

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GERENCIA EMRESARIAL, MBA, MENCIÓN GERENCIA FINANCIERA**

**øPLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE UN PAQUETE
INTEGRAL DE TELECOMUNICACIONES POR PARTE DE CNT S.A REGIÓN
ANDINATELø**

MARÍA BELÉN RUIZ REYES

mariabelenruizreyes@gmail.com

Director: Ing. Martha Macías Sánchez

marthadeeguez@yahoo.com

2014

DECLARACIÓN

Yo María Belén Ruiz Reyes, 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.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

María Belén Ruiz Reyes

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por María Belén Ruiz Reyes, bajo mi supervisión.

Ing. Martha Macías
DIRECTOR DE PROYECTO

DEDICATORIA

Agradezco a Dios Todopoderoso quién me ha dado la sabiduría necesaria para cumplir este proyecto. A mi esposo Sebastián Albán quién me ha brindado su amor incondicional y apoyo en todas mis actividades, además quién con su ejemplo ha demostrado ser el mejor ser humano en conjunto con mis hijas Sarita y Camila constituyen mi amor eterno, mi pilar, mi razón de vivir y superación. A mis padres Jorge y Lucía quienes con su ejemplo me han demostrado que toda prueba se puede superar a pesar de las adversidades y a mi hermano Pablo quién con su bondad y apoyo me ha enseñado el verdadero sentido de la amistad y amor entre hermanos.

Los ama.

Belen Ruiz

INDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	iv
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii

CAPITULO I ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

1.1	TENDENCIAS HACIA LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA INDUSTRIA.....	1
1.2	EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA	2
1.2.1	EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE BANDA ANCHA EN LATINOAMERICA	4
1.2.2	EVOLUCION DE LA INDUSTRIA DE TELEFONÍA FIJA A NIVEL MUNDIAL	5
1.2.3	EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE TELEFONÍA MÓVIL A NIVEL MUNDIAL	6
1.2.4	EVOLUCION DE LA INDUSTRIA DE TELEVISIÓN CODIFICADA A NIVEL MUNDIAL	8
1.3	EMPAQUETAMIENTO DE SERVICIOS EN LA INDUSTRIA MUNDIAL.....	10
1.4	SITUACION DE LAS TELECOMUNICACIONES EN EL ECUADOR	12
1.4.1	TELEFONÍA FIJA	14
1.4.2	TELEFONIA MÓVIL	15
1.4.3	BANDA ANCHA	16
1.4.4	TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN.....	17

CAPITULO II ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1	OFERTA	19
2.1.1	OFERTA DE TELEFONÍA FIJA	20
2.1.2	OFERTA DE TELEFONÍA MÓVIL	21
2.1.3	OFERTA DEL SERVICIO DE INTERNET.....	23
2.1.4	OFERTA DEL SERVICIO DE TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN	25
2.2	DEMANDA	26
2.2.1	DEMANDA DE TELEFONÍA FIJA	27
2.2.2	DEMANDA DEL SERVICIO DE INTERNET	29
2.2.3	DEMANDA DEL SERVICIO MÓVIL	31
2.2.4	DEMANDA DEL SERVICIO DE TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN.....	32

CAPITULO III DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO

3.1	MACROENTORNO	34
3.1.1	ENTORNO DEMOGRÁFICO	34
3.1.1.1	Crecimiento Poblacional.....	35
3.1.1.2	Población Económicamente Activa.....	36

3.1.1.3	Población por Edades.....	36
3.1.1.4	Preferencias Tecnológicas de la Población	37
3.1.2	ENTORNO ECONÓMICO	38
3.1.2.1	Canasta Familiar	38
3.1.2.2	Inflación	40
3.1.2.3	Tasas de Interés	42
3.1.2.4	PIB Producto Interno Bruto.....	43
3.1.2.5	Riesgo País.....	46
3.1.3	ENTORNO POLÍTICO LEGAL	48
3.1.3.1	Leyes Nacionales e Internacionales.....	49
3.1.3.2	Políticas Públicas de Información y Telecomunicaciones.....	50
3.1.4	ENTORNO TECNOLÓGICO	51
3.1.5	ENTORNO SOCIOCULTURAL	52
3.2	MICROENTORNO	53
3.2.1	LA EMPRESA	53
3.2.2	EL PRODUCTO / SERVICIO	59
3.2.2.1	Plan EVO.....	59
3.2.2.2	Plan ANDI	61
3.2.2.3	Plan FAST BOY.....	62
3.2.3	EL CLIENTE	64
3.2.4	LA COMPETENCIA	64
3.2.5	DISTRIBUCIÓN	68
3.2.5.1	Canales Directos.....	68
3.2.5.2	Canales Indirectos.....	70
3.2.6	SUSTITUTOS	70
3.2.7	PROVEEDORES	71
3.2.8	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	72
3.2.8.1	FODA Ponderado.....	75
 CAPITULO IV INVESTIGACIÓN DE MERCADOS		
4.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	77
4.1.1	SITUACIÓN Y PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA	77
4.1.2	OBJETIVO GENERAL	78
4.1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	78
4.1.4	PREMUESTREO	79
4.1.5	MUESTREO	79
4.1.6	ALCANCE	80
4.1.7	LA HERRAMIENTA	80
4.1.8	TABULACIÓN Y ANÁLISIS	82
4.2	SEGMENTACIÓN.....	95

4.2.1	VENTAJAS BUSCADAS	96
4.2.2	VENTAJAS GOGRÁFICAS	96
4.2.3	VARIABLES DEMOGRÁFICAS	97
4.2.3.1	Edad.....	97
4.2.3.2	Género.....	98
4.2.3.3	Nivel de Educación.....	98
4.2.4	VARIABLES ECONÓMICAS	98
4.2.5	VARIABLES SOCIALES	98
4.2.6	VARIABLES COMPORTAMENTALES	98
4.2.7	VARIABLES PSICOGRÁFICAS	99
4.3	DETERMINACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	100

CAPITULO V PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1	INTRODUCCIÓN	103
5.2	OBJETIVO GENERAL	105
5.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	105
5.3.1	OBJETIVOS DE GESTIÓN	105
5.3.2	OBJETIVOS DE MARKETING	105
5.4	ESTRATEGIAS DE GESTIÓN	106
5.4.1	ESTRATEGIAS DE FILOSOFÍA EMPRESARIAL	107
5.4.2	ESTRATEGIA DE ORGANIZACIÓN	109
5.4.3	ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN	111
5.4.4	ESTRATEGIA DE CONTROL	117
5.4.5	ESTRATEGIA DE CAPACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS COMERCIAL Y TÉCNICO.....	126
5.4.5.1	Programa para la Fuerza de Ventas.....	126
5.4.5.2	Programa para el Nivel Técnico.....	128
5.4.5.3	Programa de Plan de Carrera.....	128
5.5	ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	130
5.5.1	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y LANZAMIENTO	131
5.5.2	ESTRATEGIA DE PRODUCTO Y PRECIO	133
5.5.3	ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN	135
5.5.4	ESTRATEGIA DE CANALES Y /O DISTRIBUCIÓN	140
5.5.5	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	141
5.5.6	ESTRATEGIA DE VENTAS.....	143

CAPITULO VI ANÁLISIS FINANCIERO

6.1	INVERSIONES.....	145
6.2	INGRESOS	146

6.3	COSTOS	149
6.3.1	COSTOS DE RED	149
6.3.1.1	Costos de Telefonía Fija.....	150
6.3.1.2	Costos de Telefonía Móvil.....	151
6.3.1.3	Costos de Internet.....	152
6.3.1.4	Costos de Televisión.....	152
6.3.2	COSTOS PUBLICITARIOS	154
6.3.3	OTROS GASTOS	155
6.4	FLUJOS DE EFECTIVO	156
6.5	ANÁLISIS DEL VAN Y TIR	158
6.6	EVALUACIÓN FINANCIERA	159

CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1	CONCLUSIONES	161
7.2	RECOMENDACIONES	164

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 – Evolución de las TIC 2008 – 2013.....	3
Gráfico No. 2 – Penetración de Internet en países de Sudamérica.....	4
Gráfico No. 3 – Comparación de Usuarios de Internet Marzo 2012 a Marzo 2014.....	5
Gráfico No. 4 – Proporción de Hogares con una línea telefónica fija año 2009.....	6
Gráfico No. 5 – Abonados de Telefonía Celular en el Mundo y por Nivel de Desarrollo, 2001 al 2011.....	7
Gráfico No. 6 – Benchmarking de Televisión a nivel Sudamérica	9
Gráfico No. 7 – Paquetes Tripe y Cuádruple Play 2007 al 2011.....	11
Gráfico No. 8 – Distribución de Ingresos comparación año 2001 vs 2005.....	13
Gráfico No. 9 – Comparación del mercado de Telefonía Fija.....	14
Gráfico No. 10 – Crecimiento de clientes móviles 2010 – 2013.....	15
Gráfico No. 11 – Evolución del Servicio de Internet.....	16
Gráfico No. 12 – Segmento de Telefonía Fija.....	20
Gráfico No. 13 – Ingresos de las Operadores Móviles.....	22
Gráfico No. 14 – Distribución del mercado de Telefonía Móvil por operadora a Junio 2013.....	22
Gráfico No. 15 – Crecimiento de Internet fijo por proveedores.....	23
Gráfico No. 16 – Participación del Mercado de Internet Acceso Móvil.....	24
Gráfico No. 17 – Participación del Mercado del Servicio de Televisión.....	25
Gráfico No. 18 – Penetración del Servicio de Internet por Provincias.....	29
Gráfico No. 19 – Demanda del Servicio de Internet por Usuarios.....	30
Gráfico No. 20 – Proyección 2007 -2014 de Líneas Activas Móviles vs Población.....	31
Gráfico No. 21 – Concentración de suscriptores por provincia.....	32
Gráfico No. 22 – Preferencias Tecnológicas de la Población en Pichincha.....	38
Gráfico No. 23 – Evolución de la Canasta Básica durante el año 2013.....	39
Gráfico No. 24 – La canasta vital del mes de Septiembre 2013	40
Gráfico No. 25 – PIB de Países de América Latina año 2013	43
Gráfico No. 26 – Evolución del Riesgo País en Ecuador.....	47
Gráfico No. 27 – Estructura Organizacional de la CNT	54
Gráfico No. 28 – Alineamiento Estratégico de la CNT	58

Gráfico No. 29 – Esquema del Producto EVO.....	60
Gráfico No. 30 – Esquema del Producto ANDI.....	61
Gráfico No. 31 – Esquema del Producto FAST BOY	63
Gráfico No. 32 – Oferta del Empaquetado del Grupo TV CABLE.....	65
Gráfico No. 33 – Publicidad del Grupo TV CABLE.....	66
Gráfico No. 34 – Oferta el Empaquetado de CLARO.....	67
Gráfico No. 35 – Análisis de las 5 Fuerzas de PORTER.....	72
Gráfico No. 36 – Pregunta 1.....	82
Gráfico No. 37 – Pregunta 2.....	83
Gráfico No. 38 – Pregunta 3.....	84
Gráfico No. 39 – Pregunta 4.....	85
Gráfico No. 40 – Pregunta 5.....	86
Gráfico No. 41 – Pregunta 6.....	87
Gráfico No. 42 – Pregunta 7.....	88
Gráfico No. 43 – Pregunta 8.....	89
Gráfico No. 44 – Pregunta 9.....	90
Gráfico No. 45 – Pregunta 11.....	91
Gráfico No. 46 – Pregunta 12.....	92
Gráfico No. 47 – Pregunta 13.....	93
Gráfico No. 48 – Esquema del Plan Estratégico Propuesto para el Empaquetamiento de Servicios.....	108
Gráfico No. 49 – Estructura Propuesta del Empaquetamiento de Servicios Plan Piloto Provincia de Pichincha.....	110
Gráfico No. 50 – Plan de Capacitación Anual 2013 – 2014.....	116
Gráfico No. 51 – Estructura de la Estrategia Empresarial.....	118
Gráfico No. 51 – Mapa Estratégico.....	120
Gráfico No. 52 – Tablero de Mando Propuesto Perspectiva Financiera	121
Gráfico No. 53 – Tablero de Mando Propuesto Perspectiva de Clientes.....	122
Gráfico No. 54 – Tablero de Mando Propuesto Perspectiva Procesos Internos.....	123
Gráfico No. 55 – Tablero de Mando Propuesto Perspectiva Capital Intangible	124
Gráfico No. 56 – Spot del Empaquetamiento de Servicios.....	132
Gráfico No. 57 – Propuesta del Proceso de Comercialización para el Empaquetamiento de Servicios.....	138

Gráfico No. 58 – Cronograma de Implementación de Normativas, Políticas y Capacitación para el Empaquetado.....	143
Gráfico No. 59 – Fórmula del Factor de Descuento.....	157
Gráfico No. 60 – Fórmula del Valor Actual Neto.....	158

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Porcentaje de Participación de Telecomunicaciones vs PIB.....	13
Tabla 2 y Tabla 3 – Reporte de suscriptores y penetración en Ecuador.....	18
Tabla 4 – Área de cobertura Telefonía Fija CNT a Septiembre 2013.....	21
Tabla 5 – Penetración de Telefonía Fija en Latinoamérica.....	27
Tabla 6 – Penetración de Telefonía Fija en Ecuador.....	28
Tabla 7 – Densidad Telefónica por Operadora.....	28
Tabla 8 – Proyección de demanda Líneas Activas Móviles.....	31
Tabla 9 – Evolución de Suscriptores de Televisión del año 20013 al año 2013.....	33
Tabla 10 – Población y Tasa de Crecimiento en Ecuador	35
Tabla 11 – PEA de Pichincha según categoría de ocupación.....	36
Tabla 12 – Población de Pichincha por edades.....	37
Tabla 13 – Inflación Anual.....	41
Tabla 14 – Tasa Activa y Tasa Pasiva	42
Tabla 15 – PIB Total en Ecuador.....	44
Tabla 16 – PIB por Actividad Económica	45
Tabla 17 – Histórico del Riesgo País en Ecuador	46
Tabla 18 – Riesgo País al mes de Octubre 2013.....	47
Tabla 19 – Distribución de Puntos de Presencia en CNT	69
Tabla 20 – FODA Ponderado.....	75
Tabla 21 – Resultados del Premuestreo	79
Tabla 22 – Cometarios y Sugerencias... ..	91
Tabla 23 – Nivel de Ingresos por Estrato... ..	98
Tabla 24 – Variables de Segmentación Encontradas... ..	99
Tabla 25 – Total de Clientes por Línea de Producto	100
Tabla 26 – Demanda por Línea de Producto a Nivel Nacional.....	101
Tabla 27 – Demanda por Línea de Producto en Pichincha.....	101
Tabla 28 – Demanda de Clientes Nuevos en Pichincha.....	102
Tabla 29 – Propuesta del Macroproceso Marketing Estratégico.....	113
Tabla 30 – Propuesta del Macroproceso Concepto de Producto.....	113
Tabla 31 – Propuesta del Macroproceso Operación y Mantenimiento de la Red.....	114
Tabla 32 – Propuesta del Macroproceso Comercialización.....	114

Tabla 33 – Programa de Capacitación CNT EP.....	127
Tabla 34 – Programa de Capacitación CNT EP.....	128
Tabla 35 – Características de Clientes Potenciales.....	131
Tabla 36 – Propuesta de Servicios Empaquetados.....	134
Tabla 37 – Nota de Producto del Empaquetamiento de Servicios Parte 1.....	136
Tabla 38 – Nota de Producto del Empaquetamiento de Servicios Parte 2.....	137
Tabla 39 – Detalle de la Inversión.....	144
Tabla 40 – Demanda de Clientes Potenciales en Pichincha.....	146
Tabla 41 – Demanda de Clientes Potenciales en Pichincha por Plan.....	146
Tabla 42 – Tarifas por Servicio.....	147
Tabla 43 – Ingresos Totales del Empaquetados.....	147
Tabla 44 – Costos de Telefonía Fija.....	149
Tabla 45 – Proyección de Costos de Telefonía Fija.....	149
Tabla 46 – Costos de Telefonía Móvil.....	150
Tabla 47 – Proyección de Costos de Telefonía Móvil.....	150
Tabla 48 – Costos de Internet.....	151
Tabla 49 – Proyección de Costos de Internet.....	151
Tabla 50 – Costos de Televisión.....	152
Tabla 51 – Proyección de Costos de Televisión.....	152
Tabla 52 – Presupuesto Campaña de Publicidad.....	153
Tabla 53 – Costos Totales del Servicios Empaquetado.....	154
Tabla 54 – Cálculo de la Depreciación del Servicio Empaquetado.....	154
Tabla 55 – Otros Gastos.....	155
Tabla 56 – Flujo de Efectivo del Servicio Empaquetado.....	156
Tabla 57 – VAN del Proyecto Empaquetado.....	158
Tabla 58 – Resultados de la Evaluación.....	159

RESUMEN

Esta tesis de Maestría tiene la intención de evaluar los servicios empaquetados, ya que actualmente constituyen un requisito básico para competir en el mercado de las telecomunicaciones, tanto así que la convergencia ha logrado empaquetar varios de servicios como son voz fija, voz móvil, Internet y Televisión a través de uno o varios proveedores. El mercado ecuatoriano de los servicios empaquetados ha hecho que existan diversos proveedores que ofrezcan varias ofertas para los usuarios, cabe destacar que la empresa que reúne todas las condiciones óptimas para ofrecer este servicio de calidad a través de un solo proveedor es la CNT antes conocida como ANDINATEL. Hay que destacar que el implementar este servicio implica un desarrollo del Plan Estratégico, el mismo que a través del FODA se identificó los aspectos positivos y negativos del microentorno y macroentorno. Adicional a esto, se estableció que a través de un estudio de mercado se identifican necesidades insatisfechas en la población por cubrir, motivo por el cual dentro del presente estudio el no acceso de la población a algún tipo de tecnología o comunicación representa una oportunidad para proponer el empaquetamiento de servicios en la CNT comenzando como plan piloto en la provincia de Pichincha apoyándose en la implementación de un Plan Comercial y definición apropiada de una Nota de Producto previo a la comercialización de este servicio.

Palabras clave: Plan Estratégico y Plan Comercial

ABSTRACT

Nowadays, packaged services constitute overall a basic requirement to compete in the telecommunications market, thus, convergence has managed to put together several services such as fixed voice, mobile voice, Internet and TV through one or more suppliers. The Ecuadorian market for packaged services has made possible the existence of many providers offering several offers to users, noting that the company has all the optimal conditions to provide this quality service is the CNT formerly known as ANDINATEL. It is important to note that the implementation of this kind of services implies the development of the Strategic Plan through a SWOT analysis, further through market research were determined customer unsatisfied needs, representing a good opportunity to offer the CNT's packaged services. This offer of CNT's packaged services will start as a pilot plan in the Pichincha province supported by a business plan and commercial documents prior to the commercialization of these services

CAPITULO I

ANALISIS DE LA INDUSTRIA

Actualmente, se vive un mundo con dimensiones completamente nuevas, en el que se han extendido los límites de la tecnología y de la imaginación. El poder de la información configura una nueva geografía, culturas, mercados, protagonistas y estructuras orgánicas. Tales palabras describen una nueva y tercera revolución en la historia de la humanidad: la Era de la Información, que conduce a una amplia distribución de fuentes de trabajo, de producción y de poder en el mundo entero, y en cualquier red.

“La primera revolución fue agrícola, la segunda, industrial, y la tercera, informacional: simbolizada por la fusión de los mundos de la tecnología de la información (informática), de las comunicaciones (telefonía) y de los medios de información (televisión). La revolución de la tecnología, los mercados y las actitudes, estimulada por el mayor conocimiento debido a la comunicación, convierte rápidamente en realidad la economía mundial de que se viene hablando desde hace tiempo. La revolución de las actitudes tal vez sea la más importante y la más caracterizada por el término “poder”. El nuevo poder de la información configura “globalmente” a la sociedad mundial. La noción de que vivimos ahora en una sociedad mundial es en realidad un producto híbrido de tres ideas distintas sobre la función de las *telecomunicaciones, la informática y la información en la sociedad.*”¹

1.1 TENDENCIA HACIA LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA INDUSTRIA

“Existe un “interés sin precedentes en las telecomunicaciones a los más altos niveles de decisión”, dijo André LeBel, Presidente y Director Ejecutivo de la Ex_ Teleglobe Canadá, al aceptar, el 7 de julio de 1995, en Ginebra, la presidencia del Consejo Consultivo Mundial de Telecomunicaciones, que asesora a la UIT. Durante estos últimos años se presencia una creciente variedad de alianzas estratégicas en el mundo entero, para

¹ FRANCO, Gaston Lionel. *World Communications: A Wholly New World.* 1995. Pág. 368. Edit.Hard Cover. As New/No Jacket. Size: Folio - over 12" - 15" tall.

estructurar e integrar la industria de las telecomunicaciones, tanto horizontal como verticalmente.

Surgen en todas partes consorcios de telecomunicaciones y, según el Sr. Robert E. Allen, Presidente de AT&T, “en la industria mundial de la información, el decenio de 1990 será para los negocios lo que fue el Congreso de Viena para la política europea hace casi 200 años: un laboratorio de complejas alianzas estratégicas. Pero con una importante diferencia. Las alianzas de la industria de la información han de ser algo más que unos cuantos líderes poderosos que se adueñan de territorio. Necesitamos alianzas entre empresas y gobiernos impuestas por las necesidades de los clientes, no carteles, sino alianzas entre compañías semejantes que comprenden que el acceso asequible a la tecnología de la información es clave para el crecimiento económico de todos los países”.²

Dentro de la presente investigación se presentan varios ejemplos de alianzas estratégicas como:

- Bank of América y La Caixa lanzaron servicios de banca móvil incluyendo un sitio especializado para el iPhone, además
- AT&T anunció alianzas con Citibank, IBC Bank y PNT para ofrecer los portales de banca móvil en sus terminales más avanzadas.
- Sprint lanzó en Septiembre su servicio gratuito de banca móvil mFoundry que funciona con Citibank, PayPal, BB&T. Está habilitado para sus teléfonos más avanzados con capacidad de navegación Web.

Como resultado de la cambiante estructura mundial del mercado de telecomunicaciones, el presentimiento general en la industria de los servicios de telecomunicaciones es que, con el tiempo, cambiará profundamente el número de actores principales.

1.2 EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA

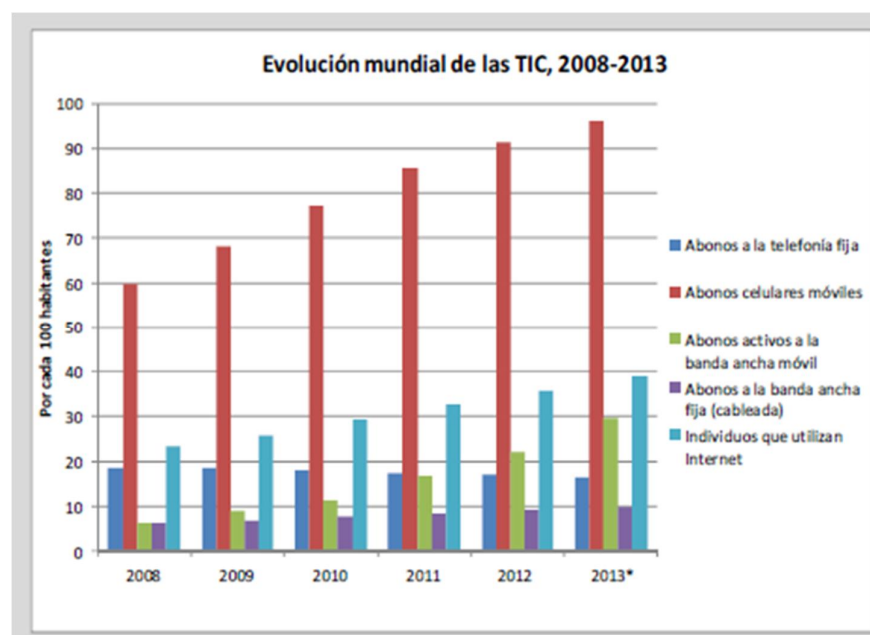
La evolución del mercado de las TIC tiene involucra a usuarios como empresas. Actualmente, existen una variedad de servicios y aplicaciones que satisfacen las necesidades de información, comunicación y entretenimiento. Es tanto así que la dinámica

² Recuperado el 12 de Enero de 2013 de http://www.itu.int/aboutitu/strategic_plans/99-03/trends-es.html

de la tecnología hace que los usuarios pasen de la dependencia de medios tradicionales a los servicios de banda ancha por Internet.

La UIT dentro de sus estudios estima que para finales del año 2013, el número de abonados de banda ancha fija superará los 688 millones equivalente al 9,8% de penetración mundial y los usuarios de banda móvil aumentarán en un 21%³.

Gráfico N° 1
EVOLUCIÓN DE LAS TIC 2008-2013



Elaborado por: Unión Internacional de Telecomunicaciones UIT

Fuente: Base de datos de indicadores de las telecomunicaciones mundiales/TIC de la UIT

Conforme al gráfico No1 demuestra que las estimaciones de la UIT para el año 2013 que la penetración de banda ancha móvil en el mundo será más del 95% con relación a los usuarios que utilizan el Internet, en conclusión el servicio de Internet móvil ha sido un factor determinante para el aumento del número de abonados a la banda ancha móvil en los países en desarrollo.

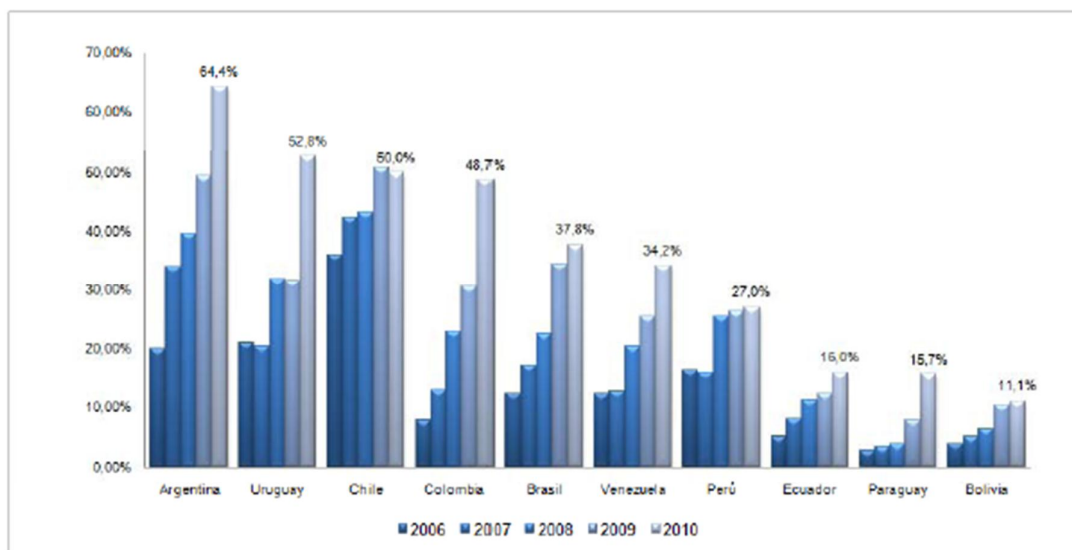
³ Recuperado el 15 de Mayo 2012 de Estadísticas de la UIT (www.itu.int/ict/statistics) y del Informe de la UIT sobre Medición de la Sociedad de la Información de 2012, www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/index.html

1.2.1 EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE BANDA ANCHA EN LATINOAMERICA

El gráfico N°2 demuestra que en Sudamérica que el mayor nivel de penetración de Internet se encuentra en Argentina con el 64.4% y Uruguay con el 52.8%, dichas cifras se ubican a la par con el nivel promedio europeo que es en promedio el 50.9%, según el estudio realizado por el Centro de Investigación para la Sociedad de la Información, el Conocimiento y la Innovación. Por otro lado, Ecuador se ubica en la posición 3 de los países sudamericanos con un 16% dando a conocer que en el país existe una baja penetración de Internet comparados con el resto.

Gráfico N° 2

PENETRACION DE INTERNET EN PAISES DE SUDAMERICA

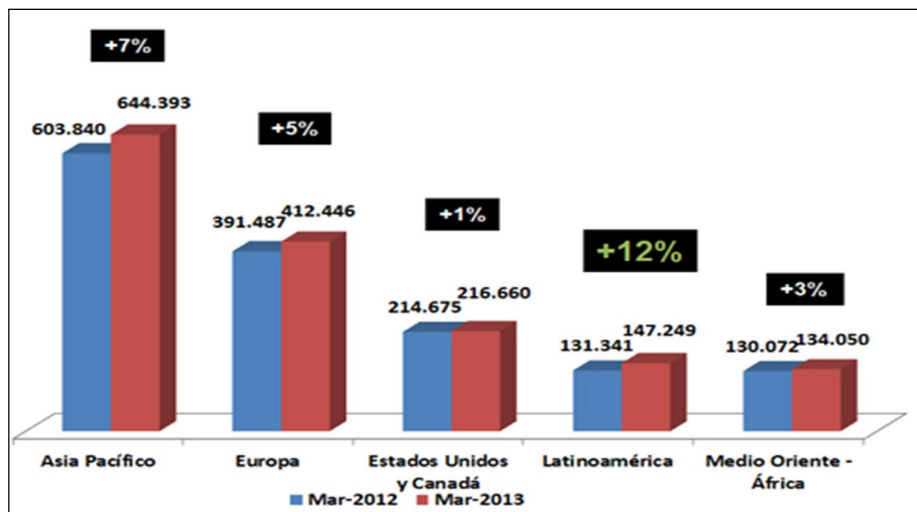


Elaborado por: TELECONSULT

Fuente: Internetworldstats.

A continuación en el gráfico N° 3 se demuestra que Latinoamérica es la región del mundo que más creció en número de usuarios digitales entre marzo de 2012 y marzo de 2013, alcanzando los 644 millones de usuarios actuales. Este incremento, del 12%, supera al crecimiento de usuarios de internet de Asia Pacífico, del 7%; Europa, del 5%; Medio Oriente- África, con un incremento del 3%, y Estados Unidos, con un 1%.

Gráfico N° 3
COMPARACIÓN DE USUARIOS DE INTERNET
MARZO 2012 A MARZO 2013



Fuente: ComScore (Compañía de Investigación de Marketing en Internet)

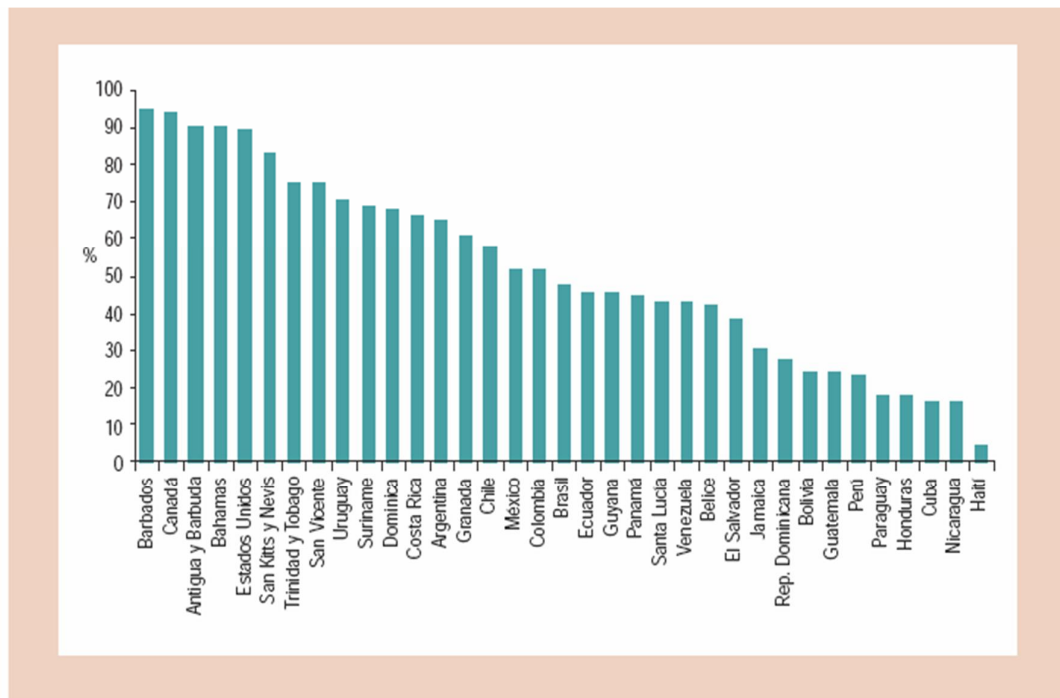
1.2.2 EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE TELEFONÍA FIJA A NIVEL MUNDIAL

En telefonía fija menos de la mitad de los países tienen un nivel de penetración residencial superior al 50% tal y como muestra el Gráfico N° 4 los dos países desarrollados de América del Norte (Canadá y los Estados Unidos) y tres países del Caribe tienen una penetración de líneas fijas residenciales del 90% o superior. Sin embargo Ecuador se encuentra en la posición número 17, lo que refleja que existe decremento de usuarios en este servicio y la propagación del servicio móvil ha incidido en la penetración de líneas fijas residenciales.

Es importante señalar a partir del año 2010 hasta el 2013 se observa un decrecimiento de usuarios de telefonía fija en el mundo, debido a la sustitución de líneas fijas residenciales por teléfonos móviles, lo cual es una tendencia mundial y además a la fusión de algunos sub-operadores con los principales operadores de telefonía móvil.

Gráfico N° 4

PROPORCION DE HOGARES CON UNA LINEA TELEFÓNICA FIJA AÑO 2009



Elaborado por: Unión Internacional de Telecomunicaciones UIT

Fuente: Base de datos de la UIT sobre Indicadores Mundiales de las Telecomunicaciones/ TIC.

1.2.3 EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE TELEFONÍA MÓVIL A NIVEL MUNDIAL

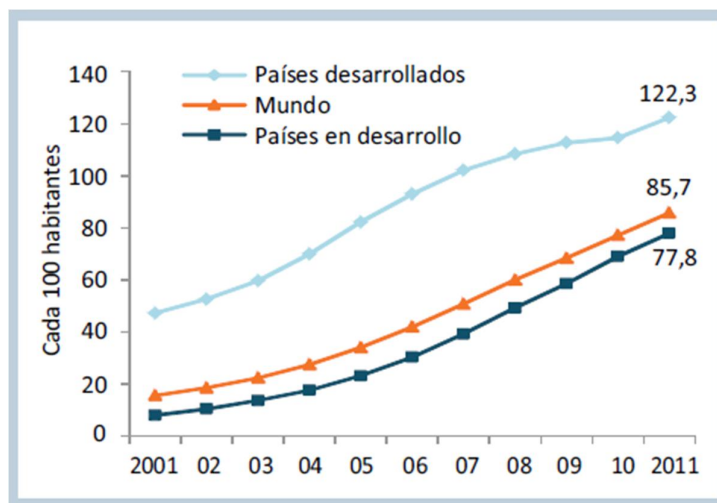
La tasa de penetración móvil celular aumentó en un 11% en todo el mundo, en comparación con 13% el año anterior. En general, el aumento del número de proveedores de servicios ha dado lugar a una competencia a veces feroz en el sector y ha hecho bajar los precios al consumidor de manera significativa, lo cual ha sido un factor clave en la propagación de los servicios móviles celulares.

En el gráfico N° 5, se demuestra que la telefonía móvil entre los años 2010 y 2011, los abonados al servicio móvil celular registró un crecimiento en los mercados de los países en desarrollo, pero se observó una desaceleración general en comparación con años anteriores. El número de abonados al servicio móvil celular aumentó en más de 600

millones, casi todos ellos en los países desarrollados, a un total de alrededor de 6 mil millones, o sea, 86 de cada 100 habitantes, a nivel mundial.

Con relación al año 2012, la telefonía móvil creció un 9 % en todo el mundo hasta los 6.300 millones de dispositivos conectados, lo que supone una penetración del 89 %, según los datos del fabricante de telecomunicaciones Ericsson.⁴

Gráfico N° 5
ABONADOS DE TELEFONIA CELULAR EN EL MUNDO Y POR NIVEL DE DESARROLLO, 2001 AL 2011



Elaborado por: Unión Internacional de Telecomunicaciones UIT

Fuente: Base de datos de la UIT sobre Indicadores Mundiales de las Telecomunicaciones

Es necesario indicar que el número de suscripciones de telefonía móvil alcanzará casi los 7.000 millones a finales de este año, lo que supondrá que el año 2013 se cerrará con más teléfonos móviles que la cantidad de personas viven en el mundo, según estimaciones publicadas por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) a futuro existirá una penetración de la telefonía móvil de más del 96% a nivel mundial, del 89% en los países en desarrollo y del 128% en los industrializados.⁵

⁴ Recuperado el 15 de Enero 2013 de <http://www.expansion.com/agencia/efe/2013/02/20/18089081.html>

⁵ Recuperado el 15 de Enero 2013 de seguristar.files.wordpress.com/2013/04/evolucion3b3n-de-las-tics.pptx

1.2.4 EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE TELEVISION CODIFICADA A NIVEL MUNDIAL

La televisión por cable, conocida antiguamente como televisión por antena comunitaria, nace en las montañas de Pennsylvania hacia fines de la década de 1940. En esta época sólo existían unas pocas estaciones de TV, transmitiendo principalmente en las grandes ciudades, como Philadelphia.

Nace así la televisión por cable en Junio de 1948. Milton Jerrold Shapp desarrolló un sistema para eliminar los 'bosques' de antenas que se encontraban en las azoteas de los edificios por departamentos. Bajo este sistema, una antena maestra (MATV) puede ser usada por todos los televisores en el edificio. Su secreto: el cable coaxial y amplificadores de señal, capaces de transportar múltiples señales

La televisión paga fue lanzada en Noviembre de 1972 cuando la empresa Service Electric ofrece Home Box Office (HBO) en el sistema de cable de Wilkes-Barre, Pennsylvania. También fue HBO el primer servicio en utilizar la distribución vía satélite para su programación.

Los servicios de TV por suscripción son destinados a la distribución de señales de vídeo y/o audio para suscriptores. Ellos son prestados en 3 modalidades de tecnología/tipo de otorgamiento:

- TV Cable, donde la distribución de señales es hecha por intermedio de medios físicos (cables coaxiales y fibras ópticas).
- MMDS (Servicio de Distribución de Señales Multipunto Multicanales), donde la distribución de señales utiliza radiofrecuencias en rango de frecuencia de microondas (2500 a 2680 MHz).
- DTH (Direct To Home), en donde la distribución de señales para los suscriptores es hecha a través de satélites.

Actualmente, el satélite se ha convertido en el negocio de televisión de pago que genera más ingresos en todo el mundo, superando al cable, hasta ahora el dominador del mercado, según un informe de Digital TV Research.

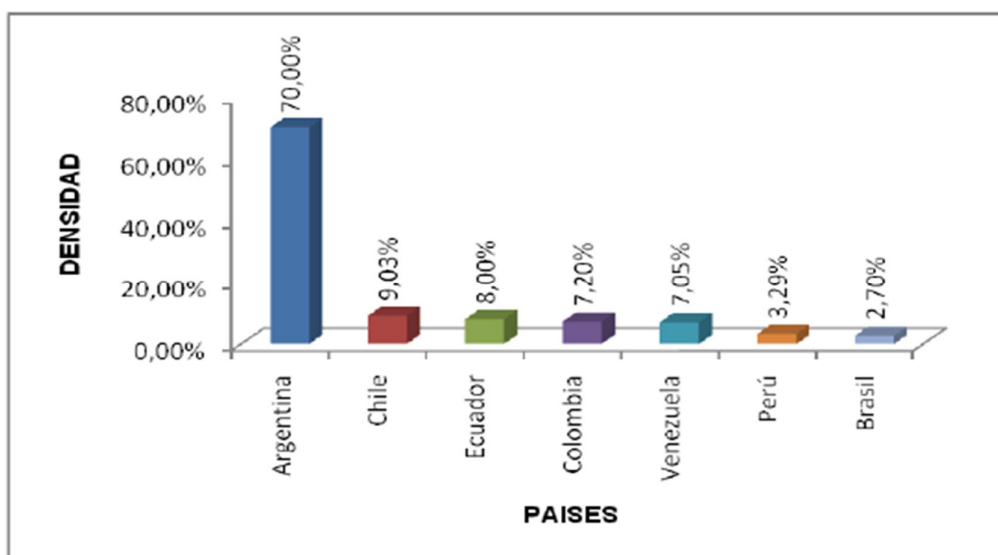
Según el mencionado informe de Digital TV, la televisión satelital a finales del año 2013 obtendrá 83.000 millones de dólares de ganancias, frente a los 82.600 millones del cable, con quien compartirá el 45,9% del total de los beneficios.

La tendencia de los próximos años será de afianzamiento de la primacía del satélite, hasta llegar a hacerse con el 47,6% de la tarta en 2018 (97.000 millones de ingresos), mientras el cable (analógico y digital) bajará al 40,7% (82.600 millones).

Por su parte, la televisión por Internet (IP-TV) será la opción tecnológica de televisión de pago de más rápido crecimiento y subirá del 7,5% de 2013 al 10,5% dentro de cinco años. En conjunto, la facturación de la televisión de pago aumentará un 3,2% este año y a partir de 2015 un 2%, hasta situarse en 203.000 millones en 2018.

Gráfico N° 6

BENCHMARKING DE TELEVISIÓN A NIVEL SUDAMÉRICA



Fuente: Análisis de los niveles de penetración de los servicios de Telecomunicaciones ISPOL

Conforme a gráfico No. 6, con relación al índice de penetración del servicio de televisión, los países de Latinoamérica como Argentina cuenta con el 70 %, seguido de Chile con el 9.03%, Ecuador 8%, Colombia 7.2%, Venezuela 7.05%, Perú 3.29% y Brasil con apenas el 2.7%.

1.3 EMPAQUETAMIENTO DE SERVICIOS EN LA INDUSTRIA MUNDIAL

El empaquetamiento de servicios o paquete integral es una práctica común en el sector de telecomunicaciones y su uso ha crecido en los últimos años. Las razones que pueden llevar a una empresa a efectuar este tipo de práctica son diversas y van desde la búsqueda de eficiencia hasta el intento de extender su posición de dominio de un mercado a otro.

Actualmente, la nueva tendencia del empaquetamiento es el Triple Play, el mismo que consiste en brindar por parte de un único operador tres servicios de telecomunicaciones: servicio de voz & acceso a Internet & televisión para abonados, constituyendo un “paquete de servicios”.

En telecomunicaciones, la combinación de servicios Dual, Triple y Quad-Play, si incluyen servicios móviles, será un atractivo muy importante para los usuarios finales que en la búsqueda de menores costos contratarán a un solo proveedor. Hoy en día la tarea de los operadores consiste en continuar invirtiendo para expandir sus redes y tomar atención en servicios de datos, especialmente de banda ancha.

El empaquetamiento de los servicios de voz, datos y televisión (oferta triple-play) está constituyéndose globalmente un requisito básico para competir en el mercado de las telecomunicaciones.

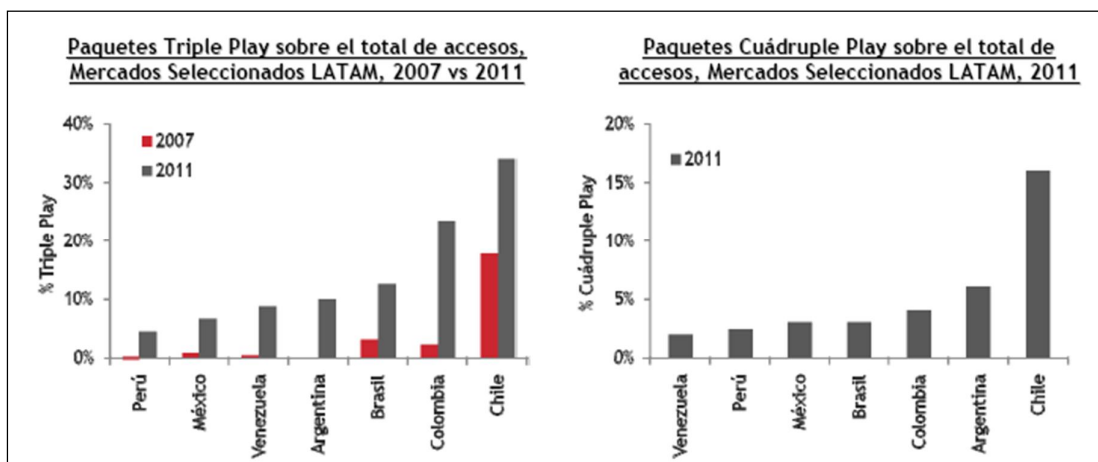
“El Triple Play es una modalidad de “empaquetamiento” de servicios que constituye una realidad ampliamente extendida en la oferta de los operadores de TV cable de Europa y Estados Unidos, a la que recientemente se están incorporando los operadores de servicios públicos de telecomunicaciones de voz y datos (empresas de telefonía fija y móvil)

valiéndose de redes de banda ancha (ADSL, VDSL y Fibra óptica hasta el hogar). Servicios basados en contenidos multimedia. “⁶

En un futuro ya no se hablará de un paquete “triple play” más bien un “cuádruple play” puesto que habla de telefonía fija, móvil, datos y televisión de paga tal y como demuestra el gráfico N° 7. Un punto importante acotar son las alianzas estratégicas, puesto que constituyen la piedra angular para ofertar al mercado todos los servicios posibles y con una gran cantidad de usuarios.

Gráfico N° 7

Paquetes Triple y Cuádruple Play 2007 al 2011



Fuente: Convergence Forecast, Pyramid Research.

Actualmente, durante el año 2013 el empaquetamiento de servicios constituye una nueva tendencia comercial que posibilita a las compañías de telecomunicaciones lanzar ofertas conjuntas en base a una tarifa única, normalmente en forma de tarifa plana, independiente del consumo que se haga de dichos servicios. Esta modalidad comercial presenta dos grandes ventajas: desde el punto de vista del proveedor del servicio permite incrementar su propuesta de valor, mientras que desde el punto de vista del usuario permite conocer con exactitud a final de mes cuál será el coste de dichos servicios de telecomunicaciones.

⁶ Recuperado el 20 de Marzo de 2013 de http://www.citel.oas.org/newsletter/2006/septiembre/iptv_i.asp

1.4 SITUACIÓN DE LAS TELECOMUNICACIONES EN EL ECUADOR

Las telecomunicaciones en el Ecuador comienza con la creación del Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones (IETEL), en el año de 1972 de donde, el Gobierno Nacional, impulsó un marco regulatorio de las telecomunicaciones basado en el control y planificación. Posteriormente, este sistema monopólico estatal requeriría de un giro debido al notable crecimiento del sector y a las exigencias del mercado en el año de 1990. Después, partir del año 1992 se aprueba la Ley Especial de Telecomunicaciones manteniendo los servicios básicos de telecomunicaciones como un monopolio exclusivo del Estado, transformando el IETEL en EMETEL (Empresa Estatal de Telecomunicaciones); dentro de esta ley, se resalta la creación de la SUPTEL (Superintendencia de Telecomunicaciones) denominado así, como un ente de regulación y control. Con el paso del tiempo se impulsa la Ley Especial de Telecomunicaciones promulgada el 30 de agosto de 1995 junto con, la aprobación de la Ley de Radiodifusión y Televisión.

En el año 2013, la Asamblea Constituyente aprueba la Ley de Comunicación cuyo principal objetivo universalizar el derecho a la comunicación, así como democratizar el acceso a los medios y a las tecnologías que hacen posible el ejercicio de este derecho.

Durante los últimos años el sector de las telecomunicaciones ha tenido gran serie de cambios dentro del Ecuador, es importante señalar que su evolución está encaminada a la par que los otros sectores productivos y que la demanda insatisfecha está representada por el crecimiento de las operadoras móviles.

De acuerdo a la Tabla N° 1 se muestra la participación del sector de las telecomunicaciones en el PIB⁷ ha crecido a partir del año 2012 al 2013 de un 2,12% a un 2.16%, lo que se concluye que esta rama se va desarrollando año a año. En concordancia con lo antes mencionado hay que destacar que el PIB del sector, antes contenido en el

7 (PIB), Producto Interno Bruto, es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Engloba el consumo privado, la inversión, el gasto público, la variación en existencias y las exportaciones netas (las exportaciones menos las importaciones).

rubro “Comunicaciones”, ahora se lo estima dentro de la rama “Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones”, en la subrama “Correos y Telecomunicaciones”.

Tabla N° 1

Porcentaje de Participación de Telecomunicaciones vs PIB

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA

Miles de dólares

Ramas de actividad \ Años	2010	2011	2012	2013
Actividad	(p)	(p)	(p)	(prev)
Correo y Comunicaciones	1.507.913	1.697.167	1.797.742	1.949.141
PRODUCTO INTERNO BRUTO	67.812.330	77.831.607	84.682.266	90.326.377
% Participación	2,22%	2,18%	2,12%	2,16%

(p) Cifras Provisionales ; (prev) Cifras de Previsión

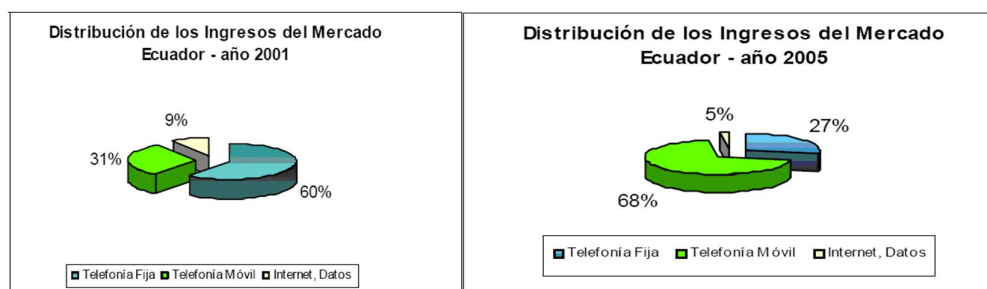
Elaborado por: Belén Ruiz

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

El gráfico N° 8 demuestra que los ingresos del sector de las telecomunicaciones año tras año han crecido sustancialmente, pasando de un 31% en el año 2001 a un 68% en el año 2005 con respecto a las operadoras móviles, sin embargo la telefonía fija tuvo una reducción de un 60% en el año 2001 a un 27% para el año 2005, esto significa que los ingresos por facturación de algunos sectores se han ido afianzando y otros han perdido fuerza debido a nuevas tendencias tecnológicas y a la cobertura del servicio.

Gráfico N° 8

Distribución de Ingresos comparación año 2001 vs 2005



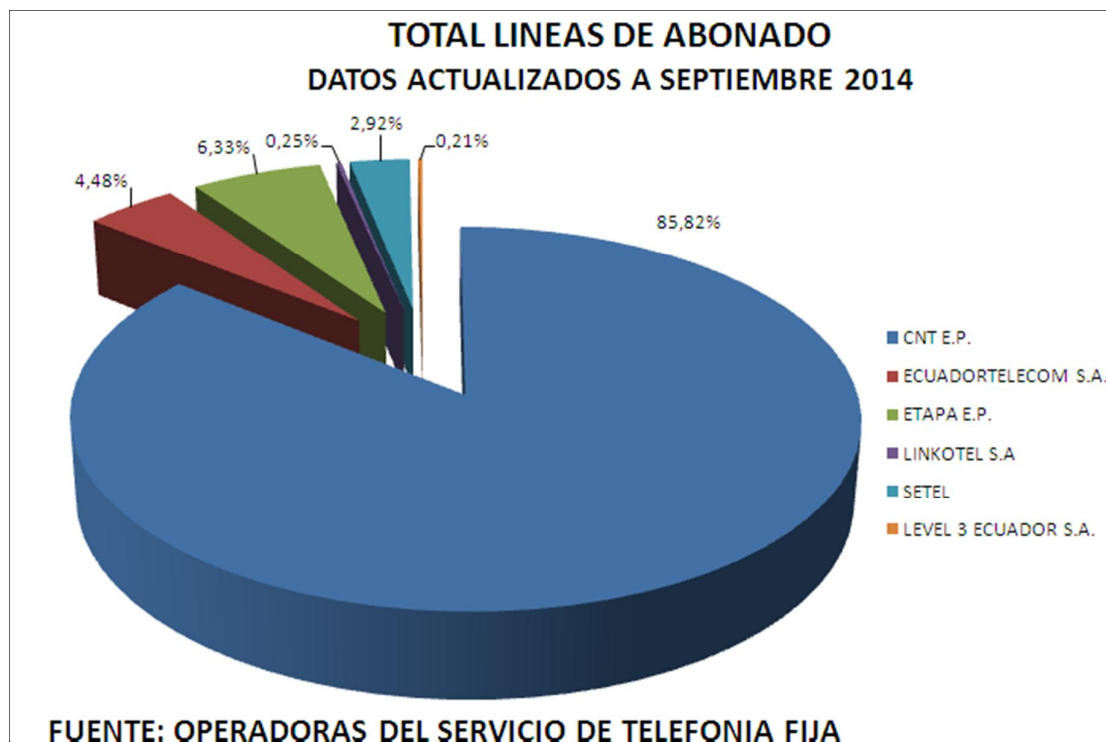
Fuente: ASETA

1.4.1 TELEFONIA FIJA

La Telefonía fija abarca los servicios finales de telefonía local, interprovincial e internacional, así como el tráfico desde redes fijas a redes móviles. Un punto muy importante es que de acuerdo al segmento los líderes en el mercado de telecomunicaciones no siempre van a ser los mismos. Es por ello, que la telefonía fija en el Ecuador constituye un monopolio estatal y la mayor parte del mercado lo ocupa la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, antes conocida como ex_Andinatel y ex_Pacifictel.

Gráfico N° 9

Comparación del mercado de Telefonía Fija

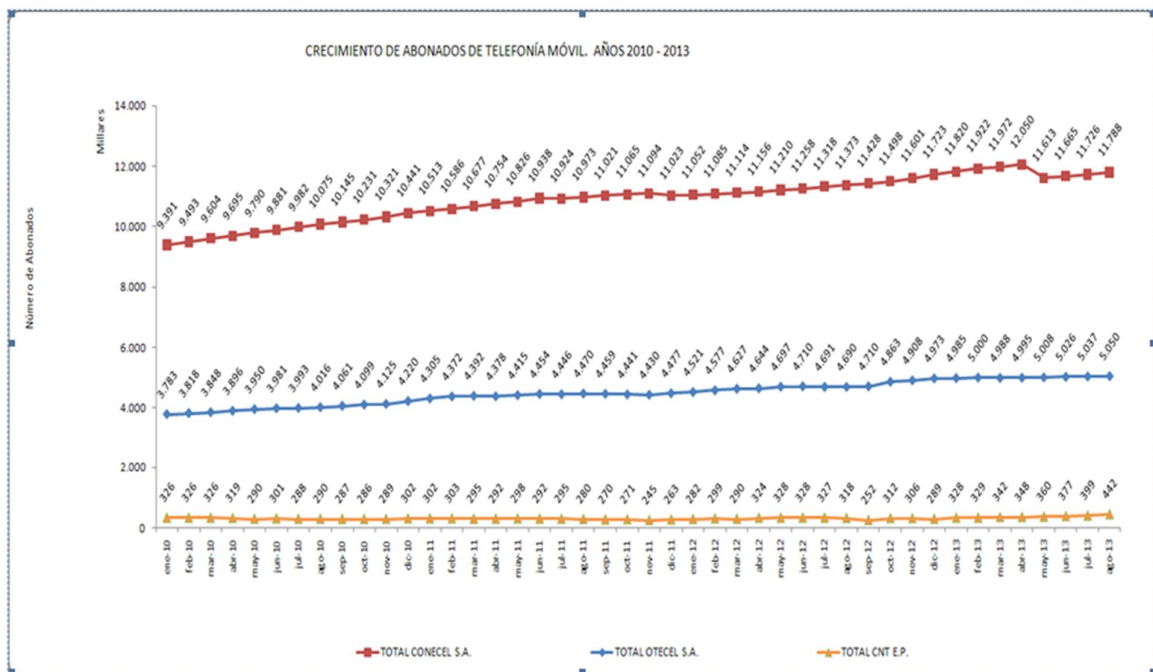


Conforme al gráfico No. 9 se aprecia que la mayor parte del mercado de telefonía fija se encuentra concentrado en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, el mismo que cuenta con un 85,82% del total del mercado esto se debe a que posee infraestructura instalada en la mayor parte del territorio ecuatoriano.

1.4.2 TELEFONIA MOVIL

Conforme a datos de la SUPERTEL Ecuador sumó en 2013 cerca de 400.000 usuarios de telefonía móvil, al pasar de 17,08 millones de abonados en 2012 a 17,4 millones al cierre de diciembre. De este total 11,9 millones corresponden a clientes de Claro, mientras que 5,09 pertenecen a Movistar y 362.560 a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT). La población en Ecuador es de 15,5 millones de habitantes, por lo que la penetración del servicio supera el 100 por ciento.

Gráfico N° 10
CRECIMIENTO DE CLIENTES MÓVILES 2010 - 2013



Fuente: SUPERTEL

Elaborado por: SUPERTEL

Actualmente la telefonía móvil celular y el servicio móvil avanzado están a cargo de tres empresas concesionarias: Otecel S.A.-Movistar y Conecel S.A.-Claro, privadas y desde el año 2010, la empresa Telecsa pasa a formar parte de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

La telefonía móvil ha duplicado en número de usuarios a la fija porque esta no ha podido ofrecer el servicio a amplios sectores que permanecieron incomunicados con el resto del

país, en el gráfico N° 10 muestra el crecimiento de los abonados de telefonía móvil a partir del año 2010 hasta el año 2013, hay que resaltar que existen operadoras como CLARO que muestra un incremento en gran magnitud a lo largo del tiempo, mientras que los usuarios de otras operadoras se han mantenido como es el caso de Movistar y CNT EP. En base a lo mencionado en el párrafo anterior se concluye que la telefonía móvil puede remediar la falta de acceso al servicio en aquellas regiones o países en donde no existen infraestructuras adecuadas y, en particular no se ha desplegado una red de telefonía fija universal, siendo el caso de numerosos países de Latinoamérica como el Ecuador donde existen lugares donde las características geográficas no permiten el despliegue de las redes fijas.

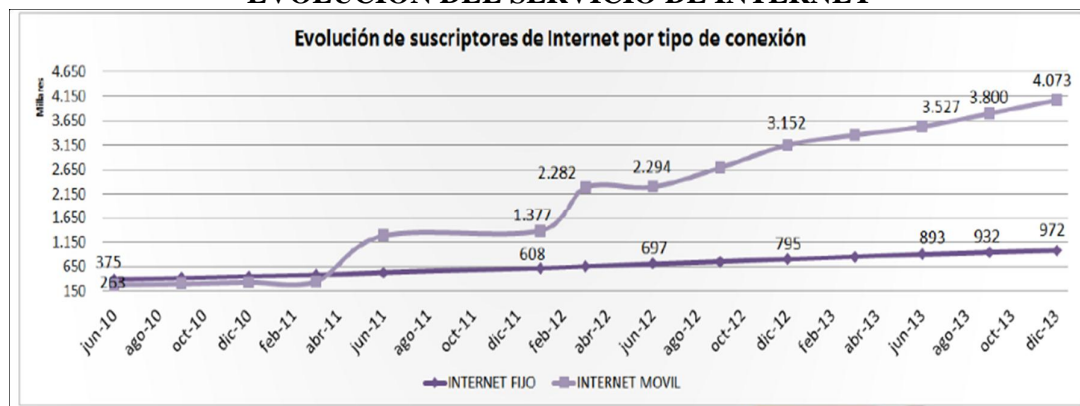
1.4.3 BANDA ANCHA

Hay que resaltar que actualmente a puertas del año 2013 - 2014 los mercados de telefonía fija y móvil se encuentran casi en estado de madurez; es por tal motivo que los operadores de telecomunicaciones centran sus esfuerzos en incursionar en nuevos mercados como es el de la Banda Ancha. El año 2013 ha sido un año importante de crecimiento con relación a la provisión de servicios de Internet en Ecuador.

El gráfico N° 11 muestra la evolución de suscriptores de Internet por tipo de conexión según las estadísticas de la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPERTEL), los datos reflejan que a partir del año 2012 hasta el año 2013 existe un incremento de usuarios tanto más de usuarios fijos que móviles.

Gráfico N° 11

EVOLUCIÓN DEL SERVICIO DE INTERNET



Fuente: SUPERTEL

En base a los datos anteriores, se concluye que el sector de las telecomunicaciones se ha desarrollado de manera asimétrica en los últimos años, evidenciándose un permanente crecimiento en los servicios, tanto en la oferta como en la demanda de la telefonía móvil y un estancamiento en la oferta de la telefonía fija.

Sin embargo éste desarrollo no ha sido proporcional en todos los ámbitos, tanto es así que, debido al incumplimiento de planes de desarrollo, no aplicación de nuevas tecnologías, entre otros factores, en las empresas telefónicas administradas por el Fondo de Solidaridad, actualmente Ministerio de Telecomunicaciones, existe una baja penetración de telefonía fija, frente a la penetración de la telefonía móvil, y con tendencia a la reducción, porque bajo esas condiciones no es un mercado atractivo para nuevos capitales, sobre todo en las condiciones técnicas, jurídicas y administrativas actuales.

1.4.4 TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN

El servicio de televisión por suscripción en Ecuador ha venido evolucionando a paso lento por los altos costos al usuario que representaba tener un contrato y realizar pagos mensuales, sin embargo actualmente existen algunas empresas que ofrecen este servicio a través de varios tipos de tecnologías ya que de eso depende el costo por el servicio para el cliente final el mismo que puede ser: vía satélite, por codificación terrestre o por cable.

La primera empresa dedicada a brindar este tipo de servicio fue TV CABLE. En la década de los noventa empezaron a surgir empresas en competencia y el resultado de esto provocó reducción en los costos del servicio por lo que el aumento de suscriptores era notorio.

Conforme a datos de la SUPERTEL el servicio de audio y video por suscripción ha alcanzado a inicios del año 2014 un porcentaje de penetración en el mercado nacional del 21,72%. La modalidad de acceso con mayor número de suscriptores es codificada satelital con el 49% del total de suscriptores a escala nacional. El sistema de audio y video por suscripción bajo la modalidad codificado satelital denominado “DIRECTV” cuenta con el mayor número de suscriptores, abarcando así el 35% del total de suscriptores a nivel nacional, seguido por el sistema “CNT-TV” bajo la misma modalidad de transmisión, el

cual alcanza el 13%. Los sistemas antes mencionados lideran el mercado nacional, y esto se evidencia en el alto crecimiento de suscriptores que presentan. “DIRECTV” y “CNT-TV” aumentaron un total de 12.326 y 22.003 usuarios respectivamente en el tercer trimestre del presente año.

Tabla N° 2 y Tabla N°3

REPORTE DE SUSCRIPTORES Y PENETRACIÓN EN ECUADOR

NÚMERO DE SUSCRIPTORES POR MODALIDAD DE ACCESO				
Modalidad	No. de suscriptores PAGO NORMAL	No. de suscriptores PREPAGO	No. total de suscriptores	Porcentaje
TELEVISIÓN CODIFICADA SATELITAL	280.909	192.375	473.284	50,16%
TELEVISIÓN CODIFICADA TERRESTRE	59.186	-	59.186	6,27%
TELEVISIÓN POR CABLE	409.301	1.794	411.095	43,57%
TOTAL	749.396	194.169	943.565	

ESTIMACIÓN DE LA PENETRACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO	
Total de suscriptores	943.565
Número de habitantes por hogar 1	3.8
Total estimado de usuarios del servicio	3.585.547
Población total estimada 1	15.774.749
Penetración del servicio 2	22,73%

1. Fuente: Censo del INEC 2010

2. Para el primer trimestre del 2013 se estimó una penetración del 21,6%, sin embargo, ese valor fue obtenido considerando que un hogar está constituido por 4.2 personas de acuerdo al censo del INEC 2001

Elaborado por: SUPERTEL

Fuente: SUPERTEL

Las tablas No.2 y No.3 indican que la mayor parte del mercado en el Ecuador se concentra bajo la modalidad de Televisión Codificada Satelital con un 50,16% aquí se encuentran empresas como DIRECTV y CNT EP, seguido de un 43,57% quién opera bajo el sistema de Televisión por Cable como UNIVISA TV CABLE y pequeños proveedores.

Hay que destacar que a inicios del año 2014, la penetración del servicio de televisión en Ecuador corresponde al 22,73 %, esto significa que dentro de las preferencias el negocio del entretenimiento se ha convertido en un rubro muy importante lo que ha permitido a empresas como son DIRECTV y CNT evidenciar a necesidad de contar con productos innovadores dentro de su portafolio de productos que satisfagan de mejor manera las necesidades de este segmento en particular.

CAPITULO II

ANALISIS SITUACIONAL

2.1 OFERTA

"La oferta es la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado para satisfacer necesidades o deseos."⁸

Un paquete integral de telecomunicaciones constituye el empaquetamiento de servicios, el mismo que implica la prestación de servicios complementarios entre sí como son los de telefonía fija, Internet y móvil, es por esta razón que para analizar la oferta hay que definir cada servicio en forma independiente para identificar posibles competidores y debilidades de tal forma que permitan establecer estrategias para su comercialización. Es importante señalar que para el año 2013 - 2014 el mercado del entretenimiento como es la televisión pagada se ha convertido en un complemento importante para formar parte de los empaquetados, sin embargo el presente estudio se ha enfocado en empaquetar los servicios de televisión fija, móvil y banda ancha (Internet), hay que destacar que se ha incluido el servicio de televisión a pesar que la CNT EP no cuenta con infraestructura propia y actualmente depende de un tercero como es la del Satélite Media Networks Latín América⁹.

Adicionalmente, hay que destacar que dentro del mercado ecuatoriano los de servicios empaquetados han permitido a que la televisión de paga y servicios convergentes se convirtieran en uno de los segmentos con mayor crecimiento en el mercado de telecomunicaciones, en virtud de que lo antes dicho la presente investigación enfatizará los principales ofertantes de cada uno de los servicios como son: Telefonía Fija, Telefonía Móvil, Banda Ancha y Televisión, constituyéndose este último como el servicio de

⁸ KOTLER, Philip. *Marketing*. 2012. Pág. 7. Décima Edición.

⁹ Media Networks Latín América es una compañía se dedica a proveer servicios de distribución de comunicación satelital y operaciones técnicas a operadores de televisión DTH (directo al hogar) y televisión por cable.

vanguardia a través de la tecnología DTH, incorporado dentro de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones a partir del año 2012.

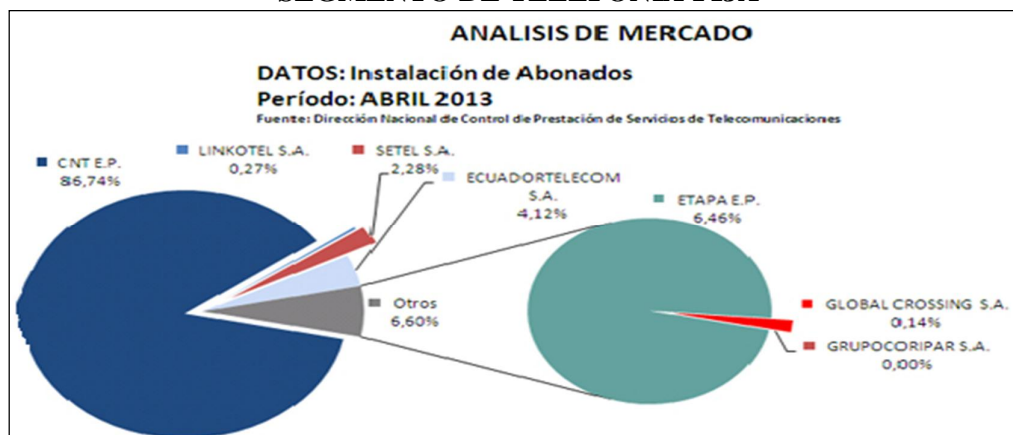
2.1.1 OFERTA DE TELEFONIA FIJA

Es importante señalar que el mercado de telefonía fija como móvil ha satisfecho básicamente las necesidades de telefonía de los principales centros poblados, atendiendo en menor medida a las otras ciudades y a los sectores sociales menos favorecidos que se encuentran ubicados en las áreas urbanas, urbano marginales y rurales. Sin embargo, la tendencia mundial del mercado demuestra que la telefonía fija aún puede seguirse desarrollando, principalmente con la aplicación de nuevas tecnologías, y ofreciendo nuevos servicios, como banda ancha, televisión prepagada, entre otros, siendo de vital importancia su proyección y desarrollo orientados a la convergencia y empaquetamiento de servicios

Con relación a la oferta de Telefonía Fija en Ecuador, el líder que continúa manteniéndose en el mercado es CNT EP con el 86,4% de todo el segmento, seguido de ETAPA con el 6.46% y SETEL con el 2.28%, tal y como muestra el gráfico N°12. Estos porcentajes con corte al mes de Abril 2013 determinan que a pesar de la existencia de nuevas operadoras que oferten servicios de telefonía fija, todavía existe una fidelidad del cliente con respecto al uso de la telefonía fija y que el operador estatal (CNT EP) predomina más que el resto de ofertantes.

Gráfico N° 12

SEGMENTO DE TELEFONÍA FIJA



Elaborado por: Dirección Nacional de Control de Prestación de Servicios de Telecomunicaciones

Tabla N° 4
AREA DE COBERTURA TELEFONIA FIJA CNT A SEPTIEMBRE 2013

septiembre-2013	CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP									
AREA DE COBERTURA	Líneas principales				Líneas en Conmutación	Centrales y AMG's	Población *	Densidad Telefónica por Operadora(%)	Digitalización (%)	
	Abonados	Servicio	Teléfonos Públicos	Total						
AZUAY**	26.576	91	68	26.735	35.834	21	223.050	11,99%	100,00%	
BOLÍVAR	18.444	106	201	18.751	22.408	18	197.209	9,51%	100,00%	
CAÑAR	29.720	54	18	29.792	42.391	21	248.153	12,01%	100,00%	
CARCHI	24.129	102	247	24.478	31.546	21	176.258	13,89%	100,00%	
CHIMBORAZO	60.003	292	571	60.866	86.698	49	490.480	12,41%	100,00%	
COTOPAXI	45.414	209	310	45.933	65.600	42	442.746	10,37%	100,00%	
EL ORO	72.816	208	61	73.085	114.774	55	651.037	11,23%	100,00%	
ESMERALDAS	40.941	139	332	41.412	57.432	34	578.588	7,16%	100,00%	
GALÁPAGOS	8.166	59	2	8.227	13.910	5	27.819	29,57%	100,00%	
GUAYAS	464.410	2.099	746	467.255	729.262	158	3.948.061	11,84%	100,00%	
IMBABURA	61.589	257	537	62.383	82.381	41	430.954	14,48%	100,00%	
LOJA	63.733	134	220	64.087	85.145	32	483.132	13,26%	100,00%	
LOS RÍOS	41.994	240	30	42.264	67.657	34	838.754	5,04%	100,00%	
MANABÍ	94.885	398	106	95.389	136.368	39	1.463.287	6,52%	100,00%	
MORONA SANTIAGO	19.106	79	129	19.314	27.189	18	165.235	11,69%	100,00%	
NAPO	11.173	50	181	11.404	15.005	13	114.136	9,99%	100,00%	
ORELLANA	10.271	31	63	10.365	12.708	10	145.394	7,13%	100,00%	
PASTAZA	13.565	29	178	13.772	16.448	10	93.697	14,70%	100,00%	
PICHINCHA	729.245	2.396	4.205	735.846	894.122	232	2.821.267	26,08%	100,00%	
SANTA ELENA	25.549	109	27	25.685	43.610	22	340.357	7,55%	100,00%	
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	56.033	184	180	56.397	76.012	35	401.066	14,06%	100,00%	
SUCUMBIOS	16.284	81	166	16.531	23.041	26	194.532	8,50%	100,00%	
TUNGURAHUA	87.490	286	616	88.392	112.623	34	542.397	16,30%	100,00%	
ZAMORA CHINCHIPE	12.921	40	86	13.047	21.537	19	102.050	12,78%	100,00%	
TOTAL	2.034.457	7.673	9.280	2.051.410	2.813.701	989	15.119.659	13,57%	100,00%	

* Proyección de Población a SEPTIEMBRE de 2013
**No incluye a Cuenca

Elaborado por: SUPERTEL

Fuente: SUPERTEL

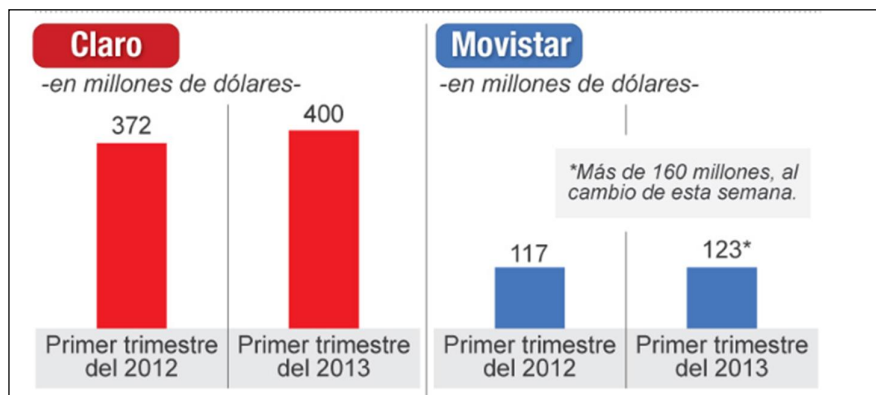
La tabla N°4 muestra una densidad de la más grande operadora de telefonía fija, CNT EP, en el mes de septiembre 2013, la misma alcanzó las cifras más altas de densidad en las provincias de Galápagos con el 29,57%, seguida Pichincha con el 26,08%, y Tungurahua con el 16,30%; hay que tomar en cuenta que los proyectos de expansión se han enfocado en desarrollar infraestructura para aquellas ciudades que cuentan con gran cantidad de población, limitando el desarrollo para el resto de zonas.

2.1.2 OFERTA DE TELEFONIA MÓVIL

El mercado móvil ha tenido un crecimiento a gran escala durante los últimos años debido a las innovaciones tecnológicas, estrategias comerciales y cobertura; sin olvidar que las tarifas son accesibles a cualquier tipo de segmento en este caso el líder de esta industria corresponde a CONECEL conocido como CLARO. Actualmente, estos mercados están llegando a su etapa de madurez lo que conlleva a un obligado avance en los servicios de conectividad y valor agregado a ofertar a los usuarios.

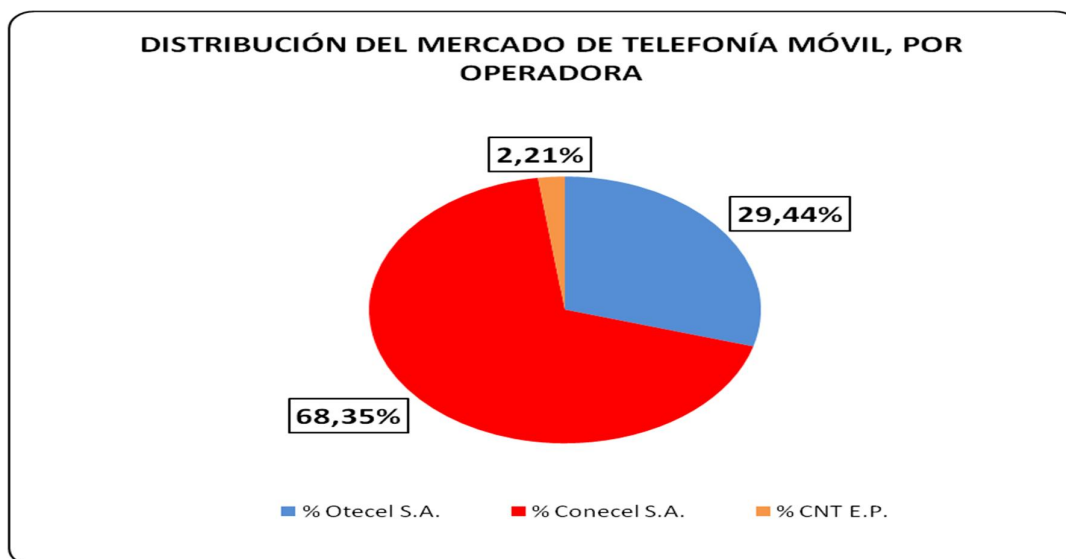
En el gráfico No.13 se muestra los ingresos de las operadoras móviles en Ecuador. Claro registró dentro de su negocio de telefonía celular un crecimiento del 7,4% frente a Movistar con 123 millones de euros (más de \$ 160 millones, al cambio actual) durante el mismo lapso, que representa un crecimiento en moneda local del 5,7%.

Gráfico N° 13
INGRESOS DE LAS OPERADORAS MÓVILES



Fuente: TELEFÓNICA Y CLARO

Gráfico N° 14
DISTRIBUCION DEL MERCADO DE TELEFONIA MÓVIL POR OPERADORA
A JUNIO 2013



Elaborado por: SUPERTEL

Fuente: SUPERTEL

El gráfico N°14 de la Telefonía Móvil aplica un esquema inverso que el gráfico N°12 de Telefonía Fija, los operadores privados presentan una amplia participación como es el caso de CONECEL con un 68.35% frente a una mínima del Estado como ALEGRO con un 2.21%.

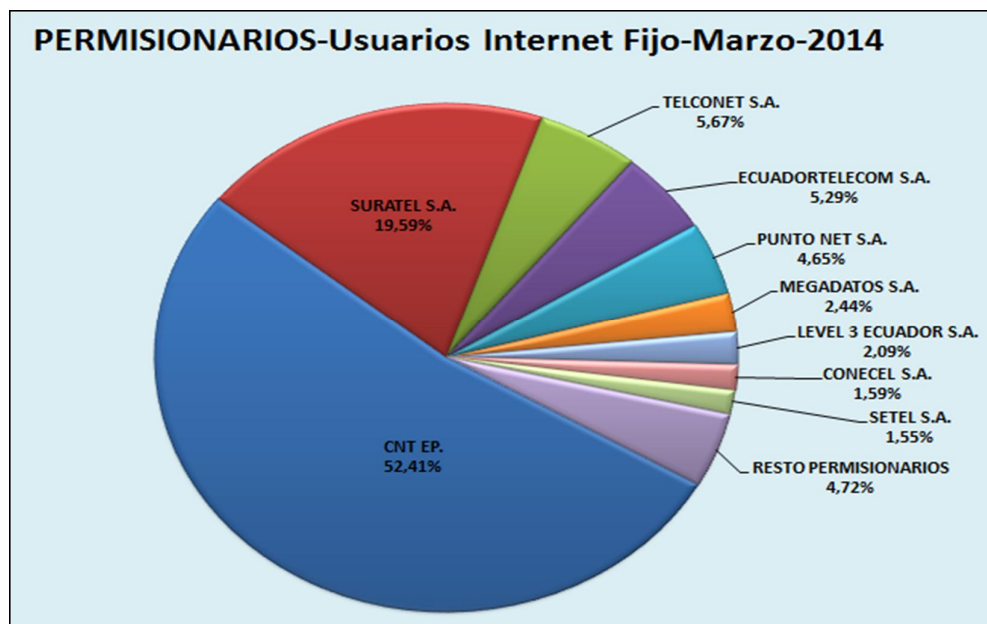
2.1.3 OFERTA DEL SERVICIO DE INTERNET

Un factor importante para el desarrollo de la Sociedad de la Información es la conectividad y el acceso a la Internet. En el Ecuador la conectividad y acceso está determinado por la cantidad de contratos que existen para este servicio y adicionalmente por la cantidad de usuarios que acceden a través de cada uno de estos contratos.

Hay que resaltar el crecimiento que ha tenido la Banda Ancha en Ecuador en los últimos años, gracias a las políticas de estado aplicadas por el gobierno nacional, que están permitiendo el uso de las nuevas tecnologías mediante el uso de internet, la implementación de infocentros en diferentes sectores del país ha permitido masificar este servicio, a más de la reducción de costos en los planes de acceso fijo para abonados con los diferentes proveedores.

Gráfico N° 15

CRECIMIENTO DE INTERNET FIJO POR PROVEEDORES

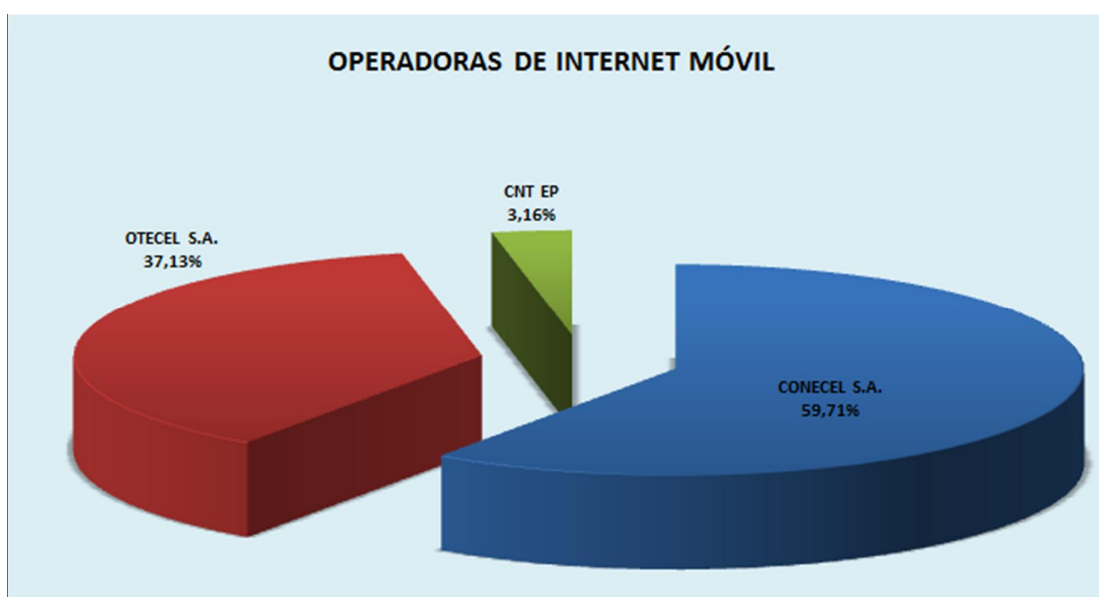


Fuente: SENATEL

El gráfico N° 15 muestra el crecimiento del mercado de Internet Fijo con corte a Marzo 2014, la mayor parte lo ocupa CNT con un 52,41%, SURATEL con un 19,54%, TELCONET con un 5,67%, ECUADORTELECOM con un 5,29% y el resto corresponde a operadores pequeños. Hay que señalar que las operadoras móviles forman parte de un pequeño porcentaje del mercado de Internet, esto quiere decir que la nueva tendencia de las operadoras móviles está orientada a enfocarse a brindar tanto el servicio móvil como el de Internet.

Gráfico N° 16

PARTICIPACION DEL MERCADO DE INTERNET ACCESO MÓVIL



Fuente: SENATEL

El gráfico N° 16 muestra cómo está repartido el servicio de valor agregado de internet entre los diferentes proveedores del servicio de acceso móvil mediante planes de datos en celulares, donde se puede observar que CLARO y MOVISTAR tienen mayor participación de mercado, en este sector CNT no se ha centrado en potencializar este servicio a razón de que sus políticas comerciales no han sido actualizadas ni fortalecidas en toda su extensión.

En conclusión, el acceso a internet ha crecido considerablemente en el Ecuador, permitiendo que cada día a que más ecuatorianos puedan beneficiarse de este servicio, con el objetivo de ampliar sus fronteras del conocimiento, las nuevas tendencias de hoy hacen

que los negocios electrónicos representen una oportunidad para generar recursos alternativos para los ciudadanos, con un mercado objetivo significativo y en crecimiento.

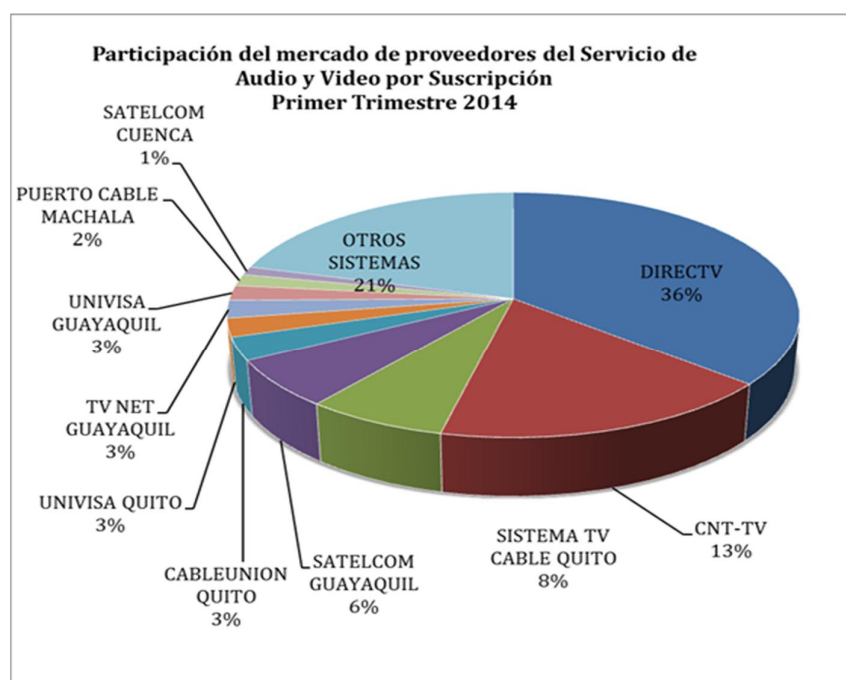
La presente investigación analiza y enfatiza en porcentajes la distribución del mercado de telefonía fija, telefonía móvil e Internet; sin embargo existen actualmente empresas de televisión como es el grupo TV CABLE y CLARO que se encargan de comercializar paquetes de servicios a través del 2PLAY y 3PLAY ofreciendo múltiples opciones relacionadas con diversidad en precios, canales, cobertura y accesibilidad, en el punto de la competencia se analizarán las ventajas y desventajas de dichos paquetes.

2.1.4 OFERTA DEL SERVICIO DE TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN

La oferta del servicio de televisión está enfocada en las empresas que ofrecen el servicio de televisión por suscripción indistintamente del tipo de tecnología que utilicen.

Gráfico N° 17

PARTICIPACION DEL MERCADO DEL SERVICIO DE TELEVISIÓN



Fuente: SUPERTEL

Los datos del gráfico No. 17 indican que la mayor parte del mercado del servicio de televisión por suscripción se encuentra dominada por la empresa DIRECTV con un 36% de participación, seguida de CNT con un 13%, TV CABLE con el 8%, SATELCOM con el 6% y el resto 37% se encuentra distribuido por operadores pequeños.

Hay que destacar que en base a controles de antipiratería por parte de la SUPERTEL hace aproximadamente 3 años existía un mayor porcentaje de dominación del mercado por parte de los operadores pequeños, sin embargo el ingreso de nuevas empresas que cuentan con la concesión del servicio como son CNT EP y CLARO, han generado que la competencia de este servicio sea un poco más agresiva.

2.2 DEMANDA

“Es la cantidad de bienes y servicios(o factores) que un comprador puede adquirir y desea hacerlo en un periodo de tiempo dado y a diferentes precios , suponiendo que otras cosas , tales como el ingreso del comprador, la publicidad y los precios de otros bienes , la permanecen constantes.¹⁰”

El mercado de la demanda respecto al empaquetamiento de servicios estará definido por el servicio de Banda Ancha, debido a razones técnicas; la infraestructura para este producto soporta varios servicios a la vez apoyándose en enlaces de fibra óptica, redes IP, redes NGN y entre otros; comerciales como la fuerza de ventas, canales de distribución y de mercado considerando que el Internet es el más atractivo dentro del empaquetamiento.

Una de las razones principales de que la piedra angular del empaquetamiento de servicios resida en el servicio de Banda Ancha es porque al ser el Internet la forma de comunicación más rápida en el mundo de las telecomunicaciones, constituye una de las claves del desarrollo para la población y a su vez aumenta la posibilidad de generar contenidos útiles para las comunidades, y por ende, estimular aún más la demanda de otros servicios. Con el tiempo, al garantizar a las poblaciones el acceso a la banda ancha, incluso los habitantes de

¹⁰ LEVENSON, Albert M. *Manual de Teoría de los Precios*. 2001. Buenos Aires, Argentina.

las zonas más remotas podrían desempeñar funciones educativas, y aprovechar los beneficios que trae consigo el desarrollo tecnológico, tal como el teletrabajo, telesalud, o teleeducación en sus propias comunidades.

Hay que considerar que para analizar la demanda del producto de Telefonía Fija, Internet y Televisión se la debe considerar en función de hogares, en virtud que la utilización de estos servicios no son de uso personal sino familiar para lo cual generalmente se encuentra definido por la **penetración**, en comparación con la demanda de Telefonía Móvil se encuentra en función de usuarios individuales y está definido por la **densidad**.

2.2.1 DEMANDA DE TELEFONÍA FIJA

La masificación ha permitido que más personas accedan a las telecomunicaciones, pero también plantea nuevos retos a las proveedoras de telefonía fija, pues el consumo de esta última descende en gran proporción cada año.

De acuerdo a la Tabla No. 6 la Telefonía Fija en Ecuador muestra una penetración del 15,18%, al hacer una comparación con las líneas de Telefonía por cada 100 habitantes en la Tabla No.5 el Ecuador se ubica con 15,07 líneas; en si representa un valor bajo en comparación con otros países como son Costa Rica con el 31,54 y Argentina 24,87.

Tabla N° 5
PENETRACIÓN DE TELEFONÍA FIJA EN LATINOAMERICA

País	Líneas de telefonía fija/100 habitantes
Argentina	24,87
Bolivia	8,72
Brasil	21,88
Chile	19,49
Colombia	15,19
Costa Rica	31,54
Cuba	10,60
República Dominicana	10,38
Ecuador	15,07
El Salvador	15,25
Guatemala	11,02

Fuente: Estudio del Desarrollo Integral de América Latina

Tabla N° 6
PENETRACIÓN DE TELEFONÍA FIJA EN ECUADOR

septiembre-2013	TOTAL A NIVEL NACIONAL								
TOTAL NACIONAL	Lineas principales				Lineas en Commutación	Centrales	Población *	Densidad Telefónica Nacional (%)	Digitalización (%)
	Abonados	Servicio	Teléfonos Públicos	Total					
		2.355.454	9.059	20.282	2.384.795	3.546.350	1.139	15.710.896	15,18%

* Proyección de Población a SEPTIEMBRE de 2013

Fuente: SUPERTEL

Dichos valores demuestran que la Telefonía Fija en el Ecuador no ha crecido en gran magnitud debido a que las nuevas tendencias de las telecomunicaciones y la tecnología han hecho que el uso de este servicio sea suplido por la Telefonía Móvil y el Internet, pues ahora las necesidades de los usuarios se centran en estar cómodamente comunicados desde parte cualquier parte del mundo.

De acuerdo a la Tabla No. 7, la densidad telefónica por operadora está concentrada en CNT EP en virtud que cuenta con el 13,57%, esto quiere decir que dicha empresa a comparación de las demás cuenta con toda la infraestructura instalada dentro territorio Ecuatoriano, lo que ha generado una lealtad del cliente y posicionamiento dentro del mercado.

Tabla N° 7
DENSIDAD TELEFÓNICA POR OPERADORA
FECHA DE CORTE: SEPTIEMBRE 2013

TOTAL NACIONAL	TOTAL A NIVEL NACIONAL								
	Lineas principales				Lineas en Commutación	Centrales	Población *	Densidad Telefónica Nacional (%)	Digitalización (%)
	Abonados	Servicio	Teléfonos Públicos	Total					
CNT EP	2.034.457	7.673	9.280	2.051.410	2.813.701	989	15.119.659	13,57%	100,00%
LINKOTEL	6.177	0	294	6.471	21.544	10	5.411.348	0,12%	100,00%
SETEL	58.689	55	4.984	63.728	83.560	3	10.748.549	0,59%	100,00%
ECUADOR TELECOM	101.524	86	5.127	106.737	180.171	3	8.883.652	1,20%	100,00%
ETAPA	150.729	1.032	597	152.358	187.714	132	7.969.089	1,91%	100,00%
LEVEL 3	3.871	213	0	4.084	9.660	1	-	-	100,00%
GRUPO CORIPAR	7	0	0	7	250.000	1	-	-	100,00%
GRAN TOTAL	2.355.454	9.059	20.282	2.384.795	3.546.350	1.139	15.710.896	15,18%	

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

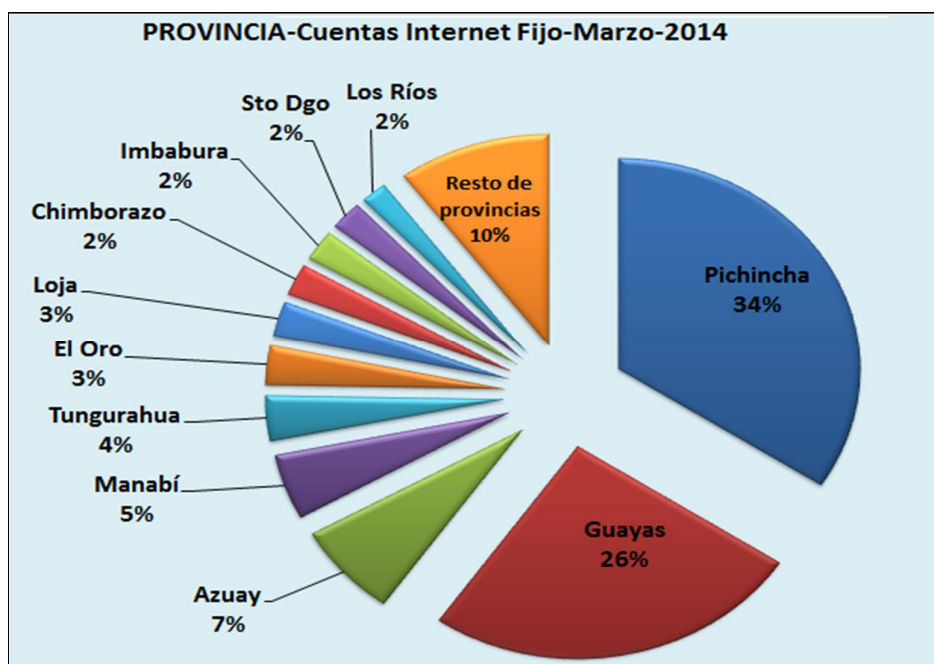
Fuente: SUPERTEL

2.2.2 DEMANDA DEL SERVICIO DE INTERNET

Actualmente el internet se ha convertido en una herramienta necesaria que ha permitido la comunicación permanente entre las personas, las empresas y las instituciones públicas, a su vez es importante resaltar el crecimiento que ha tenido el acceso a internet en Ecuador en los últimos años, gracias a las políticas de estado aplicadas por el gobierno nacional, que están permitiendo el uso de las nuevas tecnologías, la implementación de infocentros en diferentes sectores del país ha permitido masificar este servicio, a más de la reducción de costos en los planes de acceso fijo para abonados con los diferentes proveedores.

Gráfico N° 18

PENETRACIÓN DEL SERVICIO DE INTERNET POR PROVINCIAS



Elaborado por: SUPERTEL

Fuente: SUPERTEL

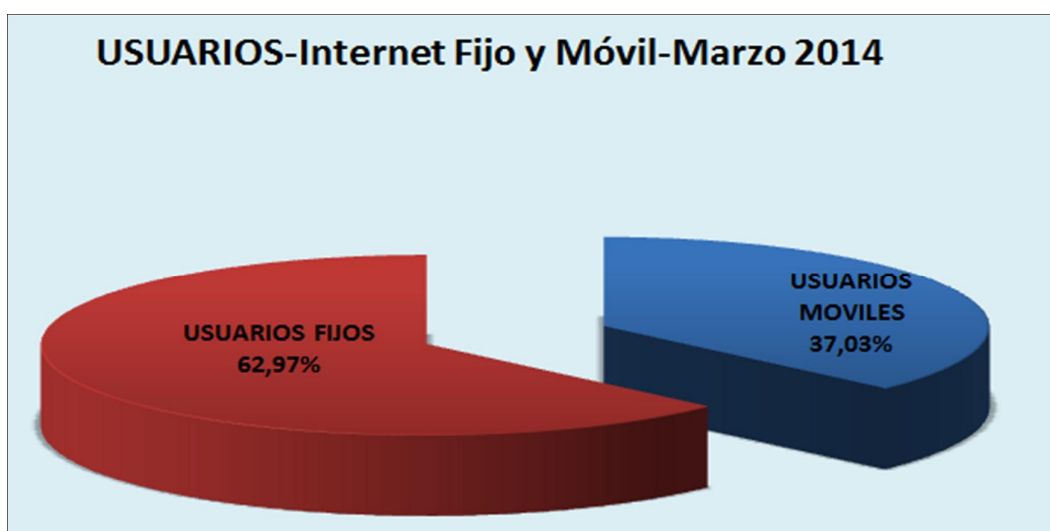
El gráfico N° 18, presenta la penetración de los servicios de Internet, el mismo que demuestra una gran concentración en la provincia de Pichincha con el 34% y Guayas con el 26% y el resto de provincias con el 40%; el hecho que este porcentaje ultimo sea bajo en cada localidad demuestra que existe una desatención por parte de las empresas

proveedores del servicio de Internet hacia proyectos de expansión en ciudades con menor cantidad de habitantes.

Una barrera limitante para la masificación del acceso a Internet, son los costos de los proveedores de Internet, que hacen que el acceso al Internet sea difícil para los estratos sociales de escasos recursos, quienes en el mejor de los casos podrán únicamente acceder en escasas escuelas públicas, y raramente en cibercafés, debido a la dificultad económica y falta de capacitación y conocimiento en las tecnologías de información y comunicación.

Gráfico N° 19

DEMANDA DEL SERVICIO DE INTERNET POR USUARIOS



Elaborado por: SUPERTEL

Fuente: SUPERTEL

El gráfico No. 19 muestra las tendencias que tienen los usuarios con relación al acceso de Internet, de los cuales se determina que a Marzo 2014 los usuarios fijos representan el 62,97% y los móviles el 37,03%. Al analizar estos datos se concluye que la última tendencia tecnológica que a lo largo del tiempo se irá incrementando se basa en el uso del Internet sobre los dispositivos móviles, representando de esta forma una variable primordial que forma parte de las preferencias de los consumidores.

2.2.3 DEMANDA DEL SERVICIO MÓVIL

Según datos de la SENATEL informó que el mercado de telefonía móvil celular tiene un 'crecimiento sostenido'. Las estadísticas de esta entidad indican que la densidad celular en el Ecuador es del 105% a Diciembre 2010.

Tabla N° 8

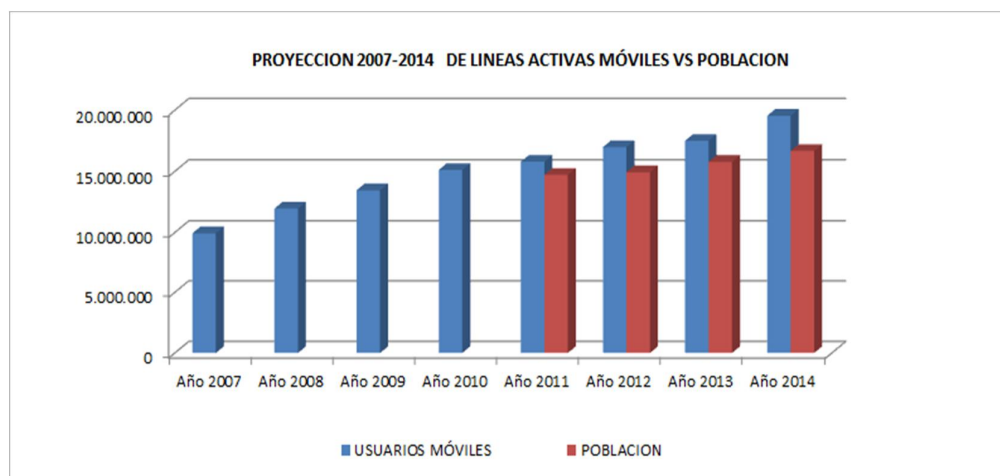
PROYECCION DE DEMANDA LINEAS ACTIVAS MÓVILES

AÑO	USUARIOS MÓVILES	POBLACION	%PENETRACION
Año 2007	9.939.977		
Año 2008	11.962.248		85,70%
Año 2009	13.454.600		99,00%
Año 2010	15.118.831		105,00%
Año 2011	15.785.000	14.715.038	107,27%
Año 2012	16.984.298	14.932.901	113,74%
Año 2013	17.500.000	15.774.749	110,94%
Año 2014	19.547.009	16.664.057	117,30%

Elaborado por: María Belén Ruiz

Fuente: SUPERTEL

Gráfico N° 20



Elaborado por: María Belén Ruiz

Fuente: CNT EP

En base a este antecedente, se procedió a investigar en la SUPERTEL la demanda del servicio móvil versus la población para el año 2014, como lo demuestra la tabla N° 8 y el

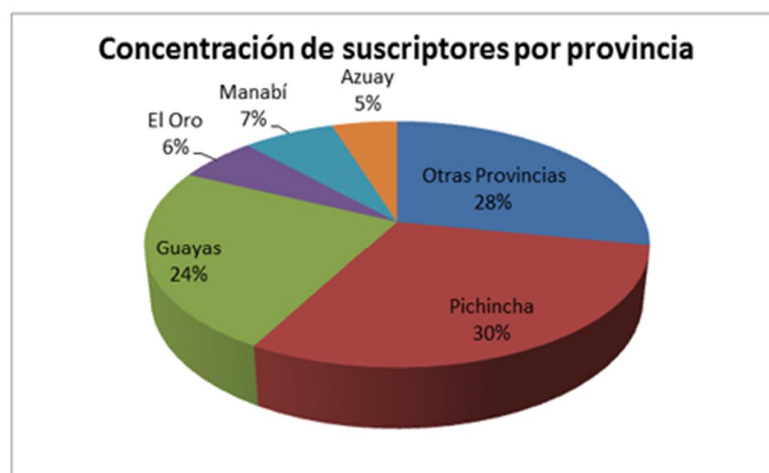
gráfico N° 20 se estima que el porcentaje de penetración para el año 2014 llegue a un 117.30%. Estas cifras indican que la cantidad de líneas activas móviles son mayores que la población debido a que las tendencias comportamentales del consumidor han sido influidas por la tecnología y la necesidad de comunicación.

El cambio tecnológico, las políticas comerciales de las empresas, como la introducción de las tarjetas de prepago y la modalidad de quién llama paga y los niveles de competencia han permitido un acelerado desarrollo y crecimiento de la telefonía móvil, a más de eso la creciente demanda del servicio móvil ha provocado que los operadores móviles presenten un interés especial por el uso y explotación del Internet, siendo así, que sus marcas comerciales están presentes en redes sociales como FaceBook, whatsApp, e-mails, mensajes de texto, etc.

2.2.4 DEMANDA DEL SERVICIO TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN

La demanda del servicio de Televisión está definida por la cantidad de clientes o suscriptores en base al número de habitantes por hogar, según datos de la SUPERTEL a Diciembre 2013 representa el 3.8 de habitantes por hogar de toda la población, a más de esto esta entidad indica que existe una penetración del 22,73%, lo que implica que aproximadamente existen 3.585.547 millones de usuarios que tienen el servicio de Televisión.

Gráfico N° 21



Fuente: SUPERTEL

Los datos del gráfico No. 21 indican que las provincias con mayor concentración de suscriptores del servicio de audio y video por suscripción son Pichincha, Guayas, Manabí, El Oro y Azuay que abarcan el 72% del total de suscriptores a nivel nacional, el 28% restante se encuentra distribuido en las provincias restantes. Adicionalmente, sobresalen Pichincha y Guayas al ser las más representativas con el 30% y 24% de participación en sus provincias respectivamente.

Tabla N° 9
EVOLUCIÓN DE SUSCRIPTORES DE TELEVISIÓN
DEL AÑO 2003 AL AÑO 2013

Año	Población Total	Número de Suscriptores	N° de miembros por hogar	N° de usuarios estimados	Grado de penetración del servicio
2003	12.842.578	177.427	4,2	745.193	5,80%
2004	13.026.891	172.409	4,2	724.118	5,56%
2005	13.215.089	178.583	4,2	750.049	5,68%
2006	13.408.270	207.337	4,2	870.815	6,49%
2007	13.605.485	241.293	4,2	1.013.431	7,45%
2008	13.805.095	244.109	4,2	1.025.258	7,43%
2009	14.005.449	252.853	4,2	1.061.983	7,58%
2010	14.204.900	324.550	4,2	1.363.110	9,60%
2011	14.483.499	422.086	3,8	1.603.927	11,07%
2012	14.765.927	650.870	3,8	2.473.306	16,75%
2013 (2 trim)	15.647.316	849.861	3,8	3.229.472	20,64%
2013 (3 trim)	15.710.897	897.875	3,8	3.411.925	21,72%
2013 (4 trim)	15.774.749	943.565	3,8	3.585.547	22,73%

Fuente: SUPERTEL

Los datos de la Tabla No. 9 indican la evolución de suscriptores a lo largo del tiempo en referencia al año 2003 hasta el 2013, demuestra que la penetración de este servicio ha crecido en mayor proporción iniciando desde un 5,80% hasta el 22,73%. Al analizar esta información se concluye que el negocio del entretenimiento en conjunto con la los avances tecnológicos y la convergencia juegan un papel muy importante en la sociedad de consumo ecuatoriana.

CAPITULO III

DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO

La descripción del entorno que rodea al sector de las telecomunicaciones, especialmente a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP establece como propósito “elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se podrían eludir”¹¹ Con la adecuada identificación de estos factores que componen el macroentorno como el microentorno se pretende obtener bases sólidas, para la formulación de estrategias que sean posibles desarrollar dentro de la presente investigación.

3.1 MACROENTORNO

Son las fuerzas mayores de la sociedad que afectan al macroentorno de todas las empresas, tales como fuerzas demográficas, económicas, tecnológicas, político/legal, socioculturales.¹² Para analizar la situación de CNT S.A ahora CNT EP en la región ANDINATEL se realizará un análisis profundo de cada una de las fuerzas en los entornos correspondientes, tomando en cuenta que para crear un plan estratégico de mercadeo a nivel nacional, es necesario implementarlo en una localidad principal como es en este caso la provincia de Pichincha.

3.1.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO

El entorno demográfico involucra el estudio estadístico de la población humana y su distribución, tomando en consideración lo antes expuesto se analizará factores de crecimiento, la población económicamente activa PEA y edades.

¹¹ FRED R. David. *Conceptos de Administración Estratégica*. 1997. Pág. 163. México. Quinta Edición. Editorial Hispanoamericana.

¹² KOTLER Phillip, ARMSTRONG Gary. *Fundamentos de Mercadotecnia*, 2002. Pág. 68. México. Cuarta Edición. Hispanoamericana.

3.1.1.1 Crecimiento Poblacional

De acuerdo a los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) del CENSO realizado en el año 2001 y 2010 adjuntos en la Tabla No. 10, se determinó que en la provincia de Pichincha que es donde se va a llevar a cabo la presente investigación la tasa de crecimiento corresponde a un 2,27%, este porcentaje significa que a lo largo del tiempo ha tenido un incremento significativo dentro de las provincias de la sierra en comparación con Azuay e Imbabura que cuentan con un 1,84% y 1,63%; en consecuencia a lo largo del tiempo representa una oportunidad a razón que existen necesidades en la población de diverso índole basadas en la tecnología y comunicación que deben ser satisfechas.

Tabla N° 10
POBLACIÓN Y TASA DE CRECIMIENTO EN ECUADOR

Población y tasa de crecimiento según provincia			
Nombre de provincia	2001*	2010	Tasa de crecimiento
Orellana	86.493	136.396	5,06%
Sucumbíos	128.995	176.472	3,48%
Pastaza	61.779	83.933	3,41%
Galápagos	18.640	25.124	3,32%
Napo	79.139	103.697	3,00%
Santa Elena	235.713	308.693	3,00%
Santo Domingo	286.832	368.013	2,77%
Morona Santiago	115.412	147.940	2,76%
Esmeraldas	431.174	534.092	2,38%
Pichincha	2.101.080	2.576.287	2,27%
Los Ríos	650.178	778.115	2,00%
Zamora Chinchipe	76.601	91.376	1,96%
Guayas	3.069.157	3.645.483	1,91%
Azuay	603.434	712.127	1,84%
Zonas no delimitadas	27.556	32.384	1,79%
Cotopaxi	349.726	409.205	1,75%
Imbabura	344.044	398.244	1,63%

Elaborado por: INEC

Fuente: INEC

3.1.1.2 Población Económicamente Activa

La PEA (Población Económicamente Activa) representa la cantidad de personas que están produciendo en el sector y de acuerdo a su capacidad económica son quienes tienen la capacidad de adquirir bienes y Servicios.

En la Tabla N° 11 la PEA de Pichincha según el CENSO del año 2001, el 55.2% corresponde a la categoría de Empleado o Asalariado de los cuales su mayoría se concentra en el sector privado con un 45.6% y un 9.6% para el sector público, esto indica que existe un grupo potencial de personas que cuentan con ingresos y por ende con capacidad adquisitiva.

Tabla N° 11
PEA DE PICHINCHA SEGÚN CATEGORÍA DE OCUPACIÓN

PROVINCIA DE PICHINCHA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE 12 AÑOS Y MÁS, POR ESTRUCTURAS PORCENTUALES Y TASAS DE CRECIMIENTO, SEGÚN CATEGORÍA DE OCUPACIÓN. CENSOS 1982, 1990, 2001								
CATEGORÍA DE OCUPACIÓN	1.982		1.990		2.001		TCA %	
	POBLACIÓN	%	POBLACIÓN	%	POBLACION	%	82-90	90-2001
TOTAL	450.520	100,0	661.992	100,0	992.642	100,0	4,8	3,7
Patrono o Socio Activo	19.336	4,3	54.575	8,2	98.563	9,9	13,0	5,4
Cuenta Propia	96.539	21,4	171.673	25,9	242.867	24,5	7,2	3,2
Empleado o Asalariado	294.809	65,4	379.263	57,3	548.076	55,2	3,1	3,3
Del Sector Público	85.419	19,0	110.235	16,7	95.571	9,6	3,2	-1,3
Del Sector Privado	209.390	46,5	269.028	40,6	452.505	45,6	3,1	4,7
Trabajador Familiar Sin Remuneración	11.227	2,5	11.384	1,7	24.377	2,5	0,2	6,9
Otros	7.520	1,7	0	-	0	-	-	-
No Declarado	10.915	2,4	38.002	5,7	73.014	7,4	15,6	5,9
Trabajador Nuevo	10.174	2,3	7.095	1,1	5.745	0,6	-4,5	-1,9

TCA = TASA DE CRECIMIENTO ANUAL

Elaborado por: INEC

3.1.1.3 Población por Edades

La tabla N° 11 refleja la población de Pichincha por edades donde se aprecia que el mercado objetivo se encuentra en el grupo de edad de 15 a 24 años con un porcentaje de 9.82% para el rango de 15 a 19 años y para las edades de 20 a 24 años con un porcentaje de 9.91%, estos rangos de población corresponden a grupos de adolescentes, estudiantes y

trabajadores; por lo tanto tienen necesidades a ser satisfechas como por ejemplo el acceso a la tecnología.

Tabla N° 12
POBLACIÓN DE PICHINCHA POR EDADES

GRUPOS DE EDAD	2008		2009		2010	
	PICHINCHA	% RESP. AL TOTAL	PICHINCHA	% RESP. AL TOTAL	PICHINCHA	% RESP. AL TOTAL
TOTALES	2,720,764		2,758,629		2,796,838	
< 1 año	51,795	1.90%	51,665	1.87%	51,544	1.84%
1 - 4	208,092	7.65%	207,343	7.52%	206,717	7.39%
5 - 9	261,810	9.62%	260,843	9.46%	260,060	9.30%
10 - 14	258,197	9.49%	259,728	9.42%	260,672	9.32%
15 - 19	269,860	9.92%	270,805	9.82%	272,108	9.73%
20 - 24	271,425	9.98%	274,407	9.95%	277,075	9.91%
25 - 29	248,300	9.13%	252,431	9.15%	256,410	9.17%
30 - 34	216,768	7.97%	220,526	7.99%	224,443	8.02%
35 - 39	193,490	7.11%	196,821	7.13%	200,354	7.16%
40 - 44	170,469	6.27%	174,498	6.33%	178,390	6.38%
45 - 49	142,906	5.25%	146,615	5.31%	150,392	5.38%
50 - 54	118,757	4.36%	121,416	4.40%	124,405	4.45%
55 - 59	93,901	3.45%	99,004	3.59%	103,390	3.70%
60 - 64	66,133	2.43%	68,547	2.48%	71,527	2.56%
65 - 69	51,643	1.90%	53,104	1.93%	54,745	1.96%
70 - 74	41,272	1.52%	42,588	1.54%	43,919	1.57%
75 - 79	29,459	1.08%	30,540	1.11%	31,638	1.13%
80 y más	26,487	0.97%	27,748	1.01%	29,049	1.04%

Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

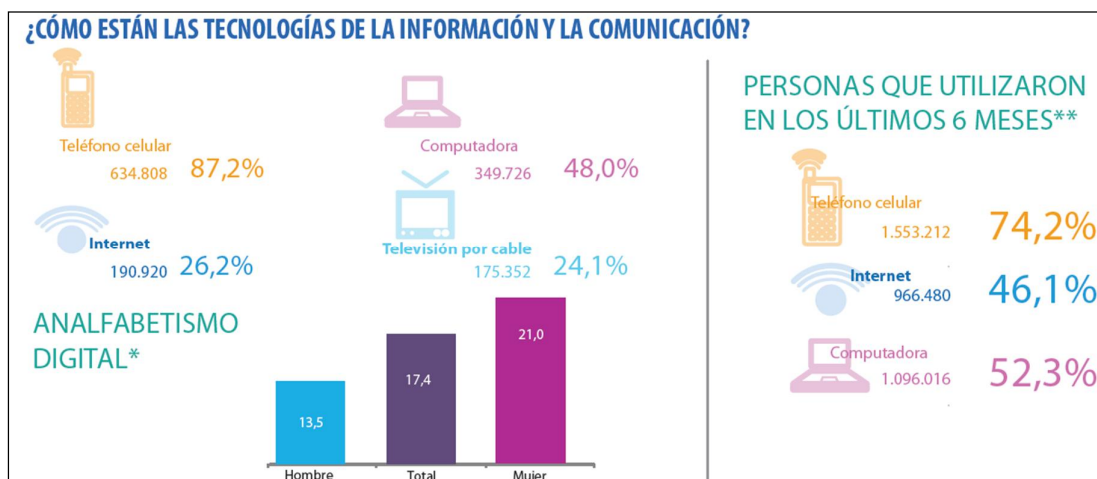
3.1.1.4 Preferencias Tecnológicas de la Población

Con relación a las preferencias tecnológicas de la población, hay que destacar que la presente investigación se centra en saber el porcentaje de personas en la provincia de Pichincha tienen predilección por un teléfono fijo, teléfono móvil, internet, televisión y computadora.

Conforme a los datos expuestos en el gráfico No. 22 según datos del INEC del censo realizado en el año 2010 en la provincia de Pichincha, se muestra que el 87,2% de la población cuenta con celular, seguido de un 48% que cuentan con una computadora y un 26% posee internet. Adicionalmente, se visualiza que existe una brecha digital por cubrir correspondiente al 17,4% que corresponden a personas que no han utilizado teléfono celular, internet y computadora. De los datos antes expuestos se concluye que a medida del tiempo existen necesidades insatisfechas en la población por cubrir, en vista que no todas las personas tienen acceso a la tecnología, motivo por el cual dentro del presente

estudio el no acceso a algún tipo de tecnología representa una oportunidad para proponer el empaquetamiento de servicios en la provincia de Pichincha.

Gráfico N° 22
PREFERENCIAS TECNOLÓGICAS DE LA POBLACIÓN EN LA PROVINCIA DE PICHICHA



Elaborado por: INEC

Fuente: INEC

3.1.2 ENTORNO ECONÓMICO

Dentro de esta categoría se ubican los ingresos, inflación, tasas de interés, PIB (Producto Interno Bruto), riesgo país y políticas económicas que afectan el desenvolvimiento normal de cualquier organización ya sea pública como privada, como es en este caso la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, es por este motivo que el Banco Central del Ecuador (BCE) es la institución responsable de la elaboración de estadísticas, investigaciones que engloba sectores económicos, monetarios y fiscales del Ecuador.

3.1.2.1 Canasta Familiar

La canasta familiar, es pues, un conjunto de bienes y servicios que son adquiridos de forma habitual por una familia para su sostenimiento, en cuanto a su composición (número de integrantes) y con unas condiciones económicas medias. Adicionalmente, se utiliza para medir el comportamiento de los precios, más precisamente, para el cálculo del índice de

precios al consumidor (IPC), el cual representa o mide el comportamiento del costo de vida, comportamiento que es medido en términos porcentuales.¹³

La canasta de consumo de los hogares es diversa: sus gustos y el ingreso familiar define su estructura. A fin de analizar a la población en su conjunto, es necesario hacer canastas estandarizadas que en el Ecuador, se denomina canasta familiar básica y canasta familiar vital. Al analizar conjuntamente estas dos canastas, es posible determinar la restricción de los hogares en el consumo. Esto es, el porcentaje de la canasta a la que una familia con determinado ingreso no puede acceder.¹⁴

En este estudio es importante señalar la diferencia que tiene la canasta básica de la vital, con relación a la canasta básica está compuesta por un conjunto de 75 productos que sirven para monitorear la subida de sus precios se relacionan con las remuneraciones de la población y su capacidad de consumo; mientras que la canasta vital está compuesta por un conjunto de 73 artículos, en menor cantidad y calidad que la canasta básica, y se la llama vital porque señala el límite de supervivencia de una familia.

Gráfico N° 23

EVOLUCIÓN DE LA CANASTA BÁSICA DURANTE EL AÑO 2013

CANASTA FAMILIAR BÁSICA						
BASE: Noviembre de 1982 = 100						
GOBIERNOS	MESES	AÑOS	COSTO CANASTA BÁSICA 1/ (dólares)	INGRESO FAMILIAR MENSUAL 2/ (dólares)	RESTRICCIÓN EN CONSUMO (costo-ingreso) (dólares)	RESTRICCIÓN (porcentual)
Rafael Correa	Enero	2013	601,61	593,60	8,01	1,33%
	Febrero	2013	602,07	593,60	8,47	1,41%
	Marzo	2013	604,25	593,60	10,66	1,76%
	Abril	2013	605,52	593,60	11,92	1,97%
	Mayo	2013	605,92	593,60	12,32	2,03%
	Junio	2013	606,29	593,60	12,69	2,09%
	Julio	2013	606,48	593,60	12,88	2,12%
	Agosto	2013	609,57	593,60	15,97	2,62%
	Septiembre	2013	612,05	593,60	18,45	3,01%

* Desde el mes de julio de 2000 se calcula el ingreso familiar con un hogar tipo de cuatro miembros con 1.60 perceptores de la Remuneración Básica unificada mínima.

Elaborado por: INEC

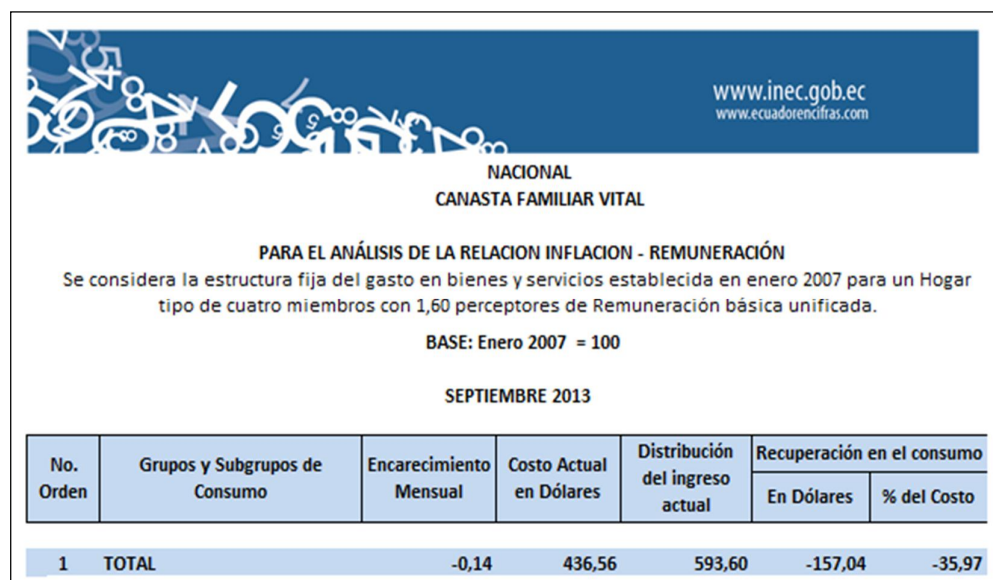
Fuente: INEC

¹³ Recuperado el 22 de Marzo de 2013 de <http://www.gerencie.com/canasta-familiar.html>

¹⁴ Recuperado el 20 de Mayo de 2013 de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Canasta-B%C3%A1sica-Familiar-Ecuatoriana/1379974.html>

Gráfico N° 24

LA CANASTA VITAL DEL MES DE SEPTIEMBRE 2013



Elaborado por: INEC

Fuente: INEC

De acuerdo a los datos expresados en los Gráficos No23 y No24 el ingreso mensual a la fecha de septiembre 2013 es de USD 593.60 que frente al costo de la canasta familiar básica de USD 612.05 esto implica que existe un déficit para cubrir la canasta básica de USD 18.45. Con relación al costo de la canasta familiar vital que es de USD 436,56 se determina que existe una recuperación en el consumo de USD 157.04 el mismo que representa el 35.97%.

3.1.2.2 Inflación

La inflación es una estadística que se mide a través del Índice de Precios al Consumidor, el mismo que es un “indicador económico que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de artículos (bienes y servicios) de consumo, adquiridos por los hogares en un período determinado de tiempo.”¹⁵

¹⁵ Recuperado el 12 de Octubre de 2013 de www.inec.com.ec

Tabla N° 13
INFLACION ANUAL



Elaborado por: Banco Central

Fuente: Banco Central

La tabla N° 13 muestra la tasa de variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) al mes de septiembre de 2013 fue de 1,71% y al compararla con otros meses indica que ha tenido un comportamiento decreciente, esto se debe a la división de alimentos y bebidas no alcohólicas que es la que más contribuyó a la caída de la inflación. Adicionalmente, hay que señalar que desde inicios del año 2013 el gobierno inició un plan para controlar algunos de los precios de los alimentos que componen la canasta básica.

Todos estos fenómenos antes mencionados, estos afectan en forma directa e indirecta al desenvolvimiento de todo el sector productivo del Ecuador, como es el de Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, en vista de que la inflación depende los ingresos de las personas así como también el consumo de ciertos productos o servicios que pueden afectar a los gastos que normalmente incurren los ciudadanos ecuatorianos.

3.1.2.3 Tasas de Interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.¹⁶

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

La tabla N° 14 muestra las tasas de interés activa y pasiva del año 2011 hasta el 2013, los datos muestran que existe una estabilidad con relación a ambas tasas, esto significa que a partir del mes de septiembre de 2007 hasta la actualidad el Gobierno Nacional ha implementado una política de reducción de las tasas lo que ha incentivado al acceso de planes de crédito para los microempresarios y ha fomentado el ahorro para el pueblo ecuatoriano.

Tabla N° 14

TASA ACTIVA

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %
Septiembre-30-2012	8.17 %
Agosto-31-2012	8.17 %
Julio-31-2012	8.17 %
Junio-30-2012	8.17 %
Mayo-31-2012	8.17 %
Abril-30-2012	8.17 %
Marzo-31-2012	8.17 %
Febrero-29-2012	8.17 %
Enero-31-2012	8.17 %
Diciembre-31-2011	8.17 %

TASA PASIVA

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2013	4.53 %
Octubre-31-2013	4.53 %
Septiembre-30-2013	4.53 %
Agosto-30-2013	4.53 %
Julio-31-2013	4.53 %
Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	4.53 %
Abril-30-2013	4.53 %
Marzo-31-2013	4.53 %
Febrero-28-2013	4.53 %
Enero-31-2013	4.53 %
Diciembre-31-2012	4.53 %
Noviembre-30-2012	4.53 %
Octubre-31-2012	4.53 %
Septiembre-30-2012	4.53 %
Agosto-31-2012	4.53 %
Julio-31-2012	4.53 %
Junio-30-2012	4.53 %
Mayo-31-2012	4.53 %
Abril-30-2012	4.53 %
Marzo-31-2012	4.53 %
Febrero-29-2012	4.53 %
Enero-31-2012	4.53 %
Diciembre-31-2011	4.53 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

¹⁶ Recuperado el 1 de Diciembre de 2013 de <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

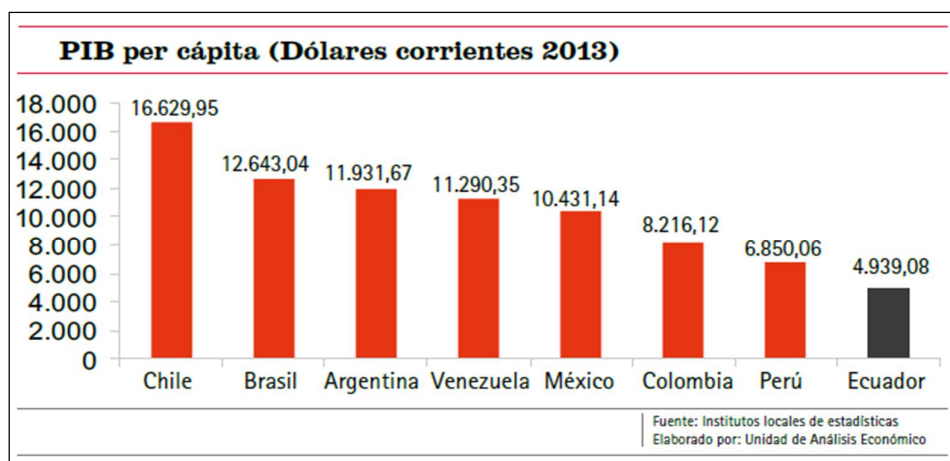
3.1.2.4 PIB Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto es el valor total de la producción de bienes y servicios finales de un país en un período determinado¹⁷. Este indicador refleja la aportación a la producción del país de los distintos sectores y la situación de vida de los habitantes. Adicionalmente, el PIB mide el desempeño económico de un país, que el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en una nación durante un período, generalmente un año. Por lo tanto el PIB excluye la producción de las empresas en el extranjero.

La economía ecuatoriana presenta en 2013 un escenario positivo de crecimiento, de tal forma que las proyecciones permiten estimar una tasa superior al 4%. Hay perspectivas favorables también para la región en su conjunto y en este entorno Ecuador maneja una tasa superior al promedio regional de 3,6%.

Gráfico N° 25

PIB DE PAISES DE AMÉRICA LATINA AÑO 2013



Fuente: Revisa Ekos Negocios

El gráfico No.25 muestra que el PIB per cápita en el Ecuador a pesar de su crecimiento todavía es uno de los más bajos comparados con Chile que cuenta con un PIB de USD 16. 629,95; a más de eso el Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé que para el año 2013 el PIB ecuatoriano será aproximadamente de USD 4.939,08.

¹⁷ Recuperado el 30 de Noviembre de 2013 de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/estadistica.html#tpi=1>

Tabla N° 15**PIB TOTAL (MILLONES DE DOLARES) EN ECUADOR**

PIB TOTAL ANUAL	
AÑO	PIB TOTAL
2006	49.914.615
2007	51.007.777
2008	54.250.408
2009	54.557.732
2010	56.168.864
2011	60.569.488
2012	63.672.625

*EN MILLONES DE DÓLARES

Fuente: Banco Central de Ecuador**Elaborado por:** Ecuador en Cifras

Conforme a datos de la Tabla No 15, se puede apreciar el crecimiento continuo del PIB a lo largo de estos últimos años de acuerdo a datos proporcionados del Banco Central del Ecuador, lo que significa que el país mantiene un margen estable en su producción y mercados, sin embargo cabe destacar el importante aporte que hacen todo tipo de empresas, en este caso el sector servicios, que ayuda a emitir y obtener recurso de capital para financiar negocios e inversiones, este mecanismo tiene una alta relevancia ya que entran en contacto tanto prestamistas como prestatarios.

Para la CNT EP el continuar creando productos innovadores enfocados en satisfacer las necesidades de todos sus clientes a través del empaquetamiento de servicios, constituye una oportunidad para generar mayores ingresos, ya que mediante el incremento del PIB se puede determinar el aporte que hacen las empresas para la mejorar la economía de un país y más aún dentro del sector productivo incentivando a generar posibilidades de ampliar su base de negocios en el campo nacional e internacional, lo que intensifica la competencia en todos los mercados.

La tabla N°16 muestra el desglose del PIB por actividad económica, al analizar las cifras se concluye que la rama de telecomunicaciones aporta en un promedio de 6.4% comparadas con el resto; esto significa que la inversión cada año ha tenido un crecimiento en gran proporción.

Tabla N° 16

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA			
Miles de dólares			
Ramas de actividad \ Años	2008	2009	2010
CIU CN	(p)	(prev)	(prev)
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	3.478.163	3.524.772	3.671.298
1. Cultivo de banano, café y cacao	831.355	885.943	865.770
2. Otros cultivos agrícolas	1.237.029	1.245.551	1.320.324
3. Producción animal	676.264	731.929	777.236
4. Silvicultura y extracción de madera	331.766	303.293	332.389
5. Productos de la caza y de la pesca	401.748	358.055	375.579
B. Explotación de minas y canteras	11.242.253	7.411.934	8.839.661
6. Extracción de petróleo crudo y gas natural	9.866.757	6.135.459	7.618.661
7. Fabricación de productos de la refinación de petróleo	1.262.424	1.157.703	1.094.633
8. Otros productos mineros	113.072	118.771	126.367
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	5.003.982	4.792.863	5.137.794
9. Carnes y pescado elaborado	1.307.952	1.200.948	1.266.979
10. Cereales y panadería	195.908	207.813	219.400
11. Elaboración de azúcar	154.077	144.360	158.944
12. Productos alimenticios diversos	583.736	558.500	610.024
13. Elaboración de bebidas	252.424	278.852	298.361
14. Elaboración de productos de tabaco	20.408	27.685	28.081
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	565.413	597.007	633.979
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	640.623	479.073	533.821
17. Papel y productos de papel	265.209	276.819	305.231
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	331.621	361.438	383.426
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	435.621	430.621	457.199
20. Fabricación de maquinaria y equipo	230.989	212.016	222.749
21. Industrias manufactureras n.c.p.	20.001	17.730	19.599
D. Suministro de electricidad y agua	666.946	547.495	586.436
22. Suministro de electricidad y agua	666.946	547.495	586.436
E. Construcción y obras públicas	5.344.206	5.498.198	5.916.853
23. Construcción	5.344.206	5.498.198	5.916.853
F. Comercio al por mayor y al por menor	6.359.469	5.925.288	6.444.343
24. Comercio al por mayor y al por menor	6.359.469	5.925.288	6.444.343
G. Transporte y almacenamiento	3.306.757	3.456.178	3.694.516
25. Transporte y almacenamiento	3.306.757	3.456.178	3.694.516
H. Servicios de Intermediación financiera	1.290.494	1.361.884	1.440.873
26. Intermediación financiera	1.290.494	1.361.884	1.440.873
I. Otros servicios	13.827.881	14.684.918	15.997.162
27. Otros servicios	13.827.881	14.684.918	15.997.162
J. Servicios gubernamentales	2.773.194	3.002.658	3.256.923
28. Servicios gubernamentales	2.773.194	3.002.658	3.256.923
K. Servicio doméstico	61.119	65.085	69.641
29. Servicio doméstico	61.119	65.085	69.641
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-1.316.707	-1.381.845	-1.437.023
Otros elementos del PIB	2.170.765	3.132.436	3.379.741
PRODUCTO INTERNO BRUTO	54.208.522	52.021.864	56.998.219
(p) cifras provisionales			
(prev) cifras de previsión.			

Fuente: Banco Central del Ecuador

3.1.2.5 Riesgo País

El Riesgo País trata de medir la probabilidad de que un país sea incapaz de cumplir con sus obligaciones financieras en materia de deuda externa, esto puede ocurrir por repudio de deudas, atrasos, moratorias, renegociaciones forzadas, o por atrasos técnicos.¹⁸

La metodología más comúnmente usada para la medición del riesgo país es a través del Índice Plus de los Bonos de los Mercados Emergentes (EMBI+), el mismo que es medido por el Banco de Inversión J.P. Morgan, analiza principalmente el dinero en forma de bonos, por los cuales se paga una determinada tasa de interés en los mercados.

Las tablas N°17, N°18 y el gráfico N° 26 muestran la evolución que ha tendido el riesgo país durante los últimos años, se puede observar una tendencia a la baja comparado con el mes de diciembre 2008 que registró el pico más alto, hay que tomar en cuenta que mientras más alto sea este índice es más perjudicial para el país porque limita la inversión extranjera debido a que los inversionistas al momento de elegir países prefieren invertir en aquellos que tengan estabilidad económica.

Tabla N° 17

HISTÓRICO DEL RIESGO PAÍS EN ECUADOR

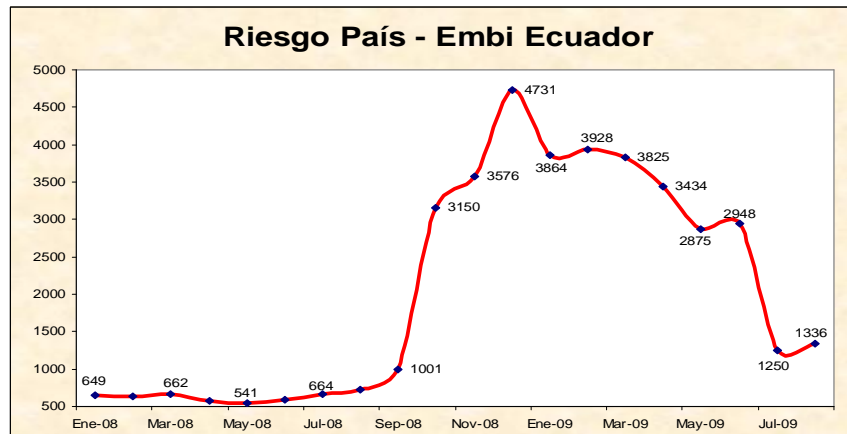
RIESGO PAÍS - EMBI ECUADOR					
MES	AÑO				
	2005	2006	2007	2008	2009
Enero	579	644	822	649	3864
Febrero	574	632	717	640	3928
Marzo	524	660	650	662	3825
Abril	483	810	600	574	3434
Mayo	504	875	620	541	2875
Junio	519	804	711	596	2948
Julio	488	735	711	664	1250
Agosto	532	727	676	724	1336
Septiembre	608	634	616	1001	
Octubre	513	660	575	3150	
Noviembre	612	642	616	3576	
Diciembre	920	655	614	4731	

FUENTE: BCE, Cedatos, CESLA

Elaborado por: CESLA

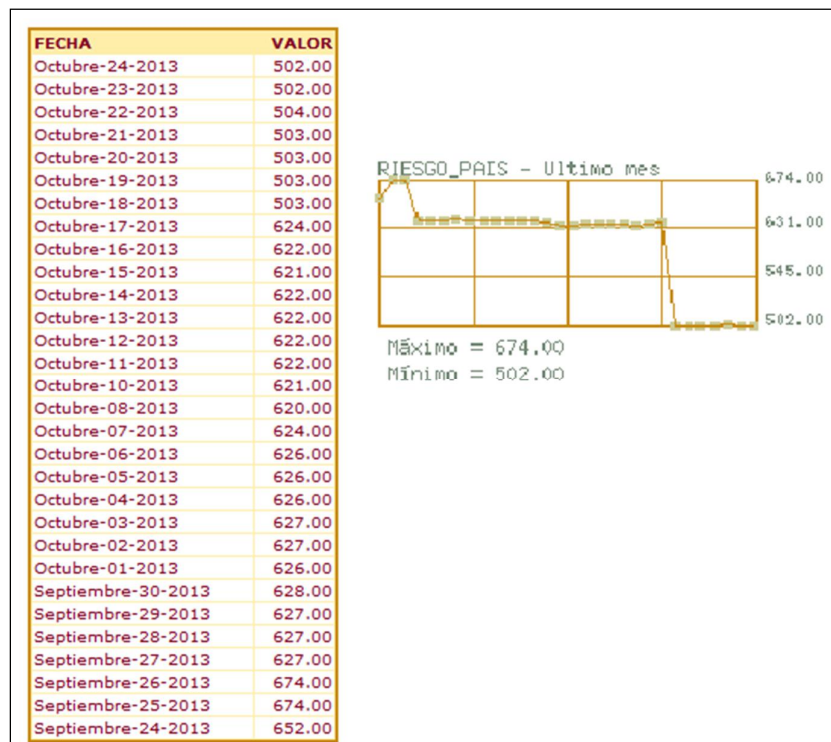
¹⁸ Recuperado el 22 de Noviembre de 2013
<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/652/1/1211.pdf>

Gráfico N° 26
EVOLUCIÓN DEL RIESGO PAIS EN ECUADOR



Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla N° 18
RIESGO PAIS AL MES DE OCTUBRE 2013



Fuente: Banco Central del Ecuador

La Tabla No. 18 indica el riesgo país del Ecuador al 24 de Octubre 2013 corresponde a 502, al analizar esta tabla se determina que este indicador a medida del tiempo ha

decrecido notablemente, lo cual es un punto positivo para nuestro país el mismo que incentiva a que las empresas internacionales a invertir dentro del mercado ecuatoriano.

En resumen con relación a las variables que intervienen en el entorno económico del Ecuador se concluye lo siguiente:

- La inflación anual para durante el último año 2013 ha tenido un comportamiento decreciente debido principalmente a que el gobierno ha incentivado planes de acción para controlar que los precios de los comestibles se incrementen, a esto se suma el bajo precio se da nivel internacional sobre todo de algunas importaciones como los alimentos.
- Las tasas de interés han mostrado estabilidad debido a que el gobierno está incentivando a planes de crédito a microempresarios, esto motiva al ahorro en el pueblo ecuatoriano y que las entidades financieras ofrezcan mejores tasas de interés con el objeto de llegar a niveles acordes con una economía dolarizada y que para el año 2013 los niveles de dichas tasas bajarán conforme al plan de gobierno
- El PIB actual para el Ecuador refleja un aspecto positivo en vista de que el PIB total anual para finales del año 2013 según las proyecciones del Banco Central hará que cierre a una tasa superior al 4%, esto significa que el Ecuador ha tenido un crecimiento paulatino en este indicador lo que ha conllevado a que la imagen internacional frente a inversionistas extranjeros sea favorable para fomentar la producción.
- El riesgo país según el reporte emitido por el Banco Central presenta un decremento significativo mes a mes, esto nos da conclusión de que la imagen de pagador que tiene el Ecuador frente a países extranjeros es favorable lo ha contribuido a crear oportunidades nuevas de negocios con países vecinos.

3.1.3 ENTORNO POLÍTICO LEGAL

Antes del gobierno del Econ. Rafael Correa existía varias entidades que se encargaban de los procesos regulatorios del sector de telecomunicaciones como es el CONATEL, SENATEL, CORNARTEL y como entidad de control la SUPTEL, al existir varias unidades dedicadas a realizar las mismas actividades emitió el decreto número 8,

disponiendo varios cambios internos en la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, Senatel, para enfrentar la nueva administración del sector bajo la tutela del Ministerio de Telecomunicaciones, cuyo ministro es el Sr. Jorge Glas, esta entidad es el órgano rector del desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación, TIC, que incluyen las telecomunicaciones y el espectro radioeléctrico.

El Ministerio tiene como finalidad emitir políticas, planes generales y realizar el seguimiento y evaluación de su implementación, coordinar acciones de apoyo y asesoría para garantizar el acceso igualitario a los servicios y proveer un uso efectivo, eficiente y eficaz, que asegure el avance hacia la Sociedad de la Información para el buen vivir de toda la población ecuatoriana.

Anteriormente se mencionó que la piedra angular del empaquetamiento de servicios reside en la Banda Ancha, para ofrecer cualquier servicio de telecomunicaciones dentro del contexto del marco legal ecuatoriano necesita de regulador fuerte, especializado e independiente que establezca políticas claras y transparentes que viabilicen su desarrollo, que garantice la seguridad jurídica; que permita la introducción de nuevas tecnologías, cuyo fin sea el disponer de servicios de calidad a precios razonables; que sea atractivo para inversionistas tanto nacionales como internacionales, sin descuidar el sentido social para llegar a los sectores más vulnerables de la sociedad.

3.1.3.1 Leyes Nacionales e Internacionales

Dentro del empaquetamiento de servicios, la voz sobre IP en el Ecuador aún no está regulado por la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, debido a la baja penetración que aún existe en este servicio. Adicionalmente, en países más desarrollados en donde la penetración casi llega al 100% se considera que ya no debe ser regulado por el Estado sino por el propio mercado. Esto significa que dentro del marco de la ley los servicios de telecomunicaciones abarcan las siguientes leyes y reglamentos que en su totalidad no se encuentran reformados como:

- Ley especial de Telecomunicaciones
- Reglamento general a la Ley Especial de Telecomunicaciones

- Reglamento Internacional de Telecomunicaciones
- Reglamento de Telefonía Fija Local
- Reglamento de Interconexión
- Reglamento de Concesión

Las actuales normativas de telecomunicaciones en la mayoría de países en vías de desarrollo como el Ecuador no están preparadas para la convergencia, actualmente en el país se realiza el control por servicios, pero es imperioso tener presente la evolución hacia la convergencia y los beneficios que prestarán las redes de nueva generación que serán redes convergentes multiservicios sobre las cuales se presentó en el proyecto una contribución que incentiva el estudio y tratamiento de posibles reglamentaciones.

3.1.3.2 Políticas Públicas de Información y Telecomunicaciones

En el país existe preocupación por el gobierno respecto al acceso de personas y empresas a la tecnología de la información y comunicación, es por ese motivo que en Junio de 2002 se lanzó la Agenda Nacional de Conectividad (ANC) que establecía políticas, estrategias y proyectos para desarrollar la infraestructura de acceso y los servicios y aplicaciones relacionados con las TIC en el Ecuador. Esta agenda busca satisfacer las necesidades fundamentales como salud, educación, trabajo, seguridad, producción y bienestar de la población mediante cinco programas específicos (Infraestructura, Teleducación, Telesalud, Gobierno en Línea y Comercio Electrónico).

En consecuencia, el fin de esta agenda es reducir la brecha digital en las siguientes áreas: gobierno, educación, salud, trabajo, derechos humanos, cultura, medio ambiente, agricultura, negocios, infraestructura, información, economía y turismo. Para esto se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones mediante Resolución N 370-17-CONATEL-2000 en donde el Gobierno establece como política de Estado, fomentar la difusión de Internet como una prioridad nacional, por considerarlo un medio para el desarrollo económico, social y cultural del país¹⁹:

¹⁹ www.conquito.org.ec/"Las tecnología de información y las Comunicaciones en la competitividad de Quito"

Los empresarios deben ser conscientes y conocedores de las leyes que les afecten desde cualquier punto de vista. Lo importante para las Empresas como es CNT EP es adelantarse a las nuevas normativas tomando las medidas oportunas, de esta forma se puede aprovechar de que el marco legal del empaquetamiento de servicios al no estar ejecutado en su totalidad se corrijan ciertas imperfecciones que pueden constituir una barrera en su aplicación.

El desarrollo y reforma de leyes que proveen a los servicios de telecomunicaciones contribuyen con un marco legal acorde con la importancia, complejidad, magnitud, tecnología y especialidad de dichos servicios, acompañados con criterios de gestión empresarial y beneficio social, esto implica que el empaquetamiento de servicios constituye una carta abierta en vista de que no existen reglamentos y leyes estandarizados dentro del marco legal de las telecomunicaciones en el Ecuador.

La falta de un marco legal que regule el empaquetamiento de servicios ocasionará que las empresas de telecomunicaciones lancen al mercado productos/servicios en forma masiva y sin una estandarización de precios/ costos de interconexión, calidad y permisos correspondientes al uso de red.

3.1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

En el país, existen miles de kilómetros de cobre que se encuentran subutilizados de acuerdo a las tecnologías actuales. De igual manera existen posibilidades de que las empresas de telefonía fija, por su estructura tecnológica, se conviertan en portadoras de servicios convergentes, y con ello puedan mejorar su presencia en el mercado. En igual forma, se puede optimizar las redes de fibra óptica tendidas en el país, para maximizar su uso, y tender nuevas en lugares desatendidos.

La inversión dentro del campo de las telecomunicaciones ha sido de gran importancia dentro del plan de gobierno del Econ. Rafael Correa, de la misma forma la convergencia (Transporte de voz, video y datos dentro de una misma red) de servicios está en auge

dentro del marco tecnológico. Actualmente grandes organizaciones como es la CNT EP está preocupada por ampliar y mejorar su red tecnológica, con el fin de poner a disposición del pueblo ecuatoriano una diversidad de productos/servicios a precios accesibles y al alcance de todos.

El febrero 2010 concluyeron los trabajos de ampliación del Cable Panamericano, PanAm, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP, ejecuta de manera gradual un Plan de Ampliación del ancho de banda para todos aquellos ciudadanos que ya cuentan con el servicio de Internet, permitiendo un incremento de velocidad de navegación (ancho de banda) crezca desde un 50% hasta un 134% según la información publicada en la página web de la CNT.

La CNT EP amplió 11 veces su capacidad y tiene la red de acceso internacional más grande del país. Con el PanAm más el cable Américas II, -actualmente en proceso de ampliación- la CNT EP tendrá, hasta finales del 2013, enlace directo con los EEUU, lo que permitirá el acceso a todos los servicios de transmisión de datos e Internet que se ofrecen actualmente en Ecuador; a esto se suma, que esta empresa adquirió recientemente capacidad en otro cable submarino (2 STM16) con la finalidad de conseguir la red internacional más confiable del país.

3.1.5 ENTORNO SOCIOCULTURAL

Hay que tomar en cuenta que los individuos, los grupos de individuos y la sociedad como un todo, están cambiando constantemente en función de lo que consideran formas más deseables y aceptables de vida y de comportamiento. Estos cambios pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos.

Es preciso indicar que el entorno sociocultural forma parte de las tendencias que tienen las personas, este factor es uno de los difíciles de pronosticar en vista de que no solo la situación económica puede variar rápidamente y afectar a la conducta de compra de los consumidores, sino que también lo puede hacer el entorno psicológico de crisis de euforia en un momento determinado. La globalización y la tecnología continúan teniendo un gran impacto en la industria de hoy transformando el comercio, la empresa y los mercados. Esta

aceleración del progreso tecnológico y de globalización ha cambiado las reglas del juego tanto como para la empresa pequeña, mediana, grande y de la misma manera para los países de América Latina.

El uso de la tecnología a partir del año 2003 sufrió una verdadera revolución, en vista de que se incrementaron nuevos equipos y servicios que ingresaron al mercado nacional cambiando el estilo de vida de casi todos los ecuatorianos, siendo así que actualmente en el Ecuador existen más terminales móviles que habitantes, en otras palabras no es difícil encontrar campesinos que carecen de unos buenos zapatos, pero no de teléfono celular, esto significa que las tendencias y necesidades a lo largo del tiempo han cambiado significativamente.

Los teléfonos móviles dejaron de ser simples terminales de transmisión de voz para convertirse en pequeñas computadoras que transmiten datos e imágenes, intercambian mensajes de texto, e incluso, permiten navegar en Internet. Además, las empresas de telefonía celular impulsaron el sistema 'prepago' como alternativa para masificar el servicio. En cambio, la telefonía pública evolucionó, de la mano de la estatal ex_Andinatel y los ciber (cafés), de los teléfonos que funcionaban con monedas hasta los modernos locutorios, y se convirtió en un negocio rentable.²⁰

3.2 MICROENTORNO

“Comprende aquellos elementos cercanos a la empresa y a la relación de intercambio, que influyen de forma directa e inmediata sobre su capacidad para satisfacer a los clientes”²¹

3.2.1 LA EMPRESA

El Consejo Nacional de Telecomunicaciones, cumpliendo con el mandato constituyente No. 15 de la Asamblea Constituyente autorizó mediante Resolución 450-19-CONATEL-2008 la fusión de los Títulos Habilitantes de las empresas de telefonía fija Andinatel y Pacifictel para la creación de la empresa Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), en sustitución de ambas empresas fijas. Con la resolución 4458 suscrita el viernes

²⁰ Recuperado el 16 de Noviembre de 2012 de <http://www.hoy.com.ec/zhechos/2003/libro/tema21.htm>

²¹ MONDEJAR JIMENEZ, Antonio. *Fundamentos de Marketing*, Primera Edición, Pág. 76

24 de octubre de 2008, el superintendente de Compañías, aprobó la fusión entre Andinatel S.A. y Pacifictel S.A., y la creación de la CNT S.A.

Con la finalidad de brindar un mejor servicio a todos los ecuatorianos, y conectar a todo el país con redes de telecomunicaciones, nace el 30 de octubre del 2008, la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, CNT S.A, resultado de la fusión de las extintas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A., sin embargo, luego de un poco más de un año, el día 4 de febrero del 2010, la CNT S.A., se convierte en empresa pública, y pasa a ser desde ese momento la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP, empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones del Ecuador. Posteriormente, desde marzo de 2010 se fusionó con la empresa de telefonía móvil ALEGRO, dicha fusión se la llevó con el fin de potenciar la cartera de sus productos enfocando sus esfuerzos empresariales en el empaquetamiento de servicios y en convergencia de tecnologías, en beneficio de la comunidad y de sus clientes. En cuanto a su estructura, actualmente el organigrama muestra las siguientes áreas: Directorio, Gerencia General, Gerencias Nacionales y 7 Gerencias Regionales:

Gráfico N° 27

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CNT



Fuente: Intranet de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP

Las funciones de cada unidad de trabajo se detallan a continuación:

- **Directorio.-** Es el máximo órgano de administración y representación de la Corporación, estando facultado, en consecuencia, para realizar, en el ámbito comprendido en el objeto social delimitado en el Estatuto, cualesquiera actos o negocios jurídicos de administración y disposición, por cualquier título jurídico, salvo los reservados a la competencia exclusiva del Ministerio de Telecomunicaciones.
- **Gerencia General.-** El Gerente General está encargado de conducir la administración y gerencia general de la empresa. Somete a consideración del Directorio las políticas, objetivos y estrategias, así como también las decisiones que sean trascendentes para la Corporación.
- **Gerencia de Riesgos y Aseguramiento de Ingresos.-** Responsable de velar que la facturación de minutos y de dinero se lo haga conforme a los acuerdos establecidos, adicionalmente velará que todos los sistemas informáticos relacionados con la facturación cumplan de acuerdo a lo establecido.
- **Gerencia de Inclusión Social.-** Responsable de velar por el cumplimiento de responsabilidad social ante las zonas con más escasos recursos.
- **Gerencia de Comunicación Social.-** Responsable de emitir todos los comunicados importantes, noticias y eventos de la empresa tanto para el cliente interno o externo.
- **Gerencia Nacional de Planificación Empresarial.-** Es la responsable del desarrollo de las estrategias de crecimiento de la Corporación, cuenta con áreas de gestión como son Ingeniería, Control y Evaluación, Investigación, Desarrollo y Evaluación de Proyectos.
- **Gerencia Nacional de Asuntos Regulatorios e Interconexión.-** Es la responsable de los acuerdos de interconexión relacionados con tráfico internacional, nacional, análisis legal de procesos operativos, administrativos y técnicos de Corporación relacionados con la provisión de facilidades y conectividad.

- **Gerencia Nacional de Comercial.-** Responsable de la gestión del producto y de todas las actividades de pre-venta, postventa, publicidad y servicio al cliente. Actualmente cuenta con 6 áreas de apoyo como son: Marketing, Gestión Comercial, Servicio al Cliente, Contact Center y Comercial Móvil. La presente investigación se centrará en la Gerencia de Marketing o Mercadeo pues es la encargada de la creación y seguimiento de productos como es el caso del empaquetamiento de servicios.
- **Gerencia Nacional Técnica.-** Es la responsable de velar por la implementación, mantenimiento correctivo y preventivo de toda la infraestructura técnica relacionada con las redes de telefonía fija, telefonía móvil, banda ancha y actualmente la de televisión satelital.
- **Gerencia Nacional de Tecnologías de la Información.-** Es la responsable de desarrollar e implementar soluciones tecnológicas orientadas a velar por el buen desenvolvimiento de todos sus productos en toda su extensión. Cuenta con áreas de apoyo como son: Soluciones, Producción y Soporte de TI.
- **Gerencia Nacional Financiera Administrativa.-** Es la responsable del manejo financiero de la Corporación, incluyendo la implementación de las políticas y procedimientos financieros y el desarrollo de una infraestructura flexible para apoyar la calidad y el crecimiento.
- **Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional.-** Es la responsable de manejo del personal orientado al desarrollo y administración del talento humano así como el levantamiento adecuado de todos los procesos operativos de todas las áreas.
- **Gerencia Nacional Jurídica.-** Responsable de velar por el cumplimiento de los contratos enmarcados dentro del ámbito nacional como internacional en concordancia a normativas internas y políticas de gobierno ya establecidas.

La filosofía de la CNT EP involucra la visión, misión y valores corporativos, hay que recalcar que debido a la fusión con PACIFICTEL y TELECSA, esta organización ha tenido que redefinir tanto su filosofía como su estructura.

Misión Empresarial

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

Visión Empresarial

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

Valores Empresariales

- Trabajo en equipo
- Integridad
- Compromiso con el servicio
- Cumplimiento con los objetivos empresariales
- Responsabilidad Social

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa, con un portafolio de productos y servicios flexible, de valor agregado y ajustado a los requerimientos de los segmentos corporativo y masivo.
- Ser la Empresa Pública que posibilita el acceso de los ciudadanos a la banda ancha y Tecnologías de Información y Comunicación, impulsando su uso a nivel nacional.
- Proveer productos y servicio de telecomunicaciones convergentes, innovadores, de calidad y con excelencia en la atención al cliente.
- Ser un proveedor de soluciones de telecomunicaciones para el sector público, que contribuya con su desarrollo.

- Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa, como resultado de la eficiencia productiva, incremento de sus clientes y su gestión socialmente responsable.

El gráfico No. 28 muestra que el Plan Estratégico de la CNT EP se basa en la innovación y transformación empresarial, mientras tanto la implementación de un empaquetamiento de servicios se centra en incrementar la base de clientes de todas las líneas de negocio. Es importante desde el inicio del proyecto en la CNT EP en la provincia de Pichincha hay que definir el método de cómo desplegar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocio, para esto se propone la utilización de las perspectivas del BSC para describir las fuentes de sinergias corporativas que brinda la alineación. Es importante señalar que dicha metodología será explicada a detalle en el Capítulo IV Planteamiento Estratégico de la presente investigación.

Gráfico N° 28



Fuente: Intranet de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP

3.2.2 EL PRODUCTO/SERVICIO

El empaquetamiento de servicios involucra ofertar varios productos o servicios que estén estrechamente relacionados, lo cual genera en el consumidor una razón adicional y de mayor validez para adquirir el producto/servicio.²²

El presente estudio se basa en analizar los productos empaquetados que han sido comercializados por CNT desde el año 2006 hasta la presente fecha, de esta forma se podrá de identificar las falencias de los mismos y en base a esta experiencia se realizará una nueva propuesta para el empaquetamiento de servicios. Hay que destacar que la Gerencia de Mercado ha sido el área responsable de la creación y comercialización de nuevos productos.

3.2.2.1 Plan EVO

- **Definición del Producto:** El servicio EVO es un Pack de telecomunicaciones diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes. Telefonía fija a celular + Internet (DIAL UP)+ Llamadas Internacionales = EVO.
- **Fecha de Comercialización:** 26 de Agosto 2006
- **Características del Producto:**
 - ✓ **Servicio de Telefonía Celular:** EVO permitía obtener el mayor ahorro en las llamadas a celulares, controlando el tiempo de uso mediante el descuento automático del plan contratado.
 - ✓ **Servicio de Internet:** EVO permitía mediante una conexión dial up ofrece diferentes opciones, donde el cliente puede escoger el tiempo que requiera para navegar, chatear, buscar información y demás.
 - ✓ **Servicio Larga Distancia Internacional:** EVO permitía realizar llamadas internacionales sin salir de casa, llamando desde el teléfono fijo, a los principales destinos, con los mejores precios del mercado.

²² Recuperado el 20 de Septiembre de 2013 de www.planning.com.co

- **Análisis de debilidades del producto:**

- ☒ Las tarifas en general a: celulares, internacionales e Internet por horas, son más altas que las actuales y no se ha realizado una revisión de tarifas desde el lanzamiento del producto (2006).
- ☒ Al momento de contratar el cliente no tenía la posibilidad de contratar un servicio individualmente, estaba sujeto a por lo menos contratar dos servicios indistintamente de que el cliente solo requería control a sus llamadas a celulares o internacionales.
- ☒ No se ha realizado un seguimiento al producto tanto en su comercialización como en sus tarifas, el promedio de facturación mensual de EVO en el período de julio a diciembre del 2008 es de \$40.466,68 USD, valor de facturación extremadamente bajo en comparación con otros productos.
- ☒ El único canal de comercialización del servicio EVO era el Contact Center, ya que por la agencias ya no se comercializaba este producto, de igual forma no había una política establecida para la prestación de este servicio
- ☒ El cliente no tenía la posibilidad de realizar recargas, una vez agotado su saldo tenía que esperar hasta el próximo mes para la recarga de su saldo.
- ☒ La funcionalidad del producto por parte de los usuarios requirió de un trámite muy largo con relación a la activación del servicio ya que conllevaba el manejo de varias claves con más de 10 dígitos.

Gráfico N°29

ESQUEMA DEL PRODUCTO EVO



Fuente: CNT EP

3.2.2.2 Plan Andi

- **Definición del Producto:** Servicio de Internet Dial Up, el mismo que únicamente ofrecían a las personas que tienen una línea telefónica.
- **Fecha de Comercialización:** 31 de Diciembre 2006
- **Características del Producto:**
 - ✓ No se requiere contratar un plan de Internet ni tarjeta prepagada, se paga lo que consume en tiempo efectivo, el producto se instala automáticamente mediante un software que configura la conexión en la PC.
 - ✓ La ventaja de este producto es que al pasar de unas determinadas horas de consumo, se fijaba una cuota fija mensual por el consumo, no se necesitaba contratar un plan
- **Análisis de debilidades del producto:**
 - ☒ Lentitud de la conexión dial up para lo cual el cliente requería de demasiado tiempo, el cliente no podía al mismo tiempo recibir llamadas y tener acceso al internet.
 - ☒ La funcionalidad por parte de producto resultó engorrosa para el cliente.

Gráfico N°30

ESQUEMA DEL PRODUCTO ANDI



Elaborado por: CNT

Fuente: CNT

3.2.2.3 Plan Fast Boy

- **Definición del Producto:** Para los clientes se tenía la tecnología ADSL (Asymmetric Digital Line) de banda ancha, que permite una conexión banda ancha asimétrica, es decir, una diferente velocidad de subida y de bajada de información, tiene una conexión a velocidades superiores a las que se realizan con el esquema dial-up. El sistema ADSL utiliza la misma infraestructura de cobre del servicio telefónico de Andinatel S.A. para la transmisión de Datos a velocidad, pero mientras se accede a la red de Internet, se puede utilizar la misma línea para realizar llamadas telefónicas. Con esta opción se obtiene acceso a Internet de alta velocidad (128 y 512 kbps en adelante), buzones de correo y otros servicios.
- **Fecha de Comercialización:** 31 de Diciembre 2008 hasta la presente fecha.
- **Características del Producto:**
 - ✓ La mejor banda ancha al mejor precio.
 - ✓ Diferentes planes de internet pensado en las necesidades de cada segmento específico como adolescentes, jóvenes, personas que trabajan, empresas, etc.
 - ✓ La mejor red de transporte Ip/MPLS TE y red de acceso del país(Cobre ADSL2+) (Fibra Gpon).
 - ✓ 5 salidas internacionales y propietarios del cable Panam y Américas II.
 - ✓ Navegación ilimitada a mayor velocidad.
- **Análisis de debilidades del producto:**
 - ☒ El modem del producto Fast Boy no tiene mucho alcance ya que no es muy robusto.
 - ☒ El servicio al cliente no ha logrado la excelencia ya que al personal le hace falta capacitación.
 - ☒ Con relación al servicio técnico el tiempo de atención es mayor a 4 días en el caso de un daño.

Gráfico N°31

ESQUEMA DEL PRODUCTO FAST BOY

ahora
Banda ancha
para todos

128
Mbps **SÓLO**
\$18.00*
mensuales

PROMOCIÓN
POR FERIA COMPU 2009

512
Mbps **ahora**
\$25.40
por 3 meses

TE DUPLICAMOS
el ancho de banda por
3 MESES

CERO COSTO DE INSCRIPCIÓN.
CERO COSTO DE CONSUMO TELEFÓNICO.
CONSUMO ILIMITADO.
Información sobre otros planes y ventas
1800 100 100

*Inscripción sujeta a disponibilidad técnica. Pago solamente a través de débito bancario o tarjeta de crédito. Tarjetas no prepagadas. Promoción aplica para nuevos clientes que adquieran planes durante la feria Compu 2009.

easynet
Internet. Con. Ecuador

Cnt
nos une!
corporación nacional de telecomunicaciones

Elaborado por: CNT

Fuente: CNT

En base a estos antecedentes, es importante destacar que a partir del año 2006 CNT ha comercializado varios productos como EVO, Plan Andi, Tarjeta Expresaló y Fast Boy que de alguna forma trataron de incorporar la utilización de dos servicios a la vez, sin embargo dichos productos no han tendido la aceptación por parte del público ya sea porque no contaban con disponibilidad técnica, no existían canales de comunicación y comercialización adecuados.

A partir el año 2009 hasta la presente fecha, la CNT EP está investigando y realizando un plan piloto para comercializar el IPTV, sin embargo, sus altos requerimientos de capacidad, infraestructura tecnológica y acceso al usuario final, inicialmente puede ser orientado a comercializarlo al segmento corporativo.

3.2.3 EL CLIENTE

Cientes son todos aquellos individuos que requieren del bien o servicio que se está ofertando en las distintas empresas o entidades. Existen varios tipos de clientes pero para el caso son aquellos que necesitan satisfacer una necesidad específica y para quienes tenemos que centrar nuestros esfuerzos.

Como se mencionó anteriormente en el análisis de la demanda, punto 2.2, el empaquetamiento de servicios está definido por el servicio de Banda Ancha y en el análisis del Macroentorno, punto 3.1, para su expansión por la región de ANDINA es necesario implementarlo en una localidad principal como es en este caso la provincia de Pichincha. Es preciso indicar que el análisis del mercado objetivo se lo realizará en el siguiente capítulo determinando la segmentación de usuarios, variables geográfica, demográficas, psicográficas, socio cultural, nivel socioeconómico y comportamientos.

3.2.4 LA COMPETENCIA

“Desde la perspectiva de marketing interesa conocer el efecto que tienen las decisiones de la competencia en la estrategia comercial y en los resultados de la propia empresa. Los competidores actúan como restricciones en el diseño de la estrategia de marketing, de tal manera que su éxito puede depender del análisis de la competencia que se haya realizado.”²³

Dentro de la industria ecuatoriana de telecomunicaciones las empresas que ofertan empaquetamiento de servicios son:

EMPRESA 1 TV CABLE

Esta empresa ofrece varios tipos de paquetes de servicios pero con las siguientes características:

- En el caso de requerir este servicio para determinadas áreas de la ciudad de Quito, como es la parte alta de la Gasca, (Seminario Mayor hacia la Av. Occidental),

²³ ARBIDE, J. *Benchmarking de una Empresa Vencedora*. Diciembre 1993. Págs. 49-59. Información Comercial Española, N° 724

Miraflores y Santa Clara no lo posee; por lo que el interesado está obligado a acceder a otra operadora.

- En telefonía fija existe el plan de minutos que aplica solo de SETEL a SETEL el plan acordado y el resto aplica a llamadas locales, regionales y nacionales. Con respecto a la tarifa de telefonía móvil poseen la tasa más baja del mercado 0.135 ctvs.
- Si el interesado tiene una línea fija de cualquier otra operadora tiene que adquirirla nuevamente con la operadora interesada, esto quiere decir que no cuenta con el número anterior y tiene cambiarlo por uno nuevo.
- En el caso de que el interesado quiera acceder a una segunda línea, tiene que pagar un costo de instalación de USD 40.00.

Gráfico N°32

OFERTA DE EMPAQUETADO DEL GRUPO TV CABLE

Quito

Plan	Detalle	Precio
Plan Familiar	Plan Familiar	\$12,99
	Telefonía fija de 600	\$ 3,00
	Internet Básico	\$19,90
	Total Normal	\$35,89
	Descuento 15%	\$ 5,38
	Precio con descuento	\$30,51
		\$36,35 Precio Triple Pack
Plan Básico	Plan Básico	\$14,90
	Telefonía fija de 600	\$ 3,00
	Internet Básico	\$19,90
	Total Normal	\$37,80
	Descuento 15%	\$ 5,67
	Precio con descuento	\$32,13
		\$38,49 Precio Triple Pack
Plan Premium	Plan Premium	\$21,00
	Telefonía fija de 1700	\$10,00
	Internet Mejorado	\$29,90
	Total Normal	\$61,40
	Descuento 15%	\$ 9,21
	Precio con descuento	\$52,19
		\$62,06 Precio Triple Pack
Plan Súper Premium Plus	Plan Súper Premium Plus	\$ 51,90
	Telefonía fija de 1700	\$ 10,00
	Internet Ideal	\$ 49,90
	Total Normal	\$111,90
	Descuento 15%	\$ 16,77
	Precio con descuento	\$ 95,00
		\$115,15 Precio Triple Pack
Plan Entretenimiento Total	Plan Súper Premium Plus	\$ 51,90
	TV Cable HD 45 canales	\$ 14,00
	Telefonía fija de 1700	\$ 10,00
	Internet Extremo	\$ 99,90
	Total Normal	\$175,80
Descuento 15%	\$ 26,37	
	Precio con descuento	\$149,43
		\$178,43 Precio Triple Pack
HOGAR TECNOLÓGICO Tu familia conectada al máximo	Plan Premium	\$ 21,00
	Telefonía fija de 1700	\$ 10,00
	Internet Vértigo	\$235,18
	Total Normal	\$266,48
	Descuento 15%	\$ 40,00
	Precio con descuento	\$226,48
		\$257,49 Precio Triple Pack

Unico con 30 Megas a \$199,90 EN TRIPLE PACK P. Final \$223,49

Elaborado por: TVCABLE

Fuente: <http://www.grupotvcable.com.ec/grupo/armatucombo>

Cabe destacar, que TV CABLE cuenta con puntos de venta en Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato, Ibarra, La Libertad, Loja, Machala, Manta, Portoviejo, Riobamba, Salinas y Tulcán, así como también cuenta con publicidad en: televisión, revistas, correo directo del grupo TVCABLE, Infocable, Misitios.com, los mismos que se detallan a continuación en el siguiente gráfico:

Gráfico N°33

PUBLICIDAD DEL GRUPO TV CABLE



Elaborado por: TVCABLE

Fuente: <http://www.grupotvcable.com/tvcable/publicidad>

EMPRESA 2 EX TELMEX AHORA CONOCIDO COMO CLARO

Otra empresa que ofrece el servicio empaquetado es CLARO, la misma que ha entrado fuertemente con una oferta de Triple-Play con los servicios de Banda Ancha, Televisión y Telefonía Fija.

Respecto al empaquetamiento de servicios, estos pueden seleccionarse de acuerdo a la preferencia del interesado, y tiene las siguientes características:

- El interesado puede armar su combo de acuerdo a sus necesidades, es decir puede combinar uno o varios servicios a la vez, de igual forma los precios variarán dependiendo de la calidad de Internet, televisión y voz.
- La oferta de CLARO en su empaquetado no contempla la Telefonía Móvil en vista que busca robustecer la parte fija en virtud que la Telefonía Móvil ha alcanzado su madurez y que la penetración

Gráfico N°34

OFERTA DE EMPAQUETADO DE CLARO

 Banda sin WiFi <input checked="" type="radio"/> Ancha con WiFi <input type="radio"/>	 Televisión	 Telefonía Fija
<input checked="" type="radio"/> 2,5 Megas <input type="radio"/> 11 Megas <input type="radio"/> 3,5 Megas <input type="radio"/> 18 Megas <input type="radio"/> 4 Megas <input type="radio"/> NINGUNO <input type="radio"/> 7 Megas	<input checked="" type="radio"/> PLATA <input type="radio"/> PLATINO <input type="radio"/> ORO <input type="radio"/> NINGUNO <input type="radio"/> ORO PLUS	<input checked="" type="radio"/> VOZ 650 <input type="radio"/> VOZ 1750 <input type="radio"/> VOZ 550 <input type="radio"/> VOZ 2200 <input type="radio"/> NINGUNO

3PLAY

Precio Promocional por 3 meses sin Imp.: \$35,19

Precio final con impuestos: \$42,52

\$37,91

sin impuestos

\$45,57 con impuestos


Banda Ancha
2,5 Megas


TV PLATA
147 Canales
Aplica solo para Guayaquil.


Voz 650
Minutos para llamadas locales

Solicitar

Ahorro Mensual sin impuestos: **\$ 6,69**

Fuente: <http://www.telmex.com/ec/hogar/index.html>

Según las nuevas reformas tributarias vigentes para el año 2014, relacionadas al porcentaje de impuesto a los consumos especiales IECE (15%) e IVA (12%), hay que tomar en cuenta que los servicios de televisión y telefonía están sujetos al pago de estos impuestos, considerando que este último aplica el IECE.

Hay que destacar que si bien es cierto CNT EP es líder en cierto tipo de productos como son Telefonía Fija e Internet, sin embargo hay que destacar el esfuerzo que está haciendo CLARO y TV CABLE empaquetando todos sus servicios a través agresivas estrategias comerciales; en base a lo antes mencionado hay que destacar que la visión que debe tener CNT EP es incorporar elementos diferenciadores en su oferta comercial aprovechando la infraestructura actual con la que cuenta.

El crecimiento importante del Internet móvil de Claro y Movistar en los últimos meses aumentará la rivalidad para captar clientes y reducir precios. El grado de rivalidad en la telefonía móvil es alto, con dos operadores fuertemente diferenciados por su presencia de marcas, posicionamiento, penetración de mercado y buscando la fidelización mediante la introducción de paquetes.

3.2.5 DISTRIBUCION

La distribución de los productos y servicios que maneja la CNT EP se los realiza a través de canales los mismos que pueden ser directos e indirectos, considerando su ubicación geográfica (centros de atención y distribuidores autorizados), además por la capacidad instalada como son Contact Center y Canales Virtuales.

3.2.5.1 Canales Directos

El canal directo se caracteriza por que el productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios.²⁴ Actualmente la CNT EP cuenta con los siguientes canales como son:

- **Puntos de Presencia:** Constituyen las Agencias o Centros de Atención, en la actualidad se encuentran alrededor de todo el país en un número de 192 puntos distribuidos geográficamente en 7 regionales. A continuación en la Tabla No. 18 se muestra la distribución de los Agencias a nivel nacional.

²⁴ Recuperado el 8 de Septiembre de 2013 de <http://ederguerreromkt.webs.com/canalesdedistribucion.htm>, Intensidad de la Cobertura de un Canal.

Tabla N° 19**DISTRIBUCIÓN DE PUNTOS DE PRESENCIA EN CNT EP****FECHA DE CORTE: MARZO 2014**

REGION	PROVINCIA	CENTROS DE ATENCION	REGION	PROVINCIA	CENTROS DE ATENCION	REGION	PROVINCIA	CENTROS DE ATENCION
REGION 1	ESMERALDAS	AGENCIA CENTRO AGENCIA REFINERIA AGENCIA QUININDE AGENCIA ATACAMES AGENCIA SAN LORENZO AGENCIA VALDES/LIMONES AGENCIA MUISNE	REGION 2	ORELLANA	EL COCA LA JOYA DE LOS SACHAS NUEVO ROCAFUERTE TIPUTINI	REGION 3	PASTAZA	PUYO SHELL PALORA
		AGENCIA CENTRO AGENCIA TERMINAL TERRESTRE AGENCIA PLAZA BARRIGA AGENCIA SUR CHUNCHI AGENCIA ALAUSI						
	IMBABURA	AGENCIA CENTRO AGENCIA TEODORO GOMEZ AGENCIA NORTE AGENCIA SAN ANTONIO DE IBARRA AGENCIA ATUNTAQUI AGENCIA COTACACHI AGENCIA OTAVALO		PICHINCHA	GAYAMBE COTOCOLLAO GUAYLLABAMBA CIS CONDADO IÑAQUITO LA LUZ GATAZO / PINTADO GUAMANI MACHACHI SOLANDA VILLAFLORES CIS RECREO CIS QUICENTRO SUR CIS VIVALDI		COTOPAXI	LATACUNGA NORTE AGENCIA CENTRO AGENCIA SAN FELIPE AGENCIA SUR AGENCIA SALCEDO AGENCIA PUJILI AGENCIA LASSO AGENCIA LA MANA AGENCIA SAQUISILI AGENCIA EL CORAZON
		AGENCIA LAGO AGRIJO EDF CHICA AGENCIA SHUSHUFINDI			SAN RAFAEL CONOCOTO QUITO CENTRO SAN LUIS SANGOLOQUÍ QUINCHE SCALA SHOPPING TUMBACO DORAL CALDERON CARAPUNGO			TUNGURAHUA
CARCHI	AGENCIA TULCAN AGENCIA TERMINAL TERRESTRE AGENCIA EL ANGEL AGENCIA MIRA AGENCIA SAN GABRIEL	NAPO	BAEZA					
REGION 4	GALAPAGOS	SAN CRISTOBAL SANTA CRUZ ISABELA	REGION 5	SANTA ELENA	LIBERTAD SANTA ELENA SALLINAS	REGION 6	AZUAY	CUENCA GUALACEO GIRON CIS MILENIUM PAUTE PONCE ENRIQUEZ SANTA ISABEL
		AGENCIA LA CONCORDIA AGENCIA Y EL COLORADO TERMINAL TERRESTRE			GUAYAS			DAULE TERMINAL TERRESTRE POLICENTRO LAS PEÑAS BOYACA PORTETE PLAYAS FLORIDA MALL DEL SOL BALZAR NOBOL CIS EL EMPALME RIO CENTRO NORTE CIS CITY MALL RIO CENTRO SUR PUNTILLA GARZOTA ORQUIDEAS MUCHO LOTE CORREOS MILAGRO DURAN EL TRIUNFO MALL DEL SUR 25 DE JULIO
	JAMA SAN VICENTE PAJAN FEDERNALES CHAROPOTO 24 DE MAYO PUERTO LOPEZ PICHINCHA FLAVIO ALFARO CALCETA JUNIN TOSAGUA MANTA MONTECRISTI BAHIA PORTOVIEJO JIPIJAPA ROCAFUERTE SANTA ANA CIS CHONE CIS EL CARMEN CENTRO COMERCIAL PORTOVIEJO CENTRO COMERCIAL MANTA	LOS RIOS		BABAHYO QUEVEDO BUENA FE VINCES VENTANAS GUAYACAN MOCACHE VALENCIA MONTALVO			CAÑAR	BIBLIAN CAÑAR EL TAMBO TRONCAL
		BOLÍVAR		GUARANDA SAN JOSE DE CHIMBO SAN MIGUEL DE BOLIVAR CALUMA				
			REGION 7	LOJA	MACARA CARIAMANGA CATACOCCHA CIS SUR CIS CENTRO EL VALL EDF. MUNICIPIO DE LOJA CATAMAYO CELICA PUNTO DE RECAUDACION COLISEO SARAGURO ALAMOR			
				EL ORO	MACHALA PASAJE SANTA ROSA PORTOVELO HUAQUILLAS PIÑAS ZARUMA ARENILLAS VENEZUELA EL GUABO ZAMORA			
				ZAMORA CHINCHIPE	EL PANGUI YANZATZA			

Elaborado por: María Belén Ruiz

Fuente: CNT EP

- **Contac Center:** A partir del año 2003, el canal Contact Center, apoya la gestión de ventas de las provincias en las Agencias con la generación de prospectos y cierre efectivo de ventas en todas las líneas de negocio, con prioridad y foco de esfuerzo al desarrollo del negocio móvil, partiendo de una gestión en horarios extendidos y/o diferenciado, aprovechando su capacidad de contacto en campañas externas de captación de nuevos prospectos o generación de ventas cruzadas. Actualmente, el centro de operaciones del Contac Center se encuentra en la ciudad de Quito, Edificio Doral, ubicado en la avenida Eloy Alfaro y 9 de Octubre.
- **Corporativo:** A partir del año 2012 dentro de la CNT EP se crea la Gerencia de Clientes Corporativos, la misma que forma parte de la Gerencia Nacional Comercial, este canal se encarga de la segmentación y entrega de bases de clientes pymes y mi pymes natural a canales indirectos, bajo estrictos controles para manejo de relación con clientes, protección de la marca y cumplimiento de la oferta de valor.
- **Canales Web o Virtuales:** A partir del segundo semestre del año 2013, la Gerencia Nacional Comercial se encuentra definiendo la creación de esta área, la misma que se encargará del desarrollo e implementación de accesos a posibilidades de negocio a través de redes sociales (Facebook, twitter, etc) bajo una administración centralizada que permita analizar los contactos recibidos y gestionar dentro de tiempos razonables los requerimientos de los clientes

3.2.5.2 Canales Indirectos

Los canales indirectos se caracterizan porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final.²⁵ Actualmente, dentro de la CNT EP constituye la fuerza de ventas como es EASYNET y los Locutorios que son distribuidores autorizados que se encargan de comercializar los productos de la mencionada empresa.

3.2.6 SUSTITUTOS

Desde el lado de la demanda como desde el de la oferta, comienza a evidenciarse la progresiva capacidad de sustitución entre los servicios ofrecidos mediante tecnologías fijas

²⁵ Recuperado el 1 de Octubre de 2013 de http://es.wikipedia.org/wiki/Canal_de_distribuci%C3%B3n

a los basados en tecnologías móviles. Este es el fenómeno que se ha venido en denominarse “convergencia fijo-móvil” que tendrá importantísimas consecuencias para el desarrollo del mercado y de la competencia.

Actualmente, la convergencia se basa en la integración de redes fijas y móviles, de esta forma los usuarios disponen, con independencia del lugar en que se encuentren de una plataforma capaz de recibir un conjunto de servicios de voz, datos, multimedios y audiovisuales. Al analizar en la práctica, dentro del contexto del mercado ecuatoriano, especialmente la realidad de la CNT, no existen productos sustitutos para empaquetamiento de servicios, debido a que e en el mercado no hay una empresa que administre a la vez todos los servicios como son Telefonía Fija, Telefonía Móvil, Internet y Televisión.

En un futuro el explotar la convergencia de servicios ocasionará mucha competitividad en las empresas de telecomunicaciones como son CLARO y TV CABLE y la madurez de algunos productos como es el servicio móvil y fijo ocasionará la saturación de este mercado y que los ciclos de vida de los productos sean más cortos, de la misma forma la creación de productos sustitutos incentiva a la formación de nuevos mercados que en este caso aplicaría al empaquetamiento.

3.2.7 PROVEEDORES

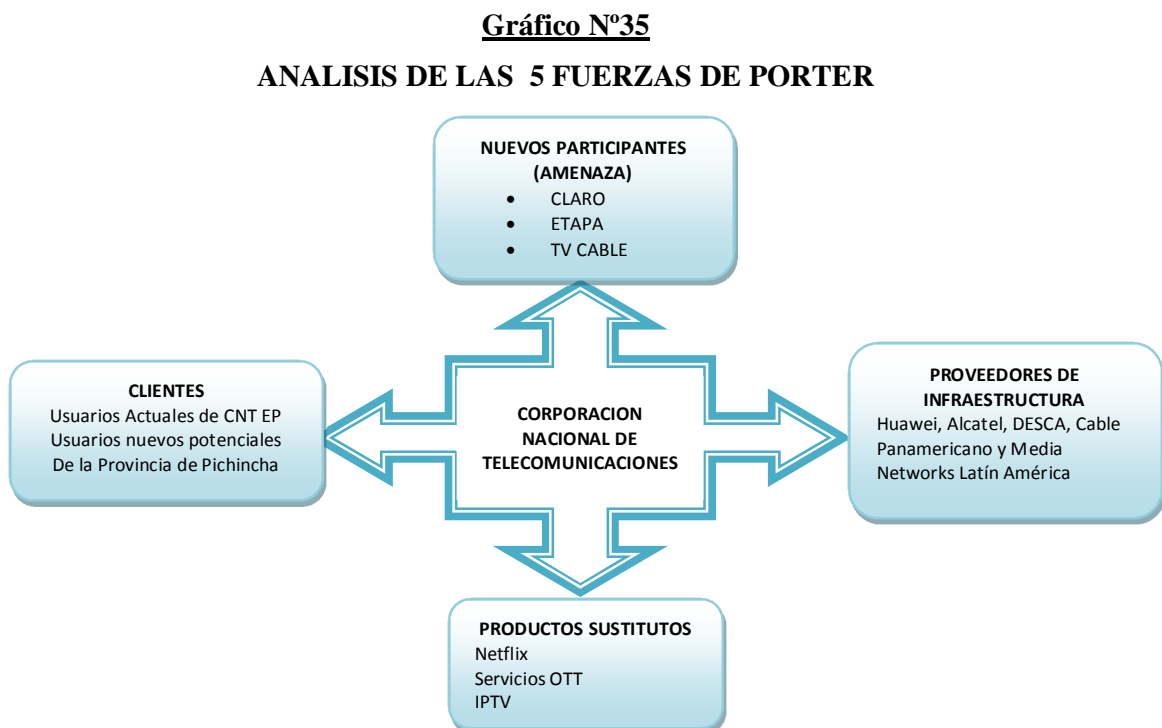
La empresa cuenta con grandes proveedores de capacidad internacional, que le permiten brindar un buen servicio de conectividad, entre ellos se menciona: Sprint, Transneta, Telecom Colombia, Emergia, etc. Por otro lado, CNT cuenta con la Red Troncal de Fibra Óptica; mantiene la estación terrena ubicada en Guangopolo, que sirven para brindar enlaces de contingencia internacional y nacional por satélite, y para servicio rural.

La tecnología del proveedor de servicios de telecomunicaciones es indiferente para el usuario, quién únicamente toma en cuenta aspectos como la calidad de servicio que recibe, la atención que tiene por parte del proveedor y finalmente la tecnología y accesorios de los que dispone en su terminal, es así que se puede aplicar fácilmente y sin que afecte al usuario el principio de neutralidad tecnológica, el que permite al operador utilizar

cualquier tipo de tecnología con la única finalidad de que la calidad de servicio que percibe el usuario sea buena, esto deberá ser controlado por el organismo de control. Dentro de Banda ancha y accesos para servicios de Tripe Play, como principales proveedores para CNT se encuentran HUAWEI, ZTE (Zhong Xing Telecommunication Equipment Company Limited) y ALCATEL; los mismos que se encargan de comercializar equipos de telecomunicaciones y soluciones de redes.

3.2.8 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El análisis de la competencia involucra la utilización modelo de Porter, el mismo que permitirá a la CNT EP establecer un adecuado diagnóstico de la situación en la que se desarrolla la actividad comercial de esta organización. Adicionalmente, este modelo ayudará a conocer qué tan atractiva es la industria para determinar las oportunidades y amenazas que se van a utilizar para la elaboración del plan estratégico.



Elaborado por: María Belén Ruiz

- **Entrada potencial de nuevos competidores:** “Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él”²⁶
En la actualidad todo el ámbito del sector de las telecomunicaciones se halla inmerso en una competencia constante que da paso a la aparición de potenciales nuevos competidores como son CLARO y ETAPA, al analizar estas empresas se determina que existen algunas barreras para la entrada de estos competidores frente a CNT EP las cuales son:
 - **Infraestructura Tecnológica:** CNT cuenta con una gran infraestructura y sobre todo con una Red IP que permite una comunicación nítida y efectiva de los servicios de voz, video y datos. Adicional a eso a partir del año 2012 el servicio de Televisión Satelital se ampara bajo el DTH (Direct To Home).
 - **Costos del cliente para cambiar de proveedor:** Al existir un atractivo nivel de competitividad ya sea en precios y calidad, el servicio que ofertará CNT dentro del empaquetamiento de servicios va estar enfocado en ser la única empresa que cuente con todos los servicios de voz, video y datos a través de una sola infraestructura.
 - **Diferenciación del producto:** La CNT al dedicarse a ofrecer atractivos productos/servicios de telecomunicaciones genera en forma indirecta cierto tipo de lealtad en los clientes ya sea por la diferenciación como por la calidad de los mismos, esto afecta el ingreso de competidores que pretendan comercializar servicios de marcas no reconocidas en el mercado.

En conclusión, los mencionados ítems constituyen barreras de entrada para la nueva competencia.

- **La rivalidad entre las empresas competidoras:** El medio en el que se desenvuelve la CNT es medianamente competitivo, por lo tanto la rivalidad más grande que tiene es TV CABLE para lo cual se considera lo siguiente:
 - **Estructura de la Competencia:** La estructura del mercado empaquetado actualmente en Ecuador no encuentra definida en su totalidad, para lo cual se considera que la rivalidad que presenta CNT es menor ya que cuenta con todos los elementos necesarios e infraestructura para convertirse en un monopolio del servicio empaquetado.

²⁶ Recuperado el 21 de Octubre de 2013 de www.monografias.com

- **Costos de sustituir clientes:** En el caso de CNT entraría a ganar y a formar parte de un nuevo mercado, El incursionar en este tipo de mercados, demandaría operativamente para la CNT EP la mayoría de los clientes que deseen empaquetados migren hacia otro tipo de servicios, sin perder a los actuales.
- **Desarrollo potencial de productos sustitutos:** Las presiones competitivas que “surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan”²⁷ Los clientes de CNT EP demuestran apertura hacia la adquisición de nuevos productos sustitutos, por ejemplo la telefonía fija esta reemplazando por la móvil, siendo así que gracias a la convergencia y nivel de madurez que están llegando algunos productos estos serán reemplazados con servicios complementarios en desarrollo como es son la Televisión, IPTV, OTT y entre otros.
- **Poder de negociación de los proveedores:** El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece²⁸. En el caso de CNT los proveedores poseen un poder de negociación medio, ya que intervienen para la contratación de la red de transporte, acceso y conectividad internacional como son el Cable Panamericano PANAM, Media Networks Latín América quién proveedor del servicio satelital DTH, Huawei, ALCATEL y DESCA, en la práctica su poder se constituye básicamente en las relaciones crediticias existentes en plazo y monto.
- **Poder de negociación de los compradores:** El sector de las telecomunicaciones es bastante sensible y dinámico, ya que en este se puede observar que los compradores se inclinan cuando en el mercado existen productos sustitutos con calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por dichas exigencias.

²⁷ Recuperado el 21 de Octubre de 2013 de www.monografias.com

²⁸ Recuperado el 21 de Octubre de 2013 de www.monografias.com

3.2.8.1 FODA Ponderado

Una vez que se ha identificado los aspectos positivos y negativos de los factores económico, político-legal, tecnológico y sociocultural para el desenvolvimiento de la CNT EP, se procedió a realizar la matriz FODA ponderada, tomando en consideración las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de esta empresa de telecomunicaciones por lo que se desprende lo siguiente:

Tabla N°20

FODA PONDERADO						
Peso: 0 - 1 Calificación 1 - 5						
SIGNO	ITEM	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	%	
F	F1	CNT cuenta con una gran infraestructura tecnológica permitiendo manejar un gran volumen de tráfico en minutos e Internet.	0,35	3,00	1,05	32%
	F2	CNT es la mayor empresa potencial en ofrecer nuevos productos y servicios a través de una misma red.	0,20	2,50	0,50	15%
	F3	Posicionamiento de la marca a nivel nacional	0,20	3,50	0,70	22%
	F4	CNT cuenta con una gran capacidad de inversión	0,25	4,00	1,00	31%
	TOTAL		1,00	13,00	3,25	100%
O	O1	Incremento del PIB total aproximadamente en un 3%, en relación con el año anterior, que a pesar de enfrentar la crisis financiera existen algunos sectores que han crecido y decrecido.	0,25	2,00	0,50	14%
	O2	No existencia de un marco legal rígido sobre el Empaquetamiento de Servicios.	0,15	4,00	0,60	16%
	O3	Apoyo del Gobierno para nuevos proyectos tecnológicos.	0,25	4,00	1,00	27%
	O4	En el Ecuador existe aproximadamente más de un 90% de penetración de móviles y con tendencia a uso de Internet.	0,15	4,00	0,60	16%
	O5	Plan Nacional de Conectividad.	0,20	5,00	1,00	27%
	TOTAL		1,00	19,00	3,70	100%
D	D1	La fusión conlleva a la pérdida de tiempo en actividades operativas que no son propias del negocio, sin enfocarse proporcionar adecuadamente los servicios, ni a la generación de valor para el cliente.	0,50	4,00	2,00	57%
	D2	Falta de logística entre áreas para acoplar dentro de la misma red tecnologías recién adquiridas (nuevas) con las que ya están en funcionamiento. No hay un inventario de red entre equipos utilizados vs equipos por comprar.	0,25	3,50	0,88	25%
	D3	La inexistencia de homologación de procesos evidencia una descoordinación del trabajo entre las áreas.	0,25	2,50	0,63	18%
	TOTAL		1,00	10,00	3,50	100%
A	A1	Falta de un marco legal que regule el empaquetamiento de servicios a empresas oferentes, ocasionando lanzamiento al mercado de productos/servicios en forma masiva sin una estandarización de precios y permisos al uso de red.	0,20	4,00	0,80	20%
	A2	Déficit del 22.16% durante el año 2009 para cubrir la canasta básica.	0,10	3,00	0,30	8%
	A3	Ingerencia política en la toma de decisiones, puesto que CNT paso a ser empresa pública.	0,11	4,00	0,44	11%
	A4	Inflación relativamente moderada, esto indica que la canasta de bienes que consume el ecuatoriano cuesta más en este año que antes.	0,10	3,00	0,30	8%
	A5	Flexibilidad de la competencia para adaptarse rápidamente a cambios y responder.	0,10	3,00	0,30	8%
	A6	Presencia de nuevos competidores en todos los servicios comercializados.	0,25	5,00	1,25	32%
	A7	Flexibilidad de la competencia para adaptarse rápidamente a cambios y responder.	0,14	4,00	0,56	14%
	TOTAL		1,00	26,00	3,95	100%

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

De acuerdo al análisis FODA realizado en la tabla No. 19, se concluye lo siguiente:

- La principal fortaleza con un 32% de peso se inclina al entorno tecnológico, CNT tiene la infraestructura necesaria para la transmisión de datos e Internet a través de una misma red a razón de que cuenta con nuevos proyectos como la ampliación del Cable Panamericano y Américas II. Es preciso indicar que la inversión juega un papel muy importante en la tecnología, este factor constituye una segunda fortaleza pues cuenta con el 31% del peso.
- Con respecto a la principal debilidad, cuenta con un peso del 57%, e indica que la fusión con otras empresas como ALEGRO y PACIFICTEL lo que conllevó a la pérdida de tiempo en actividades operativas que no son propias del negocio, sin enfocarse a proporcionar adecuadamente todos los servicios, ni a la generación de valor para el cliente. Los problemas estructurales de la CNT son principalmente acumulaciones o deficiencias, producto de la falta de planificación, innovación y transformación acorde a los requerimientos de los clientes y a la tendencia de la industria.
- Las principal oportunidad con un 27% del peso gira en torno a que el cumplimiento del Plan Nacional de Conectividad logrando que el Estado apoye a las inversiones tecnológicas que de cierta manera contribuyen a una difusión de nuevos servicios frente a la población. La segunda oportunidad con el mismo peso de la anterior gira en torno a que la no existencia de normativas en el Ecuador respecto a la aplicación del empaquetamiento de servicios implica que al no estar ejecutado en su totalidad CNT puede ser aprovecharlo para corregir ciertas imperfecciones en su aplicación.
- La principal amenaza con un 32% se refiere a la presencia de nuevos competidores en todos los servicios comercializados, esto implica que la gran demanda de necesidades tecnológicas provoca la existencia de nuevos mercados enfocados a brindar paquetes fijos y móviles; a esto se suma que la no existencia de normas regulatorias que controlen la comercialización de todos los servicios al mismo tiempo provocan a que no exista una estandarización de precios y uso de red.

CAPITULO IV

INVESTIGACION DE MERCADOS Y SEGMENTACIÓN

4.1 INVESTIGACION DE MERCADOS

4.1.1 SITUACION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La fusión de la ex Andinatel con Pacifictel en Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP obligó a la creación de nuevos productos/servicios, adicional los reportes históricos de tráfico de telefonía de la ex Andinatel, ex Pacifictel y Telecsa evidencian notablemente una tendencia progresiva de disminución del tráfico de voz y de usuarios móviles. Las empresas que fueron fusionadas para crear lo que hoy se conoce como CNT EP estuvieron concentradas en su giro del negocio y en estrecha relación, para lo cual se mantuvieron modelos de gestión y procesos enfocados ciertos tipos de productos, sin que se innoven rápidamente a las nuevas condiciones del sector. En general dentro de la organización se observa que existe excesivo desgaste de gestión y concentración en actividades operativas, que no se enfocan a proporcionar adecuadamente los servicios, ni a la generación de valor para el cliente.

La densidad de los servicios de telecomunicaciones, es posiblemente el indicador más relevante que refleja la desatención de la empresa y la falta de una gestión orientada a satisfacer las necesidades de los ciudadanos de forma equitativa en todo el territorio nacional.

Entre los principales motivos del decremento de tráfico de voz (fijo-móvil) y deserción de usuarios se encuentra el fuerte posicionamiento de las redes de telefonía móvil que acapara cada vez más cuota de mercado a través de promociones agresivas, también los operadores de telefonía fija que tratan de ganar nuevos clientes a través de combinaciones de servicios de telefonía, datos e Internet en paquetes atractivos y sobre todo económicamente conveniente para el cliente final.

En este sentido, y para estar acordes a las tendencias y ofertas de la competencia, se presenta la necesidad de implementar paquetes que se encuentren conformados por diferentes productos de la CNT de tal forma que se logre un solo servicio empaquetado, atractivo y económico hacia los clientes finales.

El empaquetamiento de productos permitirá a CNT EP incrementar el ARPU²⁹ (Ingreso promedio por abonado) de todos los servicios orientándose a ofrecer a los clientes finales una opción útil y a medida de sus necesidades.

4.1.2 OBJETIVO GENERAL

- Conocer la aceptación del producto duo/triple/cuádruple pack por parte de los potenciales clientes.

4.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el nivel de conocimiento que tienen los potenciales clientes sobre el empaquetamiento de servicios.
- Conocer el nivel de aceptación de los encuestados, si CNT ofreciera el empaquetamiento de servicios.
- Conocer cuáles son los aspectos que más les atrae del nuevo producto.
- Determinar a través de que canales de distribución los potenciales clientes desearían contratar el servicio.
- Identificar a través de qué medios publicitarios se pueden comercializar el servicio
- Identificar a través de qué servicios los clientes armarían un paquete integral de telecomunicaciones.
- Saber cuánto estaría dispuesto a pagar el cliente por un paquete integral de telecomunicaciones
- Determinar los elementos que los posibles consumidores tomarían más en cuenta en el empaquetamiento
- Conocer las edades y género que se inclinan por el empaquetamiento de servicios
- Identificar el mercado meta.

²⁹ ARPU, Average Revenue Per User, es la media o promedio de ingresos por usuario que obtiene, en un periodo de tiempo, una compañía de servicios con amplia base de usuarios. Se calcula dividiendo el total de ingresos obtenidos en el periodo de tiempo, por el total de usuarios activos de la empresa.

4.1.4 PREMUESTREO

Es necesario realizar un premuestreo para tener una estimación preliminar de la variabilidad de la población. Se realizó el premuestreo a 20 personas planteando lo siguiente:

- ✓ Usted estaría dispuesto a utilizar el servicio de empaquetamiento de servicios?

La tabla N°21 indica los resultados del premuestreo donde de las 20 personas encuestadas 9 respondieron que SI, esto significa que el producto tiene un nivel de aceptación 90%, mientras que un 10% tuvo un nivel de rechazo sobre lo propuesto.

Tabla N° 21

RESULTADOS DEL PREMUESTREO

Encuestados:	20
Resultados:	
SI	NO
80%	20%
16	4
p (Nivel de Aceptación)	q (Nivel de Rechazo)

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

4.1.5 MUESTREO

En vista que no se conoce el número exacto de la población, se procederá a utilizar la fórmula para poblaciones infinitas.

- n = Número de elementos de la muestra
- p = Probabilidad de aceptación que presenta el fenómeno 80%
- q = Probabilidad de rechazo que presenta el fenómeno 20%
- z = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido = 1,96
- e = Margen de error permitido +- 5%

$$n = z^2 \times \frac{p \times q}{e^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \times (0,8 \times 0,20)}{(0,05)^2}$$

$$n = 246$$

Una vez conocido el nivel de aceptación del premuestreo, se procedió a determinar el tamaño de la muestra que en este caso corresponde a 246 encuestas, el mismo que indica un nivel de confianza del 95%.

4.1.6 ALCANCE

La encuesta se aplicó en Centros Comerciales como: Condado Shopping, San Luis, El Jardín, Centro Comercial Iñaquito, El Caracol, El Bosque y lugares de concurrencia masiva como restaurantes y a las personas que ingresan comprar en Supermaxi o grandes almacenes.

4.1.7 LA HERRAMIENTA

Se utilizará como herramienta la encuesta la misma que detalla su formato a continuación:

- 1) Ha escuchado usted sobre el empaquetamiento de servicios?
 - 1.1. SI
 - 1.2. NO

- 2) Si CNT ofreciera un servicio de empaquetamiento de servicios estaría interesado?
 - 2.1. SI
 - 2.2. NO

- 3) Qué opinión le merece el nombre de duo/triple/cuádruple pack?
 - 3.1) Muy interesante
 - 3.2) Interesante
 - 3.3) Neutro
 - 3.4) Poco Interesante
 - 3.5) Nada interesante

- 4)Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen del empaquetamiento de servicios?
 - 4.1) Precio
 - 4.2) Facilidad de uso
 - 4.2) Diseño
 - 4.3) Ninguno de los anteriores
 - 4.4) Otro (Por favor especifique)

- 5) ¿Dónde le gustaría poder contratar y/o utilizar este servicio?
 - 5.1) Agencias de CNT
 - 5.2) Grandes Almacenes
 - 5.3) Internet
 - 5.4) Centros comerciales
 - 5.4) Otro (Por favor especifique)

- 6) ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre el servicio?
 - 6.1) Anuncios en prensa o revista
 - 6.2) Correo ordinario
 - 6.3) Vallas publicitarias
 - 6.4) Televisión
 - 6.5) Radio
 - 6.6) Internet
 - 6.7) Otro (Por favor especifique)

- 7) ¿Cuáles son los servicios que combinaría para armar su paquete?
 - 7.1) Internet y Telefonía Fija
 - 7.2) Internet y Telefonía Celular
 - 7.3) Internet, Telefonía Fija y Telefonía Móvil y TV
 - 7.4) Televisión pagada con cualquier tipo de telefonía

- 8) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el paquete de servicios?
 - 8.1) 30,00 USD
 - 8.2) 40,00 USD
 - 8.3) 50,00 USD

- 9) ¿Qué es lo que tomaría más en cuenta en el empaquetamiento de servicios?
 - 9.1) Calidad
 - 9.2) Precio
 - 9.3) Disponibilidad técnica
 - 9.4) Servicio al cliente

- 10) ¿Tiene algún comentario o sugerencia sobre este servicio que quiera decirnos?

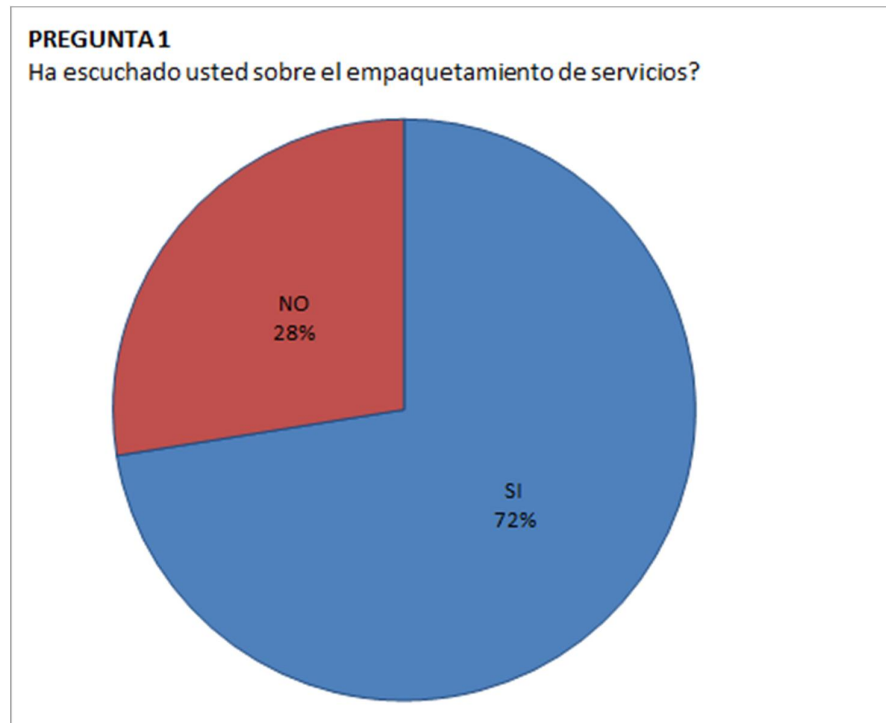
- 11) Genero
 - 11.1) Masculino
 - 11.2) Femenino

- 12) Edad
 - 12.1) 20 - 30 años
 - 12.2) 31 – 40 años
 - 12.3) 41 – 50 años
 - 12.4) Mayor a 51 años

- 13) En qué sector vive
 - 13.1) Norte
 - 13.2) Sur
 - 13.3) Centro
 - 13.4) Valle (Especifique cual)

4.1.8 TABULACION Y ANÁLISIS

Gráfico N° 36
PREGUNTA 1

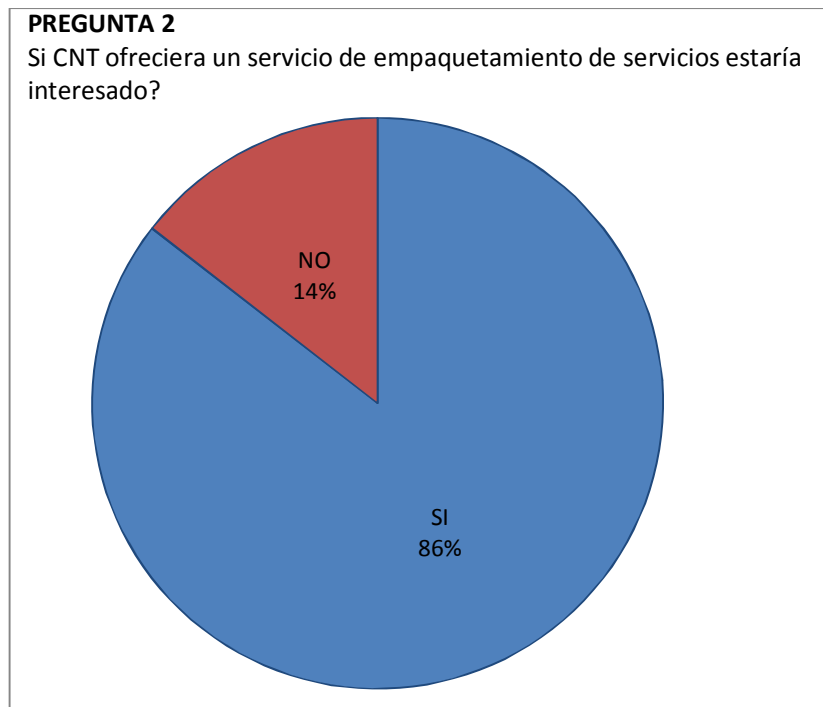


Elaborado por: María Belén Ruiz

Fuente: Encuestas realizadas

El gráfico N° 36 muestra que el 72% de los encuestados conocen acerca del empaquetamiento de servicios, esto quiere decir que en su gran mayoría ha escuchado a través de algún medio este tipo de servicio, mientras tanto que el 28% no tiene conocimiento sobre este tema, esto significa que no existe un posicionamiento del producto dentro del grupo de encuestados. Es muy importante tomar en cuenta que un tercio de los encuestados al no conocer o escuchar sobre el empaquetamiento de servicios propiciaría a que el proceso de comunicación publicitario a lanzarse debe enfocarse más en este segmento de tal forma que el mensaje a transmitir sea mucho más efectivo.

Gráfico N° 37
PREGUNTA 2



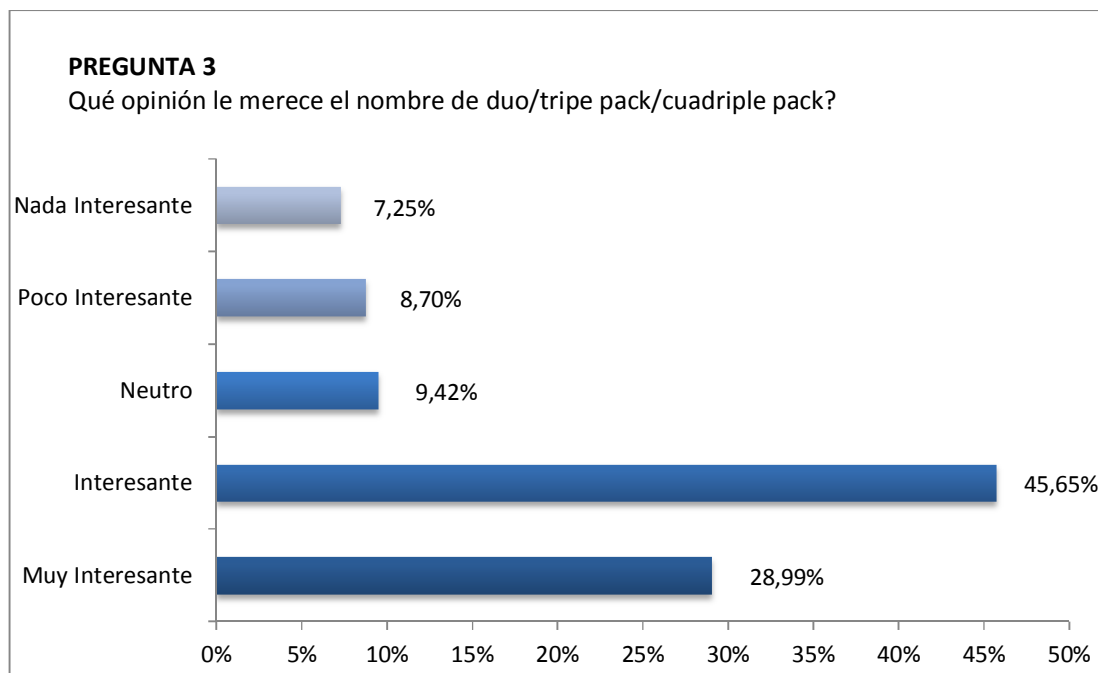
Elaborado por: María Belén Ruiz

Fuente: Encuestas realizadas

El gráfico N°37 muestra que el 86% de los encuestados mantienen confianza y valor en la marca, esto quiere decir que la mayoría de personas valoran el prestigio y lealtad que tiene la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP en los consumidores a pesar de la competencia que existe con otros proveedores. Este porcentaje pudiera indicar que la tendencia del consumidor final es contratar un solo proveedor para varios servicios a través de un solo Front.

Es preciso indicar que en el mercado de las telecomunicaciones el empaquetamiento de servicios puede segmentarse según la lealtad del comportamiento de los consumidores, que pueden ser leales o no a la marca, en este caso, el 14% de los encuestados pudieran representar una lealtad cambiante, débil o simplemente sin lealtad (No muestran lealtad a ninguna marca).

Gráfico N° 38
PREGUNTA 3



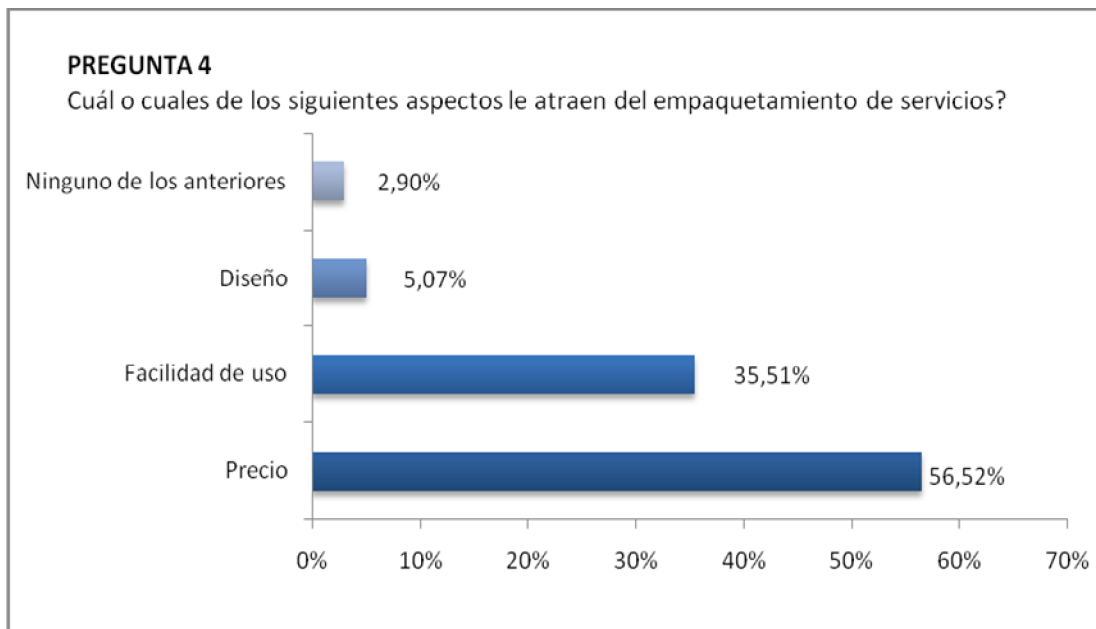
Elaborado por: María Belén Ruiz

Fuente: Encuestas realizadas

El gráfico N° 38 indica que más de un 70% (Interesante 45,65% + Muy Interesante 28,99%) de los encuestados mostraría interés en caso de lanzar al mercado este servicio con el nombre de duo/tripe pack, mientras que el 25% no les llamaría la atención el nombre de este servicio.

Un punto importante a considerar es que el desconocimiento puede estar asociado a que un tercio de los encuestados no muestren algún tipo de interés en este nombre. Hay que tomar en cuenta que un tercio de los encuestados al no mostrar ningún tipo de interés, se puede traducir a que no ha existido comunicación de la existencia de duo/triple /cuádruple pack sin dar a conocer sus características y sin motivar al posible consumidor a preguntarse acerca de su uso.

Gráfico N° 39
PREGUNTA 4



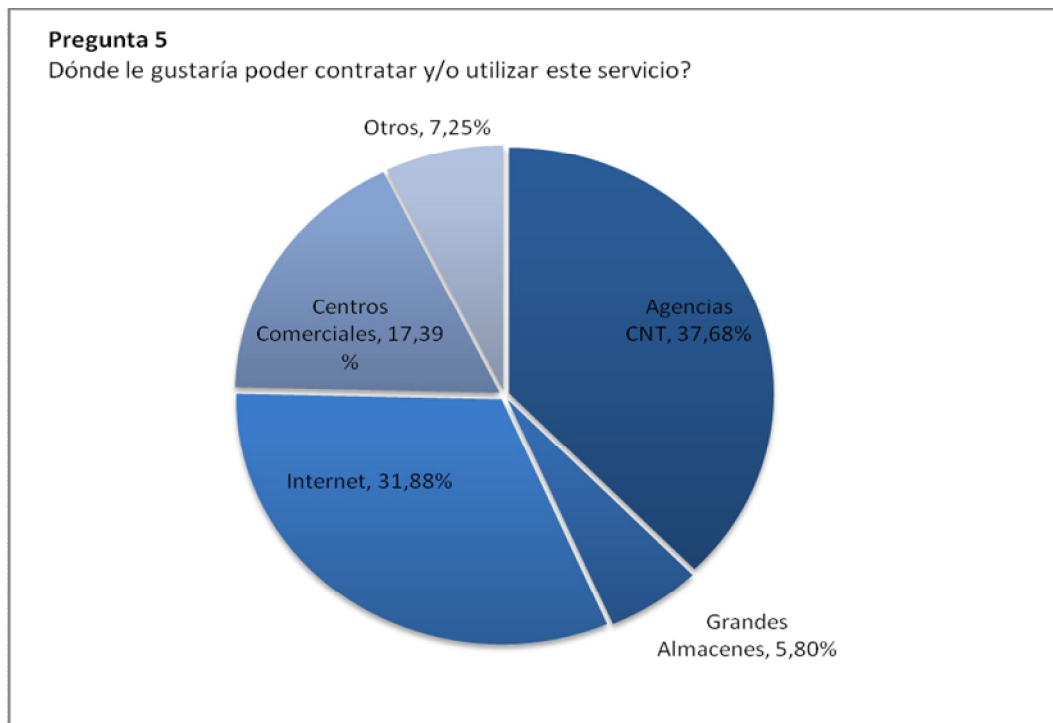
Elaborado por: María Belén Ruiz

Fuente: Encuestas realizadas

El gráfico N° 39 indica que de todos los elementos propuestos que pudieran atraer más a los consumidores, el precio es el que tiene mayor influencia y atracción en los clientes, por lo tanto, las encuestas reflejan el 56,52%; a esto le sigue la facilidad de uso con un 35,51%, esto quiere decir que los clientes pueden manejar su presupuesto a través de un solo proveedor, de esta manera los consumidores reciben una sola cuenta que es más sencilla de operar, y pueden evaluar fácilmente el servicio.

Una forma de diferenciar el producto o servicio es el diseño, lo que indica que un reducido porcentaje el 5,07% no contaría como elemento atrayente para los clientes, a razón de que el usuario de los servicios puede tener dificultades para visualizarlo lo que obstaculiza su capacidad de elección. Por ello puede ser importante hacer tangible los servicios a comercializar.

Gráfico N° 40
PREGUNTA 5



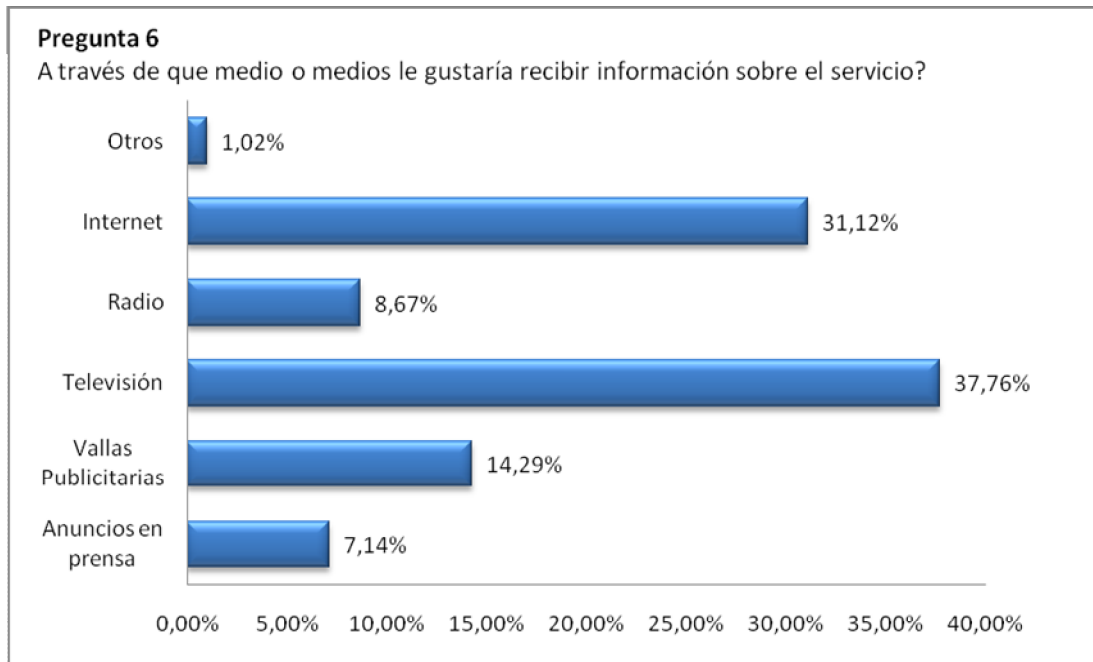
Elaborado por: María Belén Ruiz

Fuente: Encuestas realizadas

El gráfico N° 40 indica donde los posibles clientes quisieran contratar el servicio de empaquetamiento, el primer lugar con un 37,68% desearía hacerlo en las propias Agencias de CNT, seguido de un 31,88% a través del Internet, mientras tanto que un 17,39% preferiría los centros comerciales. Finalmente, un 5,80% lo contrataría en grandes almacenes y un reducido porcentaje del 7,25% lo haría a través otros canales como Call Center, fuerza de ventas, etc.

La contratación de cualquier servicio implica en lo posible tanto para la empresa como para el cliente es hacerlo con un mínimo de costo y pérdida de tiempo, siendo así que la tecnología juega un papel decisivo para informar, promocionar y cerrar algún tipo de contrato.

Gráfico N° 41
PREGUNTA 6

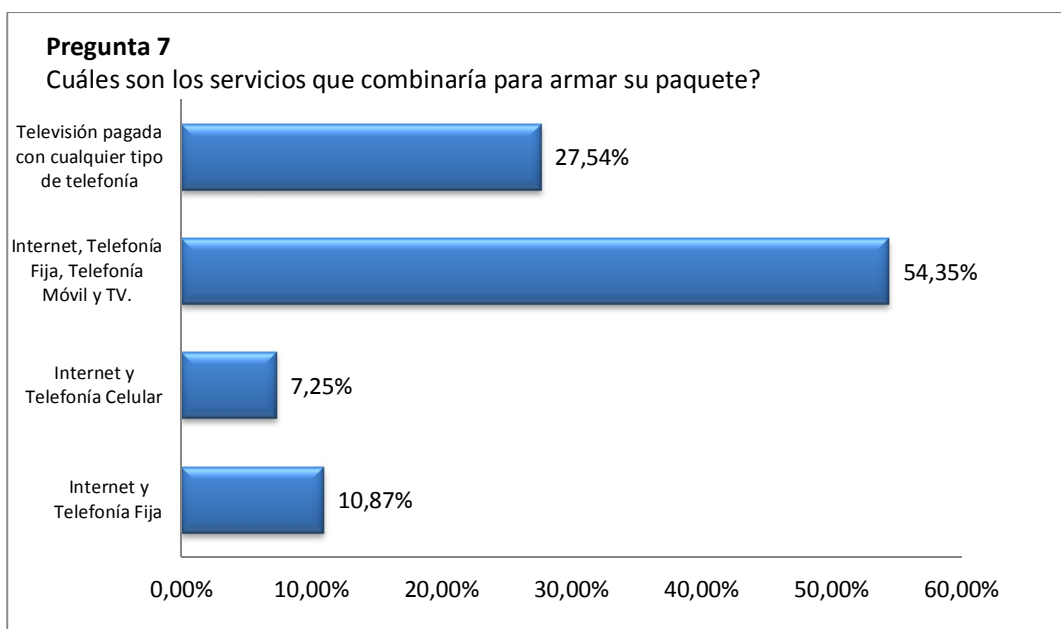


Elaborado por: María Belén Ruiz

Fuente: Encuestas realizadas

El gráfico N° 41 indica los canales de comunicación medios donde los encuestados quisieran recibir información sobre el empaquetamiento de servicios, en primer lugar con un 37,76% es la televisión, seguido de un 31,12% con el Internet, hay que considerar que estos constituyen medios masivos para influir directamente en los compradores ocasionando una mayor comunicación personal. En tercer lugar se encuentra con un 14,29% las vallas publicitarias, seguido de un 8,67% de la radio y un 7,14% en anuncios de prensa.

Es preciso indicar que las gracias a los avances tecnológicos, ahora los individuos pueden comunicarse no sólo a través de medios tradiciones como la TV, sino también por nuevos tipos de medios por ejemplo Internet y teléfonos celulares. Las nuevas tecnologías han permitido que cada vez más empresas pasen de una comunicación masiva a una comunicación más personalizada e individualizada.

Gráfico N° 42**PREGUNTA 7**

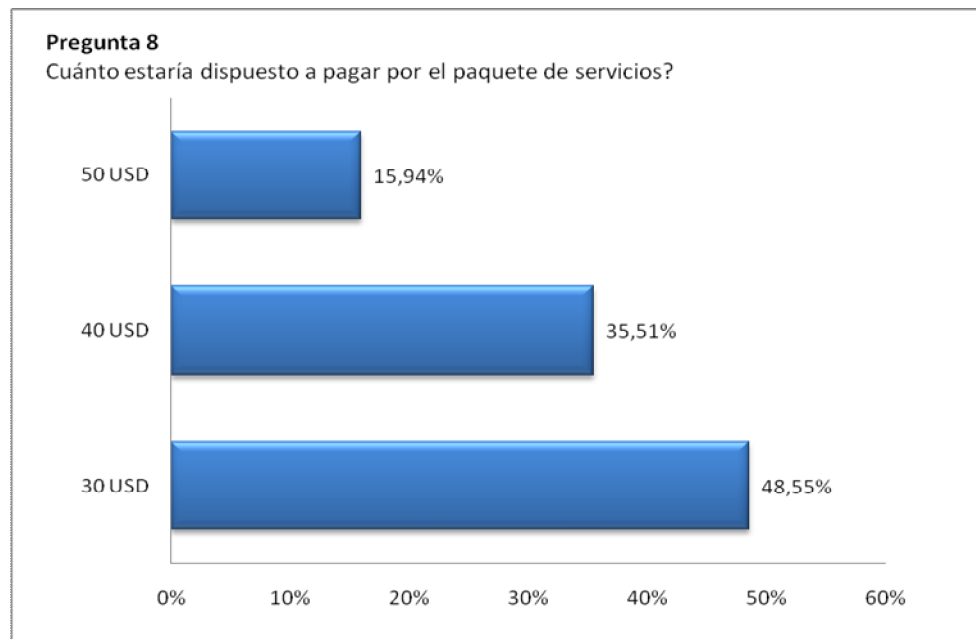
Elaborado por: María Belén Ruiz

Fuente: Encuestas realizadas

El gráfico N° 42 muestra que el 54,35% se inclina por armar un paquete que contenga Internet, Telefonía Fija, Telefonía Celular y Televisión, esto quiere decir que la mayor parte de los consumidores prefieren tener todos los servicios juntos; mientras tanto el 27,54% de los encuestados combinaría los servicios de televisión pagada con cualquier tipo de telefonía. En tercer lugar, con un 10,87% los posibles consumidores combinarían un paquete de Internet y Telefonía Fija, a esto se suma que un 7,25% armaría un paquete de Internet y Telefonía Celular; por lo expuesto se concluye que aproximadamente un 17% se inclina por armar un paquete de dos servicios. De todas las posibles combinaciones de servicios, la piedra angular del empaquetamiento constituye el servicio de Internet y la Televisión.

La combinación de varios servicios implica manejar el concepto de convergencia puesto que la integración de redes fijas y móviles en una sola plataforma tecnológica logrará recibir en conjunto los servicios de voz, y datos, dicha convergencia se puede adaptar a la realidad de CNT puesto que actualmente representa un monopolio que administra todos los servicios a través de una misma red.

Gráfico N° 43
PREGUNTA 8

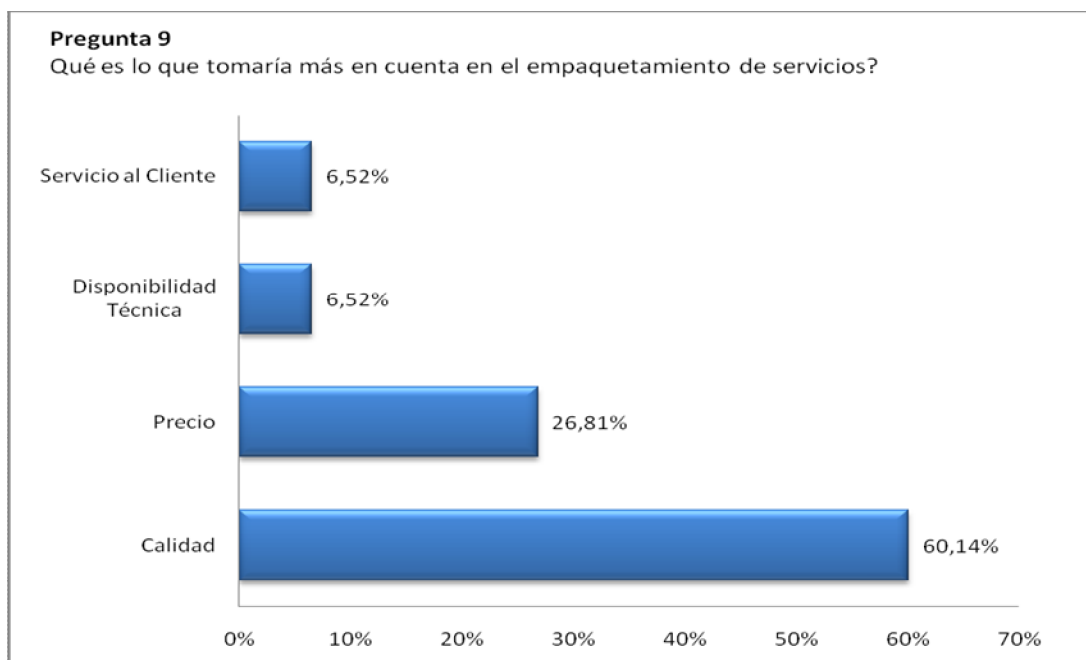


Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

Fuente: Encuestas realizadas

Debido a que el mercado de telecomunicaciones en el Ecuador es sensible al precio, se puede considerar que constituye un factor muy importante en esta investigación, siendo así que en el gráfico N° 43 muestra que un 48,55% estaría dispuesto a pagar 30 USD por el paquete de servicios, seguido de un 35,55% pagaría 40 USD mientras que un 15,94% pagaría 50 USD.

El poder adquisitivo de las personas está ligado a su estabilidad laboral y necesidades de un mundo globalizado, lo que daría como resultado que CNT puede dar sus servicios a través de una misma red por lo que se reducen los precios finales si es que un cliente quiere tener uno o más servicios, además cuando la red físicamente no puede llegar al cliente se puede arrendar la infraestructura a otra empresa y así poder atender a todos los clientes alcanzados.

Gráfico N° 44**PREGUNTA 9**

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

Fuente: Encuestas realizadas

El gráfico N° 44 indica que el 60,14% de los encuestados considera que la calidad constituye uno de los factores predominantes que tomaría más en cuenta en el empaquetamiento de servicios, un segundo factor a considerar es el precio, principal argumento de venta y el que produce efectos más inmediatos, representa el 26,81% de las preferencias de los encuestados. En tercer y cuarto lugar se encuentra la disponibilidad técnica y servicio al cliente con el 6,52%, hay que destacar que estos elementos representan un mínimo porcentaje a razón de que al ofrecer el servicio de empaquetamiento se presume que ya existe disponibilidad técnica.

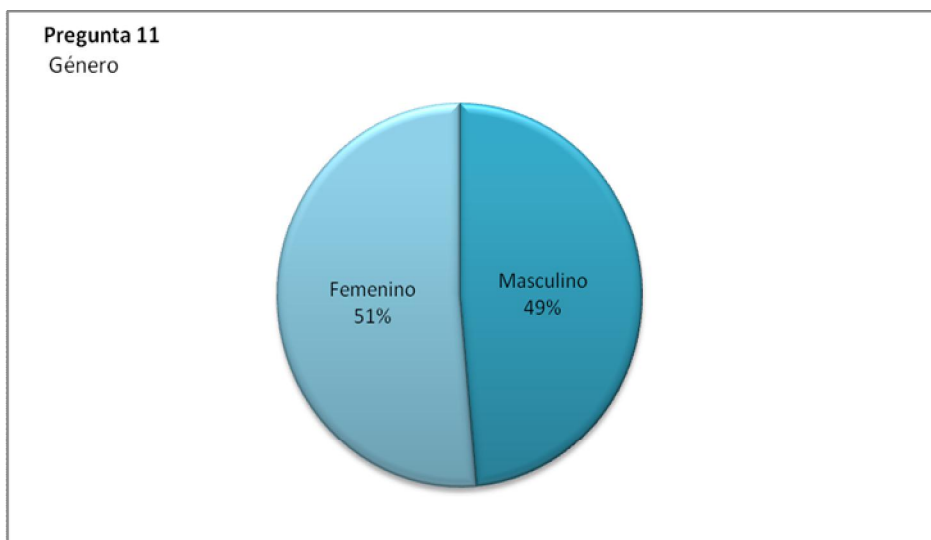
A continuación, la tabla N° 22 muestra que la mayoría de los comentarios y sugerencias se ajustan a una aceptación del público frente a la propuesta de lanzar al mercado el empaquetamiento de servicios, de una muestra de 384 personas el 7,97% emitió algún comentario. Hay que señalar que la mayoría de comentarios son positivos y se inclinan más a la calidad, precio, publicidad, innovación y sin fallas.

Tabla N° 22**Comentarios o Sugerencias**

1	Muy buena la propuesta de la encuesta
3	Más publicidad
4	Rápido y servicio técnico inmediato
5	Paquete con calidad y precio
6	Lanzamiento de producto lo más pronto posible
7	Mejores propuestas que competidores, baja de precios
8	Más publicidad e información
9	Cómodo y factible para todo el mundo
10	Servicio efectivo y sin fallas

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

Fuente: Encuestas realizadas

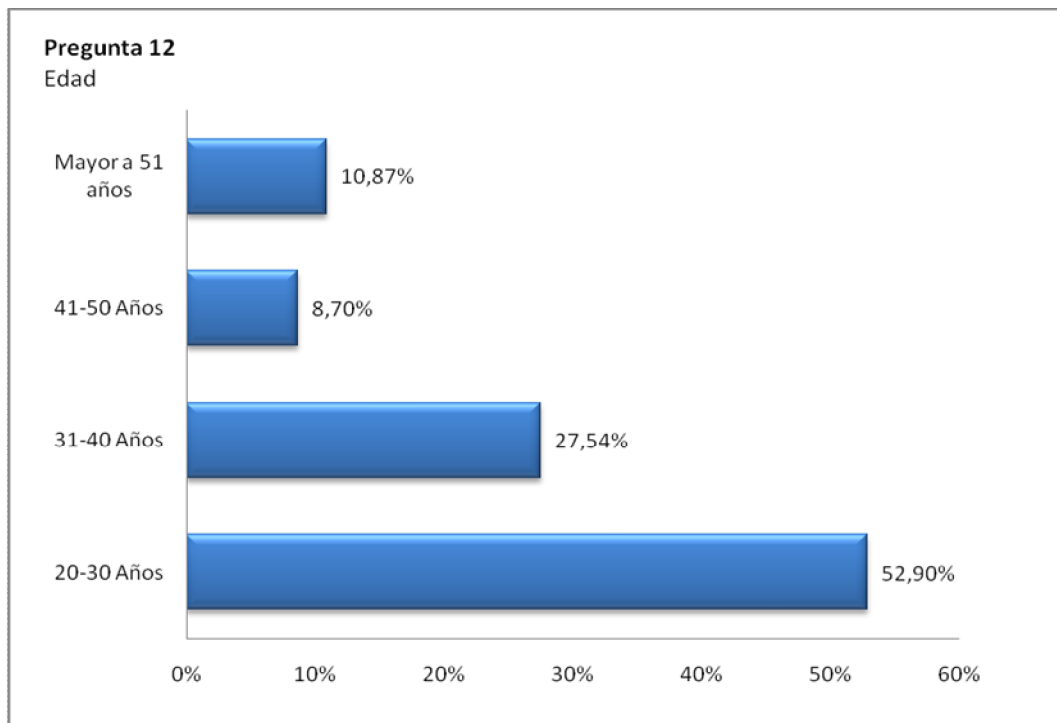
Gráfico N° 45**PREGUNTA 11**

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

Fuente: Encuestas realizadas

El gráfico N° 45 indica que la mayor parte de la población de encuestados mantiene un equilibrio por género representado el 51% al género femenino y un 49% al género masculino.

Gráfico N° 46
PREGUNTA 12

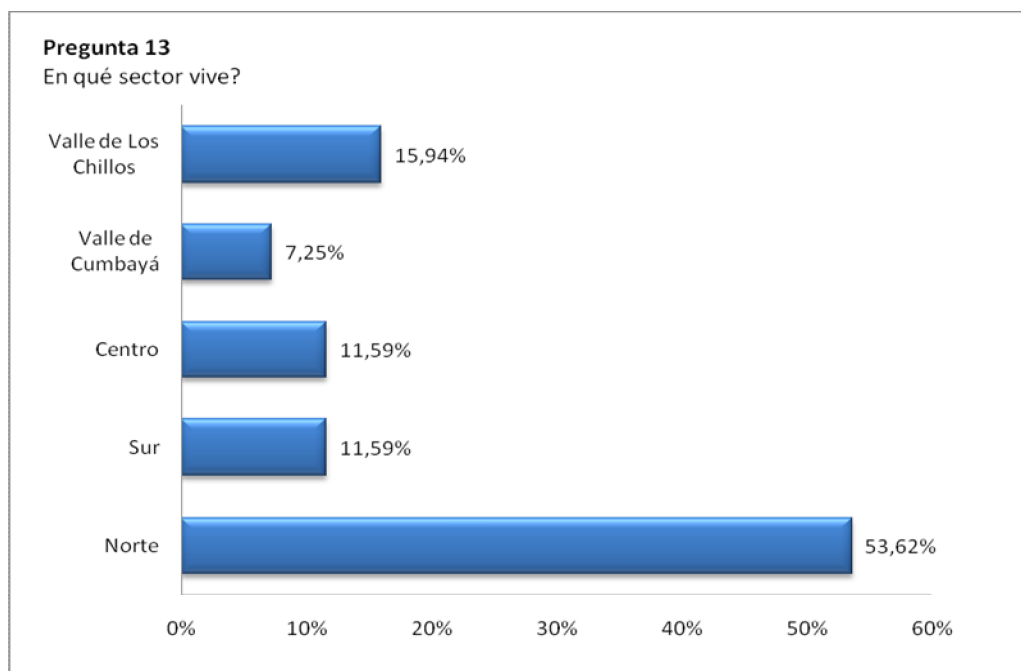


Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

Fuente: Encuestas realizadas

El gráfico N° 46 demuestra que si se suma el 52,90% de los encuestados que tienen entre 20 a 30 años más el 27,54% que tienen entre 31 a 40 años representan el 80,44%, esta cifra se considera como una población con capacidad de laborar y que por el sector donde fueron encuestados (Condado Shopping, San Luis, El Jardín, Centro Comercial Iñaquito, El Caracol y universidades como Tecnológica Israel, Central, Internacional del Ecuador, Católica y UTE) constituyen el principal mercado objetivo, ya sea como clientes particulares o como organizaciones formadas por éstos, que son sociedades jurídicamente constituidas.

Gráfico N° 47
PREGUNTA 13



Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

Fuente: Encuestas realizadas

El gráfico N°47 muestra que la mayor parte de los encuestados con un 53,62% pertenecen al sector Norte, seguido de un 15,94% que se encuentran en el Valle de los Chillos, sector Centro y Sur con un 11,59% y finalmente con un 7,25% el Valle de Cumbayá. Los datos muestran que posiblemente el mercado objetivo se encuentre en el sector Norte y en el Valle de los Chillos.

4.1.9 INFORME

De los resultados del pre-muestreo se concluye que de las 246 personas encuestadas, el 80% tiene un nivel de aceptación sobre la utilización de un empaquetamiento de servicios.

El presente estudio refleja que el 72% de los encuestados muestran conocimiento acerca del empaquetamiento de servicios, de la misma forma el 86% estaría dispuesto a contratar este servicio con la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, esto significa que gran parte del público muestra lealtad en la marca. Es importante destacar que el nombre del

producto como duo/triple/cuádruple pack merece una opinión de muy interesante con el 28,99% e interesante con el 45,65%, en conclusión más de un 70% muestra interés sobre el servicio.

El precio y facilidad de uso constituyen los aspectos más atractivos para los posibles consumidores a razón que las encuestas muestran el 56,62% atención en el precio y el 35,51% en la facilidad de uso.

Los canales de distribución se caracterizan por el número de niveles que presentan, en este caso las encuestas muestran que un 37,68% contratarían este producto a través de Agencias de CNT, Internet con un 31,88%, centros comerciales con un 17,39%, grandes almacenes 5,80% y otros con un 7,25%.

Con respecto a los medios donde los clientes les gustaría recibir información sobre este servicio, el 37,76% vía televisiva, el 3,12% vía internet, el 14,29% con vallas publicitarias y el resto a través de otros medios.

Los resultados de esta investigación reflejan que el 54,35% prefieren tener todos los servicios de telefonía en conjunto con el Internet y Televisión pues se inclinan por armar un paquete que contenga todos los servicios de telecomunicaciones y entretenimiento como es la TV, mientras tanto el 27,54% de los encuestados combinaría los servicios de televisión pagada con cualquier tipo de telefonía. En tercer lugar, con un 10,87% optarían por un paquete de Internet y Telefonía Fija, a esto se suma que un 7,25% armaría un paquete de Internet y Telefonía Celular.

Con relación al precio el 48,55% estaría dispuesto a pagar \$30 dólares, el 35,51% \$40 dólares y el 15,94% \$50 dólares, esto significa que la mayor parte de los encuestados cuentan con poder adquisitivo.

Respecto a los factores que tomaría el cliente más en cuenta en el empaquetamiento, las encuestas reflejan que el 60,14% se inclina por la calidad mientras que un 26,81% prefiere el precio, adicional el 6,52% desean disponibilidad técnica como servicio al cliente.

Con relación a las edades y género, la mayor parte de los encuestados mantienen un equilibrio en género, la investigación muestra que el 51% son de género femenino y el 49% son de género masculino. Finalmente, la edad que presenta más interés borda entre los 20 a 30 años con el 52,90% y 31-40 con el 27,54%.

El mercado meta es el conjunto de consumidores que muestra algún tipo de interés por un servicio o producto en particular³⁰. En base a la investigación realizada se concluye que el mercado meta constituye las personas comprendidas entre 20 y 30 años de edad que vivan en el Sector Norte y Valles de Quito con estrato medio y medio alto, que por lo general naveguen en Internet ya sea por estudios, trabajo o socialización; independientemente sea hombre o mujer. En conclusión el conjunto de los encuestados muestran interés a razón que las cifras reflejan un 82% de aceptación e ingresos porque más de un 80% están dispuestos a pagar entre 30 USD a 40 USD.

4.2 SEGMENTACIÓN

“La segmentación de mercado es el proceso, como su propio nombre indica, de dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, la segmentación de un mercado se puede dividir de acuerdo a sus características o variables que puedan influir en el desempeño del mismo.³¹”

Al conocer los segmentos a los que se dará el empaquetamiento de servicios, se podrá hacer un mejor uso de los recursos con los que cuenta la CNT EP con el fin de poder competir de manera eficaz con las empresas de telecomunicaciones satisfaciendo las necesidades de los usuarios escogidos como mercado meta.

La metodología a utilizarse se tomará en base a Philip Kotler uno de los principales referentes del marketing, por lo que la segmentación se va realizar mediante variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales; esto permitiría relacionar las respuestas de los consumidores para determinar si los segmentos son útiles, o no para los objetivos planteados.

³⁰ KOTLER Phillip, ARMSTRONG Gary, SAUNDERS John, WONG Verónica, *Introducción al Marketing* 2ª. Ed. Europea, España, 2000, Pág. 158

³¹ STANTON, William J. *Fundamentos del Marketing*. México. McGraw Hill/Interamericana, c2007.

La segmentación permite separar a los posibles consumidores en base a la satisfacción de sus necesidades. El empaquetamiento servicios que ofrecería la CNT EP será utilizado por personas que buscarían las siguientes ventajas:

4.2.1 VENTAJAS BUSCADAS

✓ **Familias que buscan ahorro en sus servicios de telecomunicaciones:** Este segmento requiere lo siguiente:

- ✓ Comunicación clara
- ✓ Seguridad en la información
- ✓ Protección contra virus informáticos
- ✓ Mensajería vía Internet y Móvil
- ✓ Correo electrónico
- ✓ Conexión rápida y nitidez de las señales
- ✓ Grilla de canales de televisión con señales de buena audiencia (Fox-Discovery, HBO, etc)
- ✓ Transferencias electrónicas vía móvil e Internet
- ✓ Internet móvil desde cualquier parte del país
- ✓ Trabajar en empresas medianas y/o grandes
- ✓ Disponer del servicio todo el tiempo

4.2.2 VARIABLES GEOGRÁFICAS

Las variables geográficas consideran la densidad poblacional y está dirigida a personas que vivan en zonas urbanas de Quito como:

- **Norte:** Comprende desde la zona de la Mariscal, Gonzales Suárez, El Batán, Bellavista, Guápulo, Ñaquito, Quito Tennis, La Florida, San Carlos, Cotocollao, El Condado y Carcelén.
- **Centro:** Se enfocará desde el intercambiador “El trébol”, los túneles, Panecillo e Itchimbía este comprende desde las avenidas principales como Pichincha, Rocafuerte, Morales y Sucre. La principal actividad de este sector es la comercial, puesto que se encuentran locales y centros comerciales.

- **Sur:** Comprende la zona de la Magdalena, Villafora y Quitumbe.
- **Los Valles:** Comprende los Chillos, Cumbayá y San Rafael.

4.2.3 VARIABLES DEMOGRÁFICAS

La segmentación demográfica consiste en dividir el mercado en distintos grupo en base a variables como el sexo, la edad, tamaño de la familia, ingresos, ocupación, religión y raza.³² A continuación se presenta a quién va dirigida esta variable:

4.2.3.1 Edad

Los deseos y capacidades de los consumidores cambian con la edad por lo que se enfocará a hombres y mujeres considerados como:

- **Jóvenes:** Dentro de este grupo se consideran las personas que comprenden entre los 15 a 30 años. Este nicho comprende estudiantes que hacen uso del Internet y la Televisión ya que necesitan comunicarse a través de algún medio de comunicación y desesterarse a través de un servicio de entrenamiento como es la televisión. Es importante indicar que de acuerdo a las encuestas realizadas el 52,90 % de los entrevistados se ubican dentro de este rango, lo que implica que sus necesidades se centran en actividades laborales de estudios y entretenimiento.
- **Edad madura:** Este grupo incluye las personas entre 31 a 50 años que utilizan mucho el servicio de televisión por cable que son usuarios de Internet y realizan llamadas telefónicas fijas o móviles ya sea por negocios, trabajo o diversión. En el Distrito Metropolitano de Quito según el INEC el 21% pertenecen a las edades de 10 a 19 años, el 27% entre 20 y 34 años que serían clientes potenciales para la CNT EP. En la presente investigación el 27,54% de los encuestados se ubican dentro de este nicho.

³² KOTLER Phillip, ARMSTRONG Gary, SAUNDERS John, WONG Verónica. Introducción al Marketing. 2000. Pág. 1882ª Ed. Europea, España,

4.2.3.2 Género

El estudio se enfocará tanto para el género femenino como el masculino.

4.2.3.3 Nivel de Educación

Se centra en estudiantes de colegio, universidad y profesionales que estén estudiando diplomados o maestrías.

4.2.4 VARIABLES ECONÓMICAS

Va dirigido a personas cuyos ingresos familiares sean de \$2.000 con ingresos de dos miembros y de ingresos individuales desde \$1.000 hasta \$1.999 dólares cubriendo alimentación y vivienda. Dentro del presente estudio el 48,55% de los encuestados tiene poder adquisitivo para pagar el paquete mínimo, esto quiere decir que cuentan con el ingreso suficiente para cubrir sus necesidades.

Tabla N° 23

NIVEL DE INGRESOS POR ESTRATO

Nivel/Estrato	Ingresos
Alto	Mayor a \$ 5.001
Medio Alto	\$ 3.000 - \$4.999
Medio	\$ 2.000 - \$ 2.999

Elaborado por: María Belén Ruiz

Fuente: INEC (Censo 2001)

4.2.5 VARIABLES SOCIALES

Tomando en cuenta los datos de la tabla N° 23 nivel de ingresos por estrato, el presente estudio se dirigirá a personas de clase social media, media alta y alta. Dichas clases serán consideradas como segmento potencial.

4.2.6 VARIABLES COMPORTAMENTALES

Este producto va dirigido a usuarios habituales, es decir aquellos que están familiarizados con ciertas tecnologías y buscan mayores facilidades.

4.2.7 VARIABLES PSICOGRÁFICAS

Se concentra en valores y estilos de vida definidos por:

- **Actividad:** Va dirigido familias conformadas por estudiantes, profesionales, niños, adolescentes y trabajadores que sienten la necesidad de estar comunicados.
- **Emociones:** Va dirigido a personas que se sienten más seguras de tener tecnologías e implementos en su uso.

A continuación en la tabla N° 24 se muestra un resumen de las variables encontradas en el presente estudio:

Tabla N° 24
VARIABLES DE SEGMENTACIÓN ENCONTRADAS

BASES DE SEGMENTACION	VARIABLES DE SEGMENTACION SELECCIONADAS
Ventajas Buscadas	Estudiantes, profesionales y trabajadores
Geográficas	
Sector Norte	Mariscal, Gonzales Suárez, El Batán, Bellavista, Guápulo, Iñaquito, Quito Tennis, La Florida, San Carlos, Cotacollao, El Condado y Carcelén.
Sector Centro	“El trébol”, los túneles, Panecillo e Itchimbia este comprende desde las avenidas principales como Pichincha, Rocafuerte, Morales y Sucre
Sector Sur	Magdalena, Villafora y Quitumbe
Sector de los valles	Los Chillos, Cumbayá y San Rafael.
Demográficas	
Edad	Jóvenes 15 - 30 años y Edad Madura 31 - 50 años
Género	Hombre o Mujer
Nivel de educación	Estudiantes de colegio, universidad y profesionales que estén estudiando diplomados o maestrías.
Económicas	
Nivel de Ingresos	Ingresos familiares sean de \$2.000 con ingresos de dos miembros y de ingresos individuales desde \$1.000 hasta \$1.999
Sociales	Clase social media, media alta y alta
Comportamiento	Usuarios habituales
Psicográficas	
Actividad	Estudiantes y Trabajadores
Emociones	Personas que se sienten más seguras de tener tecnologías e implementos de uso

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

4.3 DETERMINACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Para determinar la demanda del empaquetamiento de servicios dentro de una empresa de telecomunicaciones como es la CNT EP, hay que partir de los análisis de la industria a nivel mundial comparados con el entorno ecuatoriano, así como también del micro/macroentorno de la organización lo que ha permitido avanzar de un análisis FODA a un análisis de la 5 fuerzas de PORTER; todos estos INPUTS han servido para determinar la demanda del servicio empaquetado en toda su extensión, ya que su estructuración comprende una de las más complejas sinergias dentro del ámbito tecnológico, organizacional, transaccional y comercial.

Para el cálculo de la demanda se basó en las siguientes premisas:

- Del reporte confidencial CAPA de la CNT EP se identifica los clientes/abonados de los servicios de telefonía fija, móvil, internet y televisión con corte a Diciembre 2012; hay que destacar que estos datos provienen del sistema transaccional OPEN los mismos que son ejecutados por el área de Inteligencia del Negocio de la Gerencia de Mercadeo hacia las área requirentes como son la Gerencia de Evaluación de Proyectos y Costos de la CNT EP. La tabla No. 25 muestra el total de clientes a nivel nacional de todas las líneas de servicios que maneja la CNT, así como también muestra el porcentaje de participación que tiene la provincia de Pichincha sobre la base total de clientes.

Tabla N° 25

**TOTAL DE CLIENTES POR LINEA DE PRODUCTO
FECHA DE CORTE: DICIEMBRE 2013**

SERVICIOS	TOTAL CLIENTES	PICHINCHA	% part. Pichincha
Telf. Fija	2.007.326	730.000	36,37%
Banda Ancha	486.282	172.148	35,40%
TV	45.876	27.526	60,00%
Telf. Móvil	289.000	144.500	50,00%

Fuente: Reporte CAPA CNT EP (Confidencial)

Elaborado por: Gerencia de Costos CNT EP

- A partir del Plan Estratégico de la CNT EP del año 2012 al 2016 se identifica las metas por cada línea de producto, los datos se muestran en la tabla No. 26.

Tabla N° 26

DEMANDA POR LINEA DE PRODUCTO A NIVEL NACIONAL

DEMANDA TOTAL

SERVICIO	2013	2014	2015	2016
Telf. Fija	2.178.894	2.284.436	2.381.861	2.474.753
Banda Ancha	613.798	759.875	889.054	969.069
TV	137.293	245.602	369.865	434.145
Telf. Móvil	403.966	523.966	625.124	746.061

Fuente: Plan Estratégico 2012-2016

Elaborado por: CNT EP

- Una vez conocido el porcentaje de participación por producto en la provincia de Pichincha y la demanda total definido en el Plan Estratégico 2012 – 2016 de la CNT EP, se calculó la demanda total para la provincia antes mencionada, los datos se muestran en la tabla No. 27.

Tabla N° 27

DEMANDA TOTAL POR LINEA DE PRODUCTO EN PICHINCHA

CLIENTES TOTALES PROVINCIA DE PICHINCHA

SERVICIO	2013	2014	2015	2016
Telf. Fija	792.394	830.776	866.206	899.988
Banda Ancha	217.290	269.002	314.733	343.059
TV	82.376	147.361	221.919	260.487
Telf. Móvil	201.983	261.983	312.562	373.031
Total Metas Plan Estratégico Pichincha	1.296.055	1.511.136	1.717.435	1.878.580

Fuente: Gerencia de Evaluación de Proyectos CNT EP

Elaborado por: CNT EP

- Ya determinada la demanda total para la provincia de Pichincha, se determina demanda esperada para clientes nuevos para los cuales se decide arrancar con un plan piloto de empaquetar el 15% de las ventas, los datos se muestran en la tabla No. 28.

Tabla N° 28**DEMANDA DE CLIENTES NUEVOS EN PICHINCHA**

DEMANDA PICHINCHA NUEVOS			
SERVICIO	2014	2015	2016
Telf. Fija	38.382	35.430	33.782
Banda Ancha	51.713	45.730	28.326
TV	64.985	74.558	38.568
Telf. Móvil	60.000	50.579	60.469
Total Metas Plan Estratégico Pichincha	215.080	206.298	161.144
% De clientes a empaquetar	15%		
Total Metas Plan Estratégico Pichincha	32.262	30.945	24.172

Fuente: CNT EP

Elaborado por: María Belén Ruiz

Los datos determinados en la Tabla No. 28 indican que a partir del año 2014 se apunta a incrementar las metas de manera agresiva a todos los servicios, en vista del ciclo de vida de los productos se tiene planificado atender más al servicio de Televisión en busca de recuperar la inversión recientemente realizada con el arrendamiento del Satélite, de esta forma se aprovecharía más el tema del entretenimiento para atar productos en crecimiento como es la Banda Ancha sin descuidar los que están en declive como son la telefonía fija y móvil

CAPITULO V

PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1 INTRODUCCIÓN

“La Efectividad de un Plan Estratégico radica en el grado real de comprensión que la organización tiene del entorno en que se desenvuelve y de la forma en cómo va a enfrentar a su mercado”³³

La presente introducción indica que es necesario comprender cómo se ha desarrollado el entorno. Desde el año 2006 la Ex_Andinatel ha desarrollado varios tipos de productos que a lo largo del tiempo no han tenido la aceptación esperada por parte del público tales como el Plan Andi y Plan EVO, esta situación se debió a que para ese entonces la empresa no contaba con toda la infraestructura tecnológica y estructura organizacional adecuada para la comercialización de los servicios antes mencionados.

Durante estos últimos años CNT EP a pesar que ha realizado grandes inversiones tecnológicas, ha sufrido cambios drásticos en su estructura organizacional por las fusiones que ha tenido con la Ex Pacifictel y Ex Alegro, dicha situación ha imposibilitado a que esta empresa lance al mercado productos que estén al nivel de la competencia.

Actualmente, las nuevas tendencias de la convergencia han obligado a que CNT participe dentro del mercado del empaquetamiento de servicios, a razón de que cuenta con toda la infraestructura tecnológica para su comercialización.

El año 2014, representa desafíos importantes para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, dados los movimientos que ha sufrido el mercado de telecomunicaciones en el Ecuador, así como por las tendencias a nivel mundial y regional, que marcan la ruta comercial de CNT E.P.

³³ ALVAREZ, Martín. *Manual de Planificación Estratégica*. Panorama Editorial, Pág. 26

Actualmente, la Telefonía Fija cada vez pierde niveles de atractivo en el mercado, continúa siendo una importante fuente de ingresos para la empresa, pero es necesario dotar de valores a la oferta comercial, para así poder proteger este mercado y evitar la deserción de los clientes. La adopción de nuevas formas de comercialización de planes de voz, es necesaria, así como la posibilidad de generar convergencia tarifaria junto con la operación fija.

Con respecto a la banda ancha, la oportunidad en el despliegue de infraestructura, no solamente contribuirá a la consecución de las metas de ventas, sino que permitirá conservar posición en el mercado y generar barreras para el ingreso de la competencia.

Con relación al negocio móvil este guarda estricta relación con el mercado la banda ancha, a más de esto el negocio del entretenimiento está ocupado un lugar muy importante dentro de los gustos y preferencias de la población; lo que ha hecho que la convergencia de como resultado el empaquetamiento de servicios, para lo cual se implementarán estrategias que permitan ganar participación del mercado mediante el desarrollo de una oferta sólida, dedicada y diferenciada y el replanteamiento de las herramientas comerciales de venta y servicio.

En base a estos antecedentes, se enfatiza que el presente Plan Estratégico de Marketing se implantará en la provincia de Pichincha y que a su vez será un piloto para su posterior aplicación a nivel nacional, de la misma forma guarda relación con el Plan Estratégico de la CNT EP 2012 -2016 que a su vez resalta las políticas del gobierno nacional o de los gobiernos autónomos descentralizados, el Plan Nacional de Desarrollo y los intereses del Estado.

El presente plan se basó en el análisis interno como externo, a través de la identificación de problemas, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el mismo que propone el diseño de operaciones y acciones para resolver los problemas encontrados ejecutando y controlando las operaciones planificadas y monitoreando los indicadores.

5.2 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan estratégico en la provincia de Pichincha que permita comercializar el empaquetamiento de servicios, basado en un servicio de calidad y excelencia en atención al cliente, de tal forma que permita crear mayores fuentes de ingresos para esta localidad.

5.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

5.3.1 OBJETIVOS DE GESTIÓN

- **PLANIFICACION**

1. Formular la filosofía empresarial para el proyecto.

- **ORGANIZACIÓN**

2. Establecer la estructura y funciones generales del plan piloto con los responsables a cargo.

- **DIRECCION**

3. Establecer los procesos claves para la ejecución del proyecto.
4. Proponer un programa de capacitación al personal.

- **CONTROL**

5. Proponer un esquema de control que permita monitorear el desarrollo de actividades de las áreas involucradas
6. Asegurar que los niveles de servicio se ajusten a las necesidades cambiantes del mercado y a las expectativas de los diferentes tipos de clientes

5.3.2 OBJETIVOS DE MARKETING

El planteamiento de los objetivos de marketing toma en cuenta la filosofía de la empresa, procurando de esta forma establecer el vínculo entre los objetivos organizacionales con los objetivos de marketing, utilizando para este propósito los datos obtenidos del microentorno y macroentorno, así como los obtenidos en la investigación de mercado que se realizó en el cuarto capítulo.

Los objetivos de marketing que se plantean para el proyecto son:

1. Determinar los medios necesarios de comunicación a utilizar para la publicitar y lanzar el producto (Promoción y Lanzamiento)
2. Proporcionar a los clientes dos paquetes diversos de productos con valor agregado (Producto)
3. Identificar los canales de distribución a utilizarse en la comercialización del empaquetamiento de servicios (Distribución)
4. Proponer por lo menos 2 opciones a cliente de planes con precios razonables acordes al mercado y a sus necesidades (Precio)
5. Tener determinadas las características del producto a través de un plan comercial y nota de producto (Comercialización)
6. Proponer un proceso para la comercialización del servicio (Procesos-Comercial)
7. Proponer un programa de capacitación y evaluación para la fuerza de ventas y personal técnico (Personas)
8. Incrementar la satisfacción del servicio en un 20% durante el primer año de usuarios empaquetados (Posicionamiento)
9. Incrementar el ARPU en un 5% anual de los servicios de empaquetados (Crecimiento)
10. Aumentar la participación en el mercado en un 15% (Crecimiento)
11. Mejorar las ventas en un 15% anual (Crecimiento/Ventas)

5.4 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN

“La estrategia consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.”³⁴

Una vez que se ha definido el concepto de estrategia, hay que precisar para para cumplir con los objetivos planteados es necesario llevar a cabo las siguientes estrategias que se detallan a continuación:

³⁴ PORTER, Michael. [1998], ¿Qué es la estrategia?/ Folletos Gerenciales, No8 1998, CCED, MES, La Habana Cuba, 44 pp.

5.4.1 ESTATEGIA DE FILOSOFÍA EMPRESARIAL

La estrategia de filosofía empresarial establece la misión, visión y políticas para lo cual dentro del presente proyecto se propone lo siguiente:

MISION

Comercializar en el mercado los servicios de telefonía fija, móvil, Internet y Televisión a través de un solo paquete, garantizando altos estándares de calidad, cobertura y atención al cliente.

VISION

“Ser la empresa líder en la comercialización de paquetes, por excelencia en su gestión, valor agregado a sus clientes y el servicio a la sociedad, hasta el 2016 en el mercado ecuatoriano”

POLITICAS

- Ejecución de reuniones Staff con cada jefe de producto de la Gerencia de Mercadeo así como las áreas de soporte.
- Establecimiento de metas respecto al nivel de participación del mercado o índice de penetración.
- Realización de informes mensuales para conocer la evolución de las ventas.
- Establecimiento de procesos en el caso de eventualidades.

Gráfico N° 48

ESQUEMA DEL PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA EL EMPAQUETAMIENTO DE SERVICIOS



**MAPA ESTRATÉGICO
2014 - 2016**



MISIÓN
Comercializar en el mercado los servicios de telefonía fija, móvil, Internet y Televisión a través de un solo paquete, garantizando altos estándares de calidad, cobertura y atención al cliente.

POLÍTICAS

- Ejecución de reuniones Staff con cada jefe de producto de la Gerencia de Mercadeo así como las áreas de soporte.
- Establecimiento de metas respecto al nivel de participación del mercado o índice de penetración.
- Realización de informes mensuales para conocer la evolución de las ventas.
- Establecimiento de procesos en el caso de eventualidades.

VISIÓN
“Ser la empresa líder en la comercialización de paquetes, por excelencia en su gestión, valor agregado a sus clientes y el servicio a la sociedad, hasta el 2016 en el mercado ecuatoriano”

AÑO 2014

Objetivo
Comercializar masivamente el empaquetamiento de servicios en la provincia de Pichincha

Políticas

- Verificar los tiempos de instalación
- Estímulos al personal por cumplimiento

Estrategias

- Robustecer el sistema transaccional a través de un facturador que tenga compatibilidad con la plataforma.
- Establecer macroprocesos en los niveles comerciales, técnicos y operativos
- Proponer un programa de capacitación y evaluación para la fuerza de ventas y personal técnico
- Establecimiento de responsabilidades de cada proceso a través de un tablero de mando.



AÑO 2015

Objetivo
Implementar todas las estrategias de mercado para lograr posicionamiento del servicio para posteriormente expandirlo a nivel nacional.

Políticas

- Mejoramiento continuo
- Innovación de la calidad de servicio
- Evaluación de la competencia

Estrategias

- Incrementar canales directos e indirectos
- Posicionamiento del mercado a través de campañas publicitarias.
- Aprovechar la base de clientes de servicios fijos para proponer nuevos servicios encaminados a incrementar la base de todas las líneas de productos.

AÑO 2016

Objetivo
Comercializar masivamente el empaquetamiento de servicios en la provincia de Pichincha

Políticas

- Realización de estudios de mercado
- Estímulos al personal por cumplimiento de ventas
- Métodos para la fidelización de clientes

Estrategias

- Proponer un programa de capacitación y evaluación para la fuerza de ventas y personal técnico
- Actualización y modernización de equipos tecnológicos
- Potenciar la fidelización de clientes a través de campañas masivas

Elaborado por: María Belén Ruiz

5.4.2 ESTATEGIA DE ORGANIZACIÓN

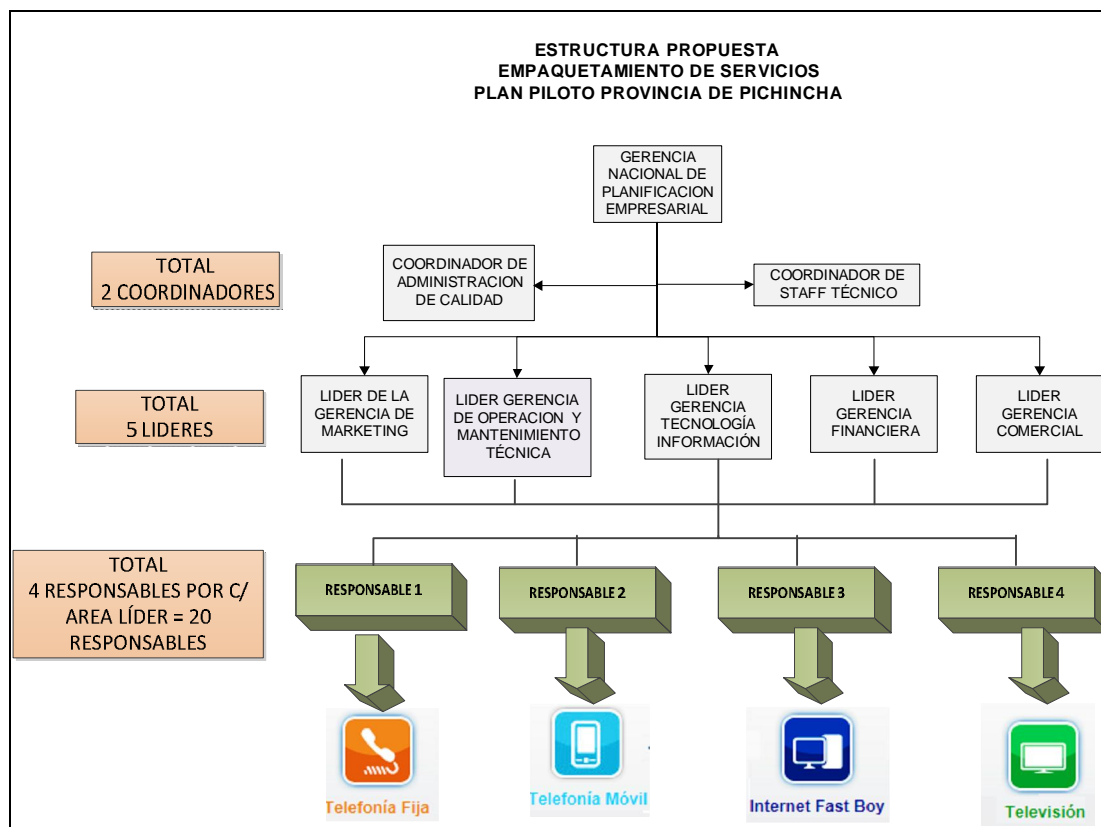
Con relación a la estructura y responsabilidades se nombrarán líderes y coordinadores por localidad quienes representaran a cada gerencia involucrada, es importante señalar que el plan piloto iniciará en la provincia de Pichincha y que por cuestiones de logística se contará con líderes de cada equipo de trabajo de la zona andina, a continuación se detalla las funciones y las áreas responsables:

- ✓ **Gerencia Nacional de Planificación Empresarial:** Es el área líder del proyecto que se encargará de ser el front ante la Presidencia Ejecutiva, resolver conflictos relacionados con telefonía fija, móvil e Internet y a su vez informará los resultados obtenidos por cada área involucrada.
- ✓ **Coordinador de Administración de Calidad:** Se encargará de verificar si se han cumplido a cabalidad los de requerimientos del cliente ya sea en tiempos de instalación, soporte técnico y de consolidación de la información e informe con resultados. Recopila datos de desempeño para identificar potenciales problemas y resolverlos, recibe del cliente informes de anomalías y asegura su restablecimiento y reparación.
- ✓ **Coordinador de Staff Técnico:** Tiene como propósito implementar soluciones a aquellos problemas inesperados, además es responsable de actividades de mantenimiento proactivas y reactivas para asegurar la disponibilidad técnica de los servicios de telefonía fija, móvil, internet y TV ofrecidos al cliente.
- ✓ **Líder de la Gerencia de Marketing:** Se encarga de obtener de forma sistemática y organizada la información sobre la competencia y el entorno del negocio y mercado, generar un plan de mercadeo, monitorea el ciclo de vida y promoción del producto.
- ✓ **Líder de la Gerencia de Operación y Mantenimiento Técnico:** Interrelacionará la red de accesos física y la red de accesos del sistema en lo referente a cada uno de los elementos de la red con el fin de presentar a la parte comercial los datos actualizados de la red de tal forma que permita realizar las acciones que permitan solventar problemas de interrupción de servicio.
- ✓ **Líder de Tecnología de Información:** Tiene como propósito revisar si los sistemas informáticos facturan de acuerdo al consumo de los clientes.

- ✓ **Líder de la Gerencia Financiera:** Tiene como objetivo presentar los ingresos y egresos de telefonía ya sea por servicio como en forma empaqueta.
- ✓ **Líder de la Gerencia Comercial:** Tiene como fin vender los productos o servicios que comercializará la empresa a través de la fuerza de venta y/o Contac Center.

En base a lo expuesto, a continuación el gráfico N° 50 muestra la estructura propuesta, enfatizando que la cabeza de este proyecto será la Gerencia Nacional de Planificación Empresarial quién se encargará de elegir entre todos los trabajadores personas líderes que hayan tenido una trayectoria dentro de la organización y que cumplan con la experiencia y formación académica necesaria para conformar el equipo.

Gráfico N° 49



Elaborado por: Autor Tesis

Hay que destacar que la estructura propuesta en el gráfico anterior indica que bajo la Gerencia de Planificación Empresarial existen dos coordinaciones; la una enfocada en

calidad de procesos y la otra en la parte técnica, adicional a esto bajo las mismas se encuentran 5 líderes por cada rama o especialización de la empresa, así como también forma parte 4 responsables por cada línea del negocio, al ser CNT una empresa muy compleja dentro de su estructura logísticamente es más fácil que la gente se especialice en la rama que le corresponde. Dicha estructura fue resultado de que al momento de la fusión con otras empresas como fueron ALEGRO y PACIFICTEL incentivaron a que cada área sea responsable de su producto.

En base a la estructura planteada, es importante definir que se citará de manera periódica (quincenal) una reunión con los líderes, de tal forma que expongan los avances y problemas que se han suscitado en la implementación del proyecto, de esta forma se logrará establecer un canal de comunicación flexible entre los miembros del equipo conformado.

Con respecto al desarrollo de actividades de las áreas involucradas se propone definir los macroprocesos principales con los subprocesos donde describe en forma general el diseño del servicio la instalación del mismo.

5.4.3 ESTATEGIA DE DIRECCIÓN

Hay que tener claro que la estrategia de dirección al centrarse en las personas tiene como propósito alinearse con la estrategia global de la empresa, para esto es necesario diseñar procesos claves para la dirección integral de personas, cabe indicar que se utilizará como herramienta un Cuadro de Mando Integral, el mismo que permita hacer el control y seguimiento de los objetivos y estrategias ya definidas en el presente estudio.

Una vez identificada la misión, visión, valores y estructura organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, así como también se ha propuesto dentro de la presente investigación la estructura y funciones de las Gerencias responsables a cargo de la comercialización del empaquetamiento de servicios en la provincia de Pichincha, es crucial establecer y definir los macroprocesos claves que servirán de base para construir el cuadro de mando integral en función de las estrategias y metas ya establecidas, cabe

destacar que la aplicación de esta metodología permitirá identificar los temas en los que se debe capacitar al personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones. Es importante señalar que la capacitación del personal garantizará que los procesos y actividades operacionales que se llevarán a cabo en el empaquetamiento de servicios se realicen de forma eficiente y eficaz. El empaquetamiento de servicios está definido por los siguientes macroprocesos principales que son:

- **Marketing Estratégico:** Comprende la investigación de mercados, análisis de la competencia, microentorno, macroentorno, segmentos de mercado, plazas, precios y canales de comunicación. Esta actividad estará a cargo de la Gerencia de Marketing en coordinación con la Gerencia Financiera, las mismas que analizarán si los precios a ofertar dentro del empaquetamiento se ajusta a la realidad de CNT y de la competencia. Además, es responsable de la elaboración de las estrategias para los procesos de ciclo de vida del producto, así como de establecer los compromisos de negocio para soportar dichas estrategias. Hay que destacar la importancia que tiene el desarrollo del concepto de producto ya que se involucra con otras áreas como son la legal y técnica, las mismas que son responsables de la definición, planificación e implementación de los productos incluidos en el portafolio de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.
- **Operación y Mantenimiento de la Red:** Es importante señalar que el éxito del empaquetamiento de servicios radica en la infraestructura instalada así como también en el mantenimiento preventivo y correctivo de la red gracias a esto se puede evitar pérdidas e implementar soluciones a los problemas inesperados. Este proceso comprende la operación y mantenimiento toda la infraestructura necesaria (aplicaciones, equipos informáticos y red), así como la infraestructura soporte y capacidades de negocio (centros de operaciones, arquitecturas, etc).
- **Comercialización:** Una vez que se cuenta con toda la infraestructura disponible para los clientes, la comercialización es uno de los macroprocesos claves para definir la venta del empaquetamiento de servicios, el mismo que abarca la prospección, negociación e instalación.

Los detalles generales se resumen en las siguientes tablas:

Tabla N° 29

PROPUESTA DEL MACROPROCESO MARKETING ESTRATÉGICO

MACROPROCESO	AREA RESPONSABLE	PROCESO	SUBPROCESOS	DEFINICIONES PARA DESCRIPCION Y PROPOSITO
MARKETING ESTRATÉGICO	GERENCIA DE MERCADO JEFATURA DE INTELIGENCIA Y PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO	Investigación de mercados	Investigación de mercados	Implica toda actividad que permita analizar la información (diversa) para la toma de decisiones del marketing mix. Ejemplo: Segmentación, pruebas de productos, estudios de demanda, estudios de precio etc..
			Análisis de industria, sector, entorno y competencia	Se encarga de obtener de forma sistemática y organizada la información sobre la competencia y el entorno del negocio y mercado.
			Análisis de información	Analiza las bases de datos de los clientes y evidencia mediante un estudio analítico de mercado la necesidad de satisfacer algún segmento.
	GERENCIA DE MERCADO JEFATURAS DE CADA LÍNEA DE NEGOCIO: 1) DE TELEFONÍA FIJA, 2) MÓVIL 3) TELEVISIÓN	Definición de productos	Definición de concepto de producto en base necesidades de segmentos de mercado	Una de las tareas de este proceso se relaciona con el monitoreo el ciclo e vida del producto/servicio. Los responsables verifican que el resto de áreas operativas así como técnicas cumplan con la oferta comercial ya definida para la comercialización del empaquetamiento de servicios.
			Definición plazas para segmentos de mercado	
			Definición de precios	
			Definición de promociones para segmentos de mercado	
	GERENCIA FINANCIERA, GERENCIA DE COSTOS	Análisis de viabilidad financiera de los productos	Evaluación financiera del producto a comercializar	Maneja y analiza la rentabilidad de los productos antes de su comercialización como después de la misma, verifica el cumplimiento de ventas y evalúa los márgenes de rentabilidad.
			Evaluación financiera expost-del producto	

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

Tabla N° 30

PROPUESTA DEL SUPROCESO CONCEPTO DE PRODUCTO

SUBPROCESO	ACTIVIDAD PRINCIPAL	PROCEDIMIENTOS
CONCEPTO DEL PRODUCTO	DEFINICION DE REQUERIMIENTOS	Definición de objetivos del negocio (Plan de Mercadeo)
		Definición de requisitos comerciales
		Definición de requisitos técnicos (evaluación de infraestructura)
		Definición de requisitos Legales
		Definición de requisitos de usuarios internos y capacitación
		Definición de requisitos financieros/Aseguramiento de ingresos
		Definición de requisitos de aseguramiento de calidad del proceso
	DEFINICIÓN DE ESPECIFICACIONES Y DISEÑO	Definición de Especificaciones Comerciales detalladas
		Definición de Especificaciones Técnicas detalladas
		Definición de Especificaciones legales detalladas
		Definición de Especificación de perfil de capital humano y capacitación
		Definición de Especificaciones financieras y de aseguramiento de ingresos
		Definición de Especificación Técnicas detalladas
		Definición de Especificación de aseguramiento de calidad del proceso
	ESTRUCTURACION DEL PRODUCTO Y PROCESO (PRODUCCION Y ENTREGA)	Ejecución del proyecto (obras físicas, capacitación, tecnológicas etc..)
	REVISION DEL DISEÑO	Ejecutar pruebas piloto con clietes internos
	VALIDACION DEL DISEÑO	Ejecutar pruebas piloto con clientes externos
	IMPLANTACION	Comunicar a cliente interno (lanzamiento)
		Comunicar al cliente externo (lanzamiento)
	VERIFICACION DEL DISEÑO	Consolidación de información e informe de resultados

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

Tabla N° 31
PROPUESTA DEL MACROPROCESO
OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA RED

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESOS	DEFINICIONES PARA DESCRIPCIÓN Y PROPÓSITO
OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA RED	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE RED DE ACCESOS	OPERACIÓN DE LA RED DE ACCESOS	Tiene como objetivo llevar el control de cumplimientos de estándares y metas impuestos por los organismos de control.
		MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE LA RED DE ACCESOS	Tiene como propósito realizar las acciones que permitan solventar problemas de interrupción de servicio debido a acciones externas a la empresa, tales como robo de elementos o daños a la red producidos por terceros.
		MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE LA RED DE ACCESOS	Tiene como propósito realizar acciones que permitan prevenir daños en los elementos de red.
		GESTIÓN DE LA RED DE ACCESOS	Es la interrelación entre la red de accesos física y la red de accesos del sistema en lo referente a cada uno de los elementos de la red con el fin de presentar a la parte comercial los datos actualizados de la red.
	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE RED DE CONMUTACION	OPERACIÓN DE LA RED DE CONMUTACION	Tiene como objetivo llevar las acciones para que las conexiones entre centrales y nodos se encuentren bajo estándares de calidad.
		MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE LA RED DE CONMUTACIÓN	Tiene como propósito implementar soluciones a aquellos problemas inesperados de congestión de la red, daño de tarjetas y ruptura de troncal.
		MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE LA RED DE CONMUTACIÓN	Tiene como propósito realizar acciones para evitar problemas de congestión tales como cambio de rutas.
		GESTIÓN DE LA RED DE CONMUTACIÓN	Tiene como propósito realizar actividades para dar soporte al sistema de alarmas de cada uno de las centrales o nodos.

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

Fuente: CNT

Tabla N° 32
PROPUESTA DEL MACROPROCESO
COMERCIALIZACIÓN

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESOS	DEFINICIONES PARA DESCRIPCIÓN Y PROPÓSITO
COMERCIALIZACION	VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Pre-venta/Prospección	Se debe tomar en cuenta 2 canales: cuando el cliente se acerca a CNT y cuando CNT busca al cliente.
		Negociación	Definición de lo que se puede dar al cliente
		Instalación	Para activar una el servicio de empaquetamiento se ingresa una petición en el OPEN, la misma que pasa a estado 50 (ordenes generadas) para después dirigirse al distribuidor, activación de servicios y zonas operativas(accesos). Después verifica que datos técnicos sean correctos, conexiones físicas, verificar y habilitar conexiones y se procede con orden de instalación

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

Fuente: CNT

Una vez que se han identificado los macroprocesos claves para el desarrollo de actividades es importante conocer en qué temas el personal deba capacitarse para garantizar una

atención adecuada y cumplir con los requerimientos de los clientes. Cabe señalar que el recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia para la CNT, puesto que se preocupa de mejorar el rendimiento de los individuos, factor que influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocarse inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas que laboran dentro de la CNT, direccionado a la calidad todos los servicios prestados.

El plan de capacitación propuesto en el gráfico N°50 se centró en el desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente y realización de talleres. Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se ha dividido el plan en las siguientes etapas:

- Capacitación enfocada a la formación de líderes
- Capacitación en planes de marketing
- Capacitación al personal técnico con relación al uso de tecnologías
- Capacitación enfocada a personas que trabajan en servicio al cliente y fuerza de ventas

La capacitación del personal constituye uno de los elementos claves para que las actividades se desarrollen de acuerdo a lo establecido en el plan estratégico de marketing, además se plantea trabajar en conjunto con la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional para proponer un plan de carrera para todas aquellas personas que han logrado cumplir los objetivos y que cuentan con la experiencia, formación académica y capacitación para cubrir vacantes acordes a lo que la empresa necesita.

Gráfico N° 50

PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL 2013-2014

ETAPAS		OBJETIVO	DESARROLLO	NOMBRE DEL PROGRAMA	PERSONAS QUE ASISTIRAN AL EVENTO	LUGAR	DURACIÓN ANUAL
1	Formación del líderes para el equipo que conformará el proyecto	Formar grupos de apoyo que colaboren en las diferentes etapas de proceso de implantación	La Alta Dirección nombrará los líderes de cada Gerencia para el desarrollo del proyecto de empaquetamiento de servicios. Posteriormente los líderes asistirán a la capacitación	MOTIVACION, LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	Alta Dirección del proceso y líderes escogidos más un analista	Sala de capacitación de la Florida	2 días
				TECNICAS DE NEGOCIACION Y SOLUCION DE CONFLICTOS	Líderes ya definidos	Hotel Sangay	15 horas
				TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN	Líderes ya definidos	Hotel Quito	20 horas
2	Capacitación al personal con relación a planes de marketing	Mantener capacitado al personal en temas de marketing	La Gerencia de Marketing infundirá planes publicitarios para promocionar el servicio, además se encargará de establecer planes de marketing adecuados	PUBLICIDAD ENFOCADA EN MARKETING DE SERVICIOS	Representante de la alta dirección y líder de la Gerencia de Marketing más dos analistas.	Sala de capacitación de la Florida	24 horas
				BENCHMARKING		Universidad San Francisco	18 horas
				SEGMENTACIÓN DE MERCADOS		Escuela Politécnica Nacional	20 horas
				FIDELIZACION DE CLIENTES		Escuela Politécnica Nacional	25 horas
3	Capacitación al personal técnico con relación a la actualización de tecnologías	Mantener actualizado al personal con relación a la aplicación de nuevas tecnologías	El personal de operaciones se capacitará en últimas tecnologías para que aporten oportunamente en la solución de problemas técnicos encontrados	COMUNICACIONES INALAMBRICAS (RED MÓVIL)	Personal del área de Operaciones	Escuela Politécnica Nacional	60 horas
				CABLEADO ESTRUCTURADO PARA TELECOMUNICACIONES (RED FIJA)		Universidad San Francisco	30 horas
				COMUNICACIÓN SATELITAL PARA TELEVISIÓN (TV)		Universidad San Francisco	40 horas
				FIBRA OPTICA (RED FIJA)		Escuela Politécnica Nacional	30 horas
				MANEJO E INTERPRETACION DE DATOS DE LAS CENTRALES		Escuela Politécnica Nacional	40 horas
				PROGRAMA EN REDES WAN LAN FRAME RELAY ATM		Escuela Politécnica Nacional	40 horas
4	Capacitación enfocada a personas que trabajan en servicio al cliente y fuerza de ventas	Capacitar a todo el personal que atiende al cliente	El personal de servicio al cliente y fuerza de ventas se capacitará en relaciones humanas para mejorar las relaciones con el cliente e incrementar las ventas	PROGRAMA EN ATENCION AL CLIENTE Y CALIDAD EN EL SERVICIO	Personal del área comercial	Sala de capacitación de la Florida	120 horas
				RELACIONES HUMANAS	Personal del área comercial y fuerza de ventas	Universidad San Francisco	40 horas
				TÉCNICAS DE VENTAS	Personal de fuerza de ventas	Hotel Quito	30 horas
				ACTITUD POSITIVA	Personal de fuerza de ventas	Hotel Quito	40 horas

Elaborado por: Autor Tesis

5.4.4 ESTATEGIA DE CONTROL

“El control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos”³⁵.

Una vez que se ha propuesto un plan de capacitación para el personal, es importante establecer los estándares o criterios de evaluación o comparación. Para cumplir con la comercialización del empaquetamiento de servicios se establecerá los siguientes estándares que son:

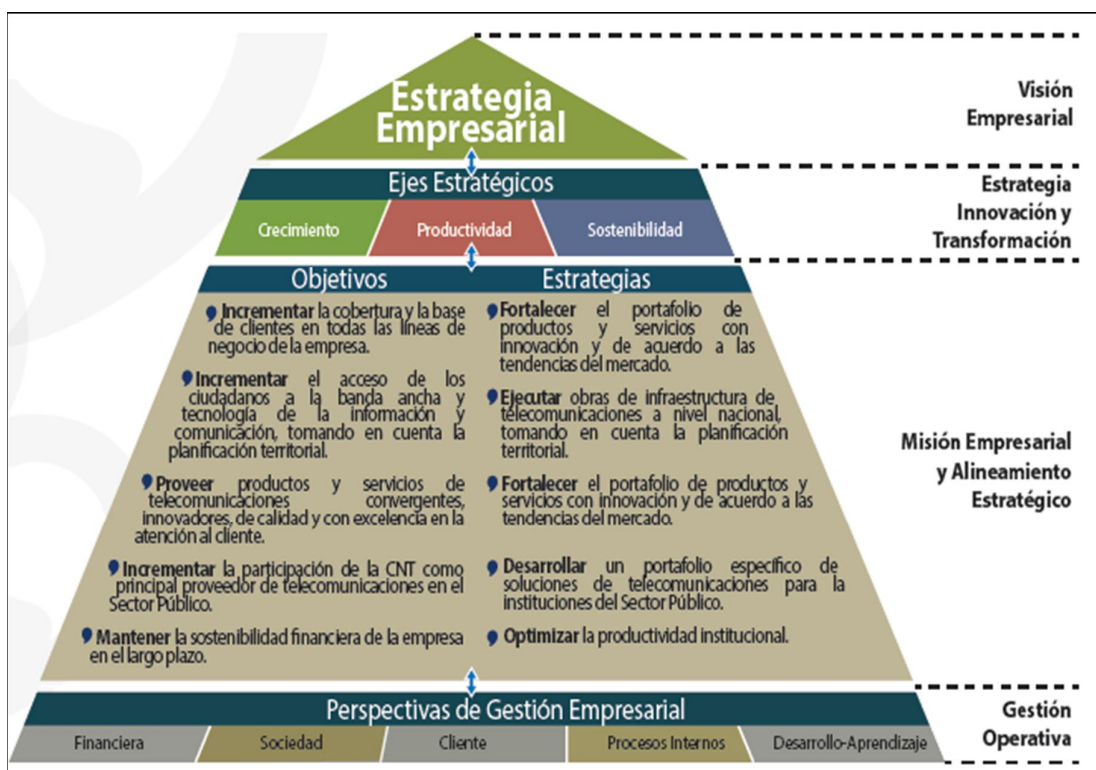
- **Estándares de cantidad:** Relacionados con el volumen de ventas realizadas por la Gerencia Comercial.
- **Estándares de calidad:** Relacionados con la calidad de servicio y que su vez tienen una relación inversa con el CHURN (Cantidad de clientes que desertan).

Para proponer un Tablero de Comando dentro del presente estudio, hay que entender la misión, visión y objetivos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, el gráfico No. 52 muestra que la visión empresarial ya descrita en el capítulo 3 numeral 3.2.1 la misma que dice: *“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”*, indica que para llegar a cumplir este propósito se necesita proporcionar cobertura y acceso de comunicación a todos los ciudadanos (Crecimiento), mediante la provisión de servicios de calidad (Productividad) enfocada en la gestión socialmente responsable (Sostenibilidad). Lo expuesto, muestra que los ejes estratégicos de esta empresa se centran principalmente en fortalecer el portafolio de productos y servicios de acuerdo a las tendencias del mercado, esto indica que el plan estratégico de marketing se basa en proponer la comercialización del empaquetamiento de servicios como piloto en la provincia de Pichincha, ya una vez ejecutado este plan se plantea llevarlo a nivel nacional, pues al ser una CNT una empresa pública se presume que a lo largo del tiempo puede convertirse en un monopolio en el mercado del empaquetamiento.

³⁵ Recuperado el 17 de Mayo de 2013 de <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>

Gráfico N° 51

ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL



Fuente: Plan Estratégico de la CNT EP

Hay que destacar que dentro del control se establecerán estándares o criterios de evaluación propuestos en un Tablero de Comando³⁶. La autora determina que la alta dirección dentro de la presente investigación involucra a la Gerencia Nacional de Planificación Empresarial, Gerencia de Marketing, Gerencia de Operación y Mantenimiento Técnica y Gerencia de Tecnología de la Información, hay que enfatizar que los indicadores gestión propuestos en el Tablero de Control tienen como objeto medir y cuantificar la gestión realizada por las áreas involucradas, de esta forma se puede monitorear el desarrollo de actividades, permitiendo evaluar la gestión realizada para tomar los correctivos del caso.

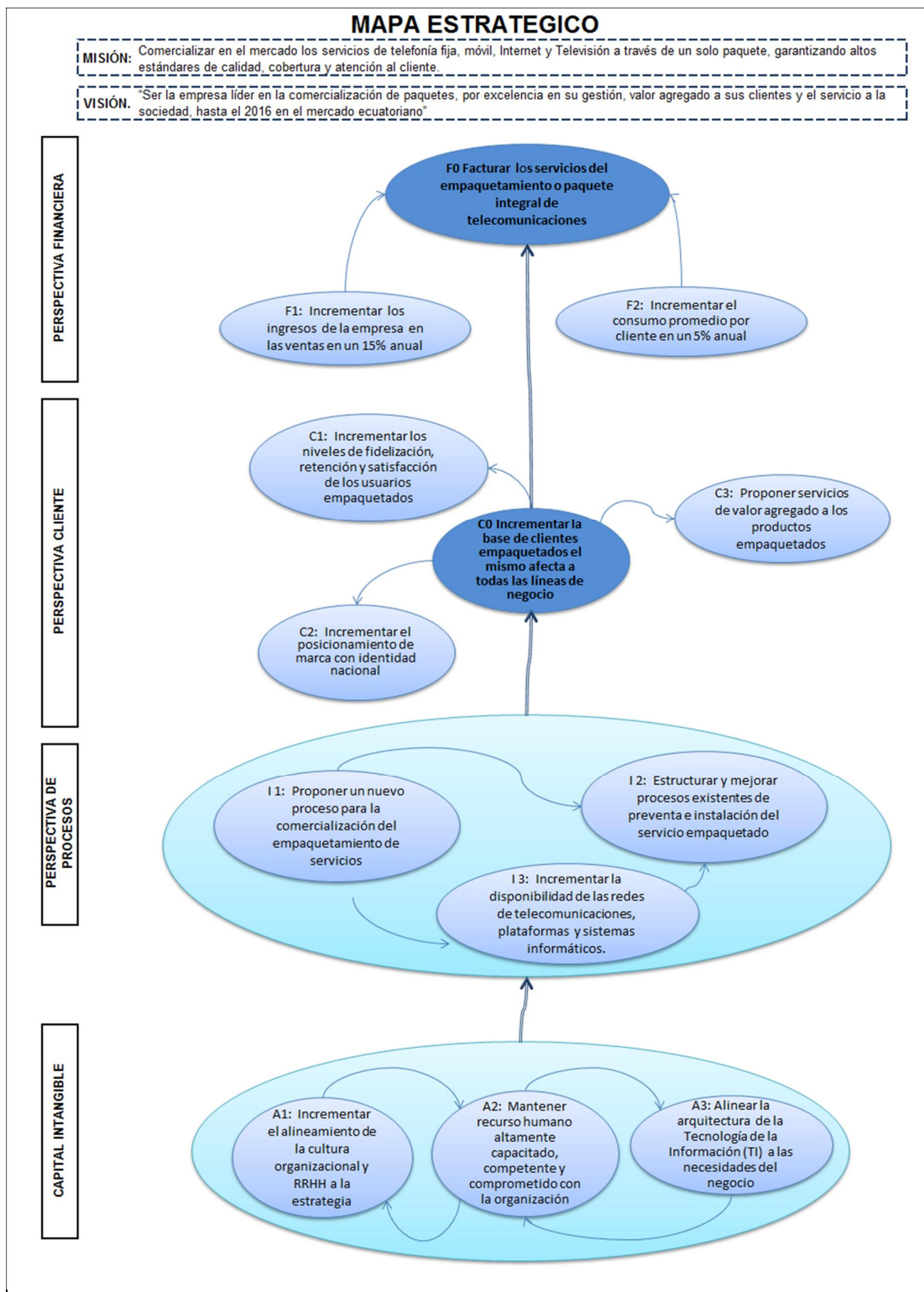
³⁶ Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyándose en nuevas tecnologías informáticas. Recuperado el 25 de Junio de 2013 de http://es.wikipedia.org/wiki/Tablero_de_control

Un punto a considerar es que los indicadores establecidos representan un medio y no fin, esto quiere decir que para los líderes de cada gerencia constituyen una guía y apoyo para el control de las actividades y no las metas que hay que alcanzar para que todas las personas traten de lograr, a toda costa, este concepto ha representado una de las principales bases y retos para construir los indicadores en conjunto con los líderes de cada Gerencia que encabezan el presente proyecto.

El gráfico N° 51 muestra el mapa estratégico enfocado en las perspectivas del Tablero de Control, en resumen, el principal objetivo financiero se enfocó en facturar los servicios del paquete integral de telecomunicaciones, esto se logra mediante la segmentación de clientes potenciales, apoyándose en procesos de preventa, venta, comercialización y marketing, esto se logra si la Corporación cuenta con talento humano capacitado siempre y cuando se le asignen las herramientas tecnológicas necesarias para atender con excelencia los requerimientos de todos los potenciales clientes.

Hay que destacar que el presente estudio se basa en que una vez definidos los objetivos de cada perspectiva, para llegar a cumplir las metas propuestas se deben establecer métodos de control que evidencien el cumplimiento de los mismos. Los gráficos No. 52, No. 53, No. 54 y No. 55 muestran los parámetros que se deben medir a cada uno de los actores o áreas responsables, así como también especifica las frecuencias de medición, fuentes de generación de la información y metas que deben ejecutarse a lo largo del tiempo, cabe destacar que el plan piloto a llevarse en la provincia de Pichincha servirá de base para que la comercialización sea extendida a nivel nacional. El objetivo del plan estratégico es evidenciar que en esta provincia la comercialización de un paquete integral de telecomunicaciones se lo puede ejecutar, ya que con este estudio se sustentará a nivel Gerencial que la creación de un servicio empaquetado generará mayores ingresos para la Corporación, lo que hará que los niveles Gerenciales aprueben la asignación de presupuesto para invertir en un sistema de facturación que permita integrar todos los servicios a través de una sola aplicación informática.

Gráfico N° 51



Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

Gráfico N° 52

TABLERO DE MANDO PROPUESTO PERSPECTIVA FINANCIERA

Comercialización de un paquete integral de telecomunicaciones para la región ANDINA (Provincia de Pichincha)

DIRECCION OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS				METAS					
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Meta Dic 2,013	Meta Dic 2,014	Meta Dic 2,015	Variaciones Año 1	Responsable de Meta	
FINANZAS Y CRECIMIENTO	FACTURAR EL SERVICIO DE EMPAQUETAMIENTO	Facturar los servicios del paquete integral de telecomunicaciones	No. Clientes que cuentan con el servicio de empaquetamiento	Clientes que facturan el servicio de empaquetamiento	Mensual	OPEN	14%	17%	19%	0-9% ROJO; 10%-12% AMARILLO 14% VERDE	Gerencia Comercial (Ventas)	
	INCREMENTAR LAS VENTAS	Incrementar la cantidad de usuarios empaquetados en un 15% durante el primer año de implementación.	No. Productos nuevos, tiempo de introducción	Productos nuevos por semestres lanzados al mercado	Anual	Plan de Marketing	15%	17%	18%	0-8% ROJO; 10%-11% AMARILLO 15% VERDE	Gerencia Comercial (Ventas)	
	INCREMENTAR EL ARPU DE CADA LINEA DEL NEGOCIO	Incrementar el ARPU de Telefonía Fija	Incrementar el ARPU de Telefonía Móvil Incrementar el ARPU de Banda Ancha Internet Incrementar el ARPU de Televisión	ARPU = Ingresos Totales / Cantidad de clientes activos	Ingreso promedio por abonado	Mensual	OPEN / ERP	7%	9%	12%	0-3% ROJO; 4%-5% AMARILLO 6%-7% VERDE	Gerencia Comercial (Ventas)
		8%						9%	12%	0-4% ROJO; 5%-6% AMARILLO 7%-8% VERDE		
		10%						14%	16%	0-5% ROJO; 6%-8% AMARILLO 9%-10% VERDE		
		15%						17%	20%	0-6% ROJO; 7%-9% AMARILLO 10%-15% VERDE		

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

Gráfico N° 53

DIRECCION OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS				METAS				
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Meta Dic 2,013	Meta Dic 2,014	Meta Dic 2,015	Variaciones Año 1	Responsable de Meta
CLIENTES	INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DE SERVICIO DE USUARIOS EMPAQUETADOS	Incrementar la satisfacción del servicio hasta el 18% en los usuarios empaquetados	No. Clientes satisfechos	Percepción de buen servicio que tienen los clientes	Mensual	Marketing, encuestas de satisfacción	15%	17%	18%	0-8% ROJO; 9%-12% AMARILLO 15% VERDE	Gerencia Comercial
	INCREMENTAR LA BASE DE CLIENTES EMPAQUETADOS	Aumentar participación en el mercado de un 7% al 10% (Posicionamiento de Marca e incremento de clienes)	Participación en el mercado	% de participación en ventas del producto y servicio en relacion al mercado	Mensual	Encuestas, investigación de mercado	7%	8%	10%	0-3% ROJO; 4%-5% AMARILLO 6%-7% VERDE	Gerencia Comercial (Ventas) y Gerencia de Operaciones
	PROPONER NUEVOS PRODUCTOS A TRAVES DE UN PLAN COMERCIAL	Proporcionar a los clientes paquetes diversos de productos con valor agregado	Cantidad de paquetes lanzados al mercado	Paquetes comercializados en forma anual	Anual	Marketing, encuestas de satisfacción	12%	14%	15%	0-5% ROJO; 6%-8% AMARILLO 9%-12% VERDE	Gerencia de Marketing y Comercial
	DETERMINAR LOS NIVELES DE DESERCIÓN	Disminución de las deserciones CHURN del servicio empaquetado hasta el 1%	CHURN	Nivel de deserciones	Mensual	Marketing, encuestas de satisfacción	2%	1%	1%	4-6-8% ROJO; 3.5%-4.5% AMARILLO 0%-2% VERDE	Gerencia de Marketing y Comercial

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

Gráfico N° 54


TABLERO DE MANDO PROPUESTO PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS
Comercialización de un paquete integral de telecomunicaciones para la región ANDINA (Provincia de Pichincha)

DIRECCION OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS				METAS											
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Meta Dic 2,013	Meta Dic 2,014	Meta Dic 2,015	Variaciones Año 1	Responsable de Meta							
PROCESOS INTERNOS	CREAR NUEVOS PROCESOS, ESTRUCTURAR Y MEJORAR PROCESOS PREVENTA E INSTALACIÓN	Mejorar el tiempo promedio de reparación del segmento masivo residencial:	Tiempo medio de reparación de averías (días)	Tiempo promedio de reparación de averías calculado sobre el total de averías solucionadas dentro del periodo de medición.	Mensual	OPEN-PLATAFORMAS INTERNAS CORE, RBS, MNLA, HUAWEI, AL CATE1, 7TF	1,04 días	0,92 días	0,82 días	>4 días ROJO; 2,00 a 3 días AMARILLO <1,04 días VERDE	Gerencia Comercial, Gerencia de Operaciones, Planificación Empresarial							
		Telefonía Fija																
		Banda Ancha													0,50 días	0,50 días	0,50 días	>1 día ROJO; 0,6 a 1 día AMARILLO <0,5 días VERDE
		Telefonía Móvil													2 días	2 días	2 días	>4 días ROJO; 3 a 4 días AMARILLO <2 días VERDE
		Televisión													2 días	2 días	2 días	>4 días ROJO; 3 a 4 días AMARILLO <2 días VERDE
		Reducir el tiempo promedio de venta e instalación de líneas fijas					Tiempo medio de instalaciones (días)	Tiempo promedio de instalación calculado sobre el total de instalaciones dentro del periodo de medición.						2,68 días	2,24 días	1,95 días	>3,6 días ROJO; 2,69 a 3,5 días AMARILLO días VERDE	
		Telefonía Fija												2,50 días	2 días	1,68 días	>3,6 días ROJO; 2,6 a 3,5 días AMARILLO <2,5 días VERDE	
		Banda Ancha												1 día	0,8 días	0,6 días	>3,6 días ROJO; 1,01 a 3,5 días AMARILLO <1 día VERDE	
	Telefonía Móvil	2 días	1,8 días	1,6 días	>3,6 días ROJO; 2,01 a 3,5 días AMARILLO <2 días VERDE													
	Televisión	99,90%	99,90%	99,90%														
	INCREMENTAR LA DISPONIBILIDAD DE RED, PLATAFORMAS Y SISTEMAS INFORMÁTICOS	Tener mayor disponibilidad de red y plataformas de telecomunicaciones de:	Este indicador debe ser por lo menos 98% en promedio de toda la red del operador	Porcentaje de tiempo de disponibilidad de redes				99,90%	99,90%	99,90%		>81% ROJO; 80% a 90% AMARILLO >99,9% VERDE						
		Servicios Móviles: CORE Y RBS						99,90%	99,90%	99,90%								
		Servicios Satelital: Plataforma MNLA						99,90%	99,90%	99,90%								
		Servicios de Internet y Telefonía Fija: Plataforma de Huawei, Alcatel y ZTE						99,90%	99,90%	99,90%								
Reducir el porcentaje de reclamos de facturación de los servicios empaquetados (TF-TM-BA-TV)		Reclamos de facturación						Cantidad de clientes mal facturados / clientes activos					0,10%	0,07%	0,04%	>0,26% ROJO; 0,11% a 0,25% AMARILLO <0,10% VERDE		

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

Gráfico N° 55

TABLERO DE MANDO PROPUESTO PERSPECTIVA DE CAPITAL INTANGIBLE
 Comercialización de un paquete integral de telecomunicaciones para la región ANDINA (Provincia de Pichincha)

DIRECCION OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS				METAS				
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Meta Dic 2,013	Meta Dic 2,014	Meta Dic 2,015	Variaciones Año 1 	Responsable de Meta
CAPITAL INTANGIBLE	ALINEAR AL PERSONAL CON LA ESTRATEGIA	Campaña de comunicación externa sobre el empaquetamiento	Cliente interno informado	Pruebas de concimiento, encuestas	Mensual	INTRANET	90%	88%	89%	70%/90%	Gerencia de Marqueting
	CAPACITAR AL PERSONAL	Proponer un programa de capacitación al personal	Personal capacitado	Pruebas de concimiento, encuestas	Mensual	INTRANET	90%	80%	88%	60%/90%	Gerencia de Operaciones y Comercial
	DISPONER DE PLATAFORMA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	Mantenernos a la vanguardia de la información Tecnológica	Personal informado	Pruebas de concimiento, encuestas.	Mensual	INTRANET	90%	85%	87%	60%/93%	Gerencia de Desarrollo Organizacional, Sistemas y Operaciones

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

El gráfico No. 52 muestra la propuesta del Tablero de Mando con relación a la Perspectiva Financiera, hay que destacar que el objetivo principal se centra en incrementar los ingresos para la CNT EP en la provincia de Pichincha, esto se logra a través de la facturación de los servicios empaquetados, para lo cual al inicio de la operación las ventas juegan un papel primordial para que crezca el ARPU (Ingreso promedio por abonado) de cada línea de negocio.

El gráfico No. 53 muestra la propuesta del Tablero de Mando con relación a la Perspectiva de Clientes, la misma que se centra principalmente en incrementar la participación del mercado hasta un 10%, así como también se busca proporcionar a los clientes empaquetados productos con valor agregado por ejemplo internet móvil, internet inalámbrico, contenido móvil, etc.

El gráfico No. 54 muestra la propuesta del Tablero de Mando con relación a la Perspectiva de Procesos Internos, se debe tomar en cuenta que para el empaquetamiento los procesos se deben considerar en forma individual, en virtud que la temática de cada servicio responde a un tipo específico de tecnología. Un punto a considerar es que las plataformas tecnológicas responden a un mismo tiempo de disponibilidad de servicio que corresponden a un estándar a nivel mundial de un 99,9%; para conservar este tipo de disponibilidad no hay que descuidar en hacer los mantenimientos preventivos y correctivos para cada tipo de tecnología. Adicionalmente, el hablar de tecnología involucra también los sistemas transaccionales, lo cual se propone que al implementar un sistema de facturación los reclamos de los usuarios no sean muy frecuentes a lo largo del tiempo.

El gráfico No. 55 muestra la propuesta del Tablero de Mando con relación a la Perspectiva de Capital Intangible, la cual abarca como principal actor al Talento Humano el mismo que debe contar con un programa de capacitación que incentive al personal a que cumpla con la estrategia organizacional. Hay que resaltar que para que el personal esté informado es necesario contar con una plataforma tecnológica que sensibilice las comunicaciones entre el personal interno.

5.4.5 ESTATÉGIA DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS, COMERCIAL Y TÉCNICO

La propuesta del Plan de Carrera fue diseñado y ejecutado para las siguientes áreas: fuerza de ventas (Gerencia Comercial) y operaciones (Gerencia de Operación y Mantenimiento) en la provincia de Pichincha, los mismos que están integrados por:

- 180 Vendedores
- 110 Técnicos Zonales
- 2 Jefes Zonales y 4 líderes de operaciones
- 2 Jefes Zonales y 4 líderes comerciales

El plan fue diseñado teniendo en cuenta las necesidades de los niveles que componen la Fuerza de Ventas y el área de Operaciones:

- 1. Nivel Vendedores (Fuerza de Ventas):** Está orientado a la capacitación en productos y la formación de sus propios mandos medios como Instructores
- 2. Nivel Técnico:** Consiste en la capacitación orientada al personal técnico quién es el responsable del manejo de la infraestructura tecnológica.
- 3. Nivel Jefes y Líderes Zonales Comerciales y Operativos:** Consiste en un programa de formación de los mandos superiores en los conceptos y habilidades para cumplir con sus objetivos comerciales y operativos.

Cada grupo debe recibir un Plan de Capacitación acorde a sus necesidades laborales, descrito en la estrategia de dirección. Los dos primeros grupos, deben recibir capacitación orientada al conocimiento de los servicios que venderían y uso de la infraestructura tecnológica, mientras que el tercero comenzó a prepararse para ejercer el rol de la dirección.

5.4.5.1 Programa para la Fuerza de Ventas

Para la Fuerza de Ventas que recién se incorpora al equipo de vendedores se plantea un programa con una duración de cinco semanas, el mismo que consiste en:





- ✓ **Primera Semana:** Capacitación presencial a cargo de los Mandos Medios.
Contenido: Inducción y los productos más importantes (Banda Ancha y Móvil).
El último día se dedicará a técnicas de venta con un Consultor Gurovich.
- ✓ **Segunda Semana:** El vendedor ingresante, instalado en su Sucursal de destino, refuerza la capacitación presencial mediante el estudio autoadministrado.
Además comienza a diseñar su cartera de clientes, a partir de relaciones propias.
- ✓ **Tercera Semana:** El Vendedor Ingresante sale al terreno acompañando a un Vendedor con Alto Potencial quien es su “ejemplo viviente” de la modalidad de trabajo y le transfiere los valores a los que debe adherir un vendedor de CNT.
- ✓ **Cuarta Semana:** El vendedor sale al terreno acompañado por su Jefe de Ventas.
El Vendedor Ingresante recibe de su jefe los lineamientos de trabajo en el equipo que integra. Es la oportunidad en que el jefe de ventas compruebe el grado de entrenamiento que ha alcanzado el trainee.
- ✓ **Quinta Semana:** A desarrollarse a los 60 días de su incorporación, se orienta a los demás productos que integran su cartera.

Con respecto a los vendedores que ya forman parte de la Fuerza de Ventas el programa a desarrollarse cubrirá las siguientes actividades:

- ✓ Se llevaba a cabo durante una semana en la que se utilizaron diferentes metodologías de capacitación.
- ✓ A lo largo de esta semana, la Fuerza de Ventas continuaba con su actividad habitual y debían destinar al Programa alrededor de 2 a 3 horas diarias.
- ✓ Se tratará que este proceso coincidiera con el lanzamiento de nuevos productos, como es en este caso el empaquetamiento de servicios.




El programa de capacitación durante la semana consistirá en lo que se describe en la tabla N° 32 y tabla N° 33, con las actividades a realizarse dentro de los manuales propuestos para la fuerza de ventas.

Tabla N° 33

PROGRAMA DE CAPACITACION CNT EP Area: Fuerza de Ventas Días: Lunes, martes y miércoles	
	Proceso de autoaprendizaje a través de manuales especialmente diseñados.
	Este manual contenía ejercicios, tratamientos de casos y una autoevaluación que le permitiera al vendedor conocer el nivel de aprendizaje que había alcanzado al cabo de estos tres días.
	En función de la trascendencia del empaquetamiento de servicios a capacitar, se producía un video con situaciones reales de venta.
	Este recurso incluía ejercicios a resolver en grupos, en una actividad especial de dos horas.-

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

Tabla N° 34

PROGRAMA DE CAPACITACION CNT EP Area: Fuerza de Ventas Días: Jueves y Viernes	
	Se destinarán a capacitación presencial a cargo de su Jefe de Ventas y su Gerente Zonal.
	Al finalizar esta fase, se realizaban dos evaluaciones de incorporación de conocimientos.
	El último día de esta semana se dedicaba a formación en la técnica de venta, a cargo de un Consultor Externo

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

5.4.5.2 Programa para el nivel Técnico

El Programa tendrá una duración anual y se dividirá en dos etapas:

- ✓ **Primera Etapa:** Tres módulos de capacitación presencial por un total de 6 Jornadas, es decir 48 horas/año.
- ✓ **Segunda Etapa:** Cinco módulos auto administrados de formación a distancia por medio de la Universidad Politécnica Nacional y Universidad San Francisco.

Los temas que se desarrollaban se relacionaban con las actividades esenciales de su cargo relacionadas con las siguientes materias: Fibra Óptica, cableado estructurado, redes satelitales, redes WAN LAN ATM y comunicaciones inalámbricas. El cronograma se describió en la estrategia de control que forma parte de los objetivos de gestión dentro del presente plan.

5.4.5.3 Programa de Plan de Carrera

Para la ejecución de este programa se realizó una convocatoria abierta destinada a recibir propuestas voluntarias, las mismas que abarcan las siguientes actividades:

- ✓ Cada Módulo tuvo como “padrino” a un Jefe Comercial y Jefe Técnico.
- ✓ Los líderes y jefes fueron entrenados por un equipo integrado por profesionales del Centro de Entrenamiento interno y Consultores Externos.
- ✓ Se propuso un esquema de rotación a medida que cada líder y jefe vaya cumpliendo el plan de capacitación propuesta en la estrategia de control del presente plan.

- ✓ A medida que cada líder vaya cumpliendo con el plan de capacitación y metas propuestas dentro del tablero de control se propondrá un plan de carrera para todas aquellas personas que cumplan con la evaluación, nivel de educación y capacitación.

La nueva estructura del plan carrera no contempla el ascenso por antigüedad como criterio único, no obstante será tenida en cuenta cómo uno de los requisitos para la rotación y promoción.

Tanto en la rotación como en la promoción se tiene en cuenta el Plan de Carrera que marca un camino de una manera estructurada dentro de la política de la Organización de acuerdo al desarrollo profesional del empleado. Dentro del Plan se establecerán metas en base al tablero de control propuesto. Los integrantes de la CNT conocerán cuáles son sus posibilidades de movilidad, ya sea horizontal o vertical, por lo tanto el plan de carrera propuesto será difundido con anticipación, conocidos y estructurados. Los empleados deben conocer los parámetros y políticas que maneja la CNT, los cursos y la capacitación necesaria para permitir una promoción.

La movilidad puede ser horizontal o vertical. Con la horizontal (desplazamiento de grados) el empleado va ampliando sus conocimientos para desempeñarse mejor y postularse para la vertical (promoción de niveles y/o agrupamientos).

Los criterios de promoción entre puestos y categorías comprendidos en cada uno de los agrupamientos, tendrán como basamento el esquema de descripción de puestos de la CNT EP y contempla los siguientes factores:

- 1. Evaluación de Desempeño:** La Evaluación de Desempeño será una herramienta a considerar debido a que muestra la evolución del empleado y deja registro de las propuestas de mejora sugeridas y de la evolución del empleado.
- 2. Capacitación o formación profesional:** Se pondera: título de educación formal, cursos de capacitación interna aprobados siempre que el mismo sea aplicable a ocupar, cursos externos, especializaciones (pos grados, maestrías, etc.).

3. **Evaluación de Potencial:** Es un proceso que permite conocer el potencial de los empleados, mediante técnicas de aplicación observable y psicotécnica y permite realizar una proyección de la carrera del empleado y/o postularlo para casos de cuadros de reemplazos.
4. **Experiencia y conocimientos:** se considerara la permanencia en el puesto y la acreditación de competencias necesarias certificadas por la empleadora con el aval de la Comisión permanente de Carrera.

Los empleados tendrán derecho a cambiar de agrupamiento y/o nivel una vez cumplidas las condiciones que se establecen para el ingreso al agrupamiento y nivel correspondiente. Para la promoción vertical y horizontal se consideraran las siguientes variables:

1. Mérito y Antigüedad.
2. Evaluación de Desempeño.
3. Capacitación o formación profesional.
4. Evaluación de potencial.
5. Experiencia y conocimientos.

5.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING

“La estrategia de mercadotecnia señala o bosqueja de forma específica: 1) el mercado meta o grupo de clientes seleccionado, 2) el posicionamiento que se intentará conseguir en la mente de los clientes meta, 3) la combinación o mezcla de mercadotecnia (es decir, el producto con el que se pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta, el precio al que se lo ofrecerá, los medios que se utilizarán para que el producto llegue al lugar donde se encuentran los clientes meta y la promoción que se va a emplear para informar, persuadir o recordar a los clientes meta acerca de la existencia del producto y/o servicio) y 4) los niveles de gastos en mercadotecnia. Todo ello, con la finalidad de lograr los objetivos de mercadotecnia de la empresa o unidad de negocios.”³⁷

³⁷ JEROME Y PERREAULT, William. *Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica*. Tomo 1, 11a. Edición, de McCarthy, Mc Graw Hill, Pág. 47.

5.5.1 ESTRATEGIA DE PROMOCION Y LANZAMIENTO

La promoción es “*el elemento de la mezcla de marketing que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y su venta, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario.*”³⁸

Para llevar a cabo la promoción del paquete integral de telecomunicaciones de utilizará como métodos promocionales lo siguiente:

- **Ventas Personales:** Conlleva a la presentación del servicio de empaquetamiento dirigiéndose a un consumidor final. Tiene lugar cara a cara o bien por teléfono; en este caso se lo realizará a través del Canal de Ventas Masivas de la Gerencia Comercial y del Contac Center. La base de datos de los potenciales clientes se obtendrá del sistema OPEN, el mismo que como criterios establecerá: volumen de facturación mensual, permanencia del cliente y servicio con el que actualmente cuenta. El fin de esto es ofertar con una campaña masiva a los clientes que cumplen con pagos puntuales y presentan un volumen de facturación mayor a USD 40 dólares.

Tabla N° 35

CARACTERISTICAS DE CLIENTES POTENCIALES

TIPO	Volumen de facturación mensual	Descuento por inscripción	Permanencia del Cliente	Pagos puntuales de la planilla	Servicio que tiene el cliente		
					Telefonía Fija	Móvil en otros operadores	Internet
1	40 USD 70 USD	10%	6 a 11 meses	SI	X	X	X
2	80 USD A 110 USD	12%	Mayor a 12 meses	SI	X	X	X

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

- **Publicidad:** Para la comunicación masiva se pagará a un patrocinador quién se encargará de ofrecer anuncios en televisión, radio y prensa escrita. La estrategia de la campaña para la publicidad se basó en tomar como referencia **“Paga todos tus servicios a través de una sola factura a menor precio y con mayor velocidad y calidad.”**

³⁸ WALKER Bruce. *Fundamentos de Marketing*. 6ª. Ed. McGraw-Hill-Interamericana, México, 1996, Pág. 580

En el primer spot de lanzamiento se puede detectar la intención de la compañía residía en crear imagen de marca. Lo que se quiere transmitir en el anuncio era el nacimiento de un paquete que abarca todos los servicios (Telefonía Fija, Telefonía Móvil, Internet y Televisión), de esta forma se logrará que la campaña televisiva sea de gran impacto para el espectador con un cúmulo de sensaciones a experimentar. Para el lanzamiento de la campaña se propone un spot con la siguiente situación:

➤ **Sinopsis del Spot (Comercial) del Empaquetamiento de Servicios:**

“Un hombre de unos 35 años de edad se encuentra junto con su esposa e hija en el salón de casa. El hombre mira las instrucciones de su nueva televisión. En la portada de la caja se puede leer: “Prepárate para vivir la experiencia tecnológica jamás hubieras soñado”. El hombre mira con cierta incredulidad el mensaje publicitario de su televisor. En ese momento, empiezan a ocurrir cosas extraordinarias en su casa: teléfonos móviles a su alrededor, computadores con internet cargando información a gran velocidad, quedando la familia atónita y quieta y protegiéndose mutuamente ante el miedo que le produce esa situación. Cuando todo el caos finaliza la computadora emite una factura de telefonía fija, móvil, internet y televisión”

Gráfico N° 56

SPOT DEL EMPAQUETAMIENTO DE SERVICIOS



Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

La estructura de la campaña se basó en una pre-campaña en la que se avanzaba información sobre el lanzamiento de un nuevo servicio con esquema de facturación que sobrepasará todas las innovaciones tecnológicas. Una vez que estos públicos estaban informados del lanzamiento de un nuevo servicio, se dio a conocer al público masivo por medio de la planificación de la campaña

propriadamente dicha denominada como “campana de lanzamiento”. En este primer anuncio, el objetivo era presentar la marca al público, posicionarla y dotarla de significación.

Planificación de la Campaña: Al tratarse de una campana de lanzamiento cuyo objetivo primordial residía en informar y posicionar una nueva marca en el mercado, la planificación se basó, mayoritariamente, en el uso de medios masivos como:

- Televisión: En canales nacionales
 - Radio: Emisoras locales de Pichincha
 - Prensa: Nacional y Cabeceras locales
 - Internet: Mailings, banners y Pop Up en el portal “Yahoo”
 - Publicidad en el punto de venta: Stand, luminosos, rótulos. . . etc.
 - Merchandising: Calendario de liga ecuatorina de fútbol profesional.
- **Publicidad no pagada:** La imagen de CNT servirá como auspiciante en campeonatos nacionales de deportes ya sea en natación, fútbol o básquet para instituciones universitarias que utilicen los servicios de telefonía móvil e internet.

5.5.2 ESTATEGIA DE PRODUCTO Y PRECIO

La estrategia denominada "Segundo pero mejor" es la de la empresa que en este caso es CNT, aguardó hasta que el competidor da a conocer su producto y entonces no sólo lo copia, sino también que lo mejora. La estrategia "De respuesta" es la basada en el propósito de reaccionar a los requerimientos del consumidor. En base a lo expuesto se analizó que la competencia como CLARO y TV CABLE ofrece al mercado paquetes solo de telefonía fija, internet y televisión tomando en consideración que las llamadas telefonía comprenden en su mayoría dentro de su propia red, para esto CNT propone lanzar un paquete mejor al que ofrece la competencia con servicios de telefonía fija, móvil, internet y televisión a razón de que cuenta con toda la infraestructura tecnológica necesaria para su comercialización.

Adicionalmente, como parte de la estrategia de producto se enfocará en proporcionar cobertura en todos los sectores, por la naturaleza de los servicios de telefonía existirá cobertura en toda la zona de Pichincha con respecto al Internet, CNT cuenta con todos los puertos disponibles para su comercialización de esta forma el cliente percibirá la calidad respecto a todos los servicios a través de su cobertura. Como parte del valor agregado se plantea abrir la grilla de programación de televisión con todas las señales en forma temporal adicional a las de navidad, fin de año y año nuevo así como también se propone duplicar el ancho de banda temporalmente.

El precio es el valor monetario que asigna al servicio al momento de ofrecerlos a los consumidores. El objetivo de los precios propuestos para el Gran Pack 1 y 2 radica en lo siguiente:

- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, para que, de ese modo, se pueda lograr una rápida penetración, una rápida acogida, o pueda ser rápidamente conocido.
- Reducir el precio de un producto en relación con la competencia como es TV CABLE y CLARO de ese modo, se pueda atraer una mayor clientela, bloquearla y ganarle mercado.

Para la determinación de los precios se centró el presente estudio en la estrategia de entrada en el mercado donde se fija precios en base a lo que pacta el mercado. El fin de esta estrategia es penetrar inmediatamente en el mercado masivo y, al hacerlo, generar un importante volumen en ventas, obteniendo con ello una gran participación en el mercado.

Tabla N° 36

PROPUESTA DE SERVICIOS EMPAQUETADOS

TARIFAS							
DESCUENTO PROPUESTO	POR SEPARADO		10%		12%		
	SERVICIOS	INSTALACIÓN	PENSIÓN BÁSICA /CBM	INSTALACIÓN	PENSIÓN BÁSICA /CBM	INSTALACIÓN	PENSIÓN BÁSICA /CBM
Telefonía Fija							
Pensión Básica TF	\$ 60,00	\$ 6,20	\$ 20,00	\$ 5,58	\$ 20,00	\$ 5,46	
Consumo	\$ -	\$ 4,95	\$ -	\$ 4,95	\$ -	\$ 4,95	
Internet							
Internet 2 MBPS	\$ 50,00	\$ 18,00	\$ 20,00	\$ 16,20			
Internet 3 MBPS	\$ 50,00	\$ 24,90			\$ 20,00	\$ 21,91	
Televisión Plan Super	\$ 20,00	\$ 15,00	\$ 20,00	\$ 13,50	\$ 20,00	\$ 13,20	
Telf. Móvil Multiplan Postpago	\$ -	\$ 10,00	\$ -	\$ 9,00		\$ 8,80	
TOTAL PACK 1	\$ 130,00	\$ 54,15	\$ 60,00	\$ 49,23			
TOTAL PACK 2	\$ 130,00	\$ 61,05			\$ 60,00	\$ 54,32	

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

La tabla N° 35 muestra la propuesta de servicios empaquetados a comercializar a través de dos planes Total Pack 1 y Total Pack 2, ya que si se adquiere por separado los servicios, se evidencia que el valor de los costos de instalación suman USD 130 y la pensión básica fluctúa entre USD 54,15 a USD 61,05, la diferencia entre los dos planes radica en la velocidad del Internet de 2 MBPS y 3 MBPS. La propuesta del servicio empaquetado se basa en tener un valor único de instalación de USD 60, para lo cual aplica el descuento del 10% en la pensión básica para el PACK 1 dando una tarifa de USD 49,23; mientras que para el PACK 2 aplica el 12% de descuento con una pensión básica dando una tarifa de USD 54,32.

5.5.3 ESTATEGIA DE COMERCIALIZACION

Como estrategia de producto se propone proporcionar a los clientes dos paquetes de productos con valor agregado sin costo (Apertura de grilla de televisión en forma temporal e incremento de ancho de banda), el presente plan comercial detalla la descripción del servicio, características técnicas, condiciones, configuración y planes, beneficios, requerimientos y condiciones, tarifas y canales de venta.

Adicionalmente, se propone la nota de producto, la misma que especifica las condiciones comerciales y técnicas del servicio empaquetado, a más de eso se establece un nuevo proceso para la comercialización del empaquetamiento de servicios, el mismo que se muestra el gráfico N° 59 donde se puede apreciar que existe un solo front ya sea a través del Call Center, Internet, cuando el cliente busca el servicio y cuando es llamado por un asesor comercial. Este proceso involucra la recepción de documentación por parte del cliente, atención por parte del asesor comercial e instalación por parte del asesor técnico operativo.

Un punto importante a considerar es que comercialmente una vez que se han definido metas e indicadores hay que establecer la nota del producto que dentro de la Corporación corresponde a un proceso donde se especifica todas las características del empaquetado, la Tabla No. 36 y No. 37 muestra a detalle las condiciones de comercialización, así como también las políticas, normas y mecanismos a llevarse a cabo para la liberación del producto empaquetado.

Tabla N° 37

NOTA DE PRODUCTO DEL EMPAQUETAMIENTO DE SERVICIOS (PARTE 1)

Definición: Servicio que empaqueta los servicios de telefonía fija, telefonía móvil, internet y televisión

Categoría: Residencial Masivo

Segmentos: Estudiantes, profesionales o trabajadores

Aplicación: Provincia de Pichincha “Plan Piloto”

Objetivo

Integrar los servicios que ofrece la CNT en planes empaquetados que permitan generar valor a la oferta permitiendo un atractivo comercial para los clientes de la provincia de Pichincha.

Justificativo

El mercado de servicios de telecomunicaciones es cada vez más competitivo y variante, la cantidad y calidad de oferentes de telefonía fija, servicio de internet, televisión y telefonía celular imponen condiciones de mercado que obligan a ser flexibles y estar en constante evolución.

Descripción de la oferta comercial

Se comercializará el servicio empaquetado en la provincia de Pichincha como Plan Piloto, para después replicarlo a nivel nacional el cual otorga descuentos del 10% y 12% a la pensión básica de cada producto y aplica cuando un cliente identificado por su número de cédula contrata más de un servicio de diferente línea de negocio bajo el siguiente esquema:

1. Las líneas de negocio que se deben considerar para la aplicabilidad del beneficio son:
 - **Telefonía Fija residencial** (Categoría 2, subcategoría 1), sean líneas por cobre, WIMAX o CDMA 450 post pago.
 - **Telefonía Móvil** únicamente Plan Multiplan bajo tecnología 3G.
 - **Banda Ancha Fija** únicamente los Planes de 2 MPBS y 3 MPBS. (Categoría 51, subcategoría 28 – 34)
 - **Plan de TV por suscripción** (Súper, Total 1, Total 2, HD)

Características

SERVICIO	Descripción	GRAN PACK 1	GRAN PACK 2
Telefonía Fija	Instalación TF	USD 20.00	USD 20.00
	Pensión Básica sin descuento	USD 6.20	USD 6.20
	Descuento Pensión Básica	10%	12%
	Pensión Básica con Descuento	USD 5,58	USD 5,45
	Consumo Mínimo Promedio	USD 4,95	USD 4,95
Internet	2 MBPS y 3 MBPS Instalación	USD 20.00	USD 20.00
	2MBPS Pensión Básica Sin descuento	USD 18.00	-
	3MBPS Pensión Básica Sin descuento	-	USD 24.90
	Descuento Pensión Básica	10%	12%
	Pensión Básica con Descuento	USD 16,20	USD 21,91
Televisión	Instalación	USD 20.00	USD 20.00
	Plan Súper (58canales + 10 audio)	USD 15	USD 15
	Descuento Pensión Básica	10%	12%
	Plan Súper con descuento	USD 13.50	USD 13.20
Móvil	Plan Postpago Multiplan Sin descuento	USD 10.00	USD 10.00
	Descuento Pensión Básica	10%	12%
	Plan Postpago Multiplan Con descuento	USD 9.00	USD 8.80
PRECIO INSTALACIÓN		USD \$60.00	USD \$60.00
PRECIO PENSIÓN BÁSICA DEL EMPAQUETADO		USD \$49.23	USD \$54.32

*Incluye 100 minutos de llamadas móviles CDMA Onnet.

Condiciones de Comercialización

- * El cliente debe poseer una línea telefónica categoría residencial activa
- * El cliente no debe poseer diferidos o convenios de pago presentes en la línea telefónica
- * El cliente no debe estar inmerso en estados de falta de pago con CNT
- * No aplica con otras promociones para ningún servicio que conforma el paquete
- *No se podrá diferir los costos de instalación de los servicios del paquete.
- *No aplica el empaquetamiento con internet para CDMA, ni líneas telefónicas WIMAX, populares y prepago.

Tabla N° 38

NOTA DE PRODUCTO DEL EMPAQUETAMIENTO DE SERVICIOS (PARTE 2)

Políticas del producto

La comercialización del producto Arma tu paquete aplica bajo las siguientes políticas:

É La venta del producto aplica para clientes nuevos y antiguos.

- Para acceder al empaquetamiento el cliente debe contratar los servicios bajo un mismo número de cédula y mantenerlos activos.
- El descuento por contratar un determinado plan empaquetado aplica con el 10% para el PACK 1 y 12% para el PACK 2, mismos que aplican sobre la pensión básica.
- No aplica con otras promociones para ningún servicio que conforma el paquete
- No se podrá diferir los costos de instalación de los servicios del paquete.
- No aplica el empaquetamiento con internet para CDMA, ni líneas telefónicas WIMAX, populares y prepago.
- No aplica empaquetamiento para personas que cuenten con los beneficios o descuentos de discapacitados y tercera edad (no aplica para telefonía fija). Se debe revisar esta información antes de ingresar la petición. Las personas de tercera edad podrán realizar el empaquetamiento de los servicios de internet fijo y televisión.
- Los servicios empaquetados deben ser ingresados en los sistemas transaccionales sin ningún tipo de descuento o promoción de instalación.
- Los beneficios de descuento 10% o 12% se verán reflejados en la factura del siguiente mes del cliente.

Normas Operativas

É Todos los servicios que conforman el paquete serán comercializados bajo factibilidad técnica y crediticia.

- En el caso de clientes antiguos que posean uno o dos servicios deberán contratar uno adicional para contar con los beneficios de descuento de empaquetamiento.
- En el caso de que un cliente antiguo ya posea los tres servicios deberá realizar un upgrade de alguno de los planes ya sea de internet fijo o TV satelital para obtener los beneficios de descuento. Se incluye contratar un decodificador adicional para TV DTH.
- Antes de ingresar el empaquetamiento en la forma ATMAEP se debe verificar en los sistemas transaccionales OPEN (FOES, ROPA ATCDTH, ACMT) y AXIS correspondientes de los servicios, el estado en el que se encuentran y si los datos no presentan una inconsistencia. En el caso de presentar algún error en los datos se debe proceder a cambiarlo.
- Las modificaciones en los empaquetados que requiera el cliente, lo podrá realizar únicamente una vez al mes de acuerdo al ciclo de facturación.
- Se debe revisar antes de ingresar el empaquetamiento, que los clientes no cuenten con beneficios de tercera edad o discapacitados.
- Si el cliente se encuentra suspendido por falta de pago en cualquiera de los servicios empaquetados, el sistema no otorgará el descuento en ninguno de los servicios del paquete, hasta el pago total de la deuda pendiente. Una vez cancelada la deuda se volverán activar los descuentos.
- Si alguno de los servicios que constituye el paquete se vacantea por falta de pago, el paquete se desactivará y los productos del paquete restantes que queden activos pasarán a facturar los valores normales.
- La facturación de los servicios del paquete se realizará por cada uno de ellos como normalmente se lo realiza. No se contempla la aplicación de un solo valor por el precio total del paquete.
- Todos los servicios están sujetos al pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA 12%). Individualmente, el servicio de Televisión por Suscripción está sujeto al pago del Impuesto de los Consumos Especiales (ICE 15%), cuya base imponible es el valor original del plan sin descuentos.
- La instalación de los paquetes tendrán mayor prioridad que otros servicios individuales.

Mecanismo

É Se selecciona la opción de “PAQUETES” en la página web de CNT www.cnt.gob.ec

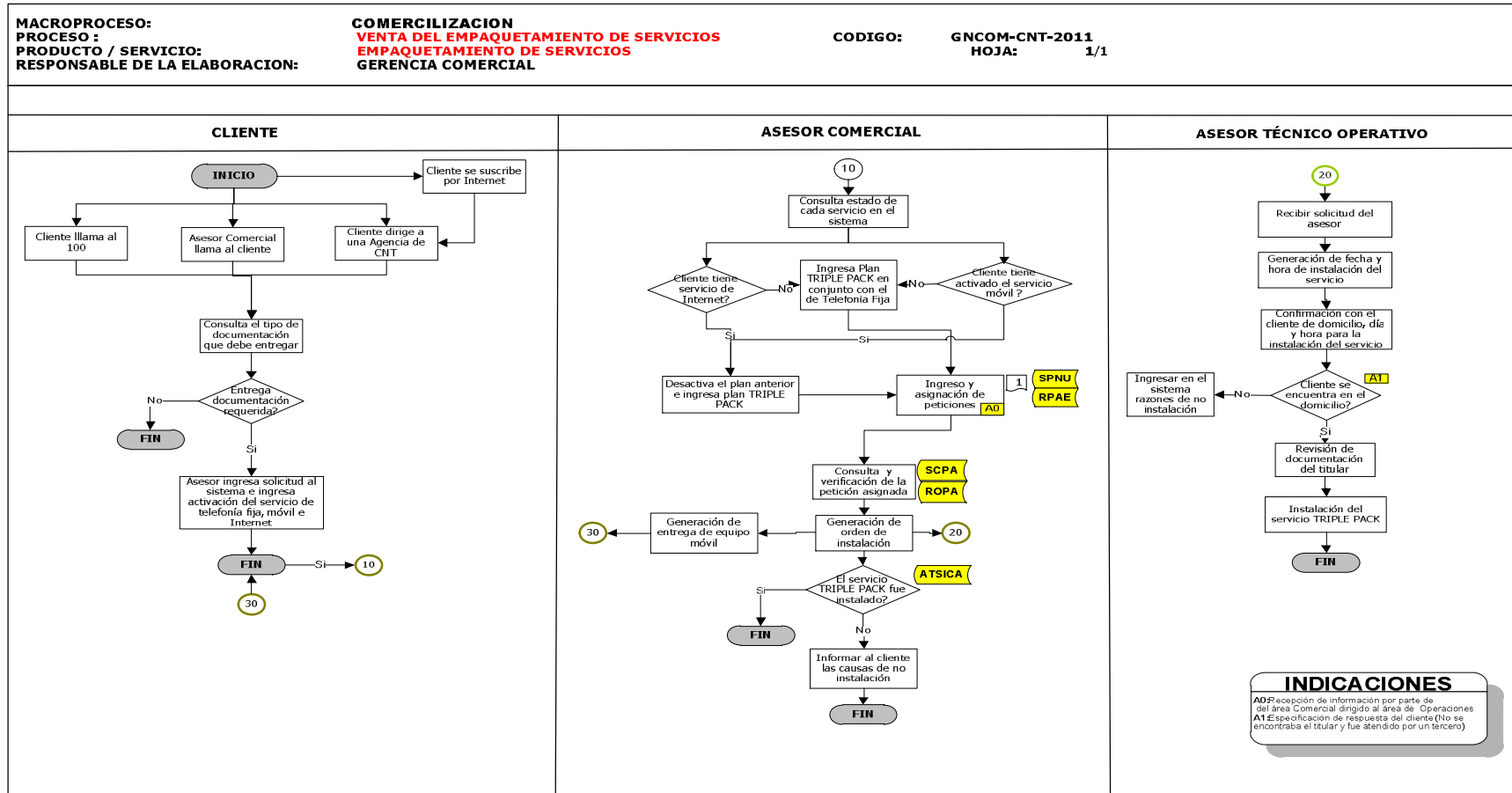


- La página web es direccionada a una nueva pantalla con las dos opciones de empaquetamiento:



Gráfico N° 57

PROPUESTA DEL PROCESO DE COMERCIALIZACION PARA EL EMPAQUETAMIENTO DE SERVICIOS



Elaborado por: Maria Belén Ruiz Reyes

5.5.4 ESTRATEGIA DE CANALES Y/O DISTRIBUCIÓN

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderán u ofrecerán el servicio de paquete integral de telecomunicaciones a los consumidores, así como en determinar la forma en que el servicio será instalado. Las estrategias a aplicar, relacionadas a la plaza o distribución son:

- **Puntos de presencia:** Los centros integrales de servicio en la actualidad se encuentran alrededor de todo el país en un número de 192 puntos distribuidos geográficamente en 7 regionales, la localización de estos puntos se lo describió en el capítulo III numeral 3.2.5.1 Canales Directos, es importante señalar que se iniciará como plan piloto en los 25 puntos de presencia con los que cuenta la provincia de Pichincha. Se propone la apertura de nuevos centros de atención e islas en centros comerciales estratégicos para el ámbito comercial y presencia de marca. La estrategia dentro de estos puntos se refiere a contar con una fuerza de ventas especializada que enfocará su gestión hacia ventas más efectivas y dinámicas del negocio del empaquetamiento, reduciendo los tiempos de comercialización y de transaccionalidad, agilitando el cierre de ventas en el primer contacto con el cliente.
- **Contac Center:** El canal Contact Center, apoyara la gestión de ventas en los centro de atención de la provincia de Pichincha con la generación de prospectos y cierre efectivo de ventas empaquetadas, partiendo de una gestión en horarios extendidos y/o diferenciado, aprovechando su capacidad de contacto en campañas externas de captación de nuevos prospectos o generación de ventas cruzadas.
- **Canal Virtual:** La estrategia se basa en el desarrollo de aplicaciones, procesos y herramientas para los siguientes escenarios:
 - **Página WEB.-** Transformar la actual página de CNT EP., de informativa transaccional, es decir, que la página se convierta en un canal de venta adicional, amigable, con asignación de metas y administración centralizada que permita mantener estándares de servicio acordes al

mercado, buscando posicionar al canal en la mente del cliente. El cliente podrá acceder al portal <http://www.cnt.com.ec/> y directamente podrá realizar la adquisición del servicio empaquetado.

- **Redes Sociales.-** Desarrollo e implementación de accesos a posibilidades de negocio a través de redes sociales (Facebook, twitter, etc.), bajo una administración centralizada que permita analizar los contactos recibidos y gestionar dentro de tiempos razonables (cadena de valor) los requerimientos.
- **Vistas a domicilio.-** Se realizarán visita a través del canal de ventas masivas de la Gerencia Comercial, se realizará una segmentación de los mejores clientes
- Ubicar la venta del servicio en los puntos de ventas que sean convenientes para el tipo de producto que se vende como son sucursales de la CNT y en grandes eventos en los que CNT sea auspiciante de eventos deportivos de gran importancia (Estrategia de distribución selectiva).

5.5.5 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

“El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.”³⁹

La metodología para el posicionamiento se basó en lo siguiente:

- 1. Identificar el mejor atributo del servicio:** Dentro del plan de marketing propuesto el mejor atributo se basa en que CNT ofrece el empaquetamiento de servicios (telefonía fija, móvil, internet y televisión) través de una sola factura con bajos precios, mayor velocidad, altos estándares de calidad, descuentos por temporada y como obsequio CNT otorga un dispositivo móvil de USD 30 dólares, en el caso de que el cliente quiera un dispositivo de mayor valor CNT dará las facilidades para que el descuento se lo realice vía factura a un plazo de 12 meses sin intereses.

³⁹ Recuperado el 21 de Abril de 2013 de <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml>

2. Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo: En este caso la posición de CNT frente a CLARO y TVCABLE es muy limitada a razón que no poseen toda la infraestructura tecnológica a través de una misma red, por lo que sus costos y beneficios para el cliente a través de sus planes serán mucho más costosos. La unión de CLARO a PORTA actualmente constituye una potencial amenaza puesto que esta empresa tiene casi el mercado de telefonía móvil concentrado en este operador; es por este motivo que CNT está aprovechando toda su infraestructura para ofrecer a sus clientes planes móviles y de esta forma con el servicio empaquetado logrará que los clientes que tiene CLARO prefieran el servicio de CNT.

3. Definir una estrategia en función de las ventajas competitivas:

Posicionamiento con relación a la competencia, esto se puede lograr, resaltando algún aspecto en particular que lo hace distinto de los de la competencia, de esta forma se posiciona el servicio con relación a un atributo o característica en particular, especialmente cuando se habla de precio o calidad, por ejemplo CNT ofrece los servicios de telefonía fija, móvil y banda ancha a través de una sola factura y una misma red comparados con CLARO y TV CABLE a precios bajos y con altos estándares de calidad.

Adicionalmente, CNT cuenta con las siguientes ventajas en relación a la competencia y son:

- ✓ Cuenta con personal capacitado, lo que contribuye a una buena atención de servicio ya sea para asesoría técnica como atención comercial. Hay que tomar en cuenta que una buena atención contribuye a retener más clientes y a lograr una mayor satisfacción del servicio consecuentemente también logrará que las deserciones de los clientes sean mínimas dentro del primer año de lanzamiento.
- ✓ CNT es la única empresa en todo el ámbito de telecomunicaciones que cuenta con todos sus servicios a través de una misma red, de esta manera se propone aumentar su participación en el mercado en un 15% en relación con la competencia

- ✓ CNT ofrece descuentos por temporada y a su vez dentro del empaquetamiento se ofrece un dispositivo móvil de USD 30 dólares.

4. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad: El desarrollo de la publicidad así como el spot se basó en el siguiente eslogan *“Paga todos tus servicios a través de una sola factura a menor precio y con mayor velocidad y calidad”*. El desarrollo publicitario del empaquetamiento de servicios se lo describió en la estrategia de promoción y lanzamiento donde se propuso una campaña publicitaria, sinopsis del spot (comercial) y el uso de medios masivos.

5.5.6 ESTRATEGIA DE VENTAS

La penetración en el mercado está definida por la fuerza de ventas, por lo tanto la CNT se preocupará por mantener capacitado a su personal a través de un plan anual de capacitación las áreas estratégicas y operativas, el desarrollo del mencionado plan se encuentra planteado en el gráfico N° 51. Adicionalmente se plantea recompensas a los vendedores por cumplir con las metas establecidas en el tablero de mando, dichas recompensas se centrarán en capacitación y días adicionales de vacaciones.

La estrategia de ventas se basa en las siguientes aristas:

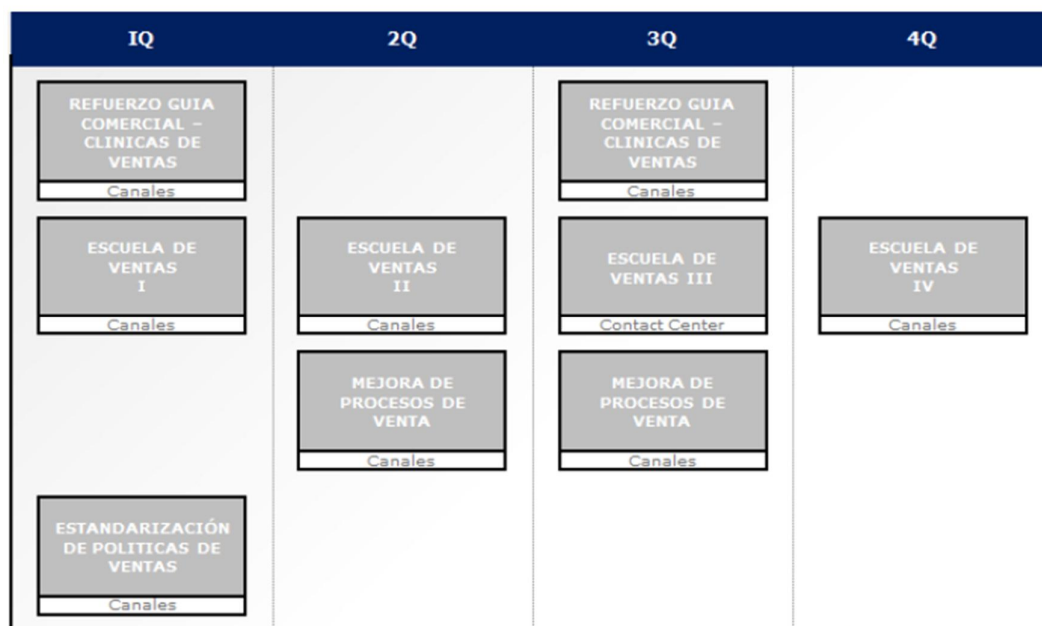
- **Especialización de la fuerza comercial.-** Se implementará la especialización a los asesores en gestión de ventas, negociación y estrategias comerciales así como en calidad de atención al cliente. Se promoverá contar con especialistas en cada campo para incrementar la productividad y mejorar los niveles de satisfacción, junto con la actualización de conocimientos a la fuerza de ventas, buscando generar ejecutivos proactivos, convergentes, enfocados a resultados y con alta generación de prospectos, manejo de objeciones y cierres efectivos de ventas.

Los resultados de evaluación de ejecutivos de venta y jefes comerciales, permitirá mantener información valiosa de retroalimentación de perfiles existentes y acciones de mejora con el talento humano.

- **Evaluación y mejora de procesos de venta.-** Considera el análisis y mejora de los procesos de venta para las líneas de negocio existentes, relacionarlos con las áreas de apoyo tales como Tecnología de las Información, abastecimiento, técnico y a la interna comercial, con postventa, retención, fidelización y aseguramiento del servicio.
- **Políticas de venta.-** Corresponde a la implementación, socialización y control de las políticas de venta de los productos y servicios a través de los canales, relacionando los cumplimientos con el plan de reconocimiento y los incumplimientos con el área de recursos humanos. A continuación, el gráfico No. 60 muestra el cronograma propuesta para la implementación de políticas y capacitación de la fuerza de ventas.

Gráfico N° 58

**CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE NORMATIVAS, PÓLITICAS Y
CAPACITACIÓN PARA EMPAQUETADO**



Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

CAPITULO VI

ANÁLISIS FINANCIERO

Conforme los lineamientos de objetivos, diseño técnico y cobertura del servicio, a continuación se presenta la evaluación financiera del proyecto, el cual se valorará mediante las proyecciones del flujo de caja asociado a la implementación del mismo y con un horizonte de proyecto para tres años.

6.1 INVERSIONES

La propuesta de comercialización para el proyecto de un paquete integral de telecomunicaciones se dio inicio por la necesidad que tenía la empresa de vender los servicios independientes, que técnicamente ya se encontraban listos para su comercialización pero no podían ser vendidos, ya que el mercado era muy dinámico y como se muestra en el análisis de demanda de cada servicio el empaquetamiento en la actualidad es la mejor opción.

Tabla N° 39

DETALLE DE LA INVERSIÓN

DESCRIPCIÓN DE INVERSIONES	DESCRIPCIÓN	UNIDADES REQUERIDAS	COSTO UNITARIO	TOTAL USD
Módulo Facturación				
Hardwave (Servidores)	Se requieren 2 servidores	2	\$ 300.000,00	\$ 600.000,00
Software de facturación	OPENFLEXIS	1	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00
Instalación Equipamiento	Esta se llevará a cabo en la Gerencia Nacional de Tecnologías de la Información ubicada en la Av. Amazonas y Gaspar de Villarreal Edificio Iñaquito.	1	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Mantenimiento (1er año)	De tipo preventivo y correctivo	2	\$ 12.000,00	\$ 24.000,00
Capacitación	De acuerdo al plan de capacitación establecido	1	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
Televisión				
Decodificador	EcoStar, HDS 400E, single tuner satélite	87.378	\$ 40,43	\$ 3.532.705,27
Antena LNB	Amper / Click- Clack 60 cm	87.378	\$ 24,00	\$ 2.097.079,56
Internet				
Modem	Inalámbrico Marca Huawei	87.378	\$ 20,00	\$ 1.747.566,30
Telefonía Móvil				
Dispositivos Móviles	Nokia 118, LG P714	87.378	\$ 25,00	\$ 2.184.457,87
TOTAL INVERSIÓN USD				\$ 10.535.808,99

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

Conforme a datos de la Tabla No. 39 los costos de la inversión en CAPEX para la comercialización del empaquetamiento de servicios como piloto en la provincia de Pichincha representa el valor de USD 10.510.808,99 añadiendo como cargo a este proyecto costos y gastos operativos (OPEX). Hay que señalar que en la inversión se consideran la cantidad de decodificadores, antenas, módems y dispositivos móviles los cuales se calculan en torno a la demanda ya establecida de 87.838 clientes, del detalle del cálculo de la demanda se definió en el Capítulo VI numeral 4.3.

Hay que tomar en cuenta que la inversión inicial se realizará en la provincia de Pichincha como plan piloto, posteriormente si este plan se lo cumple de acuerdo a lo planificado la presente investigación servirá de sustento para implementarlo a nivel nacional.

6.2 INGRESOS

Las estimaciones de ingresos de este proyecto, se fundamentan en 4 productos: telefonía, internet, telefónica móvil y televisión tomando en cuenta los siguientes supuestos, los cuales fueron definidos con el apoyo de la Gerencia Comercial la Gerencia de Costos y Evaluación de Proyectos de la CNT EP.

Servicio Empaquetado:

Para la estimación de los ingresos se tomó en cuenta los siguientes parámetros:

- De las proyecciones de clientes de los servicios de Telefonía Fija, Internet, Telefonía Móvil y Televisión del Plan Estratégico de la CNT EP 2014-2016, se ha determinado que el 15% se comercializará de manera empaquetada. El cuadro adjunto muestra la cantidad de clientes a comercializarse con el paquete propuesto:

Tabla N° 40**DEMANDA DE CLIENTES POTENCIALES EN PICHINCHA**

DEMANDA PICHINCHA NUEVOS			
SERVICIO	2014	2015	2016
Telf. Fija	38.382	35.430	33.782
Banda Ancha	51.713	45.730	28.326
TV	64.985	74.558	38.568
Telf. Móvil	60.000	50.579	60.469
Total Metas Plan Estratégico Pichincha	215.080	206.298	161.144
% De clientes a empaquetar	15%		
Total Metas Plan Estratégico Pichincha	32.262	30.945	24.172

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

- Al definirse que se empaquetará el 15% de los clientes para la provincia de Pichincha, en base a la experiencia que tiene la empresa con el lanzamiento de productos que se realizaron anteriormente se consideró que de los clientes totales a ser comercializados durante el primer año el 50% de la demanda se enfocará al Producto “Triple 1” y el otro 50% al Producto “Triple 2”;

Tabla N° 41**DEMANDA DE CLIENTES POTENCIALES EN PICHINCHA POR PLAN**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
Cientes nuevos servicio empaquetado	32.262	30.945	24.172	
Cientes Triple 1	16.131	15.472	12.086	
Cientes Triple 2	16.131	15.472	12.086	
Total	32.262	30.945	24.172	87.378

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

- Se toma en cuenta las tarifas que aplicarán cuando los diferentes servicios se vendan de manera empaquetada, los mismos que se muestran en la Tabla No. 41, hay que destacar que la tarifa de los servicios en forma individual resulta más costosa con relación a la propuesta de la tarifa para el PACK 1 que corresponde a USD 49.23 y el PACK 2 tiene un valor de USD 54.32, finalmente los dos PACKS tiene un costo de instalación de USD 60.00.

Tabla N° 42
TARIFAS POR SERVICIO

TARIFAS						
DESCUENTO PROPUESTO		10%			12%	
SERVICIOS	POR SEPARADO		GRAN PACK 1		GRAN PACK 2	
	INSTALACIÓN	PENSIÓN BÁSICA /CBM	INSTALACIÓN	PENSIÓN BÁSICA /CBM	INSTALACIÓN	PENSIÓN BÁSICA /CBM
Telf. Fija						
Pensión Básica TF	\$ 60,00	\$ 6,20	\$ 20,00	\$ 5,58	\$ 20,00	\$ 5,46
Consumo	\$ -	\$ 4,95	\$ -	\$ 4,95	\$ -	\$ 4,95
Internet						
Internet 2 MBPS	\$ 50,00	\$ 18,00	\$ 20,00	\$ 16,20		
Internet 3 MBPS	\$ 50,00	\$ 24,90			\$ 20,00	\$ 21,91
TV	\$ 20,00	\$ 15,00	\$ 20,00	\$ 13,50	\$ 20,00	\$ 13,20
Telf. Móvil	\$ -	\$ 10,00	\$ -	\$ 9,00		\$ 8,80
TOTAL PACK 1	\$ 130,00	\$ 54,15	\$ 60,00	\$ 49,23		
TOTAL PACK 2	\$ 130,00	\$ 61,05			\$ 60,00	\$ 54,32

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

- Para el cálculo de los ingresos totales en base a la demanda de clientes potenciales para cada empaquetado se multiplica por el costo de instalación (USD 60,00) y pensión básica ya establecido por cada uno de los PACKS (Pack 1 = USD 49,23 y Pack 2 = USD 54,32), considerando que la instalación de clientes se daría en un periodo aproximado de 6 meses, se determina un ingreso medio por 5 meses en el primer año de facturación para los clientes nuevos que se instalen por año.

Tabla N° 43
INGRESOS TOTALES DEL EMPAQUETADO

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Cientes Triple 1	\$ 4.938.509,03	\$ 14.266.407,26	\$ 22.370.059,97
Inscripción por Instalación	\$ 967.860,66	\$ 928.339,28	\$ 725.149,50
Ingresos	\$ 3.970.648,37	\$ 13.338.067,98	\$ 21.644.910,46
Cientes Triple 2	\$ 5.348.881,95	\$ 15.644.918,12	\$ 24.607.096,42
Inscripción por Instalación	\$ 967.860,66	\$ 928.339,28	\$ 725.149,50
Ingresos	\$ 4.381.021,29	\$ 14.716.578,84	\$ 23.881.946,92
Ingresos Servicio Empaquetado	\$ 10.287.390,98	\$ 29.911.325,38	\$ 46.977.156,38

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

6.3 COSTOS

Para la estimación de los costos de este proyecto se tomaron en consideración los siguientes costos y gastos:

- Costos de Red de cada servicio (Infraestructura Tecnológica), incluyen los costos de Telefonía Fija, Internet, Móvil y Televisión, considerando que la instalación de clientes se daría en un periodo aproximado de 6 meses, se determina un costo medio por 5 meses en el primer año de facturación para los clientes nuevos que se instalen por año.
- Gastos Publicitarios
- Otros Gastos (FODETEL – CONTRALORÍA)

6.3.1 COSTOS DE RED

En CNT, se utiliza el método de costo incremental a largo plazo, cuya definición es la siguiente: “Es el costo adicional en el que incurre una empresa para suministrar algún incremento adicional en su producto y se denomina a largo plazo porque en su análisis todos los factures de producción varían. En la práctica se utiliza para describir los costos de una empresa eficientemente hipotética pero que está operando una red cuyos elementos principales sobre todas las centrales tienen la misma ubicación que la red actual. La estructura de los costos incrementales refleja la utilización de los elementos de red telefonía e internet. Esto significa que un servicio utiliza elementos de red que son más costosos o en mayor cantidad, tiene un costo incremental mayor.”⁴⁰

Son los costos del uso de la infraestructura de telecomunicaciones así como todos los costos fijos (gastos administrativos en los que incurre la empresa para brindar el servicio). Debido a la naturaleza de cada uno de los servicios que se encuentran empaquetados, los costos directos de cada servicio se asocian a la infraestructura tecnológica que se asigna a cada uno de ellos.

Por otra parte es necesario indicar que los costos de cada servicio fueron calculados mediante la metodología de costo incremental a largo plazo, la cual considera como

⁴⁰ Estudio de Costos Incrementales y Tarifas, Octubre 2000, Spr Inc, Pág. 5.

valor de reposición al valor residual que se refleja en los libros contables de los activos de la empresa.

Para la telefonía fija y móvil los costos de red se aplican por minuto y por destino, para el caso de Internet los costos de red se aplican por velocidad (Kbps) y para el caso de televisión aplican los costos por disponibilidad de espacio satelital y los costos por contenido de cada programador.

6.3.1.1 COSTOS DE TELEFONÍA FIJA

Conforme a datos obtenidos por la Gerencia de Evaluación de Proyectos y Costos de la CNT, los costos de telefonía fija incluyen la instalación, pensión básica y consumo los mismos que se detallan en la Tabla No. 44. Finalmente, con relación a la proyección de costos totales se muestran en la Tabla No.45, cabe destacar que éstos se relacionan con la demanda potencial de clientes empaquetados para cada año.

Tabla N° 44
COSTOS DE TELEFONÍA FIJA

COSTOS DE TELEFONÍA FIJA	VALOR USD
INSTALACIÓN	\$ 30,00
Pensión Básica	\$ 3,85
Costo Consumo	\$ 2,970

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

Tabla N° 45
PROYECCIÓN COSTOS TELEFONÍA FIJA

DESCRIPCIÓN	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	Total
INSCRIPCIÓN	\$ 967.860,66	\$ 928.339,28	\$ 725.149,50	\$ 2.621.349,44
SERVICIO EMPAQUETADO	\$ 967.860,66	\$ 928.339,28	\$ 725.149,50	\$ 2.621.349,44
COSTO PENSIÓN BÁSICA	\$ 621.043,92	\$ 2.086.189,79	\$ 3.385.452,18	\$ 6.092.685,89
SERVICIO EMPAQUETADO	\$ 621.043,92	\$ 2.086.189,79	\$ 3.385.452,18	\$ 6.092.685,89
CONSUMO	\$ 479.091,03	\$ 1.609.346,41	\$ 2.611.634,54	\$ 4.700.071,97
<i>Uso de Infraestructura</i>	\$ 479.091,03	\$ 1.609.346,41	\$ 2.611.634,54	\$ 4.700.071,97
TOTAL COSTOS USD	\$ 2.067.995,61	\$ 4.623.875,48	\$ 6.722.236,21	\$ 13.414.107,31

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

6.3.1.2 COSTOS DE TELEFONÍA MÓVIL

Conforme a datos obtenidos por la Gerencia de Evaluación de Proyectos y Costos de la CNT, los costos de telefonía móvil incluyen el costo variable de operación y el costo variable de ventas los mismos que se detallan en la Tabla No. 46. Finalmente, con relación a la proyección de costos totales se muestran en la Tabla No.47, por lo que éstos se relacionan con la demanda potencial de clientes empaquetados para cada año.

Los costos variables de operación representan los costos del tráfico y de interconexión, es decir de móvil a fijo, de móvil a móvil mientras que los variables de venta representan las comisiones que se otorgan a los canales directos e indirectos.

Tabla N° 46
COSTOS TELEFONÍA MÓVIL

COSTOS DE TELEFONÍA MÓVIL	VALOR USD
Costo Variable de Operación	\$ 7,72
Costo Variable de Ventas	\$ 0,037
Total	\$ 7,757

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

Tabla N° 47
PROYECCIÓN COSTOS TELEFONÍA MÓVIL

DETALLE	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	Total
COSTO DE INFRAESTRUCTURA	\$ 1.251.347,05	\$ 4.203.482,78	\$ 6.821.378,36	\$ 12.276.208,19
<i>Total Costo Variable de Operación y Ventas</i>	<i>\$ 1.251.347,05</i>	<i>\$ 4.203.482,78</i>	<i>\$ 6.821.378,36</i>	<i>\$ 12.276.208,19</i>
TOTAL COSTOS USD	\$ 1.251.347,05	\$ 4.203.482,78	\$ 6.821.378,36	\$ 12.276.208,19

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

6.3.1.3 COSTOS DE INTERNET

Conforme a datos obtenidos por la Gerencia de Evaluación de Proyectos y Costos de la CNT, los costos de internet se expresan en ancho de banda por Kbps los mismos que se detallan en la Tabla No. 48. Finalmente, con relación a la proyección de costos totales se muestran en la Tabla No.49, cabe destacar que éstos se relacionan con la demanda potencial de clientes empaquetados para cada año.

Tabla N° 48
PROYECCIÓN COSTOS INTERNET

Velocidades 8:1	CNT
2 Kbps	\$ 10,00
3 Kbps	\$ 12,00
Inscripción	\$ 30,00

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

Tabla N° 49
PROYECCIÓN COSTOS INTERNET

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
COSTO INSCRIPCIÓN	\$ 967.860,66	\$ 928.339,28	\$ 725.149,50	\$ 2.621.349,44
Inscripción	\$ 967.860,66	\$ 928.339,28	\$ 725.149,50	\$ 2.621.349,44
COSTO SERVICIO	\$ 1.774.411,21	\$ 5.960.542,26	\$ 9.672.720,50	\$ 17.407.673,97
Enlaces 2 KBPS - PACK 1	\$ 806.550,55	\$ 2.709.337,39	\$ 4.396.691,14	\$ 7.912.579,08
Enlaces 3 KBPS - PACK 2	\$ 967.860,66	\$ 3.251.204,87	\$ 5.276.029,36	\$ 9.495.094,90
TOTAL	\$ 2.742.271,88	\$ 6.888.881,54	\$ 10.397.870,00	\$ 20.029.023,42

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

6.3.1.4 COSTOS DE TELEVISIÓN

Conforme a datos obtenidos por la Gerencia de Evaluación de Proyectos y Costos de la CNT, los costos de televisión se expresan en arriendo de espacio satelital, contenidos y señalización, los mismos que se detallan en la Tabla No. 50. Finalmente, con relación a la proyección de costos totales se muestran en la Tabla No.51, cabe destacar que éstos se relacionan con la demanda potencial de clientes empaquetados para cada año.

Hay que señalar que los costos de instalación, smart card y costos de venta se los realiza una sola vez y no necesitan considerarse como un costo medio por 5 meses en el primer año de facturación para los clientes nuevos que se instalen por año.

Tabla N° 50**PROYECCIÓN COSTOS DE TELEVISIÓN**

COSTOS	TOTAL USD
Intalación	\$ 38,00
Contenidos	\$ 9,500
Semifijos (Costo de señales MMLA)	\$ 2,900
Smart Crd	\$ 9,960
Costo de Ventas	\$ 16,270

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

Tabla N° 51**PROYECCIÓN COSTOS DE TELEVISIÓN**

COSTOS TELEFONÍA	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	Total
COSTOS DE INSTALACIÓN				
<i>Instalación</i>	\$ 1.225.956,84	\$ 1.175.896,42	\$ 918.522,70	\$ 3.320.375,96
COSTOS DE SERVICIO				
<i>Contenido</i>	\$ 1.532.446,05	\$ 5.147.741,04	\$ 8.353.713,16	\$ 15.033.900,25
<i>Semifijos</i>	\$ 467.799,32	\$ 1.571.415,69	\$ 2.550.080,86	\$ 4.589.295,87
<i>Smartcard activado</i>	\$ 321.329,74	\$ 308.208,64	\$ 240.749,63	\$ 870.288,02
<i>Costos de Ventas</i>	\$ 524.903,10	\$ 503.469,34	\$ 393.272,75	\$ 1.421.645,18
TOTAL COSTOS USD	\$ 4.072.435,05	\$ 8.706.731,13	\$ 12.456.339,10	\$ 25.235.505,28

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

La tabla No. 50 muestra que los costos de televisión tienen más peso en lo siguiente:

- **Costos de Contenido:** Comprende la negociación con proveedores internacionales como FOX, HBO, ESPN, DISNEY, TURNER, TELEVISIA, etc. Como la empresa se encuentra en inicio de operación con relación al servicio de televisión, los costos deben cubrir mínimos garantizados expresados en USD que se debe pagar a la compañía en vista que todavía no alcanza una cantidad de suscriptores considerable, según la experiencia que se ha tenido en este ámbito actualmente los costos de contenido abarcan el 60% del costo total.
- **Costos Semifijos:** Comprenden el arriendo del espacio satelital para todas las señales de programación que se encuentran subidas en la Grilla dentro del satélite de Media Networks Latín América, por ejemplo las señales de Fox, Warner, Teleamazonas, TNT, etc; el pago de participación comprenden una determinada cuota las mismas que clasifican las señales en categorías A, B y C.

6.3.2 COSTOS PUBLICITARIOS

Dentro de este rubro se considera el desembolso que realizará la empresa por motivo de la campaña agresiva para el lanzamiento del nuevo servicio empaquetado. La publicidad será contratada únicamente para la provincia de Pichincha y se utilizarán varios medios como son: Televisión, Prensa escrita, Radio e Internet.

A continuación en la Tabla No. 52 se describe el presupuesto de publicidad a utilizarse tanto en prensa, Internet y Televisión, se incluye también el desarrollo del spot publicitario dentro de la campaña masiva.

Tabla No. 52

Presupuesto Campaña Publicidad

Descripción	Valor	Tiempo	Tiempo Propuesto	Total
Prensa				
Anuncio de una página en blanco y negro 1/2 página	\$ 4.000,00	C/Anuncio	10 veces	\$ 40.000,00
Anuncio de una página en blanco y negro 1/4 página	\$ 1.500,00	C/Anuncio	10 veces	\$ 15.000,00
Internet				
Publicidad en Internet 540 PX Ancho por 800 PX Alto	\$ 250,00	C/Mes	12 meses	\$ 3.000,00
Televisión				
Gran Comercio y Numedia				
Pantallas gigantes sptos de 30 segundos	\$ 1.200,00	C/Mes	12 meses	\$ 14.400,00
Horario 20H00 Teleamazonas, Ecuavisa				
Spot publicitario 1 minuto 4 veces	\$ 350,00	C/Vez	20 veces	\$ 7.000,00
Desarrollo Spot Publicitario	\$ 2.500,00			\$ 2.500,00
Gran Total				\$ 81.900,00

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

A continuación, el gráfico No. 53 se presenta el resumen de los costos por cada uno de los servicios, se determina que los costos más representativos se cargan al servicio de televisión el mismo que tiene un valor de USD 4.072.435, este rubro es el más alto a razón que los costos de contenido abarcan lo siguiente:

Tabla No. 53
COSTOS TOTALES DEL SERVICIO EMPAQUETADO

AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Costos de los Servicios			
Telefonía	-\$ 2.067.996	-\$ 4.623.875	-\$ 6.722.236
Internet	-\$ 2.742.272	-\$ 6.888.882	-\$ 10.397.870
Móvil	-\$ 1.251.347	-\$ 4.203.483	-\$ 6.821.378
Televisión	-\$ 4.072.435	-\$ 8.706.731	-\$ 12.456.339
Costos Publicidad	-\$ 81.900	-\$ 81.900	-\$ 81.900
Total de costos	-\$ 10.215.950	-\$ 24.504.871	-\$ 36.479.724

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

6.3.3 OTROS GASTOS

Estos gastos corresponden a los que tiene que realizar la CNT EP a los diferentes organismos de control y corresponden a:

- **FODETEL 1%:** De los ingresos reportados por todo el servicio empaquetado.
- **CONTRALORÍA 0,5%:** De los ingresos totales reportados.
- **DEPRECIACIONES:**

Los activos fijos pierden su valor por el uso o por la obsolescencia, para compensar esta pérdida se calcula y se registra la depreciación. Para el cálculo de la depreciación de la inversión fija, se requiere determinar con precisión el valor de adquisición del activo, su vida útil y el método de depreciación a aplicar.

Para el cálculo de las depreciaciones en el presente proyecto, se utilizó el método de línea recta, para lo cual se calculó sobre los rubros de las inversiones conforme a la tabla No. 54 que se muestra a continuación:

Tabla No. 54
CALCULO DE LA DEPRECIACIÓN DEL SERVICIO EMPAQUETADO

DESCRIPCIÓN DE INVERSIONES	Inversión Total	Vida útil	Depreciación Anual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Módulo Facturación						
Hardwave (Servidores)	\$ 600.000,00	5	\$ 120.000,00	\$ 480.000,00	\$ 360.000,00	\$ 240.000,00
Software de facturación	\$ 250.000,00	3	\$ 83.333,33	\$ 166.666,67	\$ 83.333,33	\$ -
Instalación Equipamiento	\$ 60.000,00	5	\$ 12.000,00	\$ 48.000,00	\$ 36.000,00	\$ 24.000,00
Mantenimiento (1er año)	\$ 24.000,00	0				
Capacitación	\$ 40.000,00	0				
Televisión						
Decodificador	\$ 3.532.705,27	5	\$ 706.541,05	\$ 2.826.164,21	\$ 2.119.623,16	\$ 1.413.082,11
Antena LNB	\$ 2.097.079,56	5	\$ 419.415,91	\$ 1.677.663,64	\$ 1.258.247,73	\$ 838.831,82
Internet						
Modem	\$ 1.747.566,30	3	\$ 582.522,10	\$ 1.165.044,20	\$ 582.522,10	\$ -
Telefonía Móvil						
Dispositivos Móviles	\$ 2.184.457,87	3	\$ 728.152,62	\$ 1.456.305,25	\$ 728.152,62	\$ -
TOTAL INVERSIÓN USD	\$ 10.535.808,99		\$ 2.651.965,02	\$ 7.819.843,97	\$ 5.167.878,95	\$ 2.515.913,93
VALOR RESIDUAL	\$					2.515.913,93

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

En base a lo expuesto, se calculó el valor de otros gastos que corresponde a:

Tabla No. 55
TOTAL OTROS GASTOS

AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Otros Gastos			
1% FODETEL	-\$ 102.874	-\$ 299.113,25	-\$ 469.771,56
0,5% CONTRALORÍA	-\$ 51.436,95	-\$ 149.556,63	-\$ 234.885,78
Depreciaciones	-\$ 2.651.965,02	-\$ 2.651.965,02	-\$ 2.651.965,02
Total Otros Gastos	-\$ 154.310,86	-\$ 448.669,88	-\$ 704.657,35

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

6.4 FLUJO DE EFECTIVO

El Flujo de Efectivo representa los ingresos y egresos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa y determinar el movimiento de dinero durante sus periodos de existencia.

Hay que destacar que un Estado de Flujo de Efectivo debe ayudar a los inversionistas, acreedores y otros usuarios en la evaluación de aspectos tales como:

- La capacidad de la empresa para generar flujo efectivo positivo en periodos futuros.
- Capacidad de para cumplir con las obligaciones posee una esencial importancia, al largo plazo, se espera que una empresa genere flujo de efectivo positivos provenientes de sus operaciones si la empresa desea sobrevivir. Una empresa con Flujo de efectivo negativo proveniente de operaciones no obtendrá efectivo indefinidamente de otras fuentes.

El Flujo de efectivo constituye una de los elementos más importantes del estudio de un proyecto ya que su constitución y evaluación se efectuarán sobre los resultados que en él se determinen, dentro de la presente investigación el flujo representa si un producto es rentable o no.

A continuación se presenta el Flujo de Efectivo Proyectado desde el año cero hasta el tres, donde se puede observar que para el primer año de operación hay un flujo financiero negativo de \$82.869,47 y para el tercer año de \$12.308.689, 29.

Tabla No. 56
FLUJO DE EFECTIVO DE SERVICIO EMPAQUETADO

AÑOS	-	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Ingresos Servicio Empaquetado		\$ 10.287.391	\$ 29.911.325	\$ 46.977.156
Total Ingresos	-	\$ 10.287.391	\$ 29.911.325	\$ 46.977.156
Costos de los Servicios				
Telefonía		-\$ 2.067.996	-\$ 4.623.875	-\$ 6.722.236
Internet		-\$ 2.742.272	-\$ 6.888.882	-\$ 10.397.870
Móvil		-\$ 1.251.347	-\$ 4.203.483	-\$ 6.821.378
Televisión		-\$ 4.072.435	-\$ 8.706.731	-\$ 12.456.339
Costos Publicidad		-\$ 81.900	-\$ 81.900	-\$ 81.900
Total de costos		-\$ 10.215.950	-\$ 24.504.871	-\$ 36.479.724
Margen Operacional Bruto		\$ 71.441	\$ 5.406.454	\$ 10.497.433
Otros Gastos				
1% FODETEL		-\$ 102.874	-\$ 299.113,25	-\$ 469.771,56
0,5% CONTRALORÍA		-\$ 51.436,95	-\$ 149.556,63	-\$ 234.885,78
Depreciaciones		-\$ 2.651.965,02	-\$ 2.651.965,02	-\$ 2.651.965,02
Utilidad / Pérdida operativa		-\$ 2.734.834,49	\$ 2.305.819,55	\$ 7.140.810,34
Impuesto a la Renta		-	-	-
Flujo Operacional		-\$ 2.734.834	\$ 2.305.820	\$ 7.140.810
Ajuste depreciaciones		\$ 2.651.965,02	\$ 2.651.965,02	\$ 2.651.965,02
Inversiones	-\$ 10.535.808,99	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.515.913,93
Inversión	-\$ 10.535.808,99			\$ 2.515.913,93
Valor Residual de la inversión				
Flujo Neto USD	-\$ 10.535.808,99	-\$ 82.869,47	\$ 4.957.784,57	\$ 12.308.689,29

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

6.5 ANALISIS DEL VAN Y TIR

El Valor Actual Neto se define “como el resultado de la diferencia entre los ingresos actualizados y los costos actualizados a una determinada tasa de descuento menos la inversión inicial.”⁴¹

El indicador plantea que el proyecto se debe aceptar cuando el VAN es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.

$VAN > 0$ ----- Aumentará el capital de la empresa por lo tanto el proyecto es aceptable.

$VAN < 0$ ----- Disminuirá el capital de la empresa el proyecto no es rentable.

$VAN = 0$ ----- No aumenta, ni disminuye el capital de la empresa el proyecto es indiferente

Se denomina factor de descuento (FD) o factor de actualización (FA) al coeficiente utilizado para averiguar el valor actual (presente) de cualquier flujo de caja futuro. Dicho factor de actualización va a depender tanto del tipo de interés o coste del dinero en el tiempo como del periodo de tiempo transcurrido⁴². Los factores de descuento se utilizan para calcular el valor actual de cualquier cashflow.

Gráfico N° 59

FORMULA DEL FACTOR DE DESCUENTO

$$FD = 1 / (1 + r)^t$$

Fuente: THE HANDBOOK OF FIXED INCOME SECURITIES

⁴¹ CANELOS, Ramiro. *Formulación y Evaluación de un Plan de Negocio*. Primera Edición, año 2003, Pág. 154

⁴² FABOZZI, Frank. *The handbook of Fixed Income Securities*. Bussines One Irwin, (1991).

Gráfico N° 60**FORMULA DEL VALOR ACTUAL NETO**

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t.

I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n es el número de períodos considerado.

K es el tipo de interés.

Fuente: THE HANDBOOK OF FIXED INCOME SECURITIES

Tabla No. 57**VAN DEL PROYECTO EMPAQUETADO**

AÑOS	FLUJO DE EFECTIVO	FACTOR DE DESCUENTO	FLUJO ACTUALIZADO (VAN)
-	\$ (10.535.808,99)	1/(1+0,165) ⁰	\$ (10.535.808,99)
1	\$ (82.869,47)	1/(1+0,165) ¹	\$ (71.132,60)
2	\$ 4.957.784,57	1/(1+0,165) ²	\$ 3.652.883,32
3	\$ 12.308.689,29	1/(1+0,165) ³	\$ 7.784.559,33
	VAN		\$ 830.501,07

Para aplicar la formula se debe partir de los valores de los flujos netos proyectados desde el año 2014 hasta el 2016. Adicionalmente, el flujo de caja del proyecto toma en consideración la tasa de costo de oportunidad que la CNT EP, pone como rentabilidad mínima a sus inversiones (16.50%), este porcentaje es utilizado desde hace unos 5 años en todos los proyectos de la CNT.

El resultado obtenido del VAN es de \$ 830.501,07 lo que indica que en el producto de empaquetamiento de servicios producirá esta cantidad adicional de rentabilidad por sobre lo exigido, es decir que el proyecto es viable.

6.6 EVALUACIÓN FINANCIERA

Una vez determinados los valores de inversión, ingresos y costos, se realiza la evaluación financiera con un horizonte a 3 años, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla No. 58
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Indicadores de Evaluación	
Ti	16,50%
VAN	\$ 830.501,07
TIR	19,83%
RECUPERACION DESCONTADA EN AÑOS	\$ 2,89

Elaborado por: María Belén Ruiz Reyes

El flujo de caja del proyecto se presenta en el gráfico No. 55, tomando en consideración la tasa de costo de oportunidad que la CNT EP, pone como rentabilidad mínima a sus inversiones (16.50%), este porcentaje es utilizado desde hace unos 5 años en todos los proyectos de la CNT puesto que por pedido de la Junta Accionistas de la CNT el proyecto genera un VAN de **USD 830.501, 17**, la tasa interna de retorno de la Inversión representa el 19,83%.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- El desarrollo del Plan Estratégico implica el análisis adecuado del microentorno y macroentorno en base a la realidad de la CNT EP, de esta forma a través del FODA se identificó los aspectos positivos y negativos de cada uno de los factores que lo integran.
- La principal fortaleza de CNT se inclina al entorno tecnológico, puesto que cuenta con la infraestructura necesaria para la transmisión de datos e Internet a través de una misma red, de la misma forma la inversión que ha realizado durante estos últimos años ha contribuido a que sea la única empresa en el medio que cuente con todas las cualidades para ser un monopolio.
- Dentro del presente estudio se determinó que la principal debilidad gira en torno de las constantes fusiones que ha tendido CNT durante los últimos 2 años, esto conlleva a la pérdida de tiempo en actividades operativas que no son propias del negocio, sin enfocarse a proporcionar adecuadamente todos los servicios, ni a la generación de valor para el cliente. Las empresas que fueron fusionadas para crear CNT EP estuvieron concentradas en su giro del negocio y en estrecha relación, se mantuvieron modelos de gestión y procesos enfocados a su producto, sin que se innoven rápidamente a las nuevas condiciones del sector.
- La principal oportunidad gira en torno que la no existencia de normativas en el Ecuador respecto a la aplicación del empaquetamiento de servicios implica que al no estar ejecutado en su totalidad CNT puede ser aprovecharlo para corregir ciertas imperfecciones en su aplicación.
- CNT al ofrecer servicios de telefonía fija, móvil, Internet y televisión en forma independiente ha provocado que entren a una etapa de declive a razón que se

encuentra un fuerte posicionamiento de la telefonía móvil que acapara cada vez más cuota de mercado, también los operadores pequeños de telefonía fija que tratan de ganar nuevos clientes a través de combinaciones de servicios de telefonía, datos e Internet en paquetes atractivos y sobre todo económicamente conveniente para el cliente final.

- A partir del año 2006 CNT ha comercializado varios productos como EVO, Plan Andi, Tarjeta Expresaló y Fast Boy que de alguna forma trataron de incorporar la utilización de dos servicios a la vez, sin embargo dichos productos no han tendido la aceptación por parte del público ya sea porque no contaban con disponibilidad técnica, no existían canales de comunicación y comercialización adecuados.
- El servicio móvil y de banda ancha está reemplazando a la telefonía fija, a razón que los usuarios se inclinan por nuevas tendencias tecnológicas y sobre todo por tener la mayor cantidad de información en el menor tiempo posible.
- Gracias a la convergencia el empaquetamiento de servicios no toma en cuenta a servicios en forma individual y a productos sustitutos, debido a la naturaleza de los mismos y al tipo de mercado en el que se desenvuelve.
- Los clientes de CNT demuestran apertura hacia la adquisición de los productos sustitutos en razón de que la telefonía fija está reemplazando a la celular, siendo así que gracias a la convergencia, CNT está en la capacidad de ofrecer los servicios de telefonía celular y televisión pagada al mismo tiempo.
- El mundo actual se desempeña bajo la tecnología, los consumidores están expuestos a una gran cantidad e información sobre todo en el área de servicios, pero en contraparte tiene menos tiempo para procesar toda la información que dispone. Esta característica obligó a que CNT se preocupe más de difundir un servicio empaquetado puesto que al contar con toda la infraestructura tecnológica no era muy atractivo para el cliente servicios en forma individual.

- Una fortaleza de CNT es que cuenta con una gran infraestructura tecnológica que permite administrar todos los servicios a través de una misma red, a esto se añade que esta empresa puede a futuro captar la mayoría de usuarios a razón de que en el mercado no existen empresas que administres todos los servicios a partir de una sola plataforma tecnológica.
- Con la realización de la investigación de mercado, se cumplió con la principal finalidad establecida que consistió en dar respuesta a las necesidades de los usuarios. Entre los resultados más relevantes que se obtuvieron de la investigación de mercado son:
 - El 57,35% de la población prefiere todos los servicios de telefonía y televisión en conjunto con el Internet
 - Con relación al precio el 48,55%, estaría dispuesto a pagar \$30 dólares
 - El 60,14% de la población tomaría más en cuenta la calidad
- Los medios de comunicación para publicitar el producto empaquetado se centran en establecer una campaña masiva a través de canales directos como Contact Center, CIS (Centros de Atención) y visitas a domicilio, así como también la página web de la CNT EP y redes sociales.
- Los servicios empaquetados a lo largo del tiempo se complementarán con un valor agregado como internet móvil, incremento de banda ancha temporal y apertura de grilla de televisión a todos los planes temporal en épocas especiales.
- La liberación de cualquier producto en la CNT EP implica un estudio de mercado, viabilidad financiera y estructuración de la estrategia a implementarse, con relación al empaquetamiento el estudio de mercado determinó que más del 50% de la población de Pichincha prefiere todos los servicios de telefonía y televisión en conjunto con el Internet, a través de la viabilidad financiera se calculó que el proyecto es rentable generando un VAN de USD 830.501,07. La estrategia a implementarse dentro del empaquetamiento se basa en la estrategia de control y lanzamiento las mismas que se traducen en indicadores establecidos en el Tablero de Mando, desarrollo de una nota de producto y mejorando los procesos actuales.

- Plan comercial a realizarse dentro del empaquetamiento se plasma en una nota de producto que es un documento que contiene las características comerciales, técnicas y de distribución que previo a su liberación debe tener las aprobaciones de cada área responsable.

7.2 RECOMENDACIONES

- Si bien es cierto la infraestructura tecnológica juega un papel muy importante para la CNT, sin embargo se recomienda que una empresa tan compleja como es CNT desarrolle productos o servicios nuevos e innovadores enfocados a satisfacer las necesidades de los usuarios que actualmente se inclinan por comunicarse en forma rápida y efectiva a través de un solo front.
- La retroalimentación del Plan Estratégico de Marketing debe realizarse lo antes posible, a razón que los resultados que se van produciendo modificarán las acciones futuras motivo por el cual este proceso debe ser amplio y dinámico.
- CNT debe establecer prioridades en sus decisiones que determine un plan de acción donde se valore los recursos existentes y estudie las oportunidades y amenazas que se presentan.
- Se recomienda que CNT realice una adecuada segmentación de mercado con el fin de que centre su atención en conocer las expectativas y necesidades de los clientes, ya que éstas cambian constantemente a los avances tecnológicos que se producen.
- Todos los productos o servicios que lance CNT al mercado obliga que empresa de esta índole no olvide lo importante del marketing, para permitir el constante crecimiento de ésta y su permanencia en el mercado, por lo que se sugiere la propuesta de esta plan estratégico de marketing basado en un tablero de control lo que permitirá de mejor forma el seguimiento de actividades operativas así como la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- FRANCO, Gaston Lionel. *World Communications: A Wholly New World*. 1995. Pág. 368. Edit.Hard Cover. As New/No Jacket. Size: Folio - over 12" - 15" tall.
- KOTLER, Philip. *Marketing*. 2012. Pág. 7. Décima Edición.
- LEVENSON, Albert M. *Manual de Teoría de los Precios*. 2001. Buenos Aires, Argentina.
- FRED R. David. *Conceptos de Administración Estratégica*. 1997. Pág. 163. México. Quinta Edición. Editorial Hispanoamericana.
- KOTLER Phillip, ARMSTRONG Gary. *Fundamentos de Mercadotecnia*, 2002. Pág. 68. México. Cuarta Edición. Hispanoamericana.
- MONDEJAR JIMENEZ, Antonio. *Fundamentos de Marketing*, Primera Edición, Pág. 76
- ARBIDE, J. *Benchmarking de una Empresa Vencedora*. Diciembre 1993. Págs. 49-59. Información Comercial Española, Nº 724
- KOTLER Phillip, ARMSTRONG Gary, SAUNDERS John, WONG Verónica, *Introducción al Marketing 2ª*. Ed. Europea, España, 2000, Pág. 158
- STANTON, William J. *Fundamentos del Marketing*. México. McGraw Hill/Interamericana, c2007.
- KOTLER Phillip, ARMSTRONG Gary, SAUNDERS John, WONG Verónica. *Introducción al Marketing*. 2000. Pág. 1882ª Ed. Europea, España.
- ALVAREZ, Martín. *Manual de Planificación Estratégica*. Panorama Editorial, Pág. 26
- PORTER, Michael. [1998], *¿Qué es la estrategia?./ Folletos Gerenciales*, No8 1998, CCED, MES, La Habana Cuba, 44 pp.
- JEROME Y PERREAULT, William. *Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica*. Tomo 1, 11a. Edición, de McCarthy, Mc Graw Hill, Pág. 47.
- WALKER Bruce. *Fundamentos de Marketing*. 6ª. Ed. McGraw-Hill-Interamericana, México, 1996, Pág. 580
- Estudio de Costos Incrementales y Tarifas, Octubre 2000, Spr Inc, Pág. 5.
- CANELOS, Ramiro. *Formulación y Evaluación de un Plan de Negocio*. Primera Edición. Año 2003, Pág. 154

- FABOZZI, Frank. The handbook of Fixed Income Securities. Bussines One Irwin, (1991).

NETGRAFIA

- http://www.itu.int/aboutitu/strategic_plans/99-03/trends-es.html
- www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/index.html
- <http://www.expansion.com/agencia/efe/2013/02/20/18089081.html>
- http://www.citel.oas.org/newsletter/2006/septiembre/iptv_i.asp
- <http://www.gerencia.com/canasta-familiar.html>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Canasta-B%C3%A1sica-Familiar-Ecuatoriana/1379974.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml>
- www.inec.com.ec
- <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>
- <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>
- <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/estadistica.html#tpi=1>
- <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/652/1/1211.pdf>
- <http://www.hoy.com.ec/zhechos/2003/libro/tema21.htm>
- www.planning.com.co
- <http://www.grupotvcable.com.ec/grupo/armatucombo>
- <http://ederguerreromkt.webs.com/canalesdedistribucin.htm>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Canal_de_distribuci%C3%B3n