



# **Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela Profesional de Economía**

## **Análisis de gestión comercial de internet por fibra óptica: caso satelital telecomunicaciones en la región Iquitos 2021-2022**

### **TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de Economista

#### **AUTOR**

Ximena Cinthya DURÁN PORTA

#### **ASESOR**

Mg. Ivonne Yanete VARGAS SALAZAR

Lima, Perú

2022



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Durán, X. (2022). *Análisis de gestión comercial de internet por fibra óptica: caso satelital telecomunicaciones en la región Iquitos 2021-2022*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Economía]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

## Metadatos complementarios

<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	Ximena Cinthya Durán Porta
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	73486418
URL de ORCID	
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	Ivonne Yanete Vargas Salazar
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	16655197
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-0836-5309">https://orcid.org/0000-0002-0836-5309</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	Napoleón Adolfo Medrano Osorio
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07428867
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	Feleojorco Julián Avendaño Aranciaga
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06281133
<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	D.1.5. Economía Empresarial D1.5.2. Gestión y Economía de empresa
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.

Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Loreto Provincia: Maynas Distrito: Iquitos Latitud: 3.7491° S Longitud: 73.2538° O
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Enero 2021 – octubre 2022
URL de disciplinas OCDE	5.02.04 : Negocios, Administración <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04</a>



## **ACTA DE SUSTENTACIÓN(VIRTUAL) DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA**

Reunidos en la Plataforma Virtual Google Meet el día domingo 18 diciembre de 2022 a las 4:00 pm, ante el Jurado presidido por el catedrático Econ. **NAPOLEÓN ADOLFO MEDRANO OSORIO** e integrado por los catedráticos Econ. **FELEJORCO JULIÁN AVENDAÑO ARANCIAGA** y Mg. **IVONNE YANATE VARGAS SALAZAR**

Se presenta la **Bachiller DURÁN PORTA XIMENA CINTHYA** para realizar la defensa de su Trabajo de Suficiencia Profesional "**ANÁLISIS DE GESTIÓN COMERCIAL DE INTERNET POR FIBRA OPTICA: CASO SATELITAL TELECOMUNICACIONES EN LA REGIÓN IQUITOS 2021-2022**" presentada para la obtención del Título Profesional de Economista.

De acuerdo con las normas vigentes la Bachiller después de finalizada la exposición absolvió las preguntas planteadas por los miembros del jurado. Concluida esta fase se suspendió el Acto Virtual, a fin de que los señores catedráticos en votación secreta procedieran a la calificación correspondiente

Acto seguido el presidente del Jurado informó que la graduando había sido APROBADA por UNANIMIDAD con el calificativo de DIECISIETE (17).

Para dar fe del acto, suscriben la presente acta el Presidente, los Miembros del Jurado y el Vicedecano Académico de la Facultad de Ciencias Económicas a los 18 días del mes de diciembre de 2022.

**Econ. NAPOLEÓN ADOLFO MEDRANO OSORIO**  
Presidente

**Econ. FELEJORCO JULIÁN AVENDAÑO ARANCIAGA**  
Miembro

**Mg. IVONNE YANETE VARGAS SALAZAR**  
Asesor

**Mg. MIGUEL HILDEBRANDO PISFIL CAPUÑAY**  
Vicedecano Académico



## CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo Ivonne Yanete Vargas Salazar en mi condición de asesor acreditado con la Resolución Decanal N° 000745-2023-D-FCE/UNMSM del trabajo de suficiencia profesional, cuyo título es ANÁLISIS DE GESTIÓN COMERCIAL DE INTERNET POR FIBRA ÓPTICA: CASO SATELITAL TELECOMUNICACIONES SAC EN LA REGIÓN IQUITOS 2021-2022, presentado por el bachiller XIMENA CINTHYA DURAN PORTA para optar el título de ECONOMISTA; CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de 12% de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado/ título/ especialidad correspondiente.

Firma del Asesor \_\_\_\_\_

DNI: 16655197

Nombres y apellidos del asesor:  
IVONNE YANETE VARGAS SALAZAR



Huelladigital

## DEDICATORIA

A mis padres, Don Valentín y Doña Lido, por  
su cariño y apoyo incondicional.

## AGRADECIMIENTOS

Agradecer a mis padres y hermanos, quienes fueron y son, un factor importante en mi camino profesional y laboral, que a pesar de la distancia siempre fueron mi guía y mi motivo para persistir en conseguir mis metas, gracias papá y mamá.

Expreso un especial agradecimiento a todos los maestros y educadores de mi querida alma mater, que fueron partícipes de toda mi formación académica durante todos estos años de la carrera. Del mismo modo, un gentil agradecimiento a la familia Trujillo por permitirme laborar con ellos durante mi formación académica, por su comprensión en cada evento que comprometía un doble esfuerzo entre la universidad y el trabajo.

También agradecer a las nuevas amistades por motivarme siempre apuntar muy alto, por apoyar mis aciertos y estar presentes en situaciones adversas, pero por sobre todo gracias por siempre creer en mis capacidades.

Finalmente, agradezco el apoyo incondicional y toda la dedicación por parte de mi asesora, ya que, sin todos sus conocimientos transmitidos, sus consejos y recomendaciones para la ejecución de este informe, no tendría el mismo resultado.

Ximena Duran.

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b>	<b>1</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>2</b>
<b>SIGLAS Y ACRÓNIMOS</b>	<b>5</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: EMPRESA Y DIAGNÓSTICO COMERCIAL</b>	<b>3</b>
<i>1.1 Breve descripción de la empresa Satelital Telecomunicaciones SAC</i>	3
<i>1.2 Reseña histórica</i>	5
<i>1.3 Estructura Organizacional</i>	6
<i>1.4 Importancia del Estudio de Mercado en la Gestión Comercial</i>	7
<i>1.5 Análisis de la Gestión Comercial de la empresa</i>	9
<i>1.5.1 Análisis de Ingresos y Ventas</i>	9
<i>1.5.2 Análisis FODA</i>	10
<i>1.5.3 Matriz de las Cinco Fuerzas de Michael Porter</i>	12
<i>1.5.4 Estrategia Pricing Competidores</i>	13
<b>CAPÍTULO II: ASPECTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES DE LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA EMPRESA</b>	<b>15</b>
<i>2.1 Marco Normativo</i>	15
2.1.1 Ley N° 29904 Ley de Promoción de la Banda Ancha y Construcción de la Red Dorsal Nacional de la Fibra Óptica	15
2.1.2 Ley N° 31207 Ley que Garantiza la Velocidad Mínima de la conexión a Internet	16
2.1.3 Ley N° 29022 Ley para el Fortalecimiento de la Expansión de Infraestructura en Telecomunicaciones	16
<i>2.2 Bases Teóricas de la Gestión Comercial</i>	17
2.2.1 Teoría de la Gestión Comercial	17
2.2.2 Teoría Científica de la Comercialización	17
2.2.3 Teoría de la Ventaja Comparativa	18
2.2.4 Teoría de las Ventas	18
<i>2.3 Marco Conceptual</i>	19
<b>CAPÍTULO III ACTIVIDADES DE DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>22</b>
<i>3.1 Actividades laborales desempeñadas en Satelital Telecomunicaciones</i>	22
<i>3.2 Conocimientos Técnicos de la Profesión</i>	26
<i>3.3 Bases Teóricas Utilizadas</i>	28
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN COMERCIAL</b>	<b>31</b>

	4
4.1 Planteamiento del Problema	31
4.2 Diagnóstico del problema	32
<b>CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES SOBRE LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS</b>	<b>35</b>
5.1 La Fundamentación	35
5.2 Acciones Específicas	37
<b>CAPÍTULO VI: PERFORMANCE DEL ECONOMISTA EN LA GESTIÓN COMERCIAL</b>	<b>43</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>45</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>48</b>

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 : Estructura Organizacional de Satelital Telecomunicaciones</i> .....	7
<i>Figura 2 : Evolutivo ventas 2016-2021</i> .....	10
<i>Figura 3 Diagrama de Ishikawa aplicada a la Gestión Comercial de la empresa</i> .....	33
<i>Figura 4 : Plan Estratégico Comercial para la empresa</i> .....	37
<i>Figura 5 : Proceso S&amp;OP para Satelital Telecomunicaciones</i> .....	39
<i>Figura 6 : Flujo de requisitos para la obtención del DESR para Satelital Telecomunicaciones</i> .....	41
<i>Figura 7 : Proceso posterior a la Inscripción en CEMEFI</i> .....	42
<i>Figura 8 : Línea de carrera en el Área Comercial - Genérica</i> .....	43

## LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1 : Clientes del Segmento B2B de la Región de Iquitos</i> .....	8
<i>Tabla 2 : Análisis FODA para Satelital Telecomunicaciones</i> .....	11
<i>Tabla 3 : Análisis Pricing para competidores en la Región de Iquitos</i> .....	14
<i>Tabla 4 : Tipos de Ingresos según la redistribución a cada factor</i> .....	21
<i>Tabla 5 : Frecuencia de labores a realizar según personal a cargo</i> .....	38

## LISTA DE ANEXOS

<i>Anexo 1 : Organigrama del Grupo Satelital</i> .....	48
<i>Anexo 2 : Análisis de la matriz MEFI</i> .....	49
<i>Anexo 3 : Análisis de la Matriz MEFE</i> .....	50
<i>Anexo 4 : Tipos de Conexión a Internet</i> .....	51
<i>Anexo 5 : Cuotas para inscripción al CEMEFI según tamaño de la empresa</i> .....	52
<i>Anexo 6 : Matriz de las 5 fuerzas de Michael Porter para Satelital Telecomunicaciones</i> .....	53
<i>Anexo 7 : Carta de exposición de motivos para Satelital Telecomunicaciones</i> .....	54
<i>Anexo 8 : Listado de beneficios otorgados al inscribirse al CEMEFI</i> .....	55

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

KPI	Key Performance Indicator (Indicador clave de desempeño)
OKR	Objetives Key Result (Objetivo Clave de Resultados)
S&OP	Sales and operations planning
FO	Fibra Óptica
BBDD	Base de Datos
ERP	Sistema de Planificación de Gestión de Recursos (enterprise resource planning)
NOC	Centro de Control en la Red (Network Operations Center)
FTTH	Fibra hasta la casa (Fiber To The Home)
IRU	Indefeasible rights of use (derecho irrevocable de un tipo de acuerdo contractual)
ESR	Empresa Socialmente Responsable.
ADSL	Asymetric Digital Subscriber Line (Línea de Usuario Digital Asimétrica).
MTC	Ministerio de Transporte y Comunicaciones.
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos
CEMEFI	Centro Mexicano para la Filantropía

## RESUMEN

En el presente Informe titulado Análisis de Gestión Comercial de Internet por Fibra Óptica: Caso Satelital Telecomunicaciones en La Región Iquitos 2021-2022, se describen las labores desempeñadas en la empresa Satelital Telecomunicaciones dentro del área comercial adscrita a la Gerencia Administrativa.

El desarrollo de este trabajo tiene un corte descriptivo, explicativo y analítico teniendo como objetivo mejorar la gestión comercial mediante distintos análisis de la situación actual de la empresa, con el fin de mostrar la importancia de una gestión comercial robusta.

Se detallan las funciones desempeñadas en la empresa en el proceso de implementación comercial, exponiendo teorías y conceptos que ayudaron al bachiller a desenvolverse en el área comercial, asimismo, se realiza un diagnóstico de los problemas identificados dentro de la gestión comercial, luego, se brinda recomendaciones y propuestas de mejoras basadas en experiencias laborales anteriores del bachiller, conocimientos técnicos y competencias adquiridos en la formación profesional. Finalmente se explica el performance futuro del economista en el área Comercial.

**Palabras Clave:** Gestión Comercial, Fibra Óptica, estrategias, Indicadores de gestión, análisis comercial.

## ABSTRACT

In this Report entitled Analysis of Commercial Management of Internet by Fiber Optic: Satelital Telecomunicaciones Case in the Iquitos Region 2021-2022, the work carried out in the company Satelital Telecommunications within the commercial area attached to the Administrative Management is described.

The development of this work has a descriptive, explanatory and analytical cut, with the objective of improving commercial management through different analyzes of the current situation of the company, in order to show the importance of robust commercial management.

The functions performed in the company in the commercial implementation process are detailed, exposing theories and concepts that helped the bachelor to function in the commercial area, likewise, a diagnosis of the problems identified within commercial management is made, then, they will be provided recommendations and proposals for improvements based on previous work experiences of the bachelor, technical knowledge and skills acquired in vocational training. Finally, the future performance of the economist in the Commercial area is explained.

Keywords: Commercial Management, Fiber Optics, strategies, management indicators, commercial analysis.

## INTRODUCCIÓN

La gestión comercial forma parte importante dentro de una organización, por ejemplo, es necesario saber a qué mercado se va orientar el negocio; cuáles serán los productos a ofrecer, que política de precios se debe aplicar; que estrategias se tiene que desarrollar para conseguir los objetivos planteados, como se a realizar el seguimiento, entre otras, de forma resumida busca armonizar todas las ideas, organizarlas y posteriormente interpretar los resultados con la finalidad de implementar la gestión más adecuada.

En el presente trabajo, se exponen las actividades desempeñadas en la empresa Satelital Telecomunicaciones en el área comercial, gracias a la experiencia adquirida desde el 2019, año donde se inició con el cargo de Practicante de Business Intelligence en la empresa Lucky SAC, labores que aportan al bachiller fineza en el análisis cuantitativo y cualitativo relacionado a las ventas, en marzo del 2020 se asume el cargo de Analista Comercial Jr en la empresa Contacto Satelital, Socio de Telefónica del Perú, siendo los aportes más relevantes de la empresa hacia el bachiller, el uso intensivo de software estadísticos, manipulación de grandes Base de Datos y el análisis de ventas con elaboración de Forecast<sup>1</sup> posteriormente he desempeñado labores como Analista de Gestión Comercial en la empresa Satelital Telecomunicaciones, donde he adquirido nuevos conocimientos y poner en práctica lo aprendido sobre la gestión comercial en el sector Telecomunicaciones.

En el desarrollo del informe se hizo uso del método de investigación descriptiva<sup>2</sup> y explicativa<sup>3</sup>, Tamayo (2004) presenta a la investigación descriptiva como el registro, análisis e interpretación de la de la situación actual, asimismo comprende el proceso de cada fenómeno descrito, de esta manera he abordado mejor la realidad de la empresa Satelital Telecomunicaciones, mediante el método explicativo he logrado a explicar por qué se encuentra en el escenario actual descrito, concatenando

---

<sup>1</sup> Se entiende como el pronóstico ante situaciones desconocidas.

<sup>2</sup> Método que es utilizado para describir realidades de hechos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner en manifiesto su comportamiento.

<sup>3</sup> Método que intenta explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

las ideas de ambas metodologías ayudó a tener una visión general de la gestión comercial en la empresa.

Seguidamente se optó por distribuir el presente trabajo en seis capítulos; en el capítulo I se inicia mencionando la empresa y su trayectoria, para finalmente realizar un diagnóstico comercial de esta, en el capítulo II se presentan los conocimientos técnicos y conceptuales de las actividades desempeñadas, en el capítulo III se detallan las actividades realizadas en la empresa de estudio, en el capítulo IV se realiza un análisis y diagnóstico de las actividades de gestión comercial, en el capítulo V se realiza recomendaciones y se propone participar en la certificación de distinción como empresa socialmente responsable, finalmente en el capítulo VI se expone el performance del economista en la línea de carrera con perfil comercial.

Asimismo, basándose en la formación recibida en la facultad de Ciencias Económicas, en la escuela de Economía Pública, sumando la aún corta experiencia como profesional, se realizó una propuesta de enfoque social, mediante un análisis de Costo Beneficio, se concluye que la empresa Satelital Telecomunicaciones debe optar por participar en la certificación ESR<sup>4</sup>, siendo mayor las ventajas que le otorga a mediano y largo plazo poseer este tipo de distintivos.

---

<sup>4</sup> De aquí en adelante se asignará estas siglas a las empresas socialmente responsables.

## CAPÍTULO I: EMPRESA Y DIAGNÓSTICO COMERCIAL

### 1.1 Breve descripción de la empresa Satelital Telecomunicaciones SAC

La empresa sobre la cual se desarrolla este trabajo se llama Satelital Telecomunicaciones S.A.C, clasificada según su tamaño como gran Empresa<sup>5</sup>, actualmente pertenece al Holding peruano Grupo Satelital quien tiene como director a Alan Dionisio del Pino, las empresas pertenecientes al grupo abarcan el sector Telecomunicaciones mediante el proceso end to end<sup>6</sup> (E2E), cumpliendo de esta manera las altas demandas del mercado de telecomunicaciones. En los últimos 5 años viene innovando en los sectores de Energía, Construcción y Agro Producción – Agro Exportación y Educación, dentro de las empresas más representativas tenemos a Satelital Telecomunicaciones, Golden Earth, Global Fiber Perú, Roca Fuerte y Satelital School.

Satelital Telecomunicaciones es una empresa Peruana de Telecomunicaciones con alta especialización en servicios de Proyectos de Fibra Óptica, Ingeniería del diseño, Logística Integral, Construcción e Implementación de Nodos, Operación y Mantenimiento, las cuales están organizadas en las siguientes líneas de negocio:

#### 1. Operaciones y Mantenimiento (O&M)

Ejecución del mantenimiento en Redes de Transporte y Acceso, Mantenimiento Preventivo, Mantenimiento Predictivo y Correctivo a nivel de Planta Interna y Externa, atención de emergencias, Servicios de instalación de equipos, energía y grupos electrógenos.

#### 2. Construcción e Implementación de Nodos

Son infraestructuras físicas que albergan las redes de telecomunicaciones encargadas del transporte de información, así como su implementación y equipamiento necesario para su correcto funcionamiento.

---

<sup>5</sup> Clasificación realizada por SUNAT, personas que laboran >100.

<sup>6</sup> Se entiende como un proceso que lleva un servicio de principio a fin y ofrece una solución funcional completa, normalmente sin necesidad de obtener nada de un tercero.

### 3. Proyectos Dorsales

Proyectos que conllevan la construcción de la Planta Externa mediante trabajos de tendido de Fibra Óptica, servicio de empalmaría, instalación de postes, construcción de obras civiles, pruebas y entregables.

### 4. Productos Eléctricos

Comprende la ejecución y puesta en servicio de las líneas primarias, red primaria y red secundaria de los proyectos eléctricos. Asimismo, cuentan con la experiencia de haber construido más de 290 Km de líneas de transmisión de: 13.2 Km, 22.9 Km, 34.5 Km. Llegando de esta manera a suministrar energía eléctrica a más de 229 localidades de nuestro país.

En los últimos 5 años la empresa fue adquiriendo licencias y certificaciones con las cuales respaldan el compromiso de continuar ofreciendo servicio de calidad, como son las ISO 9001:2015 de Control y Gestión de Calidad, ISO 14001: 2015 de Protección del Medio Ambiente, ISO 37001: 2016 de Gestión Antisoborno e ISO 45001: 2018 de Seguridad y Salud en el trabajo, la cual permite reducir los riesgos y desarrollar una cultura de prevención.

Satelital Telecomunicaciones cuenta con dos sedes principales ubicadas en la ciudad de Lima y Huancayo las cuales funcionan como oficinas administrativas, para las operaciones técnicas cuentan con 15 almacenes y puntos administrativos de menor tamaño distribuidos de manera estratégica en los distintos departamentos, en el 2019 se apertura un nuevo punto administrativo ubicado en el departamento de Loreto, esto a consecuencia de llevar a cabo uno de sus proyectos más grandes denominado Amazon Fiber, que comprende el tendido del enlace de fibra óptica entre las ciudades de Yurimaguas a Iquitos en Loreto, abarcando más de 900 kilómetros de fibra óptica en todo el recorrido, haciendo realidad el primer proyecto subfluvial en el Perú, toda vez que esta red pasa por el Río Amazonas. Beneficiando así a la región de Iquitos, logrando que los negocios mejoren y más personas estén conectadas con el mundo, logrando así dinamizar la economía de la región; cabe resaltar también que este ambicioso proyecto se realizó con capital peruano, logrando ser la primera

empresa en llevar a cabo esta inversión económica en lo que refiere a Fibra Óptica (Diario RRP Noticias, 2021).

## 1.2 Reseña histórica

La empresa Satelital Telecomunicaciones, se forma en el año 2003 en la ciudad de Huancayo con la iniciativa de Eisten Dionisio del Pino, inicialmente se ofrece el servicio de instalación de antenas de recepción de internet para los hogares, asimismo, se compraba el servicio a la empresa Telefónica del Perú, operando como una especie de monopolio en la ciudad de Huancayo; con el expertise que adquiriría en los años siguientes paso de brindar servicio de internet hogar a otorgarle internet a las empresas e instituciones, con este acontecimiento en el negocio consiguió crecer y sus hermanos, Alan, Obed y Darwin deciden formar parte de la empresa, con esta nueva y visionaria mirada de los jóvenes hermanos Dionisio fundaron propiamente la empresa Satelital Telecomunicaciones; actualmente continúan con la misma ímpetu desde el día que iniciaron sus actividades, un 22 de septiembre de 2006 , mejor organizados salen al mercado como proveedores de grandes empresas transnacionales que ofrecen servicio de telecomunicaciones, con el transcurso de los años los socios fundadores fueron adquiriendo mayor experiencia en el sector telecomunicaciones, especializándose en cada uno de los servicios brindados creando de esta manera las distintas líneas de negocio que hoy presentan en mercado, logrando así formar el Holding Peruano Grupo Satelital, al cual pertenece la empresa Satelital Telecomunicaciones.

Después de 16 años en el mercado los dueños de Satelital Telecomunicaciones siguen manteniendo la ilusión del primer día, las ganas de trabajar de manera conjunta con la intención de disminuir las brechas sociales tan notorias en nuestro país, por ello en cada proyecto realizado tienen como objetivo asegurar la calidad del servicio con valor agregado que se presta a los clientes, la inversión en nuevas soluciones que permitan ofrecer más por menos y el apoyo activo a los empleados en su desarrollo y crecimiento profesional.

### 1.3 Estructura Organizacional

Como ya se mencionó, la empresa Satelital Telecomunicaciones pertenece al Grupo Satelital quien cuenta con un organigrama completo (Anexo 1), ahora bien por practicidad se mostrará la estructura organizacional que tiene actualmente Satelital Telecomunicaciones, esta distribución fue sugerida por los mismos fundadores, iniciando con el rango que ellos consideran el más importante, Dios, seguido de la junta de accionistas que se encuentra liderado por los hermanos Dionisio, quienes también laboran en la empresa dirigiendo cada gerencia, como se detalla líneas abajo, el directorio actualmente tiene como presidenta a Roció Castilla.

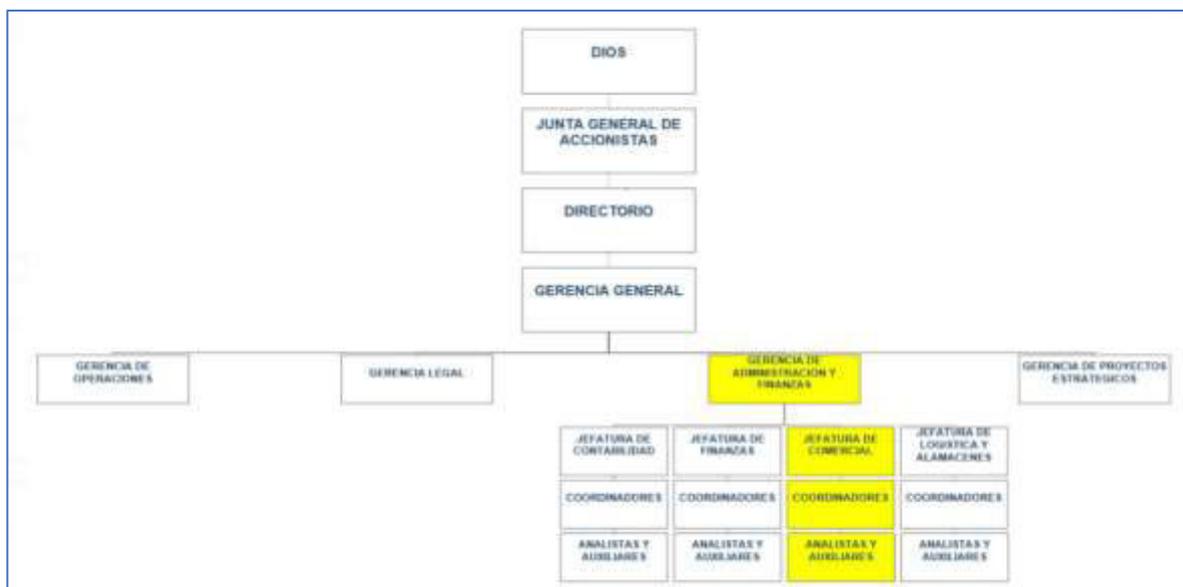
Se tiene a la Gerencia de Operaciones dirigida por el ingeniero Eisten Dionisio, la Gerencia Legal asumida por el abogado Alan Dionisio, la gerencia de Administración y Finanzas a cargo de Darwin Dionisio y la Gerencia de Proyectos Estratégicos a cargo del Ingeniero Carlos Cabello. Continuando con la distribución, se cuenta con coordinaciones a cargo de cada jefe de área, en el nivel operativo se encuentran organizados de acuerdo a la necesidad que presenten los proyectos en sus distintas líneas de negocio, conformado por personal administrativo y técnico capacitado para las distintas actividades que realiza la empresa.

La Gerencia Administrativa y Financiera actualmente está conformada por 3 áreas; propiamente el Área de Logística la cual cuenta con su propia subdivisión, el área contable, el área de Finanzas quienes dentro de sus actividades diarias ven el registro de Compras, aprueban y gestionan los pagos a proveedores, analizan las opciones de inversiones, presentan y controlan el flujo de ingresos por cada proyecto, realizan seguimiento al estado situacional de la empresa y diseñan la estructuración de créditos.

El área Logístico opera según la necesidad de las distintas líneas de negocio de la empresa, encargada del abastecimiento y control de todos los frentes de trabajo, procesos operativos de los destinos almacenes, seguimiento de transporte y distribución, Logística Inversa, manejo rotación de productos por almacén.

El área de labores del bachiller se encuentra en la Gerencia de Administración y Finanzas, bajo la jefatura comercial cuenta con el apoyo de Coordinadores, analistas y auxiliares, es un área nueva adherida a la gerencia Administrativa (Figura 1), se instituye con la finalidad de poder expandir la Marca de la Empresa, se espera que brinde las facilidades para dar a conocer sus productos y servicios, impulsar de manera eficiente las ventas , analiza a cada proveedor otorgando a la gerencia una vista global de los posibles riesgos del mercado, manejo de cartera de clientes el cual va optimizar la distribución de productos y servicios de Satelital Telecomunicaciones, análisis pricing para generar proyecciones sobre la participación del mercado entre otros.

Figura 1 : Estructura Organizacional de Satelital Telecomunicaciones



Nota. Elaboración Propia. Fuente: Grupo Satelital Telecomunicaciones

#### 1.4 Importancia del Estudio de Mercado en la Gestión Comercial

La gestión comercial en la empresa Satelital Telecomunicaciones se viene realizando hace muchos años pero de manera empírica, con miras a seguir expandiéndose deciden estructurar propiamente el área comercial en el año 2019, que coincidió con el proyecto de tendido de Fibra Óptica en la región de Iquitos, iniciando con un estudio de mercado de la región, abarcando los hogares urbanos de diez

distritos de la provincia de Maynas, los distritos de Nauta, Requena, Lagunas y Pastaz con una población actual de 670 mil habitantes, los resultados más relevante de este estudio fue la tasa de penetración<sup>7</sup> de los servicio de Telecomunicaciones, siendo la más baja de todo el País con un 13%, muy por debajo de la penetración promedio nacional<sup>8</sup>, asimismo, el uso de servicios en telefonía móvil y fija es uno de los menos intensivos.

Tras este primer resultado era preciso realizar un análisis del mercado de Internet fijo para los clientes potenciales, en este caso los clientes del segmento B2B de la región de Iquitos (Tabla 1), existen alrededor de 150 clientes empresariales que hacen uso del servicio de internet con circuitos de muy baja velocidad, ocasionado por la forma en la que llega el servicio al servidor, en muchos del caso se realizaba a través del enlace satelital, la mayoría de las empresas con presencia en Iquitos tienen sistemas y procesos en línea, tales como ERPs, sistemas de reservas, sistemas de adquisición, contabilidad, consulta de documentos, transacciones en volumen, consultas de bases de datos, etc., como salida algunas empresas se están cargando en batch<sup>9</sup> o se replican las bases de datos, en algunos casos con ERPs locales.

Tabla 1 : Clientes del Segmento B2B de la Región de Iquitos

Administración Pública	Educación y Salud	Turismo y servicio	Banca y finanzas	Industria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corpac</li> <li>• Petro Perú</li> <li>• Sunat</li> <li>• Reniec</li> <li>• Poder Judicial</li> <li>• Sima</li> <li>• Marina de Guerra</li> <li>• Gob Regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essalud</li> <li>• IPAE</li> <li>• Colegios de Maynas</li> <li>• UPO</li> <li>• UPSEP</li> <li>• UCP</li> <li>• UNAP</li> <li>• ICPNA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LAN</li> <li>• Avianca – Taca</li> <li>• Derteano</li> <li>• Eckerd</li> <li>• Omnilife</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BCP</li> <li>• BBVA</li> <li>• Banco de la Nación</li> <li>• Interbank</li> <li>• Mibanco</li> <li>• Scotiabank</li> <li>• Caja Maynas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lindley</li> <li>• Ferreyros</li> <li>• Talma</li> <li>• Alicorp</li> </ul>

Nota. Elaboración Propia. Fuente: Registro Sunat

<sup>7</sup> Representa el alcance que tiene el acceso del servicio de Internet fijo entre los hogares en un periodo de tiempo dado, de modo que se pueda identificar el nivel de adopción y acceso a este servicio por hogar. Calculado como una ratio: Número total de acceso al servicio de Internet Fijo/ número total de Hogares \*100

<sup>8</sup> El % de penetración en Promedio nacional 31%, cálculos realizados según los indicadores de la revista del MTC, 2019.

<sup>9</sup> Batch o procesamiento por lotes, consiste en la ejecución de un programa sin supervisión del usuario. Es decir, que pueden ejecutarse sin necesidad de que el usuario realice ninguna interacción.

De las pocas empresas que ofrecen la conexión a internet Fijo, mediante los tipos de conexión que existen (Anexo 4), Movistar es el único proveedor de Banda Ancha con una cobertura parcial con tecnología Asymmetric Digital Subscriber Line, ADSL<sup>10</sup> pero constantemente se enfrentaba a la saturación permanente, debido al alto consumo de ancho de banda en la red de transporte de microondas.

Con este pequeño Análisis del mercado se puede materializar la oferta de la empresa Satelital Telecomunicaciones en la región de Iquitos, la cual va permitir identificar y definir oportunidades del negocio, tener un enfoque más centrado en los clientes, posteriormente, al estudio se complementará una adecuada gestión comercial, va a permitir a la empresa tener una correcta planificación, además el desarrollo de fibra óptica hacia la ciudad de Iquitos va a mejorar los retornos sobre la inversión en redes muy similares e incluso mejores que el resto del país.

## 1.5 Análisis de la Gestión Comercial de la empresa

### 1.5.1 Análisis de Ingresos y Ventas

Los ingresos en la empresa Satelital Telecomunicaciones provienen de las distintas líneas de negocio mencionadas, de todas estas actividades dentro de cada línea de negocio, proyectos dorsales es la que representa el 35% del total de ingresos anuales.

Las ventas de los tres primeros años mostrado en la imagen muestran un promedio de S/. 30,000,000 pero en el año 2019, se observa un incremento en las ventas debido al inicio de labores con Azteca y Internexa y a la inyección de capital que recibe la empresa a fin de poder seguir creciendo, en el año 2020 con la llegada de la pandemia COVID-19 se apertura nuevas alianzas.

---

<sup>10</sup> Asymmetric Digital Subscriber Line

Con la necesaria reactivación de la economía en el país muchas empresas retomaron sus actividades bajo la modalidad del trabajo remoto, en este escenario favoreció a la empresa Satelital Telecomunicaciones, logrando superar las ventas alcanzadas en años posteriores (Figura 2).

Figura 2 : Evolutivo ventas 2016-2021



Nota. Elaboración Propia. Fuente: Grupo Satelital Telecomunicaciones

### 1.5.2 Análisis FODA

Para este análisis se utilizó la técnica FODA logrando identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, a fin de desarrollar un plan estratégico basado en este análisis permita a la empresa tomar las mejores decisiones, según García y Cano (2013) las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos comprendiendo un análisis interno, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno, su importancia radica en mostrar una visión panorámica de la realidad y plantear las estrategias adecuadas para que la empresa pueda convertir o capitalizar sus debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. Entendiendo lo crucial y necesario realizar el análisis FODA (Tabla 2) para la empresa, se optó por tomar como referencia al año 2021 se aplicó este análisis para Satelital Telecomunicaciones presentando los siguientes resultados:

Tabla 2 : Análisis FODA para Satelital Telecomunicaciones

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Puntos NOC con funcionalidad las 24 horas del día.</li> <li>· Cuenta con dos puntos de Contingencia ante eventos impredecibles.</li> <li>· Profesionales especializados.</li> <li>· Tarifas establecidas dentro del promedio.</li> <li>· Servicio de Internet de mayor calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso de fortalecimiento del Área Comercial.</li> <li>▪ Mayor inversión en infraestructura para llegar a zonas colindantes.</li> <li>▪ Habilidades de mercadotecnia en proceso de implementación.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>· El mercado Sector Telecomunicaciones se encuentra en crecimiento.</li> <li>· Alta demanda del servicio.</li> <li>· Reducción de costos en transporte.</li> <li>· Implementación de Fibra Óptica Fluvial.</li> <li>· Único proveedor de Internet FTTH<sup>11</sup> en la región.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición del Tendido de Fibra óptica.</li> <li>▪ Materiales de mantenimiento con costos elevados.</li> <li>▪ Proveedores extranjeros.</li> <li>▪ Cambios adversos en los tipos de cambio.</li> </ul>

Nota. Elaboración Propia. Fuente: Grupo Satelital Telecomunicaciones

En base a la matriz FODA se realiza otras dos evaluaciones, primero se analiza los factores Internos (MEFI) asignándole un peso y valor a los factores, seguidamente se realizó una ponderación a cada factores, como resultado a esta evaluación se tiene 2.89, resultado superior al promedio (2.5),siguiendo con el análisis se segmenta la matriz MEFI en dos partes, las fortalezas la suma nos resulta con una ponderación de 1.93 y el resultado de la suma de las ponderación de las debilidades 0.96, la lectura de estos números determinan que las fuerzas internas de la organización en su conjunto es favorables. (Anexo 2)

La matriz MEFE, se centra en el análisis de los factores externos, realizamos la misma secuencia para obtener los resultados, la Matriz total nos muestra un resultado de 2.42, por debajo del promedio 2.5, esta matriz se divide en dos partes; la suma del peso ponderado de las oportunidades nos arroja un

<sup>11</sup> Se denomina Fiber To The Home), es una tecnología de telecomunicaciones que consiste en la utilización de cableado de fibra óptica y sistemas de distribución ópticos para la provisión de servicios de Internet.

resultado de 1.74 comparado con la suma del peso ponderado de las Amenazas de un 0.68, determinando que Satelital Telecomunicaciones tiene un ambiente externo poco favorable. (Anexo 3)

### 1.5.3 Matriz de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

Esta matriz sirve para realizar un análisis de aquellas situaciones de riesgo que puedan presentarse, en el caso de una organización, permitirá identificar situaciones internas y externas, de esta manera se puede asimilar y proponer soluciones estratégicas ante los inconvenientes encontrados. (Kay, 2014)

Se realiza un análisis de la matriz de las cinco fuerzas de Porter (Anexo 6) para la empresa Satelital Telecomunicaciones, mostrando los siguientes resultados:

- En tipo de servicio brindado en la región de Iquitos no tiene rivalidad de nuevos competidores existentes, es la única empresa concesionada por 20 años, que ofrece servicio de internet fijo por medio de FO, otorgándole la ventaja a la empresa de estudio.
- El poder de negociación por parte de los proveedores es menor, Satelital Telecomunicaciones cuenta con años de trayectoria en el mercado de telecomunicaciones, sus líneas de negocio cubren este mercado con el proceso E2E, por esta razón adquieren periódicamente compras de gran volumen, otorgándole poder de negociación ante los proveedores.
- El poder de los Compradores o Clientes queda reducida al mínimo, ya que es la única empresa que ofrece servicio de Internet fijo de alta calidad, como se ha mencionado el internet mediante FO ofrece estabilidad y logra que la calidad de internet no se pierda en el transporte, beneficiando así a gran cantidad negocios y hogares de la región de Iquitos.
- Amenaza de productos sustitutos, se muestran varias empresas ofreciendo internet fijo a la región de Iquitos, pero Satelital Comunicaciones ofrece un servicio diferenciado, internet por FO, siendo el único proveedor del servicio en la zona, por ende, la amenaza de productos sustitutos queda reducida.

- Amenaza de nuevos competidores, en la región la concesión<sup>12</sup> de abastecer de internet fijo por FO aún posee exclusividad por 20 años, dándole ventaja a la empresa de estudio de prepararse cuando termine el contrato, asegurando así la rentabilidad durante los años de concesión.

#### 1.5.4 Estrategia Pricing Competidores

Las prácticas de pricing o gestión del Precio consiste en determinar los precios con base en aquellos que se encuentran disponibles en el mercado, permitiendo una evaluación cuantitativa de la posición relativa frente a los competidores, que demuestran la percepción de su oferta de beneficios a través del precio (Nagle y Muller, 2018).

Para conseguir este resultado el consumidor tiene que percibir al precio ofrecido como un precio justo, obedeciendo a factores propios de cada consumidor, el valor del precio justo para cada consumidor puede ser muy variado (valor, relación, gustos, conveniencias, etc.).

Para Satelital Telecomunicaciones, se realizará el análisis Pricing en base a la competencia, el precio de un proveedor se compara con los precios que muestra la competencia, permitiendo una evaluación cuantitativa de la posición relativa frente a los competidores, que demuestran la percepción de su oferta de beneficios a través del precio. Entonces la fijación de precios se convertirá en una herramienta para obtener utilidades de acuerdo con la participación en el mercado (Tabla 3).

---

<sup>12</sup> Según la RAE; Negocio jurídico por el cual la Administración cede a una persona facultades de uso privativo de una pertenencia del dominio público o la gestión de un servicio público en plazo determinado bajo ciertas condiciones

Tabla 3 : Análisis Pricing para competidores en la Región de Iquitos

	OFERTA ECONÓMICA	CAPACIDAD
<b>TELEFÓNICA</b>	Puede invertir de USD 20 a 25 millones, dependiendo de si la oferta es de alta capacidad o de capacidad ilimitada (fibra oscura).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 20 a 30 Gbps solo para el negocio móvil.</li> <li>• Entre 100 a 300 Gbps con negocio fijo</li> <li>• Mejor opción para Telefónica “fibra oscura”.</li> <li>• Segunda mejor opción IRUs a 10 años</li> </ul>
<b>CLARO</b>	Puede invertir desde USD 7.5 millones hasta USD 15 millones dependiendo de si la oferta es de alta capacidad que alcance para el negocio fijo o no.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 10 a 15 Gbps solo para el negocio móvil.</li> <li>• Entre 30 a 60 Gbps con negocio <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor opción para Claro IRU a 10 años</li> <li>• Segunda mejor opción capacidad a 5 años</li> </ul> </li> </ul>
<b>ENTEL</b>	Se está trabajando con Satelital, es posible que requieran una capacidad mayor para desarrollar el negocio fijo, lo cual podría implicar una segunda negociación para el 2020 – 2021.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta 15 Gbps con negocio fijo y B2B</li> </ul>
<b>BITEL</b>	Considerando el tamaño de la planta que posee en Iquitos es posible que su sistema de radio soporte el tráfico durante al menos 5 años. Sin embargo, Bitel ha anunciado que va entrar en el mercado fijo con FTTH, con lo cual su sistema de radio sería inviable. Podría invertir hasta USD 5 millones por capacidad en fibra óptica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de respaldo para su enlace de radio.</li> </ul>
<b>OTROS</b>	Existen otros operadores como Gilat o Cable Visión Iquitos, ISPs Globales o locales, como Fiberlux, Optical Networks, entre otros. Buscan bajas y medias capacidades para períodos desde 3 a 5 años. La oferta de baja capacidad podría habilitar oferta de servicios para Pyme y grandes empresas, así como para entidades regionales y locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades desde 100 Mbps hasta 10 Gbps.</li> <li>• Oferta en tarifario escalonado.</li> </ul>
<b>PRONATEL</b>	Según lo estipulado en los recientes proyectos regionales de banda ancha, ya se han dado pasos hacia la compartición de infraestructuras en proyectos financiados o subsidiados por el Estado, tal es el caso de los terrenos y torres. Es posible que puedan aceptar la compartición de pelos de fibra óptica, con lo cual el proyecto de Pronatel pueda ser favorable mediante un contrato de usufructo de hilos de fibra óptica a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IRU de 3 pares de hilos en pagos semestrales, durante 20 años. Posible oferta de USD 12 millones.</li> </ul>

Nota. Elaboración Propia. Fuente: Grupo Satelital Telecomunicaciones

## CAPÍTULO II: ASPECTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES DE LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA EMPRESA

### 2.1 Marco Normativo

Las empresas prestadoras de servicios de Internet, como es el caso de Satelital Telecomunicaciones, se encuentran sujetas a normas legales impartidas por el estado peruano, cada una de estas busca hacer llegar a cada punto beneficiado un servicio de calidad y de conformidad.

En aras de poder lograr su finalidad como estado, el 04 de agosto del 2021 se publicó en el diario Oficial El Peruano, mediante la resolución ministerial No 768-2021-MTC/01.03 el Ministerio de Transportes y Comunicaciones <sup>13</sup>, otorgó a la empresa Fiber Conexion una concesión única para poder operar en la región de Iquitos, por la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones por un plazo de 20 años (Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, 2021).

#### 2.1.1 Ley N° 29904 Ley de Promoción de la Banda Ancha y Construcción de la Red Dorsal Nacional de la Fibra Óptica

Esta Ley se establece con el objetivo de expandir y reducir la brecha digital que percibimos en el Perú, en el cual por medio de esta ley se pretende impulsar el desarrollo y la masificación de la Banda Ancha<sup>14</sup> a nivel nacional, se espera que con la promulgación de la ley en mención logre beneficiar también a los ofertantes del servicio, quienes buscarán mejorar la infraestructura , el mismo servicio que ofrecen las aplicaciones y habilidades digitales, promoviendo la inclusión social , el desarrollo económico, la competitividad, la seguridad del país y reducir la brecha digital (Congreso de la República del Perú, 2012, Ley 29904, artículo 1).

Asimismo, la Ley 29904 menciona que el MTC determina y actualiza periódicamente la velocidad mínima para que una conexión sea considerada como acceso a internet de banda ancha, que será

---

<sup>13</sup> En Adelante MTC

<sup>14</sup> Tipo de red con elevada capacidad para transportar información que incide en la velocidad de transmisión.

aplicable con independencia de la ubicación geográfica de los usuarios. (Congreso de la República del Perú, 2012, Ley 29904, artículo 5).

### **2.1.2 Ley N° 31207 Ley que Garantiza la Velocidad Mínima de la conexión a Internet**

Tomando como referencia la Ley N°29904, el pasado 06 de julio del 2021 se publicó en el diario El Peruano la ley que modifica el artículo 5° de la Ley de Promoción de la Banda Ancha y Construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, siendo una modificación al artículo número 5 de la Ley 29904 ,donde indica que el MTC es el responsable de establecer y actualizar anualmente la velocidad mínima para que una conexión sea considerada como acceso a internet de banda ancha, aplicada para todo el territorio peruano, los empresas prestadoras de servicios de internet deberán asegurar un mínimo de 70% de la velocidad ofrecida en los contratos con los consumidores o usuarios. (Congreso de la República del Perú, 2012, Ley 31207, artículo 5).

### **2.1.3 Ley N° 29022 Ley para el Fortalecimiento de la Expansión de Infraestructura en Telecomunicaciones**

Esta ley posee un régimen diferente, se establece con la finalidad fortalecer la infraestructura en telecomunicaciones en todo el territorio nacional, este fortalecimiento incluye mejorar las instalaciones existentes y expandir los servicios públicos de telecomunicaciones, con especial énfasis en áreas rurales, zonas fronterizas y el segmento de la población más vulnerable, a través de la participación de inversiones privadas en infraestructuras necesaria para la prestación de esos servicios, asimismo se busca aplicar parámetros que incentiven a participar asimismo como proponer medidas simples que busquen eliminar los impedimentos de participación (Congreso de la República del Perú, 2012, Ley 29022, artículo 2016).

## 2.2 Bases Teóricas de la Gestión Comercial

### 2.2.1 Teoría de la Gestión Comercial

La gestión comercial puede ser entendida como el conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr una gestión eficiente dentro de una organización, como lo menciona García (2010) es una secuencia de actividades que involucra diferentes coordinaciones que interactúan en el proceso de comercialización, buscando la satisfacción de los compradores.

Según Meza, citado por Salazar (2020) comenta que la gestión comercial es la función encargada de dar a conocer la organización ante todos público, clientes y empresas, la actividad principal, es la satisfacción del cliente y cómo se desenvuelve la organización dentro del mercado, por ello se debe realizar una gestión limpia con un sistema adecuado, asegurando estos parámetros se obtendrá retornos positivos hacia la organización.

Debemos considerar otros aspectos que afecten a la gestión comercial como menciona Carpintero (2017) dentro de una organización se tiene políticas, estrategias y formas de realizar operaciones, que deben ser atendidas de manera personalizada según sea el negocio, además considera que la gestión comercial es una actividad elemental, esta muestra los productos o servicios que se pretende comercializar, otorgándole a la empresa un incremento en su rentabilidad , si e llevada de la manera más adecuada.

### 2.2.2 Teoría Científica de la Comercialización

La comercialización puede ser entendido como el flujo regular por el cual el producto o servicio será introducido en el mercado, donde cumplirá de manera exitosa la fase distribución, para llegar a este punto se necesita de una eficiente gestión comercial. Entonces resumimos la comercialización según menciona el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2018) como la agrupación de actividades, iniciando con la salida del producto del establecimiento u organización hasta llegar al consumidor final, para esto se observan una secuencia de actividades menores en la cadena de distribución.

Según Ugarte, citado por Ponce (2018, p.26) señala que “la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y manera de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución”.

### 2.2.3 Teoría de la Ventaja Comparativa

Esta teoría se encuentra directamente relacionada con el término de productividad y trabajo, básicamente nos refiere a dos economías A y B, cada una de ellas produce un bien, pero la economía A que logre producir el mismo bien a un menor costo es la que posee una ventaja comparativa respecto a la economía B que logra producir el mismo bien a un costo superior, para la economía B es preferible comprar estos productos en vez de producirlos, basándose en esta idea notamos la importancia de los precios relativos para llegar a tener una economía con productividad alta, asimismo se concatena la idea de especialización de cada economía con una alta productividad (Ricardo, 1817).

### 2.2.4 Teoría de las Ventas

Según se tiene registrado, que el concepto de venta surgió a partir del aumento de la producción en la época de la revolución industrial, el exceso de oferta de productos hizo necesario que las empresas buscarán cómo deshacerse de sus productos en el mercado, pero consiguiendo una ganancia.

Materializando esta idea, la venta es el intercambio de productos o servicios por unidades monetarias que se produce entre el vendedor y comprador, buscando la satisfacción de las necesidades de éste y el logro de los objetivos del vendedor (Junta de Andalucía ,2018).

Según Philip Kotler (2013), el objetivo de las ventas que realiza una organización debe centrarse en culminar todo lo fabricado y posterior a esto ver cuanto más se necesita fabricar, por ejemplo, si la empresa vende alfileres el fin es vender todos los alfileres antes de preguntarse si el mercado necesita otro producto, no es partidario de realizar transacciones rentables si no se encuentra un vínculo a largo plazo con el cliente.

Según la corporación universitaria Asturias (2018), resaltan dos técnicas de ventas:

- **Método AIDA:** Consiste en una sucesión de acciones lógicas para inducir la compra. Cada fase es fundamental en el proceso. Inicia con la atención selectiva, de toda la información que puede recibir, el vendedor debe tener la capacidad de quedarse con uno o dos mensajes más relevantes, así concentrará la atención del posible cliente, por este método el vendedor tiene que identificar y realizar un monitoreo rápido y efectivo del cliente, posterior a tener la atención del cliente pasamos al siguiente paso, captar el interés del cliente ,el cliente debe mostrarse interesado en lo que ahora le expone el comprador, con el intercambio entre ambos al cliente debe generar el deseo de adquirir el producto o servicio, finalmente la transacción se concluye en la acción de cerrar la venta deseada.
- **Método SPIN<sup>15</sup>:** De manera muy general, se puede decir que el procedimiento de venta más elemental sería averiguar las necesidades explícitas o específicas del cliente y, para esto se necesita que el vendedor se genere una idea de cómo es el cliente para que pueda abordarlo, el cliente necesita sentir que el vendedor entiende su situación, su condición, sus preferencias y este pueda atender sus necesidades, de esta manera el cliente compra el producto con la sensación de satisfacer una necesidad.

## 2.3 Marco Conceptual

### A. Gestión Comercial

De acuerdo con Herrera (2008) la gestión comercial genera una estrecha relación entre la empresa y el mercado, donde se realizará el intercambio, viendo la gestión comercial desde las fases productivas, la gestión comercial sería la última etapa donde se da a conocer a los clientes sus productos o servicios.

---

<sup>15</sup> Según Fernández (2017) El método SPIN se enfoca en un fundamento base: los representantes de ventas necesitan hacer preguntas puntuales en el momento adecuado.

La gestión comercial también puede ser entendida como el conjunto de acciones, coordinaciones, seguimientos y mapeos que se realiza una organización para conseguir beneficios económicos, estas acciones son pre y post venta.

## **B. Ventas**

Arca (2005) se refiere a las ventas como la base de una empresa, estas permitirán a la empresa obtener rentabilidad, y crear fidelización con los clientes, las ventas llegan a concretarse mediante la distribución. Respecto del área de ventas debe de estar integrado por personal capacitado que mantenga conocimiento de los productos como también actualizado con las tendencias brindándole al cliente la mejor opción.

Según Belio (2007) el proceso de venta logra crear un vínculo beneficioso entre ambos participantes, empresa y consumidor, para la empresa representa una oportunidad de crecimiento, mediante el consumidor la empresa muestra sus productos o servicios, con la finalidad de lograr captar la preferencia del consumidor, la empresa debe mostrarse como apta para la necesidad que el consumidor espera cubrir.

Actualmente tenemos tipos de ventas, entre las más relevantes están las ventas directas, las ventas online conocidas hoy como el e-commerce<sup>16</sup>, ventas al por mayor y menor.

## **C. Ingresos Económico**

Según Gómez (2016) el ingreso es la cantidad de recursos monetarios, que se asigna a cada factor por su contribución al proceso productivo (Tabla 4).

Desde la perspectiva microeconómica, se entiende por ingreso a cualquier cantidad monetaria que pasa a formar parte del agente económico, con libertad de hacer uso de este dentro del flujo circular de la economía.

---

<sup>16</sup> Se entiende como *venta electrónica de productos en servicios en línea o por Internet*.

Tabla 4 : Tipos de Ingresos según la redistribución a cada factor

Factor productivo	Tipo de ingreso
Trabajo	Sueldos y salarios
Capital	Dividendos, amortización
Tierra	Renta
Tecnología	Regalas
Gobierno	Impuesto
Organización	Utilidades

Nota. Elaboración Propia. Fuente: La desigualdad de la distribución de Ingresos

#### D. Precio de Mercado<sup>17</sup>.

Entre las tantas perspectivas que adquiere el concepto de precio, tomaremos como referencia al precio en mercado, según menciona Kotler & Armstrong (2007) el precio es la representación monetaria que se adquiere por brindar un servicio o producto, entendiendo también es el valor otorgan los consumidores a cambio de obtener beneficios.

En cuanto a Stanton et al. (2007), se refiere al precio como “la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto”.

Desde un enfoque positivo expresado mediante el valor monetario, se contempla al precio en relación directa con el dinero, que es necesario para realizar el intercambio y conseguir el producto o servicio en combinación. (Fischer et al., 2012)

#### E. Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión se traduce como un instrumento cuya función es identificar comportamientos y el ejercicio de un proceso, que debe tener algún nivel de referencia, con esto se logra identificar desviaciones o situaciones atípicas propios de cada empresa, sobre la

<sup>17</sup> El valor que adquiere un bien o servicio en un mercado libre, se establece como el precio de equilibrio en el mercado.

cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. Mediante este instrumento de gestión podemos indicar la condición del proceso, si tomamos un conjunto de indicadores bien establecidos, nos revela la situación general de la organización, en base a resultados se puede tomar decisiones (Da Silva, 2021).

#### **F. KPI (Key Performance Indicator)**

En su traducción al español significa Indicador clave de rendimiento, es considerado como una medida cuantitativa y cualitativa del nivel de desempeño del proceso. El valor que adquiere este indicador se relaciona directamente con un objetivo previamente fijado, normalmente se expresa en valores porcentuales.

#### **G. OKR (Objectives and Key Results)**

En español se traduce como objetivos y resultados clave, según Doerr (2019), define a los Objetivos y Resultados Clave (OKR) como una secuencia colaborativa establecida dentro de una empresa. Es una metodología de gestión que pretende fijar unos cuantos objetivos a corto plazo pero que se encuentren alineados a temas relevantes de la organización.

## **CAPÍTULO III ACTIVIDADES DE DESEMPEÑO LABORAL**

### **3.1 Actividades laborales desempeñadas en Satelital Telecomunicaciones**

En cuanto a la experiencia profesional que he adquirido en la empresa, inicié en noviembre del 2021 con el cargo de analista de Gestión Comercial Jr., dentro de la Gerencia Administrativa de Satelital Telecomunicaciones, adquiriendo conocimientos propios de la gestión comercial dentro de la empresa, luego de un periodo de adaptación a las demandantes exigencias del mercado de telecomunicaciones, he logrado ascender pasando a formar parte de los analistas senior dentro del área comercial. En ese sentido, la formación universitaria profesional de economista ha contribuido en el desempeño dentro del área comercial, siendo esencial el manejo de herramientas metodológicas

como la organización industrial, análisis financieros e investigación de mercado, a continuación, se detallan las labores desempeñadas:

**i. Gestión de BBDD proveedores- Clientes**

Una correcta gestión de Base de Datos ayuda a organizar y estructurar mejor la información, distinguir y separar los datos relevantes para la empresa, esto ayudará a reducir tiempos en la búsqueda de la información que se requiera.

En base a esta premisa, la gestión comercial que se llevó a cabo en Satelital Comunicaciones también mostraba necesidad de utilizar una correcta gestión de Base de Datos, para esto se utilizaron el manejo de dos herramientas básicas:

- Almacenamiento de Datos en Next Cloud

Este servidor es una herramienta completa de almacenamiento de gran capacidad de Información, por medio de este se recibe gran cantidad de datos de todas las líneas de negocio, separadas en carpetas y administradas por las áreas necesarias, para el área comercial era necesario descargar las carpetas de los centros de costos, lista de materiales por proyecto, Base de datos de clientes y proveedores, ventas generadas.

- Tratamiento de Base de Datos en Excel

Luego de la descarga de Base de Datos se continuaba con un proceso pequeño de ETL<sup>18</sup>, separando la información relevante para su posterior análisis y aprovechamiento, para esto se realiza la contrastación por medio tablas, consultas, formularios, informes o módulos, muchos de estos procesos servían para automatizar informes a la Jefatura directa.

---

<sup>18</sup> *Extract, Transform and Load es el proceso que permite a las organizaciones mover datos desde múltiples fuentes, reformatearlos y limpiarlos, y cargarlos en otra base de datos*

## ii. Control y seguimiento de KPI de la gestión

Dentro de Satelital Telecomunicaciones los KPI's también funcionan en otras áreas de la empresa, razón por la cual estas medidas pueden variar dependiendo de la naturaleza del objetivo planteado por cada área.

Para el área comercial, los KPI's fueron establecidos según la gestión de cada línea de Negocio, en el caso del Proyecto de tendido de Fibra Óptica en la región de Iquitos, realizaba el seguimiento de los siguientes Indicadores:

- **Indicador de Cobertura**

Mide la cantidad de hogares/negocios que fueron atendidos en el mes de trabajo. Por ello de manera mensual se asigna una zona determinada para cada vendedor el cual debe ir registrando sus avances.

- **Indicador de Productividad**

Este indicador mide la cantidad de hogares/ negocios por día dentro de la zona coberturada que recibieron la información del servicio de internet fijo, entre mayor avance tenga mayor oportunidad se tendrá de concretar la venta.

- **Indicador de Efectividad**

Mide las ventas efectivas que se realizaron durante al mes.

- **Cartera de Clientes y Clientes nuevos**

Mide la capacidad del vendedor de manejar una cartera de clientes dentro de una zona establecida y poder conseguir nuevos clientes.

- ***Nivel de Pago***

Mide el nivel de pago de cada cliente conseguido, se mide entre el total de clientes obtenidos entre los clientes que pagan puntualmente en el mes.

Dentro de este Indicador segmentamos a los clientes según el tiempo de puntualidad que tienen (A, B y C)<sup>19</sup>.

Analizar y dar seguimiento al cumplimiento de los indicadores mencionados era parte de mis funciones, luego de descargar la información, se procedía a dar seguimiento a estos indicadores de desempeño compartiendo los resultados con los coordinadores del área y con cada vendedor para cumplir objetivos mensuales y proponer mejoras.

#### **i. Análisis de Ingresos**

Los ingresos obtenidos por las ventas que obtiene la empresa obedecen a los distintos servicios que ofrece la empresa según cada línea de negocio mencionado en el capítulo anterior, esta información es presentada ante la gerencia administrativa a través del Estados de Resultados mensualmente, para lograr llevar un mejor control de ventas, se le reportaba al coordinador del área cada dos semanas con la intención de no concentrar la información únicamente a fin de mes, la práctica de generar información a partir de las de ventas, se realizaba por medio de BBDD en Excel parte importante en este Análisis es el la distinción y el control de los costos directos e indirectos.

#### **ii. Coordinaciones y Seguimiento Comercial**

Las coordinaciones en la gestión comercial son sumamente importantes, debido a que es parte de un área que controla y propone objetivos periódicamente, se necesita transmitir los avances o resultados de la gestión realizada fuera de las oficinas, con la finalidad de mejorar los procesos, estas coordinaciones se realizan de forma transparente entre las distintas áreas, por medio de llamadas, correos , reuniones dirigidas, siempre buscando que quede claro para ambas partes y realizando retroalimentación en caso se necesite recibir alguna información de manera especial.

---

<sup>19</sup> *clúster A: Pagaron dentro de la fecha establecida, Clúster B: Clientes con 1 mes de retraso, Clúster C: Clientes con 2 meses de retraso , morosos.*

Con respecto a las coordinaciones y planificaciones en ventas, este año el área comercial decidió incorporar el proceso S & OP que incluye previsión, planificación de la oferta y la demanda, así como la revisión ejecutiva. El objetivo es coordinar la planificación de ventas y operaciones en todas las funciones comerciales.

### 3.2 Conocimientos Técnicos de la Profesión

Para poder llevar a cabo la gestión comercial nos ayudamos de muchas metodologías, herramientas y conocimientos previos, que fueron adquiridos en la formación como economista, dentro de las cuales se mencionara algunos de ellos:

- Microeconomía

Los temas que abarca el curso de macroeconomía son muchos, para la gestión comercial fue de gran ayuda la teoría del comportamiento del consumidor, las preferencias y utilidades.

- Costos y Presupuestos

El curso Costos y Presupuestos ha sido necesario para desarrollar un análisis completo en la elaboración de los Estados de resultados, se impartió mediante conceptos, técnicas y herramientas de la administración de costos, la toma de decisiones a través del análisis de costos relevantes y la gestión de presupuestos, con el objetivo de proporcionar información importante en el área comercial, que les permite disminuir la subjetividad en el proceso de elección entre alternativas.

- Investigación de Mercado y comportamiento del consumidor

El propósito del curso de investigación de mercados y análisis del consumidor es ayudar a conocer las aristas reales del mercado en el que pretende insertarse, conociendo las necesidades del cliente y una comparativa de la competencia, para poder preparar la estrategia adecuada de la comercialización de mi producto o servicio. Este curso se impartió de manera práctica y teoría cubriendo así la necesidad actual en el campo laboral.

- Organización Industrial

Los conocimientos adquiridos en la formación profesional contribuyen de manera teórica y práctica de la economía, con sentido analítico y operaciones, sobre los procesos productivos, distributivos y de comportamiento de los mercados a escala nacional e internacional, discriminación de precios, integración y controles verticales competencia en precios, diferenciación de productos, entrada al mercado y conducta estratégica, barreras a la entrada y costos hundidos exógenos y endógenos. Con estos sólidos y necesarios conocimientos se logró ingresar al campo laboral cada vez más competitivo.

- Regulación en Telecomunicaciones

Por formación académica, dentro de la escuela de Economía Pública se tiene la línea de Regulación económica, donde se analiza los principales instrumentos regulatorios con énfasis en las normativas. El curso aborda los enfoques de regulación de la calidad, la cobertura, así como los mecanismos de protección de los derechos de los usuarios y empresas. Se nos impartió cátedra con especialistas de Osiptel describiendo la aplicación que tienen los conocimientos recibidos y la importancia de las funciones de un economista en el sector Telecomunicaciones, cabe mencionar también que este curso nos motivó a realizar el CEU<sup>20</sup> en Osiptel.

- Análisis Financiero

En este curso, la base teórica y práctica necesaria para aplicar en la gestión comercial se dio en la previsión de los Estados de Situación Financiera y el Estado de Resultados, el análisis e interpretación los Ratios Financieros como su estructura del ROA<sup>21</sup> y ROE<sup>22</sup>, análisis horizontal y vertical de los estados financieros aplicados en casos reales, estructura de los estados financieros y Proyección de Estados Financieros.

---

<sup>20</sup> *Curso de Extensión Universitaria.*

<sup>21</sup> *Return On Assets, mide la tasa de devolución producida por un beneficio económico respecto al capital total, incluyendo todas las cantidades prestadas y el patrimonio neto.*

<sup>22</sup> *Return on Equity, es un indicador que sirve para medir tanto la rentabilidad de una empresa como la relación entre el beneficio neto y la cifra de fondos propios.*

- **Matemática Financiera**

Las matemáticas financieras es una herramienta de la teoría financiera, para la gestión comercial, dentro del curso resaltan el análisis y la interpretación de las ratios financieros y gestión, el análisis VAN y TIR, enseñados de manera práctica y teórica.

- **Informática para economistas**

El curso práctico es una herramienta necesaria que se ha utilizado en la gestión comercial, como parte del proceso ETL con grandes bases de datos, modelamiento de escenarios, automatizaciones de procesos y presentaciones mediante Dashboard e informes, entre las herramientas más resaltantes se tiene a Microsoft Excel y R para economistas.

### 3.3 Bases Teóricas Utilizadas

#### **A. La Teoría de Costos**

Según Begoña (2006) el costo se define como el equivalente monetario de los bienes o servicios incurridos en el proceso de producción. Entonces, deducimos por costos todas salidas en la que tiene que asumir la empresa para llevar a cabo el proceso productivo.

- **Costos fijos (CF)**

Los costos fijos son aquellos que necesariamente la empresa tiene que incurrir para asegurar la continuidad de sus operaciones, menciona el término fijo porque no depende del volumen de producción en la empresa.

- **Costos Variables (CV)**

Los costos variables son aquellos que dependen de la cantidad producida, asumida también por las empresas, no son directamente proporcionales con la cantidad de ingresos que se genere, por ejemplo, en un taller se trabaja con 30 obreros, la siguiente semana con 40 obreros, el jornal a pagar depende de la cantidad de obreros que laboran, no tengo certeza de la productividad de los obreros adicionales contratados.

## **B. Teoría de Investigación de Mercado.**

Según Kotler (1996 p. 73): “La investigación de mercados es la planeación, recopilación y análisis de la información relevante para la toma de decisiones en las estrategias de marketing de las organizaciones”.

Con esto entendemos a la investigación de mercado como una herramienta de gestión previa que nos ayudará a planificar estrategias, pero esto nos lleva a diseñar el tipo de investigación adecuado

- *Investigación preliminar o exploratoria*

Se centra en la descripción de un mercado ya sea en sus características o sus funciones, en lugar de encontrar las razones de la sinergia existente entre los factores que influyen en la oferta y la demanda. Este tipo de investigación se aplica para describir el perfil de los actores del mercado, su porcentaje de participación, sus percepciones sobre el bien o servicio, lo cual nos permite encontrar la contribución de cada variable considerada y realizar (Vargas, 2017).

- *Investigación descriptiva*

Este tipo de investigación incluye la recopilación y presentación de hechos, la tarea pretende en tener una visión global de lo que está ocurriendo para elaborar una hoja de ruta reasignando las tareas con el propósito de encontrar una solución a un problema (Malhotra, 2004).

## **C. Teoría de la Matemáticas Financieras**

Este campo dentro de sus fronteras estudia al dinero y sus variaciones en el tiempo, la ganancia que genera el dinero al prestar, en conjunto es un campo de las matemáticas, pero aplicado a rentabilizar la economía para quien lo aplica.

- *Ratios Financieros*

Nos muestra la razón en el campo de las finanzas, sirve para comparar y corregir de ser el caso, puede ser utilizado como parte del análisis de la situación económica.

- *Interés Simple*

Es el resultado del periodo t que se paga por el uso del dinero, este resultado se va repetir cuantas veces sea necesario hasta saldar el valor del dinero, pero con una característica especial el monto que se pagará es adicional y constante en los t periodos.

$$I = P * i * n$$

El interés depende de tres elementos básicos: El capital inicial (P), la tasa de interés (i) y el tiempo (n).

- *Interés Compuesto*

Es aquel dinero que se pagará por el uso de este en un tiempo t, cada periodo el importe inicial se verá afectado y con este también el pago adicional por el uso del dinero, estas variaciones por cada período son conocido como interés compuesto, a diferencia del interés simple existe una variación positiva que se genera a favor del dinero inicial.

$$C_n = C_0 * (1 + i)^n$$

Tenemos, C<sub>n</sub> es el capital final, C<sub>0</sub> el monto que se deposita en el periodo t, el i se denota interés y el n representa los periodos.

#### **D. Teoría del Consumidor**

El consumidor se encuentra en una situación, desea obtener el máximo beneficio en cada operación que realice tratando de invertir lo mínimo. (Nicholson ,2007).

Visto desde un punto subjetivo, el consumidor se enfrenta a diversos escenarios generados por sus alcances internos, que se verán reflejados en la satisfacción sus gustos y necesidades, deja a un lado la variable económica y se centra en las características intrínsecas que puede presentar el consumidor variable entre uno y otro. Veblen (1899)

Entonces cada consumidor será afectado por variables distintas que obedecen a situaciones externas e internas de cada individuo, con la finalidad de maximizar sus beneficios en cada transacción.

- *Preferencias del consumidor*

Las preferencias y las restricciones son las dos variables que afectan la elección del consumidor, es decir, la combinación buscada por cada consumidor fluctúa dentro de sus gustos e inclinaciones, pero será marcado por un techo de imposibilidades. La curva de indiferencia es un gráfico que resulta de las combinaciones entre dos bienes que producen la misma satisfacción para este y que no necesariamente es igual a la de otro consumidor (Nicholson ,2007).

- *Las funciones de utilidad*

Una función de utilidad, tiene un corte más subjetivo del consumidor, refiere a la satisfacción que resulta después de utilizar dos bienes. Por tratarse de la subjetividad distinta en cada consumidor no resulta fácil realizar un cálculo, pero gracias a la función de utilidad podemos simular y llegar a un resultado cercano (Nicholson ,2007).

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN COMERCIAL

Según lo trabajado en los capítulos anteriores, sabemos la importancia de llevar una eficiente gestión comercial, en el caso concreto para la empresa Satelital Telecomunicaciones esta gestión se viene estructurando, con mayor razón al iniciar el proyecto de tendido de FO en la región de Iquitos, el cual empezó reclutando profesionales con expertise en el análisis comercial, en este contexto he llegado a formar parte del equipo Comercial, en la posición de Analista de Gestión Comercial en el periodo diciembre 2021 a Octubre 2022, durante el tiempo laborado se encontraron distintas actividades con opción a mejoras.

### 4.1 Planteamiento del Problema

En base a las labores desempeñadas en la empresa Satelital Telecomunicaciones, se ha logrado identificar el problema del área comercial:

La gestión comercial que se ha venido realizando en la empresa no era la más adecuada, se esperaba contar con un área comercial organizado que aporte ante la necesidad de información y pueda pronosticar ventas; por esta razón en el 2019 se inició junto al proyecto de Tendido de Fibra Óptica en la región de Iquitos, una transición de toda el área comercial.

Luego de identificar la necesidad de contar con un área comercial fortalecida, ¿Qué acciones adicionales se deberán implementar para ayudar en este tránsito a un área comercial capaz de soportar la necesidad de cada futuro proyecto?

## 4.2 Diagnóstico del problema

En base a lo expuesto en el primer apartado de este capítulo, la empresa Satelital Telecomunicaciones manejaba la gestión comercial por medio del área administrativa de manera genérica y conductual, como resultado no se logró cubrir las necesidades de los proyectos.

En la actualidad la empresa aún está en proceso de implementación de una adecuada gestión comercial, estas medidas se llevaron a cabo mediante la identificación, evaluación, seguimiento, control, monitoreo de avances y resultados periódicos.

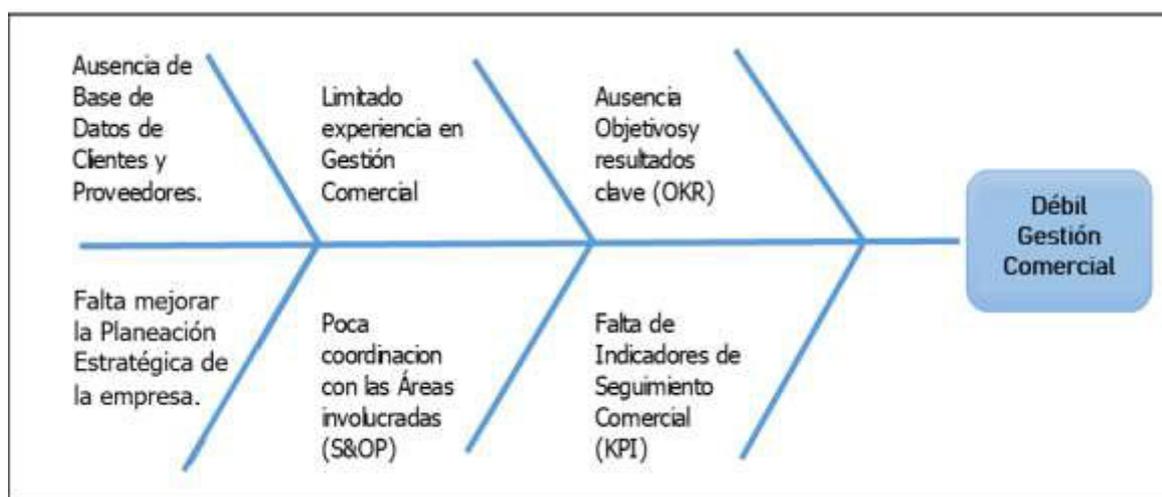
En aras de consolidar una eficiente gestión comercial para Satelital Telecomunicaciones se logró identificar y agrupar las carencias que padecía el área comercial:

- Ausencia de registro de una Base de Datos consolidada, para gestionar a clientes y/o proveedores, esta falta de base de datos impide realizar cálculos históricos muy necesarios en un análisis de ventas, por ejemplo, identificar los periodos de incrementos de ventas, sondear el comportamiento del consumidor, estacionalidad, proyecciones, entre otros. Para poder almacenar grandes BBDD es necesario que la empresa adquiriera licencias de software que me permitan procesar esta información.

- Las labores de gestión comercial realizadas en la empresa se manejaban de forma empírica, tras ello se identificó la limitada experiencia profesional, capacitaciones y estructuración del área comercial, afectando directamente a la rentabilidad de la empresa.
- El seguimiento comercial propiamente se manejaba como una herramienta incipiente, aún se encuentra en implementación metodologías que ayuden a medir, comparar y mejorar control de la gestión comercial, por ejemplo, los KPI's son indicadores que ayudan a medir el desempeño de gestión comercial, los OKR's, funcionan como objetivos claves al desempeño que se quiere alcanzar a corto plazo, las técnicas de venta<sup>23</sup>, entre otros.

En la Figura 3 se presentará la aplicación del Diagrama a de Ishikawa identificando las posibles razones que generan un efecto negativo en la gestión comercial.

Figura 3 Diagrama de Ishikawa aplicada a la Gestión Comercial de la empresa



Nota: Elaboración del bachiller. Fuente: Área Comercial de Satelital Telecomunicaciones

A continuación, se detallan las causas del problema identificado:

- La ausencia de una Base de Datos de Clientes y/o Proveedores consolidada dificulta la gestión, no se logra analizar el comportamiento de las ventas pasadas, las cuales son necesarias para

<sup>23</sup> Según Núñez (2018) El cross selling o venta cruzada consiste en ofrecer a un potencial cliente o cliente algo complementario al producto o servicio que quiere comprar o que ha comprado. El up selling o venta adicional es una técnica de marketing y ventas que consiste en ofrecerle a un potencial cliente o cliente un producto o servicio similar al que quiere comprar o que ha comprado.

marcar un punto de referencia e ir controlando futuras ventas, por esta misma razón no se logra realizar un forecast<sup>24</sup> de Ventas.

- Falta mejorar la planificación Estratégica a largo plazo, esta herramienta de gestión debe ser utilizada para establecer plazos y asignar mejor los recursos con los que cuenta la empresa, para conseguir esto se debe diseñar el modelo adecuado, respetando los objetivos principales de Satelital Telecomunicaciones quien busca posicionarse como la mejor empresa en el sector Telecomunicaciones buscando la satisfacción de sus clientes pero sin dejar de lado su responsabilidad social, la cual vemos reflejado en la culminación del Proyecto de Fibra Óptica en la Región de Iquitos (reducción de la brecha digital en Perú).
- Implementar al área comercial con mayor número de profesionales, para llevar a cabo una adecuada implementación de gestión comercial, se necesitaba sumar al equipo profesionales con experiencia en Gestión Comercial, no tendrían que ser un equipo grande en número, pero sí el adecuado para poder distribuir las funciones de seguimiento y análisis necesario, en el caso concreto del Proyecto de Fibra Óptica en Iquitos surge la necesidad de formar un equipo de seguimiento comercial.

El conjunto de todo el conocimiento que tiene la empresa representada por sus trabajadores le otorga una ventaja competitiva ante otra, entonces el capital intelectual que posee cada persona puede ser utilizado para crear valor. Stewart (1994)

- Poca coordinación con las áreas involucradas con la intención de lograr una planificación de ventas y operaciones eficientes, por esta razón se sugiere incorporar el proceso S&OP<sup>25</sup> involucrando a todas las áreas correspondientes, con la intención de nutrir a la empresa junto al grupo humano que la integre. (Ibáñez, 2019)
- Ausencia de los objetivos y resultados claves de la Gestión Comercial, con esta metodología se establecen objetivos en cortos periodos de tiempo (mensual y trimestral) con la intención de alinear a todo el equipo con los objetivos estratégicos propios de la empresa, por esta razón se necesita fortalecer e implementar los OKR que nos muestran la hoja de ruta para trabajar en equipo de manera organizada en base a objetivos medibles, estos objetivos seguirán un diseño según la necesidad de Satelital Telecomunicaciones, posteriormente se debe realizar el seguimiento y evaluación de estos mismos.
- Falta de Indicadores de Seguimiento Comercial, los objetivos establecidos dentro de una empresa tiene que ser cuantificables, medibles y comparables, ante esta situación nace la

---

<sup>24</sup> Un forecast de ventas es la estimación y previsión de la demanda de un servicio o producto para un determinado periodo de tiempo (Business and Technology working as one, 2019)

<sup>25</sup> Según Gartner, es un proceso de gestión de negocios integrado que impulsa el consenso de la organización para equilibrar la oferta y la demanda

necesidad de utilizar indicadores para ver el desempeño de la gestión comercial, conocidos como KPI's tienen el fin de exponer el desempeño de los procesos y trabajar en las estrategias de un negocio; como indica Ortiz (2021), el trasfondo de los KPIs es tener un punto de referencia para comparar resultados e ir mejorando de ser el caso, también puede trabajarse de manera correctiva o si los resultados son positivos se puede implementar a otros procesos.

## CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES SOBRE LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS

En base a las labores desarrolladas desde la experiencia profesional, se realiza un análisis de la gestión comercial que aún se encuentra en implementación para la empresa Satelital Telecomunicaciones, por tal motivo en el presente capítulo, se desarrollarán diversas medidas de acción que ayuden a mejorar las deficiencias encontradas en la gestión comercial.

### 5.1 La Fundamentación

#### **i. Para la empresa Satelital Telecomunicaciones**

- Reunir a todas las gerencias para que se logre implementar una sólida Planeación Estratégica Comercial a mediano y largo plazo, proponiendo estrategias y objetivos alcanzables en cada región donde la empresa tenga presencia, comprometiendo a todas las áreas e involucrando a cada trabajador.
- Continuar estructurando el área comercial para conseguir una gestión unificada para toda la empresa, esto debe incluir mejorar el área física e intelectual, sin dejar de lado la implementación de software u otras herramientas de gestión.
- Asimismo, fortalecer las coordinaciones internas entre las áreas, esto permitirá una comunicación fluida y transparente que podrá ser utilizada como herramienta ante cualquier dificultad dentro de la gestión comercial, para esto se debe fijar reuniones con frecuencia periódica.

- Contar con profesionales debidamente capacitados contribuye a proponer mejoras dentro del área, Satelital Telecomunicaciones es una empresa que tiene dentro de sus principios apoyar el crecimiento profesional de cada trabajador, una forma de retribuir ese apoyo es compartir y utilizar lo aprendido fuera de la empresa con la intención de sumar y crecer de manera conjunta y así mitigar la necesidad de profesionales capacitados en el área comercial.
- Cuando se cuente con el equipo profesional necesario, se debe utilizar herramientas y metodologías propias de la Gestión comercial, para automatizar, reducir procesos y realizar el seguimiento del desempeño de todos los agentes involucrados en la gestión.
- Continuar alineando los propósitos de Satelital Telecomunicaciones con los beneficios económicos y sociales, generando rentabilidad para la empresa sin dejar de lado su lado humano, el cual conecta con la responsabilidad que tiene para la sociedad.

**ii. Para la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.**

- El sector comercio, actualmente representa un 10.2% del PBI, logró mantenerse como un mercado atractivo para el consumo y la inversión privada, al reportar un crecimiento del 3%, (INEI). (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2022, p. 1). Según indica Produce (2022), las ventas del sector comercio interno crecieron un 2.9%, es decir, en más de S/ 1,122 millones con respecto a 2018, de acuerdo con cifras del Ministerio de la Producción.  
En este contexto, se sugiere implementar una malla curricular con cursos y talleres reales, por ello es necesario evaluar la necesidad del mercado laboral, como es el caso de la Gestión Comercial, estos cursos y talleres que se implementarían en su formación deberían ser más prácticos y participativos, considero que deberían impartirse como cursos y talleres electivos pero deberíamos tener la opción de poder tomarlos a partir del sexto ciclo, esto ayudaría de gran manera a los universitarios que inician con las prácticas pre profesionales.
- Siguiendo la idea anterior, se necesita docentes que cuenten con experiencia o se encuentren laborando en el área comercial, esto ayudaría a tener una interacción más real con los

universitarios, los mismos docentes podrían crear un taller libre donde todos los que desean hacer línea de carrera en el sector comercial puedan interactuar y resolver sus dudas.

- Otro punto importante por mejorar son el manejo de las habilidades blandas, es necesario implementar talleres donde se pueda trabajar estas competencias, desde mi experiencia puedo afirmar la necesidad de trabajarlas antes de salir al mundo laboral, esto ayuda a afrontar la alta demanda de un profesional competente.

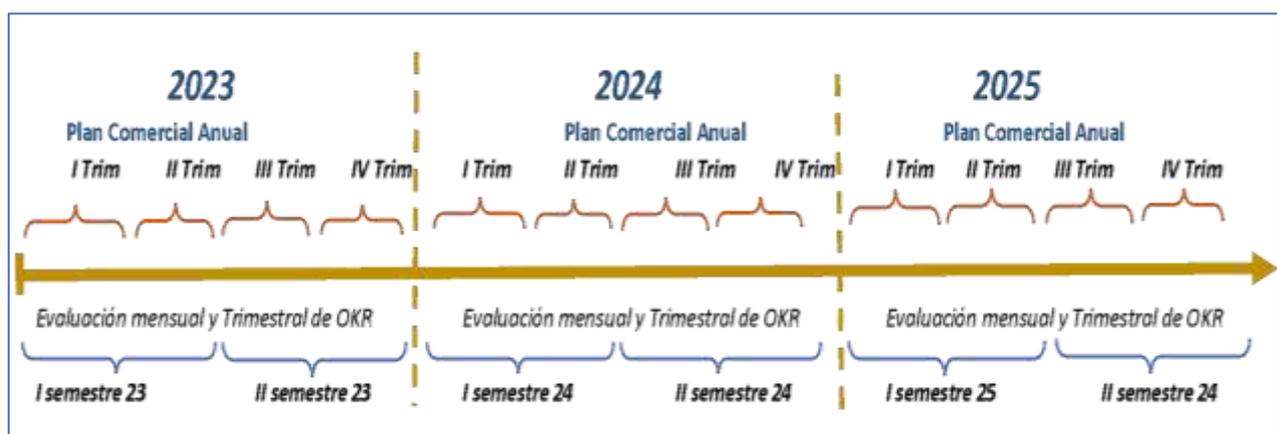
## 5.2 Acciones Específicas

Con la fundamentación de las recomendaciones en la sección anterior, se proponen algunas acciones específicas como recomendaciones para la empresa.

### *i. Para la empresa Satelital Telecomunicaciones*

- Mejorar los objetivos como empresa y alinear la planificación estratégica comercial a estas, para esto se debe traducir los propósitos de los líderes de cada gerencia en acciones claras y realizables, luego se reconoce los recursos con los que cuenta la empresa en este momento y los que espera conseguir, definimos la misión, visión y los valores corporativos, involucramos a todo el equipo de trabajo, definimos las estrategias y posteriormente hacemos el seguimiento y los cambios que sean necesarios. (Figura 4).

*Figura 4 : Plan Estratégico Comercial para la empresa*



*Fuente: El plan Estratégico en la práctica (2003) Elaboración Propia.*

- Elaborar un cronograma de reuniones (Tabla 5) donde todos los agentes involucrados puedan coordinar, comunicar, expresar sinergias y mejorar, de ser necesario, con el fin de lograr el cumplimiento de la planificación estratégica comercial, estas reuniones deberían realizarse de la siguiente manera:

*Tabla 5 : Frecuencia de labores a realizar según personal a cargo*

<b>Frecuencia</b>	<b>Asunto</b>	<b>Coordinación encargada</b>
<i>Semanal</i>	<i>Reporte de avances</i>	<i>Auxiliar de Ventas Comerciales</i>
<i>Quincenal</i>	<i>Status de seguimiento</i>	<i>Analista Comercial</i>
<i>Mensual</i>	<i>Cierre mes</i>	<i>Coordinador Comercial</i>
<i>Trimestral</i>	<i>Alcance mes</i>	<i>Coordinador y jefe - Área Comercial</i>
<i>Semestral</i>	<i>Puntos de mejora</i>	<i>Equipo Comercial</i>
<i>Anual</i>	<i>Comparación/ Alcances</i>	<i>Gerencia Administrativa</i>

*Nota: Elaboración del bachiller. Fuente: Área Comercial de Satelital Telecomunicaciones*

- Implementar y fortalecer el proceso S&OP para Satelital Telecomunicaciones, esta planificación de Ventas y Operaciones se realizará en coordinación con las otras áreas (Área Comercial, Área de Logística y el Área financiera), a fin de optimizar el desempeño general de la empresa se propone fortalecer el proceso mediante la implementación del Proceso<sup>26</sup> S& OP (Figura 5).

<sup>26</sup> Según Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008), un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes

Figura 5 : Proceso S&OP para Satelital Telecomunicaciones



*Nota: Elaboración del bachiller. Fuente: Área Comercial Satelital Telecomunicaciones*

- Para poder conseguir un área comercial bien estructurada, es necesario que el área de reclutamiento de Satelital Telecomunicaciones mejore los filtros para conseguir profesionales según la necesidad de la empresa, en el del reclutamiento para el área comercial se propone mostrar escenarios propios de la gestión para evaluar el análisis del profesional a contratar.

- Satelital Telecomunicaciones es una empresa que posee el corte para seguir creciendo dentro de los estándares de una ESR<sup>27</sup>, por esta razón es elogiada que lograran concretar el Proyecto de Tendido de Fibra Óptica en la región de Iquitos, uno de sus principales motores fue el cierre de brechas digitales que se tenía en esta región; por esta razón se propone que para el 2023 la empresa Satelital Comunicaciones logre conseguir la certificación consiguiendo el distintivo ESR, organizado por Perú Sostenible con respaldo de CEMEFI<sup>28</sup>.

### ***Presentación de Propuesta: Obtención del DESR para Satelital Telecomunicaciones***

Se conoce como empresa socialmente responsable aquella empresa comprometida e involucrada con el desarrollo de la sociedad y la conservación del medio ambiente, actualmente muchas empresas en Perú ya forman parte de este reconocimiento, el CEMEFI es una de las tantas organizaciones que encapsula las necesidades de nuestro entorno ante un mundo cada vez más industrializado.

El CEMEFI anualmente lanza la convocatoria para que las empresas a nivel nacional postulen y sean calificados por el personal de esta organización altamente capacitados y comprometidos y así obtener el distintivo ESR, que funciona como una herramienta de gestión desde los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza, para conseguir este distintivo se debe cumplir estándares, indicadores validados internacionalmente, alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Con esto se busca el crecimiento de las empresas dentro de un marco de sostenibilidad.

Para obtener el distintivo ESR la empresa tiene que cumplir ciertos requisitos (Figura 6), compromisos sociales y ambientales, tiene duración de 1 año con oportunidad a ser renovada.

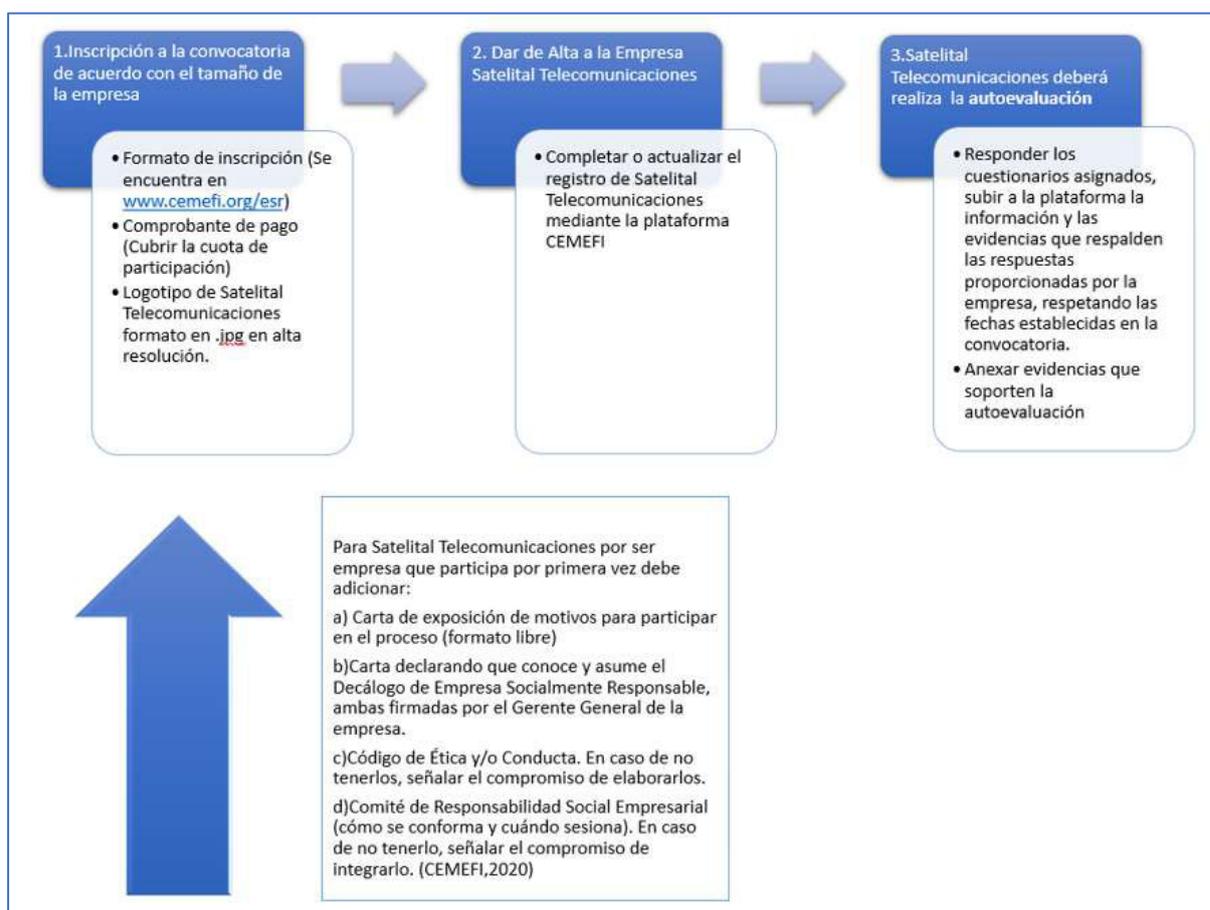
---

<sup>27</sup> Según la Organización de Perú sostenible, el Distintivo Empresa Socialmente Responsable es una herramienta de gestión que evalúa aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG).

<sup>28</sup> Centro Mexicano para la Filantropía

Las cuotas de inscripción varían de acuerdo al tamaño, la participación de cada empresa y dependiendo cada convocatoria (Anexo 5). Con los precios mostrados, Satelital Comunicaciones pertenece a mediana empresa y terminará pagando un aproximado de S/. 3850. 00 nuevos soles.

Figura 6 : Flujo de requisitos para la obtención del DESR para Satelital Telecomunicaciones



Nota: Elaboración del bachiller. Fuente: CEMEFI 2020

Una vez presentada los formatos y documentos solicitados, se procederá a esperar que el comité evaluador de CEMEFI realice las evaluaciones correspondientes acreditando a aquellas que cubren cabalmente con todos los requisitos y argumentos establecidos., normalmente los resultados se tienen de tres a cuatro meses después de la inscripción, siendo positivo el resultado proceden a publicar en su página web , finalmente se realiza una ceremonia con las empresas que lograron cumplir los estándares exigidos por CEMEFI otorgándole la distinción ESR, en el otro escenario

Tenemos a las empresas que no lograron cumplir los requisitos exigidos; estas pasan por una retroalimentación por parte de CEMEFI para subsanar los detalles y volver a presentarse en la siguiente convocatoria (Figura 7).

*Figura 7: Proceso posterior a la Inscripción en CEMEFI*



*Nota: Elaboración del bachiller. Fuente: CEMEFI 2021*

Ventajas competitivas que ofrece el Distintivo ESR, mencionadas en la convocatoria (CEMEFI, 2021)

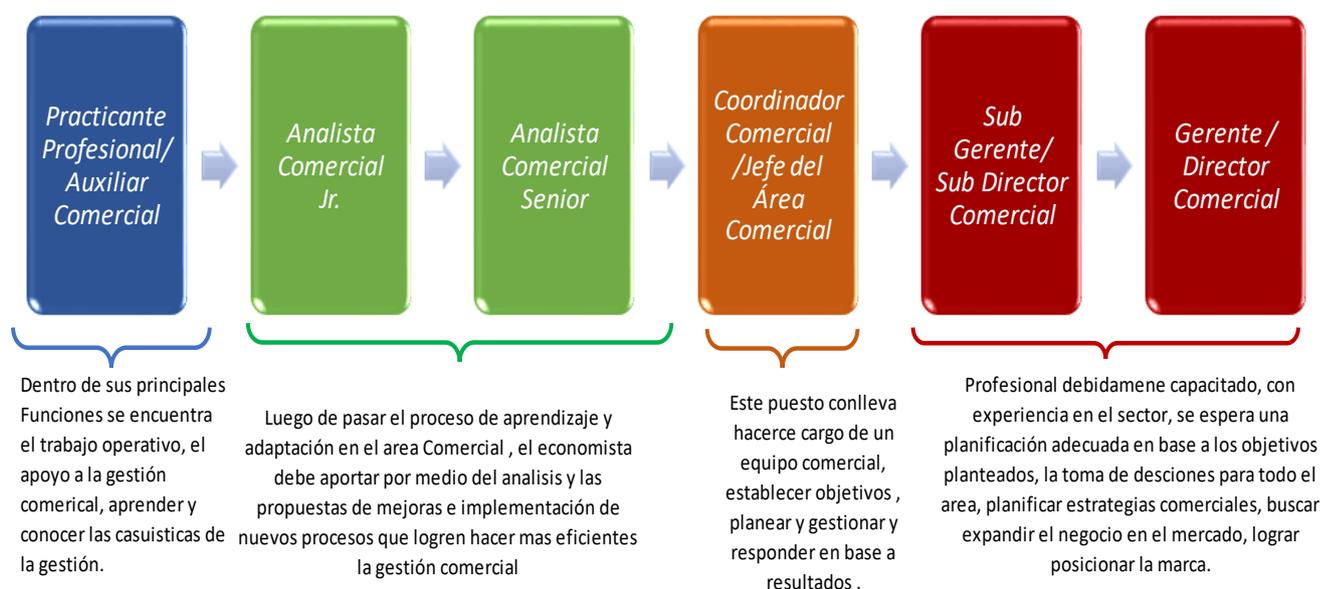
- Comercial: Incremento de ventas al ser considerada una empresa que trabaja en conjunto con miras sociales.
- Laboral: Muchas personas querrán formar parte de una empresa comprometida con el cambio, estas se sentirán identificadas con los objetivos de la empresa.
- Legal: La empresa será vista con buenos ojos ante los reguladores.
- Financiero: Atracción de nuevos inversionistas que consideren los mismos lineamientos.
- Reputación. Mejora notablemente la imagen de la empresa a los competidores y clientes.

En base a lo presentado, mediante el flujo de requisitos realizado y los documentos solicitados, se elaboró una carta de motivos (Anexo 7), donde se expone las razones por la que la empresa Satelital desearía formar del proceso, con lo presentado, Satelital Telecomunicaciones deberá iniciar el proceso para la obtención de la DESR 2023, sin ningún inconveniente y poder obtener los beneficios que ofrece CEMEFI a todas las empresas integrantes (Anexo 8).

## CAPÍTULO VI: PERFORMANCE DEL ECONOMISTA EN LA GESTIÓN COMERCIAL

Un economista en el sector comercial es un profesional con un alto grado de análisis, conocimientos sólidos del mercado comercial, manejo de herramientas de gestión comercial y habilidades blandas, ya que en muchas empresas el perfil comercial es la primera presentación ante organizaciones externas; el demandante y dinámico mundo comercial perfila al profesional a estar en constantes capacitaciones. La empresa Satelital Telecomunicaciones dentro sus distintas coordinaciones, cuenta con la realización de línea de carrera, el área comercial donde he realizado mis labores, ayudo con la continuidad del crecimiento profesional, he ingresado como analista de Gestión Comercial Jr. y mediante los avances presentados para la empresa he logrado ascender a Analista Comercial Senior. A continuación, se detalla la línea de carrera de manera genérica que puede seguir el economista dentro del Área Comercial (Figura 8).

*Figura 8 : Línea de carrera en el Área Comercial - Genérica*



*Nota: Elaboración del bachiller.*

En cuanto, a la experiencia profesional adquirida en las distintas empresas laboradas, en el área de gestión comercial, se ha potenciado el desarrollo de las siguientes habilidades: dominio en la capacidad de análisis y ser resolutiva ante distintas situaciones, asimismo, en la automatización de procesos a través del uso de herramientas de gestión, la facilidad de comunicación con los distintos equipos de trabajo, capacidad de trabajo bajo presión, y finalmente como equipo estar alineados en el logro de objetivos. Sumado a ello, el desarrollo de estas habilidades blandas es potenciado con el conocimiento previo obtenido a nivel de pregrado de la carrera de Economía.

La carrera de economía de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos ha contribuido en brindarme los conocimientos bases para mi desempeño laboral, pero lo más gratificante en toda la formación es el pensamiento analítico que nos imparten, el cuestionar y razonar las distintas situaciones que manejamos. Dentro de la carrera de economía, la Escuela Profesional de Economía Pública, a la cual pertenezco, nos forman con la idea de entregar un valor agregado a la sociedad, desde mi experiencia puedo aportar a entidades públicas o privadas, sin dejar de lado mi responsabilidad social, estas irán alineadas con empresas o entidades que posean dentro de sus prioridades el beneficio de muchos antes de solo centrarse únicamente en lucrar, y la gestión comercial no tiene por qué estar fuera de estas prioridades, con mis labores desempeñadas se busca contribuir y construir una sociedad con oportunidades igualitarias.

Con lo antes expuesto, cuento con la capacidad de poder seguir desarrollando una línea de carrera en el área comercial, tanto en el sector privado como público, contribuir alcanzar una gestión comercial eficiente y otorgándole valor agregado a cada una de las labores. Por último, con respecto al performance futuro de mi desempeño profesional, a través de todos los conocimientos y habilidades adquiridas en la UNMSM e instituciones externas, sumado la experiencia laboral obtenida, se concluye, que han contribuido de manera favorable en mi crecimiento profesional. Asimismo genera la motivación de seguir actualizándome para sumir de forma exitosa nuevos retos y objetivos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Costa, Julia. (2018). Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de Porter en la Asociación de productores agropecuarios Piuntza Nankais para exportación y diversificación de productos período 2016-2017
- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3),163-173.  
[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Loreto: Fibra Óptica conectara con el mundo a más de un millón y medio de personas. (25 de septiembre del 2021). Recuperado de <https://rpp.pe/peru/loreto/loreto-fibra-optica-conectara-con-el-mundo-a-mas-de-un-millon-y-medio-de-personas-noticia-1359560>
- Bernardo, J., & Lozano, C. (2011). La teoría económica y financiera del precio: dos enfoques complementarios. *Criterio Libre*, 9(15), 59–80.
- Borja C. (2008) Sistematización de la función comercial. Business Pocket.
- Camelo, J. (2020). Definición y características de los indicadores de gestión empresarial. Grandes pymes. <https://www.grandespymes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-delos-indicadores-de-gestion-empresarial/>
- Centro Peruano para la Filantropía (2020). Convocatoria 2020 Empresas Grandes Empresa Comprometida con La Responsabilidad Social en América Latina. Méxicocame
- Corporación universitaria Asturias (2018) Técnicas de Venta, Negociación y Gestión de Clientes I. Red Summa.
- Echevarria, Martinez & Lopez (2021) Precio en mercadotecnia: Una revisión bibliográfica desde la percepción en Latinoamérica, RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, vol. 10, núm. 29, 2021
- Fernando Arca (2005) Gestión comercial de la pyme: Herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente su empresa, Tercera Edición. Issu.
- Loreto: Fibra Óptica conectara con el mundo a más de un millón y medio de personas. (25 de septiembre del 2021). Recuperado de <https://rpp.pe/peru/loreto/loreto-fibra->

[optica-conectara-con-el-mundo-a-mas-de-un-millon-y-medio-de-personas-noticia-1359560](#)

- Fischer De la Vega, Laura Estela y Espejo Callado (2012) Mercadotecnia, Cuarta Edición, México, Mc Graw Hill
- Fred, R. David (1997) Conceptos de administración estratégica, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano.
- García, F. (2010). Gestión comercial de la pyme: Herramientas y técnicas. Bogotá: Pearson Educación.
- Guzmán R. (2021). Implementación de la metodología OKRS para definir, alinear y controlar los objetivos y resultados clave aplicación práctica Seidor Technologies (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Ibáñez S. (2019) Sales and Operation Planning (S & OP) y su Impacto Estratégico En Signify (Tesis de Maestría). Universidad de Chile, Chile.
- Kotler Keller (2012) Dirección de Marketing. Decimocuarta Edición, Pearson Educación, México.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013) Fundamentos de marketing. Pearson.
- Labra (2019) La gestión comercial de las empresas de venta de computadoras del centro comercial Siglo XX, José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2018 (Tesis de Pregrado). Universidad Tecnológica del Perú.
- Ley N° 29904 Ley de Promoción de la Banda Ancha y Construcción de la Red Dorsal Nacional de la Fibra Óptica (20 de Julio del 2012) Decreto Supremo N° 014-2013- MTC. Diario Oficial "El Peruano".
- Ley N° 31207 Ley que Garantiza la Velocidad Mínima de la Conexión a Internet (06 de Julio del 2021) Decreto Supremo N° 023-2021- MTC. Diario Oficial "El Peruano".
- Nagle T. y Muller G. (2018) The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably. Routledge
- Nicholson, W (2007) Teoría Microeconómica, principios básicos y ampliaciones. CENGAGE Learning.

- Penetración de la Banda Ancha en el Perú: Problemática actual y políticas (2016) Ministerio de Transporte y Comunicaciones. DGRAIC.
- Ponce J. (2018) La gestión comercial y su influencia en el crecimiento de las PYMES del sector turístico hotelero de la provincia de Manabí – Ecuador (Tesis para el grado de Doctor). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Salazar C. (2020) Análisis de la Gestión Comercial en la Empresa Comercializadora Baby Chicken S.A.C Del Distrito de Iquitos-2020 (Tesis de Pregrado). Universidad Privada de la Selva Peruana.
- Somervuori, O. (2014). Profiling behavioral pricing research in marketing. Journal of Product & Brand Management, 23(6), 462–474. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2014-0653>
- Stanton, Etzel & Walker (2007) Fundamentos de marketing, Segunda Edición, México, McGraw-Hill.



**Anexo 2 : Análisis de la matriz MEFI**

<b>FACTOR A ANALIZAR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Puntos NOC con funcionalidad las 24 horas del día.	0.15	3	0.45
Dos puntos de Contingencia adicionales.	0.22	3	0.66
Profesionales especializados.	0.1	3	0.3
Tarifas establecidas dentro del promedio.	0.11	2	0.22
Servicio de Internet de mayor calidad.	0.1	3	0.3
<b>Suma Fortalezas</b>			<b>1.93</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Proceso de fortalecimiento al Área Comercial.	0.09	3	0.27
Mayor inversión en infraestructura para llegar a zonas colindantes.	0.15	3	0.45
Cambios adversos en los tipos de cambio	0.08	3	0.24
<b>Suma Debilidades</b>			<b>0.96</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.89</b>

*Fuente: Fred, R. David (1997) Conceptos de administración estratégica, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano, p. 185. Elaboración Propia.*

**Anexo 3 : Análisis de la Matriz MEFE**

<b>FACTOR A ANALIZAR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Mercado Sector Telecomunicaciones en crecimiento.	0.08	3	0.24
Alta demanda del servicio.	0.15	2	0.3
Reducción de costos en transporte.	0.2	3	0.6
Implementación de Fibra Óptica Fluvial.	0.1	3	0.3
Único proveedor de Internet FTTH en la región.	0.15	2	0.3
<b>Suma Oportunidades</b>			<b>1.74</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Exposición del Tendido de Fibra óptica.	0.05	3	0.15
Materiales de mantenimiento con costos elevados.	0.1	2	0.2
Proveedores extranjeros.	0.09	1	0.09
Cambios adversos en los tipos de cambio.	0.08	3	0.24
<b>Suma Amenazas</b>			<b>0.68</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.42</b>

*Fuente: Fred, R. David (1997) Conceptos de administración estratégica, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano, p. 185. Elaboración Propia.*

#### Anexo 4 : Tipos de Conexión a Internet

##### Acceso Telefónico (Dial-Up)

Es la modalidad de servicio de acceso a Internet con más antigüedad en el mercado, MODEM (1) telefónico y desde una línea del servicio básico de telefonía. Utilizando este tipo de servicio no es posible concretar al mismo tiempo comunicaciones telefónicas dado que los datos y la voz se transmiten en la misma frecuencia.

##### Acceso por ADSL

Banda Ancha por ADSL

Es el servicio de acceso a Internet por banda ancha que actualmente brindan, entre otras, las empresas telefónicas. Se caracteriza por utilizar para el tráfico de datos el mismo cable telefónico que para las transmisiones de voz, pero en bandas de frecuencia diferentes logrando de esta forma la simultaneidad de ambos tipos de comunicación.

##### Acceso por Cablemodem

Esta modalidad de servicio es provista por las prestadoras de televisión por cable quienes poseen en su estructura de red un troncal de fibra óptica distribuyendo la señal hasta el cliente a través del mismo cable coaxial por medio del cual se presta el servicio de CATV (1), dicho cable - al igual que la línea telefónica - posee un hilo de cobre en su interior.

##### Acceso por Red de Telefonía Móvil

Acceso a Internet en Redes de Telefonía Móvil  
Si bien con anterioridad a la tecnología móvil de tercera generación existía la posibilidad de transferir datos a través de las redes de telefonía móvil (GPRS, EDGE), las velocidades de transmisión y el costo que importaba su uso eran obstáculos insoslayables para el desarrollo de esta vía de acceso a Internet.

##### Acceso por Fibra Óptica

A nivel mundial se ha dado un vuelco considerable hacia la implementación de servicios por fibra óptica por sobre los sistemas de cobre, esta noticia no debe resultar extraña en tanto las prestaciones y velocidades que puede brindar una red pura de fibra óptica al hogar (FTTH (1)) sobrepasan en gran medida a cualquier otra tecnología salvo en lo que refiere a las dificultades que presenta el manejo del cable de fibra en tanto nos encontramos frente a un hilo de vidrio frágil y de poca maleabilidad pero con una fuerte resistencia a ruidos externos. Entonces, las bondades tecnológicas que ofrece la transmisión de información a través de la fibra, sumado a sus bajos costos de fabricación (el silicio es considerablemente más económico que el cobre), entre otras cualidades, colocan a este sistema dentro de los primeros puestos en tecnologías de transporte de datos.

##### Acceso por Línea Eléctrica

Es la más reciente en el mundo de las telecomunicaciones, posee una gran ventaja respecto de sus competidoras en tanto las redes eléctricas son, por lo general, las que cuentan con la mayor penetración y capilaridad a nivel internacional pero como contrapartida de este mayor acceso al hogar del consumidor puede mencionarse que este tipo de tecnología necesita mayores controles de seguridad al momento de su instalación y durante su uso en tanto, no olvidemos, se trata de conectar equipos de comunicaciones a la corriente eléctrica hogareña de 220V.

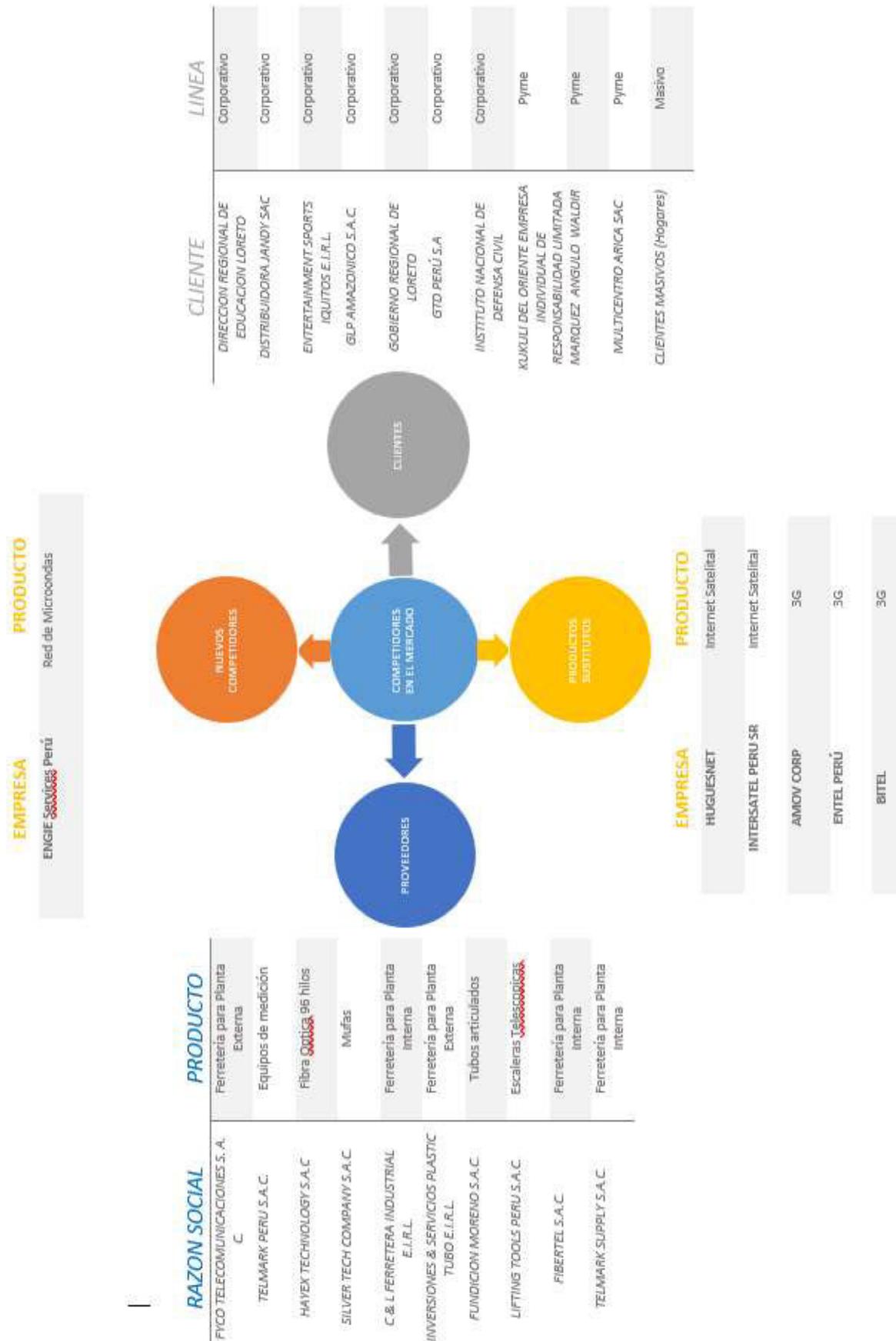
Fuente: ENACOM, elaboración propia.

**Anexo 5 : Cuotas para inscripción al CEMEFI según tamaño de la empresa**

Tamaño	Cuota de inscripción Distintivo ESR® 2020	Retroalimentación* por empresa	Réplica escultura**
Grande	\$65,000	\$5,000	\$6,000 escultura tradicional (1, 5, 10, 15 y 20 años) o Socios del Cemefi  \$3,000 Porta placas años transitorios
Grupo Corporativo (hasta 2 razones sociales grande)***	\$120,000	\$5,000	
Grande adicional (a partir de la 3er razón social en adelante)	\$53,000	\$5,000	
Grande proveedora	\$47,000	\$5,000	

Fuente: CEMEFI 2020.

Anexo 6 : Matriz de las 5 fuerzas de Michael Porter para Satelital Telecomunicaciones



Fuente: Estrategia competitiva de Michael Porter (1982) Elaboración Propia.

## Anexo 7 : Carta de exposición de motivos para Satelital Telecomunicaciones



UC: 20486496372  
 Calle Salvador Dalí N° 449 Urbanización San Borja  
 Norte – Lima Jr. Urano N° 215 - Urbanización  
 Chorrillos- Huancayo-Junín Teléfonos.  
 951291409 / 993692129 / 01-3700569  
[www.sattelital.com.pe](http://www.sattelital.com.pe)

### CARTA DE EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

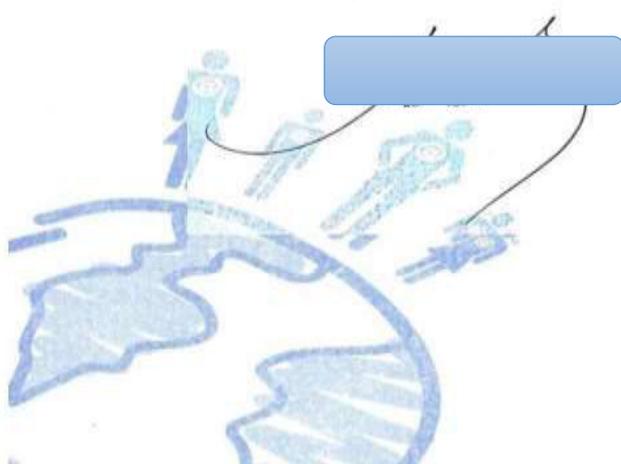
En Grupo Satelital creemos en la importancia de difundir con nuestros grupos de interés, valores y actitudes que no solo trasciendan en ellos mismos. Buscamos difundir actitudes que compartan y aporten a nuestra sociedad la Visión y Valores con los que nos regimos diariamente.

Estamos comprometidos en ser una Empresa Socialmente Responsable y mantener una organización que cumpla con los objetivos sociales, ambientales y económicos que como empresa buscamos vivir y transmitir de manera sustentable, basándonos en valores y líneas de acción que ayuden a superar, engrandecer y contribuir a la sociedad y al medio ambiente contagiando lo que es la responsabilidad social con nuestros grupos de relación, buscando impactar positivamente en la sociedad.

Grupo Satelital ve más allá de sólo cumplir con la normatividad y requisitos, incorpora los principios y políticas de un desarrollo social sustentable en sus esquemas de trabajo, en sus planes de crecimiento, en las políticas internas, tanto para proveedores, como para colaboradores. Asume la responsabilidad y se encuentra consciente de que el compromiso social de las organizaciones crece día tras día y que se convierte en algo necesario e indispensable para nuestra sociedad y para nuestro mundo, ya que es una fuerza de impulso a cambios positivos y favorables, generados por organizaciones socialmente responsables.

Por lo que Grupo Satelital busca la distinción de Empresa Socialmente Responsable 2016 otorgada por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), porque avala, garantiza y respalda la moral, ética empresarial y humanismo con el que nos hemos venido desarrollando, así mismo nos encaminaría a nuevos objetivos y nuevas metas que tenemos como Grupo, involucrando nuestras estrategias y toma de decisiones futuras al compromiso que establecemos. Difundiríamos y penetraríamos en nuestra comunidad con políticas y prácticas de sustentabilidad, abarcando dimensiones sociales, económicas y ambientales de forma integral. Logrando así nuestra meta principal, consolidando instrumentos de transformación y desarrollo social, de una manera consciente y dirigida a proporcionar bienestar y mejoramiento social, económico y medio ambiental en nuestros grupos de relación y en sociedad.

Por estos fundamentos, hacemos públicos nuestros motivos para participar en la evaluación establecida por el CEMEFI, esperando cumplir con los estándares de las empresas socialmente responsables en el 2023



*Nota: Elaboración Propia*

**Anexo 8 : Listado de beneficios otorgados al inscribirse al CEMEFI**

**Beneficios**

Las empresas que obtengan este Reconocimiento, recibirán:

- **Constancia oficial** de obtención del reconocimiento Empresa Comprometida con la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina.<sup>4</sup>
- **Licencia de uso** de logotipo por un año, durante el cual podrán ostentarlo en su imagen corporativa, productos y publicidad de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Cemefi.
- **Una beca al 100%** para participar en el **XV Encuentro Latinoamericano de Empresas Socialmente Responsables**, que se llevará a cabo en el mes de **mayo de 2022** en la Ciudad de México y cuota preferencial en inscripciones adicionales.
- **Escultura original**, que recibirá en el marco de una Ceremonia Pública en la que se dará a conocer la obtención del Reconocimiento.
- **Beca de 100%** en la inscripción de una segunda práctica para participar en el Seminario Internacional de Mejores Prácticas de RSE (consultar bases de participación en la convocatoria correspondiente).

*Fuente: CEMEFI 2020, Elaboración Propia*