

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES
CUYO SERVICIO PRINCIPAL ES EL ACCESO A INTERNET
UTILIZANDO EL MODELO DE HIPERMARKETING**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN
GERENCIA EMPRESARIAL**

**FERNANDO FRAY A.
ffray@infratel.com.ec
GUSTAVO TERÁN R.
gteran@marketwatch.com.ec**

Director: Ing. Wilson Abad

wilson.abad@epn.edu.ec

2011



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe de la tesis de grado presentado por Gustavo Javier Terán Rosero y José Fernando Fray Aguirre.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha 13 de Octubre del 2011

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

| NOMBRE | FUNCIÓN | FIRMA |
|-----------------------|----------------|--------------|
| Ing. Wilson Abad L. | Director | |
| Dr. Javier Blandín A. | Examinador | |
| Ing. Eddy Orozco A. | Examinador | |

Ing. Giovanni D ´Ambrosio
DECANO

DECLARACIÓN

Yo, Fernando Fray A., declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

FERNANDO FRAY A.

DECLARACIÓN

Yo, Gustavo Terán R., declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

GUSTAVO TERÁN R.

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Fernando Fray A. y Gustavo Terán R., bajo mi supervisión.

Ing. Wilson Abad

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

A la Escuela Politécnica Nacional, al Ingeniero Wilson Abad y a nuestros sabios maestros que guiaron nuestro camino al saber.

Fernando y Gustavo

DEDICATORIA

A mi esposa Anita y a mis hijos que han sido un soporte importante en mi vida y me han apoyado incondicionalmente para culminar este proyecto.

Fernando Fray A.

DEDICATORIA

A mi hija Victoria Saraí y a mi esposa Irene, pilares fundamentales en mi vida.

Gustavo Terán R.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| RESUMEN | 16 |
| ABSTRACT | 17 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 18 |
| 1.1 Antecedentes | 18 |
| 1.2 Definición del problema | 19 |
| 1.3 Hipótesis | 20 |
| 1.4 Objetivos | 20 |
| 1.5 Metodología | 21 |
| 1.6 Justificación | 22 |
| 2. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E HIPERMARKETING SEGÚN HORACIO MARCHAND | 23 |
| 2.1 MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | 23 |
| 2.1.1 FASE FILOSÓFICA | 23 |
| 2.1.1.1 Objetivo y Campo de acción | 23 |
| 2.1.1.2 Definición de Visión | 23 |
| 2.1.1.3 Definición de Misión | 24 |
| 2.1.1.4 Definición de Valores | 25 |
| 2.1.1.5 Definición de Políticas | 25 |
| 2.1.2 FASE ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL | 25 |
| 2.1.2.1 Estructura de Oportunidades y Amenazas | 26 |
| 2.1.2.2 Análisis de Microambiente | 26 |
| 2.1.2.2.1 Identificar mercado primario | 26 |
| 2.1.2.2.2 Ciclo de vida | 27 |
| 2.1.2.2.2.1 Análisis vertical | 27 |
| 2.1.2.2.2.2 Estrategias del ciclo | 27 |
| 2.1.2.2.2.3 Estrategias propias | 28 |
| 2.1.2.2.3 Análisis Interno | 28 |
| 2.1.3 FASE DE ESTRATEGIAS Y MANIOBRAS | 30 |
| 2.1.3.1 Propósitos de la fase | 30 |
| 2.1.3.2 Objetivos | 30 |
| 2.1.3.3 Técnicas para fijar objetivos | 31 |
| 2.1.3.3.1 Ponderación de FCE (Factores críticos de éxito) | 31 |
| 2.1.3.3.2 Regresión | 31 |
| 2.1.3.3.3 Logros en el tiempo | 32 |
| 2.1.3.4 Objetivos Estratégicos | 32 |
| 2.1.3.4.1 Formulación de Objetivos | 32 |
| 2.1.3.5 Estrategias | 33 |
| 2.1.3.5.1 Clasificación de las Estrategias | 33 |
| 2.1.3.6 Análisis Vectorial | 35 |
| 2.1.3.6.1 Crecimiento vectorial horizontal | 35 |
| 2.1.3.6.2 Crecimiento vectorial vertical | 35 |
| 2.1.3.6.3 Crecimiento vectorial combinado | 35 |
| 2.1.3.6.4 Estrategias genéricas | 37 |

| | |
|--|----|
| 2.1.3.6.5 Revisión Estratégica Global | 37 |
| 2.1.3.6.5.1 La matriz PEEA | 37 |
| Figura 1- Matriz PEEA | 39 |
| Figura 2 - Perfil agresivo | 40 |
| Figura 3 - Perfil agresivo | 40 |
| Figura 4 - Perfil conservador | 41 |
| Figura 5 - Perfil conservador | 41 |
| Figura 6 - Perfil defensivo | 42 |
| Figura 7 - Perfil defensivo | 42 |
| Figura 8 - Perfil competitivo | 43 |
| Figura 9 - Perfil competitivo | 43 |
| 2.1.3.6.5.2 Matriz de la “gran estrategia” | 44 |
| 2.2 MODELO DE HIPERMARKETING | 45 |
| Figura 10 – Modelo de hipermarketing | 48 |
| 2.2.1 OPORTUNIDAD | 49 |
| Figura 11 - Elementos para la detención de oportunidades | 49 |
| Figura 12 – Identificación de oportunidades | 51 |
| 2.2.2 DIFERENCIACIÓN | 51 |
| 2.2.3 VENTA INTERNA | 55 |
| 2.2.4 DISEÑO PARA LA EJECUCIÓN | 56 |
| 2.2.5 POSICIONAMIENTO | 57 |
| 2.2.6 LEALTAD | 58 |
| Tabla 1 - Síntomas de una empresa desalineada al modelo | 60 |
| Tabla 2 – Evaluación por niveles | 61 |
| Tabla 3 – Simulación de evaluación por niveles | 62 |
| 2.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E HIPERMARKETING | 63 |
| 3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES | 67 |
| 3.1 ANTECEDENTES | 67 |
| 3.2 MISIÓN | 69 |
| 3.2.1 MISIÓN DE LAS OPERADORAS MÓVILES | 70 |
| 3.2.1.1 Misión de Conecel S.A. | 70 |
| 3.2.1.2 Misión de Otecel S.A. | 70 |
| 3.2.1.3 Misión de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones | 70 |
| 3.2.1.4 Misión de Suratel S.A. | 71 |
| 3.2.1.5 Misión de ecuador Telecom | 71 |
| 3.2.1.6 Misión de Puntonet | 71 |
| 3.2.1.7 Misión de Easynet | 71 |
| 3.2.1.8 Misión de Megadatos | 72 |
| 3.2.1.9 Misión de Panchonet | 72 |
| 3.2.1.10 Misión de Lutrol S.A. | 72 |
| 3.2.1.11 Misión de Telconet | 73 |
| 3.3 VISIÓN | 73 |
| 3.3.1 VISIÓN DE LAS OPERADORAS MÓVILES | 73 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 3.3.1.1 | Visión de Conecel S.A. | 73 |
| 3.3.1.2 | Visión de Otecel S.A. | 73 |
| 3.3.1.3 | Visión de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones | 73 |
| 3.3.1.4 | Visión de Suratel S.A. | 74 |
| 3.3.1.5 | Visión de Ecuador Telecom | 74 |
| 3.3.1.6 | Visión Puntonet | 74 |
| 3.3.1.7 | Visión de Easynet | 74 |
| 3.3.1.8 | Visión de Megadatos | 74 |
| 3.3.1.9 | Visión de Panchonet | 75 |
| 3.3.1.10 | Visión de Lutrol S.A. | 75 |
| 3.3.1.11 | Visión de Telconet | 75 |
| 3.4 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 75 |
| 3.5 | POLÍTICAS | 76 |
| 3.6 | ESTRATEGIA | 77 |
| 3.7 | DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO | 79 |
| 3.7.1 | MERCADO | 79 |
| | Figura 13 – Equipamiento de hogares | 80 |
| | Figura 14 - Forma del acceso a internet del hogar | 81 |
| | Figura 15 – Uso de Internet | 81 |
| | Figura 16 – Dónde uso el Internet | 82 |
| | Figura 17 – Frecuencia de uso de Internet | 82 |
| | Tabla 4 - Tenencia de Celulares y Uso de Internet por provincias | 83 |
| | Figura 18 – Tenencia de teléfono celular | 84 |
| 3.7.2 | COMPETENCIA | 84 |
| | Tabla 5 – Servicio de Telefonía fija | 85 |
| | Tabla 6 - Servicio Móvil Avanzado | 86 |
| | Tabla 7 – Servicios portadores | 86 |
| | Tabla 9 - Proveedores de servicios de valor agregado modalidad audiotexto | 93 |
| | Tabla 10 - Otros servicios de valor agregado (POS, TELEMETRÍA, GPS, ACCESO MÓVIL A REDES CORPORATIVAS, DISTRIBUCIÓN INTELIGENTE PDT) | 93 |
| | Tabla 11 - Permiso para la instalación de redes privadas | 94 |
| 3.7.3 | HABILIDADES CORPORATIVAS | 96 |
| 3.7.4 | VOCACIÓN | 99 |
| 3.7.5 | FUTURO | 100 |
| 3.8 | ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DE MARKETING DE LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES | 100 |
| 3.8.1 | ANÁLISIS POLÍTICO-LEGAL | 101 |
| 3.8.2 | ANÁLISIS ECONÓMICO | 106 |
| 3.8.2.1 | Tasa de crecimiento | 106 |
| | Figura 19– Producto Interno Bruto, PIB, Ingreso Per Cápita Anual | 107 |
| | Figura 20 – Países de Latinoamérica * Producto Interno Bruto | 108 |
| | Figura 21 – Producto Interno Bruto, PIB | 109 |
| | Figura 22 – Índice de Desempleo | 110 |
| | Figura 23 – Gasto total del gobierno general | 110 |

| | |
|---|-----|
| 3.8.2.2 Tasas de interés..... | 110 |
| Figura 24 – Evolución de las tasas activas referenciales y máximas..... | 111 |
| Figura 25 – Tasas de interés internacionales, 2008 – 2011..... | 112 |
| 3.8.2.3 Tipo de cambio..... | 112 |
| Figura 26 – Índice de tipo de cambio real 2008 - 2011 | 113 |
| 3.8.2.4 Inflación..... | 113 |
| Figura 27 – Inflación mensual y anual del IPC..... | 114 |
| Figura 28 – Inflación mensual y anual del IPC, por divisiones de consumo..... | 114 |
| Figura 29 – Inflación acumulada en enero de cada año | 115 |
| Figura 30 – Inflación acumulada en enero de cada año | 116 |
| 3.8.2.5 Inversión extranjera..... | 116 |
| 3.8.3 ANÁLISIS SOCIAL..... | 118 |
| Tabla 12 - Equipamiento en el hogar a nivel nacional por provincias | 119 |
| Figura 31 – Utilizado el internet | 119 |
| Figura 32 – Tenencia de Celular por edad..... | 121 |
| Figura 33 - El uso de internet por edad..... | 121 |
| Figura 34 – Tiene celular por sexo..... | 122 |
| Figura 35 – Tipo de empleado con celular público vs privado | 122 |
| Figura 36 – Tipo de empleado que usan internet..... | 123 |
| 3.8.4 Análisis tecnológico y ambiental | 124 |
| 4. PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES. CASO INFRATEL..... | 127 |
| 4.1 DEFINICIÓN ESTRATÉGICA | 127 |
| 4.1.1 FASE FILOSÓFICA | 128 |
| 4.1.1.1 La empresa | 128 |
| 4.1.1.2 Personas | 129 |
| 4.1.1.2.1 Valores | 129 |
| 4.1.1.3 Productos..... | 130 |
| 4.1.1.3.1 Redes telefónicas..... | 130 |
| 4.1.1.3.2 Redes de datos en cobre y fibra óptica..... | 131 |
| 4.1.1.3.3 Racks metálicos | 132 |
| 4.1.1.3.4 Intercomunicadores..... | 132 |
| 4.1.1.3.5 Internet corporativo | 133 |
| 4.1.1.3.6 Rótulos electrónicos..... | 133 |
| 4.1.1.3.7 Offer mensaje sms | 133 |
| 4.1.1.3.8 Robot Call | 134 |
| 4.1.2 FASE ANALÍTICA | 134 |
| 4.1.2.1 Situación actual..... | 134 |
| 4.1.2.1.1 Empleados | 135 |
| 4.1.2.1.2 Proveedores y distribuidores..... | 136 |
| Figura 37 - Cuentas de internet por permisionario en porcentajes - diciembre 2010..... | 137 |
| Figura 38 - Usuarios de internet por permisionario en porcentajes - diciembre | 137 |
| 4.1.2.1.3 Clientes | 138 |

| | |
|---|-----|
| 4.1.2.1.4 Mercado | 139 |
| 4.1.2.1.5 Competencia | 139 |
| 4.1.2.2 Factores críticos de éxito | 139 |
| Tabla 13 - Matriz de perfil competitivo con factores críticos de éxito externos | 140 |
| Tabla 14 - Matriz de perfil competitivo con factores críticos de éxito internos | 140 |
| Tabla 15 - Matriz de perfil competitivo con factores críticos de éxito externos | 142 |
| Tabla 16 - Matriz de perfil competitivo con factores críticos de éxito internos | 143 |
| 4.1.2.3 Análisis FODA..... | 144 |
| Tabla 17 - Matriz FODA | 146 |
| Tabla 18 – Situación de la empresa..... | 147 |
| 4.1.2.4 Ciclo de vida..... | 147 |
| Tabla 19 – Situación de la empresa..... | 148 |
| Figura 39 – Ciclo de vida | 148 |
| Tabla 20 - Concentración Estratégica | 149 |
| 4.1.2.5 Análisis de barreras | 149 |
| Tabla 21 - Matriz de atractivo del mercado | 150 |
| 4.1.2.6 Posición competitiva | 151 |
| Tabla 22 - Matriz de posición competitiva | 152 |
| Tabla 23 - Matriz de Clasificación del atractivo (empatía medio/organización) | 153 |
| 4.1.3 FASE DE DEFINICIÓN | 153 |
| 4.1.3.1 Revisión global de la estrategia | 154 |
| Figura 40 - Matriz PEYEA | 155 |
| Tabla 24 - Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones..... | 156 |
| Figura 41 - Perfil de estrategia..... | 157 |
| 4.1.3.2 Matriz de la gran estrategia..... | 158 |
| Tabla 25 - Matriz de la gran estrategia..... | 158 |
| 4.2 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 159 |
| 4.3 DEFINICIÓN DE LA IDEA COMPETITIVA..... | 159 |
| 4.4 MISIÓN PROPUESTA | 161 |
| 4.5 VISIÓN INFRATEL S.A..... | 161 |
| 4.6 POLÍTICAS PROPUESTAS | 161 |
| 4.7 OPORTUNIDADES..... | 161 |
| 4.8 DIFERENCIACIÓN..... | 164 |
| 4.9 VENTA INTERNA..... | 166 |
| 4.10 DISEÑO PARA LA EJECUCIÓN | 169 |
| Tabla 26 - Proceso de comercialización de servicios de telecomunicación . | 171 |
| Tabla 27 - Evaluación de servicio preventa | 172 |
| Tabla 28 - Tabla de incentivos por seguimiento de clientes..... | 174 |
| 4.11 POSICIONAMIENTO | 174 |
| Tabla 29 - Estudio de mercado en diferentes sectores | 175 |

| | |
|--|-----|
| 4.12 LEALTAD (DE LOS CLIENTES) | 177 |
| 4.12.1 INDICADORES DE PERCEPCIÓN | 182 |
| 4.12.1.1 Brand Equity Index | 183 |
| Figura 42 - Modelo Brand Equity Index..... | 183 |
| 4.12.1.1.1 Bonding (Lealtad + Conexión emocional) | 184 |
| Figura 43 - Bonding..... | 184 |
| 4.12.1.1.1.1 Lealtad | 185 |
| Figura 44 - Componentes de Lealtad..... | 185 |
| 4.12.1.1.1.2 Conexión emocional..... | 187 |
| 4.12.1.1.2 Conciencia de marca | 187 |
| Figura 45 - Posicionamiento de marca..... | 187 |
| 4.12.1.1.3 Asociaciones de marca | 189 |
| Figura 46 - Marca Preferida | 189 |
| Figura 47 - Asociaciones de atributos | 190 |
| 4.12.1.1.4 Calidad de marca | 190 |
| Figura 48 - Matriz de Atributos cítricos..... | 190 |
| Figura 49 - Órbita de marca | 190 |
| Figura 50 - Brand Equity Index | 191 |
| 5. SIMULACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL MODELO DE HIPERMARKETING PARA UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES: CASO INFRATEL..... | 192 |
| 5.1 DISEÑO DEL PROGRAMA DE SIMULACIÓN | 192 |
| 5.1.1 Indicadores duros | 192 |
| 5.1.2 INDICADORES DE PERCEPCIÓN | 192 |
| 5.2 RESULTADOS OBTENIDOS..... | 193 |
| 5.3 PROGRAMA DE SIMULACIÓN | 193 |
| 5.3.1 METODOLOGÍA | 193 |
| 5.3.1.1 Elaboración de macros | 195 |
| 5.3.1.1.1 Elaboración de una macro mediante Microsoft Visual Basic..... | 197 |
| 5.3.1.1.2 Copiar parte de una macro para crear otra | 201 |
| 5.3.1.1.3 Observar los códigos de una macro de Excel | 202 |
| 5.3.1.1.4 Crear una barra de herramientas nueva | 208 |
| 5.3.1.1.5 Crear un botón en la nueva barra de herramientas..... | 211 |
| 5.3.1.1.6 Asignar una macro a un botón personalizado | 212 |
| 5.3.1.1.7 Diseñar formularios en excel..... | 212 |
| 5.3.1.2 Creación de hipervínculos..... | 218 |
| 5.3.1.3 Validación de datos..... | 221 |
| 5.3.1.3.1 Tipos de datos que se pueden validar | 222 |
| 5.3.1.3.2 Tipos de mensajes que se puede mostrar | 222 |
| 5.3.1.3.3 Configurar la validación de datos | 225 |
| 5.3.1.3.4 Lista de valores | 226 |
| 5.3.2 SIMULACIÓN..... | 227 |
| 5.3.2.1 Indicadores duros..... | 227 |
| 5.3.2.2 Indicadores de percepción | 228 |
| 5.3.2.3 Cálculo y Resultados | 229 |

| | |
|---|-----|
| 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 232 |
| REFERENCIAS..... | 236 |

RESUMEN

La presente tesis de Maestría tiene como objetivos: proponer a las empresas de telecomunicaciones la implementación de una planificación estratégica basada en el modelo de Hipermarketing que permita mejorar la competitividad y la eficiencia, realizar un diagnóstico sobre si se aplica o no la planeación estratégica en las empresas de este sector, aplicar los pasos de la planeación estratégica basada en el Modelo de Hipermarketing y determinar cómo este modelo de planeación estratégica puede aportar al mejor desempeño de las empresas de telecomunicaciones. Esto se realizó a través del análisis de documentos y otras fuentes de información y estudios, se presentan conceptos, principios, definiciones y normas generales, aplicadas al Modelo de Hipermarketing. Para así finalizar con la presentación del resultado obtenido. Este estudio analiza un sector importante de las telecomunicaciones en el Ecuador, al adecuarse a la realidad del país es un estudio práctico, ya que la propuesta ayuda a éstas empresas a posicionarse y crecer en el mercado. Esta investigación puede servir de guía a empresas de otros sectores.

Palabras clave: Telecomunicaciones, Planificación Estratégica, Modelo de Hipermarketing

ABSTRACT

This master's thesis aims to: propose to telecom companies implementing a strategic planning model based on Hipermarketing that will improve the competitiveness and efficiency, make a diagnosis on whether or not to apply strategic planning in the companies in this sector, apply the steps in the strategic planning model based on Hipermarketing and determine how this model of strategic planning can contribute to better performance of telecommunications companies. This will be done through analysis of documents and other sources of information and studies will be presented concepts, principles, definitions and general rules applied to model Hipermarketing. To end the presentation and the outcome. This study examines an important sector of telecommunications in Ecuador, to adapt to the reality of the country is a case study, since the proposal will help these companies to position and grow the market. This research could provide guidance to firms in other sectors.

Keywords: Telecommunications, Strategic Planning, Model Hipermarketing

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El Sector de Telecomunicaciones se caracteriza por realizar grandes inversiones en bienes de capital, cuya recuperación se logra en tiempos y plazos muy largos, abocado a una agresiva competencia de nuevos servicios y competidores en un entorno cada vez más global y dinámico. Esto se traduce en algunos factores, que pueden ser serias amenazas para cualquier organización, al generar la necesidad de realizar importantes modificaciones, que le permitan desarrollar nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. De ahí la importancia de que las empresas realicen procesos de planeación que les permitan anticiparse a los factores del entorno y la evolución del mercado, y afrontar sus efectos, con el fin de alinearse estratégicamente para permanecer y crecer en el negocio.

De esta manera, el objetivo de la planeación estratégica de la organización se plantea en forma general como la determinación y configuración de metas, objetivos o propósitos; desarrollo de políticas y planes para el logro de esas metas; definición de los negocios en los que desea participar la empresa y el tipo de organización económica y humana que pretende ser, en el corto, mediano y largo plazo.

Una vez que las empresas definen su plan estratégico y mantienen la continuidad del mismo, es importante entender la importancia que tiene en los resultados, el tejido interdependiente que se establece entre los planes de acción, con el fin de que los resultados obtenidos coincidan con los inicialmente definidos y sean el producto de un trabajo integrado adelantado en la ejecución de los diferentes planes. Esto significa que la ejecución de cada uno de los planes de acción debe armonizarse, no sólo con sus propios objetivos, sino igualmente con el efecto que

su ejecución tiene sobre los objetivos definidos en los otros planes de acción que hacen parte de la planeación estratégica.

El diseño de procesos sistemáticos, que permitan operativizar la estrategia fijada por la organización, a través de planes de acción en todos los niveles de las empresas, permitirá llevar a cabo una adecuada gestión de dicha estrategia.

1.2 Definición del problema

El uso y desarrollo del Internet alrededor del mundo y de las Tecnologías de Información y Comunicación en general, ha dado lugar a la creación de la Sociedad de Información y Conocimiento, así como también, a que se desarrollen un conjunto de herramientas que permiten a las personas su desarrollo en el ámbito personal y profesional.

Dentro del contexto empresarial, se habla de oportunidades importantes de concretar negocios, realizar ventas, transacciones comerciales, entre otras, que enriquecen, sin lugar a dudas, sustancialmente las oportunidades de crecimiento y desarrollo de las empresas.

El desarrollo de Internet ha traído consigo un sinnúmero de retos en los ámbitos científico, tecnológico y humano que definirán de manera radical los parámetros sobre los cuales crecerán y se formarán las sociedades del futuro.

El uso y desarrollo de Internet, también ha permitido que se desarrolle la brecha digital en la que se puede observar de manera clara las diferencias entre los países desarrollados y los no desarrollados. Esta brecha digital ha sido medida mediante la determinación de variables sociales, económicas, tecnológicas, culturales, políticas y de infraestructura de telecomunicaciones e informática, que han definido el nivel de exclusión científico – tecnológica de todos los países

alrededor del mundo, mediante la determinación del nivel de desarrollo digital NDD.

En general puede afirmarse que los servicios de valor agregado, como lo es Internet, han tenido un desarrollo importante, pese a ello existe un gran porcentaje de la población ecuatoriana que no tiene acceso al uso de la red de Internet y al contenido que por ella circula, esto se evidencia en las estadísticas al 2011 publicadas por la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones en las que indica que a diciembre de este año, el porcentaje de usuarios de internet a nivel nacional es de 36.60%.

¿Se puede entonces desarrollar un modelo que permita globalizar y solucionar los aspectos fundamentales de las empresas de telecomunicaciones para mantenerse en el tiempo ya que no han logrado complementar la planeación estratégica y el marketing?

1.3 Hipótesis

Una Planeación Estratégica para una empresa de telecomunicaciones basada en el Modelo de Hipermarketing sería una guía para los directivos del sector que mejoraría notablemente el desempeño y eficiencia de cada empresa, y a la vez aportaría en dar una directriz de mercado.

1.4 Objetivos

- Proponer a las empresas de telecomunicaciones la implementación de planificación estratégica basada en el modelo de Hipermarketing que permita mejorar la competitividad y la eficiencia.

- Realizar un diagnóstico sobre si se aplica o no la planeación estratégica en las empresas de este sector.
- Aplicar los pasos de la planeación estratégica basada en el Modelo de Hipermarketing.
- Determinar cómo este modelo de planeación estratégica puede aportar al mejor desempeño de las empresas de telecomunicaciones

1.5 Metodología

Las fuentes de información que se utilizaron son primarias y secundarias. De las secundarias, las que se encuentran en la biblioteca personal, bibliotecas universitarias, páginas oficiales de Internet, revistas especializadas, publicaciones periódicas, fuentes documentales y textuales extranjeras. Se utilizarán estudios especializados y literatura relevante, de estar disponible; además, se realizará investigación primaria con entrevistas a especialistas y profesionales competentes en la materia y encuestas a gerentes de empresas de telecomunicaciones

Los instrumentos para obtener información serán las técnicas de recopilación de información utilizadas en forma sistemática. Se hará uso dentro de lo posible, de fichas nemotécnicas, bibliográficas y textuales. Además, la investigación se realizará a través de laboratorios unipersonales o pluripersonales, oficinas o bibliotecas, se usarán la computadora como herramienta indispensable, el teléfono, disquetes, CD's, documentos, y el servicio de correo electrónico cuando sea necesario. Entre otras técnicas que se emplearán está la observación directa e indirecta. La observación indirecta implica que se obtendrá conocimiento del hecho con el respaldo de libros, revistas, informes, documentales, videos, fotografías, Internet, cuadros, tablas, entrevistas, entre otros y la encuesta será la herramienta para el levantamiento de información primaria.

Adicionalmente, se emplearán estadísticas descriptivas siempre que ofrezcan datos recogidos, mediante cualquiera de las técnicas de investigación y que serán presentados en cuadros de fácil comprensión; y, estadística inferencial en cuanto presenten cálculos o datos necesarios para establecer conclusiones aplicables al futuro.

El método de investigación será el análisis de documentos y otras fuentes de información y estudios y dentro de este marco conceptual se emplearán métodos deductivo e inductivo en forma combinada. En el caso concreto, se realizará primero un proceso sintético – analítico (método deductivo), con la presentación de conceptos, principios, definiciones y normas generales, las cuales serán aplicadas al Modelo de Hipermarketing en sí. Luego se procederá a la presentación del resultado obtenido.

1.6 Justificación

Este estudio analiza un sector importante de las telecomunicaciones en el Ecuador, al adecuarse a la realidad del país es un estudio práctico, ya que la propuesta ayuda a éstas empresas a posicionarse y crecer en el mercado. Esta investigación puede servir de guía a empresas de otros sectores.

La elaboración de una propuesta de Planificación Estratégica para empresas de telecomunicaciones se realizó en base a estudios de investigación primaria y secundaria con la utilización de herramientas técnicas y estadísticas que permitieron validar el diseño del programa de simulación.

2. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E HIPERMARKETING SEGÚN HORACIO MARCHAND

2.1 MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se analizan los principales fundamentos teóricos y técnicos en los que se enfoca el modelo de planificación estratégica tradicional, se analizarán 3 fases:

1. Fase filosófica.
2. Fase de análisis de la situación actual, y
3. Fase de estrategias y maniobras.

2.1.1 FASE FILOSÓFICA

2.1.1.1 Objetivo y Campo de acción

El objetivo en esta fase es doble, se detalla a continuación:

- Resumir lo que proyectamos en que se convierta la empresa,
- Identificar, en forma primaria, lo que podemos hacer, fabricar, producir.

Se trata de determinar la Visión, Misión, Políticas, Valores y Productos, a continuación se analiza cada punto.

2.1.1.2 Definición de Visión

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere ser en el futuro.

“No debe expresarse en números, ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.”¹

Los principales elementos que debe tener una visión son:

- Que sea formulada por los líderes de una organización
- No dimensionada en el tiempo
- Integradora
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- No necesariamente Realista-posible
- Consistente

2.1.1.3 Definición de Misión

“La misión pone de relieve el rol fundamental para el que fue creada la Organización; su ideario básico se sustenta en el cliente interno y externo, y refleja acción, entrega, atributos y talentos propios de un Equipo de Trabajo compacto y monolítico, animada por un idéntico espíritu de colaboración.”²

Lograr un Equipo de Trabajo compacto se considera que es la clave para la ejecución de una misión, de tal manera que no sea solamente una expresión que conoce cada miembro de la empresa, sino el motor que los mueve.

Según Patricio Rojas, es necesario considerar ciertas coordenadas y respuestas objetivas a interrogaciones, es decir responder a preguntas tales como:

1. ¿Qué?Cuál es la razón u objeto social del establecimiento
2. ¿Cómo?Cuál es la estrategia que marca la diferencia con las demás.

¹ SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Legis. Pág. 20.

² ROJAS, Patricio. Metodología de la Planificación Estratégica, HOLDING DINE S.A. 2001

3. ¿Con quién?Cuál es el Personal del que se dispone.
4. ¿Para qué? A quién va a satisfacer primariamente el producto o servicio.
5. ¿Por qué? Qué explica y justifica en lo principal su presencia.
6. ¿Dónde? Lugar o ubicación geográfica y comarca de mayor influencia.

2.1.1.4 Definición de Valores

Valor es “una virtud positiva y fundamental dentro de la moral y la ética, pero que la persona u organización la va conquistando, paulatinamente, durante su ciclo de vida”³, es decir son virtudes positivas arraigadas, que hacen parte de la empresa.

2.1.1.5 Definición de Políticas

Las políticas restringen el alcance del criterio individual para que los empleados actúen en conformidad en cuestiones importantes, definen el trato que la empresa dará a los accionistas, distribuidores, proveedores, empleados y clientes.

2.1.2 FASE ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En esta fase, se trata de evaluar el marco competitivo de la organización y tiene dos objetivos:

1. Determinar la empatía del sistema, y
2. Identificar posibles mercados iniciales.

Dentro de este marco se encuentran 3 vertientes para analizar:

- Medio Externo, Macroentorno.
- Medio Interno, y
- Mercado situacional, Microentorno.

³ Ibíd. Pág. 82

Se trata de definir los actores y participes, estos son:

1. Análisis de Situación Actual, y
2. Análisis de Macroambiente.

2.1.2.1 Estructura de Oportunidades y Amenazas

Para estructurar las oportunidades y amenazas se siguen los siguientes pasos:

1. Realizar un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) valorado
2. Identificar FCE (Factores críticos de éxito) externos
3. Ponderar: Probabilidad de que ocurra
4. Calificar: Cuanto afecta a la empresa
5. Impacto: Multiplicar 2 y 3
6. Determinar si es oportunidad o amenaza
7. Convertir variables cualitativas (FCE) en números, cifras

2.1.2.2 Análisis de Microambiente

Este implica un análisis de todas las fuerzas que la empresa puede controlar y a través de las cuáles se podrá conseguir el cambio planificado.

Entre los componentes principales del microambiente están: los competidores, los proveedores, los clientes y el trabajo.

Para realizar el análisis del microambiente se debe identificar primeramente el mercado primario.

2.1.2.2.1 Identificar mercado primario

Es el grupo objetivo (target) quien identifica el nivel de competencia (competidores, sustitutos y nuevos entrantes).

Un análisis al interior de la organización permite identificar al resto de actores en el esquema de fuerzas competitivas.

Se debe relatar la estructura mínima: actores, F/D (Fortalezas y debilidades) de cada uno para establecer la capacidad competitiva.

Para realizar el análisis de microambiente se debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

1. Realizar un análisis horizontal.
2. Determinar la competitividad de los grupos, y
3. Definir la posición competitiva actual y la futura o deseada.

–Se evalúa la competitividad entre:

- ✓ Competidores actuales
- ✓ Substitutos
- ✓ Nuevos entrantes.

2.1.2.2.2 Ciclo de vida

Para analizar el ciclo de vida se debe realizar un análisis vertical.

2.1.2.2.2.1 Análisis vertical

Tiene como objetivo evaluar el poder de negociación de los grupos involucrados.

El poder está condicionado por: el número de actores en el grupo y, la percibibilidad del producto.

Nos permite evaluar donde irá a parar una gran cantidad de los recursos de marketing.

2.1.2.2.2.2 Estrategias del ciclo.

Las estrategias del ciclo son tres:

1. Diferenciar.
2. Posicionar, y
3. Sostener.

2.1.2.2.3 Estrategias propias.

Se puede recurrir a estrategias propias como:

1. Re Utilizar.
2. Re Posicionar, y
3. Re Lanzar.

2.1.2.2.3 Análisis Interno

“Algunas metodologías de Planificación Estratégica, seguidas por Organizaciones de vanguardia, como las que suelen encontrarse en Estados Unidos, la Unidad Europea y el Japón, han utilizado y utilizan una herramienta “amigable”, de fácil aplicación que se ha popularizado, cuyo nombre se lo identifica como FODA”.⁴

Sin embargo, la herramienta FODA, se puede complementar con otros análisis que permitan valorarla y así tener un resultado más objetivo.

Entonces los pasos para realizar el análisis interno de la organización son:

1. Estructura de fortalezas y debilidades

⁴ Ibíd. Pág. 89

2. Realizar un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) valorado

“Las fortalezas constituyen “los factores internos y positivos que tiene una Organización y que deben mantenerse, robustecerse e impulsarse, por parte de todos quienes integran los diversos Procesos y Subprocesos del Sistema organizativo empresarial”⁵

“Dentro del análisis de debilidades “se incluyen los factores internos y negativos que registra una Organización y que, por ende, tienen que ser suprimidos, eliminados y olvidados por todos los actores del sistema organizativo, sin excepciones.”⁶

“Las oportunidades son aspectos externos y positivos que están, potencialmente, al alcance de la Organización; los cuales, naturalmente, deben ser aprovechados, explotados y materializados por accionistas, líderes y autoridades del Sistema.”⁷

“Mientras que las amenazas “van constituidas por aspectos externos y negativos latentes, que amenazarían el progreso normal de la Organización y que tiene que identificarse, para evitárselos y contrarrestárselos por parte de los dueños y directivos del Sistema Organizativo.”⁸

3. Identificar FCE (Factores críticos de éxito) internos

4. Ponderar: Importancia relativa de unos con otros, la suma de la columna debe ser 1,00

5. Calificar: se califica de acuerdo a la siguiente escala: 1 debilidad importante, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor, 4 fortaleza importante.

⁵ Ibid. Pág. 90

⁶ Ibid. Pág. 90

⁷ Ibid. Pág. 90

⁸ Ibid. Pág. 90

6. Impacto: Multiplicar 2 y 3
7. Determinar si es debilidad o fortaleza
8. Convertir variables cualitativas (FCE) en números

2.1.3 FASE DE ESTRATEGIAS Y MANIOBRAS

2.1.3.1 Propósitos de la fase

Es la fase final de la planificación estratégica y se convierte en un paraguas conceptual para el desarrollo y la acción, cumple con los siguientes propósitos:

1. Identificar y declarar los Objetivos Estratégicos de la organización
2. Identificar los proyectos / maniobras estratégicas
3. Definir las Estrategias de acción
4. Buscar compromisos.

2.1.3.2 Objetivos

Se llama así a una meta, logro, *“el objetivo es algo por alcanzar en el futuro; algo concreto, específico, tangible, sujeto a medición y realizable dentro de un período de tiempo”*⁹ posición que se conseguirá y es declarada en función de:

- Factible, exigente, pero se puede cumplir.
- Medible, en el tiempo y la calidad, y
- Retador, es decir que incentiva, motiva e impulsa a lograrlo.

Formas para fijar objetivos, existen cuatro formas principales para fijar objetivos, estas son:

1. Autocrática

⁹ Ibíd. Pág. 113

2. Participativa analítica
3. Participativa democrática
4. Coaching

2.1.3.3 Técnicas para fijar objetivos.

Entre las principales técnicas se encuentran:

1. Ponderación de FCE (Factores críticos de éxito) y valoración.
2. Regresiva, y
3. En función de logros en el tiempo.

2.1.3.3.1 Ponderación de FCE (Factores críticos de éxito)

Se debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Listar todos los factores, internos y externos,
- Establecer el peso ponderado entre todos ellos,
- Calificar el atractivo, para esto se utiliza la siguiente escala: 1 no aceptable, 2 posiblemente aceptable, 3 probablemente aceptable, 4 el más aceptable,
- Multiplicar 2 y 3 = Calificación
- Establecer las diferencias comparativas entre dos alternativas de objetivos similares.

2.1.3.3.2 Regresión

En caso de mercados muy maduros, con poca competencia, es válida la técnica de proyección, se utilizan los objetivos logrados en los 3 – 5 últimos años y se proyecta una tendencia matemática, los objetivos fijados de esta manera suelen favorecer a empresas con escaso liderazgo o escaso nivel de capacitación y adaptación.

En este caso las empresas buscan futuros probables, conservadores, antes que futuros deseables.

2.1.3.3.3 Logros en el tiempo

Esta metodología facilita la construcción de un “sistema de objetivos”.

El problema se centra en que con facilidad se puede caer en la concentración a corto plazo y distorsionar lo estratégico.

Si es aplicado con el criterio de “estratégico”, permite la identificación de las maniobras, estratégicas y proyectos.

2.1.3.4 Objetivos Estratégicos

Son los resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer realidad la Misión y Visión de la empresa, unidad estratégica o área de una organización.

Se llaman también Objetivos Corporativos, Objetivos Críticos, Objetivos Empresariales y otros.

2.1.3.4.1 Formulación de Objetivos

Cada organización determina como y para que áreas deben definirse los objetivos como estratégicos, pero se recomienda que estos cubran toda la organización.

La formulación clara de objetivos corporativos permite identificar proyectos o áreas estratégicas en las cuales se va a concentrar el esfuerzo.

Los objetivos corporativos deben cubrir áreas como: crecimiento, entrenamiento, rentabilidad, modernización tecnológica, desarrollo humano, calidad total, servicio al cliente.

Lo ideal sería que para cada objetivo global se defina una maniobra (proyecto) estratégico.

Los objetivos estratégicos se relacionan con:

- ◆ Rentabilidad y utilidades (dinero, % de ventas, TIR)
- ◆ Participación de mercado
- ◆ Ventas en dinero o unidades
- ◆ Productividad / Eficiencia
- ◆ Tecnología / Innovación
- ◆ Responsabilidad social
- ◆ Imagen Corporativa
- ◆ Resultados para los accionistas
- ◆ Calidad del producto (reclamos, devoluciones)
- ◆ Servicio al cliente
- ◆ Desarrollo del talento humano (clima, capacitación)

2.1.3.5 Estrategias

El análisis estratégico nos permite establecer las opciones dentro de la cuales seleccionamos aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos.

Este ejercicio consiste en buscar diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización.

2.1.3.5.1 Clasificación de las Estrategias

Existen tres metodologías para realizar la identificación de opciones estratégicas, estas son:

1. Alternativas Estratégicas
2. Análisis Vectorial de Crecimiento
3. Análisis de Portafolio

1. **Alternativas Estratégicas**, entre estas se tiene cuatro tipos, estas son:

- 1.1 Estrategias Ofensivas
- 1.2 Estrategias Defensivas
- 1.3 Estrategias Globales
- 1.4 Estrategias de Interiorización

1.1 Estrategias Ofensivas, se puede orientar hacia las siguientes estrategias:

- Concentración
- Integración vertical
- Diversificación concéntrica
- Diversificación por conglomerados
- Fusiones
- Adquisiciones
- Operaciones conjuntas
- Alianzas Estratégicas

1.2 Estrategia Defensivas, entre las principales se tiene:

- Reducción
- Desinversión
- Liquidación
- Recuperación
- Alianza Estratégica

1.3 Estrategias Globales, entre las principales se tiene:

- Productividad
- Tecnología

- Servicio al Cliente
- Garantía de Calidad
- Desarrollo Humano

1.4 Estrategias de interiorización

Son estrategias que afectan a toda la organización en forma interna. Es decir como condiciones o factores que deben desarrollarse en el interior de la organización para soportar las estrategias competitivas.

2.1.3.6 Análisis Vectorial

2.1.3.6.1 Crecimiento vectorial horizontal

En el mercado actual con productos nuevos.

Rediseñar productos para los mercados actuales.

Diseñar nuevos productos para mercados actuales.

2.1.3.6.2 Crecimiento vectorial vertical

Son estrategias dirigidas hacia la ampliación de mercados, buscando nuevos segmentos.

Supone estrategias de penetración en los mercados, ingeniería de imagen, énfasis en la comercialización y la comunicación.

Para decidir esta alternativa, investigación de mercados es fundamental.

2.1.3.6.3 Crecimiento vectorial combinado

Constituye la combinación de las opciones estratégicas horizontal y vertical, las mismas que pueden ser utilizadas en forma conjunta por una misma empresa pero siempre en mercados diferentes.

Entonces se debe considerar como premisa que una empresa debe tener una sola estrategia en cada mercado.

Vector estratégico

El aporte de esta técnica de análisis vectorial es la construcción de un vector que manifiesta la “opción estratégica” de la organización.

Este vector se construye utilizando una conjunción de las alternativas estratégicas aplicadas en cada mercado.

Ejemplo: Una empresa opta por la siguiente combinación para llegar a nuevos mercados:

- Consolidar sus mercados actuales con los mismo productos que hoy fabrica,
- Expandirse a otros mercados extendidos con una gama mejorada de productos
- Ingresar a nuevos mercados nacionales e internacionales con productos nuevos.
- Vector estratégico
- Análisis de Portafolio

Desde la década de los años 50's, un estudio que buscaba medir el impacto de las estrategias de marketing, agrupo a varios investigadores, entre ellos el BCG de Boston quienes desarrollaron una matriz competitiva hasta hoy utilizada.

Esta matriz debe tomarse como una herramienta más y no como definitiva.

Análisis de Portafolio

En el eje X, se grafica la participación de mercado relativa. Esto es la relación existente entre las ventas de la empresa y las ventas promediadas de los tres más grandes competidores.

En el eje Y, se utiliza una línea divisoria entre mercados de bajo y alto crecimiento.

2.1.3.6.4 Estrategias genéricas

Orientación al Liderazgo en costos

(control de gasto y costo)

Orientación a la Diferenciación de productos

(capacidad de I + D)

Orientación a la Alta segmentación de mercados

(habilidad de Mkt)

2.1.3.6.5 Revisión Estratégica Global

Posición Estratégica y Evaluación de Acciones -PEEA- es un colección de varios métodos que se convierten en la verificación de última línea al revisar cuatro factores:

1. La fuerza de la industria.
2. La estabilidad ambiental.
3. La ventaja competitiva, y
4. La fuerza financiera.

2.1.3.6.5.1 La matriz PEEA

En base a los factores anteriormente mencionados, se construye la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones conocida también como matriz PEEA o PEYEA.

Se asigna siglas a cada eje:

EA : Estabilidad ambiental.

FI: Fuerza de la industria.

VC: Ventaja competitiva

FF: Fuerza financiera

Para construir la matriz PEYEA se requieren los siguientes pasos:

1. *Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).*
2. *Adjudicar un valor numérico de + 1 (peor) a + 6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de - 1 (mejor) – 6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.*
3. *Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndola entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.*
4. *Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA Y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.*
5. *Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.¹⁰*

Ejemplo: valor de cada eje

EA = -2,50

FI = +3,80

VC = -2,80

FF = +3,20

Eje vertical

¹⁰ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Pág. 202.

FF - EA

$$3,20 - 2,50 = +0,70$$

Eje horizontal

FI - VC

$$3,80 - 2,80 = +1,00$$

Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente figura.

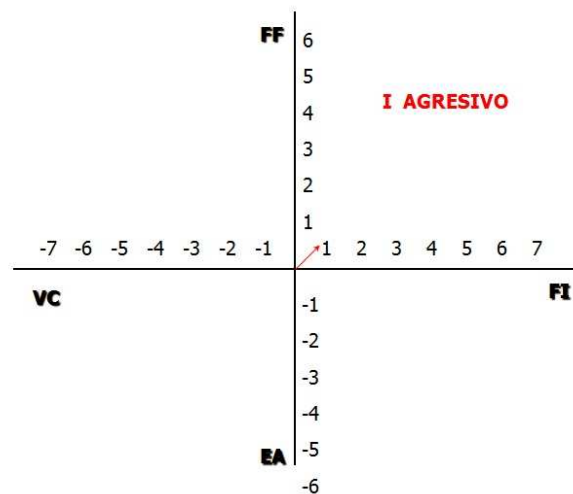


Figura 1- Matriz PEEA
(DAVID F. 1997, pág. 203)

A continuación se describe la situación de la empresa, de acuerdo al perfil:

Perfil agresivo

Empresa financieramente fuerte que ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente

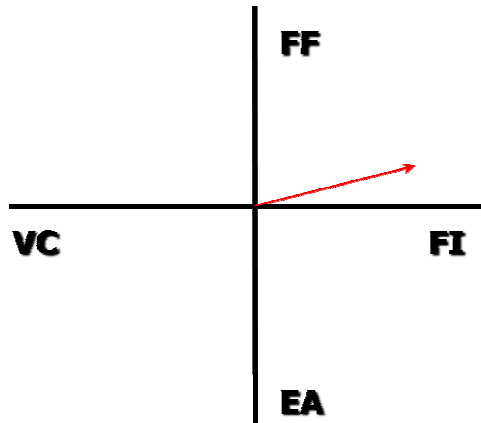


Figura 2 - Perfil agresivo
(DAVID F. 1997, pág. 205)

Perfil agresivo

Empresa con una fuerza financiera dominante en la industria

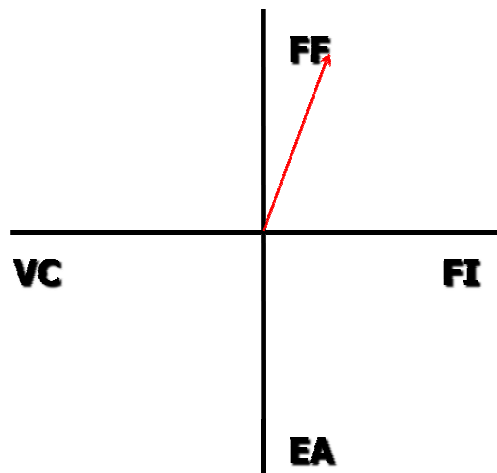


Figura 3 - Perfil agresivo
(DAVID F. 1997, pág. 205)

Perfil conservador

Empresa con fuerza financiera en una industria estable que no está creciendo. La empresa no tiene ventajas competitivas importantes.

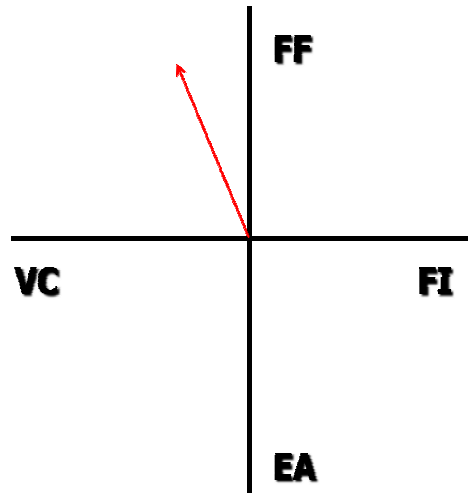


Figura 4 - Perfil conservador
(DAVID F. 1997, pág. 205)

Perfil conservador

Empresa que adolece de desventajas competitivas importantes en una industria estable, pero con ventas descendentes

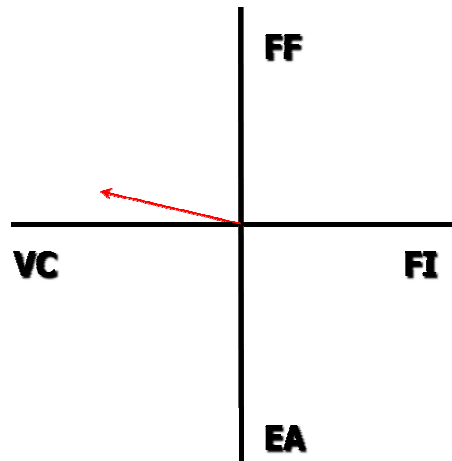


Figura 5 - Perfil conservador
(DAVID F. 1997, pág. 205)

Perfil defensivo

Empresa con una posición competitiva muy débil en una industria estable, con crecimiento negativo.

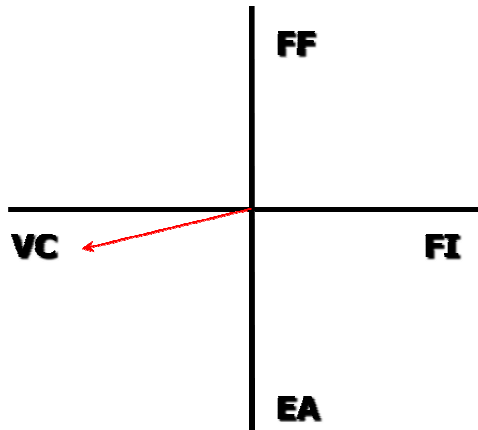


Figura 6 - Perfil defensivo
(DAVID F. 1997, pág. 205)

Perfil defensivo

Empresa con problemas financieros en una industria muy inestable

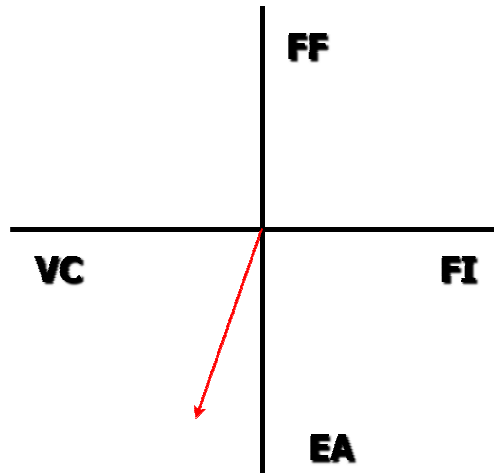


Figura 7 - Perfil defensivo
(DAVID F. 1997, pág. 205)

Perfil competitivo

Empresa que está compitiendo bastante bien en una industria inestable

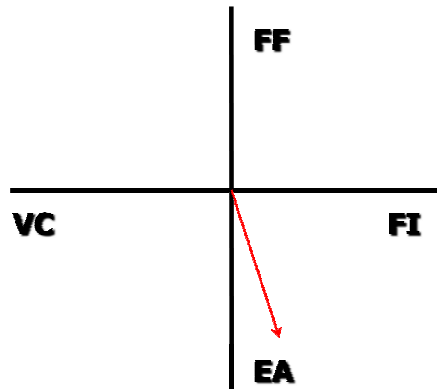


Figura 8 - Perfil competitivo
(DAVID F. 1997, pág. 205)

Perfil competitivo

Empresa con ventajas competitivas importantes en industria de alto crecimiento.

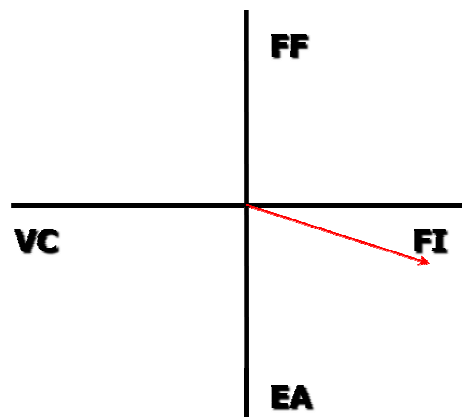


Figura 9 - Perfil competitivo
(DAVID F. 1997, pág. 205)

Las variables que se pueden considerar para evaluar cada factor de la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones son:

1. Fuerza financiera, para evaluar la fuerza financiera se analiza:
 - La RSI (Rentabilidad sobre la inversión), y

- La Liquidez / capital de trabajo

2. Ventaja competitiva, para evaluar la ventaja competitiva se analiza:

- Lealtad de los clientes.
- Conocimientos tecnológicos, y
- Control sobre proveedores y distribuidores.

3. Estabilidad del ambiente, para evaluar la estabilidad del ambiente se analiza:

- Variabilidad de la demanda.
- Escala de precios.
- Presión competitiva, y
- Elasticidad de la demanda.

4. Fuerza de la industria, para evaluar la fuerza de la industria se analiza:

- Intensidad de capital.
- Potencial de crecimiento, y
- Conocimientos tecnológicos.

2.1.3.6.5.2 Matriz de la “gran estrategia”

La matriz de la gran estrategia, parte del resultado de la matriz PEYEA, se ha convertido de gran utilidad para generar estrategias alternativas o también conocidas como maniobras estratégicas.

Se considera a las maniobras estratégicas como proyectos diseñados y gestionados bajo el esquema conceptual – teórico de la metodología de proyectos, que deberían nacer a partir de los objetivos estratégicos y para los cuales se estructuran equipos de trabajo multidisciplinarios.

2.2 MODELO DE HIPERMARKETING

Por mucho tiempo se ha tratado por separado la estrategia y el marketing con el objetivo siempre de buscar una ventaja competitiva.

La planificación estratégica tradicional, se elabora minuciosamente pero queda en el papel y no hay plan de acción a diferencia de un plan de marketing, que de cierta forma se lleva a la práctica, pero lo ideal sería que los dos planes se apliquen al mismo tiempo.

La globalización y los cambios que ella ha traído, retan a las empresas a crear modelos innovadores con estrategias competitivas, diferentes a las tradicionales.

El hipermarketing es nada más que una idea orientada al mercado.

“Hipermarketing implica la unión de la estrategia con la mercadotecnia. Es hiper (prefijo que denota exceso o superioridad) porque es mucho marketing”¹¹.

“Hipermarketing es un enfoque estratégico de negocios con una fuerte orientación al mercado. Hipermarketing representa la unión o la intersección donde hacer estrategia es equiparable a hacer marketing y viceversa.”¹²

1) “Representa la unión o la intersección donde hacer estrategia es equiparable a hacer marketing y viceversa”. 2) “Es un enfoque estratégico de negocios con una fuerte orientación al mercado”. 3) “Es el proceso para lograr al máximo rendimiento de toda empresa mediante un enfoque en el mercado.” 4) “Es un proceso estratégico de desarrollar e implantar una visión competitiva, diferenciadora y práctica sobre el futuro, que al aplicarse satisfaga a los consumidores. Además, presenta un modelo o formato que

¹¹ MARCHAND, Horacio. Hipermarketing: Punto y Aparte. Pág. 25

¹² *Ibíd.* Pág. 10

puede utilizarse para elaborar un plan estratégico con enfoque en el mercado.”¹³

“Este concepto no sólo resalta la importancia de hacer estrategia, y tampoco se enfoca meramente en explicar el proceso para diseñarla, sino que presenta un modelo o formato que puede utilizarse para elaborar un plan estratégico con miras al mercado.”¹⁴

“La separación de los conceptos de estrategia y marketing se constata en documentos que hablan de la formulación de estrategia en la que describen un sinnúmero de pasos y estudios. Y hasta ahí. Existen también libros que tocan, a detalle, el tema de marketing a nivel funcional, pero se enfocan principalmente al ámbito de producto/servicio/cliente, sin contemplar las implicaciones corporativas y estratégicas.

La ecuación de que hacer estrategia es igual a hacer marketing ha rondado varios años. Hipermarketing aterriza este concepto y hace una representación práctica, en un modelo sencillo que puede aplicarse en cualquier negocio, corporativo, persona o país.

Independientemente de la teoría o de la definición final de lo que se entiende por estrategia, se pueden encontrar elementos entre los diversos puntos de vista, a partir de los cuales se empieza a construir.”¹⁵

La orientación al mercado se constituye una filosofía de gestión en la que el comportamiento y las acciones deben ser coherentes con el concepto de marketing. *“Crear, con provecho, un producto o servicio que representa, para el comprador, un valor superior a las ofertas de la competencia es la responsabilidad de la gestión del marketing. Se trata del objetivo de toda organización y no*

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid. Pág. 10

¹⁵ Ibid. Pág. 11

solamente de la función de marketing."¹⁶ Por lo que el mensaje de marketing no debe quedar solo en comerciales, sino que debe ser considerado como el accionar de la empresa.

Considerando los elementos a partir de los cuales se puede construir la estrategia que son: mercado, competencia, habilidades corporativas, vocación/visión, futuro; surge la propuesta del Modelo de Hipermarketing.

¹⁶ LAMBIN, Jean-Jacques. Marketing Estratégico. Pág. 11.

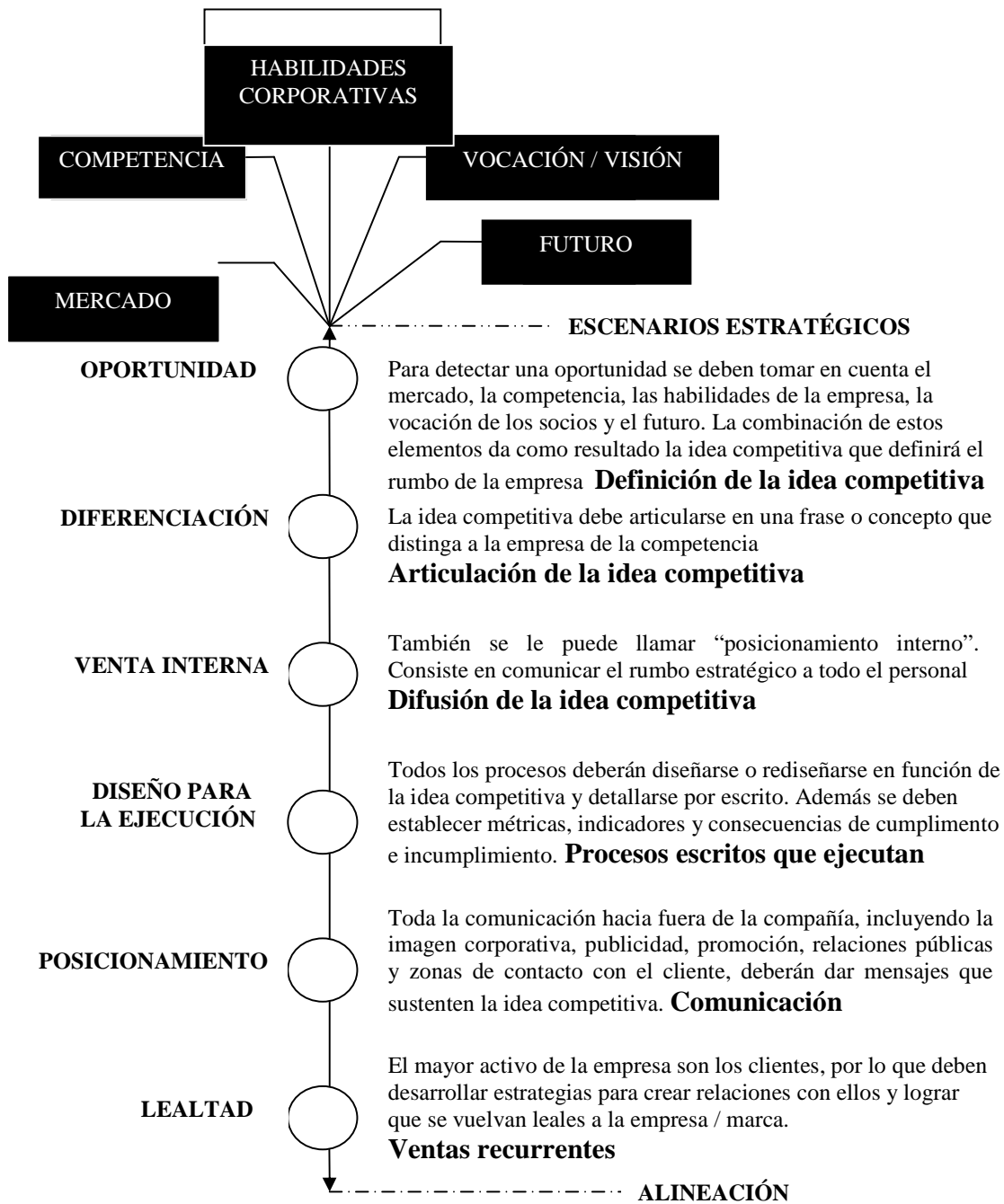


Figura 10 – Modelo de hypermarketing
(MARCHAND, 2010 pág. 26)

2.2.1 OPORTUNIDAD

“Hablar de estrategia de negocio implica hablar de oportunidad. La oportunidad se define con base con el contexto competitivo en posibilidad de atender una demanda insatisfecha.”¹⁷

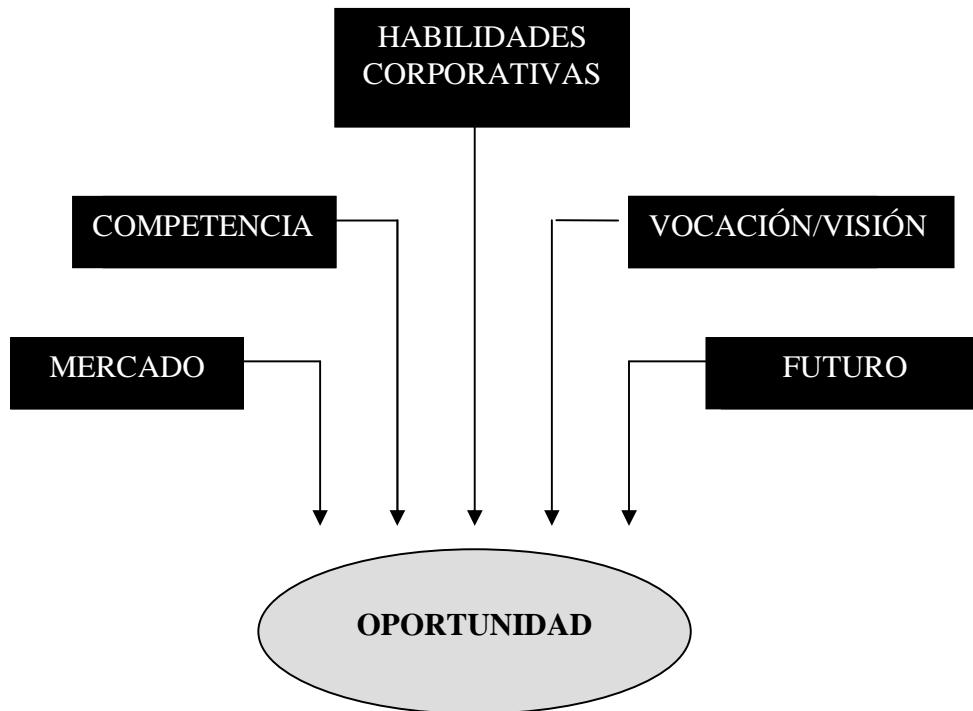


Figura 11 - Elementos para la detección de oportunidades

(MARCHAND, 2010 pág. 26)

La ventana de oportunidad puede existir en la actualidad o se puede presentar como una posibilidad futura a desarrollarse desde hoy.

Se dice comúnmente que las oportunidades se presentan una sola vez en la vida, sin embargo esto no es tan cierto, durante nuestra vida se presentan innumerables oportunidades, lo importante es saber identificarlas y por ende aprovecharlas y explotarlas, subirse en ellas como el tren hacia el éxito.

¹⁷ *Ibíd.* Pág. 27

Por lo tanto detrás de cada negocio exitoso y de cada gran profesional existe una oportunidad capitalizada y desarrollada.

La oportunidad, se constituye como la primera etapa del Modelo de Hipermarketing por lo tanto es la definición de la idea competitiva.

“En ocasiones una oportunidad es producto de un elaborado plan estratégico. Otras veces aparece después de mucha búsqueda y lucha, pero con más frecuencia aparece de pronto, a mitad del camino, sin avisar que va a sacudir.”¹⁸

Entonces es importante contestar las siguientes preguntas:

- *¿Sobre qué oportunidad de mercado se inició el negocio?*
- *¿Sigue vigente?*
- *¿Cuál es el propósito del negocio (visión, misión)?*
- *¿Qué necesidades satisface su producto y/o servicio?*
- *¿Quiénes son sus clientes-meta?*
- *¿Existen nuevas oportunidades?*
- *¿Quién se dedica a buscar nuevas oportunidades en la empresa?*
- *¿Qué cantidad de recursos se invierte en evaluar nuevas oportunidades?¹⁹*

¹⁸ *Ibíd.* Pág. 54

¹⁹ *Ibíd.* Pág. 168

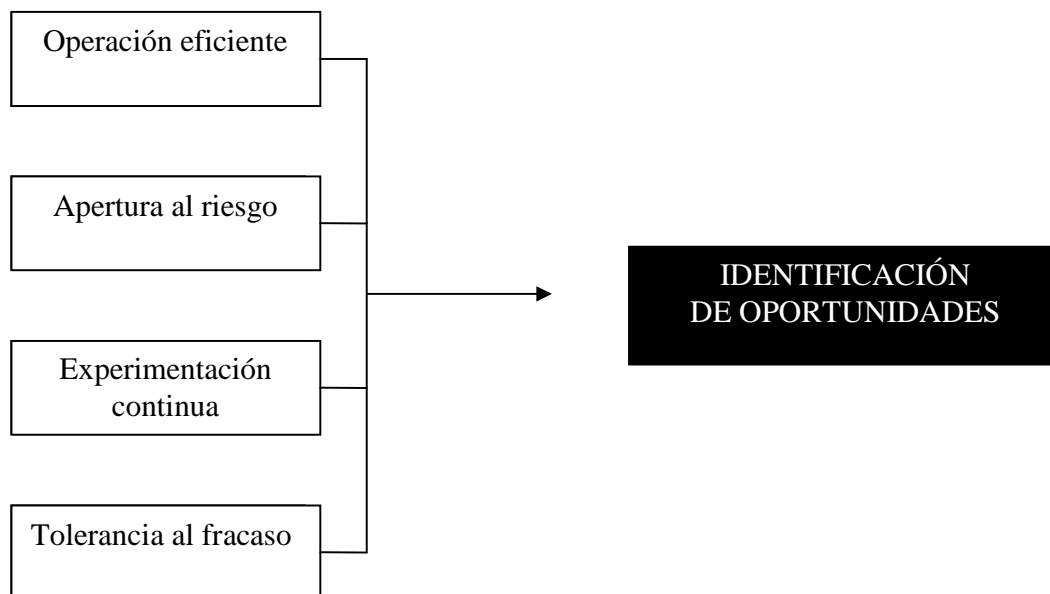


Figura 12 – Identificación de oportunidades

(MARCHAND, 2010 pág. 26)

2.2.2 DIFERENCIACIÓN

El segundo componente es la diferenciación, que consiste en definir de manera precisa lo que va a distinguir a una compañía. ¿Qué justificación le va a dar su empresa al cliente para que la prefiera sobre la competencia? ¿Cuál va a ser esa cualidad distintiva que lo va a hacer sobresalir en el mercado?.

Lo más importante en este punto es la articulación de esa cualidad distintiva. Lo que no se puede decir con claridad, lo que no se puede organizar en la mente y ponerse en papel, difícilmente puede ejecutarse.²⁰

La diferenciación puede ser de productos, en servicio, de canal, del personal o de la imagen de la compañía o la marca. “Para encontrar puntos de diferenciación, el

²⁰ *Ibíd.* Pág. 29

*mercadólogo debe estudiar toda la experiencia del cliente con el producto o servicio de la compañía.*²¹

La diferenciación viene a ser la etapa de articulación de la idea competitiva, en esta etapa es importante contestar a las siguientes preguntas:

- *¿Qué definición del negocio o producto existe en la mente del consumidor?*
- *¿Cómo se distingue de la competencia?*
- *La ventaja, ¿es fácil de copiar? ¿Por cuánto tiempo?*
- *¿Qué características del producto/servicio lo hacen diferente al de su competencia (calidad, empaque, precio, distribución, comunicación, etcétera)?*
- *¿Cuáles son los tres beneficios únicos de su producto/servicio?*
- *¿Cuál es su proposición única de venta (en una frase)?*²²

En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en un sector junto con algunas cualidades ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores perciben como importantes y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. La recompensa de su exclusividad es un precio superior.

*Las fuentes para la diferenciación son particulares de cada sector. Puede basarse en el producto o servicio mismo, en el sistema de entrega por medio del cual se vende, en el enfoque de marketing y un amplio rango de muchos otros factores.*²³

Se pueden distinguir cuatro tipos de diferencias que se pueden percibir como son las diferencias intrínsecas, diferencias de presentación, diferencias sensoriales y diferencias de uso.

Las diferencias intrínsecas se entienden por diferencias sustanciales tecnológicas, en los últimos 60 años se han desarrollado productos que antes apenas se alcanzaba a soñar, la tecnología ha venido a reemplazar a la manera tradicional de hacer las cosas, así como los productos desarrollados con altos niveles de

²¹ KOTLER, P. ARMSGRONG, G. Fundamentos de Marketing. Pág. 186

²² Op. Cit. MARCHAND, Horacio. Pág. 168

²³ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/estrategias-competitivas-genericas.htm>

tecnología como lo es la computadora que vino a reemplazar a la máquina de escribir, los discos compactos a los de acetato y el mp3 a los discos compactos.

Las diferencias de presentación tienen que ver con el aspecto externo de un producto o servicio, su empaque o su marca, la elección de colores es importante, así como el diseño, por ejemplo Coca-cola no sería lo mismo si su color representativo fuera el verde.

Las diferencias sensoriales tiene que ver directamente con las sensaciones que experimentan los consumidores con un determinado producto o servicio, van a ser unas distintas de las otras, ya que cada uno tiene características que los hacen diferentes y por lo tanto se genera competitividad de acuerdo a los gustos y preferencias.

Las diferencias de uso, se dan debido a que al generar competencia, los productos o servicios tienen características únicas, o aditamentos diferentes, como puede ser el caso de un refrigerador que incluye purificador de agua.

La diferenciación lleva a crear ventajas diferenciales competitivas, como indica Horacio Marchand "*Siempre hay manera de diferenciarse y crear ventajas, aunque a veces se tengan que jugar carreras.*"²⁴

La ventaja competitiva se basa en las características o atributos particulares que posee un producto, servicio o marca, que le da "*una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos*"²⁵. Esta superioridad se produce por la comparación entre la empresa y sus competidores.

²⁴ *Ibíd.* Pág. 83

²⁵ *Op. Cit.* LAMBIN, Jean-Jacques. Pág. 285

El catedrático de Harvard, Michael Porter indica que las estrategias que permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva son de tres bases diferentes: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. *“Porter llama a estas tres bases estrategias genéricas. El liderazgo en costos hace hincapié en la elaboración estandarizada de productos a un costo por unidad muy bajo para los consumidores que son sensibles a los precios.”*²⁶ A esta estrategia la subclasifica en dos tipos: el primero es una estrategia de bajo costo que consiste en ofrecer productos o servicios a una gran variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. El segundo tipo consiste en una estrategia de mejor valor, es decir ofrecer productos o servicios a un amplio rango de clientes, otorgando así una mejor relación valor-precio comparable a lo disponible en el mercado. Los dos tipos de estrategia se enfocan a mercados grandes. El tercer tipo de estrategia es la diferenciación, que consiste en ofrecer productos o servicios únicos en la industria, productos considerados estrella y por lo tanto dirigidos a consumidores poco sensibles a precios. El cuarto tipo de estrategia es la de enfoque de bajo costo, que consiste en ofrecer productos o servicios a un determinado nicho de mercado al precio más bajo posible. El quinto tipo de estrategia es la de enfoque de mejor valor, que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado; esta estrategia también se la conoce como diferenciación enfocada, y busca ofrecer productos o servicios a precios más altos pero con atributos distintivos, por lo que se justifica su precio al ser la de mejor valor. Tanto la estrategia 4 como la 5 están dirigidas a mercados pequeños.

Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter son:

- Liderazgo de costos-bajo costo.
- Liderazgo de costos-mejor valor.
- Diferenciación.

²⁶ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Pág. 188

- Enfoque: bajo costo.
- Enfoque: mejor valor.

Por lo tanto una estrategia de diferenciación se puede seguir tanto en un mercado pequeño, como en un mercado grande.

2.2.3 VENTA INTERNA

La Venta interna de la idea competitiva es comunicar y posicionar la idea dentro de la organización.

Ya que algo que no se comunica, no se vende. Al vender internamente la idea competitiva hace que los clientes internos creen en la compañía que representan, en su misión y visión, en su producto y en los objetivos trazados por la dirección.

*“El perfil estratégico y su definición tienen que venderse internamente en la organización. Para posicionar una empresa o un producto en el mercado, se tiene que empezar por posicionarla internamente.”*²⁷

*“No hay estrategia que funcione si el personal interno no está convencido y, sobre todo, comprometido. La gente es la que hace que las cosas se logren.”*²⁸

Para esto se debe formular y contesta a las siguientes preguntas:

- *¿Existe una clara dirección y rumbo en la empresa expresada en la idea competitiva?*
- *¿La visión puede ser articulada por todo el personal?*
- *¿Las metas soportan y están alineadas a la idea competitiva?*
- *¿El perfil del personal es el adecuado?*
- *¿Qué opinan los empleados acerca de la empresa, sus productos y/o servicios, procedimientos?*

²⁷ Op. Cit. MARCHAND, Horacio. Pág. 29

²⁸ Ibíd. Pág. 29

- *¿Están capacitados y motivados? ¿Existe compromiso?*
- *¿Existen campeones internos que apoyan la idea competitiva?*
- *¿Los métodos de compensación y sanción fomentan la idea competitiva?*²⁹

2.2.4 DISEÑO PARA LA EJECUCIÓN

*“El diseño del modelo incluye logística, infraestructura, actividades, procesos internos, interacciones departamentales y alineamiento operacional.”*³⁰

Esta etapa corresponde al diseño de la ejecución de la idea competitiva, es decir los procesos y las actividades se alinean a la misma idea, generada inicialmente.

Corresponde entonces establecer parámetros y estándares que permitan la ejecución, ya que no es suficiente que el personal tenga dirección y este vendida la idea internamente. La ejecución debe estar alineada a la dirección estratégica de marketing.

Para esto se formulan y responden las siguientes preguntas:

- *¿La logística y las instalaciones refuerzan la diferenciación de la idea competitiva?*
- *¿Cómo se revisa el desempeño de la idea competitiva?*
- *¿Un solo departamento domina la empresa o todos están alineados hacia un mismo objetivo?*
- *¿La estructura organizacional apoya la idea competitiva?*
- *¿Existe flujo de procesos y alineación?*
- *¿Están por escrito los procesos?*
- *¿Los procesos fueron diseñados para ejecutar la idea competitiva?*
- *¿Hay indicadores, métricas, alrededor de la idea competitiva?*³¹

²⁹ *Ibíd.* Pág. 69

³⁰ *Ibíd.* Pág. 29

³¹ *Ibíd.* Pág. 169.

2.2.5 POSICIONAMIENTO

El quinto componente de la estrategia es el posicionamiento. Si se cumplen los pasos anteriores: oportunidad, diferenciación, venta interna y diseño, pero no se da el posicionamiento adecuado, sería como tener una joya de valor enterrada en el jardín.

Ésta es la parte en que el perfil competitivo y la dirección estratégica se comunican al exterior y al mercado. El uso de las relaciones públicas y la publicidad son los elementos básicos. Se tiene que ser consistente en el mensaje y apoyar la dirección estratégica. El posicionamiento mismo es el corazón de la estrategia.³²

El posicionamiento se entiende como ubicar al producto o la marca en la mente del consumidor y se lo mide a través del nivel de recordación que pueda tener. Se relaciona obviamente con la estrategia de comunicación organizacional.

El posicionamiento constituye la forma como identifica el consumidor en su mente a un producto, servicio o empresa, debido a que es más fácil para el consumidor recordar sus principales características para tomar una decisión de compra. Ya no evalúan la decisión sino que compran inclinados por la marcada la posición de un producto / servicio en su mente por los mensajes y la imagen que ha proyectado la respectiva, empresa, marca, producto, etc. *"El posicionamiento de un producto es la forma en que éste está definido por los consumidores en relación con ciertos atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en su mente en comparación con los competidores"*³³

Para esto se deben formular y responder a las siguientes preguntas:

- *¿Cuál es el mensaje clave o frase que describe a su negocio?*
- *¿Cómo se comunica el atributo distintivo del producto/servicio?*

³² *Ibíd.* Pág. 30.

³³ *Op. Cit.* KOTLER P. AMSTRONG G. Pág. 239

- *¿Existe consistencia y uniformidad con la idea competitiva?*
- *¿Se cuenta con un plan definido de diversificación y expansión?*
- *¿Existen métodos y formas de comunicación por canales como relaciones públicas, correo directo, eventos, publicaciones especializadas, Internet?*³⁴

2.2.6 LEALTAD

*“Lealtad de la idea competitiva: se retiene a los clientes y se desarrolla una relación con ellos para maximizar el valor de la empresa”*³⁵

Prácticamente esto es la misión del marketing, el crear relaciones perdurables con los clientes o usuarios y esto se puede lograr generando lealtad de y hacia los mismos.

Se recomienda formular y responder las siguientes preguntas:

- *¿Se busca adquirir nuevos clientes en lugar de retener los que se tiene?*
- *¿Qué estrategias se utilizarán para retener a los clientes?*
- *¿Cuál es el valor de los clientes a través del tiempo (lifetime value)?*
- *¿Cómo se manejan las reclamaciones?*
- *¿Cuál es la tasa actual de deserción de clientes?*
- *¿Se tienen clasificados y evaluados a los clientes en segmentos?*
- *¿Cuál segmento es el más rentable? ¿Cuál es su perfil?*
- *¿Cómo se recoge y almacena la información que se obtiene del mercado?*³⁶

El crear relaciones perdurables con los clientes, se trata de mantenerlos, aunque sigue siendo importante atraer nuevos clientes, no sirve de nada, si no se genera lealtad y por lo tanto pueden comprar fácilmente a la competencia. *“La época de la transacción quedó atrás, ahora se trata de crear una relación, El marketing*

³⁴ Op. Cit. MARCHAND, Horacio. Pág. 169-170

³⁵ *Ibíd.* Pág. 30

³⁶ *Ibíd.* Pág. 170

posterior al cierre de venta tiene que ver con actividades como referencias de otros clientes, desarrollo de una cuenta para que consuma más, comunicación abierta para detectar nuevas oportunidades y retroalimentación sobre la compañía.”³⁷

El mantener a los clientes al generar lealtad es una parte importante del marketing, Philip Kotler define al marketing como el “*proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes*”³⁸

La lealtad es un término subjetivo, sin embargo es innegable que existen preferencias de los consumidores que permanecen en el tiempo, ya sea por las características del producto que adquiere o por el servicio que le prestan.

Las seis etapas detalladas anteriormente muestran si la empresa está alineada o no con su rumbo estratégico que está soportado en la idea competitiva. “La ausencia predominante de alguna de ellas ocasiona fallas obvias y rompe el principio de alinearse entre ellas.”³⁹

³⁷ *Ibíd.* Pág. 30

³⁸ *Op. Cit.* KOTLER P. ARMSTRONG, G. Pág. 5.

³⁹ *Ibíd.* Pág. 31

Tabla 1 - Síntomas de una empresa desalineada al modelo

| | | |
|--------------------------|-------------------------|---|
| OPORTUNIDAD | Empresa ciega | <p>No hay tiempo de pensar</p> <p>Lo urgente tiene prioridad sobre lo importante.,</p> <p>La administración es del estilo "el jefe sabe más"</p> <p>La comunicación va de arriba hacia abajo</p> <p>No se capitalizan las oportunidades</p> |
| DIFERENCIACIÓN | Empresa copiona | <p>Copia o limita estrategias de los mismos productos o servicios</p> <p>Las estrategias son reactivas</p> <p>No busca ser "única"</p> |
| VENTA INTERNA | Empresa apática | <p>No se logra una buena definición de la visión, misión y cultura organizacional.</p> <p>Posee empleados que no sienten compromiso.</p> <p>Falta un concepto integrador que reúna actitudes y principios de la empresa y cada departamento tiene un objetivo diferente</p> |
| DISEÑO PARA LA EJECUCIÓN | Empresa Soñadora | <p>Se tiene un enfoque hacia dentro y no hacia el mercado.</p> <p>Un departamento de la empresa es el que domina.</p> <p>El servicio al cliente es preventivo y no correctivo.</p> <p>No se cuentan con premisas y valores constructivos en la empresa</p> <p>No se llevan a cabo los planes.</p> |
| LEALTAD | Empresa ignorada | <p>No hay imagen consistente.</p> <p>Se quiere ver varias cosas en el mercado.</p> <p>Se quiere tener algo para todos los clientes.</p> <p>Se diversifica y se expande sin un plan.</p> |
| LEALTAD | Empresa desleal | <p>Sólo se quiere adquirir más clientes.</p> <p>No se cuida a los clientes que ya se tienen.</p> <p>No se conocen los clientes actuales.</p> |

Fuente y elaboración: Horacio Marchand

La tabla 1 muestra los síntomas que muestran que una organización no está alineada con la estrategia.

Se debe evaluar la situación actual de la empresa para proponer las estrategias a implementarse, el diagnóstico se puede realizar a través de la siguiente tabla:

Tabla 2 – Evaluación por niveles

| | NIVEL 1 SIEMPRE | NIVEL 2 ALGUNAS VECES | NIVEL 3 NUNCA |
|---|--------------------|-----------------------------|------------------|
| OPORTUNIDAD Todos conocemos claramente la misión, objetivos y planes de la organización, los cuales buscan generar ventajas competitivas para la empresa. | | | |
| DIFERENCIACIÓN Existe una clara diferencia entre nuestra empresa y la competencia en la mente del consumidor. | | | |
| VENTA INTERNA Todos conocemos la estrategia; estamos convencidos y comprometidos con su cumplimiento. | | | |
| DISEÑO PARA LA EJECUCIÓN Seguimos procedimientos formales y estandarizados que apoyan el rumbo estratégico. | | | |
| POSICIONAMIENTO Nuestros clientes y prospectos conocen la empresa y lo que representa. | | | |
| LEALTAD Tenemos esfuerzos enfocados en retener y desarrollar nuestros clientes. Nos preocupamos por mantener una comunicación directa con ellos, además de apoyarlos en sus problemas y requerimientos. | | | |

Fuente y elaboración: Horacio Marchand

El resultado indicará los aspectos prioritarios sobre los cuales tenemos que trabajar. “La meta es que la alineación se realice en el nivel 1.”⁴⁰

A continuación se presenta un ejemplo evaluando a una empresa x.

⁴⁰ Ibíd. Pág. 172

Tabla 3 – Simulación de evaluación por niveles

| | NIVEL 1 SIEMPRE | NIVEL 2 ALGUNAS VECES | NIVEL 3 NUNCA |
|---|--------------------|-----------------------------|------------------|
| OPORTUNIDAD Todos conocemos claramente la misión, objetivos y planes de la organización, los cuales buscan generar ventajas competitivas para la empresa. | | ● | |
| DIFERENCIACIÓN Existe una clara diferencia entre nuestra empresa y la competencia en la mente del consumidor. | | ● | |
| VENTA INTERNA Todos conocemos la estrategia; estamos convencidos y comprometidos con su cumplimiento. | ● | | |
| DISÑO PARA LA EJECUCIÓN Seguimos procedimientos formales y estandarizados que apoyan el rumbo estratégico. | | ● | |
| POSICIONAMIENTO Nuestros clientes y prospectos conocen la empresa y lo que representa. | | | ● |
| LEALTAD Tenemos esfuerzos enfocados en retener y desarrollar nuestros clientes. Nos preocupamos por mantener una comunicación directa con ellos, además de apoyarlos en sus problemas y requerimientos. | | | ● |

Fuente y elaboración: Horacio Marchand

2.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E HIPERMARKETING

La planeación estratégica tradicional involucra, en uno de sus pasos, el estudio de la competencia y del mercado, mientras que en Hipermarketing eso es, justamente, la esencia y el principio de todo.

Hipermarketing es el proceso estratégico de desarrollar e implantar una visión competitiva, diferenciadora y práctica sobre el futuro, que al aplicarse satisfaga a los consumidores. Además, presenta un modelo o formato que puede utilizarse para elaborar un plan estratégico con enfoque en el mercado.

El Modelo de Hipermarketing no sólo tiene que ver con la generación de estrategia, corriente influida por Michael Porter, sino también con la matriz de estrategia competitiva de Gary Hamel y C. K. Prahalad.

Está relacionado con la ejecución y la calidad total de Joseph M. Juran.

Este modelo considera, además, los conceptos de productividad y reingeniería de Michael Hammer y cubre la parte de la comunicación de Don E. Schuitz. También el de posicionamiento de Al Ries, Jack Trout, así como Wally Ollins con su tesis de imagen corporativa.

El Modelo de Hipermarketing, que funde los conceptos de estrategia y mercado, puede funcionar como una guía concreta y práctica para cualquier empresa con deseos de elaborar o revisar su posición estratégica para definir nuevos rumbos y afianzar su competitividad en el mercado.

Existen libros completos que hablan de la formulación de estrategia, los cuales describen un sinnúmero de pasos y estudios que culminan con la articulación de la

misma; pero no consideran el posicionamiento y no describen el proceso de detección de oportunidades.

Por tales razones, el Modelo de Hipermarketing va un paso más allá, pues ahonda en la definición del término *estrategia*, explicando paso a paso su instrumentación en la vida empresarial con el objetivo de enfocarse en las necesidades del mercado.

Por lo anterior, hipermarketing es una propuesta con un espíritu netamente estratégico y promueve la integración de las necesidades del mercado, con el objeto de alinear a la empresa.

Hay que regresar al principio: no se puede hablar de marketing sin el concepto de estrategia y viceversa.

Esta idea integradora se proyecta en un nivel organizacional cada vez más alto.

Si se hace por diseño, por accidente o por conveniencia, el caso es que allí se está gestando la fuerte tendencia de romper con la mentalidad eficientista de la era manufacturera, para abrir paso a la creación y definición de una propuesta diferenciada de valor.

La justificación y razón de ser de una empresa (de una persona en el ámbito profesional o de una nación en el mundo competitivo) está basada en la explotación de una o varias oportunidades que tienden a erosionarse con el tiempo.

Una empresa con mentalidad de hipermarketing tendrá la propensión de atisbar las oportunidades, explotarlas y, sobre todo, ALINEAR a la empresa o entidad en su totalidad. Al mismo tiempo, se dará el espacio y dedicará recursos (no sólo dinero) a la exploración permanente para detectar una nueva oportunidad y validar si la que supone está satisfaciendo en el presente aún tiene viabilidad hacia el futuro.

Las empresas alineadas alrededor de una oportunidad, que se diferencian de la competencia, que venden internamente la dirección, que ejecutan, que se posicionan, que retienen clientes, acabarán por desplazar a las que miran con obsesión sus niveles operativos y están volcadas hacia dentro de la organización. Lo anterior tiene implicaciones, también, si se quiere poner en marcha un nuevo proyecto, idea o empresa. Siguen siendo los mismos elementos y etapas, así como el mismo proceso de empatar lo que uno es —con sus oportunas adecuaciones— con lo que el mercado está pidiendo.

El Modelo de Hipermarketing —como muchos otros modelos e ideas— tiene que estar vivo y en constante revaloración. Cualquier modelo que asegure tener la verdad y la contundencia es sospechoso, y es razón suficiente para alejarse de él.

En lugar de buscar la solución categórica, lo que conviene es desarrollar una *actitud* y una *conciencia* para adecuarse a los cambios en el pensamiento estratégico, en los gustos de los consumidores y en el ámbito de la competencia. En un tono más filosófico: la iluminación y la respuesta no existen fuera de uno, tampoco es alguien o algo a lo que nos acercamos o algo externo que incorporamos; se consiguen por medio de una actitud, una percepción y una conclusión personal que demandan una apertura permanente, al mismo tiempo que preservan nuestra esencia.

Realizando un análisis profundo y simplificado se puede resumir las diferencias entre la planificación estratégica tradicional e así:

La planificación estratégica tradicional se desarrolla a través de tres fases: fase analítica, fase filosófica, fase analítica y fase de definición.

La planificación estratégica no tiene un plan de acción.

El hipermarketing es una idea orientada al mercado.

A partir de elementos como son: mercado, competencia, habilidades corporativas, vocación/visión, futuro; se puede construir la estrategia y surge la propuesta del Modelo de Hipermarketing.

El modelo de hipermarketing se basa en la oportunidad, diferenciación, venta interna, diseño para la ejecución, posicionamiento y lealtad.

La planeación estratégica tradicional involucra, en uno de sus pasos, el estudio de la competencia y del mercado, mientras que para el Hipermarketing eso es, justamente, la esencia y el principio de todo.

El Modelo de Hipermarketing, que funde los conceptos de estrategia y mercado, puede funcionar como una guía concreta y práctica para cualquier empresa con deseos de elaborar o revisar su posición estratégica para definir nuevos rumbos y afianzar su competitividad en el mercado.

Con el hipermarketing la empresa mira hacia dentro y por lo tanto está alineada de una oportunidad, se diferencia de la competencia, vende internamente la dirección, ejecuta, se posiciona, retiene clientes, y por lo tanto desplaza a la competencia.

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES

3.1 ANTECEDENTES

Es evidente que el mercado mundial de las telecomunicaciones ha crecido vertiginosamente, constituyéndose uno de los sectores de mayor crecimiento en la economía mundial y uno de los componentes más importantes a nivel social, cultural y político.

Este crecimiento es debido al importante papel de las telecomunicaciones y la tecnología de la información en la vida del ser humano.

La tendencia mundial hacia la liberalización de los mercados de bienes y servicios de telecomunicaciones y tecnología de la información ha multiplicado el efecto de las fuerzas fundamentales que mueven la demanda y la oferta; como consecuencia de ello, la mayoría de las redes de telecomunicaciones son en la actualidad propiedad y explotación del sector privado.⁴¹

La industria de la tecnología de información y comunicación por lo tanto se ha constituido en una gran fuente de ingresos, nuevos empleos y desafíos gerenciales que promueven el crecimiento y la competitividad entre países.

“El Ecuador no escapa a esta ola de innovaciones y adaptación de nuevas TIC, el desarrollo que se ha venido produciendo a partir de 1996, año en el que se inicia el proceso de modernización del sector de

⁴¹ <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae41.pdf>.
Pág. 7

telecomunicaciones, le permitirán al país conducirlo por la senda de la economía digital y de la sociedad del conocimiento.”⁴²

Ahora en el año 2011 las expectativas frente a la tecnología son ilimitadas, esta se vuelve obsoleta en menor tiempo y es necesario ser innovadores para participar en este mercado sumamente competitivo.

En el Ecuador existen tres organismos nacionales que regulan las telecomunicaciones, los cuales son:

- Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL)
- Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL)
- Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPERTEL)

Siendo el CONATEL el nivel de definición, la SENATEL el nivel de implementación y la SUPERTEL el nivel de control.

El CONATEL tiene *“la representación del Estado para ejercer, a su nombre, las funciones de administración y regulación de los servicios de telecomunicaciones, y es la Administración de Telecomunicaciones del Ecuador ante la Unión Internacional de Telecomunicaciones.”⁴³*

La SENATEL *“es el ente encargado de la ejecución de la política de telecomunicaciones en el país y es el responsable de ejecutar las políticas y decisiones dictadas por el CONATEL.”⁴⁴*

La Superintendencia de Telecomunicaciones *“es el organismo técnico responsable de ejercer la función de supervisión y control de las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas del sector de las telecomunicaciones a*

⁴² *Ibíd.* Pág. 7

⁴³ JURADO VARGAS, Romel. Diagnóstico de las políticas de TIC en el Ecuador. Pág. 10

⁴⁴ *Ibíd.* Pág. 11

fin de que sus actividades se sujeten a las obligaciones legales reglamentarias y las contenidas en los títulos habilitantes.”⁴⁵

3.2 MISIÓN

La misión de una empresa “describe su actividad y propósito comerciales actuales (“quiénes somos”, qué hacemos” y “por qué estamos aquí”).”

Tanto la misión como la visión se deben comunicar de forma eficaz a los mandos medios y empleados de la empresa, ya que así se ganará el apoyo de todos los miembros de la organización aportadores a la visión. Por lo tanto el texto de la visión se deberá distribuir en toda la empresa, los ejecutivos deben explicar en persona la misión y visión y sus razones a todos los empleados, de manera atractiva y vendedora.

Considerando la participación del mercado de telecomunicaciones, en cuanto a cuentas por permisionario, se toma en cuenta la información de las empresas con mayor participación en orden descendente:

| | |
|--|--------|
| Operadoras móviles | 41.25% |
| Corporación Nacional de Telecomunicaciones | 31.07% |
| Suratel S.A. | 13.85% |
| Ecuadortelecom | 5.48% |
| Puntonet | 1.89% |
| Easynet | 1.65% |

Se considera pertinente colocar información de las empresas que tienen menor participación en el mercado para tener una mejor perspectiva de la industria.

| | |
|-----------|-------|
| Megadatos | 0.77% |
|-----------|-------|

⁴⁵ *Ibíd.* Pág. 12.

| | |
|-------------------------|-------|
| Panchonet | 0.77% |
| Lutrol S.A. | 0.43% |
| Telconet | 0.16% |
| Resto de permisionarios | 2.80% |

Entre el resto de permisionarios se encuentra la empresa Infratel, que más adelante se estudiará con mayor profundidad.

3.2.1 MISIÓN DE LAS OPERADORAS MÓVILES

Las operadoras móviles que funcionan en el Ecuador son Conecel S.A. con su marca actual Claro y por otro lado Telefónica Ecuador con su nombre comercial Movistar.

3.2.1.1 Misión de Conecel S.A.

Proporcionar soluciones integrales y de calidad en telecomunicaciones, manteniendo el liderazgo en el mercado, altos estándares de responsabilidad en la gestión ambiental y social; y, nuestro compromiso con clientes, empleados, accionistas, proveedores y aliados.

3.2.1.2 Misión de Otecel S.A.

No tiene una declaración pública de su misión.

3.2.1.3 Misión de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones

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

3.2.1.4 Misión de Suratel S.A.

Suramericana de Telecomunicaciones S.A. conocida comercialmente como Grupo TvCable tiene la siguiente visión:

Entregar continuamente la mejor alternativa de entretenimiento, educación y actualización a través de los servicios que ofrecemos con calidad de estándares internacionales, así como ofrecer productos alternativos que satisfagan las justas demandas de nuestros clientes.

3.2.1.5 Misión de Ecuador Telecom

En el 2007 Telmex, la mayor empresa de telecomunicaciones de México, compró la pequeña empresa de telefonía fija Ecuador Telecom (Ecutel), su misión es la siguiente:

Ser un grupo líder en telecomunicaciones, proporcionando a nuestros clientes soluciones integrales de gran valor, innovadoras y de clase mundial, a través del desarrollo humano, y de la aplicación y administración de tecnología de punta.

Actualmente los servicios que ofrecía esta empresa, son ofrecidos por CONECEL , cuyo propietario es Carlos Slim, considerado el hombre más rico del mundo por la revista Forbes, así complementa su servicio de telefonía móvil, con internet, televisión y datos.

3.2.1.6 Misión de Puntonet

Empresa con cultura de calidad, procesos efectivos, innovadas plataformas tecnológicas y colaboradores con certificaciones técnicas, comprometidos en satisfacer las necesidades integrales de telecomunicaciones, manteniendo la fidelidad de nuestros clientes.

3.2.1.7 Misión de Easynet

Easynet es un distribuidor autorizado a nivel nacional de la Corporación Nacional de telecomunicaciones y su misión es la siguiente:

Somos una empresa que se dedica a la comercialización, venta y distribución de Internet y telefonía móvil

3.2.1.8 Misión de Megadatos

Megadatos cuyo nombre comercial es Ecuonet tiene como misión la siguiente:

Facilitamos el acceso a la información por medio del asesoramiento y provisión de soluciones integrales de calidad con un recurso humano altamente calificado y motivado. Fomentamos relaciones a largo plazo contribuyendo con el crecimiento de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y de esta forma al desarrollo de la Sociedad de la Información, el país y la organización.

3.2.1.9 Misión de Panchonet

Brindar excelencia en el servicio de Internet con valores y principios propios de una organización moderna, dinámica y creativa. Satisfacer los requerimientos de comunicación con un soporte personalizado y especializado para lograr que cada vez más usuarios nos consideren parte de su organización.

3.2.1.10 Misión de Lutrol S.A.

Lutrol S.A. con su marca Interactive – Zenix tiene la siguiente declaración de visión:

Brindar soluciones integrales de telecomunicaciones, enmarcados en eficiencia y calidad, mediante tecnología de última generación que contribuya al acceso universal y genere rentabilidad para la empresa.

3.2.1.11 Misión de Telconet

Buscar la excelencia en la provisión de la comunicación de datos, a través del uso de la mejor tecnología disponible y la preparación continua de nuestros recursos humanos, en beneficio de la comunidad, cliente y empresa.

3.3 VISIÓN

“Una visión estratégica describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro”⁴⁶.

3.3.1 VISIÓN DE LAS OPERADORAS MÓVILES

3.3.1.1 Visión de Conecel S.A.

Ser la empresa líder en soluciones de telecomunicaciones, preferida en el mercado y modelo en el sector empresarial.

3.3.1.2 Visión de Otecel S.A.

Abrimos camino para seguir transformando posibilidades en realidad, con el fin de crear valor para clientes, empleados, sociedad, accionistas y socios a nivel global.

3.3.1.3 Visión de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones

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

⁴⁶ Ibid. Pág. 20

3.3.1.4 Visión de Suratel S.A.

No tiene una declaración pública de su visión.

3.3.1.5 Visión de Ecuador Telecom

No tiene una declaración pública de su visión.

3.3.1.6 Visión Puntonet

Brindar soluciones tecnológicas integrales, acercando nuestros clientes al mundo, porque sabemos cómo hacerlo.

3.3.1.7 Visión de Easynet

Easynet es un distribuidor autorizado a nivel nacional de la Corporación Nacional de telecomunicaciones y no dispone de una declaración pública de visión.

3.3.1.8 Visión de Megadatos

Ser reconocidos como:

- La mejor corporación facilitadora del acceso a la información y conocimiento.
- Líder en calidad de soluciones integrales en telecomunicaciones.
- Socios estratégicos de nuestros clientes.
- Una organización de calidad y excelencia, producto del compromiso de su gente.

3.3.1.9 Visión de Panchonet

Ser una empresa que trabaja profesionalmente para conseguir que el Internet esté presente en la vida de cada individuo y organización, como una herramienta para su progreso su satisfacción y fidelidad.

3.3.1.10 Visión de Lutrol S.A.

Ser la empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones con amplia cobertura nacional, constituyéndonos en el proveedor de confianza en el sector residencial, empresarial y corporativo.

3.3.1.11 Visión de Telconet

Ser la mejor alternativa e integrar al Ecuador a través de la provisión de servicios de comunicación de video, voz y datos; siguiendo estándares internacionales de calidad y usando la mejor y más moderna tecnología en telecomunicaciones.

3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación se mencionan los objetivos estratégicos que constan como información pública de algunas de las empresas de telecomunicaciones analizadas:

Los objetivos estratégicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones están orientados por el manejo de perspectivas de acción así:

- Perspectiva de clientes – Objetivo.- Maximizar la satisfacción de clientes;
- Perspectiva financiera – Objetivo.- Incrementar el valor de la empresa.
- Perspectiva interna – Objetivo.- Optimizar la gestión de procesos;

- Perspectiva de desarrollo humano y tecnológico – Objetivo.- Maximizar el capital humano y tecnológico.

Panchonet tiene como objetivos:

- Ser el proveedor de Internet más ágil de la red.
- Conocer los requerimientos y necesidades del usuario.

Los objetivos estratégicos van alineados con la visión de la empresa.

3.5 POLÍTICAS

A continuación se mencionan las políticas que constan como información pública de algunas de las empresas de telecomunicaciones analizadas:

Megadatos Ecuonet tiene la siguiente política de calidad:

- Asesorar y proporcionar soluciones integrales en telecomunicaciones e Internet; con un permanente mejoramiento de servicios, apoyados por un equipo humano especializado, íntegro y creativo, que hace posible la satisfacción de los clientes.

Telconet tiene como política de calidad la siguiente:

- Proveer Servicios de Telecomunicaciones con un Sistema de Gestión de Calidad transparente, basado en la prevención, comprometidos con el mejoramiento continuo para maximizar la satisfacción de cada cliente.

Su política de seguridad es la siguiente:

- Proveer servicios de telecomunicaciones con un sistema de gestión de seguridad de la Información basado en la prevención y enfocado en

minimizar el riesgo de incidentes que atenten contra la confidencialidad, integridad y disponibilidad de Telconet.

Analizando las políticas enunciadas, se puede ver que son enfocadas en el cliente y en el servicio, ninguna de ellas se centra en el talento humano y en la inversión que también son aspectos importantes que van de la mano con la satisfacción del cliente.

3.6 ESTRATEGIA

La estrategia de las Operadoras móviles es diferente para cada una de ellas.

Conecel S.A. ha utilizado una estrategia diferenciadora de cobertura, ya que su principal ventaja competitiva es la mayor cobertura, costa, sierra, oriente e insular. Esta es una de las principales razones para que sus clientes prefieran Claro, por su mejor señal.

Otecel S.A. tiene una estrategia centrada basada en los costos bajos, por lo que se concentra en un segmento estrecho de compradores, comparado con el segmento de Conecel S.A. Esta estrategia implica vencer a sus rivales al lograr costos menores y así poder brindar a los miembros del nicho precios menores. Esta estrategia se demuestra a través de sus promociones 3x1, 2x1, etc., que son constantes, invariablemente como mínimo una vez por mes.

Easynet llega a todos los rincones del país a través de la Red Nacional de Fibra Óptica de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, esta infraestructura asegura que sus enlaces sean confiables, de alta velocidad y disponibilidad, garantizando la conectividad y entrega de servicios de nueva generación.

La conectividad es la herramienta integradora de los pueblos y ciudades que permite establecer relación, enlazar, comunicar y transmitir en ambas direcciones conocimientos, empleando para ello el desarrollo tecnológico.

Easynet conforma la estructura técnica sólida y profesional que satisface sus necesidades.

La estrategia de PANCHONET es brindar un servicio personalizado y con tecnología de punta, que le permita al usuario conectarse al Internet rápidamente y sin demoras.

El mercado objetivo de Panchonet son los estudiantes, pequeñas y medianas empresas y todos aquellos que deseen pertenecer a una red de servicio personalizada y con altos estándares de servicio al cliente.

PuntoNet es una empresa de Telecomunicaciones, que provee soluciones de acceso a Internet a clientes personales y corporativos, pudiendo acceder desde su casa, negocio o empresa a toda la variedad mundial de información disponible.

Brinda soluciones que contribuyen con el crecimiento de sus clientes y satisfacen sus necesidades, acompañadas de excelentes servicios y precios competitivos.

Su experiencia y buen servicio ha permitido en poco tiempo ser uno de los principales proveedores de Servicios de Internet en el Ecuador.

PuntoNet amplía sus zonas de cobertura y ofrece a sus clientes plataformas tecnológicas para proyectar sus negocios en el Ecuador, con soluciones de Internet empresarial para las empresas del mañana.

Además crece con la tecnología, ha ampliado su red a más ciudades del país, llegando ahora a Ambato, Tulcán, Azogues y Riobamba, cubriendo la demanda de productos y servicios de última tecnología de cada ciudad.

3.7 DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

“El primer paso para desarrollar una estrategia de posicionamiento es hacer un análisis de los elementos básicos para determinar una oportunidad”⁴⁷, como se mostró anteriormente estos elementos son: mercado, competencia, habilidades corporativas, vocación/visión, futuro.

3.7.1 MERCADO

Toda estrategia debe orientarse al mercado, por lo que conocerlo y revisarlo constantemente se convierte en un proceso crítico. El conocimiento del mercado se puede lograr por medio de información secundaria (reportes de la industria, estadísticas, etcétera) o realizando investigaciones sobre cuestiones específicas.

Algunos de los cuestionamientos alrededor del mercado son:

¿Cuál es el tamaño/valor del mercado?

¿Cómo está segmentado?

¿Cuál es el perfil de cada segmento?

¿Cuáles son las variables relevantes para cada segmento?

¿Existe algún nicho desatendido?⁴⁸

Con el fin de conocer el mercado tratando de responder de la mejor manera a las preguntas anteriormente planteadas, a continuación se detallan los resultados obtenidos de la encuesta del mes de Diciembre de los años 2008 – 2009 – 2010 sobre Tecnologías de la Información y Comunicación TIC, realizada por el INEC considerando los siguientes factores:

- Cobertura Nacional

⁴⁷ MARCHAND, Horacio. Hipermarketing. Punto y aparte. Pág. 164

⁴⁸ MARCHAND, Horacio. Hipermarketing. Punto y Aparte. Pág. 165

- 21.768 viviendas entrevistadas.
- 579 centros poblados (Urbano – Rural)

El objetivo de presentar estos resultados es conocer los avances en cuanto a los servicios de telecomunicaciones y la utilización de las TIC, con el fin de tener un diagnóstico del área.

Se puede observar en la figura 13, el acceso a internet en el año 2008 fue de apenas 7%, incrementándose al 2009 al 7% y al 2010 al 11.8%. Si bien se dio un incremento del 53%, el acceso a internet es sumamente bajo, comparado con televisión por ejemplo, celular y línea telefónica.

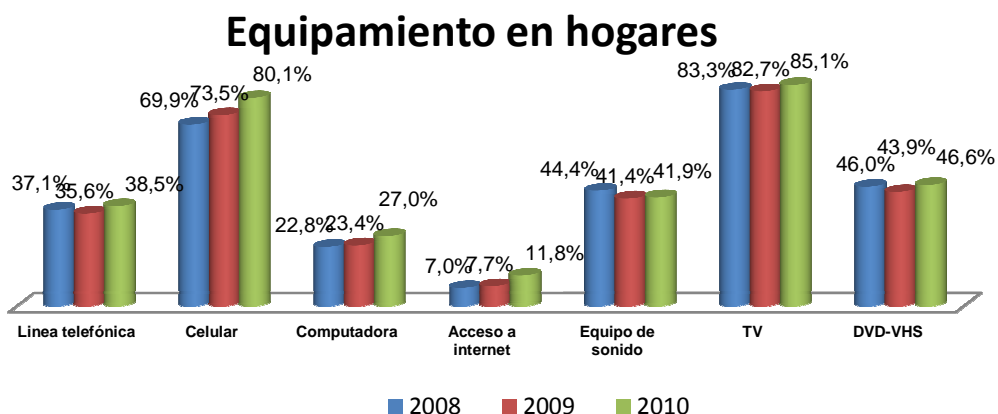


Figura 13 – Equipamiento de hogares
(INEC, Presentación rueda de prensa Inec-Mintel)

En la figura 14 se observa que el acceso a internet en los hogares es en su mayoría a través de banda ancha en un 57.4% al año 2010, seguido del 33.1% por teléfono.

Forma del acceso a internet del hogar

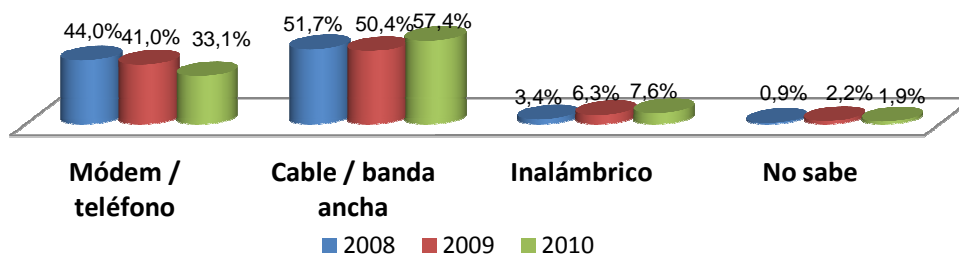


Figura 14 - Forma del acceso a internet del hogar
(INEC, Presentación rueda de prensa Inec-Mintel)

El resultado de uso de internet en el hogar, tal vez se explica, debido a que con el ritmo de vida actual, ya que trabajan tanto el padre como la madre de familia, y prácticamente no pasa nadie en casa, los estudiantes u otros miembros del hogar se conectan fuera del mismo

Uso de Internet

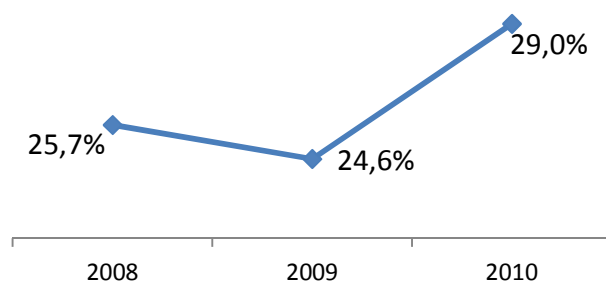


Figura 15 – Uso de Internet
(INEC, Presentación rueda de prensa Inec-Mintel)

Como se puede apreciar en el figura 15 el uso de internet a nivel nacional se ha incrementado de 25.7% en 2008 a 29% en 2010.

Dónde usó el internet

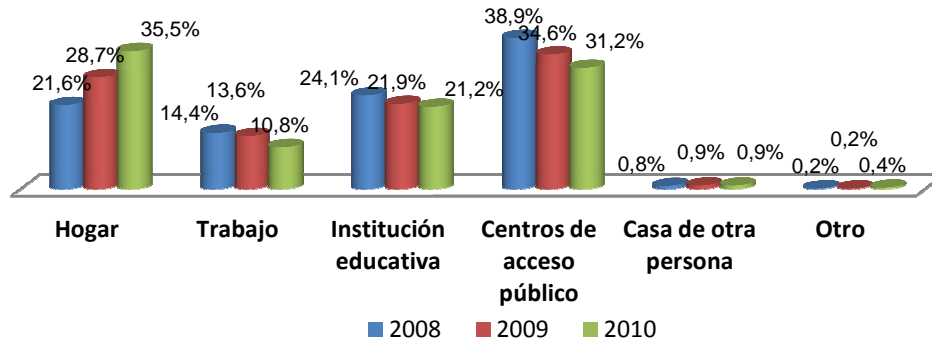


Figura 16 – Dónde uso el Internet
(INEC, Presentación rueda de prensa Inec-Mintel)

En la figura 16 se aprecia que al año 2010 el 35.5% de ecuatorianos ha ingresado a internet en el hogar, mientras que el 31.2% lo ha hecho en centros de acceso público.

Frecuencia de uso de internet

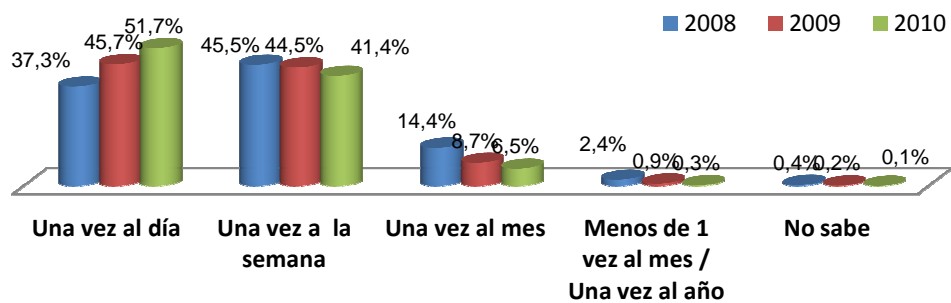


Figura 17 – Frecuencia de uso de Internet
(INEC, Presentación rueda de prensa Inec-Mintel)

En cuanto a la frecuencia de uso se puede observar en la figura 17 que el 51.7% de la población, ingresa a internet una vez al día.

En la figura 18 se observa que la provincia con mayor equipamiento en el hogar en cuanto a línea telefónica, telefonía celular, computadora y acceso a internet es Pichincha, seguida por Guayas en lo que es telefonía celular y por Azuay en lo que se refiere a línea telefónica, computadora y acceso a internet.

Se nota una clara centralización de las TIC en la provincia de Pichincha en donde se encuentra la capital del Ecuador, Quito, por orden de importancia debería estar seguida por Guayas, ya que es una de las provincia más grandes del país, sin embargo no es el caso. Las demás provincias tienen bajos porcentajes en el equipamiento de sus hogares, estos porcentajes no sobrepasan el 50%, lo que muestra que más de la mitad de la población no está bien informada y comunicada a través de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Tabla 4 - Tenencia de Celulares y Uso de Internet por provincias

| Tenencia de celular | | | | Uso de Internet | | | |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | | 2008 | 2009 | 2010 |
| Azuay | 38,8% | 42,7% | 47,4% | Azuay | 36,0% | 31,6% | 37,5% |
| Bolívar | 22,4% | 24,9% | 25,1% | Bolívar | 13,0% | 19,0% | 19,0% |
| Cañar | 29,2% | 31,2% | 33,9% | Cañar | 21,3% | 17,4% | 21,2% |
| Carchi | 32,4% | 36,0% | 34,9% | Carchi | 18,3% | 19,7% | 22,9% |
| Cotopaxi | 27,0% | 29,2% | 30,0% | Cotopaxi | 17,9% | 16,7% | 19,6% |
| Chimborazo | 24,9% | 27,4% | 28,6% | Chimborazo | 21,9% | 21,5% | 23,5% |
| El Oro | 39,7% | 40,4% | 44,6% | El Oro | 22,8% | 22,7% | 30,3% |
| Esmeraldas | 29,1% | 31,0% | 32,2% | Esmeraldas | 14,2% | 16,6% | 18,5% |
| Guayas | 39,6% | 46,9% | 46,1% | Guayas | 26,5% | 28,9% | 29,7% |
| Imbabura | 34,9% | 37,0% | 40,8% | Imbabura | 23,8% | 24,0% | 29,1% |
| Loja | 29,7% | 36,1% | 40,7% | Loja | 24,3% | 23,1% | 25,3% |
| Los Ríos | 32,9% | 34,5% | 39,2% | Los Ríos | 13,0% | 11,5% | 17,2% |
| Manabí | 30,2% | 32,7% | 35,1% | Manabí | 12,3% | 13,1% | 18,1% |
| Pichincha | 51,6% | 55,7% | 57,4% | Pichincha | 41,6% | 42,8% | 46,9% |
| Tungurahua | 34,5% | 38,4% | 41,3% | Tungurahua | 25,9% | 27,1% | 29,2% |
| Santo Domingo | 0,0% | 0,0% | 0,0% | Santo Domingo | - | 15,1% | 25,5% |
| Santa Elena | - | 38,5% | 43,4% | Santa Elena | - | 9,9% | 15,6% |
| Amazonía | - | 24,9% | 33,6% | Amazonía | 16,9% | 15,6% | 20,3% |
| Total | 21,4% | 38,8% | 23,9% | Total | 25,7% | 24,6% | 29,0% |

Elaborado por: INEC

Fuente: Presentación rueda de prensa Inec-Mintel

Tenencia de teléfono celular

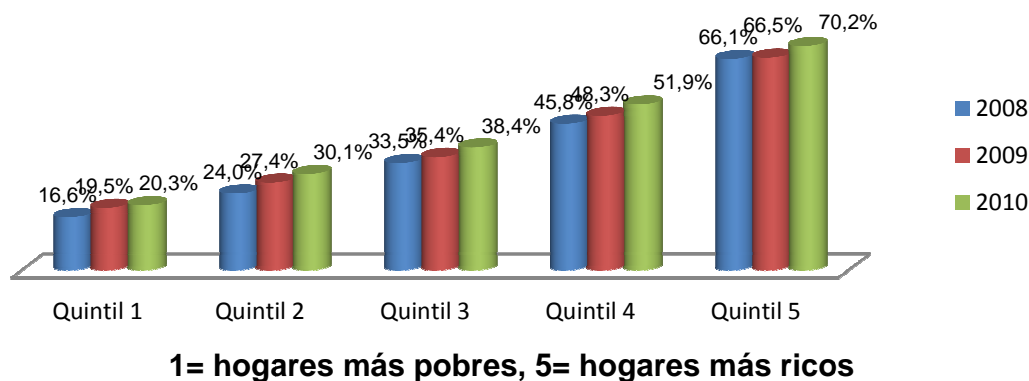


Figura 18 – Tenencia de teléfono celular

(INEC, Presentación rueda de prensa Inec-Mintel)

3.7.2 COMPETENCIA

Durante los últimos años en el país se vienen utilizando cada vez más frecuentemente el Internet. Existen actualmente varios proveedores de internet lo que obliga a toda empresa a diferenciar su producto, brindando al cliente conocimiento tecnológico al más alto nivel para satisfacer la necesidad de una clientela cada vez más exigente.

Si en la mente del cliente y del prospecto no existe la personalidad propia y la cualidad distintiva de la empresa, seguramente ésta acabará enfrascada en una guerra de precios.

Analizar a la competencia permite aprender de sus aciertos y errores, y con base en esto construir un posicionamiento diferenciado. El proceso para evaluar a la competencia se denomina benchmarking, y ayuda a identificar:

- *¿Quién es nuestra competencia (directa, indirecta, actual, futura)?*

- ¿A cuáles segmentos se dirige?
- ¿Qué ventajas y desventajas tiene en relación con nosotros?
- ¿Cómo es su comunicación con el mercado?
- ¿Cuáles son sus mejores prácticas?⁴⁹

Con el propósito de analizar la competencia y respondiendo a las preguntas anteriormente planteadas se presenta la tabla 5, con el listado de empresas del sector de telecomunicaciones registrado por SENATEL hasta diciembre de 2011, separado por categoría.

Tabla 5 – Servicio de Telefonía fija

| SERVICIO DE TELEFONÍA FIJA | | | | | | |
|----------------------------|---|---|---|-------------------|---|--------------------------|
| No. | CONCESIONARIO | SERVICIO | FECHA DE SUSCRIPCIÓN DEL CONTRATO | ÁREA DE CONCESIÓN | ÁREA DE OPERACIÓN | DURACIÓN DE LA CONCESIÓN |
| 1 | Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP | CONDICIONES GENERALES PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES | 1-jun-11 | Nacional | NACIONAL | INDEFINIDO |
| 2 | ECUADORTELECOM S.A. | Concesión del Servicio Final de Telefonía Fija Local, Servicio de Telefonía Pública a través de su propia infraestructura, Servicio Portador y Servicio de Telefonía de Larga Distancia Nacional, así como la Concesión del Bloque C-C' de frecuencia para ope | 26-ago-02 | Nacional | Quito(Pichincha) y Guayaquil(Guayas) | 15 AÑOS |
| 3 | SETEL S.A. | Concesión del Servicio Final de Telefonía Fija Local, Servicio Público a través de su propia infraestructura, Servicio Portador y Servicio de Telefonía de Larga Distancia Nacional, así como la Concesión del B-B' de frecuencias para operar sistemas de acoe | 26-ago-02 | Nacional | Telefonía Fija: Quito(Pichincha) y Guayaquil(Guayas) Telefonía Pública: Quito(Pichincha), Guayaquil(Guayas), Ibarra(Imbabura), Ambato(Tungurahua), Santo Domingo(Santo Domingo de los Tsáchilas) | 15 AÑOS |
| 4 | LINKOTEL S.A. | Concesión del Servicio Final de Telefonía Fija Local, Servicio de Telefonía Pública | 30-dic-02 (12-jul-05 ⁴⁹) | Guayas, Manta | Guayaquil y Manta | 15 AÑOS |

⁴⁹ Ibíd. Pág. 165

| | | | | | | |
|---|---|---|-----------|----------|--|------------|
| 5 | ETAPA EP | CONDICIONES GENERALES PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES | 3-nov-11 | Nacional | Nacional observando lo siguiente: Para Servicios de Telefonía Fija y Portadores en sitios que estén siendo desarrollados como proyectos declarados por el Ejecutivo, deberá coordinar con la CNT. Para radiodifusión y Televisión: Zona de Planificación 6 del ordenamiento territorial (Azuay, Cañar y Morona Santiago) | INDEFINIDO |
| 6 | STARSAT S.A. | Concesión del Servicio Final de Telefonía Fija Local | 23-feb-06 | Guayas | NO ESTÁ OPERANDO | 15 AÑOS |
| 7 | GLOBAL CROSSING Comunicaciones Ecuador S.A. | Concesión del Servicio Final de Telefonía Fija Local | 14-dic-06 | Rchincha | Rchincha(Quito) | 15 AÑOS |
| 8 | GRUPOCORIPAR S.A. | Concesión del Servicio Final de Telefonía Fija Local | 26-ene-07 | Rchincha | Rchincha(Quito) | 15 AÑOS |

Elaborado por: SENATEL - CONATEL datos al 30 de diciembre de 2011

Tabla 6 - Servicio Móvil Avanzado

| No. | CONCESIONARIO | SERVICIO | FECHA DE SUSCRIPCIÓN DEL CONTRATO | ÁREA DE CONCESIÓN | DURACIÓN DE LA CONCESIÓN |
|-----|---------------|---|-----------------------------------|-------------------|--------------------------|
| 1 | CNT EP. | Concesión del Servicio Móvil Avanzado | 1-jun-11 | Nacional | 15 AÑOS |
| | Conecel S.A. | Concesión del Servicio Móvil Avanzado, Concesión del Servicio Telefónico de Larga Distancia Internacional y Concesión de Bandas de Frecuencias Esenciales | 26-ago-06 | Nacional | 15 AÑOS |
| 2 | Otecel S.A. | Concesión del Servicio Móvil Avanzado, Concesión del Servicio Telefónico de Larga Distancia Internacional y Concesión de Bandas de Frecuencias Esenciales | 20-nov-06 | Nacional | 15 AÑOS |

Elaborado: SENATEL - CONATEL, datos al 30 de diciembre de 2011

En la tabla 6 se muestran las tres telefónicas de servicio móvil avanzado en el Ecuador presentes hasta el 2012, para garantizar un servicio de mejor calidad a un bajo costo, y debido a la demanda insatisfecha que se ha mostrado a través de la información presentada anteriormente, es necesario el ingreso de más empresas que promuevan la sana competencia.

Tabla 7 – Servicios portadores

| SERVICIO PORTADOR | | | | | |
|-------------------|--|----------|-----------------------------------|--|--------------------------|
| No. | CONCESIONARIO | SERVICIO | FECHA DE SUSCRIPCIÓN DEL CONTRATO | ÁREA DE CONCESIÓN | DURACIÓN DE LA CONCESIÓN |
| 1 | GLOBAL CROSSING COMUNICACIONES ECUADOR S.A. | PORTADOR | 26-jun-94 | Nacional | 15 AÑOS |
| 2 | SURAMERICANA DE TELECOMUNICACIONES SURATEL | PORTADOR | 9-dic-94 | Nacional | 15 AÑOS |
| 3 | CONECEL S.A. | PORTADOR | 9-dic-94 | Nacional | 15 AÑOS |
| 4 | MEGADATOS S.A. | PORTADOR | 3-jul-98 | Nacional | 15 AÑOS |
| 5 | Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP | PORTADOR | 1-ene-11 | Nacional | INDEFINIDO |
| 6 | TELCOMNET S.A. | PORTADOR | 22-abr-02 | Nacional | 15 AÑOS |
| 7 | DITECEL S.A. | PORTADOR | 22-abr-02 | Nacional | 15 AÑOS |
| 8 | GRUPO BRAVCO CIA. LTDA. | PORTADOR | 21-may-02 | Nacional | 15 AÑOS |
| 9 | NEGOCIOS Y TELEFONIA NEDETEL S.A. | PORTADOR | 11-jun-02 | Nacional | 15 AÑOS |
| 10 | SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES SETEL S.A. | PORTADOR | 26-ago-02 | Nacional | 15 AÑOS |
| 11 | ECUADORTELECOM S.A. | PORTADOR | 15-oct-02 | Nacional | 15 AÑOS |
| 12 | SILAUCO S.A. | PORTADOR | 14-feb-03 | Nacional | 15 AÑOS |
| 13 | TRANSINEXA S.A. | PORTADOR | 22-may-03 | Nacional | 15 AÑOS |
| 14 | TRANSELECTRIC S.A. | PORTADOR | 22-may-03 | Nacional | 15 AÑOS |
| 15 | ETAPA EP. | PORTADOR | 3-nov-11 | Nacional | INDEFINIDO |
| 16 | TELEHOLDING S.A. | PORTADOR | 28-abr-04 | Nacional | 15 AÑOS |
| 17 | PUNTONET S.A. | PORTADOR | 5-may-05 | Nacional | 15 AÑOS |
| 18 | CORPORACION EL ROSADO CIA. LTDA. | PORTADOR | 2-oct-07 | Nacional | 15 AÑOS |
| 19 | ZENIX S.A. SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES SATELITAL | PORTADOR | 25-sep-08 | Nacional | 15 AÑOS |
| 20 | EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A. | PORTADOR | 7-ago-08 | Azuay, Cefar, Morona Santiago (incluido la ciudad de Cuenca) | 15 AÑOS |
| 21 | UNIVISA S.A. | PORTADOR | 28-jul-10 | Nacional | 15 AÑOS |

Elaborado: SENATEL - CONATEL, datos al 30 de diciembre de 2011

“Son servicios portadores aquellos servicios de telecomunicaciones que proporcionan la capacidad necesaria para la transmisión de signos, señales, datos, imágenes y sonidos entre puntos de terminación definidos de red.”⁵⁰

⁵⁰ <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae41.pdf>.
Pág. 20

Tabla 8 - Proveedores de servicios de valor agregado de internet

| No. NOMBRE DEL PERMISIONARIO | ÁREA DE COBERTURA | FECHA DE SUSCRIPCIÓN CONTRATO |
|---|--|--------------------------------------|
| 1. Ababd Aguirre Hugo Mario | Esmeraldas | 02-feb-09 |
| 2. Acanuman Comunicaciones S.A. | Esmeraldas y Portoviejo | 30-jul-07 |
| 3. Adeatel S.A. | La Troncal | 15-mar-07 |
| 4. Aguirre Suárez Jaime Estevan | Loja | 29-may-08 |
| 5. Alberto Sigifredo Guevara Pineda | Baños | 27-mar-06 |
| 6. Alfasatcom Comunicaciones Cia. Ltda. | Pichincha | 28-abr-08 |
| 7. Alianzanet S. A. | Quito | 12-may-06 |
| 8. Amoghi S.A. | Latacunga | 29-oct-04 |
| 9. Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A. | Nacional | 09-dic-98 |
| 10. Aplicaciones Multimedia del Ecuador Masmulti S.A. | Quito, Guayaquil | 05-dic-06 |
| 11. Armau S.A. | Guayas | 10-sep-08 |
| 12. Artianexos S.A. | Babahoyo | 25-nov-05 |
| 13. Asaptel S.A. | Machala, Guayaquil, Puerto Baquerizo, Ambato | 09-ene-03 |
| 14. Asesoría Tecnológica Asetecsa S.A. | Manta | 25-nov-05 |
| 15. Atamaint Antuash Flavio Salvador | Morona Santiago | 12-mar-09 |
| 16. At &T Global | Quito, Guayaquil | 12-ene-00 |
| 17. Aulestia Baez Martha Patricia | Quito, Imbabura, Esmeraldas, Otavalo | 22-dic-03 |
| 18. Barainver Cia.Ltda. | Quito, Esmeraldas | 19-sep-00 |
| 19. Barberan Arboleda Lindbergh Steve | Portoviejo | 02-abr-07 |
| 20. Barrionuevo Cox Harley Davidson | Portoviejo | 02-jul-07 |
| 21. Bastidas Tonato Marisol Cleopatra | Santo Domingo | 23-ago-07 |
| 22. Bermeo Cabrera Edgar Moises | El Oro | 01-abr-09 |
| 23. Brainservices S.A. | Quito | 02-abr-07 |
| 24. Bravo Medrano José Luis | Tungurahua, Pichincha, Cotopaxi | 24-jun-08 |
| 25. Brightcell S A | Quito | 04-ago-03 |
| 26. Briceño Romero Sergio José | El Oro | 14-abr-09 |
| 27. Cablestar S.A. | Guayas | 24-nov-08 |
| 28. Campos Aguirre Hermel Emmanu | el Santo Domingo | 19-jun-08 |
| 29. Cando Torres Carlos Patricio | Tungurahua | 10-mar-09 |
| 30. Calva Calva Freddy Gustavo | Yantzaza | 14-jul-05 |
| 31. Carpio Alemán Marco Alexander | Sigsig | 17-jun-08 |
| 32. Cavnet S.A | Milagro | 06-jun-07 |
| 33. Cedillo Vera Carlos Edison | El Oro | 08-dic-08 |
| 34. Center Computer Net S.A. | Manta | 25-jul-06 |
| 35. Cine Cable TV | Carchi, Imbabura, Los Ríos | 29-abr-08 |
| 36. Coachcompany S.A. | Guayas | 22-nov-07 |
| 37. Comdigitronik S.A. | Guayaquil, Quito | 26-mar-04 |
| 38. Comm & Net S.A. | Machala, Santa Rosa, Pasaje, Huaquillas | 23-nov-05 |
| 39. Compañía de Servicios Electromecánicos para el Desarrollo | Santo Domingo | 21-sep-05 |

| | | |
|--|--|-----------|
| CSED S.A. | | |
| 40. Compañía Nacional de Transmisión Eléctrica, Transelectric S.A. | Nacional | 23-ago-07 |
| 41. Compañía Workecuador Internet Services Cia. Ltda. | Nacional | 11-dic-06 |
| 42. Compim S.A. | Guayaquil | 19-ene-01 |
| 43. Computel Mantenimiento Instalaciones y Asesoría en Telecomunicaciones Cia Ltda | Quito | 03-may-04 |
| 44. Comunicadores Del Ecuador COMUNIDOR S.A. | Pichincha y Guayas | 28-feb-09 |
| 45. Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones S.A. Conecel | Nacional | 10-nov-03 |
| 46. Corafrec S.A. | Los Ríos | 03-jul-08 |
| 47. Cortez Valencia Santiago Javier | Pichincha | 29-may-08 |
| 48. Cosinetsa Servicio de Internet S.A. | Quito, Guayaquil | 28-dic-00 |
| 49. Cox Mendoza José Luis | Manabí | 20-feb-06 |
| 50. Dinolan S.A. | Santo Domingo | 21-sep-05 |
| 51. Domínguez Limaico Hernán Mauricio I | mbabura | 17-jun-08 |
| 52. Drconsulta del Ecuador S.A. | Pichincha y Guayas | 03-sep-08 |
| 53. Easynet S A | Nacional | 20-may-03 |
| 54. Ecuadortelecom S.A. | Quito, Guayaquil | 18-dic-01 |
| 55. Ecuainlacesatelital S.A. | Guayaquil, Quito, Cuenca | 11-ago-04 |
| 56. Ecuonline S.A. | Nacional | 08-abr-02 |
| 57. Eficensa S.A. | Guayaquil | 08-abr-02 |
| 58. Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. | Azuay | 28-jul-08 |
| 59. Empsetel | El Oro | 21-abr-08 |
| 60. Entrepreneurinc S.A. | Ambato, Quito | 15-dic-04 |
| 61. EQUYSUM Equipos y Suministros CIA. LTDA. | Pichincha | 10-mar-09 |
| 62. Escuela Superior Politécnica del Chimborazo | Chimborazo | 06-mar-09 |
| 63. Estrella Maldonado Ángel Bladimir | Morona Santiago | 29-jul-08 |
| 64. Etapatelecom S.A. | Cuenca, Quito | 12-may-04 |
| 65. Fastnet Cia. Ltda. | Chimborazo | 29-ene-08 |
| 66. Flatel Comunicaciones Cia Ltda | Quito | 09-nov-04 |
| 67. Franco Salazar Vanesa Liliana | Pichincha | 14-may-08 |
| 68. Gerenred S.A. | Guayas, Pichincha, Azuay, El Oro, Manabí | 12-may-08 |
| 69. Gigowireless Cia Ltda | Quito | 18-may-05 |
| 71. GPF Corporación Cia Ltda | Nacional | 26-feb-04 |
| 72. Grupo Bravco Cia. Ltda. | Quito, Guayaquil, Cuenca | 13-oct-99 |
| 73. Grupo Microsistemas Jovichsa S.A | Quito | 12-jul-01 |
| 74. Gualán Japón Ángel Martín | Loja | 15-dic-06 |
| 75. Guayasamín Segovia Marco Antonio | Pichincha | 17-ene-08 |
| 76. Hipólito Japón Aldaz | Zamora | 10-dic-02 |
| 77. Imbanet S.A. Ibarra, Otavalo, | Tulcán, Quito | 29-nov-00 |
| 78. Industria Marmolera Ecuatoriana S.A. Imesa | Pichincha y Guayas | 25-oct-07 |
| 79. Infonet Ecuador | Quito, Guayaquil | 26-oct-98 |
| 80. Infratel Cia. Ltda. | Quito | 26-jun-02 |
| 81. Imp Technology (Sociedad Colectiva Civil) | El Oro | 18-abr-08 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 82. Integralsdata S.A. Pichincha, | Guayas | 13-jun-08 |
| 83. Interfot S.A. | Galápagos | 12-jun-02 |
| 84. Intertel Cia. Ltda. | Quito, Latacunga | 16-jul-04 |
| 85. Intriago Rosado Francisco Patricio | Machala | 04-sep-07 |
| 86. ISOTROPIC NETWORKS S. A. | Loja | 11-feb-09 |
| 87. Jhoni Joel Jacome Galarza | Gualaquiza | 14-sep-05 |
| 88. Jumbo Granda Carlos Gabriel | El Oro | 10-sep-08 |
| 89. Keimbrocks Multi Negocios Compañía Limitada | Loja | 19-jul-06 |
| 90. Kolvech S.A. | Esmeraldas | 08-feb-07 |
| 91. Latinmedia S.A. | Quito, Galápagos | 22-Dic-03 |
| 92. Lk-Tro-Kom S.A. | Guayaquil | 07-nov-03 |
| 93. Logons Construcciones S.A. | Portoviejo, Manta, Guayaquil, Quito y Cuenca | 20-feb-09 |
| 94. Lojasystem C A Loja, | Zamora | 22-nov-04 |
| 95. Ludeña Speed Telecom y Cia. | Loja, Zamora | 02-ago-02 |
| 96. Lutrol S.A. | Nacional | 26-ene-01 |
| 97. Machala.Net S.A. Machanetsa | Machala | 21-mar-07 |
| 98. Macias Zambrano Fernando Xavier | Quito | 27-nov-06 |
| 99. Martinez Revelo Jorge Isaac | Carchi | 25-oct-07 |
| 100. Master Technology Cia. Ltda. | Loja | 11-nov-08 |
| 101. Maxicable S.A. | Azuay y Cañar | 21-nov-08 |
| 102. Medios Intectivos Miwebworks S.A. | Guayaquil | 08-abr-02 |
| 103. Megadatos S.A. | Nacional | 28-jun-99 |
| 104. Megaenlace Telecomunicaciones S.A. | Guayas y Pichincha | 28-nov-07 |
| 105. Mendoza Mendoza Carlos Alfredo | Manabí, Guayas, Pichincha, Azuay y Esmeraldas | 06-ene-09 |
| 106. Mercredi S.A. | Guayas | 19-jun-08 |
| 107. Milltec S A. | Quito | 08-oct-04 |
| 108. Montenegro Tamayo Rómulo Patricio | Imbabura | 24-jun-08 |
| 109. Moinavery S.A. | Guayaquil, Quevedo | 24-ene-07 |
| 110. Morocho Oña Eliana Vanessa | Pichincha | 28-nov-07 |
| 111. Morejon Davila Washington Arturo Guayas | | 30-abr-09 |
| 112. Mundodigital S.A. | Manta, Portoviejo, Quito, Guayaquil | 09-ene-02 |
| 113. Necusoft Cia. Ltda. | Loja | 02-abr-07 |
| 114. Neem S.A. Natural Enviroment Ecological Innovation | Saraguro | 29-abr-08 |
| 115. Negocios y Telefonía (Nedetel) S.A. | Nacional | 20-nov-02 |
| 116. New Access S.A. | Quito | 18-feb-04 |
| 117. Oceantel S.A. | Guayaquil | 26-jun-06 |
| 118 Ocitel S. A. | Guayaquil, Machala, Manta, Santa Rosa, Pasaje, Huaquillas, Santo Domingo, Chone | 13-mar-03 |
| 119. Onnet S.A. | Quito, Guayaquil, Manta, Esmeraldas, Machala, Libertad, Bahía de Caráquez | 15-jun-00 |
| 120. Organización de Sistemas e Informáticos S.A. | Portoviejo, Manta, Guayaquil, Quito | 13-feb-04 |
| 121. Otecel S.A. | Nacional | 21-feb-00 |
| 122. Pacificbusiness S.A. | Guayaquil | 31-may-07 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 123. Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A. (exPacifictel S.A.) | Nacional | 02-sep-99 |
| 124. Panchonet S.A. | Quito, Latacunga, Ambato, Ibarra, Riobamba, Cayambe, Esmeraldas, Manta, Guayaquil, Milagro, Portoviejo, Santo Domingo, Babahoyo, Machala | 21-feb-02 |
| 125. Neocomunicación Electrónica, Paradyne S.A. | Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Machala, Manta, Portoviejo | 18-mar-98 |
| 126. Pérez Mendaruth Eugenia | Azogues | 24-ene-07 |
| 127. Perobeli S.A. | Guayaquil, Quito | 20-abr-05 |
| 128. Pesantez Duchicela Luci Catalina | Pichincha | 21-abr-08 |
| 129. Pesantez Nieto Jaime Patricio | El Triunfo | 12-may-08 |
| 130. Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Quito | 13-feb-04 |
| 131. Portaldata S A | Ambato, Quito, Ibarra | 13-feb-04 |
| 132. Pulecio Villalva Alejandro Darío | Guayaquil | 11-abr-07 |
| 133. Punto Net S.A. | Nacional | 13-May-05 |
| 134. Rdh Asesoría y Sistemas | Manta, Portoviejo | 25-Ene-02 |
| 135. Readynet Cia. Ltda. | Quito | 29-nov-00 |
| 136. Reglobin Red Global de la Información Cia Ltda | Cuenca | 28-may-04 |
| 137. Representaciones Importaciones y Exportaciones S.A. Rimex | Quito, Guayaquil, Cuenca, Santo Domingo, Manta, Azogues | 20-mar-02 |
| 138. Rodríguez Quinteros Ismael Mesías | Cañar | 21-feb-08 |
| 139. Román Mata Juan Francisco | Ibarra | 29-abr-08 |
| 140. Rosero Cuaspa Freddy Marlon | Imbabura | 14-ene-09 |
| 141. Salazar Guevara Hugo Marcelo | Tungurahua | 06-mar-09 |
| 142. Salazar Ordeñez Edwin Antonio | Chimborazo y Morona Santiago | 17-abr-09 |
| 143. Salas Torres Carlos Fernando | Quito | 30-nov-06 |
| 144. Sánchez Gutiérrez Carlos Enrique | Cariamanga | 27-dic-06 |
| 145. Dennys Enrique San Lucas García | Portoviejo | 29-nov-05 |
| 146. Servicios Agregados y de Telec.Network Satnet S.A. | Nacional | 30-abr-98 |
| 147. Servicios de Internet S.A. Servinet | Quito, Guayaquil | 09-abr-07 |
| 148. Servicios de Telecomunicaciones Cables & Wireless Cia. Ltda | Pichincha | 06-mar-08 |
| 149. Servicios de Telecomunicaciones Setel S.A. | Nacional | 11-ene-05 |
| 150. Skyweb S.A. | Guayaquil | 17-jul-06 |
| 151. Sociedad Civil Starnet | Quito, Tena, Esmeraldas | 08-abr-05 |
| 152. Societé International de Telecommunications Aeronautiques SITA | Nacional | 14-abr-98 |
| 153. Speednet S.A. | Guayaquil | 12-jul-01 |
| 154. Speedycom Cia. Ltda. | Tungurahua, Pichincha, Cotopaxi | 07-may-07 |
| 155. Servicios Telefonicos Servitel C. Ltda. | Los Ríos | 17-mar-08 |
| 156. Soluvigotel S.A. | Pichincha | 24-mar-09 |
| 157. Stealth Telecom del Ecuador | Quito | 21-mar-03 |
| 158. Suramericana de Telecomunicaciones S.A. Suratel | Nacional | 24-ene-01 |
| 159. Systemecom | Nacional | 17-oct-01 |
| 160. Systray S.A. | Manta | 26-ene-01 |
| 161. Tapia Flores Oscar Aldo Zamora | Chinchiipe | 10-jun-08 |
| 162. Techsoftnet S.A. | Guayaquil | 09-ene-02 |

| | | |
|---|-------------------------|-----------|
| 163. Tecnología de Punta Fibertel lo máximo en Telecomunicaciones | Pichincha | 25-feb-09 |
| 164. Telconet S.A. | Nacional | 23-may-00 |
| 165. Teleaccess S.A. | Pichincha | 25-oct-07 |
| 166. Telecomunicaciones Networking Telynetworking C A | Quito | 22-ago-03 |
| 167. Teleholding S.A. | Quito | 15-dic-06 |
| 168. Telgyb Cia. Ltda. | Pichincha, Manabí | 02-abr-07 |
| 169. Telydata Telecomunicaciones y Datos | Quito, Riobamba, Ambato | 03-jun-03 |
| 170. Teneda Maliza Wilson Javier | Tungurahua | 23-oct-08 |
| 171. Tesat S.A. | Quito, Guayaquil | 26-ene-00 |
| 172. Transtelco S A. | Quito, Guayaquil | 15-dic-04 |
| 173. Unisolutions Informática S.A. | Quito | 29-nov-00 |
| 174. Universidad de Cuenca | Cuenca | 06-jul-06 |
| 175. Universidad Nacional de Loja | Loja | 17-may-08 |
| 176. Universidad Técnica Particular de Loja | Loja, Zamora, El Oro | 23-may-00 |
| 177. Univisa S.A | Quito, Guayaquil | 12-may-06 |
| 178. Velasteguí Ramírez Holger Kennedy Santo Domingo | | 30-mar-07 |
| 179. Vintimilla Aguilar Romeo Paúl | Gualaceo | 12-nov-08 |
| 180. Villacís Rodríguez Holmer Javier | Montalvo | 30-mar-07 |
| 181. Virtualtel | Pichincha y Guayas | 13-sep-07 |
| 182. Wicomecuador Cia- Ltda | Pichincha | 23-ago-07 |
| 183. Zambrano Alcivar Becker Ernesto | Portoviejo | 27-dic-06 |
| 184. Zambrano Zambrano Sully Susana | Manabí | 25-mar-09 |
| 185. ZENIX S.A. Servicios de Telecomunicaciones Satelital | Pichincha | 10-dic-08 |

Elaborado: SENATEL - DGGST, datos al 30 de Abril de 2009

Son 185 empresas registradas como proveedoras de servicios de valor agregado de internet hasta abril de 2009, en las que se encuentra la empresa de estudio INFRATEL.

Tabla 9 - Proveedores de servicios de valor agregado modalidad audiotexto

| No. | PERMISIONARIO | Fecha de Permiso |
|-----|---|-------------------------|
| 1 | ABAD RODRIGUEZ CARLOS EFRAÍN | 3 de Diciembre de 2001 |
| 2 | AMERICATEL S.A. | 13 de Junio de 2001 |
| 3 | BISMARCK S.A. | 26 de Febrero de 1998 |
| 4 | CALLMARKETING S.A. | 22 de Marzo de 2001 |
| 5 | CRONIX CIA. LTDA. | 20 de Junio de 2001 |
| 6 | DATAMILLENIUM S.A. | 20 de Diciembre de 2000 |
| 7 | DEBIFONE ECUADOR S.A. | 4 de Junio de 2008 |
| 8 | ESCUDERO SERRANO ALEJANDRO XAVIER | 7 de Marzo de 2002 |
| 9 | GARDEMINC S.A. | 27 de Junio de 2003 |
| 10 | HERNÁNDEZ VILLAMIZAR CARLOS ALBERTO | 25 de Enero de 2002 |
| 11 | LATINBELL S.A. | 4 de Enero de 2001 |
| 12 | OWL SYSTEMS S.A. | 12 de Marzo de 2002 |
| 13 | PAREDES QUEIROLO ANDRES FEDERICO | 8 de Abril de 2002 |
| 14 | PERSONALCALL CIA. LTDA. | 13 de Junio de 2001 |
| 15 | POSSO PAZ Y MIÑO CESAR SANTIAGO | 6 de Noviembre de 2001 |
| 16 | RUILOVA CASTILLO LUIS RICARDO | 16 de Enero de 2002 |
| 17 | SERVICIO EN TECNOLOGIA DE LA INFORMACION, SETEINFO DEL ECUADOR C.A. | 19 de Octubre de 2005 |
| 18 | SERVICIOS DE INFORMACION SERVIFORMA SA | 21 de Diciembre de 2005 |
| 19 | SERYCOM SA | 13 de Julio de 2004 |
| 20 | SIGEM CIA LTDA | 1 de Diciembre de 2005 |
| 21 | TEAMSOURCING CIA LTDA | 19 de Octubre de 2005 |
| 22 | TELECARRIER S.A. | 19 de Octubre de 2005 |
| 23 | TELECITY CIA. LTDA. | 12 de Julio de 2001 |
| 24 | TELEINFOR ECUADOR SA | 19 de Marzo de 2004 |
| 25 | TELELATINA S.A. | 18 de Enero de 2000 |
| 26 | TELEXCONTEL S.A. | 24 de Enero de 2001 |
| 27 | TELINET S.A. | 2 de Junio de 2000 |
| 28 | VELASTEGUI OSORIO JOAN FERNANDO | 3 de Diciembre de 2001 |
| 29 | WRECELL S.A. | 5 de Febrero de 2009 |

Elaborado: SENATEL - DGGST, datos al 30 de Abril de 2009

Tabla 10 - Otros servicios de valor agregado (POS, TELEMETRÍA, GPS, ACCESO MÓVIL A REDES CORPORATIVAS, DISTRIBUCIÓN INTELIGENTE PDT)

| No. | PERMISIONARIO | FECHA DE SUSCRIPCIÓN DEL CONTRATO |
|-----|-------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | BISMARCK S.A. | 26 de Febrero de 1998 |
| 2 | CONECCEL S.A. | 10 de Noviembre de 2003 |
| 3 | MEDIANET SA | 30 de Mayo de 2005 |
| 4 | OTECCEL S.A. | 21 de Febrero de 2000 |
| 5 | TECHNOLOGY EQUINOCCIAL TECCIAL S.A. | 10 de Enero de 2008 |

Elaborado: SENATEL - DGGST, datos al 30 de Abril de 2009

Tabla 11 - Permiso para la instalación de redes privadas

| PERMISO PARA LA INSTALACION DE REDES PRIVADAS | | |
|---|---|------------------------|
| No. | PERMISIONARIO | FECHA |
| 1 | Acería del Ecuador CA Adelca | 30-may-05 |
| 2 | Agencia Marítima Global Marglobal S.A. | 22-ago-05 |
| 3 | Aglomerados Cotopaxi S.A. Acosa | 26-ago-05 |
| 4 | Agrícola Ganadera Reysahiwal Agr. S.A. | 8-oct-04 |
| 5 | Agrícola Oficial S.A. Agroficial | 4-sep-07 |
| 6 | Almacenes De Prati S.A. | 6-mar-07 |
| 7 | Almacenes Estuardo Sanchez S. A. | 21-jul-06 |
| 8 | Altaflor Plantaciones Cia. Ltda. | 13-jul-07 |
| 9 | Ambacar | 29-ene-08 |
| 10 | Andinave S.A. | 19-oct-05 |
| 11 | Aquamar S.A. | 26-feb-04 |
| 12 | Aretina S. A. | 26-abr-07 |
| 13 | Asiauto S A | 17-dic-04 |
| 14 | Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda Imbabura | 8-mar-05 |
| 15 | Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda Pichincha | 1-dic-05 |
| 16 | Automotores y Anexos S.A. (Ayasa) | 22-nov-04 |
| 17 | Banco Central Del Ecuador | 20-nov-06 |
| 18 | Banco De Guayaquil S.A. | 26-mar-04 |
| 19 | Banco De La Producción S.A Produbanco | 13-mar-03 |
| 20 | Banco De Machala S.A. | 18-jul-08 |
| 21 | Banco Del Pacifico S.A. | 8-may-06 |
| 22 | Banco Del Pichincha C.A. | 15-jul-03 |
| 23 | Banco General Rumiñahui S.A. | 25-oct-07 |
| 24 | Banco Procredit S.A. | 15-ago-05 |
| 25 | Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cia. Ltda. | 17-mar-06 |
| 26 | Benemerito Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Cuenca | 11-dic-06 |
| 27 | Marco Eliece Cartagena Guevara | 7-jul-05 |
| 28 | Cartonera Andina S.A. | 1-jul-04 |
| 29 | Cartones Nacionales S.A.I. Cartopel | 4-jul-05 |
| 30 | Cimersa Compañía Importadora Mercantil S.A. | 19-abr-04 |
| 31 | Comdigitronik S.A. | 19-mar-04 |
| 32 | Comercial Hidrobo Cia. Ltda. | 16-ene-07 |
| 33 | Comercial Yolanda Salazar Cia. Ltda. | 21-sep-05 |
| 34 | Compañía Anónima "El Universo" | 27-Oct-2003 * |
| 35 | Compañía de Generación Hidroeléctrica Agoyán Hidroagoyan S.A. | 10-nov-05 |
| 36 | Compañía de Generación Hidroeléctrica Paute Hidropaute S. A. | 26-feb-04 20-nov-06 |
| 37 | Compañía de Generación Termoeléctrica Guayas Electroguayas S.A. | 3-may-04 |
| 38 | Compañía Internacional de Nexos Energéticos Interoil S.A. | 8-mar-05 |
| 39 | Comunicadores del Ecuador Comunidor S.A. | 8-mar-05 |
| 40 | Consejo Nacional de La Judicatura Delegación Regional del Azuay | 9-nov-04 |
| 41 | Consejo Provincial de Loja | 8-may-06 |
| 42 | Continental Hotel S.A. | 28-Oct-2002 * |
| 43 | Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre Ltda. | 23-sep-08 |
| 44 | Cooperativa de Ahorro y Crédito "9 de Octubre" | 13-dic-07 |
| 45 | Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre Ltda." | 1-dic-05 |
| 46 | Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chone Ltda" | 18-may-07 |
| 47 | Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda" | 31-ago-04 |
| 48 | Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José Obrero" Ltda. | 1-dic-05 |
| 49 | Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda. | 16-jun-06 |
| 50 | Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" | 27-dic-06 |
| 51 | Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León de la Cámara de Comercio de Cuenca | 8-may-06 |
| 52 | Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza Del Valle Ltda. | 21-mar-07 |
| 53 | Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda | 15-sep-04 |
| 54 | Cooperativa de Ahorro y Crédito de La Pequeña Empresa de Cotopaxi Ltda. Cacpeco | 2-mar-06 |
| 55 | Cooperativa de Ahorro y Crédito de La Pequeña Empresa de Pastaza | 26-jun-06 |
| 56 | Cooperativa de Ahorro y Crédito de La Pequeña Empresa Loja "Cacpe Loja" Cia. Ltda | 8-ago-07 |
| 57 | Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. | 2-mar-06 |
| 58 | Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo | 21-ene-05 |
| 59 | Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista | 17-jul-07 |
| 60 | Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. | 26-jun-06 |
| 61 | Cooperativa de Ahorro y Crédito Nacional | 14-jun-07 |
| 62 | Cooperativa de Ahorro y Crédito Once de Junio Ltda. | 16-sep-08 |

| | | |
|-----|--|-----------|
| 63 | Cooperativa de Ahorro y Crédito "Oscus Ltda" | 13-dic-04 |
| 64 | Cooperativa de Ahorro y Crédito Progreso Ltda. "Cooprogreso" | 28-feb-05 |
| 65 | Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. | 19-oct-05 |
| 66 | Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Taboada | 29-oct-04 |
| 67 | Cooperativa de Ahorro y Crédito Tena | 21-abr-08 |
| 68 | Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina "Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda "Coopmego" | 16-feb-04 |
| 69 | Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda "La Merced" Ltda. | 7-jul-04 |
| 70 | Corporación para la Administración Temporal Eléctrica de Guayaquil CATEG | 2-oct-07 |
| 71 | Cotecna Inspection S.A. | 15-dic-04 |
| 72 | Crealexsa Sa | 13-feb-04 |
| 73 | Créditos Económicos S.A. Credicosa | 17-ene-08 |
| 74 | Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito "CB-DMQ" | 6-mar-08 |
| 75 | City Oriente Limited | 6-mar-08 |
| 76 | Dhl Express (Ecuador) S.A. | 6-jul-06 |
| 77 | Dilipa Distribuidora de Libros y Papelería Cia. Ltda. | 21-sep-05 |
| 78 | Diócesis de Latacunga | 21-oct-08 |
| 79 | Dipaso S.A. | 14-sep-07 |
| 80 | Dirección General de Aviación Civil | 11-ago-04 |
| 81 | Durini Industria de Madera C.A. Edimca | 13-dic-04 |
| 82 | Ecofroz S.A. | 31-may-06 |
| 83 | Ecuacotton S.A. | 25-jul-06 |
| 84 | Ecuadortc S.A. | 26-feb-04 |
| 85 | Ecu aestibas S.A. | 9-nov-05 |
| 86 | Ecuafarmacias & Asociados S.A. | 12-may-08 |
| 87 | Edc Ecuador Ltd | 11-jun-04 |
| 88 | Editores Nacionales Sociedad Anonima (ENSA) | 18-jul-08 |
| 89 | Electroventas la Bahía Electro Bahía Cia. Ltda. | 29-oct-08 |
| 90 | El Mercurio Cia. Ltda. | 11-dic-06 |
| 91 | Embajada de Los Estados Unidos de América | 21-may-08 |
| 92 | Embotelladora Azuaya S.A. | 19-dic-08 |
| 93 | Empacadora Nacional C.A. Enaca | 7-jun-05 |
| 94 | Empresa Eléctrica Azogues C.A. | 5-jun-06 |
| 95 | Empresa Eléctrica Península Santa Elena C.A. | 24-jun-04 |
| 96 | Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. | 2-sep-05 |
| 97 | Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. | 11-abr-06 |
| 98 | Empresa Eléctrica Regional El Oro S.A. | 26-feb-04 |
| 99 | Empresa Estatal Petróleos del Ecuador Petroecuador | 15-ago-05 |
| 100 | Empresa Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable (EMAAP - Quito) | 13-feb-04 |
| 101 | Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato | 9-nov-04 |
| 102 | Expocarga | 24-sep-04 |
| 103 | Fabrica de Envases S.A. Fadesa | 9-ene-04 |
| 104 | Farmacia Farvictoria S.A. | 5-nov-07 |
| 105 | Fonseca Navarrete Eduardo Vladimir | 23-ago-07 |
| 106 | Fopeca S.A. | 26-feb-04 |
| 107 | Heredia Tapia Alfonso | 9-nov-04 |
| 108 | Hidroabánico S.A. | 7-may-07 |
| 109 | Hidropastaza | 25-oct-07 |
| 110 | Hojas Vivas S.A. | 8-feb-07 |
| 111 | Honorable Consejo Provincial de Tungurahua | 31-may-06 |
| 112 | Ilustre Municipio de Ambato | 25-oct-07 |
| 113 | Ilustre Municipio de San Miguel de Ibarra | 26-ene-05 |
| 114 | Imbauto S.A. | 8-oct-04 |
| 115 | Impocomjaher Cia. Ltda. | 22-nov-04 |
| 116 | Importadora Comercial El Hierro Cia Ltda | 14-jul-08 |
| 117 | Importadora Comercial Lartizco Cia. Ltda. | 17-feb-05 |
| 118 | Industrias Borja Inborja S.A. | 11-dic-06 |
| 119 | Ingenio Azucarero del Norte Compañía de Economía Mixta IANCEM | 17-ene-05 |
| 120 | Inmobiliaria Cermosa S.A. | 22-oct-08 |
| 121 | Instituto de Seguridad Social de Las Fuerzas Armadas (ISSFA) | 1-dic-05 |
| 122 | Intaco Ecuador S.A. | 9-jun-06 |
| 123 | Junta de Beneficencia de Guayaquil | 29-ago-05 |
| 124 | Koreacars S.A. | 19-abr-04 |
| 125 | La Carpintería CCIM Compañía Internacional de Muebles Cia. Ltda. | 11-dic-06 |
| 126 | Lafarge Cementos S.A. | 25-oct-07 |
| 127 | Las Fragancias Cia. Ltda. | 8-may-06 |
| 128 | Ludeña Speed Telecom y Cia. | 10-may-04 |

| | | |
|-----|---|---------------|
| 129 | Marcimex S.A. | 14-ago-08 |
| 130 | Mega Santa Maria S.C.C. | 11-jun-04 |
| 131 | Municipio del Distrito Metropolitano de Quito | 17-ene-08 |
| 132 | Muñoz Aguinaga Cesar Aníbal | 11-dic-06 |
| 133 | Nestlé Ecuador S.A. | 13-feb-04 |
| 134 | Occidental Exploration and Production Company | 9-ene-04 |
| 135 | Ojeda Jaramillo Gladys Margoth | 1-jul-08 |
| 136 | Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) Ecuador S.A. | 16-ene-03 |
| 137 | Organización del Tratado de Prohibición Completa de los Ensayos Nucleares | 8-dic-08 |
| 138 | Parque Nacional Galápagos | 20-ago-07 |
| 139 | REYBANPAC | 07-Nov-2003 * |
| 140 | Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP | 15-dic-06 |
| 141 | Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) Ecuador | 10-may-06 |
| 142 | Servicio Integral para la Industria Alimenticia SIPIA S.A. | 19-mar-04 |
| 143 | Schlumberger Surencó S.A. | 20-nov-07 |
| 144 | Sintofil S.A. | 8-may-08 |
| 145 | Tecpecuador S.A. | 17-abr-07 |
| 146 | The World Radio Missionary Fellowship Inc. (HCJB La Voz De Los Andes) | 1-dic-04 |
| 147 | Unión de Bananeros Ecuatorianos S.A. Ubesa | 20-nov-06 |
| 148 | Universidad Católica de Cuenca | 26-feb-04 |
| 149 | Universidad Central del Ecuador | 24-jun-04 |
| 150 | Universidad del Azuay | 8-may-08 |
| 151 | Universidad Nacional de Loja | 3-may-04 |
| 152 | Universidad Técnica de Ambato | 3-oct-02 |
| 153 | Vivar Reinoso Julia Jenny | 21-oct-08 |

Fuente: SENATEL - DGGST, datos al 30 de Abril de 2009

Cabe resaltar que “el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (MINTEL) adjudicó a la Empresa Telconet, un contrato de aproximadamente 13.5 millones de dólares, para dotar de acceso a Internet, soporte técnico telefónico y capacitación a escuelas del sector rural. Este acuerdo forma parte del Plan Nacional de Conectividad, el que beneficiará de estos servicios a 947 establecimientos educativos fiscales y 26 organismos de desarrollo social”⁵¹

3.7.3 HABILIDADES CORPORATIVAS

Hablar de habilidades corporativas es hablar de las fortalezas de la empresa. Las empresas por lo general comunican a través de su slogan la principal de sus fortalezas, como por ejemplo: "Nosotros somos buenos para sacar productos",

⁵¹ http://www.conatel.gob.ec/site_conatel/

"Nosotros damos el mejor servicio", o "Nosotros estamos a la vanguardia en tecnología".

- *¿En qué es buena la empresa?*
- *¿Qué hace mejor que sus competidores?*
- *¿Qué distingue a la compañía?⁵²*

Se citan a continuación las principales fortalezas de las empresas analizadas enunciadas a través de su slogan:

- Conecel S.A. - Claro:
Más cerca más claro

Lo que distingue a Conecel es su cobertura a nivel nacional.

- Otecel S.A. - Movistar.
Compartida la vida es más.

La distinción de Movistar son sus costos bajos utilizados en promociones.

- Corporación Nacional de telecomunicaciones
CNT nos une;

Al ser la empresa de telecomunicaciones del estado tiene la mayor participación del mercado, debido a su infraestructura instalada, esto es lo que la diferencia.

- Suratel S.A. – Tv Cable:
Más para su vida

⁵² Op. Cit. MARCHAND, Horacio. Pág. 165.

La gran distinción de Tv Cable es que ofrece un paquete completo en lo que es telecomunicaciones y entretenimiento como es el servicio de cable, telefonía fija e internet por módicos precios.

- Ecuadortelecom - Telmex
Telmex está contigo

Al ser una empresa que está en su etapa de introducción al mercado, no es muy conocida su diferenciación, sin embargo es paralela a la actividad de Tv Cable.

- Puntonet:
Ni punto de comparación.

Sus servicios se concentran en el valor agregado de internet.

- Easynet:
Le facilitamos todas las herramientas para el éxito de sus negocios.

La diferencia de este proveedor es que trabaja a través de la red de CNT, y por lo tanto tiene la ventaja de su infraestructura instalada.

- Megadatos – Ecuonet:

Enlazamos al mundo.

Se concentra en la provisión de servicios de valor agregado de internet.

- Panchonet:

Somos PANCHONET tu mejor amigo cuando ingreses a la red.

Lo que diferencia a este proveedor es su prestigio ganado a través de la Universidad San Francisco de Quito.

- Lutrol S.A. - Interactive:
Interactive si responde.
- Telconet:
La fibra del Ecuador en innovación tecnológica y en servicios para usted

3.7.4 VOCACIÓN

La vocación viene a ser la visión de los accionistas, *“la mente, la vocación y el enfoque de la personalidad de los ejecutivos y/o dueños imprimen un sello perdurable en el destino de la empresa. Finalmente, a través del tiempo y de la gestión de negocios, las organizaciones se forman en función de esta influencia determinante.”*⁵³

Como parte del diagnóstico de la empresa se debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué le gusta hacer?

Las empresas de telecomunicaciones les gusta estar a la vanguardia de las mismas, de tal manera que sus clientes se encuentren satisfechos y para nada atrasados con la tecnología existente en otros países. La esencia del negocio es la novedad que trae consigo la tecnología más desarrollada.

- ¿Qué le gustaría ser?

⁵³ Ibíd. Pág. 12

Como a toda empresa, las de telecomunicaciones buscan ser el líder del mercado, sin embargo esto implica mucha inversión en lo que es infraestructura, ya que una empresa de servicios se caracteriza por eso, su principal activo que sustenta su actividad, es el activo fijo.

La vocación viene a ser entonces el giro del negocio, ya que si la empresa se dedica a esa actividad, es porque tiene el know how, los recursos financieros, tecnológicos y humanos que permiten llevar a cabo su actividad de una manera excelente, de la mejor manera en la que la industria se los permite.

3.7.5 FUTURO

“Para no perder de vista los cambios del mercado y las transformaciones de la industria, el último elemento del diagnóstico consiste en identificar las tendencias que puedan afectar el rumbo de la empresa.”⁵⁴ A través de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las tendencias en la industria?

Identificar tecnologías, productos o servicios emergentes que pudieran influir en la operación del negocio o en el comportamiento del mercado.

- ¿Cuánto se espera que crezca el mercado-meta?

Esto implica hacer una investigación de mercado con la que se pueda determinar el mercado meta y su crecimiento, ya que si el producto que comercializa la empresa no tiene una demanda insatisfecha positiva, el proyecto no es factible. La factibilidad va ligada directamente al mercado.

3.8 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DE MARKETING DE LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES

⁵⁴ *Ibíd.* Pág. 12

El análisis del macroentorno comprende un análisis de las fuerzas sobre las que la empresa no puede ejercer ningún control, las mismas que por ende afectan significativamente a la empresa, siendo oportunidades o amenazas, las que pueden ser aprovechadas o controladas respectivamente.

Se debe realizar lo que se conoce como un análisis PESTA, siglas que corresponden a la abreviatura de: Análisis político-legal, económico, social, tecnológico y ambiental, a continuación realizado.

3.8.1 ANÁLISIS POLÍTICO-LEGAL

El análisis político-legal comprende las leyes y políticas gubernamentales que influyen en varias organizaciones e individuos. Entre las leyes se pueden mencionar las leyes comerciales, laborales, fiscales, civiles, etc., que como tal son elementos normativos para las organizaciones.

Una empresa siempre debe revisar la legislación que le afecte y estar al tanto de nuevas leyes regulatorias.

En cuanto a las políticas gubernamentales, se pueden considerar a las decisiones que se toman en el campo nacional y que influyen a las organizaciones, pueden ser fuente de numerosas oportunidades y amenazas.

“La Constitución de la República, en sus artículos 313 y 314 establece que las telecomunicaciones constituyen un sector estratégico de decisión y control exclusivo del Estado.

Las telecomunicaciones son un servicio público cuya provisión es responsabilidad del Estado, el cual debe garantizar que la prestación de tales servicios responda a principios de obligatoriedad, generalidad,

*uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad con precios y tarifas equitativas.*⁵⁵

Además de la Constitución de la República en la que indica que las telecomunicaciones son un servicio público responsabilidad del estado, por lo tanto existen diversas leyes, normas y reglamentos alrededor de las mismas, es importante señalar que en el gobierno actual del Econ. Rafael Correa, *“dentro de las estrategias para el período 2009-2013 del Plan Nacional para el Buen Vivir, se contempla la Conectividad y Telecomunicaciones para la Sociedad de la Información y el Conocimiento.*”⁵⁶

En el numeral 6.6 del Plan Nacional del Buen Vivir se trata sobre la “Sociedad de la Información y el Conocimiento”, *” cuya característica fundamental es la relevancia del trabajo de procesamiento de datos, información y conocimiento, en todos los sectores de la economía.*”⁵⁷

“La construcción de la Sociedad del Buen Vivir tiene implícito el tránsito hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento pero considerando el uso de las TIC, no solo como medio para incrementar la productividad del aparato productivo sino como instrumento para generar igualdad de oportunidades, para fomentar la participación ciudadana para recrear la interculturalidad, para valorar nuestra diversidad, para fortalecer nuestra identidad plurinacional; en definitiva, para profundizar en el goce de los derechos establecidos en la Constitución y promover la justicia en todas sus dimensiones.”⁵⁸

Debido a que las telecomunicaciones son reguladas por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, como representante del

⁵⁵ http://www.mintel.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1046&Itemid=144

⁵⁶ *Ibíd.*

⁵⁷ *Ibíd.*

⁵⁸ REPÚBLICA DEL ECUADOR, Plan Nacional para el Buen vivir 2009-2013. Pág. 112

Estado en esta materia, las empresas de telecomunicaciones deben estar al tanto de la base legal aplicable al sector, las cuáles se mencionan a continuación:

- Decreto Ejecutivo No. 8, 13 de Agosto de 2009, en el que consta la creación del Mintel o Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.
- Ley Especial de Telecomunicaciones y sus reformas.
- Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos.
- Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones reformada.
- Reglamento para la Administración del Fondo para el Desarrollo de las Telecomunicaciones en Áreas Rurales y Urbano Marginales.
- Decreto Ejecutivo No. 311, de 5 de abril de 2011, designación del Ing. Jaime Guerrero Ruiz, Ministro de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

Y a las siguientes regulaciones internas aplicables al Mintel:

- Acuerdo Sobre Privilegios con Empresas de Telecomunicaciones, ASETA
- Reglamento de Contrataciones de Telecomunicaciones
- Audio y Video en los Canales de Televisión Abiertos al Público
- Reglamento de Ejecución de Proyectos y Servicios del FODETEL
- Cambio de dominio de Internet para instituciones del Sector Público
- Reglamento de Interconexión
- Concesiones para servicios de Radio difusión y Televisión
- Reglamento de Ley de Radio difusión y Televisión
- Convenio de Constitución de la Unión Internacional de Telecomunicaciones
- Reglamento de los Sistemas Comunales de Explotación
- Convenio Interamericano de Radiocomunicaciones
- Convenio Internacional de Telecomunicaciones
- Explotación telefónica por sociedades anónimas
- Instructivo de Juzgamiento de Infracciones de Telecomunicaciones
- Instructivo para la Homologación de Equipos de Telecomunicaciones

- Reglamento de Radiocomunicaciones
- Reglamento de Radiodifusión en Frecuencia Modulada Analógica
- Reglamento de Responsabilidades
- Reglamento de Tarifas para el Uso de Frecuencias
- Reglamento del Servicio de Banda Ciudadana
- Integración del Consejo Nacional de Telecomunicaciones
- Reglamento del Servicio de buscapersonas
- Jurisdicción Coactiva de la superintendencia de Telecomunicaciones
- Juzgamiento de Actos Contrarios a la Libre Competencia
- Reglamento del Servicio de Telefonía Fija de Pacifictel
- Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos
- Reglamento del Servicio de Telefonía Fija Local
- Ley de Radiodifusión y Televisión
- Reglamento del Servicio Telefónico Internacional
- Ley de Técnicos Especializados en Telecomunicaciones
- Ley Especial de Telecomunicaciones
- Reglamento Interoperabilidad Sistemas Troncalizados Concesionados
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Reglamento Orgánico Funcional Superintendencia Telecomunicaciones
- Manual de Interrupción de Conexiones de la Telefonía fija
- Reglamento para Acreditación de Servicios de Comercio Electrónico
- Norma de Información de Localización Aproximada de Llamada SMA
- Reglamento para Clientes de Servicios que Presta la CNT EP
- Norma la Transmisión de Programación de Origen Internacional
- Norma para el registro de Provisión de Capacidad Satelital
- Norma que Regula el Empadronamiento de Servicio Móvil Avanzado
- Norma Técnica Uso de Subportadoras Analógicas Digitales para RDS
- Normas Comunes sobre Interconexión
- Reglamento para el Ejercicio de Jurisdicción Coactiva de la CNT EP
- Reglamento para el Servicio de Telefonía Móvil Celular

- Reglamento para Homologación de Equipos de Telecomunicaciones
- Reglamento para la Explotación de los Sistemas Troncalizados
- Reglamento para la Explotación de Sistemas Satelitales
- Reglamento para la Prestación de Servicios de Valor Agregado
- Reglamento para la Prestación de Servicios Portadores
- Reglamento para la Provisión de Segmento Espacial
- Organización Andina de Telecomunicaciones por Satélite
- Reglamento para Radioaficionados
- Organización Internacional de Telecomunicaciones por Satélite
- Reglamento por Servicios de Telecomunicaciones por Satélite
- Reglamento Prestación de Servicios de Telecomunicaciones Uso Público
- Reglamento Técnico para Abonados Telefónicos de Pacifictel
- Regulación Centros de Información y Aplicaciones en Red de Internet
- Renovación de contratos de Sistemas Troncalizados
- Servicios de Audiotexto como de Valor Agregado
- Servicios Internacionales e Llamadas Revertidas Call Back
- Sistemas de Modulación Digital de Banda Ancha
- Sistemas Satelitales por Empresas Andinas
- Suspensión de concesión de Frecuencias
- Telecomunicaciones en Áreas Naturales
- Parámetros de Calidad del Servicio de Valor Agregado de Internet
- Plan nacional de Frecuencias a todo Servicio de Telecomunicaciones
- Políticas del Proceso de Subasta de Telefonía Fija Local
- Prestación de Servicios de Correo y Teléfonos en Parroquias Rurales
- Techo Tarifario para Llamadas a Celulares
- Títulos Habilitantes para Operación de Redes Privadas
- Títulos Habilitantes y Reversión de Frecuencias al Estado
- Principio de Reciprocidad en Sistemas Satelitales Andinos
- Régimen Tasas y Tarifas para Servicios de Telecomunicaciones
- Registro de Transferencia de Acciones de Instituciones Financieras

- Registro Público de Telecomunicaciones
- Reglamento a la Ley de Comercio Electrónico
- Reglamento a la Ley de Técnicos Especializados en Telecomunicaciones
- Reglamento de Concesión de Frecuencias de Radiodifusión y Televisión
- Reglamento de Concesiones de Servicios de Telecomunicaciones
- Reglamento de Contrataciones de la Secretaría de Telecomunicaciones

3.8.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

En este análisis se determina el desarrollo o recesión económica por la que atraviesa el país, debido a que el estado de la economía afecta directamente a los resultados de la empresa. Por lo tanto se debe estar atento a los 5 pilares importantes de la economía como son: tasa de crecimiento, tasas de interés, tipo de cambio, inflación e inversión extranjera.

3.8.2.1 Tasa de crecimiento

Uno de los indicadores del crecimiento económico de un país es el PIB o Producto Interno Bruto que *“es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.”*⁵⁹

“En el año 2010, el PIB per cápita se incrementó en 2.12% (al pasar de USD 1,722.2 en 2009 a USD 1,758.8 en 2010), resultado de la recuperación parcial de

⁵⁹ <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

la crisis económica mundial del año 2009. El crecimiento del PIB en el año 2010 fue de 3.58%.⁶⁰ como se muestra en la figura 19:

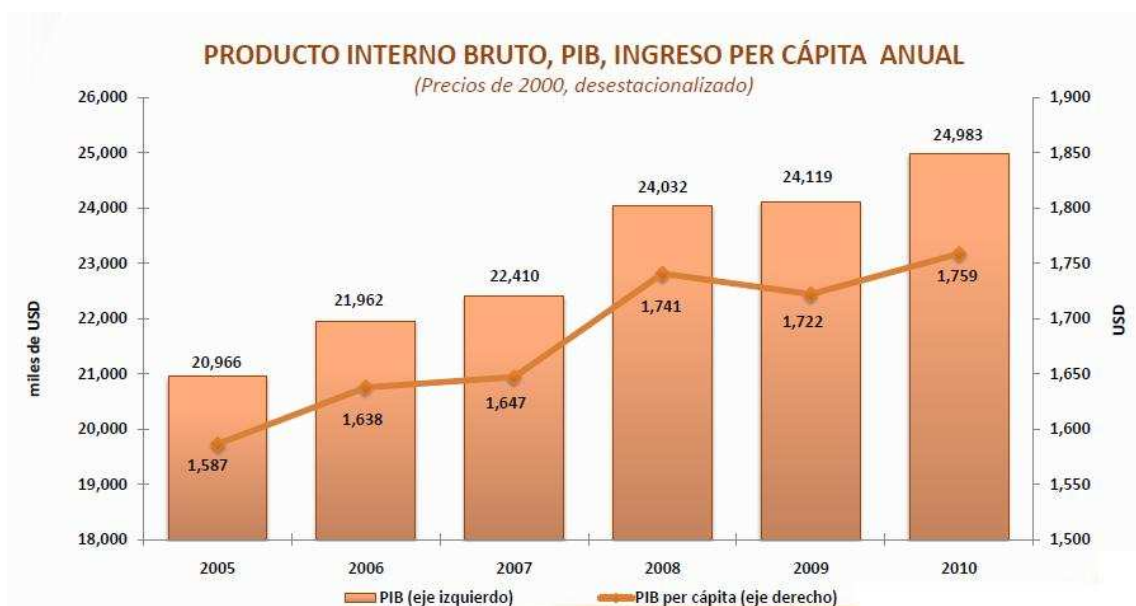


Figura 19– Producto Interno Bruto, PIB, Ingreso Per Cápita Anual
(Banco Central del Ecuador - Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural, febrero 2012)

En la figura 20 se puede apreciar que para la mayoría de economías de América Latina en el tercer trimestre de 2011, se continúa con tasas de variación positivas, destacándose Argentina, Uruguay y Ecuador.

⁶⁰ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural. Feb. 2012. Pág. 5.

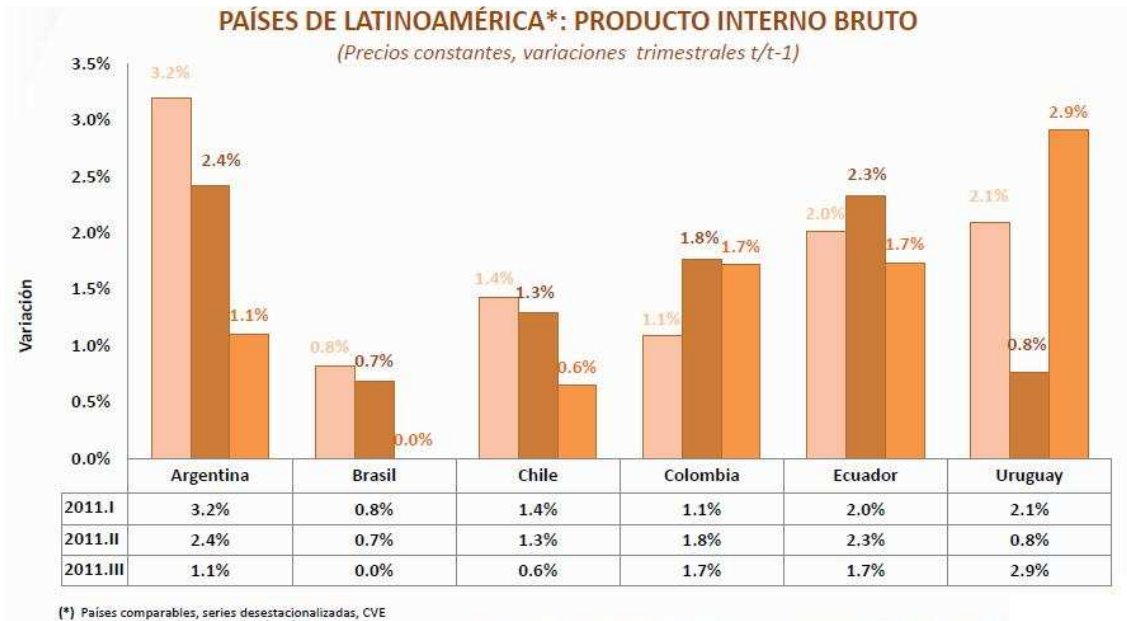


Figura 20 – Países de Latinoamérica * Producto Interno Bruto
(Banco Central del Ecuador - Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural, febrero 2012)

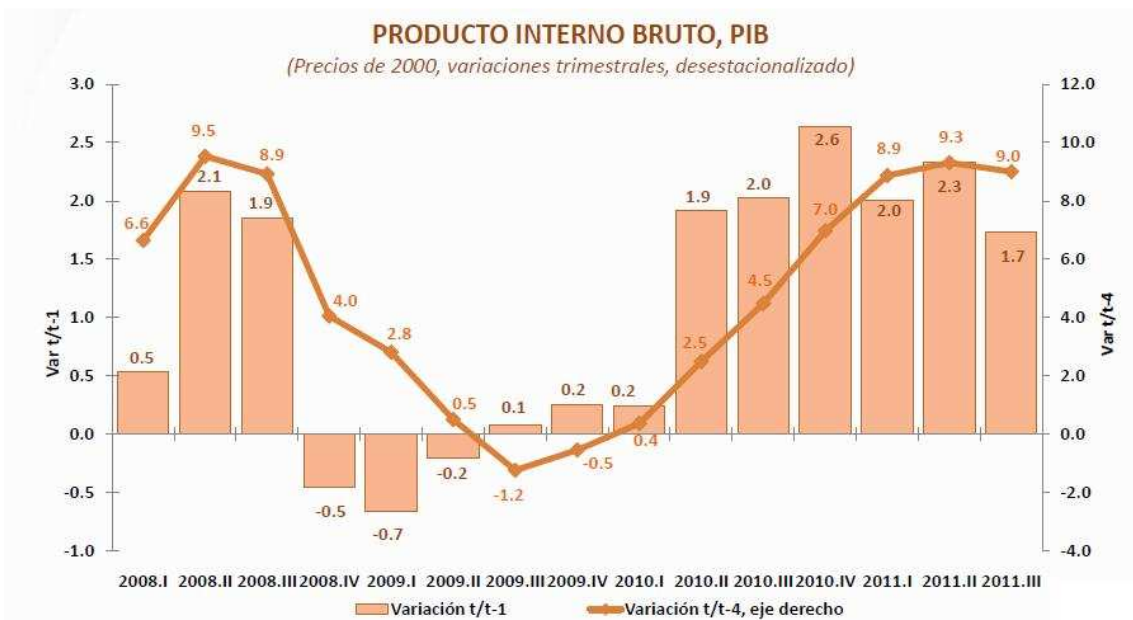


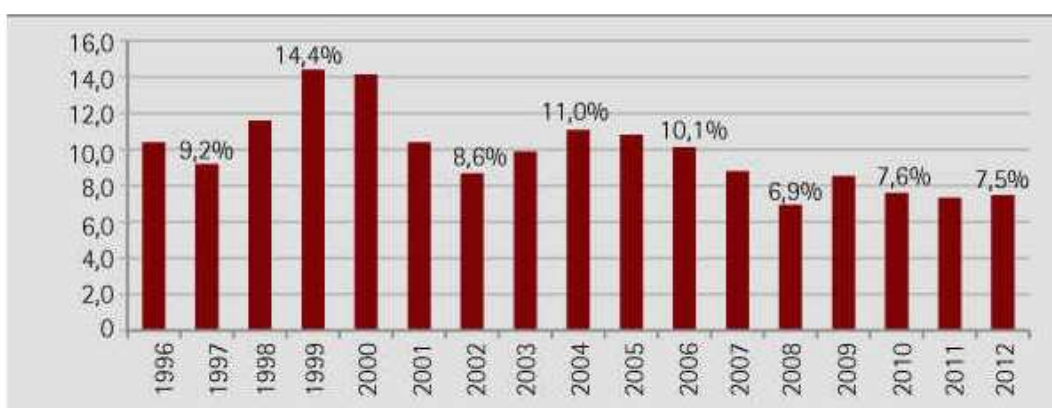
Figura 21 – Producto Interno Bruto, PIB

(Banco Central del Ecuador - Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural, febrero 2012)

En la figura 21 se puede observar que en el tercer trimestre del 2011 el PIB se incrementó en 1.7% (a precios constantes de 2000), versus al trimestre anterior y 9% respecto al tercer trimestre de 2010.

Entonces se puede concluir que la economía ecuatoriana se ha mantenido en crecimiento a partir del año 2005, según el crecimiento del PIB.

Sin embargo se debe considerar que aunque *“la economía ecuatoriana se ha caracterizado por implementar una política expansiva del gasto público desde el 2007, esta política si bien ha generado crecimiento económico (salvo en el 2009) y recuperación del ingreso per cápita, no ha sido efectiva para disminuir los niveles de desempleo que se han mantenido entre el 7% y el 8%, más bien empujó a la demanda interna de tal forma, que se incrementó el consumo de productos importados, lo que afecta a la balanza comercial y a la cuenta corriente que cada año son más negativas.”*⁶¹



⁶¹ <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=279>

Figura 22 – Índice de Desempleo

(Fondo Monetario Internacional)

“Para 2012 se espera que el gasto público se ubique alrededor de USD 27 mil millones, tres veces más que los USD 9 mil millones observados en 2006, lo que supone un déficit fiscal de alrededor de USD 4 mil millones (7% del PIB). Este déficit deberá financiarse principalmente con deuda externa, si bien el nivel de deuda de la economía ecuatoriana (20% del PIB) no es demasiado alto frente al de otras naciones, el reto en el 2012 consistirá en encontrar prestamistas dada la volatilidad de los mercados y la situación económica mundial.”⁶²



Figura 23 – Gasto total del gobierno general

FMI – World Economic Outlook septiembre 2011

3.8.2.2 Tasas de interés

La tasa activa efectiva máxima de consumo volvió al 16.30% a febrero de 2012, al igual que en octubre de 2008. Siendo la tasa referencial a septiembre de 2007 de 17.82% llegando a febrero de 2012 a 15.91%.

⁶² <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=279>

Observamos que entre las tasas más bajas se encuentra la del crédito productivo corporativo con una tasa a septiembre de 2007 de 14.03% que se mantuvo de 2008 a febrero de 2012 en 9.33% como tasa activa efectiva máxima y como tasa referencial 10.82% a septiembre de 2007, llegando a 8.17% a febrero de 2012.

Siendo la tasa activa efectiva menor para el crédito productivo corporativo es una oportunidad para las empresas de telecomunicaciones, que constantemente necesitan invertir en nuevas tecnologías.

| EVOLUCIÓN DE LAS TASAS ACTIVAS REFERENCIALES Y MÁXIMAS | | | | | | | | | |
|--|-----------------------------|--------|--------|--------|------------------|--------|----------------------------|---------|------|
| Segmento | Tasa Activa Efectiva Máxima | | | | Tasa Referencial | | Diferencia Sep-07 Feb - 12 | | Ref. |
| | sep-07 | oct-08 | jun-09 | feb-12 | sep-07 | feb-12 | Máxima | | |
| Productivo Corporativo | 14.03 | 9.33 | 9.33 | 9.33 | 10.82 | 8.17 | - 4.70 | - 2.65 | |
| Productivo Empresarial* | n.d. | n.d. | 10.21 | 10.21 | n.d. | 9.53 | - | - | |
| Productivo PYMES | 20.11 | 11.83 | 11.83 | 11.83 | 14.17 | 11.20 | - 8.28 | - 2.97 | |
| Consumo** | 24.56 | 16.30 | 18.92 | 16.30 | 17.82 | 15.91 | - 8.26 | - 1.91 | |
| Consumo Minorista | 37.27 | 21.24 | - | - | 25.92 | - | - | - | |
| Vivienda | 14.77 | 11.33 | 11.33 | 11.33 | 11.50 | 10.64 | - 3.44 | - 0.86 | |
| Microcrédito Minorista | 45.93 | 33.90 | 33.90 | 30.50 | 40.69 | 28.82 | - 15.43 | - 11.87 | |
| Microcrédito Acum. Simple | 43.85 | 33.30 | 33.30 | 27.50 | 31.41 | 25.20 | - 16.35 | - 6.21 | |
| Microcrédito Acum. Ampliada | 30.30 | 25.50 | 25.50 | 25.50 | 23.06 | 22.44 | - 4.80 | - 0.62 | |

*Segmento creado a partir del 18 junio 2009.
 **Segmento unificado con el segmento Consumo Minorista a partir del 18 junio 2009.
 Reducción de Tasa Máxima febrero 2010.
 Reducción de Tasa Máxima mayo 2010.
 Cambio en los rangos de crédito, segmento Microcrédito Minorista de USD 600 a USD 3,000 (junio 2009)
 Cambio en los rangos de crédito Microcrédito Acum Simple de (USD 600 a USD 8,500) o (USD 3,000 a USD 10,000) (junio 2009)

Figura 24 – Evolución de las tasas activas referenciales y máximas
 (Banco Central del Ecuador - Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural, febrero 2012)

Sin embargo las tasas referenciales internas son sumamente altas comparadas con las tasas internacionales como se observa son en la figura 25.

A enero de 2012 “los niveles de las tasas referenciales fueron: de los Fondos Federales (0.25%), de la tase Prime (3.25%) y de la tasa Libor a 30 días (0.26%).”

⁶³Estos niveles se registrarán hasta mediados del 2013 llegando a mínimos históricos entre 0.00% y 0.25%.

⁶³ Ibíd. Pág. 62

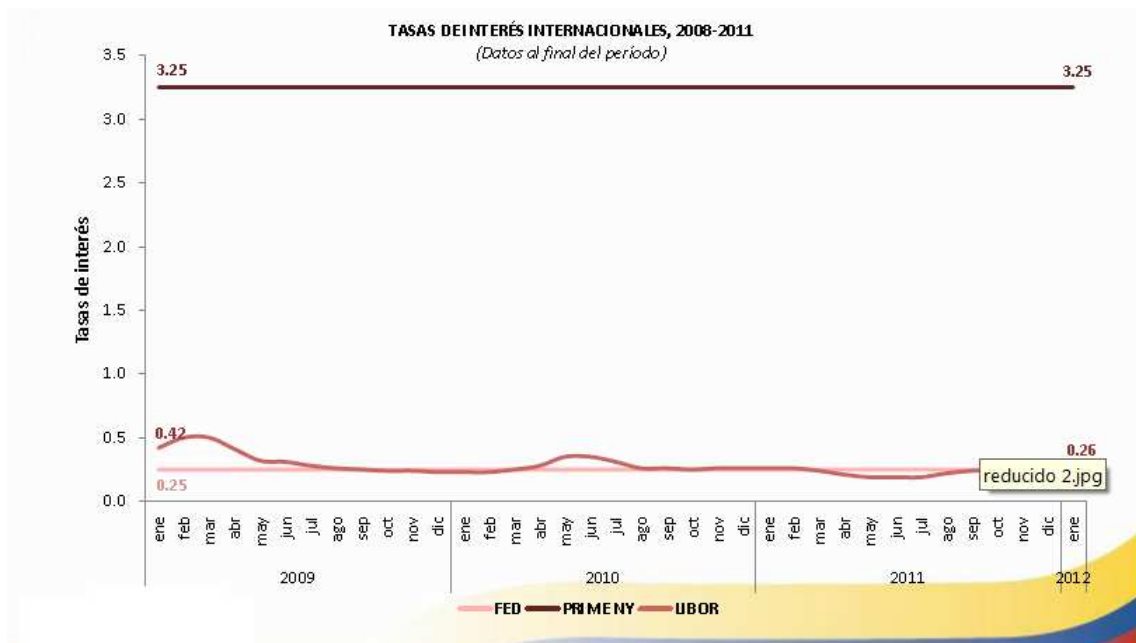


Figura 25 – Tasas de interés internacionales, 2008 – 2011

(Banco Central del Ecuador - Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural, febrero 2012)

3.8.2.3 Tipo de cambio

A enero de 2012 los “índices del tipo de cambio real bilateral (ITCRB) de Estados Unidos, Perú, Argentina y Panamá, se apreciaron en 0.32%, -0.48%, -0.55% y -0.06% respectivamente.”⁶⁴ Entendiendo que una apreciación del ITCERB abarata las importaciones mientras que una depreciación favorece a las exportaciones.

⁶⁴ Ibíd. Pág. 59.

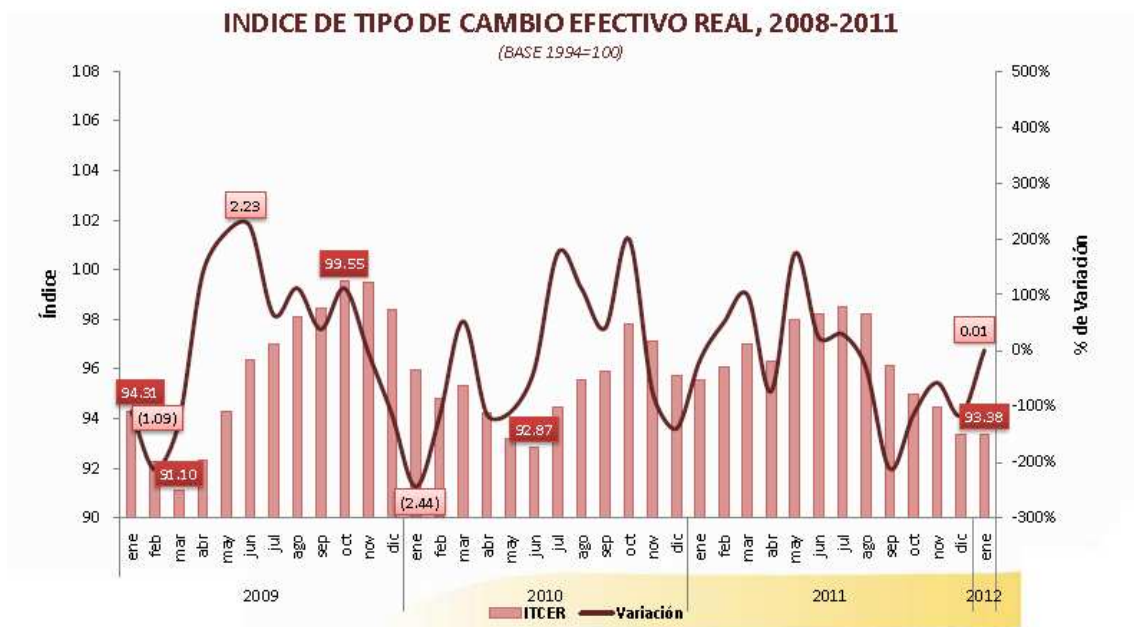


Figura 26 – Índice de tipo de cambio real 2008 - 2011

(Banco Central del Ecuador - Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural, febrero 2012)

3.8.2.4 Inflación

“El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.”⁶⁵

El cálculo de la inflación se lo realiza a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), *“a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.”⁶⁶*

⁶⁵ <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

⁶⁶ *Ibíd.*

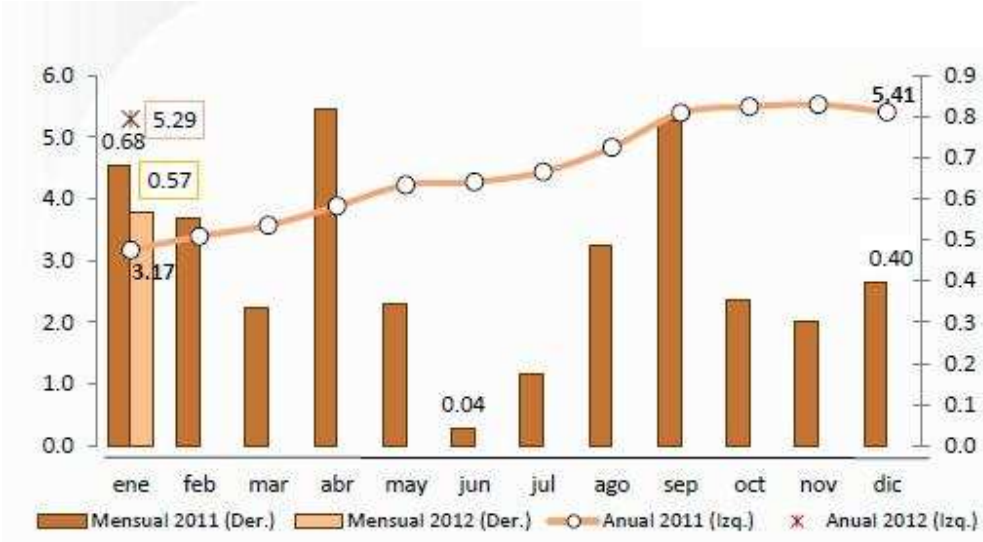


Figura 27 – Inflación mensual y anual del IPC

(Banco Central del Ecuador - Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural, febrero 2012)



Figura 28 – Inflación mensual y anual del IPC, por divisiones de consumo

(Banco Central del Ecuador - Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural, febrero 2012)

Como se puede observar en la figura 33, la inflación mensual del IPC, de enero 2012 fue de 0.57% porcentaje inferior en 0.11 puntos al del año pasado en el 2011 que fue de 0.68%.

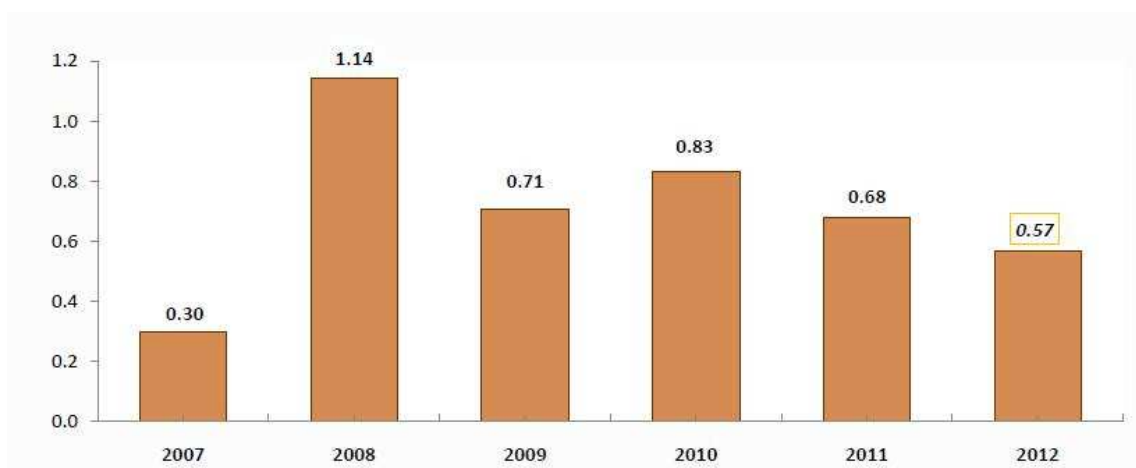


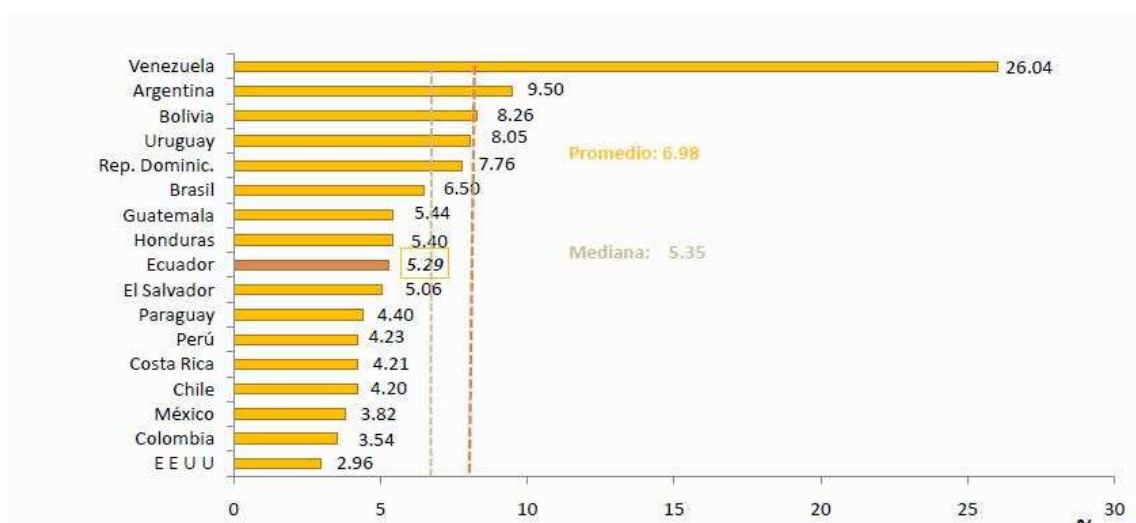
Figura 29 – Inflación acumulada en enero de cada año

(Inec – Banco Central del Ecuador – Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural, febrero 2012)

En la figura 29 que muestra la inflación de enero de cada año desde 2007 a 2012, se visualiza un decremento desde el año 2008, lo que puede proyectar una inflación acumulada al año 2012 mucho menor que en años pasados.

Con respecto a la inflación en América Latina y Estados Unidos, del análisis de un grupo de 17 países, el Ecuador está ubicado en el *“noveno lugar de menor tasa de inflación anual (5.29) e inferior al promedio (6.98%), enero 2012.”*⁶⁷

⁶⁷ Ibíd. Pág. 24



- Por no estar disponible la información de Estados Unidos, México, Brasil, Bolivia, República Dominicana y Argentina corresponden a diciembre 2011.

Figura 30 – Inflación acumulada en enero de cada año

(Inec – Instituto de Estadística de los países - Banco Central del Ecuador – Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural, febrero 2012)

“Para este año, Ecuador prevé un crecimiento del PIB del 5,24% y una inflación del 3,69%, aunque las cifras podrían ser revisadas al alza de acuerdo al comportamiento de la economía dolarizada de la nación andina.”⁶⁸

3.8.2.5 Inversión extranjera

Según publicaciones del Banco Central del Ecuador, los tres sectores que registraron un crecimiento en la recepción de Inversión Extranjera Directa (IED) entre enero y octubre del año pasado fueron los de explotación de minas y canteras, la construcción y los servicios comunales, sociales y personales.

“El de mayor desempeño fue el de minas y canteras, con una IED de \$282,4 millones entre los tres trimestres. Esto significó un crecimiento del 22% frente al mismo período del 2010. En segundo lugar están los servicios comunales, con un

⁶⁸ <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/economia-ecuatoriana-creceria-535-en-2012>

aumento en la inversión del 44%, mientras que en la construcción el incremento fue del 22%.”⁶⁹

El total de la inversión Extranjera en el país se duplico, ubicándose entre enero y octubre de 2011 en \$ 385.6 millones, que son, \$ 198.9 millones más que en el mismo período de 2010, llegando a un aumento del 106.5%.

Sin embargo para el resto de sectores no fue un año tan favorable, ya que registraron un decrecimiento, *“Este es el caso de Servicios prestados a empresas (90%), Agricultura (-84.9%), Comercio (-46.2%) e Industria Manufacturera (-9.6%). La reducción también se registra en Transporte, almacenamiento y comunicaciones; y Electricidad, gas y agua.”⁷⁰*

“Mauricio Ardila, vicepresidente de Negocios de Corpei, coincide en que \$200 millones de crecimiento en el capital externo en la economía ecuatoriana, son insignificantes. “Hay un beneficio, si lo vemos desde el punto de vista en sectores como la minería o en sectores puntuales donde se requiere, pero el volumen de inversión es bastante bajo. Si nos comparamos con niveles como los de Colombia y Perú, de inversión extranjera se ha multiplicado exponencialmente en esos países, y nosotros deberíamos estar por lo menos trabajando o pensando en llegar a volúmenes parecidos, por la posición geográfica que tenemos y los productos que ofrece Ecuador; deberíamos tratar de competir con esos países”.

Ese criterio lo comparte Carlos Molina, asesor económico de la Cámara de Comercio de Guayaquil, quien señala que Ecuador está fracasando en la capacidad de captar esta inversión extranjera. Esto, porque en 2010 llegaron a Sudamérica 85.000 millones de dólares en IED, y en 2011 un

⁶⁹ <http://www.burodeanalis.com/2012/01/18/la-inversion-extranjera-directa-de-ecuador-se-concentro-en-minas-construccion-y-servicios/>

⁷⁰ *Ibíd.*

rubro similar, de los cuales el país recibió menos del 1% de esos recursos.”⁷¹

Colombia por ejemplo en el primer semestre del 2011 captó más de 7.000 millones de dólares, mientras que Perú captó 3.500 millones.

“Según el Banco Central, los países desde los cuales llegó más inversión fueron los europeos, así como desde Estados Unidos, los cuales atravesaron el año pasado por una crisis económica. Así, en 2011 (enero – octubre) la inversión desde EE.UU. fue de 49,5 millones, un aumento significativo frente a los 6, millones que se registró en 2010.

España también aportó con capitales. En 2010 fue \$16,1 millones, mientras que en 2011 fue de \$27,2 millones. Italia, por su parte, colocó \$18,9 millones en 2011, casi \$9 millones más que el año 2010.

Canadá fue el que más flujo de capitales extranjeros puso en el país, pues su inversión el año pasado fue de 187,6 millones, movidos básicamente por la empresa minera Aurelian Ecuador. Desde China también se captaron recursos por \$58,5 millones, y esto corresponde a los segmentos de tecnología y petróleo.”⁷²

Este análisis muestra que la inversión extranjera directa en telecomunicaciones durante el año 2011, no ha sido representativa, por lo que la inversión interna es importante para alcanzar los objetivos planteados por el Plan Nacional para el Buen Vivir y la Constitución de la República, así como los objetivos privados de las empresas de telecomunicaciones, de prestar un servicio con mayor cobertura en todo el territorio nacional.

3.8.3 ANÁLISIS SOCIAL

Considera un análisis de la sociedad en su conjunto, sus hábitos y costumbres.

⁷¹ *Ibíd.*

⁷² *Ibíd.*

Para esto se exponen los resultados de la Rueda de prensa Inec Mintel, en la que constan datos demográficos, en los que se incluyen, hábitos, frecuencia de uso por provincias, edad, género y ocupación.

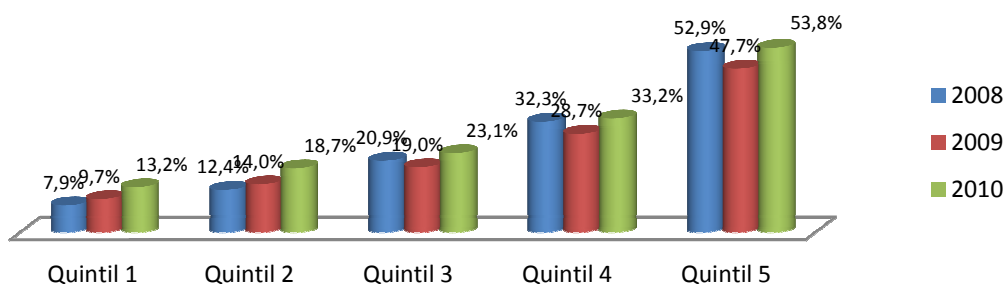
Tabla 12 - Equipamiento en el hogar a nivel nacional por provincias

| | Línea telefónica | | | Celular | | | Computadora | | | Acceso a internet | | |
|---------------|------------------|-------|-------|---------|-------|-------|-------------|-------|-------|-------------------|-------|-------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2008 | 2009 | 2010 | 2008 | 2009 | 2010 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Azuay | 57,7% | 58,1% | 62,2% | 67,0% | 70,8% | 77,5% | 34,6% | 33,2% | 37,0% | 14,4% | 13,6% | 16,6% |
| Bolívar | 17,5% | 19,0% | 21,0% | 48,1% | 56,7% | 63,1% | 7,9% | 10,1% | 11,6% | 0,8% | 1,2% | 2,3% |
| Cañar | 28,3% | 28,7% | 32,6% | 63,2% | 65,0% | 72,0% | 16,8% | 14,5% | 18,0% | 3,9% | 3,1% | 3,8% |
| Carchi | 34,4% | 32,9% | 38,9% | 61,7% | 66,5% | 69,0% | 16,3% | 15,4% | 21,8% | 2,0% | 3,0% | 5,7% |
| Cotopaxi | 26,3% | 30,8% | 30,3% | 53,7% | 56,7% | 68,9% | 15,1% | 15,6% | 18,0% | 1,6% | 2,0% | 4,4% |
| Chimborazo | 28,0% | 28,4% | 29,8% | 47,0% | 52,8% | 62,0% | 18,7% | 17,6% | 19,0% | 1,9% | 1,7% | 5,6% |
| El Oro | 26,3% | 26,7% | 27,1% | 71,4% | 76,5% | 83,5% | 18,7% | 19,8% | 26,6% | 2,4% | 4,5% | 8,1% |
| Esmeraldas | 23,5% | 25,6% | 30,2% | 62,2% | 67,5% | 77,1% | 12,6% | 15,5% | 17,4% | 2,3% | 3,9% | 7,6% |
| Guayas | 37,9% | 35,6% | 34,0% | 74,4% | 82,6% | 84,6% | 19,2% | 22,5% | 23,0% | 6,4% | 7,6% | 8,6% |
| Imbabura | 36,5% | 37,3% | 37,5% | 65,4% | 67,7% | 72,9% | 21,8% | 24,3% | 26,6% | 4,2% | 4,4% | 7,8% |
| Loja | 24,9% | 21,9% | 27,7% | 59,0% | 64,6% | 73,9% | 18,6% | 19,0% | 22,9% | 3,6% | 4,3% | 7,2% |
| Los Ríos | 15,3% | 12,7% | 15,1% | 71,5% | 75,2% | 80,3% | 9,5% | 9,5% | 12,7% | 1,4% | 0,9% | 3,4% |
| Manabí | 14,2% | 17,7% | 17,5% | 64,1% | 69,5% | 79,1% | 8,8% | 12,6% | 14,9% | 1,3% | 2,7% | 3,1% |
| Pichincha | 61,4% | 66,3% | 69,0% | 81,3% | 82,1% | 85,8% | 42,6% | 46,7% | 50,3% | 17,1% | 20,6% | 30,8% |
| Tungurahua | 39,4% | 38,9% | 40,7% | 62,2% | 66,9% | 74,4% | 22,8% | 23,5% | 27,9% | 3,2% | 6,6% | 9,9% |
| Santo Domingo | - | 30,1% | 43,3% | - | 77,4% | 84,9% | - | 12,6% | 19,9% | - | 1,8% | 8,8% |
| Santa Elena | - | 7,3% | 12,9% | - | 64,6% | 82,2% | - | 6,1% | 11,5% | - | 0,8% | 2,7% |
| Amazonía | 20,0% | 23,7% | 29,1% | 64,9% | 64,1% | 78,6% | 15,6% | 17,4% | 19,9% | 2,1% | 2,7% | 5,7% |

Elaborado por: INEC

Fuente: Presentación rueda de prensa Inec-Mintel

Utilizado el Internet



1= hogares más pobres, 5= hogares más ricos

Figura 31 – Utilizado el internet

(INEC, Presentación rueda de prensa Inec-Mintel)

Las tablas 4 y 5, muestran que los hogares más ricos tienen mayor tenencia de telefonía celular y utilizan más internet. Por lo tanto se concluye a mayor ingreso en el hogar mayor acceso a las nuevas tecnologías.

En la figura 31 se puede observar que al 2010 el porcentaje más alto de tenencia de celular a nivel nacional es el 68.2% de la población de 25 a 34 años, seguido del 62.5% de la población de 35 a 44 años, 57.9% de la población de 45 a 54 años, el 56.3% de la población de 16 a 24 años y el 44.9% de la población de 55 a 64 años. La población que tiene menor porcentaje en tenencia de celular son los niños de 5 a 15 años y los adultos mayores de 65 a 75 años.

Estos datos muestran que la más de la mitad de la población económicamente activa, prácticamente sin importar la edad tiene celular, lo que evidencia que la telefonía tradicional de línea fija pierde participación y desarrollo frente a las operaciones de servicios móviles.

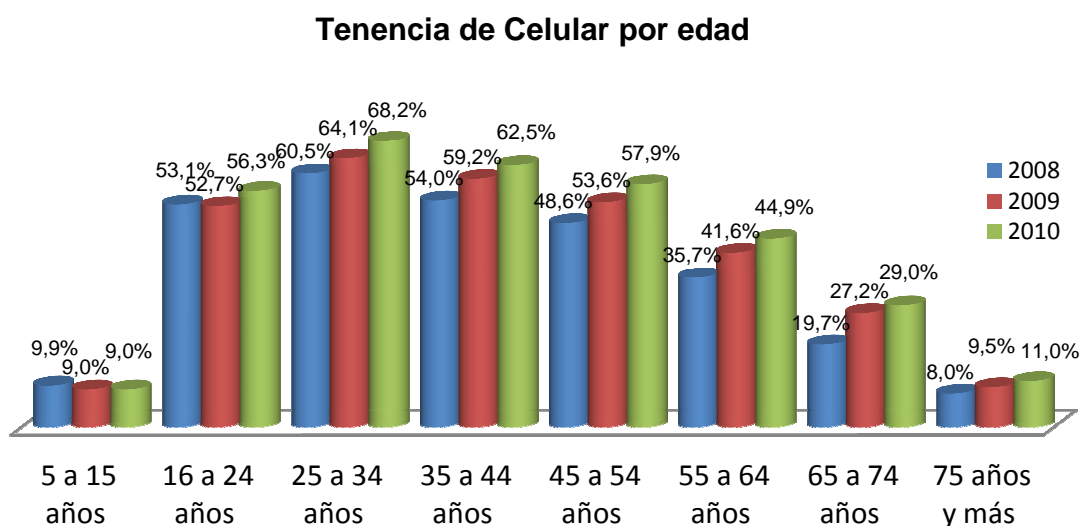


Figura 32 – Tenencia de Celular por edad
(INEC, Presentación rueda de prensa Inec-Mintel)

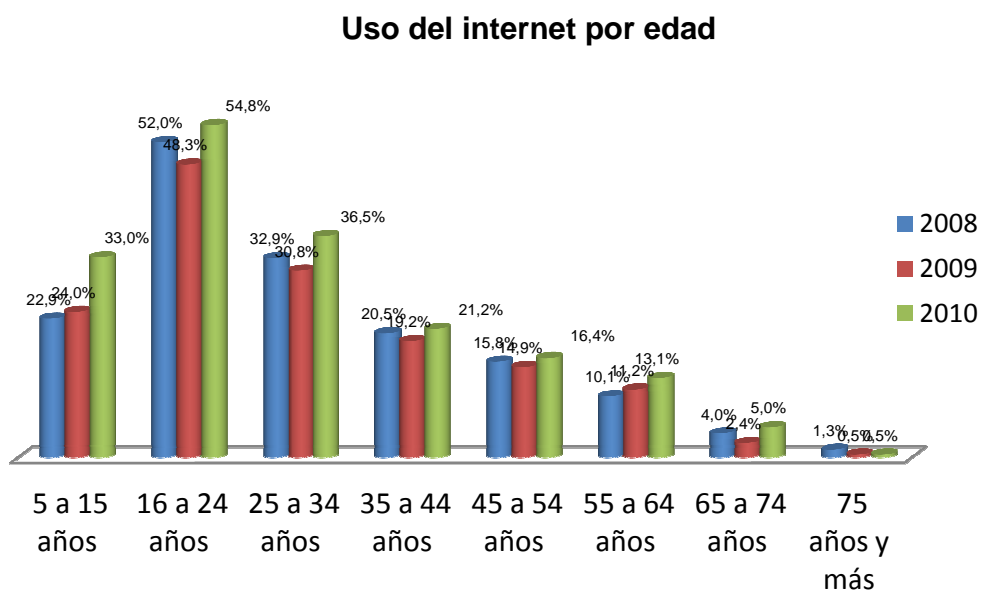


Figura 33 - El uso de internet por edad
(INEC, Presentación rueda de prensa Inec-Mintel)

En la figura 21 se puede observar al 2010 que el porcentaje más alto de uso de internet es en la población de 16 a 24 años, con el 54.8%, seguido de la población de 25 a 34 años con el 36.5%, la población de 9 a 15 años con el 33%, la población de 35 a 44 años con el 21.2%, decreciendo en la población de 45 a 54 años al 16.4%, los porcentajes más bajos son de los 65 a 75 años de edad.

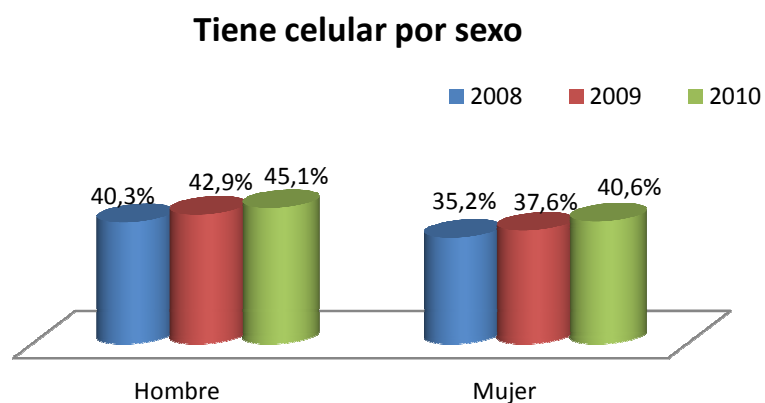


Figura 34 – Tiene celular por sexo
(INEC, Presentación rueda de prensa Inec-Mintel)

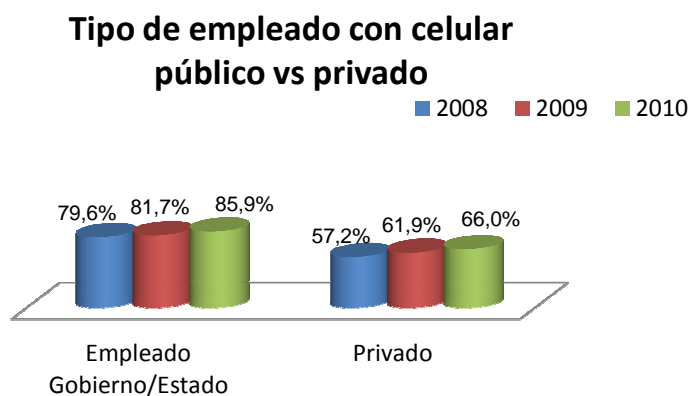


Figura 35 – Tipo de empleado con celular público vs privado
(INEC, Presentación rueda de prensa Inec-Mintel)

Tipo de empleado que usan de internet

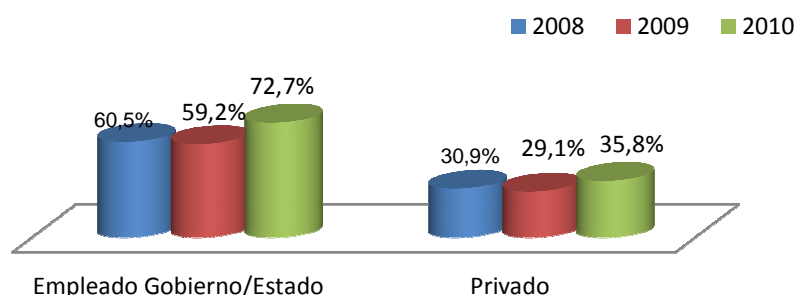


Figura 36 – Tipo de empleado que usan internet

(INEC, Presentación rueda de prensa Inec-Mintel)

En la figura 34 se observa que el 45.1% de hombres tiene celular frente al 40.6% de mujeres.

En la figura 35 se observa que aproximadamente 8 de cada 10 empleados del sector público cuenta con un celular (85,9%, año 2010), versus 6 de cada 10 empleados privados (66,0% año 2010).

Los empleados del Estado también llevan la delantera a los empleados privados en el uso del Internet: así, mientras el 72,7% de trabajadores del sector público accede a esta nueva TIC, sólo el 35,8% de empleados privados utiliza Internet.

De acuerdo a los datos presentados por la mencionada encuesta, el Ministro de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, Ing. Jaime Guerrero Ruiz, destacó que *“las Tecnologías de la Información y Comunicación evolucionan constantemente y con rapidez, e implementarlas en el país constituye un desafío que día a día se concreta y evidencia en el dinamismo reflejado en las cifras positivas presentadas, de la mayoría de indicadores asociados. Las TIC se muestran cada vez más como una necesidad en el contexto de la sociedad, donde los cambios rápidos y el aumento de los conocimientos y las demandas de una*

educación de alto nivel, constantemente actualizada, se convierten en una exigencia permanente".⁷³

*"El Ministerio de Telecomunicaciones resalta su compromiso por atender con la dotación de servicios de telecomunicaciones con calidez en todo el territorio nacional."*⁷⁴

3.8.4 Análisis tecnológico y ambiental

Toda organización necesita acoplarse e incorporar nuevas tecnologías, de tal manera que no pierda su competitividad.

Según declaraciones del actual ministro de telecomunicaciones, los avances en los servicios de telecomunicaciones y uso de las TIC, a nivel nacional, han mejorado sustancialmente, pues 3 de cada 10 ecuatorianos utilizan internet; en dos años la cifra ha aumentado en más de medio millón de persona.

Además hasta el 2013 se invertirán 900 millones de dólares, sólo en el sector público, para lograr conectividad. Los indicadores demuestran que el sector público está más avanzado en lo que se refiere a TIC, el sector privado por lo tanto debe realizar una gran inversión para poder equipararse no solo al sector público sino al nivel de otras compañías a nivel latinoamericano y porque no mundial. Las oportunidades en el sector de las telecomunicaciones abundan, ya que el país está en sus primeros pasos en este ámbito, esto es una oportunidad para cualquier empresa del sector.

En lo que respecta a la televisión digital, el gobierno del Econ. Rafael Correa, a través del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información,

⁷³http://www.conatel.gob.ec/site_conatel/index.php?option=com_content&view=article&id=1370:mintel-boletin-de-prensa&catid=299:generales (Consulta 7 de abril de 2011).

⁷⁴ *Ibíd.*

garantiza la transición ordenada hacia la misma, *“en cumplimiento de objetivos claramente definidos, en la defensa de los derechos de la comunicación y la atención prioritaria de los sectores sociales bajo un marco legal adecuado, que impulse el desarrollo de la Televisión Digital bajo los principios de democracia, soberanía y participación ciudadana.”*⁷⁵

A los esfuerzos del gobierno ecuatoriano en cuanto a tecnologías de la información y comunicación, se suma el proyecto de Infocentros, en los cuales se proporciona servicios de Internet, cabinas telefónicas, servicio de copiadores e impresiones. Los infocentros llegan hasta rincones olvidados del país, impulsando y posibilitando de esta manera las TIC en todo el territorio nacional.

*“Por medio de los Infocentros, el MINTEL busca impulsar el desarrollo social e incluyente de la población, a través de la implementación de espacios comunitarios de socialización que promuevan el acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación.”*⁷⁶

Los Infocentros posibilitarán que los ciudadanos accedan a educación on line, interactividad, participación comunitaria con otras localidades, a través del acceso a Internet, telefonía, capacitación en el Plan Nacional de Alistamiento Digital y capacitación de programas especiales.

El MINTEL, a través de la Dirección de Alistamiento Digital, en trabajo conjunto en la Universidad Central del Ecuador y el SECAP, se encargará de capacitar a los ciudadanos en varios módulos relacionados con el buen uso de las herramientas informáticas en varios módulos relacionados con el buen uso de las herramientas informáticas, así como su operación y manejo básico y avanzado para que posteriormente los líderes

⁷⁵ http://www.mintel.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1117&catid=47

⁷⁶ http://www.conatel.gob.ec/site_conatel/index.php?option=com_content&view=article&id=839:ecuador-implementara-infocentros&catid=46:noticias-articulos&Itemid=184. (Consulta 12 de abril de 2011)

*comunitarios se encarguen de promover y fortalecer procesos educativos en la comunidad.*⁷⁷

Los datos presentados se refieren al ámbito nacional, es importante además tener un panorama a nivel de la región.

En la nueva publicación de AHCIET se estima que “el tráfico de Internet dominará cada vez más el tráfico de telecomunicaciones en los próximos años, y cambiará radicalmente el panorama de las telecomunicaciones en América Latina.”⁷⁸

El sustancial crecimiento que se prevé del tráfico de Internet modificará también la estructura de la matriz de tráfico regional en cuanto a los servicios que lo originan. *“Hasta el presente, Internet se ha desarrollado en un entorno totalmente desregulado. Sin embargo, debido a que Internet se está convirtiendo en un elemento esencial dentro del mercado de las telecomunicaciones, no faltan iniciativas para revisar la adecuación de las reglas vigentes en el nuevo entorno.*”⁷⁹

El uso y desarrollo del Internet alrededor del mundo y de las Tecnologías de Información y Comunicación en general, ha dado lugar a la creación de la Sociedad de Información y Conocimiento, así como también, a que se desarrollen un conjunto de herramientas que permiten a las personas su desarrollo en el ámbito personal y profesional.

⁷⁷ http://www.mintel.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1106&catid=47

⁷⁸ Los Flujos de Tráfico de Internet en América Latina y la dinámica de sus mercados. Pág. 2.

⁷⁹ *Ibíd.* Pág. 3.

4. PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES. CASO INFRATEL

4.1 DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Para la definición estratégica se ha seguido el método tradicional de planificación estratégica, con el fin de establecer los objetivos.

La planeación se dirige fundamentalmente a la creación de estrategias para el mejoramiento del servicio al cliente. Además se realizará la reingeniería de procesos para elevar las ventas

Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Su principal ventaja radica en que permite simular el futuro y en caso de que la simulación arroje resultados no deseados, se borra e inicia nuevamente.

Existen dos tipos de planeación estratégica: Un intuitivo basado en la experiencia del pasado y el instinto, y un formal desarrollado en base de una serie de procedimientos, se caracteriza por ser explícito, existen manuales para explicar quien hará, que hará, con qué, y cuando.

De hecho los planes pueden ser mal diseñados e incluso copiados por los competidores, pero las habilidades de planeación bien desarrolladas, no pueden perderse fácilmente como tampoco ser copiadas por la competencia.

La planeación estratégica abarca: El análisis del ambiente interno y externo en el que se desenvuelve la organización, Direccionamiento Estratégico, Análisis y Formulación de la estrategia.

*“La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con los que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional”.*⁸⁰

4.1.1 FASE FILOSÓFICA

El objetivo de esta fase es doble; ya que busca por una parte resumir lo que queremos que sea y que haga la empresa y los colaboradores y por otra identificar, en forma primaria, lo que podemos hacer, fabricar, producir.

4.1.1.1 La empresa

Infratel, ingeniería eléctrica y telecomunicaciones es una empresa con un gran equipo humano y un escogido grupo de personas altamente cualificadas y con amplia experiencia en el mundo de las telecomunicaciones y expertos en instalaciones de fibra óptica, mantenimientos informáticos, redes de cableados estructurados, tanto en planta interior como en planta exterior.

Provee los siguientes productos:

Redes telefónicas

Redes de datos

Racks metálicos

Intercomunicadores

⁸⁰ THOMPSON Jr. Arthur A. Administración Estratégica. Teoría y Casos. Pág. 4.

Internet Corporativo
Rótulos electrónicos
Offer mensaje
Robot call

4.1.1.2 Personas

4.1.1.2.1 Valores

“Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general.”⁸¹

Se proponen los siguientes valores para la empresa Infratel:

Responsabilidad: En el cumplimiento de las obligaciones para con nuestros clientes internos y externos.

Honestidad: En todas nuestras actividades comerciales, generando confianza y seguridad.

Respeto: En nuestro trato interno y externo, generando un ambiente adecuado para la convivencia y el desarrollo del trabajo en equipo.

Compromiso: Con las necesidades y demandas empresariales y del mercado.

Pasión: Para lograr el mejor resultado en todas las acciones de la empresa, generando más valor para nuestros inversionistas y para nuestras familias.

⁸¹ Ibíd. Pág. 27.

Innovación: En todos los servicios prestados y productos entregados, e inclusive en todos los procesos.

4.1.1.3 Productos

4.1.1.3.1 Redes telefónicas

Diseño

Diseñamos su red telefónica con visión de futuro. Nuestra amplia experiencia en este campo nos ha permitido innovar y optimizar los recursos materiales y técnicos a su servicio.

Asesoría

Nos mantenemos a la vanguardia de la tecnología para brindarle el mejor servicio de consultoría, ofreciéndole siempre la mejor oportunidad de costo/beneficio para su negocio.

VoIP

Contamos con amplia experiencia en el manejo de las comunicaciones de VoIP (Voz sobre IP).

Instalación y reinstalación

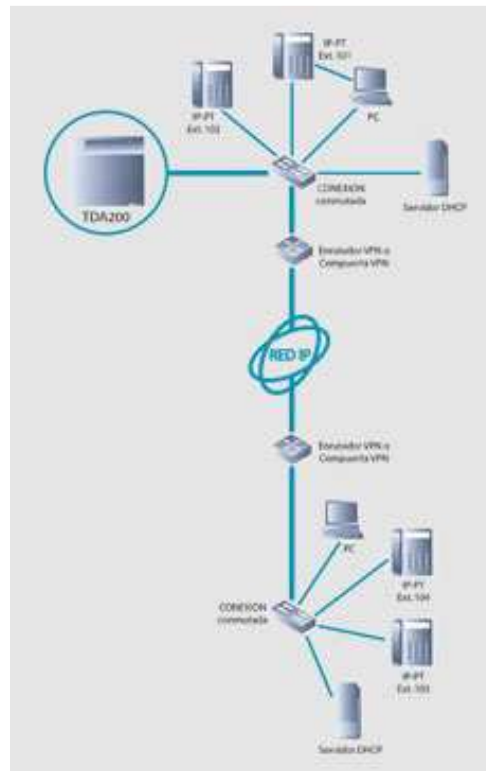
Le proveemos materiales de la mejor calidad, con marcas de reconocida trayectoria como: KRONE, AMP, BELDEN.

Mantenimiento

Para que su central telefónica este siempre operativa, disponemos de contratos de mantenimiento preventivos y correctivos en los que de ocurrir cualquier contingente, lo solucionamos inmediatamente.

Venta

Centrales Telefónicas, Voice: Mails, Teléfonos, Fax, Accesorios y repuestos marca Panasonic, Software de control de llamadas y Cortadores de llamadas electrónicos.



4.1.1.3.2 Redes de datos en cobre y fibra óptica

Diseño

Instalación

Reinstalación

Mantenimiento

De acuerdo a las normas internacionales EIA/TIA vigentes para este tipo de instalaciones, utilizamos el servicio de las mejores marcas registradas en el mundo, nuestro estándar incluye:

BELDEN, AMP, PANDUIT, 3COM, (CABLE CAT 5, CABLE CAT 6, FIBRA OPTICA), DLINK, LINKSYS, CISCO, BELKIN, MOTOROLA, WAVE TEK que nos permitirá certificar su red, garantizando su inversión y funcionalidad. Diseñamos la infraestructura de su empresa utilizando racks metálicos abiertos y cerrados en los que se alojarán los elementos activos y pasivos que Ud. elija.

4.1.1.3.3 Racks metálicos

Estructuras, bandejas, manejadores de cable, escalerillas metálicas y gabinetes para soportar equipos de telecomunicaciones, según sus requerimientos y sus ambientes.

Además fabricamos pisos falsos para centros de computo y data centers.

Nuestro recursos humanos y técnicos nos permiten promocionar servicios de EXCELENCIA en la elaboración de Racks para todas sus necesidades de instalaciones bajo los estándares internacionales EIA/TIA, ponemos a su disposición Racks con características específicas y con dimensiones que se adapten a sus necesidades.

4.1.1.3.4 Intercomunicadores

Diseño

Instalación

Reinstalación

Mantenimiento

Los Sistemas de Intercomunicación en su empresa, edificio o urbanización son muy importantes pues permiten una comunicación interactiva entre todos sus usuarios.

Brindando además la seguridad de su entorno con nuestras cámaras de circuito cerrado de televisión que permiten observar y grabar los eventos en tiempo real.

Ofrecemos a nuestros clientes intercomunicadores audio-visuales AIPHONE, PANASONIC.

4.1.1.3.5 Internet corporativo

Conéctese al *INTERNET* con banda ancha, empleamos fibra óptica, enlaces de radio vía micro ondas y las redes *MAN* (Metropolitan Area Network) permitiéndole transmitir a su empresa voz y datos en tiempo real con sus subsidiarias, le ahorramos tiempo y dinero en sistema de Multidifusión y Video Conferencia.

4.1.1.3.6 Rótulos electrónicos

Somos distribuidores exclusivos de TRANSLUX.

Si su aplicación debe cambiar la información frecuentemente cambiada, TRANSLUX posee la tecnología que le puede ayudar.

Su información será presentada con el máximo de claridad y versatilidad, y puede ser administrada remotamente.

4.1.1.3.7 Offer mensaje sms

El servicio de mensajes cortos o SMS por sus siglas en inglés (Short Message Service) es un servicio disponible en los teléfonos móviles que permite el envío de mensajes cortos (también conocidos como mensajes de texto, o más

coloquialmente, textos o mensajitos) entre teléfonos móviles, teléfonos fijos y otros.

La oferta de la empresa es: Envíe el mismo mensaje a uno, 1000 o más celulares sin importar su operadora.

4.1.1.3.8 Robot Call

Es un servicio personalizado que accesa a su base de datos, le informa, recibe y procesa información como: saldos, mensajes transferencias, etc.

Todo esto mediante solo una llamada telefónica.

4.1.2 FASE ANALÍTICA

4.1.2.1 Situación actual

En un medio donde cada día se escuchan las palabras “globalización”, “apertura”, “libre comercio” como antaño se podía hablar de “comunismo”, “socialismo”, “mercado” y otras, encontramos todavía opositores reacios, pero la mayoría de la población mundial va insertándose en este esquema de desarrollo comercial sin siquiera percibirlo. Por inercia, los comerciantes descubren que la única manera de incrementar ventas es compitiendo en calidad, en servicio y en eficiencia, la realidad de sus cuentas y cifras les lleva de manera natural a que los conceptos se conviertan en realidades.

Más difícil resulta entender ¿cómo? Se va a plasmar la llamada “globalización”, “¿cómo yo dueño de un negocio, me voy ver afectado en ese nuevo ambiente? El mundo parece una inmensidad inalcanzable y todo concepto de unificación una irrealdad.

Sin embargo, un fenómeno inimaginable está produciendo el milagro que se requería para “achicar” el mundo y aceptar que todo es posible: un balón de fútbol, una afición mundial creciente, un marketing avasallador y la poderosa tecnología de telecomunicaciones han logrado que se pierda en la población mundial el miedo a la integración, el miedo a cruzar las fronteras.

Por otra parte las migraciones forzadas por la mala situación económica, el desempleo, la alta fragmentación política, social y regional, el debacle de los sistemas financieros, al provocar la enajenación de personas han contribuido con la apertura mental necesaria para aceptar los esquemas globales de comercio. El comerciante, pequeño o mediano, empieza a pensar en exportar sus productos a España, Italia, a Alemania para que los venda el cuñado o el hijo que viajó. Se pierde el miedo a salir, se pierde el miedo a crecer. El mundo de las telecomunicaciones busca unir los lazos familiares a través de sus recursos, los dueños de sus pequeños negocios se abren fronteras a través del INTERNET y las grandes empresas ya están compitiendo en el mercado.

4.1.2.1.1 Empleados

Teniendo en cuenta que nuestra empresa puede situarse en el entorno de las Pymes, y que podríamos decir que es un producto de reciente creación, ya que su período de vida hasta el momento es inferior a los 10 años, y sin olvidar de que se trata de un producto muy novedoso en el mercado, creemos que no hay ningún tipo de presión sindical, puesto que el sector no está compuesto por una gran cantidad de trabajadores.

Es por ello que la contratación de los profesionales necesarios para el desempeño de las tareas que la empresa requiere será fácil, puesto que se trata de ingenieros

electrónicos, de sistemas en su gran mayoría, más todo el equipo de dirección que concuerdan con los socios y organizadores de la compañía.

Si será necesario, por el contrario, la formación de profesionales del sector de ventas y marketing, puesto que se tendrá que adaptar sus conocimientos a la tecnología que el producto requiere.

4.1.2.1.2 Proveedores y distribuidores

“Los proveedores de servicios de internet son los permisionarios encargados de brindar el servicio de internet a los usuarios. Estos permisionarios pueden prestar el servicio a nivel nacional o por provincias.”⁸²

Según la asociación de proveedores de Internet antes de enero del 2000, el líder era Satnet con un 37% del mercado, 28 meses después Andinatel se posiciona como el más grande proveedor con un 23% del mercado, basando el éxito de su participación en el servicio al cliente. Ahora en el año 2011 la participación del mercado ha cambiado sustancialmente como se muestra en los siguientes gráficos.

⁸² SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES. REVISTA INSTITUCIONAL No. 7. ABRIL 2010.

Figura 37 - Cuentas de internet por permisionario en porcentajes - diciembre 2010

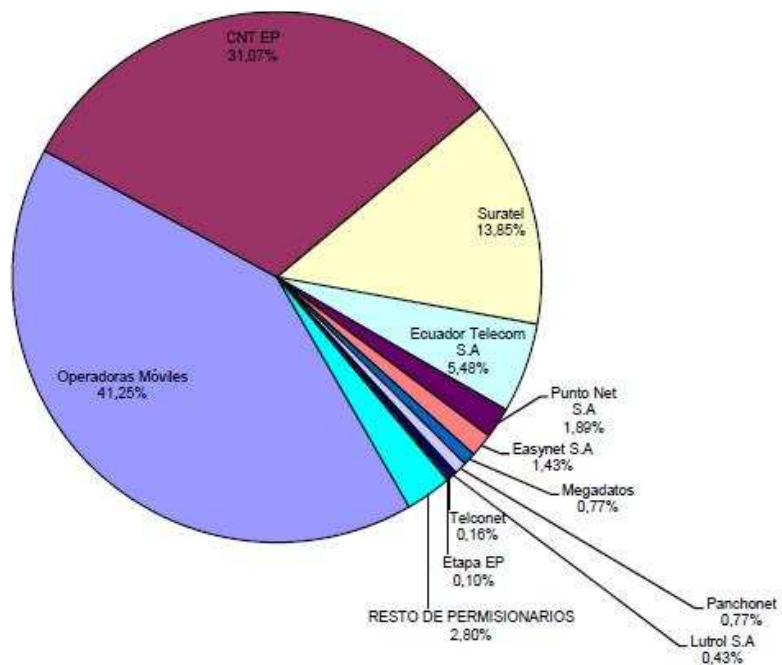
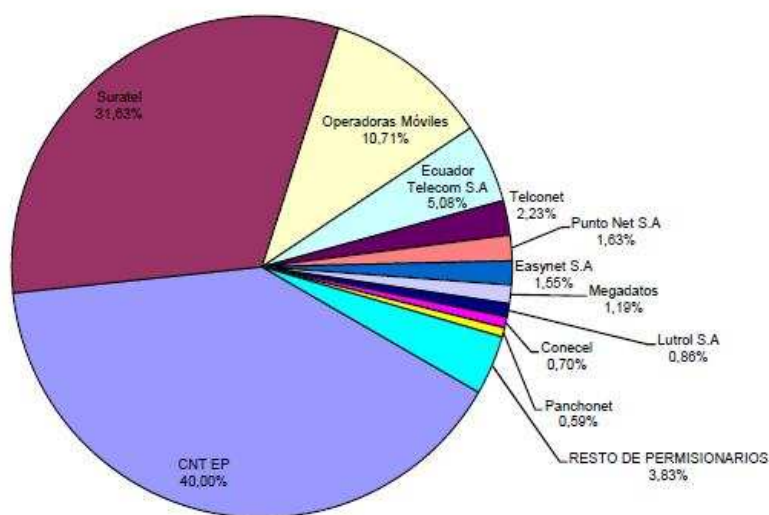


Figura 38 - Usuarios de internet por permisionario en porcentajes - diciembre 2010



Fuente y elaboración: Superintendencia de Telecomunicaciones

Se puede observar en la figura 37, en cuanto a la información de cuentas por permisionario, la participación más alta es de las operadoras móviles con el 41.25% seguido de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT con el 31.07%, seguido de Suratel S.A. que corresponde al grupo TV Cable con 13.85%, entre los porcentajes más bajos se pueden mencionar Telconet con apenas el 0.16% y Etapa con el 0.10% de participación.

La figura 38 muestra los usuarios de internet por porcentajes a diciembre de 2010, la participación más alta es de CNT como empresa pública con 40%, seguida de Suratel con 31.63% y del 10.71% de Operadoras Móviles, los porcentajes más bajos de participación corresponden a Panchonet con 0.59% y Conecel 0.70%.

El porcentaje de participación de Telconet vario de 0.16% de participación en cuentas al 2.23% de participación con respecto a usuarios de internet.

4.1.2.1.3 Clientes

En otros tiempos menos competitivos, la empresa ponía en el mercado el producto que quería, y el cliente tenía que comprar lo que había. Hoy en día, el cliente “sabe más que nosotros” de nuestro propio producto, demanda unas características específicas y adecuadas a sus necesidades, y la empresa debe pasar por ello. Hoy día, los clientes han tomado conciencia, incluso antes de sus proveedores, de la necesidad de la calidad en los productos o servicios.

Y nos están reclamando esa calidad, además de por una vía contractual con la presentación de certificados oficiales que lo avalen.

Esto ha hecho que las empresas intenten minimizar sus costos debido a la intensa competencia existente en el mercado, y a la vez mejorar el servicio que ofrecen al público.

4.1.2.1.4 Mercado

Nuestra empresa se dirige tanto al sector doméstico para permitir a nuestros usuarios conectarse con la información cultural, técnica, de ciencias, arte, música y entretenimiento; como al sector empresarial para aumentar el comercio en línea y el intercambio de información con sus proveedores y clientes a más de los beneficios anteriores.

4.1.2.1.5 Competencia

Durante los últimos años en el país se vienen utilizando cada vez más frecuentemente el Internet. Como mencionamos anteriormente, el sinnúmero de proveedores de internet ha hecho que Infratel participe en el mercado de las telecomunicaciones, compitiendo en forma directa con los principales proveedores existentes como una empresa nueva e inminentemente técnica. Hemos de diferenciar nuestro producto brindando al cliente nuestro conocimiento tecnológico al más alto nivel para satisfacer la necesidad de una clientela cada vez más exigente.

4.1.2.2 Factores críticos de éxito

A continuación se presenta la matriz de perfil competitivo (MPC), la cual *“identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa*

que se toma como muestra.”⁸³ Esta matriz toma en cuenta los factores críticos para el éxito internos y externos identificados por separado, por consiguiente, las clasificaciones de refieren a las fortaleza y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal; para este caso se aplicara similar calificación para el caso de oportunidades y amenazas.

El principal competidor de la industria se lo considera a SURATEL o Suramericana de Telecomunicaciones S.A. cuyo nombre comercial es GRUPO TV CABLE, ya que en el ámbito privado tiene el 13.85% de participación del mercado en lo que se refiere a cuentas de internet.

Tabla 13 - Matriz de perfil competitivo con factores críticos de éxito externos

| FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO | INFRATEL | | | SURATEL | | |
|--|-------------|---------------|-----------------------|-------------|---------------|-----------------------|
| | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | PUNTAJACIÓN PONDERADA | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | PUNTAJACIÓN PONDERADA |
| Accesible a cualquier mercado geográfico | 0.15 | 4 | 0.60 | 0.15 | 2 | 0.30 |
| Sector no explotado | 0.15 | 3 | 0.45 | 0.15 | 3 | 0.45 |
| Necesidad de las personas de comunicarse en forma rápida y eficiente | 0.20 | 4 | 0.80 | 0.20 | 4 | 0.80 |
| Desconfianza hacia nuestro producto | 0.10 | 2 | 0.20 | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Producto poco conocido | 0.10 | 2 | 0.20 | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Aparición de nuevos competidores | 0.15 | 1 | 0.15 | 0.15 | 3 | 0.45 |
| Ingreso de competidores con gran inversión en comunicación | 0.15 | 1 | 0.15 | 0.15 | 2 | 0.30 |
| Sumatoria | 1.00 | | 2.55 | 1.00 | | 2.70 |

Fuente: Fred R. David.

Elaborado por: Fernando Fray y Gustavo Terán

Tabla 14 - Matriz de perfil competitivo con factores críticos de éxito internos

⁸³ FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. Pág. 110-111.

| FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO | INFRATEL | | | SURATEL | | |
|---|-------------|---------------|-----------------------|-------------|---------------|-----------------------|
| | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | PUNTAJACIÓN PONDERADA | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | PUNTAJACIÓN PONDERADA |
| Solidez financiera | 0.04 | 1 | 0.04 | 0.04 | 4 | 0.16 |
| Posicionamiento en el mercado | 0.04 | 2 | 0.08 | 0.04 | 3 | 0.12 |
| Buenos argumentos de venta | 0.10 | 3 | 0.30 | 0.10 | 3 | 0.30 |
| Contar con personal experto en telecomunicaciones | 0.15 | 4 | 0.60 | 0.15 | 4 | 0.60 |
| Conocimiento técnico de la materia | 0.15 | 4 | 0.60 | 0.15 | 4 | 0.60 |
| Servicio personalizado | 0.10 | 4 | 0.40 | 0.10 | 1 | 0.10 |
| Buena imagen en el mercado | 0.08 | 3 | 0.24 | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Instalación inmediata | 0.08 | 3 | 0.24 | 0.08 | 2 | 0.16 |
| Fácil de instalar | 0.08 | 3 | 0.24 | 0.08 | 1 | 0.08 |
| Ahorrativo | 0.09 | 4 | 0.36 | 0.09 | 2 | 0.18 |
| Precio accesible | 0.09 | 4 | 0.36 | 0.09 | 2 | 0.18 |
| Sumatoria | 1.00 | | 3.46 | 1.00 | | 2.72 |

Fuente: Fred R. David.

Elaborado por: Fernando Fray y Gustavo Terán

Hay que tomar en cuenta que “*el hecho de que una empresa reciba una puntuación de 3.2 y otra una de 2.8 en una matriz de perfil competitivo no quiere decir que la primera sea un 20% mejor que la segunda. Los números revelan las fortalezas relativas de las compañías, pero la precisión implícita es sólo una ilusión.*”⁸⁴ Por lo que se debe asimilar y evaluar la información de manera significativa para tener claro el ámbito competitivo y para la mejor toma de decisiones.

Los resultados muestran que en lo que se refiere a los factores críticos de éxito externos, INFRATEL tiene una puntuación de 2.55 frente a 2.70 de SURATEL. Las principales amenazas de INFRATEL son: la accesibilidad a cualquier mercado geográfico y la necesidad de las personas de comunicarse en forma rápida y eficiente, mientras que sus principales amenazas son: la aparición de nuevos competidores y el ingreso de competidores con gran inversión en comunicación; frente a la principal oportunidad de SURATEL que es igualmente la necesidad de las personas de comunicarse en forma rápida y eficiente, contrariamente a la empresa de estudio, SURATEL no tiene amenazas principales, solamente amenazas menores.

⁸⁴ *Ibíd.* Pág. 112.

En cuanto a los factores críticos de éxito internos, INFRATEL tiene una puntuación de 3.46 frente a 2.72 de SURATEL. Las principales fortalezas de INFRATEL son: contar con personal experto en telecomunicaciones, conocimiento técnico de la materia, servicio personalizado, ahorrativo y precio accesible, su principal debilidad es la falta de solidez financiera. Frente a las principales fortalezas de SURATEL que son solidez financiera, y al igual que la empresa de estudio tiene personal experto en telecomunicaciones y conocimiento técnico de la materia; sus principales debilidades son: falta de servicio personalizado y la dificultad para instalar.

Para complementar la información se presenta la matriz de perfil competitivo con otros competidores del mercado que aunque las cifras muestran que no tienen mayor participación en el mercado, tienen nivel de recordación en los consumidores y se constituyen por lo tanto como competidores potenciales:

Tabla 15 - Matriz de perfil competitivo con factores críticos de éxito externos

| FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO | INFRATEL | | | FACTORES EXTERNOS | CNT | | | CONECEL | | | PUNTONET | | | MEGADATOS | | | LUTROLS.A. | | | TELCONET | | |
|--|---------------|-----------------|-------------------|-------------------|---------------|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|-------------------|
| | POND ERAC IÓN | CLAS IFICAC IÓN | PUNT UACI ON POND | | POND ERAC IÓN | CLAS IFICAC IÓN | PUNT UACI ON POND | POND ERAC IÓN | CLAS IFICAC IÓN | PUNT UACI ON POND | POND ERAC IÓN | CLAS IFICAC IÓN | PUNT UACI ON POND | POND ERAC IÓN | CLAS IFICAC IÓN | PUNT UACI ON POND | POND ERAC IÓN | CLAS IFICAC IÓN | PUNT UACI ON POND | POND ERAC IÓN | CLAS IFICAC IÓN | PUNT UACI ON POND |
| Accesible a cualquier mercado geográfico | 0.15 | 4 | 0.60 | Oportunidad | 0.15 | 4 | 0.60 | 0.15 | 4 | 0.60 | 0.15 | 3.8 | 0.57 | 0.15 | 3.7 | 0.56 | 0.15 | 3.6 | 0.54 | 0.15 | 4 | 0.60 |
| Sector no explotado | 0.15 | 3 | 0.45 | Oportunidad | 0.15 | 3.9 | 0.59 | 0.15 | 4 | 0.60 | 0.15 | 3.8 | 0.57 | 0.15 | 3.8 | 0.57 | 0.15 | 3.8 | 0.57 | 0.15 | 3.8 | 0.57 |
| Necesidad de las personas de comunicarse en forma rápida y eficiente | 0.20 | 4 | 0.80 | Oportunidad | 0.20 | 4 | 0.80 | 0.20 | 4 | 0.80 | 0.20 | 4 | 0.80 | 0.20 | 4 | 0.80 | 0.20 | 4 | 0.80 | 0.20 | 4 | 0.80 |
| Desconfianza hacia nuestro producto | 0.10 | 2 | 0.20 | Amenaza | 0.10 | 4 | 0.40 | 0.10 | 2 | 0.20 | 0.10 | 2 | 0.20 | 0.10 | 1 | 0.10 | 0.10 | 2 | 0.20 | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Producto poco conocido | 0.10 | 2 | 0.20 | Amenaza | 0.10 | 4 | 0.40 | 0.10 | 3 | 0.30 | 0.10 | 2 | 0.20 | 0.10 | 2 | 0.20 | 0.10 | 2 | 0.20 | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Aparición de nuevos competidores | 0.15 | 1 | 0.15 | Amenaza | 0.15 | 2 | 0.30 | 0.15 | 2 | 0.30 | 0.15 | 1 | 0.15 | 0.15 | 1 | 0.15 | 0.15 | 1 | 0.15 | 0.15 | 2 | 0.30 |
| Ingreso de competidores con gran inversión en comunicación | 0.15 | 1 | 0.15 | Amenaza | 0.15 | 4 | 0.60 | 0.15 | 5 | 0.75 | 0.15 | 1 | 0.15 | 0.15 | 1 | 0.15 | 0.15 | 1 | 0.15 | 0.15 | 2 | 0.30 |
| Sumatoria | 1.00 | | 2.55 | | 1.00 | | 3.69 | 1.00 | | 3.55 | 1.00 | | 2.64 | 1.00 | | 2.53 | 1.00 | | 2.61 | 1.00 | | 3.17 |

Fuente: Fred R. David.

Elaborado por: Fernando Fray y Gustavo Terán

En cuanto a los factores internos, se puede apreciar que CNT y CONECEL destacan con una puntuación de 3.69 y 3.55 respectivamente frente a la puntuación de Infratel de 2.55, entre sus principales oportunidades se destacan su accesibilidad a cualquier lugar y su gran inversión, factores que los posicionan como líderes en el mercado, ya que por su reconocimiento generan confianza en el consumidor al momento de elegir un nuevo producto como es el internet.

Tabla 16 - Matriz de perfil competitivo con factores críticos de éxito internos

| FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO | INFRATEL | | | FACTORES INTERNOS | CNT | | | CONECEL | | | PUNTONET | | | MEGADATOS | | | LUTROLS.A. | | | TELCONET | | |
|---|---------------|-----------------|-------------------|-------------------|---------------|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|-------------------|
| | POND ERAC IÓN | CLAS IFICA CIÓN | PUNT UACI ON POND | | POND ERAC IÓN | CLAS IFICA CIÓN | PUNT UACI ON POND | POND ERAC IÓN | CLAS IFICA CIÓN | PUNT UACI ON POND | POND ERAC IÓN | CLAS IFICA CIÓN | PUNT UACI ON POND | POND ERAC IÓN | CLAS IFICA CIÓN | PUNT UACI ON POND | POND ERAC IÓN | CLAS IFICA CIÓN | PUNT UACI ON POND | POND ERAC IÓN | CLAS IFICA CIÓN | PUNT UACI ON POND |
| Solidez financiera | 0.04 | 1 | 0.04 | Debilidad | 0.15 | 4 | 0.60 | 0.15 | 4 | 0.60 | 0.15 | 3 | 0.45 | 0.15 | 2 | 0.30 | 0.15 | 2 | 0.30 | 0.15 | 3 | 0.45 |
| Posicionamiento en el mercado | 0.04 | 2 | 0.08 | Debilidad | 0.15 | 4 | 0.60 | 0.15 | 4 | 0.60 | 0.15 | 2 | 0.30 | 0.15 | 2 | 0.30 | 0.15 | 2 | 0.30 | 0.15 | 3 | 0.45 |
| Buenos argumentos de venta | 0.10 | 3 | 0.30 | Fortaleza | 0.20 | 4 | 0.80 | 0.20 | 4 | 0.80 | 0.20 | 3 | 0.60 | 0.20 | 2 | 0.40 | 0.20 | 2 | 0.40 | 0.20 | 3 | 0.60 |
| Contar con personal experto en telecomunicaciones | 0.15 | 4 | 0.60 | Fortaleza | 0.10 | 3.5 | 0.35 | 0.10 | 3.5 | 0.35 | 0.10 | 3 | 0.30 | 0.10 | 3 | 0.30 | 0.10 | 3 | 0.30 | 0.10 | 3.8 | 0.38 |
| Conocimiento técnico de la materia | 0.15 | 4 | 0.60 | Fortaleza | 0.10 | 4 | 0.40 | 0.10 | 4 | 0.40 | 0.10 | 3 | 0.30 | 0.10 | 3 | 0.30 | 0.10 | 3.5 | 0.35 | 0.10 | 3.8 | 0.38 |
| Servicio personalizado | 0.10 | 4 | 0.40 | Fortaleza | 0.15 | 2 | 0.30 | 0.15 | 2 | 0.30 | 0.15 | 1 | 0.15 | 0.15 | 1 | 0.15 | 0.15 | 1 | 0.15 | 0.15 | 2 | 0.30 |
| Buena imagen en el mercado | 0.08 | 3 | 0.24 | Fortaleza | 0.15 | 3 | 0.45 | 0.15 | 4 | 0.60 | 0.15 | 2 | 0.30 | 0.15 | 2 | 0.30 | 0.15 | 2 | 0.30 | 0.15 | 3 | 0.45 |
| Instalación inmediata | 0.08 | 3 | 0.24 | Fortaleza | 0.15 | 3 | 0.45 | 0.15 | 4 | 0.60 | 0.15 | 2 | 0.30 | 0.15 | 2 | 0.30 | 0.15 | 2 | 0.30 | 0.15 | 3 | 0.45 |
| Fácil de instalar | 0.08 | 3 | 0.24 | Fortaleza | 0.15 | 2 | 0.30 | 0.15 | 3 | 0.45 | 0.15 | 2 | 0.30 | 0.15 | 2 | 0.30 | 0.15 | 2 | 0.30 | 0.15 | 3 | 0.45 |
| Ahorrativo | 0.09 | 4 | 0.36 | Fortaleza | 0.15 | 4 | 0.60 | 0.15 | 3 | 0.45 | 0.15 | 3 | 0.45 | 0.15 | 3 | 0.45 | 0.15 | 3 | 0.45 | 0.15 | 4 | 0.60 |
| Precio accesible | 0.09 | 4 | 0.36 | Fortaleza | 0.15 | 4 | 0.60 | 0.15 | 2 | 0.30 | 0.15 | 3 | 0.45 | 0.15 | 3 | 0.45 | 0.15 | 3 | 0.45 | 0.15 | 3 | 0.45 |
| Sumatoria | 1.00 | | 3.46 | | 1.00 | | 3.50 | 1.00 | | 3.65 | 1.00 | | 2.40 | 1.00 | | 2.05 | 1.00 | | 2.10 | 1.00 | | 3.01 |

Fuente: Fred R. David.

Elaborado por: Fernando Fray y Gustavo Terán

En cuanto a los factores externos CNT y Conecel se mantienen con una alta puntuación, seguidos de Infratel y Telconet. Con las siguientes puntuaciones: 3.50, 3.65, 3.46 y 3.01.

Entre sus principales fortalezas se destacan el conocimiento técnico de la materia, buena imagen en el mercado, instalación inmediata, ahorrativo y de precio accesible en el caso de CNT y Telconet. Frente a las fortalezas de Infratel entre las que se resalta contar con personal experto en telecomunicaciones, conocimiento técnico de la materia, servicio personalizado, ahorrativo y de precio accesible.

Cada empresa tiene una mezcla distinta de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por lo que es importante en el caso de la empresa de estudio

aprovechar sus puntos positivos para poder igualar a la competencia y por ende participar en un porcentaje mayor del mercado, con el objetivo de obtener mayor reconocimiento y por ende una mayor utilidad.

4.1.2.3 Análisis FODA

La identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), permitió además analizar la situación actual y determinar las variables más importantes para diseñar estrategias adecuadas sobre la base del análisis de su entorno. De esta manera se identificaron aquellos elementos que son de gran importancia para su desarrollo, para tal efecto, se consideraron los aspectos necesarios que involucran a los diversos actores, con el fin de disponer de los elementos suficientes para realizar el respectivo análisis FODA.

A continuación se detallan de manera concreta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas.

Fortalezas:

- Contar con personal expertos en telecomunicaciones
- Conocimiento técnico de la materia
- Buenos argumentos de venta
- Servicio personalizado
- Buena imagen en el mercado
- Instalación inmediata
- Fácil de instalar
- Ahorrativo
- Precio accesible

Debilidades:

- Falta de solidez financiera

- Bajo posicionamiento en el mercado

Oportunidades:

- Accesible a cualquier mercado geográfico
- Necesidad de las personas de comunicarse en forma rápida y eficiente
- Sector no explotado

Amenazas

- Aparición de nuevos competidores
- Ingreso de competidores con gran inversión en comunicación
- Desconfianza hacia nuestro producto
- Producto poco conocido

La matriz FODA, es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio; y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas.⁸⁵

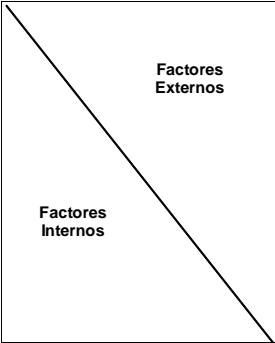
Cada una de estas estrategias intenta reducir el efecto de su parte negativa sea interna o externa a través de los factores positivos internos o externos. Es decir la empresa se esforzará por disminuir el efecto de sus debilidades y amenazas a través de sus fortalezas y oportunidades. Por lo tanto los siguientes pasos a seguir para estructurar la matriz FODA, como Fred R. David cita en su obra Conceptos de Administración Estratégica son los siguientes:

- Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.

⁸⁵ Ibíd. Pág. 221.

- Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Tabla 17 - Matriz FODA

| | | |
|--|--|--|
|  | <p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Accesible a cualquier mercado geográfico 2. Sector no explotado 3. Necesidad de las personas de comunicarse en forma rápida y eficiente | <p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desconfianza hacia nuestro producto 2. Producto poco conocido 3. Aparición de nuevos competidores 4. Ingreso de competidores con gran inversión en comunicación |
| <p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buenos argumentos de venta 2. Contar con personal experto en telecomunicaciones 3. Conocimiento técnico de la materia 4. Servicio personalizado 5. Buena imagen en el mercado 6. Instalación inmediata 7. Fácil de instalar 8. Ahorrativo 9. Precio accesible | <p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS FO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la necesidad existente en telecomunicaciones con los buenos argumentos de venta, personal experto, brindando un servicio personalizado, oportuno y eficaz. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3) 2. Anunciar el precio accesible que brinda la empresa. (F9, O2, O3) | <p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS FA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anunciar a través de la fuerza de ventas el hecho de contar con personal experto en telecomunicaciones, el servicio personalizado que brinda la empresa, la instalación inmediata y la ventaja de ser un servicio ahorrativo y de precio accesible (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F8, F9, O1, O2, O3, O4) |
| <p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de solidez financiera 2. Bajo posicionamiento en el mercado | <p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS DO</u></p> <p>Ingresar al mercado doméstico, para lograr un posicionamiento de la empresa y posteriormente ingresar al mercado empresarial. (D1, D2, O1, O2, O3)</p> | <p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS DA</u></p> <p>Ofrecer a todo cliente sea grande o pequeño un servicio personalizado, con soporte técnico garantizado. (D1, D2, A1, A2, A3, A4)</p> |

Elaborado por: Fernando Fray y Gustavo Terán

Analizando el ambiente competitivo se puede observar que la empresa tiene 4 amenazas frente a 3 oportunidades, por lo que entraría en el área de problemáticas, en la que las amenazas son mayores a las oportunidades, como se muestra en el cuadro No. 3.3. Aunque cumple esta condición cabe resaltar que las amenazas, superan a las oportunidades en 1, ésta condición cabría en la situación de que es igual el número de oportunidades al número de amenazas, por lo que su impacto es relativamente bajo. Sin embargo, se debe considerar que al ser pocas las oportunidades y pocas las amenazas, puede considerarse una situación de empresas maduras. Esta situación diversa se debe a que la industria de las telecomunicaciones está en constante cambio, en una estructura progresista, con un medio ambiente turbulento, muy competitivo y obviamente con la presencia de liderazgo de empresas con larga trayectoria que han realizado fuertes inversiones para mantenerse en la misma. Por lo tanto establecerse en esta industria requiere de una suma de esfuerzos y estrategias.

Tabla 18 – Situación de la empresa

| | |
|---|--|
| IDEALES O > A Mayores oportunidades, amenazas menores | ESPECULATIVAS O = A Amenazas = Oportunidades |
| MADURAS O A Pocas oportunidades, pocas amenazas | PROBLEMÁTICAS A > O Pocas oportunidades, muchas amenazas |

Elaborado por: Fernando Fray y Gustavo Terán

4.1.2.4 Ciclo de vida

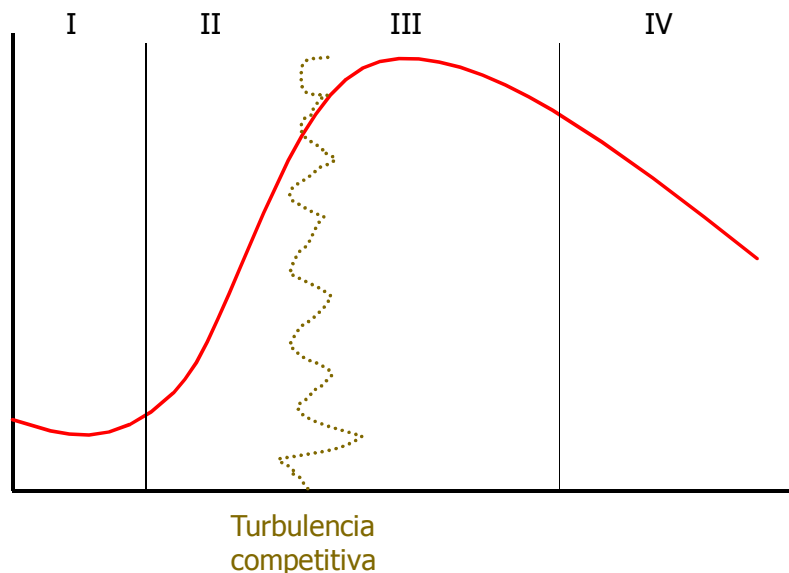
En el siguiente cuadro se han marcado en color rojo la situación de la empresa en lo que se refiere a factores de ventas, productos, precios, costos p&p y distribuidores, se observa que la empresa se encuentra entre la fase 2 y 3, es decir justamente en una situación de turbulencia competitiva, esto se da sobre todo en países como el Ecuador, en vías de desarrollo, en los que las telecomunicaciones se encuentran en crecimiento, por la que se pasa por muchas dificultades para poder alcanzar la madurez, ya que es un producto en constante evolución y actualización, por lo que se puede considerar que siempre va a estar en constante crecimiento, por lo que el reto de la empresa, es estar preparada para invertir en la nueva tecnología que se produce constantemente por las grandes naciones especializadas en este tipo de productos, como es el Japón.

Tabla 19 – Situación de la empresa

| Factor | I | II | III | IV |
|----------------|-------------|-------------|------------|----------|
| Ventas | Lenta | Vertical | Moderada | < 2PIB |
| Productos | Pocos | Creciendo | < II | Pocos |
| Precios | Altos | Bajos | Bajos | Bajos |
| Costo P&P | Alto, 1rio. | Alto, 2rio. | Baja | Baja |
| Distribuidores | Pocos | Pocos | Muy amplia | Estrecha |

Elaborado por: Fernando Fray y Gustavo Terán

Figura 39 – Ciclo de vida



Las estrategias de ciclo son: diferenciar, posicionar y sostener, reutilizar, reposicionar y relanzar.

Tabla 20 - Concentración Estratégica

| | I | II | III | IV |
|----------------|----------------|--------------------------|----------------------|-----------|
| Externa | Diferenciar | Posicionar Reutilizar | Sostener Reposic. | Relanzar |
| Interna | Mkt / I + D | Costos | Mkt | Política |

Elaborado por: Fernando Fray y Gustavo Terán

Para el caso de Infratel, al ser una empresa poco reconocida en el mercado debe adoptar la estrategia de posicionar y una vez logrado eso sostener ese posicionamiento, esto lo puede realizar obviamente controlando los factores internos, como son los costos, la estrategia es mantener un liderazgo en costos. Además debe realizar actividades de marketing que puedan posicionar a la empresa en la mente de los consumidores.

4.1.2.5 Análisis de barreras

Se considera una barrera a la dificultad que tiene cualquier organización por llegar, abandonar o permanecer en un mercado, por lo tanto se clasifican en barreras de entrada y de salida.

Las principales barreras son:

- Barreras tecnológicas,

- Barreras de uso intensivo de capital,
- Barreras de uso intensivo de trabajo,
- Barreras arancelarias,
- Barreras legales,
- Barreras financieras,
- Barreras competitivas,
- Barreras de adaptación
- Barreras fitosanitarias.
- Barreras geográficas
- Barreras de mercado (percepción)
- Barreras logísticas

Tabla 21 - Matriz de atractivo del mercado

| Barreras | Importancia Relativa | Nivel Barreras | Puntuación |
|--------------------------------------|----------------------|----------------|-------------|
| Barreras tecnológicas | 0.20 | 4 | 0.80 |
| Barreras de uso intensivo de capital | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Barreras de uso intensivo de trabajo | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Barreras arancelarias | 0.00 | 0 | 0.00 |
| Barreras legales | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Barreras financieras | 0.10 | 5 | 0.50 |
| Barreras competitivas | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Barreras de adaptación | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Barreras fitosanitarias. | 0.00 | 0 | 0.00 |
| Barreras geográficas | 0.15 | 4 | 0.60 |
| Barreras de mercado (percepción) | 0.15 | 4 | 0.60 |
| Barreras logísticas | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Sumatoria | 1 | | 3.80 |

Elaborado por: Fernando Fray y Gustavo Terán

En esta matriz se puede observar que se han eliminado las barreras arancelarias y las fitosanitarias las mismas que tienen un puntaje de 0, por cuanto no se interfieren en la industria de las telecomunicaciones.

Como se puede observar luego de dar una importancia relativa cuya sumatoria es 1 a cada una de las barreras y a la vez una calificación de 1 a 5, donde 1= barrera muy alta, 2=barrera alta, 3=barrera superable, 4= barrera baja y, 5=barrera muy baja. Al multiplicar estos dos factores: importancia relativa y el nivel de barreras, se obtiene una puntuación que al totalizarla evidencia el tipo de mercado en el que se encuentra la empresa.

- De 1 a 2,33 = mercado de bajo atractivo,
- De 2,33 a 3,67 = mercado de atractivo mediano,
- Más de 3,67 = mercado muy atractivo

La puntuación obtenida fue de 3.80, lo que significa que la empresa se encuentra en un mercado muy atractivo, y esto se evidencia claramente en la innovación constante de las TIC a nivel global.

Es un mercado que requiere de inversión permanente en investigación y desarrollo.

4.1.2.6 Posición competitiva

La posición competitiva se evalúa con una calificación de 1 a 5 que se dará a cada factor que se considere importante para determinar la misma, para así obtener un resultado final con la misma escala. De acuerdo a este resultado se podrá determinar en qué posición se encuentra la empresa.

Las posiciones de acuerdo a la calificación obtenida son las siguientes:

Calificación**Posición**

5. Liderazgo competitivo, objetivo: expandir el mercado.
Sólida competitividad, objetivo: identificar clúster
3. Mediocre posición competitiva, objetivo: MPE y evaluación de la línea de producción – consumo
1. Carencia de competitividad, objetivo: reevaluación

Tabla 22 - Matriz de posición competitiva

| Factores | Importancia Relativa | Calificación | Puntuación |
|---|----------------------|--------------|-------------|
| Determinación en la aceptación de la oferta | 0.30 | 3 | 0.90 |
| Apreciación comparativa del consumidor | 0.20 | 3 | 0.60 |
| Apreciación objetiva del valor | 0.20 | 4 | 0.80 |
| Nivel de satisfacción de clientes internos y externos | 0.30 | 5 | 1.50 |
| Sumatoria | | | 3.80 |

Elaborado por: Fernando Fray y Gustavo Terán

La calificación de 3.80 que ha obtenido la empresa en cuanto a la posición competitiva muestra que se encuentra avanzando de una posición competitiva mediocre hacia una sólida competitividad y liderazgo competitivo, situación en la que debe identificar el clúster y expandir el mercado; ya que la participación de mercado que tiene la empresa es menor al 0.10%.

La empresa está en etapa de crecimiento, para lo cual tiene que invertir en estrategias que generen ventajas competitivas, de manera que se pueda establecer en el mercado como líder, y llegue a estar entre los principales permisionarios autorizados por la Superintendencia de Telecomunicaciones.

A continuación se presenta la matriz de clasificación del atractivo, en la que de acuerdo al puntaje obtenido en las matrices de atractivo del mercado y posición

competitiva se establece la ubicación de la empresa, y se muestra la estrategia a seguir.

**Tabla 23 - Matriz de Clasificación del atractivo
(empatía medio/organización)**

| | | POSICIÓN COMPETITIVA | | | |
|--------------------------------|-------------------|----------------------------|---|------------------------------|---|
| | | Fuerte | Mediana | Débil | |
| NIVEL DE ATRACTIVO DEL MERCADO | Alto 5 3,67 | POSICIÓN PARA PROTEGER | INVERTIR PARA CONSTRUIR | ESTRUCTURAR SELECTIVAMENTE | |
| | Medio 2,33 | ESTRUCTURAR SELECTIVAMENTE | ADMINISTRAR SELECTIVAMENTE LOS INGRESOS | EXPANSIÓN LIMITADA O COSECHA | |
| | Bajo 1 | PROTEGER Y REENFOCAR | ADMINISTRAR LOS INGRESOS | ELIMINAR | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 |

Elaborado por: Fernando Fray y Gustavo Terán

De acuerdo a esta matriz, la empresa debe invertir para construir, estrategia que implica:

- Luchar por el liderazgo
- Estructura selectiva
- Reforzar las áreas vulnerables

4.1.3 FASE DE DEFINICIÓN

En esta fase se utilizan herramientas de evaluación de gestión para establecer objetivos estratégicos y maniobras estratégicas.

4.1.3.1 Revisión global de la estrategia

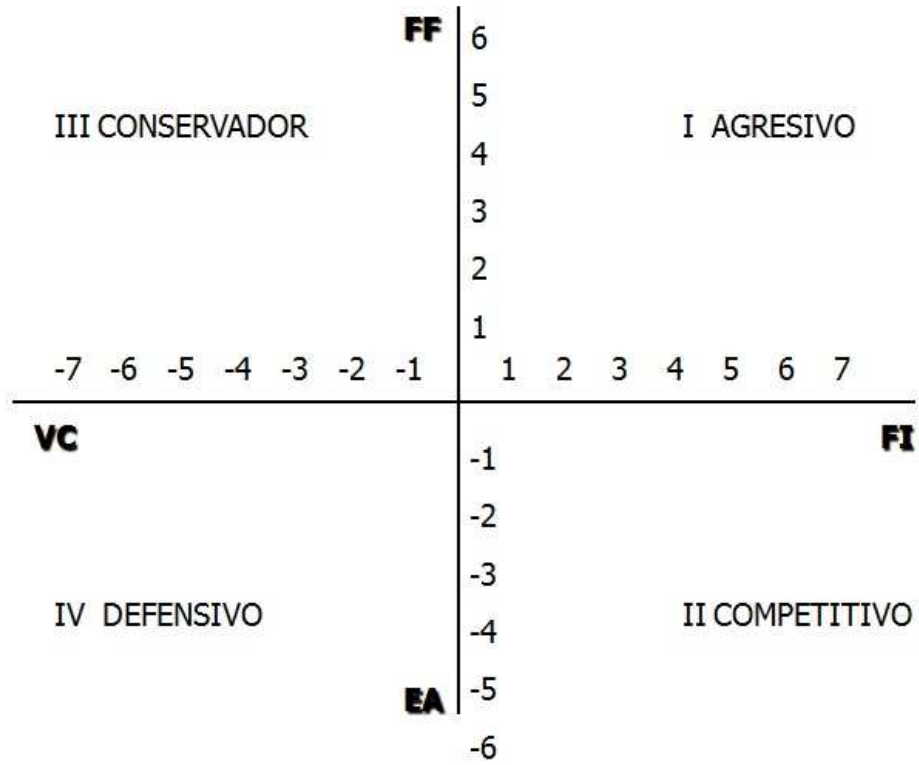
Para esto se realizó la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones - PEYEA- es una colección de varios métodos que se convierten en la verificación de última línea al revisar cuatro factores:

- La fuerza de la industria (FI)
 - La estabilidad ambiental (EA)
 - La ventaja competitiva (VC)
 - La fuerza financiera (FF)

El marco de cuatro cuadrantes de la matriz PEYEA “indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva es la más adecuada para una organización dada”⁸⁶

⁸⁶ Ibíd. Pág. 202

Figura 40 - Matriz PEYEA



Fuente: Fred R. David

Elaborado por: Fernando Fray y Gustavo Terán

Tabla 24 - Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones

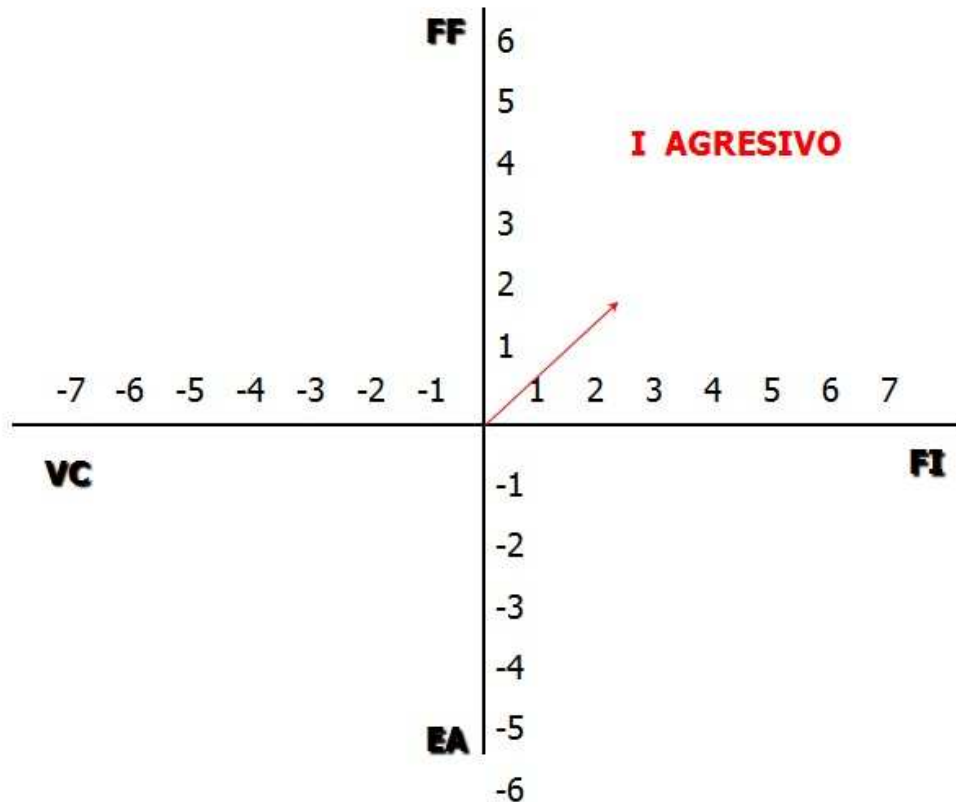
| Estabilidad ambiental | Calificación | Promedio |
|--|---------------------|-----------------|
| Cambios tecnológicos | -4.0 | |
| Tasa de inflación | -1.0 | |
| Variabilidad de la demanda | -2.0 | |
| Escala de precios de productos competidores | -4.0 | |
| Barreras para entrar en el mercado | -3.8 | |
| Presión competitiva | -5.0 | |
| Elasticidad de la demanda | -4.0 | |
| Fuerza de la industria | Calificación | Promedio |
| Potencial de crecimiento | 6.0 | |
| Potencial de utilidades | 6.0 | |
| Estabilidad financiera | 3.0 | |
| Conocimientos tecnológicos | 5.0 | |
| Aprovechamiento de recursos | 5.0 | |
| Facilidad para entrar en el mercado | 3.8 | |
| Productividad, aprovechamiento de la capacidad | 5.0 | |
| Ventaja competitiva | Calificación | Promedio |
| Participación en el mercado | -6.0 | |
| Calidad del producto | -2.0 | |
| Ciclo de vida del producto | -3.0 | |
| Lealtad de los clientes | -5.0 | |
| Utilización de la capacidad de la competencia | -2.0 | |
| Conocimientos tecnológicos | -1.0 | |
| Control sobre los proveedores y distribuidores | -5.0 | |
| Fuerza financiera | Calificación | Promedio |
| Rendimiento sobre la inversión | 5 | |
| Apalancamiento | 4 | |
| Líquidez | 3 | |
| Capital de trabajo | 4 | |
| Flujos de efectivo | 5 | |
| Facilidad para salir del mercado | 4 | |
| Riesgos implícitos del negocio | 6 | |
| Valor de cada eje | | |
| EA= | -3.40 | |
| FI= | 5.63 | |
| VC= | -3.43 | |
| FF= | 5.17 | |
| Eje vertical = FF + EA | 1.77 | |
| Eje horizontal = FI + VC | 2.20 | |

Fuente: Fred R. David

Elaborado por: Fernando Fray y Gustavo Terán

Los resultados obtenidos tanto en el eje vertical como en el horizontal se registran en el gráfico PEYEA, presentado a continuación.

Figura 41 - Perfil de estrategia



Fuente: Fred R. David.

Elaborado por: Fernando Fray y Gustavo Terán

El vectorial direccional de la empresa está situado en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA, lo que quiere decir que *“la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar las debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas.”*⁸⁷

⁸⁷ Ibíd. Pág. 204.

El resultado obtenido en la matriz PEYEA, indica que a pesar de sus limitaciones la empresa es financieramente fuerte, ya que ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente, sus principales ventajas son: el servicio personalizado y el conocimiento en telecomunicaciones.

4.1.3.2 Matriz de la gran estrategia

Para el caso de estudio, la empresa se ubicó en el cuadrante 1 de la matriz PEYEA, lo que quiere decir que *“la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia adelante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan todas viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.”*⁸⁸

Tabla 25 - Matriz de la gran estrategia

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">Cuadrante II</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollo del mercado ■ Penetración del mercado ■ Desarrollo del producto ■ Integración horizontal ■ Desinversión ■ Liquidación | <p style="text-align: center;">Cuadrante I</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollo del mercado ■ Penetración del mercado ■ Desarrollo del producto ■ Integración hacia delante ■ Integración hacia atrás ■ Integración horizontal ■ Diversificación concéntrica |
| <p style="text-align: center;">Cuadrante III</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Atrincheramiento ■ Diversificación concéntrica ■ Diversificación horizontal ■ Diversificación en conglomerado ■ Desinversión ■ Liquidación | <p style="text-align: center;">Cuadrante IV</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Diversificación concéntrica ■ Diversificación horizontal ■ Diversificación en conglomerado ■ Empresas de riesgo compartido |

⁸⁸ *Ibíd.* Pág. 204.

Fuente: Fred R. David.

Elaborado por: Fernando Fray y Gustavo Terán

Este análisis previo permite establecer objetivos estratégicos orientados a cumplir con la visión de la empresa.

4.2 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos establecidos para la empresa Infratel S.A. son los siguientes:

- Procurar el alcance del mayor porcentaje de suscripciones para el producto en el mercado.
- Difundir los beneficios de este producto en el mercado de las telecomunicaciones.
- Suministrar los servicios de Internet a los usuarios con la implementación de la infraestructura de equipos, sistemas y aplicaciones informáticas de última tecnología dentro de los óptimos parámetros de calidad, confiabilidad y seguridad en la prestación de los mismos.
- Ampliar el ancho de banda de transmisión de acuerdo las necesidades y a la incorporación de nuevos usuarios, que permita una rápida transmisión de la información en todas sus formas.
- Establecer una infraestructura de red redundante de tal forma que permita una ágil tramitación de servicios y una rápida transmisión evitando todo tipo de degradación, cuellos de botella y congestión y horas pico de servicio.
- Diversificar los servicios de valor agregado en directo beneficio de sus usuarios, difundiendo todo tipo de nuevo servicio como la información de los nuevos avances tecnológicos en la prestación de servicios de Internet.

4.3 DEFINICIÓN DE LA IDEA COMPETITIVA

La idea competitiva de la empresa es diferenciarse de la competencia a través del servicio.

Se trata de brindar un servicio personalizado, ya que si bien nuestros servicios de valor agregado cumplen con estándares de calidad, la competencia también los tiene. Por lo tanto lo que diferencia a la empresa es la gente que la hace. Personal preparado, capacitado y motivado capaz de prestar servicio personalizado a todo usuario o cliente de manera rápida y efectiva. Es decir al menor costo y logrando la satisfacción del usuario.

No se promueven grandes centros de atención al cliente, que funcionan con turnos automatizados y sillas de espera. Se considera que se debe dar un seguimiento al cliente con un contacto mensual que permita saber si el servicio está cumpliendo sus expectativas, de lo contrario buscar un paquete que se ajuste más a sus necesidades.

Esto es a través de establecer procedimientos a seguir en determinadas situaciones que muestren insatisfacción a los clientes y como lograr el efecto contrario positivamente, de tal manera que todo el personal se encuentre preparado para hacerlo y este centrado en hacer bien su trabajo para el buen funcionamiento de todas las actividades de la empresa y además tenga como prioridad al cliente.

La idea es asignar a cada colaborador una cartera de clientes independientemente de su función en la empresa, se establecerá un índice de satisfacción del cliente medido a través de la comunicación directa con el mismo. Se incentivará a cada colaborador con una bonificación mensual por lograr el índice más alto, se pretende que todos sean ganadores de este beneficio, ya que así gana también la empresa, fidelizando a clientes con el servicio personalizado.

4.4 MISIÓN PROPUESTA

Somos una empresa de telecomunicaciones privada, que garantiza la prestación de estos servicios a nivel nacional, con la más alta tecnología, calidad, honestidad y vocación de servicio. Enfocada a satisfacer las necesidades de los más exigentes clientes corporativos.

4.5 VISIÓN INFRATEL S.A.

Ser una Empresa modelo en el ámbito nacional en la prestación de servicios de telecomunicaciones; con los más altos niveles de calidad e innovación de sus productos y servicios, buscando la fidelidad de sus clientes.

4.6 POLÍTICAS PROPUESTAS

Las políticas internas establecidas para el mejor desempeño de la empresa son las siguientes:

- Todo el personal debe tener conocimiento general de la empresa para poder guiar los requerimientos de los clientes.
- Se incentivará una política de ahorro en cuestión de insumos de oficina.
- No existirá diferenciación en cuanto a la atención a los clientes.
- La asesoría técnica será los 365 días del año.
- La atención a los proveedores debe ser cordial.
- Se realizará controles periódicos a los principales competidores
- Se verificará periódicamente los avances en cuanto a los objetivos planteados

4.7 OPORTUNIDADES

Como se indicó en el capítulo 1, para identificar las oportunidades es importante contestar las siguientes preguntas:

- ¿Sobre qué oportunidad de mercado se inició el negocio?

La principal oportunidad por la que se inició el negocio es la necesidad de las personas de comunicarse rápida y eficientemente.

- ¿*Sigue vigente?*

La necesidad de las personas de comunicarse rápida y eficientemente se mantiene. Sin embargo la manera de cómo desean satisfacerla, cada vez tiene expectativas más altas, van de la mano del avance de la tecnología; no hace mucho la comunicación rápida y eficiente a distancia dependía de cables, como es a través de la línea telefónica, ahora ya no hacen falta estos cables con la telefonía celular que en un inicio su uso era solo para hablar y enviar mensajes cortos de texto. Actualmente a través del celular se tiene acceso a internet, por lo tanto al correo electrónico y por ende a estar conectados y comunicados todo el tiempo, ya sea con los contactos del trabajo, familia, amigos, etc.

- ¿Cuál es el propósito del negocio (visión, misión)?

En el numeral 3.4 y 3.5 se definió la visión y misión de la empresa.

- ¿Qué necesidades satisface su producto y/o servicio?

La necesidad básica que satisface la empresa es la comunicación rápida e eficiente a través del internet.

- ¿Quiénes son sus clientes-meta?

“Los usuarios del servicio de internet se clasifican en dos categorías:

- *Usuarios Conmutados: aquellos que acceden al servicio a través de líneas telefónicas conmutadas.*
- *Usuarios Dedicados: aquellos que acceden a la red a través de enlaces dedicados mediante diferentes medios como cable, microondas, satélite o fibra óptica.”*⁸⁹

Como se había indicado la empresa se dirige tanto al sector doméstico como al sector empresarial. El sector doméstico sumamente amplio, en cambio en el sector empresarial se iniciará con pequeñas y medianas empresas para que una vez teniendo el respaldo de las referencias por nuestro servicio a estas empresas se pueda incursionar en las grandes empresas.

- ¿Existen nuevas oportunidades?

Las nuevas oportunidades son:

- El mercado de telecomunicaciones es un sector no explotado.
 - La prestación del servicio es accesible a cualquier mercado geográfico.
- ¿Quién se dedica a buscar nuevas oportunidades en la empresa?

Infratel cuenta con un equipo de trabajo especializado en telecomunicaciones y además el personal administrativo que conoce del negocio, por lo que todos y cada uno de ellos, están siempre buscando nuevas oportunidades que favorezcan a la empresa y a su accionar.

⁸⁹ Op. Cit. SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES. Pág. 12

- ¿Qué cantidad de recursos se invierte en evaluar nuevas oportunidades?

La mejor inversión es en el talento humano, creador de valor para las actividades de la empresa, por lo que, se invierte en su capacitación y motivación, aproximadamente \$ 50 dólares mensuales por empleado, ya sea en cursos de capacitación y motivación o en actividades internas que permiten fortalecer el trabajo en equipo.

4.8 DIFERENCIACIÓN

Se puede desarrollar este tema respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué definición del negocio o producto existe en la mente del consumidor?

El consumidor conoce que el servicio de internet es sumamente competitivo y a través de la publicidad tiene posicionados en su mente algunos permisionarios. Cabe destacar que no todos los consumidores tienen una idea clara de la diferencia entre uno y otro competidor, muchas veces se guían únicamente por las tarifas que brindan y experimentan, esperando un buen servicio que pueda solucionar los problemas y dudas que se presenten al utilizar el servicio.

- ¿Cómo se distingue de la competencia?

Infratel S.A. se distingue principalmente por un servicio personalizado sin distinción de clientes.

- La ventaja, ¿es fácil de copiar? ¿Por cuánto tiempo?

Se puede decir que cualquier competidor puede copiar esta ventaja, en cualquier momento que lo deseen, la cuestión es que la mayoría de proveedores no se preocupan por este aspecto tan importante que puede fidelizar clientes, ya que

esto implica invertir en el talento humano, de manera que sus objetivos personales se alineen con los objetivos organizacionales, es decir si la organización logra sus objetivos como una mayor utilidad, los colaboradores por ende van a ser beneficiados a través de las comisiones y repartición de utilidades; al tener colaboradores satisfechos con su trabajo, felices de hacerlo, se logra de por sí un mejor servicio, pero sí además se los capacita en servicio al cliente y en solución de problemas, se está garantizando un servicio personalizado para cada uno de los clientes; ya que los problemas siempre van a haber, pero lo que el cliente exige es una solución pronta y eficaz.

- ¿Qué características del producto/servicio lo hacen diferente al de su competencia (calidad, empaque, precio, distribución, comunicación, etcétera)?

Las características del servicio de provisión de internet es su calidad, ya que para su instalación y funcionamiento se cuenta con técnicos especializados en telecomunicaciones y por otro lado está el servicio personalizado para solucionar problemas que siempre se pueden dar en la conexión o dudas que tengan los usuarios sobre la utilización del servicio.

- ¿Cuáles son los tres beneficios únicos de su producto/servicio?

Tener un beneficio único en tecnología de la comunicación es muy difícil, ya que si sale una nueva tecnología, los competidores están listos para copiarla y tomar ventaja de esto. Para Infratel S.A. uno de los beneficios para la empresa es justamente la combinación de la oferta de los mismos, ya que con ellos, se satisface diversas necesidades que pueden tener los clientes con los productos como son:

- ✓ Redes telefónicas
- ✓ Redes de datos

- ✓ Racks metálicos
- ✓ Intercomunicadores
- ✓ Internet Corporativo
- ✓ Rótulos electrónicos
- ✓ Offer mensaje
- ✓ Robot call

Lo que hace diferente a la empresa son los productos que complementan la estrategia de comunicación interna y externa de la empresa a través de la publicidad como son: rótulos electrónicos, offer mensaje y robot call. La competencia no ofrece este tipo de productos, ya que se concentran en el valor agregado de internet, perdiendo así una oportunidad valiosa de negocio.

- ¿Cuál es su proposición única de venta (en una frase)?⁹⁰

Ofrecer servicios de internet y en el extenso ámbito de las telecomunicaciones, que permitan a nuestros usuarios fortalecer su estrategia de comunicación y por tanto incrementar su participación en el mercado.

4.9 VENTA INTERNA

Con el fin de determinar cómo se realizará la venta interna se debe contestar las siguientes preguntas.

- ¿Existe una clara dirección y rumbo en la empresa expresada en la idea competitiva?

La dirección de la empresa está claramente enfocada hacia la idea competitiva, que es el servicio personalizado.

⁹⁰ Op. Cit. MARCHAND, Horacio. Pág. 168

- ¿La visión puede ser articulada por todo el personal?

Los empleados vienen a ser los brazos que permiten el logro de la visión de la empresa, esto es principalmente por el alto grado de compromiso que la empresa tiene para con ellos, compromiso para desarrollarlos profesionalmente, a través de capacitación, motivación, metas claras, demandando de ellos que a través de su trabajo se establezcan relaciones duraderas con los clientes, es decir fidelizarlos.

- ¿Las metas soportan y están alineadas a la idea competitiva?

Las metas u objetivos estratégicos definitivamente soportan la idea competitiva, ya que la idea competitiva viene a ser la clave del negocio, pero no puede lograrse sin innovación, difusión, ventas, y calidad.

- ¿El perfil del personal es el adecuado?

Como se había indicado el personal es técnicamente especializado en telecomunicaciones y si su cargo no requiere ese conocimiento están involucrados con la actividad de la empresa, es decir conocen muy bien los procesos, el producto/servicio, cualquiera de los colaboradores de la empresa están aptos para dar soporte a los clientes al menos de forma básica hasta que un técnico pueda acercarse personalmente dónde el cliente.

- ¿Qué opinan los empleados acerca de la empresa, sus productos y/o servicios, procedimientos?

Los empleados siempre aportan con ideas para mejorar los procedimientos establecidos, la empresa siempre procura la retroalimentación para saber si los mismos están funcionando y están aportando a la visión de la empresa en el largo plazo.

- ¿Están capacitados y motivados? ¿Existe compromiso?

La filosofía de la empresa es comprometer al talento humano, generando valor para ellos, ya que un colaborador no solo aspira percibir un mensual a fin de mes, sino que aspira ampliar sus conocimientos, aplicar lo que han aprendido y crecer profesionalmente, si una empresa ofrece esto a más de un ambiente laboral apto para su desempeño, se considera que el personal estará comprometido.

La motivación no solo es económica a través de la remuneración, sino que implica factores intrínsecos como los descritos anteriormente que motivan aún más a la gente, como por ejemplo aportar para conseguir una de las metas institucionales, esto también depende del liderazgo, es por esto que la empresa se enfoca también en formar líderes en cada uno de los colaboradores. Líderes capaces de tomar decisiones óptimas que permitan obtener los resultados esperados por la empresa, es decir una mayor rentabilidad.

- ¿Existen campeones internos que apoyan la idea competitiva?

Como se indicó, cada uno de los colaboradores se forman como líderes, por lo tanto demuestran el apoyo a la idea competitiva.

- ¿Los métodos de compensación y sanción fomentan la idea competitiva?

Como se había indicado anteriormente se compensará a los colaboradores que hayan sobrepasado el índice de satisfacción al cliente, que indica la mayor cantidad de clientes satisfecho. No se considera que deban existir sanciones a menos que sean faltas graves a las políticas de la empresa. Si un colaborador incurre en este tipo de sanciones es preferible retirarlo del equipo.

4.10 DISEÑO PARA LA EJECUCIÓN

Para la ejecución de la idea competitiva es básico contestar a las siguientes preguntas:

- ¿La logística y las instalaciones refuerzan la diferenciación de la idea competitiva?

Para ejecutar la idea competitiva es necesario invertir en el talento humano y parte de ello es brindarle un ambiente motivador y saludable para su trabajo, por lo que se invertirá en las comodidades y facilidades pertinentes como son instalaciones ergonómicas, área de descanso, todos deben poseer una extensión telefónica y conexión a internet y correo electrónico a fin de que cada uno de los colaboradores este comunicado con nuestros clientes externos.

- ¿Cómo se revisa el desempeño de la idea competitiva?

Se realizan reuniones semanales de retroalimentación de la idea competitiva con todos los jefes departamentales y al menos un colaborador, con el fin de tener una perspectiva desde más ángulos, intentando que sea global. En esta reunión se evaluará el desempeño de cada colaborador a través del índice de satisfacción al cliente y se hará una lluvia de ideas para mejorar el servicio en todos los sentidos.

- ¿Un solo departamento domina la empresa o todos están alineados hacia un mismo objetivo?

Todos los departamentos están alineados hacia la idea competitiva y por tanto semana tras semana, se planteará un objetivo que permita desarrollarla de mejor manera. Cada colaborador se transforma en líder de lo que mejor sabe hacer y será tomado muy en cuenta en ese ámbito y en sus aportes a la idea competitiva.

- ¿La estructura organizacional apoya la idea competitiva?

La estructura organizacional que se propone es horizontal, en la que todos sin excepción trabajen proactivamente en pro del servicio personalizado al cliente, así mismo se promoverá la comunicación directa, sin burocracia.

Para apoyar a la idea competitiva, se considera necesario incluir incentivos, como por ejemplo premiar al colaborador que más aporte a la idea competitiva, según el puntaje obtenido en la Tabla de incentivos por seguimiento del cliente.

- ¿Existe flujo de procesos y alineación?

En la figura 24 se muestra el flujo de procesos para la comercialización de los servicios que brinda la empresa:

Tabla 26 - Proceso de comercialización de servicios de telecomunicación

| | |
|--------------------------------------|--|
| CONCRETAR CITA | |
| | |
| VISITA A CLIENTE | |
| | |
| EXPOSICIÓN DE PRODUCTOS Y BENEFICIOS | |
| | |
| ENVÍO DE PROFORMA | |
| | |
| ACEPTACIÓN DE PROFORMA | |
| | |
| FACTURACIÓN | |
| | |
| INSTALACIÓN Y CAPACITACIÓN | |
| | |
| GESTIÓN DE COBRANZA | |
| | |
| SERVICIO TÉCNICO POSTVENTA | |
| CONCRETAR CITA | |
| | |
| VISITA A CLIENTE | |
| | |
| EXPOSICIÓN DE PRODUCTOS Y BENEFICIOS | |
| | |
| ENVÍO DE PROFORMA | |
| | |
| ACEPTACIÓN DE PROFORMA | |
| | |
| FACTURACIÓN | |
| | |
| INSTALACIÓN Y CAPACITACIÓN | |
| | |
| SERVICIO TÉCNICO POSTVENTA | |

Elaborado por: Fernando Fray y Gustavo Terán

- ¿Están por escrito los procesos?

En este documento se están describiendo los procesos que se siguen, ya que no se tenían por escrito.

- ¿Los procesos fueron diseñados para ejecutar la idea competitiva?

Justamente el proceso de comercialización implica la sinergia de todos los departamentos de la empresa, al fin de prestar un servicio personalizado que es en el que se basa la idea competitiva.

- ¿Hay indicadores, métricas, alrededor de la idea competitiva?

Los indicadores que se están utilizando alrededor de la idea competitiva son en las siguientes áreas:

- Servicio preventiva

Se está realizando un proyecto completo de instalación para cada cliente de forma personalizada en el cual aparece una descripción y valoración de las distintas secciones que componen la instalación, así como la valoración total de la misma, todo ello realizando un análisis y finalizando dicho proyecto con las conclusiones del departamento técnico que lo realiza.

Tabla 27 - Evaluación de servicio preventiva

| EMPRESA | CONTACTO | CARGO | TELEFONO | CITA | | LUGAR | ASESOR | CALIFICACIÓN ATENCIÓN (1 - 5) |
|---------|----------|-------|----------|------|------|-------|--------|-------------------------------|
| | | | | DÍA | HORA | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Fernando Fray y Gustavo Terán

En la tabla 27 se muestra una forma de evaluar el servicio preventa. Sobre todo comprobar que se está dando seguimiento a los clientes para cerrar las ventas.

- Servicio posventa

Una vez que el cliente ha aceptado la suscripción y da su conformidad para la instalación del servicio, se le hace un contrato de suscripción y seguimiento de su instalación hasta que sus requerimientos sean satisfechos. Este seguimiento se realiza por el departamento técnico.

Además y aunque la funcionalidad de los equipos es ilimitada, se ofrece una garantía de buena accesibilidad a los medios, de los cuales la empresa se compromete a comprobar las instalaciones con costo a cargo del cliente y a reemplazarlos sin costo alguno, en caso de que alguno no reúna las características esperadas.

También se le entrega al cliente un CD en el que están reflejadas todas las expectativas que el cliente tiene del producto y nuestra oferta.

El servicio postventa implica estar pendiente del cliente, hacer de los colaboradores ejecutivos de cuenta que por lo tanto mantengan la cuenta a través del tiempo, para lograr esto se realizará un seguimiento semanal de todas las actividades que deben cumplir para tener un servicio postventa efectivo, pero esto no se logrará si no se incentiva a los trabajadores, por lo que en base a su cumplimiento se les otorgará puntos para canjearlos por comisiones como se muestra en la tabla 28.

Tabla 28 - Tabla de incentivos por seguimiento de clientes

| CRITERIOS DE EVALUACION | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | TOTALES | VALOR POR VENTA | % MAX DE COMISIONES | PUNTAJE (1 a 10) | % DE INCENTIVO | MONTO POR VENTA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---------|-----------------|---------------------|------------------|----------------|-----------------|
| 1.- CUMPLIMIENTO DE HORARIO DE ATENCIÓN A CLIENTES | | | | | | | | | | | | | |
| Llega puntual a la cita | | | | | | | | | | | | | |
| Reporta su entrada y salida cumplidamente | | | | | | | | | | | | | |
| Reporta por celular diariamente su Entrada y Salida | | | | | | | | | | | | | |
| No existen quejas de clientes por mala atención | | | | | | | | | | | | | |
| Entra mas temprano o sale mas tarde para atender a clientes fuera de horario | | | | | | | | | | | | | |
| No se registra inasistencias justificadas o injustificadas. | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| 2.- ELABORACION Y ENTREGA DE REPORTES. | | | | | | | | | | | | | |
| Elabora y entrega semanalmente el Reporte de Atención al cliente. | | | | | | | | | | | | | |
| Elabora y entrega semanalmente el Reporte de Ventas. | | | | | | | | | | | | | |
| Elabora y entrega semanalmente el Reporte de Atención en Oficina. | | | | | | | | | | | | | |
| Elabora y entrega semanalmente el Reporte de Atención de Llamadas. | | | | | | | | | | | | | |
| Elabora y entrega semanalmente el Reporte de Seguimiento de Clientes. | | | | | | | | | | | | | |
| Elabora y entrega semanalmente el Reporte de Compras desistidas. | | | | | | | | | | | | | |
| Elabora y entrega semanalmente el Reporte de Canales de Información. | | | | | | | | | | | | | |
| Elabora y entrega hasta el 15 de cada mes el Reporte para liquidación de comisiones | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| 3.- SEGUIMIENTO A CLIENTES. | | | | | | | | | | | | | |
| Realiza el mayor numero de seguimientos posibles. | | | | | | | | | | | | | |
| Realiza al menos 50 llamadas semanales de seguimiento y 220 al mes. | | | | | | | | | | | | | |
| Da seguimiento a sus clientes reportados por llamadas y visitas al mes | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| 4.- SATISFACCION DEL CLIENTE. | | | | | | | | | | | | | |
| Se reporta quejas por información incompleta o equivocada. | | | | | | | | | | | | | |
| Se reporta quejas por mala actitud en la atención al cliente | | | | | | | | | | | | | |
| Se reporta quejas por mala actitud en la atención telefónica. | | | | | | | | | | | | | |
| Se reporta quejas por promesa de llamada no cumplida. | | | | | | | | | | | | | |
| Se reporta quejas por promesa de cita no cumplida | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| 5.- CALIDAD DEL PROCESO DE VENTAS. | | | | | | | | | | | | | |
| Elabora y entrega en 72 horas el Formulario de Reservación, C.I. y recibos. | | | | | | | | | | | | | |
| Reporta en 24 horas la información completa de la venta realizada . | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| 6.- INGRESO DE INFORMACION AL SISTEMA. | | | | | | | | | | | | | |
| Ingresa las novedades en la ficha hasta 24 Hs. Después de la atención al cliente. | | | | | | | | | | | | | |
| Ingresa los seguimientos telefónicos hasta 24 Hs. Después del contacto con el cliente . | | | | | | | | | | | | | |
| Elabora y entrega las proformas de venta a los clientes. | | | | | | | | | | | | | |
| Ingresa hasta en 72 Hs. sin errores los planes de pago, contratos y datos del cliente. | | | | | | | | | | | | | |
| Ingresa hasta en 72 Hs. sin errores las condiciones de venta en la ficha del cliente. | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL: | | | | | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Fernando Fray y Gustavo Terán

4.11 POSICIONAMIENTO

Siendo Infratel Cia Ltda. una de las empresas líderes en telecomunicaciones que se ha mantenido durante más de 10 años en el mercado es imperativo que vaya de la mano con el avance tecnológico que la sociedad requiere, por ello es necesario proyectar la imagen que tiene Infratel en el mercado posicionando servicios de internet a empresas y personas naturales con calidad y atención personalizada .

Se encontró dos directrices básicas sobre las cuáles se orienta la diferenciación de la empresa con la competencia:

- 1) Valor agregado en el servicio que comprometa a la empresa a determinar las necesidades cambiantes de los usuarios y plasmarlas en ideas y servicios que faciliten la optimización de encontrar información rápida y precisa, esto compromete a analizar la competencia detalladamente y aprovechar sus debilidades para dar mejor servicio para así captar mercado.

Se sugiere utilizar la tabla 29 para recolectar de mejor manera la información de los competidores.

Tabla 29 - Estudio de mercado en diferentes sectores

| Realizado por: | | FECHA DE REALIZACION: | | | | | | | | | | |
|----------------|--------------------|-----------------------|-----------|----|---------------|---------------|-------------------|--------------------------------|--------------|-------------|-----------|--|
| Proveedor | Valor del Servicio | Nombre del servicio | Cobertura | M2 | Forma de pago | Instalaciones | Plazos de entrega | Horario de atención al cliente | Demostración | Observación | Teléfonos | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Fernando Fray y Gustavo Terán

- 2) Calidad en la tecnología utilizada para brindar el servicio, esto se evaluará mediante la inversión en hardware y software y la calidad de equipos, mantenimiento y personal capacitado que brinde el servicio al usuario.

El realizar constantes evaluaciones y un seguimiento detallado de cómo se brinda el servicio y como llega al usuario final determinará las necesidades de inversión y realización de reestructuraciones al proceso.

Realizado este análisis se puede determinar que con inversión, calidad y servicio se podrá obtener una ventaja competitiva en el mercado que diferencie a la empresa como innovadora y de calidad siendo esta la ventaja competitiva que hará que el servicio se posicione sobre la competencia y logre los resultados deseados.

Es importante contestar las siguientes preguntas para tener definido de mejor manera el posicionamiento.

- ¿Cuál es el mensaje clave o frase que describe a su negocio?

Al ser una solución en telecomunicaciones con atención personalizada, oportuna, eficaz y eficiente. Para el diseño del mensaje se tomó en cuenta la propuesta única de ventas que se quiere comunicar del servicio, en el caso de Infratel es: "Todo lo que su empresa y usted necesita".

- ¿Cómo se comunica el atributo distintivo del producto/servicio?

En la actualidad se realiza seguimiento a clientes, con el apoyo de catálogos, proyectos y referencias de otros clientes importantes, así como esporádicos mailing, y cartas personalizadas.

- ¿Existe consistencia y uniformidad con la idea competitiva?

Definitivamente el posicionamiento tiene consistencia y uniformidad con la idea competitiva, ya que el valor agregado en el servicio que determina las necesidades cambiantes de los usuarios y las plasma en ideas y servicios y la calidad en la tecnología utilizada al brindar el servicio, van de la mano con la idea competitiva que es brindar un servicio personalizado, oportuno, eficiente y eficaz.

- ¿Existen métodos y formas de comunicación por canales como relaciones públicas, correo directo, eventos, publicaciones especializadas, Internet?

El objetivo de la publicidad de Infratel es informar, ya que se mostrará a la audiencia un servicio que para muchos es nuevo o no está bien definido en sus mentes, para lo cual se darán a conocer los servicios y se explicará en que consiste cada uno.

Los canales de comunicación que utiliza una empresa pueden ser personales y no personales. La empresa utiliza los dos como son:

Como canal personal:

- ✓ Telemarketing.- comunicación telefónica con la audiencia meta.

Como canales no personales:

- ✓ Medios impresos.- utilizaremos folletos, revistas y hojas volantes
- ✓ Medios de transmisión.- radio
- ✓ Medios electrónicos.- e-mail

4.12 LEALTAD (DE LOS CLIENTES)

La lealtad la tomamos en cuenta como la fidelización de clientes que encierra establecer relaciones perdurables con ellos.

- ¿Se busca adquirir nuevos clientes en lugar de retener los que se tiene?

A través de las estrategias de diferenciación y posicionamiento se trata de mantener a los clientes actuales y crear una relación perdurable con ellos, a fin de que sigan siendo usuarios de nuestros servicios y nos refieran a nuevos clientes potenciales.

- ¿Qué estrategias se utilizarán para retener a los clientes?

La diferenciación parte de la premisa de que cada una de las personas que forman la demanda tiene diferentes gustos y diferentes necesidades por lo tanto les atraen diversos tipos de productos o servicios. Por lo tanto es muy importante para distinguir la oferta de una empresa con la de la competencia.

Las estrategias que se utilizarán para retener a los clientes son:

Entrega: La entrega del servicio está relacionada directamente con el tiempo de espera del cliente para ser atendido, nuestros colaboradores lo hacen con rapidez y esmero.

Servicio de asesoría: La asesoría que se da al que utiliza nuestros servicios consiste en consejos y recomendaciones que debe tomar en cuenta para el resultado esperado.

Diferenciación del personal: El personal que trabaja en Infratel, está conformado por profesionales especializados en sus áreas, además todos los colaboradores están capacitados para solucionar los problemas que el cliente tenga, se capacita y motiva para que el trato con el cliente sea amable, respetuoso y solícito.

- ¿Cuál es el valor de los clientes a través del tiempo (lifetime value)?

Para Infratel el valor de los clientes a través del tiempo se evalúa desde el año 2006, se lo monitorea a través de la encuesta de satisfacción con una pregunta de

percepción de la satisfacción tomando en cuenta el precio pagado (valor) y es el siguiente:

Valor neto

AÑO 2006: 54%

AÑO 2007: 57%

AÑO 2008: 57%

AÑO 2009: 59%

AÑO 2010: 63%

Al realizar la encuesta sobre lealtad se deben considerar los siguientes resultados:

Satisfacción General

Escala de 1 a 5 donde 1 es “Muy Insatisfecho” y 5 es “Muy Satisfecho”.

Intención de Recomendación

Escala de 1 a 3 donde 1 es “Con seguridad recomendaría negativamente” y 3 es “Con seguridad recomendaría positivamente”.

Intención de Permanencia

Escala de 1 a 5 donde 1 es “Con toda seguridad SI cerrara su cuenta” y 5 es “Con toda seguridad NO cerrara la cuenta”.

Los resultados obtenidos para Infratel fueron:

Satisfacción neta: 79%

Recomendación neta: 74%

Recompra neta: 76%

Lealtad neta: 77%

En la tabla 30 se puede evaluar de mejor manera la satisfacción.

Tabla 30 - Satisfacción neta de los servicios evaluados

| Servicio | Área | Unidad Proveedora | Sat | Insat | SN | N |
|--|------------|----------------------------|--------|--------|--------|-----|
| Implementación y control de promociones | Ventas | Ventas | 100.00 | 0.00 | 100.00 | 4 |
| Informe de abastecimiento | Logística | Distribución | 80.95 | -17.46 | 63.49 | 63 |
| Facturación y Atención al Cliente externo | Financiera | Cajas | 69.68 | -20.70 | 48.98 | 343 |
| Promociones de productos | Marketing | Marketing | 65.20 | -26.96 | 38.24 | 319 |
| Elaboración y entrega de material publicitario | Marketing | Publicidad | 63.95 | -26.96 | 36.99 | 319 |
| Selección de Personal | RRHH | Selección y Capacitación | 57.89 | -21.05 | 36.84 | 76 |
| Emisión de código de promoción | Marketing | Coordinador de Promociones | 62.38 | -27.90 | 34.48 | 319 |
| Servicio de despacho | Logística | Distribución | 62.46 | -30.56 | 31.89 | 301 |
| Informe de despacho a Clientes Finales | Logística | Distribución | 59.61 | -28.01 | 31.60 | 307 |
| Coordinación de espacios de exhibición para las marcas | Marketing | Marketing | 58.73 | -30.16 | 28.57 | 63 |
| Compra de insumos | RRHH | Compras | 50.17 | -27.24 | 22.92 | 602 |
| Servicio de abastecimiento de mercadería a tiendas por buffe | Logística | Distribución | 57.14 | -34.88 | 22.26 | 301 |
| Análisis de crédito con promociones de Marketing | Crédito | Crédito | 57.05 | -35.11 | 21.94 | 319 |
| Soporte telefónico y remoto a Usuarios de sistemas | Financiera | Sistemas | 49.33 | -29.93 | 19.40 | 598 |
| Mantenimiento adecuado de Mix de productos en la tienda | Marketing | Producto | 49.17 | -31.56 | 17.61 | 301 |
| Mantenimiento de la Unidad de Negocios | RRHH | Compras | 49.83 | -33.55 | 16.28 | 301 |
| Sistema en línea | Financiera | Sistemas | 49.67 | -36.96 | 12.71 | 598 |
| Análisis de crédito para Clientes Reiterativos | Crédito | Crédito | 50.83 | -42.86 | 7.97 | 301 |
| Inspección de domicilio y/o trabajo del Cliente | Cobranzas | Operaciones | 48.17 | -46.18 | 1.99 | 301 |
| Capacitación | RRHH | Selección y Capacitación | 45.02 | -45.18 | -0.17 | 602 |
| Mantenimiento de stock disponible para la venta | Logística | Distribución | 43.85 | -44.19 | -0.33 | 301 |
| Atención a requerimientos y proyectos | Financiera | Sistemas | 39.36 | -40.43 | -1.06 | 94 |
| Análisis de crédito para clientes nuevos | Crédito | Crédito | 41.20 | -46.18 | -4.98 | 301 |
| Despacho de mercadería autorizada para cambio al cliente final | Marketing | Servicio al Cliente | 38.56 | -44.83 | -6.27 | 319 |
| Reparación o reposición de Equipos de computo PC, Impresoras | Financiera | Sistemas | 34.11 | -49.83 | -15.72 | 598 |
| Entrega de documentación | Financiera | Riesgos (asistente motos) | 32.89 | -49.50 | -16.61 | 301 |
| Verificación de información telefónica y Laboral del Cliente | Crédito | Crédito | 36.19 | -55.02 | -18.83 | 478 |
| Requerimientos de cheques y pagos de facturas a proveedores | Financiera | Contabilidad | 34.18 | -53.16 | -18.99 | 79 |
| Revisión de Créditos devueltos | Crédito | Crédito | 26.91 | -59.14 | -32.23 | 301 |
| Seguridad | RRHH | Seguridad Física | 22.56 | -63.23 | -40.67 | 359 |
| Información de contacto del cliente (telefonos correctos) | Ventas | Ventas | 18.58 | -78.14 | -59.56 | 183 |
| Apertura de orden de instalación y/o reparación | Ventas | Ventas | 16.67 | -83.33 | -66.67 | 6 |
| Claridad en explicación a Cliente de Promociones y condicio | Ventas | Ventas | 8.82 | -79.41 | -70.59 | 34 |

- ¿Cómo se manejan las reclamaciones?

Cada uno de los colaboradores está capacitado para atender reclamaciones, identificar si el problema se debe a nuestro servicio, determinar si es necesario que vaya un técnico o es suficiente con asesoría telefónica.

La asesoría telefónica se hace dando indicaciones claras y concisas que resuelvan la inquietud del cliente.

La visita de un técnico se agenda a la brevedad posible, consultando primero la disponibilidad de tiempo del cliente para concretar la cita.

- ¿Cuál es la tasa actual de deserción de clientes?

La tasa actual es del 8%

- ¿Se tienen clasificados y evaluados a los clientes en segmentos?

Los clientes se clasifican en 5 categorías:

Apóstoles: Son los clientes cuya experiencia con el servicio sobrepasa sus expectativas, y que informan a otros la calidad de esta experiencia (referencias).

Casi apóstol: Satisfacción y la lealtad. Son potenciales apóstoles, donde sus carencias pueden pasar por aspectos emocionales y/o funcionales. Es un segmento atractivo para la empresa.

Mercenarios: Son los clientes que desafían la regla satisfacción/lealtad. Son los buscadores de precio, compradores por impulso, seguidores de la moda, o que siempre buscan algo a cambio. No desarrollan lealtad con ninguna empresa.

Rehenes: Son los clientes que a pesar de tener muy malas experiencias con la empresa, no pueden cambiar a corto plazo de proveedor, ya sea por los costos de cambios involucrados, contratos establecidos, etc.

Terroristas: Son los clientes que han vivido una mala experiencia con el servicio de la empresa, que transmiten su frustración a su círculo social y aprovecharán cualquier oportunidad para abandonar la empresa.

En Infratel se reflejan los siguientes resultados:

- Apóstoles: 36%

- Peregrinos o casi apóstoles: 18%
 - Mercenarios: 21%
 - Rehenes: 7%
 - Terroristas: 4%
- ¿Cuál segmento es el más rentable? ¿Cuál es su perfil?

Los más leales son los apóstoles y luego los mercenarios

Los apóstoles dan una rentabilidad promedio de 32%

Los mercenarios dan una rentabilidad promedio de 39%

- ¿Cómo se recoge y almacena la información que se obtiene del mercado?

La información obtenida del mercado se almacena en un servidor dinámico accesible para cualquier persona de la empresa, maneja seguridad y claves, desde el año 2006 se tiene las bases en formatos txt, excel y en spss, se pueden realizar cruces de información con las variables más importantes de indicadores duros y de percepción.

4.12.1 INDICADORES DE PERCEPCIÓN

Profundizando en la lealtad, posicionamiento y diferenciación se deben considerar indicaciones de percepción, que determinan de mejor manera el nivel de lealtad.

Se consideran indicadores de percepción los siguientes:

- Brand Equity Index (Índice que mide la imagen de marca)
- Cartera de clientes (Apóstoles, Mercenario, Rehenes, Terroristas, Peregrinos)

4.12.1.1 Brand Equity Index

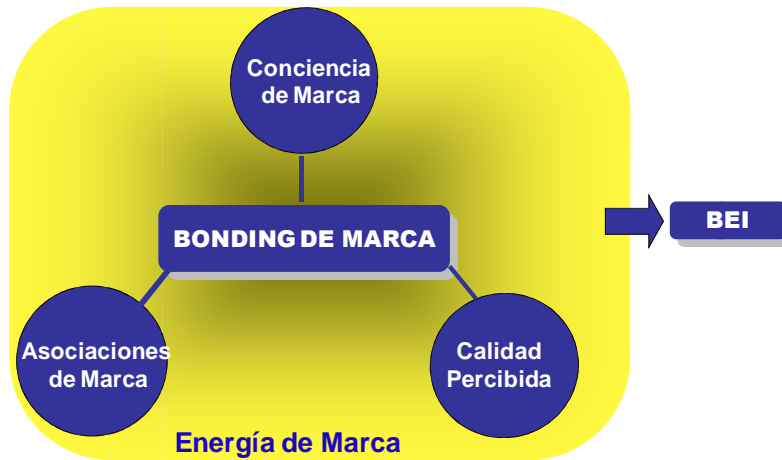
Brand equity es el “término que hace referencia al valor de una marca conocida”.⁹¹

El Brand equity es el índice que mide la imagen de marca a través de la evaluación de:

- Conciencia de marca, es decir la fuerza de la presencia de marca en la mente de los clientes, su reconocimiento y recuerdo.
- Las asociaciones de marca, que implica conceptos atributos o valores asociados a la marca, a través de la valoración del cliente, pertinencia del atributo y diferenciación.
- Calidad percibida, que implica la asociación de marca más poderosa, pues es el atributo más valorado por los clientes.
- Energía de marca, es decir la vitalidad de la marca, produce movimiento de los clientes, da brillo a los 3 incisivos anteriores.
- Bonding de marca, es el compromiso profundo que un cliente siente por su marca.

Figura 42 - Modelo Brand Equity Index

⁹¹ DICCIONARIO DE MARKETING. http://www.publirecta.com/dicc/diccionario_de_marketing_b.php

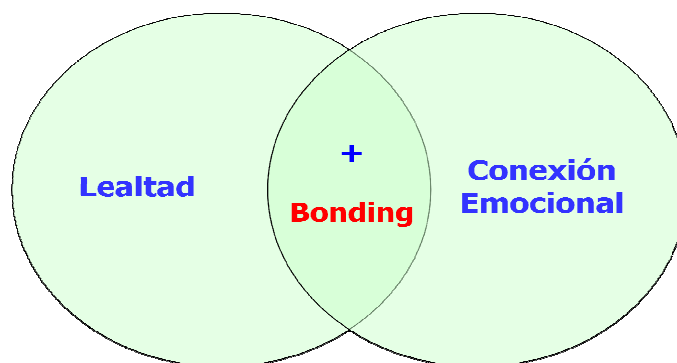


Fuente y elaboración: Corporación EKOS

4.12.1.1.1 Bonding (Lealtad + Conexión emocional)

El interés de la empresa es impactar la conducta de los clientes. Lo que implica capturar más clientes y mejorar la tasa de retención. Para esto se busca un indicador que sea un buen predictor de conducta. La lealtad es el indicador primario y luego viene la conexión emocional entre la marca-empresa y sus clientes.

Figura 43 - Bonding



Fuente y elaboración: Corporación EKOS

Con el fin de establecer el bonding de marca se propone realizar una encuesta a los clientes con las siguientes preguntas:

A continuación, le mencionaré una serie de afirmaciones. Usando una escala de 1 a 5, en 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5 es “totalmente de acuerdo”, ¿dígame el grado de acuerdo con...(LEER TODAS LAS FRASES.

| | |
|---|--|
| a. Esta es una empresa en la que siempre puedo confiar. | |
| b. Esta empresa siempre me da un trato justo | |
| c. Ninguna marca puede tomar el lugar de esta, me cuesta imaginar que no existiera. | |
| d. Me siento orgulloso de ser un cliente de esta empresa. | |
| e. Esta empresa siempre me entrega lo que promete. | |
| f. Siento que esta empresa fue hecha y pensada realmente para personas como yo. | |
| g. Esta es una empresa muy distinta del resto con las que compete. | |

4.12.1.1.1 Lealtad

Se puede decir que un cliente es leal, cuando toma decisiones de permanencia o compra repetitiva de un producto o servicio, esto viene a ser una consecuencia de un alto grado de satisfacción y del valor percibido.

En su definición la lealtad se estructura de 3 componentes como son: satisfacción general, Intención de permanencia e intención de recomendación.

Figura 44 - Componentes de Lealtad



Fuente y elaboración: Corporación EKOS

Para medir la satisfacción general se considera una escala de 1 a 5 dónde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho.

Para la intención de permanencia se utiliza una escala de 1 a 5 dónde 1 es con toda seguridad SI cerrará su cuenta y 5 es con toda seguridad NO cerrará la cuenta.

La intención de recomendación se mide con una escala de 1 a 3 dónde 1 es con seguridad recomendaría negativamente y 3 es con seguridad recomendaría positivamente.

Se puede aplicar la siguiente pregunta a los clientes:

Considerando una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy malo" y 5 es "excelente" ¿cuál es la calidad general de la marca [MENCIONAR MARCA]?

Considerando una escala de 1 a 5, donde 1 es “ninguna probabilidad” y 5 es “cien por ciento probable”, ¿qué probabilidad existe de que usted recomiende a amigos o familiares para que usen la marca de [MENCIONAR MARCA EVALUADA]?

Considerando una escala de 1 a 5, donde 1 es “ninguna probabilidad” y 5 es “cien por ciento probable” Si tuviera que volver a decidir sobre que empresa de telecomunicaciones escoger, ¿qué probabilidad existiría de que usted eligiera a la marca [MENCIONAR MARCA EVALUADA]?

4.12.1.1.1.2 Conexión emocional

La conexión emocional, se relaciona mucho con el posicionamiento, ya que este es el lugar que ocupa la marca, producto o empresa en la mente del consumidor.

Los esfuerzos de marketing, producen efectos emocionales en las personas.

4.12.1.1.2 Conciencia de marca

La conciencia de marca evalúa la fuerza de la presencia de marca en la mente de los clientes, su reconocimiento y recuerdo.

El branding se relaciona directamente con la conciencia de marca que se puede considerar como el posicionamiento de marca, se presentarán resultados en la figura 44.

Figura 45 - Posicionamiento de marca



Fuente y elaboración: Corporación EKOS

Para poder tener una idea más clara del posicionamiento de marca, es necesario realizar la siguiente pregunta a los clientes:

A continuación, le mencionaré una serie de características de personalidad que también pueden ser aplicadas a organizaciones o marcas. Cada característica se expresa a través de dos extremos. Asumiendo que entre ambos extremos existen distintos grados de cercanía de la marca con esa característica, por favor dígame en qué posición ubica usted a la empresa [MENCIONAR MARCA], donde 1 es “Tímida” y 5 es “Sociable” de las características. [LEER EL RESTO DE LAS CARACTERÍSTICAS Y MARCAR LA POSICIÓN EN CADA CASO].

| | | | | | | |
|--------------|---|---|---|---|---|------------|
| Retraída | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Sociable |
| Conservadora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Liberal |
| Generosa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Ahorrativa |
| Emocional | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Racional |
| Planificada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Espontánea |
| General | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Exclusiva |
| Relajada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Inquieta |
| Reservada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Expresiva |
| Desapegada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Cariñosa |
| Precavida | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Audaz |
| Pesimista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Optimista |

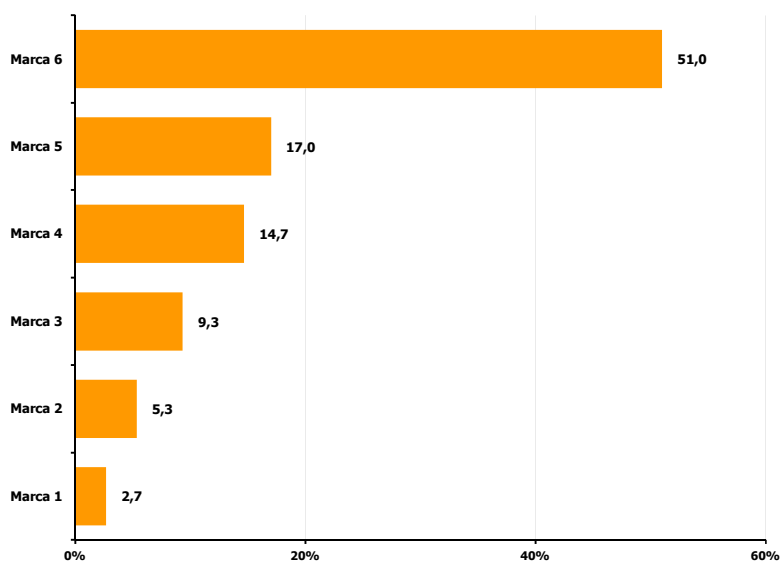
4.12.1.1.3 Asociaciones de marca

Implica lo que son conceptos, atributos o valores asociados a la marca:

- Valoración del Cliente
- Pertinencia del atributo
- Diferenciación

La valoración del cliente se puede medir a través de la siguiente matriz de preferencia.

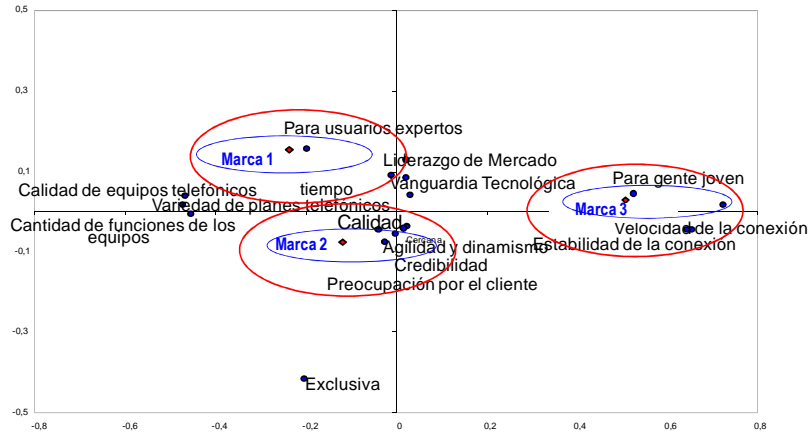
Figura 46 - Marca Preferida



Fuente y elaboración: Corporación EKOS

La figura 47 muestra las asociaciones de atributos que pueden existir entre marcas.

Figura 47 - Asociaciones de atributos

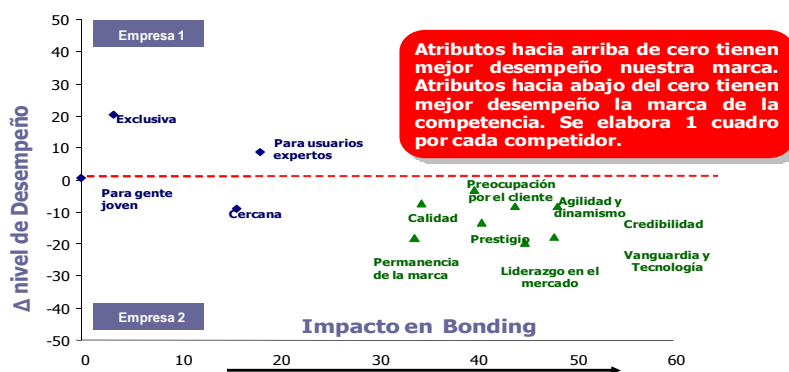


Fuente y elaboración: Corporación EKOS

4.12.1.1.4 Calidad de marca

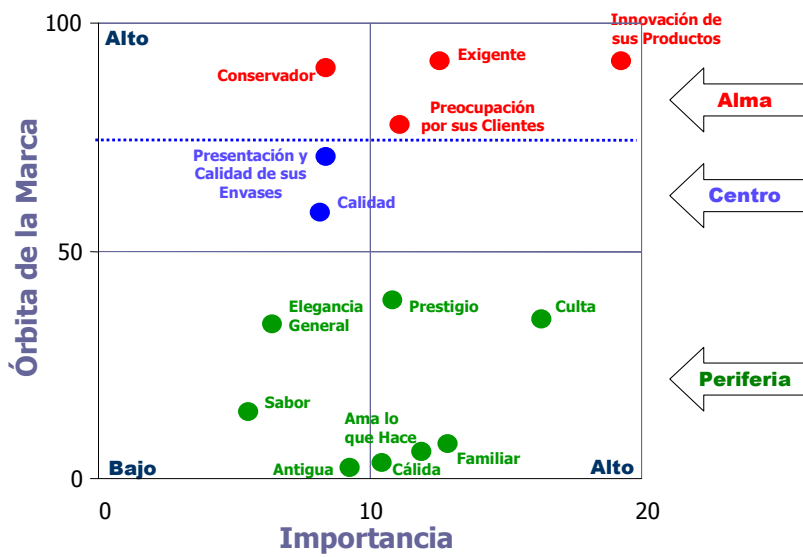
La calidad de marca considera la asociación de marca más poderosa, pues es el atributo más valorado por los clientes.

Figura 48 - Matriz de Atributos críticos



Fuente y elaboración: Corporación EKOS

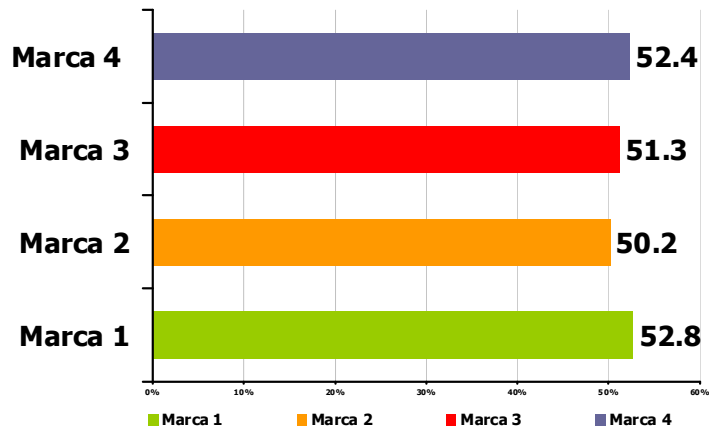
Figura 49 - Órbita de marca



Fuente y elaboración: Corporación EKOS

Una vez analizadas las matrices presentadas se podrá determinar el brand equity index.

Figura 50 - Brand Equity Index



Fuente y elaboración: Corporación EKOS

5. SIMULACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL MODELO DE HIPERMARKETING PARA UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES: CASO INFRATEL

5.1 DISEÑO DEL PROGRAMA DE SIMULACIÓN

El programa de simulación, pretende simular y contraponer los resultados del modelo de hipermarketing con la planificación estratégica tradicional. Esto a través de indicadores de percepción como son la lealtad, satisfacción, vocación y sobre todo considerando indicadores duros como ventas, rentabilidad, aumento de clientes, etc.

5.1.1 Indicadores duros

Entre los indicadores duros se consideran los siguientes:

- Ventas

Ejemplos: ventas realizadas, volumen de facturación, número de clientes, número de errores, etc.

- Número de clientes (cuántos han aumentado o disminuido)
- Rentabilidad

5.1.2 INDICADORES DE PERCEPCIÓN

Estos indicadores constan en el capítulo 3, en el que se explicaron con más detalles.

- Satisfacción

- Lealtad
- Bonding (Lealtad + Conexión emocional)
- Brand Equity Index (Índice que mide la imagen de marca)
- Posicionamiento de marca
- Cartera de clientes (Apóstoles, Mercenario, Rehenes, Terroristas, Peregrinos)

5.2 RESULTADOS OBTENIDOS

5.3 PROGRAMA DE SIMULACIÓN



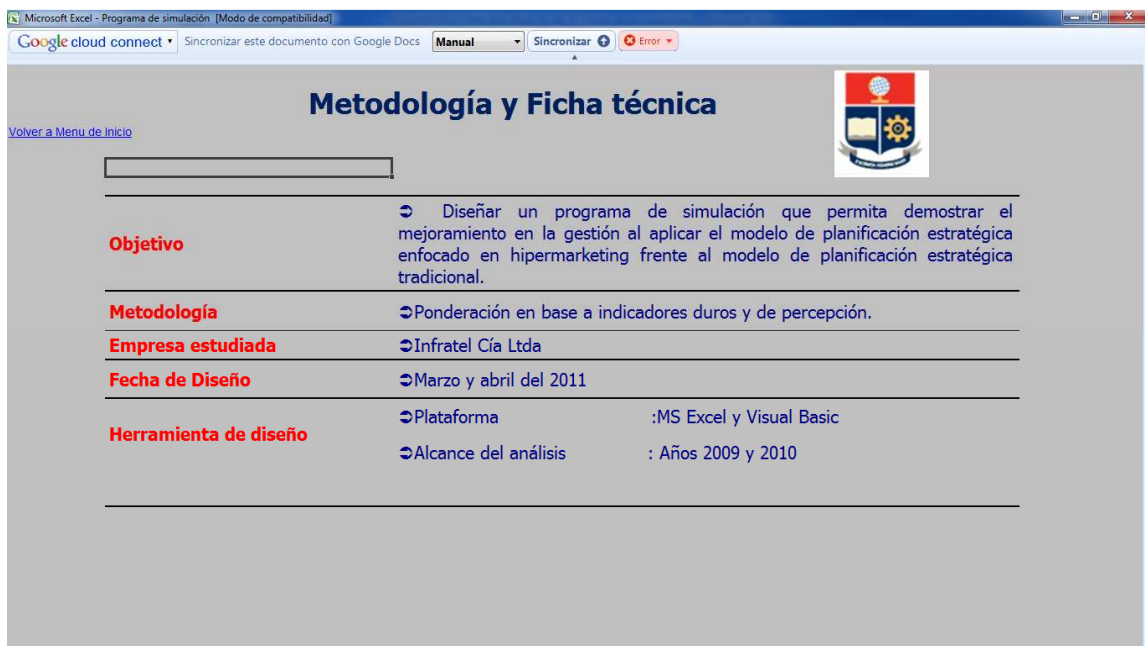
5.3.1 METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el programa de simulación fue a través de la ponderación de indicadores duros y de percepción.

El objetivo del capítulo es diseñar un programa de simulación que permita demostrar el mejoramiento en la gestión al aplicar el modelo de planificación estratégica tradicional y el modelo de planificación estratégica enfocado en hipermarketing.

La empresa estudiada es Infratel. La plataforma de diseño del programa de simulación es MS Excel y Visual Basic.

El alcance del análisis es entre el año 2009 y 2010.



The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with the following content:

Metodología y Ficha técnica

[Volver a Menu de Inicio](#)

| | |
|------------------------------|---|
| Objetivo | ↻ Diseñar un programa de simulación que permita demostrar el mejoramiento en la gestión al aplicar el modelo de planificación estratégica enfocado en hipermarketing frente al modelo de planificación estratégica tradicional. |
| Metodología | ↻ Ponderación en base a indicadores duros y de percepción. |
| Empresa estudiada | ↻ Infratel Cía Ltda |
| Fecha de Diseño | ↻ Marzo y abril del 2011 |
| Herramienta de diseño | ↻ Plataforma :MS Excel y Visual Basic |
| | ↻ Alcance del análisis : Años 2009 y 2010 |

Debido a que el programa de simulación se ha realizado utilizando el programa Microsoft Excel a través de sus herramientas de hipervínculos y macros a continuación una breve explicación.

Las operaciones tradicionales que se realizan en Microsoft Excel se las puede automatizar, de manera que se cree un registro que las contenga y posteriormente hacer referencia a ellas para la simplificación de tareas.

Esto explica que Excel cuenta con un lenguaje de programación llamado Visual Basic, que permite hacer o resolver los problemas de forma más rápida y sencilla.

La macro está formada por una serie de pasos, comandos o funciones que se almacenan y se pueden activar con una tecla de control y una letra, un botón o manualmente. Esto se ejecutará siempre que sea necesario.

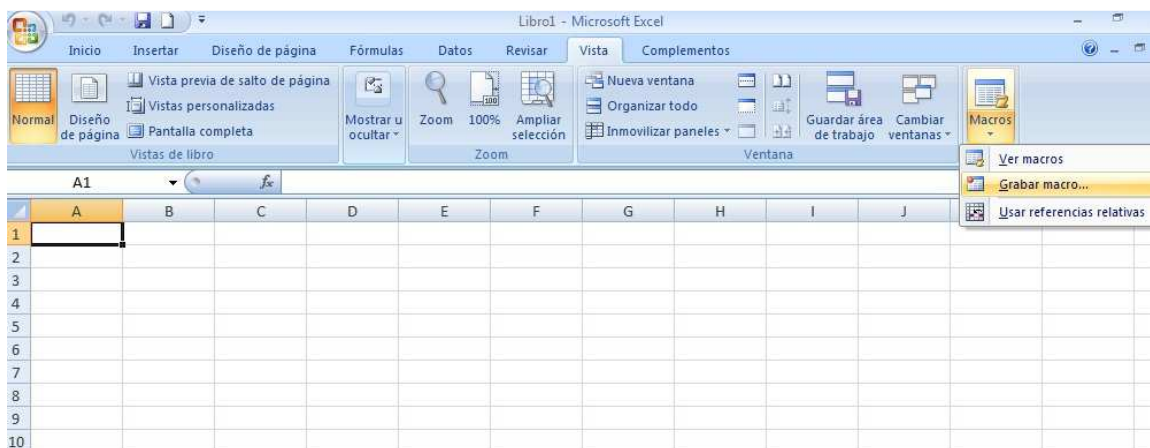
5.3.1.1 Elaboración de macros

Una macro viene a ser como una grabadora de las actividades realizadas en Excel, antes de grabar o escribir una macro se deben considerar los siguientes puntos:

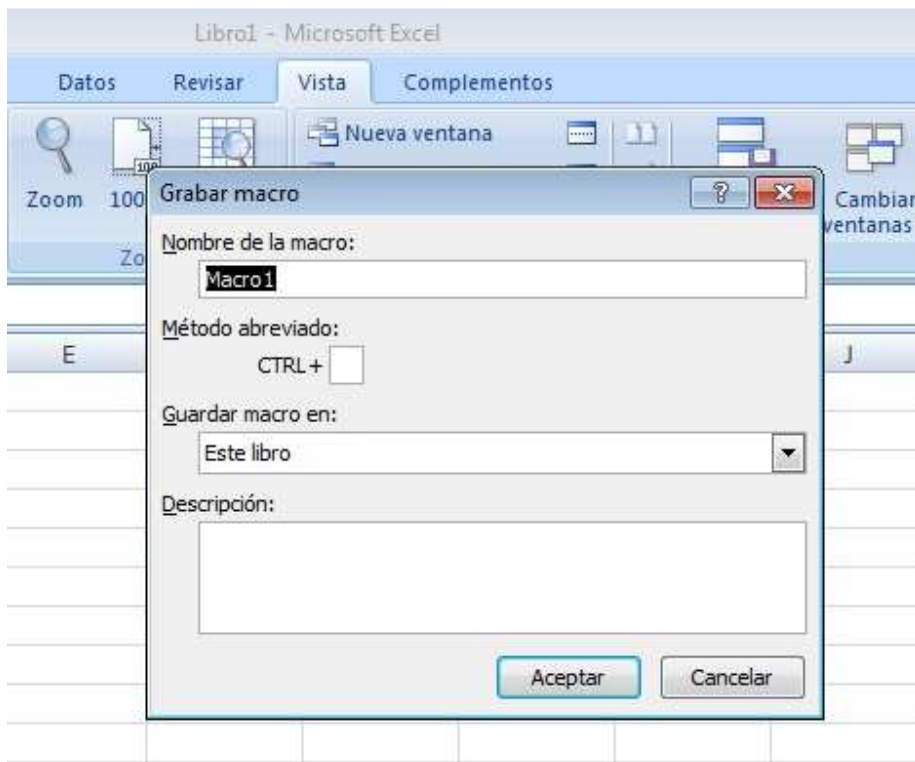
1. Planificar los pasos y los comandos que desea que ejecute la macro.
2. Si se comete algún error mientras se graba la macro, también se grabarán las correcciones que se realicen.
3. Cada vez que se grabe una macro, ésta se almacenará en un nuevo módulo adjunto aun libro.

Para grabar una macro se deben seguir los siguientes pasos:

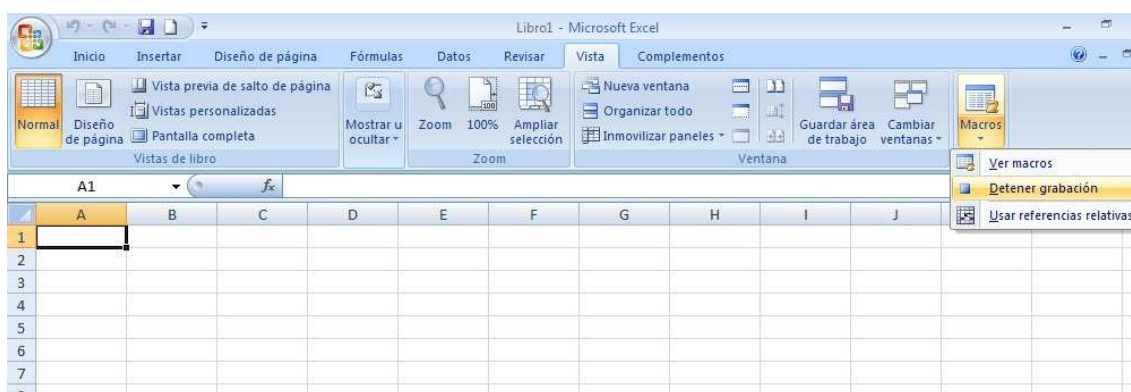
1. Seleccionar el menú Vista
2. Seleccionar Macros
3. Seleccionar Grabar Macros



Al oprimir Grabar macros aparece la siguiente pantalla:



Se procede a grabar cada paso que se realiza en Excel, para detener la grabación se dirige al mismo menú y se presiona la opción Detener grabación.




“Para asignar una combinación de tecla de método abreviado con CTRL para ejecutar la macro, en el cuadro Tecla de método abreviado, escriba cualquier letra en mayúsculas o minúsculas que desee utilizar.”⁹²

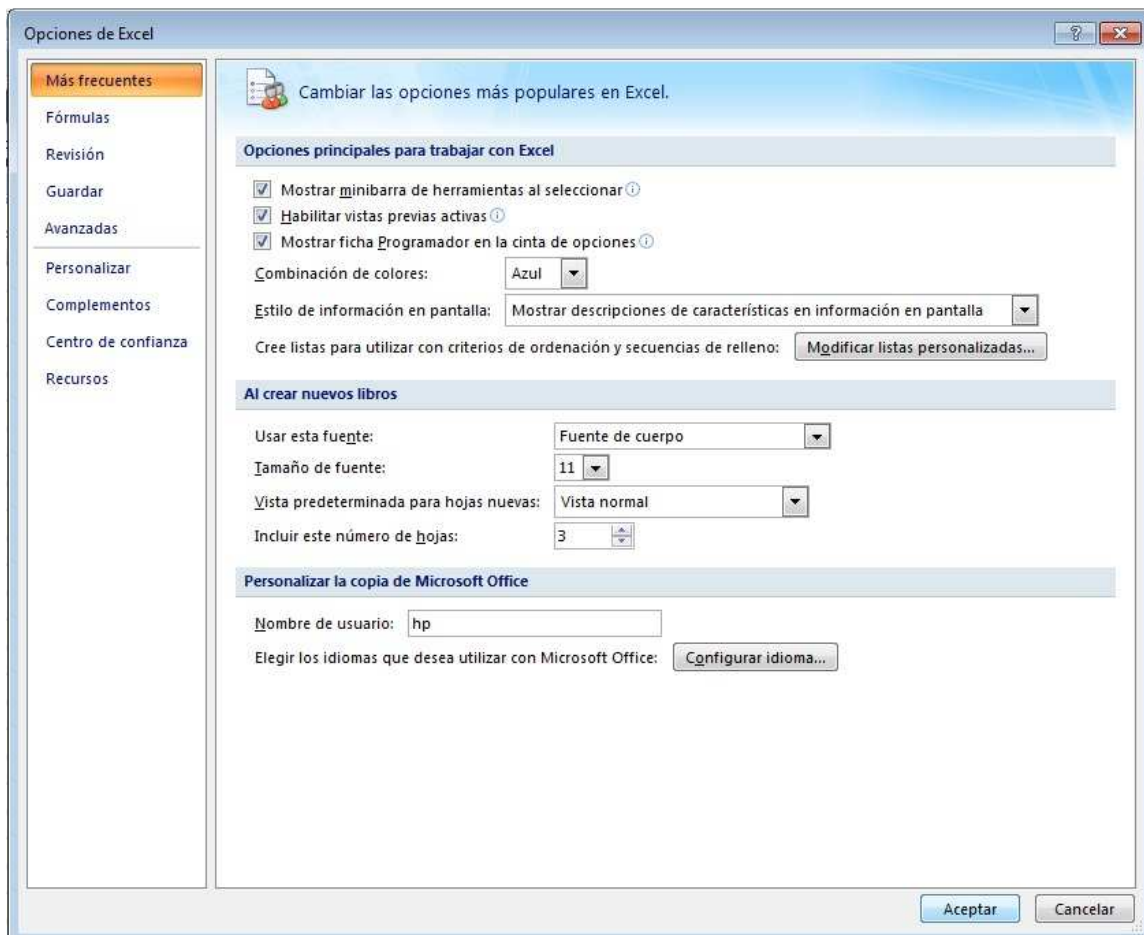
Se debe considerar que la tecla de método abreviado suplantarán a cualquier tecla de método abreviado predeterminada en Excel durante el libro que contiene la macro esté abierto. Por ello es recomendable previamente revisar la lista de teclas de método abreviado existentes ya en Excel con la tecla CTRL

5.3.1.1.1 Elaboración de una macro mediante Microsoft Visual Basic

Para elaborar una macro en Excel utilizando Visual Basic se debe verificar si la ficha de Programador está disponible, de no estarlo se la puede desplegar de la siguiente forma:

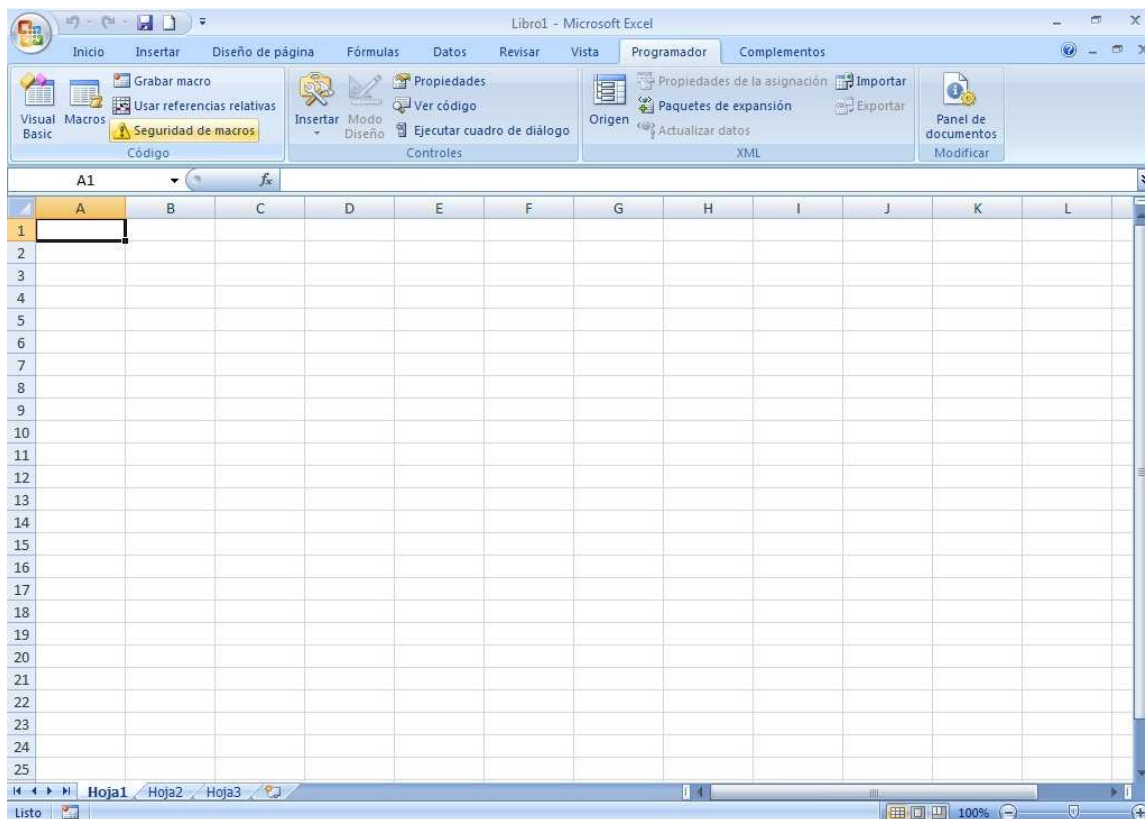
1. Hacer clic en el botón de Microsoft Office  .
2. Clic en Opciones de Excel.
3. Bajo la categoría Más frecuentes, Opciones principales para trabajar con Excel, clic en la casilla de verificación Mostrar ficha Programador en la cinta de opciones.
4. Clic en Aceptar.

⁹² <http://office.microsoft.com/es-hn/excel-help/crear-o-eliminar-una-macro-HP010014111.aspx>

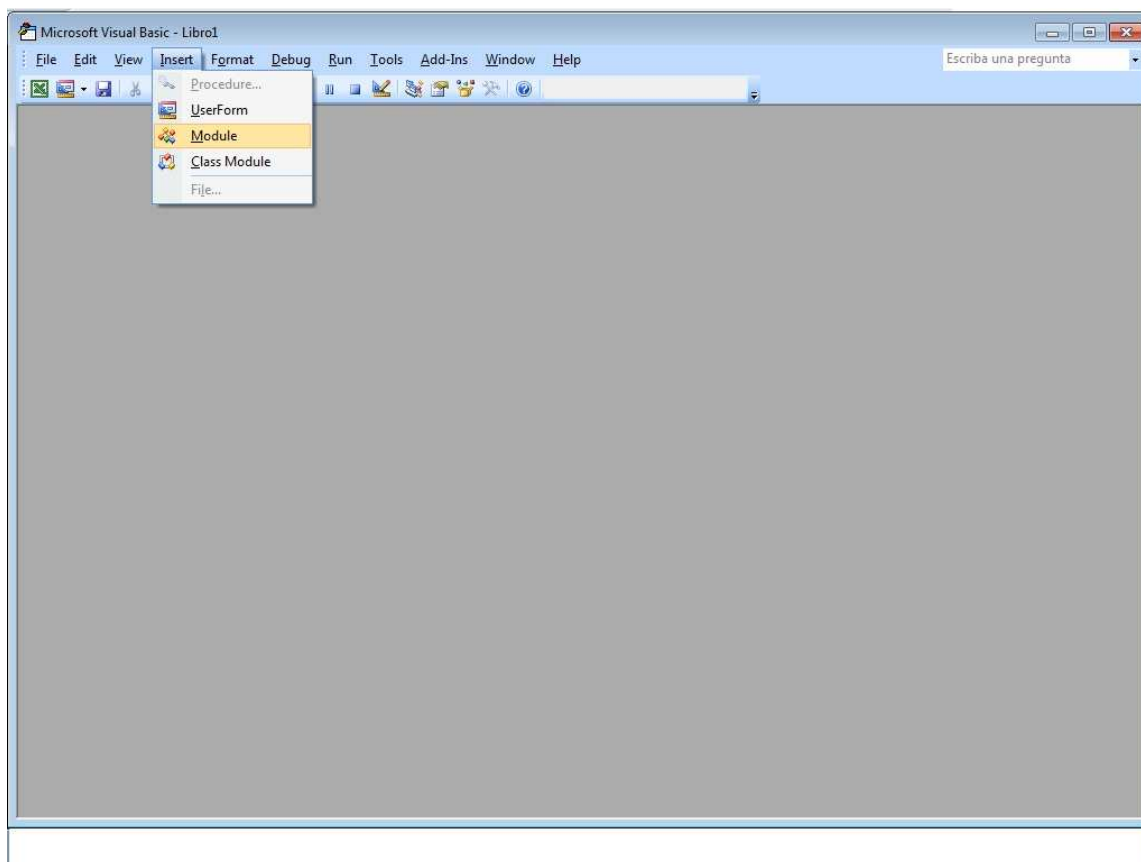


Es recomendable establecer el nivel de seguridad para que se encuentren habilitadas temporalmente todas las macros, se puede hacer de la siguiente manera:

1. En la ficha Programador, en el grupo Código, hacer Clic en Seguridad de macros.

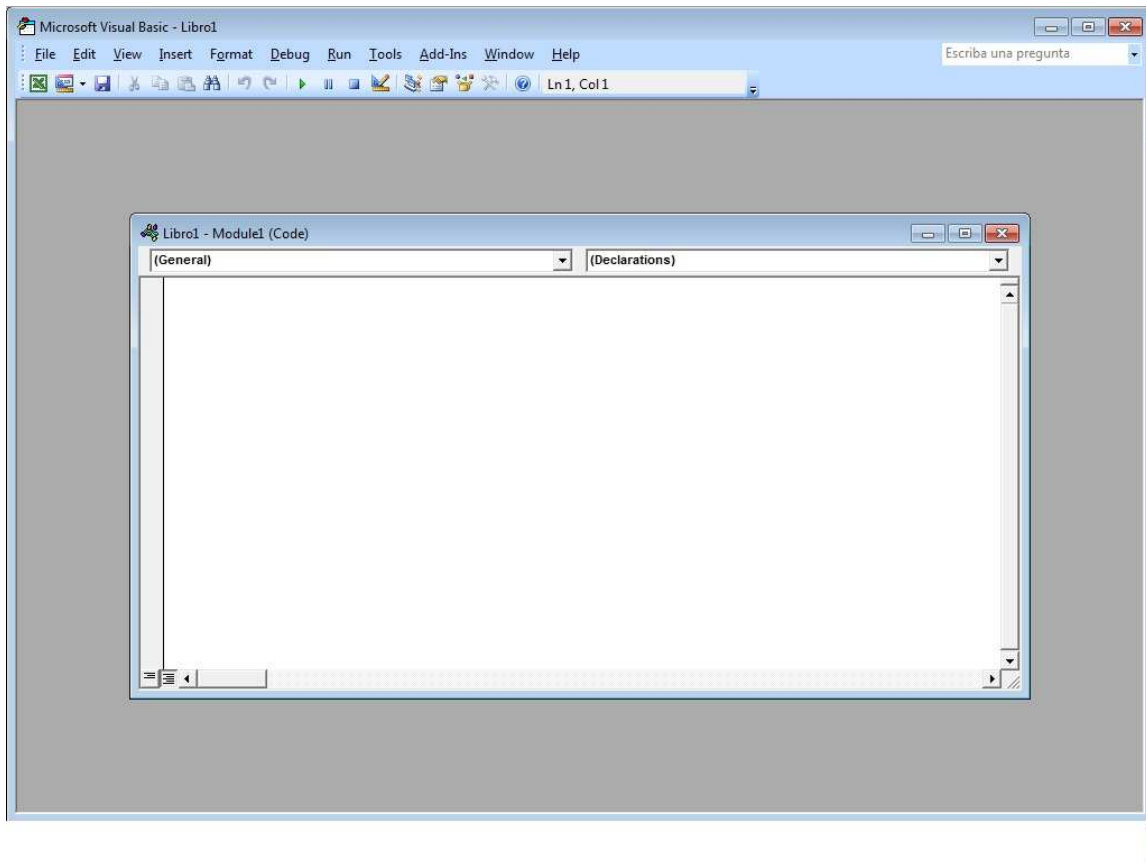


2. Clic en Habilitar todas las macros (no recomendado; puede ejecutarse código posiblemente peligroso).
3. Clic en Aceptar.
4. Para evitar que se ejecute código potencialmente peligroso, es recomendable volver a cualquiera de las configuraciones que deshabilitan todas las macros al terminar de trabajar con las macros.
5. En la misma ficha, grupo Código, hacer clic en Visual Basic.
6. Una vez que se ha abierto el Editor de Visual Basic, hacer Clic en el menú Insertar.
7. Clic en Módulo. Al hacer este clic, se crean automáticamente módulos para todas las hojas del libro de Excel.



8. "En la ventana de código del módulo, escriba o copie el código de macro que desea utilizar."⁹³

⁹³ *Ibíd.*



9. Presionar F5 para ejecutar la macro.
10. Al terminar de escribir la macro para volver a Microsoft Excel, ir al menú Archivo.
11. Clic en Cerrar.

5.3.1.1.2 Copiar parte de una macro para crear otra

Para copiar parte de una macro para crear otra, se sugieren los siguientes pasos:

1. Abrir el libro que contiene la macro que se desea copiar.
2. En la ficha Programador, en el grupo Código, hacer clic en Macros.
3. En el cuadro Nombre de la macro, hacer clic en el nombre de la macro que se desea copiar.
4. Clic en Modificar.

5. En la ventana de código del Editor de Visual Basic, seleccione las líneas de la macro que se desea copiar.
6. Si se desea copiar toda la macro, hay que incluir todas las líneas Sub y End Sub en la selección.
7. Clic en el menú Edición, clic en Copiar.
8. “En el cuadro Procedimiento de la ventana de código, haga clic en el módulo en el que desea colocar el código.”⁹⁴
9. Ir al menú Edición
10. Clic en Pegar.
11. “El archivo de libro de macros personal (Personal.xlsb) no se puede modificar porque es un libro oculto que siempre está abierto. Primero debe mostrarlo utilizando el comando Mostrar. También puede abrirlo en el Editor de Visual Basic presionando ALT+F11.”⁹⁵

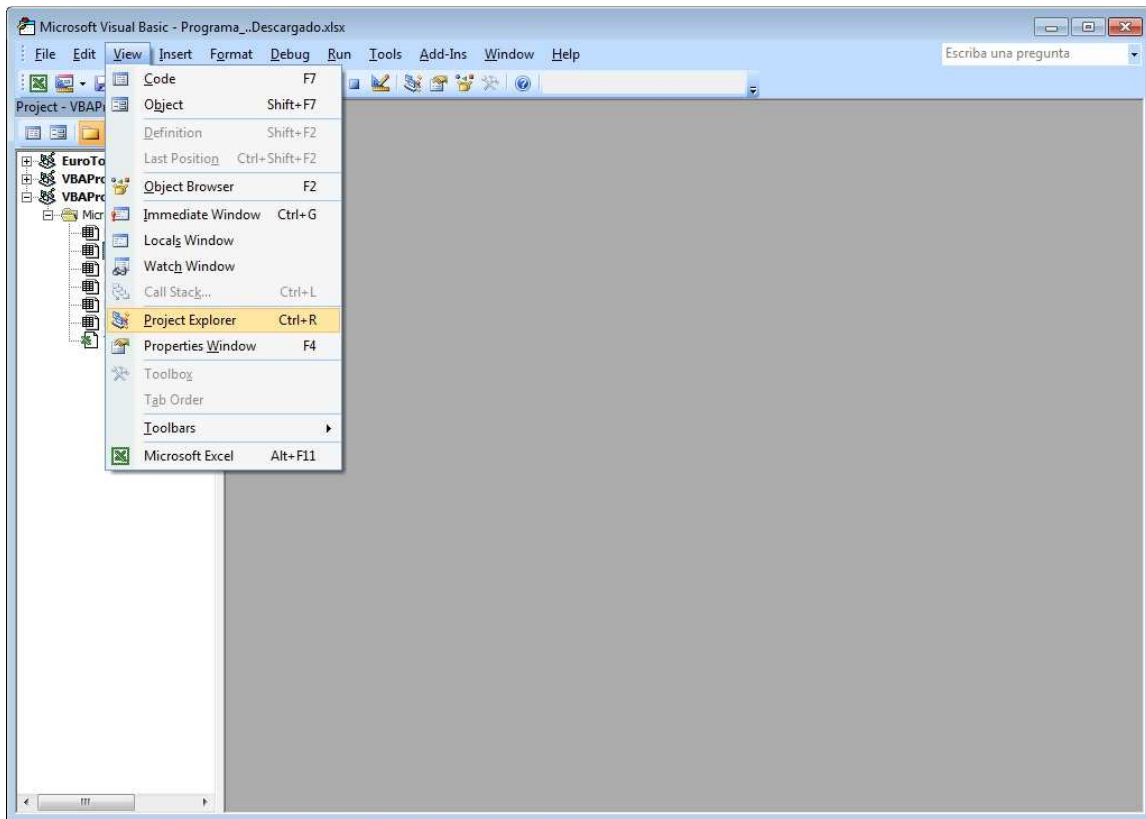
5.3.1.1.3 Observar los códigos de una macro de Excel

Para observar los códigos de una macro debemos se sugieren los siguientes pasos:

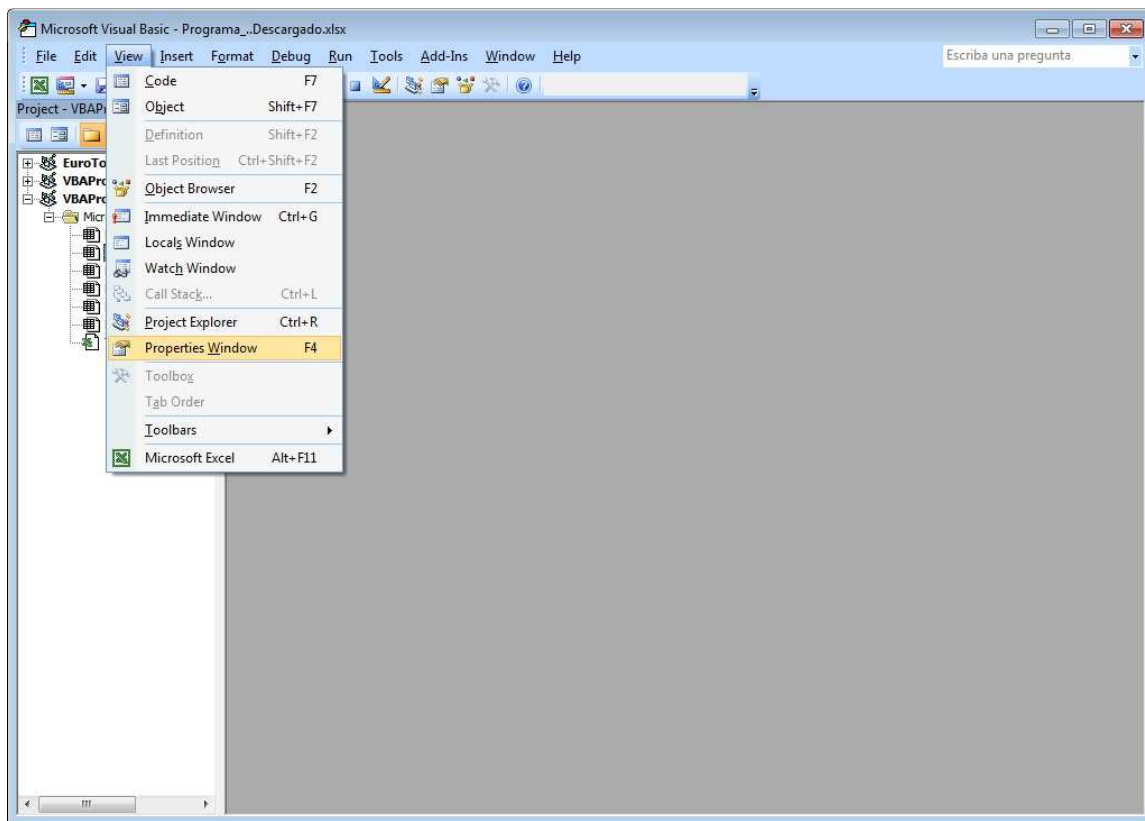
1. Ir al Editor Visual Basic presionando F11.
2. Hacer Clic en el **Menú Ver**.
3. Clic en la opción **Explorador de Proyectos**.

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ Ibid.

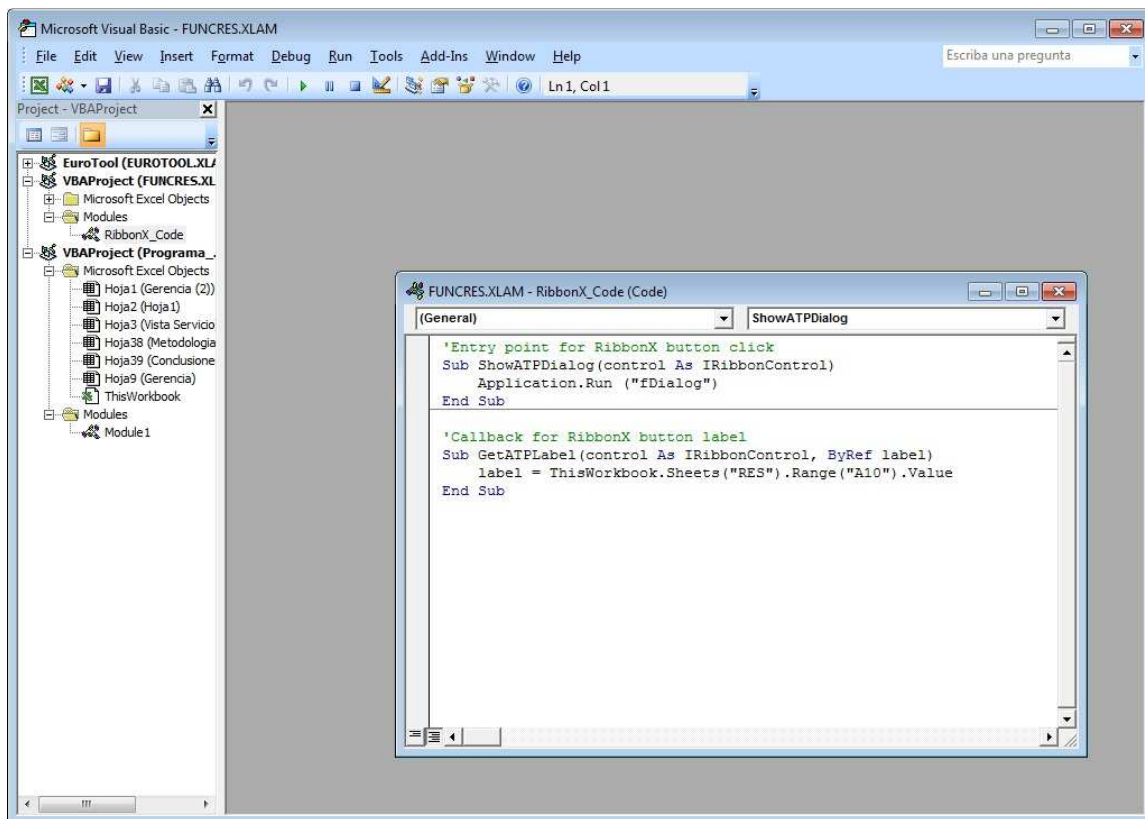


4. Clic en el **Menú ver.**
5. Clic en la opción **Ventana Propiedades.**



Las dos opciones que se han detallado deben estar siempre activadas para poder observar los códigos de la macro.

6. En el recuadro Proyecto hacer doble clic en Módulos o presionar el signo + que aparece en la opción Módulos. Se activara debajo de Módulos la Opción Modulo1.



7. Hacer doble clic en Modulo1. Aparecerá en el Editor de Visual Basic el código de la macro que haya sido grabada. Para este caso la información desplegada es:

- Sub Macro1()
- '
- ' Macro1 Macro
- ' Macro grabada el 08/04/2001 por Usuario
- '
- ' Acceso directo: CTRL+r
- '
- Range("A1").Select
- ActiveCell.FormulaR1C1 = "Escuela Politécnica"
- Range("A2").Select
- End Sub

Donde Sub y End Sub indican el inicio y el final del procedimiento de la Macro1.

“Todo lo que aparece con un apóstrofe ´ indica que no se tomará en cuenta que es solo texto o comentarios y ese texto debe de aparecer en un color, ya sea el color verde.”⁹⁶.

Range("A1").Select: Indica que lo primero que se realizo al grabar la macro fue trasladarnos a la celda A1. La orden Range nos permite trasladarnos a una celda.

ActiveCell.FormulaR1C1 = "Escuela Politécnica": Indica que se escribirá en la celda en que se encuentra el valor de texto Escuela Politécnica. Todo lo que aparece entre comillas siempre será un valor de texto. La orden ActiveCell.FormulaR1C1 nos permite escribir un valor en la celda activa.

Range("A2").Select: Nuevamente se indica que se traslado a la celda A2. Esto debido a que cuando se escribe el nombre de Escuela Politécnica en A1 presionamos Enter y al dar Enter bajo a la celda A2.

- Para comprender mejor los pasos detallados. alteraremos el código dentro del editor de Visual Basic.
- Sub Macro1()
 - '
 - ' Macro1 Macro
 - ' Macro grabada el 08/04/2001 por Usuario
 - '
 - ' Acceso directo: CTRL+r
 - '
 - Range("A1").Select
 - ActiveCell.FormulaR1C1 = " Escuela Politécnica "

⁹⁶ <http://www.mailxmail.com/curso-macros-excel/observando-codigos-macro-excel>

- `Range("B1").Select`
- `ActiveCell.FormulaR1C1 = "12 de Octubre"`
- `End Sub`

Con las indicaciones anteriores se ha alterado el código, por lo tanto cuando se regrese a Excel y ejecute la macro con Control + r hará lo siguiente:

- En A1 escribirá Escuela Politécnica
- En B1 escribirá 12 de Octubre

Saliendo del editor Visual Basic dando clic en el Menú Archivo y eligiendo la opción Cerrar y volver a Microsoft Excel.

Los códigos más comunes utilizados en el editor Visual Basic son:

Celdas de carga:

- Trasladarse a una Celda: `Range("A1").Select`
- Escribir en una Celda: `Activecell.FormulaR1C1="Escuela Politécnica"`
- Letra Negrita: `Selection.Font.Bold = True`
- Letra Cursiva: `Selection.Font.Italic = True`
- Letra Subrayada: `Selection.Font.Underline = xlUnderlineStyleSingle`
- Centrar Texto: `With Selection .HorizontalAlignment = xlCenter End With.`
- Alinear a la izquierda: `With Selection .HorizontalAlignment = xlLeft End With`
- Alinear a la Derecha: `With Selection .HorizontalAlignment = xlRight End With.`
- Tipo de Letra(Fuente): `With Selection.Font .Name = "AGaramond" End With`
- Tamaño de Letra(Tamaño de Fuente): `With Selection.Font .Size = 15`

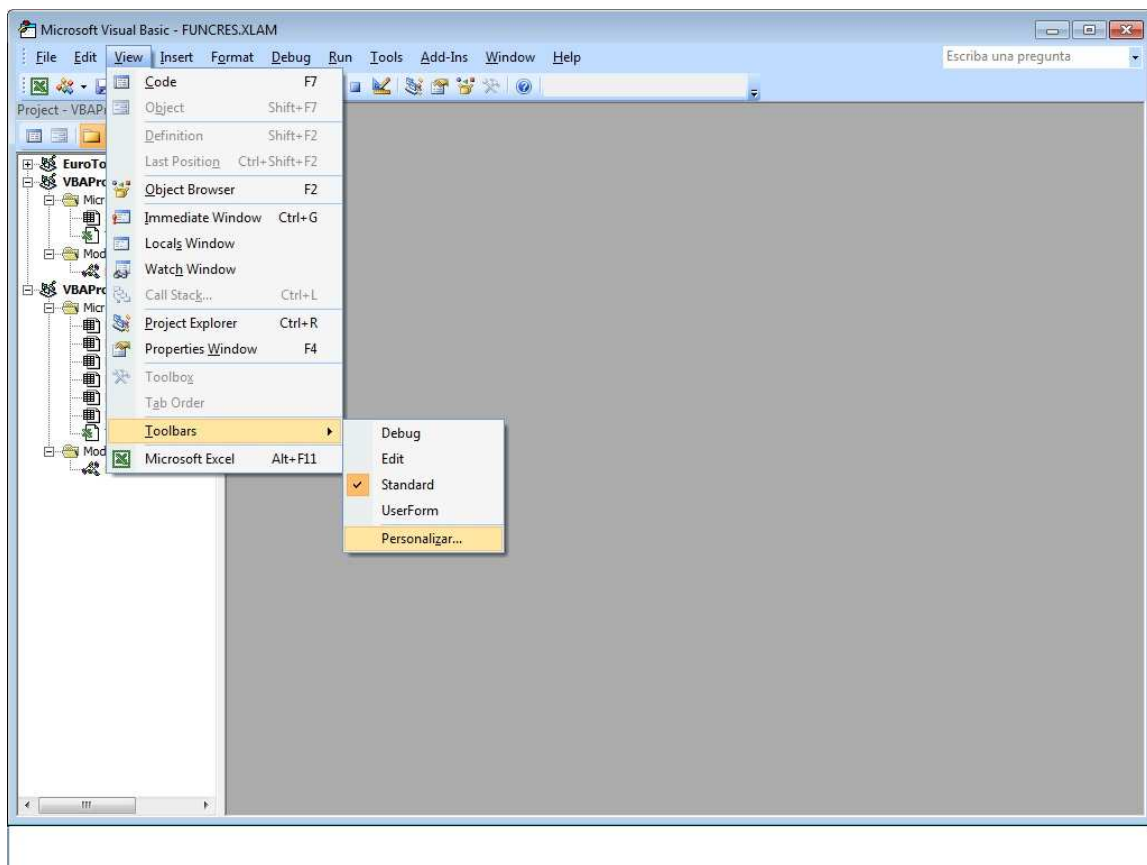
End With

- Copiar: Selection.Copy
- Pegar: ActiveSheet.Paste
- Cortar: Selection.Cut
- Ordenar Ascendente: Selection.Sort Key1:=Range("A1"), Order1:=xlAscending, Header:=xlGuess, _ OrderCustom:=1, MatchCase:=False, Orientation:=xlTopToBottom
- Orden Descendente: Selection.Sort Key1:=Range("A1"), Order1:=xlDescending, Header:=xlGuess, _ OrderCustom:=1, MatchCase:=False, Orientation:=xlTopToBottom
- Buscar: Cells.Find(What="Ramon", After:=ActiveCell, LookIn:=xlFormulas, LookAt _ :=xlPart, SearchOrder:=xlByRows, SearchDirection:=xlNext, MatchCase:= _False).Activate
- Insertar Fila: Selection.EntireRow.Insert
- Eliminar Fila: Selection.EntireRow.Delete
- Insertar Columna: Selection.EntireColumn.Insert
- Eliminar Columna: Selection.EntireColumn.Delete
- Abrir un Libro: Workbooks.Open Filename:="C:\Mis documentos\video safe 3.xls"
- Grabar un Libro: ActiveWorkbook.SaveAs Filename:="C:\Mis documentos\piscis.xls", FileFormat _:=xlNormal, Password:="", WriteResPassword:="", ReadOnlyRecommended:= _False, CreateBackup:=False

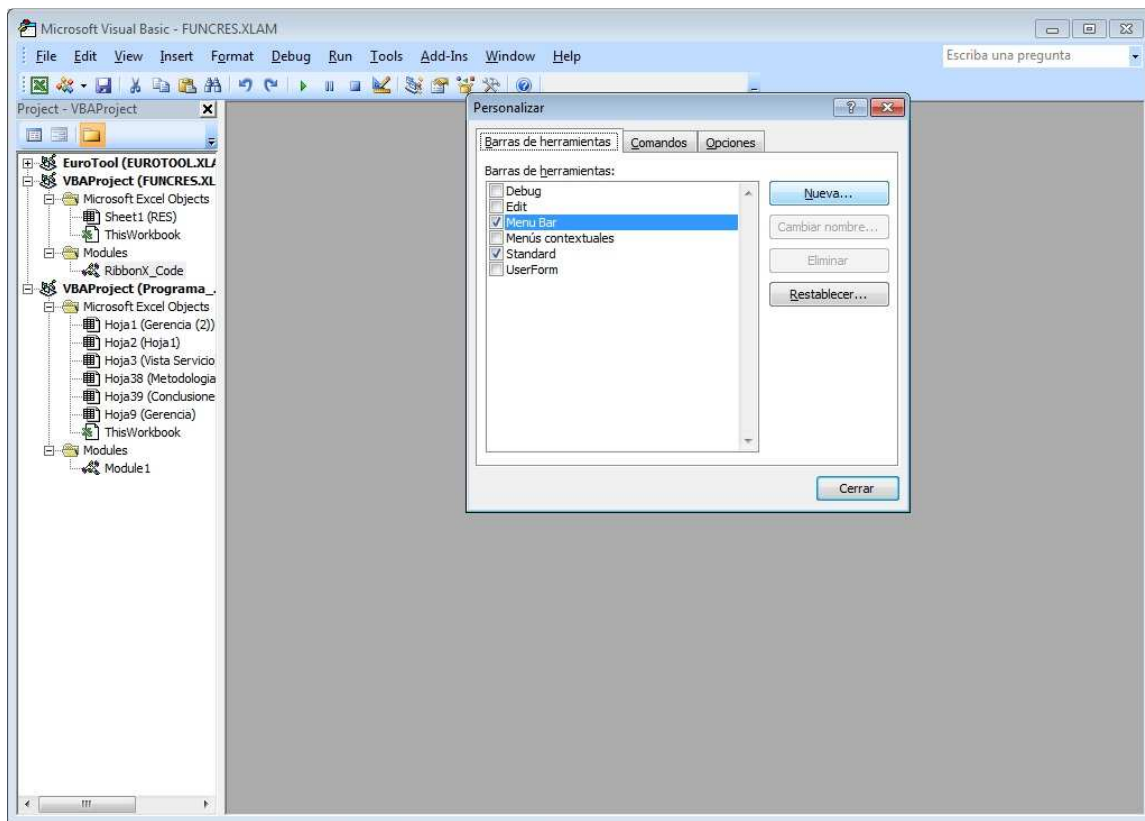
5.3.1.1.4 Crear una barra de herramientas nueva

Para crear una barra de herramientas nueva utilizando el editor Visual Basic, se sugieren los siguientes pasos:

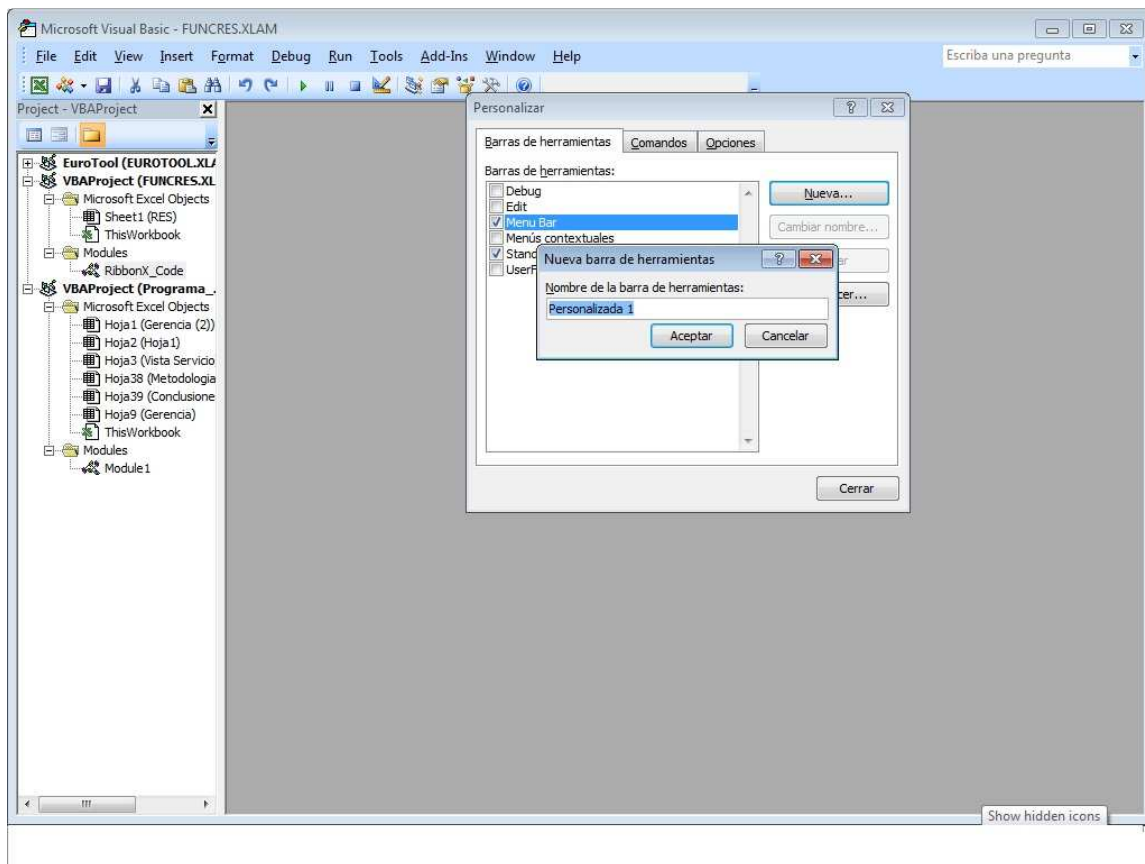
1. Abrir el menú Ver - Barras de herramientas.
2. Hacer clic en Personalizar.



3. En la opción comandos, hacer clic en Nueva.



4. Aparece una Nueva barra de herramientas a la que debemos dar el nombre que deseemos para diferenciarla.
5. Por defecto saldrá el nombre Personalizada 1.



6. Hacer clic en Aceptar.

5.3.1.1.5 Crear un botón en la nueva barra de herramientas

Para crear un botón en la nueva barra de herramientas se sugieren los siguientes pasos:

1. Ir a la ventana Personalizar.
2. Ir a Comandos.
3. Ir a la lista de categorías.
4. Hacer un clic sobre Macros.

7. "En la parte derecha de esta misma ventana aparecerán dos opciones: Personalizar elemento de menú y Personalizar botón, en esta ocasión utilizaremos la segunda de las opciones."⁹⁷
8. Hacer Clic sobre la opción Personalizar botón para seleccionarla.
9. Desplazar este botón a la nueva barra de herramientas creada, con tan solo el arrastre del mouse, manteniendo aplastado el botón izquierdo del mismo.
10. Entonces dentro de la barra: Personalizada 1 aparece el botón que se ha arrastrado.
11. Pulsar el botón que se arrastró.
12. Hacer Clic en Cambiar imagen del botón.
13. Seleccionar el icono que más agrade.
14. Clic en Modificar selección.
15. Clic en la opción Nombre: Escribir: Repetir con informe.

5.3.1.1.6 Asignar una macro a un botón personalizado

1. Abrir el botón: Modificar selección.
2. Hacer Clic en la opción: Asignar macro...
3. Seleccionar la macro que a la que se desea asignar a este botón.
4. Clic en Aceptar.
5. Cerrar la ventana Personalizar.

5.3.1.1.7 Diseñar formularios en excel

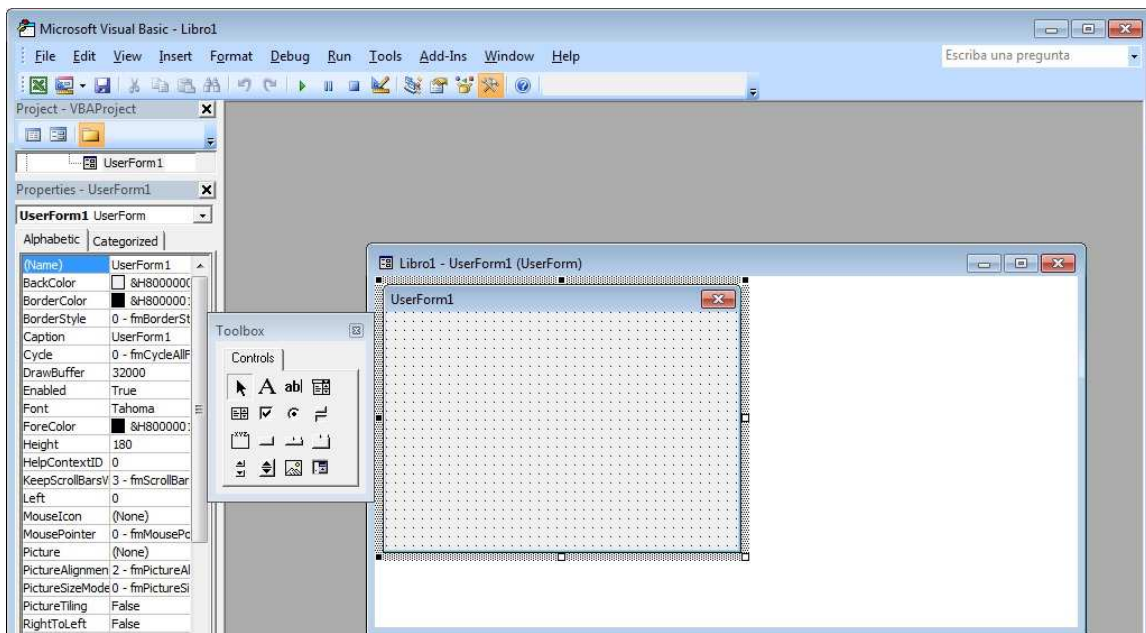
Microsoft Excel dispone de Formularios, en los que se podrá ver las aplicaciones de: Cuadro combinado, Casilla de verificación, Barra de desplazamiento, Control de números. Estos se complementan con la combinación de funciones de Búsqueda (BUSCARV), Pago, de Información y Lógica que impiden que Excel devuelva error en caso de valores no encontrados.

⁹⁷ <http://www.mailxmail.com/curso-introduccion-macros-excel/crear-botones-barra-herramientas-personalizada>

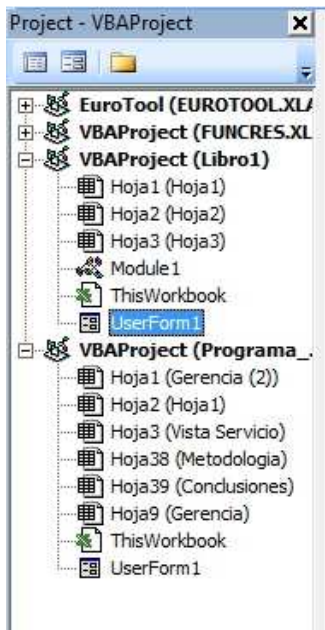
Dentro de Visual Basic se tiene la opción de crear formularios, un formulario es una ventana que se programa por medio de controles, estos controles responden a sucesos que igualmente son programados por el usuario.

Los pasos sugeridos para crear un formulario son:

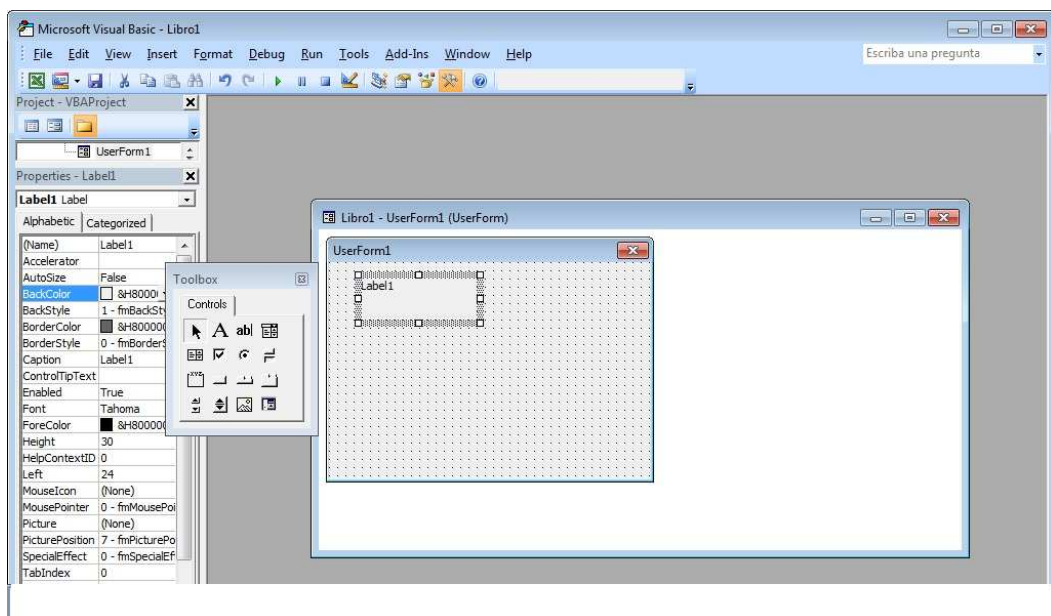
1. Entrar al editor Visual Basic presionando las teclas Alt + F11.
2. Hacer Clic en el Menú Ver.
3. Clic en la opción Explorador de Proyectos.
4. Clic en el Menú Ver.
5. Clic en la opción Ventana Propiedades
6. Ir al Menú Insertar.
7. Hacer Clic en la opción UserForm.



Como se puede observar se inserta el Formulario a programar con controles. Además se podrá observar en el Explorador de Proyectos la opción Userform.

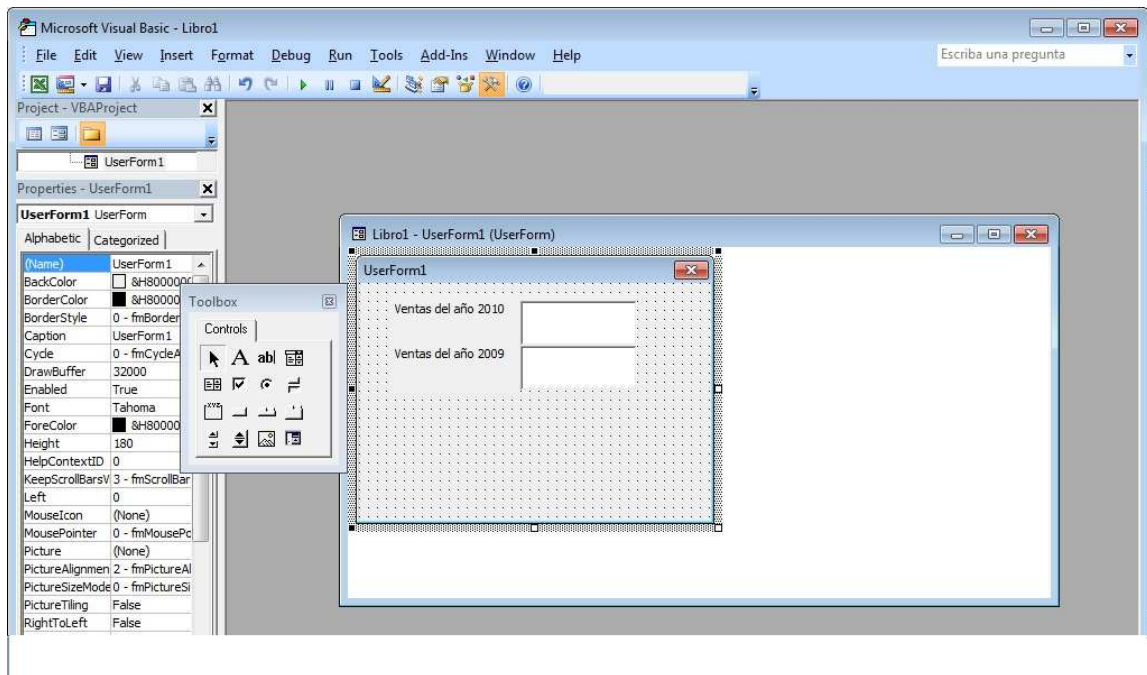


8. En el Cuadro de Herramientas, hacer Clic en el Control Etiqueta (es el botón que tiene la A).
9. Arrastrar el Control Etiqueta dibujando en el Formulario USERFORM1 la etiqueta.



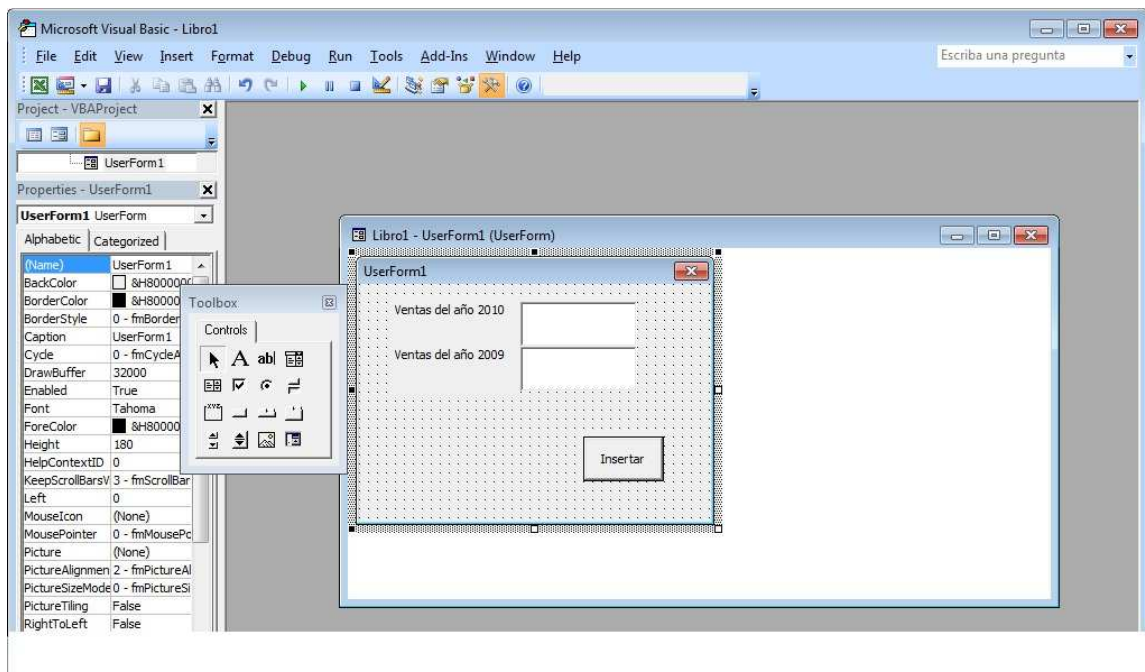
Como se puede observar la etiqueta automáticamente toma el nombre de Label1, el que se puede modificar al dar un clic en la misma. Para ejemplificar el

formulario desarrollado para el programa de simulación, se pondrá el nombre de Ventas del año 2010. Para realizar una segunda etiqueta, se repiten los dos pasos anteriores.



10. Hacer Clic en el control Botón de Comando.
11. Arrastrar el control dibujando en el Formulario USERFORM1 el Botón.
12. Hacer Clic en el Botón de Control para modificar el nombre. Solo como ejemplo se pondrá el nombre Insertar.

Abajo se muestra cómo quedará el formulario formado por Cuadros de Control.



Entonces se procede a programar el Cuadro de texto a través de los siguientes pasos sugeridos:

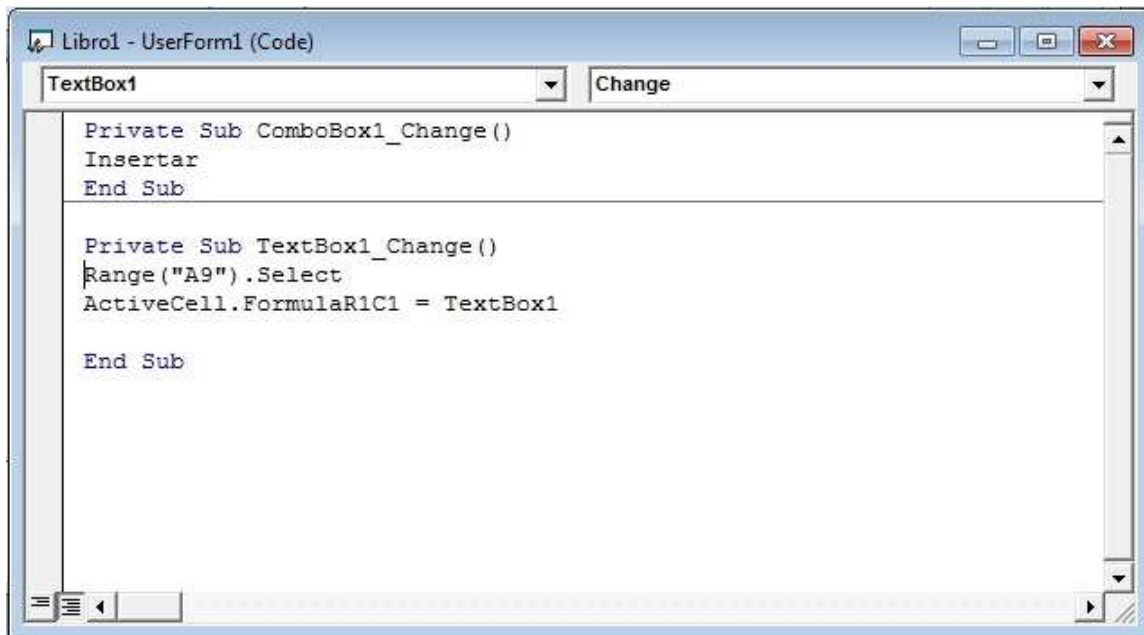
1. Clic sobre el control Textbox1.
2. Insertar el siguiente código:

`Private Sub TextBox1_Change()` (Texto generado automáticamente por Excel)

`Range("A9").Select` (Texto a ingresar por el usuario)

`ActiveCell.FormulaR1C1 = TextBox1` (Texto a ingresar por el usuario)

`End Sub` (Texto generado automáticamente por Excel)



Como ejemplo las indicaciones anteriores ordenan que vaya a la celda A9 y escriba lo que hay en el Textbox1.

Para programar más Textbox se repetirán los pasos descritos anteriormente, cambiando la celda a la que se destinarán los datos.

Para programar el Botón de Comando, al que se le ha puesto a manera de ejemplo el nombre Insertar, se sugieren los siguientes pasos:

Hacer doble Clic en UserForm1 que se encuentra en el Explorador de Proyecto.

1. Hacer doble Clic sobre el control Botón de Comando.
2. Insertar el siguiente código:

```
Private Sub CommandButton1_Click() (Texto generado automáticamente por Excel)
```

Rem inserta un renglón (Texto a ingresar por el usuario)

```
Selection.EntireRow.Insert (Texto a ingresar por el usuario)  
Rem Empty Limpia Los Textbox (Texto a ingresar por el usuario)  
TextBox1 = Empty (Texto a ingresar por el usuario)  
TextBox2 = Empty (Texto a ingresar por el usuario)  
TextBox3 = Empty (Texto a ingresar por el usuario)  
Rem TextBox1.SetFocus Envía el cursor al Textbox1 para volver a capturar los datos (Texto a ingresar por el usuario)  
TextBox1.SetFocus  
End Sub
```

El comando **Rem** se lo utiliza para poner comentarios dentro de la programación, mientras que el comando **Empty** es para vaciar los Textbox.

3. Presionar el botón Ejecutar User/Form que se encuentra en la barra de herramientas.

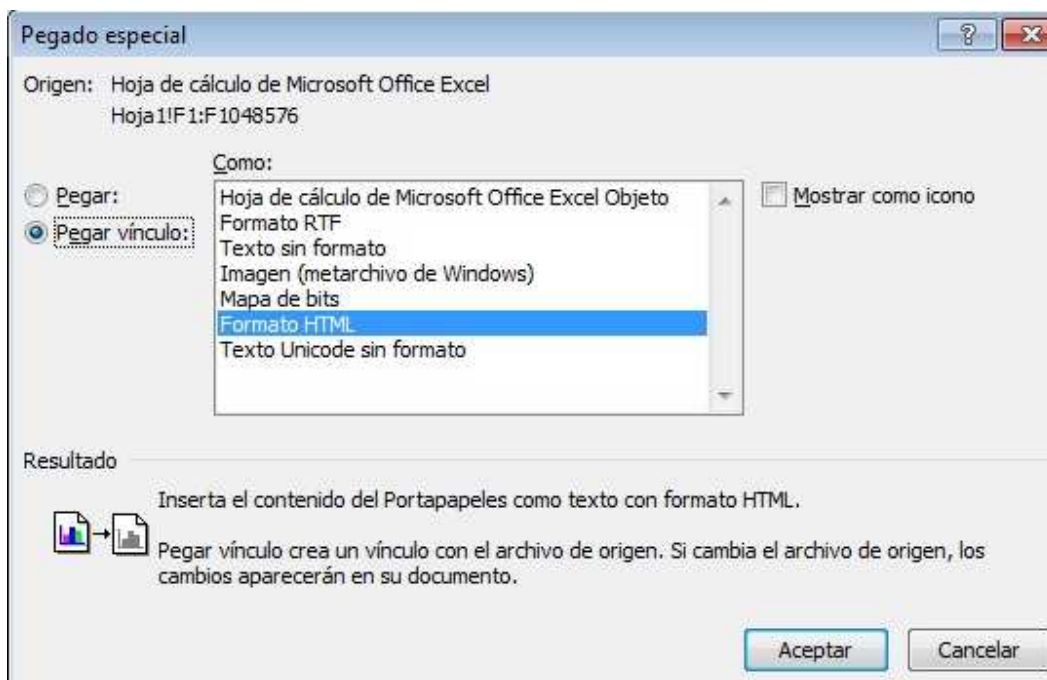
5.3.1.2 Creación de hipervínculos

Por otro lado se trabajo con hipervínculos, para comprender esto vale la pena aclarar que la palabra vínculos tiene dos clasificaciones, los hipervínculos (o enlaces, hiperenlaces, vínculos, links, que de todas esas formas se nombran), que son los propios de internet y de los hipertextos y la inserción de objetos en una hoja como objetos vinculados.

Los vínculos se utilizan cuando se desea disponer en un documento de una copia de una tabla u objeto situados en otro documento distinto, pero que al cambiar los datos originales, esos cambios se reflejen en la copia.

Se sugieren los siguientes pasos:

1. En la hoja de Excel que deseamos vincular, seleccionamos copiar.
2. Vamos al archivo en el que deseamos vincular.
3. Ir al menú pegar.
4. Escoger pegar hipervínculo.



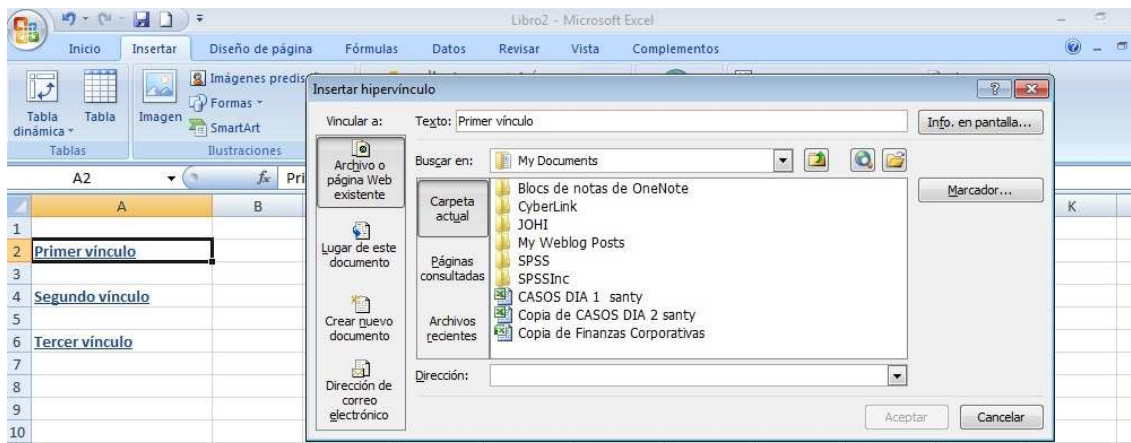
Así, cada vez que se cambien el contenido en Excel, estos se cambiarán en el documento de destino. Esta vinculación se puede hacer escogiendo cualquiera de los formatos. Además se puede vincular gráficos de manera similar.

Los hipervínculos en cambio al ser pulsados nos llevan a los archivos, hojas o celdas que contienen los datos originales. Son muy usados en internet y en hipertextos.

Para crearlos se sugieren los siguientes pasos:

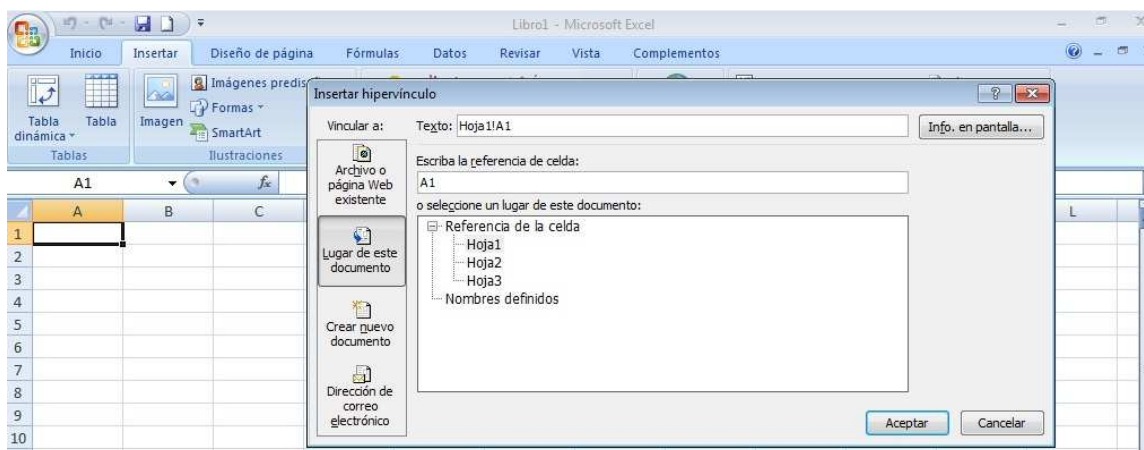
1. En un libro de Excel escribir los rótulos que se desea tengan los hipervínculos.

2. Ir al menú Insertar, seleccionar Hipervínculo.
3. Escoger una de las modalidades de hipervínculo.



Para hacer un hipervínculo a una celda, se siguen los siguientes pasos sugeridos:

1. Seleccionar una celda no visible en la pantalla.
2. Escribir palabras que definan el vínculo, como por ejemplo: CELDA VINCULADA.
3. Ir al Menú Insertar Hipervínculo.
4. Elegir la modalidad de Lugar de este documento.



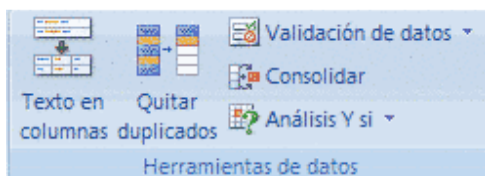
5. Escribir el número de celda en la que se creará el hipervínculo.
6. Dar click en aceptar y el vínculo estará creado.
7. Si la celda tuviese un nombre asignado, se debe elegir *Nombres definidos*, en el que estará contenido ese nombre.

5.3.1.3 Validación de datos

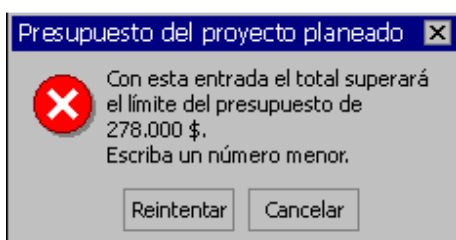
El programa de simulación contiene además celdas de validación de datos que a continuación se explican.

La validación de datos de Microsoft Excel permite definir el tipo de datos que se desea introducir en una celda. Por ejemplo, se puede permitir la entrada de una puntuación por letras con sólo las letras comprendidas entre la A y la F. Se puede configurar la validación de datos para evitar que los usuarios introduzcan datos no válidos o permitir su entrada y comprobarlos tras finalizar el usuario. También se pueden proporcionar mensajes que definan la entrada que se espera en la celda así como instrucciones para ayudar a los usuarios a corregir errores.⁹⁸

Las opciones de validación de datos se encuentran en el grupo Herramientas de datos.



Al ingresar un dato que no cumple con los requisitos, Excel lanza un mensaje de error diseñado por el usuario, como por ejemplo:



⁹⁸ <http://office.microsoft.com/es-hn/excel-help/informacion-general-y-ejemplos-de-validacion-de-datos-HA001034657.aspx>

Esta herramienta se utiliza principalmente para diseñar formularios u hojas de cálculo que utilizarán otras personas e introducirán datos como formularios presupuestarios o informes de gastos.

Por lo que es muy útil para el diseño del programa de simulación, ya que se requiere información precisa tanto para los indicadores duros como para los indicadores de percepción.

5.3.1.3.1 Tipos de datos que se pueden validar

Microsoft Excel permite designar los siguientes tipos de datos válidos para una celda: números, fechas y horas, longitud y lista de valores.




Números: se debe especificar que la entrada en una celda será un número entero o un número decimal, estableciendo un mínimo y/o máximo, se puede excluir un número o intervalo determinado, o se puede comprobar la validez de un número a través de una fórmula.

Fechas y horas: se debe establecer una fecha y hora mínima o máxima, se puede excluir determinadas fechas u horas, igualmente se puede comprobar la validez de una fecha u hora a través de una fórmula.

Longitud: se puede limitar el número de caracteres a escribir en una celda o exigir un número mínimo de caracteres.

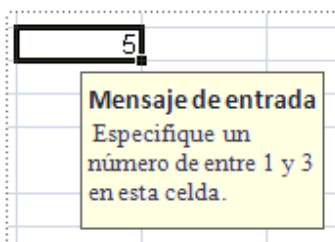
5.3.1.3.2 Tipos de mensajes que se puede mostrar

Existen tres tipos de mensajes de error, de entre los cuales se puede elegir.

| ICONO | TIPO | SE USA PARA |
|---|-------------|---|
|  | Detener | Evitar que los usuarios escriban datos no válidos en una celda. Un mensaje de alerta Detener tiene dos opciones: Reintentar o Cancelar . |
|  | Advertencia | Advertir a los usuarios que los datos que han escrito no son válidos, pero no les impide escribirlos. Cuando aparece un mensaje de alerta Advertencia , los usuarios pueden hacer clic en Sí para aceptar la entrada no válida, en No para editarla o en Cancelar para quitarla. |
|  | Información | Informar a los usuarios que los datos que han escrito no son válidos, pero no les impide escribirlos. Este tipo de mensaje de error es el más flexible. Cuando aparece un mensaje de alerta Información , los usuarios pueden hacer clic en Aceptar para aceptar el valor no válido o en Cancelar para rechazarlo. |

Para cada celda que se valida, se pueden mostrar dos mensajes diferentes: uno que aparece antes de que el usuario introduzca los datos y otro que aparece después de que el usuario intente introducir los datos que no cumplen los requisitos. Si los usuarios tienen activado el Ayudante de Office, éste mostrará los mensajes.⁹⁹

El mensaje de entrada aparece al hacer clic en la celda validada. Este facilita instrucciones sobre los datos que se pueden introducir en una celda.

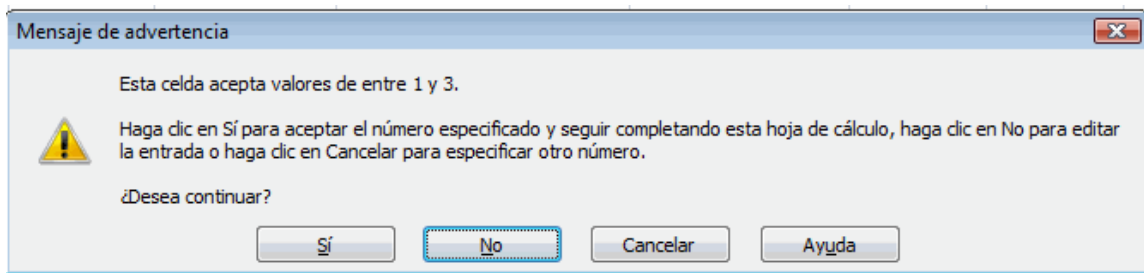


El mensaje de error aparece al escribir datos no válidos y presionar la tecla ENTER. Existen tres tipos de mensajes de error: mensaje de información, mensaje de advertencia y mensaje de detención.

⁹⁹ <http://office.microsoft.com/es-hn/excel-help/informacion-general-y-ejemplos-de-validacion-de-datos-HA001034657.aspx>

El mensaje de información, como su nombre lo indica, solo informa que los datos no son válidos, sin embargo los admite, incluye un icono de información, un botón Aceptar, que permite ingresar los datos no válidos, y un botón Cancelar, que restaura el valor anterior de la celda.

El mensaje de advertencia, igualmente permite el ingreso de datos no válidos. Incluye el texto que proporciona el usuario, un icono de advertencia y tres botones adicionales: 1) Sí, introduce los datos no válidos. 2) No regresa a la celda para más modificaciones. 3) Cancelar, restaura el valor anterior de la celda.



El mensaje de detención no permite el ingreso de datos no válidos. Incluye el texto que proporciona el usuario, un icono de detención y dos botones: 1) Reintentar, regresa a la celda para más modificaciones y 2) Cancelar, restaura el valor anterior de la celda.

Se debe considerar que el mensaje de detención descrito no es una medida de seguridad, aunque no se puede introducir datos que no sean válidos escribiendo y presionando ENTER, se puede evadir la validación copiando y pegando datos en la celda.

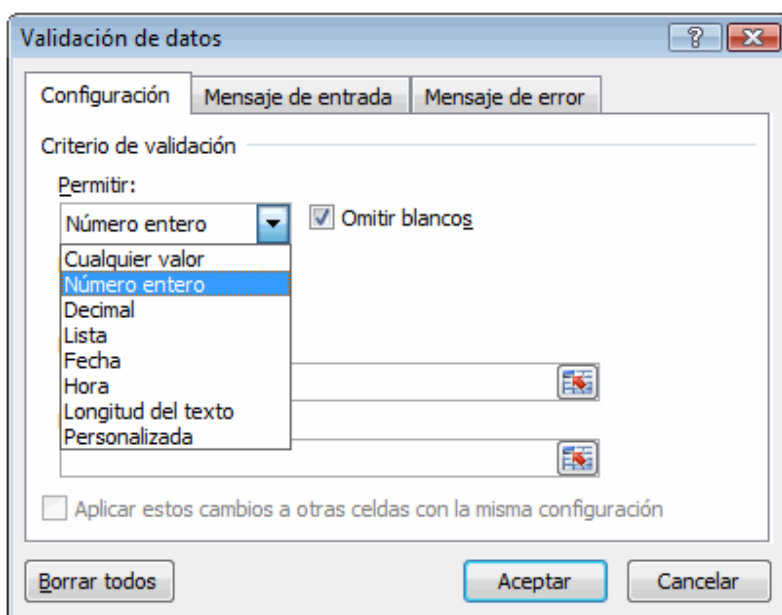
De no especificar ningún mensaje, Microsoft Excel marca si los datos introducidos son válidos, de tal manera que más adelante se puede verificar, sin embargo no realiza notificación alguna de que el ingreso no es válido.

5.3.1.3.3 Configurar la validación de datos

Una vez que se ha escogido que tipo de validación utilizar se debe configurar la validación de datos.

Para configurar la hoja de cálculo se debe introducir primero los datos y fórmulas en la hoja de cálculo. Si se utiliza una lista de opciones válidas, se debe primero introducir la lista y asignarle un nombre.

La validación de datos se configura en el cuadro de diálogo Validación de datos.



Se sugieren los siguientes pasos:

1. Definir la configuración de una celda: Para validar la primera celda se sugiere utilizar el cuadro de diálogo Validación de datos para designar el tipo de validación que desee.
2. Configurar la validación de otras celdas: Para ahorrar tiempo se puede copiar la configuración de la validación de la primera celda a otras celdas y posteriormente ir modificando dicha configuración.

3. Probar las reglas de validación: Introducir datos válidos y no válidos en las celdas para asegurarse de que funcione debidamente la configuración y los mensajes aparezcan oportunamente.
4. Configurar las listas de opciones válidas: Si se utilizó listas de opciones válidas y desea que otro usuario no pueda encontrar ni cambiar la lista, “puede poner la lista en otra hoja de cálculo, configurar la validación, ocultar la hoja de cálculo que contiene la lista y, a continuación, proteger el libro mediante una contraseña. La contraseña del libro contribuirá a evitar que usuarios que no conozcan la contraseña puedan mostrar la hoja de cálculo que contiene la lista.”¹⁰⁰
5. Aplicar protección si se desea: Para proteger la hoja de cálculo, se debe hacer después de configurar la validación. Se debe desbloquear las celdas validadas antes de proteger la hoja de cálculo; de lo contrario, los usuarios no podrán escribir en las celdas.
6. Aplicar la validación de datos a celdas en las que ya se han escrito datos. No obstante, Excel no notificará automáticamente que las celdas existentes contienen datos no válidos. En este caso, se puede resaltar los datos no válidos indicando a Excel que los marque con un círculo en la hoja de cálculo. “Una vez que haya identificado los datos no válidos, puede ocultar los círculos nuevamente. Si corrige una entrada no válida, el círculo desaparecerá automáticamente.”¹⁰¹

| | | |
|-----|-----|-----|
| 750 | 33% | 3.8 |
| 075 | -1% | (2) |
| | | |

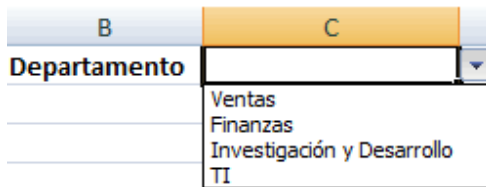
5.3.1.3.4 Lista de valores

La lista de valores permite elaborar una lista de las opciones para una celda como, por ejemplo, departamento a, departamento b, departamento c y admite sólo esos

¹⁰⁰ *Ibíd.*

¹⁰¹ <http://office.microsoft.com/es-hn/excel-help/aplicar-validacion-de-datos-a-celdas-HP010072600.aspx>

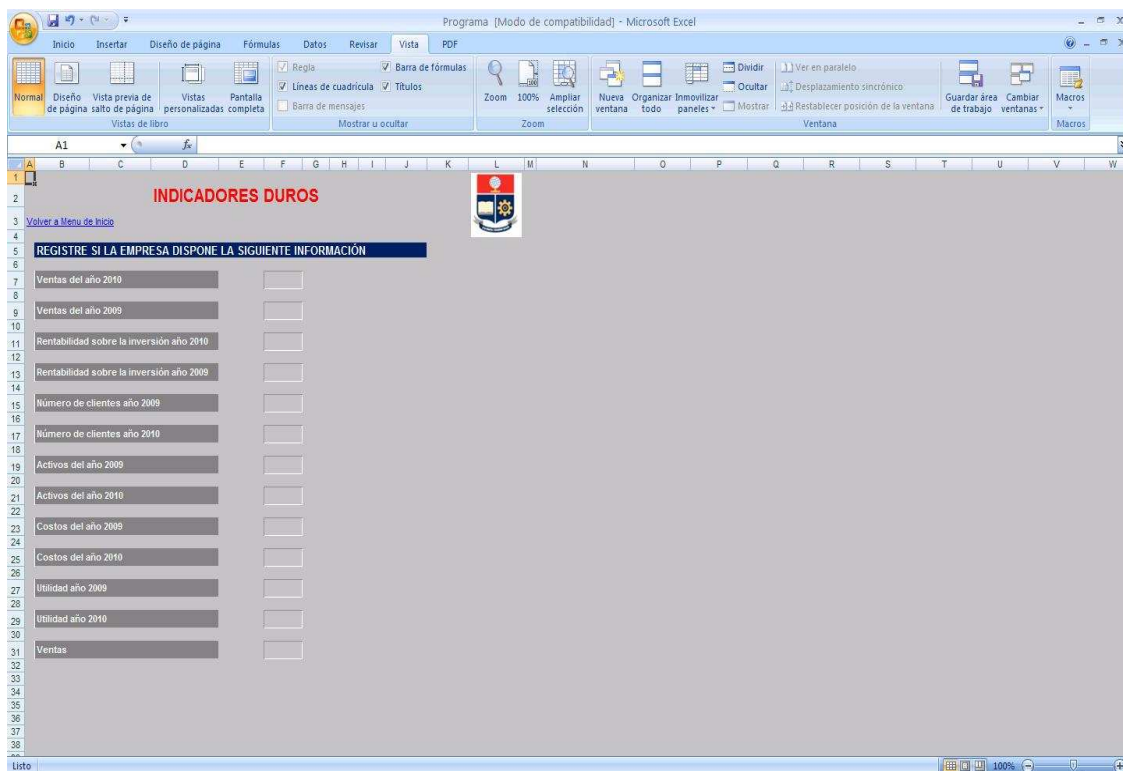
valores en la celda. Se puede mostrar una flecha de lista desplegable cuando un usuario hace clic en la celda para facilitar la selección de una opción de la lista.



5.3.2 SIMULACIÓN

A continuación se detalla el programa de simulación, a través de la descripción de cada una de sus pantallas.

5.3.2.1 Indicadores duros



En esta pantalla se muestran los indicadores duros a evaluar si la empresa dispone como son:

- Ventas
- Rentabilidad sobre la inversión
- Número de clientes
- Activos del año
- Costos del año
- Utilidades
- Número de clientes
- Ventas

5.3.2.2 Indicadores de percepción

En esta pantalla se visualizan los indicadores de percepción tales como:

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with the following content:

- Header:** "INDICADORES DE PERCEPCIÓN" in red text.
- Navigation:** "Volver a Menu de Inicio" link.
- Section:** "REGISTRE SI LA EMPRESA DISPONE DE LA SIGUIENTE INFORMACIÓN" in a blue header.
- Form Fields:**
 - Indice de satisfacción año 2009
 - Indice de satisfacción año 2010
 - Indice de Lealtad año 2009
 - Indice de Lealtad año 2010
 - Indice de conexión emocional año 2009
 - Indice de conexión emocional año 2010
 - Cartera de clientes año 2009
 - Cartera de clientes año 2010
 - Indice de imagen de marca año 2009
 - Indice de imagen de marca año 2010

- ✓ Índice de satisfacción
- ✓ Índice de lealtad
- ✓ Índice de conexión emocional
- ✓ Cartera de clientes
- ✓ Índice de imagen de marca

5.3.2.3 Cálculo y Resultados

A continuación se muestran los resultados del programa de simulación en cuanto a indicadores duros, indicadores de percepción:

INDICADORES DUROS



[Volver a Menu de Inicio](#)

| REGISTRE SI LA EMPRESA DISPONE LA SIGUIENTE INFORMACIÓN | | | | |
|---|-----------|---------------|------------|-----------|
| | Respuesta | Ingrese datos | Gaps | Resultado |
| Ventas del año 2010 | SI | \$ 295.000 | \$ 92.000 | POSITIVO |
| Ventas del año 2009 | SI | \$ 203.000 | | |
| Rentabilidad sobre la inversión año 2010 | SI | 31% | 9% | POSITIVO |
| Rentabilidad sobre la inversión año 2009 | SI | 22% | | |
| Número de clientes año 2010 | SI | 63 | 16 | POSITIVO |
| Número de clientes año 2009 | SI | 47 | | |
| Activos del año 2010 | SI | \$ 632.000 | \$ 220.000 | POSITIVO |
| Activos del año 2009 | SI | \$ 412.000 | | |
| Utilidad año 2010 | SI | \$ 62.378 | \$ 22.757 | POSITIVO |
| Utilidad año 2009 | SI | \$ 39.621 | | |

Al ser positivos los resultados se comprueba que el modelo de hipermarketing funciona.

INDICADORES DE PERCEPCIÓN



[Volver a Menu de Inicio](#)

RÉGISTRE SI LA EMPRESA DISPONE DE LA SIGUIENTE INFORMACIÓN

| | Respuesta | Ingrese datos | Gaps | Resultado |
|---------------------------------------|-----------|---------------|------|-----------|
| Indice de satisfacción año 2010 | SI | 79 | 5 | POSITIVO |
| Indice de satisfacción año 2009 | SI | 74 | | |
| Indice de Lealtad año 2010 | SI | 77 | 8 | POSITIVO |
| Indice de Lealtad año 2009 | SI | 69 | | |
| Indice de conexión emocional año 2010 | SI | 79 | 7 | POSITIVO |
| Indice de conexión emocional año 2009 | SI | 72 | | |
| Cartera de clientes año 2010 | SI | ALINEADOS* | | NEGATIVO |
| Cartera de clientes año 2009 | SI | ALINEADOS* | | |
| Indice de imagen de marca año 2010 | SI | 87 | - | - |
| Indice de imagen de marca año 2009 | NO | ND | | |

* Clientes alineados son quienes tienen mayor número de apóstoles y casi apóstoles en relación a los clientes terroristas, rehenes y mercenarios
 ND: No disponible

El Índice de imagen de marca del año 2009 no está disponible ya que no se realizó la medición para este año.

Los cálculos de diferencias estadísticamente significativas entre el año base (2009) y el año 2010 se muestran a continuación en la siguiente pantalla de captura del programa de simulación y demuestran que en la mayoría de variables analizadas existen diferencias estadísticamente significativas en relación al año base (2009) lo que comprueba la hipótesis sobre la existencia de un mejoramiento significativo en la gestión de la empresa de telecomunicaciones Infratel cuando se aplica el modelo de hipermarketing, así mismo se demuestra que la aplicación de planificación estratégica basada en el modelo de hipermarketing es una guía para los directivos del sector que mejora notablemente el desempeño y eficiencia de la empresa, y a la vez aporta en dar una directriz de mercado.

[Volver a Menu de Inicio](#)

CALCULO DIFERENCIAS ESTADISTICAMENTE SIGNIFICATIVAS

INDICADORES DUOS Y DE PERCEPCIÓN

| | AÑO 2009 (Año Base) | AÑO 2010 | Diferencias estadísticamente significativas frente al año base |
|------------------------------------|------------------------|------------|---|
| Ventas | \$ 203.000 | \$ 295.000 | SI |
| Rentabilidad sobre la inversión | 22% | 31% | SI |
| Número de clientes | 47 | 63 | SI |
| Activos | \$ 412.000 | \$ 632.000 | SI |
| Utilidad | \$ 39.621 | \$ 62.378 | SI |
| Indice de satisfacción | 74 | 79 | SI |
| Indice de lealtad | 68 | 77 | SI |
| Indice de conexión emocional | 72 | 79 | SI |
| Cartera de clientes | Alineados | Alineados | NO |
| Indice de imagen de marca año 2009 | | 87 | ND |



ND: No disponible

La captura de análisis de los resultados del programa de simulación, se muestra a continuación:

Microsoft Excel - Programa de simulación [Modo de compatibilidad]

Google cloud connect Sincronizar este documento con Google Docs Manual Sincronizar Error

RESULTADOS

[Volver a Menu de Inicio](#)

- En las variables:
 - Ventas
 - Rentabilidad sobre la inversión
 - Número de clientes
 - Activos
 - Utilidad
 - Índice de satisfacción
 - Índice de lealtad
 - Índice de conexión emocional

Existen diferencias estadísticamente significativas entre el año base (2009) y el año 2010.

- En la variable cartera de clientes no existen diferencias estadísticamente significativas entre el año base (2009) y el año 2010.
- En la variable Índice de imagen de marca no se pudo aplicar diferencias estadísticamente significativas ya que no está disponible el índice del año base 2009.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La planificación estratégica tradicional se desarrolla a través de tres fases: fase analítica, fase filosófica, fase analítica y fase de definición.
- La planificación estratégica no tiene un plan de acción.
- El hipermarketing es una idea orientada a mercado.
- A partir de elementos como que son: mercado, competencia, habilidades corporativas, vocación/visión, futuro; se puede construir la estrategia y surge la propuesta del Modelo de Hipermarketing.
- El modelo de hipermarketing se basa en la oportunidad, diferenciación, venta interna, diseño para la ejecución, posicionamiento y lealtad.
- La planeación estratégica tradicional involucra, en uno de sus pasos, el estudio de la competencia y del mercado, mientras que en Hipermarketing eso es, justamente, la esencia y el principio de todo.
- El Modelo de Hipermarketing, que funde los conceptos de estrategia y mercado, puede funcionar como una guía concreta y práctica para cualquier empresa con deseos de elaborar o revisar su posición estratégica para definir nuevos rumbos y afianzar su competitividad en el mercado.
- Con el hipermarketing la empresa mira hacia dentro y por lo tanto está alineada de una oportunidad, se diferencia de la competencia, vende internamente la dirección, ejecuta, se posiciona, retiene clientes, y por lo tanto desplaza a la competencia.
- En el Ecuador existen tres organismos nacionales que regulan las telecomunicaciones, los cuales son: Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL), Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPERTEL).
- En el mercado ecuatoriano existen 9 empresas proveedoras de telefonía fija.
- Existen 8 proveedores de larga distancia internacional.
- Hay tres telefónicas de servicio móvil avanzado en el Ecuador.

- Hay 29 proveedores de servicios de valor agregado modalidad audiotexto.
- Existen registradas 22 empresas proveedoras de servicios portadores.
- Son 185 empresas registradas como proveedoras de servicios de valor agregado de internet hasta abril de 2009, en las que se encuentra la empresa de estudio INFRATEL.
- Hasta abril de 2009 se registraron 166 permisos para la instalación de redes privadas
- Tres de cada 10 ecuatorianos utilizan internet.
- Los empleados del Estado llevan la delantera a los empleados privados en el uso del Internet: así, mientras el 72,7% de trabajadores del sector público accede a esta nueva TIC, sólo el 35,8% de empleados privados utiliza Internet.
- Las principales amenazas de INFRATEL son: la accesibilidad a cualquier mercado geográfico y la necesidad de las personas de comunicarse en forma rápida y eficiente, mientras que sus principales amenazas son: la aparición de nuevos competidores y el ingreso de competidores con gran inversión en comunicación.
- La industria de las telecomunicaciones está en constante cambio, en una estructura progresista, con un medio ambiente turbulento, muy competitivo y con la presencia de liderazgo de empresas con larga trayectoria que han realizado fuertes inversiones para mantenerse en la misma. Por lo tanto establecerse en esta industria requiere de una suma de esfuerzos y estrategias.
- Infratel debe seguir una estrategia de posicionamiento y una vez logrado eso sostenerlo, esto lo puede realizar controlando los factores internos, como son los costos, la estrategia es mantener un liderazgo en costos. Además debe realizar actividades de marketing que puedan posicionar a la empresa en la mente de los consumidores.
- Infratel se encuentra en un mercado muy atractivo, y esto se evidencia claramente en la innovación constante de las TIC a nivel global.

- La empresa de estudio se encuentra avanzando de una posición competitiva mediocre hacia una sólida competitividad y liderazgo competitivo, situación en la que debe identificar el clúster y expandir el mercado; ya que la participación de mercado que tiene la empresa es menor al 0.10%.
- La empresa debe invertir para construir, luchar por el liderazgo, estructurar selectivamente y reforzar las áreas vulnerables.
- A pesar de sus limitaciones la empresa es financieramente fuerte, ya que ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente, sus principales ventajas son: el servicio personalizado y el conocimiento en telecomunicaciones.
- La idea competitiva de la empresa es diferenciarse de la competencia a través del servicio.
- La principal oportunidad por la que se inició el negocio es la necesidad de las personas de comunicarse rápida y eficientemente.
- La empresa se dirige tanto al sector doméstico como al sector empresarial.
- La empresa se diferencia de la competencia a través de los productos que complementan la estrategia de comunicación interna y externa de la empresa a través de la publicidad como son: rótulos electrónicos, offer mensaje y robot call.
- Para ejecutar la idea competitiva es necesario invertir en el talento humano y parte de ello es brindarle un ambiente motivador y saludable para su trabajo.
- Los canales de comunicación que utiliza Infratel son: telemarketing.- comunicación telefónica con la audiencia meta, medios impresos.- como folletos, revistas y hojas volantes, medios de transmisión como radio, medios electrónicos como e-mail.
- El lifetime value de Infratel es del 63%.

- Infratel tiene una satisfacción neta del 79%.
- La tasa actual de deserción de clientes es del 8%.
- Los clientes de Infratel se clasifican en: Apóstoles: 36%, peregrinos o casi apóstoles: 18%, mercenarios: 21%, rehenes: 7%, terroristas: 4%.
- Los más leales son los apóstoles y luego los mercenarios, los apóstoles dan una rentabilidad promedio de 32% y los mercenarios dan una rentabilidad promedio de 39%.

REFERENCIAS

- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/estrategias-competitivas-genericas.htm>.
- **DAVID, Fred R. 2008.** Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimera edición. 2008. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 384 páginas.
- **KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. 2008.** Fundamentos de Marketing. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Octava edición, 2008. 122 páginas.
- **LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 1995.** Madrid. McGraw-Hill Madrid, 1995. 610 Págs.
- **JURADO VARGAS, Romel. 2005.** Diagnóstico de las políticas de TIC en el Ecuador. Red Infodesarrollo. Corporación de Gestión Social de Desarrollo GSD. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. 2005. 109 Págs.
- **AHCIET. Asociación Iberoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones. Revista de Telecomunicaciones, Nº. 90, 2002.** Los Flujos de Tráfico de Internet en América Latina y la dinámica de sus mercados. 2002. 24 págs.
- **MARCHAND, Horacio. Hipermarketing. Punto y parte. 2010.** Ing. Gonzalo E. Dávalos Ch., Mkt. www.quemarketing.com.
- **MINISTERIO DE TELECOMUNICACIONES Y SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN. Boletín de Prensa No. MT-BP 28 – 2011.** Quito, 1 de abril de 2011. 3 págs.
- http://www.conatel.gob.ec/site_conatel/index.php?option=com_content&view=article&id=1370:mintel-boletin-de-prensa&catid=299:generales (Consulta 7 de abril de 2011)

- **Presentación rueda de prensa Inec-Mintel.** 19 págs.
- www.mintel.gob.ec Listado de empresas 30 de abril de 2009
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. Diagnostico del sector telefónico ecuatoriano
- RAMOS, Edgar. NEIRA, Eric. Apunte de Economía No. 41. Dirección General de Estudios. Diagnostico del sector telefónico Ecuatoriano. Enero 2004.
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae41.pdf>
- **BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. Estadísticas Macroeconómicas. Presentación Coyuntural.** Febrero 2012. Dirección de Estadística Económica. 86 Págs.
- **DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta edición, 1997,** Prentice-Hall Hispanoamericana. S.A. México. 1997, 355 Págs.
- **Acceso a la internet.**
http://www.supertel.gob.ec/pdf/estadisticas/acceso_internet.pdf
- **SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES.** Revista Institucional No. 7. Abril 2010. Aspectos que influyen en los costos de servicios de internet.

http://www.supertel.gob.ec/pdf/publicaciones/revista_supertel_7.pdf

- **THOMPSON, Jr. Arthur A. STRICKLAND III, A.J. GAMBLE, John E. Administración Estratégica. Teoría y casos.** McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, 2008. 449 páginas.
- **PORTAL DE NEGOCIOS DEL ECUADOR.** www.ekosnegocios.com
- **BURO DE ANÁLISIS INFORMATIVO.** www.burodeanalysis.com