



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

“TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL”

**PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES”**

**“Diseño de estrategias colaborativas para incrementar las ventas de productos de
telecomunicaciones en la empresa EMT”**

AUTOR: ANA KATHERINE LAPENTTY NEIRA

TUTOR: HENRY FRED LAVAYEN YAVAR

GUAYAQUIL – ECUADOR

SEPTIEMBRE 2016

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL

TÍTULO “ Diseño de estrategias colaborativas para incrementar las ventas de productos de telecomunicaciones en la empresa EMT”

REVISORES: Ing. Edward

Faggioni

INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil

FACULTAD: Ciencias

Administrativas

CARRERA:

FECHA DE PUBLICACIÓN: Septiembre, 2016

N° DE PÁGS.:

ÁREA TEMÁTICA: Marketing y Negocios Internacionales

PALABRAS CLAVES: *Estrategias, mercado objetivo, ventas, telecomunicaciones, valor agregado*

RESUMEN: El presente proyecto surge ante la necesidad de encontrar una solución que viabilice una mejora significativa de las ventas de una línea de productos de telecomunicaciones en la empresa EMT, y que esto a su vez le permita mantener la representación local de distribución y comercialización de determinadas marcas. Para llevar a cabo el estudio, éste se ha enfocado en utilizar la metodología de la investigación cualitativa. Entre los principales resultados alcanzados se fundamenta la propuesta de contar con un elemento diferenciador que genere valor agregado a los consumidores de su mercado objetivo, siendo este el servicio de asesoría en el diseño de soluciones

técnicas y aplicaciones prácticas, así también la necesidad de contratar nuevo personal para el área técnica y de ventas como parte de la estrategia de ventas, y mantener su aprovisionamiento local para entregas inmediatas sin descartar el esquema de comercialización bajo pedidos optimizando sus importaciones y el manejo de precios que es un factor de mucha importancia para el mercado. La propuesta del capítulo cinco describe en detalle las estrategias planteadas, las mismas que se estiman viables en función de los resultados el estudio, y que permitirán a la empresa EMT superar el problema planteado.

N° DE REGISTRO(en base de datos):	N° DE CLASIFICACIÓN: N°	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR: Katherine Lapentty Neira	Teléfono: 0999954167	E-mail: klapentty@gmail.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN	Nombre: Ing. Joffre Santamaría	
	Teléfono: 04 2281108	

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del estudiante ANA KATHERINE LAPENTTY NEIRA, del Programa de Maestría/Especialidad NEGOCIOS INTERNACIONALES, nombrado por el Decano de la Facultad de CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CERTIFICO: que el trabajo de titulación especial titulado Diseño de estrategias colaborativas para incrementar las ventas de productos de telecomunicaciones en la empresa EMT, en opción al grado académico de Magíster (Especialista) en NEGOCIOS INTERNACIONALES, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

Atentamente

HENRY FRED LAVAYEN YAVAR

TUTOR

Guayaquil, septiembre de 2016

DEDICATORIA

A mis amados hijos por su
comprensión ante las limitaciones de
tiempo.

AGRADECIMIENTO

A mi madre por su ayuda incondicional en todo momento. A mi esposo por su apoyo y comprensión. A mi tutor por su guía y valioso aporte académico, que contribuyeron sin duda a poder culminar el presente trabajo con éxito.

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

FIRMA

ANA KATHERINE LAPENTTY NEIRA

RESUMEN

Título: Diseño de estrategias colaborativas para incrementar las ventas de productos de telecomunicaciones en la empresa EMT.

El presente proyecto surge ante la necesidad de encontrar una solución que viabilice una mejora significativa de las ventas de una línea de productos de telecomunicaciones en la empresa EMT, y que esto a su vez le permita mantener la representación local de distribución y comercialización de determinadas marcas. Para llevar a cabo el estudio, éste se ha enfocado en utilizar la metodología de la investigación cualitativa. Entre los principales resultados alcanzados se fundamenta la propuesta de contar con un elemento diferenciador que genere valor agregado a los consumidores de su mercado objetivo, siendo este el servicio de asesoría en el diseño de soluciones técnicas y aplicaciones prácticas, así también la necesidad de contratar nuevo personal para el área técnica y de ventas como parte de la estrategia de ventas, y mantener su aprovisionamiento local para entregas inmediatas sin descartar el esquema de comercialización bajo pedidos optimizando sus importaciones y el manejo de precios que es un factor de mucha importancia para el mercado. La propuesta del capítulo cinco describe en detalle las estrategias planteadas, las mismas que se estiman viables en función de los resultados el estudio, y que permitirán a la empresa EMT superar el problema planteado.

Palabras clave: estrategias, mercado objetivo, ventas, telecomunicaciones, valor agregado

ABSTRACT

This project arises from the need to find a solution that would facilitate a significant improvement in sales of a telecommunications product line at the company EMT, and that this in turn allows the company to maintain the local representation of distribution and sales of certain brands. To carry out the study, it has focused on using the methodology of qualitative research. Among the main results achieved, the following can be mentioned, the proposal to have a differentiator element that generates added value to consumers in its target market is supported, being this the advisory service in the design of technical solutions and practical applications; also the need to hire new personnel for technical and sales area as part of the marketing and sales strategy; and keep the local stock of products for immediate deliveries without discarding the sales scheme under specific orders, optimizing its imports and the price which is a very important factor for the market . The proposal of chapter five describes in detail the strategies proposed, the same that are considered viable based on the study results, which will allow the company EMT overcome the problem posed.

Keywords: strategies, target market, sales, telecommunications, value added

Tabla de contenido

Introducción	1
Delimitación del problema:	1
Formulación del problema:	1
Justificación:	1
Objeto de estudio:	1
Campo de acción o de investigación:.....	2
Objetivo general:	2
Objetivos específicos:	2
La novedad científica:	2
Capítulo 1	3
1. MARCO TEÓRICO	3
1.1. Antecedentes de la industria de las telecomunicaciones	3
1.2. Cadena de valor en las telecomunicaciones y el mercado de esta industria	6
1.3. Estrategia de mercadeo como una orientación para las ventas	8
1.3.1. La segmentación del mercado como la base de la estrategia de mercadeo	10
1.3.2. Selección del mercado objetivo	13
1.4. Desarrollo de estrategias de ventas exitosas	15
1.4.1. Contenido de una estrategia de ventas	15
1.4.2. Desarrollo de una estrategia de ventas	16
Capítulo 2	18
2. MARCO METODOLÓGICO	18

2.1. Metodología	18
2.2. Métodos	18
2.3. Premisas	19
2.4. Universo y muestra	20
2.5. Operacionalización de las variables	22
2.6. Gestión de datos	23
2.7. Criterios éticos de la investigación	23
Capítulo 3	24
3. RESULTADOS.....	24
3.1. Entorno ecuatoriano de las telecomunicaciones	24
3.2. Antecedentes de la unidad de análisis, la empresa EMT	28
3.3. Productos que ofrece la empresa	29
3.4. Estructura organizacional	34
3.5. Análisis FODA.....	35
3.6. Análisis del mercado objetivo	37
3.7. Análisis de la competencia.....	39
3.8. Diagnóstico o estudio de campo.....	41
Capítulo 4	52
4. DISCUSIÓN	52
4.1. Contrastación empírica	52
4.2. Limitaciones.....	54
4.3. Líneas de investigación	54

4.4. Aspectos relevantes.....	55
Capítulo 5	56
5. PROPUESTA.....	56
5.1. Objetivo general de la propuesta.....	56
5.1.1. Objetivos específicos	56
5.2. Desarrollo de la propuesta.....	56
5.3. Evaluación financiera de la propuesta.	58
5.4. Conclusiones y recomendaciones	60
5.4.1. Conclusiones	60
5.4.2. Recomendaciones.....	62

Índice de Tablas

Tabla 1. Tres áreas de la planificación de mercadeo	9
Tabla 2. Importaciones de productos según partida arancelaria 8517622000.....	19
Tabla 3. Operacionalización de las variables	22
Tabla 4. Datos de cuentas y de usuarios estimados totales en porcentaje	26
Tabla 5. Datos de cuentas y de usuarios estimados de internet por provincia en porcentaje	26
Tabla 6. Matriz FODA	36
Tabla 7. Análisis de los segmentos de mercado	37
Tabla 8. Cargo de los entrevistados.....	41
Tabla 9. Participación en el proceso de toma de decisiones de compras	42
Tabla 10. Tiempo en el mercado, de las empresa entrevistadas, comprando equipamiento de telecomunicaciones para conexiones de red vía microondas.....	43
Tabla 11. Esquema de compras de equipamiento de telecomunicaciones para conexiones de red vía microondas.....	44
Tabla 12. Frecuencia de compras para stock de la empresa.....	45
Tabla 13. Prioridad de criterios para elegir un proveedor	46
Tabla 14. Nivel de importancia de los criterios seleccionados para la elección de proveedores.....	47
Tabla 15. Importancia del servicio de asesoría en el diseño de soluciones técnicas y aplicaciones prácticas para la elección de un proveedor	48
Tabla 16. Marcas de equipos de telecomunicaciones para conexiones de red vía microondas, recordadas por mayor frecuencia de uso.....	49
Tabla 17. Interés por evaluar productos de nuevas marcas de equipamiento de telecomunicaciones para conexiones de red vía microondas	51

Tabla 18. Evaluación estado de resultados empresa EMT / situación actual58

Tabla 19. Evaluación estado de resultados empresa EMT / con la propuesta.....59

Índice de Figuras

Figura 1. La convergencia entre los mercados	6
Figura 2. Estrategias de enfoque de mercado	13
Figura 3. Elementos de una estrategia de ventas	16
Figura 4. Importaciones de productos según partida arancelaria 8517622000	20
Figura 5. Criterios éticos de la investigación cualitativa.....	23
Figura 6. Porcentaje de usuarios de internet fijo por provincia.....	27
Figura 7. Logo Cambium Networws	29
Figura 8. Productos Backhaul.....	31
Figura 9. Productos de acceso	33
Figura 10. Logo DragonWave	33
Figura 11. Productos Horizon Compact	34
Figura 12. Estructura organizacional.....	34
Figura 13. Criterios recordatorios de la competencia.....	40
Figura 14. Cargo de los entrevistados	41
Figura 15. Participación en el proceso de toma de decisiones de compras	42
Figura 16. Tiempo en el mercado, de las empresas entrevistadas, comprando equipamiento de telecomunicaciones para conexiones de red vía microondas.....	43
Figura 17. Esquema de compras de equipamiento de telecomunicaciones para conexiones de red vía microondas.....	44
Figura 18. Frecuencia de compras para stock de la empresa.....	45
Figura 19. Prioridad de criterios para elegir un proveedor.....	46
Figura 20. Nivel de importancia de los criterios seleccionados para la elección de proveedores.....	48

Figura 21. Importancia del servicio de asesoría en el diseño de soluciones técnicas y aplicaciones prácticas para la elección de un proveedor	49
Figura 22. Marcas de equipos de telecomunicaciones para conexiones de red vía microondas, recordadas por mayor frecuencia de uso.....	50
Figura 23. Interés por evaluar productos de nuevas marcas de equipamiento de telecomunicaciones para conexiones de red vía microondas	51

ABREVIATURAS

ADSL: Línea de abonado digital asimétrica

ARCOTEL: Agencia de regulación y control de las telecomunicaciones

COMEX: Comité de comercio exterior

CONATEL: Consejo nacional de telecomunicaciones

EMT: Denominación de la empresa objeto del presente estudio

ePMP: Tipo de producto de la marca Cambium Networks

FIPS: Estándares Federales del Procesamiento de la información

FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas

GPS: Sistema de posicionamiento global

iOS: Sistema operativo móvil de la multinacional Apple Inc

IPTV: Televisión por Protocolo de Internet

MW: Empresa mayorista de Estados Unidos de Norte América

OCE: Operador de comercio exterior

PA: Partida arancelaria

PMP: Punto a multipunto

PTP: Punto a punto

SENAE: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

SENATEL: Secretaría nacional de telecomunicaciones

SIETEL: Sistema de Información y Estadística de los Servicios de
Telecomunicaciones

SUPERTEL: Superintendencia de telecomunicaciones

TI: Tecnología de la información

TIC's: Tecnologías de la información y la comunicación

Introducción

La empresa EMT cuenta con acuerdo de representación local de un mayorista de Estados Unidos de Norte América que distribuye varias marcas de productos de telecomunicaciones, el acuerdo tiene una vigencia de 2 años cuya renovación está sujeta entre otras variables, al cumplimiento de cupos de comercialización, sin embargo el histórico de las ventas y la proyección al término del acuerdo evidencian que no se llegaría al compromiso de ventas establecido si se mantiene la tendencia actual.

Delimitación del problema:

Posible pérdida de representación local en una línea de productos de telecomunicaciones por estancamiento de las ventas de la empresa EMT.

Formulación del problema:

¿Cómo evitar perder la representación local en una línea de productos de telecomunicaciones en la empresa EMT?

Justificación:

Se requiere desarrollar el presente trabajo con la finalidad de plantear una propuesta que permita incrementar las ventas locales de una línea de productos de telecomunicaciones en la empresa EMT, para cumplir con los cupos de comercialización requeridos y mantener así la representación de las marcas.

Objeto de estudio:

Diseñar estrategias colaborativas para mantener la representación local de ventas de una línea de productos de telecomunicaciones de varias marcas extranjeras.

Campo de acción o de investigación:

La presente propuesta está contextualizada en la empresa ecuatoriana EMT que comercializa una línea de productos de telecomunicaciones en la industria del mismo nombre, en la ciudad de Guayaquil.

Objetivo general:

Validar el enfoque de mercado actual y definir un valor agregado como elemento diferenciador para los clientes a través de la identificación de estrategias de mercadeo y la adopción de servicios complementarios.

Objetivos específicos:

Los objetivos específicos se describen a continuación:

1. Realizar un análisis de la empresa EMT, su entorno, la competencia y el mercado objetivo en función del marco teórico correspondiente.
2. Hacer un levantamiento de información de las necesidades del mercado objetivo.
3. Analizar los resultados obtenidos y definir las estrategias a ser incluidas en la propuesta.

La novedad científica:

Dada la coyuntura actual del apoyo del Gobierno al desarrollo del Plan Nacional de Banda Ancha y el propósito de una conectividad cada vez mayor, así como el desarrollo de las telecomunicaciones en constante crecimiento en el mercado nacional, el presente estudio pretende contribuir con soluciones que puedan ser tomadas como referencias ante futuros casos de empresas emprendedoras que experimenten dificultades semejantes.

Capítulo 1

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la industria de las telecomunicaciones

Durante varias décadas, la estabilidad tecnológica, representó la característica principal de las telecomunicaciones en los países más industrializados. El único producto entregado a través de la infraestructura, el uso de enlaces de cobre e interruptores electromecánicos, era la telefonía por voz. Esta situación se vio reforzada por la presencia de operadores monopolistas, quienes fortalecidos por una asimetría considerable de poder, estaban en condiciones de ejercer gran influencia sobre el mercado de los sistemas de telecomunicaciones, equipos y componentes, acondicionándolos a su propia estructura. A pesar de que la hipótesis del monopolio natural no se extendió al mercado de los equipos, en los EE.UU. por ejemplo, emergió un patrón de integración vertical de la prestación de servicios y producción de equipos casi al mismo tiempo que el nacimiento de la industria de las telecomunicaciones, este fue el caso de AT & T y Western Electric. Otro ejemplo de integración en España es Telefónica, quienes solían mantener significativa participación en el capital de las empresas que se encontraban preparadas para establecerse como proveedores a cambio de órdenes (Brigitte Preissl, 2003, p. 165).

En general, en algunos países desarrollados, el monopolio de los operadores, era rentable en la participación de contratos a largo plazo con los proveedores nacionales de tecnologías especializadas que también competían ferozmente en el mercado mundial. Los grandes países industrializados, tenían un mercado interno lo suficientemente grande como para soportar a los fabricantes nacionales y tales lazos ciertamente estimularon su

producción nacional. En el Reino Unido el líder de mercado era GEC-Plessey, en Francia era Alcatel y en Alemania, Siemens. Hasta mediados de la década de 1980, en la industria de las telecomunicaciones, el motor de la innovación estaba localizado en los laboratorios de investigación de los operadores de telecomunicaciones (monopolio de AT & T Bell Laboratorios, Martlesham laboratorios de BT o laboratorios de CNET de France Telecom) y en algunos proveedores especializados de tecnología ligada a los operadores. Esta situación se puede calificar en términos de incentivos que no son de mercado para la innovación y, a pesar de la posición nacional de monopolio de los operadores de telecomunicaciones y un pequeño número de proveedores privilegiados de fabricación especializada, el sistema funcionó bien (Brigitte Preissl, 2003, p. 165).

La década de los 80's destruyó la imagen de estabilidad, y en los 20 años posteriores, la innovación cambió radicalmente la forma de las telecomunicaciones más que en los 90 años anteriores desde la invención del teléfono. Si bien las empresas fabricantes pueden haber disfrutado de un acceso protegido a las adquisiciones monopolistas, éstas fueron posteriormente sometidas a un proceso de aprendizaje que les ha permitido moverse en el curso del tiempo hacia un proceso de innovación, incrementando las actividades de investigación y diseño intensivo, convirtiéndose así en actores claves en el escenario tecnológico actual. Este proceso de cambio tecnológico ha involucrado a los tres pilares de la tecnología de las telecomunicaciones (Brigitte Preissl, 2003, p. 166):

- Conmutación: el advenimiento de la microelectrónica aceleró el proceso de digitalización, mientras que la capacidad de penetración de software multiplicó sus efectos;
- Transmisión terrestre: la fibra óptica rompió todas las barreras de capacidad y las velocidades de transmisión;

- Transmisión de ondas: la evolución de los sistemas de satélite hizo posible superar problemas relacionados con el acceso a zonas remotas y difíciles, y nuevas fronteras se abrieron para las tecnologías inalámbricas que se han ido moviendo en vías de la optimización de la explotación de frecuencias.

La digitalización, paquetización y la introducción de nuevas tecnologías para la transmisión de datos han tenido impacto radical en las oportunidades para las empresas en el mercado. El cambio tecnológico ha sido dirigido por tres necesidades fundamentales (Brigitte Preissl, 2003, p. 166):

- Mayor velocidad: la velocidad de transmisión es de crucial importancia en el contexto de redes multimedia y ordenadores;
- Creciente inteligencia de la red: esta es la clave para ofrecer servicios mejorados y se obtiene a través del uso de la microelectrónica y aplicaciones específicas de software;
- Movilidad: la flexibilidad requerida está satisfecha mediante técnicas inalámbricas que se han ido moviendo hacia un modelo de comunicación libre de terminales.

El advenimiento de las comunicaciones basadas en una estructura de la información, que es una red de redes que combina las telecomunicaciones y los ordenadores y medios de comunicación, es la frontera del futuro y las fuerzas de los operadores de telecomunicaciones para ofrecer nuevos servicios mediante el desarrollo de nuevas competencias y estrategias de gestión de red, atención al cliente y facturación, notar este proceso de cambios en la Figura 1.

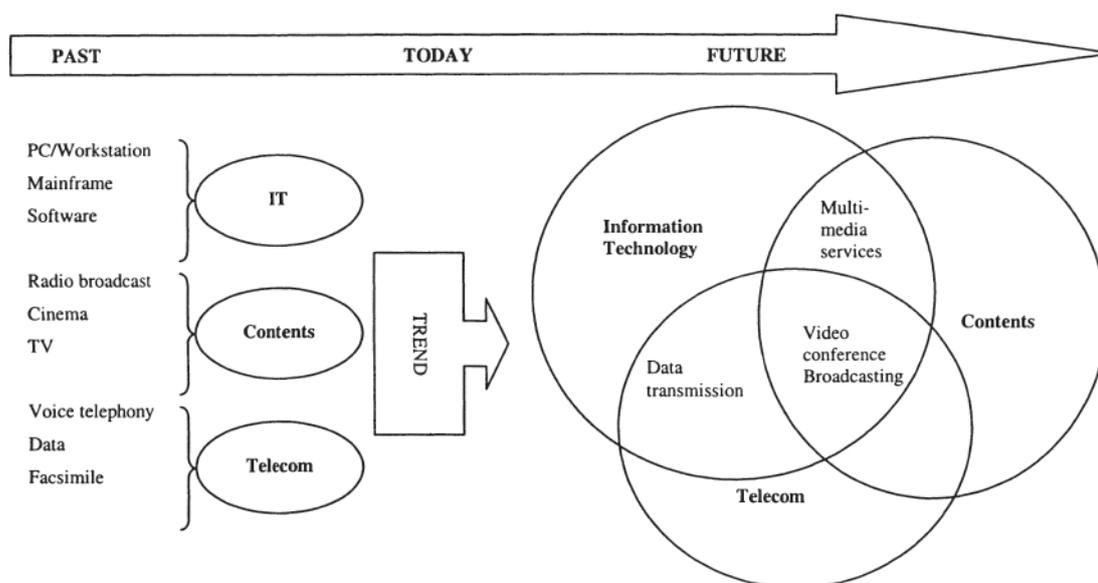


Figura 1. La convergencia entre los mercados

Fuente: (Brigitte Preissl, 2003, p. 168)

De forma paralela hay que mencionar también que el fenómeno del internet y de la penetración masiva de las comunicaciones móviles, son parte fundamental de los cambios en la industria en las últimas décadas, el extraordinario crecimiento de estos dos segmentos ha tenido una influencia decisiva sobre el modelo de desarrollo de las telecomunicaciones (Brigitte Preissl, 2003, p. 167).

1.2. Cadena de valor en las telecomunicaciones y el mercado de esta industria

El valor puede ser definido de muchas maneras y es uno de los aspectos a ser analizados como parte del enfoque de la empresa en el presente trabajo. El concepto de la cadena de valor, fue primero popularizado por Michael Porter en 1985 en un estudio sobre la aplicación de estrategias competitivas para mejorar el desempeño de los negocios. Porter definió el “valor” como la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por lo que una empresa ofrece, y concibió el término "cadena" como una combinación de nueve actividades genéricas de valor agregado que operan dentro de una empresa, cuya

interacción en un determinado marco proporcionaría valor a los consumidores. Como parte de estas actividades Porter identificó las siguientes primarias: logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo y ventas, y el servicio, y como actividades de apoyo la infraestructura firme, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología y las adquisiciones (Murali Krishna Medudula, 2016, p. 151).

Sin embargo, de acuerdo con (Murali Krishna Medudula, 2016, p. 151), este modelo de cadena de valor, ha sido revisado varias veces, y en el contexto actual de mayor externalización y colaboración, el término ahora refleja con mayor cercanía los vínculos de los procesos de creación de valor entre múltiples firmas y es a veces también referenciado como una "cadena de demanda". El enfoque principal de las cadenas de valor modernas, es sobre los beneficios que se otorga a los clientes, los procesos interdependientes que generan valor y la demanda resultante, y los flujos de fondos.

El crecimiento del servicio de las telecomunicaciones a nivel mundial, especialmente en la última década, podría ser atribuible a regímenes regulatorios que se han ido liberalizando, a reformas estructurales y a la hipercompetencia, dicho entorno genera las condiciones para que el crecimiento continúe, éste ha sido significativamente mayor para los operadores en los ingresos por voz sin embargo el escenario va cambiando y la atención se va direccionando al potencial de los servicios de datos y en este sentido los operadores han ido acogiendo estas tendencias, pero se enfrentan junto con los reguladores a retos únicos de esta línea de negocio. En términos de viabilidad financiera, el servicio de datos implica órdenes de mayor magnitud comparado con el servicio de voz y esto se debe en parte a la habilidad de los datos de moldearse a las distintas necesidades de los grupos de consumidores (Murali Krishna Medudula, 2016, pp. 151-152).

Una evolución de la forma en que se lleva a cabo el negocio de las telecomunicaciones es inminente y necesita ser acogida por todos los interesados. El crecimiento futuro de la industria de las telecomunicaciones, depende de un nuevo sistema de cooperación y coordinación entre estos grupos de interés. Asimismo, será de vital importancia para mantener modelos de negocio lo suficientemente flexibles para aprovechar las nuevas oportunidades. En abril de 2014, Microsoft anunció un cambio drástico en su modelo de negocio. Para una organización que claramente había venido impulsando su sistema operativo durante la mayor parte de su existencia, renunciar a los mecanismos de mercado y declarar la distribución gratuita de su sistema operativo para dispositivos con tamaños de pantalla de menos de 9 pulgadas, es un paso valiente. En un esfuerzo por aumentar la participación de mercado de Windows en los dispositivos móviles, esta estrategia está programada para hacerle competencia a iOS y Android, un buen movimiento para tomar parte de sus ingresos (Murali Krishna Medudula, 2016, pp. 162-163).

En esta línea de evolución, cooperación y coordinación, los operadores, fabricantes de equipos y dispositivos, proveedores de contenido, reguladores y los proveedores de infraestructura tienen que trabajar juntos para mejorar el valor creado en cada una de las etapas de la cadena de valor de las telecomunicaciones, todo ello con el fin de mejorar el valor para el cliente y, en función de este objetivo, mejorar la salud general de la industria, así como los actores individuales.

1.3. Estrategia de mercadeo como una orientación para las ventas

A continuación en la Tabla 1, se describen tres áreas del mercadeo desde la perspectiva de planificación y se hace un análisis de cada una de ellas respecto a la unidad de planificación, el mercado, los objetivos, la competencia y el horizonte de planificación:

Tabla 1. Tres áreas de la planificación de mercadeo

	Planificación de la compañía orientada al mercado	Planificación del segmento de negocio orientada al mercado	Planificación del marketing mix
Unidad de planificación	Toda la compañía (mix de marketing)	Segmento de negocio individual	Producto (s) individual (es), marcas, grupo de clientes
Mercado	Libre elección de mercados	Elección de segmentos / grupos objetivos	Darlo por sentado
Objetivos, criterio de éxito	Ganancia, valor del accionista, crecimiento de la compañía	Flujo de efectivo y tendencia del volumen de ventas en los segmentos de mercado	Contribución de las ganancias de productos individuales y grupo de clientes, participación de mercado
Competencia	Mediante la utilización de todos los recursos y capacidades de los integrantes de la compañía	Mediante las ventajas sobre la competencia en desempeño o costos	A través de una mejor satisfacción percibida de los requerimientos del cliente mediante el mix de marketing
Horizonte de planificación	Largo plazo	Mediano plazo	Corto y/o mediano plazo

Fuente: (Holger Dannenberg, 2009, p. 38)

Elaboración: La autora

La planificación de una empresa orientada al mercado está normalmente alineada con la estrategia corporativa, esto determina principalmente qué mercado o mercados se van a desarrollar y con qué servicios y recursos de la empresa. En un sentido más restringido, la planificación del mercadeo se enfrenta con la planificación de detalles para cada segmento de negocio, y en un nivel por debajo de este, por grupo de consumidores, productos, etc. Cuando las estrategias de mercadeo se han implementado exhaustivamente, los mercados y los clientes están segmentados, se ha determinado su posicionamiento y mercado objetivo para los productos individuales o grupo de productos. Los objetivos de ventas se derivan de esta etapa y para ello es importante asegurarse que estas acciones no se tomen sin un conocimiento preciso del mercado y los recursos propios de ventas de la empresa. Por lo tanto, ventas debe estar involucrado en el desarrollo de las estrategias de mercadeo en una

etapa temprana para evitar una estrategia que no esté relacionada con el mercado y basada en una estimación irrealista de los recursos propios de la empresa (Holger Dannenberg, 2009, pp. 38-39).

La diferencia entre las ventas y el mercadeo ha sido descrita de forma muy precisa por Theodor Levit como: “Las ventas intentan hacer que el cliente compre lo que la empresa tiene para vender, mientras que la tarea del mercadeo es hacer que la empresa tenga lo que el cliente quiere comprar” (James M. Hulbert, 2005, p. 175)

1.3.1. La segmentación del mercado como la base de la estrategia de mercadeo

De acuerdo con Philip Kotler, una empresa no puede satisfacer a todos los clientes en un mercado grande y diverso, los clientes son muy numerosos y diferentes respecto a sus requerimientos de compra. Una empresa debe identificar aquellos segmentos del mercado que pueden ser desarrollados exitosamente (Holger Dannenberg, 2009, p. 45).

Según (Holger Dannenberg, 2009, p. 45) los objetivos de la segmentación de mercado son los siguientes:

- Que los clientes dentro de segmentos específicos de mercado reciban una mejor satisfacción de servicios para sus requerimientos especiales que de un enfoque general.
- Que la distribución, ventas, promoción de ventas y publicidad específica por segmento se vuelvan más eficientes cuando se centran en segmentos específicos.
- Reducir la presión de la competencia mediante la disminución del número de competidores en el mercado.
- Contar con objetivos específicos más precisos para ventas y mercadeo que permitan que los segmentos sean mejor analizados.

De acuerdo con Kuss y Tomezak, los siguientes han sido identificados como criterios de segmentación para compañías en mercados de empresa a empresa (Holger Dannenberg, 2009, p. 46):

- Características del cliente externo (por ejemplo, sector, tamaño de la empresa, región)
- Características de los bienes y servicios para el cliente (por ejemplo, tecnologías aplicadas, proveedores actuales, habilidades, conocimientos)
- Las características del proceso de decisión de compra del cliente (por ejemplo, la organización de la compra, las estructuras de poder, política de adquisiciones, los criterios de toma de decisiones)
- Criterios situacionales que inciden en la decisión de compra del cliente (por ejemplo, el requisito de urgencia de los bienes y servicios, el tamaño de la orden)
- Las características personales de las partes involucradas en el proceso de decisión de compra (por ejemplo, disposición a asumir un riesgo / búsqueda de la seguridad, comercial versus orientación técnica, el estilo cognitivo)

Desde el punto de vista de las empresas, es mucho más eficiente y eficaz cultivar a tantos clientes como sea posible con los mismos productos y servicios a precios atractivos. Sin embargo, como regla general se puede establecer que el mercado sólo debe desarrollarse de una manera estructurada y orientada si las empresas se diferencian a sí mismo y por lo tanto prevalecen frente a la competencia. En consecuencia, la segmentación del mercado es siempre un equilibrio entre el deseo del cliente de soluciones individuales y la comprensión paso a paso de los proveedores, en donde los proveedores se mantienen lo más general posible y sólo se personalizan tanto como sea realmente necesario (Holger Dannenberg, 2009, p. 47).

La segmentación de mercado revela las oportunidades que una empresa puede tener en los segmentos identificados, el siguiente paso es hacer una evaluación de éstos y decidir cuántos y cuáles segmentos son aquellos a los que se quiere atender. De acuerdo con (Philip Kotler, 2012, pp. 200-201), para realizar esta evaluación una empresa debe tomar en consideración los tres factores indicados a continuación, y como primer paso durante este proceso recolectar y analizar los datos de las ventas del segmento actual, las tasas de crecimiento y la rentabilidad esperada de los diferentes segmentos:

- Tamaño del mercado y crecimiento
- Atractivo estructural del segmento
- Los objetivos de la compañía y sus recursos

Estos factores son evaluados de acuerdo a naturaleza y estructura de cada empresa, así por ejemplo, el caso de aquellos segmentos de tamaño grande y gran crecimiento que podrían no ser los más atractivos para las compañías más pequeñas, que podrían no tener las habilidades y recursos necesarios para atender grandes segmentos, o que podrían encontrar a estos segmentos muy competitivos, tales empresas podrían enfocarse en segmentos más pequeños y menos atractivos, pero que les resultan potencialmente más rentables para ellos.

Las empresas también necesitan evaluar los principales factores estructurales que afectan el atractivo del segmento a largo plazo. Por ejemplo, el segmento puede ser menos atractivo si tiene muchos competidores fuertes y agresivos, también la existencia de algunos productos sustitutos actuales o potenciales podrían limitar los precios y las ganancias de un segmento. El poder de negociación de los compradores y competidores también afecta el atractivo del segmento ya que podrían incidir en los niveles de precios y

en el caso de los segundos llegar a reducir la calidad y cantidad de los productos y servicios. Finalmente, aun cuando un segmento tenga el tamaño y crecimiento ideal, y sea estructuralmente atractivo, este podría no ser el indicado, si no engrana con los objetivos a largo plazo de la empresa, o si la empresa carece de las habilidades y recursos necesarios para tener éxito en el segmento atractivo. Una empresa debe entrar sólo en los segmentos en los que se pueden crear valor para el cliente y obtener ventajas sobre sus competidores (Philip Kotler, 2012, p. 201).

1.3.2. Selección del mercado objetivo

Después de evaluar los diferentes segmentos, la empresa debe decidir cuáles y cuántos segmentos tendrá como objetivo. Según (Philip Kotler, 2012, p. 201) un mercado objetivo se compone de un conjunto de compradores que comparten necesidades comunes o características que la compañía decide atender. La elección del mercado objetivo, se puede llevar a cabo a varios niveles diferentes. La Figura 2 muestra que las empresas pueden dirigirse al mercado de manera muy amplia (mercadeo no diferenciado), muy reducida (micromercadeo o mercadeo individual personalizando productos o programas a clientes individuales), o en algún punto intermedio (diferenciado o mercadeo concentrado).

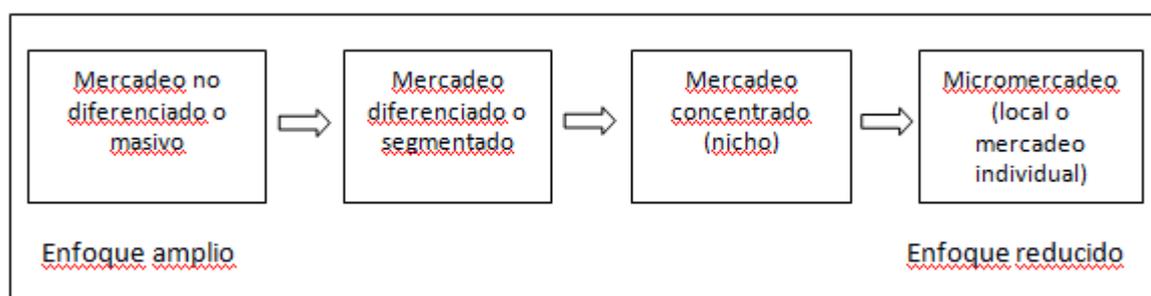


Figura 2. Estrategias de enfoque de mercado

Fuente: (Philip Kotler, 2012, p. 201)

Traducción de la autora

La elección de una estrategia de enfoque de mercado en las empresas dependerá de varios aspectos: los recursos de la compañía, el grado de variabilidad del producto, variación de diseño en los productos, la etapa del ciclo de vida del producto, la variabilidad del mercado, las estrategias de mercado de la competencia (Philip Kotler, 2012, p. 206).

En el caso del presente trabajo, considerando la limitación de los recursos de la empresa, la variabilidad del tipo de productos que se comercializa y la madurez como etapa del ciclo de vida en que éstos se encuentran, se considerará para el desarrollo del marco teórico solo lo correspondiente al enfoque de mercadeo concentrado.

1.3.2.1. Mercadeo concentrado

También llamado mercadeo de nicho, es una estrategia de cobertura del mercado en la que una firma va tras una gran porción de mercado de uno o de varios segmentos o nichos. A través del mercadeo concentrado, la empresa logra una posición fuerte en el mercado, debido su mayor conocimiento de las necesidades del consumidor en los nichos que atiende y a la reputación especial que adquiere. Se puede comercializar de manera más eficaz mediante el ajuste de sus productos, precios, y programas a las necesidades de los segmentos cuidadosamente definidos. También puede comercializar de manera más eficiente, enfocando sus productos o servicios, canales y programas de comunicación sólo hacia los consumidores que puede atender mejor y de manera más rentable (Philip Kotler, 2012, p. 203).

El mercadeo concentrado puede ser muy rentable, sin embargo, al mismo tiempo involucra riesgos más altos que los normales. Las empresas que se basan en uno o pocos segmentos para la totalidad de su negocio, van a sufrir mucho si el segmento se torna

amargo o complicado. O si los competidores más grandes deciden entrar en el mismo segmento con mayores recursos. Por estas razones, muchas empresas prefieren diversificar en varios segmentos del mercado.

1.4. Desarrollo de estrategias de ventas exitosas

1.4.1. Contenido de una estrategia de ventas

De acuerdo con (Holger Dannenberg, 2009, p. 60), una estrategia de ventas especifica los objetivos que se quieren lograr y con qué grupo de cliente y clientes como tal dentro de los segmentos de mercado; identifica qué recursos son requeridos y en qué cantidad y calidad; especifica las metas y objetivos; y define las condiciones organizacionales necesarias.

Los objetivos de mercadeo de la empresa son el punto de partida para cualquier estrategia de ventas. Como primer paso se especifican los clientes objetivos, así como los procesos de trabajo y de ventas necesarios para alcanzar los objetivos de mercadeo. Es necesario entonces decidir cómo se llevarán a cabo estos procesos de ventas, cómo será organizado y controlado el departamento de ventas, qué medidas de apoyo son necesarias así como cuáles son las habilidades y capacidades de los gerentes y de los vendedores son demandadas (Holger Dannenberg, 2009, p. 60). En la Figura 3 se describen los elementos a considerar en una estrategia de ventas.

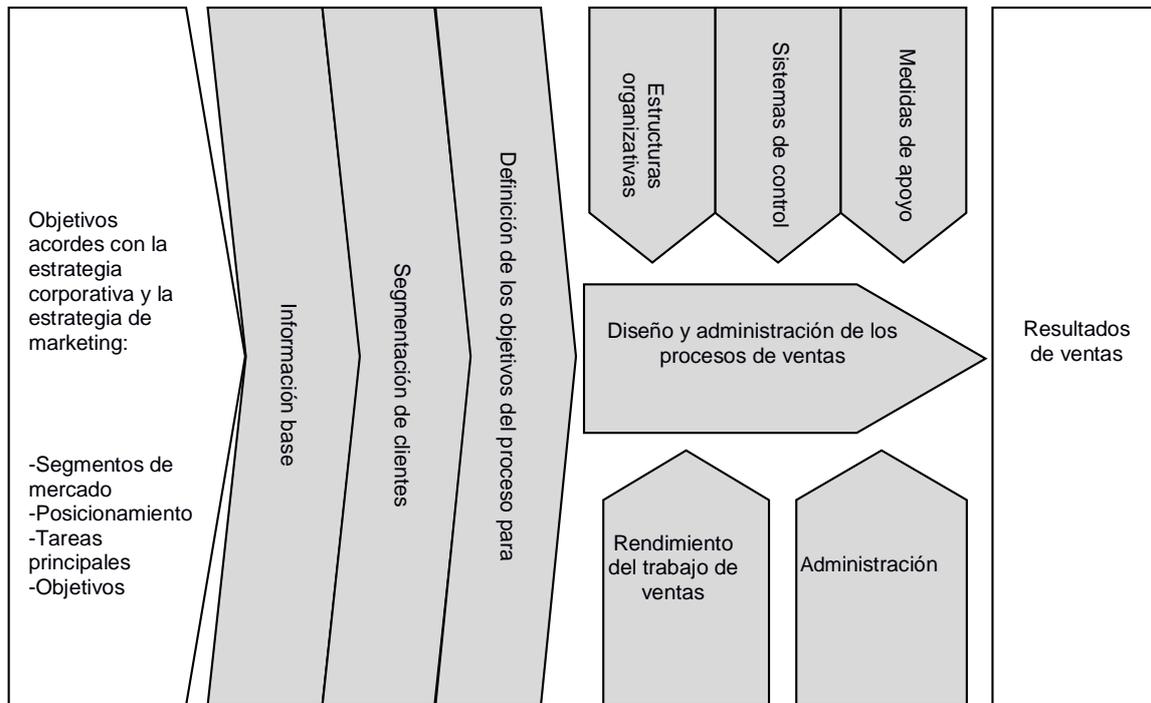


Figura 3. Elementos de una estrategia de ventas

Fuente: (Holger Dannenberg, 2009, p. 61)

Traducción de la autora

1.4.2. Desarrollo de una estrategia de ventas

Los gerentes de ventas son los responsables de producir las estrategias necesarias, en cuyo entorno se involucra la interacción con diferentes áreas, de las cuales, ventas necesita para coordinar diferentes programas estratégicos dentro de la empresa. Cuanto más se posicione una empresa como un proveedor de soluciones, más se amplían las interfaces de relevancia para las ventas. Las soluciones requeridas por ventas para los clientes, generalmente requieren la cooperación con logística, TI, servicios y producción, en donde la cooperación entre estas áreas, representada por los trabajadores del departamento correspondiente, es esencial para trabajar exitosamente (Holger Dannenberg, 2009, p. 65).

Para las ventas como tal, las necesidades de los clientes, el patrón de decisiones, así como de los competidores, son los puntos de referencia central para la estrategia. El personal de ventas tiene el conocimiento más detallado con respecto al potencial de ventas

de clientes particulares y de sus estructuras de trabajo y la toma de decisiones, por lo tanto, se requiere registrar y evaluar de forma sistémica la experiencia pertinente de los vendedores. A continuación se detallan algunas preguntas típicas que actúan como base para la formulación de una estrategia de ventas (Holger Dannenberg, 2009, pp. 66-67):

- ¿En qué fases se llevan a cabo los procesos de toma de decisiones de los clientes individuales y de los segmentos de clientes?
- ¿Qué funciones del cliente están involucradas en cada fase?
- ¿A qué criterios de toma de decisiones, se les da prioridad en las fases individuales?
- ¿De qué manera los clientes individuales y segmentos de clientes perciben a la empresa?
- ¿Por qué los clientes de segmentos individuales compran en nuestra empresa y no en la competencia, y viceversa?
- ¿Cuáles son las tendencias en los segmentos individuales de los clientes? ¿Dónde está el potencial de crecimiento, dónde se ha estancado, dónde se encoge?
- ¿Cómo están organizados los equipos de ventas de nuestra competencia y quién tiene qué tareas en servicio al cliente?
- ¿Cuán diferente (por ejemplo, con respecto a los vendedores, estructuras de actividad, ofertas, argumentos) están desarrollados los clientes individuales y segmentos de clientes?

La evaluación de esta información por parte de los gerentes responsables o consultores es el siguiente paso en este proceso, según (Holger Dannenberg, 2009, p. 67) esta es la única manera de crear una aceptación adecuada y motivación para implementar la estrategia de ventas y también evitar las estrategias que se alejan de la realidad.

Capítulo 2

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Metodología

“La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista "fresco, natural y holístico" de los fenómenos, así como flexibilidad” (Roberto Hernandez Sampieri, 2010, p. 21). De acuerdo con Taylor, este tipo de investigación “se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos, las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.” A través de la investigación cualitativa se busca examinar la realidad tal como otros la experimentan, a partir de la interpretación de sus propios significados, sentimientos, creencias y valores (Rodríguez, 2011, p. 17).

Partiendo de las definiciones indicadas se estudiará la realidad de la empresa EMT en su contexto actual real y se interpretarán los fenómenos encontrados de acuerdo con el objetivo general del estudio, por lo tanto la recolección de datos se obtendrá mediante el análisis cualitativo a través de instrumentos tales como la investigación bibliográfica, de campo y el análisis documental.

2.2. Métodos

Los métodos empleados son los de la observación documental y análisis de la realidad de la empresa EMT, y entrevistas estructuradas a personas relacionadas a la industria de telecomunicaciones que tienen incidencia en las decisiones de compra en las empresas.

2.3. Premisas

Se considera que las causas que han originado el estancamiento de las ventas de la empresa EMT son las siguientes:

- Incremento del porcentaje *ad valorem* (COMEX No.051-2014 desde el 12/01/2015) y adopción de salvaguardias (COMEX No.011-2015 desde el 11/03/2015),
- Ausencia de una fuerza de ventas independiente y capacitada,
- Deficiente política de precios e incentivos,
- Servicio de instalación y soporte inexistente.

A continuación, en la tabla 2 se muestran las variaciones anuales de las importaciones de la partida arancelaria que se utiliza para los equipos de telecomunicaciones, lo que evidencia una de las causas señaladas si observamos la significativa disminución del 2014 al 2015 en un 35.35% del valor FOB en miles de dólares americanos (USD), versus el crecimiento que se venía dando en los años anteriores, con excepción del 2013 al 2014 donde también se muestra una disminución anual de las importaciones del 15.05% del valor FOB en miles USD debido a otros factores económicos externos:

Tabla 2. Importaciones de productos según partida arancelaria 8517622000

Código de producto	8517622000		
Descripción de producto	Aparatos de telecomunicaciones por corriente portadora o telecomunicación digital		
Año	Peso neto TM	Miles USD FOB	Miles USD CIF
2010	1,028.36	89,591.56	92,159.30
2011	1,259.17	110,175.09	113,636.01
2012	1,322.91	127,848.04	130,803.60
2013	1,539.09	174,473.95	177,427.65
2014	1,109.45	148,212.61	150,917.56
2015	1,037.15	95,819.60	97,939.04

Nota. Importaciones por año de la PA de los equipos de telecomunic. que utiliza la empresa EMT
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Elaboración: La autora

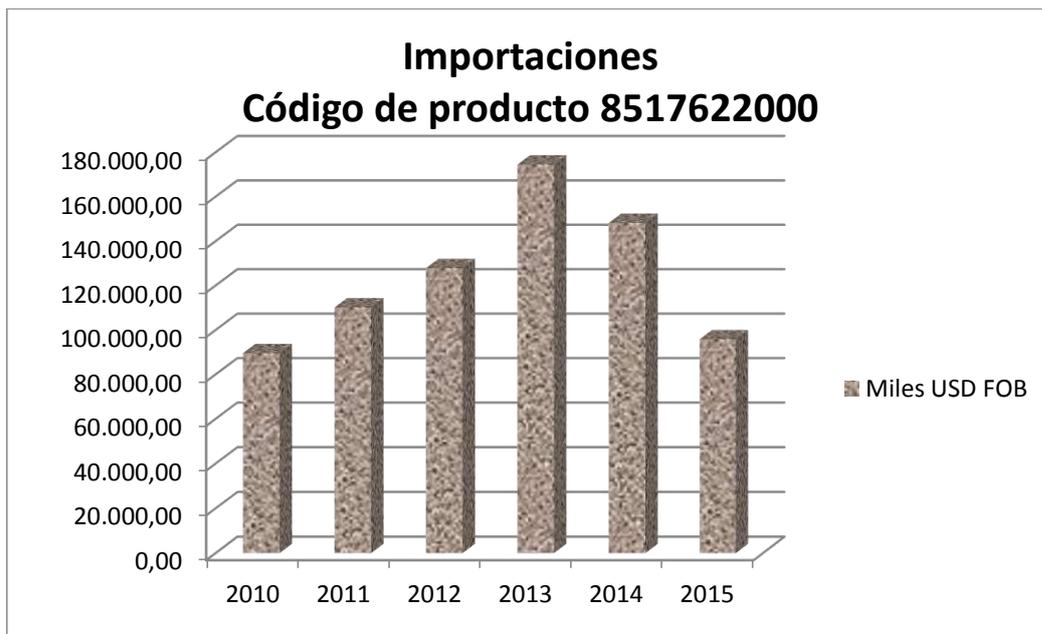


Figura 4. Importaciones de productos según partida arancelaria 8517622000

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Elaboración: la autora

Las premisas explicadas han ocasionado puntualmente lo siguiente:

- Incremento de los precios al consumidor,
- Dependencia de un limitado número de clientes,
- Demora en las cotizaciones hasta confirmar la información y lograr acuerdos de precios,
- Que los clientes compren a la competencia por contar con mejores precios y servicios complementarios en algunos casos.

2.4. Universo y muestra

El universo del presente estudio considera a todas aquellas empresas ecuatorianas de la industria de telecomunicaciones que son prestadores de internet fijo en uno o varios puntos en la provincia del Guayas, incluyendo Guayaquil, de acuerdo con el listado presentado en el anexo B, que indica un total de 54. Se lo define de esta forma por la

ubicación geográfica y logística de cobertura por parte de la empresa EMT, y por considerarse que dado el porcentaje de acceso a internet fijo de esta provincia, 28.71% según datos de la ARCOTEL a marzo 2016 (tabla 5), existe un mercado importante a ser desarrollado, sobre todo en aquellos lugares en los que aún no es posible llegar con el servicio de internet mediante fibra óptica.

Respecto a la muestra, dado que lo que se busca son buenos comunicadores que estén relacionados con el entorno y conozcan sobre los temas en base a los cuales se requiere realizar la investigación, es decir, personas informadas y dispuestas a hablar ampliamente con el investigador, se utilizará el muestreo teórico también denominado muestreo intencionado, esto es que, habitualmente se avanza hacia una estrategia de muestreo deliberado a lo largo del estudio, basándose en las necesidades de información detectadas en los primeros resultados obtenidos a partir de la investigación documental y el primer contacto realizado; en la investigación cualitativa la información es la que guía el muestreo, y por ello es preciso que evolucione en el propio campo ya que es necesario que cubra todos los requerimientos conceptuales del estudio (Ana Belén Salamanca Castro, 2007, pp. 2-4).

El muestreo intencionado o por conveniencia ha llevado a delimitar el tamaño de la muestra considerando tres dimensiones: el tiempo y disponibilidad de participación en la investigación, las personas que cuentan con la información objeto del estudio y el contexto de las empresas que comercializan los equipos de telecomunicaciones para conexión de red vía microondas. La muestra se ha conformado entonces por los gerentes o jefes del área técnica o de compras de los prestadores de internet fijo del universo planteado que han confirmado su aceptación de participación en el estudio y que tienen poder de decisión

sobre las adquisiciones de los equipos señalados en una determinada empresa. Luego de realizar el contacto remoto necesario para hacer un primer acercamiento y delimitar la muestra según los parámetros señalados, un total de 10 empresas se enmarcaron dentro de lo requerido.

2.5. Operacionalización de las variables

A continuación se realiza una definición de la variable dependiente, la misma que se presenta como consecuencia de la variable independiente también definida. Se mencionan las dimensiones que afectan a la variable dependiente y los indicadores de medición propuestos, también se plantean los métodos a utilizarse como parte de este estudio. Esta tabla permite visualizar de forma concreta los principales aspectos en análisis:

Tabla 3. Operacionalización de las variables

Variable Independiente: Necesidad de mantener una representación local de distribución de varias marcas de equipos de telecomunicaciones, mejorando los indicadores de la variable dependiente.					
Variable Dependiente	Definición	Dimensiones	Indicadores	Métodos empíricos	
Ventas de una línea de productos de telecomunicaciones en la empresa EMT	Comercialización que se realiza como parte de un acuerdo de representación local con una empresa de EE.UU., que requiere de montos de cumplimiento anual.	Estabilidad de la cartera actual de clientes y ampliación de la misma	Incremento de ventas	Observación documental y análisis de la realidad de la empresa	Entrevista
			Precios competitivos		
			Implementación de publicidad		
			Nivel recordatorio de marcas		
		Contratación de nuevo personal	Capacitación a ventas y técnico		
			Asesoría en soluciones		
			Soporte técnico		
			Acercamiento a mercado objetivo		

2.6. Gestión de datos

Se ha diseñado un cuestionario de preguntas cerradas en base al cual se realizaron entrevistas estructuradas de forma presencial o a través de una videoconferencia a la muestra escogida, con una duración máxima de 15 minutos. Las entrevistas se realizaron del 7 al 13 de septiembre de 2016.

2.7. Criterios éticos de la investigación

Considerando la importancia de tener presente algunos criterios éticos a la hora de diseñar el presente trabajo y en el momento de la recolección de datos en la investigación cualitativa, se ha tomado como referencia los criterios descritos en la figura 5 de acuerdo a la aplicación correspondiente.

Criterios	Características éticas del criterio
Consentimiento informado	Los participantes deben estar de acuerdo con ser informantes y conocer sus derechos y responsabilidades.
Confidencialidad	Asegurar la protección de la identidad de las personas que participan como informantes de la investigación.
Manejo de riesgos	Este requisito tiene relación con los principios de no maleficencia y beneficencia establecidos para hacer investigación con seres humanos.
Observación participante	La incursión del investigador en el campo exige una responsabilidad ética por los efectos y las consecuencias que pueden derivarse de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.
Entrevistas	Se trata de una interacción social donde no se deben provocar actitudes que condicionen las respuestas de los participantes.
Grabaciones de audio o video	Deben resguardarse en archivos confidenciales y el investigador necesita ser cauteloso anteponiendo la confidencialidad, el respeto y el anonimato de los participantes.

Figura 5. Criterios éticos de la investigación cualitativa

Fuente: (Ana Lucía Noreña, 2012, p. 272)

Capítulo 3

3. RESULTADOS

3.1. Entorno ecuatoriano de las telecomunicaciones

En la actualidad, el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, consciente de la necesidad de transportar tecnología y conocimiento por todo el Ecuador, y dado que aún se cuenta en el país con un porcentaje de usuarios que no tienen acceso al internet, se encuentra promoviendo el uso de herramientas tecnológicas y ofreciendo capacitaciones sobre el buen uso de las TIC's, a través del Programa de Acceso Universal a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), que es la agrupación de cuatro proyectos interrelacionados, de vital importancia para el progreso de las TIC's en el Ecuador, cuya implementación promoverá el desarrollo económico, social, cultural, solidario e inclusivo de la comunidad.

Esto lo realizan a través de los Infocentros Comunitarios, que son espacios comunitarios donde se garantiza el acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación, cuyo propósito es facilitar el proceso de apropiación social de las tecnologías para motivar la participación, la organización y el protagonismo de los sectores populares. Es decir, los Infocentros están destinados para servir de instrumento para el desarrollo de las comunidades y como tal se encuentran a disposición de la sociedad ecuatoriana (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2016).

Adicionalmente, también esta entidad también tiene en su agenda el Plan Nacional de Desarrollo de Banda Ancha que busca generar condiciones de uso del espectro

radioeléctrico para adaptar nuevas formas en la industria que proporciona servicios inalámbricos, garantizando el uso eficiente del espectro y la sana competencia, para satisfacer la demanda de los servicios y promover la reducción de precios. Los objetivos de este plan son los siguientes (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2016):

- Mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos mediante el uso, introducción y apropiación de las nuevas tecnologías de información y comunicación.
- Decrecimiento de los precios de acceso al servicio de Internet de Banda Ancha
- Impulsar el despliegue de redes y servicios a nivel nacional

Permitiendo así a todos los ecuatorianos independientemente de su condición socio-económica y ubicación geográfica el acceso a los servicios de banda ancha con calidad y calidez.

Entre los indicadores del plan está el “número de ecuatorianos (usuarios) con acceso a internet”, cuyos resultados se consideran importantes de ser incluidos en el presente trabajo de investigación porque evidencian justamente el mercado potencial que aún requiere de ese acceso a internet y es hacia donde los diferentes proveedores del servicio, se enfocan para desplegar o ampliar sus redes, es aquí donde intervienen los proveedores de este equipamiento necesario para dicha infraestructura. Cabe destacar, que entre los grandes usuarios de equipamiento de telecomunicaciones, están las empresas que ofrecen los diferentes servicios de internet y datos, y aquellas empresas que tienen redes privadas para comunicación interna y externa. En la tabla 4 a continuación se muestran los datos de cuentas y de usuarios estimados totales con acceso a internet según información de la ARCOTEL a marzo 2016, así como esta información segregada por provincia en la tabla 5 y mostrando el porcentaje que corresponde únicamente al acceso a internet fijo. La figura 6 muestra estos datos en porcentajes con una mejor representación visual.

Tabla 4. Datos de cuentas y de usuarios estimados totales en porcentaje

	Cuentas Totales	Componente Cuentas Totales (%)	Estimado de usuarios totales	Número de habitantes marzo 2016	% de habitantes que acceden a internet
Internet fijo	1,511,964	9.25%	11,772,507		72.04%
Internet móvil	5,991,107	36.66%	5,991,107		36.66%
Total	7,503,071	45.91%	17,763,614	16,341,316	108.70%

Fuente: SIETEL- ARCOTEL

Fecha de corte: Marzo de 2016

Fecha de publicación: Mayo de 2016

Tabla 5. Datos de cuentas y de usuarios estimados de internet por provincia en porcentaje

No.	PROVINCIA	Cuentas Totales	Componente Cuentas Totales (%)	Estimado de usuarios totales	Componente Estimado Usuarios totales (%)	Número de habitantes Marzo-2016	% de habitantes provincia que acceden a Internet	% de habitantes provincia que acceden a Internet Fijo
1	Azuay	98,206	1.31%	352,751	1.99%	813,971	43.34%	3.00%
2	Bolívar	8,441	0.11%	84,448	0.48%	201,986	41.81%	0.72%
3	Cañar	17,107	0.23%	120,354	0.68%	259,600	46.36%	1.02%
4	Carchi	11,380	0.15%	75,786	0.43%	180,142	42.07%	0.64%
5	Chimborazo	36,570	0.49%	310,987	1.75%	502,769	61.85%	2.64%
6	Cotopaxi	25,418	0.34%	195,999	1.10%	459,008	42.70%	1.66%
7	El Oro	48,714	0.65%	382,824	2.16%	674,074	56.79%	3.25%
8	Esmeraldas	24,713	0.33%	188,845	1.06%	602,059	31.37%	1.60%
9	Galápagos	3,713	0.05%	18,346	0.10%	29,633	61.91%	0.16%
10	Guayas	393,542	5.25%	3,379,524	19.02%	4,101,316	82.40%	28.71%
11	Imbabura	40,948	0.55%	289,600	1.63%	446,750	64.82%	2.46%
12	Loja	42,985	0.57%	289,038	1.63%	496,797	58.18%	2.46%
13	Los Ríos	29,579	0.39%	227,562	1.28%	868,233	26.21%	1.93%
14	Manabí	78,703	1.05%	616,924	3.47%	1,499,868	41.13%	5.24%
15	Morona Santiago	8,806	0.12%	81,210	0.46%	176,157	46.10%	0.69%
16	Napo	7,714	0.10%	81,007	0.46%	120,818	67.05%	0.69%
17	Orellana	7,700	0.10%	70,367	0.40%	151,550	46.43%	0.60%
18	Pastaza	8,096	0.11%	84,635	0.48%	100,555	84.17%	0.72%
19	Pichincha	492,060	6.56%	3,883,377	21.86%	2,961,670	131.12%	32.99%
20	Santa Elena	16,837	0.22%	144,468	0.81%	360,981	40.02%	1.23%
21	Santo Domingo	37,440	0.50%	289,743	1.63%	420,945	68.83%	2.46%
22	Sucumbíos	9,976	0.13%	94,602	0.53%	206,823	45.74%	0.80%
23	Tungurahua	57,343	0.76%	460,918	2.59%	559,237	82.42%	3.92%
24	Zamora Chinchipe	5,970	0.08%	48,938	0.28%	108,386	45.15%	0.42%
25	Zonas No Delimitadas	3	0.00%	254	0.00%	37,990	0.67%	0.00%
	Operadoras Móviles	5,991,107	79.85%	5,991,107	33.73%			
	Total general	7,503,071	45.91%	17,763,614	Total	16,341,316	108.70%	72.04%

Fuente: SIETEL- ARCOTEL

Fecha de corte: Marzo de 2016

Fecha de publicación: Mayo de 2016

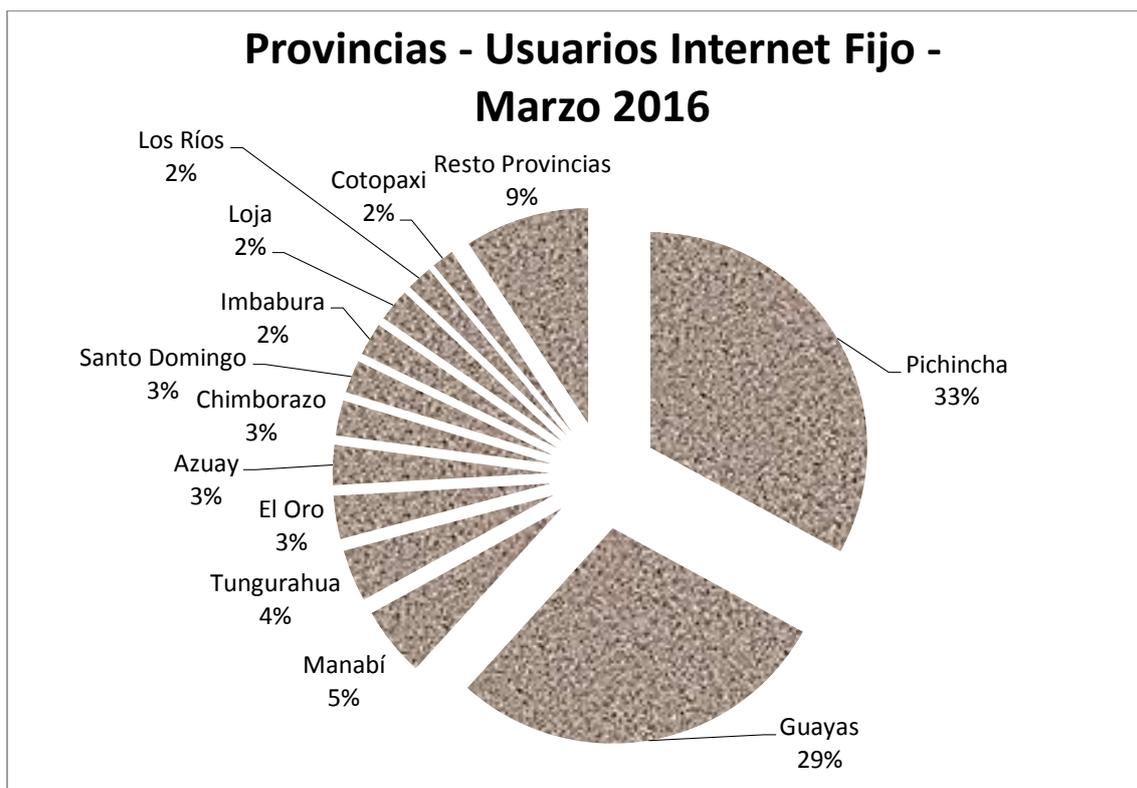


Figura 6. Porcentaje de usuarios de internet fijo por provincia

Fuente: SIETEL- ARCOTEL

Fecha de corte: Marzo de 2016

Fecha de publicación: Mayo de 2016

Finalmente, respecto al ente regulador en la industria de las telecomunicaciones y de acuerdo con el artículo 142 de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, publicada en el Registro Oficial el 18 de febrero de 2015, la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL), entidad adscrita al Ministerio rector de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, es la encargada de la administración, regulación y control de las telecomunicaciones y del espectro radioeléctrico y su gestión, así como de los aspectos técnicos de la gestión de medios de comunicación social que usen frecuencias del espectro radioeléctrico o que instalen y operen redes (ARCOTEL, 2016), reemplazando así a las extinguidas Superintendencia de

Telecomunicaciones (SUPERTEL), Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) y Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL).

3.2. Antecedentes de la unidad de análisis, la empresa EMT

Con la expectativa de incursionar exitosamente en una industria en crecimiento como es la de telecomunicaciones, con varios segmentos de mercado en expansión que requieren del aprovisionamiento de equipamiento para el desarrollo de sus infraestructuras o incursión en nuevas tecnologías, la empresa EMT se constituyó, como una sociedad anónima el 23 de enero de 2015 en la ciudad de Guayaquil, con la participación de un socio local y uno extranjero, siendo su principal objetivo la comercialización al por mayor y menor de equipos de telecomunicaciones. Su orientación a esta línea de productos, se debe a varios factores, entre los que se pueden destacar los siguientes: ejercicio de actividades previas en la industria de telecomunicaciones, relacionamiento con clientes potenciales, participación existente en algunas de las actividades de la cadena de valor de aprovisionamiento de este tipo de equipos.

EMT cuenta con un acuerdo para la distribución, venta y representación de equipos en el Ecuador suscrito en abril de 2015 con una empresa de Estados Unidos a quien se denominará MW, el objeto del acuerdo se resume en los siguientes puntos:

1. EMT se dedicará a promover y comercializar las líneas de producto manejadas por MW. Las líneas de producto autorizadas a EMT se indican a continuación y podrán ser modificadas a sola discreción de MW lo que será comunicado por escrito.
 - a. CAMBIUM NETWORKS
 - b. REDLINE COMMUNICATIONS
 - c. DRAGONWAVE

- d. RAJANT
- e. TRANSTECTOR
- f. RADIOWAVE
- g. BLACKBERRY SERVER
- h. ENFORA

2. EMT se compromete a manejar un volumen mínimo anual de compras a MW de USD130,000.00, monto que es necesario mantener como parte del acuerdo de representación.

3. EMT proveerá soporte local a los clientes de su territorio bajo las condiciones comerciales generales de MW para el envío y ventas, así como bajo las condiciones estándares de garantía de los fabricantes.

3.3. Productos que ofrece la empresa

De las marcas de productos autorizadas a comercializar en la línea de productos de telecomunicaciones, la empresa EMT se ha enfocado principalmente en dos de mayor rotación que se identifican en las figuras 7 y 10. A continuación se hace una breve descripción de los principales productos de estas marcas.



Figura 7. Logo Cambium Networks
Fuente: (Cambium Networks, LTD., 2016)

Productos Backhaul

De acuerdo con información del fabricante (Cambium Networks, LTD., 2016), estos productos cubren toda la gama de frecuencias de radio, las aplicaciones y los presupuestos,

la serie de los equipos PTP (punto a punto) está diseñada para funcionar en el mundo real y ha sido probada para desempeñarse en las condiciones más duras. Las soluciones punto a punto (PTP) se despliegan en todo el mundo, sirviendo aplicaciones muy críticas en entornos formidables para los usuarios más exigentes del mundo. Tienen el mejor rendimiento del mundo real en su clase y un protocolo de seguridad FIPS 140-2 aprobado para determinadas aplicaciones militares y gubernamentales. La serie 140 de los Estándares Federales del Procesamiento de la información (Federal Information Processing Standards por sus siglas en inglés FIPS) son estándares de seguridad de computación del gobierno de los Estados Unidos de Norte América que especifican requerimientos para módulos de criptografía, siendo la última versión disponible de estos estándares la FIPS 140-2.

Ventajas:

- Confiable, poseen hardware y software con reconocida fiabilidad y cuentan con el respaldo de la optimización dinámica del espectro que permite a la red tejer en torno a la interferencia pesada.
- Un rendimiento real, liderando la industria de la eficiencia espectral, lo que permite que la red pueda trabajar en la mayor parte del espectro disponible en condiciones hostiles inalámbricas, mientras que el reconocido rendimiento inalámbrico y la modulación adaptativa sin impacto, permiten a los activos críticos, mantenerse conectados pase lo que pase.
- De largo alcance, con una eficacia probada de más de 245 km, las soluciones de la serie PTP son las herramientas de elección para la conectividad de muy largo alcance.



ePMP™ 1000 PTP

The Standard in Wireless Broadband

2.4 GHz 5 GHz 200 Mbps



PTP 820

Licensed Ethernet microwave for multi-service networks

6-38 GHz up to 1.66 Gbps



PTP 810

High-performance licensed microwave with native Ethernet and TDM support in one platform.

6 - 38 MHz up to 700 Mbps



PTP 800

Licensed Ethernet microwave for multi-service networks

6 - 38 MHz up to 368 Mbps FIPS 140-2 Certified



PTP 700

One radio — many missions.

4.4 - 5.9 GHz up to 450 Mbps FIPS 140-2 Certified



PTP 650

Reliable, high-capacity, point-to-point wireless broadband for the most difficult real-world situations

4.9 to 6.05 GHz up to 450 Mbps



PTP 450

Optimized for reach, reliability, and throughput

2.4 GHz 3.5, 3.65 GHz 4.9 - 5.9 GHz up to 125 Mbps

Figura 8. Productos Backhaul
Fuente: (Cambium Networks, LTD., 2016)

Productos de acceso

De acuerdo con información del fabricante (Cambium Networks, LTD., 2016), en la última década, se ha producido un gran despliegue de estas soluciones de red inalámbrica de equipos punto a multipunto PMP y de los ePMP que son una solución híbrida punto a multipunto a bajo costo que permite trabajar como estación base PMP, suscriptor o punto a punto, conectando así a millones de personas en todo el mundo, independientemente de la distancia. Con la reutilización de frecuencias habilitadas por los GPS de sincronización, la red puede evitar la contracción del espectro inalámbrico y crecer con su base de clientes.

Ventajas:

- Los ePMP ofrecen una red asequible, de calidad superior con funciones de migración incorporada y de convivencia para interoperar con otras redes.
- A medida que la densidad de las redes aumenta a nivel global, los canales limpios se vuelven más escasos. Con la reutilización de frecuencias habilitada por GPS de sincronización, se puede volver a utilizar los mismos canales a través de toda la red, creciendo donde otros no pueden.
- Las aplicaciones de vídeo streaming demandan mucho de las redes de hoy en día, y su popularidad continúa creciendo. Los PMP y ePMP están contruidos para garantizar una gran calidad de servicio para el vídeo, dejando que sus clientes disfruten de IPTV (Televisión por Protocolo de Internet o Internet Protocol Television por su siglas en inglés) sin ser molestados.

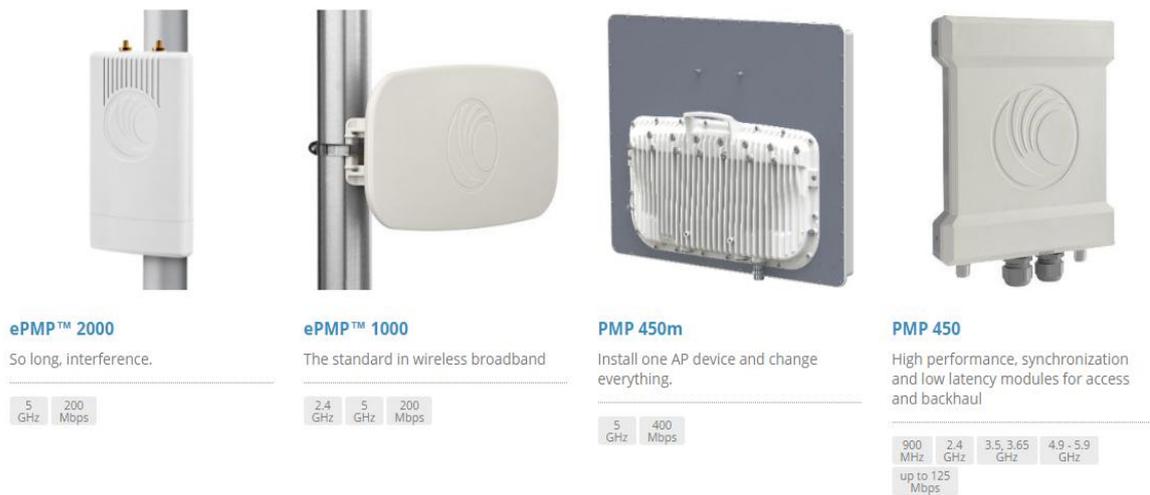


Figura 9. Productos de acceso
Fuente: (Cambium Networks, LTD., 2016)



Figura 10. Logo DragonWave
Fuente: (Dragonwave Inc., 2016)

Horizon Compact +

Según se menciona en el sitio web del fabricante (Dragonwave Inc., 2016), este sistema de paquetes de microondas de alta capacidad proporciona un gran rendimiento en un paquete pequeño. Debido a que el radio y módem están integrados en una sola unidad exterior muy compacta, Horizont compact + es una solución huella cero - eliminando la congestión de cremallera y minimizando el espacio de colocación. Equipado con la tecnología de ancho de banda de aceleración de DragonWave, el Horizonte compact + alcanza el más alto grado de eficiencia espectral, entregando más capacidad por canal que cualquier otro sistema de microondas al aire libre.



Figura 11. Productos Horizon Compact
Fuente: (Dragonwave Inc., 2016)

3.4. Estructura organizacional

La Figura 12 describe la estructura organizacional actual de la empresa EMT, ésta evidencia, la concentración de funciones y la escasez de personal como una de las debilidades de la empresa que inciden en su capacidad de atención y respuesta a los clientes y en la captación de una mayor participación del mercado.

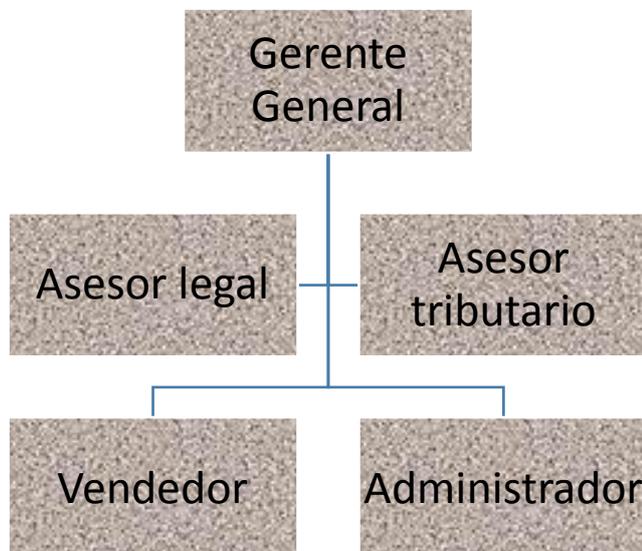


Figura 12. Estructura organizacional
Elaboración: la autora

La empresa EMT cuenta con una estructura básica desde su creación, esto obedece a recursos limitados por el inicio de la operación, sin embargo, existe la predisposición de sus socios de ampliar esta estructura en función de las posibilidades de crecimiento de la empresa. Los asesores legal y tributario, corresponden a una contratación externa. El administrador realiza funciones de diversas áreas: administración, pagaduría, compras, importaciones y soporte a ventas, hasta la presente fecha ha sido posible funcionar con todas estas tareas dado el nivel de transacciones actuales de la empresa, sin embargo, el gerente general considera que esta estructura ha sido uno de los limitantes para desarrollar nuevos negocios. El vendedor funciona de manera remota bajo un esquema de teletrabajo, si bien las cotizaciones se atienden en su mayoría vía correo electrónico, el esquema se complica cuando se requiere reuniones con el cliente para revisar aspectos adicionales de los equipos cotizados, ya que esta función la realiza uno de los socios que vive fuera del país, y es él quien conoce principalmente los temas técnicos de los equipos que se comercializan.

3.5. Análisis FODA

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) o SWOT por sus siglas en inglés (strengths, weakness, opportunities, threats), es una herramienta útil para el análisis de la situación general de una organización y para determinar la estrategia corporativa (Motohashi, 2015, pp. 23-24). Este enfoque intenta equilibrar las fortalezas y debilidades internas de una organización con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno externo.

Tabla 6. Matriz FODA

Factores internos Factores externos	Fortalezas (F) 1. Precios competitivos 2. Disponibilidad de productos localmente y también la opción de venta en EE.UU. 3. Socios comprometidos con impulsar el desarrollo de la empresa	Debilidades (D) 1. Ausencia de fuerza de ventas enfocada solo a esta tarea 2. Altos tiempos para entregar cotizaciones 3. Falta de publicidad
	Oportunidades (O) 1. Industria de telecomunicaciones en desarrollo 2. Plan Nacional de Desarrollo de Banda Ancha del Gobierno 3. Marcas que se comercializan están bien posicionadas	Estrategias: Ampliar la cartera de clientes Potenciar las marcas que se comercializan
Amenazas (A) 1. Restricciones arancelarias y de protección a la industria nacional 2. Entorno económico actual del país 3. Nuevas propuestas de equipos del mercado asiático 4. Posicionamiento de la competencia con mayor experiencia en el mercado	Estrategias: Optimizar los costos de las importaciones Afianzar la representación de la líneas de productos que se comercialización en el mercado	Estrategias: Afianzar la estabilidad de la empresa manteniendo la cartera actual de clientes Implementar nuevas líneas de representación de productos

Elaboración: la autora

El presente análisis FODA de la empresa EMT se ha contextualizado en una matriz, que ilustra cómo la administración puede tratar de emparejar o armonizar las oportunidades y amenazas externas que enfrenta la empresa con sus fortalezas y debilidades para producir cuatro conjuntos de posibles alternativas estratégicas (Mohammad Ahsan Ullah, Anjuman Ara Khanam, 2008, p. 9).

3.6. Análisis del mercado objetivo

La empresa EMT ha identificado previamente los segmentos de mercado existentes para los productos que comercializa, los mismos que se clasifican como sigue:

- Empresas proveedoras de servicios de telecomunicaciones
- Empresas operadoras de redes privadas y públicas
- Empresas mayoristas con líneas de representación de marcas internacionales similares
- Personas jurídicas y naturales minoristas

Tabla 7. Análisis de los segmentos de mercado

	Empresas proveedoras de servicios de telecomunicaciones	Empresas operadoras de redes privadas y públicas	Empresas mayoristas con líneas de representación de marcas internacionales similares	Personas jurídicas y naturales minoristas
Características del cliente externo				
Sector	Crecimiento expansión	Crecimiento moderado	Crecimiento moderado	Escaso crecimiento
Tamaño de la empresa	Grandes, med. y peq.	Grandes, med. y peq.	Grandes	Pequeñas
Región	Nacional	Nacional	Principales ciudades	Pequeñas ciudades
Características de los bienes y servicios para el cliente				
Tecnologías aplicadas	Especializadas	Especializadas	Diversas	Diversas
Proveedores actuales	Internac. y locales	Internac. y locales	Internacionales	Internac. y locales
Habilidades	Fundamentos sólidos	Fundamentos medios	Fundamentos básicos	Escasas
Conocimientos	Amplio	Medio	Medio	Escaso
Características del proceso de decisión de compra del cliente				
Organización de la compra	Estructurada	Estructurada	Estructurada	Estructura escasa
Estructuras de poder	Jerárquica	Jerárquica	Jerárquica	Estructura escasa
Política de adquisiciones	Definida	Definida	Bajo demanda	Bajo demanda
Criterios de toma de decisiones	Stock y proyectos	Proyectos	Stock y proyectos	Bajo demanda
Criterios de situacionales				
Requisito de urgencia	Alto	Medio	Alto	Bajo
Tamaño de la orden	Grande	Medio	Grande	Pequeña
Características personales de las partes involucradas en el proceso de decisión de compra				
Disposición a asumir un riesgo	Alto	Medio	Medio	Bajo
Búsqueda de la seguridad	Alto	Alto	Alto	Medio
Comercial vs. orientación técnica	Orientación técnica	Orientación técnica	Orientación comercial	Orientación comercial
El estilo cognitivo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio

Fuente: (Holger Dannenberg, 2009, p. 46)

Elaboración: la autora

Siguiendo los lineamientos establecidos en (Holger Dannenberg, 2009, p. 46), en la tabla 7 se han evaluado varios aspectos para llegar a determinar el o los segmentos de mercado a los que la empresa EMT se enfocará. Partiendo de este análisis, se ha determinado que su mercado objetivo debe enfocarse en lo siguiente:

- a) Empresas proveedoras de servicios de telecomunicaciones.
- b) Personas jurídicas y naturales minoristas que comercializan equipamiento de telecomunicaciones.

En la actualidad, luego de los cambios ocurridos en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) entorno a su sistema de gestión y procedimiento para el registro de nuevos operadores de comercio exterior (OCE), es más simple y menos engorroso el que una persona jurídica o natural pueda registrarse como OCE, por lo tanto y aunque alguno de los clientes potenciales del mercado objetivo de la empresa EMP pudiera contar con esta alternativa y realizar importaciones directamente, existen otros factores que en la práctica determinan la preferencia de la compra local en lugar de una importación directa, los mismos que se mencionan a continuación:

- Falta de flujo de efectivo o prioridades distintas en el manejo de las condiciones de pago para realizar una compra e importación directa con mayores volúmenes que si se lo hiciera localmente bajo demanda.
- No contar con una persona o equipo de personas capacitadas para realizar la gestión de compras al exterior y el seguimiento a todo el proceso de importación.
- No contar con disponibilidad de una bodega para el almacenamiento de los equipos que no se utilizarán de forma inmediata.
- No contar con el personal técnico necesario para la instalación y eventual mantenimiento de los equipos que se adquieran directamente.

De acuerdo con el último reporte trimestral disponible de marzo 2016 en el organismo regulador (ARCOTEL, 2016), el número de prestadores de servicio de internet a marzo 2016 asciende a 338 de los cuales 323 mantienen cuentas dedicadas y los 13 restantes mantienen una combinación de cuentas conmutadas y dedicadas o solo conmutadas. Las cuentas conmutadas son todas las cuentas de internet que para hacer uso del servicio el usuario debe realizar la acción de marcar a un número determinado ya sea a través de las redes de telefonía fija o móvil. Y las cuentas dedicadas son todas aquellas cuentas que utilizan otros medios, que no sea Dial Up, para acceder a Internet, como puede ser ADSL (línea de abonado digital asimétrica o Asymmetric Digital Subscriber Line por su siglas en inglés), Cable Modem, Radio, etc. Es aquí donde se encuentra el mercado objetivo indicado previamente en el literal a) y en base al cual se delimitará el universo a considerar para el presente estudio.

3.7. Análisis de la competencia

Entre los principales factores a mencionar de los competidores en el mercado de ventas de equipos de telecomunicaciones está: el posicionamiento en base a criterios de precio, crédito, disponibilidad local y soporte. El posicionamiento se refiere al grado de confiabilidad y aceptación que las empresas más antiguas han logrado desarrollar en el mercado generando un nivel recordatorio en los consumidores a la hora buscar opciones de proveedores donde se evalúan los criterios antes mencionados:

- Precios más competitivos por manejo de mayores volúmenes, lo cual es posible para las empresas que realizan importaciones con mayor volumen de carga y valor FOB, esto tiende a reducir sus costos de importación y por ende pueden ofrecer descuentos o precios regulares más bajos. Este criterio se ha visto afectado de forma general por la aplicación de

aranceles implementados desde enero 2015 y posteriores salvaguardias en marzo 2015, aspectos que serán analizados posteriormente.

- Política de crédito flexible, disponibilidad local de los productos de mayor rotación, y soporte técnico ante eventuales inconvenientes técnicos con los equipos así como en la aplicación de garantía.

Tomando como referencia la información del Banco Central del Ecuador (2016), se puede identificar un listado de operadores de comercio exterior que han realizado importaciones durante el año en curso del principal código de producto o partida arancelaria que incluye los equipos de telecomunicaciones, de los cuales se ha identificado a los de la Figura 13 como principales competidores en base a un sondeo previamente realizado a una muestra de jefes de compra y/o jefes de las áreas técnicas que tienen poder de decisión sobre la elección de un determinado proveedor.

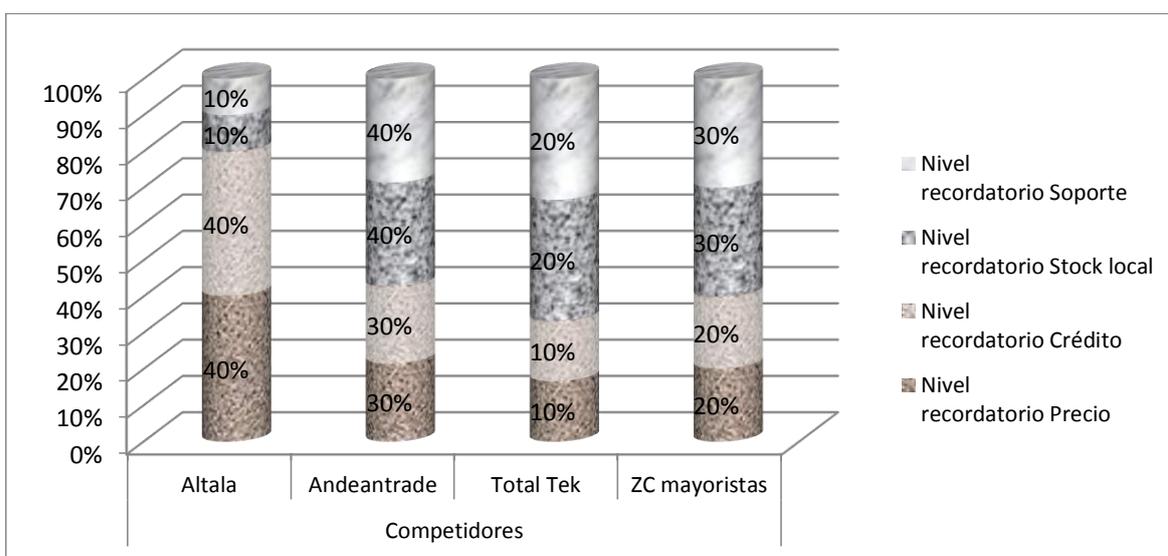


Figura 13. Criterios recordatorios de la competencia
Elaboración: la autora

3.8. Diagnóstico o estudio de campo

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas realizadas de acuerdo con lo establecido en el capítulo dos sobre el universo y la muestra objeto del presente estudio. Las respuestas se han tabulado expresando su valoración total y porcentual en las tablas definidas para cada una de las preguntas y posteriormente se han reflejado estos resultados mediante gráficos de columna, barras y circulares.

Tabla 8. Cargo de los entrevistados

Cargo	Entrevistados	Porcentaje
Gerente General	2	20%
Gerente o Jefe de Compras	3	30%
Gerente o Jefe Técnico	5	50%
	10	100%

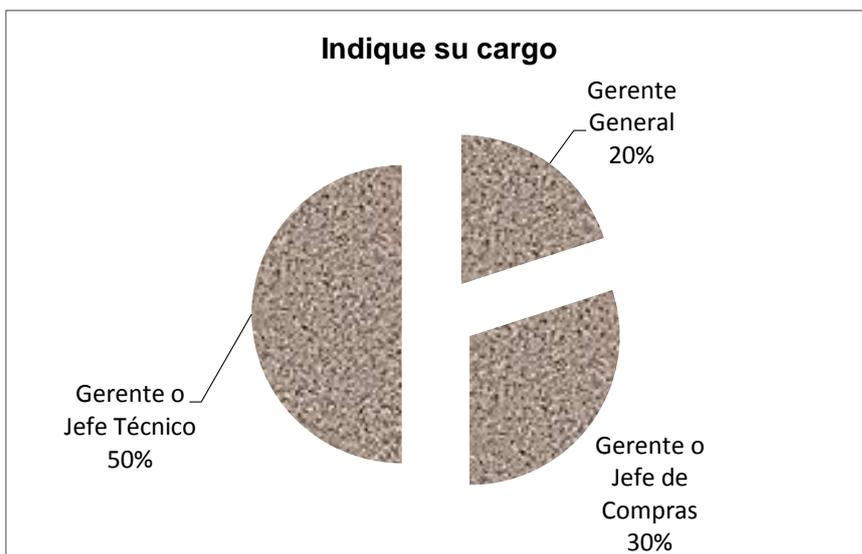


Figura 14. Cargo de los entrevistados

El 50% de los entrevistados se concentra en la jefatura o gerencia técnica dada la naturaleza de equipamiento consultado y su definición en cuanto a las características y aplicaciones que se requieren en función de las necesidades internas o de los clientes finales, siendo ésta área quien las conoce con mayor precisión, seguidos por la jefatura o

gerencia de compra en un 30%, y finalmente por la gerencia general con un 20%, aunque mucho depende del tipo y tamaño de la empresa, hay gerentes generales que están estrechamente involucrados con estas decisiones, que es justamente el caso de los gerentes generales que participaron de las entrevistas con empresas pequeñas.

- 1) Defina su participación en el proceso de toma de decisiones de las compras de la empresa.

Tabla 9. Participación en el proceso de toma de decisiones de compras

Participación	Respuestas	Porcentajes
Decisión individual definitiva	2	20%
Forma parte de un comité	8	80%
	10	100%

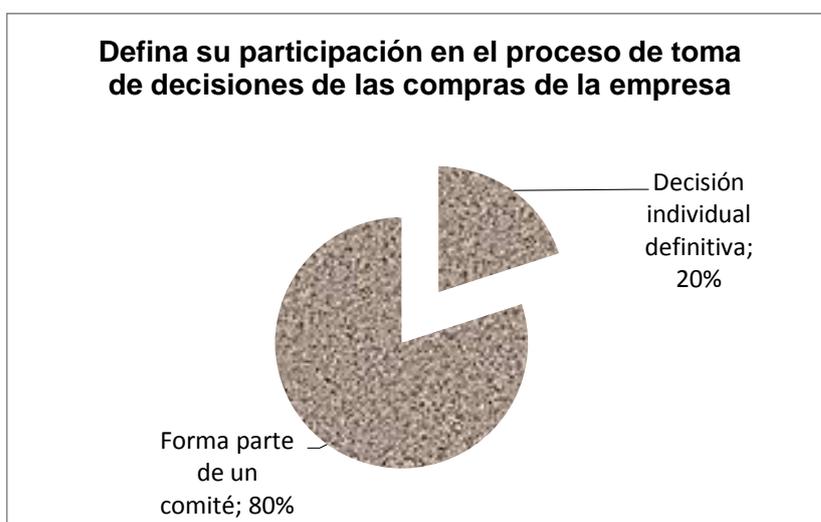


Figura 15. Participación en el proceso de toma de decisiones de compras

Del total de entrevistados se evidencia que el 80% participa del proceso de toma de decisiones de las compras a través de un comité integrado por un representante de diversas áreas, entre las que se mencionaron por los entrevistados están las siguientes, área de compras, área técnica y área financiera. Las razones de este esquema se justifican en que

se requieren analizar varios factores relacionados a los proveedores, a los tipos de productos y su naturaleza técnica, al flujo de efectivo requerido para las compras, entre otros.

- 2) Indique el tiempo que su empresa tiene en el mercado comprando equipamiento de telecomunicaciones para conexiones de red vía microondas.

Tabla 10. Tiempo en el mercado, de las empresa entrevistadas, comprando equipamiento de telecomunicaciones para conexiones de red vía microondas

Tiempo	Respuestas	Porcentajes
0 a 5 años	1	10%
6 a 10 años	2	20%
11 a 15 años	3	30%
16 o más años	4	40%
	10	100%

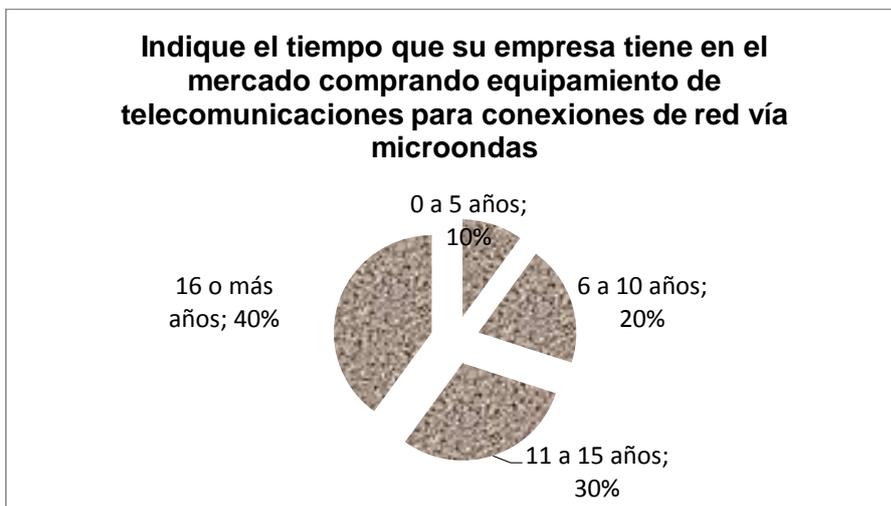


Figura 16. Tiempo en el mercado, de las empresas entrevistadas, comprando equipamiento de telecomunicaciones para conexiones de red vía microondas

El 40% de las empresas entrevistadas indicaron tener 16 años o más en el mercado comprando el tipo de equipamiento consultado, seguidas de un 30% de empresas ubicadas en un rango de 11 a 15 años, 20% de 6 a 10 años y solo un 10% de 0 a 5 años.

- 3) De los esquemas detallados a continuación, elija el utilizado por su empresa respecto al equipamiento de la pregunta No.2.

Tabla 11. Esquema de compras de equipamiento de telecomunicaciones para conexiones de red vía microondas

Esquema de compras	Resultados	Porcentajes
a) Abastecimiento periódico para stock	1	10%
b) Compras bajo demanda por proyectos	6	60%
c) Ambos	3	30%
	10	100%

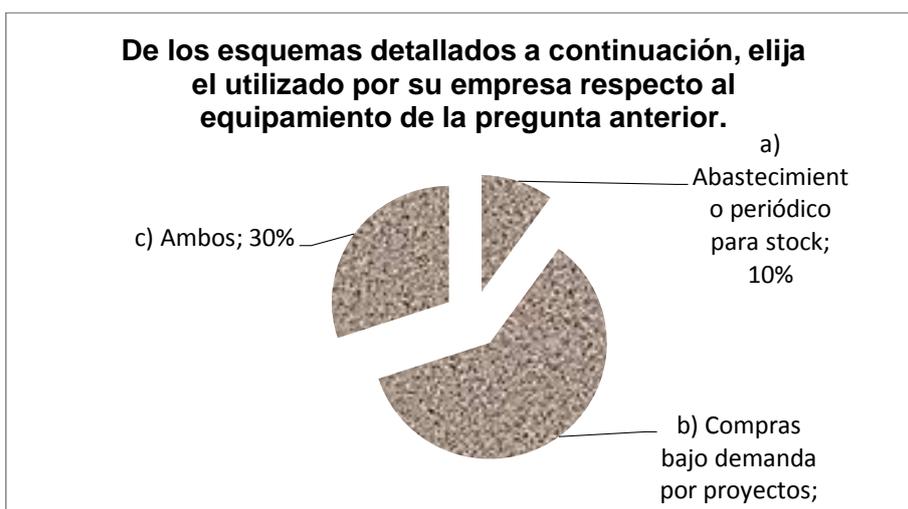


Figura 17. Esquema de compras de equipamiento de telecomunicaciones para conexiones de red vía microondas

Los resultados muestran un mayor porcentaje del esquema de compras bajo demanda por proyectos en un 60%, sin embargo este ha sido descrito por los entrevistados como un escenario ideal, ya que en la práctica las áreas técnicas y de ventas prefieren mantener un determinado abastecimiento para stock debido a que los procesos de compras bajo demanda toman su tiempo hasta contar con el equipamiento y esto puede ocasionar que se pierdan nuevas ventas. Según algunos de los entrevistados, la opción de abastecimiento para stock se ha visto restringida por disponibilidad de flujo y reducción de ventas en los últimos dos años.

4) Si Ud. eligió la respuesta "a" o "c" en la pregunta No.3, indique la frecuencia periódica.

Tabla 12. Frecuencia de compras para stock de la empresa

Frecuencia	Respuestas	Porcentajes
Mensual	1	25%
Bimensual	1	25%
Trimestral	2	50%
	4	100%

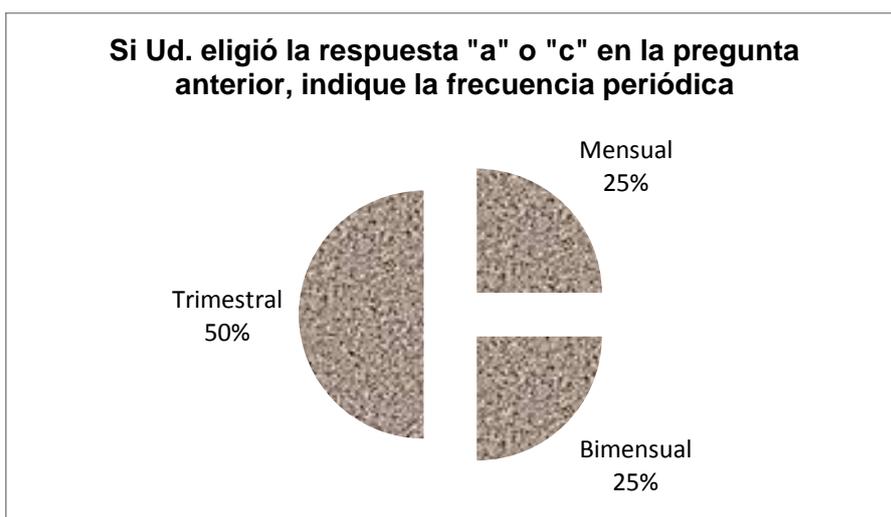


Figura 18. Frecuencia de compras para stock de la empresa

Los resultados de esta pregunta tienen relación con las respuestas de abastecimiento periódico para stock y con una opción que combina esta forma de abastecimiento con las compras bajo demanda por proyecto, de los entrevistados se mencionó preferencia por la frecuencia trimestral que permite una mejor planificación a la hora de definir el equipamiento a comprar y su rotación. La opción de frecuencia mensual fue explicada como una alternativa cuando se cuenta con limitación de flujo de efectivo para este abastecimiento.

5) ¿A qué criterios de toma de decisiones se les da prioridad a la hora de elegir un proveedor? Puede elegir uno o varios.

Tabla 13. Prioridad de criterios para elegir un proveedor

Criterios	Respuestas	Porcentajes
Precio	10	19.23%
Crédito	7	13.46%
Calidad	10	19.23%
Stock local	8	15.38%
Tiempos de entrega	6	11.54%
Soporte técnico	6	11.54%
Tiempos de atención a cotizaciones	5	9.62%
	52	100.00%

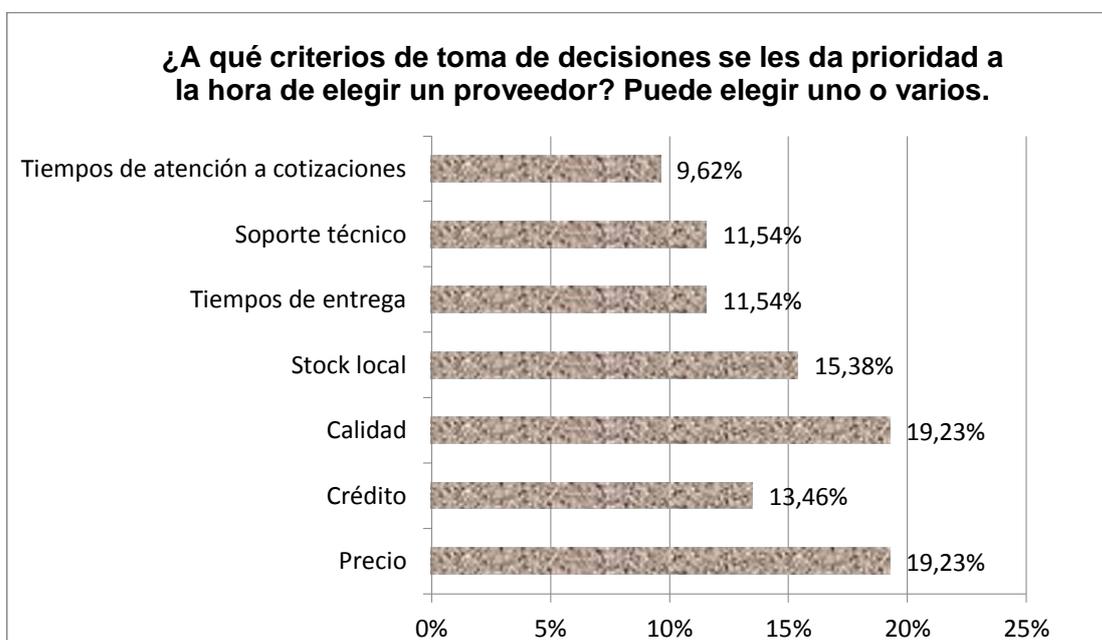


Figura 19. Prioridad de criterios para elegir un proveedor

Del listado de criterios a considerar planteados a los entrevistados para la elección de un proveedor, el precio y la calidad fueron mencionados en todos los casos consultados obteniendo por esta razón un 19.23% cada uno del total de entrevistados, seguidos por el criterio de stock local en un 15.38%, crédito en un 13.46%, soporte técnico y tiempos de

entrega en igual porcentaje con un 11.54% y finalmente el tiempo de atención a cotizaciones con un 9.62%. Se consultó si existía algún otro criterio que se consideraba pero ninguno adicional fue mencionado.

- 6) De acuerdo con su respuesta de los criterios de elección de proveedor seleccionados, priorice el nivel de importancia del 1 al 3, siendo 1 prioridad baja, 2 prioridad media y 3 prioridad alta.

Tabla 14. Nivel de importancia de los criterios seleccionados para la elección de proveedores

Criterios seleccionados	Nivel de importancia			Totales
	Alta	Media	Baja	
	6	3	1	10
Precio	60%	30%	10%	100%
	3	3	1	7
Crédito	42.86%	42.86%	14.29%	100%
	5	3	2	10
Calidad	50%	30%	20%	100%
	6	1	1	8
Stock Local	75.00%	12.50%	12.50%	100%
	3	2	1	6
Tiempos de entrega	50.00%	33.33%	16.67%	100%
	2	3	1	6
Soporte técnico	33.33%	50.00%	16.67%	100%
	2	2	1	5
Tiempo de atención a cotizaciones	40%	40%	20%	100%

De los criterios seleccionados para la elección de un proveedor se consultó a los entrevistados cuáles tenían mayor nivel de importancia priorizando su elección en alta, media y baja, los resultados obtenidos muestran que el stock local, el precio, la calidad y los tiempos de entrega tienen un alto nivel de importancia con porcentajes mayores al 50%, seguidos de los criterios de crédito, tiempo de atención a cotizaciones y soporte técnico.

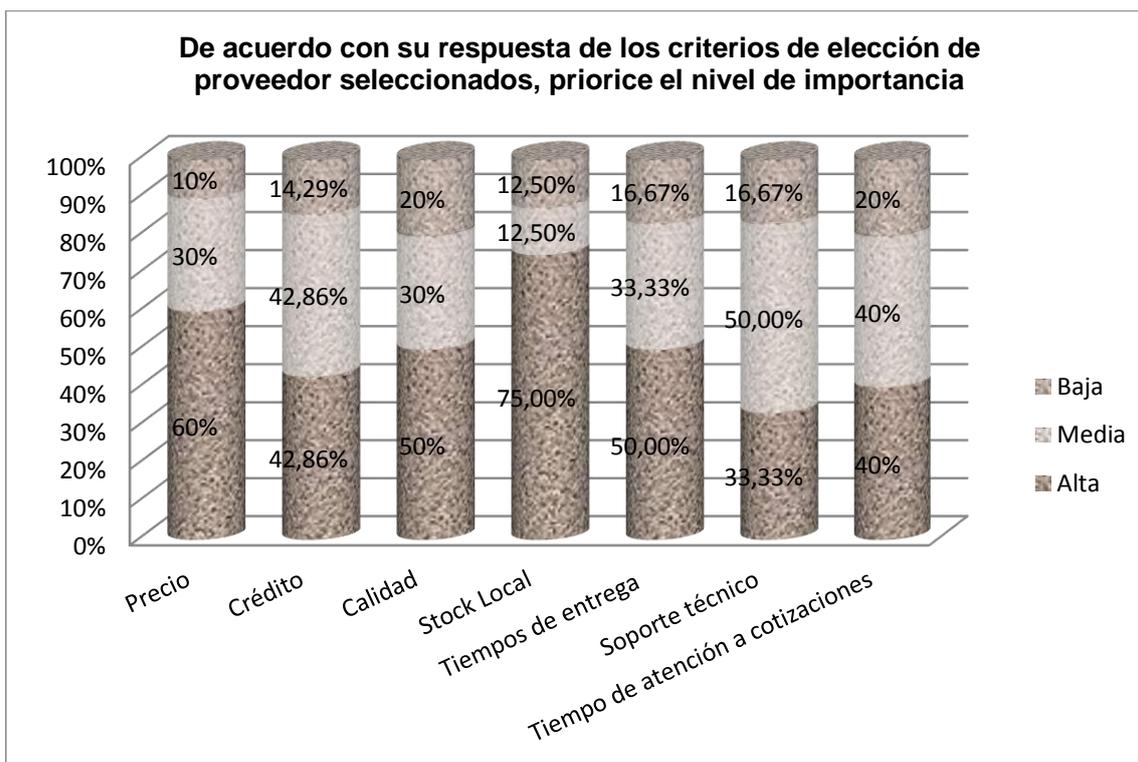


Figura 20. Nivel de importancia de los criterios seleccionados para la elección de proveedores

- 7) ¿Considera Ud. como criterio de decisión importante a evaluar para la elección de un proveedor, el que éste brinde el servicio de asesoría en el diseño de soluciones técnicas y aplicaciones prácticas?

Tabla 15. Importancia del servicio de asesoría en el diseño de soluciones técnicas y aplicaciones prácticas para la elección de un proveedor

Contestación	Respuestas	Porcentajes
Sí	8	80%
No	2	20%
	10	100%

El objetivo de esta pregunta es evaluar entre los entrevistados, como parte de los criterios utilizados para la elección de un proveedor, una estrategia planteada en el presente estudio, y es el hecho de que la empresa EMT brinde también el servicio de asesoría en el diseño de soluciones técnicas y aplicaciones prácticas. De los resultados

obtenidos un 80% considera a este criterio como importante, lo que soporta el planteamiento de la estrategia mencionada.

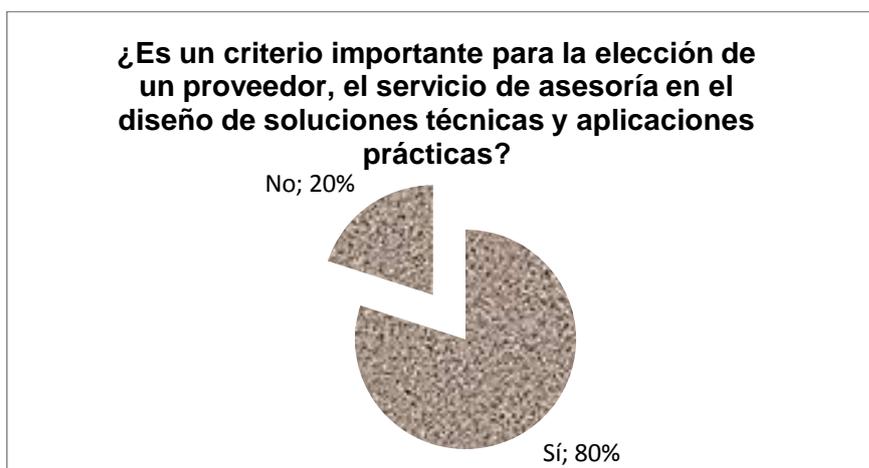


Figura 21. Importancia del servicio de asesoría en el diseño de soluciones técnicas y aplicaciones prácticas para la elección de un proveedor

- 8) De las marcas de equipos de telecomunicaciones para conexiones de red vía microondas, mencione mínimo una máximo tres, que su empresa utilice con mayor frecuencia.

Tabla 16. Marcas de equipos de telecomunicaciones para conexiones de red vía microondas, recordadas por mayor frecuencia de uso

Marcas	Respuestas	Porcentajes
Cambium (Canopy)	7	35%
Cisco	2	10%
Ericson	1	5%
Microtik	2	10%
Motorola	1	5%
Radiowaves	1	5%
Radwin	1	5%
Redline	3	15%
Rukus	1	5%
Ubiquity	1	5%
	20	100%

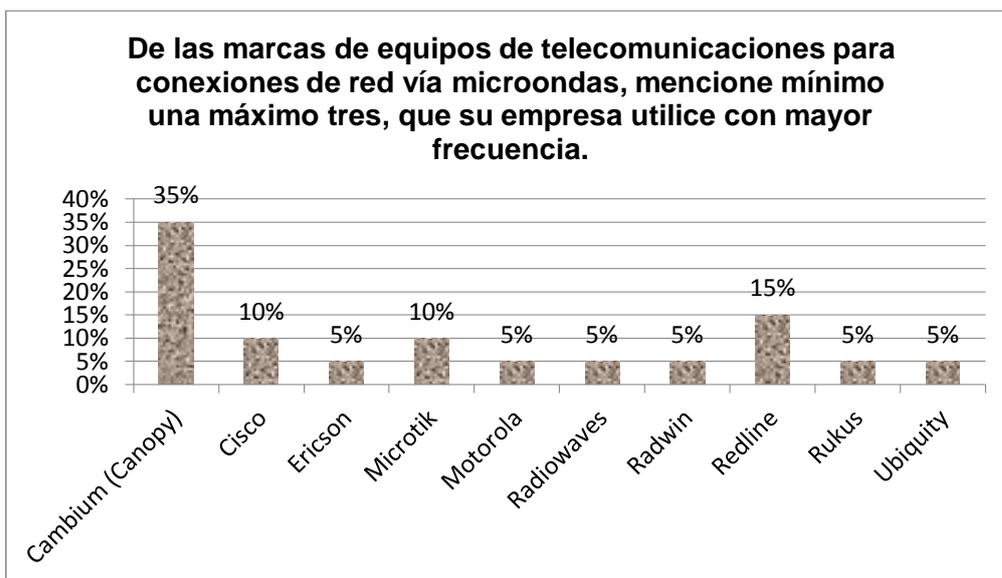


Figura 22. Marcas de equipos de telecomunicaciones para conexiones de red vía microondas, recordadas por mayor frecuencia de uso

Los resultados muestran las marcas de equipos de telecomunicaciones para conexiones de red vía microondas más recordadas según la frecuencia de uso, Cambium Networks antes llamada Canopy es la más mencionada por los entrevistados con un 35% de total consultado, seguida por Redline con un 15%.

Cambium Networks fue creada cuando Motorola Solutions vendió los negocios de Canopy y Orthogon en el 2011. Cambium Networks ha evolucionado la plataforma ampliándola a tres líneas de productos: Punto a Punto (PTP) (anteriormente Orthogon), punto a multipunto (PMP) (antes Canopy) y ePMP, productos analizados previamente en este capítulo, siendo la última línea de productos ePMP introducida en el 2013, la que ha logrado captar una parte importante del mercado de soluciones punto a multipunto de bajo costo, desplazando así a Ubiquity y Microtik, marcas que por varios años encontraron un extraordinario volumen de negocio en el sector de las telecomunicaciones.

9) ¿Consideraría Ud. evaluar productos de nuevas marcas de equipamiento de telecomunicaciones para conexiones de red vía microondas?

Tabla 17. Interés por evaluar productos de nuevas marcas de equipamiento de telecomunicaciones para conexiones de red vía microondas

Contestación	Respuestas	Porcentajes
Sí	8	80%
No	2	20%
	10	100%



Figura 23. Interés por evaluar productos de nuevas marcas de equipamiento de telecomunicaciones para conexiones de red vía microondas

Los resultados de los entrevistados muestran que existe una apertura ante una eventual propuesta de nuevas marcas del equipamiento consultado, lo que soporta la propuesta de que la empresa EMT considere la alternativa de incorporar nuevas marcas que le permitan diversificar su portafolio ante el mercado.

Capítulo 4

4. DISCUSIÓN

4.1. Contrastación empírica

Los resultados de la parte inicial de la entrevista respecto al cargo de los entrevistados y su participación en el proceso de compras, permiten identificar su rol, alcance y esquema bajo el cual se manejan las decisiones en el proceso de compras de las empresas que forman parte del mercado objetivo de la empresa EMT, información que resulta de utilidad para el personal de ventas respecto a quienes deben enfocar su estrategia de acercamiento para conocer al cliente y direccionar su presentación de productos y ofertas, que en este caso sería a las gerencias o jefaturas técnicas y de compras cuyo porcentaje suma un 80% del total de entrevistados.

El propósito de la pregunta No.2 es tener una referencia del grado de madurez en que se encuentran las empresas entrevistadas, lo que refleja de alguna manera el conocimiento del mercado, de los productos, la experiencia de su personal entre otros aspectos, lo que permitirá que el personal de ventas pueda enfocar adecuadamente su estrategia en función del tipo de cliente que estará atendiendo. Los resultados evidencian que un 70% de las empresas entrevistadas tienen, una trayectoria de compras de más de 10 años, por lo que conocen el mercado en el que están involucrados y su evolución.

La pregunta No.3 y No.4 buscan conocer el esquema que utilizan las empresas para definir sus compras del tipo de equipamiento consultado, con la finalidad de que la empresa EMT pueda reafirmar o redefinir su estrategia de aprovisionamiento local para entregas inmediatas estableciendo las frecuencias de importación en función de las

necesidades del mercado, y analizar el combinar esta estrategia con una opción de ofertas bajo demanda para importaciones específicas de los productos que se requieran bajo este esquema, dado los resultados obtenidos.

La pregunta No.5 y No.6 tienen como objetivo identificar, del listado de criterios proporcionados, aquellos que son seleccionados y que luego se priorizan según el nivel de importancia para la empresa en la toma de decisiones para la elección de un proveedor, el propósito de esta información es contar con herramientas de soporte para identificar y fundamentar las estrategias a definirse en la propuesta del capítulo cinco. Los resultados obtenidos muestran al precio, la calidad, el stock local y el crédito como los criterios seleccionados por la mayoría de los entrevistados, sin embargo el mayor nivel de importancia que se asigna a los criterios elegidos le dan un mayor peso al stock local, precio, calidad y tiempos de entrega. Las empresas buscan entonces contar con un precio competitivo con alternativas de aprovisionamiento local en lugar de esperar a las importaciones bajo pedido, esperan los menores tiempos de entrega una vez concretada la venta y están siempre pendientes de la calidad, sin descartar el obtener un crédito que le permita obtener algún tipo de financiamiento.

Los resultados de la pregunta No.7 permiten identificar lo que podría ser un valor agregado para incorporar el servicio de asesoría en el diseño de soluciones técnicas y aplicaciones prácticas al portafolio de la empresa EMT, dado que este criterio es considerado como importante por un 80% de los entrevistados ante una evaluación en la elección de un proveedor.

El propósito de la pregunta No.8 es identificar las marcas de mayor recordación en función de la frecuencia de uso del tipo de equipamiento consultado, siendo Cambium Networks la más mencionada, esto se explica porque Cambium es justamente una de las marcas mejor posicionadas con una importante trayectoria y amplia variedad de los productos consultados, y ratifica de esta forma que esta es una fortaleza que la empresa EMT debe potenciar y aprovechar.

Finalmente, la pregunta No.9 busca una retroalimentación de las empresas entrevistadas respecto a su apertura en considerar la evaluación y utilización de nuevas marcas de mismo tipo de equipamiento, siendo las respuestas positivas en su mayoría, lo que le da a la empresa EMT una posibilidad para desarrollar nuevas marcas en caso de querer explorar y ampliar su cobertura.

4.2. Limitaciones

El presente estudio se limita a presentar los resultados de la propuesta, su implementación y validación requieren de un mayor tiempo y recursos y no serán objeto del presente estudio.

4.3. Líneas de investigación

Siguiendo como referencia las líneas de investigación definidas por la Universidad de Guayaquil (UG) en el último trimestre del 2014 y oficializadas en el 2015, las mismas que responden a los ocho dominios en que se estructura el conocimiento científico en esta Universidad, y que se basan en la incorporación del valor del conocimiento y la innovación, creando espacios para la solución de las problemáticas económico-productivas, políticas, sociales, y culturales, se ha definido que el presente trabajo

corresponde a la línea del “desarrollo local y emprendimiento socio económico sostenible y sustentable”. Cabe mencionar que las líneas de investigación agrupan la base investigativa por dominios y/o centros de excelencia de investigación de la UG (DIPA, Dirección de Investigación y Proyectos Académicos, 2016).

La empresa EMT es parte de la industria de telecomunicaciones en el rol de proveedor de equipamiento, industria que tiene una participación muy activa en el sector productivo a través de diferentes actores, productos y servicios, aportando significativamente en la actualidad a la economía del país. Por otro lado, la iniciativa de esta empresa que se origina en una asociación de capitales privados locales y extranjeros, se relaciona con el emprendimiento socio económico sostenible y sustentable, en la búsqueda de prevalecer en el tiempo superando las dificultades internas y del entorno, tomando ventaja de los beneficios que ofrece el mercado, siguiendo las regulaciones gubernamentales e impositivas, sin olvidar la armonía con el medio ambiente.

4.4. Aspectos relevantes

El presente estudio pretende identificar las estrategias necesarias para incrementar las ventas y mejorar la posición competitiva de la empresa EMT, contribuyendo de esta forma a la solución del problema planteado como origen de este estudio. Se puede destacar como aspecto relevante la colaboración de las personas de las áreas de estudio con la realización del cuestionario, debido a que la información proporcionada a través de sus respuestas se considera como un aporte de vital importancia para los resultados del estudio y la definición de las estrategias.

Capítulo 5

5. PROPUESTA

En base a los presupuestos teóricos abordados, el estado del problema y los presupuestos metodológicos y tecnológicos afines, sumados a la información recopilada, se plantea la propuesta del presente trabajo, la misma que se centra en tres aspectos que serán analizados en el presente capítulo.

5.1. Objetivo general de la propuesta

Definir los aspectos que permitirán ampliar la cartera de clientes de la empresa EMT.

5.1.1. Objetivos específicos

1. Identificar elementos diferenciadores que agreguen valor a los productos de la empresa EMT.
2. Establecer una estrategia de colaboración conjunta con el proveedor de Estados Unidos de Norte América de la línea de equipos de telecomunicaciones.
3. Definir una estrategia de ventas.

5.2. Desarrollo de la propuesta

A continuación se ampliará la información de los objetivos específicos planteados.

1. Identificar elementos diferenciadores que agreguen valor a los productos de la empresa EMT.

El contar con estos elementos diferenciadores que agreguen valor a sus productos, se convertirá en una ventaja competitiva ante los potenciales clientes y será un mecanismo para incrementar sus ventas, implementando específicamente:

- a. La asesoría en el diseño de soluciones técnicas y aplicaciones prácticas como parte del paquete de productos de telecomunicaciones a comercializar.
- b. El servicio de soporte técnico a los productos de telecomunicaciones a comercializar, por un periodo de 90 días con opción a renovación anual pagada.

Adicionalmente, como parte de estos elementos diferenciadores, se recomienda que la empresa EMT mantenga lo siguiente:

- Su política de crédito de pagos a 30 días de la factura para las ventas con entrega local.
- Su alternativa de stock local para los productos de mayor rotación, considerando como frecuencia de importación el trimestre, esto en función de los resultados obtenidos respecto a la frecuencia de compra de los entrevistados.

2. Establecer una estrategia de colaboración conjunta con el proveedor de Estados Unidos de Norte América de la línea de equipos de telecomunicaciones.

Los elementos de esta estrategia se detallan a continuación:

- a. Definir una política clara de precios y descuentos a manejarse según rangos de volúmenes de productos.
- b. Definir una estrategia de publicidad para dar a conocer a la empresa y su portafolio de marcas y productos.
- c. Asignar un fondo anual de mercadeo por dos años consecutivos en coordinación con el proveedor y fabricante, el mismo que serviría como apoyo para el desarrollo de las estrategias planteadas en este capítulo.

3. Definir una estrategia de ventas.

Es necesario contar con una estrategia de ventas definida para afianzar la estabilidad de los clientes actuales y ampliar la cartera de clientes captando nuevos. Esta estrategia debe empezar por lo siguiente:

- a. Contratar nuevo personal exclusivamente para ventas, con el propósito de que la empresa pueda contar con recursos enfocados únicamente en la comercialización y atención de los requerimientos de los clientes, separando de esta forma las funciones que en la actualidad se encuentran concentradas en una sola persona que maneja también temas administrativos.
- b. Implementar un programa de capacitación técnica, aplicaciones y de servicios para la fuerza de ventas.
- c. Planear un acercamiento personalizado hacia el mercado objetivo definido por la empresa EMT, con la finalidad de conocer sobre las necesidades de estos clientes potenciales en relación a tecnología y telecomunicaciones, y ofrecerles las alternativas del portafolio de productos y servicios que la empresa EMT comercializa.

5.3. Evaluación financiera de la propuesta

La información indicada a continuación muestra una breve imagen en números de la situación actual de la empresa EMT y su proyección al cierre del 2016.

Tabla 18. Evaluación estado de resultados empresa EMT / situación actual

Estado de Resultados	Real	Proyección	Estimado al Cierre
2016	ene. a ago.	sep. a dic.	ene. a dic.
Ingresos	98529,35	18474,25	117003,60
(-)Costo de ventas	73683,57	13815,67	87499,24
Utilidad Bruta	24845,78	4658,58	29504,36
Gastos Administrativos	17902,79	3021,10	20923,89
Gastos Financieros	2100,74	354,50	2455,24
Otros gastos no operacionales	17,97	3,03	21,00
Total Gastos	20021,50	3378,63	23400,13
Utilidad Neta	4824,28	1279,96	6104,24
Rendimiento sobre ventas	4,90%	6,93%	5,22%

Partiendo de los datos de la tabla 18 y tomando en consideración los objetivos analizados en el desarrollo de la propuesta, se han considerado los siguientes aspectos en la evaluación financiera de lo que sería la adopción de la propuesta para lograr las ventas anuales esperadas y mantener la representación local en una línea de productos de telecomunicaciones de la empresa EMT:

- Objetivo anual de ventas esperadas: USD130000,00 según acuerdo comercial de la empresa EMT con la empresa mayorista MW de Estados Unidos.
- Sueldo de USD500 más beneficios de ley y 3% de comisiones sobre ventas efectivas por la contratación en el 2016 de una persona con perfil de ventas y técnico. Evaluación de una segunda persona a contratar para el 2017.
- Fondo de movilización y alimentación para la persona a contratar sería de USD100 al mes.
- Fondo de mercadeo del mayorista serviría para financiar la definición de la estrategia de publicidad y capacitación al nuevo personal.
- Se estima duplicar las ventas con la contratación adicional para la proyección al cierre, y alcanzar el objetivo esperado.

Tabla 19. Evaluación estado de resultados empresa EMT / con la propuesta

Estado de Resultados	Real	Proyección	Estimado al Cierre
2016	ene. a ago.	sep. a dic.	ene. a dic.
Ingresos	98529,35	36948,51	135477,86
(-)Costo de ventas	73683,57	28739,79	102423,36
Utilidad Bruta	24845,78	8208,71	33054,49
Gastos Administrativos	17902,79	5546,10	23448,89
Gastos Financieros	2100,74	531,75	2632,49
Otros gastos no operacionales	17,97	4,55	22,52
Total Gastos	20021,50	6082,39	26103,89
Utilidad Neta	4824,28	2126,32	6950,60
Rendimiento sobre ventas	4,90%	5,75%	5,13%

5.4. Conclusiones y recomendaciones

5.4.1. Conclusiones

La industria de las telecomunicaciones ha evolucionado significativamente en nuestro país en las últimas dos décadas y continuará haciéndolo porque la tecnología involucrada está en constante desarrollo. La necesidad de conexión a internet va en incremento con el pasar del tiempo, ya no se trata de un privilegio de pocos sino de una plataforma para el conocimiento, que inclusive actualmente está siendo impulsada por el gobierno nacional a través del Plan Nacional de Desarrollo de Banda Ancha con el propósito de una conectividad cada vez mayor a nivel de los estudiantes, los hogares y las personas en general, y es que el acceso universal a las tecnologías de información y comunicación es un derecho establecido en la constitución para todas las personas, de forma individual o colectiva. Las telecomunicaciones pertenecen a los sectores estratégicos y son consideradas un servicio público según la constitución actual.

Las empresas requieren de este tipo de conexión y acceso a datos de forma permanente en su operación, sus múltiples aplicaciones y beneficios han convertido a estos servicios de telecomunicaciones como una parte fundamental de su funcionamiento, y como tal la demanda de nuevas conexiones entre sucursales, agencias o diversos puntos a nivel local o nacional, así como la necesidad de contar con un mayor ancho de banda, van también en incremento. Basados en esta realidad que implica contar con proveedores de equipamiento de telecomunicaciones que puedan suplir las necesidades de infraestructura y enlaces que conecten a los usuarios finales, tanto en la empresa privada como en el sector público, y luego haber llevado a cabo un análisis de la empresa EMT, su entorno, su competencia y mercado objetivo, así como de los resultados obtenidos en la investigación objeto del presente estudio, se describen a continuación las principales conclusiones.

- El desarrollo de la banda ancha en el país, aún en expansión, es un factor externo que la empresa EMT puede aprovechar para suplir las necesidades de equipamiento, que como producto de ese crecimiento se generen, ampliando su cartera de clientes dentro del mercado objetivo definido y considerando a futuro expandir su cobertura fuera de la provincia del Guayas hacia las ciudades pequeñas o sectores periféricos, ya que también es un hecho que la cobertura de conexiones a internet a través del tendido de fibra óptica avanza a grandes pasos en las principales ciudades del país. En el mes de agosto 2016 se inauguró una fábrica de fibra óptica en la ciudad de Durán, y esto muy posiblemente, permitirá que en un futuro cercano la producción local de este elemento mejore los costos de instalación con fibra óptica para proveer el servicio de internet, volviendo menos atractivo el acceso a internet fijo mediante un enlace de radio vía microonda.
- Los proveedores de equipamiento de telecomunicaciones que permanecen en el mercado, se enfrentan a condiciones cada vez más agresivas respecto a precios, dado el entorno actual analizado; adicionalmente, algunos clientes finales pueden empezar a optar por la alternativa de compra al exterior e importación directa si sus volúmenes empiezan a aumentar, por lo que se vuelve imprescindible que la empresa EMT cuente con un elemento o servicio diferenciador que le permita generar valor agregado a sus productos y a su presencia en el mercado.
- La empresa EMT cuenta con la decisión de la gerencia y de sus socios respecto a llevar a cabo las acciones correctivas necesarias que permitan a la empresa superar las dificultades actuales, para lograr incrementar sus ventas y mantener la representación local de distribución y comercialización de la línea de productos de telecomunicaciones analizada en el presente estudio. Este es un factor

interno muy importante a considerar, ya que en ocasiones las empresas se resisten al cambio.

5.4.2. Recomendaciones

Las recomendaciones detalladas a continuación, parten de la propuesta planteada en el presente capítulo, y tienen relación con la instrumentación y validación de la misma, aspectos que no formaron parte de los objetivos de esta investigación:

- Adoptar la propuesta desarrollada fortaleciendo en primera instancia aquellos aspectos con los que ya cuenta la empresa como parte de sus elementos diferenciadores, y que en este caso son el stock local para ventas con entrega inmediata y una alternativa de crédito como forma de pago; pues según los resultados del presente estudio se evidencia que los criterios mencionados tienen una prioridad importante a la hora de elegir un proveedor. Así también, se recomienda implementar los servicios adicionales sugeridos de asesoría y soporte técnico cuya definición se soporta en la información resultante proporcionada por los entrevistados.
- Viabilizar los mecanismos necesarios para implementar la estrategia de colaboración conjunta con el proveedor de Estados Unidos de Norte América ya que esto forma parte de las herramientas con las que la empresa EMT requiere contar para superar algunos de los inconvenientes descritos en las debilidades del FODA y para contribuir al mejoramiento de sus ventas. Una política clara de precios es fundamental para la presentación de ofertas según el modelo de negocio y volúmenes a comercializarse. La presencia de la marca y de la empresa como tal a través de la publicidad son necesarias para darse a conocer. El fondo de mercadeo

planteado puede ser negociado con el proveedor como un mecanismo de compensación dada la estructura actual de costos mientras duren las sobretasas arancelarias o salvaguardias, que se prevé estarán al menos por un año más.

- Finalmente, los elementos iniciales de la estrategia de ventas con la contratación del nuevo personal y su capacitación son un aspecto fundamental, para que la empresa EMT pueda llevar a cabo el fortalecimiento de su cartera de clientes y la ampliación de la misma, apoyados en los demás puntos planteados en la propuesta. Se requiere estructurar un plan integral de ventas que permita dar a conocer el portafolio de productos de la empresa EMT y a su vez identificar nuevas necesidades de los clientes potenciales del mercado objetivo para poder desarrollar y ofrecer la asesoría de soluciones técnicas y aplicaciones.

Lista de Referencias

- Ana Belén Salamanca Castro, C. M.-C. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure Investigación*(27), 2-4.
- Ana Lucía Noreña, N. A.-M.-M. (14 de agosto de 2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3), 263-274. Obtenido de Scientific Electronic Library Online.
- ARCOTEL. (7 de agosto de 2016). *ARCOTEL*. Obtenido de <http://www.arcotel.gob.ec>
- ARCOTEL. (7 de agosto de 2016). *ARCOTEL*. Obtenido de <http://www.arcotel.gob.ec/>:
<http://www.arcotel.gob.ec/servicio-acceso-internet/>
- Banco Central del Ecuador. (7 de agosto de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de www.bce.fin.ec: <https://www.bce.fin.ec/index.php/c-externo>
- Brigitte Preissl, L. S. (2003). Innovation in the telecommunication cluster. In P. L. Dr. Brigitte Preissl, *The Dynamics of Clusters and Innovation* (pp. 153-196). Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Cambium Networks, LTD. (2016, agosto 07). *Cambium Networks, LTD*. Retrieved from <http://www.cambiumnetworks.com/>
- DIPA, Dirección de Investigación y Proyectos Académicos. (4 de septiembre de 2016). *DIPA*. Obtenido de DIPA: <http://www.dipa.ug.edu.ec/>
- Dragonwave Inc. (2016, agosto 7). *Dragonwave Inc*. Retrieved from <http://www.dragonwaveinc.com/>

- Holger Dannenberg, D. D. (2009). Development of successful sales. En D. D. Holger Dannenberg, *Excellence in Sales, Optimising Customer and Sales Management* (págs. 59-72). Wiesbaden: Gabler.
- Holger Dannenberg, D. D. (2009). The interrelationship of marketing and sales strategies. In D. D. Holger Dannenberg, *Excellence in Sales, Optimising Customer and Sales Management* (pp. 37-57). Wiesbaden: Gabler.
- James M. Hulbert, N. C. (2005). The Changing Relationship between Sales and Marketing. In N. C. James M. Hulbert, *Total Integrated Marketing: Breaking the Bounds of the Function* (pp. 175-177). London: Kogan Page Publishers.
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (7 de agosto de 2016). *Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información*. Obtenido de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/plan-de-acceso-universal-y-alistamiento-digital/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (7 de agosto de 2016). *Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información*. Obtenido de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/plan-nacional-de-desarrollo-de-banda-ancha/>
- Mohammad Ahsan Ullah, Anjuman Ara Khanam. (2008). Strategic Management Models: An Evaluation. *Prime University Journal*, 2(2), 9. Retrieved from Prime University: http://www.primeuniversity.edu.bd/070513/journals/v_2_n_2_J_D_2008/contents_pdf/Strategic_Management_Models%20.pdf

- Motohashi, K. (2015). Management Strategies for Global Businesses. En K. Motohashi, *Global Business Strategy* (págs. 21-40). Tokyo: Springer Japan.
- Murali Krishna Medudula, M. S. (2016). Telecom Value Chain and Telecom Markets—Enterprise, Retail and Application Development. In M. S. Murali Krishna Medudula, *Telecom Management in Emerging Economies* (pp. 151-163). India: Springer India.
- Philip Kotler, G. A. (2012). Market Targeting. In G. A. Philip Kotler, *Principles of Marketing* (pp. 200-207). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Roberto Hernandez Sampieri, C. F. (2010). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo. En C. F. Roberto Hernandez Sampieri, *Metodología de la Investigación* (págs. 2-23). Mexico D. F.: McGraw-Hill.
- Rodríguez, J. M. (2011). Métodos de investigación cualitativa. *Silogismo, revista de investigación*(8), 17.

ANEXO A

Cuestionario

Cargo	
--------------	--

Marque con una X sus respuestas e indique la información según las instrucciones de cada pregunta.

1. Defina su participación en el proceso de toma de decisiones de las compras de la empresa:

- a. Decisión individual definitiva _____
- b. Forma parte de un comité _____
- c. Otra (especifique) _____ _____

2. Indique el tiempo que su empresa tiene en el mercado comprando equipamiento de telecomunicaciones para conexiones de red vía microondas.

- a. 0 a 5 años _____
- b. 6 a 10 años _____
- c. 11 a 15 años _____
- d. 16 o más años _____

3. De los esquemas detallados a continuación, elija el utilizado por su empresa respecto al equipamiento de la pregunta No.2:

- a. Abastecimiento periódico para stock _____
- b. Compras bajo demanda por proyectos _____
- c. Ambos _____

d. Otros (especifique) _____

4. Si Ud. eligió la respuesta "a" o "c" en la pregunta No.3, indique la frecuencia periódica.

a) Mensual _____

b) Bimensual _____

c) Trimestral _____

d) Semestral _____

e) Anual _____

f) Otro (especifique) _____

5. ¿A qué criterios de toma de decisiones se les da prioridad a la hora de elegir un proveedor? Puede elegir uno o varios.

a. Precio _____

b. Crédito _____

c. Calidad _____

d. Stock local _____

e. Tiempos de entrega _____

f. Soporte técnico _____

g. Tiempos de atención a cotizaciones _____

h. Otro (especifique) _____

6. De acuerdo con su respuesta de los criterios de elección de proveedor seleccionados, priorice el nivel de importancia del 1 al 3, siendo 1 prioridad baja, 2 prioridad media y 3 prioridad alta.

	Alta	Media	Baja
a. Precio	_____	_____	_____
b. Crédito	_____	_____	_____
c. Calidad	_____	_____	_____
d. Stock local	_____	_____	_____
e. Tiempos de entrega	_____	_____	_____
f. Soporte técnico	_____	_____	_____
g. Tiempos de atención a cotizaciones	_____	_____	_____
h. Otro _____	_____	_____	_____

7. ¿Considera Ud. como criterio de decisión importante a evaluar para la elección de un proveedor, el que éste brinde el servicio de asesoría en el diseño de soluciones técnicas y aplicaciones prácticas?

a. Sí _____

b. No _____

8. De las marcas de equipos de telecomunicaciones para conexiones de red vía microondas, mencione tres que su empresa utilice con mayor frecuencia:

a. _____

b. _____

c. _____

9. ¿Consideraría Ud. evaluar productos de nuevas marcas de equipamiento de telecomunicaciones para conexiones de red vía microondas?

a. Sí _____

b. No _____

ANEXO B

**Listado de prestadores internet fijo de la provincia del Guayas, que incluyan a
Guayaquil**

No.	PRESTADOR	COBERTURA	ACTUALIZADO
1	ARMAU S.A.	Guayas	14-feb-16
2	ARTIANEXOS S.A.	Babahoyo, Guayaquil, Simon Bolivar	31-mar-16
3	ASAPTEL S.A.	Guayaquil, Machala, Manta, Santo Domingo, Esmeraldas, Ambato, Pillaro, Pelileo, Patate, Quero, Ibarra	31-dic-15
4	ASEGLOB ASISTENCIA EMPRESARIAL GLOBAL S.A.	Guayaquil, Daule	31-dic-15
5	BÉJAR FEIJOÓ JAIME SANTIAGO	Guayas	31-mar-16
6	BERMEO CABRERA EDGAR MOISES	El Oro, Guayas, Loja	31-mar-16
7	BRAINSERVICES S.A.	Guayas, Pichincha	31-mar-16
8	COACHCOMPANY S.A.	Guayaquil	31-mar-16
9	CODGREC S.A.	Playas, Isidro Ayora, Guayaquil, Gral Villamil (Playas), Naranjal, Ventanas, La Libertad	31-mar-16
10	COMM&NET S.A.	El Oro, Guayas, Azuay	31-mar-16
11	COMPUTECNICSNET S.A.	Guayaquil	31-mar-16
12	COMUNICADORES DEL ECUADOR COMUNIDOR S.A.	Pichincha, Guayas	31-mar-16
13	CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES S.A. CONECEL	Nacional	31-mar-16
14	CORPORACION EL ROSADO	Quito-Guayaquil	31-mar-16
15	CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP	Nacional	31-mar-16
16	EBESTPHONE ECUADOR S.A.	Guayaquil	31-mar-16
17	ECUADOR TELECOM S.A.	Quito, Guayaquil	31-mar-16
18	ECUAONLINE S.A.	Quito, Guayaquil, Cayambe, Otavalo, Latacunga, Cuenca	31-mar-16
19	EMTELSUR S.A	Guayaquil	31-dic-15
20	ENRIQUEZ MONCAYO ANIBAL HUMBERTO	Guayas	31-dic-15
21	ESPOLTEL S.A	Guayaquil	31-mar-16
22	GILAUCO S.A.	Guayaquil, Portoviejo	31-mar-16
23	GOLDSOFT SUPREMACIA SISTEMATICA S.A.	Yaguachi, Salinas, Santa Elena	31-mar-16
24	GRUPO BRAVCO CIA. LTDA.	Quito, Guayaquil	31-mar-16
25	GRUPO MICROSISTEMAS JOVICHSA S.A.	Quito, Guayaquil	31-mar-16

26	INSTALACION DE SISTEMAS EN REDES INSYSRED S.A.	Durán, Guayaquil	31-mar-16
27	INTEGRAL DATA SERVICIOS DE TRANSMISION INFORMATICA S.A	Quito, Guayaquil	31-mar-16
28	LANDETA QUIMI DARIO RENE	Guayaquil	31-mar-16
29	LEVEL 3 ECUADOR LVL T S.A. (GLOBAL CROSSING)	Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Machala y Sto. Domingo de los Colorados	31-mar-16
30	LINKOTEL S.A.	Guayaquil	31-mar-16
31	LK TRO-KOM S.A.	Guayaquil	31-mar-16
32	LONDOÑO CHAPARRO PATRICIA	Ventanas, Playas, Guayaquil, Pedro Carbo	31-mar-16
33	MAILLOT S.A.	Guayaquil	31-mar-16
34	MEGADATOS S.A.	Pichincha, Guayas, Manabí, Santa Elena, , Imbabura, Chimborazo, El Oro, Los Rios, Cañar, Santo Domingo de los Tsachilas	31-mar-16
35	MOROCHO OÑA ELIANA VANESSA	Quito, Guayaquil, Cuenca	31-mar-16
36	NEGOCIOS Y TELEFONIA (NEDETEL) S.A.	Guayaquil	31-mar-16
37	NEW ACCESS S.A.	Quito, Guayaquil, Pedro Moncayo	31-mar-16
38	OTECEL S.A.	Nacional	31-mar-16
39	PACIFICBUSINESS S.A.	Guayaquil	31-mar-16
40	PULECIO VILLALVA ALEJANDRO DARIO	Guayaquil, Quito, Cuenca, Babahoyo, Quevedo, Montalvo, Vinces, Baba, San Juan, Valencia, Ventanas	31-mar-16
41	PUNTO NET S.A.	Quito, Guayaquil, Santo Domingo, Machala, Manta, Cuenca, Loja, Quevedo, Tulcán, Riobamba, Ambato, Ibarra	31-mar-16
42	SERVICIOS AGREGADOS Y DE TELECOMUNICACIONES NETWORK SATNET S.A.	Quito, Guayaquil	31-mar-16
43	SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES CABLESS & WIRELESS CIA. LTDA.	Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala, Manta, Loja, Ambato, Ibarra	31-dic-15
44	SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES SETEL S.A.	Quito, Guayaquil y Cuenca	31-mar-16
45	SOCIEDAD INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES AERONÁUTICAS SITA	Guayas, Pichincha	31-mar-16
46	SPERTI S.A.	Guayaquil	31-mar-16
47	SURAMERICANA DE TELECOMUNICACIONES S.A. SURATEL	Guayaquil, Quito, Cuenca, Riobamba, Machala, Ibarra, Loja, Manta, Portoviejo, Santo Domingo, Ambato	31-mar-16
48	SYSTELECOM	Nacional	31-mar-16
49	TECNOLOGIA REDES & COMUNICACIONES CESACEL CIA. LTDA.	Nacional	31-dic-15

50	TELCONET S.A.	Nacional	31-mar-16
51	TRANSFERDATOS S.A.	Quito, Guayaquil	31-dic-15
52	UBE ALVARO JOE HARRISON	Durán, Guayaquil	31-mar-16
53	UNIVISA S.A.	Quito, Guayaquil	31-mar-16
54	WIFITEL S.A.	Daule, Balzar, Guayaquil, Pedro Carbo, Salitre, Nobol, Lomas de Sargentillo, Isidro Ayora, Daule, Santa Lucía, Palestina	31-mar-16

Fuente: SIETEL- ARCOTEL

Fecha de corte: Marzo de 2016

Fecha de publicación: Mayo de 2016