



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES DE LA
SUB DISTRIBUIDORA DE SERVICIOS DE INTERNET PACALAZA S.A”.**

Tutor

MAE. MGS. VICENTE ORDÓÑEZ ALEMÁN

Autores

NALDO ALBERTO CAMPOS WEST

Guayaquil, 2018

REPOSITORIO



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO de tesis

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

PLAN ESTRATEGICO PARA LA CAPTACION DE NUEVOS CLIENTES DE LA SUB DISTRIBUIDORA DE SERVICIOS DE INTERNET PACALAZA S.A.

AUTOR/ES:

NALDO ALBERTO CAMPOS WEST

REVISORES:

MAE. MGS. VICENTE ORDÓÑEZ ALEMÁN

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

INGENIERIA COMERCIAL

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2018

N. DE PAGS:

89

ÁREAS TEMÁTICAS:

EDUCACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN

PALABRAS CLAVE:

PLANEACIÓN, ESTRATEGIA, NEGOCIO, MERCADEO, VENTAS, PRESUPUESTO, INVERSIÓN

RESUMEN:

El presente trabajo se realizó en base a la necesidad de la microempresa PACALAZA.A. constituida a finales del año 2015, de aumentar sus ventas en niveles que convierta en atractiva la inversión efectuada por sus inversionistas. Es una empresa que mantiene un contrato atractivo de comisiones con una distribuidora de servicios de internet por fibra óptica, un servicio con demanda a la alza y que es muy reconocido en el mercado nacional pero que a su vez, no efectuó un análisis adecuado de su cliente objetivo ni estableció los lineamientos de la organización para poder enfocarse en dicho cliente y, el costo necesario para ser eficientes y eficaces. Realizando la debida investigación, se detectaron una serie de debilidades que van desde la alta rotación de sus vendedores, ningún control en el proceso de ventas y, que esta compañía no había planificado estratégicamente su gestión. Con toda la información recabada, se han sugerido las estrategias, el plan de acción que incluye el mercadeo, estructura

<p>organizacional, perfiles y funciones, sectorización recomendada y adicionalmente, se ha estimado la inversión y los presupuestos para constituir un plan estratégico para los próximos tres años, recomendándose el cumplimiento y el monitoreo y las acciones de mejora que correspondan.</p>		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: NALDO ALBERTO CAMPOS WEST	Teléfono: 0997342730	E-mail: ncamposwest@outlook.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	<p>PhD RAFAEL ITURRALDE SOLORZADO, DECANO</p> <p>Teléfono: 2596500 EXT. 201, DECANATO</p> <p>E-mail: dordonezy@ulvr.edu.ec</p> <p>PhD RAFAEL ITURRALDE SOLÓRZANO, DECANO</p> <p>Teléfono: 2596500 EXT. 203, DIRECCIÓN DE CARRERA</p> <p>E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec</p>	

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1;
y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax:
(593 2) 2509054

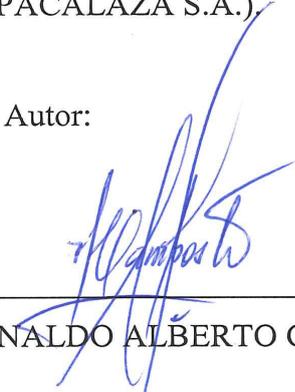
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los/Las estudiantes/egresados(as) NALDO ALBERTO CAMPOS WEST, declaro(amos) bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los/las suscritos(as) y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar (PLAN ESTRTEGICO PARA LA CAPTACION DE LA SUB DISTRIBUIDORA DE SERVICIOS DE INTERNET PACALAZA S.A.).

Autor:



NALDO ALBERTO CAMPOS WEST

C.I. 0913842787

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación PLAN ESTRATEGICO PARA LA CAPTACION DE NUEVOS CLIENTES DE LA SUB DISTRIBUIDORA DE SERVICIOS DE INTERNET PACALAZA S.A., nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: "*PLAN ESTRATEGICO PARA LA CAPTACION DE NUEVOS CLIENTES DE LA SUB DISTRIBUIDORA DE SERVICIOS DE INTERNET PACALAZA S.A.*", presentado por los estudiantes NALDO ALBERTO CAMPOS WEST como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación

Firma.



MAE. MGS. VICENTE ORDÓÑEZ ALEMÁN

C.I. 0906519475

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Trabajo de Titulación Pacalaza 21.03.2018.docx (D36793327)
Submitted: 3/21/2018 3:08:00 PM
Submitted By: vordoneza@ulvr.edu.ec
Significance: 1 %

Sources included in the report:

SUAREZ GUSTAVO.docx (D8970171)

Tesis Netvoice Julio 2017 Miranda Ay Rodriguez
C.DOCX (D29959709)

TESIS CNT - arreglos.docx (D15272248)

ACCORSI TESIS FINAL 2014 al 02-06-2014.pdf (D11107960)

http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Tecnicas_de_venta.pdf

Instances where selected sources appear:

5



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su infinita misericordia y la fortaleza que me brinda en cada acto de mi vida, a mis padres por sus eternas muestras de amor y apoyo, a mi esposa, por ser mi constante soporte, a mis hijos, por ser el motor de mi vida y a mi familia por hacerse presente siempre que lo necesito.

Así mismo, mi sincero agradecimiento a mi tutor asignado en esta investigación, por su paciencia, orientación y verdadera vocación de maestro, pues con su guía he podido concluir satisfactoriamente el presente trabajo.

DEDICATORÍA

Dedico el presente esfuerzo a toda mi familia, a todos ellos, porque cada uno, de distinta forma y en diferentes momentos, aportaron, demandaron, vivieron y me apoyaron en este trabajo, para la consecución del título profesional.

INDICE GENERAL

.....	I
PORTADA	I
REPOSITORIO	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	IV
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	V
Urkund Analysis Result	VI
AGRADECIMIENTO	VII
DEDICATORÍA	VIII
INDICE GENERAL	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS	XIV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. TEMA	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3. FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	6
1.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.7. IDEAS A DEFENDER	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	9
2.1 MARCO REFERENCIAL	9
2.2 BASES TEÓRICAS	11
2.2.1 ESTRATEGIA	11
2.2.2 IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA EN EL MUNDO EMPRESARIAL	14
2.2.3 PLAN ESTRATÉGICO	15
2.2.4 PROCESO DE ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UNA ESTRATEGIA.	

2.2.5	JERARQUÍA EN LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE UNA COMPAÑÍA.	16
2.2.6	EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA FORMULADA POR UNA COMPAÑÍA.	17
2.2.7	PROYECCIÓN DE LA DIRECCIÓN: VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIA.	18
2.2.8	EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO, LOS RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA.	20
2.2.9	EL PRESUPUESTO.	22
2.2.9	EJECUCIÓN	24
2.3	MARCO CONCEPTUAL	25
2.3.1	INTERCONNECTED NETWORK	25
2.3.2	RED DE COMPUTADORA	25
2.3.3	SERVICIO DE INTERNET	26
2.3.4	INTERNET FTTH	26
2.3.5	TECNOLOGÍA GPON	26
2.3.6	VELOCIDAD SIMÉTRICA	26
2.3.7	COMPARTICIÓN	26
2.3.9	ADVERTORIAL	27
2.3.10	B2N (BUSINESS TO NOBODY)	27
2.3.11	BARTERING	27
2.3.12	BRICKS	27
2.3.13	BULK MAIL	27
2.3.14	BUSINESS PLAN	27
2.3.15	CONSUMER TO BUSINESS	27
2.3.16	CHAT	27
2.3.17	CIBERMALL	27
2.3.18	CLICK & BRICK	28
2.3.19	e-MAIL MARKETING	28
2.3.20	INDIVIDUAL EXPOSED	28
2.3.21	MERCHANDISING DIGITAL	28
2.3.22	NETMARKETERS	28
2.4	MARCO LEGAL	28
2.4.1	LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	28
2.4.2	LEY ORGANICA PARA LAS TELECOMUNICACIONES	30

2.4.3	LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR	31
	CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	32
3.2	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.3	TECNICAS DE INVESTIGACIÓN	33
3.4	LA ENCUESTA.....	35
3.4.1	POBLACIÓN Y MUESTRA	35
3.4.2	ENCUESTADORES	36
3.4.3	FUENTES	37
3.4.4	CRONOGRAMA	37
3.4.5	PRESUPUESTO	38
3.4.6	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	39
3.4.7	EL CUESTIONARIO	39
3.4.8	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	40
3.5	LA ENTREVISTA.....	53
3.5.1	ENTREVISTA A LA DIRECCIÓN GENERAL	53
3.5.2	ENTREVISTA A UN VENDEDOR	56
3.5.3	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA	57
3.6	LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	58
	CAPÍTULO IV INFORME FINAL	60
	LA PROPUESTA	60
4.1	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	60
4.1.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	60
4.1.2	ESTRUCTURA	61
4.1.3	MODELO DE NEGOCIO	62
4.1.4	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO OBJETO DEL CONTRATO	64
4.1.5	VENTAS	64
4.1.6	ESTADOS FINANCIEROS	65
4.1.7	ANÁLISIS FODA	66
4.1.7.1	FORTALEZAS	67
4.1.7.2	OPORTUNIDADES	67
4.1.7.3	DEBILIDADES	68
4.1.7.4	AMENAZAS	68
4.2.	DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	68

4.2.1 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN Y DE LA MISIÓN	68
4.2.3 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS	69
4.3 ELABORACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	70
4.3.1 ESTRATEGIA COMERCIAL.....	71
4.3.2 ESTRATEGIA INTERNA DE ORGANIZACIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL PERSONAL....	72
4.3.3 ESTRATEGIA PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA COMO SUB DISTRIBUIDORA AUTORIZADA.	73
4.4 PLAN DE ACCIÓN.....	74
4.4.1 PLAN DE ACCIÓN DERIVADOS DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL.....	74
4.4.2 PLAN DE ACCIÓN DERIVADA DE LA ESTRATEGIA INTERNA DE ORGANIZACIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL PERSONAL.	80
4.4.2.1 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	80
4.4.2.2 DEFINICIÓN DE FUNCIONES	80
4.4.2.3 DEFINIR PERFILES.....	82
4.4.2.4 CAPACITACIÓN.....	84
4.4.2.5 IMPLEMENTAR UNA ADECUADA CULTURA CORPORATIVA.....	84
4.4.3 PLAN DE ACCIÓN DERIVADA DE LA ESTRATEGIA PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA COMO SUB DISTRIBUIDORA AUTORIZADA.....	85
4.4.3.1 PUBLICIDAD EFECTIVA, IN SITU Y ON LINES.	85
4.4.3.2 CODIFICACIÓN DE ZONAS PARA COMERCIALIZACIÓN.....	85
4.5 ESTABLECIMIENTO DEL PRESUPUESTO.....	87
4.5.1 INVERSIÓN INICIAL	87
4.5.3 PRESUPUESTO 2019.....	91
4.5.4 PRESUPUESTO 2020.....	93
4.5.5 MÉTODOS DE CONTROL	95
CONCLUSIONES.....	97
RECOMENDACIONES.....	98
BIBLIOGRAFÍA.....	99

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.GASTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	38
TABLA 2.COMISIONES PACTADAS	63
TABLA 3.PRODUCTOS OFERTADOS POR LA MARCA NETLIFE	64
TABLA 4.VENTAS Y COMISIONES DEL AÑO 2016.....	65
TABLA 5.ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.	65
TABLA 6.ESTADO DE RESULTADO	66
TABLA 7.VENTAS EN NÚMERO DE CONTRATOS Y UTILIDADES POR AÑO.....	71
TABLA 8. PRESUPUESTO DE VENTAS POR MES.	73
TABLA 9.INVERSIÓN INICIAL.	87
TABLA 10. PRESUPUESTO 2018	89
TABLA 11.PRESUPUESTO OPERATIVO.....	94
TABLA 12. CUADRO DE INDICADORES.....	95
TABLA 13. MEDICIÓN MENSUAL DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.	96
TABLA 14. MEDICIÓN MENSUAL DE METAS.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: EVOLUCIÓN DEL DESEMPLEO: TOTAL NACIONAL.....	2
FIGURA 2: CUENTAS Y USUARIOS DEL SERVICIO DE ACCESO A INTERNET.....	4
FIGURA 3. CRONOGRAMA DE ENCUESTAS Y ELABORACIÓN DE INFORMES.....	37
FIGURA 4: ESTUDIO	43
FIGURA 5: JUEGO.	44
FIGURA 6: TRABAJO.	44
FIGURA 7: OTROS.....	45
FIGURA 8: USUARIOS SATISFECHOS CON EL SERVICIO CONTRATADO ACTUAL.....	46
FIGURA 9: RELACIÓN DE USUARIOS QUE HAN ESCUCHADO DE LA CALIDAD DE SERVICIO BRINDADO POR CABLE.	48
FIGURA 10: USUARIOS QUE CONOCEN LOS SERVICIOS DE INTERNET OFERTADOS POR LA EMPRESA NETLIFE.....	49
FIGURA 11: LO QUE CONOCEN LOS USUARIOS DE NETLIFE.....	50
FIGURA 12: USUARIOS QUE CONTRATARÍA EL SERVICIO DE INTERNET CON NETLIFE.	51
FIGURA 13: VALORES QUE LOS USUARIOS ESTARÍAN DISPUESTOS A PAGAR POR EL SERVICIO DE INTERNET CON NETLIFE.....	52
FIGURA 14: ORGANIGRAMA DE PACALAZA S.A.....	61
FIGURA 15: ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA PACALAZA S.A..	80

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	101
ANEXO 2	104
ANEXO 3	105

INTRODUCCIÓN

A partir del año 2010, el acceso de la población a variados servicios de internet se ha ido incrementando de manera sustancial e importante. El ingreso de operadores privados y, la incursión del estado en brindar este servicio a través de una empresa estatal han hecho que este servicio penetre en la población y se lo perciba como un producto importante de consumo.

El uso del internet hace mucho rebasó el límite del entretenimiento y, actualmente el rango comprende desde servicios profesionales, ventas, estudio, interacción con las instituciones del estado, escuelas, colegios, universidades, servicios en línea de compañías privadas, comunicación, entre otros.

Como se explica en cifras en el presente trabajo, la demanda creciente en Latinoamérica y Ecuador, atrajo la inversión este sector y se estableció toda una estructura de distribución de este servicio.

El canal de ventas comprende grandes operadoras que direccionan su gestión a instituciones y que, han visto oportunidades en sectores como los Mi pymes, profesionales independientes y hogares ecuatorianos, lo que ha generado crear productos diseñados para este nicho y que su distribución sea más directa, puerta a puerta, en casa, ello concesionando a Distribuidores Autorizados para la venta que a su vez, trasladan la gestión a Sub-Distribuidores los que, deben establecer nichos y sectores dentro de las ciudades para colocar estos servicios.

La atractiva comisión, que implica un mayor porcentajes cuando mayor es el número de ventas, ha atraído la atención pequeños inversionistas locales que unen sus capitales para formar Pymes que se especializan en la venta de intangibles persona a persona, y que complementan sus ingresos con productos adicionales en torno al uso de sistemas informáticos como programas antivirus, cámaras de vigilancia, entre otros.

La Compañía Pacalaza S.A. fue constituida con el propósito de firmar un contrato de Sub-Distribución para realizar las ventas del servicio de Internet denominado Netlife, compañía de Telconet, la mayor operadora de servicios integrados de telecomunicaciones. En el primer años de gestión, esto es, en el 2016, sus ventas se mantuvieron por debajo de las niveles que se habían previstos para hacer atractiva la inversión realizada.

El presente trabajo de investigación se lo realizó para asignar un plan estratégico que suscite el aumento de las ventas y mejores resultados de Pacalaza S.A., que documente tanto su estado actual así como, las estrategias comerciales que debe seguir, un debido plan de acción, las inversiones y el presupuesto que debe efectuar y, el debido seguimiento que garantice la continuidad de la compañía.

Al final del presente documento, se resumen en conclusiones los hallazgos pertinentes y sobre estos, al final, las recomendaciones que permitirán cumplir los objetivos establecidos por los accionistas.

CAPÍTULO I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA

“Plan Estratégico para la captación de nuevos clientes de la Sub Distribuidora de Servicios de Internet Pacalaza S.A”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Ecuador atraviesa un ajuste de su economía, de un impacto tal que algunos indicadores alcanzan niveles que no se habían visto desde el año 2006, como por ejemplo la tasa de desempleo según publicación de diario la hora con estadísticas del INEC

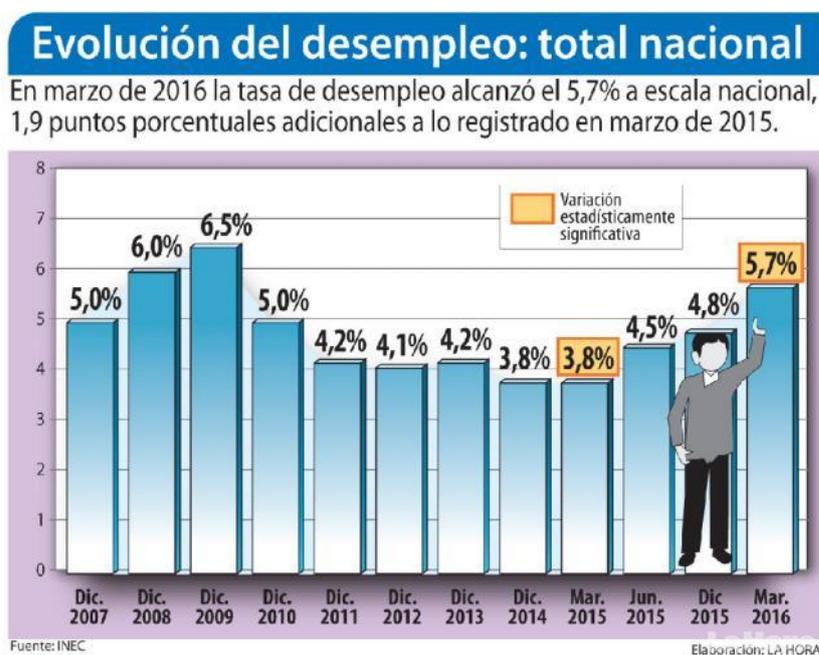


Figura 1: Evolución del desempleo: total nacional

Nota: Tomado del INEC

Un análisis de la evolución del producto interno bruto del país revela que este ha ido disminuyendo a partir del año 2011 argumentándose en el gobierno que su principal causa sería la disminución del precio del petróleo y a partir del 2015, la apreciación del dólar.

Las proyecciones del gobierno, como de organismos internacionales coincidieron en que el indicador final al cierre del 2016 sería negativo lo que evidenció un decrecimiento de la economía ecuatoriana

Además, se vivió en el año 2016 e inicios de 2017, un proceso electoral que abrió la posibilidad de un cambio de modelo de gobierno, lo que a su vez, ha obligado a las administraciones de los negocios en los distintos sectores, a ser estratégicos, proactivos, dinámicos, cautos y científicos en determinar oportunidades en esta coyuntura y, aprovecharlas de la mejor forma posible.

El Sector de las telecomunicaciones ha presentados el siguiente comportamiento:

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, “en los últimos cinco años se evidencia un crecimiento de 13.2% anuales en el uso de internet en los hogares ecuatorianos especialmente en el sector urbano”. (INEC, 2016, d. 7)

En 14.2% anual estaría el nivel del acceso a internet por el uso de celular móvil. En 6.1% anual se presenta el crecimiento de acceso y uso de computadoras personales en dicho rango de tiempo. Los usuarios que más acceden al internet se mantienen en el rango de 16 y 24 años de edad esto es, un 67,86% del total de usuarios de ese rango de edad. Le siguen los usuarios comprendidos entre los 5 y 15 años quienes corresponden a un 56.3% del total de usuarios. Guayas en promedio en los últimos cinco años, se mantuvo en el lugar 7 entre las provincias que más ocupan internet, y como segunda provincia con mayor acceso del sector. El mayor uso del internet en la población se genera por obtener información, educación y aprendizaje. Los hogares que utilizan este servicio, promedio destinan \$44,26 para su uso. De una población de 15´872.755, el 15% utiliza las redes sociales. El 9% de la población tiene una cuenta de internet fijo, esto es, cerca de un millón cuatrocientos mil usuarios. En la figura 3 se evidencia la evolución del número de usuarios en los servicios citados:

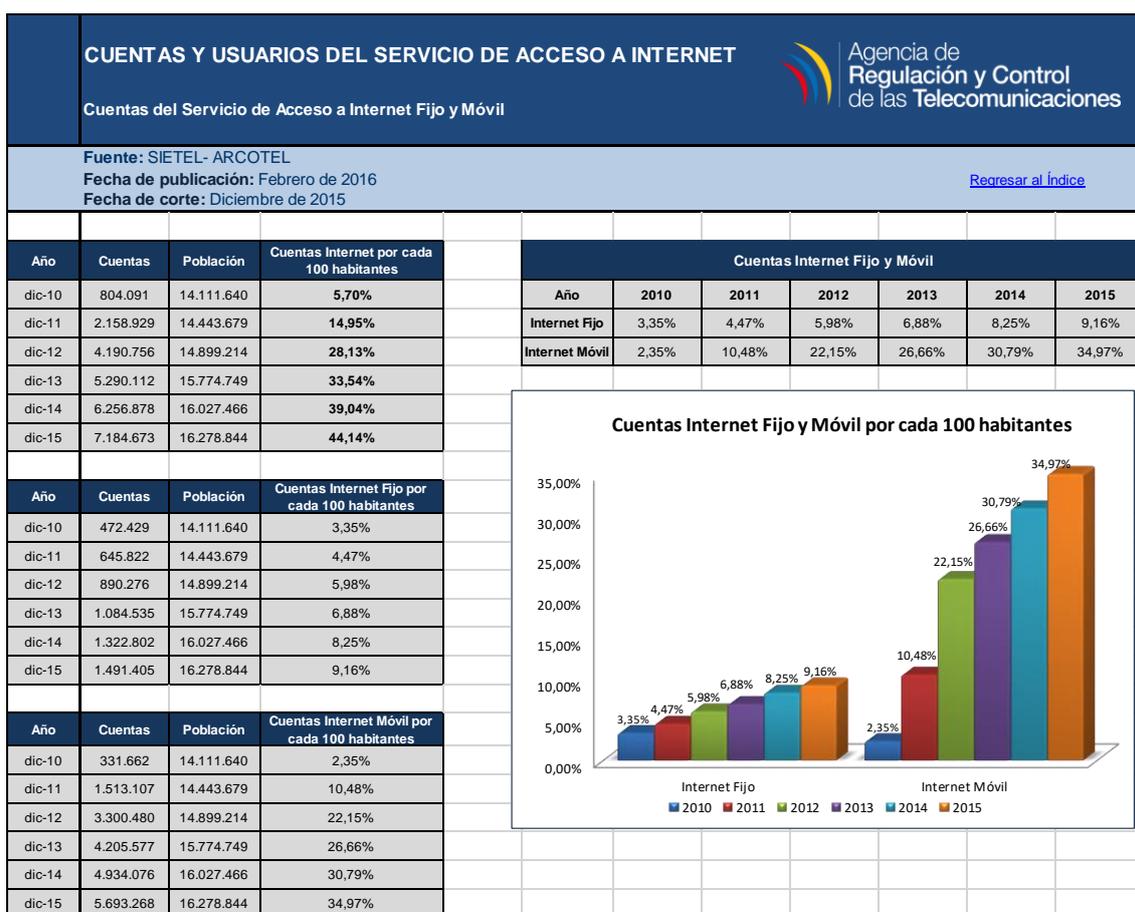


Figura 2: Cuentas y Usuarios del servicio de acceso a internet.

Nota: Tomado de INEC.

La mayor operadora en brindar servicios se define como empresa de gran trayectoria.

Es la mayor operadora en brindar servicios de Internet y tiene una gran trayectoria de telecomunicaciones al servicio del país. Han sido los primeros en empezar la construcción de una Red OTN de altísima tecnología que transportará Lambdas de 100G dentro de Ecuador. (2014), los primeros en desarrollar y empezar la construcción de una Fábrica de Cables de Fibra Óptica en Ecuador de altísima Tecnología (Fiberhome Latam) en asociación con el gigante Chino FiberHome. (2013), primeros en diseminar como empresa Ecuatoriana y liderar el Proyecto de construir un nuevo Cable Submarino que conecte el Ecuador con el mundo conectando un Cable Submarino con tecnología Alcatel de múltiples Lambdas de 100 Gigas que sale desde Manta Ecuador y termina en Jacksonville Estados Unidos, los primeros en tejer redes inalámbricas urbanas en bandas de 2.4 y 5.8 GHz, primeros en desplegar redes de fibra óptica urbanas en las principales

ciudades del país, y así un largo etc. Su mercado objetivo son las grandes y medianas empresas del país. Hace cinco años, constituyó la Compañía Netlife para competir en el mercado de hogares, profesionales y Pymes. (Telconet, 2017)

En este segmento, las principales ofertas de servicios las centralizaba la marca CLARO y actualmente está entrando con fuerza publicitaria CNT.

La Compañía Netlife es una subsidiaria de TELCONET para atender el segmento de hogares y pymes.

Oferta el servicio de internet a través de fibra óptica, lo que torna al servicio de mucha calidad y altamente competitivo toda vez que, se distingue por la rapidez de la navegación que ofrece y por otras características técnicas como la compartición dos a uno, megas de navegación, conexión local e internacional, velocidad simétrica, etc. Cuenta con una estructura propia de venta. Adicionalmente concesiona el proceso de venta a través de la modalidad de Distribuidores y Sub distribuidores. Los requisitos principales para cotizar como Distribuidor son la presentación de una garantía en numerario por diez mil dólares, y la presentación de un plan estratégico el cual debe cumplirse bajo riesgo de penalizaciones. En calidad de Sub Distribuidora se elimina la presentación de la garantía y se califica a través de una Distribuidora quienes a su vez especifican requisitos y condiciones. (Netlife, 2016)

En Guayaquil desde el año 2011 hasta el año 2015, existieron 4 Distribuidoras de las cuales, a partir del año 2016, solo se mantiene Aprobier S.A. De una indagación preliminar se ha conocido que la causa de cierre de las otras tres Distribuidoras han sido otras distintas a las ventas y cumplimiento de ventas.

A finales del año 2015, un grupo de socios inversionistas decidieron incursionar en el negocio de la intermediación de servicios de internet y decidieron la creación de la Compañía Pacalaza S.A. con la finalidad de que, en la modalidad de Sub Distribuidora y bajo la relación contractual con la compañía Aprobier S.A, ofertar los servicios de Netlife.

Pacalaza S.A. Sub Distribuidora autorizada de Aprobier S.A. se especializa en ventas del servicio de internet, específicamente el de 20 megas, en el Sector de hogares en la ciudad de Guayaquil sin restricciones de sectores pero con condiciones en áreas ocupadas por el

equipo de venta directo de Netlife. Inició sus operaciones, en el mes de abril del año 2016.

Al mes de septiembre del 2016, las ventas se han mantenido en un 25% del punto de equilibrio y no se han cumplido con las expectativas de ventas de los accionistas aun cuando el mercado potencial existe y el comportamiento del consumidor es en alza respecto del consumo de tecnología entre ellos el servicio de internet.

Para cubrir costos deben generarse alrededor de 80 contratos por mes. Actualmente se genera un promedio de 20 contratos. La expectativa de ventas de los accionistas es de al menos de 150 a 200 contratos mensuales.

Las contrataciones de personal se realizan bajo la forma de vendedores independientes (FreeLancer), lo que ha generado poca estabilidad y no contar con una fuerza de venta permanente. Ello a su vez causa baja producción y poco compromiso con la empresa.

El Representante Legal no ha generado definiciones que orienten el esfuerzo bajo una visión, misión y objetivos. No se ha presentado una evaluación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permita sistematizar las estrategias y una propuesta de una estructura mínima de la compañía. No se han medido los riesgos de mercado y la mitigación que deba efectuarse para superarlos. No se han presentado un presupuesto que incluya incentivos y estimaciones ni se han establecido políticas claras de venta, ni sectorizado y priorizado zonas de ventas. No existe un plan regular de ventas.

Los productos, si bien están definidos por la distribuidora, no constan en un manual y no han sido complementados con un procedimiento adecuado con énfasis en el servicio al cliente.

1.3. FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

1.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategia le permitirá a la Compañía Sub Distribuidora de Servicios de Internet, Pacalaza S.A. la captación de nuevos clientes?

1.3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual de la compañía Pacalaza S.A.?

¿Cuál será la demanda potencial y como está distribuida en Guayaquil?

¿Cuáles serán las estrategias de ventas?

¿Cuál es el presupuesto que debe cumplirse?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Plan Estratégico para la captación de nuevos clientes de la Sub Distribuidora de servicios de internet Pacalaza S.A.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un análisis FODA de la Compañía
2. Realizar una encuesta de usuarios del sector de servicio de internet
3. Determinar las estrategias necesarias para incrementar las ventas.
4. Determinar la inversión necesaria para el cumplimiento plan de estratégico.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La empresa Netlife fue creada para ofertar el servicio de internet y atender al sector de hogares, profesionales y Pymes. Pertenece a Telconet, empresa que a su vez apunta a consumidores institucionales grandes. Por tanto, brindan una oportunidad a empresas pequeñas para que participen de su economía como sub distribuidoras, dinamizando la economía del país y distribuyendo horizontalmente la participación de este negocio.

Las sub distribuidoras a su vez, están en condiciones de crear estructuras de ventas, generando empleos directos y, adicionalmente, tienen la facultad de abrir puntos de ventas directos e indirectos lo que amplía la participación a personas dueños de locales, negocios y, líderes de equipos de ventas que deseen una alternativa de negocio.

El servicio es notoriamente más conveniente, por su relación costo beneficios, para el consumidor quienes se verán atendidos adecuadamente por cobertura y calidad de servicio.

Esta dinámica aporta al movimiento económico local en momentos en que la economía del Ecuador se ha visto afectada y pasa por un reordenamiento de sus condiciones. El

esquema de negocios permite que personas desempleadas o con empleos no adecuados, encuentren una posibilidad de generar recursos.

Para poder cumplir con el nivel de ventas, la Compañía Pacalaza S.A. debe establecer los sectores, comportamiento de la demanda, clientes objetivos y las estrategias a través de las cuales alcanzará el nivel de ventas presupuestado.

“La necesidad es la carencia de las cosas necesarias para sobrevivir o todo aquello a lo que es imposible resistirnos” (Navarro, 2012 p. 17). La elaboración de un Plan Estratégico para la Sub Distribuidora Pacalaza S.A. de servicios de internet Netlife, permitirá identificar el potencial mercado al cual dirigir los esfuerzos y cumplir los niveles de ventas esperados por los accionistas, por ende atender y aprovechar la creciente demanda, cumplir con los niveles de resultados requeridos por la Distribuidora.

1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Según la autorización de distribución:

- Espacio: Sectores Centro, Norte y Sur de la ciudad de Guayaquil
- Tiempo: Esta investigación se realizará en seis meses en el año 2017
- Universo: mercado de consumidores de internet en la ciudad de Guayaquil
- Limitación.- La cobertura del servicio de internet de banda ancha Netlife.

1.7. IDEAS A DEFENDER

La elaboración de un plan estratégico permitirá a la Compañía Pacalaza S.A. la captación de nuevos clientes.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO REFERENCIAL

En Latinoamérica hay una marcada tendencia al incremento del consumo de tecnología.

El uso de internet, creció en los últimos años en América Latina debido principalmente a los jóvenes y al uso de redes sociales como Facebook y YouTube. Es incidencia también al incremento del porcentaje de hogares con acceso a internet, así como instituciones educativas estatales, info-centros, etc. dentro del plan de priorizar y democratizar el acceso a las tecnologías de la información y Comunicación, lo que fue informado por el Ministerio de Telecomunicaciones a Andes. (Últimas Noticias (2015) Recuperado de <http://www.andes.info.ec>)

Existen características en el consumo de tecnología en la sociedad ecuatoriana que está en concordancia con el desarrollo de las TIC.

Los ecuatorianos todavía suben menos contenidos a la Internet, en comparación con los cibernautas de la región. Esto está ligado a la capacidad tecnológica del país, al ancho de banda, el costo de la conexión y el aprovechamiento de los 'Smartphone'. Según esta encuesta, hay cinco motivaciones de los usuarios de Internet: relación, reconocimiento, diversión, aprendizaje y crecimiento o progreso. Por ello, las redes sociales son las plataformas que más utilizan los ecuatorianos, lideradas por Facebook. Según datos de esta red, en el 2011 había 2,8 millones de usuarios en el país y a inicios de este año la cifra llegó a los 7 millones. (El Comercio (2014) *El Uso de Internet en Ecuador creció 11 veces en siete años*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com>).

Así mismo, el Diario el Comercio (2014) publicó lo siguiente:

Un estudio de latinoamericascience.org, el mercado ecuatoriano se presenta en el octavo puesto en la región entre diez, en conectividad en internet, con el 35% de penetración, superando solo a Bolivia y Paraguay que presentan el 34 y 27 cada uno. En dicho estudio el listado lo encabeza Chile con el 61% y le siguen Argentina y Uruguay con el 56 y 55 respectivamente. . (El Comercio (2014)

Ecuador ocupa el octavo puesto en la región en penetración de Internet.
Recuperado de <http://www.elcomercio.com>).

Según el INEC, sobre el mismo tema, refieren significativas estadísticas.

El 32.8% de los hogares tienen acceso a Internet. En cuatro años hasta el 2015, en el área urbana el crecimiento fue de 9.6 puntos, mientras que en la rural fue de 8.9 puntos. El 21.3% de los hogares accede a través de algún medio inalámbrico, el 50.1% de la población utilizó computadora y el grupo etéreo con mayor número de personas que utilizaron computadora, es el que está entre 16 a 24 años con el 76.1% (INEC (2016) *Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS)*). Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>).

Al respecto también se señala en los medios las estadísticas y frecuentes mediciones de acceso y uso de la tecnología.

El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información por medio de la publicación de un estudio de usabilidad y acceso a las tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) reveló que en nuestro país las microempresas (MYPIMES) utilizan la red de internet ya sea para vender productos, servicios, realizar contactos mediante el correo electrónico o redes sociales. En el principal objetivo de dicho estudio fue determinar la situación actual del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en las MYPIMES. Sobre una base de 12 indicadores que se establecieron como base se destacó la proporción de empresas que utilizan Internet distribuidas en 48.6% las microempresas, 56.9% las medianas empresas, y 52.8% las pequeñas empresas. El estudio reveló además que el internet es necesario para mantener el contacto con proveedores y clientes y, de las ciudades de Quito, Cuenca, Guayaquil, Ambato y Machala, los representantes de estas compañías creen que el uso de las TIC como es el uso de la internet, les ayudó a mejorar la gestión de la empresa con un total del 95% (Diario el Telégrafo (2013) *El 82.3% Mypimes en el Ecuador utilizan Internet*. Recuperado de <http://www.eltelgrafo.com.ec>).

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 ESTRATEGIA

La Estrategia es un conjunto de acciones muy meditadas para llegar a un objetivo. Este conjunto de acciones puede comprender un amplio rango de alternativas. Podemos ubicar estrategias y estrategas en el escenario militar, campo donde tiene su origen el término que literalmente significa guía de los ejércitos, llegándose a definir en este sector como el arte de proyectar y dirigir las operaciones militares especialmente el de las guerras. Así mismo, identificamos estrategias en los deportes, en los juegos de desarrollo intelectual como el ajedrez, en las campañas políticas, en el desarrollo de algunas etapas de nuestras vidas y en cualquier actividad que implique identificar con ingenio las mejores alternativas para alcanzar un objetivo.

Estrategia es una palabra clave en la teoría y práctica de la administración. Incluye no sólo la guerra y los negocios, sino que se extiende a todos los actos de la vida como el ejercicio de la política, las actividades deportivas, la formación y difusión de la cultura, el funcionamiento de la familia y en encuentro con el amor. Según Zacarías Torres Hernández Zacarías, 2014, (pág.7).

La Dirección Estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización. Sainz (2015)

Existen tantas estrategias como autores que hablan de ellas. Entre los cuales se puede definir a la estrategia como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, permitiendo lograr una ventaja en un entorno constantemente cambiante mediante las adaptaciones de sus recursos y competencias para satisfacer las expectativas tanto del mercado

y de la empresa que las desarrolla. Ayestarán, Rangel, & Sebastian, 2012, (pág. 73)

Los tres conceptos citados en los párrafos precedentes, orientan su definición de un desarrollo general de la estrategia a un campo más específico, el de la administración.

La estrategia ha sido un pilar fundamental en empresas multilaterales, globales que incluso han sido objeto de estudio en importantes universidades y entidades de investigación. Mac Donald, restaurante especializado en comidas rápidas conocidas también como fat food, se constituye en uno de los mejores ejemplos cuando de hablar de estrategia se refiere, pues se deducen al menos tres líneas de acción que han contribuido a su éxito de gestión y económico a nivel mundial: su distinción en los procesos de atención que permiten una atención rápida y personalizada, su imagen corporativa y de atención, que demanda una estandarización de sus puntos de servicios y finalmente, la que podría una ser una de las mas reconocidas como innovadora forma de hacer negocios, el hecho de que a través de una franquicia de comidas, se desarrolla la mayor consolidación inmobiliaria, ya que la concesión de la franquicia incluye que como parte de pago de la misma, el franquiciado en el largo plazo, cotice con bienes inmuebles que generalmente son las instalaciones donde funcionará el servicio de comida rápida.

En Ecuador, en mayor o en menor forma, se han generado una cantidad de formas de hacer negocios que revelan un plan o línea de acción que forman una estrategia. Por ejemplo, en la misma línea de los negocios de comida rápida, las marcas internacionales se vieron obligadas en los años noventas y ahora a partir del 2012, año en que se desaceleró la economía en el país, a variar su menú oferta como línea de acción para mantener sus ventas. KFC, cuando ingresó en el país entre los años setentas y ochentas, proponía en precios poco módicos, una variedad de productos apuntando a un consumidor de clase media y alta. Entrados los noventas, los mismos productos fueron modificados introduciendo incluso, diversidad de plato típicos del país, tales como arroz con menestra, maduros fritos, secos de pollo, entre otros. Pero atrás de esta oferta hubo u evidente cambio de estrategia. El mercado objetivo cambió, el consumidor ecuatoriano perdía capacidad adquisitiva por la grosera devaluación de la moneda el sucre. Por tanto,

disminuir el tamaño de sus porciones, introducir platos típicos de menor costo, hizo que KFC pasará a ser una franquicia de una imagen elitista a una más popular. La estrategia les dio tal resultado, que no solo que se concentraron en el cambio de sus productos si no que, sus locales empezaron a abrirse en sectores y barrios populares de todos el país.

Existen ejemplos de negocios nacionales también algunos inclusive que ameritan una análisis más amplio no solo por el tema estratégico, si no que adicionalmente por el emprendimiento y las condiciones que tuvieron para ello, se volvieron personajes reconocidos, como lo es la Señora Gloria Saltos. Este caso es un conjunto que reúne una serie de condiciones para su estudio particular: emprendimiento, adversidad, economía, liderazgo, visión y, “estrategia” entre otros. Porque es tan particular este caso, porque actualmente la empresa reconocida a nivel nacional, con más de 38 sucursales en todo el país, que emplea más de cien personal en el territorio nacional y que es un dinamizador más, con trabajo directo e indirecto, de la economía nacional, empezó en una zona comercial popular con una plancha de playwood y gavetas de plástico como patas de mesa y a su vez bodega, en la calle. Por el tesón de la señora, quien se hizo reconocida en la venta de productos para la belleza, el negocio creció y se hizo necesario el alquiler de un local y posteriormente un plan de crecimiento y posicionamiento que traspasó los límites de la ciudad de Guayaquil. Esa expansión no es posible si no se concibe primero y se estructura un plan que incluya mercado objetivo, diseño e imagen, características de la zona, finanzas, estudio de mercado, etc. Es decir, en dicha expansión claramente se evidencia una estrategia.

Como este, existen otros modelos dignos de estudiarse en nuestro país. Sin embargo, para el presente trabajo la intención es solo esquematizarlos como ejemplo de lo que es una estrategia, y reforzar su entendimiento en virtud del objetivo señalado, en este caso, para la empresa Pacalaza S.A.

Vale indicar que, como Sub Distribuidora autorizada, sus líneas de acción están limitadas al contrato firmado con su Distribuidor y por lo tanto, la estrategia debe circunscribirse a los lineamientos planteados por este último. Así mismo, debe entenderse que, la Distribuidora y la Dueña de la marca tienen un Plan Estratégico

y que, por lo tanto, Pacalaza es parte de dicho Plan y las estrategias que plantearemos no se contraponen a lo diseñado por la principal o dueña de la marca NETLIFE.

2.2.2 IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA EN EL MUNDO EMPRESARIAL.

La actividad empresarial, es una de las actividades que mejor aprovechan este concepto para conseguir sus objetivos corporativos y mantener su vigencia entre sus clientes y consumidores. Algunas compañías perderán mercado, disminuirán sus ventas, cerrarán sucursales y en general disminuirán su economía a causa de una combinación fortuita de circunstancias como es el no estar en el negocio correcto en el momento adecuado. Sin embargo, hay un grupo de empresas que año a año se las ingenia para cumplir con parámetros de rentabilidad, crecimiento de ventas, aumento de su valor accionarios, reconocimiento social, posicionamiento de marca y productos, etc. Por tanto es de presumir que estas empresas, idean adecuadas estrategias que se cumplen con dirección, control, habilidad y compromiso.

La idea de implementar una estrategia en el mundo de los negocios, está muy vinculada con encontrar formas de competitividad que marquen la diferencia y nos distinga de nuestros competidores, especialmente en lo que a satisfacer las necesidades de los consumidores se refiere.

De ahí que, las ventajas de encontrar una estrategia que enrumbe a las organizaciones hacia el éxito empresarial, otorga a este esfuerzo una vital importancia en el mundo actual. Las empresas que no identifiquen plenamente las estrategias, que le aporten competitividad, que las distinga, estarán inevitablemente desinadas al fracaso.

“Las estrategias buscan afrontar la competencia y diseñar productos con niveles de calidad requeridos en mercados internacionales, así como también coadyuvan al manejo adecuado de los recursos financieros” (Mora-iapira, Vera-Colina y Melgarjo-Molina, 2015)

2.2.3 PLAN ESTRATÉGICO

“En la actualidad las empresas en el mundo atraviesan crisis, nacionales e internacionales, que afectan de una u otra forma el desempeño esperado” (Carrillo y Sierra, 2016). El plan estratégico es un compendio en el que los principales de una organización (empresarial, sin fines de lucro, pública, social, no gubernamental, deportiva, etc.) luego de un análisis amplio de la situación actual de la empresa, hacia donde se dirige en el mediano y largo plazo y de como lograría llegar, detallan cuáles serán los objetivos y en función de estos las actividades a realizarse en su compañía para alcanzarlos, priorizando siempre, elementos diferenciadores y distintivos para lograrlo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia promedio de 3 años. En él se señalan las principales directrices de una organización para que se alcancen las aspiraciones que ha plasmado en el Buen Gobierno Corporativo.

Es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos financieros y económicos de la compañía. Es manifiesto porque se describen las políticas y las líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Y, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

El plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- Objetivos numéricos y temporales.
- Políticas y conductas internas
- Relación de acciones de Gestión

Para concertar un Plan Estratégico entre el Buen Gobierno Corporativo y la Plana Administrativa incluidos todos los colaboradores, deben efectuarse fases en las que de manera organizada, se involucre a toda la estructura de la empresa, de tal suerte que haya un aporte valioso de conocimiento técnico, de experiencia, de información y de objetividad.

2.2.4 PROCESO DE ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UNA ESTRATEGIA.

En diferentes textos, se detallan bajo la visión del autor, los pasos que deben seguirse en una planificación estratégica. Una síntesis de los mismos es la siguiente:

- Fase 1 Elaborar y desarrollar con suficiente sustancia y participación institucional, la “visión, misión y valores”.

- Fase 2 Establecer los lineamientos específicos que definan los Objetivos.

- Fase 3 Diseñar una línea de acción para alcanzar los objetivos de la visión y llevar a la Compañía por la ruta establecida.

- Fase 4 Ejecución. Es decir, la aplicación de la Estrategia

- Fase 5 Supervisar e implementar procesos de mejora continua. Es decir, medir los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas.

Esta última fase implica una revisión con base en el desempeño real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades

2.2.5 JERARQUÍA EN LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE UNA COMPAÑÍA.

En la estructuración de la estrategia, deben intervenir todas las instancias de la compañía, desde Directores, hasta los empleados del último nivel de la estructura organizacional. Bien se diagrama en algunos textos su jerarquía pero también su inclusión.

Estrategia Corporativa, Estrategia de negocios múltiples: como obtener ventaja competitiva de la administración de un conjunto de negocios. Liderado por el Director General y otros altos directivos

Estrategia de Negocios, es una por cada giro en que se diversificó la empresa como fortalecer la posición en el mercado y obtener una ventaja competitiva y, acciones para forjar capacidades competitivas. Guiadas por los Gerentes Generales de cada línea de negocio de la empresa.

Estrategia de áreas funcionales, dentro de cada unidad de negocios, que implica añadir detalles pertinentes a los mecanismos de la estrategia de negocios y, proporcionar un plan para administrar una actividad particular de forma que apoye la estrategia de negocios

“Estrategia operativa en cada unidad de negocios, que implica añadir y acabados a las estrategias funcionales y de negocios y proporcionar un plan para manejar actividades específicas de menor rango con importancia estratégicas”. (Thompson Gamble & Peteraf Strickland, 2012, pag.35)

En cuanto al plan de marketing, consideremos el siguiente enunciado:

“Realmente, el plan de marketing se integra en la planificación estratégica de cada empresa. Esta planificación general no es exactamente una previsión de ventas ni una prognosis hacia el futuro, sino una suma coherente y suficiente de decisiones que van a afectar este futuro”. (Manuel Artal Castells, 2013, pag.134).

“La entidad debe acometer el establecimiento de objetivos de marketing, cuya misión no es otra que conducir a la entidad hacia el cumplimiento de la misión elegida, y se refiera tanto a los que se vende como a quienes se les vende”. (Jaime Rivera Camino & Carlos Mas Hernández. 2015, pag. 201)

La satisfacción del mercado objetivo, a través de la oferta de bienes y servicios, direcciona la planificación del Plan Estratégico. Para ello, hay que conocer conceptos básicos e importantes en torno al servicio que se va a ofrecer y por el cual se realizará el Plan Estratégico. En el caso específico de este trabajo, el servicio de internet que se brinda por fibra óptica denominado Netlife.

2.2.6 EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA FORMULADA POR UNA COMPAÑÍA.

El potencial de las Estrategias formuladas se haya en la ventaja que brinda en el largo plazo a la Compañía en relación a la competencia. Sin embargo las condiciones cambiantes del mercado suelen ser tales, que en muchos casos llegan a ser radicales de tal suerte que lo Directores, Administradores o Gerentes deben estar dispuestos y listos para modificar las estrategias.

Los cambios de mercado a los que nos referimos están en una amplia gama de factores, por ejemplo, la rapidez con la que avanza la tecnología, el surgimiento de nuevos competidores o mejores productos, las variaciones económicas, las políticas de estado, las necesidades de los clientes, entre otras.

Hay industrias cuyas condiciones varían con mucha frecuencia y hasta de forma drástica, por lo tanto el ciclo de vida o la expectativa de la eficiencia de una estrategia es relativamente corto. En ocasiones las estrategias pueden ser solo cíclicas o relativas o un ambiente en particular. Por ejemplo, la comercialización de una siembra de una producción de una vez al año como el mango o la naranja, puede conllevar a que el productor prepare o actualice con anticipación la estrategia por ciclos.

La Estrategia en una compañía debe ser proactiva y reactiva, estar sujeta a un proceso de mejora continua y, adaptarse a las coyunturas del sector para el que se desarrolla.

La naturaleza evolutiva de una estrategia significa que, por lo general, es una mezcla de 1) acciones proactivas para mejorar el desempeño financiero de la empresa y asegurar una ventaja competitiva y 2) reacciones de adaptación necesarias antes sucesos inesperados y condiciones frescas del mercado. En la mayoría de los casos una buena parte de la estrategia en cursos de la compañía fluye de acciones iniciadas antes de enfoques de negocios que funcionan lo bastante bien para merecer su continuación y de iniciativas recientes que generan un mejor desempeño financiero y permiten superar a los rivales. Esta parte del plan de acción de la administración para manejar la compañía es su estrategia deliberada, que consiste en los elementos de estrategia ideados y ejecutados conforme a lo planeado (aunque quizá otros elementos de estrategia ideados no funcionen bien). (Thompson Gamble & Peteraf Strickland, 2012, pag.10).

2.2.7 PROYECCIÓN DE LA DIRECCIÓN: VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIA.

Como se describe en el punto 2.2.4, la VISIÓN hace parte de la fase 1 del desarrollo de una estrategia.

La Visión es la declaración de las aspiraciones que de la empresa y en el largo plazo tiene el Directorio, la Alta Gerencia o el Buen Gobierno Corporativo, y que incorpora además la mezcla entre el producto, el mercado, cliente, la tecnología y otros factores que afectan directa o indirectamente a dicha empresa. La Visión define el rumbo particular hacia donde se encamina la empresa. Debe estar articulada con mucha claridad y precisión para que las aspiraciones de la Dirección sean entendidas por toda la organización.

Las Visiones de cada empresa deben ser articuladas en lo posible con la participación de todos en dicha empresa. Si bien el Buen Gobierno a la cabeza establece las directrices, estas pueden enriquecerse con la aportación de los trabajadores. Por tanto, el enunciado de la Visión no es producto o asignado a un Comité en particular para que lo redacte. Todo lo contrario. El efecto del aporte en la redacción de esta fase de la estrategia, consigue que cada miembro de la organización se empodere de la perspectiva de futuro que tiene el Buen Gobierno. Por otro lado, al ser la Visión una versión de como vemos la empresa proyectada en años, esta versión debe ser lo suficientemente específica, alejarse de temas genéricas, e incluir posibilidades, recursos, tecnología, productos reales, factibles, alcanzables y medibles de tal suerte que esta responda a realidades objetivas y no supuestos subjetivos.

Una reestructuración empresarial puede alcanzar sus objetivos si se parte de una estrategia de negocio clara y consistente y se cuenta con el involucramiento y compromiso de los más importantes decisores de la organización: Alta Dirección (o socios) para alinear a la organización en la implementación del plan estratégico trazado. (Kertés,V, 2016, pág.550)

La Misión es la declaración de lo que hacemos, de la forma en que servimos a nuestros clientes, o de cómo nos distinguimos al brindar nuestros servicios, quienes somos y nuestro propósito. Es detallar de la compañía sus características más sobresalientes.

Para lograr que la declaratoria de una Misión sea completa o describa de forma correcta su alcance, esta declaratorio debe proveer a la empresa suficiente identidad, establecer su esquema para atender con calidad a los clientes, identificar

su mercado objetivo, especificar las necesidades que atiende, identificar plenamente los productos o servicios que se ofertan.

Para (Hernández, 2014), “es un enunciado por medio del cual la empresa comunica, tanto a los agentes internos como a los externos, sus objetivos y filosofía”.

Finalmente, los Valores de la compañía son normas de conducta que la Alta Gerencia o Dirección definió para cumplir con la Misión y con la Visión. Se vinculan al respeto, a la integridad, al trabajo en equipo, a la transparencia, a la innovación, servicio de calidad, responsabilidad social y ciudadana entre otros.

Estas declaratorias deben profesarse y practicarse. No pueden convertirse en enunciados declarativos y/o decorativos. Su práctica, su vivencia, el inteligenciar a todos en la compañía, generará los resultados esperados.

2.2.8 EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO, LOS RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA.

Las empresas se desenvuelven en un entorno muy superior a ellas. Se denomina Macro ambiente de una compañía. Las empresas desarrollan relaciones en un nivel donde convive con proveedores, compradores, empresas rivales, tecnología, en un nivel más amplio se hayan las Fuerzas Sociales, Globales, Políticos, Naturales, Sociales y Económicos. Dependiendo del sector donde se desarrolla la compañía, la interrelación en el macro ambiente puede ser muy rápida o muy lenta. Es justamente en esta dinámica donde la Alta Gerencia debe identificar oportunidades atractivas de crecimiento. Pero en el mismo nivel se deben considerar las amenazas que genera este entorno.

Una de las prácticas más utilizadas en la de realizar la matriz de factores externos de la compañía. Suárez (2013) sostiene que “el objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio”.

En cuanto a evaluar los factores internos de las compañías, deben determinarse las fortalezas de las mismas, estas ligadas al posicionamientos de productos, nivel de

tecnología, ubicación, personal, finanzas, etc. En estos mismos componentes podríamos ubicar además, los factores de riesgos y los factores menos sobresalientes de la empresa. Para establecerlos debemos valorar los recursos con mayor importancia competitiva de la empresa, si nuestra estrategia actual funciona a través de estos, lo competitivo de nuestros productos y nuestros precios y si la empresa se distingue o tiene un sello propio en la forma en que brinda los servicios.

Para sacar conclusiones de los aspectos internos y externos nombrados en los párrafos anteriores, los Gerentes deben trabajar dentro de sus limitaciones. Considerando que no es posible tener toda la información posible, o por lo menos no en el tiempo que se necesitan, es recomendable enfocarse en conceptos determinados y ciertas herramientas que nos permitan centrarnos en las siguientes preguntas:

¿El sector en el que nos desempeñamos ofrece oportunidades efectivas de crecimiento?

¿Cuáles son las fuerzas competitivas que se enfrenta?

¿Cuáles son los factores de cambio en la industria?

¿Cuál es la posición de nuestra empresa y cual la de la competencia?

¿Cuáles son las posibles estrategias de la competencia?

¿Se pueden identificar los factores diferenciadores o claves que garanticen competitividad?

Probablemente hay muchas más preguntas y factores que encontrar. Sin embargo, concentrarse en la contestación de las detalladas, considero genera la suficiente información para establecer las estrategias y planes de acción.

Existen algunas metodologías para realizar la evaluación de factores internos y externos del macro ambiente de las compañías. Para (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 54), “una empresa debe desarrollar un análisis completo de su situación, para ello utiliza herramientas como el análisis FODA”.

El FODA consiste en identificar:

Las Fortalezas de la compañía, es decir, el detalle de características positivas o capacidades especiales que le permiten diferenciarse a la compañía, dar resultados positivos y que le permiten un crecimiento sistemático. Están relacionados a este concepto tanto las condiciones tangibles e intangibles. Entre los primeros podemos citar por ejemplo los recursos financieros y sus activos; los intangibles están relacionados al activo social, clima laboral, calidad de servicio, entre otros.

Las Oportunidades, relacionadas con factores externos que generalmente se presentan como potenciales esquemas para crecer, de posicionarse, para desarrollar los actuales o nuevos productos. Deben medirse en función no de una coyuntura si no de un largo plazo.

Las Debilidades, que básicamente son factores internos que deben procesarse a través de metodologías de mejora continua. Se relacionan con procesos, productos, administración del talento humano, tiempos de servicios, etc.

Las Amenazas, que son consideradas factores externos que pudieren afectar en el corto, mediano y largo plazo, el desempeño de la empresa. Incluso pueden llegar a significar el cierre de la misma. Estos factores pueden llegar a medirse en función de factores políticos, cambios de tecnología, cambios en el comportamiento del mercado, etc.

Una vez aplicada la metodología correspondiente a la evaluación de los ambientes tanto externo como aquellos inherentes a la competitividad y capacidades de una compañía, se procede a agrupar la información levantada para analizarla y determinar estrategias o ejes sobre los cuales se determinarán líneas de acción, relacionadas y diseñadas para alcanzar los objetivos. Estos ejes o estrategias, deben plantearse de forma tal que puedan ser medibles y controlables.

2.2.9 EL PRESUPUESTO.

Una vez determinadas las líneas de acción, se procede a realizar un presupuesto y un estudio de factibilidad del proyecto de planificación estratégica. El presupuesto, es una técnica que colabora en la gestión analítica y financiera de una determinada empresa que permite mantener una óptima administración gerencial (Universidad Valladolid, 2013).

Para (Rivero J.P, 2013, pág. 20) “Un presupuesto es un conjunto de suposiciones previas sobre partidas de costos y gastos”.

Esta técnica consiste en una proyección económica los Estados Financieros afectándolos con los planes operativos (planes de acción) que incluirá tanto los costos, las inversiones y los réditos que se produzcan.

El Presupuesto se desarrolla sobre la base de una planificación y esta a su vez está sujeta al tipo de industria o sector de la empresa. Pero en todo caso, las líneas de acción son las mismas.

Según (Universidad Valladolid, 2013), se pueden establecer las siguientes fases:

- Fase 1.

Fijación de objetivos a corto plazo. Establecimiento de programas

- Fase 2.

Búsqueda de soluciones alternativas

- Fase 3.

Evaluación y selección de las alternativas

- Fase 4.

Elaboración e implementación de los presupuestos

- Fase 5.

Comparación de las acciones tomadas y los resultados obtenidos en relación a los objetivos reflejados en los presupuestos.

El presupuesto regularmente se lo asocia con los planes de hasta un año de la compañía. Cuando se realiza una planificación estratégica, las estimaciones presupuestarias deben programarse para el tiempo que se haya asignado al plan estratégico. A su vez, los planes estratégicos suelen estimarse para que dentro de los tres a cinco años, se ejecuten los planes de acción y se alcancen los objetivos. Por tanto, el presupuesto inherente al plan estratégico debe estimarse para igual número de años.

Adicionalmente, concentramos la idea de factibilidad en el hecho de que los supuestos establecidos o, los planes incorporados puedan alcanzarse, sean suficientemente analizados y conseguibles. De ninguna manera, una empresa puede establecer proyecciones que estén fuera del horizonte de lo posible porque de lo contrario estaría afectando la consecución de los objetivos, es decir, de su planificación.

Las proyecciones se derivan de procesos operativos tales como las Ventas y Servicios, producción, inventarios, materia prima, gastos, etc. Estos procesos a su vez suelen integrar planes de acción que deben estar alineados con metas y objetivos. Así, las ventas hacen parte del Plan de Negocios, los gastos hacen parte de un Plan Operativo, los productos de un Plan de Mercadeo.

2.2.9 EJECUCIÓN

La ejecución de la Estrategia, demanda el completo involucramiento de la Dirección, la comunicación fluida y clara hacia todos los niveles de la organización y de las condiciones suficientes para poder cumplir con lo planificado.

La Dirección deberá realizar todas las acciones pertinentes que promuevan el cumplimiento de planes y estrategias. Ello implica que, la asignación de recursos deberá priorizar los planes estratégicos y al esfuerzo de su ejecución. Así mismo, se establecerán las políticas que armonicen con la ejecución de las acciones estratégicas y se adoptarán las mejores prácticas de negocios. Se efectuará un control permanente y se emplearán herramientas o sistemas operativos y de información que permitan realizar de manera competente las acciones e identificar el cumplimiento o no y razones, todo ello en un efectivo proceso de Mejora Continua. Resulta de suma importancia establecer debidas recompensas, compensaciones e incentivos vinculados con los logros de la estrategia y de resultados financieros.

Los controles se efectuarán sobre los eventos económicos (contabilidad financiera), es decir, realizando el debido comparativo de los Estados Financieros Projectados y de los reales y, a su vez, comparando todas las metas operativas y estratégicas con lo que realmente ha producido la empresa. En este apartado

entran por ejemplo número de ventas, zonas, número de acciones realizadas como envío de comunicados a nuestros clientes, etc.

Todas las estrategias están relacionadas a una meta que suma al objetivo de la compañía. La distorsión que se presenten en los comparativos nos brindará la oportunidad de medir el cumplimiento, ajustar la estrategia o cambiarla.

El Talento Humano debe estar suficientemente capacitado. Deberán fortalecerse las competencias y capacidades y, organizar el esfuerzo con una estructura organizacional de apoyo, es decir, definir qué actividades de los procesos estratégicos desempeñar internamente y cuales deben sub contratarse.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

El servicio de internet, es un servicio especializado en torno al cual, se destacan ciertos conceptos que deben evidenciarse:

2.3.1 INTERCONNECTED NETWORK

En inglés, Interconnected Network, significa “redes interconectadas” y es la unión de todas las redes y computadores del mundo compatibles unas a otras. Resultó de un experimento del Departamento de Defensa de Estados Unidos en el año 1969, que consistió en el desarrollo de una red que enlazaba la universidades y centros de alta tecnología con contratistas de dicho departamento con el fin de intercambiar información y data entre científicos y militares. A esta red se unieron nodos de Europa y el mundo conformándose lo que ahora se conoce como la red de redes.

2.3.2 RED DE COMPUTADORA

Es un conjunto de ordenadores conectados entre sí por medio de dispositivos físicos que envían y reciben impulsos y ondas electromagnéticas o cualquier otro medio para el transporte de datos con la finalidad de compartir información y recursos. También considera a aquellos medios que permiten compartir información.

Existen Redes locales conocidas como Red Lan y, Redes de áreas extensas que cubren grandes regiones geográficas como lo pueden ser un país, un continente y un continente con otro.

2.3.3 SERVICIO DE INTERNET

Es el que brindan algunas compañías habilitadas legal y tecnológicamente y que consiste en la conexión que permiten a los usuarios integrarse a la red, servicio que se oferta a través de diferentes tecnologías como la DSL, cable módem, GSM, dial-up, entre otras

2.3.4 INTERNET FTTH

Del Inglés Fiber To The Home, conocida como fibra hasta la casa o fibra hasta el hogar, es la Tecnología de Telecomunicaciones para brindar el servicio de internet que utiliza cables de fibra óptica y sistemas de distribución ópticos adaptados.

2.3.5 TECNOLOGÍA GPON

GPON o *Gigabit-capable Passive Optical Network*, Red Óptica Pasiva con Capacidad de Gigabit es una tecnología de acceso de telecomunicaciones a través de Fibra óptica a velocidades superiores a 1 Gigabite. Las señales en esta tecnología viajan a la velocidad de la luz, es inmune a las interferencias electromagnéticas y permite velocidad simétrica en los servicios de internet

2.3.6 VELOCIDAD SIMÉTRICA

Una conexión Simétrica es aquella que permite realizar una subida y descarga de información al mismo tiempo.

Los proveedores de internet usualmente ofrecen una mejor velocidad de descarga, pero no entregan la misma medida en cuanto a la subida de información.

2.3.7 COMPARTICIÓN

Es la cantidad de servicios que utilizan la misma vía para poder contactarse al Internet, en el mercado ecuatoriano, la compartición puede variar dependiendo del segmento al cual va dirigido, en el caso del servicio ofertado para los hogares puede llegar a ser de 8 a 1. Eso significa que 8 usuarios o suscriptores del servicio diferentes, pueden compartir un nodo o puerto de entrada en sus instalaciones

Adicionalmente, presento algunos términos de marketing en Internet:

2.3.8 ADSL (Asimetric Data Subscriber Line)

Es un sistema de transmisión de datos que se implanta sobre las líneas telefónicas convencionales.

2.3.9 ADVERTORIAL

Publicidad que se introduce en el encabezamiento del correo electrónico con un enlace o con un hipervínculo a la página web del anunciante e-mail. Tiene apariencia de documento informativo.

2.3.10 B2N (BUSINESS TO NOBODY)

Negocios que no consiguen construir o llegar a ningún mercado, es decir, no llegan a nadie y, por tanto no funcionan.

2.3.11 BARTERING

Intercambio de servicios, productos o publicidad.

2.3.12 BRICKS

Expresión que define a las empresas físicas cuyo objeto de negocio se da off line. Se usa para compararlas con las que trabajan en la red.

2.3.13 BULK MAIL

Envío masivo de correo electrónico.

2.3.14 BUSINESS PLAN

Este documento es el carné de identidad del emprendedor, el que debe presentar ante cualquier inversor. Un buen plan de negocios debe recoger la idea básica de la empresa, las previsiones de ingresos y rentabilidad futura y el plan de acción por el que se espera lograr ambos.

2.3.15 CONSUMER TO BUSINESS

Relación de los consumidores con las empresas.

2.3.16 CHAT

Comunicación simultánea entre dos o más personas a través de Internet.

2.3.17 CIBERMALL

Un gran almacén virtual

2.3.18 CLICK & BRICK

Empresas tradicionales que amplían su estrategia a realizar negocios también en la red.

2.3.19 e-MAIL MARKETING

Las acciones de márketing que se realizan utilizando como soporte el correo electrónico

2.3.20 INDIVIDUAL EXPOSED

Número de individuos distintos que han visto una vez la publicidad.

2.3.21 MERCHANDISING DIGITAL

Material promocional sobre el que se puede aplicar la imagen corporativa. En Internet, bajo ese término, quedarían englobados las salvapantallas, fondos de escritorio, postales. Etc.

2.3.22 NETMARKETERS

Profesionales de márketing exclusivos de la red.

2.4 MARCO LEGAL

En el Ecuador, la Agencia de regulación y control de telecomunicaciones es el ente regulador. Por tanto, el servicio ofertado de Internet es regulado por dicha agencia.

En nuestro país, es bastante dispersa la estructura regulatoria.

Los servicios de internet están regulados por la Ley Orgánica de Telecomunicaciones.

Este marco regulatorio declara un régimen de libre competencia en la provisión de servicios específicamente de internet.

Este marco se subyuga a la Constitución del Estado Ecuatoriano, que contiene además los preceptos creados para defender los derechos de los consumidores.

2.4.1 LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

La Constitución, norma máxima, regula el ámbito de convivencia de los ecuatorianos, señalando la composición del Estado y los distintos poderes del mismo, los Derechos que nos asisten a quienes residimos o estamos de paso por el territorio nacional y, las formas de desarrollo dentro del mismo.

En su Sección Novena del TÍTULO II, Personas usuarias y consumidoras en su artículo 52 indica lo siguiente:

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

El artículo 191 de la Sección Novena, de la Defensoría Pública, menciona:

Art. 191.- La Defensoría Pública es un órgano autónomo de la Función Judicial cuyo fin es garantizar el pleno e igual acceso a la justicia de las personas que, por su estado de indefensión o condición económica, social o cultural, no puedan contratar los servicios de defensa legal para la protección de sus derechos.

La Defensoría Pública prestará un servicio legal, técnico, oportuno, eficiente, eficaz y gratuito, en el patrocinio y asesoría jurídica de los derechos de las personas, en todas las materias e instancias.

La Defensoría Pública es indivisible y funcionará de forma desconcentrada con autonomía administrativa, económica y financiera; estará representada por la Defensora Pública o el Defensor

Público General y contará con recursos humanos, materiales y condiciones laborales equivalentes a las de la Fiscalía General del Estado.

Conforme se puede colegir, para el presente trabajo es de vital importancia reservar que la calidad del servicio suscrito para comercializar, cumpla con los requisitos establecidos para su promoción, suscripción de contrato y

cumplimiento del mismo en función de cumplir con los lineamientos de este cuerpo legal

2.4.2 LEY ORGANICA PARA LAS TELECOMUNICACIONES

Fue expedido el 18 de febrero de 2015 a través del Registro Oficial Nro. 439. Tiene por objeto desarrollar el régimen general de telecomunicaciones y el espectro radioeléctrico como sectores estratégicos para el Estado Ecuatoriano, y comprende la administración, regulación, control y gestión en el territorio nacional.

Comprende catorce títulos detallados en el siguiente orden:

Disposiciones Generales

Redes y prestaciones de servicios tele comunicacionales

Derechos y obligaciones

Regulaciones sectoriales

Títulos habilitantes

Régimen tarifario de la prestación de servicios

Interconexiones y acceso

Secretos de las comunicaciones y protección de datos personales

Equipos de telecomunicaciones

Sociedad de la información y del conocimiento y, servicio universal

Recursos escasos y ocupación de bienes

Servicios de radiodifusión

Régimen sancionatorio

Procedimiento sancionador, medidas y prescripción

Institucionalidad para la regulación y control

Esta ley derogó a la Ley Especial de Telecomunicaciones, la Ley de Radiodifusión y televisión y, el Mandato constituyente 10. Crea a la Agencia de Regulación y Control, establece una nueva manera de determinar las multas a los operadores de

acuerdo a un monto de referencia, establece para casos de apelación de actos sancionatorios las mediadas de suspensión y otros mecanismos procesales.

2.4.3 LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

En este tipo de servicio, debe considerarse que al representarlo y en concordancia con la constitución, se brinde adecuadamente, garantizando las especificaciones y cláusulas del contrato firmado y características del mismo.

Los riesgos para la sub distribuidora son evidentes. Al respecto, en el Capítulo II de la Ley de la referencia, se detallan los derechos y obligaciones de los consumidores.

Por tanto, la información completa de las características del servicio, soporte técnico, calidad, etc. se presenta como un derecho de quien adquiere, lo que obliga incluso a cuidar de que la publicidad no sea engañosa ni abusiva.

Conforme a esta ley, los consumidores tendrán derecho a las reparaciones e indemnizaciones correspondientes lo que trae inmerso el que hayan acciones legales contra la empresa en caso de que los clientes se sientan engañados o no correspondidos por el valor que pagan por su servicio.

Esta ley incorpora además en su capítulo IX las prohibiciones para los comerciantes en cuanto a querer aprovecharse de desconocimiento, negativa de venta, negativa de información entre otros.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el caso de Pacalaza S.A., la Investigación estuvo orientada a conseguir información documental en cuanto a su organización y desempeño actual, conocimiento del mercado de oferta de internet y, de las zonas donde se ubiquen a los potenciales clientes a los cuales hay que dirigir estrategias de ventas.

La planificación de esta investigación se centró en realizar una investigación del mercado para establecer la demanda del servicio de internet por fibra óptica y, en analizar los documentos que mantenga la empresa tales como Estados Financieros, Ventas efectuadas por mes, manuales, contratos y disposiciones de la Gerencia.

La Investigación de Mercado se realizó a través de una encuesta que se efectuó en Guayaquil para identificar el mercado objetivo que, luego de la investigación documental, se resolvió realizar en las zonas suburbanas, Guasmo, y Sauces 5 y Sauces 6.

Esta investigación incluyó entrevistas al Gerente General y a los empleados para conocer datos y el enfoque de trabajo de la Dirección así como, lo inherente a la gestión de ventas en aquellos que tienen dicha responsabilidad.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Dado que en Pacalaza S.A. no hay cursos de acción ni estrategias diseñadas, el Tipo de Investigación que se realizará en este estudio en el tipo de investigación exploratorio, de tal suerte de que se permita identificar una oportunidad comercial y los factores que influyen en las conductas de telecomunicaciones.

Esta investigación exploratoria se realizará para tener un conocimiento inicial, esto es, cual es la situación actual de Pacalaza, su estructura de ventas, sus procesos de ventas, y lograr un planteamiento más preciso del problema. Así mismo ello brindaría una mejor perspectiva acerca de las variables que intervienen en la situación expuesta, tales como el número de ventas, presupuestos, zonas de ventas, etc. Así lo plantea Plazas: “El no conocer amplia y detalladamente los cursos de acción que soportan cualquier decisión, le sugiere al gerente de mercadeo la necesidad de adquirir conocimientos preliminares para

lograr una formulación más precisa de un problema u oportunidad vagamente identificados” (2013, p. 39)

Para este trabajo se determinó además, que era necesario realizar un estudio de mercado a través de una encuesta, la tabulación y análisis de datos, lo que implica que también hubo un tipo de investigación descriptiva, es decir, aquella que se realiza para definir, detallar y retratar las características de un evento o situación a investigar a partir de la recolección de datos.

3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tendrá un enfoque mixto, es decir, será descriptiva y exploratoria. Descriptiva o cuantitativa por cuanto se realizará un encuesta para establecer la demanda y el comportamiento del consumidor del servicio de internet y establecer el perfil de nuestros clientes potenciales y, es exploratoria o cualitativa, por cuanto se desarrollarán entrevistas con el personal de ventas de la Compañía y se realizará una investigación documental para establecer un análisis FODA.

Si bien puede existir en el proceso de ventas actitudes que pudieren inferir en la percepción de calidad de servicio del cliente, lo relevante de este trabajo será realizar un análisis de las cantidades de ventas, valores asignados y proyectados así como el nivel de cumplimiento que han tenido.

3.3 TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación documental, entrevistas programadas al Gerente y personal de la compañía y una encuesta. La entrevista, formal y estructurada, fue dirigida al personal del área de ventas con la finalidad de profundizar en el conocimiento de las gestiones que realiza la compañía, contrastarlas con la información documental, y establecer conclusiones que nos orillen a recomendaciones prácticas y estrategias que permitan la consecución de los objetivos planteados en el presente trabajo.

La investigación documental, se realizó para obtener una panorámica de la información más relevante respecto de, la situación económica de la compañía enfocado en las

estadísticas de ventas, costos y resultados, respecto del personal en función de la estructura organizacional, políticas salariales, bonificaciones y compensaciones y, finalmente, respecto de la planificación en torno a las estrategias de corto mediano y largo plazo. De suma importancia se torna además, la revisión de las estadísticas en torno a los clientes actuales. Dentro de las limitaciones de información pudo encontrarse características importantes del tipo de cliente al que se estuvo atendiendo. Adicionalmente la información de los clientes actuales, permitió realizar un mapa de los sectores en los cuales se realizaron mayor número de contratos, mayor demanda de otros servicios y, mayor número de contratos eliminados. Ello permitió realizar un diagnóstico de la gestión de la compañía

La encuesta, que consiste en una interrogación verbal o escrita a realizar a las personas de las cuales se desea obtener la información necesaria para la investigación se efectuó para determinar las necesidades y preferencias del consumidor del servicio de internet. Según Crece Negocios, (2014) “es una técnica de investigación que consiste en un investigación verbal o escrita que se le realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación”. (p. 1)

En este trabajo, después de la revisión de las estadísticas y resultados arrojados por la investigación documental, se definió como sectores a evaluar aquellos que comprenden los suburbios oeste, Guasmos y, los comprendidos en Saucos 5 y 6.

La ventaja para esta investigación es que, a través de esta técnica, se obtienen datos muy precisos. Esos datos, dieron información del uso del internet en los hogares tales como: estudio, trabajo, entretenimiento; así como, el distribuidor de internet de preferencia del consumidor, si conoce adecuadamente nuestro servicio de banda ancha y si le es atractivo los megas de velocidad ofertados por nuestra marca.

Sin embargo, existe la posibilidad de que los encuestados pudieran brindar respuestas falsas, o que los encuestadores hayan recurrir a los atajos.

3.4 LA ENCUESTA.

3.4.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

El método de muestreo empleado es el denominado no probabilístico y, dentro de este, el de muestreo por cuotas o denominado accidental, que es aquel en el que se fijan cuotas que consisten en un número de individuos que reúnen determinadas características o condiciones como por ejemplo x número de individuos que de 20 a 30 años de sexo masculino residentes en el norte de tal ciudad.

Por las características del servicio de Netlife, para el propósito de Pacalaza S.A. se definió como cuota de muestra, realizar la encuesta a la población con la siguiente característica:

Sexo: masculino y femenino

Edad: entre 18 y 60 años de edad

Zonas: periferia de Guayaquil, dividida en tres sectores, periferia norte, periferia, sur y periferia oeste. Los sectores fueron establecidos en función de las estadísticas de ventas.

La periferia norte comprende los sectores de las ciudadelas Sauces, Vernaza, Mapasingue, Orquídeas, Mucho Lote, Huancavilca.

La periferia sur comprende los sectores del Guasmo, Floresta y Pradera,

La periferia oeste comprendieron los sectores comprendidos desde los barrios del Cristo del Consuelo, Batallón del Suburbio, los sectores comprendidos entre las calles Portete y Gómez Rendón a partir de la calla Once.

Cuando no se tiene el tamaño de la población se calcula la muestra con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{D^2}$$

Con la siguiente representación.-

Z.- nivel de confianza

P.- probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q.- probabilidad de fracaso

D.- precisión (error máximo admisible en términos de proporción, y

Siendo la proporción esperada aproximada del 50%, es decir, un valor $p = 0.5$ (50%), y el valor de la probabilidad de fracaso 50% (diferencia), el valor de Z correspondería a 1.96 (valor de la tabla para un nivel de confianza del 95%). Hemos considerado una precisión de 5%. La muestra generada estaría en el siguiente orden:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2}$$

El valor de la muestra estaría en el orden de 385 personas a encuestar luego de resolver la ecuación.

Tradicionalmente, investigadores, autores de libros y científicos, han clasificado la Investigación en Cualitativa y Cuantitativa haciendo la distinción en que la primera se realiza sobre las características o propiedades inherente a sus cualidades que no pueden medirse experimentalmente y, la segunda, se realiza sobre la base numérica de sus cualidades y la medición y el análisis de relaciones causales entre variables, no entre procesos.

3.4.2 ENCUESTADORES.

La encuesta demandó la contratación de diez personas para la aplicación de los cuestionarios, colaboradores que fueron preparados en cada una de las preguntas que debieron efectuar y en buscar la colaboración de los encuestados. Estos últimos fueron el factor fundamental para el desarrollo de la Investigación, pues la tabulación de las contestaciones dio lugar a las estrategias planteadas al final de esta investigación.

La encuesta fue realizada entre los días 8 al 11 de agosto, distribuyendo a los encuestadores de la siguiente forma: En la periferia norte el día 8, en la periferia central el 9 y dejando el sur para los días 10 y 11.

Para llevar un mejor control de las personas encuestadas, cada encuestador llenaba una hoja de registro por cada encuestado. Al terminar el proceso de aplicación de cuestionarios, los encuestadores elaboraron un informe final de la recolección de los datos, con las observaciones pertinentes.

3.4.3 FUENTES.

Se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Las primarias representadas por los datos obtenidos en el trabajo de campo basado en el cálculo de la muestra con datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) y, los resultados de la encuesta y de la entrevista.

Las fuentes secundarias fueron los datos recogidos por la Investigación documental archivos y documentos de consulta tales como libros, periódicos, informes de otras investigaciones, páginas web, entre otras. , y, la obtenida de informes, estadísticas, y de toda la documentación que fue revisada en la Compañía.

3.4.4 CRONOGRAMA

El cronograma de la realización de la presente investigación se presenta en la figura 3:



Figura 3. Cronograma de encuestas y elaboración de informes.

La figura 3 muestra las actividades realizadas para ejecutar la encuesta, desde su aplicación, es decir, ejecución en las calles asignadas, hasta la elaboración de las conclusiones y recomendaciones que derivan de la tabulación de contestaciones.

Así mismo, el detalle de cuadros sombreados por cada actividad muestra los días asignados para cada actividad. No se contemplan los fines de semana representados por cuadros de color amarillo.

3.4.5 PRESUPUESTO

Las actividades realizadas para efectuar las encuestas demandaron recursos tanto humanos como materiales que a continuación se detallan:

Tabla 1. Gasto de recolección de datos.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO		SUBTOTAL
		UNITARIO		
Colaboradores	10	\$	15,00	\$ 150,00
Resmas de hoja	2	\$	3,00	\$ 6,00
Copias	300	\$	0,05	\$ 15,00
Esferos	50	\$	0,35	\$ 17,50
Movilización	10	\$	3,00	\$ 30,00
Internet mes	1	\$	45,00	\$ 45,00
Total				\$ 263,50

Nota. Recopilados de la investigación efectuada

El gasto total efectuado asciende a doscientos sesenta y tres 00/50 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica e incluye un pago a los encuestadores además de la movilización y los materiales y recursos que se utilizaron en la encuestas y, otros servicios en la tabulación y elaboración de informes.

Además, se contó con un valor de \$80,00 para viáticos y movilización del autor para realizar la investigación documental y las entrevistas efectuadas.

3.4.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los datos obtenidos de la encuesta se tabularon en el software Excel, a través de una hoja de cálculo formulada para el efecto, obteniéndose resultados de forma rápida y a su vez técnica.

Para exponer estos resultados se elaboraron tablas y figuras que muestran la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa para cada pregunta.

A través del método probabilístico aleatorio simple que establece que cada miembro de la población puede ser objeto de estudio y ser escogido para el desarrollo de la investigación, se procesaron los datos.

El procesamiento de la información se realizó mediante la tabulación de datos a través del software Excel, elaborándose una plantilla de resultados que fueron correctamente formuladas.

3.4.7 EL CUESTIONARIO.

El cuestionario se diseñó para conocer cuántos de los encuestados tienen contratado el servicio de internet en sus hogares, con qué operadora y si está conforme con el servicio.

Por otro lado, a través de este cuestionario era importante conocer el uso del servicio en los hogares, es decir, si es para estudio, trabajo, entretenimiento, entre otros.

Además, se desea saber si conoce o ha escuchado del servicio de internet de ultra velocidad Netlife y si está dispuesto a pagar por su servicio.

Algunas de las preguntas incluyen un detalle establecido de respuesta múltiple, lo que permitió tabular de forma cerrada y controlada la información que queríamos obtener.

Las respuestas serán presentadas a través de valoración de frecuencias absolutas y relativas. Es decir, el número de encuestados que respondió por cada opción y, el porcentaje equivalente considerando el total de encuestados.

El modelo de la encuesta se adjuntó al presente trabajo en el anexo No. 1.

3.4.8 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

1. ¿Tienen contratado el servicio de internet en su casa?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	142	37%
No	243	63%
	385	100%

Nota: Datos de la encuesta efectuada

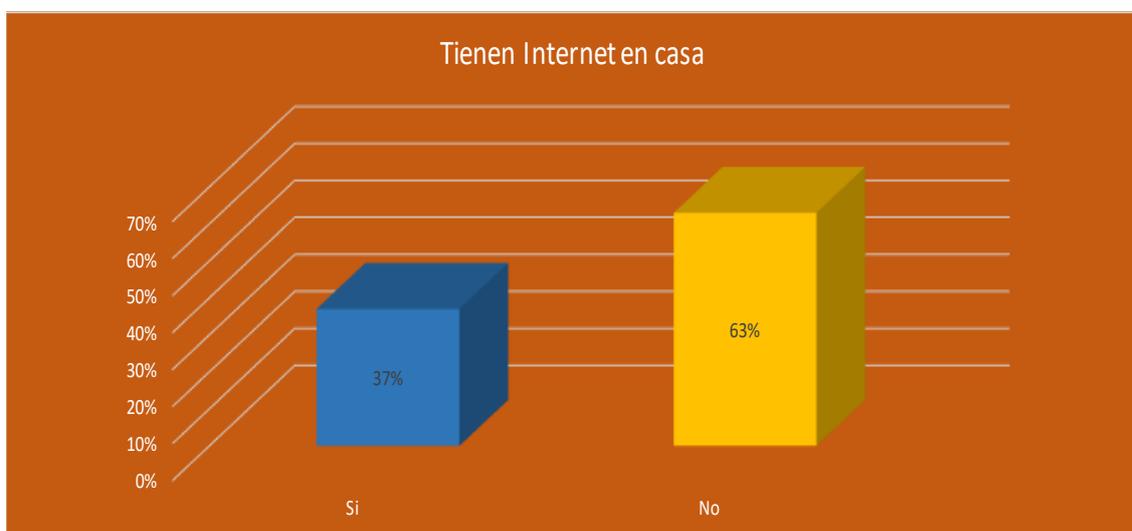


Figura 5. Encuestados que tienen internet en su casa.

Nota: Datos de la encuesta aplicada.

Del total de encuestados, el 63% manifiesta no tener servicio de internet en casa con un total de 243 personas, mientras que 142, que equivale al 37%, indican tener internet en su casa.

2. ¿Por qué no tienen contrato de servicio de internet en su casa?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) No tiene necesidad	51	21%
b) Restricción económica	63	26%
c) Falta de conocimiento de la contratación del servicio	80	33%
d) Otros	49	20%
	243	100%

Nota

Datos de La Encuesta aplicada

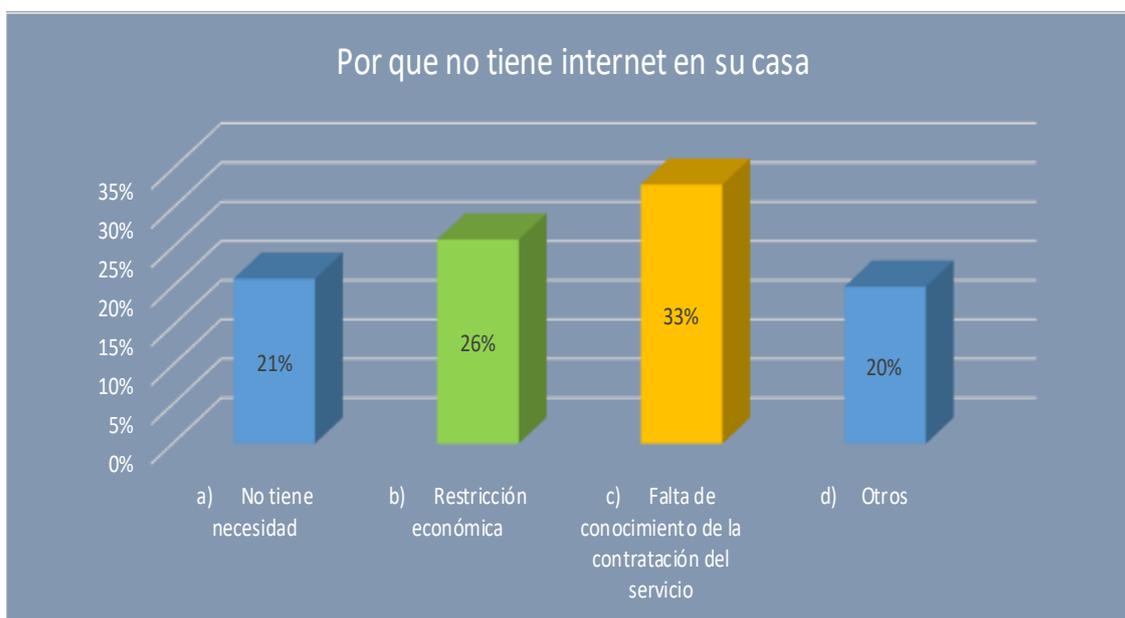


Figura 6. Porque no tiene internet en su casa.

Nota: Datos de la encuesta aplicada.

Los 243 encuestados que indicaron no tener internet, al indicar las razones por las que no tienen internet, se distribuyeron entre los que no han tenido necesidad de adquirir el servicio, estos por un 21%, por restricciones económicas por un 24%, falta de conocimiento de contratación de servicio por un 35% y un 22% por otras razones.

3. ¿El servicio de Internet que posee con que operadora está contratado?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
CNT	26	18%
Grupo TV Cable	31	22%
Claro	38	27%
Netlife	28	20%
Punto Net	11	8%
Otros	7	5%
	142	100%

Nota

Datos de La Encuesta aplicada

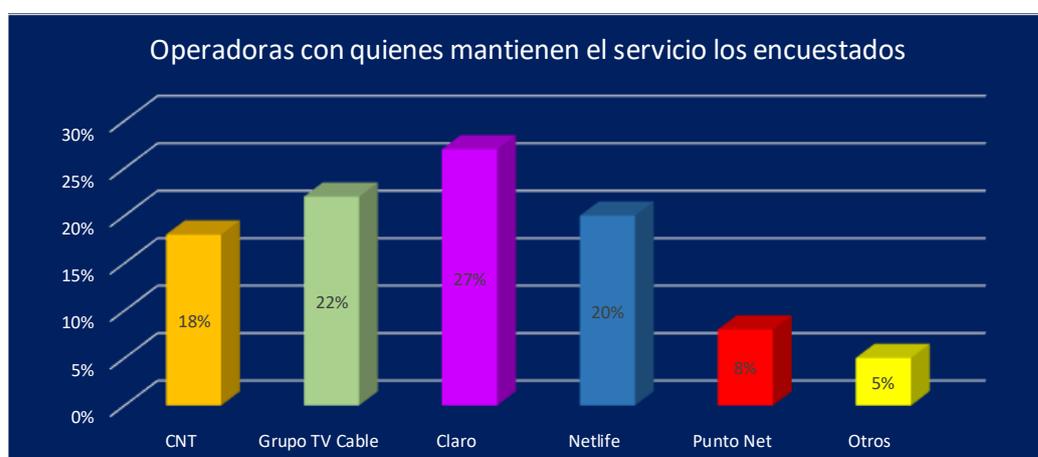


Figura 7. Operadoras con quienes mantienen el servicio los encuestados.
Nota: Datos de la encuesta aplicada.

Conforme se distingue de las contestaciones, la mayoría de los encuestados, con un 27%, mantienen el servicio a través de claro, seguido por operadoras con una presencia importante en el mercado con CNT, Grupo TV Cable y Netlife que en conjunto suman un 60% y, la participación de otras operadoras menores con un 11% del total del mercado.

4. ¿Cuál es el uso principal del servicio de internet en su casa?

Frecuencia Absoluta

Valoración	No usa	Usa poco	Usa habitualmente	Mayor uso	Sólo usa	Total
Estudio	44	53	32	3	9	142
Juego	11	44	36	38	13	142
Trabajo	78	36	25	4	0	142
Otros	9	38	51	44	0	142

Frecuencia Relativa

	No usa	Usa poco	Usa habitualmente	Mayor uso	Sólo usa	Total
Estudio	31%	37%	23%	1%	7%	142
Juego	8%	31%	25%	27%	9%	142
Trabajo	55%	25%	17%	3%	0%	142
Otros	7%	27%	36%	31%	0%	142

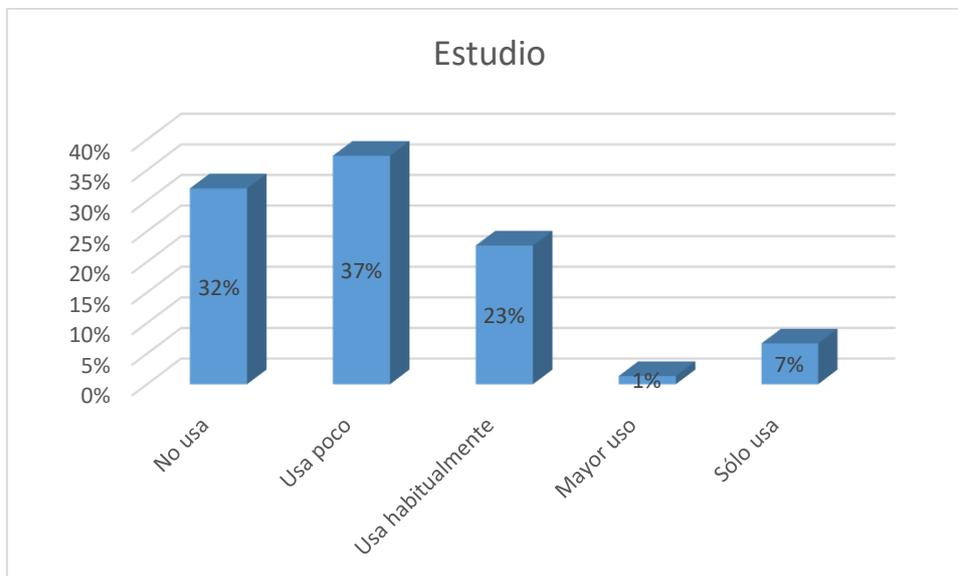


Figura 4: Estudio.

Nota: Datos de la encuesta aplicada.

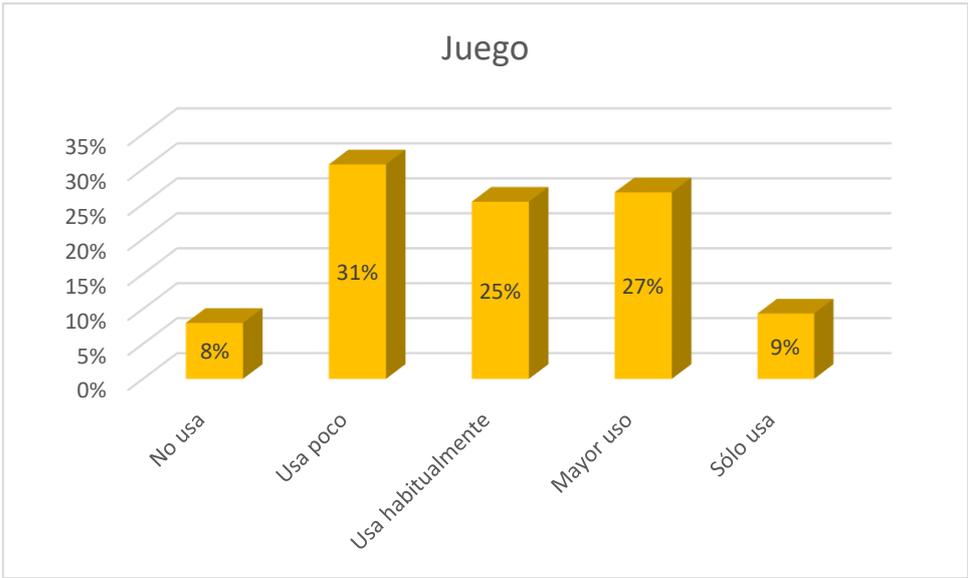


Figura 5: Juego.
 Nota: Datos de la encuesta aplicada.

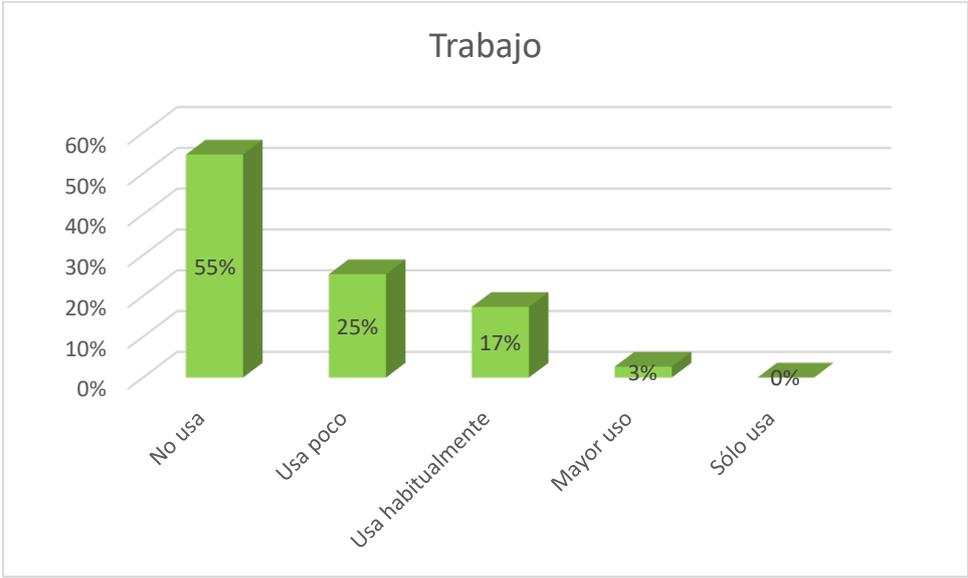


Figura 6: Trabajo.
 Nota: Datos de la encuesta aplicada.

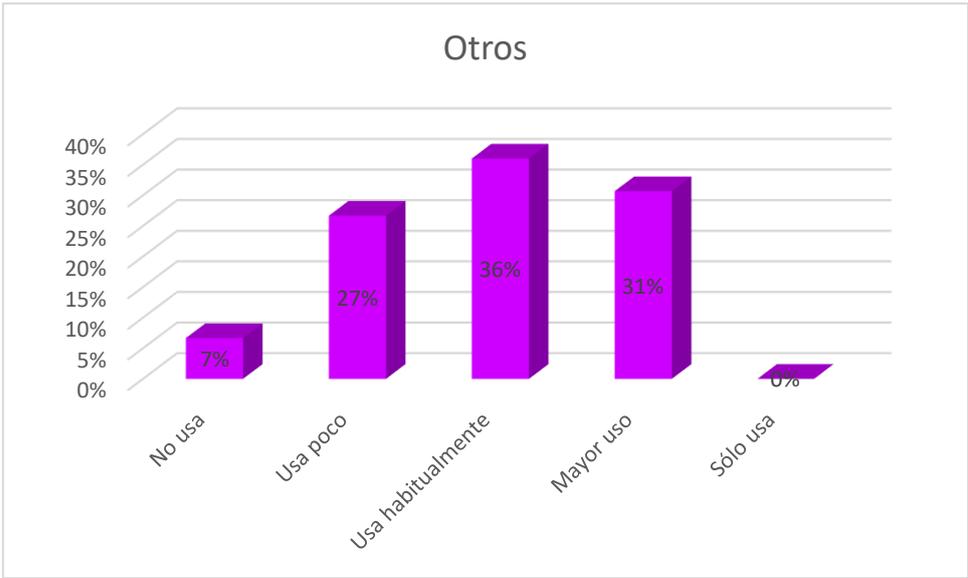


Figura 7: Otros.

Nota: Datos de la encuesta aplicada

5. Se siente satisfecho con el servicio de la operadora que actualmente le brinda el servicio?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Se siente satisfecho	66	47%
No se siente satisfecho	76	53%
	142	100%

Nota

Datos de La Encuesta aplicada

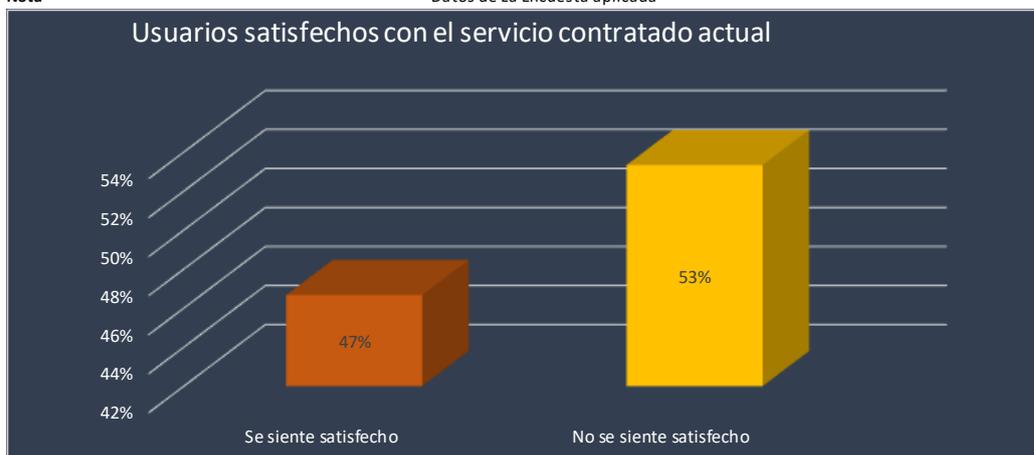


Figura 8: Usuarios satisfechos con el servicio contratado actual.

Nota: Datos de la encuesta aplicada

La figura 12 muestra que un 53% de encuestados no se encuentra satisfecho con el contrato de servicio de internet que mantiene actualmente.

Un 45% ha contestado que se siente satisfecho con el servicio que actualmente mantienen contratado.

6. ¿Por qué no se siente a gusto con el servicio?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Mal servicio al cliente	27	35%
b) Necesidad de mayor velocidad	30	40%
c) Servicios limitados	13	18%
d) Otros	6	8%
	76	100%

Nota Datos de La Encuesta aplicada
Elaborado por: El autor

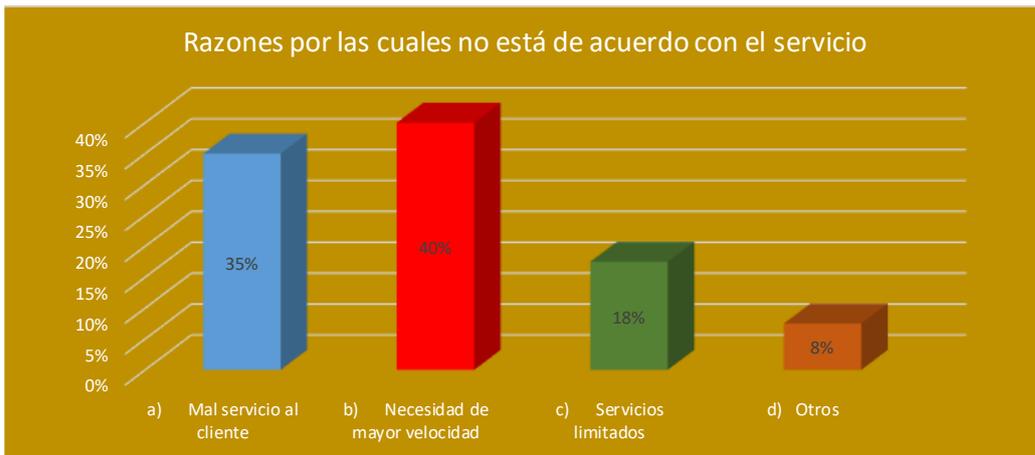


Figura 13: Razones por las cuales los usuarios no están de acuerdo con el servicio.
Nota: Datos de la encuesta aplicada

La principal razón de la insatisfacción del servicio que actualmente tienen contratado los encuestados con otros operadoras es la necesidad de mayor velocidad representado por un 40%, seguido por un mal servicio al cliente con un 35%, servicios limitados representa el 18 % y otros un 8%.

7. ¿Ha escuchado de la calidad del servicio expresado en una mega velocidad que se brinda por la interconexión por cable?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si ha escuchado	275	71%
No ha escuchado	80	21%
Talvez	30	8%
	385	100%

Nota Datos de La Encuesta aplicada
Elaborado por: El autor



Figura 9: Relación de usuarios que han escuchado de la calidad de servicio brindado por cable.

Nota: Datos de la encuesta aplicada.

El 71% del total de encuestados ha escuchado de la calidad de servicio que se brinda por cable de fibra óptica. El 21% no ha escuchado o no sabe de la calidad de servicio de se brinda a través de esta tecnología y el 8% tal vez escuchó hablar (no recuerda) de la calidad del servicio que se brinda por fibra óptica.

8. Conoce o ha oído hablar de los servicios de internet que brinda Netlife?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si ha escuchado	218	57%
No ha escuchado	167	43%
	385	100%

Fuente: Datos de la encuesta aplicada

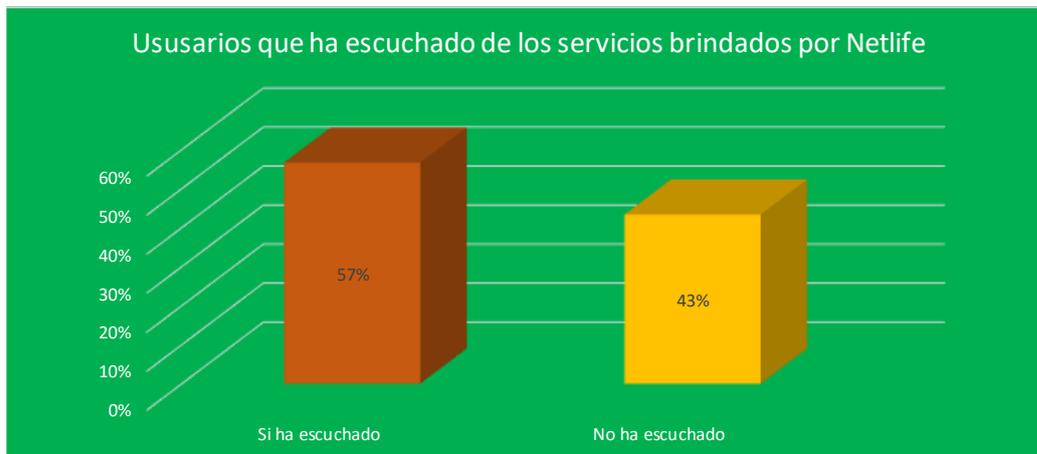


Figura 10: Usuarios que conocen los servicios de internet ofertados por la empresa Netlife.

Nota: Datos de la encuesta aplicada.

El 57% de los encuestados no conoce los servicios ofertados por la Marca Netlife, versus un 43% que si conoce la ultra velocidad ofertada por la mencionada marca.

9. ¿De las siguientes opciones, qué servicios de los que brinda Netlife conoce?

Respuestas Servicio	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Ultra alta velocidad	152	70%
Velocidad simétrica	74	34%
Participación 2-1	53	24%
Servicio al cliente 24 horas	66	30%
Variedad de planes	129	59%
Servicio garantizado sin interrupciones	28	13%
	218	

Fuente:

Datos de la encuesta aplicada

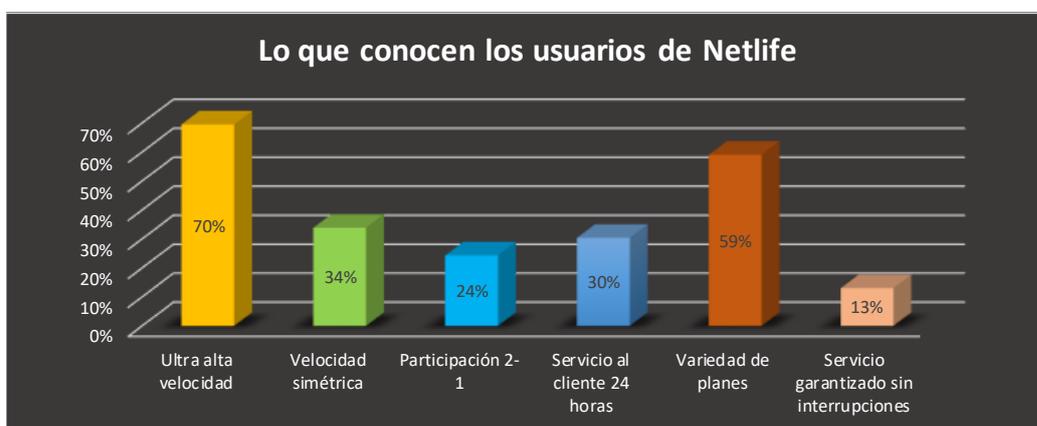


Figura 11: Lo que conocen los usuarios de Netlife.

Nota: Datos de la encuesta aplicada.

Se distingue claramente que la Ultra alta velocidad y, la Variedad de planes, son los servicios que más se conocen con un 70% y 59% respectivamente. La velocidad simétrica, variedad de planes y servicio al cliente 24 horas se mantienen en una media del 30% mientras que, el servicio garantizado sin interrupciones es conocido en un 13% de los encuestados.

10. ¿Le interesaría contratar el servicio de internet que brinda por fibra óptico Netlife?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si contrataría	243	63%
No contrataría	142	37%
	385	100%

Fuente: Datos de la encuesta aplicada

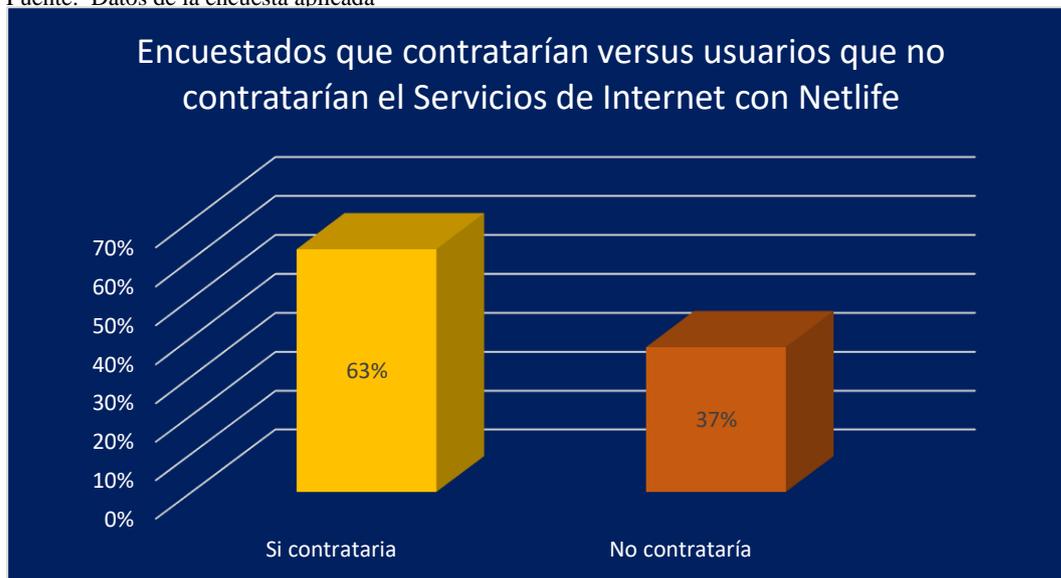


Figura 12: Usuarios que contrataría el Servicio de Internet con Netlife.
Nota: Datos de la encuesta aplicada.

El 63% de los encuestados contrataría los servicios de internet y el 37% no contrataría estos servicios.

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de ultra velocidad sin interrupciones?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
\$ 35	72	57%
\$ 50	34	27%
\$ 80	12	9%
\$ 100	9	7%
	243	100%

Fuente:

Datos de la encuesta aplicada



Figura 13: Valores que los usuarios estarían dispuestos a pagar por el Servicio de Internet con Netlife.

Nota: Datos de la encuesta aplicada.

El 57% de los encuestados que contestaron estar interesados en el servicio ofertado por Netlife estarían dispuestos a pagar USD 35,00, seguidos por un 27% que estaría dispuesto a pagar USD 50,00. Un 16% se distribuyen entre los que pagarían USD 80 y USD 100.

3.5 LA ENTREVISTA

3.5.1 ENTREVISTA A LA DIRECCIÓN GENERAL.

Se entrevistó al Sr. Daniel Lavayen, Gerente General de la Sub Distribuidora Pacalaza S.A quien a su vez dirige y coordina los procesos de venta de la compañía.

La guía de la entrevista consta en el anexo 2 y, continuó como sigue:

1. ¿Existe algún plan de ventas en Pacalaza S.A.?

Tenemos metas diarias y mensuales que cumplir. Solo revisamos el número de ventas anuales para que este negocio sea rentable.

2. ¿Hicieron estudios de mercado o evaluaciones previas de la aceptación del producto?

Realmente no, nos basamos en los números que la compañía Netlife nos presentó de las ventas que ellos tienen.

3. ¿Tienen una estructura para la gestión de ventas?

Contrato directamente a los vendedores como Frellancer, les explico sobre el producto para que empiecen a vender. Una estructura con supervisores y todo eso no hay.

4. ¿Cuántos vendedores son?

Hay mucha rotación, pero mantengo como mínimo tres vendedores y como máximo he llegado a tener seis vendedores. En ocasiones no he tenido ninguno.

5. ¿Tiene políticas de sueldo e incentivos?

Se les paga una comisión fija por venta. No hay bonificaciones ni compensaciones adicionales.

6. ¿Se les asigna sectores a los vendedores?

Realmente no. Se les orienta en donde pueden ir a vender, pero finalmente ellos deciden.

7. ¿Se capacita a los vendedores, en qué temas?

Se los capacita exclusivamente en los productos que vendemos.

8. ¿y en técnicas de ventas?

Realmente no.

9. ¿Los vendedores son supervisados en campo?

No, no tienen supervisores.

10. ¿Los vendedores han cumplido con las metas de ventas?

Realmente no hasta aquí, ninguno ha cumplido con las metas de ventas. En ningún mes se han cumplido con las metas.

11.- ¿A qué atribuye el incumplimiento de las metas de ventas?

Se puede deber a varias razones. El tema de freelancer deber ser tratado adecuadamente. Primero debe contratarse personas que estén habituadas a las ventas y que realmente les guste, que no necesiten supervisión y que estén motivados. Aquí se motivan cuando hacen una venta pero luego, hay días en que no consiguen y ya no vienen o tienen que buscar otra labor.

12.- ¿El incumplimiento de las metas en ventas que efectos ha tenido en lo económico?

A penas se cubren los costos. Hay meses que nos ha producido pérdidas. Pero en todo caso, apenas da para pagar costos básicos a veces y la comisión del vendedor que es baja. Para la Gerencia no se cubre el valor y los accionistas deben asumirlo.

13.- ¿Han efectuado publicidad?

No hace falta porque el producto es publicitado por la propia marca. Tanto en redes como en línea.

14.- ¿No han efectuado publicidad del local en el sector?

Realmente no.

15.- ¿Tienen afluencia de clientes en el local?

Realmente no. Entrarán una a tres personas por día. Y la mayoría de veces solo a preguntar. Todas las ventas se han efectuado fuera del local. Ninguna en el local.

16.- ¿Llevan control o estadísticas?

Se lleva un registro de las ventas para poder facturar los contratos

17.- ¿Analizan los datos de las ventas, han llegado a conclusiones y se han adoptado medidas?

En verdad no. Repito, el detalle de ventas se registra para tener un control de la facturación.

18.- ¿Por qué no se realizar el respectivo análisis?

En verdad, porque no hay tiempo. Entre estar reclutando permanentemente vendedores y la operativa para hacer que se atiendan los contratos y las instalaciones de los mismos, no da tiempo para hacer nada más.

19.- ¿Se han planteado hacer cambios?

Es necesario pero el mercado de venta de internet está resultando difícil. Es un poco difícil planificar.

20.- ¿Han conversado con los accionistas?

Si, están un poco decepcionándose.

3.5.2 ENTREVISTA A UN VENDEDOR.

La guía de la entrevista consta en el anexo 3 y, continuó como sigue:

1. ¿Qué labor desempeña en Pacalaza S.A.?

Soy vendedor independiente, FreeLancer, es decir por comisión.

2. ¿Qué tiempo tiene en la compañía?

Tres meses aproximadamente

3. ¿Ha recibido capacitación, de qué tipo?

Nos capacitan sobre el internet, el servicio, las promociones.

4. ¿Le han asignado metas de ventas?

Entiendo que tenemos que vender entre 12 y 14 contratos por mes.

5. ¿Ha cumplido la meta?

No, nunca hasta ahora, es difícil.

6. ¿Por qué razón no cumple las metas?

No sé, es difícil, sobre todo cuando nos dicen que vayamos a tal zona pero no tenemos para movilizarnos, no nos llevan. Además la gente o ya tiene o quiere con tv cable, cosas así.

7. ¿Cómo ejecuta su proceso de venta y como decide la zona?

Realmente no busco zonas. Solo voy preguntando a mis amigos y conocidos si les interesa y me han salido algunos contratos así.

8. ¿Ha tenido experiencia en ventas?

Realmente no. Primera vez.

9. ¿Qué tiempo le dedica a las ventas?

No mucho, cuando salen no más.

10.- ¿Le incentivaría un mayor ingreso y apoyo económico para la gestión?

Claro, si, ya hemos dicho, si por lo menos nos dan el pasaje ya uno se moviliza

11.- ¿Cuál es su expectativa de ingresos?

Yo, si me dieran el mínimo intentaría más contratos.

12.- ¿Conoce a sus compañeros?

Poco, casi no vienen, además que se andan cambiando.

13.- ¿Cómo ha conseguido sus ventas?

Por amigos y por internet. Me ha resultado que cuando alguien se queja de otro proveedor yo voy y le hablo de Netlife y me han salido los contratos. Así hacemos algunos

14.- ¿Usted se ve trabajando en un año aquí?

La verdad no. Nos presionan mucho, no hay paga, la comisión es baja y no hay apoyo.

15.- ¿Qué recomendaría Usted para mejorar la situación?

Yo repito, si nos dieran la movilización e incluso un sueldito mínimo, yo haría y creo que todos, más contratos.

3.5.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.

Conforme indica su Gerente General, en Pacalaza si bien hay metas planteadas, no existe una estrategia de ventas definida, es decir, no se han identificado las acciones que permitan a la administración en general el cumplir el objetivo. No se hicieron evaluaciones preliminares del negocio ni del mercado. Al no contar con al menos una encuesta, no han definido los tipos de clientes ni se han identificado nichos de mercado al cual enfocarse. Tienen una pobre estructura de ventas en una relación directa entre el Gerente y los vendedores, contratados bajo la modalidad de FreeLancer o, vendedores independientes. Esto conlleva a que

los vendedores resuelvan cuando vender lo que implica que en el día, el potencial de ventas está desaprovechado y no se tenga un control sobre los vendedores. Estos (vendedores) a su vez son capacitados en el producto mas no en técnicas de ventas lo que disminuye la capacidad de venta al no contar con herramientas de convencimiento, relacionamiento, y demás metodologías para cerrar las ventas.

La Administración ocupa gran parte del tiempo en: 1) procesos de reclutamiento casi masivos de vendedores que en gran parte no se quedan en la compañía y 2) en procesos operativos para cumplir con los tiempos de instalación informados a los clientes. Esto último realmente lo hace la compañía dueña de la marca Netlife, pero en Pacalaza deben llenarse los papeles, adjuntando toda la documentación pertinente y trasladar dichos documentos a las oficinas de la Distribuidora. Adicionalmente hacerle el debido seguimiento a esta para que se cumplan los plazos.

Los vendedores no están debidamente atendidos ni motivados. Estos no tienen expectativa de permanecer en la compañía.

Según lo dicho por el Sr. Lavayen y demostrado en los documentos de pagos a los vendedores, existe una alta rotación de vendedores. No hay políticas salariales y de incentivos adecuados, y el proceso de ventas es indefinido dejándole la potestad al vendedor de hacerlo de forma discrecional.

Las pocas ventas generan pobres resultados financieros que, si bien cubren parte del costo de funcionamiento, no alcanzan para pagar a la Gerencia y peor aún, llegar a los niveles de la expectativa de los accionistas.

3.6 LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.

Propias para esta investigación, se analizaron otras investigaciones y libros de consulta detallado a los largo del presente trabajo para acopiar conceptos que han sido debidamente citados. Tanto, por la materia propia del servicio brindado por Netlife, es decir, lo inherente al servicio que se brinda a través de la fibra óptica, así como, la pertinente a la implementación de las técnicas investigativas y la explicación de los objetivos.

Conceptos tales como Planeación estratégica y demás, han sido debidamente consultados y expuestos.

Para esta investigación documental se requirió la documentación societaria, estos es, la escritura de constitución, libro de accionistas, declaraciones tributarias y, la inherente a su registro en la Superintendencia de Compañías.

Además fueron solicitados todos los documentos organizacionales tales como manuales de políticas, funciones y de procesos, organigramas, y de gestión como lo es el presupuestos, el POA (planificación operativa anual), y estrategia de ventas.

El exámen a los documentos entregados por el Sr. Daniel Lavayen en cuento a la gestión del último año, fue limitada a la documentación entregada, pero que, creo es relevante para el objetivo de esta investigación.

Pacalaza S.A no cuenta con manuales ni se han levantados información para la estrategia de las ventas. Los documentos entregados fueron los siguientes:

Escritura de constitución de la Compañía

Estados Financieros

Listados de Vendedores y número de ventas efectuadas por mes con indicación de la zona y producto.

Comisiones facturadas

CAPÍTULO IV INFORME FINAL

LA PROPUESTA

La empresa PACALAZA S.A., evidencia deficiencias organizacionales que no han permitido alcanzar los niveles de ventas esperados. La falta de planeación, incluida las comerciales, las de personal, las financieras y administrativas entre otros temas detallados en el presente capítulo, genera pérdidas a la compañía y la posibilidad de su cierre.

El presente trabajo se enfocará en detallar, implementar y fortalecer los aspectos más relevantes de la Gestión Comercial, sobre la base del análisis FODA efectuado a la Compañía e incorporando los hallazgos que derivaron de la investigación y generándose un plan estratégico cuyas premisas fundamentales giran en torno a la consecución de Objetivos cuantificables y alcanzables en el corto, mediano y largo plazo con una estructura mínima necesaria, focalizada en la ciudad de Guayaquil, de cumplimiento periódico y que incorpore:

- Un análisis de situación.
- Determinación de Objetivos.
- Elaboración y selección de estrategias.
- Plan de acción.
- Establecimiento de Presupuestos.
- Métodos de Control.

Por tanto, aumentar las ventas a los niveles que hagan rentable este negocio a través de las estrategias, el plan de acción las inversiones necesarias y el cumplimiento presupuestarios, se constituirá en la propuesta del presente trabajo, adicionado a ello los efectos de mejora, a través de indicadores para mediciones periódicas y continuas.

4.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN

4.1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

PACALAZA S.A. es una compañía constituida el doce de agosto de 2015 por los Señores LAVAYEN CABEZAS VICENTE DANIEL y RUGEL BAJAÑA JESUS ISLANDIA, con el objeto de dedicarse a cualquiera de las operaciones comprendidas dentro del nivel 2 del CIU: comercial al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas, así como también podrá comprender las etapas o fases de producción de bienes y servicios entre otros.

Es su Gerente General, el Sr. LAVAYEN CABEZAS VICENTE DANIEL. Fue constituida con la finalidad de enfocarse y atender un proyecto de contrato ofertado a sus dueños por la Distribuidora Aprobier S.A. compañía anónima constituida en el año 2008, especializada en comercialización de tecnología. Quienes propusieron la Sub-distribución del servicio de internet basados en el avance tecnológico de una marca pionera en cuanto a fibra óptica, con una expectativa de alta rentabilidad y proyecciones futuras de nuevos productos.

4.1.2 ESTRUCTURA

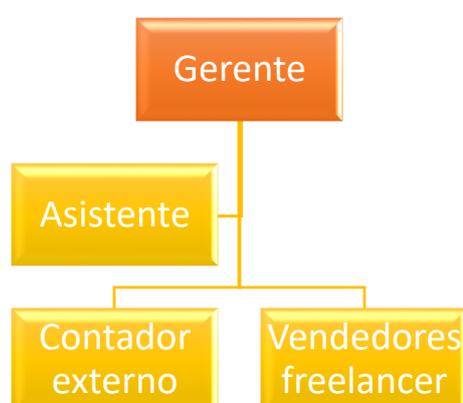


Figura 14: Organigrama de PACALAZA S.A.

Nota: datos de la empresa.

La estructura consta del Gerente General, que tiene las atribuciones y responsabilidades que constan en el estatuto de la compañía, un Asistente, quien colabora a la Gerencia en procesos operativos tales como recibir de los vendedores los contratos, llevarlos a la Distribuidora y coordinar con esta las cuadraturas de comisiones además de hacer seguimiento a las instalaciones. Cuentan con un Contador General que se encarga de la facturación y de las obligaciones correspondientes tales como las tributarias y finalmente, vendedores que ingresan bajo la modalidad de pago por comisión, también llamados FreeLancer.

4.1.3 MODELO DE NEGOCIO

La Distribuidora Aprobier S.A. mantiene un contrato suscrito con MEGADATOS S.A. dueña de la marca NETLIFE y constituida para atender el segmento de hogares, pymes y profesionales en el país.

En el modelo de negocio, las responsabilidades se distribuyen como sigue:

MEGADATOS S.A

Instala y amplía la cobertura del servicio de fibra óptica

Instala el servicio

Factura al cliente final

Da soporte de 1er nivel (telefónico, problemas wifi, facturación)

Da soporte de 2do nivel (visita por corte de acometida o falla del ONT)

Paga una única comisión por venta al Distribuidor

APROBIER S.A.

Promociona NETLIFE

Comercializa

Firma contrato de MD con el cliente final

Envía diariamente el contrato de MD al Distribuidor Master

Tiene autorización para ampliar el canal de venta a través de sub-distribuidores

Tiene autorización para puntos de ventas

PACALAZA S.A.

Promociona NETLIFE

Comercializa

Firma contrato de MD con el cliente final.

Tiene autorización para abrir puntos de ventas

Megadatos se obliga a generar estrategias y campañas publicitarias para permanente promoción del producto. Provee al Distribuidor Master el arte a utilizar en volantes y banners. La comercialización (merchandising) que es utilizada está sujeta a autorización previa de la dueña de la marca. En los contratos, se prohíbe utilizar material publicitario que cambie colores o medidas del arte, entre otras características que no sean autorizadas por la dueña de la marca.

En estos contratos no se asignan áreas ni localidades, por lo que, las fuerzas de ventas de las tres compañías, tienen la cobertura de venta abierta.

Los requisitos que se exigen al sub-distribuidor son los siguientes:

1. Firma de Convenio de Confidencialidad
2. Ruc actualizado
3. Documentos de los Administradores
4. Certificados de cumplimiento de obligaciones con organismos del estado
5. Meta de ventas
6. Tener personal de ventas de acuerdo a su meta de crecimiento
7. Contar con puntos de ventas, fijos y ambulantes.

Las comisiones son fijadas bajo la siguiente tabla:

Tabla 2.Comisiones Pactadas

Desde	Hasta	Índice de valor	Valor
0	75	1,4	48,99
76	180	2	69,98
181	301	2,3	80,48
301	...	2,5	87,48

Nota: Adaptado de Tabla de Control de Comisiones de Pacalaza S.A.

El contrato establece la tabla anterior como indicador de pago de comisiones. Si la Sub-Distribuidora genera hasta 75 contratos por mes, el pago es 1,4 el valor del contrato. Entre 76 y 180, dos veces el contrato, entre 181 y 301, 2.3 el valor del contrato y de 301 en adelante, 2.5 el valor del contrato. Siendo que, cada contrato tiene un valor de \$34.99, las comisiones en los rangos detallados serían de USD, 48.99, USD. 69.98, USD. 80.48 y USD. 87.47 respectivamente por cada contrato cerrado.

Vale indicar, que en una de las cláusulas del contrato, se establece que, el pago en firme se realizará a los veinte días del mes siguiente por el total de contratos “instalados”.

4.1.4 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO OBJETO DEL CONTRATO

Los servicios de Internet se dividen por planes en función de la ultra mega velocidad, su valor y, usuario potencial. Así, tenemos los siguientes planes:

Tabla 3.Productos ofertados por la marca NETLIFE.

Nombre del Plan	Términos y condiciones	Costo de Instalación	Precio del Plan
Starter	Plan ideal para subir fotos y videos a las redes sociales favoritas. 5 veces más rápido que cualquier otro proveedor	100 + IVA	34,99
Geek	Plan ideado para ver películas en plataformas que brinden el servicio, sin interrupciones, o para descargar películas completas en tan solo 11 minutos	100 + IVA	56,99
Gamer	Plan concebido para los que gustan de los videos juegos y los que conectan para juegos en línea. Juegos sin interrupciones	100 + IVA	73,49
Xtreme	Plan Ideal para familias que se conectan con varios dispositivos, ven películas, hacen videoconferencias, bajan programas, juegan en línea y más.	100 + IVA	103,49
Ultra Mega Velocidad	Para realizar todo lo que quiera en internet con la mayor potencia y velocidad	100 + IVA	200

Nota. Datos Adoptados del Anexo 1 del Contrato de autorización de Sub distribución firmado entre Pacalaza S.A. y Aprobier S.A.

4.1.5 VENTAS

PACALAZA S.A. inició la gestión de ventas en abril de 2016, siendo su desempeño el siguiente:

Tabla 4. Ventas y Comisiones del año 2016.

Mes	Nro. de Contratos	Ingresos	Comisiones
Mayo	21	\$993,79	\$315,00
Junio	32	\$1.473,18	\$480,00
Julio	32	\$1.473,18	\$480,00
Agosto	28	\$3.026,77	\$420,00
Septiembre	40	\$1.812,64	\$600,00
Octubre	33	\$1.599,14	\$495,00
Noviembre	26	\$1.329,75	\$390,00
Diciembre	37	\$1.756,59	\$555,00
Total	249	\$13.465,03	\$3.735,00
Promedio	31	\$1.683,13	\$466,88

Fuente: Adoptado de cuadro del Cuadro de Ventas Mensuales de Pacalaza S.A.

El promedio de ventas de abril a diciembre de 2016 es de 31 contratos mensuales generándose un total de ingresos por \$ 9.617,88.

Vale destacar, que estos resultados se han obtenido solo con vendedores FreeLancer (externos), que como se indicó en el capítulo anterior, no hay fuerza de venta propia y que la rotación de vendedores es alta lo que se evidencia en el estancamiento del total de contratos cerrados por mes.

4.1.6 ESTADOS FINANCIEROS

Tabla 5. Estado de Situación Financiera.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
En dólares			
Emitido a Diciembre de 2016			
Activo		Pasivo	
Activo Circulante		Pasivo Circulante	
Caja	400,00	Cuentas por pagar	20.743,97
Bancos	3.000,00	Total pasivo	20.743,97
Inversiones	15.000,00		
Total Activo Circulante	18.400,00	Patrimonio	
Activos Fijos		Capital Social	800,00
Muebles de oficina	2.734,00	Resultados del Ejercicio	1.190,03
Equipos de oficina	1.600,00	Total Patrimonio	1.990,03
Total de Activo Fijo	4.334,00		
Total de Activos	22.734,00	Total Pasivo Patrimonio	22.734,00

Nota. Recuperados de la empresa.

Tabla 6.Estado de Resultado

ESTADO DE RESULTADOS	
En dólares	
Al 31 de Diciembre de 2016	
Ingresos	
Ventas	\$13.465,03
Costo de Ventas	\$3.735,00
Utilidad Bruta en ventas	\$ 9.730,03
Costos y Gastos	
Gastos Administrativos	\$ 7.740,00
Utilidad antes de impuestos	1.990,03

Nota. Recuperado de la empresa.

PACALAZA S.A. tiene una mayor posición en activos circulantes, suficiente para cubrir las operaciones de ventas en los niveles que permitan cumplir con el presupuesto.

Las ventas realizadas por PACALAZA S.A. revelan una utilidad mínima de \$ 1.990.03 utilidad que no llenó la expectativa de los accionistas,

4.1.7 ANALISIS FODA

Debido a la gran cantidad de elementos aportados por el grupo ampliado de trabajo para la realización del FODA, el realizador de la presente investigación se apoyó en el concepto de Cadena de Valor para agrupar a los diferentes elementos que conforman las fortalezas y debilidades y de esta manera simplificar la forma de trabajarlos.

Apegados a este concepto, se realizó el análisis en base a las actividades que desarrollan cada uno de los colaboradores de la empresa. Estas actividades se dividieron en actividades de apoyo, las cuales no tienen directa relación con el cliente pero que son indispensables para la calidad del servicio, y en actividades primarias, que son aquellas relacionadas directamente con los clientes.

De esta manera, se considera que la agrupación de los elementos del FODA permite diferenciar, primero aquellos elementos que involucran con mayor

pertinencia actividades de apoyo de aquellos que involucran con más fuerza actividades primarias, lo cual ya aporta de por sí, una primera clasificación e idea de prioridad.

Se consideró además que la metodología más adecuada para integrar a todos en la empresa fue la de generar un ranking en cada apartado para priorizar los temas, con los asistentes al taller y, con ello, construir una matriz particular para cada uno.

Se determinó que los Factores claves de éxito serían:

- Personal
- Capacitación del personal
- Dominio del producto
- Recursos financieros

En el análisis FODA se determinó lo siguiente:

4.1.7.1 FORTALEZAS

- F1. Contrato de autorización de distribución de servicio NETLIFE
- F2. Calidad del Servicio ofertado
- F3. La cobertura publicitaria generada por la marca Netlife que respalda las ventas
- F4. La asistencia de Gerencia ocupada por un técnico en computación que aporta adicionalmente con la elaboración y mantenimiento de la página web y atención al cliente con amplio conocimiento técnico

4.1.7.2 OPORTUNIDADES

- O1, La cobertura en nuevas zonas
- O2. No existen restricciones de zonas para la venta

- O3. Los clientes insatisfechos de otras operadoras
- O4. El potencial de clientes interesados que arrojó las encuestas
- O5. La penetración de la necesidad del servicio de internet en la población

4.1.7.3 DEBILIDADES

- D1. Estructura organizacional de ventas débil
- D2. Falta de experiencia de venta en este tipo de servicio
- D3. Falta de investigación y estrategias de mercado
- D4. Alta rotación del personal de ventas

4.1.7.4 AMENAZAS

- A1. La oferta de internet por fibra óptica que está iniciando la competencia
- A2. Las ofertas de la competencia que incluye Televisión por cable
- A3. El no cumplimiento de las metas puede dar lugar al cierre del contrato

4.2. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

4.2.1 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN Y DE LA MISIÓN

Siendo la Visión una afirmación de la expectativa de ser en el mañana de una institución, de cómo será, que incorpora factores fundamentales de éxito, de una descripción de lo que la organización quiere ser en el futuro, es la declaración de lo que se quiere y por lo cual se compromete en el futuro la organización de la empresa y, la Misión en cambio, al ser una declaración que identifica claramente

los que la organización hace y debe hacer en apoyo a conseguir la visión, se establecieron reuniones para establecer estas declaraciones.

En PACALAZA S.A. se realizó un taller el sábado 14 día sábado 14 de octubre del año 2017 y se desarrolló sobre la base del análisis de un primer trabajo de planeación efectuado solo con la Gerencia. Se contrastó las ideas de dicho representante con los de los accionistas y vendedores, y, luego de realizarse las debidas discusiones respecto de los elementos a considerarse se llegó a concebir cerca de cinco opciones de la visión e igual número para la misión.

Finalmente, estas se definieron en las siguientes formas:

VISIÓN

Ser reconocidos en Guayaquil, como una empresa comercializadora de servicio de internet, que privilegia la atención al cliente y que como tal, sea identificada por su calidad de servicio y por el profesionalismo de nuestros colaboradores. Esta declaración nos debe permitir llegar a ser un “Distribuidor Autorizado” del servicio.

MISION

Ser una empresa comprometida con la calidad de servicio, garantizando, el trato cordial y amable, el cumplimiento de plazos establecidos en los contratos de instalación con el debido seguimiento al soporte técnico y realizando un servicio de post-ventas que permita la mejora continua de nuestra empresa.

4.2.3 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

En el mismo taller del 14 de Octubre del año 2017, se definieron, depuraron, determinaron y consensuaron los objetivos, en función de que sean viables, concretos y precisos, flexibles y motivadores, acordándose los siguientes:

- Mínimo de Ventas al mes, de toda la empresa, mantener un nivel de ventas de mínimo 80 contratos por mes durante el primer año, de 160 durante el segundo año y de más de 220 por mes para el tercer año en adelante.
- Cobertura, abrir un punto de ventas (locales) cada tres años.
- Duplicar por cada año, durante los primeros tres años, los resultados financieros del 2018.

4.2.4 VALORES INSTITUCIONALES

Así mismo se definieron los principios haciendo énfasis en aquellos inherentes a la calidad y mejora continua de la atención al cliente, y al cumplimiento de objetivos:

- Trabajo en equipo
- Calidez en el trato con el cliente
- Compromiso con el cliente y la empresa
- Pasión por nuestro trabajo
- Eficiencia.

4.3 ELABORACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

El Plan Estratégico diseñado para Pacalaza S.A, tiene un horizonte de tres años y parte de una estrategia general enfocada en el producto, que consta a su vez de tres ejes principales que son:

- Estrategia Comercial.
- Estrategia interna de Organización y Fidelización del personal.
- Estrategia para el posicionamiento de la empresa como sub distribuidora autorizada.

Se estima que, durante los tres años, la empresa crezca en número de contratos firmados por mes al punto de que pueda postular para calificar como distribuidora directa del servicio al cuarto año del plan e inicio de una nueva proyección. Para ello se necesitan 300 contratos colocados de forma mensual.

Para llegar a dicho objetivo, deberán fortalecerse los procesos de ventas, la estructura de la organización y, aunque puede considerarse una estrategia comercial, hacer énfasis en la necesidad de cobertura, es decir, de ocupar el mayor espacio posible de venta.

La Estrategia General implica que el enfoque propuesta se centraliza en que todos los esfuerzos se alineen alrededor del producto, esto es, el servicio de internet Netlife y por lo tanto, realizar todas las acciones inherentes a diferenciar a la compañía en los mecanismos y cobertura para la venta del producto.

4.3.1 ESTRATEGIA COMERCIAL.

La estrategia comercial definida para la empresa Pacalaza S.A. comprende las tácticas, la estimación de ventas y el calendario. El costo es parte de la estrategia pero será ampliamente tratado en el punto de inversiones y presupuestos.

- 1) Las Tácticas que se han definido en esta estrategia son las siguientes:
 - El pleno conocimiento tanto de nuestro producto como el de la competencia.
 - Ventas a través de una página Web y redes sociales para ampliar el rango de clientes y posicionamiento de la empresa como punto de venta.
 - Ampliación de redes de contacto a través de referidos de los clientes.
 - Promociones permanentes coordinadas con el Distribuidor
 - Ventas diarias y permanentes en campo o puerta a puerta.
 - Determinación, disposición y control permanente de zonas de ventas.
 - Identificación de clientes mal atendidos por la competencia.
 - Ventas en fechas, feriados y recintos especiales atendiendo el código laboral.
 - Implementación de prácticas de buen servicio al cliente.

- 2) La estimación de ventas por año se muestra a continuación:

Tabla 7. Ventas en número de contratos y utilidades por año

VENTAS	Número de Contratos	Utilidad Neta
Año 2018	80	\$ 8,845,64
Año 2019	160	\$ 23,284,56
Año 2020	220	\$ 69,948,62

Nota.- Recuperado de la empresa

4.3.2 ESTRATEGIA INTERNA DE ORGANIZACIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL PERSONAL.

Esta estrategia está orientada a eliminar la alta rotación de personal de ventas. Consta de los siguientes puntos

1) Estructura Organizacional.

Incorporar niveles de liderazgo y control de ventas, que dirijan, supervisen y motiven la consecución de las metas.

Integrar posiciones de apoyo a la estructura para descentralizar las operaciones internas de la compañía.

2) Instalar una adecuada Cultura Corporativa.

Para promover la adecuada ejecución de la estrategia, la Administración deberá evidenciar el carácter de la cultura de la compañía, a través de la práctica de los valores ya detallados, definir criterios tanto de lo que es y no es aceptable en la empresa, la forma de atender los conflictos, que las mejores prácticas se cumplan y que en conjunto el clima laboral sea un incentivo adicional para querer mantenerse en la empresa. Adicionalmente, los protocolos que conformen esta cultura corporativa deberán integrar la forma como esta Compañías compensará e incentivará a todos sus empleados.

3) Implementación de Manuales de Políticas y Procesos.

La Administración deberá realizar en el inmediato plazo, la elaboración de manuales internos que permitan conocer y ejecutar tanto las políticas dispuestas por el Directorio así como el ordenamiento de las responsabilidades y los procedimientos que se deben cumplir para ejecutar las actividades dispuestas.

Como resultado de esta estrategia, la Administración debe garantizar el siguiente número de empleados:

Tabla 8. Presupuesto de Ventas por mes.

2018	vendedore	Contratos por vendedor	Contratos por mes	Ingresos Venta
Mínimo de ventas x v		8		
Vendedores Fijos ventas	4	15	60	\$ 5.878,80
Freelancer Pacalaza	2	10	20	\$ 1.959,60
Freelancer de Terceros	2	5	10	\$ 979,80
				-
Total de ventas por mes			90	\$ 8.818,20
2018	vendedores	Contratos por vendedor	Contratos por mes	Ingresos Venta
Mínimo de ventas x v		8		
Vendedores Fijos ventas	7	15	105	\$ 10.287,90
Freelancer Pacalaza	4	10	40	\$ 3.919,20
Freelancer de Terceros	4	5	20	\$ 1.959,60
Total de ventas por mes			165	16166,7
2020	vendedores	Contratos por vendedor	Contratos por mes	Ingresos Venta
Mínimo de ventas x v		8		
Vendedores Fijos ventas	12	15	180	\$ 17.636,40
Freelancer Pacalaza	5	10	50	\$ 4.899,00
Freelancer de Terceros	5	5	25	\$ 2.449,50
Total de ventas por mes			255	\$ 24.984,90

Nota.- Recuperado de la empresa

4.3.3 ESTRATEGIA PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA COMO SUB DISTRIBUIDORA AUTORIZADA.

Esta estrategia se orienta al reconocimiento de la Compañía Pacalaza S.A. en el mercado, como punto de venta autorizado para la suscripción de contratos de servicios. Que sus locales sean plenamente identificados y se conviertan en referentes del servicio. Para el desarrollo de esta estrategia se evaluarán y delimitarán las zonas, siendo responsabilidad de la administración realizar los estudios pertinentes para establecer las zonas en las que se instalarían locales.

Dentro del actual plan se estima la apertura de un local al inicio del plan y uno, después de tres años.

4.4 PLAN DE ACCIÓN

4.4.1 PLAN DE ACCIÓN DERIVADOS DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

1) Definición del Cliente Objetivo

Netlife definió como clientes objetivos del servicio de internet ofertado a través de fibra óptica, al segmento comprendido por los Hogares, Profesionales y Pymes.

PACALAZA concentrará su gestión en el sector de hogares en la ciudad de Guayaquil. Dentro de este sector, direccionará su estructura de ventas a ubicar y generar un proceso de ventas especialmente al siguiente detalle usuarios:

- Padres de familia de mediana edad (entre los 25 y 50 años) y/o representantes de jóvenes de 5 a 17 años y jóvenes estudiantes y,21
- Profesionales y/o estudiantes universitarios de entre 18 a 45 años de edad

2) Definición de la Política de Gestión Comercial

La Gestión Comercial será liderada por la Gerencia, garantizando el máximo de cobertura de ventas posibles, semanalmente, tanto en número de vendedores como de zonas estratégicas, así como de un agresivo apoyo publicitario en el campo y en redes sociales.

3) Conformación de una Fuerza de Venta

Para el efecto, se han identificado los canales de ventas a través de los cuales se desarrollará la Gestión, que son:

Vendedores con contrato comercial.- Gestor que suscriba un contrato de relación comercial con PACALAZA S.A bajo las condiciones que aceptadas por ambas partes. Será un gestor de ventas autónomo que recibirá su retribución a través de Comisiones.

Vendedores con contrato laboral.- Personal que suscriba un contrato laboral con PACALAZA S.A bajo las condiciones que determine la Ley. Será un ejecutivo de ventas que recibirá su retribución por rol de pagos.

Vendedores con contrato comercial calificados.- Gestor que suscriba un contrato de relación comercial con PACALAZA S.A bajo las condiciones que aceptadas

por ambas partes. Será un gestor de ventas autónomo que recibirá su retribución a través de Comisiones. Adicionalmente. Tendrá una condición de líder de su propio grupo de vendedores, por la cual podrá identificarse condiciones especiales por las que se reconocerán comisiones diferenciadas y especiales. La Gerencia deberá mantener plenamente identificadas y en detalle las personas que integren este grupo gestor.

4) Definición de Políticas de venta

La Administración deberá garantizar semanalmente que al menos haya en campo, el número de vendedores con contrato comercial y con contrato comercial calificado, de acuerdo al presupuesto programado.

La Administración deberá garantizar que las jornadas que se establezcan para las ventas sean las de mayor efectividad de gestión, por lo que considerará la inclusión de fines de semanas a la determinación de los tiempos de trabajos que proponga.

El vendedor contratado deberá contar con toda la capacitación del producto y de técnicas de ventas y mantendrá relación directa con la compañía.

Se programarán con antelación (un mes) el sector y el día que se realice un barrido con la estrategia de Ventas Puerta a puerta. Sin embargo deberá considerar factores de riesgo y tipo de vendedor para llevar a cabo el desarrollo de la actividad.

Se Coordinarán las visitas a referidos de clientes y de la red de contactos procurando se obtengan mayor cantidad de referidos, cierre de ventas y/o mantener la relación comercial con los clientes que no han cerrado contrato. Mantendrá una base de datos de clientes visitados.

Se Programará promociones para clientes visitados que no hayan cerrado contratos.

Se Identificarán Puntos estratégicos permanentes y coordinará con los vendedores contratados la atención en estos puntos.

Se identificarán Puntos estratégicos no permanentes y coordinará con los vendedores contratados la atención en estos puntos.

Se deberá administrar una base de datos por cada uno de los puntos estratégicos tanto permanentes como aquellos que no y presentarlos mensualmente.

Se administrará diligentemente una base de datos con todo lo detallado en torno a las ventas y garantizar que a través de los vendedores, se cuente con una robusta información que permita tomar medidas de acción inmediata. Incluirá en esta medición, el nivel de quejas y llamadas de clientes que permita monitorear el servicio al cliente y debida retroalimentación con la operadora.

Todos los reportes deben tener una orientación hacia el análisis del comportamiento de los clientes.

5) Configuración de otros canales de venta: Freelancer con puntos de ventas

La Administración, deberá contratar:

FreeLancer con puntos de ventas establecidos:

Vendedores que por alguna condición mercantil especial sea atractivo como canal de ventas.

Vendedores que por alguna condición de confianza sea atractivo como canal de ventas.

Deberá monitorear permanentemente el desempeño de estos vendedores y presentar mensualmente, mejoras a esta relación comercial así como, un número no menor a cuatro nuevos vendedores Calificados en este rubro, a incorporarse a la fuerza de ventas mensualmente.

La contratación en ningún momento se refiere o se orienta a trasladar el contrato de prestación de servicios suscrito con la operadora. Es exclusivamente para identificar al Vendedor con contrato comercial como Calificado para efectos de reconocimiento de la comisión. Todo punto de venta deberá contar con la autorización de la operadora.

6) Identificación de Zonas Estratégicas

Zonas Estratégicas Permanente

Serán zonas estratégicas permanentes, las que sustentadas con criterio técnico por la Administración y, sobre la base de las políticas establecidas para dicho fin, coadyuven al cumplimiento del plan de ventas con eficiencia y eficacia en el lapso al menos de un año calendario. Para calificar como Zona Estratégica Permanente deberá contar con un punto de venta comercial a nombre de la Compañía.

Zonas Estratégicas no Permanentes

Serán zonas estratégicas no permanentes, las que sustentadas con criterio técnico por la Administración y, sobre la base de las políticas establecidas para dicho fin, coadyuven al cumplimiento del plan de ventas con eficiencia y eficacia en un lapso menor al de un año calendario. No necesita contar con un punto de venta propio y su ocupación será definida semanalmente.

Zonas de Comercialización

Se recomienda que la Administración plantee zonas de comercialización bajo los siguientes parámetros

- a. Zonas de gran afluencia de público en general
 - Mercados
 - Comisariatos
 - Parques
 - Calles Principales de centros poblados, barrios, etc.
 - Centros comerciales privados
 - Terminales terrestres, aéreos y fluviales
- b. Corredores comerciales
 - Alrededor de zonas comerciales
 - Alrededor de puntos de servicios públicos
 - Alrededor de puntos de servicios gubernamentales
 - Avenidas principales
 - Centros comerciales públicos
- c. En alrededores de zonas educativas de segundo y tercer nivel así como de estudios de cuarto nivel

- Cafeterías de Universidades
 - Negocios alrededor de Universidades
 - Convenios con centros educativos para presentación directa
- d. En zonas de alta densidad poblacional
- Urbanizaciones y Ciudadelas

7) Determinar el Presupuesto de ventas

Se ha resuelto que la gestión comercial de PACALAZA S.A. se concentre en los Sectores Norte Alto y Norte Medio descritos en el Plan de Acción, especialmente en la ciudadelas incluidas en el sector de Samborondón con una expectativa de más del 50 % en dicha zona, repartiéndose en los siguientes tres sectores, la ventas necesarias para alcanzar el 100% proyectado desde 960 contratos al año el primer año; ello significa que mensualmente deberán mercadearse y concretarse desde 80 clientes mensualmente de los cuales más de 40 corresponderán a la zona norte planteada; total estimado a facturar en el primer año de US 33.600,00, y US 2.800,00 de promedio al mes. Este número de suscripciones al año está planteado acogiendo un escenario conservador que generaría retornos adecuados a los accionistas

Otros escenarios han sido evaluados en el Plan Estratégico que van desde mínimos hasta mayores niveles de ventas. La Administración ha considerado pertinente, que la alternativa planteada en este documento genera un límite mínimo adecuado y que servirá como base para superar con gestión los ingresos programados.

8) Mercadeo

Se empleará el Telemarketing para ofertar el servicio pero con la finalidad de programar visitas. Estas tele-llamadas se efectuarán desde el local comercial base.

Así mismo, a través de este medio se mantendrá el contacto con otros clientes tales como los retirados con la finalidad de rescatar su contrato.

La Administración establecerá el guion y los procesos inherentes tanto por los clientes con los que se mantenga una relación aunque no hayan cerrado contrato, así como por los que puedan estar dando por terminado el que tienen.

Para efectuar un adecuado proceso, la Administración tiene la responsabilidad de proveer una adecuada Base de Datos (Cualificada) a la persona responsable de llevar a cabo esta función.

Deberá coordinar con los vendedores contratados, y establecer un proceso permanente de retroalimentación por Clientes Referidos y por la Red de Contactos de tal suerte que, se cuente con una base de datos depurada y actualizada. Todos estos clientes formaran parte de una base de datos de clientes de la Gerencia.

A la par de esta actividad, la Gerencia velará por el envío regular y recurrentes de Correos programados y buscar otras vías de mercadeo on line.

Será responsabilidad de la Administración, suministrar el Guion y la técnica detallada, y la constante capacitación en torno a esta línea de comunicación al cliente.

La Administración deberá efectuar una retroalimentación permanente y administrar la base de datos que resulte. Deberá registrar y presentar al menos mensualmente, no solo la base de datos de clientes si no reportar:

1. Los clientes llamados en el mes
2. Los nuevos clientes del mes por referidos y contactados
3. Tabulación de resultados (número de llamadas efectuadas por zonas: positivos, negativos, guion de mensajes, estandarización de contestaciones y quejas).
4. Propuesta de nuevos procedimientos y estimaciones.
5. Los clientes retirados y rescatados.

4.4.2 PLAN DE ACCIÓN DERIVADA DE LA ESTRATEGIA INTERNA DE ORGANIZACIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL PERSONAL.

4.4.2.1 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.



Figura 15: Organigrama propuesto para Pacalaza S.A..

4.4.2.2 DEFINICIÓN DE FUNCIONES

Las funciones se describen a continuación:

GERENTE GENERAL

- Asumir la Representación Legal de la Compañía
- Proponer y Ejecutar la Planeación Estratégica.

- Liderar la Gestión Comercial de la Compañía
- Evaluación permanente de mercados para proponer nuevas estrategias o ajustar las ya aprobadas.
- Atender las obligaciones con los organismos de control societario, laboral, tributario y otros inherentes al giro del negocio
- Será responsable de los resultados comerciales y financiero de la compañía

ASISTENTE DE GERENCIA

- Asistir a la Gerencia General en procesos operativos y comerciales
- Registro de las bases de datos de clientes, control de asignación de ventas, referidos, agenda.
- Coordinación de eventos, recorridos, puntos de ventas
- Control y actualización de la página Web
- Relación y control de proveedores.

SUPERVISOR DE CAMPO

- Presentar y coordinar con el Gerente los recorridos de forma semanal
- Liderar la gestión de ventas en las zonas asignadas
- Coordinar en la zona asignada la ruta de los vendedores
- Supervisar y registrar la asistencia de los vendedores
- Apoyar la gestión de venta de los vendedores
- Ser un agente de representación y de servicios al cliente en la zona asignada.
- Monitorear y evaluar la potencialidad de la zona asignada
- Cumplir los presupuestos asignados
- Velar por la adecuada gestión de venta de los vendedores

SUPERVISOR DE LOCAL

- Cumplir los presupuestos de ventas asignados al local.
- Promover las ventas del local
- Generar y requerir el mercadeo y la publicidad suficiente para exponer al local
- Gestionar recorridos de apoyo de mercadeo y de venta con los vendedores asignados en la zona del local
- Gestionar la venta a través de vendedores por convenio con locales propios
- Abrir y cerrar el local en los horarios establecidos
- Supervisor el desempeño del personal asignado para ventas del local

- Supervisar el desempeño del personal asignado para el call center del local
- Coordinar con la Gerencia General las mejoras que promuevan ventas en el local.

CONTADOR

- Emitir y evaluar Estados financieros
- Cumplir con las obligaciones tributarias de la Compañía
- Registro contable diario de las transacciones diarias
- Facturación
- Aplicación de las Normas Contables
- Asistencia a la Gerencia con informes de posición financiera

VENDEDORES

- Realizar la gestión de ventas en las zonas asignadas
- Cumplimiento del presupuesto de venta
- Atención al Cliente
- Generar informes de su gestión con recomendaciones y evaluaciones
- Analizar permanentemente oportunidades de ventas

OPERADORES DE CALL CENTER

- Realizar la gestión de venta telefónica
- Cumplimiento del presupuesto de venta y de gestión asignados
- Generar informes
- Realizar el seguimiento y cierre de contratos.
- Realizar las campañas telefónicas que se le asignan.

4.4.2.3 DEFINIR PERFILES

- Perfil del Supervisor de Campo.-

Genero indistinto

Capacidad de liderar pequeños grupos de trabajo

Extrovertido y con alto compromiso en el cumplimiento del trabajo

Propositivo de sectores y grupos objetivos

Alto grado de responsabilidad

- Perfil del Supervisor de Local.-

Genero indistinto

Capacidad de liderar grupos de trabajo

Extrovertido y con alto compromiso en el cumplimiento del trabajo

Propositivo de sectores y grupos objetivos

Alto grado de responsabilidad

Confiable

- Perfil de Vendedores con contrato laboral.-

Genero Indistinto

Preferible con dos años de experiencia en ventas de servicios intangibles especialmente informáticos

Primeros años de universidad en ciencias comerciales, de administración, en sistemas o carreras a fines

Extrovertido y con facilidad de palabra

- Perfil de Operadores de Call Center.-

Genero Indistinto

Preferible con un año de experiencia en ventas telefónicas de servicios intangibles especialmente informáticos.

Primeros años de universidad en ciencias comerciales, de administración, en sistemas o carreras a fines

Extrovertido y con facilidad de palabra

4.2.2.4 CAPACITACIÓN

La administración deberá incorporar al proceso de selección, un proceso de capacitación respecto del servicio que comercializamos y el de la competencia, las distinciones, ventajas y conveniencias. Además establecerá una política que garantice que solo se contratará a vendedores que hayan cumplido con los estándares en dicha capacitación.

Adicionalmente evaluará periódicamente el nivel de preparación de los vendedores en procesos de ventas y dispondrá la preparación del personal en técnicas de ventas.

4.2.2.5 IMPLEMENTAR UNA ADECUADA CULTURA CORPORATIVA.

Una vez identificadas las características claves de la organización, manifiesta en los valores institucionales, la administración deberá ejercer una presión constructiva sobre la empresa para cumplir con las metas y expectativas planteadas.

Contratar o disponer la elaboración de los manuales y protocolos detallados en el presente documento, el reglamento de trabajo y construir la política de calidad de servicio

Garantizar que los objetivos, la visión, misión y valores institucionales, políticas, disposiciones y procedimientos sean debidamente conocidos por todo el personal.

Establece los mecanismos de control que permitan monitorear el desempeño de la empresa.

Determinar una adecuada política compensación e incentivos salariales.

4.4.3 PLAN DE ACCIÓN DERIVADA DE LA ESTRATEGIA PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA COMO SUB DISTRIBUIDORA AUTORIZADA

4.4.3.1 PUBLICIDAD EFECTIVA, IN SITU Y ON LINES.

Se emplearán redes sociales publicitando el servicio y números telefónicos de vendedores permanentes y del local.

Se elaborarán bases de datos de clientes potenciales para realizar llamadas de acción de forma permanente.

Se realizarán entrega de hojas volantes con contenido del local y del servicio con número de teléfonos de vendedores permanentes, en puntos estratégicos a transeúntes en general.

4.4.3.2 CODIFICACIÓN DE ZONAS PARA COMERCIALIZACIÓN.

Se efectuará una zonificación o codificación de zonas, en Guayaquil, para control de cobertura, ventas, y proyección de mercado.

En cada una de estas zonas, la Administración deberá identificar las locaciones recomendadas en las políticas comerciales.

Deberá establecer estadísticas que se presentarán de forma codificada para poder establecer el desempeño de la zona y determinar a futuro, cuales son mercados potenciales para abrir un punto de venta o local.

Las zonas, de acuerdo a las políticas comerciales, deberán ser asignadas o al menos coordinadas con cada uno de los equipos de ventas.

Deberán establecerse políticas para los casos en que los vendedores propongan o demanden la participación de una zona en particular

La Codificación de las zonas deberá actualizarse de acuerdo a los mejores criterios de eficiencia y eficacia que considere la Gerencia.

Hemos sugerido la siguiente codificación:

Sector 1 Norte

Sector 1a. Norte Alto
Avda León Febres Cordero - Samborondón - Terminal Terrestre
Pascuales
Durán
Mucho Lote - Las Orquídeas - Isidro Ayora
Urbanizaciones de la Vía Aurora Samborondón
Avda Isidro Ayora hasta la Vía a
Daule

Sector 1b. Norte Medio
Alborada - Sauces - Guayacanes - Garzota - San Felipe - Juan Montalvo
Sauces - Poláris - Samanes

Sector 1c. Urdesa - Kennedy - Kennedy Norte - Terminal Terrestre - Avda de las
Américas
Atarazana, FAE

Sector 2 Sur

Sector 2a. Guasmos - Floresta - Huancavilca - Domingo Comín hacia el puerto

Sector 2b. Estero - Pradera -
Saiba

Sector 2c. Centenario - Portete - Acacias

Sector 3. Este

Sector 3a. Vía a
Daule

Sector 3b. Vía a la Costa

Sector 4. Oeste

Sector 4a. Malecón - Avda Quito - Portete - Cerro Santa
Ana

Sector 4b. Portete hasta Batallón del Suburbio

Sector 4c. Portete hasta - 10 de agosto - Avda Quito.

4.5 ESTABLECIMIENTO DEL PRESUPUESTO

4.5.1 INVERSIÓN INICIAL

Para re-iniciar operaciones, la estimación operativa es la siguiente:

Tabla 9. Inversión Inicial.

Adecuación de Local:	
Garantía	\$ 1.800,00
Permisos y otros gastos	\$ 300,00
Equipos y muebles de oficina del área de telemarketing.	\$ 1.500,00
Adecuaciones	\$ 2.000,00
Eventos de inauguración del local	
Inauguración	\$ 1.200,00
Folletería	\$ 500,00
Capital de Trabajo	
	\$ 12.000,00
<u>Inversión inicial</u>	\$ 19.300,00

Nota.- Recuperado de la empresa

La Inversión inicial estimada es de alrededor de veinte mil dólares. Conforme se describe en la Tabla 4 Estados Financieros, actualmente Pacalaza S.A cuenta con recursos en sus cuentas sin embargo, se ha sugerido a los accionistas realizar un aporte total de diez mil dólares, aporte se registrará como aporte para futuras capitalizaciones, lo que garantizará la continuidad de las operaciones.

Esta inversión deriva del análisis de las proyecciones operativas, es decir, considerando el costo de las estrategias, plan de acción y proyecciones a realizar.

La Inversión inicial consta de los siguientes rubros.-

Adecuaciones del local, que incluye tanto los gastos de pinturas, así como de letreros y anuncios en vidrios, debidamente cotizados, así como los muebles adicionales y equipos para el área de call center de dos personas.

Se ha incluido además valores para una inauguración modesta pero suficiente para hacer promoción del local en el sector de incidencia.

La inversión inicial incluye además el capital de trabajo que se complementará con políticas financieras que permitan mantener la liquidez suficiente para las operaciones.

Tabla 10. Presupuesto 2018

4.5.2 PRESUPUESTO 2018

Tabla 10.- Presupuesto del año 2018

Ingresos	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Ingresos ventas Netlife	7.697,80	61.582,40							
Vendedores con contrato									
Remuneración	1.905,00	1.905,00	1.905,00	1.905,00	1.905,00	1.905,00	1.905,00	1.905,00	
Remuneración Variable	139,96	139,96	139,96	139,96	139,96	139,96	139,96	139,96	
Total costo de venta	2.044,96								
Vendedores externos									-
Costo Variable	1.189,66	1.189,66	1.189,66	1.189,66	1.189,66	1.189,66	1.189,66	1.189,66	
total costo de venta	1.189,66								
Total costo de venta	3.234,62								
Otros costos de venta									
Supervisor	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	
Utilidad bruta en venta	3.963,18	31.705,44							
Gastos									
Sueldos	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	
Arriendo	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	
Serv Bas.	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	
Viáticos	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	
Varios	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	
Total Administ.	2.855,00	22.840,00							
Utilidad antes de impuestos	1.108,18	8.865,44							

Nota.- Recuperado de la empresa

Tabla 11. Presupuesto Operativo

Variables de venta	vendedores	ventas	T.Ventas
Mínimo de ventas x vendedores		8	
Vendedores Fijos ventas	4	15	60
Freelancer Pacalaza	2	10	20
Freelancer de Terceros	2	5	10
TOTAL			90

Nota.- Recuperado de la empresa

El presupuesto del 2018 incluye:

Operaciones desde el mes de mayo de este año.

Iniciar con cuatro vendedores bajo relación de dependencia

Iniciar con cuatro vendedores Freelance

La meta de 15 contratos mensuales para cada vendedor en relación de dependencia

La meta de 25 contratos al equipo de FreeLancer.

Un Supervisor de campo

El 66% de los resultados se recarga en el equipo de vendedores en relación de dependencia.

La utilidad se proyecta en \$ 8.845,64.

La rentabilidad antes de impuestos es del 105.61%

Tabla 12. Presupuesto del año 2019

4.5.3 PRESUPUESTO 2019

Tabla 12.- Presupuesto del año 2019

Ingresos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Ocubre	Noviembre	Diciembre	
Ingresos ventas Netife	11.546,70	138.560,40											
Vendedores con contrato													
Remuneración	3.066,00	3.066,00	3.066,00	3.066,00	3.066,00	3.066,00	3.066,00	3.066,00	3.066,00	3.066,00	3.066,00	3.066,00	
Remuneración Variable	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	
Total costo de venta	3.222,00												
Vendedores externos													
Comisión	2.379,32	2.379,32	2.379,32	2.379,32	2.379,32	2.379,32	2.379,32	2.379,32	2.379,32	2.379,32	2.379,32	2.379,32	
total costo de venta	2.379,32												
Total costo de venta	5.601,32												
Otros costos de venta													
Supervisor	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	
Utilidad d bruta en venta	5.295,38	63.544,56											
Gastos													
Sueldos	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	
Arriendo	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	
Serv Bas.	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	
Viáticos	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	
Varios	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	
Total Administ.	3.355,00	40.260,00											
Utilidad antes de impuestos	1.940,38	23.284,56											

Nota.- Recuperado de la empresa

Tabla 10. Presupuesto Operativo

Variables de venta	vendedores	ventas	T.Ventas
Mínimo de ventas x vendedores		8	
Vendedores Fijos ventas	7	15	105
Freelancer Pacalaza	4	10	40
Freelancer de Terceros	4	5	20
TOTAL			165

Nota.- Recuperado de la empresa

El presupuesto del 2019 incluye:

Operaciones desde el mes de enero de este año.

Iniciar con siete vendedores bajo relación de dependencia

Iniciar con ocho vendedores FreeLancer

La meta de 15 contratos mensuales para cada vendedor en relación de dependencia

La meta de 65 contratos al equipo de FreeLancer.

Un Supervisor de campo

El 60% de los resultados se recarga en el equipo de vendedores en relación de dependencia.

Se aumentan los gastos en un 5% por efectos de la inflación y se reconoce un 10% adicional al supervisor por aumento de operaciones.

La utilidad se proyecta en \$ 8.865.44

La rentabilidad es de 45.71%

Tabla 14. Presupuesto del año 2020

4.5.4 PRESUPUESTO 2020

Tabla 14.- Presupuesto del año 2020

Ingresos

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Ocubre	Noviembre	Diciembre	
Ingresos ventas Netlife	21.124,00	253.488,00											
Vendedores con contrato													
Remuneración	5.460,00	5.460,00	5.460,00	5.460,00	5.460,00	5.460,00	5.460,00	5.460,00	5.460,00	5.460,00	5.460,00	5.460,00	
Remuneración Variable	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	
Total costo de venta	5.960,00												
Vendedores externos													
Comisión	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	
total costo de venta	3.300,00												
Total costo de venta	9.260,00												
Otros costos de venta													
Supervisor	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	
Utilidad d bruta en venta	10.464,00	125.568,00											

Gastos

Sueldos	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	
Arriendo	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	
Serv Bas.	245,00	245,00	245,00	245,00	245,00	245,00	245,00	245,00	245,00	245,00	245,00	245,00	
Viáticos	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	
Varios	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	
Total Administ.	5.055,00	60.660,00											
Utilidad antes de impuestos	5.409,00	64.908,00											

Nota.- Recuperado de la empresa

Tabla 11.Presupuesto Operativo.

Variables de venta	vendedores	ventas	T.Ventas
Mínimo de ventas x vendedores		8	
Vendedores Fijos ventas	12	15	180
Freelancer Pacalaza	5	10	50
Freelancer de Terceros	5	5	25
TOTAL			255

Nota.- Recuperado de la empresa

El presupuesto del 2020 incluye:

Operaciones desde el mes de enero de este año.

Iniciar con doce vendedores bajo relación de dependencia

Iniciar con diez vendedores FreeLancer

La meta de 15 contratos mensuales para cada vendedor en relación de dependencia

La meta de 75 contratos al equipo de FreeLancer.

Dos Supervisor de campo

El 70% de los resultados se recarga en el equipo de vendedores en relación de dependencia.

Se aumentan los gastos en un 5% por efectos de la inflación.

Se mantienen dos supervisores

La utilidad se proyecta en \$ 69.948.

La utilidad es progresiva de un año a otro ya que al aumentar el número de ventas, el valor de la comisión “por contrato” también aumenta.

La Rentabilidad es del 300 %

4.5.5 MÉTODOS DE CONTROL

El método de control a implementarse será el del panel de indicadores estratégicos, lo que permitirá evaluar permanentemente la consecución de los objetivos y resultados económicos.

Para medir, corregir verificar y plantear las soluciones o ajustes al plan estratégico, la administración deberá monitorear mensual y permanentemente, los indicadores relacionados a los objetivos planteados, que se sugieren a continuación:

Tabla 12. Cuadro de Indicadores.

	2018		2019		2020	
	mes	año	mes	año	mes	año
Ventas	80	640	160	1920	220	2640
Locales		1		1		2
Numero de vendedores en relación de dependencia		4		7		12
Número de vendedores Freelancer		4		10		10
Resultados		\$ 8.845,64		\$ 23.284,56		\$ 69.948,62
Otros factores estratégicos	2018		2019		2020	
Metas de Venta	mes	año	mes	año	mes	año
Campaña de posicionamiento		4		4		4
Actualización de la página web	1	12	1	12	1	12
Sectores						
50% de ventas en Norte Alto y Norte Central	40	320	80	960	110	1320
Revisión de incentivos		3		3		3
Metas de venta por vendedor	15		15		15	

Nota.- Recuperado de la empresa

*. El año 2018 se estima inicie operaciones a partir del mes de mayo, es decir el cálculo se efectúa por ocho meses

Cada indicador tendrá una valoración de no cumplido, parcialmente cumplido y de cumplimiento.

Mensualmente, deberá valorarse porcentualmente el cumplimiento de los objetivos y metas. En las observaciones se ingresará la información que a criterio del evaluador causaron las distorsiones y propondrá las correcciones pertinentes.

De mantenerse la distorsión, la Gerencia evaluará se amerita un ajuste a la estrategia. Esta puede ser por zona, política de ventas, política de marketing, costos, etc.

Tabla 13. Medición mensual de cumplimiento de objetivos.

	2018		Mayo			
	mes	año	No cumplido	parcilmente cumplido	Cumplido	Observación
Ventas	80	640				
Locales		1				
Numero de vendedores		4				
en relación de dependencia						
Número de vendedores		4				
Freelancer						
Resultados		\$ 8.845,64				

Nota.- Recuperado de la empresa

Tabla 14. Medición mensual de metas

Otros factores estratégicos	2018		Mayo			
	mes	año	No cumplido	parcilmente cumplido	Cumplido	Observación
Metas de Venta						
Campaña de posicionamiento		4				
Actulización de la página web	1	12				
Sectores						
50% de ventas en Norte Alto y Norte Central	40	320				
Revisión de insentivos		3				
Metas de venta por vendedor	15					

Nota.- Recuperado de la empresa

Además por cada valoración se realizará una valoración acumulada del cumplimiento.

CONCLUSIONES

PACALAZA S..A. es una pequeña empresa que a pesar de estar respaldada por un contrato de distribución de un servicio cuya marca se ha ido posicionando y cuenta con el respaldo publicitario suficiente, ha iniciado operaciones de manera informal y desordenada. Realizado el presente estudio se evidencia lo siguiente:

- La Junta de Accionistas y la Gerencia no han determinado objetivos medibles más allá de una alta rentabilidad esperada. Por tanto las gestiones realizadas son acciones del momento, iniciativas aisladas, propuestas equivocadas y pérdida de tiempo y de recursos. Refleja una constante experimentación de procesos que no son adecuadamente implementados.
- Evidencia alta rotación del personal de ventas, que es contratado bajo la modalidad de comisionistas o Freelancer's. La falta de política de incentivos, adecuado direccionamiento y supervisión, desalientan al personal cuyo máximo de estadía en la empresa no supera los dos meses. La Gerencia no cuenta con información de cuantos vendedores están activos y trabajando a la vez.
- El Asistente de Gerencia es una persona muy aprovechable, capacitada en temas informáticos que ha creado inclusive la página web de la compañía. Asiste ordenadamente a la gerencia con el control de comisiones y ventas por cobrar.
- El local no tiene la ubicación adecuada y no está atendido correctamente.
- La falta de conocimiento de mercados le han llevado a perder oportunidades de ventas y a realizar acciones sin resultados con el consiguiente estancamiento de su gestión. No han podido superar el umbral de 40 contratos por mes.
- Al igual que la gestión de ventas, las actividades de promoción y posicionamiento son limitadas y mal encaminadas. Se pierden recursos en campañas publicitarias que no inciden para una mayor colocación de contratos.
- Tiene un contrato de comisiones que le es favorable, que demanda un volumen alto de ventas. Adicionalmente, existe un mercado potencial, comprobado en la investigación que, volvería factible el cumplir con las expectativas de los accionistas.

RECOMENDACIONES

Considerando las anotaciones anteriormente descritas, se recomienda a la Gerencia lo siguiente:

- Analizar los resultados de la investigación efectuada y destacar los hallazgos que le permitan identificar a los clientes objetivos, en las zonas propuestas y en aquellas en las considere con los debidos análisis. Realizar adecuada y prolijamente los procesos de publicidad y marketing para generar visitas y ventas destacadas.
- Realizar al menos por el número indicado, las contrataciones de personal en relación de dependencia y estimular el sentido de pertenencia para generar el debido compromiso que desemboque en el cumplimiento de objetivos y metas. Gestionar políticas de incentivos adecuados. Implementar la función de Supervisión de campo con un colaborador con experiencia que acompañe y oriente a la fuerza de venta en los sectores que se les asigne.
- Capacitar y dar adecuados incentivos al Asistente de Gerencia. Revisar un plan de desarrollo a futuro y largo plazo.
- Reubicar el local de PACALAZA acogiendo las políticas propuestas.
- Realizar con la debida diligencia la ejecución de la promoción y de la publicidad. Que se realice la medición del costo y de los efectos de cada campaña.
- Ejecutar, medir y controlar le ejecución del Plan Estratégico, ajustarlo y adecuarlo permanentemente en función de conseguir los objetivos.
- Efectuar las inversiones determinadas en esta investigación para garantizar el cumplimiento de las operaciones y consecuentemente el de las metas programadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ayestaán R., Morillas S., Rangel S., Crespo C. (2012). *Planificación Estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor*. Madrid, España: Esic Editorial
- Andes. (12 de septiembre de 2016). *Últimas Noticias. Ecuador uno de los países de América Latina en que más creció el acceso a internet en los últimos tres años*. Recuperado de <http://www.andes.info.ec>
- Castells, M. (2013). Dirección de Ventas. Madrid. España: Esic Editorial
- Carrillo y Sierra (2016). *Modelos organizacionales en el marco de la cultura, poder y liderazgo*. Yura: Relaciones Internacionales (8), 89.113
- Crece Negocios (2014). *La Encuesta*. Recuperado de <https://crecenegocios.com>
- El Comercio (17 de agosto de 2014). *El Uso de Internet en Ecuador creció 11 veces en siete años*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com>
- El Telégrafo (29 de abril de 2013). *El 82.3% Mipymes en el Ecuador utilizan Internet*. Recuperado de <http://www.eltelgrafo.com.ec>.
- INEC (2016). *Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS 2016)*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Kertész Víctor (2016). *Estrategia y Compromiso Directivo. Condiciones para Reestructurar una organización*. Argentina, Buenos Aires: European Scientific Journal
- Kotler P. & Armstrong G.,(2013). *Fundamentos de marketing*. Naucalpan de Juárez Estado de México, México: Prentice Hall
- Navarro, M.. (2012). *Técnicas de Ventas*. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Tecnicas_de_venta.pdf
- Netlife (2016). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.netlife.ec>
- Mora-iapira, E. H., Vera-Colina, M.A., & Megarejo-Molina, Z. A. (2015). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá*. Bogotá Colombia: Estudios Gerenciales
- Plazas Rojas, F. (2013) *Investigación de Mercados un Enfoque Gerencial*. Bogotá Colombia: Ediciones de la U.
- Rivera, J. y Mas, C. (2015). *Marketing Financiero Estrategias y planes de acción para mercados complejos*. Madrid, España: Esic Editorial

- Rivero, J.P, (2013). *Costos y Presupuestos. Reto de todos los días*. Lima33, Perú: UPC.
- Sainz, J. (2015). *El plan Estratégico en la práctica. El plan estratégico*. 4 ed. Madrid, España: Esc.
- Suárez, G. (2013). *Matriz de evaluación de los factores internos (MEFE)- (MEFI)*. Tesis. ING. Desarrollo Empresarial. UPSE. La Libertad-SANTA Elena, EC. p 45-49.
- Telconet (2017). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.telconet.net>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill
- Universidad Valladolid (2013). *Alojamientos*. Obtenido de TEMA 5 EL PRESUPUESTO.
Recuperado de:
http://alojamientos.uva.es/guia_docente/uploads/2013467/45613/1/documento18.pdf
- Zacarías Torres Hernández (2014). *Administración Estratégica*. San Juan de Tlhuaca, México: Grupo editorial Patria.

ANEXO 1

ENCUESTA DIRIGIDA A DETERMINAR LA EXISTENCIA DE UN MERCADO OBJETIVO, CONSUMIDORES DE SERVICIOS DE INTERNET

1. ¿Tienen contratado el servicio de internet en su casa?

a) Si

b) No

Si la respuesta es positiva pasar a la pregunta 3

Si la respuesta es negativa pasar a la pregunta 2

2. ¿Por qué no tienen contrato de servicio de internet en su casa?

a) No tiene necesidad

b) Restricción económica

c) Falta de conocimiento de la contratación del servicio

d) Otros

Contestada la pregunta, pasar a la pregunta nro. 7

3. ¿El servicio de Internet que posee con que operadora está contratado?

a) CNT

b) Grupo TV Cable

c) Claro

d) Netlife

e) PuntoNet

f) Otros

4. ¿Cuál es el uso principal del servicio de internet en su casa?

Valoración	25%	50%	75%	100%
------------	-----	-----	-----	------

Estudio

Juego

Trabajo

Otros

5. ¿Se sientes satisfechos con el servicio de la operadora que actualmente le brinda el servicio?

- a. Si
- b. No

Si la respuesta es negativa pasar a la pregunta 6.

Si la respuesta es positiva pasar a la pregunta 7.

6. ¿Por qué no se siente satisfecho?

- a) La calidad del servicio de internet no cumple con lo ofrecido
- b) Mala atención de servicio al cliente
- c) Precio
- d) Otros

7. ¿Ha escuchado de la calidad del servicio expresado en una mega velocidad que se brinda por la interconexión por cable?

- a. Si
- b. No
- c. Talvez
- d.

8. ¿Conoce o ha oído hablas de los servicios de internet que brinda Netlife?

- a. Si
- b. No

9. ¿De las siguientes opciones, qué servicios de los que brinda Netlife conoce?

Servicio	Conoce	No conoce
----------	--------	-----------

Ultra alta velocidad

Velocidad Simétrica

Participación 2-1

Servicio al cliente 24 horas

Variedad de planes

Servicio garantizado sin interrupciones

10. ¿Estaría Usted interesado en contratar los servicios de Netlife?

a. Si

b. No

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de ultra velocidad sin interrupciones?

a. \$35

b. \$50

c. \$80

d. \$100

ANEXO 2

MODELO DE LA ENTREVISTA EFECTUADA A LA ADMINISTRACIÓN

1. ¿Existe algún plan de ventas en Pacalaza S.A.?
2. ¿Hicieron estudios de mercado o evaluaciones previas de la aceptación del producto?
3. ¿Tienen una estructura para la gestión de ventas?
4. ¿Cuántos vendedores son?
5. ¿Tiene políticas de sueldo e incentivos?
6. ¿Se les asigna sectores a los vendedores?
7. ¿Se capacita a los vendedores, en qué temas?
8. ¿y en técnicas de ventas?
9. ¿Los vendedores son supervisados en campo?
10. ¿Los vendedores han cumplido con las metas de ventas?
11. ¿A qué atribuye el incumplimiento de las metas de ventas?
12. ¿El incumplimiento de las metas en ventas que efectos ha tenido en lo económico?
13. ¿Han efectuado publicidad?
14. ¿No han efectuado publicidad del local en el sector?
15. ¿Tienen afluencia de clientes en el local?
16. ¿Llevan control o estadísticas?
17. ¿Analizan los datos de las ventas, han llegado a conclusiones y se han adoptado medidas?
18. ¿Por qué no se realizar el respectivo análisis?
19. ¿Se han planteado hacer cambios?
20. ¿Han conversado con los accionistas?

ANEXO 3

MODELO DE LA ENTREVISTA EFECTUADA A LA ADMINISTRACIÓN

1. ¿Qué labor desempeña en Pacalaza S.A.?
2. ¿Qué tiempo tiene en la compañía?
3. ¿Ha recibido capacitación, de qué tipo?
4. ¿Le han asignado metas de ventas?
5. ¿Ha cumplido la meta?
6. ¿Por qué razón no cumple las metas?
7. ¿Cómo ejecuta su proceso de venta y como decide la zona?
8. ¿Ha tenido experiencia en ventas?
9. ¿Qué tiempo le dedica a las ventas?
10. ¿Le incentivaría un mayor ingreso y apoyo económico para la gestión?
11. ¿Cuál es su expectativa de ingresos?
12. ¿Conoce a sus compañeros?
13. ¿Cómo ha conseguido sus ventas?
14. ¿Usted se ve trabajando en un año aquí?
15. ¿Qué recomendaría Usted para mejorar la situación?