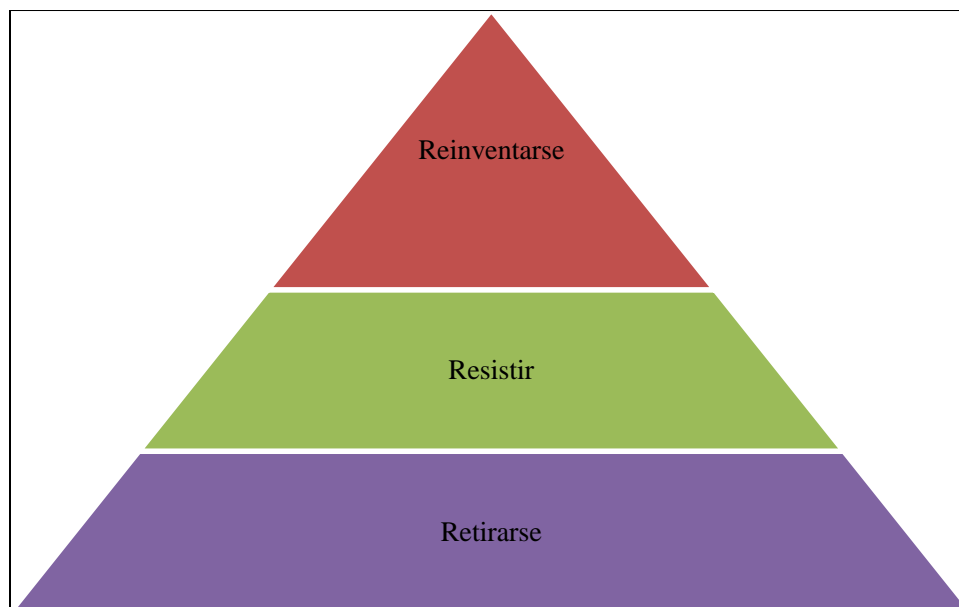
El especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio, (Pankaj Ghemawat, 2007).

3.7.1.3.5 Estrategia de crisis: retirarse, resistir o reinventarse

La crisis económica que al inicio de la segunda década del siglo XXI mantuvo en tensión principalmente a los países de la Unión Europea, lo cual aportó tres posibles enfoques o soluciones para intentar contrarrestar la situación competitiva de las empresas (Figura 3).

- Retirarse: la falta de liquidez y los cambios tecnológicos, sociales y culturales obligaron a un importante número de compañías a cerrar sus puertas, ya que no supieron contrarrestar los cambios producidos en el mercado o contar con la tesorería suficiente para aguantar el ciclo económico.
- Resistir: las empresas que no están gestionadas bajo una óptica de “marketing” del siglo XXI suelen adoptar esta solución para intentar competir en el mercado. Su objetivo es intentar competir hasta que la crisis pase. Esta actitud tiene un importante desgaste anímico, económico y profesional y no siempre resulta.
- Reinventarse: bajo la filosofía de que el fracaso es parte del camino del éxito, las empresas que se encuentren en una etapa de crisis deben establecer una política de cambios e innovación. Innovar en sus estrategias, en sus productos o servicios, en sus canales de distribución, etc. Además, tienen que prestar una máxima atención a sus clientes, a sus vendedores y adecuarse plenamente a la gestión.

Figura 3: Estrategia de Crisis



Fuente: Orville, Boyd, Mullins, Larréché, 2005.

3.8 Multimedia

El término multimedia se acuñó a finales de los 80 y principios de los 90 para referirse a los aparatos capaces de trabajar a la vez con varios medios para transmitir la información; sonido, texto, animaciones, vídeo, imágenes, música, etc. Dicho término procede de la lengua inglesa y que refiere a aquello que utiliza varios medios de manera simultánea en la transmisión de una información. Una presentación multimedia, por lo tanto, puede incluir fotografías, vídeos, sonidos y texto, (Pankaj Ghemawat, 2007).

El término multimedia también se puede usar para definir a las aplicaciones o programas que incluyan gráficos, vídeo, sonido o incluso para otros aparatos electrónicos con posibilidades multimedia. Actualmente, el soporte multimedia más importante es el propio internet, la red donde se alojan miles de millones de contenidos multimedia listos para el uso o disfrute de todo el mundo.

El concepto se aplica a objetos y sistemas que apelan a múltiples medios físicos y/o digitales para comunicar sus contenidos. El término también se usa en referencia a los medios en sí que permiten almacenar y difundir contenidos con estas características.

La comunicación multimedia facilita la comprensión y el aprendizaje, ya que resulta muy parecida a la comunicación humana directa. En una conversación, observamos al interlocutor (lo que sería equivalente a un vídeo) y lo escuchamos (audio) mientras acompaña sus palabras con gestos y movimientos corporales (animaciones).

Por lo tanto, un servicio multimedia es aquel que permite manejar desde un dispositivo todas las formas de información electrónica conocidas, es decir: textos, gráficos, audio y video. Esto incluye fotografías, películas, música y comunicaciones telefónicas. Una de sus características distintivas es la interactividad, que permite interactuar con otras personas, quienes se encuentran a su vez utilizando sus propios dispositivos. El terminal de usuario puede ser una computadora personal, un televisor con teclado, un asistente personal, un teléfono con pantalla, entre otros.

El mejor ejemplo de este tipo de servicio con que contamos actualmente es Internet, que permite hacer casi todo lo descrito, si bien las velocidades de acceso disponibles usualmente son todavía bajas.

Los verdaderos servicios multimedia deberán contar con gran ancho de banda para poder transmitir video en uno o dos sentidos y grandes cantidades de información en tiempos cortos.

3.8.1 Productos Multimedia

Dentro de los productos multimedia que actualmente se ofrecen en el mercado, se encuentran los siguientes: telefonía fija, internet fijo y televisión de paga.

3.8.1.1 Telefonía fija

Una línea fija es un servicio masivo de telefonía residencial pospago el cual se brinda a través de la red de acceso por medio de un par de cobre o cable coaxial.

El par de cobre es el medio físico más extendido en las redes de telecomunicaciones a nivel global y es usado tradicionalmente para el servicio telefónico. Sus características de propagación le permiten transportar señales de voz, vídeo y datos en forma simultánea. La red de cable coaxial (HFC – híbrido de fibra coaxial) se encuentra solo en los accesos para proveer el servicio de televisión por cable y mediante la adición de componentes electrónicos adecuados también es capaz de soportar servicios telefónicos y de acceso a internet.

Hoy en día la telefonía es una de las grandes revoluciones comunicativas de la historia de la humanidad. Además, de haber facilitado la comunicación entre personas, ha sido fundamental para el desarrollo empresarial y por tanto de la sociedad de consumo.

Actualmente, en el mercado hay multitud de proveedores de servicios de telefonía fija y se caracteriza por ser uno de los sectores que más quejas y reclamaciones presenta. Elegir el proveedor que mejor se adapte a las necesidades del cliente y tener claro las características de los servicios contratados así como las necesidades que cubre, es fundamental para prevenir abusos y obtener un servicio de calidad.

3.8.1.2 Internet fijo

El internet fijo es un servicio masivo de internet de banda ancha residencial pospago el cual se brinda a través del par de cobre o cable coaxial.

Consiste en una red internacional de redes gubernamentales, educativas, y comerciales interconectadas. Una persona desde una computadora, con el software adecuado, puede comunicarse a través de internet, (Schroeder; Rungtusanatham, 2011).

Teniendo en cuenta solamente los ahorros que se logran en llamadas telefónicas y con el correo electrónico, hacen que el internet sea una necesidad imperante para los clientes residenciales.

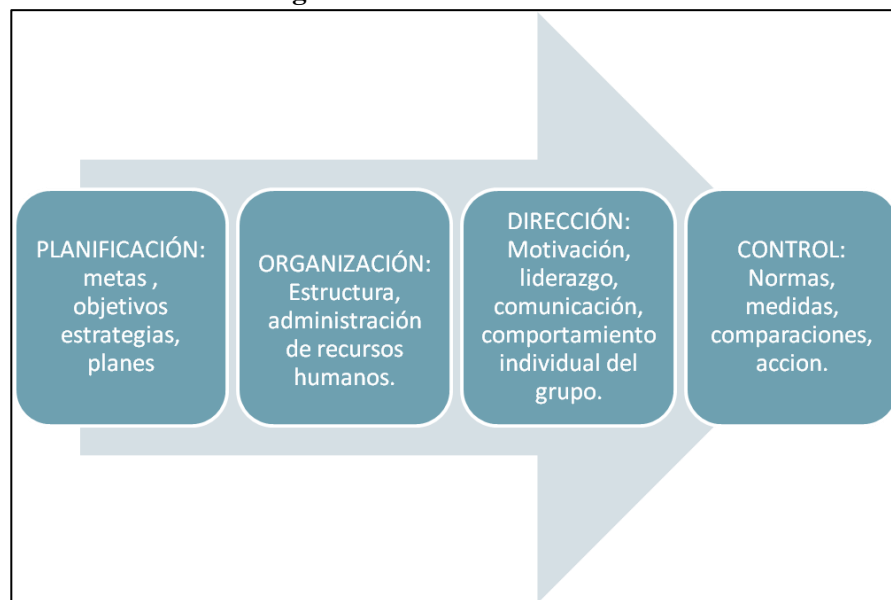
3.8.1.3 Televisión de paga

La televisión de paga es un servicio masivo de televisión residencial por suscripción el cual se brinda a través de cable coaxial o televisión satelital (DTH – directo al hogar), los cuales se ofrecen bajo las modalidades de pospago y prepago.

3.9 Fases del Proceso Administrativo

Dentro de las diferentes etapas existentes dentro del proceso administrativo, se encuentran las siguientes: planeación, organización, dirección y control, (Figura 4).

Figura 4: Fases Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración propia.

3.9.1 Planeación

Esta etapa abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes, (Idalberto, 2001).

La planeación se puede orientar hacia la estabilidad para garantizar la continuidad del comportamiento actual en un ambiente previsible y estable, pero también puede estar orientada hacia el mejoramiento del comportamiento para garantizar la reacción adecuada ante los cambios frecuentes en un ambiente muy dinámico e incierto. Incluso, puede estar orientada hacia las contingencias, para anticiparse a eventos que pueden ocurrir en el futuro e identificar las acciones apropiadas para cuando eventualmente ocurran. Sin embargo, la planeación se subordina a una filosofía de acción. Existen 3 tipos de planeación:

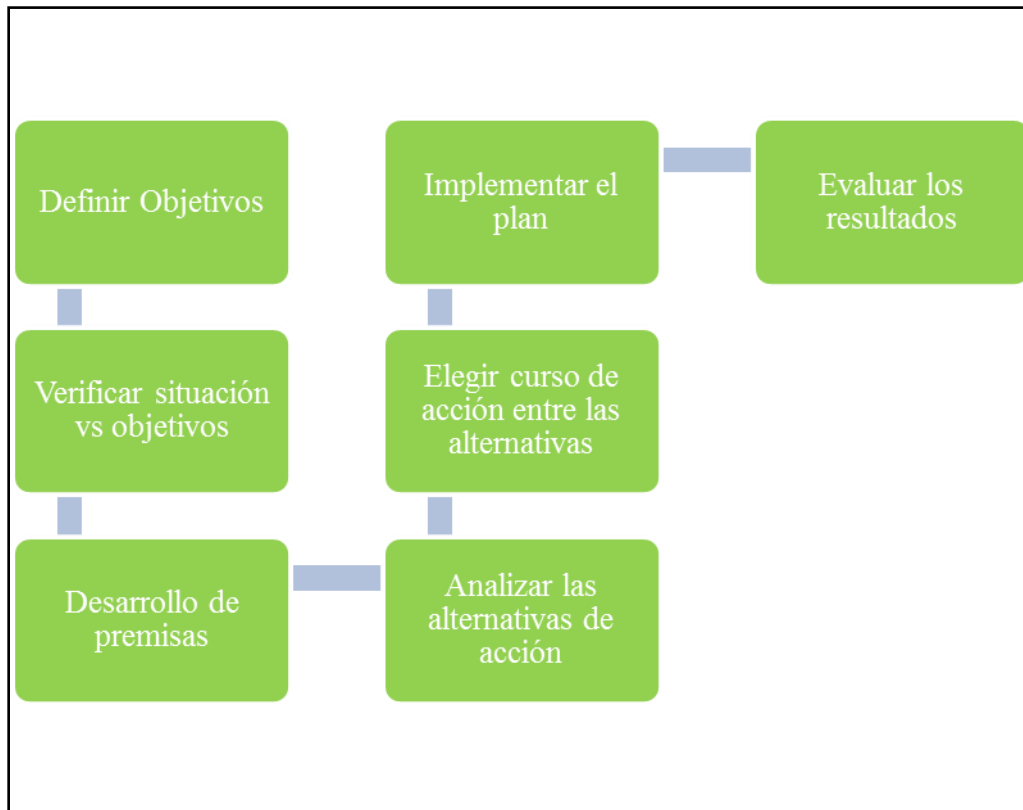
- Planeación conservadora: orientada hacia la estabilidad y el mantenimiento de la situación existente. Las decisiones se toman para obtener buenos resultados, pero no necesariamente son las mejores, pues difícilmente la planeación buscará cambios radicales en la organización. La planeación conservadora se preocupa más por identificar y subsanar deficiencias y resolver problemas internos que por explorar oportunidades ambientales futuras. Su base es predominantemente retrospectiva, por cuanto aprovecha la experiencia pasada y la proyecta hacia el futuro, (Idalberto, 2001).
- Planeación optimizante: orientada hacia la adaptabilidad e innovación en la organización. Las decisiones se toman para lograr los mejores resultados posibles para la organización, ya sea minimizando los recursos para lograr un determinado desempeño u objetivo o maximizando el desempeño para utilizar mejor los recursos disponibles. Este tipo de planeación generalmente se basa en la preocupación por mejorar las prácticas vigentes en la organización. Su base es predominante incremental porque mejora continuamente y convierte las operaciones en algo cada día mejor, (Chase, Jacobs, Aquilano, 2009).
- Planeación adaptable: orientada hacia las contingencias y el futuro de la organización. Las decisiones se toman para armonizar los diversos intereses involucrados y lograr un conjunto capaz de alcanzar resultados para el desarrollo natural de la empresa, ajustándola a las

contingencias que surjan durante el camino. Este tipo de planeación procura reducir la planeación retrospectiva orientada hacia la eliminación de deficiencias localizadas en el pasado de la organización. Su base es predominantemente adherente porque se ajusta a las demandas ambientales y se prepara para las contingencias futuras, (Idalberto, 2001).

En todos los casos, la planeación es la toma anticipada de decisiones. Se trata de decidir ahora qué hacer, antes que ocurra la acción necesaria. No se trata simplemente de prever las decisiones que se deben tomar en el futuro, sino de tomar decisiones que produzcan efectos y consecuencias futuras.

La planeación se puede considerar un proceso de 7 pasos (Figura 5):

Figura 5: Proceso de Planeación



Fuente: Elaboración propia.

- Definir los objetivos: el primer paso de la planeación es establecer los objetivos que se pretende alcanzar. Los objetivos de la organización deben orientar los principales planes y servir de base a los objetivos departamentales y a todos los objetivos de las áreas

subordinadas. Los objetivos deben especificar los resultados deseados y los puntos a los que se desea llegar, para conocer cuáles son los pasos intermedios que se deben dar para alcanzarlos, (Idalberto, 2001).

- Verificar la situación actual frente a los objetivos: simultáneamente a la definición de los objetivos, se debe evaluar la situación actual en contraposición a los objetivos deseados, verificar dónde se está y qué se debe hacer.
- Desarrollar premisas sobre las condiciones futuras: las premisas constituyen los ambientes esperados de los planes en operación. Como la organización opera en ambientes complejos, cuantas más personas actúen en la elaboración y comprensión de la planeación y cuanto más involucramiento se logre para utilizar premisas coherentes, más coordinada será la planeación. Se trata de generar escenarios alternativos para los estados futuros de las acciones, analizando lo que puede ayudar o perjudicar el avance hacia los objetivos. La previsión es un aspecto importante en el desarrollo de premisas y está relacionado con supuestos acerca del futuro, (Chase, Jacobs, Aquilano, 2009).
- Analizar las alternativas de acción: se trata de relacionar y evaluar las acciones que se deben emprender, escoger una de ellas para perseguir uno o más objetivos y elaborar un plan para alcanzarlos.
- Elegir un curso de acción entre las alternativas: hay que seleccionar el curso de acción adecuado para conseguir los objetivos propuestos. Se trata de una toma de decisión en elegir una determinada alternativa frente a las demás. La alternativa seleccionada se transforma en un plan para alcanzar los objetivos.
- Implementar el plan y evaluar los resultados: el último paso es hacer lo que el plan determina y evaluar con cuidado los resultados para garantizar la consecución de los objetivos, seguir lo que fue planeado y emprender las acciones correctivas a medida que sean necesarias.

Aunque la planeación sea una actividad orientada hacia el futuro, la planeación debe ser continua y permanente y, si es posible, abarcar el mayor número de personas en la elaboración e implementación. En otros términos, la planeación debe ser constante y participativa.

Para elaborar la planeación es de vital importancia conocer su microambiente, su misión, los objetivos básicos y, sobre todo, los factores claves para su éxito.

3.9.2 Organización

Esta etapa incluye determinar que tareas se llevarán a cabo, cómo serán realizadas, quién las ejecutara, como estarán agrupadas, quién depende de quién, y dónde serán tomadas las decisiones.

La organización es la distribución y disposición de los recursos organizacionales para alcanzar objetivos estratégicos. Esa distribución se refleja en la división del trabajo en unidades organizacionales, definición de líneas formales de autoridad y adopción de mecanismos para coordinar las diversas tareas organizacionales.

Toda organización debe funcionar con un sistema integrado y cohesionado en que las partes se interrelacionan estrechamente para actuar como una totalidad que alcance determinado objetivo con éxito. Sin embargo, organizar no es una tarea de una sola vez. La estructura organizacional no es permanente ni definitiva, pues se debe ajustar y adaptar continuamente, siempre que la situación y el contexto ambiental experimenten cambios. Así, a medida que enfrenta nuevos y diferentes desafíos generados por cambios externos, la organización requiere responder de manera adecuada para ser exitosa. Los cambios externos que ocurren en el ambiente traen nuevas oportunidades, generan nuevas amenazas, proporcionan nuevas tecnologías y nuevos recursos, incentivan la competencia, condicionan nuevas regulaciones legales y gubernamentales, y todas estas influencias afectan directa o indirectamente los negocios de la organización. Es ahí donde se encuentra la clave: la organización debe ser suficientemente maleable y adaptable para ajustarse a las demandas ambientales, no sólo para sobrevivir en el contexto variable, sino, en especial, para acompañar la realidad externa y asegurar el éxito del negocio, (Idalberto, 2001).

La reorganización siempre es necesaria para ajustarse a los cambios. Reorganización es la acción de modificar la estructura organizacional para ajustarla a las nuevas condiciones ambientales. Muchas

organizaciones se reestructuran continuamente para volverse más ágiles, sencillas, eficientes, eficaces y competitivas, en un ambiente global de fuerte y acérrima competencia.

La organización es una importante función administrativa que sirve de base a la estrategia organizacional. La planeación define qué hacer, mientras que la organización determina como hacerlo. La estructura organizacional es una herramienta que el administrador debe utilizar para armonizar los recursos, de manera que las tareas se ejecuten siguiendo la estrategia establecida.

La organización, es una función administrativa que se distribuye entre todos los niveles organizacionales, en consecuencia, cuando se habla de organización, se quiere decir que el nivel institucional establece el diseño organizacional de toda la organización, el nivel intermedio define el diseño departamental para cada una de las unidades organizacionales y el nivel operacional determina el diseño de los cargos y tareas de cada actividad, dentro de su área de competencia. Sin embargo el proceso es exactamente igual para todos: estructurar las diversas actividades que conducen a conseguir los objetivos de la organización. Cada administrador, en su nivel organizacional, coordina el trabajo de varias personas y estructura equipos para procesar la producción del trabajo, (Idalberto, 2001).

3.9.3 Dirección

Es la etapa encargada de motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación, y resolver los conflictos entre los empleados (Idalberto, 2001).

Esta es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, se deben complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de comunicación, liderazgo y motivación adecuados. Para dirigir a las personas, el administrador debe saber comunicar, liderar y motivar. Mientras las otras funciones del proceso administrativo son impersonales, la dirección constituye un proceso interpersonal que determina las relaciones entre los individuos.

La dirección está relacionada con la actuación sobre las personas de la organización, por lo que constituye una de las más complejas funciones de la administración.

La dirección, es una función administrativa distribuida en todos los niveles jerárquicos de la organización. En el nivel institucional, se denomina dirección; en el nivel intermedio, se denomina gerencia, y en el nivel operacional recibe el nombre de supervisión de primera línea.

Cuando se habla de estos tres niveles de dirección, en todos los niveles lo que se dirige son personas, y aunque cada área de competencia sea distinta, el proceso es igual para todos: tratar con subordinados mediante la comunicación, el liderazgo y la motivación (William; Keith, 2008).

3.9.4 Control

Una vez que se han establecido las metas, se han formulado los planes, se ha definido el orden de la estructura y se ha contratado, capacitado y motivado al personal, aún falta algo: un administrador que se encargue de que las cosas marchen como es debido y que vigile el desempeño de la organización. Se ve comprometido a comparar el desempeño real con las metas establecidas con anterioridad, y en el supuesto de que se lleguen a presentar desviaciones significativas, será el administrador el responsable de volver a encaminar a la organización por el camino correcto, a grandes rasgos, cuando se habla de la etapa de control, se hace referencia al método de vigilar, comparar y corregir.

La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control está en verificar si la actividad controlada está o no alcanzando los objetivos o resultados esperados. En este sentido, el control es básicamente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin previamente determinado, (Idalberto, 2001).

El proceso de control presenta cuatro etapas o fases:

- Establecimiento de objetivos o estándares de desempeño
- Evaluación o medición del desempeño actual
- Comparación del desempeño actual con los objetivos o estándares establecidos
- Acción correctiva para superar los posibles desvíos o anormalidades

Las principales características del control son las siguientes:

- Orientación estratégica hacia los resultados: el control debe apoyar planes estratégicos y enfocarse en las actividades esenciales que diferencian la organización.
- Comprensión: el control debe apoyar el proceso de toma de decisiones presentando datos en términos comprensibles. El control debe evitar informes complicados y estadísticas engañosas.
- Orientación rápida para las excepciones: el control debe indicar los desvíos con rapidez mediante una misión panorámica del sitio en que ocurren las variaciones, y qué se debe hacer para corregirlas adecuadamente, (Idalberto, 2001).
- Flexibilidad: el control debe proporcionar el juicio individual que se pueda modificar para adaptarse a nuevas circunstancias y situaciones.
- Autocontrol: el control debe proporcionar confiabilidad, buena comunicación y participación de las personas involucradas.
- Naturaleza positiva: el control debe hacer énfasis en el desarrollo, el cambio y el mejoramiento; debe apalancar la iniciativa de las personas y minimizar el papel de las sanciones y los castigos.
- Claridad y objetividad: el control debe ser imparcial y preciso para todos. Como propósito fundamental, se debe respetar el mejoramiento del desempeño.

II. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, para la comercialización de los servicios Multimedia, se ha declarado que el Distribuidor únicamente se dedique a la labor de venta de servicios nuevos; todas las demás actividades del ciclo de vida del negocio las efectúa exclusivamente el Proveedor. Dentro de las actividades que forman parte de la cadena de valor encontramos la instalación, distribución de factura, cobranza, mantenimiento, retiro de equipos, entre otras.

Lo anterior ha provocado que entre el Distribuidor y el Proveedor exista poca coordinación entre las etapas del ciclo de negocio, dado que los indicadores y los procesos se monitorean de manera aislada entre los diversos actores, además, el esquema actual de compensación incentiva los fraudes.

Actualmente, el Distribuidor se evalúa basado en el volumen de ventas que realiza, lo que provoca un alto enfoque en el cumplimiento de metas, pasando por alto aspectos importantes como la calidad y permanencia de los nuevos clientes en el servicio. Los aspectos anteriores han repercutido de manera negativa en los procesos de cobranza dentro de la organización, principalmente porque el concepto de mala venta no se ha discriminado.

La falta comunicación e interrelación de los procesos ha provocado que la fuerza operativa comercial y técnica no concentre esfuerzos ni genere la sinergia requerida para alcanzar los resultados planeados, así como la estandarización del servicio ofrecido en el mercado. Comercialmente el Distribuidor no cuenta con un modelo de asignación de territorios, lo que genera alta concentración, enfoque de sedes y estructuras de venta en las grandes ciudades, lo que reduce la oportunidad comercial de crecimiento y explotación de los recursos.

Como resultado, se ha planteado un esquema general del modelo integral de distribuidores, el cual contiene aspectos relacionados con las diferentes etapas de la cadena de valor del negocio. Cabe resaltar que el monitoreo y evaluación de los distribuidores lo realiza el departamento de Operaciones Comerciales, por lo que la implementación de dicho modelo estaría a cargo de este y aplicaría para todos los distribuidores actuales y potenciales. Dicho modelo beneficiará al proveedor y al distribuidor, proveyendo el fortalecimiento de la cadena comercial, aumentando la productividad del vendedor y los ingresos promedio de las ventas nuevas, además, permitiría reducir los costos y asegurar la permanencia de los usuarios dentro del parque de clientes.

III. OBJETIVOS

A. Objetivo General:

Proponer un modelo integral para distribuidores de productos multimedia que asegure el fortalecimiento de la estructura y de los recursos necesarios que incentiven el cumplimiento de los objetivos de crecimiento del parque y los indicadores clave del negocio.

B. Objetivos Específicos:

1. Identificar áreas de oportunidad y de mejora dentro de toda la cadena de valor del negocio.
2. Dimensionar y definir el volumen de trabajo, requisitos y condiciones mínimas que debe cumplir el distribuidor para ser apto y cumplir el perfil deseado.
3. Proponer un esquema de comisiones que permita aumentar la rentabilidad y compromiso de los distribuidores, así como el fortalecimiento de su estructura administrativa y comercial.
4. Sugerir un modelo que cubra integralmente el ciclo completo del producto y que a su vez sea fuente de fortalecimiento de la interrelación, comunicación y efectividad de las áreas, a través de la mejora continua de los procesos.

IV. METODOLOGÍA

1 Tipo de estudio: de campo del tipo descriptivo y explicativo por medio de reuniones con el personal del distribuidor y con el equipo de Operaciones Comerciales, incluyendo charlas de indagación, observación, experimentación e investigación en fuentes bibliográficas o documentos.

2 Universo: representado por todos aquellos distribuidores que contaban en ese momento con un acuerdo comercial vigente con la empresa de Telecomunicaciones.

3 Población: hace referencia a todos aquellos distribuidores que operan directamente en la Ciudad de Guatemala y municipios aledaños.

4 Muestra: se solicitó al departamento de Operaciones Comerciales un reporte histórico de las ventas de los últimos seis meses de todos los distribuidores y se obtuvo un dato promediado el cual permitió realizar un diagrama de Pareto con el que se determinaron aquellos distribuidores que realizaban el 80% de las ventas del canal. En total fueron seleccionados tres distribuidores para realizar el estudio, los cuales formaron parte de la muestra no probabilística del tipo intencional o accidental aplicada para este caso.

5 Variables: es necesario tomar en cuenta que la muestra obtenida consideró variables del tipo dependiente e independiente ya que para este caso existían variedad de elementos que contribuyen directa o indirectamente con la problemática de ventas y permanencia de clientes.

6 Métodos y técnicas de recolección de la información: se planificaron y realizaron reuniones periódicas de seguimiento con los distribuidores seleccionados y con el equipo de operaciones comerciales, lo cual permitió recolectar información de las diferentes áreas y etapas dentro del proceso, el mapeo de su situación actual y los posibles escenarios de mejora.

7 Método de análisis de la información: se analizó la información recabada a través del uso de herramientas como mapas, flujogramas, gráficos de control, gráficas de tendencia, diagramas de proceso, entre otros. Basado en el análisis de todo lo anterior, se hicieron las propuestas aplicables para el desarrollo de un modelo integral.

V. RESULTADOS

PROPUESTA

“Modelo Integral de Distribuidores de Productos Multimedia”

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
PROPÓSITO Y ALCANCE	4
1. Bases del modelo de comercialización integral	6
1.1 Principales actividades de la cadena de valor	7
1.1.1 Control administrativo	8
1.1.2 Instalaciones	8
1.1.3 Bajas de servicios de voz, datos y video	10
1.1.4 Reparación de servicios de voz, datos y video	11
1.1.5 Retiro/ recuperación de equipos	12
1.1.5.1 Políticas de recuperación	12
1.2 Indicadores comerciales distribuidores	13
1.3 Factores clave de riesgo	16
1.4 Perfiles del modelo integral de distribuidores	16
1.4.1 Requisitos perfil distribuidor master	16
1.4.2 Requisitos perfil distribuidor senior	17
1.4.3 Requisitos perfil distribuidor senior A	18
1.4.4 Requisitos perfil distribuidor junior	18
1.5 Estrategia del modelo integral de distribuidores	19
1.5.1 Rentabilización de contratista	20
1.5.2 Rentabilización de red	20
1.5.3 Calidad de ventas	21
1.6 Tipos de servicio	25
1.6.1 Área geográfica	25
1.6.2 Venta servicios multimedia	25
1.6.3 Instalación de la venta	26
1.6.4 Corte y reconexión	27
1.6.5 Recuperación de equipos	27
1.6.6 Cobro y entrega de factura	28
2.0 GLOSARIO	30
2.1 Conceptos de los productos multimedia	30
2.2 Conceptos generales del mercado de las telecomunicaciones	30
2.3 Indicadores y premisas de productividad y calidad	33

2.4 Tipos de canales de venta	33
-------------------------------	----

TABLAS

Tabla 1: Indicadores socioeconómicos Guatemala	6
Tabla 2: Equipos y accesorios para recuperación	13
Tabla 3: Altas producto multimedia distribuidores	14
Tabla 4: Ingresos por altas mensuales distribuidores	15
Tabla 5: Ingresos por altas acumuladas distribuidores	15
Tabla 6: Penetración de red	21
Tabla 7: Estatus general de la red	23
Tabla 8: Modelo comercial actual y propuesto para distribuidores	29

FIGURAS

Figura 1: Principales actividades del ciclo de vida	7
Figura 2: Principales actividades de la cadena de valor	8
Figura 3: Proceso de baja de servicio multimedia	11
Figura 4: Proceso de reparación de servicios multimedia	12
Figura 5: Tipo de perfil de distribuidor	19
Figura 6: Estrategia del modelo integral de distribuidores	20
Figura 7: Trazabilidad y ventas	22
Figura 8: Explotación de red	22

GRAFICOS

Grafico 1: Efectividad de las instalaciones realizadas desde la creación de la orden	9
Grafico 2: Efectividad de las instalaciones realizadas desde planta	9
Grafico 3: Margen de error contratistas DTH	10
Gráfico 4: Altas distribuidores por Producto	14
Gráfico 5: Disponibilidad HFC metropolitano	23
Gráfico 6: Disponibilidad HFC metropolitano	24
Gráfico 7: Disponibilidad HFC	24

INTRODUCCIÓN

Este documento tiene el fin de describir la situación actual, los resultados, los procesos y las actividades que presenta el modelo actual de comercialización de los productos multimedia en Guatemala. El documento describe toda la estructura administrativa, de soporte, comercialización y gestión de productos y servicios actuales. Después de eso, el documento describe el modelo (Integración de Distribuidores Multimedia) que será responsable de generar un producto, servicio, oferta y promoción dentro de la cadena de valor de los procesos involucrados.

Su aplicación permite aumentar la productividad de la fuerza de ventas y reducir las malas ventas mitigando así la morosidad de la cartera de clientes, por lo que se presentan una serie de mejoras a los procesos enfocándose en indicadores, controles y ajustes al esquema de incentivos y comisiones actual.

PROPÓSITO Y ALCANCE

Este documento describe los requisitos, características y condiciones para el desarrollo exitoso de un “Modelo Integral de Distribución”. Dentro del alcance se consideran todas aquellas actividades y procesos operativos de las principales áreas y departamentos considerados, lo cual permite realizar una correcta comercialización de los servicios fijos.

El documento define los perfiles sugeridos para los distribuidores actuales y potenciales, así como también se establecen los procesos considerados dentro de la cadena de valor del negocio. Además, se establece las condiciones y/o requisitos mínimos, la carga y el volumen de trabajo que deben cumplir las empresas interesadas que ofrecen sus servicios para la gestión de la cadena de venta y las responsabilidades asociadas a cada perfil. Dicho documento pretende integrar un modelo que asegure el fortalecimiento de la estructura y de los recursos necesarios que incentiven el cumplimiento de los objetivos de crecimiento del parque y los indicadores clave como ingresos medios por usuario (ARPU) y la tasa de cancelación de clientes (CHURN).

Dentro del alcance de esta propuesta, se ha establecido que la aplicación de este modelo se realice de manera unilateral, por lo tanto, cualquier candidato que aplicara a una distribución, debe dar

cumplimiento a cada una de las condiciones y características establecidas en el presente documento.

1. BASES DEL MODELO DE COMERCIALIZACIÓN INTEGRAL

Dentro del modelo de comercialización integral que detallaremos a continuación se expone la situación actual y las propuestas de mejora que se pretende poner en práctica dentro de los procesos comerciales identificados, con el fin de garantizar que se cierren los ciclos del negocio, lo que permitirá mejorar el control de los indicadores y al mismo tiempo enfocar los recursos económicos necesarios para su correcta ejecución.

Analizando la situación actual de los distribuidores que comercializan los productos Multimedia, se identifica como principal necesidad el replantear el esquema de comercialización y de incentivos, buscando el fortalecimiento de los mismos dando más responsabilidades sobre la gestión de indicadores clave del negocio.

Para comprender el entorno competitivo y entender la composición del mercado en Guatemala, es importante poder partir de un análisis general de los principales indicadores socioeconómicos y de participación de los diversos servicios multimedia (Tabla 1).

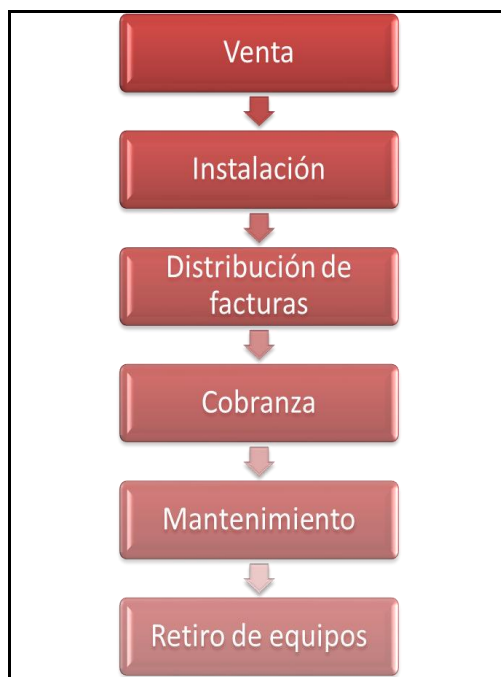
Tabla 1: Indicadores socioeconómicos Guatemala

Indicadores Socioeconómicos Guatemala	(Cifra en miles)
Población	15,521
Hogares	2,983
Mercado, unidades físicas	
Líneas Fijas	1,653
Líneas Móviles	18,625
Suscriptores de TV de Paga	1,196
Suscriptores de Banda Ancha	393
Penetración de Servicios (%)	
Líneas Fijas / Hogares	55%
Líneas Móviles / Habitantes	120%
Suscriptores de TV de Paga / Hogares	40%
Suscriptores de Banda Ancha / Hogares	13%
Participación de Mercado AMX	
Líneas Fijas	98%
Suscriptores TV de Paga	19%
Suscriptores Banda Ancha	80%

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se hizo una revisión e identificación de los subprocesos que se encuentran dentro de toda la cadena de valor y así poder comprender su interacción e interrelación. Actualmente, se tienen seis subprocesos, de los cuales la venta la realiza directamente el distribuidor y el resto de actividades la realiza el proveedor (Figura 1).

Figura 1: Principales actividades del ciclo de vida



Fuente: Elaboración propia.

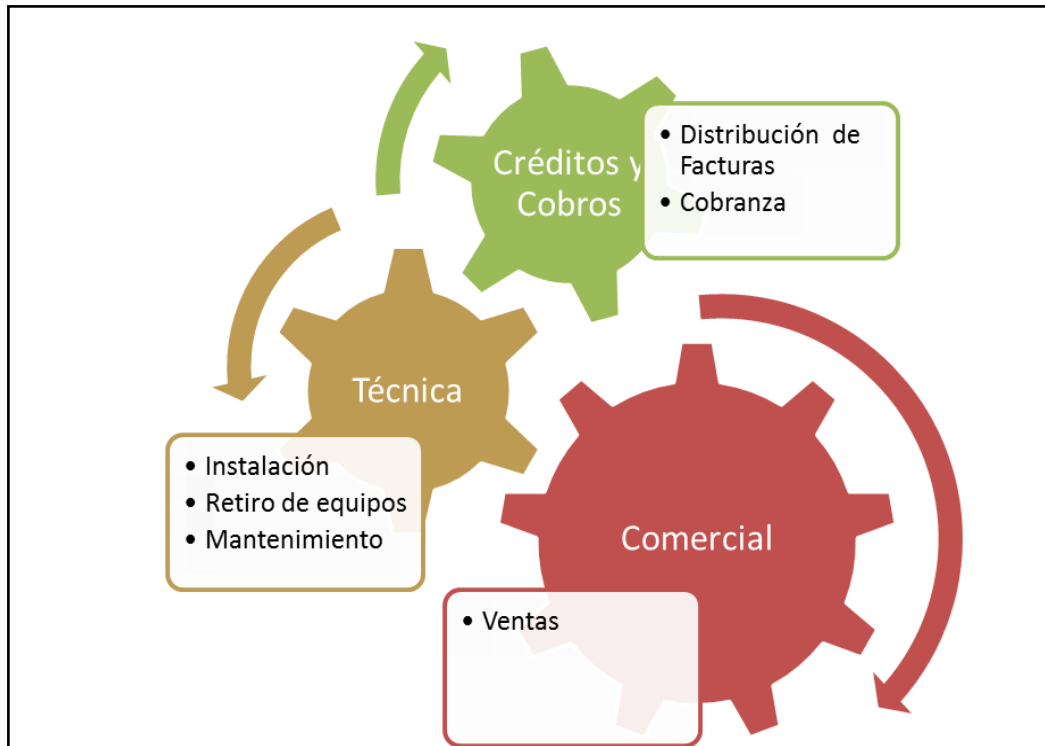
1.1 Principales actividades de la cadena de valor

Existen actividades que son críticas y de vital importancia dentro de la cadena de valor, entre estas podemos mencionar las siguientes (Figura 2):

- Control administrativo
- Bodega y logística
- Venta
- Instalación de sus propias ventas
- Instalación ventas de otros
- Mantenimiento servicios

- Retiro y reparación de equipos
- Gestión de cobranza y entrega de factura

Figura 2: Principales actividades de la cadena de valor



Fuente: Elaboración propia.

1.1.1 Control administrativo

Esta actividad implica la administración de los expedientes, la validación y el cumplimiento de las políticas, digitalización y archivo.

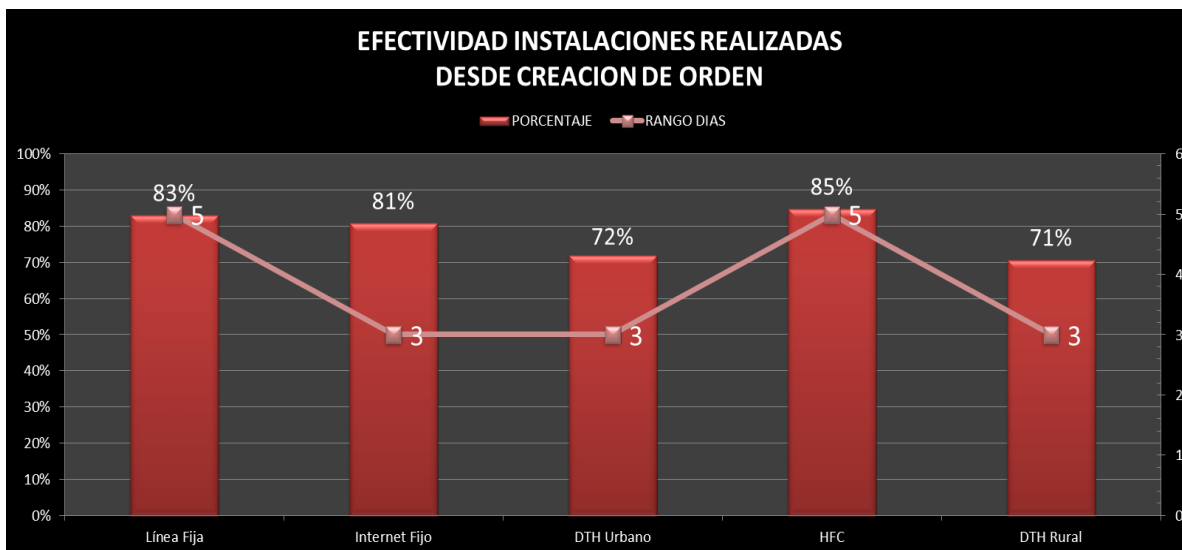
- Procesos de control, de correcciones y liquidación de ventas

1.1.2 Instalaciones

Las instalaciones multimedia varían dependiendo el tipo de servicio que el cliente haya contratado, sin embargo, en la mayoría de casos los servicios se activan en conjunto y no de manera aislada desde la planta interna y externa, según aplique. Por lo anterior, es importante analizar el área desde

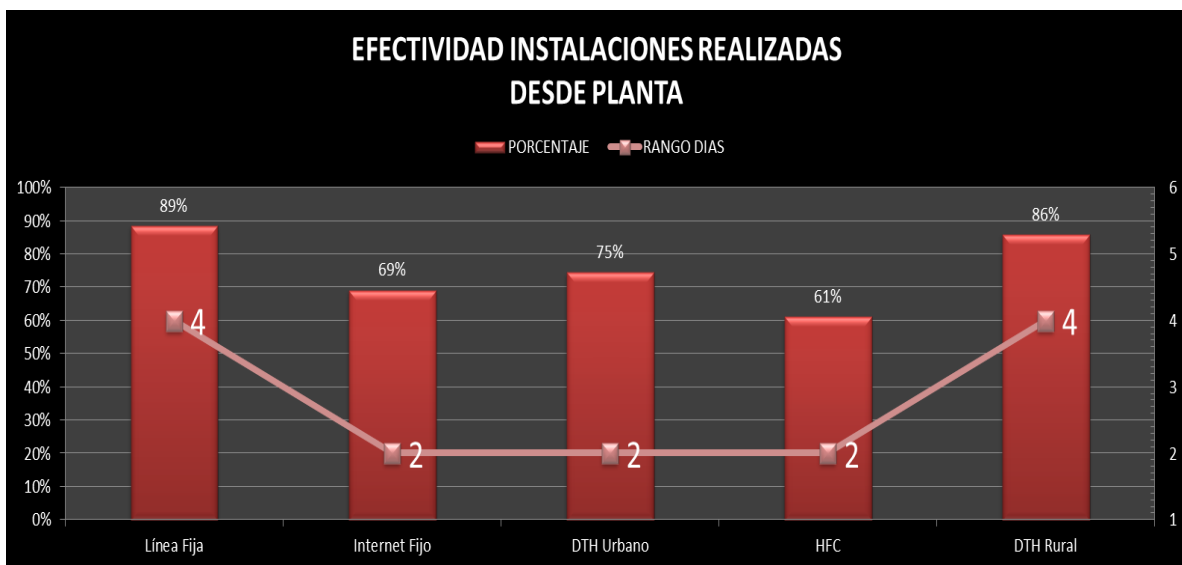
una perspectiva integral, es decir, debe haber una sintonía y correcta coordinación para alcanzar los estándares de tiempos y calidades (Gráfico 1); (Gráfico 2) y (Gráfico 3).

Gráfico 1: Efectividad de las instalaciones realizadas desde la creación de la orden



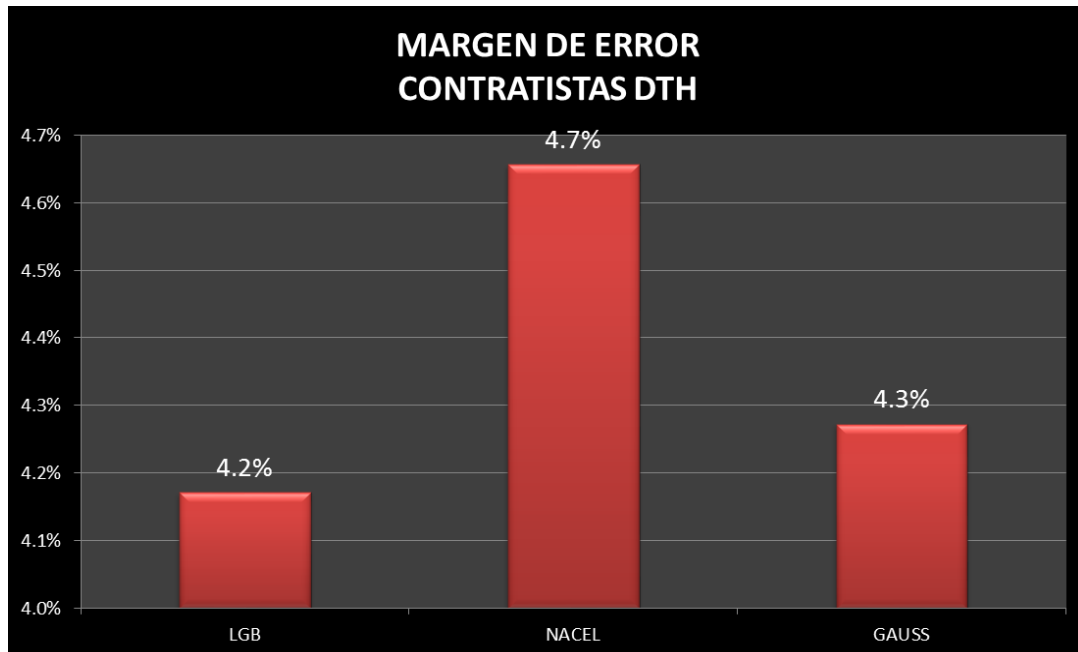
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2: Efectividad de las instalaciones realizadas desde planta



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3: Margen de error contratistas DTH



Fuente: Elaboración propia.

1.1.3 Bajas de servicios de voz, datos y video

Objetivo:

Realizar las bajas de servicios, garantizar la disponibilidad de la red y recuperar los equipos multimedia.

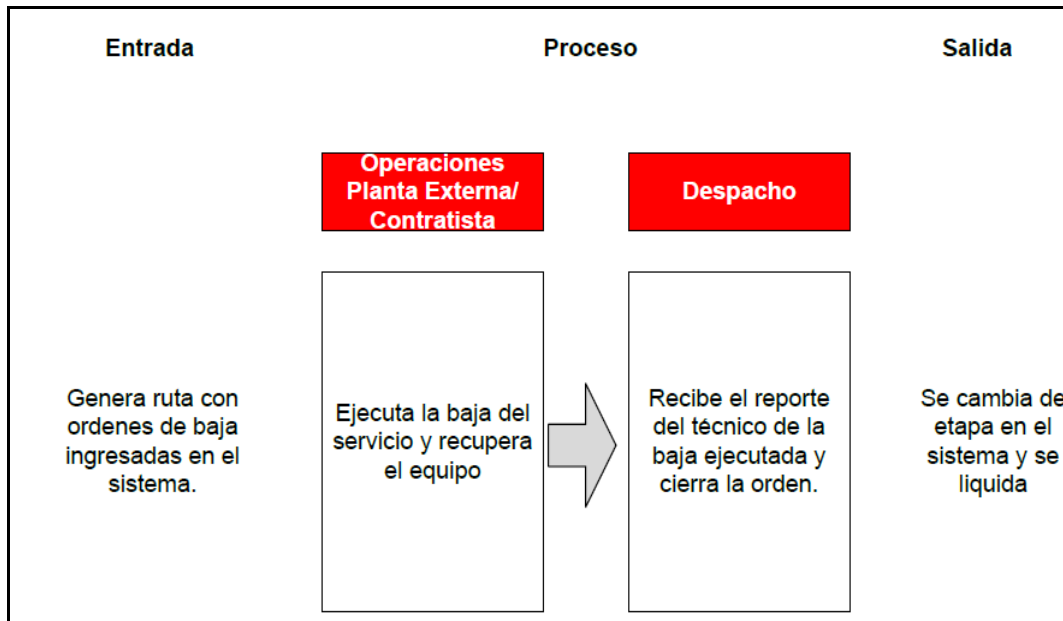
Alcance:

Inicia con la orden de baja de voz, datos y video a través de cobre, DTH y HFC asignada a la gerencia de operaciones. El departamento de operaciones ejecuta la baja del servicio, solicita la devolución del equipo y finaliza con el reporte a despacho, para cierre de la orden (Figura 3).

Políticas:

- Operaciones recupera equipos de clientes morosos y se realizan como máximo 3 visitas, de no localizarlo se solicita autorización al subgerente de operaciones para declarar el equipo irrecuperable.
- Operaciones le solicita en forma semanal la entrega de los equipos recuperados a la empresa contratista.

Figura 3: Proceso de baja de servicio multimedia



Fuente: Elaboración propia.

1.1.4 Reparación de servicios de voz, datos y video

Objetivo:

Garantizar la solución de las órdenes de reparación (quejas, averías) reportadas por los clientes en los tiempos óptimos establecidos.

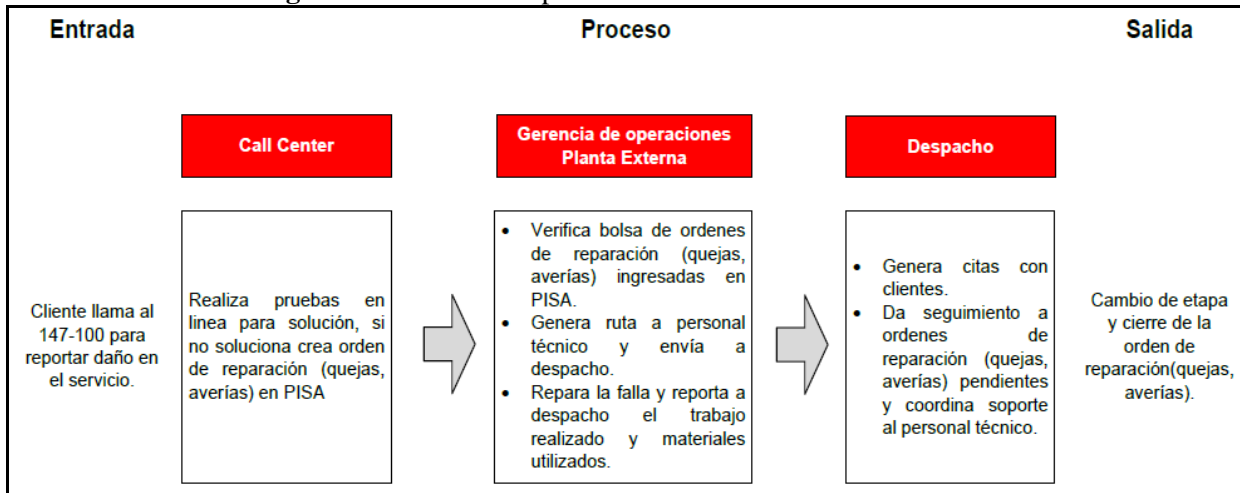
Alcance:

Inicia con la llamada del cliente al 147-100 reportando daño en su servicio, centro de llamadas (Call Center) nivel 1 realiza pruebas para solucionar en línea y si no es posible solucionar crea orden de reparación para que gerencia técnica realice visita y reparación de los servicios, finaliza con el reporte de gerencia técnica a despacho nivel 1 para confirmación del funcionamiento de los servicios con el cliente y cierre de las ordenes (Figura 4).

Políticas:

- Las órdenes de reparación se solucionan en el lapso de máximo 24 horas.

Figura 4: Proceso de reparación de servicios multimedia



Fuente: Elaboración propia.

1.1.5 Retiro/recuperación de equipos

El objetivo de esta actividad es garantizar que los equipos retirados o recibidos de los clientes sean reparados, reacondicionados para la reutilización y los equipos inservibles sean vendidos.

El proceso inicia desde que la Gerencia de Logística recibe los equipos multimedia recuperados como bajas, por parte del área técnica debidamente evaluados y clasificados o cuando el taller recibe de las tiendas el equipo multimedia por la cancelación de los contratos. Luego la Gerencia de Logística envía los equipos al taller para que sean reparados, readecuados o se determine que son inservibles, el proceso finaliza cuando los equipos están listos para reutilizarse o realizarse el proceso de venta para los equipos inservibles.

1.1.5.1 Políticas de recuperación:

- Los lotes de equipos recuperados se envían así:
 - ✓ Recuperados en tiendas: una vez por semana al taller.
 - ✓ Recuperados por la Gerencia Técnica: una vez por semana (días lunes) a la bodega.
 - ✓ Los almacenados en bodega: primera y tercera semana de cada mes al taller.
- De establecerse que el taller devuelve menos equipos de los que se le entregaron, se penalizara descontando el valor total del costo de esos equipos en el pago de su factura.

- Cuando el área técnica y las tiendas recuperen equipos con calcomanía de reparado, se le dará el tratamiento de equipo inservible.
- Los equipos que se recuperen en las tiendas, se consideran equipos para tratamiento de reacondicionamiento.
- Los equipos reacondicionados o reparados se utilizan tanto para mantenimiento como para ventas nuevas.
- Mensualmente la Gerencia Técnica reporta los equipos dados de baja a finanzas para las regularizaciones contables que aplique según la vida útil actual del equipo retirado.
- Se efectúa pedido al taller cuando se cuente como mínimo un lote de 50 equipos reparados y/o reacondicionados.

Existe un listado de equipos y accesorios que los distribuidores deben recuperar cuando un cliente se da de baja o cuando existe mora y es necesario recolectar por parte del distribuidor (Tabla 2).

Tabla 2: Equipos y accesorios para recuperación

Servicio	Equipo
TV HFC	1. Set top box con adaptador de energía.
	2. Cable modem con antena, baterías, cables de conexión y adaptadores de energía.
TV Satelital	1. Set top box con adaptador de energía y tarjeta inteligente (smart card).
Internet Fijo	1. Router con adaptador de energía y cables de conexión.

Fuente: Elaboración propia.

1.2 Indicadores comerciales distribuidores

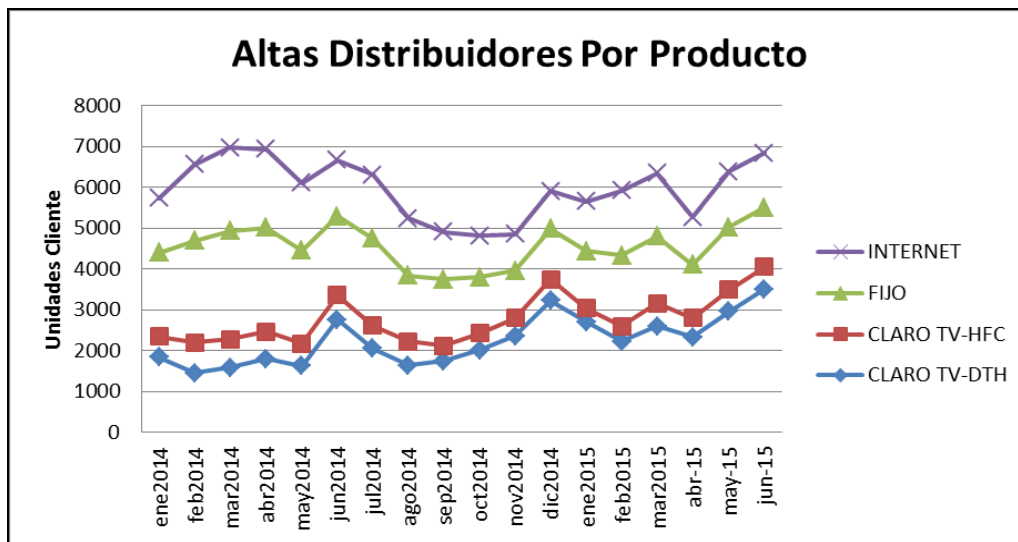
Dentro de los principales indicadores comerciales del canal de distribuidores se encuentran las ventas (altas), las cuales se contabilizan de manera mensual y son segmentadas por tipo de servicio multimedia comercializado. Dichas cifras representan la cantidad total de ventas realizadas por los distribuidores en toda la República de Guatemala, las cuales pueden provenir de canales como telemercado, venta calle y/o puntos de venta que pertenecen al distribuidor (Tabla 3) y (Gráfico 4).

Tabla 3: Altas producto multimedia distribuidores

	TV-DTH	TV-HFC	LÍNEA FIJA	INTERNET
ene-14	1843	500	2063	1328
feb-14	1461	743	2490	1859
mar-14	1595	682	2661	2040
abr-14	1799	665	2554	1911
may-14	1632	536	2288	1645
jun-14	2758	608	1926	1368
jul-14	2059	554	2129	1557
ago-14	1646	581	1616	1397
sep-14	1743	373	1634	1160
oct-14	2014	417	1363	1019
nov-14	2365	436	1162	887
dic-14	3231	514	1241	917
ene-15	2714	325	1396	1215
feb-15	2231	364	1737	1584
mar-15	2595	572	1637	1538
abr-15	2328	470	1310	1157
may-15	2967	521	1533	1362
jun-15	3502	554	1452	1329
Total	40483	9415	32192	25273

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4: Altas distribuidores por producto



Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos reflejan en gran medida el monto promedio de los servicios o paquetes multimedia vendidos por parte del distribuidor. El valor del ingreso total da una idea más clara acerca del impacto de las promociones y de los servicios focalizados o de penetración que se han diseñado especialmente para algunos mercados con nivel socioeconómico bajo. Es importante notar que en la medida en que el ingreso sea mayor significará que los clientes han contratado los paquetes triples o dobles, incluyendo en muchos de ellos velocidades altas de internet, paquetes de canales adicionales (HBO; Fox) o llamadas ilimitadas.

El resultado del ingreso mensual y por servicio debe responder a la asignación de meta por parte del proveedor al distribuidor. La asignación de meta se asigna basado en variables de resultados históricos y principalmente el presupuesto definido por el área de finanzas regional (Tabla 4) y (Tabla 5).

Tabla 4: Ingresos por altas mensuales distribuidores

	GUATEMALA		TOTAL
	ENE-DIC 2014	ENE - JUN 2015	
INTERNET	\$470,289	\$226,616	\$696,905
LINEA FIJA	\$272,615.00	\$108,962.00	\$381,577
TV HFC	\$101,831.00	\$46,395.00	\$148,226
TV DTH	\$274,282.00	\$180,816.00	\$455,098
TOTAL	\$1,119,017.00	\$562,789.00	\$1,681,806.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Ingresos por altas acumuladas distribuidores

	GUATEMALA		TOTAL
	ENE-DIC 2014	ENE - JUN 2015	
INTERNET	\$3,359,072	\$2,159,995	\$5,519,067
LINEA FIJA	\$1,942,402.70	\$1,036,384.00	\$2,978,787
TV HFC	\$698,262.33	\$429,482.30	\$1,127,745
TV DTH	\$1,638,886.94	\$1,685,836.60	\$3,324,724
TOTAL	\$7,638,623.49	\$5,311,698.04	\$12,950,321.53

Fuente: Elaboración propia.

1.3 Factores clave de riesgo

- Establecer estrategia para explotación de nodos de baja utilización en conjunto con contratista.
- Desarrollo de oferta equitativa a la competencia como estrategia de penetración.
- Detalles cobranza y recuperación de cartera.
- Estrategia en conjunto para calidad de información.
- Plan de acción en casos de detección de irregularidades o casos fraudulentos.
- Generación de políticas para control y manejo de zonas previamente asignadas para contratistas.
- Dedicación de esquemas de pago para cada una de las actividades del ciclo de vida.
- Proceso de creación y legalización del esquema comercial por tipo de servicio.

1.4 Perfiles del modelo integral de distribuidores

Para el modelo integral se categorizarán y clasificarán diferentes tipos de perfiles, dado la variedad de tipos de capacidades, estructuras, condiciones y requisitos que puedan cumplir los candidatos (Figura 5).

1.4.1 Requisitos perfil distribuidor MASTER

Ventas:

- Se describe la cantidad de ventas en unidades y en monto para definir los mínimos para poder ser catalogado un distribuidor MASTER.

Años de experiencia:

- Se describe la historia y experiencia que tiene el distribuidor.

Activos y garantías:

- Se describen en esta sección requisitos como los siguientes:
 - Capacidad financiera para cubrir costos operativos.
 - Mínimo de activos necesarios para poder entrar en dicha categoría.

Contratación contratista:

- Se describen en esta sección requisitos como los siguientes:
 - Se exige un estándar mínimo de contratación para garantizar el servicio y su calidad.
 - Se exige un mínimo de capacitación contratista para garantizar conocimientos.
 - Estudio socioeconómico mínimo para evitar fraudes.
- En el plan de integración se analizaría la capacidad de compra y sostenimiento de la infraestructura necesaria para mantener (flotilla, herramientas, etc.)
- Se debe asignar un área geográfica en la cual se podrán efectuar todos los servicios en los que el contratista esté integrado.
- Contar con capacidad instalada, financiera y experiencia para desarrollar las actividades.
- Comprometerse a cumplir con los requisitos de infraestructura y recurso humano idóneo para cada una de las actividades.
- El contratista debe encontrarse en la capacidad técnica e instalada para efectuar instalaciones de las ventas de servicios, corte, reconexión, retirada de equipos, entrega de factura y cobro.
- Contar con personal administrativo, ventas y técnicos calificados.
- Poseer activos fijos de operación como: vehículos, paneles, oficinas con espacios adecuados para el personal y bodega o áreas de almacenamiento para el resguardar el inventario.
- Cumplimiento de medidas de seguridad y control operacional.

1.4.2 Requisitos perfil distribuidor SENIOR

Ventas:

- Se describe la cantidad de ventas en unidades y en monto para definir los mínimos para poder ser catalogado un distribuidor SENIOR.

Años de experiencia:

- Se describe la historia y experiencia que tiene el distribuidor.

Activos y garantías:

- Se describen en esta sección requisitos como los siguientes:
 - Capacidad financiera para cubrir costos operativos.
 - Mínimo de activos necesarios para poder entrar en dicha categoría.

Contratación contratista:

- Se describen en esta sección requisitos como los siguientes:
 - Se exige un estándar mínimo de contratación para garantizar el servicio y su calidad.
 - Se exige un mínimo de capacitación contratista para garantizar conocimientos.
 - Estudio socioeconómico mínimo para evitar fraudes.
- Contar con experiencia en el desarrollo y comercialización de productos.
- El contratista debe encontrarse en la capacidad técnica e instalada para efectuar instalaciones de las ventas de servicios.
- Comprometerse a ejecutar procesos de comercialización transparentes enfocados al cumplimiento mínimo de parámetros de calidad y permanencia.
- Poseer la capacidad administrativa y técnica de atender dos o más servicios de la cadena de valor. Este perfil cuenta con cantidades medianas de ventas y cuentan con infraestructura mediana.
- En el plan de integración se debe analizar la capacidad de compra y sostenimiento de la infraestructura necesaria para expansión.

1.4.3 Requisitos perfil distribuidor SENIOR A

La clasificación de SENIOR A resulta de un perfil que inicia el proceso de ampliación de oferta de servicios prospectando un futuro como perfil MASTER.

1.4.4 Requisitos perfil distribuidor JUNIOR

Ventas:

- Se describe la cantidad de ventas en unidades y en monto para definir los mínimos para poder ser catalogado un distribuidor JUNIOR.

Años de experiencia:

- Se describe la historia y experiencia que tiene el distribuidor.

Activos y garantías:

- Se describen en esta sección requisitos como los siguientes:
 - Capacidad financiera para cubrir costos operativos.
 - Mínimo de activos necesarios para poder entrar en dicha categoría.

Contratación contratista:

- Se describen en esta sección requisitos como los siguientes:
 - Se exige un estándar mínimo de contratación para garantizar el servicio y su calidad.
 - Se exige un mínimo de capacitación contratista para garantizar conocimientos.
 - Estudio socioeconómico mínimo para evitar fraudes.
- Contar con requisitos básicos enfocado en ventas nuevas únicamente, procurando cumplir parámetros de calidad y permanencia.
- El perfil tendrá la capacidad de crecer y expandir los servicios y actividades de la cadena de valor.
- Este perfil cuenta con cantidades bajas de ventas y cuentan con infraestructura pequeña.

Figura 5: Tipo de perfil de distribuidor

TIPO DE DISTRIBUIDOR	Territorio asignado	Venta	Instalación	Entrega de factura y cobro	Mantenimiento	Retiro de equipos
MASTER						
SENIOR						
JUNIOR						
INDICADORES	Penetración y ARPU	Altas	Dilación y Calidad de Instalación	Cobranza		Re-utilización de Equipos
REQUISITOS	Cumplir con lo requerido por cada área (personal e infraestructura)					

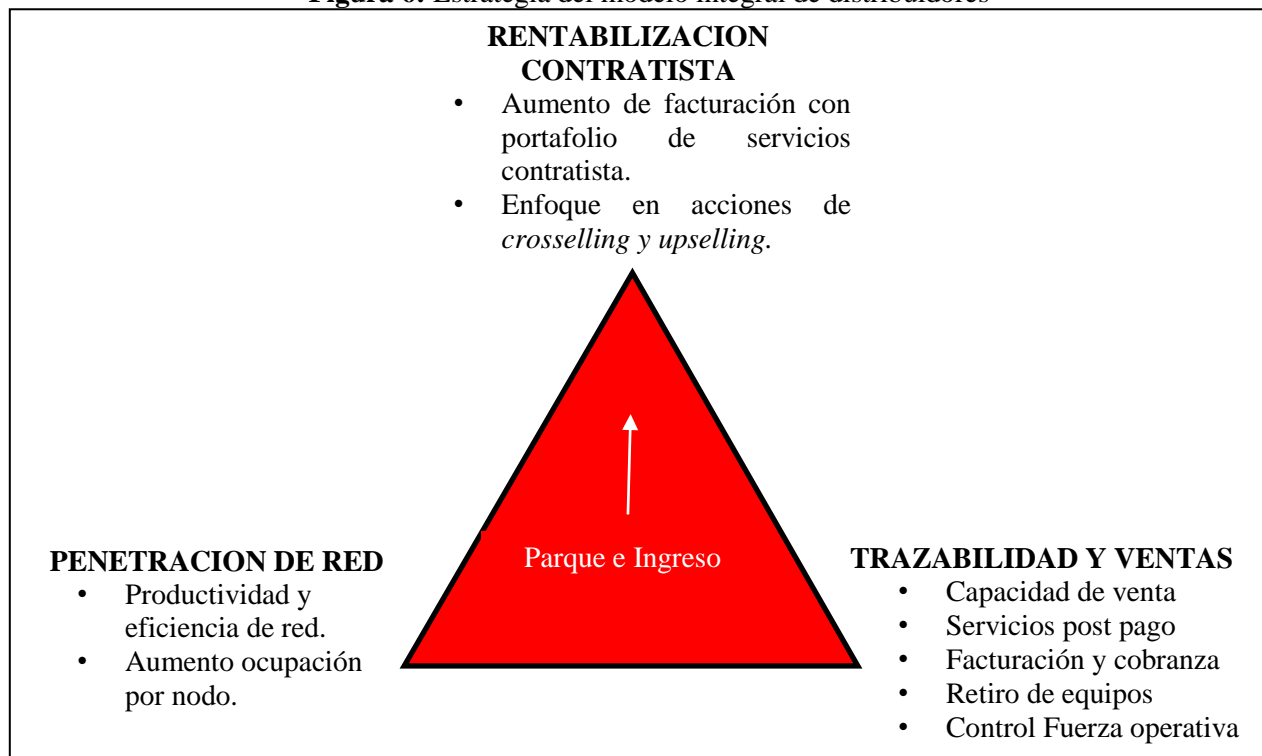
Fuente: Elaboración propia.

1.5 Estrategia del Modelo Integral de Distribuidores

La estrategia general del modelo está enfocada en comercializar paquetes de alto valor. El foco debe ser el empaquetamiento de los servicios por parte del cliente, así como también incentivar la acción de compra de servicios de valor agregado. Por otro lado, se debe unificar esfuerzos en aumentar el porcentaje % de penetración sobre los nodos existentes de la red fija, es decir, el distribuidor debe atacar los sectores o zonas en donde la red tiene poca penetración o el % de clientes que se dan de baja es elevado y por lo tanto existen recursos liberados. Llevar un control minucioso y contar con procesos es clave ya que permitirá contar con alto grado de trazabilidad, de igual manera, contar

con procesos de formación de personal técnico administrativo para el buen funcionamiento e implantación de la estrategia es de vital importancia (Figura 6).

Figura 6: Estrategia del modelo integral de distribuidores



Fuente: Elaboración propia.

1.5.1 Rentabilización de contratista

- Aumento de facturación servicios: el intermediario estará en la capacidad de ampliar su cartera de servicios como contratista.
- Venta cruzada (cross selling): se está proyectando aumentar el ARPU con los contratistas por los siguientes factores: el contratista debe tener amplitud de venta. El horizonte de ingresos del contratista no se limita a la venta de los servicios.
- Venta hacia arriba (Up selling): con las propuestas comerciales el contratista debe tener la oportunidad de fidelizar al cliente y con ello poder garantizar ingresos por otros servicios.

1.5.2 Rentabilización de red

- Productividad y eficiencia red: el contratista debe estar en la capacidad de utilizar toda la capacidad de red instalada.
- Aumento ocupación por nodo: actualmente existe una gran oportunidad de penetración de mercado y crecimiento basados en la ocupación por nodo presente (Tabla 7). El entregar zonas geográficas podrá establecer estrategias propias del contratista para expandir o penetrar el mercado actual.

Tabla 6: Penetración de red

NODO	CASAS PASADAS	OCUPACIÓN	FACTURACIÓN	ARPU	% OCUPACIÓN
HVF43	960	199	\$7129	\$36	21%
HVF44	1342	156	\$5861	\$38	12%
HVF45	1123	110	\$3733	\$34	10%
HVF46	1060	214	\$9114	\$43	20%
HVF47	750	18	\$400	\$22	2%
HVF48	350	28	\$1123	\$40	8%
HVF49	68	40	\$1465	\$37	59%
	5653	765	\$28,826		

Fuente: Elaboración propia.

1.5.3 Calidad de ventas

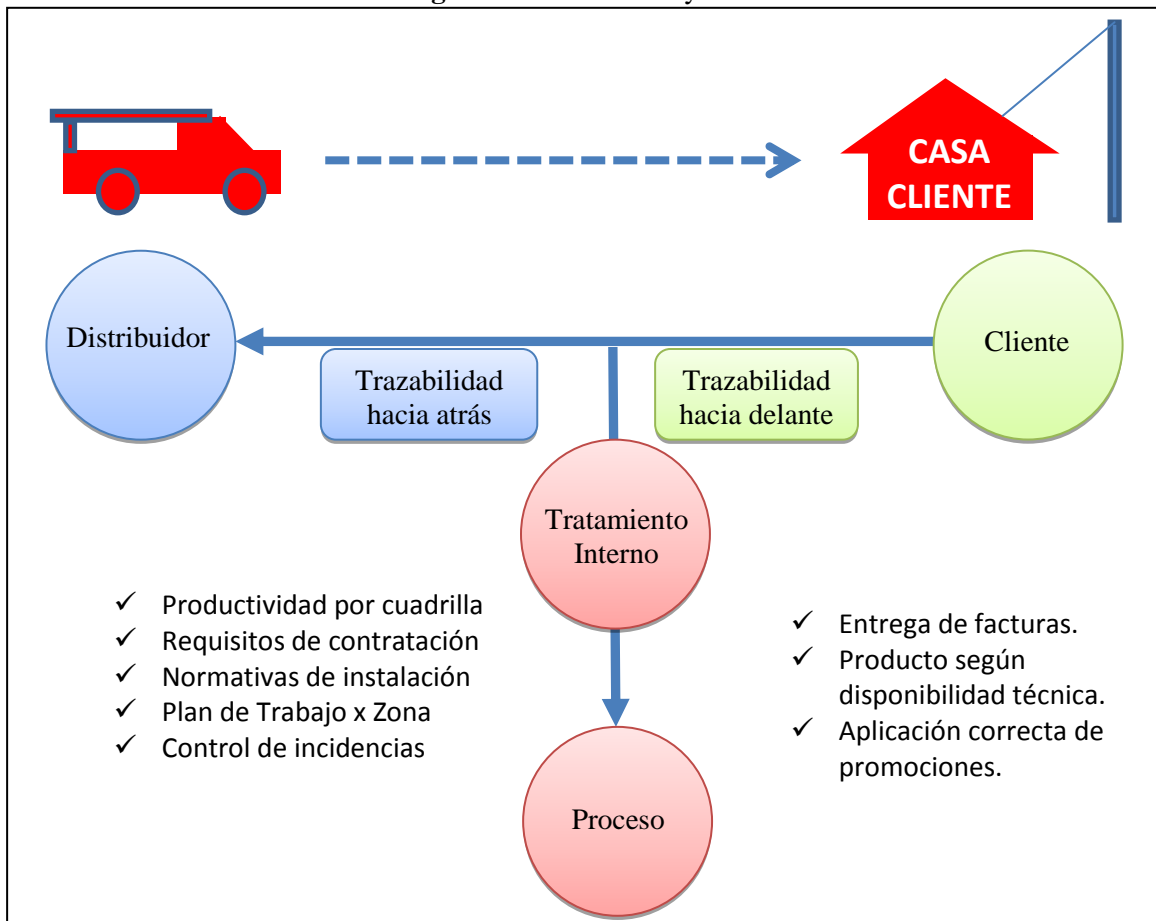
- Servicios post-pago: el contratista debe estar en la capacidad de generación de valor en ingresos en su participación post-pago.
- Facturación y cobranza: el contratista debe estar en la capacidad de controlar la calidad de la información captada en el momento de venta ya que tendrá a cargo la gestión de cobranza por lo que nos garantiza un factor de auto presión para no generar doble gasto.
- Retiro de equipos: la gestión de retiro de equipos representará ingresos para el contratista.

La trazabilidad que debe prevalecer en todo el proceso debe responder a un total entrelazamiento entre las áreas internas y externas que requieren información para la coordinación de todas las actividades que el distribuidor debería perseguir y gestionar (Figura 7).

La interrelación y comunicación debe fortalecerse entre el área comercial y área técnica y se debe

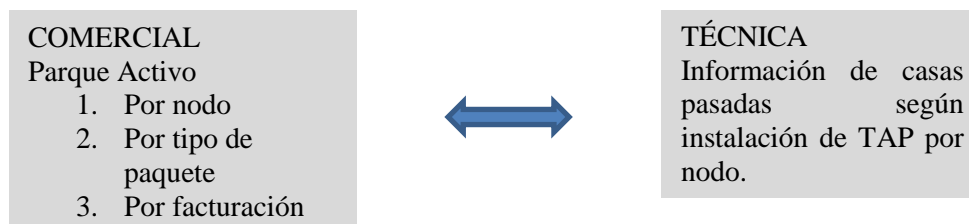
hace cruces de información de casas clientes activos y suspendidos en parque versus información técnica para determinar acciones oportunas a las necesidades (Figura 8).

Figura 7: Trazabilidad y ventas



Fuente: Elaboración propia.

Figura 8: Explotación de red



Fuente: Elaboración propia.

- Identificar zonas críticas con baja tasa de ocupación de red.

- Clasificar zonas según ARPU de clientes existentes para dirigir ofertas focalizadas.
- Cruce de parque activo x nodo versus casas pasadas de la técnica para análisis de disponibilidad (Tabla 8).

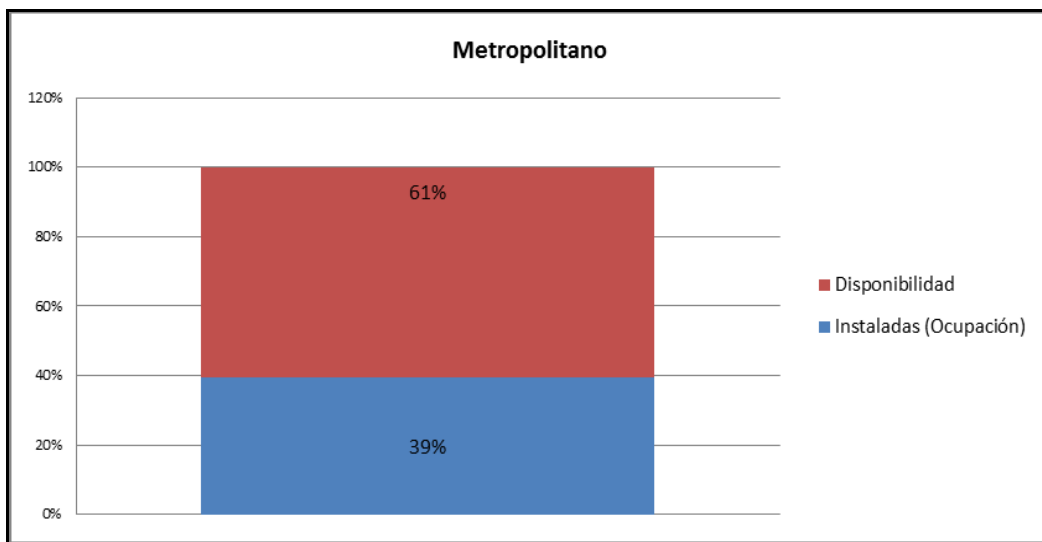
Tabla 7: Estatus general de la red

Descripción	Unidad	Cantidad
Capacidad	# Líneas	1,156,219
Utilización	# Líneas	614,937
Capacidad Utilizada		53%
Capacidad HFC	# Casas pasadas	295,198
Cientes TV HFC	# Clientes	138,881
Capacidad Utilizada		47%
Cientes Internet HFC	# Clientes	56,544
Capacidad Utilizada		19%
Cientes VoIP	# Clientes	63,661
Capacidad Utilizada		22%
Capacidad xDSL	# Puertos	393,671
Ocupacion xDSL	# Puertos	271,210
Capacidad Utilizada		69%

Fuente: Elaboración propia.

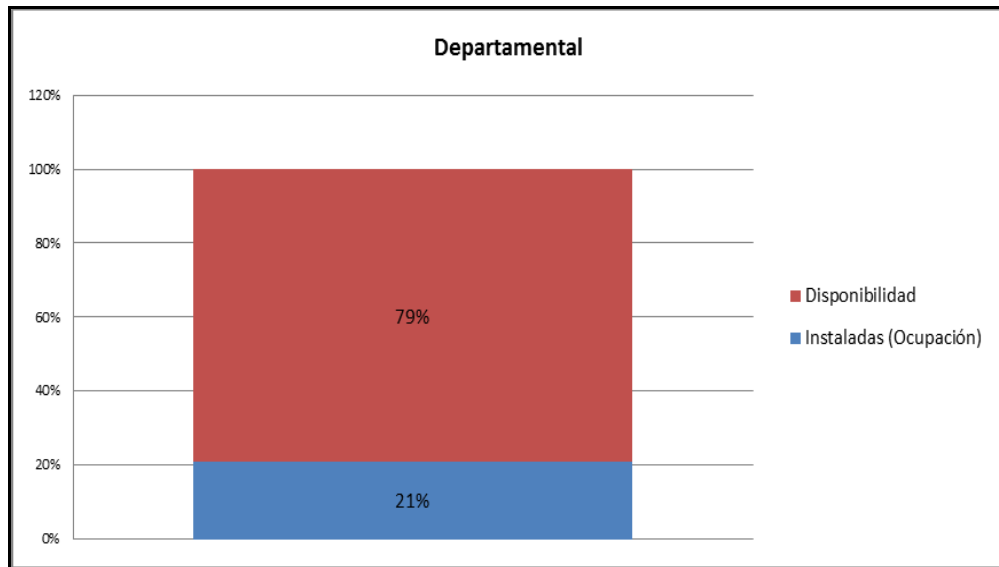
La disponibilidad equivale a la oportunidad de poder vender en dichas zonas por tener casas con red instalada y que no tienen asignado ningún registro de servicio activo (Gráfico 5); (Gráfico 6) y (Gráfico 7).

Gráfico 5: Disponibilidad HFC metropolitano



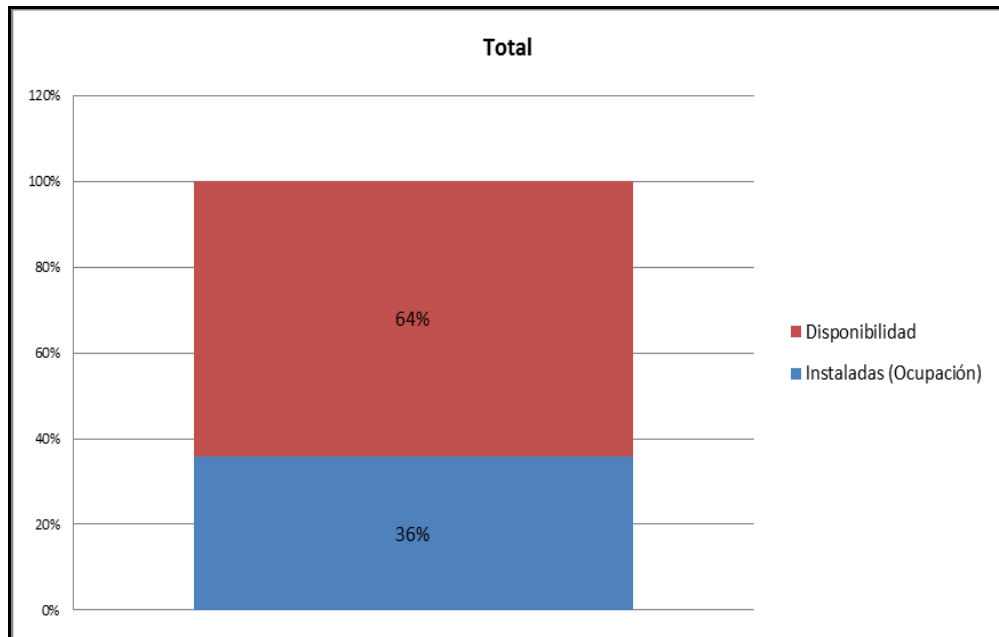
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6: Disponibilidad HFC departamental



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7: Disponibilidad HFC



Fuente: Elaboración propia.

1.6 Tipos de Servicio

1.6.1 Área geográfica

Se debe asignar un área geográfica en la cual se podrán efectuar todos los servicios en los que el distribuidor esté integrado. Deben existir requisitos de capacidad instalada y capacidad financiera para poder llevar a cabo estas gestiones.

Descripción requisitos:

- **Infraestructura:** se describe la infraestructura necesaria en rangos que deberá de poseer el tipo de distribuidor para poder llevar a cabo las tareas y gestiones de cada uno de los servicios.
- **Años de experiencia:** se describe la historia y experiencia que tiene el distribuidor.
- **Capacitación:** se describe la capacitación mínima necesaria por parte de los técnicos y vendedores contratistas. Se describen las condiciones en las que el tipo de distribuidor llevará dichas capacitaciones desde los siguientes puntos de vista.

Costo de las capacitaciones:

- Recurrencia de las capacitaciones según actualización y cambios de tecnología.

Activos y garantías: se describen en esta sección requisitos como los siguientes:

- Capacidad financiera para cubrir costos operativos.
- Mínimo de activos necesarios para poder entrar en dicha categoría.

Descripción de condiciones:

- **Políticas:** se describen las políticas vigentes de distribución de productos.
- **Sanciones:** se describen las sanciones por incumplimiento.
- **Esquema comercial:** se describe el esquema comercial que aplica al tipo de servicio.

1.6.2 Venta servicios multimedia

En el modelo actual las ventas es la gestión principal de los contratistas-distribuidores en el proyecto se tienen el objetivo de integrar todo el ciclo de la venta.

Instalación venta: el contratista se debe encontrar en la capacidad técnica e instalada de efectuar dicha gestión.

Descripción requisitos:

- Infraestructura: se describe la infraestructura necesaria en rangos que deberá de poseer el tipo de distribuidor para poder llevar a cabo las tareas y gestiones de cada uno de los servicios.
- Capacitación: se describe la capacitación mínima necesaria por parte de los técnicos y vendedores contratistas. Se describen las condiciones en las que el tipo de distribuidor llevará dichas capacitaciones desde los siguientes puntos de vista.

Costo de las capacitaciones:

- Recurrencia de las capacitaciones según actualización y cambios de tecnología.

Descripción de condiciones:

- Políticas: se describen las políticas vigentes de distribución de productos.
- Sanciones: se describen las sanciones por incumplimiento.
- Esquema comercial: se describe el esquema comercial que aplica al tipo de servicio

1.6.3 Instalación de la venta

Descripción requisitos:

- Infraestructura: se describe la infraestructura necesaria en rangos que deberá de poseer el tipo de distribuidor para poder llevar a cabo las tareas y gestiones de cada uno de los servicios.
- Capacitación: se describe la capacitación mínima necesaria por parte de los técnicos y vendedores contratistas. Se describen las condiciones en las que el tipo de distribuidor llevará dichas capacitaciones desde los siguientes puntos de vista.

Costo de las capacitaciones: recurrencia de las capacitaciones según actualización y cambios de tecnología.

Descripción de condiciones:

- Políticas: se describen las políticas vigentes de distribución de productos.
- Sanciones: se describen las sanciones por incumplimiento.

- Esquema comercial: se describe el esquema comercial que aplica al tipo de servicio.

1.6.4 Corte y reconexión

El contratista se encontrará en la capacidad técnica e instalada de efectuar dicha gestión.

Descripción requisitos:

- Infraestructura: se describe la infraestructura necesaria en rangos que deberá de poseer el tipo de distribuidor para poder llevar a cabo las tareas y gestiones de cada uno de los servicios.
- Capacitación: se describe la capacitación mínima necesaria por parte de los técnicos y vendedores contratistas. Se describen las condiciones en las que el tipo de distribuidor llevará dichas capacitaciones desde los siguientes puntos de vista.

Costo de las capacitaciones:

- Recurrencia de las capacitaciones según actualización y cambios de tecnología.

Descripción de condiciones:

- Políticas: se describen las políticas vigentes de distribución de productos.
- Sanciones: se describen las sanciones por incumplimiento.
- Esquema comercial: se describe el esquema comercial que aplica al tipo de servicio.

1.6.5 Recuperación de equipos

El contratista contará con capacidad instalada para efectuar dicha gestión.

Descripción requisitos:

- Infraestructura: se describe la infraestructura necesaria en rangos que deberá de poseer el tipo de distribuidor para poder llevar a cabo las tareas y gestiones de cada uno de los servicios.
- Capacitación: se describe la capacitación mínima necesaria por parte de los técnicos y vendedores contratistas. Se describen las condiciones en las que el tipo de distribuidor llevará dichas capacitaciones desde los siguientes puntos de vista.

Costo de las capacitaciones:

- Recurrencia de las capacitaciones según actualización y cambios de tecnología.

Descripción de condiciones:

- Políticas: se describen las políticas vigentes de distribución de productos.
- Sanciones: se describen las sanciones por incumplimiento.
- Esquema comercial: se describe el esquema comercial que aplica al tipo de servicio.

1.6.6 Cobro y entrega de factura

El contratista contará con capacidad instalada para efectuar dicha gestión.

Descripción requisitos:

- Infraestructura: se describe la infraestructura necesaria en rangos que debe de poseer el tipo de distribuidor para poder llevar a cabo las tareas y gestiones de cada uno de los servicios.
- Capacitación: se describe la capacitación mínima necesaria por parte de los técnicos y vendedores contratistas. Se describen las condiciones en las que el tipo de distribuidor llevará dichas capacitaciones desde los siguientes puntos de vista.

Costo de las capacitaciones:

- Recurrencia de las capacitaciones según actualización y cambios de tecnología.

Área geográfica:

- Es necesario tener la asignación de un área geográfica con el objetivo de que el contratista este en la capacidad de alcanzar economías a escala para la ejecución de esta gestión.

Descripción de condiciones:

- Políticas: se describen las políticas vigentes de distribución de productos.
- Sanciones: se describen las sanciones por incumplimiento.
- Esquema comercial: se describe el esquema comercial que aplica al tipo de servicio.

Para resumir el contexto, se realizó un diagnóstico situacional para estudiar todos aquellos aspectos relacionados a la gestión actual con el cliente, así como también los cambios que deben ejecutarse dentro del modelo comercial (Tabla 8).

Tabla 8: Modelo comercial actual y propuesto para distribuidores

GESTION	EFECTO ACTUAL	EFECTO CORRECTO	AREA CLAVE PARA CORRECCION
VENTA	Volumen como compensador de Bajas y ARPU.	Volumen como captador de oportunidades comerciales.	Mercadeo
	Poca visibilidad en la trazabilidad de la venta = poca detección de vendedores fraudulentos.	Alta visibilidad en trazabilidad comercial, permite detección temprana de vendedores fraudulentos.	Comercial
POS VENTA	Implementación de políticas, pero no de procesos posventa de soporte a la misma (cobranza mediocre por distribuidores sin asesoramiento).	Implementación de políticas y proceso de soporte para su correcta ejecución.	Operaciones
	Políticas no acordes a la realidad del mercado nacional (buró de Crédito no efectivo ante mercado con poca bancarización)	Políticas de crédito deben ser copia de empresas exitosas de crédito informal (benchmark).	Operaciones
EXPERIENCIA DEL CLIENTE	Problemas de facturación y tarifa (DTH/HFC) de acuerdo a la realidad social, factibilidad técnica y condiciones económicas de la zona.	Producto adecuado al segmento de cliente y las condiciones relativas a la zona.	Mercadeo
	Problemas en infraestructura afectan la calidad del servicio.	Corrección proactiva a los problemas técnicos detectados en la experiencia del cliente.	Servicio al Cliente

Fuente: Elaboración propia.

2.0 GLOSARIO

2.1 Conceptos de los Productos Multimedia:

Línea Fija: servicio de telefonía residencial pospago el cual se brinda a través de las redes de cobre o HFC. Para este producto se debe excluir lo siguiente:

- Líneas fijas inalámbricas (LFI), las cuales se brindan a través de la red móvil.
- Los servicios de voz corporativos (EIs DID, Telefonía Pública, etc.)

Internet fijo: servicio de internet de banda ancha residencial pospago el cual se brinda a través de las redes de cobre/ADSL o HFC. Para este producto se debe excluir lo siguiente:

- Los servicios de internet móvil, los cuales se brindan a través de la red móvil.
- Los servicios de internet o datos corporativos (enlaces dedicados).

Televisión de paga: servicio de televisión residencial por suscripción el cual se brinda a través de las tecnologías HFC o DTH. Para este producto se debe excluir lo siguiente:

- Los servicios de televisión que se brinda a hoteles como parte de la cartera de clientes corporativos.

2.2 Conceptos Generales del Mercado de las Telecomunicaciones:

Híbrido de Fibra-Coaxial (HFC): es un término que define una red de fibra óptica que incorpora tanto fibra óptica como cable coaxial para crear una red de banda ancha.

Directo al hogar (DTH): es un tipo de transmisión de televisión satelital.

Comisión: Se basa en el valor de la renta o tarifa del producto vendido, y sobre este se aplica el porcentaje (%) de pago adicional que permita que el valor a pagar sea el necesario para cubrir los costos de ventas. Dando valor al esfuerzo por venta en paquetes. Se recomienda la agrupación de productos a incentivar basado en el valor y/o rentabilidad.

Bonos y/o incentivos: valores o porcentajes (%) se pagan en adición a la comisión, estos pueden ser por cumplimiento de Objetivos de Volumen y/o de Indicadores de Calidad (Churn, ARPU).

Penalizaciones por fraudes / malas ventas: tomando en cuenta que las ventas validas pasan por un proceso de control y verificación de Políticas, se aplicaran sanciones económicas y en última instancia proceder con la anulación de la relación comercial.

BI: herramienta de inteligencia de negocios, software de aplicaciones diseñado para colaborar en los procesos de las organizaciones. Herramienta que asisten el análisis y la presentación de los datos.

Clawback: recuperación de fondos otorgados en concepto de comisión por ventas realizadas a clientes que presentan cero o un pagos.

Penalizaciones: sanción impuesta por incumplimiento de políticas y procedimientos definidos en el proceso de venta.

Distribuidores: son puntos de venta que pueden comercializar productos y servicios tanto de Prepago como de Postpago. Empresas o personas naturales que se dedican a representar la marca y comercializar el portafolio de productos ofertados por la empresa.

La clasificación de Distribuidores puede variar en cada país. Pueden clasificarse de acuerdo a las negociaciones establecidas con los mismos, de la siguiente manera:

- Prepago = Sociedad suministrada
- Postpago = Subcomercializador

Distribuidor / Agentes Exclusivo: es aquel Distribuidor que únicamente distribuye los productos de la empresa.

Distribuidor / Agentes no Exclusivo: es aquel Distribuidor o kiosco que no tiene exclusividad con nuestra marca.

Cadena: Ente con reconocida presencia comercial, que distribuye productos de telefonía sin que este sea el giro principal de su negocio.

ARPU:

Ingreso promedio por Suscriptor. Se obtiene dividiendo los ingresos de un periodo determinado entre el promedio de suscriptores activos del mismo periodo.

CHURN:

Porcentaje de bajas del periodo. Se obtiene dividiendo la cantidad de suscriptores dados de baja en un periodo determinado entre los suscriptores activos al inicio de dicho periodo.

Capex:

Altas de activos fijos durante el mes.

Mezcla de mercado:

Porcentaje de mercado que es controlado por la corporación con un servicio en particular. Se obtiene al dividir la cantidad de suscriptores de la corporación entre la cantidad de suscriptores estimada de todo el mercado.

Penetración de mercado:

Valor relativo que indica la cantidad de aparatos por cada habitante. Se obtiene de dividir el número de teléfonos en todo el país dentro de la cantidad de habitantes.

Altas:

Cantidad de nuevos suscriptores habilitados en la base de datos de un determinado servicio, en un periodo dado. Activación de un producto multimedia que se brinda al cliente, el cual se establece al atender y cerrar una orden de instalación en el sistema de facturación.

Bajas:

Solicitud de cancelación de un producto multimedia por parte del cliente o de la empresa, el cual se establece al generar la orden de desinstalación en el sistema de facturación. Se refiere a la cantidad de suscriptores desconectados de la red de determinado servicio.

Altas netas o ganancia:

Operación matemática que surge de la cantidad de altas menos la cantidad de bajas en un mismo período, generalmente en 1 mes. Se refiere a la cantidad neta en la que crece la base de datos de un

servicio en un periodo dado.

Parque: representa la cantidad total de clientes que se encuentran activos y suspendidos en un momento determinado considerando aquellos con contrato vigente o vencido.

2.3 Indicadores y Premisas de Productividad y Calidad

Alcance de Metas - Por producto y sus respectivas combinaciones en Paquetes

ARPU (Altas/adquisición)

Churn - Relación de Bajas de un mes con respecto a un periodo de Ventas (120 días)

Ventas Netas de un Periodo

2.4 Tipos de Canales de Venta

Pymes: distribuidores que comercializan planes pospago corporativos (libres, controlados y puros), Multimedia, enlaces de datos e internet y Telefonía IP.

Corporativo: ejecutivos propios que venden lo mismo que los distribuidores. Ambos cuentan con el servicio Postventa de centro de llamadas y los clientes top con el servicio postventa interno.

Distribución: se encarga de la distribución masiva de los productos que comercializamos, los productos se comercializan en los puntos de venta, sitios en los que se realiza cualquier transacción de dinero.

Multimarca: son los puntos de ventas donde su esencia del negocio es la venta de celulares y accesorios. Igualmente es atendido por distribuidores y los productos son: TAE, SIM Prepago, Kit prepago y Multimedia; siendo el foco principal la venta de kits y el kiteo de los teléfonos grises.

Centros de Atención a Clientes (CAC's): venta de todos los productos tanto prepago, pospago y Multimedia, el cual atiende todos los procesos posventa y de servicio al cliente, también los envíos a taller, retenciones y fidelizaciones. Se encuentran presentes en todo el territorio de Guatemala.

Agentes Autorizados: Tiendas de Distribuidores lo cual pueden vender planes masivos de Pospago,

Prepago, Multimedia, cobro de facturas, hacer recargas y reemplazo de sims, NO dan servicios posventa.

Centro de ventas(CVC): Esta en una tienda directa de la empresa que es administrada por el área comercial, brinda los mismos servicios de un distribuidor y no hace servicios posventa, está ubicada en un lugar de muy alto tránsito y tiene un formato completamente abierto sin puertas ni ventanas.

Cadenas: son los puntos de venta de cadenas comerciales de todo el país tales como supermercados, Farmacias, Cadenas de electrodomésticos, Bancos. Se comercializa SIM Prepago, Kit prepago y Multimedia; siendo el foco principal la venta de kits y el kiteo de los teléfonos grises.

Telemarketing: gestión de venta telefónica de productos: prepago, pospago, DTH, portabilidad, mifi y renovaciones .Ventajas se realiza la entrega del producto en su domicilio u oficina cuando guste.

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con relación a la Tabla 1: Indicadores Socioeconómicos, se deduce que en general existe una baja penetración de internet residencial en el mercado, actualmente 13%, lo que evidencia la alta oportunidad de llegar a más hogares potenciales. Luego se encuentra la TV de paga con 40%, seguido de la línea fija con un 55% de penetración. Además, también es notable que la participación de mercado es una clara ventaja para la línea fija, pues esta posee un 98% e internet residencial un 80%, sin embargo, es notable que con TV de paga, cuya mezcla es de tan solo 23%, se debe a la alta presencia de cableras locales y piratas, por ejemplo, Sky, Tigo Star, QualyTV, Cablevisión, etc.

En consecuencia, se deduce que existe muchas áreas de oportunidad, principalmente con el producto de TV satelital en su modalidad prepago, el cual va dirigido a hogares de nivel socioeconómico bajo. Además, la logística y ejecución de las actividades de la cadena de valor de dicho producto, establecen la necesidad de empoderar al distribuidor de venta calle para que se encargue de realizar todas las actividades descritas en la Figura 1: Principales Actividades Del Ciclo De Vida y Figura 2: Principales Actividades De La Cadena De Valor, lo cual genera eficiencia traducida en ahorro de costes y tiempos de respuesta al cliente.

Con respecto al Grafico 1: Efectividad e Instalaciones realizadas desde la creación de la orden, se observa que en general la TV por tecnología HFC y la línea fija presentan el mejor resultado de efectividad de creación de la orden, con un valor de 85% y 83% respectivamente, lo cual representa el tiempo empleado desde que se genera la orden para dar de alta un servicio en el sistema de facturación, hasta que los servicios han sido instalados y se realiza la llamada de control de calidad al cliente, donde se confirma el funcionamiento y satisfacción de los servicios solicitados.

Refiriéndonos al Grafico 2: Efectividad Instalaciones realizadas desde planta, se encuentra que la TV Satelital Rural junto con la línea fija registran los mayores % de efectividad, razón que obedece a que en planta las activaciones de dicho servicio es sumamente fácil, sin mucho que configurar, a diferencia del internet y de la TV por HFC que sí requieren configuraciones más complejas. En general, el tiempo de respuesta para instalación de servicios al cliente afecta la percepción de la calidad y experiencia de los diferentes servicios, por lo que es necesario poder establecer indicadores de medición de dichas instalaciones y poder monitorearlos dentro del modelo integral, lo cual ayudará a disminuir el margen de error de los contratistas.

Con respecto a la Figura 3: Proceso de Baja de Servicio Multimedia se deduce que una vez el cliente solicite la baja de sus servicios, o por el contrario, por morosidad, es necesario darlo de baja, el Distribuidor debe considerar recoger el equipo activo, por medio del cual se brinda el servicio, según se muestra en la Figura 4: Proceso De Reparación De Servicios Multimedia. Dado que los equipos no tienen ningún valor comercial para el cliente y que existe una cláusula especial en cada contrato que obliga al cliente a devolverlos al proveedor una vez exista una orden para dar de baja los servicios, los equipos deben de ser recuperados, lo que significa que los mismos podrían ser utilizados para cubrir garantías o atender fallas del parque de clientes. Es importante notar que para poder reutilizar dichos equipos, los mismos deben de ser sometidos a un proceso de reacondicionamiento o reparación mediante la subcontratación de un proveedor certificado y especializado por la marca que asegure la calidad y tiempo de vida útil mínimo. Para llevar un control de bajas contra los equipos recuperados, es importante llevar trazabilidad de los números de parte o serie de los equipos; con esto, se estaría evitando posibles inventarios de equipos recuperados flotantes o en tránsito que repercuta en el alcance de las metas de recuperación y reparación asignadas al Distribuidor.

Con respecto a la Tabla 3: Altas Producto Multimedia Distribuidores y el Gráfico N° 4: Altas Distribuidores por Producto se observa una tendencia marcada del ritmo de crecimiento de las altas de los diferente productos, lo cual se debe en gran medida a el fortalecimiento de los canales de venta, principalmente el canal de venta calle, en el cual se han contratado, capacitado y entrenado al personal. Las capacitaciones van dirigidas a nuevos colaboradores del Distribuidor y tratan aspectos desde el conocimiento de las ofertas hasta técnicas de abordaje, manejo de objeciones, técnicas de venta, etc.

Revisando la Tabla 6: Modelo Comercial Actual Distribuidores, establece los efectos actuales y los efectos deseados dentro del modelo comercial actual. Respecto a las ventas, el enfoque debe dirigirse a identificar oportunidades como nichos de mercado y definir estrategias para explotación de nodos con poca utilización, además, se recomienda que dentro del esquema de comisiones sea compensada la permanencia del cliente dentro del servicio, mecanismo que permitiría reducir ventas fraudulentas. El servicio postventa debe establecer políticas de crédito informales de empresas que hayan tenido éxito, pues el buró de crédito es poco efectivo cuando se trata un mercado de poca bancarización. Es recomendable entonces, mejorar la experiencia del cliente desarrollando un producto de acuerdo a las condiciones del mercado, factibilidad técnica y realidad

social. Para lograr lo anterior, se debería ofrecer ofertas focalizadas diseñadas según las condiciones particulares de la zona o lugar.

Posteriormente en la Figura 5: Tipo De Perfil De Distribuidor, se define el tipo de distribuidor, según la cantidad de ventas; los años de experiencia en el mercado; los activos fijos que posea; las garantías pactadas y los requisitos mínimos de contratación. Para este caso, se proponen 3 tipos de distribuidores: Master, Senior y Junior, habiendo un perfil adicional denominado Senior A.

En la Figura 6: Estrategia Del Modelo Integral De Distribuidores mostramos los tres grande pilares en los que debe enfocarse la estrategia, partiendo de la premisa de que lo que se busca es aumentar los ingresos y el parque de clientes. En dicho sentido, para contribuir a la rentabilización del contratista, este último debe estar enfocado en acciones de “upselling” y “crosselling”, como por ejemplo: ofrecer más velocidad de internet, ofrecer llamadas ilimitadas a los usuarios de línea fija o en el caso de la televisión, incentivar la contratación del paquete de alta definición con canales Premium como lo son HBO y Fox, todo lo anterior con una cuota o renta adicional al mes. Las acciones anteriores contribuyen en gran medida al aumento del ARPU, lo cual representa el ingreso promedio por suscriptor. Es importante tomar en consideración que debe monitorearse constantemente la penetración existente de la red en aras de aumentar la ocupación por nodo, su productividad y eficiencia.

El último pilar responde a un criterio de administración y gestión eficiente de todas las actividades contenidas en el ciclo de vida del producto, lo cual conlleva aspectos como fuerza de ventas y personal administrativo que cumpla con un perfil idóneo, procesos bien delimitados, con lineamientos y directrices claras; además, se vuelve imprescindible una correcta aplicación de los procesos de entrega de facturas, aplicación correcta de ofertas, promociones y el ofrecimiento de un producto acorde a la factibilidad, disponibilidad técnica del sector de acción y acorde al ARPU de los clientes que residen en dicha zona.

En la Tabla 8: Estatus General De La Red, se establece la capacidad utilizada por cada tecnología a nivel general del país, basado en las casas pasadas (casas con cobertura de red) del área técnica contra el parque que se encuentra activo por nodo. En general se puede deducir que existe entre un 35 a 40% de disponibilidad y específicamente en el caso del HFC existe un 64% a nivel país (metropolitano y departamental), según se muestra en el Gráfico 7: Disponibilidad HFC.

VIII. CONCLUSIONES

- ❖ Se diseñó una propuesta de modelo integral de distribuidores que es la clave para reducir el índice de morosidad de la cartera de clientes, enfocándose en mantener una rigurosa selección de las oportunidades de venta, mediante el cumplimiento estricto de las políticas y requisitos que establece el buró de crédito interno y externo, lo que permitirá mejorar la productividad y resultados del negocio en toda la cadena de valor.
- ❖ Las áreas de oportunidad identificadas en el desarrollo del modelo integral y su correcta implantación permitirán mejorar el indicador de Churn en un 0.2% aproximadamente, según estimaciones de parque de los productos multimedia; además, se pronostica que llevar a cabo dicho modelo podría reducir desde 10 hasta 20% las bajas de cero y un pagos.
- ❖ El volumen de trabajo, requisitos, márgenes y condiciones mínimas que el distribuidor debe cumplir dependerá de la capacidad instalada, estructura y capacidad financiera mínima que debe poseer para ser clasificado dentro de un determinado perfil.
- ❖ Existe muchas malas ventas y fraudes derivados de que el esquema de comisiones actual está enfocado en volumen, lo que ocasiona desgaste administrativo, clawback (descuentos) y penalizaciones, por lo tanto, se hace imprescindible rediseñar el esquema actual, estableciendo una comisión de 4.4 rentas, brindando un peso de 2.4 a la venta de paquetes triple play y de 2 para la permanencia de los clientes.
- ❖ Para el correcto funcionamiento de la estructura y la aplicación adecuada del modelo integral, se deben realizar esfuerzos en desarrollar e implementar las políticas y procesos necesarios que vayan acorde a la estrategia de la corporación.

IX. RECOMENDACIONES

- ❖ Es necesario hacer cruces de información de reclamos de clientes y quejas versus la cartera de clientes que presentan cero y un pagos, con énfasis en anticiparse a las potenciales bajas, la cual una vez rastreadas, se pueden tratar mediante acciones de resolución y/o retención por medio del canal de atención de llamadas en conjunto con el área de operaciones.
- ❖ Todo Distribuidor debe demostrar fehacientemente compromiso para cumplir todos los requisitos y condiciones mínimas para ser apto y clasificar según el perfil que le corresponda. Para esto, se hace imperante implementar un proceso para certificación del distribuidor que requiera la validación y comprobación con terceros de la información técnica financiera presentada por el preponderante para ser seleccionado distribuidor autorizado por parte de la corporación.
- ❖ Asegurar la implementación del modelo integral de distribuidores priorizando en la correcta aplicación y seguimiento del esquema formal de pagos a la fuerza de ventas.
- ❖ Velar por el estricto cumplimiento de las estructuras requeridas por parte del distribuidor, buscando prevalecer en las buenas prácticas, el manejo estructurado y responsable de la asignación de metas, pudiendo disponer de las herramientas que permitan medir y acompañar el cumplimiento de los objetivos de permanencia mediante el establecimiento de un comité dedicado al monitoreo, mejora y control.
- ❖ Mejorar el perfil de los vendedores y sustituir el esquema freelance (trabajador independiente o autónomo) por uno de planilla para reducir la rotación de personal y mejorar la productividad del canal.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aaker, David A. (1989). Investigación de mercados. México: McGraw Hill.
2. Arese, Héctor Félix. (1999). Comercio y Marketing Internacional Modelo para un Diseño Estratégico. Buenos Aires Argentina: Norma.
3. César Camisón; Sonia Cruz; Tomás González. (2006). Gestión de la Calidad, Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas. España: Pearson Prentice Hall.
4. Clifford F. Gray; Erik W. Larson. (2009). Administración de Proyectos. México, D. F.: McGraw Hill Cuarta Edición.
5. David R. Anderson, Dennis J. Sweeney Sweeney, Thomas A. Williams. (2004). Métodos Cuantitativos para los Negocios. México, D. F: International Thomson Editores, S.A.
6. Díez de Castro, Enrique Carlos. (Septiembre de 1997). La referencia utiliza parámetros obsoletos (ayuda). Madrid España: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.
7. Foj Candel, J. Felipe. (2000). El Comercio y el Transporte en Andalucía. España: McGraw Hill Interamericana.
8. Gabriel Baca Urbina. (2001). Evaluación de Proyectos. México, D.F: McGraw-Hill.
9. Green Paul. (1978). Investigación de Mercados. México: Prentice Hall Internacional.
10. Hillier Lieberman. (2010). Introducción a la Investigación de Operaciones. México, Distrito Federal: Mcgraw Hill Novena Edición.
11. Idalberto Chiavenato. (2001). Administración Proceso Administrativo. Colombia: McGraw Hill Tercera Edición.
12. Jose Ignacio Alonso, Angel Alonso, Alfonso Balmori. (2002). Psicología Bachillerato. España: Mc Graw Hill.

13. José Manuel Sapag Puelma. (2004). Evaluación de Proyectos Guía de Ejercicios Problemas y Soluciones. Chile: McGraw-Hill.
14. Kinneer, Taylor. (1989). Investigación de mercados, un enfoque aplicado. México: Cuarta Edición, McGraw-Hill.
15. Kotler P. y G. Armstrong. (2001). Marketing. México: Pearson Educación, Octava Edición.
16. Laura Fischer, Jorge Espejo. (2011). Mercadotecnia. México: Mc Graw Hill, Cuarta Edición.
17. Lehmann, Donald. (1993). Investigación y análisis de mercado. México: Cecsca.
18. Maria D. Moreno-Luzón; Fernando J. Peris; Tomás González. (2001). Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones Teoría y Estudio de Casos. Madrid España: Prentice Hall.
19. Orozco J, Arturo. (1999). Investigación de mercados. Colombia: Grupo Editorial Norma.
20. Orville C. Walker, Jr, Harper W. Boyd, Jr, John Mullins, Jean-Claude Larréché. (2005). Marketing Estratégico - Enfoque en Toma de Decisiones. México: Mc Graw Hill Interamericana, Cuarta Edición.
21. Pankaj Ghemawat. (2007). Estrategia y el Panorama Empresarial. Madrid España: 2a Edición, Prentice Hall.
22. Richard Chase, Robert Jacobs, Nicholas Aquilano. (2009). Administración de operaciones, producción y cadena de suministro. Mexico: McGraw Hill Duodécima Edición.
23. Robert Hall, Marc Lieberman. (2005). Macroeconomía Principios y Aplicaciones. México: International Thomson Editores, Tercera Edición.
24. Roger G. Schroeder; Susan Mayer Goldstein; M. Johnny Rungtusanatham. (2011). Administración de Operaciones, Conceptos y casos contemporáneos. Mexico, D.F.: McGraw Hill Quinta Edición.


25. Sánchez Guzmán, José Ramón. (1999). Técnicas de Venta y Negociación Comercial. Editorial Síntesis.
26. Santasmases Mestre, Miguel. (1998). Marketing. Conceptos y estrategias, tercera edición, 4ª impresión edición). Madrid España: Ediciones Pirámide, S.A.
27. Scott Besley, Eugene F. Brigham. (2001). Fundamentos de Administración Financiera. México: Mc Graw Hill, Decimosegunda Edición.
28. Stanton, William. (2007). Fundamentos del Marketing. México: McGraw-Hill/Interamericana.
29. Weiers, Ronald. (1986). Investigación de mercados. México: Prentice Hall.
30. William B. Werther; Keith Davis. (2008). Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano de las Empresas. México: McGraw Hill Sexta Edición.
31. Zikmund, William G. (1998). Investigación de mercados. México: Sexta edición, Prentice Hall Hispanoamericana.



Emilio Rodolfo Schlesinger Wug
AUTOR



MSc. María Ernestina Ardón Quezada
DIRECTORA



Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda
DECANO