

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.



**ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DEL PRODUCTO  
PREPAGO, EN LA COMPAÑÍA BELLSOUTH COLOMBIA S.A.  
REGIONAL NOROCCIDENTE**

**ALEJANDRO TORO ISAZA**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD EAFIT  
MEDELLÍN**

**ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DEL PRODUCTO  
PREPAGO, EN LA COMPAÑÍA BELLSOUTH COLOMBIA S.A.  
REGIONAL NOROCCIDENTE**

**ALEJANDRO TORO ISAZA**

**PROYECTO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Asesor**

**MBA LUIS FERNANDO RENDÓN CORTES**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD EAFIT  
MEDELLÍN**

**2005**



|          |                                                                        |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>                                 | <b>6</b>  |
| <b>2</b> | <b>INTRODUCCIÓN.....</b>                                               | <b>7</b>  |
| <b>3</b> | <b>DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>                     | <b>9</b>  |
|          | 3.1 Descripción del problema.....                                      | 9         |
|          | 3.2 Formulación del problema.....                                      | 12        |
| <b>4</b> | <b>JUSTIFICACIÓN.....</b>                                              | <b>14</b> |
| <b>5</b> | <b>OBJETIVOS .....</b>                                                 | <b>16</b> |
|          | 5.1 Objetivo general.....                                              | 16        |
| <b>6</b> | <b>MARCO DE REFERENCIA.....</b>                                        | <b>18</b> |
|          | 6.1 Revisión documental.....                                           | 18        |
|          | 6.1.1 Mercado Potencial y estrategias de negocio móvil prepago.....    | 18        |
|          | 6.1.2 El producto prepago en Colombia .....                            | 21        |
|          | 6.1.3 El canal indirecto de ventas en Bellsouth Colombia S.A. ....     | 24        |
|          | 6.2 Marco teórico .....                                                | 30        |
|          | 6.2.1 Comportamiento del consumidor.....                               | 30        |
|          | 6.2.1.1 El concepto de mercadotecnia .....                             | 32        |
|          | 6.2.2 Canales de distribución.....                                     | 37        |
| <b>7</b> | <b>EL PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO .....</b>                             | <b>51</b> |
|          | 7.1 Tipo de investigación .....                                        | 51        |
|          | 7.2 Diseño de investigación.....                                       | 52        |
|          | 7.3 Método y pasos de la investigación.....                            | 53        |
|          | 7.4 Instrumentos y técnicas para la recolección de la información..... | 55        |
|          | 7.5 Procesamiento o análisis de la información.....                    | 56        |
|          | 7.6 Diseño y cálculo de la muestra.....                                | 57        |
|          | 7.6.1 Cálculo del tamaño de la muestra.....                            | 57        |
|          | Población de compradores.....                                          | 59        |

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>8. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....</b>                                | <b>61</b> |
| <b>8.1 La pregunta de investigación .....</b>                           | <b>61</b> |
| <b>8.2 El aporte de conocimiento.....</b>                               | <b>61</b> |
| <b>9. LAS ENCUESTAS.....</b>                                            | <b>63</b> |
| <b>9.1. DISEÑO DE LAS ENCUESTAS .....</b>                               | <b>63</b> |
| <b>9.2. ENCUESTA A VENDEDORES DE TELEFONÍA MÓVIL PREPAGO .....</b>      | <b>64</b> |
| 9.2.1. La encuesta y sus respuestas .....                               | 64        |
| 9.2.2 Perfil del vendedor.....                                          | 66        |
| 9.2.3 Motivadores y desmotivadores de venta.....                        | 67        |
| 9.2.4 Realizando las ventas .....                                       | 67        |
| <b>9.3 ENCUESTA A COMPRADORES DE TELEFONÍA MÓVIL PREPAGO .....</b>      | <b>68</b> |
| 9.3.1. La encuesta y sus respuestas .....                               | 68        |
| 9.3.2. Perfil socio-económico del comprador .....                       | 73        |
| 9.3.3. Motivadores y desmotivadores de venta.....                       | 73        |
| 9.3.4 Realizando las compras .....                                      | 74        |
| <b>10. LA ESTRATEGIA .....</b>                                          | <b>76</b> |
| <b>10.1. LAS VARIABLES DE LA ESTRATEGIA .....</b>                       | <b>76</b> |
| 10.1.1. Variables de los vendedores del producto prepago.....           | 76        |
| 10.1.2. Variables de los compradores del producto prepago .....         | 77        |
| 10.1.3. EL producto prepago en la compañía Bellsouth Colombia S.A. .... | 78        |
| Como unidad estratégica de negocio .....                                | 78        |
| <b>10.2 Tácticas y estrategias.....</b>                                 | <b>91</b> |
| <b>10.3 LA ESTRATEGIA.....</b>                                          | <b>92</b> |
| <b>10.4 QUE HACER: .....</b>                                            | <b>93</b> |
| <b>14. BIBLIOGRAFÍA.....</b>                                            | <b>95</b> |

## **1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

Estrategia para incrementar las ventas del producto prepago, en la organización Bellsouth Colombia S.A., en la regional Noroccidente.

## **2 INTRODUCCIÓN**

La telefonía móvil en Colombia presenta básicamente tres productos: postpago, cuenta controlada y prepago.

En el producto postpago el cliente adquiere un plan con una determinada cantidad de minutos al mes, los cuales una vez consumidos permiten que el abonado siga habilitado para realizar llamadas, pero a un precio de minuto diferente, más costoso que el valor del minuto del plan asignado. Mensualmente se genera la facturación que corresponde al valor del plan contratado más los minutos adicionales y los servicios de valor agregado.

El producto cuenta controlada permite al usuario adquirir un plan con una cantidad determinada de minutos, pero cuando éstos se agotan, para que el abonado pueda realizar llamadas debe utilizar tarjeta tipo prepago. En la facturación mensual sólo se cobra el cargo fijo con el cual fue adquirido este plan, ya que nunca tiene facturación por minutos adicionales.

El producto prepago permite al abonado realizar sus llamadas solamente cuando éste carga su celular con minutos comprados anticipadamente ya sea a través de tarjetas tipo prepago, puntos de venta autorizados, Internet o vía telefónica. Este

producto no genera facturación periódica, y generalmente el valor del minuto adquirido a través de estas tarjetas, es el más costoso de todos los planes.

Para Bellsouth Colombia el prepago, siendo un producto con un gran mercado potencial, pero con un bajo nivel de abonados en la regional Noroccidente, requiere generar, una estrategia que incremente sus ventas.

Como en todo negocio o empresa el objetivo, siempre, es vender cada vez más; hoy el mercado, fuera de querer cada vez más un producto, también quiere servicio, respaldo, acompañamiento y un sin número de opciones que cada vez lo hagan acercarse más a lo que se entrega en el mercado.

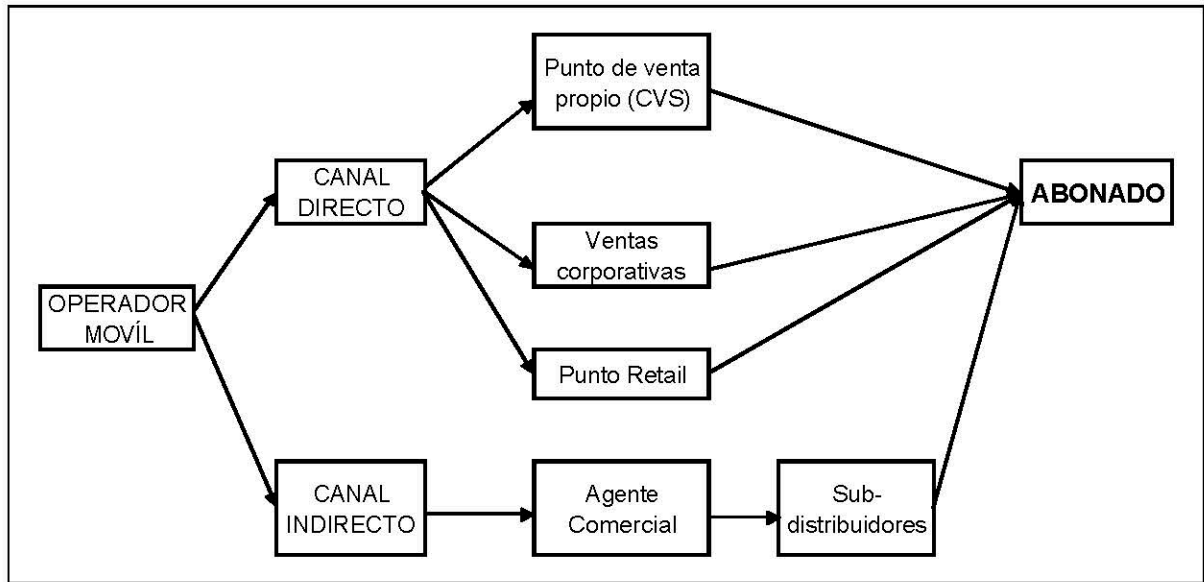
La telefonía móvil celular se creó con el objetivo de acercar cada vez más a las personas, se vendió la idea de que el celular es para estratos o personas con buen ingreso y no se pensó que podría ser para todo el mundo; sin embargo los adelantos en informática y tecnología han permitido y han demostrado con creces que la telefonía móvil es para todos, desde el presidente de la compañía hasta el mensajero.

### **3 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

A partir de este proyecto se pretende generar una estrategia que permita incrementar el volumen de ventas del producto prepago para la regional Noroccidente de Bellsouth Colombia S.A.

La Compañía cuenta actualmente con dos canales de comercialización. El canal directo que incluye cuentas corporativas, Retail (ventas directas en almacenes de cadena) y puntos de venta propios. El canal Indirecto está conformado por una red de distribuidores autorizados; siendo el segundo el responsable del 90% de las ventas.



**Imagen 1. Descripción del canal de distribución y ventas Indirectas**

En este canal, el indirecto, las ventas son realizadas por una red de asesores comerciales y subdistribuidores. El fraccionamiento del canal cuenta con tres niveles, a saber un primer nivel para el agente comercial, un segundo nivel para el subdistribuidor y un tercer y último nivel para el asesor comercial.

Otro aspecto importante para tener en cuenta es el tipo de cultura que se ha generado en la fuerza de ventas, sus actitudes frente a los diferentes productos afectan la forma como pueden llegar y realizar las ventas tanto de prepago como de pospago. La preferencia del asesor es colocar más de los últimos, pues con ellos gana una comisión mayor y en menor tiempo y con menos requisitos, que con los segundos.

La cuestión es generar una estrategia para aumentar la venta de prepago analizando la motivación real del cliente y del asesor.

La fuerza de ventas indirectas inicia su conformación con los agentes comerciales, los cuales están constituidos por empresas de planta física reducida, sólo requieren una sede principal para cada ciudad, la cual administra, gerencia y controla a sus asesores comerciales directos y a sus subdistribuidores. Su estructura administrativa está diseñada por regionales, y para cada regional o ciudad principal requiere de un gerente, director comercial, auxiliar administrativo y un mensajero - legalizador. Sus locaciones deben adecuarse a las exigencias del operador, y no superan los 150 m<sup>2</sup>.

**Cuadro 1. Esquema general de comisiones para el canal indirecto**

| Producto | Comisión<br>Agente<br>comercial | Comisión<br>Subdistribuidor | Comisión<br>Asesor |
|----------|---------------------------------|-----------------------------|--------------------|
| Pospago  | 141.040                         | 98.728                      | 64.173             |
| Prepago  | 12.900                          | 10.320                      | 6.708              |

Los subdistribuidores son aquellas pequeñas agencias compuestas por un grupo de 5 a 8 asesores comerciales, liderados por uno de ellos. En algunos casos se componen de grupos familiares. Sólo requieren de un pequeño local como espacio físico (unos 20 m<sup>2</sup> aproximadamente), una línea telefónica para realizar los



contactos, por lo demás el trabajo se realiza en la calle, visitando clientes y nuevos contactos.

### 3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De la anterior descripción podremos comprender el grado de fraccionamiento que tiene este canal, desde el operador hasta el usuario final llamado “abonado”.

Desde el punto de vista corporativo, se tiene la percepción que el pago que percibe el agente comercial por sus servicios, es la mayor razón para que las ventas de prepago sean bajas. Sin haber cuantificado esta “percepción”, nos saltan dudas tales como:

- *¿Se paga muy poco por la venta de un prepago?*
- *¿Cuánto se debería pagar?*
- *¿Está el canal muy fraccionado?*
- *¿Se debe usar otro canal, o el existente es óptimo para esta función?*
- *¿Generar un cambio de cultura en los asesores comerciales?*
- *¿Modificar el esquema de la fuerza de ventas?*
- *¿Se requiere un nuevo canal?*
- *¿Qué aporte académico ofrecerá esta investigación dentro del comportamiento del consumidor y los canales de comunicación?*

Esta investigación busca describir una respuesta justificada a estas inquietudes, desea encontrar y cuantificar las variables requeridas para poder formular una estrategia exitosa en la venta del producto prepago.

## **4 JUSTIFICACIÓN**

A la fecha no se cuenta con estudios que muestren cómo está evolucionando el producto prepago de telefonía celular en nuestra región, adicionalmente los intermediarios de ventas de telefonía móvil, no cuentan con una información rigurosa, canalizada y a la mano que los guíe en la óptima gestión de sus compañías, sus modelos no han sido evaluados rigurosamente con el objeto de determinar si está trabajando en óptimas condiciones, si existen mejores modelos o una manera diferente (y eficiente) para gestionar el negocio, y tanto o más importante aun es no conocer que piensa, que siente y como actúa el cliente frente al producto.

Una de las razones más importantes de cualquier organización en nuestro medio, es generar utilidades a partir de la transformación, producción y venta de sus productos.

Para nuestro caso, el producto prepago concebido para ser vendido masivamente, actualmente cuenta con un volumen de ventas bajo, el cual no genera los ingresos esperados para la regional, la cantidad de ventas es baja con respecto al potencial que tiene la región, no cuenta con la participación y penetración presupuestada para nuestro mercado, situación preocupante para la dirección de esta

organización. Por lo tanto, es de gran importancia para Bellsouth Colombia S.A. generar acciones que revientan esta condición de dicho producto.

El proyecto es viable, las directivas de la organización apoyan y estimulan la búsqueda de alternativas para mejorar la situación del prepago, por lo tanto, por parte de Bellsouth Colombia S.A. se cuenta con acceso a información interna, a los vendedores y a los clientes, igualmente apoya el trabajo logístico para realizar encuestas telefónicas para toda la regional.

El proyecto podrá contar con una trascendencia social en la medida en que la estrategia generada con la investigación, permita llevar el producto prepago a comunidades no atendidas. Reflexionando sobre el papel que asume la comunicación como necesidad básica de una sociedad, poder contar con este servicio eleva la calidad de vida de cualquier persona, de hecho uno de los parámetros para medir la calidad de vida en las ciudades es calculando el nivel de penetración y cobertura de los servicios (acueducto, alcantarillado, energía eléctrica, telecomunicaciones, entre otros).

Una de las mayores utilidades que aportará esta investigación será que a partir de la estrategia propuesta, se podrán generar otros esquemas de trabajo, inclusive de ser viables y rentables las estrategias se puede llegar a generar nuevas empresas y empleos, de llegar a utilizar mano de obra calificada para este oficio con el fin de llevar el servicio a personas que no han contado con la posibilidad de conocer el producto, o la posibilidad de adquirirlo, la posibilidad de comunicarse.

## **5 OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Generar una estrategia que estimule el crecimiento en las ventas del producto prepago, en Bellsouth Colombia S.A. regional Noroccidente, para incrementar las utilidades generadas por la regional, a través de una investigación de campo dirigida a los vendedores y los compradores del producto prepago.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar variables que estimulan a los asesores comerciales de telefonía celular para vender el producto prepago, realizando preguntas directamente a una muestra determinada de la población que conforma los vendedores de la regional Noroccidente.
- Identificar motivadores de compra que tienen los usuarios de telefonía celular prepago, realizando preguntas directas a una muestra determinada de la población de la regional Noroccidente.

- Diseñar una estrategia para incrementar las ventas de prepago en la regional Noroccidente, usando la información encontrada en la indagación directa a los vendedores y compradores de prepago.

## **6 MARCO DE REFERENCIA**

### **6.1 REVISIÓN DOCUMENTAL**

#### **6.1.1 Mercado Potencial y estrategias de negocio móvil prepago**

Lanzado inicialmente en Portugal en 1995, el servicio de móviles prepago ha sido introducido gradualmente alrededor del mundo; sin embargo, el móvil prepago es mas que una estrategia para incrementar el número de suscriptores, es una nueva manera de proveer el servicio de móvil y esta introducción lleva a algo “revolucionario”. El prepago impacta directamente en dos aspectos, la renta y el costo de la operación inalámbrica y comienza la transformación del móvil desde el servicio al producto.

El nombre prepago es justamente auto explicativo, es un servicio móvil que el usuario paga de forma anticipada. Prepago difiere del tradicional servicio móvil pospago ya que no requiere contrato entre el usuario y el operador. El concepto importante del servicio prepago es que el consumidor compra los minutos anticipados que desea y sin adquirir ningún compromiso financiero con el operador. Para los usuarios abonados la motivación de utilizar móvil prepago incluye el bajo costo por el bajo uso, la capacidad para el control de gastos y la simplificación en la relación entre él y el operador.

En la activación de minutos el móvil prepago incluye varias maneras de adquisición, estas son:

- Compra de tarjetas, en puntos autorizados de venta.
- Recarga por Internet con cargo a la cuenta bancaria del abonado.
- Débito por teléfono en bancos que tienen convenio con los operadores.

(Puede hacerse desde el mismo celular o desde un teléfono fijo)

El prepago fue introducido por Telecom de Portugal en Septiembre de 1995. Desde ese momento, más de 32 operadores Europeos lanzaron los servicios de prepago. De 97.8 millones de suscriptores en Europa 30 millones son prepago. En países como Portugal e Italia el 80% de los nuevos consumidores eligen el prepago. El prepago en EU está disponible en más de 60 operadores, sin embargo esto no tiene un significado importante en ese mercado. A finales de 1998 el prepago en EU ha tenido solo 2.5 (4%) millones de suscriptores sobre 66.9 millones del total de abonados. Hay varias razones por la falta de adopción de este mercado tales como la alta penetración del mercado en planes, facilidades al acceso de créditos de consumo, altos subsidios de los equipos que hacen que el costo del servicio prepago en el inicio parezca más alto y rápidamente declinan los costos de los planes mensuales pospago en vista del incremento del mercado. En 1996, Telcel (Méjico) se convirtió en el primer operador en lanzar el servicio prepago en la región. Telcel lanzó el servicio prepago coincidiendo con la crisis del peso de 1.994, cuando el operador encaró una gran quiebra de contratos telefónicos como resultado de una crisis económica. El operador implementó el servicio prepago como una opción para los propietarios de esos móviles quienes no se encontraban atraídos a firmar nuevos contratos de permanencia. Una crisis similar pasó por Brasil en Septiembre de 1.998 y los operadores empezaron a introducir el servicio prepago a principios del primer semestre de 1.999. Desde la introducción en Latinoamérica en febrero de 1996, el prepago ha crecido rápidamente contabilizando aproximadamente un 16% de la base de suscriptores instalados a finales de 1998. Para el 2005 se espera del prepago que represente un 36% de ese total de suscriptores en Latinoamérica<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> The strategies group, pre-paid cellular/PCS in Latin America: Market Potential and Business Strategies., May 1999. p 1 a 3.



Hay un factor principal a favor del prepago en Latinoamérica que es la necesidad de penetrar sectores bajos de la población. Como los operadores saturaron a los sectores de altos estratos altos se da la necesidad de implementar productos que apliquen a sectores de bajos ingresos. El segmento de estrato alto fue el primer mercado para el contrato de servicios en pospago, el cual es limitado en Latinoamérica, debido a la gran inequidad de distribución de los ingresos, sin embargo es donde se cubrieron primero las necesidades del consumidor, dejando de lado y sin darle la importancia que se merecían los estratos bajos.

Para el operador el prepago reduce el costo efectivo de los móviles eliminando la cuota mensual y permitiendo un gasto flexible, bajando la barrera para entrar al servicio de telefonía móvil celular, además permite una expansión del mercado a los sectores de bajos ingresos.

El mercado del servicio móvil prepago como ha sido manejado en Latinoamérica, y en especial en Colombia, evidencia que a futuro será el mejor plan que se presenta para el consumo de este servicio. Mirando en el pasado podemos observar que el inicio del prepago empezó como una estrategia para captar una pequeña porción de abonados, renuentes a recibir facturación o cargo mínimo mensual por un determinado período. Evidenciado por los operadores lo que podría conllevar al prepago en el mercado, decidieron impulsar mejor el producto con campañas que permiten su fácil adquisición y sobre todo la accesibilidad de la recarga de minutos por medios que permiten la venta rápida y fácil.

La telefonía móvil celular actual en nuestro país pasa por una etapa de acople, pues hace algunos años, cuando fue creado el servicio prepago no se tuvieron en cuenta los alcances del programa. Tener un móvil en pospago implicaba que te entregaban sin ningún costo algunos de los equipos y la tarifa del minuto era muy diferente en precio a la del prepago (menor hasta en un 50%); ya sea por la adquisición del equipo en prepago o por el consumo promedio de minutos, la diferencia en precios distanciaba mucho el uno del otro. Ahora que han pasado varios años desde que se creó el prepago y que se ven comportamientos más estables de los consumidores, es la hora de incentivar la compra de éste para lograr equiparar costos, que significa en nuestro país, un fuerte indicador del comportamiento del mercado.

### **6.1.2 El producto prepago en Colombia**

Los operadores actuales en Colombia deberán concentrarse en penetrar los mercados de más difícil acceso que son los estratos medio, medio bajo y bajo, pues con la condición de ser un país en vía de desarrollo es vital poder darle a la población de menos recursos la oportunidad de una comunicación moderna, rápida y a un costo adecuado a las condiciones actuales de ingresos. Esto permitirá en la medida que crezca entregarle, por medio del operador al usuario final, precio, calidad de servicio, oportunidad de actualización de equipos y un sin fin de opciones que son rentables tanto para el operador como para el usuario final.

Prepago celular ha ganado popularidad en Colombia desde que los operadores CELUMOVIL y COMCEL empezaron el plan de la comercialización en 1996. COMCEL ofreció el kit celular llamado “amigo” con el Nokia 2160, Ericsson DH368-388 o el Motorola KS400 por US \$347 el kit; sin costos de activación o pagos mensuales, siempre y cuando, el suscriptor compre el valor de USD \$18.77 (C \$30.000) o USD \$37.55 (C \$60.000) que le permitan hacer llamadas a USD \$0.74 por minuto. El operador también ofrece tarjetas prepago que pueden encontrarse disponibles en valores de USD \$3.13 (C \$5.000), USD \$6.26 (C \$10.000) y USD \$15.65 (C \$25.000). CELUMOVIL ofreció su prepago en el paquete “Celuphone” por USD \$32.99 (C \$50.000) a USD \$0.49 por minuto, el producto incluía una tarjeta prepago por valor consumo de USD \$32.99 (C \$50.000). En agosto de 1998, CELCARIBE introdujo el servicio prepago llamado “Unicard”, muy distribuida en toda la región norte. El costo del Kit era de USD \$59.82 (C \$90.000) incluyendo la activación (USD \$9.90 (C \$15.000)), el teléfono y USD \$16.50 valor en llamadas. El paquete premium “Unicard” costaba USD \$90.39 (C \$137.000) e incluía un teléfono Phillips ISIS, identificador de llamadas, correo de voz, y USD \$33 (C \$50.000) en valor de llamadas. El prepago de COCELCO tenía un costo de USD \$0.78 minuto máximo<sup>2</sup>.

Mientras los operadores vean la opción prepago como un servicio y no como un tipo diferente de relación entre el proveedor y el cliente, continuará habiendo restricciones para el cliente. De hecho, si los operadores quieren llegar a tener relaciones a largo plazo con los abonados e incrementar los beneficios derivados de ello, deben ofrecer los mismos servicios a todos los clientes. El operador deberá desarrollar nuevos servicios y productos encaminados a segmentos específicos del mercado. Esto podría significar un crecimiento significativo en nuevos servicios, cada uno de los cuales sería capaz de conquistar su propio

---

<sup>2</sup> The strategies group, pre-paid cellular/PCS in Latin America: Market Potential and Business Strategies., May 1999. p 80.

nicho de mercado y aportar grandes beneficios y generar un incremento de clientes.

Los clientes prepago se han convertido en los mejores clientes de los operadores; Pues, pagan todos los servicios por adelantado y no siempre usan los servicios. Es muy importante que el operador conozca muy bien a sus clientes prepago a través de campañas de publicidad destinadas a atraer nuevos clientes prepago.

Una vez que comience una relación con el usuario, será posible identificar el segmento de clientes del mercado y asociarlo a sus necesidades concretas. En algunos casos el, operador podrá encontrar rentable ofrecer servicios personalizados para un pequeño número de clientes clave, después de haber analizado su valor.

Existen oportunidades relativas a las tarifas. El consumidor prepago podría convertirse en el consumidor más barato de los operadores, si las condiciones del prepago funcionan correctamente. El operador podrá beneficiarse de estos costes tan reducidos para ofrecer tarifas competitivas, de acuerdo a las necesidades de cada segmento concreto. Las tarifas siguen siendo un arma poderosa, especialmente si se usa combinándola con servicios personalizados. El operador se encuentra en una posición especial, con un mecanismo activo de pago y un excelente sistema de comunicación. Puede proveer el ambiente ideal para transacciones de pequeño y mediano valor (el negocio inalámbrico). Las oportunidades a disposición del operador son incalculables: el desarrollo de una relación privilegiada con los clientes permitirá a los operadores incrementar sus márgenes de beneficios y extender su gama de productos. Pero aún no se sabe si los operadores podrán saltar los obstáculos que existen. También está claro que si quieren sobrevivir deben asegurarse de que los clientes prepago no vuelvan a ser considerados “de segunda clase”. Acercarse al

consumidor para establecer una relación con el cliente debe convertirse en el principal objetivo de cada operador<sup>3</sup>.

### **6.1.3 El canal indirecto de ventas en Bellsouth Colombia S.A.**

En este apartado nos enfocaremos en analizar cómo trabajan actualmente los canales de comercialización de las empresas asociadas al negocio de la telefonía celular; teniendo en cuenta el tipo de canal nos centraremos en su administración, ventas, pagos, estrategias y otros aspectos de este tipo de organizaciones que utilizaremos como referencia a la hora de analizar el mercado del prepago en nuestro medio.

#### **6.1.3.1 Definición de canales en el mercado de celulares**

En el mercado de los celulares en Colombia encontramos un formato de comercialización que se aplica a todas estas empresas, el cual se enfoca de la siguiente forma:

##### **6.1.3.1.1 Productor**

---

<sup>3</sup> GSMBOX. Gsmbox.com. El desafío de los servicios prepago: breve historia de un éxito apabullante. Mobile News 15 de Mar de 2004. p 1 a 4

Es el que provee el servicio de telefonía celular móvil. En nuestro país están: Bellsouth, Comcel y Ola. El propósito de cada una de estas empresas es el de prestar este servicio al mayor número de abonados posibles además de proveer de la infraestructura necesaria para que eso suceda. Son los proveedores de líneas y de los teléfonos.

#### **6.1.3.1.2 Distribuidor mayorista**

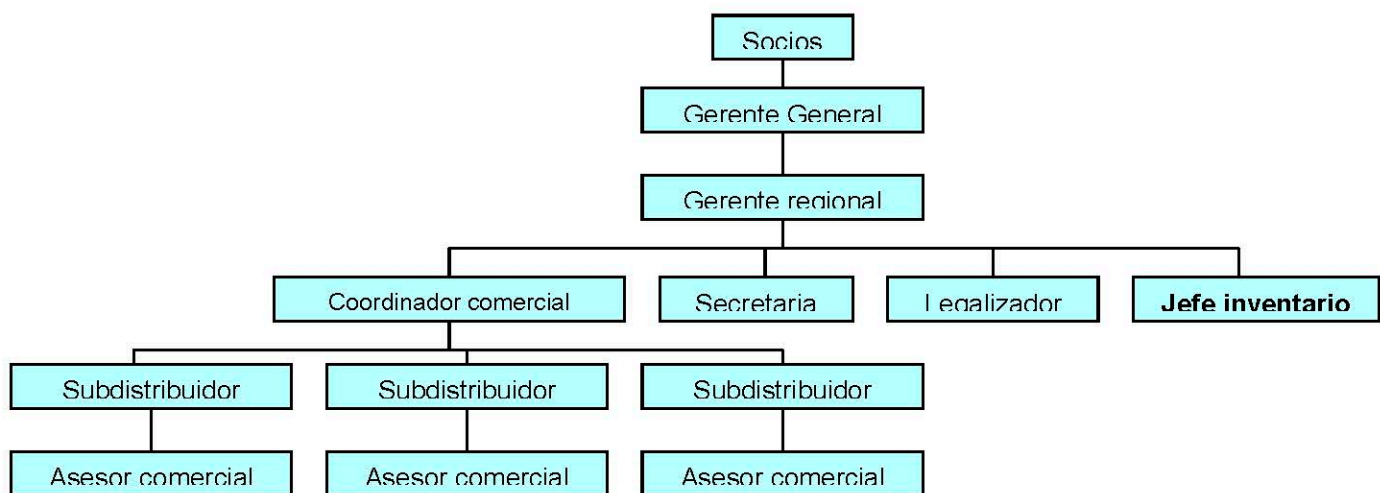
Al que identificaremos como el primer nivel en el canal de comercialización, y tiene como objetivo el de desarrollar, basado en su experiencia como agente comercial, grupos de ventas que se pueden generar desde puntos de venta adicionales propios como subdistribuidores y agentes comerciales.

El mayorista deberá presentar una serie de características para el buen funcionamiento, dentro de estas están:

- Capital de inicio superior a los \$40.000.000
- Establecer una estructura comercial basada en los lineamientos de la compañía.
- Deberá contar con una estructura organizacional (gerente general, subgerente, directores de ventas, director de inventarios, legalizador, secretaria, etc.)

- Estructura tecnológica que ayude al buen desempeño de cada oficina (teléfonos, fax, Internet, computadores, software, toquen security, etc).
- Condiciones de seguridad que le serán entregadas por Bellsouth para garantizar el cuidado de los equipos y de la información.

Las empresas que se han conformado con el objetivo de volverse agentes comerciales (mayoristas) podrán elegir, según sus capacidades de infraestructura y logística, ubicar sedes o subdistribuidores a nivel local, regional o nacional. Estas empresas manejan una estructura conformada de la siguiente forma (ver cuadro N° 3 Estructura administrativa de un agente comercial), la cual puede ser alterada según los lineamientos y políticas de cada administración.



**Imagen 2. Estructura administrativa de un agente comercial**

#### **6.1.3.1.3 Sub-distribuidor**

Es el segundo nivel canal de comercialización, su objetivo primordial es promover la venta de planes de telefonía celular. Este es uno de los cuales se han convertido en una rama más de la empresa e inclusive en algunos casos, bajo la representación del mayorista, se han convertido en socios minoritarios al tener sus propios negocios. Para el desarrollo de un subdistribuidor se deberán contar con características o cualidades no tan estrictas en el momento de conformar un punto de venta como en el mayorista, a continuación mencionaremos las más representativas:

- Deberá contar con un capital de \$7.000.000 que le permita montar una infraestructura adecuada a la organización (arrendamiento, adecuación de oficina, etc).
- Como todas las empresas deberá contar con la organización necesaria para su correcto funcionamiento tal como un gerente o administrador, secretaria, asesores, mensajero, entre otros.
- Como punto muy importante deberá contar con una fuerza de ventas muy sólida la cual esté en constante capacitación y entrenamiento en ventas.

Este tipo de subdistribuidores deberán enfocarse en territorios que no presenten una afluencia de la empresa o que se encuentren desamparados de la prestación del servicio. Esto se refiere a no poner un subdistribuidor en cualquier punto de un barrio o de un sector, se busca un punto estratégico que sea llamativo y a la vez



preste un servicio a la comunidad. Su fuerza de ventas no deberá ser menor a 5 personas y se deberá contar con reservas de hojas de vida, para cuando sea el momento de hacer reemplazos urgentes. Se maneja mucho lo que se refiere al servicio preventa y posventa con seminarios, reuniones y evaluación de resultados que los provee el mayorista y en algunos casos el productor.

#### **6.1.3.1.4 Asesor comercial**

Es el último nivel en el canal de distribución usado en este tipo de negocio; ya hablamos del mayorista que es el primer contacto con el fabricante y cabeza de la primera cadena de distribución; seguimos con el subdistribuidor que su paso fundamental es el de promover las ventas y ahora en cabeza de la subdistribución se encuentra el agente vendedor o asesor que es el contacto directo con el cliente, el más delicado, el que nos dirá si nuestro producto y servicio es el adecuado, es la confirmación de todos los estudios de mercados que nos dice si está o no bien hecho y fundamentado el programa de ventas. Definitivamente, en donde más atención hay que poner, es en la calidad de los asesores (calidad y forma de ser), educación personal, presentación, enfoque personal y otras características que hay que buscar en una persona que atiende un negocio y sirve nuestro producto a personas. Este grupo de personas trabajan por un bien común y es el de lucrarse con su trabajo, como toda la cadena de comercialización. Pero como en toda cadena siempre hay eslabones más fuertes o débiles; en el entorno del agente vendedor se debe manejar el concepto de retroalimentación continua con

reuniones que nos indiquen desde el estado de animo hasta sus proyecciones, pues si tenemos dentro de la cadena de ventas de una subdistribuidora un eslabón débil, podríamos quebrar la armonía en la relación de ventas con nuestros clientes y obtener como resultado ventas que no cumplen el nivel exigido por el mayorista lo que puede llevar hasta el cierre de la subdistribución.

#### 6.1.3.2 Políticas de pago

En el pago de las comisiones a los mayoristas, subdistribuidores y agentes vendedores vemos la siguiente escala:

**Cuadro 2. Porcentaje de comisiones en los canales de subdistribución**

| <b>CANAL</b>     | <b>% COMISIÓN RECIBIDA</b>          |
|------------------|-------------------------------------|
| <b>MAYORISTA</b> | <b>100 % del productor</b>          |
| SUBDISTRIBUIDOR  | 70 % del 100 % Mayorista            |
| ASESOR COMERCIAL | 60 % a 65 % del 70% Subdistribuidor |

En la comisión que recibe el asesor comercial puede variar según las condiciones y políticas manejadas por cada subdistribuidor, pues es su responsabilidad y no del mayorista. Este puede generar premios a sus asesores que los impulse a ser más efectivos en sus ventas.

Cada canal debe mantener un nivel de cumplimiento de ventas mensual que es entregado en primera instancia al mayorista. El productor evalúa el nivel de ventas mensual para cada mayorista, después de haber analizado el mes anterior y comprobado su nivel de ventas y participación en el mercado basado en estos resultados le exigirá al mayorista unas ventas mínimas, las cuales deberá realizar para el siguiente período.

En el caso de los subdistribuidores el mayorista define como lo quiere manejar, ya sea que su estrategia sea igual a la que el productor le entrega al mayorista o si prefiere otra que le de mejores resultados, pero que le permita completar las ventas que se le exigen y así poder cumplirle a su agente mayorista.

En los subdistribuidores se puede contar también otros ingresos que son manejados directamente en el punto de venta y que son básicamente tarjetas prepago y accesorios que no representan un alto nivel de ventas pero le permiten aumentar un poco sus ingresos.

## **6.2 MARCO TEÓRICO**

### **6.2.1 Comportamiento del consumidor**

En el pasado (antes de los 60) el comportamiento del consumidor no era tenido en cuenta debido a que éste se conformaba con lo que le entregaba el mercado; esa

tendencia se generó gracias a las grandes depresiones que se generaron a principios de siglo y con la segunda guerra mundial y de Corea, en la cual el consumidor no miraba muchas veces lo que compraba, siempre y cuando le sirviera. No había controles de calidad y en algunos casos ni siquiera competencia de productos o marcas que generasen algún tipo de estrategia para ofrecer sus productos. Eso cambió ya que la necesidad de adquirir productos de mejor calidad y para mercados que requerían ser más específicos, en cuanto a sus productos, sin enfocarse sólo a vender por tener resultados en ventas y si preocuparse más por lo que los consumidores querían y necesitaban.

La tendencia empezó a apuntarle a que los gerentes se deben ocupar en proporcionar beneficios a los consumidores enfocándose en el comportamiento de cada uno de estos y teniendo en cuenta que las empresas que no conocían las necesidades del consumidor estaban propensas a cometer errores que les costaban mucho dinero.

Los empresarios y gerentes de mercados debieron enfocarse en puntos como:

- Definición de las necesidades del consumidor.
- Identificación de los nichos del mercado.
- Posicionamiento de nuevos productos.
- Desarrollo de nuevas estrategias de mercados que permitieran comunicar y cumplir con los beneficios del producto.
- Evaluar dichas estrategias con respecto a su eficacia.

- Garantizar que las estrategias que implementarán, no engañan a los consumidores y que su ejecución va de acuerdo a lo que dicta la sociedad.

#### 6.2.1.1 El concepto de mercadotecnia

La filosofía de que las estrategias de la mercadotecnia dependen de un mejor concepto del consumidor, se conoce como concepto de mercadotecnia (*filosofía que sostiene que las estrategias de mercadotecnia dependen de un mejor conocimiento del consumidor*). Dicho concepto establece que los mercadólogos deben definir primero los beneficios que los consumidores buscan en el mercado y adaptar las estrategias de mercadotecnia en consecuencia. La aceptación de este concepto ha dado origen al estudio del comportamiento del consumidor dentro de un concepto de mercadotecnia<sup>4</sup>.

En el ámbito del consumidor podemos observar el siguiente patrón de comportamiento: Establecidos en una sociedad no podemos ser ausentes de las necesidades y comodidades que esta nos da, por este motivo encontramos primero la influencia del entorno, que es cuando algo por algún tipo de necesidad nos insita a tenerlo. Pondremos como ejemplo a los móviles, estos presentan dos o más tipos de influencia tales como la necesidad de estar comunicados en el momento que lo necesitemos, pero a la vez nos presenta la moda, el estilo, lo último en tecnología presentado en el equipo, algo totalmente diferente a la utilización del teléfono como elemento de comunicación pero que en el entorno social en que nos desenvolvemos es algo necesario, pues el consumidor está pensando siempre en el último equipo que tiene cámara, agenda, calculadora y un sin fin de funciones que nos atraen a comprar un equipo que como todos nos comunica a los unos con los otros.

---

<sup>4</sup> ASSAEL Henry. Comportamiento del consumidor: Perspectiva gerencial. 6 ed. 1999. p 8

Una vez obtenida esa influencia del entorno (sea o no necesaria), el consumidor, luego de haber evaluado el producto o el servicio, toma la decisión de comprarlo. En el caso del ejemplo anterior, una vez que el interesado ha analizado el entorno, ha visto y analizado como es el comportamiento, ventajas y desventajas, costo y la imagen que presenta el objeto que desea (celular) con respecto a otros, toma la decisión de adquirirlo.

Ahora una vez adquirido el bien, viene la respuesta del consumidor en la cual podrá el usuario del servicio o del producto evaluarlo y analizar si lo que compró satisface su necesidad o no. En nuestro ejemplo “Pablo” se interesó por un celular de última tecnología con cámara digital, Internet, agenda, despertador y otras funciones adicionales a la normal de comunicación; él lo compró porque un amigo suyo, también lo compró, y le interesaba equipararse tanto a la moda como socialmente, a pesar de que su viejo equipo funcionaba perfectamente. Una vez comprado se ha dado cuenta que muchas de las funciones son excelentes, pero a la hora de tener una mejor señal, su viejo equipo mejoraba sustancialmente al nuevo y costoso recién adquirido. Es aquí donde nos damos cuenta la respuesta que presentará el consumidor a su entorno y la retroalimentación que es uno de los últimos pasos de esta cadena, recordemos que siempre la cadena se revienta por el eslabón más débil, y en este caso terminó siendo una pobre señal de un costoso equipo. Sin embargo algunas empresas realizan la retroalimentación con evaluación postcompra con la cual se controla y maneja de una forma eficaz la información entregada del usuario final al generador del servicio o producto.

Esta es la forma como se comporta el consumidor promedio. Muéstrole a un consumidor una excelente publicidad con un mal producto o servicio y obtendrá una respuesta excelente pero temporalmente y con el agravante que no volverá a vender su producto o servicio hasta que su imagen, con hechos, haya cambiado. Como ejemplo tomaremos a OLA de Colombia móvil; Esta empresa marcó la telefonía móvil celular desde el 18 de noviembre de 2003 que fue su apertura al mercado, esta empresa con su estrategia de mercadeo y ventas conquisto un mercado, batiendo record mundiales, pues cuando apenas contaba con tan solo 45 días logró 435.000 abonados hasta lograr 540.000 en 60 días superando a cualquier operador de GSM en el mundo. Con la estrategia de tener un minuto entre usuarios de tan solo \$30 por minuto generó una avalancha de afiliaciones, que como ya hablamos, supero con creces lo que ellos pensaban sería un mercado para competir fuertemente, sin embargo y como casi todos sabemos, esta empresa empezó a encontrarse que no habían calculado una cobertura suficiente, a tiempo, de antenas y equipos obteniendo como resultado que el usuario OLA muchas de las veces que quería comunicarse tenía que esperar a obtener señal, ya que había otros usuarios que ocupaban la capacidad de las antenas y por consiguiente el descontento de no poderse comunicar, eso sumado a que a muchas de las personas que adquirieron algún tipo de plan del servicio no les llegó el equipo y no hablamos de días o semanas, hablamos de hasta más de dos meses en recibir el teléfono, como resultado otro descontento y un sentimiento de frustración asociado a una impotencia de no hacer nada, solo de ir y quejarse al centro de servicios más próximo. A esto es lo que denominamos no evaluar

bien la estrategia de mercado, pues si nuestro producto es una bomba y no tenemos con qué respaldarla, en muchos sentido es más peligroso, pues la imagen que generó en los Colombianos OLA es la de una empresa que quería vender por vender y meterse en un mercado que requería al menos 2 años de montaje para iniciar operaciones y no 9 meses como es el tiempo que le tomó esta empresa para iniciar operaciones.

Sin embargo cuando la información es igual al producto o servicio que se entrega la respuesta del consumidor se convertirá en incrementos en las ventas. Con esto nos damos cuenta como es o será el comportamiento del consumidor con relación a cualquier tipo de canal de comercialización ya sea desde el más influyente y directo como lo es el asesor, hasta el mismo productor que es el que dicta las leyes o las reglas del juego de la comercialización.

#### **6.2.1.2 Refuerzo**

El refuerzo continuo (satisfacción repetitiva), que resulta del uso repetitivo del producto, aumenta la probabilidad de que el consumidor compre la misma marca. Inicialmente, el consumidor pasa por un proceso para llegar a una decisión; pero con un continuo esfuerzo, la probabilidad de comprar la misma marca aumenta hasta que el consumidor establece un hábito y la compra se convierte en rutina. Dicho de otro modo, la experiencia pasada por si sola no reduce la búsqueda de información. Más bien se reduce sólo por medio de la experiencia pasada que conduce a la satisfacción y a la compra repetitiva



de la misma marca. Por lo tanto, una condición necesaria para la formación del hábito es el refuerzo del comportamiento de compra pasado<sup>5</sup>.

La lealtad de la marca para algunos es indispensable a la hora de adquirir un producto, pues algunas empresas con su reputación y su publicidad frecuente le entregan al cliente o usuario final un producto más costoso que otros que no hacen una publicidad tan agresiva o penetrante y que entregan lo mismo. El consumidor no es un gran catador en algunos casos, como por ejemplo en los equipos móviles celulares que entregan una gran cantidad de funciones, adicionales a la básica de un teléfono, que buscan atraer a consumidores para que compren su producto sin mirar en su función principal la respuesta. En estos casos el consumidor que ya ha tenido una marca de teléfono como NOKIA, ERICSSON, MOTOROLA y otros no se detendrá a observar cualidades o características de otro equipo, pues está, en muchos casos, casado con su marca preferida que siempre le ha cumplido con su necesidad de estar conectado y a la moda, en muchos casos. La lealtad a la marca se manifiesta en torno al nombre y a la imagen que presenta, y con esto es más que suficiente para muchos consumidores, que analizar la función de cualquiera de sus atributos.

En el caso del valor muchos consumidores por efectos del entorno social y económico, buscan otras marcas asequibles económicamente que les entreguen o

---

<sup>5</sup> ASSAEL Henry. Comportamiento del consumidor. Aprendizaje del consumidor: Hábito y lealtad a la marca. 6 ed. 1999. p 113

presenten disposición a la compra, ya que con precios bajos la competencia entre empresas lleva al progreso del consumidor en función de eficiencia y economía.

## **6.2.2 Canales de distribución**

### **6.2.2.1 Definición de canal de distribución**

Entre todas las funciones que delega un fabricante, es la distribución y venta de sus productos, una de las principales y más delicadas actividades a ser realizadas por personas que no pertenecen directamente a la organización. Una de las razones es que para casi todas las organizaciones, llegar a manejar un canal de distribución propio, a pesar de el incremento de las utilidades, es un costo financieramente alto y en algunos casos la logística no cubre las necesidades de éxito.

Por tal motivo es mejor recurrir a terceros que se comprometen con este objetivo aumentando la eficiencia y colocación del producto, el cual socialmente beneficia tanto al fabricante como al creador de una nueva empresa de distribución y por ende una mejor presencia en el mercado basada en el consumidor final.

Se definen los canales de distribución como: “Conjuntos de organizaciones independientes involucradas en el proceso de hacer que un producto o un servicio esté disponible para el uso o el consumo”<sup>6</sup>.

#### **6.2.2.2 Funciones y flujo de canal de distribución**

La función principal del canal es trasladar los bienes que produce una empresa hacia los consumidores finales, denominándose, casi como, facilitadores, pues en algunos o en todos los casos se concentran en lo siguiente:

- Recopilación de la información proveniente de clientes activos y potenciales, competencia de otros fabricantes y del medio en sí que hace referencia al producto.
- Estimulan la demanda, basados en efectos de publicidad, la compra del producto.
- Comparan y resuelven acuerdos sobre los precios del mercado, con el fin de efectuar con éxito la transacción.
- Financieramente se aseguran para mantener un stock óptimo del bien a negociar.
- Manejan la logística necesaria para lograr el objetivo deseado; esto involucra movimientos físicos de la mercancía, inventarios al día, entregas a tiempo, pago de comisiones a sus agentes y proveedores, además de

---

<sup>6</sup> KOTLER, philip; CÁMARA, Dionisio; Ildefonso, grande Y CRUZ Ignacio. Dirección de Comercialización : Dirección de los canales de Comercialización. 10 ed. 2000. P. 548

asumir todo el riesgo en casos que involucren eventos que afecten el objetivo principal del negocio.

Para entenderlo mejor debemos saber que el flujo funciona de la siguiente forma: Cuando es compra física y promociones el flujo es hacia adelante; cuando se hace el pago y se hacen los pedidos de la mercancía es hacia atrás y en algunos casos como en la negociación, el regateo, financiación y hasta el riesgo, el flujo es bidireccional.

#### **6.2.2.3 Niveles del canal de distribución**

Se denomina como parte de cada canal al fabricante y al consumidor final, un canal de Comercialización directo ocurre cuando tanto el fabricante como el consumidor tienen una relación directa sin intermediarios, aquí encontramos a los vendedores puerta a puerta, ventas por teléfono, establecimientos de la propia empresa, Internet, TV., reuniones, etc.

Cuando encontramos que se presenta uno o mas intermediarios es allí donde denominamos que hay más canales, como ejemplo Bellsouth maneja dos canales de distribución uno directo con puntos de venta propios y el indirecto que maneja un agente comercial, distribuidores y agentes vendedores indicándonos que es un canal de tres niveles.

A medida que se incrementan los niveles hay que reconocer que la recolección de la información y la retroalimentación, se hará cada vez más compleja.

Para poder determinar que tipo de canal usar, es necesario conocer las necesidades del cliente potencial, tener objetivos de los canales e identificar las alternativas que se presenten para evaluarlas con tiempo y valorar los niveles de servicio deseado por el cliente. Para esto debemos tener en cuenta:

- El número de unidades que el canal de Comercialización permite a un cliente en cada acto de compra.
- El tiempo que el cliente espera para recibir su mercancía.
- El grado de facilidad para adquirir el producto deseado.
- La amplitud de surtido vigente de la compañía que se transforma en la variedad de los productos aumentando la capacidad y oportunidad para que el cliente compre.
- Servicios adicionales prestados, los cuales involucran entregas, instalaciones, créditos, etc. proporcionales a cada canal pues mientras es mayor el servicio prestado, será mayor el valor que proporciona el canal.

#### **6.2.2.4 Objetivos del canal**

Se establecen los objetivos basados en el nivel del servicio ofrecido y estos varían de acuerdo a las características que presenta cada uno de los productos; nos referimos a esto a que si utilizamos productos que sean perecederos requerirán un canal más directo, tal como veíamos anteriormente con el canal empresa – consumidor final que lo que se busca es minimizar el tiempo de entrega y si manejo productos como maquinaria o instalaciones que requieren mano de obra serán trabajados directamente por los vendedores o franquicias obtenidas.

En el diseño del canal podemos observar las fortalezas y debilidades de los intermediarios además de encontrarse influenciado por la competencia y su tipo de marketing ya que cada empresa deberá trabajar el diseño de éste, basado en el entorno que la rodea.

#### **a. Número de intermediarios**

Existen tres opciones a la hora de manejar los canales: la distribución intensiva, selectiva y exclusiva.

- La distribución intensiva que se basa en poner la mayor cantidad de puntos de venta como sea posible.
- La distribución selectiva se basa en utilizar más de un intermediario, eso sí, sin abarcar a todos los que desean la distribución, con esto obtiene un mayor control y una cobertura adecuada lo cual le evita que se le incrementen los costos en el manejo.

- En la distribución exclusiva los distribuidores aceptan no comercializar otras marcas de más fabricantes, con esto consiguen ser más agresivos en las ventas y obtener un vinculo comercial más cerrado entre vendedor e intermediario.

#### **b. Condiciones y responsabilidades de los miembros del canal**

La política de precios: obliga al fabricante a establecer precios, descuentos, promociones y rebajas a lo cual el intermediario, que conoce mejor el mercado, define si son o no justos y competitivos.

Todos los flujos o funciones que se verifican en el canal de distribución son indispensables y es necesario que por lo menos una empresa o entidad asuma la responsabilidad de realizar cada uno de ellos para que el canal de distribución funciones. Pero no es necesario que todas las entidades participen en todos los flujos y esta es la razón de que los canales de distribución constituyan un ejemplo de distribución del trabajo a gran escala<sup>7</sup>.

Condiciones de venta: La garantía ofrecida y la forma de pago se refieren a este punto. Ya que si como empresa ofrezco mayor termino de la garantía o si ofrezco facilidades de pago, mejorará considerablemente la relación.

---

<sup>7</sup> STERN, Louis; ANSARY, Adel; COUGHLAN, Anne Y CRUZ Ignacio. Canales de Comercialización: Visión general. 5 ed. 1999. P. 12

Derechos territoriales: define las zonas y condiciones bajo las cuales la empresa entregará a cada uno la distribución de su producto.

Servicios mutuos y responsabilidades: Se deben analizar con cuidado, pues cuando tenemos franquicias o distribuciones exclusivas se espera que estos cumplan con los estándares fijados por la empresa que incluyen espacio físico, promociones y otros recursos de servicios o físicos que ayuden a mejorar la imagen del producto.

#### **6.2.2.5 Selección y formación de los miembros del canal**

El fabricante tendrá la opción de investigar en el medio y promoverse a encontrar nuevos o a cambiar de distribuidores con el objetivo de mejorar sus ventas y posicionamiento, para esto deberá concentrarse en la hoja de vida de cada una de estas empresas y verificar su trayectoria, experiencia, seriedad financiera, solvencia y hasta en algunos casos capacidad para poder cumplir con los lineamientos del productor. Este proceso será fácil o difícil según el grado de calidad que se busque.

Es básicamente la imagen de la empresa presentada en el agente distribuidor, que deberá saber para satisfacción del cliente todo lo relacionado con el producto, con el único objetivo de lograr una mejor imagen y por consiguiente una mejores



ventas. Para esto se deberá capacitar constantemente con el animo de retroalimentar a cada uno de los agentes y de la oficina distribuidora.

#### **6.2.2.6 Motivación**

No sólo la retroalimentación es importante, también lo es la capacitación de nuevas estrategias, programas de formación, investigación de mercados e incentivos, tanto económicos como de esencia que los lleven a cada vez encontrarme más involucrados en la empresa.

Sin embargo los fabricantes son muy distintos cuando dirigen a sus distribuidores, pues se apoyan en el poder para conseguir resultados. Aquí encontramos algunas clases de poder que son:

Poder coercitivo: basado en la amenaza de que una vez no se cumplan las metas, tomará medidas drásticas, tales como, la eliminación de la distribución, reducción de comisiones, reducción de zonas. Este poder es absolutamente negativo, pues produce resentimientos que a la larga, como siempre, hacen declinar un negocio.

El poder de la recompensa: no es tan dañino como el coercitivo, sin embargo este poder se centra en dar incentivos por buenas labores o ventas, sin embargo es limitado ya que siempre se estará esperando algo a cambio, adicional a lo

establecido en acuerdos de comisiones, el caso es que no genera sentido de pertenencia.

El poder legítimo se basa en tener una conducta como garantía en una relación basada en la jerarquía; esto siempre y cuando los intermediarios vean al fabricante como un líder legítimo, de lo contrario fallaría ese sistema.

El poder experto es aplicado por el fabricante que sabe que posee conocimientos especiales que son valorados por los intermediarios pero que deberá estar renovándolos ya que una vez que la distribución a llegado a conocer este conocimiento se debilitará este poder, para lograr mantenerlo siempre en un nivel óptimo el fabricante deberá mantenerse en constante desarrollo de nuevos temas y tecnologías y así lograr obtener una excelente forma de poder.

Cuando se presenta el poder de referencia es cuando es tan alta la posición del fabricante con respecto a la del intermediario que es él quien se siente identificado con el fabricante; este a su vez obtendrá mejores resultados cuando se aplica el poder de referencia, experto, legítimo y hasta de recompensa con el fin de evitar en cualquiera de los casos el dañino poder coercitivo.

Un punto bastante importante es que los fabricantes empiecen a observar a sus distribuidores como conjuntos de colaboradores encaminados en un bien común, a la larga deberán dejar de pensar que sus distribuidores son clientes suyos, lo cual es incorrecto; estos deberán analizar que los distribuidores son más socios que

clientes y si consiguen esa visión, lograrán mejores resultados a los objetivos propuestos.

Basándose en que los sistemas de comercialización no permanecen estáticos y que los mercados evolucionan constantemente, variando constantemente los esquemas de venta al por mayor y al detalle, nos enfocaremos en los sistemas verticales, horizontales y multicanales para observar su comportamiento.

#### **6.2.2.7 Sistemas verticales de comercialización**

Un sistema vertical de comercialización está compuesto por un fabricante y uno o varios minoristas que actúan como un sistema unificado. Uno de los miembros del canal, el capitán del canal, es propietario de los otros, es franquiciador de los mismos o tiene tanto poder que los demás cooperan<sup>8</sup>.

Existen tres formas principales de sistema vertical de comercialización: administrado, corporativo y contractual.

##### *Sistema vertical de comercialización administrado*

este sistema se enfoca en administrar tanto la producción como la distribución, teniendo en cuenta el tamaño de cada una de las partes. Los fabricantes en este

---

8 KOTLER, philip; CÁMARA, Dionisio; Ildefonso, grande Y CRUZ Ignacio. Dirección de Comercialización : Dirección de los canales de Comercialización. 10 ed. 2000. P. 565

caso pueden esperar que el distribuidor les brinde seguimiento, apoyo y cooperación.

#### *Sistema vertical de Comercialización corporativo*

Combina fases de la producción y la distribución bajo un mismo propietario.

#### *Sistema vertical de Comercialización contractual*

Unificación contractual de empresas independientes con producciones y distribuciones distintas que tienen como objetivo obtener economías e influencia sobre las ventas, que sería muy distinto a hacerlo individualmente.

#### *la nueva competencia en la distribución*

La nueva competencia de la distribución se basa en lograr con los sistemas administrado, corporativo y contractual que compitan unos contra otros para lograr los menores costos y las mayores ventas y aceptación de sus productos.

#### **6.2.2.8 Sistemas horizontales de comercialización**

Cuando dos o más empresas no relacionadas entre sí suman oportunidades para explotar oportunidades de comercialización que surgen en momentos

determinados. Cada una de estas empresas manejan déficit y sobretodo miedo a aventurarse solos a tomar el riesgo; pueden trabajar tanto temporal como continuamente.

#### **6.2.2.9 Sistema de comercialización multicanal**

Se presenta cuando una empresa emplea más de un canal de Comercialización para llegar a uno o más segmentos del mercado. Este canal presenta varias ventajas que son el generar menos costos, mayor penetración en el mercado y el tener una atención personalizada para la presentación de sus productos. Las empresas deberían manejar este esquema debido a que se tendrá un modo de captar clientes mucho mayor y de poder atenderlos a un costo mucho menor y más efectivamente.

#### **6.2.2.10 Conflictos dentro del canal, cooperación y competencia**

Cuando una o varias empresas interactúan en los canales de distribución, inclusive cuando han sido bien diseñados y dirigidos, aparecen los problemas y/o conflictos por la sencilla razón de que algunos no siempre coincidirán en sus intereses. Para esto debemos preguntarnos ¿qué tipos de conflictos pueden surgir? o ¿por qué se generan? Y lo más importante ¿cómo podemos resolverlos?

### *Tipos de conflictos y competencia*

Existe un conflicto de un canal *vertical* cuando aparece una discrepancia entre los diferentes niveles dentro de ese mismo canal.

Se produce un conflicto en el comercialización *horizontal* cuando surge un problema entre miembros de un mismo nivel dentro del mismo canal.

En el *multicanal* se presentan conflictos cuando el fabricante ha ofrecido dos o más canales que compiten mutuamente en la venta dentro de un mismo mercado.

### *Causas de conflictos en los canales*

Incompatibilidad de objetivos.

No se definieron claramente roles y derechos.

Fronteras territoriales mal definidas

Financiación de ventas fuera de esquemas tratados

Este tipo de situaciones se genera principalmente cuando se presenta una gran dependencia de los intermediarios contra los fabricantes.

### *Solución de conflictos en los canales*

Una de las mejores soluciones para solucionar estos conflictos es la “*jerarquización de los objetivos*”; con esto se pretende llegar a un acuerdo sobre el

objetivo fundamental de las empresas y ver si es la supervivencia o la cuota del mercado o la satisfacción de los consumidores como su objetivo. Como ejemplo a seguir se puede generar un cambio dentro de la empresa enviando a uno de los funcionarios de ventas a el área de mercadeo y viceversa para que cada uno pueda tener una nueva visión o perspectiva del negocio en sí y poder ver al otro lado de la barrera de su área con mayor amplitud, inclusive pueden generarse aquí nuevas ideas o renovar algunas que habían sido sepultadas por el tiempo.

En todos los canales de comercialización, los integrantes que operan juntos mantienen algún tipo de relación de trabajo. La relación puede ser armoniosa, inarmoniosa de incomprensión o mal gestionada. Como se muestra en la figura 2, las relaciones armoniosas en el canal de distribución requiere que su integrantes tengan objetivos comunes en diversos aspectos de sus relaciones, así como procesos convergentes, esto es, para lograr eficiencia y eficacia en el proceso de promocionar el nivel de servicios que exigen los usuarios finales como vemos a continuación en este esquema<sup>9</sup>.

|         |             | OBJETIVOS                 |                         |
|---------|-------------|---------------------------|-------------------------|
|         |             | Divergente                | Convergente             |
| PROCESO | Convergente | Relación de incomprensión | Relación armónica       |
|         | Divergente  | Relación inarmónica       | Relación mal gestionada |

**Imagen 3. Relaciones armoniosas en los canales de comunicación**

9 STERN, Louis; ANSARY, Adel; COUGHLAN, Anne Y CRUZ Ignacio. Canales de Comercialización : Visión general. 5 ed. 1999. P. 25

## **7 EL PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

### **7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Actualmente la investigación sobre el tema prepago en telefonía móvil es muy poca, por lo tanto se realizará un estudio exploratorio, cuyo objetivo será examinar el tema propuesto, para determinar y, describir las variables más importantes en la venta del producto.

Por lo tanto, este trabajo contará con dos tipos de investigación: una primera parte será de tipo exploratorio, en donde se descubren las variables que intervienen con el tema prepago. Con esta indagación se abonará el terreno para continuar con la segunda parte, en donde la investigación adquiere un tipo descriptivo, allí se definen, describen y se miden las variables más importantes para crear la estrategia deseada.

Inicialmente al describir las variables que intervienen en la compra y venta del producto prepago, se tiene una investigación de tipo exploratoria. El objetivo será entonces examinar el tema propuesto, sabiendo que a la fecha no se cuentan con estudios sobre prepago en telefonía móvil.



Seguidamente la investigación se torna de tipo descriptivo, al definir, describir y medir las variables más importantes para crear la estrategia deseada para incrementar las ventas del producto.

## **7.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Este trabajo contará con un diseño no experimental de investigación. En ningún caso se pretenden manipular o alterar las variables que influyen en el fenómeno de estudio, por el contrario, el fenómeno de la compra y venta del producto prepago será analizado tal cual como se da en la regional Noroccidente de la Organización BellSouth Colombia S.A.

El objetivo de la investigación es describir las variables (sobre las cuales no se tiene control alguno) que intervienen en la venta del prepago tanto a vendedores como a compradores, pero en determinado momento y en determinado espacio.

Esta será una investigación de diseño transeccional descriptivo (tipo transversal), que medirá en dos grupos de personas (una muestra de cada población), las variables que describan el evento compra-venta del producto prepago, para generar la estrategia buscada.

En ningún momento se pretende correlacionar dichas variables, o proyectarlas para otro momento o época diferente a la cual se realiza el estudio, por lo tanto la

estrategia generada a partir de los datos descritos solo será aplicable en el corto plazo, solo en el momento en el cual se realiza esta investigación.

## **7.3 MÉTODO Y PASOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **7.3.1 Método**

Inicialmente se procede con una selección y recolección de información acerca del tema prepago, el cual por lo exclusivo y novedoso del tema no cuenta con mucha bibliografía.

El planteamiento del marco de referencia, será basado en el actual modelo de ventas usado por BellSouth Colombia S.A., y tendrá referencias de negocios y experiencias si no iguales, por lo menos parecidas a las del negocio de la telefonía móvil.

El marco teórico expondrá el modelo de comportamiento del consumidor para explicar las variables relacionadas con estos; y para los vendedores tomaremos los conocimientos existentes acerca de los canales de distribución en el mercado. Para la recolección de los datos se elaborará un formato de encuesta tipo estándar la cual contendrá preguntas abiertas y cerradas.

La cantidad de encuestas será determinada a partir del cálculo del tamaño de la muestra de cada población. Estas muestras serán estadísticas, en donde cada una de las personas pertenecientes a la población tienen igual probabilidad de pertenecer a la muestra.

Para ejecutar la recolección de los datos se emplearán colaboradores de la organización BellSouth Colombia S.A., los cuales realizarán este trabajo a través de llamadas telefónicas y siguiendo un formato de encuesta tipo estandarizada.

La información recopilada será sistematizada para su posterior clasificación y análisis, el cual permitirá finalmente generar la estrategia buscada con este trabajo.

### **7.3.2 Pasos de la investigación**

Para realizar la investigación siguiendo el método anteriormente descrito, se requieren los siguientes pasos:

- *Selección de documentación relacionada con el producto prepago.*
- *Profundización del marco teórico.*
- *Análisis de información adquirida.*
- *Desarrollar el proceso de recolección de datos.*

- *Diseño y cálculo de la muestra.*
- *Selección de las poblaciones por estudiar.*
- *Estudio muestral de la población a través de indagación telefónica.*
- *Análisis estadístico de esta investigación de mercados para la muestra seleccionada.*
- *Recopilación, clasificación y análisis de datos reales.*
- *Generación de la estrategia.*
- *Conclusiones del proyecto.*

#### **7.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Por ser una investigación cuantitativa, para recoger la información se emplearán encuestas estandarizadas. Se dispondrán de varios encuestadores, los cuales recopilarán la información a través de llamadas telefónicas. La información será solicitada usando un formato tal que garantizará la objetividad al momento de realizar las preguntas y registrar las respuestas, de tal forma que no haya variación de la información entre los diferentes encuestadores.

## **7.5 PROCESAMIENTO O ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Se plantea un método cuantitativo para explorar y describir cierta porción del mercado, con el fin de estimar las principales características en la forma, estilo y deseo, de vender y adquirir el producto prepago de telefonía.

Para tal fin se seleccionaron, partiendo de dos poblaciones (Vendedores y compradores), dos muestras estadísticas de tipo probabilística simple. Una muestra será calculada de la población de todos los vendedores y otra de todos los usuarios (compradores activos) del producto prepago, que pertenezcan a la regional Noroccidente de Bellsouth Colombia S.A. en 2004.

Igualmente para ambas muestras, la selección de los individuos será totalmente aleatoria, cualquier individuo tendrá la misma probabilidad de ser seleccionado.

Para la parte exploratoria de la investigación, el cuestionario será de preguntas abiertas y cerradas a la primera población (los abonados), el objetivo es Identificar motivadores de compra que tienen los usuarios de telefonía celular prepago. Con la segunda población (los vendedores) realizaremos un cuestionario donde predominarán las preguntas cerradas, las cuales tienen por objetivo determinar las variables que estimulan a los asesores comerciales de telefonía celular para vender el producto prepago.

## 7.6 DISEÑO Y CÁLCULO DE LA MUESTRA

Siguiendo el planteamiento descriptivo de esta investigación, se realizó el estudio de dos poblaciones, así la primera muestra fue extraída de la población de vendedores del producto prepago y la segunda corresponde muestra extraída de la población de consumidores del producto prepago, ambas poblaciones pertenecientes a la regional Noroccidente, de la compañía Bellsouth Colombia S.A.

### 7.6.1 Cálculo del tamaño de la muestra

Tomando como referencia la asesoría del doctor Darío Parra, profesor de la maestría de administración de negocios de la universidad EAFIT, tenemos que para el cálculo del tamaño de ambas muestras, utilizamos la siguiente expresión matemática:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times \pi \times (1 - \pi)}{N \times e^2 + Z^2 \times \pi \times (1 - \pi)}$$

De donde:

$\pi$ : Proporción de personas que dicen poseer o quieren poseer un prepago.

Como este dato no lo conocemos, por no existir estudios previos a esta investigación, se asume  $\pi = 1 - \pi$ , como la máxima varianza para una distribución dicotómica, por lo tanto  $\pi = 0.5$ .

$N$ : Tamaño de la población

$Z$ : Para un nivel de confianza del 95%, de la distribución normal tenemos que le corresponde un valor de  $Z$  de 1.96

$e$ : Error y discrepancia entre el resultado muestral y la población. En otras palabras, es la diferencia entre la proporción de personas de la muestra y las personas de la población que usan el producto prepago. Generalmente es un valor entre el 5 y el 10%, para el análisis de la proporción.

Dados que los costos de llamadas, digitación, recolección, verificación y análisis por encuesta son un tanto costosos, se trabajará con una muestra inferior a 200 encuestas por población, razón por la cual incremento el error de muestreo a 7%.

### **Población de vendedores**

Para la población de los vendedores, el tamaño de la muestra a encuestar es tomado de valores calculados en la siguiente tabla:

**Cuadro 3. Cálculo del tamaño de la muestra para población vendedores**

| <i>Cálculo del tamaño de la muestra para la población vendedores</i> |          |           |          |          |
|----------------------------------------------------------------------|----------|-----------|----------|----------|
| <i>N</i>                                                             | <i>Z</i> | <i>PI</i> | <i>e</i> | <i>n</i> |
| 4.887,00                                                             | 1,96     | 0,50      | 0,05     | 356,16   |
| 4.887,00                                                             | 1,96     | 0,50      | 0,06     | 252,97   |
| 4.887,00                                                             | 1,96     | 0,50      | 0,07     | 188,44   |
| 4.887,00                                                             | 1,96     | 0,50      | 0,08     | 145,59   |
| 4.887,00                                                             | 1,96     | 0,50      | 0,09     | 115,76   |
| 4.887,00                                                             | 1,96     | 0,50      | 0,10     | 94,19    |

De la tabla anterior, vemos como varía el tamaño de la muestra dado un error de muestreo. Como se dijo anteriormente, por efectos económicos se toma un error de muestreo de 7%, por lo tanto el tamaño de la muestra es de 190.

### **Población de compradores**

Para la población de compradores, el tamaño de la muestra a encuestar es tomado de los valores calculados de la siguiente tabla:

**Cuadro 4. Cálculo del tamaño de la muestra para población compradores**

| <i>Cálculo del tamaño de la muestra para la población compradores</i> |          |           |          |          |
|-----------------------------------------------------------------------|----------|-----------|----------|----------|
| <i>N</i>                                                              | <i>Z</i> | <i>PI</i> | <i>e</i> | <i>n</i> |
| 251.110,00                                                            | 1,96     | 0,50      | 0,05     | 383,57   |
| 251.110,00                                                            | 1,96     | 0,50      | 0,06     | 266,49   |
| 251.110,00                                                            | 1,96     | 0,50      | 0,07     | 195,85   |
| 251.110,00                                                            | 1,96     | 0,50      | 0,08     | 149,97   |
| 251.110,00                                                            | 1,96     | 0,50      | 0,09     | 118,51   |
| 251.110,00                                                            | 1,96     | 0,50      | 0,10     | 96,00    |



Continuando con el anterior criterio, para la población de compradores encuestados, tenemos que su tamaño de muestra es de 196.

## **8. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

### **8.1 LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son las variables y cómo se deben emplear para generar una estrategia que incremente el número de ventas del producto prepago, y obtener mayores utilidades producidas por la regional Noroccidente de Bellsouth Colombia S.A.?

### **8.2 EL APOORTE DE CONOCIMIENTO**

La generación de conocimiento parte, sin restarle mérito a las respuestas, de la pregunta misma. Es el ejercicio de resolver estos cuestionamientos el que ha generado conocimiento a la humanidad.

Esta investigación nace con la pregunta anteriormente formulada, y generará conocimiento con su respuesta. Con el cumplimiento de los objetivos se estará aportando un nuevo conocimiento al campo de la telefonía celular, particularmente para la región Noroccidente definida por la compañía BellSouth Colombia S.A. Con este nuevo conocimiento se podrán beneficiar tanto los productores, los distribuidores y los consumidores de esta categoría.

El productor conocerá más a fondo sus vendedores y consumidores de prepago, sus estilos y preferencias para comprar y vender este producto. El canal (es decir, los vendedores) podrá tener un mayor conocimiento de los clientes prepago (la misma información con que cuenta el productor), y finalmente los clientes podrán saber cual es el perfil de vendedor que tienen en la regional Noroccidente de BellSouth Colombia S.A.

## **9. LAS ENCUESTAS**

### **9.1. DISEÑO DE LAS ENCUESTAS**

Para diseñar la encuesta apropiada, la cual debe arrojar los resultados planteados en los objetivos de la investigación, se realizó una sesión de grupo con varios vendedores de la regional.

En esta sesión de grupo se pudo registrar, reforzar, ratificar y descartar aspectos que intervienen en el momento de la venta del producto prepago, para luego ser evaluados en la encuesta.

Con esta sesión de grupo se dio el primer paso para acercarnos a la realidad del problema, y poder plantear un cuestionario más acorde con los objetivos buscados en esta investigación. Finalmente, las encuestas fueron diseñadas con base en la experiencia de la gerencia de ventas indirectas de BSC, la información teórica recopilada en este trabajo y con los puntos claves encontrados en la sesión de grupo.

## 9.2. ENCUESTA A VENDEDORES DE TELEFONÍA MÓVIL PREPAGO

El método empleado fue de llamada telefónica personalizada realizada por un funcionario de BSC. Las respuestas fueron registradas en el formulario de cada encuesta y tal cual como se dijo anteriormente estas preguntas son cerradas, para llegar hasta un nivel exploratorio del problema planteado.

### 9.2.1. La encuesta y sus respuestas

A continuación se presenta cada pregunta con el resultado estadístico descriptivo para cada una de ellas.

#### 9.2.1.1 ¿A que sexo pertenece?

| M     | F     |
|-------|-------|
| 49.5% | 50.5% |

#### 9.2.1.2 ¿su promedio de edad esta entre que rango?

| 16-20 | 21-25 | 26-35 | 36-45 | 65 o + |
|-------|-------|-------|-------|--------|
| 12.2% | 27.1% | 33.5% | 20.2% | 6.9%   |

#### 9.2.1.3 ¿A que estrato pertenece?

| E-1  | E-2   | E-3   | E-4   | E-5  |
|------|-------|-------|-------|------|
| 3.2% | 19.1% | 54.3% | 14.4% | 9.0% |

#### 9.2.1.4 ¿Cuál es su perfil educativo?

| Bachiller | Est. Tecnología | Est. Universitario | Tecnólogo | Universitario |
|-----------|-----------------|--------------------|-----------|---------------|
| 45.5%     | 8.0%            | 13.2%              | 26.3%     | 18.6%         |

#### 9.2.1.5 ¿Hace cuanto que vende productos de Bellsouth?

| < 3 meses | Entre 3 y 6 meses | Entre 7 meses y un año | Entre 1 y 2 años | > 1 año | > 2 años |
|-----------|-------------------|------------------------|------------------|---------|----------|
| 11.4%     | 13.2%             | 22.8%                  | 21.0%            | 9.0%    | 35.3%    |

#### 9.2.1.6 ¿Su promedio de ventas en que rango se encuentra?

| Pospago | Prepago |
|---------|---------|
| 35.1%   | 64.9%   |

#### 9.2.1.7 ¿qué cree usted, que le ayudaría a incrementar las ventas prepago?

| Equipos < precio | Vr minuto PP mas barato | Tener más publicidad | Aumentar Vr comisión | Requerir menos documentos, para activación |
|------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|--------------------------------------------|
| 24.2%            | 21.5%                   | 18.3%                | 21.4%                | 14.5%                                      |

#### 9.2.1.8 ¿Qué cree usted que puede hacer su agente comercial para ayudarle a incrementar las ventas?

| Pago anticipado comisiones | Hacer concursos ventas | Mas capacitación prepago | Acompañamiento en cierre ventas |
|----------------------------|------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 23.1%                      | 30.2%                  | 23.6%                    | 23.1%                           |

#### 9.2.1.9 ¿Cómo busca usted, los candidatos para prepago?

| En el punto de venta | puerta a puerta | Referidos | Grupo de amigos o familia | Base de datos | Directorio telefónico | En frío |
|----------------------|-----------------|-----------|---------------------------|---------------|-----------------------|---------|
| 17.7%                | 10.0%           | 17.6%     | 17.2%                     | 14.7%         | 11.3%                 | 11.6%   |

#### 9.2.1.10 ¿Cómo contacta nuevamente a sus clientes prepago?

| Punto de venta o subdistribuidor | visitando al cliente | Telefónicamente | En frío |
|----------------------------------|----------------------|-----------------|---------|
| 29.8%                            | 24.9%                | 27.3%           | 17.9%   |

#### 9.2.1.11 ¿Cuál es el tipo de cliente que más compra prepago?

| Adolesc. | Profesional | Ama de casa | Universit. | Independiente | Comerciante | No definido |
|----------|-------------|-------------|------------|---------------|-------------|-------------|
| 14.1%    | 12.4%       | 14.0%       | 15.2%      | 16.9%         | 15.3%       | 12.1%       |

### 9.2.2 Perfil del vendedor

Como parte de los objetivos específicos planteados para esta investigación, y partiendo de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a la muestra, se determinó que variables estimulan a los vendedores para realizar las ventas de prepago.

El análisis descriptivo de esta muestra señala que el vendedor promedio puede ser hombre o mujer (están en igual proporción), su edad está entre los 26 y 35 años seguidos por otro grupo de 21 a 25 años. La gran mayoría pertenecen al estrato 2 y 3, con un nivel de escolaridad bajo (bachiller sin estudios universitarios), y tienen una antigüedad de 2 o más años vendiendo telefonía celular, y el mayor volumen de ventas lo hacen con el producto prepago.

### **9.2.3 Motivadores y desmotivadores de venta**

Su mayor motivación para realizar ventas la encuentra en el aspecto económico, definitivamente si se paga mayor comisión por venta habrá un mayor esfuerzo por colocar el producto, además gustan de las promociones. Cuando se le preguntó al grupo de asesores que les ayudaría a incrementar sus ventas en prepago, en promedio respondieron todas las variables de forma pareja, y en orden de importancia les gustaría que los equipos fueran más baratos (24.2%), que el valor del minuto celular sea más barato (21.5%), y como se mencionó anteriormente aumentar el valor del pago de la comisión (21.4%). Como vemos, todas estas variables están directamente relacionadas con el aspecto económico.

### **9.2.4 Realizando las ventas**

Con respecto a que puede hacer su agente comercial para ayudarle a incrementar sus ventas, dicen que la realización de concursos de ventas les ayudaría a sentirse más motivados (refuerza el punto anterior acerca de las comisiones de venta) y con porcentajes casi iguales, una mayor capacitación en el tema prepago, el pago de comisiones anticipadas y un mayor acompañamiento en el momento de la venta, punto interesante sabiendo que la mayoría son vendedores con más de dos años en el negocio.



Acerca de cómo buscan sus candidatos para el producto prepago el 17.7% lo concentra en el punto de venta, el 17.6% trabajan con el sistema de búsqueda de clientes referidos, con un 17.2% la consecución de clientes con amigos o familiares; luego encontramos a los que utilizan las bases de datos 14.7%, el restante grupo con ventas en frío 11.6, directorio telefónico 11.3% y en frío puerta a puerta 10.0%.

La forma cómo se contactan los clientes es destacada por los puntos de ventas 29.8% seguido del contacto telefónico 27.3%, las visitas a los clientes potenciales 24.9% y por último en frío 17.9%.

Los vendedores no tienen identificado un nicho específico al cual venderle el producto prepago. Los resultados que arroja la encuesta muestran una paridad entre los diferentes grupos a los cuales se les vende el producto.

### **9.3 ENCUESTA A COMPRADORES DE TELEFONÍA MÓVIL PREPAGO**

#### **9.3.1. La encuesta y sus respuestas**

Tal como se hizo para la encuesta anterior, a continuación se presenta cada pregunta con su respectivo resultado estadístico descriptivo:

### 9.3.1.1 ¿Sexo?

| M     | F     |
|-------|-------|
| 62,7% | 37,3% |

### 9.3.1.2 ¿Rango de edad a la que pertenece?

| 18 a 24 | 25 a 30 | 31 a 40 | 40 a 60 |
|---------|---------|---------|---------|
| 7,0%    | 15,4%   | 38,8%   | 38,8%   |

### 9.3.1.3 ¿Ocupación actual?

| Empleado | Independiente | Ama de casa | Estudiante | Desempleado |
|----------|---------------|-------------|------------|-------------|
| 71%      | 17%           | 5%          | 5%         | 2%          |

### 9.3.1.4 ¿Donde merca habitualmente?

| En la Mayorista | Centros comerciales | En Súper mercados | En la Minorista | Tiendas de barrio |
|-----------------|---------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| 2,99%           | 50,25%              | 41,29%            | 1,99%           | 3,48%             |

### 9.3.1.5 ¿Donde compra sus electrodomésticos?

| Centros comerciales | San andresitos | Súper mercados | El hueco | Almacén especializados en electrodomésticos | Otro Cual? |
|---------------------|----------------|----------------|----------|---------------------------------------------|------------|
| 39,3%               | 2,5%           | 2,5%           | 1,0%     | 54,2%                                       | 0,5%       |

### 9.3.1.6 ¿Donde compró su celular?

| Punto de venta BSC | Agente Comercial | Sub-distribuidor | Súper mercado | A una empresa | A un particular |
|--------------------|------------------|------------------|---------------|---------------|-----------------|
| 81,59%             | 6,47%            | 1,99%            | 1,00%         | 1,49%         | 7,46%           |

### 9.3.1.7 ¿Cuándo compró su celular este era?

| Nuevo | Usado |
|-------|-------|
| 82,6% | 17,4% |

### 9.3.1.8 ¿Cuánto le costó su celular?

| 0.<br>Un regalo. | De 20,000 a<br>60,000 | De 61,000 a<br>100,000 | De 101,000 a<br>200,000 | Más de<br>200,000 |
|------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|-------------------|
| 3,0%             | 1,0%                  | 6,0%                   | 30,8%                   | 54,2%             |

### 9.3.1.9 ¿Dónde compra las tarjetas de recarga de su celular?

| Punto de<br>venta BSC | Súper<br>mercado | Venta<br>ambulante | Agente<br>Comercial | Farmacias | Tiendas<br>de barrio | Sub<br>distribuidor | Internet | Numeral<br>777 |
|-----------------------|------------------|--------------------|---------------------|-----------|----------------------|---------------------|----------|----------------|
| 28,88%                | 15,09%           | 9,48%              | 1,29%               | 39,22%    | 4,31%                | 1,29%               | 0,00%    | 0,43%          |

### 9.3.1.10 ¿Cuántas tarjetas compra al mes?

| 1   | 2   | 3   | 4  | Más de 4 |
|-----|-----|-----|----|----------|
| 26% | 49% | 17% | 6% | 1%       |

### 9.3.1.11 ¿De qué valor?

| 10.000 | 20.000 | 30.000 | 40.000 | 50.000 | 60.000 | Mas de 60.000 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| 77.1%  | 20.4%  | 1.5%   | 0%     | 1%     | 0%     | 0%            |

### 9.3.1.12 ¿Qué cantidad de llamadas hace para los siguientes destinos?

| Teléfonos fijos<br>locales | Teléfonos fijos<br>Nacionales | Teléfonos<br>internacionales | A celulares<br>Bellsouth | A otros operadores móviles<br>(Comcel, Ola, Avantel) |
|----------------------------|-------------------------------|------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------|
| 18,6%                      | 10,7%                         | 8,0%                         | 34,1%                    | 28,5%                                                |

**9.3.1.13 ¿En qué horario realiza la mayor cantidad de llamadas?**

| De 6 a 12 de la mañana | De 12 de la mañana a 2 de la tarde | De 2 de la tarde a 6 de la tarde | De 6 de la tarde a 9 de la noche | De 9 de la noche en adelante |
|------------------------|------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| 4.5%                   | 8.0%                               | 79.0%                            | 6.7%                             | 1.8%                         |

**9.3.1.14 ¿Qué forma de pago usó para comprar su equipo?**

| Compra en efectivo | Compra a crédito | Otra |
|--------------------|------------------|------|
| 90,0%              | 5,5%             | 4,5% |

**9.3.1.15 ¿Para usted cual es el precio más adecuado para comprar un celular?**

| Hasta 20,000 | De 20,000 a 50,000 | De 50,000 a 90,000 | De 90,000 a 150,000 | De 150,000 a 200,000 | Más de 200,000 |
|--------------|--------------------|--------------------|---------------------|----------------------|----------------|
| 0,5%         | 15,9%              | 37,8%              | 32,3%               | 9,5%                 | 4,0%           |

**9.3.1.16 ¿Qué le gusta del producto prepago?**

| Que no tiene factura | No requiere de muchos papeles para la compra | La posibilidad de controlar el gasto | El precio por minuto | Que no tiene cláusula de permanencia a un año |
|----------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------|
| 22,8%                | 23,5%                                        | 24,1%                                | 12,2%                | 17,4%                                         |

**9.3.1.17 ¿Qué le gusta del producto pospago?**

| Que tiene factura mensual | La cláusula de permanencia por un año | No hay límite de minutos | El precio de minuto |
|---------------------------|---------------------------------------|--------------------------|---------------------|
| 18,1%                     | 12,5%                                 | 34,7%                    | 34,7%               |

**9.3.1.18 ¿Porqué no compró el celular en pospago?**

| Por el costo del teléfono | Por el tipo de contrato y documentos requeridos | Por el cargo fijo mensual | Por la facturación mensual |
|---------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| 12,3%                     | 19,8%                                           | 19,4%                     | 48,4%                      |

### 9.3.1.19 ¿Porqué compró el celular en tipo prepago?

| Por el costo del teléfono | Por el tipo de contrato y documentos requeridos | Por no tener cargo fijo mensual | Por poder llamar cuando quiera |
|---------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 13,2%                     | 15,7%                                           | 64,7%                           | 6,4%                           |

### 9.3.1.20 ¿Para qué usa más su celular?

| Para hacer llamadas | Enviar o recibir mensajes de texto | Solo para recibir llamadas (que me localicen) |
|---------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 45,96%              | 18,51%                             | 35,53%                                        |

### 9.3.1.21 ¿Qué busca en un celular?

| Que el celular sea novedoso | Que sea fácil de manejar | Que el celular sea pequeño | Que tenga muchas funciones |
|-----------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 10,6%                       | 29,2%                    | 16,3%                      | 43,9%                      |

### 9.3.1.22 ¿Cuál es el estrato que aparece en el recibo de la luz?

| 1    | 2    | 3     | 4     | 5     | 6    |
|------|------|-------|-------|-------|------|
| 0,5% | 5,0% | 27,0% | 45,5% | 17,0% | 5,0% |

### 9.3.1.23 ¿Cuántos hijos tiene?

| 0     | 1     | 2     | 3    | 4    | Más de 4 |
|-------|-------|-------|------|------|----------|
| 38,3% | 18,9% | 35,8% | 3,5% | 2,5% | 1,0%     |

### 9.3.1.24 ¿Sus hijos tienen celular?

| SI  | NO  |
|-----|-----|
| 25% | 75% |

### 9.3.1.25 ¿Cuántos celulares prepago hay en su casa?

| 1     | 2     | 3     | 4    | Más de 4 |
|-------|-------|-------|------|----------|
| 49,5% | 37,2% | 11,2% | 1,6% | 0,5%     |

#### 9.3.1.26 ¿Cuántos celulares pospago hay en su casa?

| 1     | 2     | 3    | 4    | Más de 4 |
|-------|-------|------|------|----------|
| 66,3% | 26,9% | 2,9% | 3,8% | 0,0%     |

#### 9.3.1.27 ¿Necesita tener más celulares en casa?

| SI    | NO    |
|-------|-------|
| 21,7% | 84,7% |

### 9.3.2. Perfil socio-económico del comprador

El análisis de la muestra arroja un perfil en donde la mayoría de los encuestados son hombres que superan los 31 años hasta los 60 años de edad, pertenecen al estrato tres o cuatro, son empleados directos de alguna empresa seguidos por trabajadores independientes, que realizan sus compras en supermercados o en centros comerciales y compran sus electrodomésticos en almacenes especializados. En cuanto a su grupo familiar el grupo se divide en aquellos que no tienen hijos, o aquellos que tienen uno o máximo dos. La mayoría de sus hijos no tienen celular, y no requieren más celulares para su grupo familiar.

### 9.3.3. Motivadores y desmotivadores de venta

Al comprar un teléfono celular lo prefieren nuevo y en efectivo, pagando por el desde \$200.000 en adelante. La mayoría piensa que el precio más apropiado para



un celular es entre \$50.000 y \$90.000, seguido muy de cerca por el intervalo entre \$90.000 y \$150.000.

Uno de los mayores motivadores para adquirir prepago es contar con la posibilidad de controlar el gasto y de no requerir muchos trámites para su compra. Es de resaltar que el precio por minuto al aire es la variable que menos valor tiene para los encuestados. La principal razón para comprar prepago es por no tener cargo fijo mensual (totalmente consecuente con el producto complementario pospago).

Con respecto al producto complementario, la característica más atractiva del pospago es no tener límite de minutos en el plan, y contar con un precio por minuto al aire más barato. Lo anterior contrasta con el rechazo a comprar pospago por tener facturación mensual y por requerir un tipo de contratación más compleja.

El uso principal de un celular prepago es para hacer llamadas y luego para recibirlas. Se ubica en una posición intermedia el uso del celular prepago para enviar o recibir mensajes de texto, y lo que más buscan del aparato como tal es que tenga muchas funciones y que sea fácil de manejar.

#### **9.3.4 Realizando las compras**

La mayor parte de los encuestados realizan sus compras en súper mercados, ya sea en almacenes de cadena tradicionales o en centros comerciales con

supermercados, es muy baja la participación de centrales mayoristas o tiendas de barrio.

Al adquirir su celular, los encuestados prefieren (en gran proporción, más del 80%), hacerlo en los puntos de venta de BSC.

La compra de las tarjetas para recarga se centran en las Farmacias y puntos de venta BSC. Lo anterior contrasta con la baja participación de los supermercados y las ventas ambulantes.

En cuanto al consumo, tenemos que la tendencia es comprar dos tarjetas de \$10.000 al mes.

El destino de llamadas más frecuente es hacia celulares Bellsouth y a otros operadores móviles, en el horario de las 2 de la tarde hasta las 6 de la tarde.



## 10. LA ESTRATEGIA

### 10.1. LAS VARIABLES DE LA ESTRATEGIA

#### 10.1.1. Variables de los vendedores del producto prepago

El siguiente cuadro contiene las variables identificadas en la encuesta realizada a la población de los vendedores.

**Cuadro 5. Variables de los vendedores del producto prepago**

| <b>Variables que estimulan la venta del producto prepago</b>      | <b>Variables que desestimulan la venta del producto prepago</b>           |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1. Valor alto de la comisión pagada por el agente comercial.      | 1. Solo buscan al cliente a través de los puntos de venta.                |
| 2. Contar con promociones de ventas.                              | 2. No cuentan con un nicho de mercado identificado para estos clientes.   |
| 3. Contar con concursos de ventas por parte del agente comercial. | 3. Se cree que por tener bajos ingresos entonces es cliente para prepago. |
| 4. Valor equipos más baratos.                                     | 4. Existe un alto índice de deserción.                                    |
| 5. Valor minuto prepago más barato.                               |                                                                           |
| 6. Capacitación por parte del agente comercial.                   |                                                                           |

### 10.1.2. Variables de los compradores del producto prepago

El siguiente cuadro contiene las variables identificadas en la encuesta realizada a la población de los compradores.

**Cuadro 6. Variables de los compradores del producto prepago**

| <b>Variables que estimulan la compra del producto prepago</b>               | <b>Variables que des-estimulan la compra del producto prepago</b>                           |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Prefieren comprar prepago porque no genera cargo fijo mensual.           | 1. El valor de minuto al aire es el más costoso.                                            |
| 2 Prefieren comprar teléfono nuevo a usado.                                 | 2. Baja penetración en centrales mayoristas y tiendas de barrios.                           |
| 3 Compran prepago para controlar el gasto.                                  | 3. Pocas ventas en la calle directamente con los vendedores, o en tiendas diferentes a BSC. |
| 4. Les gusta el prepago porque no requiere de mucho papeleo para comprarlo. | 4. Poca venta de tarjetas en supermercados, tiendas o ventas ambulantes.                    |
| 5. Les gusta un celular con muchas funciones y fácil para manejar.          |                                                                                             |
| 6. Alta penetración en supermercados y centros comerciales.                 |                                                                                             |
| 7. Prefieren comprar el celular en los puntos de venta de BSC.              |                                                                                             |
| 8. La compra de tarjetas se hace en farmacias y puntos de venta BSC.        |                                                                                             |

### **10.1.3. EL producto prepago en la compañía Bellsouth Colombia S.A.**

#### **Como unidad estratégica de negocio**

A continuación, se describe el producto prepago dentro la compañía en cuestión, teniendo en cuenta su planeación estratégica.

#### **10.1.3.1. La planeación estratégica de Bellsouth Colombia S.A.**

El objetivo general de la investigación es generar una estrategia para incrementar las ventas del producto prepago. A continuación se muestra el alineamiento general de la planeación estratégica de Bellsouth Colombia, la cual servirá de marco para desarrollar el objetivo propuesto a través de esta investigación.

La planeación estratégica es una herramienta creada para lograr las metas propuestas de una organización, basándose en la situación pasada y actual para conseguir un pronóstico tal que brinde una ventaja sobre sus competidores. A continuación se muestra la composición de la planeación estratégica a nivel corporativo, de la compañía Bellsouth Colombia S.A.

##### **a. Misión**

La misión deberá enfocarse a quien se atenderá, cuales son las necesidades de productos o servicios a ofrecer; aquí se presentan o se dan los límites de la empresa siempre orientándose hacia el cliente.

A nivel corporativo, Bellsouth Colombia plantea en conjunto su misión y visión, la cual dice:

*“Ser la mejor y más grande compañía de Colombia”.*

Por lo tanto, el objetivo planteado para incrementar las ventas del producto prepago, es consecuente con esta misión y visión de empresa.

#### **b. Objetivos y metas**

Para lograr los resultados que se desean se deberá seguir y tener en cuenta que los objetivos deben ser:

- Claros y específicos
- Formularse por escrito
- Ambiciosos, pero realistas
- Congruentes entre sí
- Deben ser susceptibles a una medición cuantitativa
- Han de realizarse en determinado período de tiempo<sup>10</sup>.

Bellsouth Colombia S.A. presenta sus objetivos estratégicos y sus valores a nivel corporativo y de una forma más general que lo anteriormente expuesto.

#### **c. Objetivos Estratégicos**

- *Crecimiento: Con la retención de clientes.*

---

<sup>10</sup> REALES, Hernando. Planeación Estratégica en mercadeo y pronósticos (según cuatro autores de obras). Planeación. [www.gestopolis.com](http://www.gestopolis.com). hernadoreales@hotmail.com.

- *Nuevos productos: Aplicando las tendencias de las tecnologías emergentes.*
- *Reducción permanente de los costos de operación por suscriptor*
- *Implementación de procesos exitosos: A través de los procesos Seis Sigma*
- *Liderazgo*

#### **d. Valores**

- *Garantizar la satisfacción de nuestros clientes*
- *Respeto mutuo con nuestra gente*
- *responsabilidad con nuestras comunidades*
- *Mejoramiento continuo y la excelencia*
- *la integridad*

### **10.1.3.2. Niveles de la planeación estratégica de mercadeo**

La planeación estratégica actúa sobre 3 niveles:

#### **10.1.3.2.1 Planeación estratégica de la organización**

Esta define la misión y establece las metas de largo y corto alcance; para esto se deben cumplir 4 pasos:

1. Definir la misión de la organización

2. Analizar la situación
3. Establecer objetivos organizacionales
4. Seleccionar estas estrategias para lograr los objetivos<sup>11</sup>.

Como ya se expuso, estos aspectos corporativos ya están diseñados por la alta dirección de la organización, y se establecen para el largo plazo.

#### **10.1.3.2.2 Planeación estratégica del mercadeo**

Este consta de los siguientes 5 pasos:

1. Evaluación del alcance del MERCADEO con alcance de resultados y proyección.
2. Determinación de los objetivos del MERCADEO, los cuales deben ir ligados con las metas de la compañía.
3. Identificación de cómo se encuentra la compañía en relación de sus productos con los de otras compañías e inclusive con algunos de los propios.
4. Designación de nichos de mercado específicos en los cuales se piensa desarrollar el nuevo objetivo del MERCADEO.

---

<sup>11</sup> REALES, Hernando. Planeación Estratégica en mercadeo y pronósticos (según cuatro autores de obras). Niveles de Planeación Estratégica. [www.gestopolis.com](http://www.gestopolis.com). hernaoreales@hotmail.com.

5. Diseño del MERCADEO estratégico que mezcla los elementos de producto, precio, punto de venta y promoción.

Al igual que el anterior, este aspecto ya está determinado por la alta dirección de la organización.

#### **10.1.3.2.3 Planeación estratégica anual de mercadeo**

Básicamente es la programación de los planes por realizar a corto plazo. Estos son individuales para cada una de las marcas en el mercado y para esto se han elaborado modelos que nos facilitarán la planeación estratégica que necesita la compañía.

#### **10.1.3.4. La unidad estratégica de negocio**

Del conjunto de productos de la empresa, se selecciona y enfoca un nicho de mercado más importante para un producto, el cual se designa como unidad estratégica de negocio. Para esto se debe cumplir con lo siguiente:

1. Ser un negocio individualmente identificable
2. Tener una misión bien definida
3. Tener sus propios competidores

4. Tener su propio grupo de ejecutivos con responsabilidades de generar ganancia <sup>12</sup>.

Particularmente, se define al producto prepago como una unidad estratégica de negocio dentro de Bellsouth Colombia, y más específicamente para la regional Noroccidente, la cual abarca la zona de interés de la investigación.

A continuación se evaluarán unos modelos para clasificar el tipo de unidad estratégica que es actualmente el producto prepago (Matriz del Boston Consulting Group). Se plantearán las estrategias sugeridas por Michael Porter, y finalmente se determinarán las tácticas a seguir a partir de la situación interna y externa, identificadas con las variables evaluadas en las encuestas de esta investigación y con información suministrada por Bellsouth Colombia S.A. (Matriz DOFA).

#### **10.1.3.4.1 Matriz del Boston Consulting Group**

Este modelo clasifica la unidad estratégica del negocio con base en la participación del mercado de los productos que se relacionan con la competencia y la tasa de crecimiento de la industria. Cuando estos se catalogan en categorías altas y bajas se genera un cuadro de cuatro celdas los cuales representan la calificación de los productos.

---

<sup>12</sup> REALES, Hernando. Planeación Estratégica en mercadeo y pronósticos (según cuatro autores de obras). Planeación Estratégica Anual. [www.gestopolis.com](http://www.gestopolis.com). hernadoreales@hotmail.com.



Esta clasificación se presenta sí:

***a. Productos estrella***

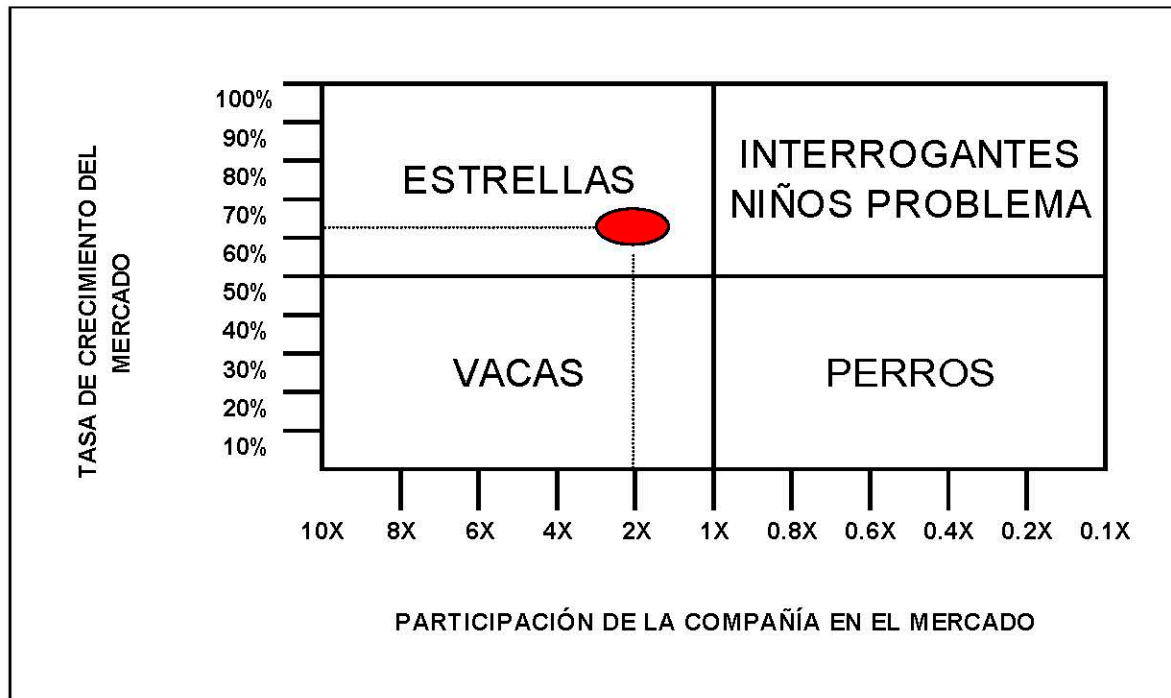
Alta participación en el mercado. Alto nivel de crecimiento. Es muy agresivo con respecto al MERCADEO. Necesita mucho apoyo financiero para poder ser competitivo.

***b. Productos Vaca***

Gran participación en el mercado. Baja tasa de crecimiento. Apoyan a los que necesitan recursos como al estrella. Su base fuerte de MERCADEO es la lealtad de los consumidores.

***c. Productos interrogación (niños problema)***

Poca participación en el mercado. Alta tasa de crecimiento en la industria. Buscan diferencias considerables que le den ventaja con respecto a los competidores y que les permita el apoyo de los consumidores.



**Imagen 3. Matriz Boston Consulting Group**

***d. Productos Perro***

Poca participación en el mercado. Operan con bajas tasas de crecimiento.

Buscan bajar costos de producción u operación para obtener rendimientos.

Se reduce o elimina la inversión.

Tomando los datos del mercado, vemos que para el tercer trimestre del 2004 el producto prepago se distribuía así:

### Cuadro 7. Abonados totales y prepago a nivel nacional y regional Occidente

| Datos a septiembre de 2004 |                  |                    |                  |                    |                          |                    |
|----------------------------|------------------|--------------------|------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|
| Operador                   | Colombia         |                    | Colombia         |                    | Abonados en Noroccidente |                    |
|                            | Total abonados   | % de participación | Abonados Prepago | % de participación | Abonados en Noroccidente | % de participación |
| <b>Comcel</b>              | 4.746.316        | 56,54%             | 3.463.724        | 41,26%             | 695.978                  | 58,38%             |
| <b>BellSouth</b>           | 2.671.222        | 31,82%             | 1.758.830        | 20,95%             | 261.936                  | 21,97%             |
| <b>Ola</b>                 | 976.492          | 11,63%             | 830.018          | 9,89%              | 234.172                  | 19,64%             |
| <b>Total</b>               | <b>8.394.030</b> | <b>100%</b>        | <b>6.052.572</b> | <b>72%</b>         | <b>1.192.085</b>         | <b>100%</b>        |

*Fuente: Datos tomados del reporte trimestral de la CRT, y de información interna suministrada por BSC.*

De tal forma que el producto prepago como unidad estratégica de negocio, es de tipo estrella, por tener una participación intermedia en el mercado local ( 22%), y pertenece a una industria con una alta tasa de crecimiento (64% anual).

#### 10.1.3.4.2 Modelo de estrategias genéricas de Porter

Michael porter, profesor de la Universidad de Harvard, aconseja a las empresas evaluar dos factores para ser evaluados desde el punto de vista de la alta gerencia (al mismo nivel de la planeación estratégica de la organización y de la planeación estratégica de mercadeo):

Amplitud de Mercado Meta y Ventajas Diferenciales; y además Seleccionar una estrategia adecuada. Este modelo recomienda tres opciones:

- **Liderazgo en Costos Globales.** Una compañía o una UEN trata de elaborar un producto estándar a bajo costo para venderlo más barato que la competencia.
- **Diferenciación.** Se basa en crear un producto diferente original, con una inigualable calidad y un diseño innovador, etc. Por lo que se puede emprender un precio mayor.
- **Concentración en un segmento.** Una empresa se centra en una parte del mercado y trata de satisfacerlo con un producto barato y diferente.

Porter indica que el éxito financiero no necesariamente requiere de una gran participación en el mercado. Una empresa puede tener éxito si logra satisfacer muy bien una parte del mercado total<sup>13</sup>.

#### **10.1.3.4.3 Matriz DOFA**

“La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar las acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema”<sup>14</sup>. Como tal es un instrumento metodológico que ayuda a identificar las acciones más viables analizando las variables que componen y afectan una situación.

El enfoque interno es planteado por las fortalezas y debilidades relacionadas con el producto. Por su parte, el enfoque externo considera las oportunidades y amenazas que se encuentran en el mercado, esto representa un esfuerzo para analizar las características particulares de la empresa (o unidad estratégica de negocio) y al entorno en el cual se desenvuelve. El enfoque se dirige a las variables claves para el éxito del negocio; se resaltarán las fortalezas y debilidades comparándolas objetivamente con las oportunidades y amenazas del entorno.

---

<sup>13</sup> REALES, Hernando. Planeación Estratégica en mercadeo y pronósticos (según cuatro autores de obras). Modelo de Porter. [www.gestopolis.com](http://www.gestopolis.com). hernadoreales@hotmail.com.

<sup>14</sup> PARRA, Jorge. Curso: Planeación estratégica territorial. Universidad Nacional de Colombia. Matriz DOFA. 10 Feb 2004. [www.virtual.unal.edu.co](http://www.virtual.unal.edu.co)

**Cuadro 8. Matriz DOFA**

|               | FORTALEZAS                                         | DEBILIDADES                                        |
|---------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS <b><u>FO</u></b><br>(DE CRECIMIENTO)   | ESTRATEGIAS <b><u>DO</u></b><br>(DE SUPERVIDENCIA) |
| AMENAZAS      | ESTRATEGIAS <b><u>FA</u></b><br>(DE SUPERVIVENCIA) | ESTRATEGIAS <b><u>DA</u></b><br>(DE FUGA)          |

**a. Estrategias FO o estrategias de crecimiento**

Resultan de tomar las mejores opciones dadas por las propias ventajas y por el entorno. La meta es consolidar una posición que permita la expansión de la unidad estratégica de negocio (el producto prepago) o su fortalecimiento.

**b. Estrategias DO o estrategias de supervivencia**

La meta es superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades que existen en el entorno.

**c. Estrategias FA o estrategias de supervivencia**

Pueden ser estrategias de rechazo, salida o evasión de las amenazas usando las fortalezas de la UEN.

**d. Las estrategias DA o de retirada**

Estrategias de renuncia, de retiradas, debido a situaciones de alto riesgo y amenaza. Muestran las situaciones más peligrosas, las cuales pueden llevar a la UEN al colapso.

**e. Las estrategias FD o de equilibrio interno**

Superar las propias debilidades con sus propias fortalezas.

La matriz será alimentada con las variables identificadas en esta investigación (anteriormente descritas para los vendedores y compradores del producto prepago). Una vez identificadas las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades para la UEN, procedemos con la intersección de estas para reunir un cúmulo de ideas iniciales, de las cuales tomaremos la estrategia definitiva.





|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>campaña para que el cliente y el vendedor conozcan esta fortaleza.</p> <p>1-3: Plan reclutamiento nuevos asesores comerciales mostrando los altos ingresos que se podrían alcanzar con ventas (según alta comisión pagada por BSC).</p> <p>3-7: A través de los asesores con alto grado de experiencia, hacer un "plan padrino" con los nuevos asesores (acompañamiento-entrenamiento) y así evitando alto nivel de deserción.</p> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 10.2 TÁCTICAS Y ESTRATEGIAS

En un plan general de acción se puede tener un mismo objetivo pero se pueden presentar varias estrategias para llevarlo a cabo. La táctica será el medio por el cual se realiza la estrategia; esta es más específica. Podríamos enunciar que la estrategia es lo general y la táctica lo particular, la estrategia está compuesta por un conjunto de tácticas, las cuales apuntan en conjunto a lograr el mismo objetivo.

Cuando se planea debe hacerse corto y a largo plazo. "En el largo plazo es donde las compañías se han estructurado y formado su fuerza, en el corto plazo, que siempre deben ser menores a un año, la empresa deberá ver en sus mandos medios la intervención suficiente para lograr cambios que permitan a la empresa mantenerse en el curso de su éxito".<sup>15</sup>

Es en este plazo en donde vamos a realizar la estrategia que permita generar el incremento de ventas de prepago. Adicional a lo anterior, el entorno en el cual

---

<sup>15</sup> REALES, Hernando. Planeación Estratégica en mercadeo y pronósticos (según cuatro autores de obras). Planeación. [www.gestopolis.com](http://www.gestopolis.com). hernadoreales@hotmail.com.



viven hoy las organizaciones es muy dinámico y más aún el campo de las telecomunicaciones, por lo tanto resulta poco apropiado, aplicable y certero diseñar tácticas y estrategias que duren más de un año, ya sean por que las copien rápidamente, o por que ya no aporten valor, o por un cambio significativo del mercado el cual las hace no aplicables.

### **10.3 LA ESTRATEGIA**

1. Fomentar la venta de prepago a todo nivel, por el recaudo que significa. Con una buena estrategia debe llegar a ser tanto o más que el pospago.
2. Canales convencionales y no convencionales para tarjetas
3. Apoyo publicitario a los canales.
4. Mejorar los estímulos a los suscriptores de prepago para aumentar las ventas.  
No tener un filtro tan estrecho para seleccionar el canal, el objetivo es incrementar el número de vendedores, por lo tanto el número de agentes comerciales.
5. Si es prepago los precios deberán ser más competitivos, especialmente con los pospago.
6. El cliente pretende controlar su consumo, la empresa le ayuda pero le da oportunidad de hablar más.
7. Crear la posibilidad de que el agente comercial pueda financiar la compra del teléfono móvil celular.

#### **10.4 QUE HACER:**

Desde el principio se ha planteado que la meta es masificar el producto, por lo tanto la estrategia comercial se enfocará a penetrar mercados estratos 2, 3 y 4.

Para llevar a cabo lo anterior se debe considerar lo siguiente:

1. Eliminar la barrera económica del estrato y la posición social. Para adquirir un producto prepago no se requiere demostrar ingresos o estabilidad laboral, hay que facilitar el acceso al servicio.
2. Atacar la imagen de producto caro y suntuoso, si el objetivo es vender a estratos populares, el producto debe identificarse con la persona que lo está comprando, la campaña publicitaria debe mostrar que BSC ofrece tarifas económicas para el producto prepago. A pesar de que el cliente percibe a BSC con productos costosos, cuenta en el mercado con tarifas económicas (módulo prepago), Lo anterior requiere hacer una campaña para que el cliente y el vendedor conozcan esta fortaleza.
3. Lo anterior no implica bajar calidad en la atención y prestación del servicio, debe mantenerse la buena imagen del producto para atraer nuevos usuarios y vendedores apoyándonos en la característica de tener el nivel de satisfacción de usuario más alto del mercado. Nuestros clientes son los mejor atendidos, son los más satisfechos con el servicio.

4. Con respecto a los vendedores, usar el mayor valor de comisión pagada por venta, para retener y atraer los mejores vendedores de la competencia y mantener en alza a los propios.
5. Con la llegada de Telefónica Móviles, generar una gran expectativa para reclutar los mejores asesores de la competencia.
6. Se requiere un plan masivo de capacitación para nuevos vendedores y, seguidamente fomentar una campaña para fidelizar a los mismos.
7. Hay un gran desgaste en el reclutamiento y entrenamiento de la fuerza de ventas, por lo tanto la meta será reducir el nivel de deserción de los vendedores. Implementar a través de los asesores con alto grado de experiencia, un “plan padrino” con los nuevos asesores (acompañamiento, entrenamiento y retención).
8. Complementar lo anterior creando un plan de reclutamiento para nuevos asesores comerciales, mostrando los altos ingresos que se podrían alcanzar con las ventas en el operador (según la alta comisión pagada por BSC).
9. Para posicionar el producto, utilizar la imagen de una figura (personaje) pública, plenamente identificada con el tipo de consumo popular en la región, el cual ofrezca una variedad de equipos a bajo costo usando una campaña agresiva de publicidad.
10. Finalmente, permitir al canal de comercialización, la posibilidad de financiar la compra del teléfono móvil.

## 14. BIBLIOGRAFÍA

Para el tema seleccionado contamos con las siguientes bibliografías:

ASSAEL HENRY, Comportamiento del Consumidor, International Thomson Editores, Sexta edición, 1999

KINNEAR THOMAS y TAYLOR JAMES, Investigación de Mercados, McGraw Hill, quinta edición, 2000

PHILIP KOTLER, CÁMARA DIONISIO, GRANDE ILDEFONSO, CRUZ IGNACIO, Dirección de Marketing, edición del milenio, Prentice Hall, décima edición, Madrid, 2000

RIES AL, RIES LAURA, Las 22 Leyes Inmutables de la Marca, McGraw Hill, Madrid, 2000

MANKIWN. GREGORY, Principios de Economía, McGraw Hill, Madrid, 1998

BREALEY RICHARD A, MYERS STEWART C, Principios de las Finanzas Corporativas, McGraw Hill, Madrid, 1993.

HAX ARNOOLD C, MATLUF S. NICOLÁS, Gestión de empresa con una visión estratégica, Ed. Dolmen, Santiago de Chile, 1996.

ALVARO CANTILLO AGUILAR, Gestión estratégica en la PYME, Proyecto de Investigación, Universidad EAFIT, Medellín, 2000.

COMISIÓN DE REGULACIÓN DE TELECOMUNICACIONES (CRT), El Sector de las Telecomunicaciones en Colombia en la década de los 90's. Informe de la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones, Colombia, 2000.

Revista Publicidad y Mercadeo.

[www.bellsouth.com.co](http://www.bellsouth.com.co)

[www.ola.com.co](http://www.ola.com.co)

[www.comcel.com.co](http://www.comcel.com.co)

[www.gestopolis.com](http://www.gestopolis.com)

[www.virtual.unal.edu.co](http://www.virtual.unal.edu.co)

[www.mincomunicaciones.gov.co/mincom/src/](http://www.mincomunicaciones.gov.co/mincom/src/)