

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Titulación en la Modalidad de Proyectos de  
Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “Mejoramiento a los Procesos en la Gestión de  
Canal Indirecto (Distribuidores Autorizados) para  
empresas prestadoras del Servicio Móvil Avanzado  
(SMA) en el Ecuador: Caso Corporación Nacional de  
Telecomunicaciones CNT EP Agencia Regional Tres”**

**AUTORA: Gloria Elizabeth Paz Rovalino**

**TUTOR: MAET. Econ. Juan José Carrillo Cepeda**

**AMBATO – ECUADOR**

**Diciembre - 2016**



## **CERTIFICACIÓN DE TUTOR**

**MAET. ECON. JUAN JOSÉ CARRILLO CEPEDA**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de tutor del trabajo de titulación sobre: **“MEJORAMIENTO A LOS PROCESOS EN LA GESTIÓN DE CANAL INDIRECTO (DISTRIBUIDORES AUTORIZADOS) PARA EMPRESAS PRESTADORAS DEL SERVICIO MÓVIL AVANZADO (SMA) EN EL ECUADOR: CASO CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP AGENCIA REGIONAL TRES”**, presentado por la señorita Gloria Elizabeth Paz Rovalino, para optar el título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios. CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que corresponde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 25 de agosto de 2016



**MAET. ECON. JUAN JOSÉ CARRILLO**

**C.C.: 1802446391**

**DOCENTE – TUTOR**

## **AUTORÍA DEL TRABAJO**

Yo, GLORIA ELIZABETH PAZ ROVALINO declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios, son absolutamente originales auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

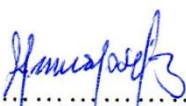


**GLORIA ELIZABETH PAZ ROVALINO**

**C.C.:1803759404**


## APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.).....

**ING. MBA. JOSÉ BERNARDO HERRERA HERRERA**

**C.C.:1102481148**

f.).....

**ING. MG. JUAN GABRIEL SALTOS CRUZ**

**C.C.:1802570984**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales del proyecto, con fines de difusión pública además aprueba la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



**GLORIA ELIZABETH PAZ ROVALINO**

**C.C.:1803759404**

## DEDICATORIA

*Dedico el presente proyecto a mi esposo y compañero de vida **Marcelo González** que sin su apoyo incondicional no habría logrado culminar este tan importante objetivo propuesto respecto a mi carrera profesional.*

*A mi madre **Lidia Rovalino** que con su sacrificio, esfuerzo y ejemplo de trabajo arduo me enseñó luchar por mis objetivos.*

*A mi hermana **Jéssica Paz** que con su respaldo y su confianza me ha ayudado a seguir adelante siempre con una palabra de aliento motivándome a continuar.*

*A mi hijo **Mathy González** que se sacrificó valiosas e irrecuperables horas de su compañía por lograr este sueño y aunque algún día espero no recibir su reproche espero en el fondo de mi corazón que sepa que la culminación de este trabajo es por él a quién amo con todo mi corazón.*

## AGRADECIMIENTO

*Mi agradecimiento es para la **Universidad Técnica de Ambato** especialmente a la **Facultad de Ciencias Administrativas**, autoridades y personal docente que brindaron su espacio tiempo y conocimiento forjando a sus futuros profesionales.*

*A mi tutor por su aporte a esta investigación que con su valioso conocimiento me ha ayudado a enriquecer este trabajo.*

*A la **Corporación Nacional de Telecomunicaciones** sobre todo a la **Regional 3** que me abrieron sus puertas facilitando el acceso a la información requirente para este trabajo.*

*A mi esposo e hijo.*

*Mil Gracias!!!*

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO .....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiv
ABSTRACT .....	xv
1. Definición del problema de la investigación.....	1
1.1. Árbol de Problemas.....	1
2. Objetivos de la investigación .....	3
2.1. Objetivo general:.....	3
2.2. Objetivos Específicos:.....	4
3. Fundamentación Teórica.....	4
3.1. Servicio Móvil Avanzado (SMA) .....	16
3.2. Reventa de Servicios de Telecomunicaciones y radiodifusión .....	16
3.3. Retail .....	16
3.4. DSS (Decision Support System) Sistemas de Soporte a la Decisión.....	17
3.5. Canales de Distribución .....	17
3.6. Servicio .....	18
3.7. Calidad del Servicio .....	18
3.8. Satisfacción al cliente.....	19
3.9. Plan de Marketing .....	19
3.10. Sistemas de Distribución .....	19
3.11. Sistema de Gestión .....	24
3.12. Marketing Relacional .....	24
4. Metodología .....	25



4.1.	Modalidad de la Investigación .....	25
4.2.	Nivel de la Investigación.....	26
4.3.	Nivel Aplicativo .....	26
4.4.	Población.....	26
4.5.	Técnicas.....	27
4.5.1.	Entrevista.....	27
4.5.2.	Encuesta.....	27
4.5.3.	Plan de Proceso de Información .....	28
5.	Resultados .....	29
5.1.	Tabulación de los Resultados de la encuesta realizada al personal interno del Canal Indirecto de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) Según Encuesta .....	29
5.2	Entrevista.....	41
5.2.1	Cuestionario.....	41
5.2.2	Interpretación de la entrevista .....	43
5.3	Situación Actual .....	46
5.3.1	Agencia Regional Tres (3) Tungurahua .....	55
5.3.2	Canal Indirecto .....	59
5.3.3	Situación Actual Distribuidores .....	61
5.3.4	Situación Actual Soporte Postventa .....	65
5.3.5	Situación Actual Control Documental.....	68
6.	Conclusiones .....	69
7.	Recomendaciones.....	71
8.	Propuesta .....	72
8.1	Tema.....	72
8.2	Datos Informativos.....	72
8.3	Antecedentes de la propuesta .....	72
8.4	Objetivos .....	73
8.4.1	Genera.....	73
8.4.2	Específicos.....	73
8.5	Justificación de la Propuesta .....	73
8.6	Procesos a mejorar .....	74
8.6.1	Proceso: Prospección de Agentes Comerciales.....	74

8.6.2	Proceso: Captación de Distribuidores Autorizados del Canal Indirecto .....	81
8.6.3	Proceso: Despacho de Tarjetas Prepago, Equipos Sim cards pre activadas (prepago) al Canal Indirecto.....	86
8.6.4	Proceso: Distribución de Bienes y/o Materiales de Telefonía Móvil a Distribuidores Autorizados del Canal Indirecto (Equipos postpago + Sims cards)...	90
8.6.5	Proceso: Monitorear Indicadores de Venta, Postventa y Atención al Cliente del Segmento Masivo y Corporativo.....	94
8.6.6	Proceso: Control Documental para Agentes Comerciales .....	98
9.	Referencias Bibliográficas .....	106
10.	Anexos.....	109
10.1	Encuesta .....	109
10.2	Flujo Análisis de Tendencia del Cumplimiento del Canal Indirecto .....	112
10.3	Flujo Gestionar la Estrategia del Canal Indirecto .....	113
10.4	Flujo: Prospección de Agentes Comerciales.....	114
10.5	Flujo: Captación de Distribuidores Autorizados.....	115
10.6	Flujo: Despacho de Tarjetas, Equipos Sim cards (Prepago).....	116
10.7	Flujo: Telefonía Móvil (Equipos postpago + Sim cards).....	117
10.8	Flujo: Control Documental .....	118

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Metas Distribuidor Autorizado (DAS).....	30
Tabla 2. Asignación Metas Distribuidores Autorizados (DAS).....	31
Tabla 3. Gestión C.I. Regional (Rg) vs Distribuidores Autorizados (DAS).....	32
Tabla 4. Gestión Nacional vs Regional.....	33
Tabla 5. Satisfacción Socio Estratégico (DAS) de Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP).....	34
Tabla 6. Factores Cumplimiento de Metas .....	35
Tabla 7. Comunicación Nacional - Regional .....	36
Tabla 8. Comunicación Regional – Distribuidores Autorizados (DAS).....	37
Tabla 9. Soporte al Distribuidor Autorizado (DAS) .....	38
Tabla 10. Sugerencias de mejora al canal .....	39
Tabla 11. Agentes Comerciales – Recursos Humanos al 2015.....	61
Tabla 12. Agentes Comerciales – Recursos Humanos jul/2016 y prospección a dic/2016.....	62
Tabla 13. Cumplimiento de metas por servicio semestre 2016 .....	62
Tabla 14. Detalle de suministros para capacitación .....	104
Tabla 15. Cronograma capacitación anual .....	105

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de Problemas .....	2
Figura 2. Participación en el Mercado 2.008 .....	11
Figura 3. Participación en el Mercado 2.013 .....	11
Figura 4. Participación en el Mercado 2.015 .....	12
Figura 5. Participación en el Mercado 2.016 .....	13
Figura 6. Metas Distribuidor Autorizado (DAS) .....	30
Figura 7. Asignación Metas Distribuidores Autorizados (DAS) .....	31
Figura 8. Gestión Canal Indirecto Regional (Rg) vs Distribuidores Autorizados (DAS) .....	32
Figura 9. Gestión Nacional vs Regional .....	33
Figura 10. Satisfacción Socio Estratégico (DAS) Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP).....	34
Figura 11. Factores Cumplimiento de Metas .....	35
Figura 12. Comunicación Nacional - Regional.....	36
Figura 13. Comunicación Regional – Distribuidor Autorizado (DAS) .....	37
Figura 14. Soporte al Distribuidor Autorizado (DAS).....	38
Figura 15. Sugerencias de mejora al canal indirecto.....	39
Figura 16. Manual de Procesos CNT EP .....	48
Figura 17. Simbología Estructura Organizacional CNT EP .....	49
Figura 18. Niveles Estructura Organizacional CNT EP.....	50
Figura 19. Estructura Organizacional Nivel Operación Nacional y Local .....	51
Figura 20. Estructura Organizacional Gerencia Nacional de Negocios CNT EP.....	52
Figura 21. Estructura Organizacional Agencias Regionales.....	53
Figura 22. Flujo: Gestionar la Estrategia de Canal Indirecto.....	60
Figura 23. Cumplimiento Primer Semestre 2016 Canal Indirecto Rg3 .....	63
Figura 24. Nivel de Cumplimiento Canal Indirecto Rg3 .....	64
Figura 25. Requerimientos Postventa Primer Semestre 2016.....	66
Figura 26. Incidencia requerimientos Postventa Primer Semestre 2016.....	66
Figura 27. Tiempos máximos y mínimos de respuesta área Postventa durante el primer semestre 2016. ....	67
Figura 28. Motivos de Rechazo Primer Semestre 2016.....	68
Figura 29. Proceso Prospección Agente Comercial.....	75

Figura 30. Proceso Prospección Agente Comercial Propuesto .....	77
Figura 31. Proceso Captación de Distribuidores Autorizados Canal Indirecto .....	81
Figura 32. Proceso Captación de Distribuidores Autorizados Canal Indirecto Propuesto.....	83
Figura 33. Proceso Despacho de Equipos y Sims cards Pre activadas al Canal Indirecto .....	87
Figura 34. Proceso Despacho de Equipos y Sims cards Pre activadas al Canal Indirecto Propuesto .....	88
Figura 35. Proceso Despacho Equipos Móviles Postpago .....	91
Figura 36. Proceso Despacho Equipos Móviles Postpago Propuesto .....	92
Figura 37. Proceso Monitorear Indicadores de Venta, Postventa y Atención al Cliente del Segmento Masivo y Corporativo.....	95
Figura 38. Proceso Monitorear Indicadores de Venta, Postventa y Atención al Cliente del Segmento Masivo y Corporativo Propuesto .....	96
Figura 39. Proceso Control Documental para Agentes Comerciales de Canal Indirecto .....	99
Figura 40. Proceso Control Documental para Agentes Comerciales de Canal Indirecto Propuesto .....	100

## RESUMEN EJECUTIVO

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, está situado en el ámbito de las telecomunicaciones, brindando servicio a la comunidad Ecuatoriana, específicamente en el servicio de telefonía e internet móvil; el presente trabajo se desarrolla en la zona 3 del país.

Su enfoque se direcciona en la problemática actual de los procesos que intervienen en la gestión del Canal Indirecto sobre todos los que afectan directamente en su entorno comercial.

Mediante el análisis de los procesos y las áreas involucradas, además del empleo de técnicas e instrumentos de recolección de información se obtuvo un diagnóstico de la situación actual estableciendo metódicamente oportunidades de mejora a la gestión, en el ámbito local, regional y nacional; que servirán para la toma de decisiones y el cumplimiento de las metas de captación e incorporación de Socios Estratégicos (Distribuidores Autorizados).

Con la información obtenida del estudio pertinente de los procesos se diseñó un modelo para la mejora continua en los procesos del Canal Indirecto de la Regional 3 de la CNT EP, con la finalidad de poder implantarlo conforme a las necesidades y requerimientos de la entidad.

**Palabras Claves:** Administración por procesos, Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT y Canal de Distribución.

## ABSTRACT

The National Corporation of Telecommunications CNT EP, is located in the field of telecommunications, providing service to the Ecuadorian community, specifically in the telephony and mobile internet service; The present work is developed in zone 3 of the country.

Its focus is on the current problems of the processes involved in the management of the Indirect Channel on all those that directly affect its commercial environment.

Through the analysis of the processes and the areas involved, in addition to the use of techniques and instruments of information collection, a diagnosis of the current situation was obtained methodically establishing opportunities for improvement at the local, regional and national level; Which will serve to make decisions and fulfill the goals of recruitment and incorporation of Strategic Partners (Authorized Distributors).

With the information obtained from the pertinent study of the processes, a model was designed for the continuous improvement in the processes of the Indirect Channel of the Regional 3 of the CNT EP, in order to be able to implement it according to the needs and requirements of the entity.

**Keywords:** Administration by processes, National Corporation of Telecommunications CNT and Channel of Distribution.

## **1. Definición del problema de la investigación**

La evolución de las telecomunicaciones demanda a sus proveedores a alcanzar mayor participación en el mercado, el servicio móvil avanzado en el país al momento existen tres operadores que abarcan el mercado nacional, teniendo entre ellos a Movistar, Claro y CNT; mediante este proyecto es de interés alcanzarla mejora en los procesos de gestión del canal indirecto de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Agencia Regional Tres puede aplicarse en el resto de regionales y así lograr que la CNT EP sea líder en este mercado al ser la primera opción en la mente de nuestros consumidores.

Mediante la información recogida se pudo observar que no existe al momento una investigación sustentable que se aplique en alguna de las tres operadoras telefónicas del país respecto al mejoramiento de procesos de la gestión del canal indirecto para satisfacción de nuestros consumidores finales; es por ello que se propone este proyecto, identificando los problemas que actualmente existen en la operadoras telefónicas y en los procedimientos que esto involucra para la satisfacción de los consumidores.

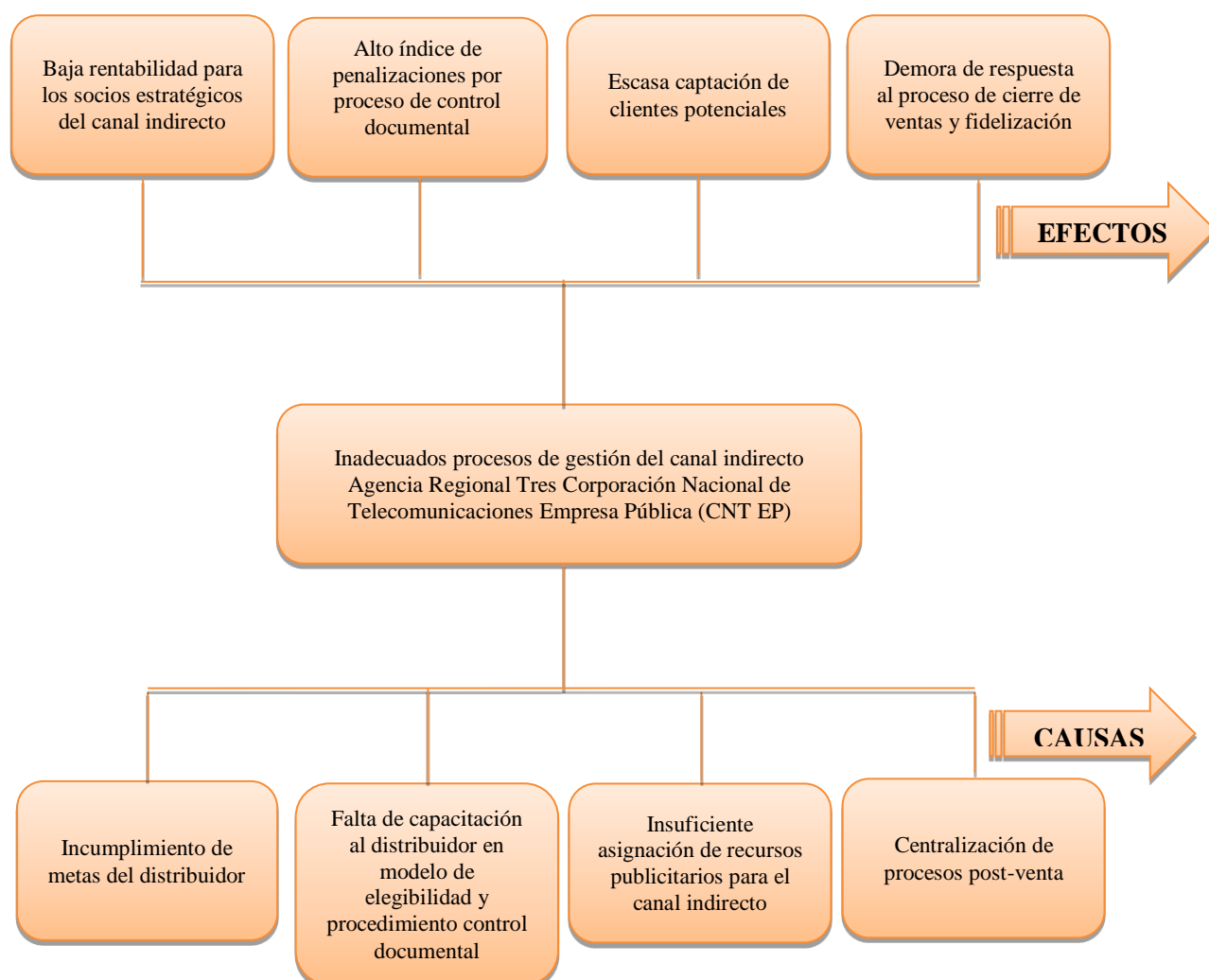
Para definir el problema se ha escogido una herramienta denominada árbol de problemas que permitirá identificar la situación actual del objeto a investigar, con ello se obtendrá un entendimiento más claro del problema real con sus causas y efectos, el mismo que será utilizado como instrumento que determinará el impacto en el desarrollo del mismo.

### **1.1. Árbol de Problemas**

A continuación se muestra el árbol de problemas donde: en la parte central se encuentra el problema principal y de allí deriva sus respectivas causas y efectos, tales como:



**Figura 1.** Àrbol de Problemas



*Elaborado por: Elizabeth Paz*

Los inadecuados procesos de gestión del canal indirecto Agencia Regional Tres Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) causan:

- El incumplimiento de metas del distribuidor, por ello genera baja rentabilidad para los socios estratégicos del canal indirecto, y se le dificultaría pagar sus obligaciones principales.
- La falta de capacitación al distribuidor en modelo de elegibilidad y procedimiento de control documental, genera que los distribuidores tengan un alto índice de penalizaciones.
- La insuficiente asignación de recursos publicitarios, genera que los distribuidores tengan una escasa captación de clientes potenciales.

- La centralización de procesos de post-venta genera una demora de respuesta al proceso de cierre de ventas y fidelización.

Son procesos que son parte de la gestión de canal indirecto que varían al tratarse de una empresa privada a una empresa pública, en tal virtud el sector privado buscará maximizar sus inversiones mediante las mejores prácticas administrativas y un modelo de negocio que mejor convenga a este propósito, y el sector público se tendrá que enfrentar con las mejores herramientas competitivas dentro de un marco regulatorio más exigente.

Este proyecto se relaciona al Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva - Política 10.3. Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios - Lineamiento f. *“Fortalecer el marco institucional y regulatorio que permita una gestión de calidad y de control de poder de mercado en la prestación de servicios, para garantizar los derechos de los proveedores y de los consumidores”*(Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades, 2013, pág. 301).

El estado busca romper esquemas, anulando un anterior modelo y cambiando la percepción de la ciudadanía referente a la calidad de servicio, convirtiéndose en un verdadero desafío frente a las empresas privadas de la actualidad; por ello radica la importancia de una pronta atención a esta propuesta ya que la aplicación de la misma nos permitirá lograr los objetivos planteados.

## **2. Objetivos de la investigación**

### **2.1. Objetivo general:**

Desarrollar una mejora en los procesos de gestión de canal indirecto que contribuya al cumplimiento de los presupuestos asignados de ventas a los distribuidores autorizados (DAS) de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) Agencia Regional Tres.

## **2.2. Objetivos Específicos:**

- Fundamentar científica, teórica y metodológicamente los temas relacionados a los procesos de gestión de canales indirectos.
- Diagnosticar los procesos de gestión aplicados en el canal indirecto en relación al cumplimiento de presupuestos comerciales asignados a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP).
- Diseñar la propuesta de mejoras al proceso de gestión del canal indirecto de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) Regional Tres.
- Implementar mejoras a los procesos de gestión del canal indirecto en el caso de estudio: Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) Agencia Regional Tres.

## **3. Fundamentación Teórica**

Los avances tecnológicos de las últimas décadas junto con la mayor sofisticación de los sistemas de logística y operaciones han creado una nueva cultura de consumo que necesita de manera obligatoria la aplicación de estrategias que aseguren su estabilidad y permanencia en su medio social; es así que de acuerdo a las exigencias del mercado, los requisitos legales y el liderazgo característico de una entidad nacional como la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) de acuerdo a una perspectiva del marketing, concurre a la búsqueda de la mejora continua, la incorporación de nuevos conceptos en cuanto a la gestión de las relaciones con los clientes, garantizando su permanencia.

En los párrafos siguientes se expresan las percepciones y criterios de varios autores respecto a términos relacionados con la investigación, con el fin de complementar el aspecto teórico del trabajo y alcanzar una base sólida de conocimientos para la aplicación de soluciones.

En publicación de Jaime Baby indica que: *“Una simple secuencia de compras independientes no constituye un canal formal de distribución. El grado en que esas transacciones estén coordinadas y formalmente estructuradas determinará la secuencia de un canal”*(Baby, 2001). En un canal indirecto existen procesos que interviene la gestión tanto de la operadora como del intermediario que definen la experiencia del consumidor final, es por ello que de esto se puede definir el éxito que tenga la organización frente al cliente sin ser perceptibles para los mismas herramientas técnicas, informáticas o talento humano que intervengan en esta transacción cliente – servicio.

María Teresa Palomo Vadillo menciona en su libro “Liderazgo y motivación de equipos de trabajo” que: “La mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia del trabajo en equipo no solo como un medio para mejorar su competitividad, sino también como un sistema de organización del trabajo que permite mejorar el clima laboral, la comunicación interna, la integración de nuevos miembros, la transmisión de sus valores y cultura, etc.”(Palomo Vadillo, 2013). Con ello podemos decir que la competitividad la organización, la comunicación y la buena transmisión de valores aportarán directamente a la satisfacción del cliente.

Miguel Ángel Mallar en su artículo define a proceso como un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos) y actividades específicas que implican valor agregado, para obtener ciertos resultados (outputs)(Mallar, 2010).

Blanca Barrionuevo en su tesis define a la gestión de procesos como: *“una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal hay que gestionarlo”*(Barrionuevo Núñez, 2015).

De allí radica la importancia del mejoramiento en los procesos como mencionan los autores Alberto Medina León, Dianelys Nogueira Rivera y Arialys

Hernández Nariño que una correcta aplicación por procesos permitiría a una organización reconocer sus fortalezas y debilidades, encontrar los procesos que requieran ser rediseñados y mejorados, iniciar con planes de mejora que nos ayuden a alcanzar los objetivos empresariales, además que permite reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan servicios, contribuyendo a eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, pero sobre todo al consumo de recursos; de allí que en este artículo indica que se supone gestionar a: los clientes y sus expectativas, las salidas del proceso, las actividades internas que aportan valor y entradas al proceso. (Medina León, Nogueira Rivera, & Hernández Nariño, 2010)

Los procesos que intervienen son por parte del distribuidor como de la operadora y para ello es importante conocer que es la administración de procesos y como se involucran con cada uno de sus actores.

Se conoce que el servicio es un tema susceptible por el hecho de tratarse de un bien intangible; sin embargo cuando se trata de las telecomunicaciones existen otros factores que pueden intervenir por ser parte de los sectores estratégicos que tiene el estado, pues de estos depende la calidad de vida de la nación; por ello citando a la Constitución de la República del Ecuador Art. 313 indica que: *“El estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia. Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social. Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley”* (Asamblea Constituyente, 2008) y Art. 314 *“El Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, infraestructuras portuarias y aeroportuarias, y los demás que determine la ley. El Estado garantizará que los*

*servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad. El Estado dispondrá que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos, y establecerá su control y regulación.”(Asamblea Constituyente, 2008).*

Como se puede observar para el estado es indispensable lograr cambios sustanciales en este ámbito y por ello también podemos encontrar en el Plan Nacional del Buen Vivir específicamente en el Objetivo 11 que refiere a Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica, este objetivo busca el desarrollo tecnológico del país, política 11.3 *“Democratizar la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones y de tecnologías de información y comunicación (TIC), incluyendo radiodifusión, televisión y espectro radioeléctrico, y profundizar su uso y acceso universal”*(Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades, 2013), y cada uno de los lineamientos que garantiza el servicio de las telecomunicaciones en bien de la comunidad.

Para el ejercicio de empresas tanto públicas o privadas en el país la ley las ampara en la Constitución de la República mediante el art. 316 donde establece que: *“El estado podrá delegar la participación en los sectores estratégicos y servicios públicos a empresas mixtas en las cuales tengan mayoría accionaria. La delegación se sujetará al interés nacional y respetará los plazos y límites fijados en la ley para cada sector estratégico. El estado podrá, de forma excepcional, delegar a la iniciativa privada y a la economía popular y solidaria, el ejercicio de estas actividades, en los casos que establezca la ley”*(Asamblea Constituyente, 2008).

Para ello es necesario saber cómo operan cada una de estas empresas, se conoce que las telecomunicaciones son parte de los sectores estratégicos de una nación y estas pertenecen al estado, por lo tanto es potestad del estado administrar, regularizar y controlar el despliegue de la infraestructura necesaria que se requiera para la operación de las mismas; de acuerdo al artículo 10 de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones *“Las redes públicas de telecomunicaciones tenderán a un*

*diseño de red abierta, esto es sin protocolos ni especificaciones de tipo propietario, de tal forma que se permita la interconexión, acceso y conexión y cumplan con los planes técnicos fundamentales. Las redes públicas podrán soportar la prestación de varios servicios, siempre que cuenten con el título habilitante respectivo” (República del Ecuador Asamblea Constituyente, 2015).*

Por ello el uso y/o explotación del espectro radioeléctrico para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública(CNT EP) por ser una empresa pública puede utilizarlo de manera directa siempre y cuando se respete los intereses nacionales y lo que la ley dictamine, esto podemos notarlo en la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, artículo 15, literal b.- *“Para el caso de empresas públicas de propiedad Estatal de los países que forman parte de la comunidad internacional, la delegación para el uso o explotación del espectro radioeléctrico o para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones, podrá hacerse en forma directa. En todos los casos, la delegación se sujetará al interés nacional y respetará los plazos y límites fijados en esta Ley y en las regulaciones que para el efecto emita la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones”*(Arcotel, 2015).

Para las empresas privadas el escenario es diferente pues ellas requieren necesariamente un título habilitante que se les otorga para el uso del espectro radioeléctrico relacionado con la provisión del servicio, siempre y cuando cumpla ciertos casos que estipula la Ley Orgánica de Telecomunicaciones en el mismo artículo 15 literal c.- *“Para la iniciativa privada y a la economía popular y solidaria, se otorgarán títulos habilitantes para la provisión de servicios públicos de telecomunicaciones y para el uso del espectro radioeléctrico asociado a dicha provisión, en los siguientes casos: Cuando sea necesario y adecuado para satisfacer el interés público, colectivo o general; cuando la demanda del servicio no pueda ser cubierta por empresas públicas o mixtas en las que el Estado tenga mayoría accionaria; cuando el Estado no tenga la capacidad técnica o económica; cuando los servicios de telecomunicaciones se estén prestando en régimen de competencia por empresas públicas y privadas de telecomunicaciones; cuando sea necesario para promover la competencia de un determinado mercado; y, para garantizar el derecho de los usuarios a disponer de los servicios públicos de telecomunicaciones de óptima*

*calidad a precios y tarifas equitativas...*”(Arcotel, 2015).

También indica que para delegación del título habilitante puede o no tener concurrencia en esas causas, y se puede observar que en estos casos la atención es prioritaria para el colectivo en general y de libre competencia en calidad, tarifa y servicio. El título habilitante para el sector privado es denominado por Concesión, esto lo podemos encontrar en el artículo 37 de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones donde indica que se podrá otorgar *“Concesión: Para servicios tales como telefonía fija y servicio móvil avanzado así como para el uso y explotación del espectro radioeléctrico, por empresas de economía mixta, por la iniciativa privada y la economía popular y solidaria”*(Arcotel, 2015).

A fin de entender lo antes dicho la definición que nos da respecto al espectro radioeléctrico en la Ley Orgánica de Telecomunicaciones en el artículo 6 *“Conjunto de ondas electromagnéticas que se propagan por el espacio sin necesidad de guía artificial utilizado para la prestación de servicios de telecomunicaciones, radiodifusión sonora y televisión, seguridad, defensa, emergencias, transporte e investigación científica, entre otros. Su utilización responderá a los principios y disposiciones constitucionales”*.(Arcotel, 2015).

Con este antecedente se tiene que en el año 1992 en Ecuador se aprobó el REGLAMENTO DE CONCESIÓN DEL SERVICIO DE TELEFONÍA CELULAR y un año más tarde se comenzó las negociaciones con las empresas CONECEL S.A. y OTECEL S.A., Movistar antes llamado Bellsouth perteneciente a la empresa OTECEL desde 1994 y Claro antes Porta perteneciente a la empresa CONECEL desde 1993; ya en esta época estos dos operadores tenían en su modelo de comercialización el canal indirecto; por otro lado tenemos a TELECSA con sus únicos accionistas ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A. y su marca Alegro desde el 2003, en el 2008 se fusionaron estas dos empresas para llamarse CNT S.A. y en el 2010 pasó a convertirse en empresa pública (Regalado Iglesias, y otros, 2014).

TELECSA con sus únicos accionistas ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A. llevó al fracaso a su marca Alegro PSC no pudo competir con las operadoras



privadas que funcionaban en ese entonces; como consecuencia de aquello en el 2010 el estado asumió la administración de dicha marca mediante la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT E.P.) que figuraba desde ese entonces como empresa pública y a su vez adquirió el modelo de negocio de Alegro PSC que estos poseían como canales indirectos(Regalado Iglesias, y otros, 2014, pág. 178).

Una principal estrategia que tienen en común estas tres operadoras de telecomunicaciones son los canales de distribución, que no es más que la entrega del servicio al cliente final, con mayor cobertura por parte de sus intermediarios que utilizarán su independencia comercial, para lograr las metas propuestas por sus socios estratégicos; sin embargo, es importante indicar las condiciones contractuales que cada uno de los operadores poseen, puesto que de allí radica el modo de operación que se acojan sus distribuidores.

En el país se conoce que a mediano plazo se espera el ingreso de Operadoras tipo Móvil Virtual (OMV), similar a países vecinos; dichos Operadores prestan servicios sin disponer de espectro radioeléctrico propio, en su lugar arriendan la red a una operadora local, este modelo de negocio en las telecomunicaciones se ha incrementado su expectativa debido a la escasez del espectro radioeléctrico(Regalado Iglesias, y otros, 2014).

En el año 2008 la participación en el mercado fue: Claro 68%, Movistar 26% y Alegro 6%:

**Figura 2.** Participación en el Mercado 2.008



*Elaborado por: Elizabeth Paz*

*Fuente: Historia de las Telecomunicaciones en el Ecuador*

Como se observa en los gráficos desde el año 2008 porta ha sido el líder del mercado con más del 60% de participación, seguido por movistar con aproximadamente el 30%, desde la aparición de CNT en 2008 o Alegro en ese entonces, de acuerdo al gráfico alcanzó una participación del 6%.

Para el 2013: Claro tuvo el 68%, Movistar 30% y CNT 2%, esto obligaba a CNT a realizar mejoras en tecnología(Regalado Iglesias, y otros, 2014).

**Figura 3.** Participación en el Mercado 2.013



*Elaborado por: Elizabeth Paz*

*Fuente: Historia de las Telecomunicaciones en el Ecuador*

Para el 2013 ya se encontraba consolidada la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública(CNT EP) y fue cuando hubo dicha disolución de la marca Alegro conjuntamente con su modelo de negocio del canal indirecto, pero en esa transición la participación en el mercado descendió drásticamente y movistar quitó directamente el 4% a la firma Alegro PCS de participación en el mercado en consecuencia aquella misma pérdida fue absorbida por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública(CNT EP) en el mercado.

Según fuente de Arcotel a marzo del 2015 se tuvo las siguiente participación: Claro 64.75%, Movistar 28,91% y CNT 6.35%(Arcotel, 2015).

**Figura 4.** Participación en el Mercado 2.015



*Elaborado por: Elizabeth Paz*  
*Fuente: Arcotel 2.015*

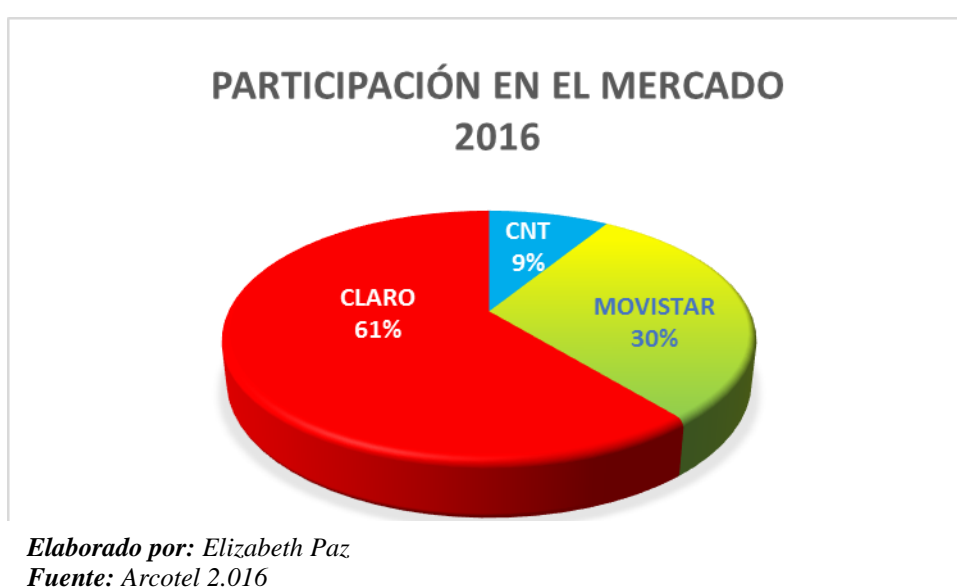
Con la nueva administración para el año 2015 la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) invierte en tecnología, publicidad, talento humano, mejora de productos y recursos necesarios que permitan alcanzar una mejor posición en el mercado, siendo así que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) se recupera obteniendo un 1% de la marca Movistar y el 3% de la marca Claro.

Esto se debe a varios factores, entre ellos los cambios efectuados en la legislatura; se conoce que el estado aprobó en su reglamento la portabilidad numérica que no es más que conservar el mismo número de servicio para cualquier operadora; adicional a ello la aprobación del RÉGIMEN DE EXCLUSIVIDAD TEMPORAL REGULADA y otorgada por el Ministerio de Telecomunicaciones con un periodo de

dos años, mismo que brindó la exclusividad y oportunidad a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) el despliegue de redes 4G-LTE en el espectro radioeléctrico asignado por el estado ofreciendo a sus clientes una mayor experiencia en velocidad y navegación. Resultado de aquello se registra que los clientes de mayor portación fueron de la operadora Claro.

Según Arcotel a junio del 2016 se tuvo la siguiente participación: Claro 60,97%, Movistar 30,21% y CNT 8,82%. (Arcotel, 2016).

**Figura 5.** Participación en el Mercado 2.016



Como se puede determinar de acuerdo a las gráficas presentadas, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) ha alcanzado un incremento de 2 puntos porcentuales por cada año aproximadamente, es así que en el primer semestre del año 2016 la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) con una estructura más consolidada ha alcanzado un 9% de participación en el mercado desplazando a Claro en 3 puntos porcentuales.

Los párrafos anteriores refieren a la historia y a la evolución de las telecomunicaciones en el país y su medio de operación, puntualmente en telefonía móvil que es el plano en el que se desenvuelve la investigación con ello pretende aportar representando de manera fidedigna la realidad actual del argumento investigativo desde el punto de vista del marketing.

Es importante recalcar que la propuesta debe derivarse de la política del sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 que mantiene la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP), la misma menciona que: *“La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP trabaja para satisfacer de manera socialmente responsable y sostenible las necesidades de servicios de telecomunicaciones, televisión y de valor agregado de sus clientes y ciudadanos. Nos administramos por objetivos y realizamos revisiones periódicas de nuestro sistema para promover la mejora continua”*, esta política debe aplicarse en cada uno de los procesos que implica el ofrecer los servicios de telecomunicaciones ya sean estos servicios fijos o móviles, procesos tales como: Activación o Instalación, Desarrollo y Retirada de Productos, Abastecimiento, Venta, Post-venta, Soporte Técnico, Operación y Mantenimiento, Facturación, Recaudación, Cartera y Cobranzas, etc.; procesos que fueron evaluados por la empresa Bureau Veritas Ecuador otorgando a CNT EP la Certificación Internacional del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001-2008.

La asertiva aplicación del Manual de Gestión de Calidad que posee la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública(CNT EP) lograría cubrir las necesidades de los clientes de una manera eficiente y eficaz, puesto que al tratarse de una empresa de servicios altamente dinámico promueve la conformidad y la mejora continua tanto en servicio como en calidad, cada una de las secciones que contiene este manual se enfoca en la responsabilidad, gestión y realización de cada uno de los procesos que contiene, pero el punto más importante podría darse en la medición, análisis y mejora que se busca como empresa de telecomunicaciones, puesto que en este punto se determinará la óptima calidad del producto mediante el control a la satisfacción del cliente tanto en procesos como en productos, datos tomados en estudios de mercadeo, Centros Integrados de Servicio o campañas a través de Call Center o Canales Virtuales.

Como antecedentes de la investigación se ha tomado la tesis de grado de Bonilla Carrasco M.E. (2010) con su tema: *“Canales de Distribución y su incidencia en las ventas de la "Empresa H&B", de la ciudad de Pelileo”* de la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la

Universidad Técnica de Ambato, en donde formula un modelo de canales de distribución indirecto que incremente las ventas de jeans para alcanzar el rendimiento deseado en la empresa H&B de la ciudad de Pelileo, aportando a la investigación principalmente con el análisis de los canales de distribución de la empresa descrita y concluyendo con la importancia del canal indirecto en la cobertura, aumento del área de concesión, captación de clientes y el aumento de las ventas.

La tesis de grado de Freile Flores R.G. (2013) de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito con tema: “*Diseño de un Plan de Marketing para el Posicionamiento de la Empresa Makrocel en la región 1, dedicada a la Comercialización de Tecnología, Equipos y Telefonía Celular de la Operadora Claro, ubicada en la Ciudad de Quito*”; claramente representa un antecedente investigativo en el contexto de las distribuidoras de servicios de telefonía móvil en el país, en donde se aplica directamente el concepto de Canal Indirecto y se estructura un Plan de Marketing para la empresa intermediaria como principal medio de cobertura y distribución, también se aborda los aspectos de progreso que ha tenido la telefonía móvil en el país aludiendo a las consecuencias del oligopolio de las grandes operadoras móviles y se recalca la importancia de dichas empresas intermediarias para la satisfacción de la demanda de este servicio.

El trabajo “*Estrategia de Canales en Industria de Telefonía Móvil de Argentina*” de Manzione M. (2014) de la Universidad San Andrés de Argentina, propone el diseño de una estrategia de canales de atención, buscando mayor satisfacción de los clientes y rentabilidad, van apareciendo además varios conceptos en cuanto a tipos de canales de distribución del servicio y la manera que las empresas de telefonía móvil en Argentina los aprovecha, en general esta investigación representa un aporte valioso en la medida de la aplicabilidad de las estrategias usadas en mercados con mayor demanda como el argentino, que pueden tomarse como referencia y adaptarse a la realidad del país y por consecuencia proporcionar un punto de partida para el desarrollo de destrezas para el mejoramiento de los canales de distribución, puntualmente el canal indirecto.

En relación a los antecedentes descritos se expone una base teórica de los principales conceptos que la investigación revela, con la intención de asumir una perspectiva crítica-informativa que otorgue claridad a los términos y expresiones usados en el medio; básicamente para delimitar el campo de acción de la investigación y al mismo tiempo lograr la familiaridad con tales representaciones:

### **3.1. Servicio Móvil Avanzado (SMA)**

*“Es un servicio final de telecomunicaciones del servicio móvil terrestre, que permite toda transmisión, emisión y recepción de signos, señales, escritos, imágenes, sonidos, voz, datos o información de cualquier naturaleza”*(CONATEL, 2002). Evidentemente la sociedad actual se desarrolla en torno a esta forma de transmisión de información y se ha convertido en un canal indispensable para la comunicación moderna, aspecto que en la investigación juega un papel importante debido a la gran incidencia que la nueva tecnología tiene en la calidad del servicio y en la competitividad que el proveedor pueda ofrecer.

### **3.2. Reventa de Servicios de Telecomunicaciones y radiodifusión por suscripción**

*“Es la actividad de intermediación comercial mediante la cual un tercero ofrece al público servicios de telecomunicaciones y de radiodifusión por suscripción, contratado por uno o más prestadores de servicios”*(Arcotel, 2015). Básicamente esta metodología es la razón de ser de la investigación, la intermediación como tal representa un canal indirecto; sin embargo en este canal hay una gestión que abarca mucho más que la reventa.

### **3.3. Retail**

*“Es cualquier comercio que vende sus productos al consumidor final, desde un supermercado a una tienda de barrio, desde un negocio de electrodomésticos a una franquicia textil, ya sea con cientos de puntos de venta o con un solo establecimiento”*(Álvarez, 2013). Se interpreta como la distribución de productos “al

por menor”, su importancia está ligada directamente a la cobertura, las ventas y el cliente.

### **3.4. DSS (Decision Support System) Sistemas de Soporte a la Decisión**

Se conoce que DSS (Decision Support System) o Sistemas de Soporte a la Decisión es un conjunto de procedimientos, basado en un modelo para procesar datos y juicios con el objeto de ayudar a la toma de decisiones. Sin embargo es importante recalcar que Entre las razones de ser y características de un DSS se pueden citar: Mejorar la velocidad de los procesos; incrementar la productividad; disponer de un mayor soporte técnico; mejorar la calidad de las decisiones; mejorar la presentación de la información necesaria para la toma de decisiones y de esta forma resolver con mayor facilidad los problemas encontrados; presentar al decisor diferentes enfoques y oportunidades para un cierto tipo de problemas, con el propósito de obligarlo a analizar la situación desde distintas perspectivas; disponer de interfaces, gráficos, tablas y diagramas que faciliten el mejor entendimiento de los problemas; manejar modelos mixtos, cualitativos-cuantitativos o al menos uno de ellos y sobre todo permitir el manejo de escenarios, lo que es equivalente a realizar análisis ¿qué pasa sí? (Analysis What it if?).(García, Hernández, & Hernández, 2011)

### **3.5. Canales de Distribución**

Los canales de distribución son medios por los cuales los fabricantes de bienes y/o servicios llegan al consumidor final, existen canales directos e indirectos.

Los canales directos distribuyen, el bien y/o servicio del fabricante directamente al consumidor final.

Sebastián Molinillo Jiménez como coordinador de varios autores en su libro nos dicen que: “La distribución indirecta permite mayor cobertura de mercado y es más flexible a los cambios o características locales de la demanda. Los inconvenientes están sobre todo en el menor control de la política comercial por parte del fabricante, donde el distribuidor asume un papel esencial así como en los



conflictos que puedan surgir entre el fabricante y los distintos intermediarios”(Molinillo Jiménez, Sebastián;, 2012)

De tal manera que la gestión del canal indirecto, cuyo objetivo conceptualmente es hacer llegar el producto al consumidor final por medios externos a la entidad principal; tiene además objetivos de cobertura, ventas, imagen corporativa, calidad de atención, etc. aspectos en que la organización debe trabajar con los intermediarios para no perder identidad ni calidad al momento de la aplicación.

### **3.6. Servicio**

*“Un servicio son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta o se proveen en conexión con la venta de productos tangibles (preventa-postventa)”*.(Advanced Network Consulting, 2013). El servicio es un concepto fundamental en el ambiente del Marketing y en general en las relaciones socio-comerciales tanto de entidades como de individuos, busca normalmente satisfacer necesidades y/o proporcionar comodidades o beneficios a cambio de réditos económicos.

### **3.7. Calidad del Servicio**

La importancia de la atención al cliente y calidad del servicio que se preste se ha convertido para las empresas actuales una verdadera ventaja competitiva, las mismas que le ha permitido mantenerse en el mercado, crecer y obtener rentabilidad, misma ventaja que atrae a los clientes potenciales y fideliza a clientes nuevos de tal manera que vuelvan a solicitar los productos y servicios que ofrezca la organización; por tal motivo es importante que como estrategia del marketing se tenga presente el conocer al cliente, sus necesidades y expectativas para adoptar su productos y servicios a estas características, cuidando a cada momento de interacción en el ciclo del servicio. Es así que lo describe Vanesa Carolina Pérez Torres en su libro “Calidad Total en la Atención al Cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio”(Pérez Torres, 2010)

### **3.8. Satisfacción al cliente**

*“Proveer el servicio adecuado de manera precisa y en el momento exacto es esencial, es uno de los principios básicos de todas las empresas”*.(Gosso, 2010).

La calidad del servicio y la satisfacción al cliente son expresiones inherentes al marketing entorno a las cuales se ha desarrollado toda una corriente de técnicas y estudios encaminados a objetivos de venta, se refiere a cubrir y/o sobrepasar las expectativas de los clientes por parte de una entidad proveedora, aspirando a solventar inconvenientes y necesidades, y al mismo tiempo lograr fidelidad, divulgación, popularidad del producto en el mercado.

### **3.9. Plan de Marketing**

*“Es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados”*.(American Marketing Association, 2016). Derivado de la evolución social de la mercadotecnia el plan de marketing es un instrumento con estructura propia encargado de documentar las acciones a realizarse para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

### **3.10. Sistemas de Distribución**

Los sistemas de distribución o logística representan un elemento básico en la mercadotecnia, los distintos tipos de distribución son:

- *Intensiva.*- Se realiza a través de un gran número de intermediarios para lograr una mayor cobertura del mercado.
- *Selectiva.*- Emplea a intermediarios que comercializan el satisfactor de acuerdo con ciertas condiciones.
- *Exclusiva.*- Su finalidad es dirigir el producto o servicio a un nicho de mercado o a un mercado reducido.

- *Física.-* Comprende la planeación, organización, ejecución y control del flujo físico de los materiales y productos hacia el punto de uso consumo para satisfacer las necesidades del cliente.

(Munch, Sandoval, Torres, & Ricalde, 2012)

El mundo actual ha tenido y tiene cambios sustanciales en los estilos de vida, en cuanto al marketing y su evolución; si hablamos del desarrollo tecnológico, los mercadólogos han utilizado este medio como herramienta para llegar a sus consumidores. Sin duda la llegada del internet fue la oportunidad aprovechada por los expertos para llegar de manera económica, rápida, eficaz y a un gran número de personas ofreciendo sus productos, a partir de esta evolución la forma en que se gestiona la comunicación van desde la difusión de información por correos electrónicos, la creación de páginas web, blogs, hasta (sobre todo en los últimos años) las famosas redes sociales, en donde se manifiesta de manera creativa la oferta y demanda de los servicios y predomina la interactividad, el término que se está utilizando para denominar a esta tendencia es marketing viral (Nicolás Ojeda & Grandío Pérez, 2012).

De acuerdo a encuestas realizadas por corporaciones expertas en el ámbito se han obtenido los siguientes resultados que determinan las preferencias de los grupos poblacionales en cuanto a publicidad y ventas:

- Más del 60% de consumidores se sienten hostigados por el constante bombardeo de publicidad excesiva y más de la mitad de los participantes menciona su preferencia por no hacer la compra de un producto con publicidad demasiado agresiva; sólo el 35% de los consumidores alemanes siguen confiando en la forma clásica de la publicidad. (Nielsen Comunicación, 2013).

De acuerdo a una investigación similar realizada por Nielsen entre 26.486 personas en 47 diferentes países, el 7,8% toman la decisión de adquirir un producto basados en las recomendaciones de otros consumidores (Nielsen Comunicación, 2013).

El desarrollo tecnológico se ha establecido en el mundo contemporáneo como un factor importante, constante e indispensable para la gestión empresarial, más aún en el ámbito de las comunicaciones telefónicas móviles en donde la calidad de los servicios van a la par de las últimas tendencias y avances tecnológicos y representan un elemento clave a nivel de competitividad, beneficios y satisfacción de los consumidores; es así que en la actualidad la publicidad para promocionar un “*nuevo producto*” o una “*mejora*” del mismo constituye una estrategia de marketing valiosa como punto inicial para consolidar la venta, al mantener al comprador al punto de hacerlo desear el producto para posteriormente satisfacer la expectativa de este, que al cumplir con su objetivo estará a la espera de la siguiente “*novedad*”, involucrando en este proceso a todos los actores empresariales: fabricantes, distribuidores, vendedores y clientes.

En el último Mobile World Congress (MWC), (Congreso Mundial de la Telefonía Móvil) de Barcelona en febrero de 2016, la feria tecnológica más grande del mundo se presentaron las novedades de las grandes compañías y sus productos estrellas, los principales avances de los dispositivos móviles van desde el reconocimiento de retina, las pantallas flexibles hasta la realidad virtual, mejoras que tienden casi indiscutiblemente a masificarse; por tanto las compañías telefónicas deberán estar preparados para avanzar a la par de la tecnología para lograr su permanencia en el mercado.

Si se habla de nuevas propuestas en la telefonía móvil no se puede dejar de lado las redes y el desarrollo de su tecnología que promete cada vez más comodidades, mayor velocidad, cobertura y aplicaciones directas en vehículos, domótica y por supuesto teléfonos celulares según (Rodríguez, 2016) la conocida como red 4,5G está ya en el mercado con el nombre de LTE-Advanced Pro que ha introducido términos como 3D/FD MIMO, Narrow Band IoT, etc; que principalmente son tecnologías que tratan de optimizar al máximo los recursos existentes. La Tecnología LTE-U y LAA pretende utilizar parte del espectro electromagnético libre en las bandas de 3,5 y 5GHz para dar conectividad LTE de alta velocidad a nuestros móviles. LiFi comunicación por luz visible u Optical Wlan, consiste en transmitir datos a frecuencias de entre 400 y 800 THz (es decir en el

espectro visible de los humanos) ensaya la transmisión de la información con elementos de iluminación convencionales (lámparas led) al mismo tiempo que se ilumina una estancia. Está también la recarga inalámbrica de verdad, funcionaría en distancias de hasta cinco metros, lo que quiere decir que un individuo puede llevar el móvil mientras la electricidad llega a sus reservas de energía.

En cuanto al desarrollo de los canales de distribución, de acuerdo a (Folle, 2011) actualmente se mantiene la distribución mixta; es decir el fabricante administra sus canales de distribución con los niveles que sean necesarios de acuerdo a sus necesidades, en dónde puede haber: venta directa, red de distribución, Marketing Directo, Dealers, Agentes, además desde la llegada del internet el concepto de la venta computadora a computadora ha tomado vigor como un canal alternativo o de apoyo a los procesos de los demás canales, para las empresas que ofrecen servicios de telefonía móvil en el país el canal indirecto es una alternativa casi obligatoria por motivos de cobertura y demanda, por tanto resulta interesante el apoyo a la gestión mediante la web o plataformas tecnológicas que involucren desde el fabricante hasta el cliente.

Cuando se utiliza el canal indirecto para la gestión se requiere de un intermediario, conocido en el medio como distribuidor, según (Folle, 2011) un distribuidor o colaborador *“son aquellas personas que realizan la venta indirecta, que no pertenece a la plantilla de la empresa y que son utilizadas en donde la empresa se le hace difícil o poco rentable el servicio directo. Probablemente en áreas de difícil acceso, con clientes dispersos y escasa rentabilidad”* (Folle, 2011), recomienda buscar en un distribuidor ciertas características como:

- Ser comerciante reconocido y aceptado por los clientes de la zona de influencia.
- Que acceda a la distribución con garantías económicas, vehículos etc. El distribuidor además deberá demostrar un margen económico para un adecuado retorno sobre la inversión realizada.
- Tener stock del producto y prever situaciones que puedan generar quiebres.
- La empresa puede proporcionarle el producto en su depósito o él retirarlo.

- El riesgo mercantil lo asume el distribuidor.
- Debe aceptar y actuar de acuerdo a la política de la empresa.

Normalmente las actividades del distribuidor deberán estar Supervisadas por personal de la empresa, teniendo en cuenta principalmente aspectos como: la presencia, exhibición y estado del producto, sugerir precios y promociones, analizar el mercado, vigilar el desempeño de los distribuidores.

El convenio que se establezca entre empresa y distribuidor puede acarrear conflictos que (Folle, 2011) menciona como:

- Sobre saturación/sobre distribución.
- Niveles de stock.
- Canales directos versus canales indirectos.
- Distribuidores nacionales versus distribuidores regionales.
- Cobertura de grandes cuentas.
- Retribución compartida(desbalance entre las partes)
- Cuotas (metas razonables)
- Territorios
- Transición del canal en el ciclo de vida del mercado
- Desarrollo de nuevos mercados
- Lanzamiento de nuevos productos (¿inversiones compartidas?)
- Tareas a ejecutarse en el canal
- Tecnología necesaria.

Cuando hay una percepción de que uno de los miembros de la alianza empresa-distribuidor está actuando en contra de los objetivos del otro o quiere obtener una ventaja afectando a la otra parte se producen conflictos como los descritos.

Una vez realizado el convenio empresa-distribuidor, la empresa es la encargada de mantener el interés en el distribuidor para esto (Folle, 2011) ofrece un análisis de ciertos elementos que se describen a continuación:

- Procurar ser un porcentaje significativo del total de las ventas anuales,
- Ofrecer una gama de productos de alta rentabilidad y de fácil venta,
- Desarrollar relaciones de negocios sumamente estrechas,
- Actitud de apoyo, cuidado e interés hacia el canal,
- Dar el producto en exclusividad,
- Observar las ventajas de las marcas propias,
- Auspiciar una promoción intensa y elocuente,
- Intentar tener un producto con gran demanda para abrir puertas en otros negocios.

### **3.11. Sistema de Gestión**

“Es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan, para establecer la política y los objetivos, y para lograr dichos objetivos. Un sistema de gestión integrada, posibilita y simplifica la implantación de un único sistema de gestión eficaz, adecuado para la empresa”(Fraguela Formoso, Carral, Iglesias Rodríguez, Castro Ponte, & Rodríguez Guerreiro, 2011)

Las características principales que un sistema de gestión que posee son su adaptabilidad y flexibilidad de acuerdo al entorno donde se aplique; además puede componerse de subsistemas como: administración de datos, administración de modelos, comunicación, administración del conocimiento, etc.

### **3.12. Marketing Relacional**

Una de las estrategias que se podría aplicar es el Marketing Relacional teniendo en cuenta que es el proceso a administrar las relaciones de una empresa de manera rentable; identificando, estableciendo, manteniendo, reforzando y de ser necesario terminando las relaciones con los clientes. “*La aplicación del marketing relacional implica el reconocimiento de un nuevo tipo de organización cuya tangibilidad sería cuando menos discutible*”. (Viscarri Colomer & Mas Machuca,

2010).

Ian Linton en su libro recomienda que para lograr desarrollar estrategias de contacto con los clientes el primer paso es hacer estudios de las comunicaciones internas, especialmente sobre la imagen que tiene en el mercado, la actitud que asume los clientes, la ubicación y desplazamiento de la empresa con respecto de los competidores, la experiencia o inexperiencia en determinadas áreas. Estos datos son fundamentales para cambiar y empezar a transmitir profesionalismo, divulgar los éxitos técnicos o de mercado logrados y tratar de alcanzar el status de proveedor estratégico y comunicar estabilidad corporativa. Para ello hay que desarrollar una estrategia de comunicaciones que incluya el marketing directo, la actualización de los productos, la información sobre la corporación, las reuniones con los clientes y los estudios de su satisfacción, hasta llegar a elaborar manuales para equipos de atención a los grandes clientes

Adicional menciona que: *“La corporación debe entender que su éxito depende del éxito de sus distribuidores, ayudar a los clientes a mejorar el rendimiento de su negocio es asegurar el mercado para los productos ofrecidos por la corporación”*

Con esta información nos podemos dar cuenta que de manera tradicional el marketing se ha enfocado en el intercambio de productos tangibles y el concepto de transacciones; sin embargo el sector servicios ha ido reemplazando a esta sociedad industrial hasta constituirse en un modelo económico exitoso.

#### **4. Metodología**

El enfoque que se utiliza en este proyecto de investigación es el cuantitativo puesto que permite obtener resultados principalmente de la experiencia de la investigación, además conlleva a verificar concepciones teóricas que revelan la esencia y las características del objeto de estudio mediante variables susceptibles de medición.

##### **4.1. Modalidad de la Investigación**



Se utiliza la investigación de campo con una estrategia de recolección de datos obtenidos directamente del personal interno del canal indirecto de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) donde se establece el nivel de gestión del canal que perciben los socios estratégicos de la operadora y entrevistas a los distribuidores de la regional puesto que este estudio nos permite obtener una visión más clara respecto a la realidad de la regional tres.

En el presente trabajo investigativos se utiliza la investigación bibliográfica – documental con el fin de recolectar la mayor información en cuanto a los antecedentes investigativos y demás tópicos relacionados con el proyecto utilizando recursos como: libros, revistas, informes, medios electrónicos, etc; obteniendo así argumentos teóricos sólidos respecto al objeto de investigación.

#### **4.2. Nivel de la Investigación**

Aplicamos la investigación descriptiva con instrumentos de recolección como: la observación, entrevista y encuesta para representar de manera fidedigna el fenómeno que está siendo investigado; se puede considerar la descripción como una medición que otorgue resultados que permitan plantear solución al problema.

#### **4.3. Nivel Aplicativo**

Se considera este nivel de investigación debido a su naturaleza para resolver problemas presentes en el contexto actual acudiendo a la innovación técnica, las técnicas estadísticas evalúan los resultados de impacto en la población.

#### **4.4. Población**

Para la aplicación de los métodos antes explicados se utilizó la población requirente para el estudio del mismo, contamos con el número total del personal interno de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública CNT EP pertenecientes al canal indirecto, de tal manera al ser el canal indirecto el objeto de investigación para el análisis y evaluación de la situación actual de la gestión de

esta unidad; por lo tanto nuestra población es la siguiente:

Canal Indirecto Regional 3:	3
Administración Nacional Canal Indirecto en relación Regional 3	13
Jefe Comercial Regional 3:	1
Gerente Regional 3	1
<b>Total:</b>	<b>18</b>
Distribuidores Autorizados (DAS) Regional 3	2

#### **4.5. Técnicas**

Se utilizó las siguientes técnicas para complementar la metodología descrita:

##### **4.5.1. Entrevista**

Se aplica esta técnica con un formato semi-estructurado con la mayoría de preguntas cerradas, dirigida a los socios estratégicos de la regional 3 como distribuidores de servicio móvil post-pago y prepago de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) ya que son quienes trabajan directamente en la regional 3.

##### **4.5.2. Encuesta**

Se aplica a la población total puesto que estadísticamente hablando representa una cantidad fácilmente manejable para su tabulación, con la encuesta se pretende obtener información de la percepción del personal del canal indirecto de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) respecto de la gestión del mismo canal, proceso necesario para el planteamiento de la solución al problema propuesto.

La encuesta consta de 10 preguntas, las mismas están orientadas a conocer las metas asignadas al distribuidor de la regional 3, la gestión con la que actualmente se

llevan los procesos y las posibles mejoras al sistema de gestión de este canal que el personal encuestado considere.

#### **4.5.3. Plan de Proceso de Información**

- a. Los datos obtenidos con la encuesta son tabulados de tal manera que se extrae información cuantitativa para evaluar el proceso.
- b. Mediante el análisis de las respuestas de las entrevistas a los distribuidores se consiguió identificar las debilidades tanto técnicas, logísticas y operacionales en el área de canal indirecto.
- c. Con una exhaustiva observación se trata de obtener los niveles de cumplimiento del distribuidor respecto a las metas planteadas por la operadora, adicional se aprecia el nivel de apoyo que la operadora brinda a su socio estratégico, se identifica la estructura del canal indirecto de todas las zonas de alcance de la operadora.
- d. Con esta información se logra establecer la situación actual del canal indirecto respecto a su gestión, misma que permite establecer conclusiones para así diseñar una propuesta en torno a las debilidades y fortalezas encontradas.

## **5. Resultados**

Para el procesamiento de los resultados se recopiló información mediante la utilización de herramientas antes mencionadas como lo son las encuestas y las entrevistas; de esta manera se diagnosticamos la situación actual que estas brindarían a la vez soporte a la solución del problema propuesto.

### **5.1. Tabulación de los Resultados de la encuesta realizada al personal interno del Canal Indirecto de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) Según Encuesta**

#### **Anexo 1.**

En los resultados que se presentan a continuación representan las percepciones y vivencias que tiene el personal interno del canal indirecto de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) en el modelo de gestión actualmente aplicado y su influencia ya sea directa o indirectamente en la servucción de los socios estratégicos de la regional 3 (RG3).

1. ¿Considera usted que las metas asignadas al Distribuidor Autorizado (DAS) de la regional tres (RG3) son?

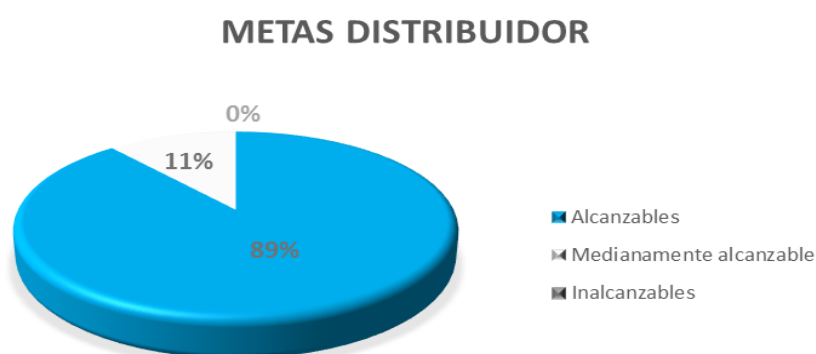
**Tabla 1.** Metas Distribuidor Autorizado (DAS)

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Alcanzables	16	88,89%
Medianamente alcanzable	2	11,11%
Inalcanzables	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

*Elaborado por:* Elizabeth Paz

*Fuente:* Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)

**Figura 6.** Metas Distribuidor Autorizado (DAS)



*Elaborado por:* Elizabeth Paz

*Fuente:* Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)

### ***Interpretación***

Del total de los encuestados, se puede valorar que la mayoría consideran las metas propuestas alcanzables, y un pequeño porcentaje como medianamente alcanzables, sin embargo hay que tomar en cuenta que una parte del personal encuestado son quienes establecen las metas, en este caso, la realidad del cumplimiento de metas tendrá que enfrentarse con el análisis del nivel de cumplimiento que el canal tenga respecto a las mismas.

2. ¿A qué atribuye la asignación de metas de los Distribuidores Autorizados (DAS) de cada regional?

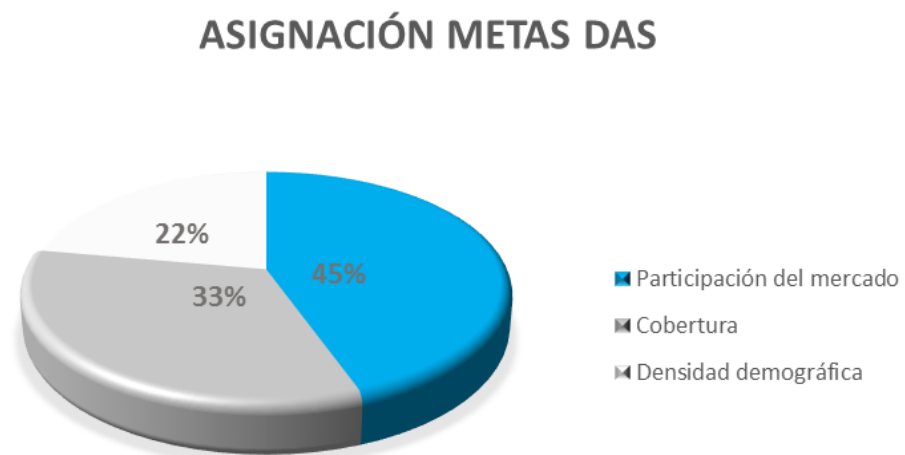
**Tabla 2.** Asignación Metas Distribuidores Autorizados (DAS)

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Participación del mercado	8	44,44%
Cobertura	6	33,33%
Densidad demográfica	4	22,22%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

*Elaborado por: Elizabeth Paz*

*Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)*

**Figura 7.** Asignación Metas Distribuidores Autorizados (DAS)



*Elaborado por: Elizabeth Paz*

*Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)*

### **Interpretación**

Tomando en cuenta que la marca CNT presenta un incremento anual de participación en el mercado de aproximadamente un 2%, se entiende que las metas fijadas vayan en función de esos objetivos; por tanto la mayoría de los encuestados considera este factor como primordial para la asignación de metas. El componente tecnológico va directamente relacionado con la participación en el mercado, en consecuencia la respuesta del personal encuestado está de acuerdo con la lógica del planteamiento obteniendo un alto porcentaje en cuanto la asignación de metas. La cantidad de pobladores de la región de acuerdo a los encuestados representa un elemento considerable al momento de asignar metas.

3. Considera usted que la gestión que realiza el canal indirecto de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) de cada regional puede incidir en el cumplimiento de metas de los distribuidores de la zona?

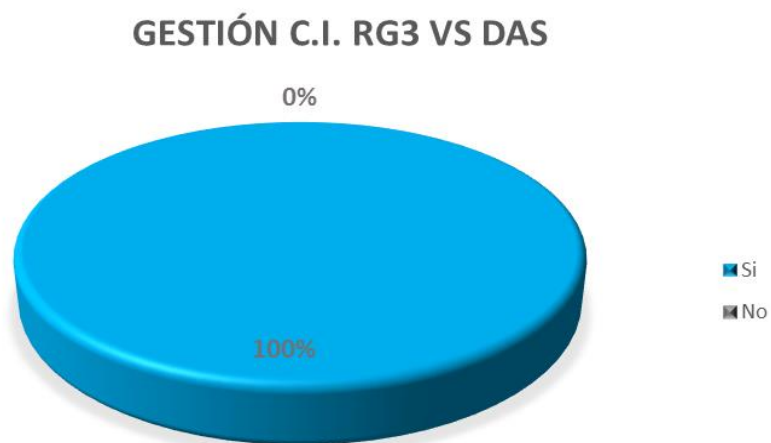
**Tabla 3.** Gestión C.I. Regional (Rg) vs Distribuidores Autorizados (DAS)

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	100,00%
No	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

*Elaborado por: Elizabeth Paz*

*Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)*

**Figura 8.** Gestión Canal Indirecto Regional (Rg) vs Distribuidores Autorizados (DAS)



*Elaborado por: Elizabeth Paz*

*Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)*

### ***Interpretación***

El porcentaje obtenido de lo que el personal encuestado considera respecto a la incidencia de la gestión del Canal Indirecto (CI) en el cumplimiento de metas, está de acuerdo con la naturaleza misma del servicio, además es lógico pensar que los recursos (tecnología, capacitación, económicos, etc.) que el canal destina a su funcionamiento van relacionados al cumplimiento de metas dependiendo de su mala o buena administración.

4. ¿Considera usted que la gestión de la administración nacional de canal indirecto con cada regional es?

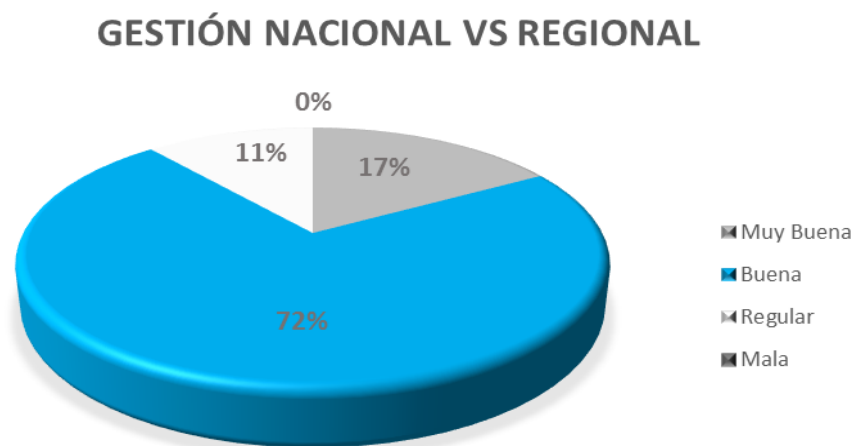
**Tabla 4.** Gestión Nacional vs Regional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	3	16,67%
Buena	13	72,22%
Regular	2	11,11%
Mala	0	0,00%
Total	18	100,00%

*Elaborado por:* Elizabeth Paz

*Fuente:* Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)

**Figura 9.** Gestión Nacional vs Regional



*Elaborado por:* Elizabeth Paz

*Fuente:* Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)

### ***Interpretación***

Los resultados hacen notar que la percepción del personal encuestado respecto a la gestión a nivel nacional del Canal Indirecto (CI) es aceptable, sin embargo, sugiere que podría mejorar, de igual manera hay que considerar las respuestas que señalan una gestión regular y determinar puntualmente el porqué de ese criterio.



5. Su percepción respecto a la satisfacción de los socios estratégicos de Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)es:

**Tabla 5.** Satisfacción Socio Estratégico (DAS) de Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	2	11,11%
<b>Buena</b>	15	83,33%
Regular	1	5,56%
Mala	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

*Elaborado por: Elizabeth Paz*

*Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)*

**Figura 10.** Satisfacción Socio Estratégico (DAS) Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)



*Elaborado por: Elizabeth Paz*

*Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)*

### **Interpretación**

Los datos sugieren que en términos generales se percibe un alto nivel de satisfacción de los distribuidores autorizados (DAS) respecto de la gestión de la empresa, sin embargo para obtener una apreciación fidedigna respecto a esta interrogante será necesario evaluar los criterios de los distribuidores y establecer un indicador.

6. ¿Qué factores usted considera que pueden motivar al distribuidor autorizado (DAS) al cumplimiento de metas asignadas?

**Tabla 6.** Factores Cumplimiento de Metas

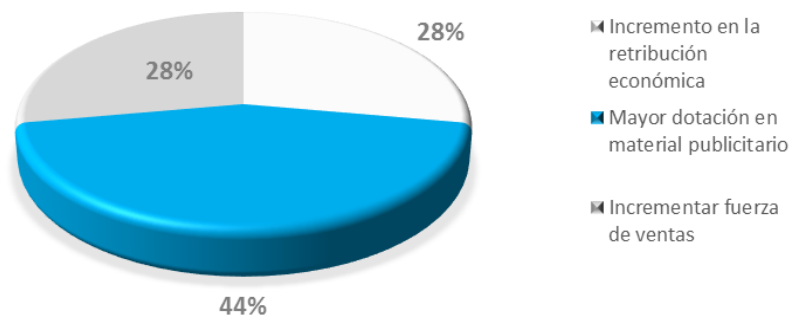
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Incremento en la retribución económica	5	27,78%
Mayor dotación en material publicitario	8	44,44%
Incrementar fuerza de ventas	5	27,78%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

*Elaborado por: Elizabeth Paz*

*Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)*

**Figura 11.** Factores Cumplimiento de Metas

### FACTORES CUMPLIMIENTO DE METAS



*Elaborado por: Elizabeth Paz*

*Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)*

### **Interpretación**

En su mayoría el personal del Canal Indirecto (CI) considera que un incremento en la dotación del material publicitario provocaría una motivación en los distribuidores; esta información alude a determinar el nivel actual de la gestión publicitaria para poder evaluar su efectividad en el estado motivacional de los distribuidores, de igual manera se deberá considerar las otras opciones de acuerdo a las posibilidades y/o presupuesto asignado al canal.

7. El canal de comunicación que se utiliza entre la administración nacional y la administración regional con sus distintas áreas es:

**Tabla 7.** Comunicación Nacional - Regional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	11	61,11%
Bueno	5	27,78%
Regular	2	11,11%
Malo	0	0,00%
Desconozco	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

*Elaborado por: Elizabeth Paz*

*Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)*

**Figura 12.** Comunicación Nacional - Regional



*Elaborado por: Elizabeth Paz*

*Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)*

**Interpretación:**

El nivel de comunicación, de acuerdo a lo obtenido apunta medianamente a la satisfacción en el traspaso de información entre los diferentes niveles jerárquicos del Canal Indirecto (CI); sin embargo considerando que la gestión global puede verse afectada de manera trascendente si no existe una óptima cadena informativa es necesario encontrar una herramienta para incrementar dicho nivel.

8. El canal de comunicación que se utiliza entre la administración regional con sus distribuidores autorizados (DAS) es:

**Tabla 8.** Comunicación Regional – Distribuidores Autorizados (DAS)

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	16,67%
Bueno	10	55,56%
Regular	0	0,00%
Malo	0	0,00%
Desconozco	5	27,78%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

*Elaborado por: Elizabeth Paz*

*Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)*

**Figura 13.** Comunicación Regional – Distribuidor Autorizado (DAS)



*Elaborado por: Elizabeth Paz*

*Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)*

### ***Interpretación***

De acuerdo a los datos, el alto porcentaje de desconocimiento respecto a la cadena informativa desde y hacia los distribuidores, salta a la vista en la tabulación, afirmando que la gestión se ve obviamente afectada por este hecho y planteando en dónde se debe aplicar correctivos para mejorar.

9. Considera que el distribuidor autorizado (DAS) requiere mayor soporte en el/las área(s) de:

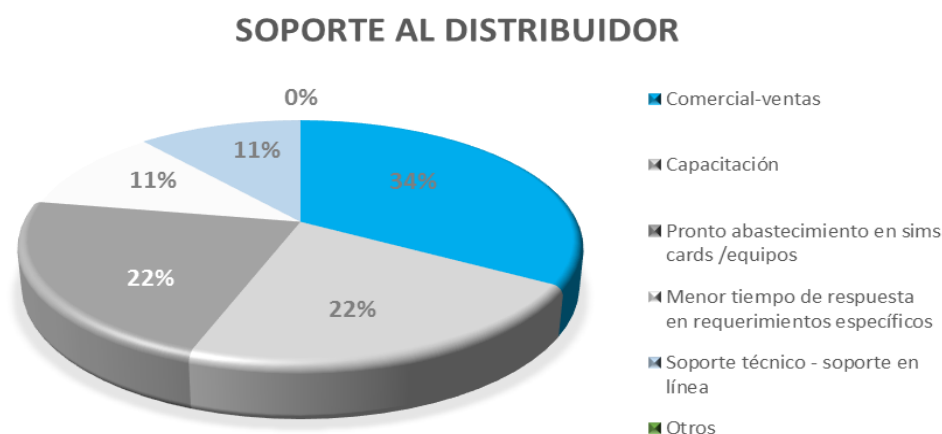
**Tabla 9.** Soporte al Distribuidor Autorizado (DAS)

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Comercial-ventas	10	55,56%
Capacitación	8	44,44%
Pronto abastecimiento en sims cards /equipos	13	72,22%
Menor tiempo de respuesta en requerimientos específicos	5	27,78%
Soporte técnico - soporte en línea	8	44,44%
Otros	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>244,44%</b>

*Elaborado por: Elizabeth Paz*

*Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)*

**Figura 14.** Soporte al Distribuidor Autorizado (DAS)



*Elaborado por: Elizabeth Paz*

*Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)*

### **Interpretación**

De los datos obtenidos se puede interpretar que el personal del Canal Indirecto (CI) está consciente de la necesidad de fortalecer el vínculo con los distribuidores autorizados (DAS), principalmente para incrementar las ventas; es decir se ve necesario propiciar de manera general una mejora en la gestión y de manera puntual, proporcionar a los distribuidores las herramientas necesarias para que el canal satisfaga o sobrepase sus expectativas.

10. Entre las siguientes opciones que propondría como mejora al Canal Indirecto (CI) de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) tanto de la gestión regional como la gestión nacional como aporte a los socios estratégicos (DAS) de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)?

**Tabla 10.** Sugerencias de mejora al canal

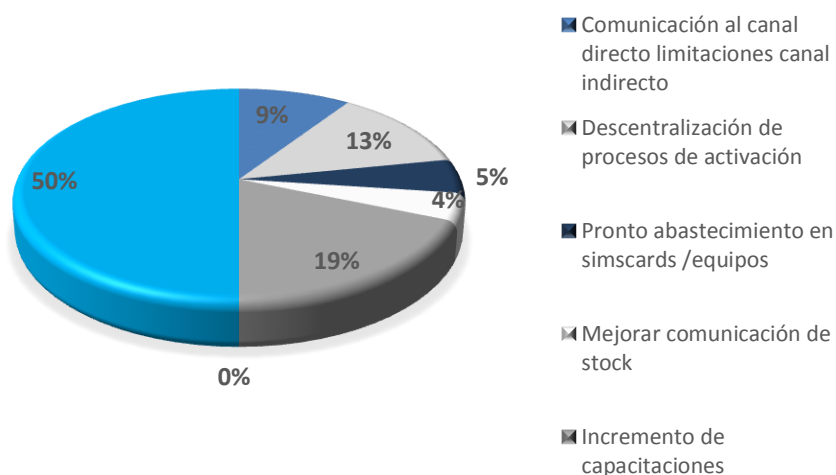
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación al canal directo limitaciones canal indirecto	9	18,75%
Descentralización de procesos de activación	12	25,00%
Pronto abastecimiento en sims cards /equipos	5	10,42%
Mejorar comunicación de stock	4	8,33%
Incremento de capacitaciones	18	37,50%
Otros	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,00%</b>

*Elaborado por: Elizabeth Paz*

*Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)*

**Figura 15.** Sugerencias de mejora al canal indirecto

## SUGERENCIAS AL CANAL INDIRECTO



*Elaborado por: Elizabeth Paz*

*Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)*

### ***Interpretación***

Entre las sugerencias al canal indirecto se encuentra incrementar la comunicación al canal directo respecto a las restricciones que tiene el canal indirecto frente a la atención al cliente. La comunicación en stock de chips y mayor capacitación son sugerencias que resaltaron también en esta encuesta evidenciando la importancia que se le debe dar junto con la descentralización de los procesos que corresponde a otra sugerencia puesto que se atendería con mayor eficiencia en cada provincia, adicional a ello se debe considerar alternativas de activación de chips diferentes al call center que se reduzcan tiempos de atención.

## 5.2 Entrevista

Esta entrevista fue dirigida a los socios Estratégicos y/o Distribuidores Autorizados (DAS) a nivel nacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP), sobre la percepción que tienen respecto a los procesos que intervienen en la gestión del Canal Indirecto (CI).

La entrevista fue realizada a los distribuidores:

Faresmovil literal (a)

Smartpoint literal (b)

### 5.2.1 Cuestionario

1. **Puede indicar en que clasificación de distribuidor autorizado (DAS) se encuentra su organización en Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP).**
  - a. Distribuidor postpago  
Regional
  - b. Distribuidor prepago  
Especializado
  
2. **¿Con qué cantidad de ejecutivos de venta cuenta su organización actualmente?**
  - a. 5-10
  - b. 0-5 incluido1 freelance
  
3. **¿Qué cargos tiene designado en su organización para el giro de su negocio?**
  - a. Activador, control documental, supervisor, contador, vendedores.
  - b. Control documental, vendedores, agentes de atención al cliente.



4. **¿Considera usted que la gestión que realiza el canal indirecto de su regional pertenecientes a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) puede incidir en el cumplimiento de sus metas?**
- a. Sí
  - b. Sí
5. **¿La percepción respecto al apoyo que brinda el equipo de canal indirecto de Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) regional para con su organización es?**
- a. Continuo
  - b. Continuo
6. **¿Con qué frecuencia tiene contacto con la administración nacional y en qué casos?**
- a. 1 vez cada 2 meses, vía correo electrónico, la mayoría de veces sólo únicamente con el canal regional.
  - b. 2 veces a la semana, para pedidos de publicidad, despacho de chips, no siempre cumplen las expectativas del apoyo brindado.
7. **¿Qué factores usted considera que pueden motivar para que su organización logre el cumplimiento de metas?**
- a. Incremento de la retribución económica, mayor dotación de material publicitario. Adicionalmente indica que si no se cumplen las metas se quita el respaldo o colchón para continuar con el giro y respecto al material publicitario, el distribuidor por su parte realizó y realiza volantes porque no hay apoyo desde la empresa
  - b. Incremento de la retribución económica, mayor dotación de material publicitario (lo considera muy escaso, a cuentagotas menciona).

- 8. ¿El canal de comunicación utilizado por parte de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) hacia su organizaciones?**
- a. Bueno, hay ocasiones en que demora, pero por lo general hay buena comunicación.
  - b. Bueno
- 9. El soporte que su organización requiere por parte de Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) corresponde al área de?**
- a. Capacitación continua, sugiere al menos 2 veces al mes, menor tiempo de respuesta en requerimientos específicos.(aunque a veces se lo hace a tiempo)
  - b. Capacitación, menor tiempo de respuesta en requerimientos específicos.
- 10. ¿Qué propuestas de mejora usted sugeriría al Canal Indirecto (CI) de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) de su regional y a la vez aplicaría en su organización?**
- a. Mejorar el sistema de pagos, mejorar la gestión en ventas cruzadas entre canales, mejorar la cobertura y formas de pago de los contratos, descentralizar procesos, considerar alternativas de activación de chips diferentes al call center o efectivizarlas por este mismo medio, dotación oportuna de equipos y mantenerlos en stock.
  - b. Mejorar la comunicación, sobretodo en stock de chips para tener tiempo de planificar las ventas. Apoyo a personal de campo, capacitación.

### **5.2.2 Interpretación de la entrevista**

Se inicia la entrevista preguntando el tipo de distribuidor. De los dos entrevistados se tiene: un distribuidor postpago (Distribuidor “a”) y otro prepago (Distribuidor “b”).

Se continúa con la cantidad estimativa de ejecutivos de venta de cada distribuidor teniendo: el distribuidor postpago de entre 5 a 10 ejecutivos y el distribuidor prepago de entre 0 a 5 ejecutivos, incluido un vendedor freelance esto nos sirve para conocer, si cabe el tamaño del distribuidor y nos brinda una pauta para determinar la capacidad de cobertura.

La pregunta 3 indaga en relación al personal y las funciones básicas que ocupan los distribuidores para su desempeño; distribuidor a: Activador, control documental, supervisor, contador, vendedores. Distribuidor b: Control documental, vendedores, agentes de atención al cliente. Se observa y se establece que para el funcionamiento regular del distribuidor debe tener como mínimo: Activador, control documental, supervisor, contador, vendedores.

Se cuestiona posteriormente si los distribuidores consideran que la gestión del canal indirecto influye sobre sus metas, los dos responden que sí. Resulta obvio considerar que la gestión influye en las metas propuestas, esta respuesta complementa y coincide con la obtenida en la encuesta dirigida al personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) y el canal indirecto.

Igualmente se les consulta sobre su percepción del apoyo que da el canal para con sus respectivas organizaciones y los dos responden que se brinda un apoyo continuo. Validando las preguntas 4 y 5 de la encuesta en las que se valora la percepción del personal del canal indirecto (CI) de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) respecto a su propia gestión con el distribuidor, y se considera como continuo el apoyo brindado.

Se les consulto la frecuencia y los casos en que mantiene contacto con la administración Nacional y las respuestas fueron: Distribuidor a. 1 vez cada 2 meses, vía correo electrónico, la mayoría de veces sólo únicamente con el canal regional; Distribuidor b. 2 veces a la semana, para pedidos de publicidad, despacho de chips, no siempre cumplen las expectativas del apoyo brindado. Se observa que de hecho la

comunicación directa es con su respectiva regional; sin embargo debería existir una fluidez en la información por todo el canal nacional, regional y distribuidores.

En cuanto a los factores que los distribuidores consideran para el alcance de las metas se tiene: el distribuidor a: Incremento de la retribución económica, mayor dotación de material publicitario. Adicionalmente indica que si no se cumplen las metas se quita el respaldo o colchón para continuar con el giro y respecto al material publicitario, el distribuidor por su parte realizó y realiza volantes porque no hay apoyo desde la empresa, distribuidor b: Incremento de la retribución económica, mayor dotación de material publicitario (lo considera muy escaso, a cuentagotas menciona).

Se puede confirmar la escasa dotación de material publicitario; esta respuesta se integra a la pregunta 6 de la encuesta al personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) y es un punto principal en el que se demuestra la falta de gestión y se tiene como base para la propuesta, de igual manera existe una incomodidad con las retribuciones económicas de los distribuidores lo que amerita un estudio económico para considerar una opción de mejora.

En lo que respecta a la comunicación que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) maneja con sus asociados, desde el punto de vista de los distribuidores, se considera como buena, siendo intermitente por algún asunto eventual.

El soporte que los socios requieren de su canal de acuerdo a lo consultado, se direcciona hacia las capacitaciones de su personal, incluso se sugieren tiempos de 2 veces al mes, por lo que se considera analizar la frecuencia actual entre capacitaciones, además regular los tiempos de respuesta de requerimientos.

Las propuestas de mejora que los socios estratégicos sugieren para el canal son: mejorar el sistema de pagos; proponen dividir en quincenas el pago del servicio, mejorar la gestión en ventas cruzadas entre canales, se sugiere agilizar el proceso

cuando hay ventas del canal directo que solicitan atención en el canal indirecto y viceversa.

### **5.3 Situación Actual**

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) es la empresa pública de telecomunicaciones del Ecuador creada el 30 de octubre de 2008, opera servicios de telefonía fija local, regional e internacional, acceso a internet estándar y de alta velocidad (Dial-UP, DSL, Internet móvil 3g y 4g LTE), televisión satelital y telefonía móvil en el territorio nacional ecuatoriano.

#### ***Misión Empresarial***

“Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial.”

#### ***Visión Empresarial***

“Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos.”

#### ***Valores Empresariales***

Trabajamos en equipo.

Actuamos con integridad.

Estamos comprometidos con el servicio.

Cumplimos con los objetivos empresariales.

Somos socialmente responsables.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) cuenta con la certificación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, evaluado por la empresa Bureau Veritas Ecuador y la participación de todas las unidades regionales y líderes de procesos gerenciales.

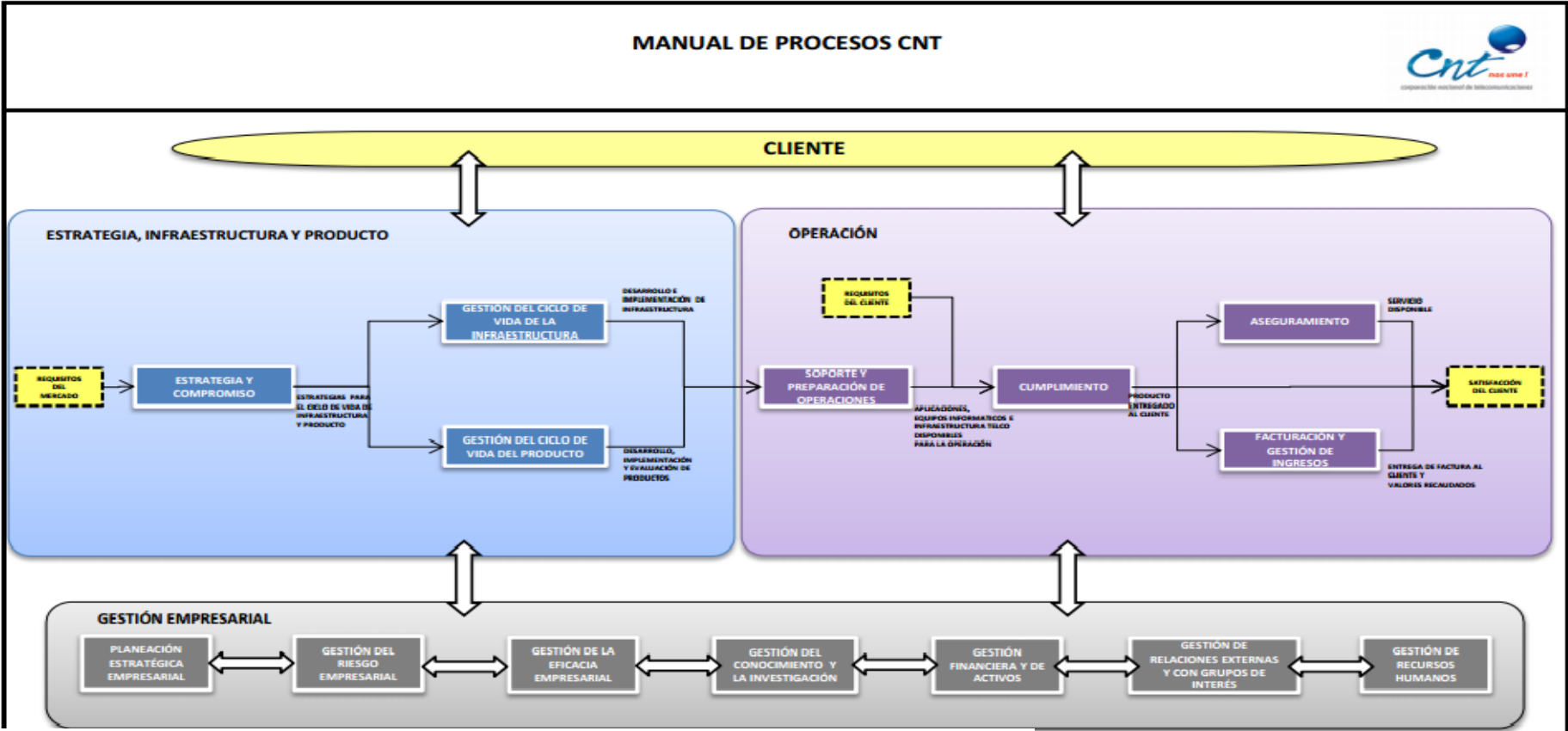
Para garantizar la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad norma ISO 9001:2008 la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) mantiene un cronograma de Auditoría Interna de manera semestral que evidencie el cumplimiento continuo y permanente del manual propuesto.

Mientras los procesos se los puede controlar mediante el alcance de las metas definidas, a los productos se les pueden realizar un seguimiento de manera departamental con los diferentes instrumentos de software que nos da los sistemas a nuestro alcance, datos que requieren el análisis de los niveles jerárquicos administrativos como operativos.

Con toda la información obtenida a través de las herramientas proporcionadas se puede aplicar acciones correctivas y preventivas que permitan una mejora continua, donde la institución sea la mayor beneficiada logrando superar las competencias internas y externas que la involucran.

El modelo de procesos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) está basado en un Mapa de Operaciones de Telecomunicaciones Mejorado desarrollado por el Telemangement Fórum una empresa internacional enfocada en la estandarización de conceptos y estructuración de los procesos de las empresas de telecomunicaciones, la misma busca obtener: altas expectativas sobre el cliente y la necesidad de migrar a un enfoque de gestión de la relación cliente que incrementa la retención de clientes y aumenta el valor que los clientes aportan a la empresa, asegurar una ganancia de productividad sostenida, proveer una gama de productos y servicios más amplia para los clientes de la industria de servicios de la información y de las comunicaciones (TeleManagement Forum, 2002).

Figura 16. Manual de Procesos CNT EP



Fuente: CNT EP - Sistema de Calidad norma ISO 9001:2008

Para entender el gráfico anterior es necesario conocer la estructura organizacional que mantiene la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP), la estructura organizacional se segregará en dirección a nuestra área de estudio como es desde el Directorio, Gerencia General, Gerencias Nacionales, Gerencia Nacional de Negocios, Canales, Gestión de Canal Indirecto y Agencia Regional, para ello presentamos la simbología y organigramas correspondientes:

**Figura 17.** Simbología Estructura Organizacional CNT EP

**SIMBOLOGÍA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

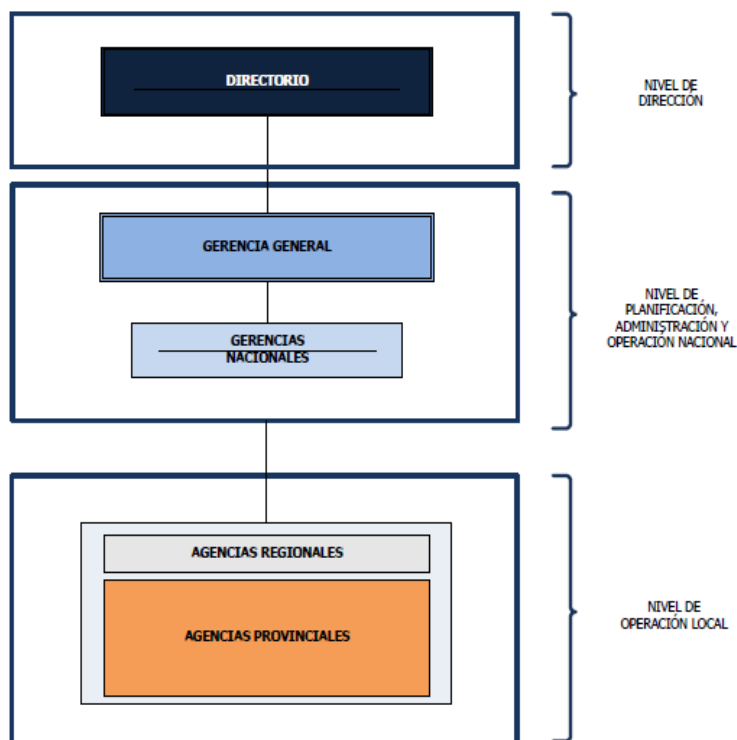
ÁREA		SIMBOLOGÍA
DIRECTORIO		
GERENCIA GENERAL		
COORDINACIÓN EJECUTIVA / GERENCIAS NACIONALES / SECRETARÍA GENERAL / AUDITORÍA INTERNA		
GERENCIAS COORDINADORAS NACIONALES	GERENCIAS DE ÁREA DE NACIONALES Y GG	
AGENCIAS REGIONALES Y PROVINCIALES	GERENCIAS DE ÁREA REGIONALES DOS Y CINCO	
JEFATURAS		
RESPONSABILIDADES		
GRUPOS DE TRABAJO	SOPORTE REGIONAL/ PROVINCIAL	

**Fuente:** CNT EP - Organigrama Funcional



**Figura 18.** Niveles Estructura Organizacional CNT EP

## NIVELES ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



**Fuente:** CNT EP - Reglamento Orgánico Funcional- Ref. Cital

<sup>1</sup>Instructivo para el Diseño, Aprobación e Implantación de la Estructura Organizacional de CNT EP Art. 7 Requisito previo cuando la dirección y la administración de la CNT EP requiere replantear la estructura organizacional con base a la estrategia de la empresa, inicia el proceso de diseño de estructura organizacional. Para el efecto, el Gerente General definirá las directrices para el diseño de la estructura organizacional y solicitará a la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional coordinar con las gerencias nacionales realizar el diseño en función a los lineamientos establecidos para ello.

Art. 8 Diseño.- El diseño de estructura organizacional será responsabilidad de los Gerentes Nacionales, para lo cual se ejecutará las siguientes actividades:

a. La Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional a través de la Gerencia de Calidad, Productividad e Innovación de los procesos preparará y remitirá a las Gerencias Nacionales, la información que servirá como elemento de entrada para realizar el diseño de la estructura organizacional, brindando el asesoramiento correspondiente con respecto a modelos organizacionales.

b. Las Gerencias Nacionales realizarán el diseño organizacional de sus unidades en función a los lineamientos establecidos por el Gerente General y a la documentación consolidada como elemento de entrada. Como resultado final se obtendrá los organigramas de estructura organizacional validados y suscritos por cada gerente nacional.

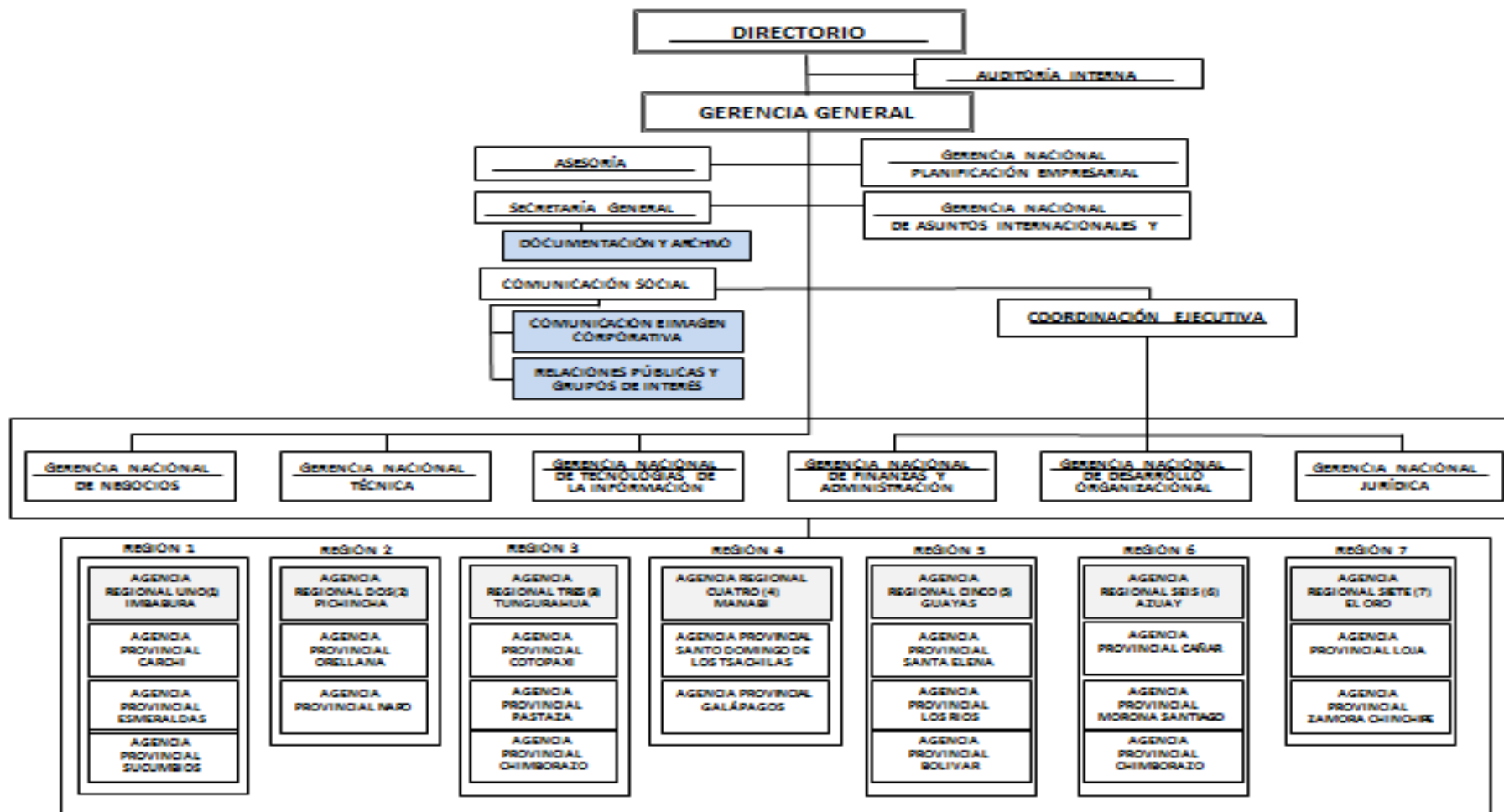
c. La Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional a través de la Gerencia de Calidad, Productividad e Innovación de Procesos consolidará la documentación habilitante consolidada por parte de las Gerencias Nacionales, preparará y remitirá el informe de diseño de estructura a Gerencia General para su revisión y validación.

d. La gerencia general remitirá y presentará la propuesta de estructura organizacional ante el directorio de la empresa.

La aprobación del Informe de Diseño de Estructura Organizacional o Informe de Modificación de Estructura Organizacional será responsabilidad del directorio conforme a lo establecido en el Art. 9 de la Ley orgánica de empresas.

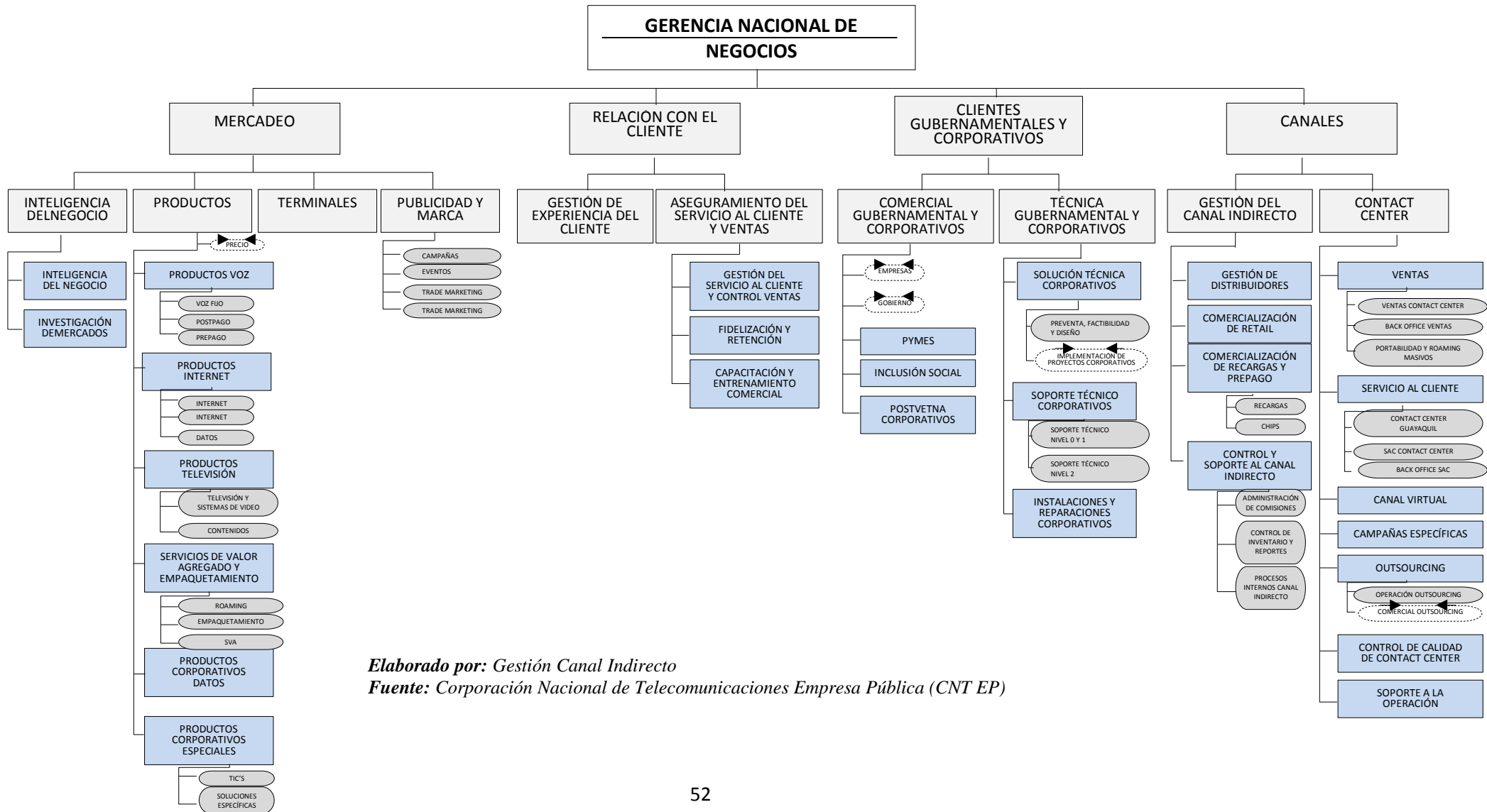
La implantación, aprobación e implantación de ajustes será responsabilidad de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional a través de la Gerencia de Calidad, Productividad e Innovación de Procesos, de la Gerencia de Desarrollo de Talento Humano y de la Gerencia de Administración de Talento Humano en coordinación con las Gerencias Nacionales, Agencias Regionales y Agencias Provinciales.

**Figura 19.** Estructura Organizacional Nivel Operación Nacional y Local



*Fuente: CNT EP - Reglamento Orgánico Funcional*

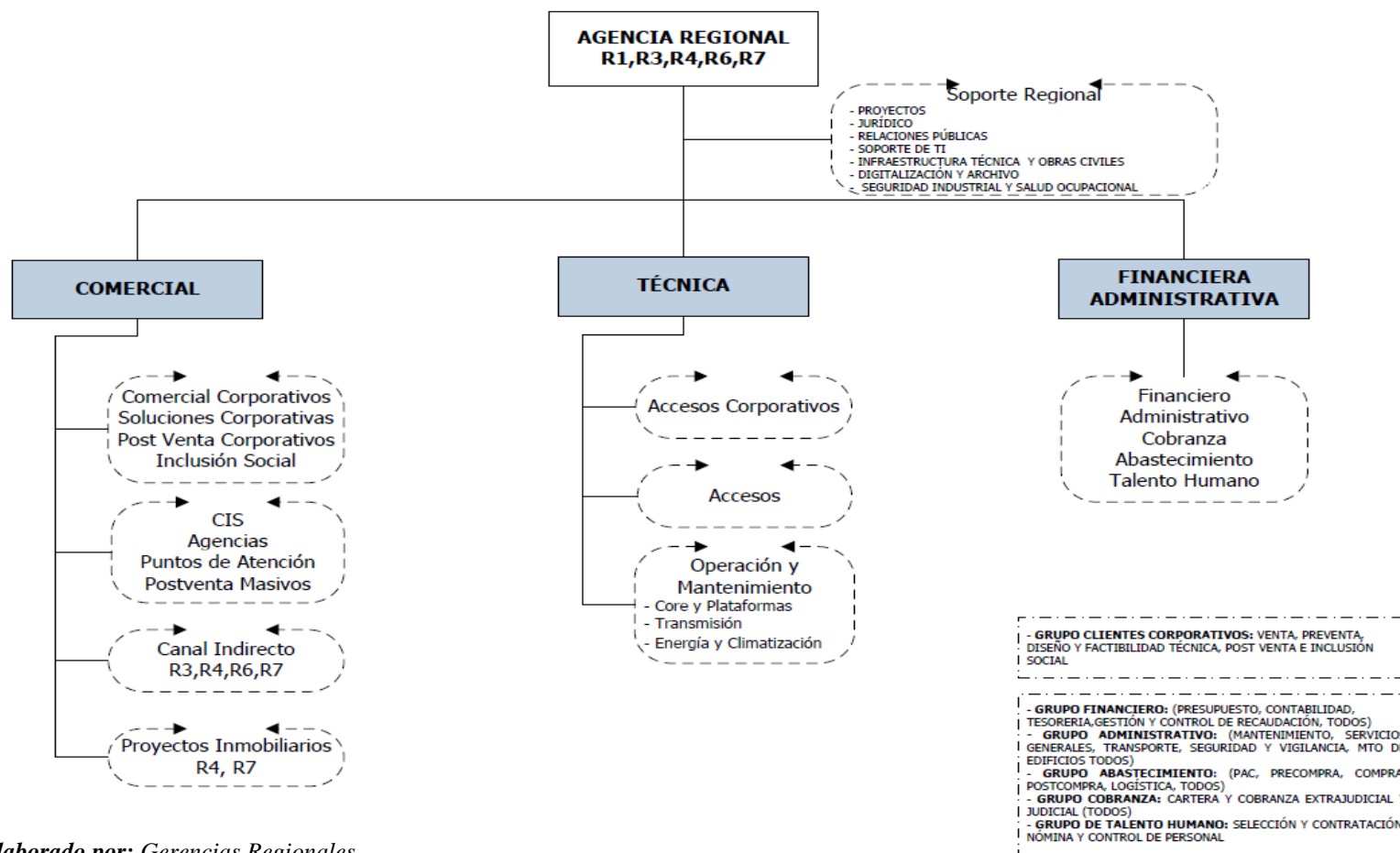
**Figura 20.** Estructura Organizacional Gerencia Nacional de Negocios CNT EP.



*Elaborado por: Gestión Canal Indirecto*

*Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)*

**Figura 21.** Estructura Organizacional Agencias Regionales



*Elaborado por:* Gerencias Regionales

*Fuente:* Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)

De acuerdo a la estructura organizacional del gráfico anterior, se puede apreciar un organigrama consolidado, que muestra los niveles jerárquicos y la distribución regional; la misma que para el caso de estudio (Región 3) está formada por la Agencia Regional tres (3) Tungurahua, Agencia Provincial Cotopaxi, Agencia Provincial Pastaza, y Agencia Provincial Chimborazo, que representa el área de concesión del argumento de investigación.

Sin embargo la estructura que rige a este canal está organizado desde instancias de la Gerencia Nacional de Negocios donde se deriva el siguiente departamento con sus respectivas dependencias:

- Gerencia de Gestión de Canales Indirectos
- Gestión de Distribuidores
- Tiempo Aire y Recargas
- Retail
- Control & Soporte

Cada una de estas dependencias interviene en el giro del negocio, como se muestra en la siguiente gráfica:

### **5.3.1 Agencia Regional Tres (3) Tungurahua**

De acuerdo al Reglamento Orgánico Funcional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) Art. 243, La Agencia Regional estará liderada por un Administrador Regional, el mismo que reportará y rendirá cuentas al Gerente Nacional respectivo, según su ámbito de acción, la misión de esta área es administrar, planificar, organizar, controlar y coordinar la gestión de las áreas a su cargo.

Las áreas de dependencia correspondientes a la provincia de Tungurahua son:

- Soporte Regional
- Jefatura Comercial
- Jefatura Técnica
- Jefatura Financiera Administrativa

Conforme al plan de evaluación se describe únicamente las unidades involucradas y/o que aporten al desarrollo de la investigación.

#### **Jefatura Comercial**

Art. 245. Del Reglamento Orgánico Funcional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP), La Jefatura Comercial estará liderada por un Jefe de Área, el mismo que reportará a la Agencia Regional y a la Gerencia Nacional de Negocios, la misión de esta área es administrar los puntos presenciales de atención al cliente, proyectos inmobiliarios, y el canal indirecto del segmento masivo y corporativo, a través de un buen funcionamiento de los procesos de venta, postventa y atención al cliente en su ámbito de acción.

#### **Grupos de Dependencia**

Esta Jefatura de Área está conformada por:

- Comercial Corporativos.
- Soluciones Corporativas.
- Postventa Corporativos.
- Inclusión Social.

- CIS, Agencias, Puntos de Atención.
- Postventa Masivos.
- Canal Indirecto.
- Proyectos Inmobiliarios.

Las funciones correspondientes al Canal Indirecto (CI) son:

### **Funciones**

1. Realizar la prospección de potenciales distribuidores de la provincia.
2. Programar las visitas a los potenciales distribuidores en la provincia, para presentar la oferta comercial y económica; y, condiciones contractuales, brindando un seguimiento permanente a la relación comercial con dichos agentes comerciales.
3. Administrar las oportunidades de negocio con los distribuidores de la provincia, a través del seguimiento de éstas hasta concretar la relación contractual.
4. Consolidar la documentación habilitante para la calificación de distribuidores de la provincia y remitir ésta la Gerencia de Gestión de Canal Indirecto, para la elaboración correspondiente.
5. Elaborar y administrar los contratos suscritos entre CNT EP y los distribuidores de la provincia.
6. Comunicar las metas comerciales a los distribuidores de la provincia a fin de cumplir las metas asignadas.
7. Planificar y controlar las metas mensuales a los distribuidores de la provincia, con el fin de cumplir las metas de venta que les sean asignadas.
8. Gestionar y coordinar con los distribuidores de la provincia y las áreas internas de la CNT EP según corresponda la ejecución de los procesos de alistamiento para la operación comercial de los distribuidores.
9. Capacitar a los distribuidores de la provincia respecto a productos y/o servicios y procesos comerciales de la CNT EP.
10. Asegurar que los distribuidores de la provincia cuenten con material publicitario, material de mercadeo, terminales y facilidades que requieran para la operación comercial.

11. Monitorear y evaluar el desempeño de los distribuidores de la provincia conforme a lo estipulado en el contrato, a fin de determinar su continuidad o cierre.
12. Brindar soporte en asuntos comerciales relacionados a retail, tiempo aire y chips prepago en la provincia, según lo solicite la Gerencia de Gestión de Canal Indirecto.
13. Legalizar las ventas realizadas por los distribuidores asignados y según lo solicite la Jefatura de Control y Soporte de Canal Indirecto.
14. Analizar, registrar y solicitar la aplicación de multas y penalidades en caso de incumplimiento de las condiciones contractuales por parte de los distribuidores de la provincia.
15. Realizar el seguimiento y gestión a los agentes comerciales de la provincia, respecto a cartera vencida, charge back, malas ventas y la aplicación del contrato de comercialización vigente.
16. Atender los reclamos de los distribuidores de la provincia, respecto a liquidaciones y otros temas relacionados a la Gestión Comercial.
17. Realizar la solicitud, seguimiento y aseguramiento del pago de comisiones de los distribuidores de la provincia.
18. Solicitar creación de códigos de vendedores remitidas por los distribuidores de la provincia, a la Gerencia de Gestión de Canal Indirecto (CI).
19. Revisar y validar la documentación digitalizada y física remitida por los distribuidores de la provincia, como resultado de su operación comercial.
20. Gestionar la solución de las inconsistencias detectadas en la documentación física y digitalizada con los distribuidores.
21. Remitir a Digitalización y Archivo de la provincia la documentación física generada en la operación comercial de los distribuidores de la provincia.
22. Monitorear y generar planes de acción para lograr el cumplimiento de la provincia de acuerdo a la estrategia de la Gestión de Canal Indirecto (CI).
23. Recibir, analizar y solucionar todos los reclamos de inconsistencia de documentación y fraude correspondientes a clientes presentados en su provincia.
24. Supervisar, controlar y evaluar la gestión comercial y cumplimiento contractual de los Agentes Contractuales Asignados.



25. Coordinar capacitación operativa y de procesos con respecto a sistemas transaccionales y de control documental para distribuidores de la provincia.
26. Apoyar la gestión de recaudación de la facturación de los equipos terminales, chips y demás productos vendidos a los agentes comerciales a su cargo.
27. Cumplir y hacer cumplir la relación contractual establecida con cada agente comercial.

### **Entregables**

1. Programación de visitas a los actuales y potenciales distribuidores de la provincia.
2. Reporte de cumplimiento de las visitas a los actuales y potenciales distribuidores de la provincia.
3. Documentación habilitante para la calificación de distribuidores consolidada de la provincia.
4. Contratos suscritos entre Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) y los distribuidores (DAS) administrados de la provincia.
5. Metas comerciales de distribuidores planificadas, asignadas y controladas de la provincia.
6. Procesos de alistamiento para la operación comercial de los distribuidores gestionados de la provincia.
7. Distribuidores (DAS) de la provincia capacitados respecto a productos y/o servicios y procesos comerciales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP).
8. Requerimientos de los distribuidores atendidos de la provincia.
9. Pedidos de terminales y productos de los distribuidores validados y gestionados de la provincia.
10. Desempeño comercial de los distribuidores monitoreado y evaluado de la provincia.
11. Ventas de los distribuidores legalizadas de la provincia.
12. Multas y penalidades de los distribuidores registradas de la provincia.

13. Reporte de proceso de pago de comisiones gestionados y ejecutados de los agentes comerciales asignados de la provincia.
14. Solicitud de pago de comisiones de distribuidores de la provincia.
15. Reclamos de liquidaciones atendidas de la provincia.
16. Aprobación de personal de ventas de distribuidores de la provincia.
17. Regularización de la documentación digitalizada y física debidamente revisada y validada de los agentes comerciales de la provincia.

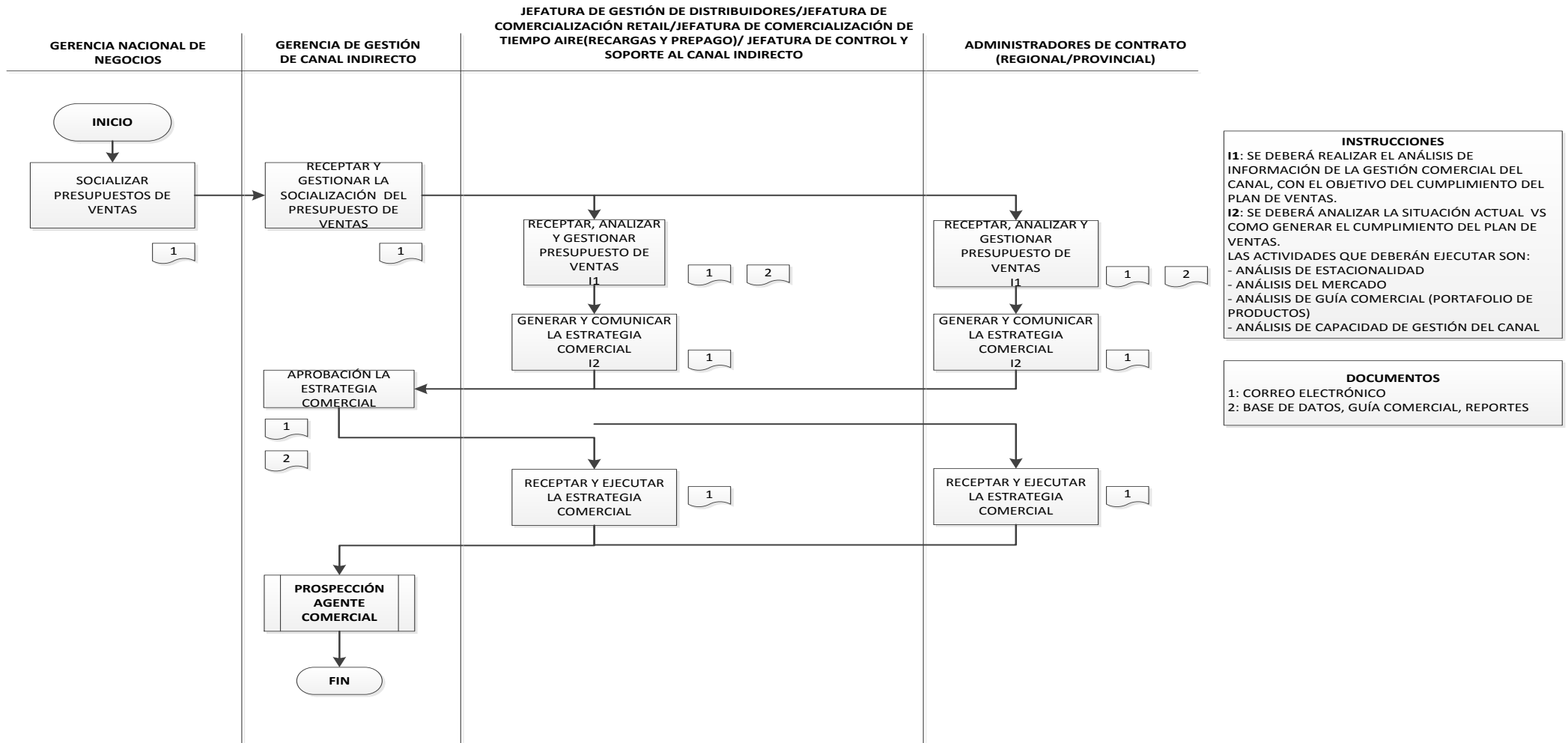
### **5.3.2 Canal Indirecto**

Su elaboración está a cargo de la Gerencia de Gestión de Canal Indirecto que de acuerdo al Reglamento Orgánico Funcional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) la misión de esta área es comercializar los productos que brinda la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) a través del canal indirecto (CI), asegurando una operación oportuna, ordenada y adecuada por parte de los agentes comerciales, cubriendo las expectativas en atención y venta de los clientes finales mediante un control y seguimiento integral de este canal.

Entre los procesos que están bajo la responsabilidad de esta área están Desarrollo de Canales, Desarrollo de Servicio al Cliente y Ventas similarmente dentro de las funciones de esta unidad está el dirigir, planificar, coordinar y controlar la gestión y operación comercial de Canal Indirecto (CI), en base a las políticas, normas, lineamientos, y demás disposiciones establecidas por la Gerencia Coordinadora nacional de Canales.

El proceso para la estrategia del Canal Indirecto se lo expresa en el siguiente gráfico:

**Figura 22.** Flujo: Gestionar la Estrategia de Canal Indirecto



*Elaborado por:* Gerencias Regionales

*Fuente:* Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)

### 5.3.3 Situación Actual Distribuidores

Bajo la responsabilidad de la Gerencia de Gestión de Canal Indirecto y de acuerdo a lo expuesto en el flujograma anterior esta gerencia asigna el número de distribuidores para cada regional en lo que corresponde a la regional 3, la Gerencia de Canal Indirecto establece en siete (7) el número óptimo de distribuidores para la región, además de los recursos humanos para gestionar dichos agentes.

En base a esta información se establece la cantidad de Agentes comerciales existentes a final del 2015 y el primer semestre del 2016 en las siguientes tablas:

**Tabla 11.** Agentes Comerciales – Recursos Humanos al 2015 y prospección al 2016

REGIONAL	PROVINCIA	MANEJO DE AGENTES COMERCIALES			RECURSOS HUMANOS			
		EXISTENTES	POR APERTURAR	TOTAL	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	EXISTENTES	POR CONTRATAR	TOTAL
3	Tungurahua	2	1	3	Analistas Comerciales	1	1	2
					Asistentes de Control	1	1	2
	Chimborazo	1	1	2	Analistas Comerciales	0	1	1
					Asistentes de Control	0	1	1
	Pastaza	0	1	1	Analistas Comerciales	0	0	0
					Asistentes de Control	0	0	0
	Cotopaxi	1	1	2	Analistas Comerciales	0	1	1
					Asistentes de Control	0	1	1
		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>		<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>

**Fuente:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)

Se conoce que en el primer semestre del 2015 se llevó a cabo la descentralización de procesos de la Administración Nacional y se creó la estructura de canal Indirecto a nivel de la Región 3; iniciando con 2 distribuidores, para luego incrementarse en 4 al final del primer semestre del 2015. Al final del 2do semestre del 2015 se dio el cierre de 2 distribuidores y para el final del primer semestre del

2016 se inició con 2 nuevos distribuidores. En todos los casos no se ha cumplido con mantener 7 distribuidores.

**Tabla 12.** Agentes Comerciales – Recursos Humanos jul/2016 y prospección a dic/2016

REGIONAL	PROVINCIA	MANEJO DE AGENTES COMERCIALES			RECURSOS HUMANOS				
		EXISTENTES	POR APERTURAR	TOTAL	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	EXISTENTES	POR CONTRATAR	TOTAL	
3	Tungurahua	2	1	3	Analistas Comerciales	1	1	2	
					Asistentes de Control	1	1	2	
	Chimborazo	0	1	1	Analistas Comerciales	0	1	1	
					Asistentes de Control	0	1	1	
	Pastaza	0	1	1	Analistas Comerciales	0	0	0	
					Asistentes de Control	0	0	0	
	Cotopaxi	0	1	1	Analistas Comerciales	0	1	1	
					Asistentes de Control	0	1	1	
			<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>		<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

*Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)*

De manera similar la Gerencia de Gestión de Canal Indirecto establece metas mensuales para cada Distribuidor que serán monitoreadas periódicamente por la misma gerencia y apoyada con los recursos y la estructura de Canal indirecto de cada regional.

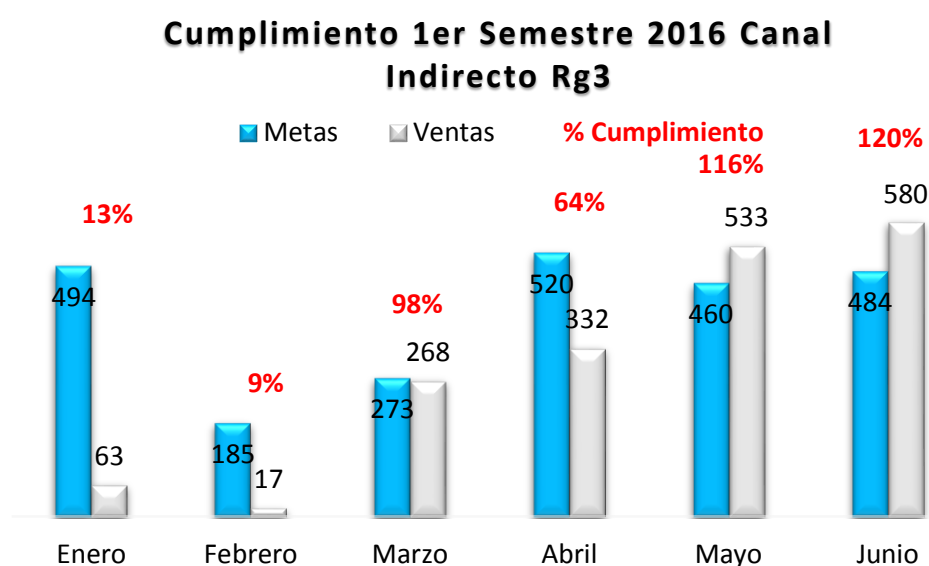
**Tabla 13.** Cumplimiento de metas por servicio semestre 2016

Mes	PAQUETES DE VOZ			POSPAGO			PREPAGO			DATOS OFERTA LTE		
	MTA S	VTA S	%	MTA S	VTA S	%	MTA S	VTA S	%	MTA S	VTA S	%
<b>Ene</b>	43	1	2%	210	31	15%	31	0	0%	210	31	15%
<b>Feb</b>	25	1	4%	80	8	10%	0	0	0%	80	8	10%
<b>Mar</b>	20	17	85%	95	78	82%	63	95	151%	95	78	82%
<b>Abr</b>	10	18	180%	140	107	76%	230	100	43%	140	107	76%
<b>May</b>	30	32	107%	90	130	144%	250	241	96%	90	130	144%
<b>Jun</b>	30	30	100%	102	116	114%	250	318	127%	102	116	114%
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>99</b>	<b>63%</b>	<b>717</b>	<b>470</b>	<b>66%</b>	<b>824</b>	<b>754</b>	<b>92%</b>	<b>717</b>	<b>470</b>	<b>66%</b>

*Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP)*

Para el Cumplimiento general de los distribuidores del Canal indirecto correspondientes a la regional 3 en el primer semestre del 2016 se tiene el siguiente cuadro:

**Figura 23.** Cumplimiento Primer Semestre 2016 Canal Indirecto Rg3



*Elaborado por: Elizabeth Paz*

*Fuente: Reporte de ventas Gestión de Distribuidores*

Para realizar el análisis de este cuadro cabe indicar que este primer semestre del año 2016 fue un semestre lleno de cambios, para diciembre hubo una deserción de dos distribuidores que representaban una gran participación de ventas al canal indirecto de la Rg3.

Se tiene un distribuidor que tiene una gran trayectoria como socio estratégico de CNT EP realiza ventas esporádicas en el segmento móvil ya que no cuenta con metas en este segmento pero que si aporta a la provincia su producción, su fuerte y metas son asignadas al segmento fijo a este distribuidor el mismo que corresponde su operación en las cuatro provincias de esta regional.

Con este antecedente para el mes de Enero se tenía a los distribuidores de Cotopaxi, Chimborazo y el distribuidor regional, se puede indicar que con tres

distribuidores en el mes de enero se contó con la producción únicamente del distribuidor regional por ello el cumplimiento de las metas de la región fue de un 13%.

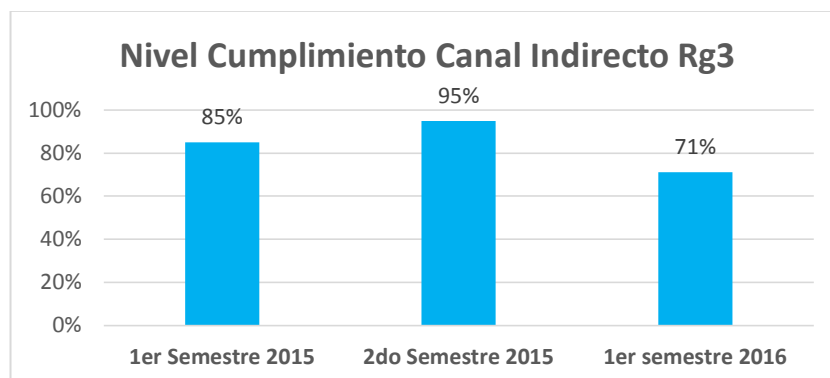
En el mes de febrero desertó otro distribuidor dejando a Cotopaxi sin agente comercial y se incluyó un nuevo a Tungurahua a finales del mes, pero el DAS (Distribuidor Autorizado) de Chimborazo no generaba producción alguna, es así que nuevamente se contó con la gestión del DAS regional que sin metas en este segmento se llegó a un cumplimiento general del 9%.

Para el mes de marzo el panorama cambió ingresó un nuevo distribuidor especializado en servicio prepago y junto al nuevo distribuidor de Tungurahua se llegó a un cumplimiento general del 98%.

En el mes de abril desertó el DAS de Chimborazo y con tres distribuidores hubo una pequeña baja logrando un cumplimiento en metas del 64%.

Para el mes de Mayo el cumplimiento de los tres distribuidores fueron de 116% y en el mes de Junio con un canal indirecto de la regional tres más establecido hubo el 120% en cumplimiento. En promedio para el primer semestre del 2016 se tiene un nivel de cumplimiento del 71% de las metas propuestas, en comparación del año 2015 se tiene:

**Figura 24.** Nivel de Cumplimiento Canal Indirecto Rg3



*Elaborado por:* Elizabeth Paz

*Fuente:* Reporte de Ventas Gestión de Distribuidores

De lo mostrado en la figura, observamos un decremento del nivel de cumplimiento del 2016 respecto al año 2015. Es de consideración que la asignación de metas en semestres anteriores varía por alcance y tipo de distribuidor y por experiencia en el mercado del distribuidor, factores que son analizados por la Gerencia de Gestión de Canal Indirecto para establecer las metas; de la información obtenida de la encuesta al personal del Canal Indirecto se determina que las metas propuestas son alcanzables y coincide con el historial de la gestión de canal indirecto; por su parte desde el punto de vista de los distribuidores, se considera el factor económico (la retribución al distribuidor) como un factor de motivación para el cumplimiento de metas; sin embargo las consideran alcanzables en la medida de la efectiva gestión de apoyo del canal .

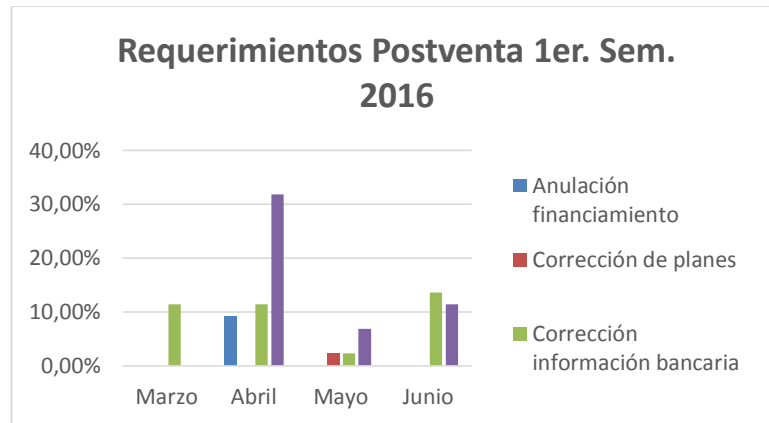
#### **5.3.4 Situación Actual Soporte Postventa**

El área de postventa presta soporte generalmente cuando hay acciones en los sistemas transaccionales que el distribuidor no tiene acceso con requerimientos tales como:

- Corrección información bancaria
- Corrección información del cliente
- Cambio en modalidad de pago
- Retiro de líneas
- Ingreso de reclamos
- Corrección de planes comerciales
- Correcciones en financiamientos y diferidos
- Cambios de equipos
- Reposición de sim



**Figura 25.** Requerimientos Postventa Primer Semestre 2016

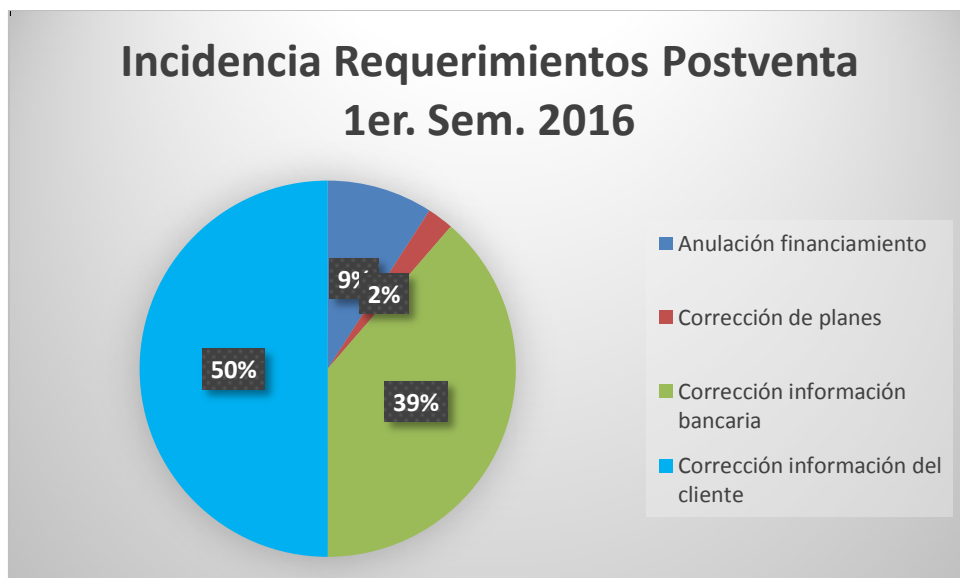


*Elaborado por:* Elizabeth Paz

*Fuente:* Bitácora Control Documental CNT EP Rg3

En el cuadro anterior se puede visualizar que los requerimientos realizados a postventa inician en el mes de marzo precisamente cuando se está estableciendo el canal indirecto en la regional.

**Figura 26.** Incidencia requerimientos Postventa Primer Semestre 2016.



*Elaborado por:* Elizabeth Paz

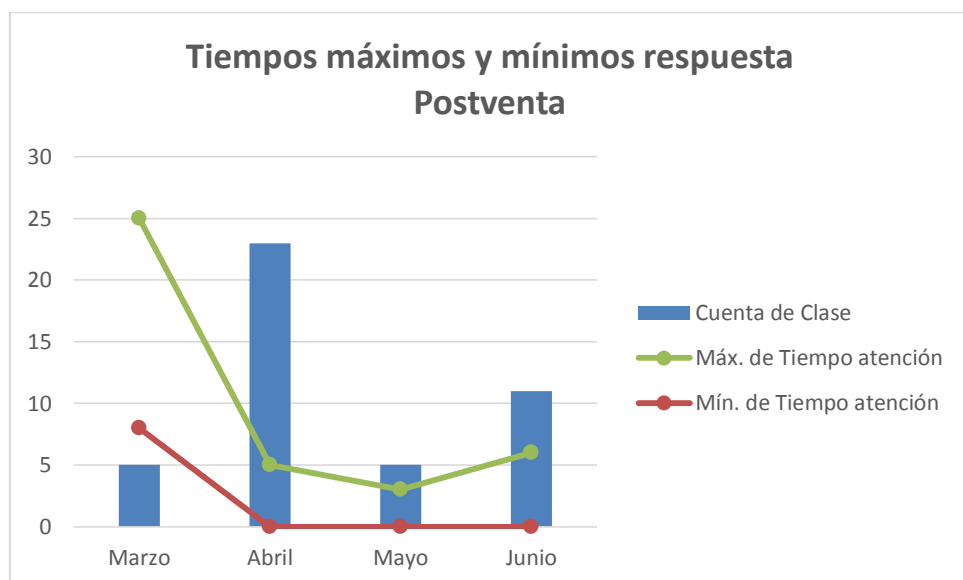
*Fuente:* Bitácora Control Documental CNT EP Rg3

Con esta información se evidencia que durante el primer semestre 2016 la mayor incidencia en requerimientos solicitados a postventa es en Corrección de Información del cliente representado el 50% seguido de Corrección de Información bancaria con el 39%, los casos que identifican de la nacional o el área de control documental de un incorrecto ingreso de financiamiento y diferidos en la venta de equipos terminales corresponden a un 9% y existen casos esporádicos que solicitan los distribuidores a postventa como cambios de planes pertenecen a un 2% de los requerimientos que se han solicitado a esta área.

Con esta realidad se puede identificar que no son casos considerables que atienda el área de postventa, sin embargo por cada requerimiento solicitado a corregir se le cobra al distribuidor una penalización.

Es por ello importante conocer el tiempo de respuesta que se da al distribuidor, a continuación se muestra la cantidad de casos reportados durante el primer semestre 2016 y el tiempo de respuesta mínimo y máximo de días al mes:

**Figura 27.** Tiempos máximos y mínimos de respuesta área Postventa durante el primer semestre 2016.



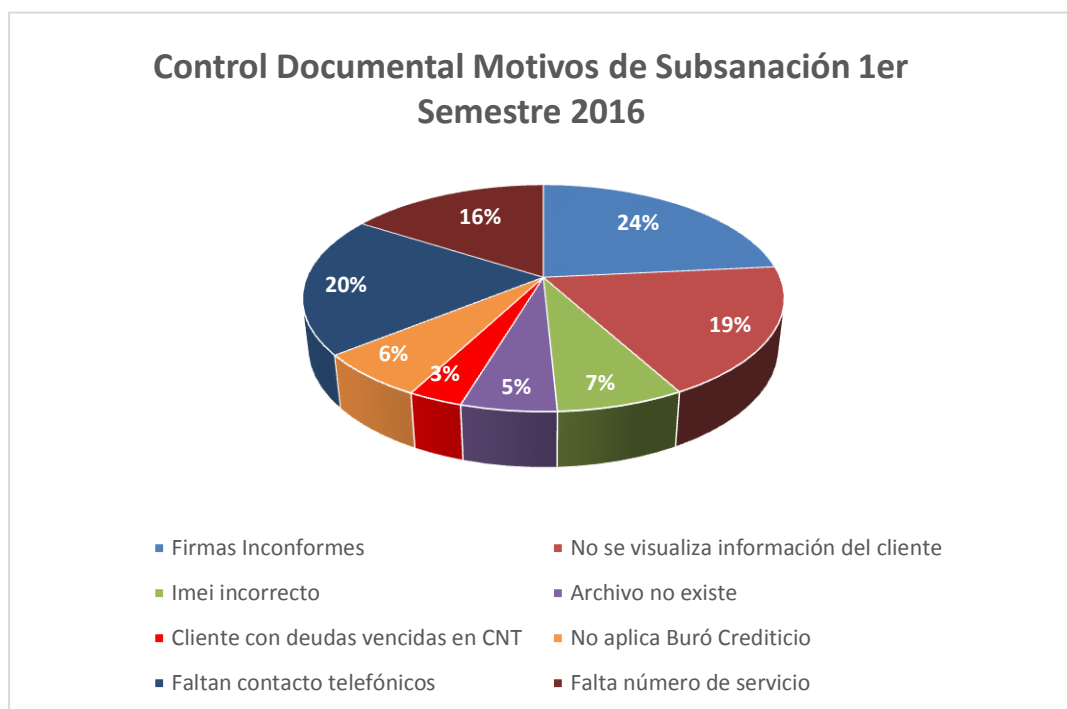
*Elaborado por: Elizabeth Paz*

*Fuente: Bitácora Control Documental – CNT EP*

### 5.3.5 Situación Actual Control Documental

Se conoce como Control Documental al proceso del Canal Indirecto en el cual se receipta, valida, legaliza, subsana (si se requiere) y entrega la documentación física y digital a las oficinas Regional y Provincial y al Archivo central, mediante un sistema transaccional, el cual sirve de soporte para el pago de comisiones y bonos de los Agentes comerciales.

**Figura 28.** Motivos de Rechazo Primer Semestre 2016



*Elaborado por: Elizabeth Paz*

*Fuente: Sistema de Liquidación y Retribución Económica – CNT EP*

Para el área de Control Documental existe una considerable cantidad de motivos de rechazo que corresponde al no apego al Procedimiento de Control Documental entre ellos se muestran causales de mayor incidencia que en el gráfico se puede observar tales como Firmas Inconformes es así que se devuelve con este causal en un porcentaje del 24%, con el motivo Faltan Contactos Telefónicos existe una incidencia total del 20%, el 19% corresponde a la devolución con motivo de rechazo No se visualiza información del cliente, con el motivo de rechazo Falta número de servicio se ha devuelto en este semestre un 16%, Imei Incorrecto es

devuelto con un 7%, con el motivo de rechazo No Aplica Buró Crediticio corresponde el 6%, contratos devueltos con el motivo Archivo no existe corresponde al 5% y un 3% se devuelve con motivo Cliente con deudas vencidas en la CNT.

## **6. Conclusiones**

- Partiendo de la descripción histórica de la evolución de la telefonía móvil en el país, aludiendo puntualmente a la marca CNT en cuanto a ámbitos: legales, tecnológicos, comerciales y económicos se ha conseguido constituir una base sólida de conocimientos que sostienen los procesos de gestión del canal indirecto de la CNT EP en su propio entorno, en este proceso se encontraron antecedentes que relacionan los conceptos de Canales de Distribución empresariales con el marketing y la gestión comercial en general; de tal manera que aportan al desarrollo de soluciones al problema de investigación planteado. De igual carácter se describen e indagan con una relativa profundidad, temas, términos, expresiones y conclusiones que facilitan la comprensión del argumento investigativo, analizando los criterios de varios autores y valorándolos en la medida de competencia con el problema de investigación especialmente en la implementación, desarrollo, alcance y mejora de procesos de gestión de canal indirecto.
- De acuerdo a la estrategia de la Gerencia de Gestión de Canal Indirecto se estima que el número óptimo de Distribuidores en la región es de 7(siete) y actualmente la regional se permite funcionar con 2, (según los registros y reportes del Canal) aspecto que evidencia la falta de gestión para captar nuevos Agentes Comerciales y/o mantenerlos. Conforme a la aplicación de las técnicas y herramientas de recolección de información, en cuanto al nivel de cumplimiento de metas se concluye que son alcanzables bajo la premisa cualitativa del criterio de todos los actores del proceso que involucra al canal indirecto; tanto personal de CNT EP como distribuidores coinciden que las metas son alcanzables; pero con ciertos ajustes a la gestión. El nivel medible de cumplimiento al primer semestre del 2016 corresponde al 71% según la información de los reportes generados por la Gerencia de Gestión de canal

Indirecto; por tanto se concluye que las metas son medianamente alcanzables. En lo que respecta a los requerimientos atendidos desde al área de postventa, existe mayor ocurrencia en correcciones de información del cliente, seguido de correcciones en información bancaria de los clientes; además se constata una falta de control del tiempo de respuesta a estos requerimientos, lo que causa demoras que a su vez tienen consecuencias en el alcance de metas, la satisfacción del distribuidor y cliente final; en conclusión se establece que existe poco control o regulación del tiempo de respuesta del área postventa.

- El aspecto principal en el que se percibe la falta de gestión por parte del Canal Indirecto para con los Distribuidores es la dotación de material publicitario y en menor cantidad el incremento de fuerza de ventas; de acuerdo a lo obtenido en la encuesta y la entrevista, tanto el personal del Canal como los Distribuidores están de acuerdo en que la cantidad y la frecuencia de las dotaciones del material publicitario incide (aunque no de manera radical) en el alcance de metas.
- En lo que respecta al control documental, de acuerdo a los reportes de monitoreo de la Jefatura de Control y Soporte se concluye que se produce un alto porcentaje de no conformidades y devoluciones por documentación con información incorrecta o incompleta principalmente por la incipiente capacitación al personal implicado en el proceso, además de inconformidades de firmas de documentos detectada principalmente por la inconciencia de la formalidad del documento; es decir se alude a la capacitación inadecuada.
- Se evidencia que la gestión realizada actualmente en el Canal Indirecto está planteada en un nivel global; por tanto percibe únicamente el cumplimiento de los objetivos planteados sin tener en cuenta las limitaciones y problemas exclusivos de los subprocesos y micro procesos de la Rg3 como los que se han detectado; desde esta perspectiva se propone diseñar una herramienta que mejore la gestión de los procesos de Canal Indirecto.

El planteamiento de mejora para los procesos del C.I. y el estudio detallado de las causas para el no cumplimiento de las metas trazadas, se considera como el inicio de la implementación de mejoras a dicha gestión.

## **7. Recomendaciones**

- Se recomienda realizar ruedas de negocios que permita para captar clientes (Agentes Comerciales) potenciales que garanticen la permanencia del Canal como tal en el mercado y aporten al cumplimiento de objetivos y al desarrollo institucional.
- Se recomienda mejorar y especificar los puntos débiles como: la demora en tiempos de respuesta del área postventa, la dotación en cantidad y frecuencia adecuadas de material publicitario, equipos, sim cards, la capacitación al personal propio del Canal y de los distribuidores.
- Se recomienda realizar una modelo de apoyo y seguimiento, que sirva como herramienta para mejorar los procesos de la gestión del Canal Indirecto en la Regional 3 de CNT EP, garantizando su aplicabilidad, su implementación y se pueda medir sus resultados.

## 8. Propuesta

### 8.1 Tema

**“DISEÑO DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN LA GESTIÓN DE CANAL INDIRECTO DE LA AGENCIA REGIONAL TRES CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP”**

### 8.2 Datos Informativos

<b>Empresa:</b>	<b>Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP</b>
<b>Beneficiarios:</b>	Departamento Comercial RG3, Canal Indirecto Rg3, Distribuidores Rg3, Clientes.
<b>Ubicación:</b>	Calle Bolívar y Castillo
<b>Teléfonos:</b>	032824621 – 023731700 ext. 31014
<b>Correo electrónico:</b>	<a href="mailto:gabriela.tobar@cnt.gob.ec">gabriela.tobar@cnt.gob.ec</a>
<b>Tiempo ejecución:</b>	3 meses
<b>Fecha inicial:</b>	1 de octubre del 2016
<b>Fecha final:</b>	31 de diciembre del 2016
<b>Equipo Responsable:</b>	Canal Indirecto Rg3, Distribuidores

### 8.3 Antecedentes de la propuesta

En el campo de las telecomunicaciones, los servicios que se ofertan, dependen de la calidad y el alcance tecnológico que tenga la operadora; pero su particularidad radica en la atención que se brinde a sus consumidores finales y esta proviene ya sea del canal directo como el canal indirecto y la manera que estos lo realicen marcará la diferencia para el consumidor que le permita elegir uno u otro prestador de servicios.

En este sentido la propuesta está enfocada en el contexto del canal indirecto identificando cuales son los procesos que actualmente se están llevando a cabo, y teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades; de esta manera al proponer un

mejoramiento a esos procesos se busca el modo que el aporte que se plantee en este trabajo sea en función de obtener la satisfacción del consumidor final e incrementar la rentabilidad de los socios estratégicos que directamente benefician a la operadora, es por ello que la operadora debe constituirse en un soporte primordial a su gestión.

## **8.4 Objetivos**

### **8.4.1 General**

- Elaborar una guía de apoyo como propuesta, que permita mejorar los procesos que actualmente se lleva en la Agencia Regional 3 de CNT EP.

### **8.4.2 Específicos**

- Describir los procesos del canal indirecto susceptibles a mejoras en su gestión
- Describir las mejoras en la gestión de los procesos pertinentes del canal indirecto.

## **8.5 Justificación de la Propuesta**

Se propone un sistema de apoyo para el mejoramiento a los procesos que son parte de la gestión que realiza el canal indirecto, con el fin de lograr el incremento de las ventas justificando así la existencia del canal y aportando directamente en la participación de la marca CNT respecto al servicio móvil avanzado (SMA) en el mercado y a la vez incidiendo de manera positiva en la satisfacción del cliente final.

Esta propuesta asegurará al canal la transmisión adecuada de la información para la gestión de manera general y también para casos puntuales que puedan presentarse eventualmente en cada uno de sus procesos, además permitirá anexar y transmitir cambios sustanciales que se den en el proceso para complementar la mejora continua que mantiene la CNT EP.

La implementación del sistema propuesto está encaminada a efectivizar procesos



postventa que son parte de la gestión diaria que realizan los distribuidores en función de mejorar la calidad del servicio que a su vez aporta con una buena imagen corporativa y aceptación de los consumidores finales.

Con la puesta en marcha de esta propuesta se garantiza la reducción del índice de penalizaciones debido a la observación incipiente de documentos, políticas y procedimientos sostenidos bajo un algoritmo que proporciona continuidad de la gestión sobre todo en el Anexo de Condiciones Económicas que mantiene relación directa con el distribuidor.

El canal contará con un documento de consulta accesible a todo el personal directa o indirectamente relacionado con la gestión. El desarrollo del sistema no representa un costo significativo para la empresa puesto que no requiere de la utilización de recursos físicos considerables excepto los equipos de cómputo existentes y el acceso a la información y a los sistemas pertinentes.

## **8.6 Procesos a mejorar**

### **8.6.1 Proceso: Prospección de Agentes Comerciales**

De acuerdo a lo obtenido en la investigación, el Canal Indirecto de la RG3 no cumple con mantener 7 (siete) Distribuidores autorizados, planteados como óptimos de acuerdo a la estrategia de la Gerencia de Gestión de Canal Indirecto; esto conlleva a plantear nuevas tácticas especialmente para la prospección de nuevos Agentes Comerciales.

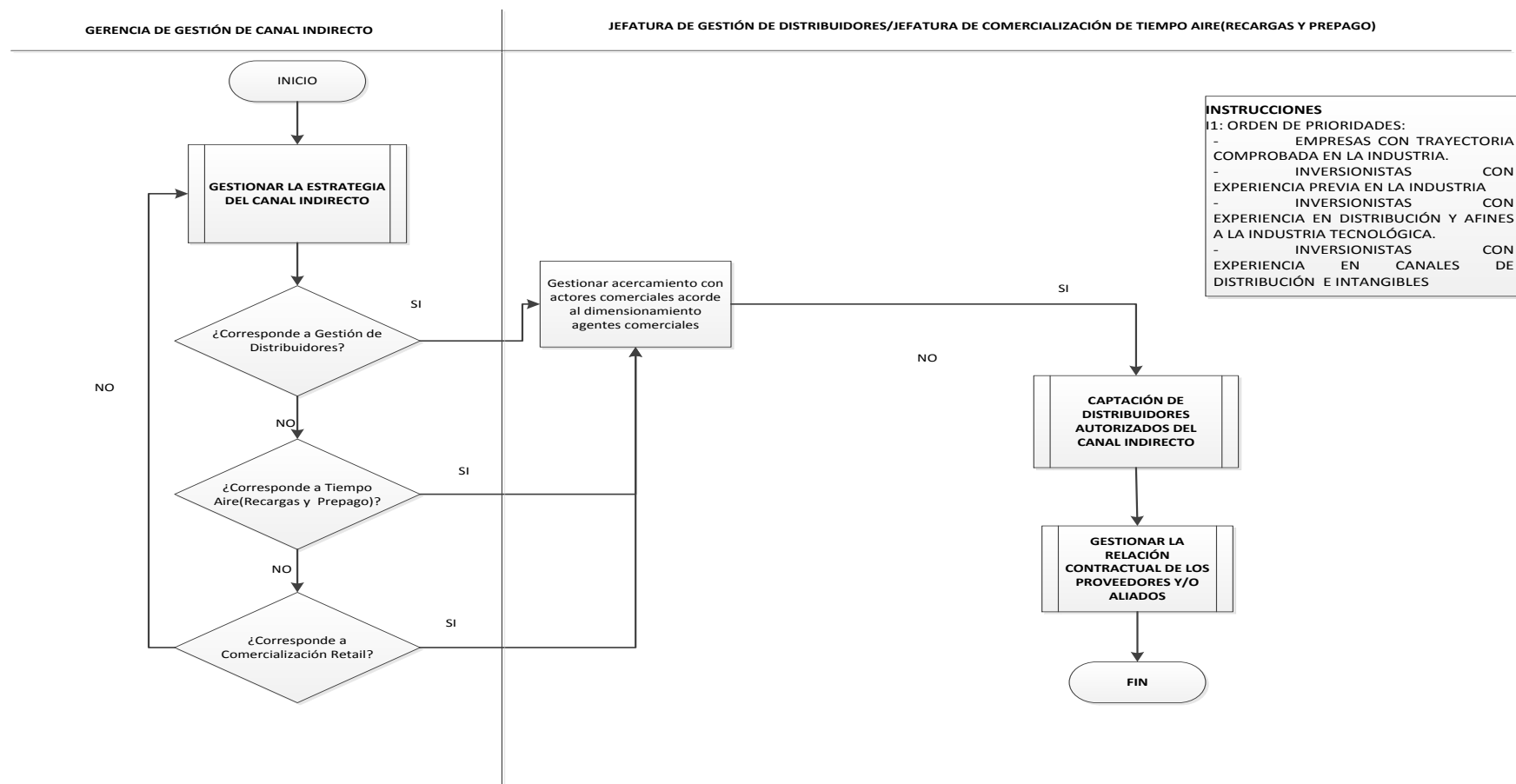


**Modelo de Apoyo y Seguimiento  
para el Mejoramiento de los  
Procesos en la Gestión de Canal  
Indirecto**


Versión:

Fecha:

**Figura 29.** Proceso Prospección Agente Comercial



*Elaborado por:* Analista de Gestión de Distribuidores – Soledad Garcés  
*Fuente:* Gerencia de Gestión de Canal Indirecto – Ref.: Anexo 10.4

	<b>Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto</b>	<b>Versión:</b>
		<b>Fecha:</b>

Para gestionar el acercamiento de los Agentes Comerciales actualmente se realizan visitas a posibles prospectos de acuerdo al criterio del analista comercial, además se contacta a través de una base de datos generada por el análisis de empresas con trayectoria, inversionistas con experiencia previa, inversionistas con experiencias afines al servicio.

### **Mejora al proceso**

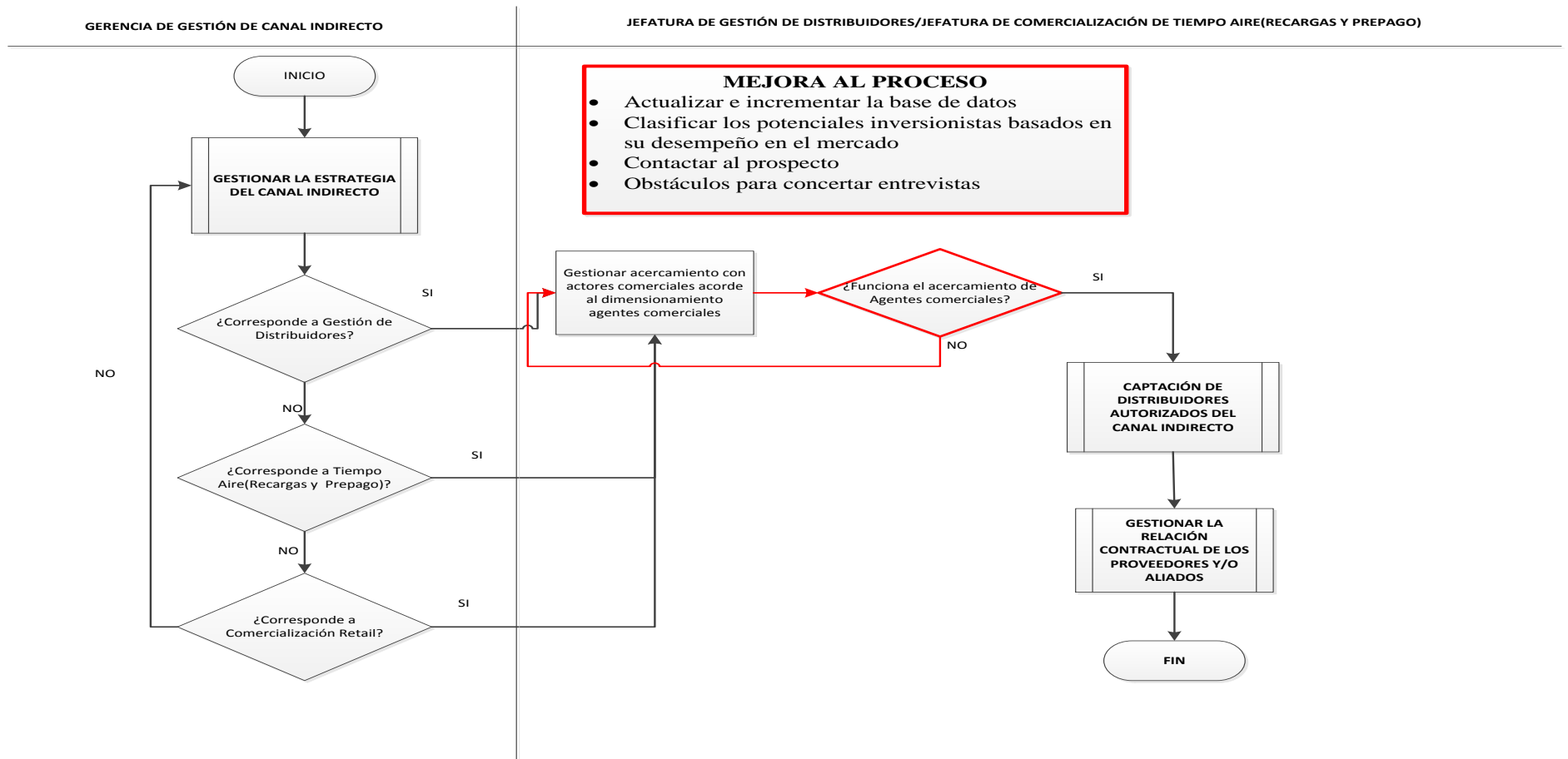


**Modelo de Apoyo y Seguimiento  
para el Mejoramiento de los  
Procesos en la Gestión de Canal  
Indirecto**


Versión:

Fecha:

**Figura 30.** Proceso Prospección Agente Comercial Propuesto




Elaborado por: Elizabeth Paz

	<b>Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto</b>	Versión:
		Fecha:

1. Actualizar e incrementar la base de datos  
Recopilar información de las bases de datos públicas, como: guía telefónica, internet, cámaras de industrias y comercio, asociaciones, inversionistas, bancos, cooperativas, o administradores de call center.
  
2. Clasificar los potenciales inversionistas basados en su desempeño en el mercado. Según el artículo (Finanzas Prácticas-Visa, 2016), existen algunos tipos de inversionistas y hay que aprender a identificarlos
  - a. *Inversionista Arriesgado*, proveen su tiempo, contactos, experiencia en ciertas áreas que son afines; es decir invierten porque sienten afinidad con el proyecto, normalmente no son profesionales, no tienen una estructura propia y poseen ciertas limitaciones como la poca experiencia e inestabilidad.
  - b. *Inversionista Audaz*, normalmente son personas jóvenes; pero que cuentan con solidez económica, suelen tomar la mayor parte de sus ahorros que no les resulta trascendente para su vida. Corren riesgos considerables y suelen preferir inversiones con fondo de renta variable, deuda a corto y largo plazo.
  - c. *Inversionista Moderado*, normalmente son personas estables con ingresos que pueden ser entre moderados y altos, tiende a ser cauteloso; pero puede aceptar un riesgo moderado si hay la opción de incrementar sus ganancias; prefieren inversiones a mediano y largo plazo.
  - d. *Inversionista Conservador*, buscan tener ganancias más o menos estables sin correr casi ningún riesgo, normalmente no tienen interés en el corto plazo, y en absoluto quieren preocuparse por los riesgos de inversión. La inflación puede afectar a su estilo de inversión.

Hay que considerar que existen los puntos medios en los perfiles descritos y su análisis detallado puede llevar a concretar la captación de un buen Agente Comercial.

3. Contactar al prospecto, utilizar los medios disponibles para el acercamiento como: personalmente, teléfono, correo electrónico, invitación formal. Es necesario tener conocimiento de la actividad del potencial prospecto para

	<b>Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto</b>	<b>Versión:</b>
		<b>Fecha:</b>


persuadirlo de aceptar la invitación. Al primer contacto con el prospecto se puede recurrir a argumentos de persuasión, dando a conocer el interés de la operadora de establecer relaciones comerciales con el potencial agente (Hearst España S.L., 2016).

En el caso de la llamada telefónica.

- a. **Presentación.** Decir con claridad el nombre del cliente y el nuestro, identificar a la empresa de la cual llamamos y justificar el motivo de la llamada.
- b. **Petición.** Realizar la petición con voz firme y seguridad según (Hearst España S.L., 2016) se recomienda poner dos horarios. Dos días, y dos lugares diferentes.
- c. **Despedida.** Si el prospecto ha aceptado se debe confirmar la fecha y la hora y agradecer cordialmente su atención.

Hay que tener convencimiento moral de lo que se está ofreciendo, el ofertante debe estar convencido de su oferta y del beneficio que proporcionará a su cliente si acepta establecer la relación comercial.

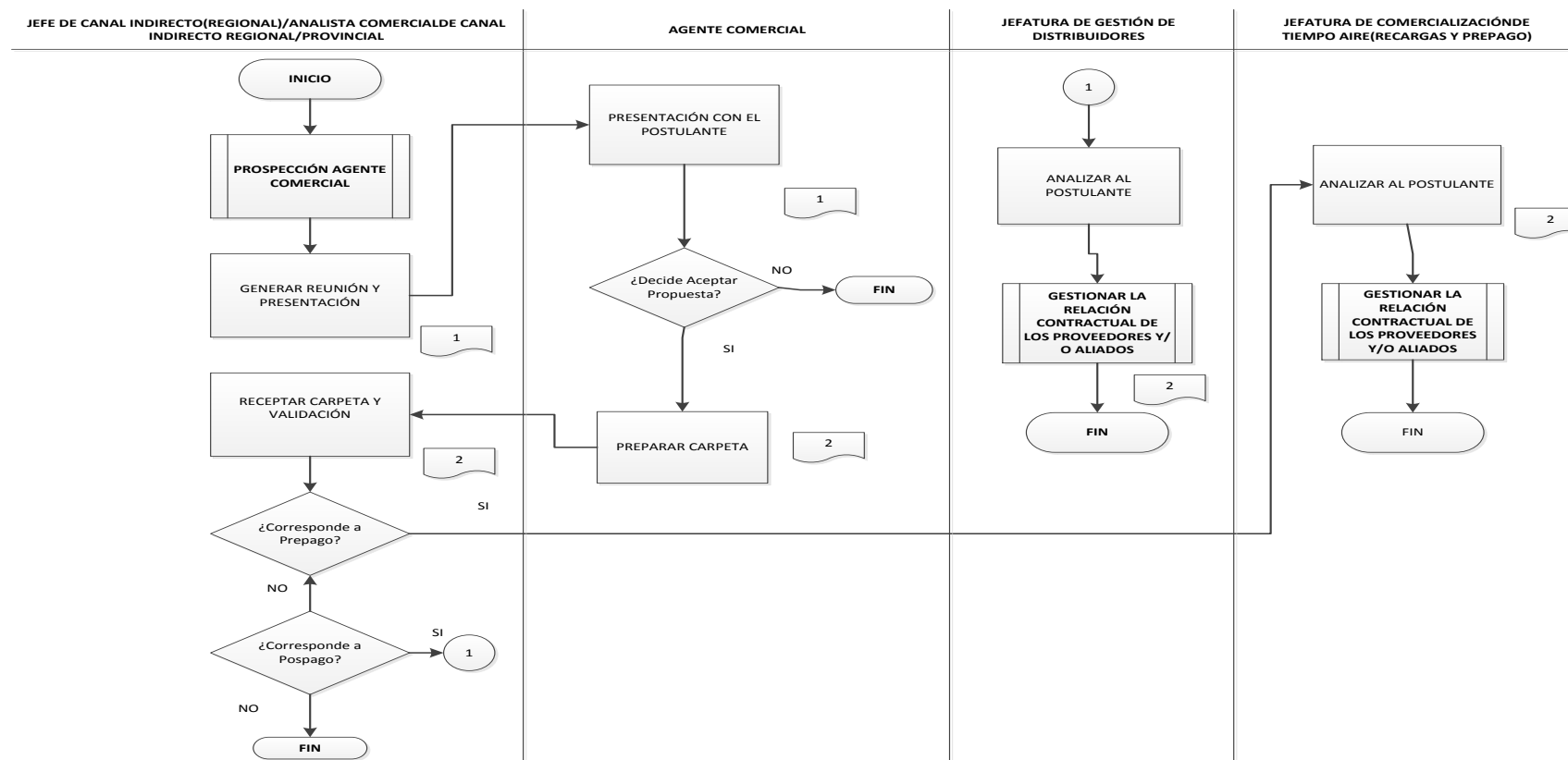
4. **Obstáculos para concertar entrevistas**
  - a. *Secretarias.* Son los principales impedimentos para contactar al prospecto, normalmente filtran llamadas, o actúan de acuerdo a su criterio y pueden subestimar la oferta y esta puede que ni siquiera llegue a sus superiores. Se debe considerar actuar de igual manera como si fuera el cliente propiamente, esto puede ayudar a conseguir datos o claves o puede servir de intermediario para lograr el objetivo.
  - b. *Contestadores automáticos.* En el caso de las llamadas suelen ser común escuchar una voz grabada; sin embargo no puede considerarse insalvable, se puede igualmente dejar el mensaje.
  - c. *La actitud del cliente.* Muchas veces los clientes simplemente tienen ya un círculo social, histórico, de amistad, familiar, etc. en donde actúan en los negocios y no aceptan nuevas propuestas o cambios de esquema a su paradigma.

	<b>Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto</b>	<b>Versión:</b>
		<b>Fecha:</b>

- d. *Los clientes indecisos o dubitativos.* Generalmente tienen miedo al cambio, tiene ya establecido sus proveedores y clientes y cierta estabilidad que no pretenden abandonar.
- e. *Selección incorrecta del cliente.* Para evitar perder el tiempo, es fundamental manejar una buena base de información con clientes potenciales adecuados.


### 8.6.2 Proceso: Captación de Distribuidores Autorizados del Canal Indirecto

Figura 31. Proceso Captación de Distribuidores Autorizados Canal Indirecto



*Elaborado por:* Analista de Gestión de Distribuidores – Soledad Garcés  
*Fuente:* Gerencia de Gestión de Canal Indirecto. Ref.: Anexo10.5



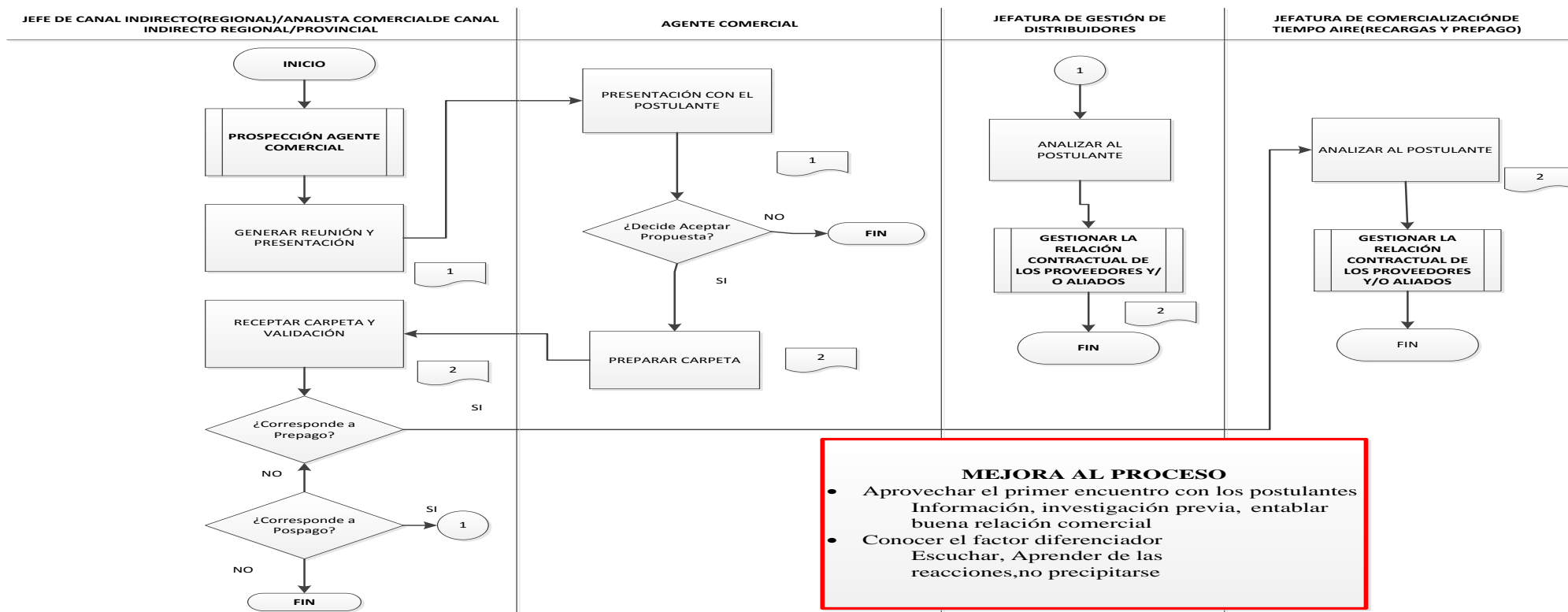
	<b>Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto</b>	<b>Versión:</b>
		<b>Fecha:</b>

Uno de los pasos más importantes de la gestión es captar empresarios o personas dispuestas a invertir en el negocio el proceso para captar nuevos Agentes comerciales que actualmente maneja la CNT se muestra a continuación:




### Mejora al Proceso

**Figura 32.** Proceso Captación de Distribuidores Autorizados Canal Indirecto Propuesto



*Elaborado por: Elizabeth Paz*


	<b>Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto</b>	<b>Versión:</b>
		<b>Fecha:</b>

### **Generar Reunión y Presentación.**

Con la premisa de una buena gestión de Prospección de Agentes comerciales, se establece un encuentro que es un punto clave (sino el más importante) para atraer a los postulantes.


1. Primer encuentro con los postulantes. De acuerdo Michael LeBoeuf, uno de los consultores más relevantes de EEUU, confirma que “Si la experiencia del cliente es grata, lo más posible es que se entablen relaciones comerciales...”.Según (Hearst España S.L., 2016) La primera impresión con el postulante es decisiva y condicionará el desarrollo y el desenlace de la gestión que acabamos de iniciar
  - a. *Información es poder.* Se debe evitar la improvisación, es recomendable conocer la mayor información respecto al postulante, realizar un estudio específico, no hacerlo puede causar la pérdida de interés del mismo.
  - b. *Investigación previa.* Hay que saber quién es la persona con decisión de las compras, conocer las fechas ideales para proponerle una oferta, conocer su perfil profesional, cualquier dato que puede parecer irrelevante puede ser el factor decisivo para establecer la relación comercial.
  - c. *Por referido.* El entablar una buena y duradera relación comercial con un Socio estratégico, puede lograr llevar la oferta a otros posibles Agentes por recomendación.
  
2. Conocer el factor diferenciador
 

Los estudios realizados por W&S Consultores Comerciales sugiere que los parámetros que el cliente (Agente potencial) diferencia en las ofertas son: la persona que realiza la venta (propuesta), la empresa a la que representa y la oferta de producto o servicio que le presenta.

	<b>Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto</b>	<b>Versión:</b>
		<b>Fecha:</b>

Aunque no hayan pautas que garanticen el éxito de acuerdo a (Hearst España S.L., 2016) mencionan tre aspectos importantes.

- a. *Escuchar lo que nos cuentan.* La escucha activa permite conocer al cliente y la opinión que nuestra información le merece.
- b. *Aprender de sus reacciones.* Aprender a leer entre líneas, interpretar los mensajes, lenguaje corporal, y utilizar esta información en el futuro.
- c. *Nunca precipitarse.* No tomar decisiones apresuradas, detectar cuando seguir adelante o cuando dejar de insistir.

	<b>Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto</b>	<b>Versión:</b>
		<b>Fecha:</b>

### **8.6.3 Proceso: Despacho de Tarjetas Prepago, Equipos Sim cards pre activadas (prepago) al Canal Indirecto**

En la investigación se detectó problemas en común de los distribuidores de la regional en cuanto al abastecimiento oportuno de sim cards y equipos pre activados (prepago) y principalmente se debe a que los pedidos se los realiza directamente el Agente Comercial a la Jefatura de Control y Soporte pero no existe una información oportuna al Analista Comercial a fin de realizar seguimiento y control del pedido realizado.

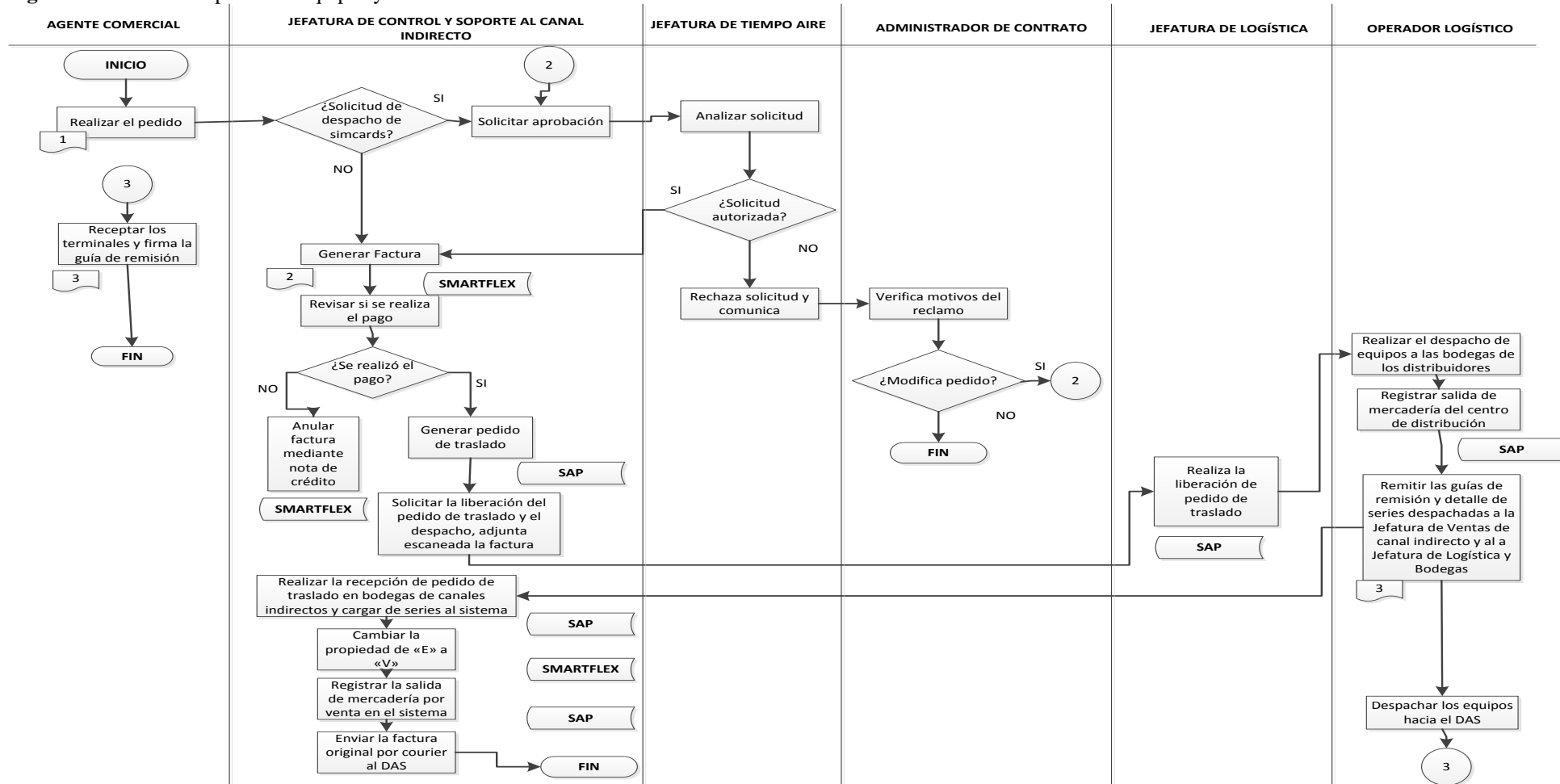


**Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto**

Versión:

Fecha:

**Figura 33.** Proceso Despacho de Equipos y Sims cards Pre activadas al Canal Indirecto



Elaborado por: Elizabeth Paz

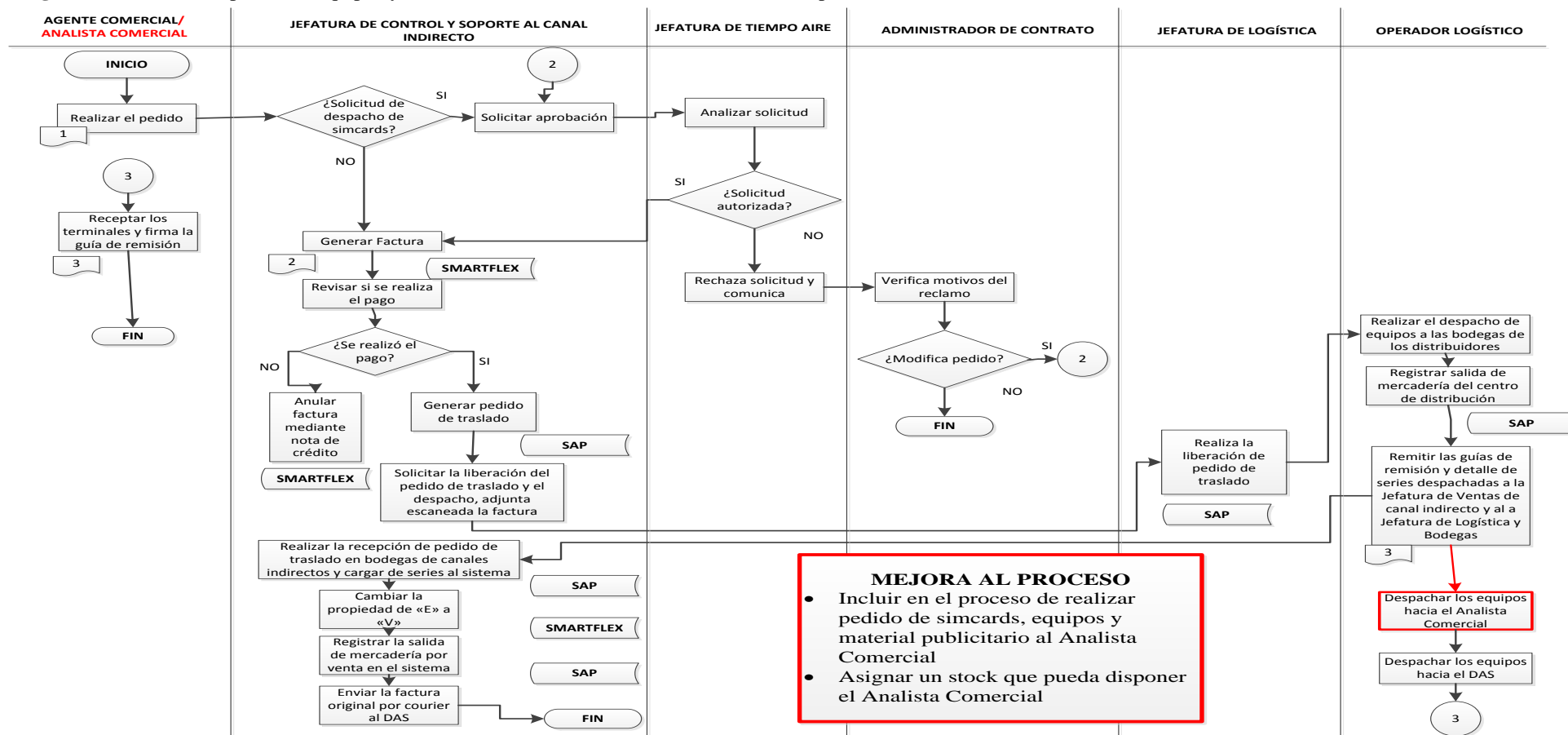


**Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto**


Versión:  
Fecha:

**Mejora al proceso:**

**Figura 34.** Proceso Despacho de Equipos y Sims cards Pre activadas al Canal Indirecto Propuesto




Elaborado por: Elizabeth Paz

	<b>Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto</b>	<b>Versión:</b>
		<b>Fecha:</b>

1. Por lo citado anteriormente se sugiere a la Jefatura de Control y Soporte al Canal Indirecto incluir en el proceso de realizar pedido de sim cards, equipos y material publicitario al Analista Comercial de cada regional para realizar un control reglamentado para el aseguramiento de despacho de sim cards y equipos pres activados (prepago).
  
2. Al igual que el Canal Directo en el Canal Indirecto se sugiere asignar un stock que pueda disponer el Analista Comercial como medida de contingencia en casos de escases de los distribuidores para solventar el inconveniente hasta una nueva reposición.



	<b>Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto</b>	<b>Versión:</b>
		<b>Fecha:</b>

**8.6.4 Proceso: Distribución de Bienes y/o Materiales de Telefonía Móvil a Distribuidores Autorizados del Canal Indirecto (Equipos postpago + Sims cards)**

En la investigación se detectó problemas en común de los distribuidores de la regional en cuanto al abastecimiento oportuno de sim cards y equipos postpago y principalmente se debe a que los pedidos se los realiza directamente el Distribuidor Autorizado a la Jefatura de Control y Soporte pero no existe una información oportuna al Analista Comercial a fin de realizar seguimiento y control del pedido realizado.

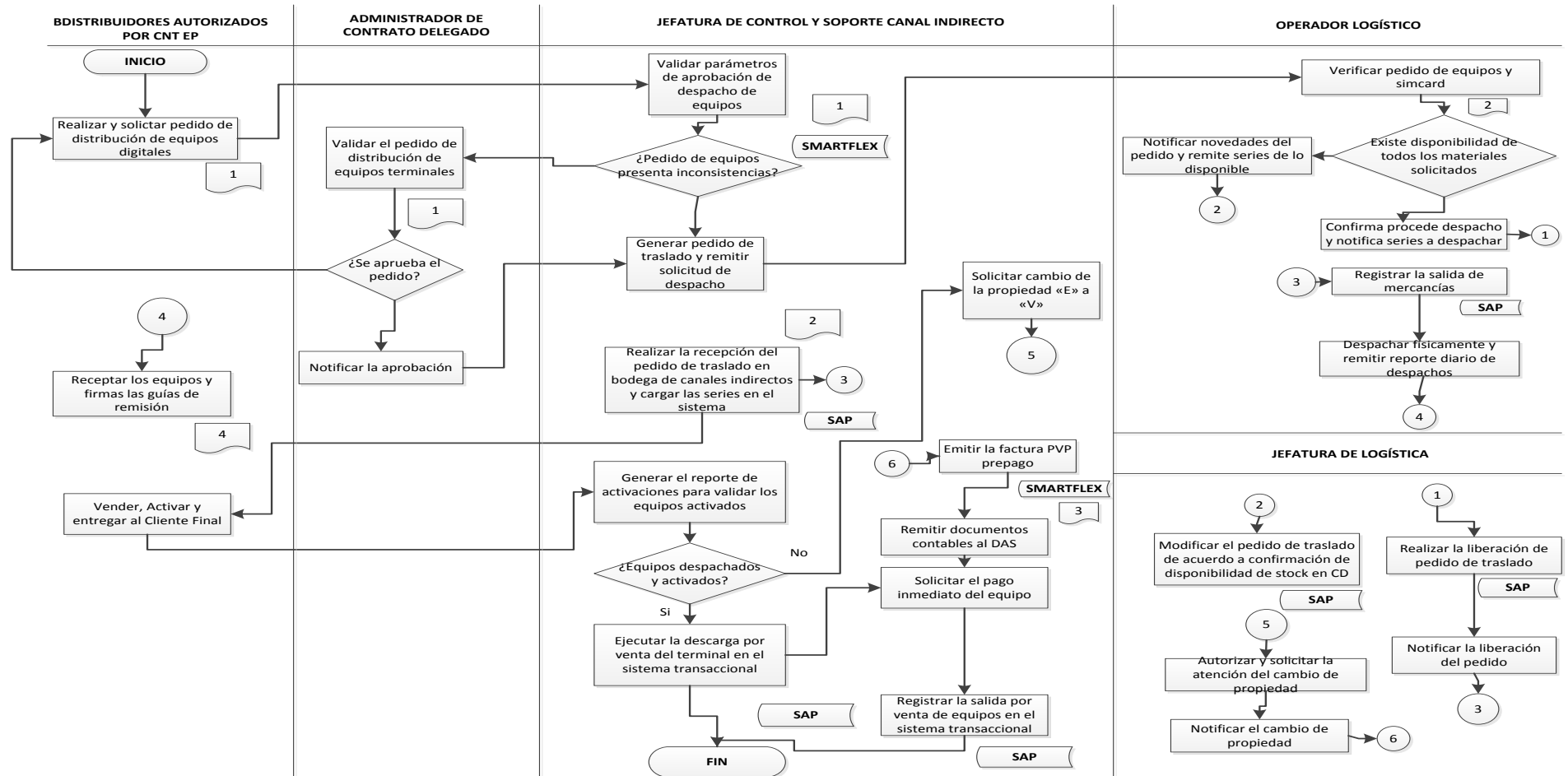


**Modelo de Apoyo y Seguimiento  
para el Mejoramiento de los  
Procesos en la Gestión de Canal  
Indirecto**

**Versión:**

**Fecha:**

**Figura 35.** Proceso Despacho Equipos Móviles Postpago



*Elaborado por:* Carla López

*Fuente:* Corporación Nacional de Telecomunicaciones - Responsable de Logística – Ref.: Anexo 10.7



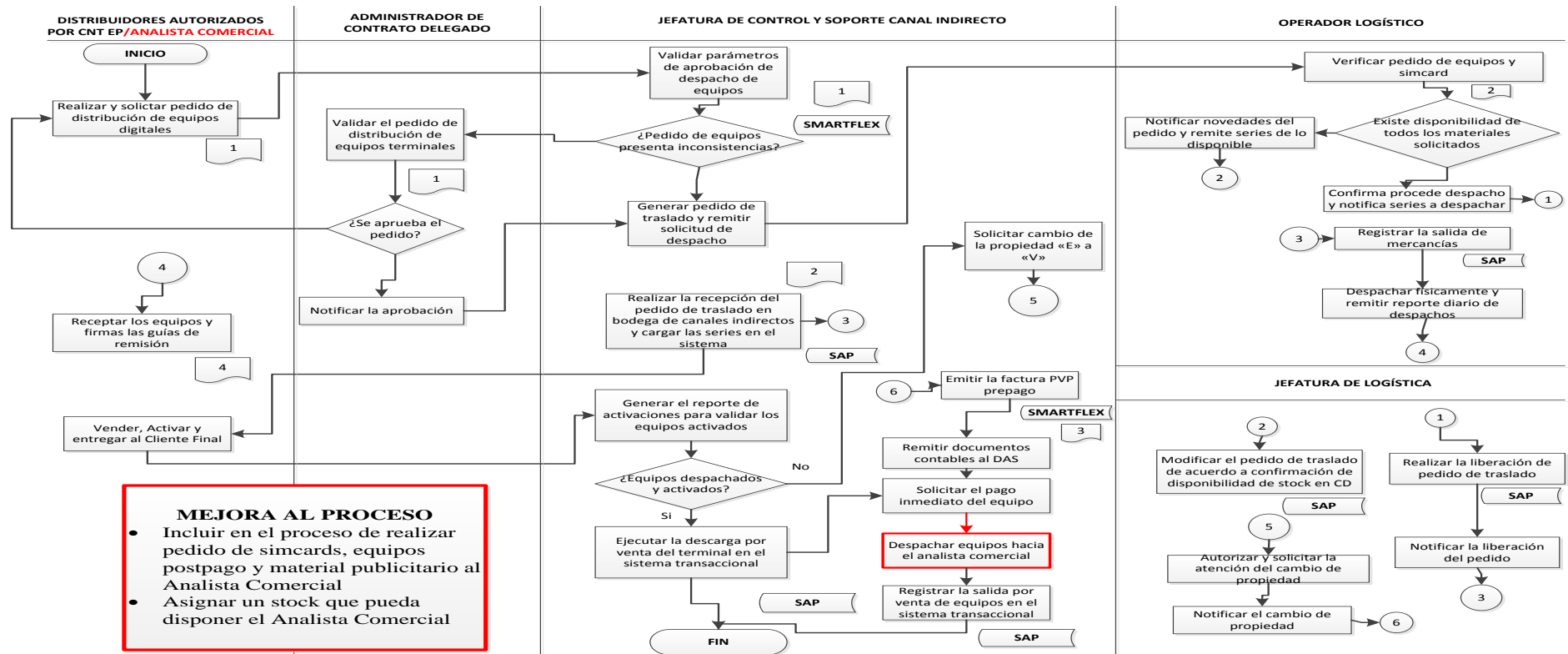
**Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto**

**Versión:**


**Fecha:**

**Mejora al proceso:**


**Figura 36. Proceso Despacho Equipos Móviles Postpago Propuesto**



Elaborado por: Elizabeth Paz


	<b>Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto</b>	<b>Versión:</b>
		<b>Fecha:</b>

1. Por lo citado anteriormente se sugiere a la Jefatura de Control y Soporte al Canal Indirecto incluir en el proceso de realizar pedido de sim cards, equipos postpago y material publicitario al Analista Comercial de cada regional para realizar un control reglamentado para el aseguramiento de despacho de sim cards y equipos postpago.
2. Al igual que el Canal Directo en el Canal Indirecto se sugiere asignar un stock que pueda disponer el Analista Comercial como medida de contingencia en casos de escases de los distribuidores para solventar el inconveniente hasta una nueva reposición.

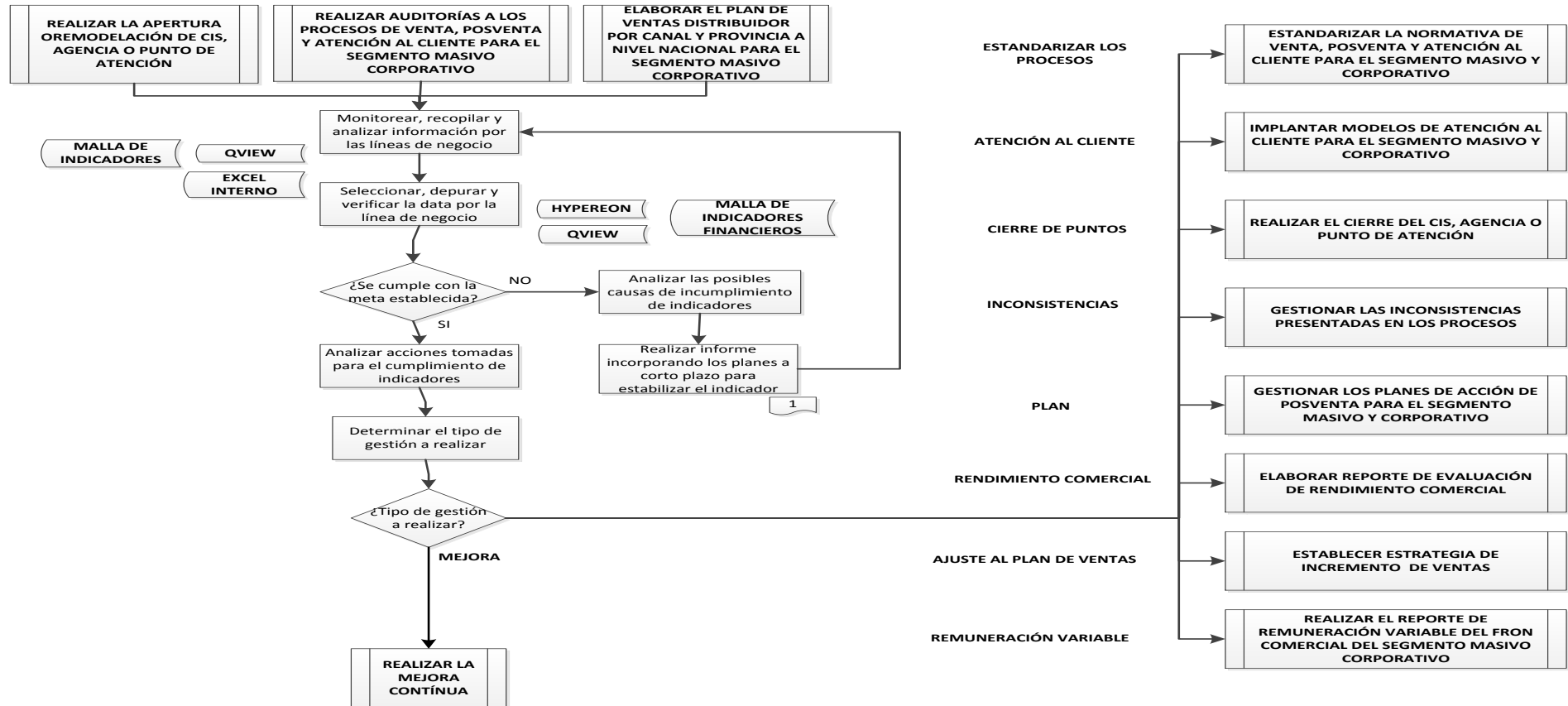
	<b>Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto</b>	<b>Versión:</b>
		<b>Fecha:</b>

### **8.6.5 Proceso: Monitorear Indicadores de Venta, Postventa y Atención al Cliente del Segmento Masivo y Corporativo**

Si bien es cierto el flujo que se muestra a continuación refiere al Canal Directo y se debe porque a la descentralización de procesos es el mismo personal de Postventa que presta apoyo al Canal Indirecto ya que no se encuentra contemplado la contratación de nuevo personal para atención casos Postventa del Canal Indirecto por cantidad y dificultad de los procesos solicitados a esta área.

	<b>Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto</b>	Versión:
		Fecha:

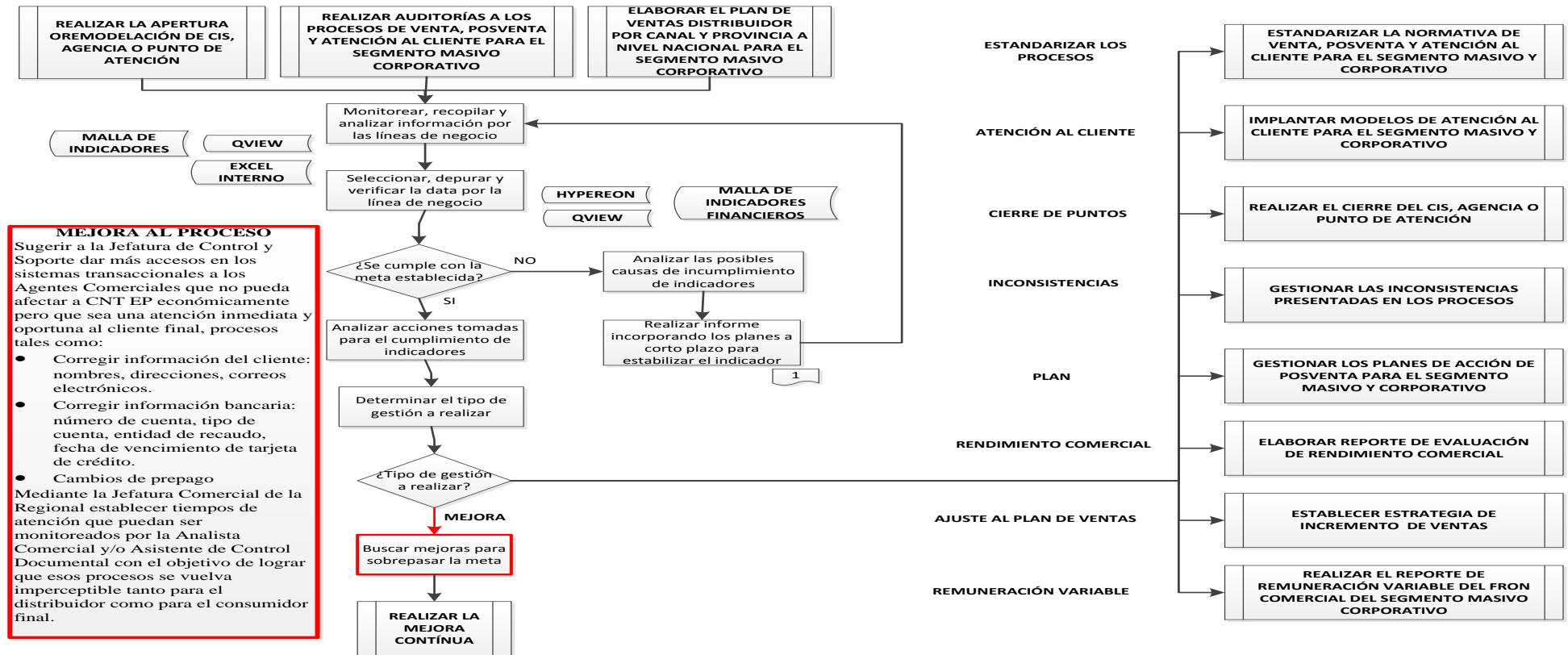
**Figura 37.** Proceso Monitorear Indicadores de Venta, Postventa y Atención al Cliente del Segmento Masivo y Corporativo




*Elaborado por: Daniel Bowen  
Fuente: Gestión Servicio al Cliente*

**Mejora al proceso:**

**Figura 38.** Proceso Monitorear Indicadores de Venta, Postventa y Atención al Cliente del Segmento Masivo y Corporativo Propuesto




Elaborado por: Elizabeth Paz

	<b>Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto</b>	<b>Versión:</b>
		<b>Fecha:</b>

1. Sugerir a la Jefatura de Control y Soporte dar más accesos en los sistemas transaccionales a los Agentes Comerciales que no pueda afectar a CNT EP económicamente pero que sea una atención inmediata y oportuna al cliente final, procesos tales como:
  - Corregir información del cliente: nombres, direcciones, correos electrónicos.
  - Corregir información bancaria: número de cuenta, tipo de cuenta, entidad de recaudo, fecha de vencimiento de tarjeta de crédito.
  - Cambios de prepago a postpago
  - Reposición de Chip
  - Cambio de tarifa up-grade
  
2. Mediante la Jefatura Comercial de la Regional establecer tiempos de atención que puedan ser monitoreados por la Analista Comercial y/o Asistente de Control Documental con el objetivo de lograr que esos procesos se vuelva imperceptible tanto para el distribuidor como para el consumidor final.



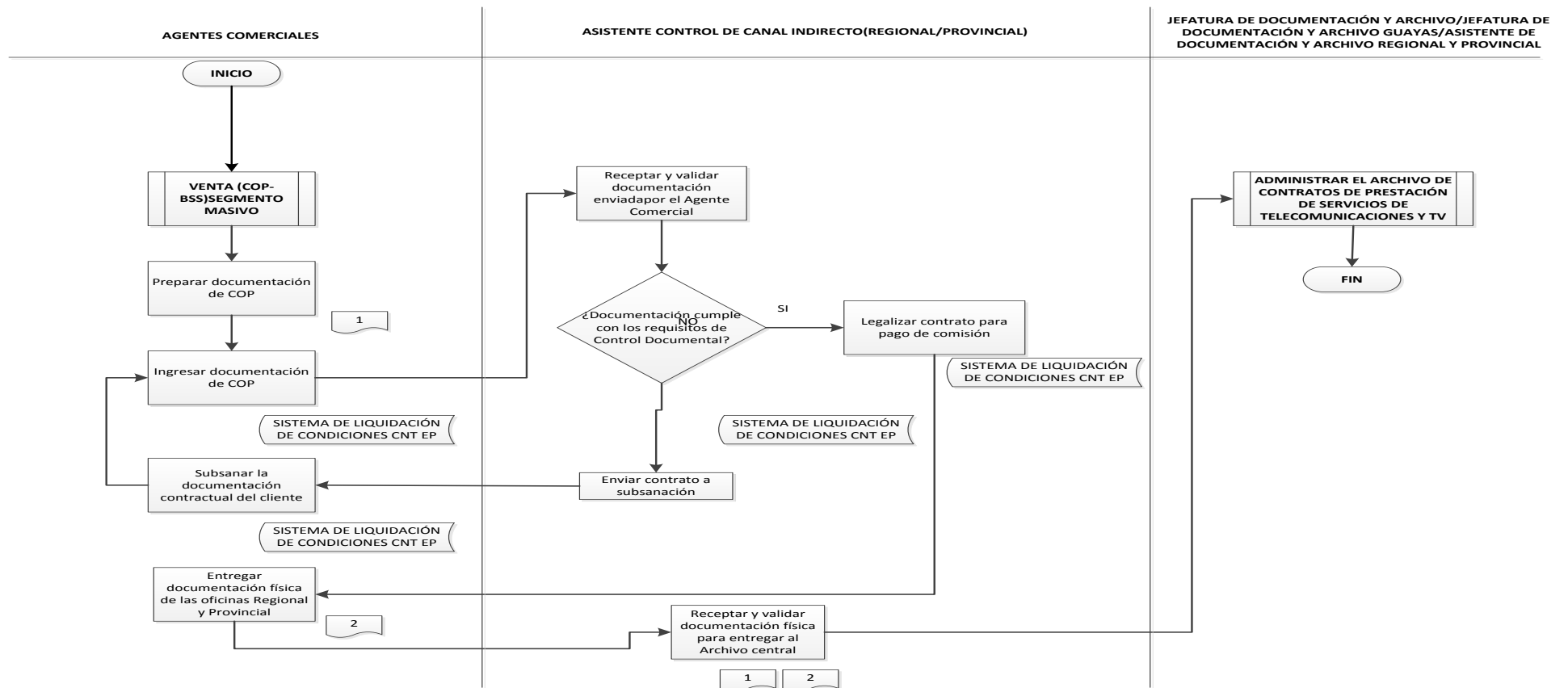
	<b>Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto</b>	<b>Versión:</b>
		<b>Fecha:</b>

### **8.6.6 Proceso: Control Documental para Agentes Comerciales de Canal Indirecto**

Dentro de este proceso se presentan inconvenientes en la recepción de documentos debido al alto volumen de subsanaciones, esto provoca una demora en la legalización de contratos, en el cobro de comisiones y en el cumplimiento de metas. El flujograma que actualmente se maneja en la CNT para este proceso es el siguiente:

	<b>Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto</b>	<b>Versión:</b>
		<b>Fecha:</b>

**Figura 39.** Proceso Control Documental para Agentes Comerciales de Canal Indirecto



*Elaborado por: David Zambrano*

*Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones - Jefatura de Control y Soporte – Ref.: Anexo 10.8*



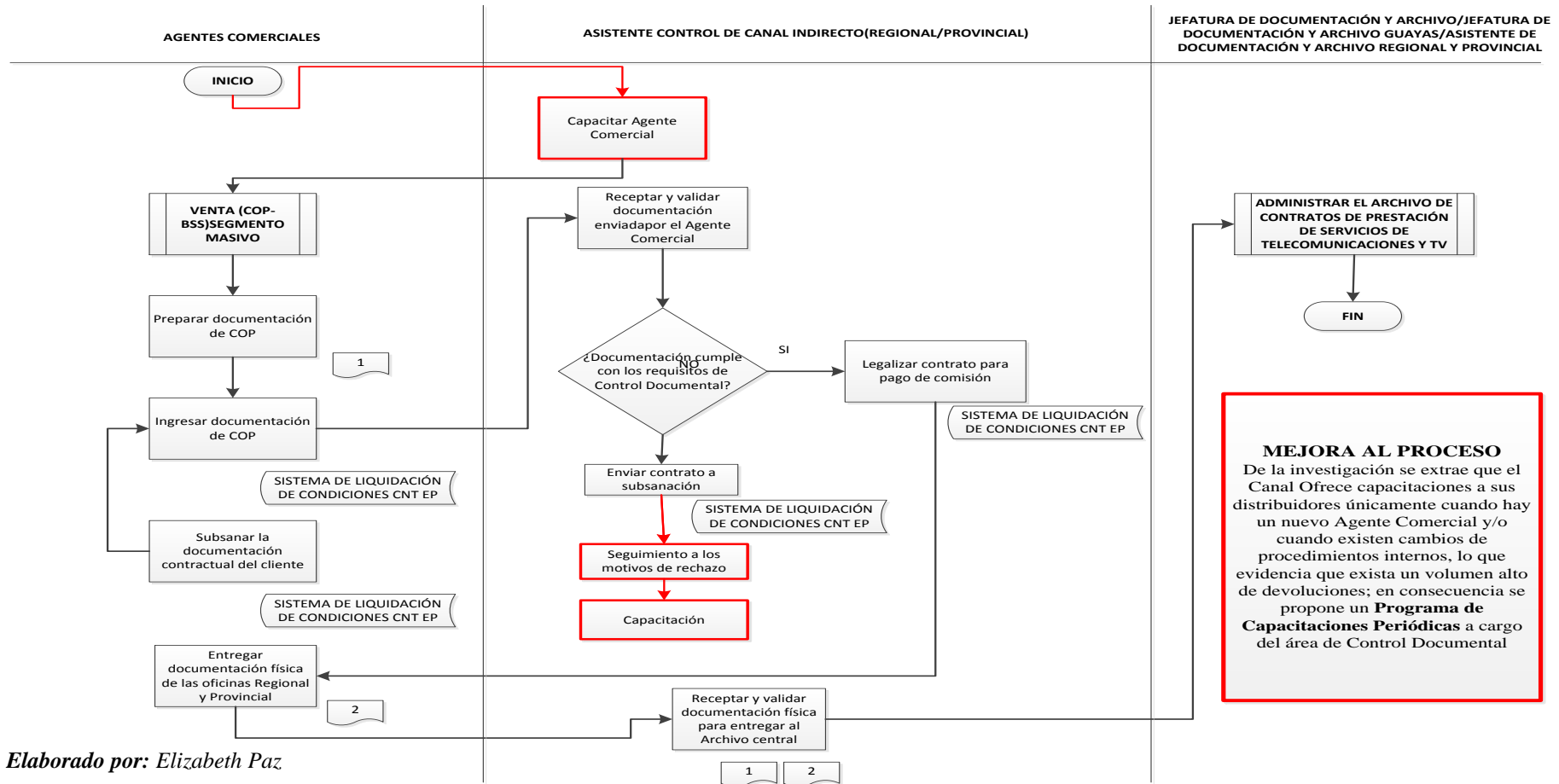
# Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto


Versión:

Fecha:


## Mejora al Proceso

Figura 40. Proceso Control Documental para Agentes Comerciales de Canal Indirecto Propuesto



	<b>Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto</b>	<b>Versión:</b>
		<b>Fecha:</b>

De la investigación se extrae que el Canal Ofrece capacitaciones a sus distribuidores únicamente cuando hay un nuevo Agente Comercial y/o cuando existen cambios de procedimientos internos, lo que evidencia que exista un volumen alto de devoluciones; en consecuencia se propone un programa de capacitaciones periódicas a cargo del área de Control Documental.

	<b>Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto</b>	Versión:
		Fecha:

## **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL MÚSCULO COMERCIAL Y SOCIOS ESTRATÉGICOS DEL CANAL INDIRECTO DE LA CNT EP REGIONAL 3.**

### **I. JUSTIFICACIÓN**

Para un óptimo desempeño en cualquier área de gestión es necesario alcanzar un determinado nivel de conocimientos y destrezas que mantengan al personal que realiza la operación con la seguridad y familiaridad del producto o bien que está ofreciendo. En el caso de la CNT y puntualmente los servicios de telefonía móvil que ofrece el Canal Indirecto no sólo es necesario conocer las exigencias y gustos del consumidor final, también es necesario mantener una buena relación con el cliente interno, agilizando, y siendo proactivo en los procesos.

El presente plan está destinado a proporcionar una sólida base de conocimientos acerca de la documentación necesaria para percibir de manera adecuada el servicio de telefonía móvil, y la forma en que los diferentes escenarios pueden presentarse para proporcionar soluciones efectivas y sin pérdidas, ni de tiempo, ni de recursos.

### **II. ALCANCE**


El presente plan de capacitación es de aplicación para todos los vendedores y Agentes Comerciales vinculados a los procesos de CNT EP y su Canal Indirecto.

### **III. FINES DEL PLAN DE CAPACITACION**

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

- Mejorar los procesos de recepción y validación de documentos.
- Evitar demoras en los pagos de comisiones y cumplimiento de metas
- Mantener al colaborador al día con los cambios de la guía comercial, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

	<b>Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto</b>	Versión:
		Fecha:

- Realizar escuelas de ventas que permitan fortalecer el proceso de venta.

#### **IV. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION**

##### **4.1 Objetivos Generales**

- Proporcionar orientación e información acerca del control documental en el proceso de venta y validación de contratos del servicio.
- Proporcionar orientación e información respecto a la guía comercial y sus principales modificaciones.
- Afianzar los conocimientos respecto a la solución de situaciones conflictivas, objeciones que otorguen argumentos para rebatir con los clientes.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

#### **V. ESTRATEGIAS**

Las estrategias a emplear son:

- Presentación de casos conflictivos y analizar las soluciones
- Presentar actualizaciones, cambios y posibles tendencias.
- Realizar una evaluación en el campo.


#### **VI. ACCIONES A DESARROLLAR**

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

#### **VII. RECURSOS**

##### **6.1 HUMANOS:**

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia.

	<b>Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto</b>	<b>Versión:</b>
		<b>Fecha:</b>

## 6.2 MATERIALES:

INFRAESTRUCTURA.- Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.


MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.- está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, marcadores, equipo multimedia,

DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.- entre ellos tenemos: diferentes tipos de contratos.

**Tabla 14.** Detalle de suministros para capacitación

DESCRIPCIÓN	UNID.	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD
Marcadores	Unid.	4	1,00	4,00
Carpetas	Unid.	15	0,30	4,50
Bolígrafos	Unid.	20	0,40	8,00
Papel A4 90 gr	resma	1	3,90	3,90
Refrigerios	Unid.	15	1,50	22,50
Imprevistos		5%		2,10

**Elaborado por:** Elizabeth Paz

	<b>Modelo de Apoyo y Seguimiento para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto</b>	Versión:
		Fecha:

## I. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, se propone financiarlo con recursos compartidos del canal Indirecto y los Distribuidores.

## II. CRONOGRAMA

**Tabla 15.** Cronograma capacitación anual

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MESES												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Actualización Guía Comercial	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Control Documental	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Escuela de ventas			x			x			x				x
Capacitaciones extraordinarias *						x							x

*\* En caso de requerirlo en alguna eventualidad  
Elaborado por: Elizabeth Paz*



## 9. Referencias Bibliográficas

- Advanced Network Consulting. (2013). *El Marketing de Servicios*. Madrid: Publicaciones ANC.
- Álvarez, M. (2013). *Cuadro de Mando Retail*. Barcelona: Profit.
- American Marketing Association. (mayo de 2016). *American Marketing Association*.  
Obtenido de [www.ama.org](http://www.ama.org)
- Arcotel. (Marzo de 2015). *Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones*. Recuperado el Junio de 2016, de [http://controlenlinea.arcotel.gob.ec/wps/portal/informacion/informaciontecnica/telefoniamovil/estadisticasmovil!/ut/p/z1/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zjY08DAw8\\_A28DUJcHQ0cg50d3QPDTAwNgoz0C7IdFQH9kQkn/](http://controlenlinea.arcotel.gob.ec/wps/portal/informacion/informaciontecnica/telefoniamovil/estadisticasmovil!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zjY08DAw8_A28DUJcHQ0cg50d3QPDTAwNgoz0C7IdFQH9kQkn/)
- Arcotel. (2015). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Telecomunicaciones*. Decreto Ejecutivo 864.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador*. Montecristi.
- Baby, J. (2001). *Canales de Distribución con Orientación hacia el mercado*. *Administrator*.
- Barrionuevo Núñez, B. (2015). *La gestión de procesos y la satisfacción del cliente externo de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Ambato.
- CONATEL. (2002). *Reglamento para la prestación de servicio móvil avanzado*. Quito: Resolución N° 498-25-CONATEL-2002.
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones. (2015). *Instrucciones de Trabajo para la Administración y Desarrollo de Canales de Distribuidores*. Quito.
- Edelman. (2008). *Edelman Trust Barometer*.
- Finanzas Prácticas-Visa. (2016). *Finanzas Prácticas*. Obtenido de <http://www.finanzaspracticas.com.co/finanzaspersonales/bancarios/inversiones/quetipo.php>
- Fites, D. (1996). *Make your dealers your partners*. Harvard Business Review.
- Folle, C. (2011). *Distribución: ¿Directa o Indirecta?* *IDE Business School*, 10-13.
- Fraguela Formoso, J. A., Carral, C. L., Iglesias Rodríguez, G., Castro Ponte, A., & Rodríguez Guerreiro, M. J. (2011). *LA Integración de los Sistemas de Gestión. Necesidad de una Nueva Cultura Empresarial*. *Dyna*, 44-49.
- García, M., Hernández, J., & Hernández, G. (2011). *Una Metodología Integradora-*

- Adaptable para desarrollar Sistemas de Apoyo a las Decisiones.  
*ResearchGate*.
- Gosso, F. (2010). *Hiper satisfacción del Cliente*. Panorama Editorial.
- Harrington, J. (1992). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hearst España S.L. (febrero de 2016). *Emprendedores.es*. Obtenido de <http://www.emprendedores.es/gestion/entrevista-cliente-potencial2>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing - Décimo cuarta edición*. México: Pearson Educación.
- Linton, I. (1995). *Gestión empresarial centrada en el cliente*. Barcelona: Ediciones Folio.
- Little, J. (1970). *Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus*.
- Lovelock, C., & Writz, J. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, Tecnología y Estrategia*. México: Pearson Educación.
- Mallar, M. (2010). *La Gestión Por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente. Visión del Futuro*.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *EÍDOS*, 65-72.
- Molinillo Jiménez, Sebastián;. (2012). *Distribución Comercial Aplicada*. Madrid: ESIC.
- Munch, L., Sandoval, P., Torres, G., & Ricalde, E. (2012). *Nuevos Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Trillas S.A.
- Nicolás Ojeda, M. Á., & Grandío Pérez, M. d. (2012). *Estrategias de comunicación en redes sociales. Usuarios, aplicaciones y contenidos*. BARCELONA: GEDISA.
- Nielsen Comunicación. (2013). *Confianza en la publicidad y mensajes de marca*.
- Ogalla Segura, F. (2005). *Sistema de Gestión: Una guía práctica*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Palomo Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez Torres, V. C. (2010). *Calidad Total en la Atención al Cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. España: Ideaspropias.

- Regalado Iglesias, C., Núñez Sánchez, J., Moreno Proaño, A., Pérez Ramírez, G., Gomezjurado Zevallos, J., Cordero Íñiguez, J., & Uyaguari Uyaguari, F. (2014). *Historia de las Telecomunicaciones en el Ecuador*. Quito: PPL Impresores.
- República del Ecuador Asamblea Constituyente. (2015). *Ley Orgánica de Comunicaciones*. Quito: Editora Nacional.
- Rodriguez, P. (2 de Enero de 2016). *Xataka Móvil*. Recuperado el 25 de julio de 2016, de Xataka Móvil:  
<http://www.xatakamovil.com/conectividad/tecnologias-y-tendencias-de-conectividad-movil-que-nos-traera-2016>
- Rohrbeck, R., Mahdjour, S., & Knab, T. (2009). *Benchmarking Report - Strategic Foresight in Multinational Companies*. BERNÍN.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades. (2013). *Plan Nacional del buen Vivir*. Quito: Senplades.
- Segura Solís, C. (2013). *La calidad en el servicio y su incidencia en el posicionamiento de mercado de la empresa CS Agente de Seguros*. Ambato.
- Slaughter, R. A. (2004). *Futures Beyond Dystopia: Creating Social Foresight*. London: RoutledgeFarmer.
- Stanton, W. (2007). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana.
- TeleManagement Forum. (2002). *Mapa de Operaciones Telecom mejorado (eTom) El marco de Procesos de Negocios*.
- Viscarri Colomer, J., & Mas Machuca, M. (2010). *Los pilares del Marketing*. Cataluña: Universitat Politecnica de Cataluña.

## 10. Anexos

### 10.1 Encuesta

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Encuesta dirigida al personal interno regional y nacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT – EP, sobre la percepción que tienen respecto a los procesos que intervienen en la gestión del Canal Indirecto.

Fecha:.....

#### **OBJETIVO:**

Diagnosticar los procesos de gestión aplicados en el canal indirecto en relación al cumplimiento de presupuestos comerciales asignados por parte de CNT-EP.

#### **INSTRUCCIONES:**

Por favor lea con atención cada una de las preguntas y marque con una X la respuesta que usted crea conveniente según su criterio. La ayuda que usted nos brinda con sus respuestas conscientes nos permitirá dar solución al problema investigado.

1. ¿Considera usted que las metas asignadas al distribuidor de la RG3 son?

- Alcanzables
- Medianamente alcanzables
- Inalcanzables

2. ¿A qué atribuye la asignación de metas de los distribuidores de la regional?

- Participación del mercado
- Cobertura - tecnología
- Densidad demográfica

3. ¿Considera usted que la gestión que realiza el canal indirecto CNT EP de cada regional puede incidir en el cumplimiento de metas de los distribuidores de la zona?

Sí

No

4. ¿Considera usted que la gestión de la administración nacional de canal indirecto con cada regional es?

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

5. Su percepción respecto a la satisfacción de los socios estratégicos de CNT-EP es:

Muy buena

Buena

Regular

Mala

6. ¿Qué factores usted considera que pueden motivar al distribuidor al cumplimiento de metas asignadas?

Incremento en la Retribución Económica

Mayor dotación de material publicitario

Incrementar fuerza de ventas

7. El canal de comunicación que se utiliza entre la administración nacional y administración regional con sus distintas áreas es:

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Desconozco

8. El canal de comunicación que se utiliza entre la administración regional con sus distribuidores es:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Desconozco

9. Considera que el distribuidor requiere mayor soporte en el/las área(s) de:

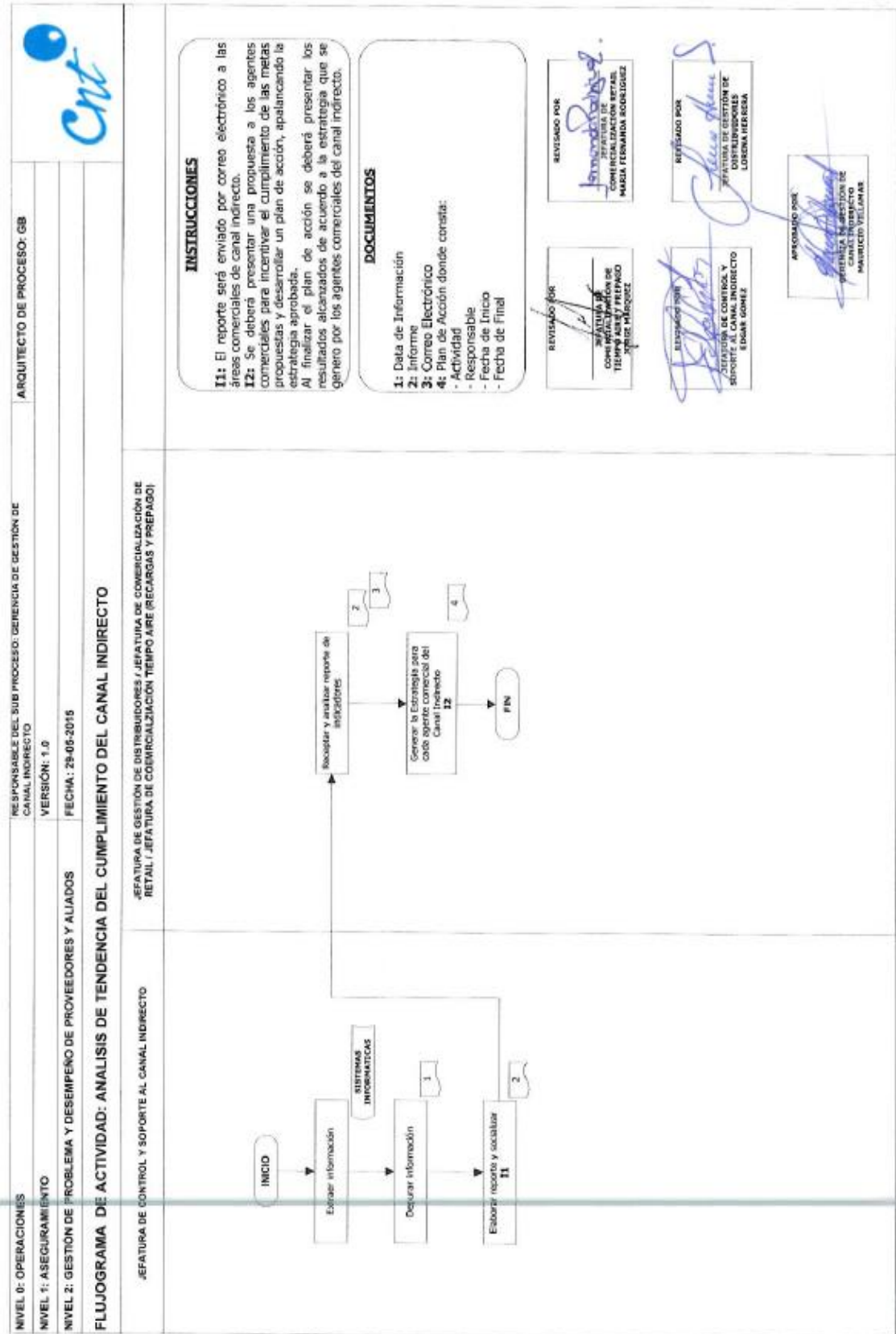
- Comercial - ventas
- Capacitación
- Pronto abastecimiento de sims cards/equipos
- Menor tiempo de respuesta en requerimientos específicos
- Soporte técnico equipos – soporte en línea
- Otros: \_\_\_\_\_

10. ¿Qué propuestas de mejora usted sugeriría al Canal Indirecto de CNT – EP tanto de la gestión regional como la gestión nacional como aporte a los socios estratégicos de la CNT-EP?

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Gracias por su colaboración

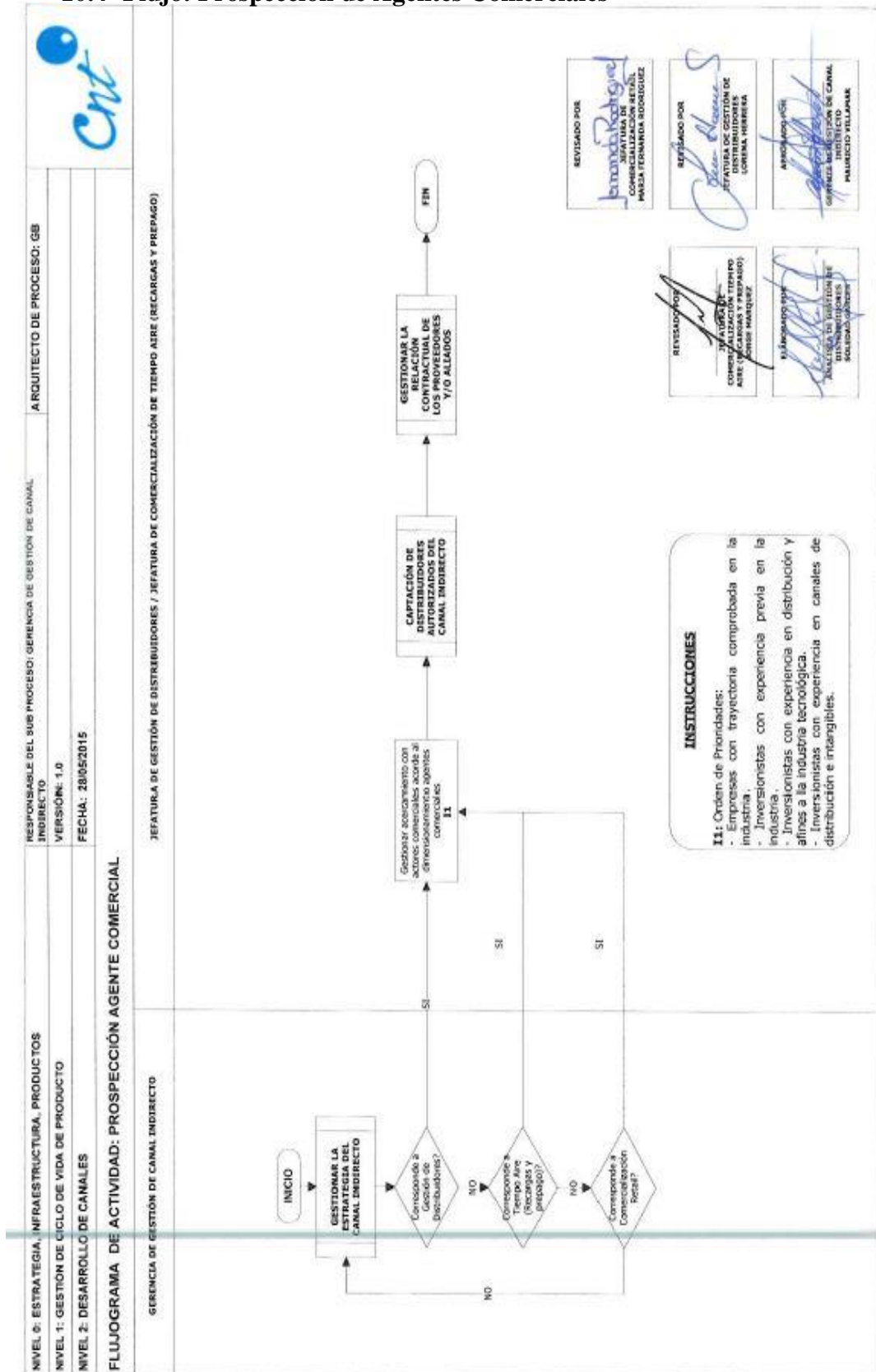
## 10.2 Flujo Análisis de Tendencia del Cumplimiento del Canal Indirecto



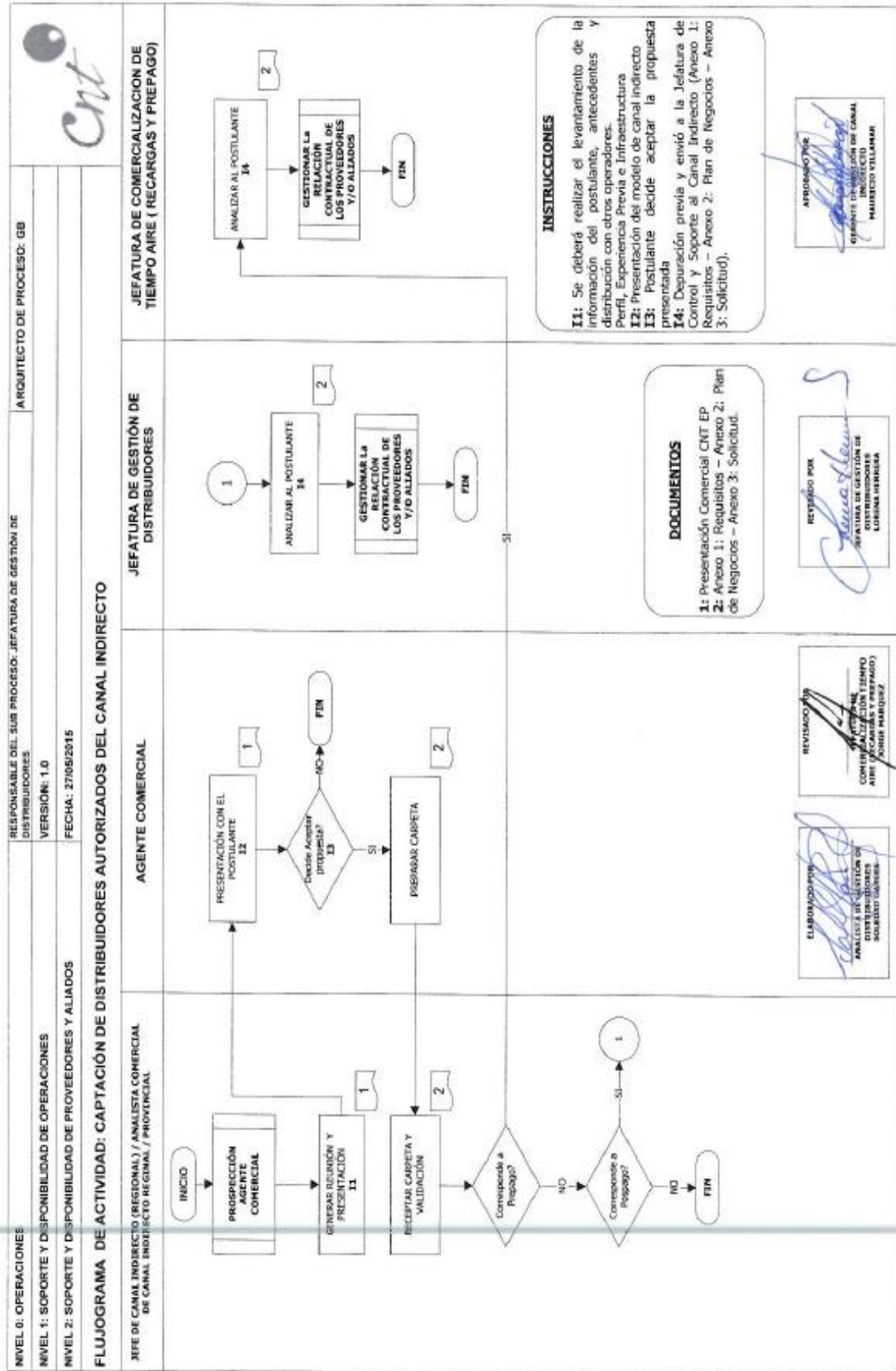




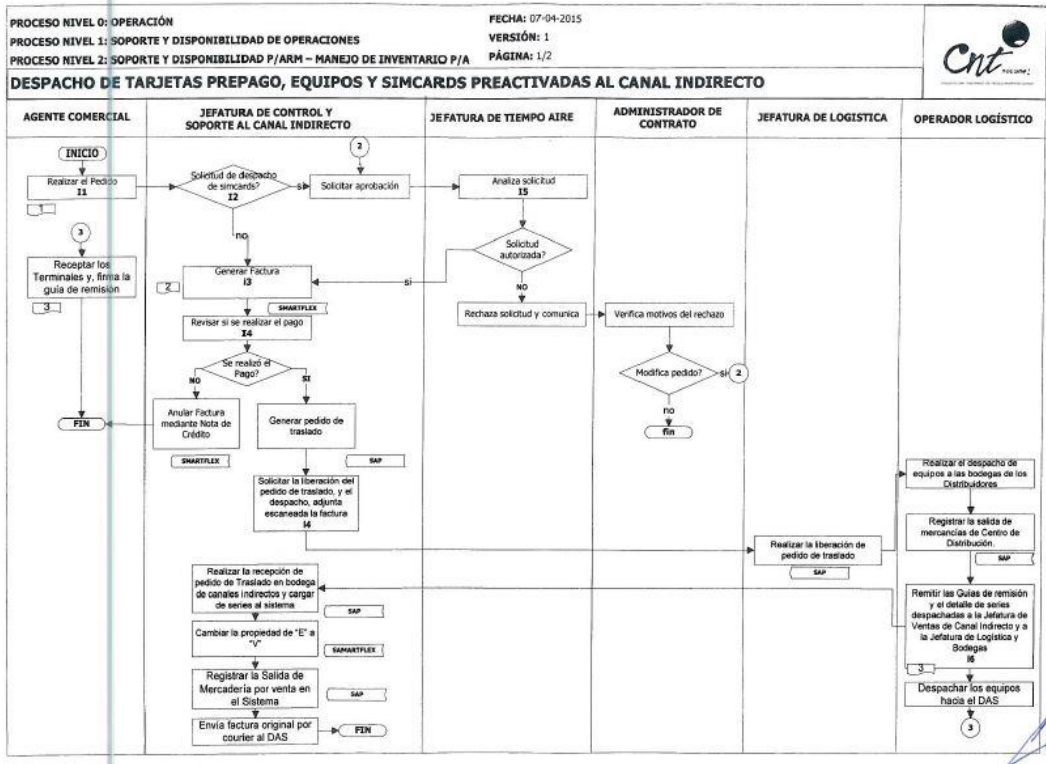
## 10.4 Flujo: Prospección de Agentes Comerciales



## 10.5 Flujo: Captación de Distribuidores Autorizados



## 10.6 Flujo: Despacho de Tarjetas, Equipos Sim cards (Prepago)



PROCESO NIVEL 0: OPERACIÓN  
 PROCESO NIVEL 1: SOPORTE Y DISPONIBILIDAD DE OPERACIONES  
 PROCESO NIVEL 2: SOPORTE Y DISPONIBILIDAD P/ARM – MANEJO DE INVENTARIO P/A

FECHA: 07-04-2015  
 VERSIÓN: 1  
 PÁGINA: 2/2

**Despacho de Tarjetas Prepago, Equipos y Simcards Preactivadas al Canal Indirecto**

**DOCUMENTOS**

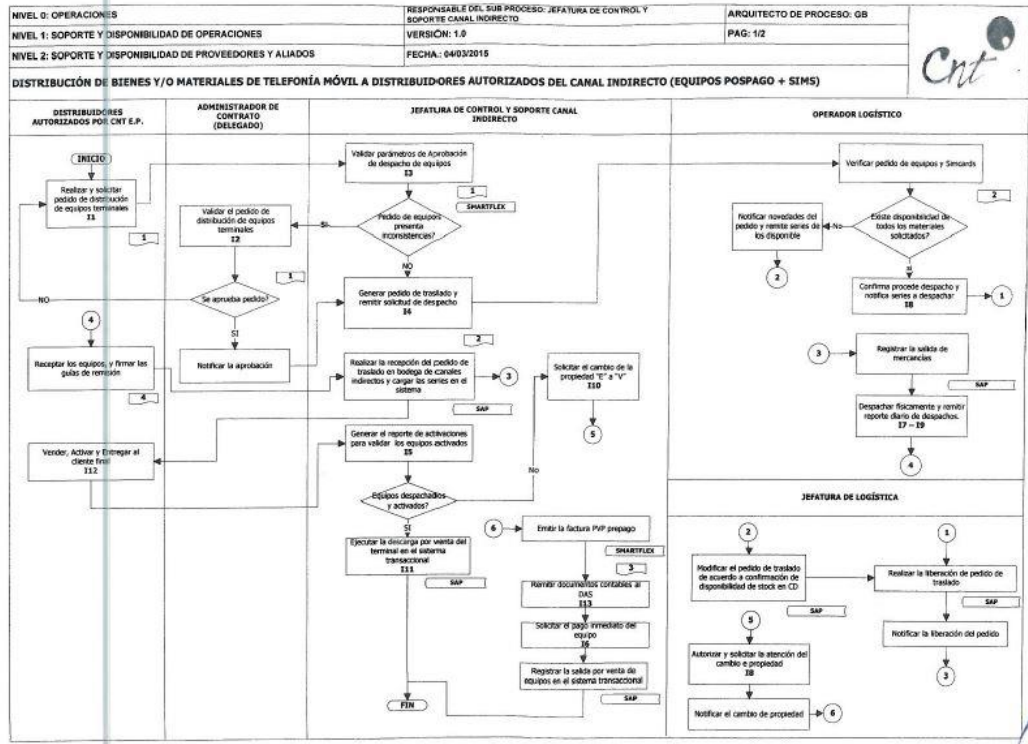
1: Solicitud de pedido  
 2: Factura  
 3: Guías de Remisión

**INSTRUCCIONES**

11: Realiza el pedido a la Jefatura de Control mediante correo electrónico.  
 12: Se requiere autorización para los pedidos de simcards preactivadas, en los casos de pines móviles o tarjetas prepago no aplica autorización.  
 13: La Jefatura de Control enviará escaneada la factura por correo electrónico al DAS.  
 14: El distribuidor envía el pago por medio de correo electrónico a la Jefatura de Control.  
 15: La Jefatura de tiempo aire analizará el precio de venta de los chips, cantidad del material solicitado y la plaza a ser despachada.  
 16: El OPL remitirá el detalle de las series el mismo día que se ejecuta el despacho.

ELABORADO POR  Justin Romero Jefatura de Control y Soporte Canal Indirecto	ELABORADO POR  Carla Lopez Responsable de Logística Móvil
REVISADO POR  Edgar Gómez Jefe de Soporte y Control Canal Indirecto	REVISADO POR  Pablo Bestias Jefe de Logística y Bodega
REVISADO POR  Jorge Méndez Jefe de Tiempo Aire Canal Indirecto	REVISADO POR  Ivan Galvez Responsable de Control de Inventarios
APROBADO POR  Maundo Vilamar Gerente de Gestión de Canal Indirecto	APROBADO POR  Pamela Rojas Gerente de Abastecimientos
APROBADO POR  Ximena Espinal Gerente Financiera (E)	

## 10.7 Flujo: Telefonía Móvil (Equipos postpago + Sim cards)





## 10.8 Flujo: Control Documental

