

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

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

**“MODELO DE POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO “TELEVISIÓN POR  
SUSCRIPCIÓN” APLICADO PARA LA CNT S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO”**

**JUAN LUIS HEREDIA VELASTEGUÍ**

juanluis002@hotmail.com

**Director:** Ing. Martha Concepción Macías Sánchez

marthadeeguez@yahoo.com

**2014**

## **DECLARACIÓN**

Yo Juan Luis Heredia Velasteguí, 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.

---

**Juan Luis Heredia Velasteguí**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Juan Luis Heredia Velasteguí, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Martha Macías**

**DIRECTOR DE PROYECTO**

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios, por siempre iluminar mi camino, proveyendo abundancia, prosperidad, éxitos y mucha felicidad y por darme la sabiduría necesaria para lograr culminar uno más de mis objetivos.*

*Agradezco a todas las personas que con su aporte de conocimiento, amistad, don de gente y cariño me han apoyado durante el desarrollo de esta tesis, principalmente a:*

*Héctor Heredia y Zoila Velasteguí, mis Padres, que me han permitido educarme y alcanzar metas altas en mi vida, gracias a ellos por ser mi mejor ejemplo a seguir.*

*Mi hermana, sus hijas y esposo, que siempre son un apoyo fundamental, para trabajar en equipo y lograr grandes cosas.*

*Mis amigos, compañeros de trabajo, compañeros de la Maestría, mis asistentes y en especial a la persona que está a mi lado, mi Yessi, que me han acompañado y ayudado con aporte de conocimiento y sobre de paciencia para saber entenderme en los momentos que necesitaba de su apoyo.*

*Mi Director, que con sus conocimientos impartidos y paciencia me ha permitido avanzar y comprender el apasionante mundo del Marketing.*

*Juan Luis Heredia*

## **DEDICATORIA**

*A Dios, por darme el privilegio de cada día despertar y poder ver las cosas maravillosas que tiene la vida, y darme la oportunidad de ser sus manos, para poder crear cosas extraordinarias, y así aportar al sueño de tener un mundo mejor, más humano y más consiente.*

*A mis padres Héctor Heredia y Zoila Velasteguí, por ser mi motivación y refugio en los momentos que más lo he necesitado, por siempre transmitirme su fuerza y dedicación y sobre todo su integridad en todas las actividades de su vida.*

*A mi familia, amigos, amigas y panas que han estado a mi lado, por ser siempre mi apoyo y guía, y así poder cumplir todos mis sueños.*

*“El cambio depende de mí y empieza por mí”*

*Juan Luis Heredia*

# INDICE DE CONTENIDO

|   |           |
|---|-----------|
| LISTA DE GRAFICOS .....   | i         |
| LISTA DE TABLAS .....   | iii       |
| RESUMEN .....   | v         |
| ABSTRACT .....  | vi        |
| <br>  |           |
| <b>CAPITULO 1</b> .....   | <b>1</b>  |
| 1. ANALISIS DEL SECTOR DE LA TELEVISION POR SUSCRIPCION .....                               | 1         |
| 1.1. INTRODUCCION .....   | 1         |
| 1.2. INICIOS DE LA TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN .....   | 1         |
| 1.2.1 A NIVEL INTERNACIONAL .....   | 1         |
| 1.2.2 A NIVEL NACIONAL .....  | 7         |
| 1.3. VIAS DE TRANSMISIÓN DEL SERVICIO DE TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN .....                   | 8         |
| 1.3.1. CABLE FÍSICO .....   | 8         |
| 1.3.2. TELEVISIÓN CODIFICADA TERRESTRE UHF (686 A 806 MHz) Y MMDS (2500 – 2686 MHz).....    | 9         |
| 1.3.3. TELEVISIÓN CODIFICADA SATELITAL.....   | 11        |
| 1.4. MARCO JURÍDICO.....  | 12        |
| 1.5. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR.....   | 13        |
| 1.5.1. EN MERCADOS INTERNACIONALES .....  | 13        |
| 1.5.2. EN EL MERCADO NACIONAL .....   | 17        |
| 1.5.3. TOTAL DE SUSCRIPTORES DEL SERVICIO DE TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN EN EL ECUADOR ..... | 19        |
| <b>CAPITULO 2</b> .....   | <b>20</b> |
| 2. ANALISIS SITUACIONAL .....   | 20        |
| 2.1. OFERTA .....   | 20        |
| 2.1.1. DATOS DE LOS ENTES REGULADORES .....   | 20        |
| 2.1.2. CONSESIONARIOS AUTORIZADOS.....  | 22        |
| 2.1.3. CONSESIONARIOS NO AUTORIZADOS.....   | 23        |
| 2.2. DEMANDA .....  | 24        |
| 2.3. MACRO ENTORNO.....   | 32        |
| 2.3.1. ENTORNO DEMOGRÁFICO.....   | 32        |
| 2.3.2. ENTORNO CULTURAL .....   | 36        |
| 2.3.3. ENTORNO ECONÓMICO.....   | 36        |

|                         |   |     |
|-------------------------|---|-----|
| 2.3.4.                  | Entorno Político - Legal. ....  | 44  |
| 2.3.5.                  | ENTORNO TECNOLÓGICO. ....   | 46  |
| 2.4.                    | MICRO ENTORNO .....   | 48  |
| 2.4.1.                  | LA EMPRESA. ....  | 48  |
| 2.4.2.                  | PROVEEDORES. ....   | 54  |
| 2.4.3.                  | INTERMEDIARIOS DE MARKETING. ....   | 58  |
| 2.4.4.                  | CLIENTES. ....  | 58  |
| 2.4.5.                  | COMPETIDORES. ....  | 59  |
| 2.4.6.                  | SUSTITUTOS. ....  | 59  |
| 2.5.                    | ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER. ....   | 62  |
| 2.5.1.                  | AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES. ....  | 63  |
| 2.5.2.                  | RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES .....   | 63  |
| 2.5.3.                  | PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES. ....   | 64  |
| 2.5.4.                  | PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES .....  | 64  |
| 2.5.5.                  | AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTIVOS. ....   | 65  |
| 2.5.6.                  | CONCLUSIONES DEL ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER. ....  | 66  |
| 2.6.                    | ANÁLISIS FODA .....   | 67  |
| 2.7.                    | MATRIZ EFE .....  | 69  |
| 2.8.                    | MATRIZ EFI .....  | 70  |
| <b>CAPITULO 3</b> ..... |   | 71  |
| 3.                      | INVESTIGACION DEL MERCADO Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO. ....  | 71  |
| 3.1.                    | INVESTIGACIÓN DEL MERCADO. ....   | 71  |
| 3.1.1.                  | INTRODUCCION .....  | 71  |
| 3.1.2.                  | OBJETIVO GENERAL. ....  | 79  |
| 3.1.3.                  | OBJETIVOS ESPECIFICOS .....   | 79  |
| 3.1.4.                  | ALCANCE DEL ESTUDIO .....   | 79  |
| 3.1.5.                  | METODOLOGIA. ....   | 80  |
| 3.1.6.                  | CONTENIDO DE LA GUÍA DE PAUTA .....   | 82  |
| 3.1.7.                  | COMPONENTES DEL FORMULARIO DE ENCUESTA .....  | 87  |
| 3.1.8.                  | DEMANDA DE TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN .....   | 88  |
| 3.1.9.                  | CONCLUSIONES .....  | 93  |
| 3.2.                    | SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....  | 94  |
| 3.2.1.                  | BENEFICIOS DE LA SEGMENTACION DE MERCADOS .....   | 95  |
| 3.2.2.                  | TIPOS DE SEGMENTACIÓN .....   | 95  |
| 3.3.                    | SEGMENTACIÓN PARA EL SERVICIO DE TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN DE LA<br>CNT E.P. (COMERCIALIZACIÓN)..... | 97  |
| 3.3.1.                  | SEGMENTACIÓN GEOGRAFICA.....  | 97  |
| 3.3.2.                  | SEGMENTACIÓN DEMOGRAFICA. ....  | 99  |
| 3.3.3.                  | SEGMENTACIÓN PSICOGRAFICAS. ....  | 101 |

|                         |  |            |
|-------------------------|--|------------|
| 3.3.4.                  | SEGMENTACIÓN COMPORTAMENTAL.....   | 101        |
| 3.3.5.                  | SEGMENTACIÓN POR VALS. ....  | 101        |
| 3.4.                    | VARIABLES DE SEGMENTACION ENCONTRADAS .....  | 102        |
| 3.5.                    | CONCLUSIÓN DE LA SEGMENTACIÓN .....  | 103        |
| 3.6.                    | SEGMENTACIÓN PARA EL SERVICIO DE TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN DE LA<br>CNT E.P. (PLAN PILOTO).....   | 104        |
| 3.7.                    | CONCLUSIÓN DE LA SEGMENTACIÓN.....   | 104        |
| <b>CAPITULO 4</b> ..... |  | <b>106</b> |
| 4.                      | PROPUESTA PARA EL MODELO DE POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO “TELEVISIÓN<br>POR SUSCRIPCIÓN” APLICADO POR LA CNT EN LA CIUDAD DE QUITO. .... | 106        |
| 4.1.                    | INTRODUCCION.....  | 106        |
| 4.2.                    | OBJETIVO GENERAL.....  | 107        |
| 4.3.                    | OBJETIVO ESPECIFICOS .....   | 107        |
| 4.3.1.                  | OBJETIVOS DE GESTION. ....   | 107        |
| 4.3.2.                  | OBJETIVOS DE MARKETING. ....   | 108        |
| 4.4.                    | ESTRATEGIAS DE PLANIFICACION.....  | 109        |
| 4.5.                    | ESTRATEGIAS DE ORGANIZACION.....   | 109        |
| 4.6.                    | ESTRATEGIAS DE DIRECCION.....  | 111        |
| 4.6.1.                  | TOMA DE DECISIONES. ....   | 111        |
| 4.6.2.                  | CAPACITACION.....  | 112        |
| 4.6.3.                  | ESQUEMA DE MOTIVACION.....   | 113        |
| 4.7.                    | ESTRATEGIAS DE CONTROL.....  | 114        |
| 4.8.                    | ESTRATEGIAS DE MARKETING.....  | 114        |
| 4.8.1.                  | ESTRATEGIAS DE PRODUCTO. ....  | 114        |
| 4.8.2.                  | ESTRATEGIAS DE PRECIO.....   | 115        |
| 4.8.3.                  | ESTRATEGIAS DE PROMOCION Y LANZAMIENTO. ....   | 116        |
| 4.8.4.                  | ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION.....   | 120        |
| 4.8.5.                  | PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN.....  | 121        |
| 4.8.6.                  | ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.....  | 122        |
| 4.8.7.                  | ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....  | 122        |
| <b>CAPITULO V</b> ..... |  | <b>126</b> |
| 5.                      | ANALISIS FINANCIERO .....  | 126        |
| 5.1.                    | INVERSIONES .....  | 126        |
| 5.2.                    | INGRESOS.....  | 127        |
| 5.3.                    | GASTOS Y COSTOS.....   | 128        |
| 5.4.                    | FLUJO DE EFECTIVO.....   | 129        |
| 5.5.                    | EVALUACIÓN FINANCIERA .....  | 130        |
| <b>CAPITULO 6</b> ..... |  | <b>131</b> |
| 6.                      | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....  | 131        |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| BIBLIOGRAFÍA..... | 135 |
| NETGRAFIA .....   | 135 |

## LISTA DE GRAFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico No. 1. Esquema de Televisión por Cable.....                                | 8  |
| Gráfico No. 2. Esquema Televisión Codificada.....                                  | 10 |
| Gráfico No. 3. Esquema Televisión Codificada Satelital.....                        | 11 |
| Gráfico No. 4. Participación del Mercado en Quito.....                             | 21 |
| Gráfico No. 5. Número de Suscriptores de TV por cable .....                        | 25 |
| Gráfico No. 6. Porcentaje de participación de Quito del total suscriptores.....    | 26 |
| Gráfico No. 7. Distribución de las TICs en los hogares urbanos de Quito .....      | 27 |
| Gráfico No. 8. Incidencia de pobreza en las parroquias centrales del DMQ .....     | 31 |
| Gráfico No. 9. Hogares y Tecnología, según región (% hogares) .....                | 35 |
| Grafico No. 10. Restricciones en Consumo (costo – ingreso) .....                   | 37 |
| Gráfico No. 11. Comparación de las ventajas y desventajas de las tecnologías ..... | 47 |
| Gráfico No. 12. Estructura Organizacional CNT EP .....                             | 49 |
| Gráfico No. 13. Modelo de Red de telecomunicaciones por capas.....                 | 51 |
| Gráfico No. 14. Modelo red de Telecomunicaciones NGN .....                         | 52 |
| Gráfico No. 15. Servicio de CNT EP .....   | 53 |
| Gráfico No. 16. Servicios de CNT EP para empresas .....                            | 53 |
| Gráfico No. 17. Triple Pack TV cable .....   | 60 |
| Gráfico No. 18. Fuerzas de Porter .....  | 62 |
| Gráfico No. 19. Análisis FODA Oportunidades .....                                  | 67 |
| Gráfico No. 20. Análisis FODA Amenazas .....                                       | 68 |
| Gráfico No. 21. Análisis FODA Fortalezas .....                                     | 68 |
| Gráfico No. 22. Análisis FODA Debilidades .....                                    | 69 |
| Gráfico No. 23. Suscriptores TV paga - Ecuador .....                               | 72 |
| Gráfico No. 24. Televisión por cable por provincia. ....                           | 73 |
| Gráfico No. 25: Distribución de suscriptores por provincia. ....                   | 74 |
| Gráfico No. 26: Principales actores de TV para en la ciudad de Quito. ....         | 75 |
| Gráfico No. 27: Empresas destacadas en Quito debido a factores económicos .....    | 76 |
| Gráfico No. 28: Cobertura de las empresas más importantes a nivel nacional.....    | 77 |
| Gráfico No. 29. Segmento 1 de estudio .....  | 89 |
| Gráfico No. 30. Segmento 2 de estudio .....  | 89 |
| Gráfico No. 31. Segmento 3 de estudio .....  | 89 |

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico No. 32. Segmento 4 de estudio .....                                    | 90  |
| Gráfico No. 33. Segmento 5 de estudio .....                                    | 90  |
| Gráfico No. 34. Segmento 6 de estudio .....                                    | 90  |
| Gráfico No. 35. Variables de segmentación encontradas .....                    | 102 |
| Gráfico No. 36: Estructura organizacional para el posicionamiento de IPTV..... | 110 |
| Gráfico No. 37, Plan de capacitación.....                                      | 113 |
| Gráfico No. 38. Propuesta Servicio Básico .....                                | 118 |
| Gráfico No. 39. Propuesta Plan Silver .....                                    | 119 |
| Gráfico No. 40. Propuesta Plan Golden .....                                    | 120 |
| Gráfico No. 41. Mapa de cobertura para 5 años .....                            | 123 |
| Gráfico No.42. Mapa de productos 1 .....                                       | 123 |
| Gráfico No.43. Mapa de productos 2 .....                                       | 124 |

## LISTA DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla No. 1. Cantidad de concesionarios en Ecuador.....                              | 18 |
| Tabla No. 2. Participación del mercado TV por suscripción .....                      | 18 |
| Tabla No. 3. Total de Suscriptores por servicio.....                                 | 19 |
| Tabla No.4. Penetración del servicio de TV por suscripción.....                      | 19 |
| Tabla No.5. Estaciones Autorizadas televisión por cable .....                        | 20 |
| Tabla No.6. Estaciones TV por provincia .....  | 20 |
| Tabla No. 7. Concesiones de TV por cable en Pichincha .....                          | 21 |
| Tabla No.8. Planes TV cable .....  | 22 |
| Tabla No.9. Plan Familiar TV cable .....   | 22 |
| Tabla No.10. Plan básico TV cable .....  | 22 |
| Tabla No.11. Plan Premium TV cable .....   | 23 |
| Tabla No.12. Plan Super Premium Plus TV cable .....                                  | 23 |
| Tabla No.13. Planes Telmex .....   | 24 |
| Tabla No. 14. Concesionarios autorizados en Quito .....                              | 26 |
| Tabla No. 15. Cobertura de la red telefónica dentro de la zona urbana de Quito.....  | 28 |
| Tabla No. 16. Cobertura de la red de banda ancha en la zona urbana de Quito .....    | 30 |
| Tabla No.17. Incidencia de pobreza en Quito .....                                    | 30 |
| Tabla No.17.1. Proyección de demanda .....   | 32 |
| Tabla No.18. Demografía en el Distrito Metropolitano de Quito. ....                  | 33 |
| Tabla No. 19. Población de Pichincha por edades. ....                                | 34 |
| Tabla No. 20. PEA Pichincha según categoría de ocupación.....                        | 34 |
| Tabla No. 21. Inflación mensual a nivel país .....                                   | 38 |
| Tabla No. 22. Variaciones tasa activa .....  | 39 |
| Tabla No. 23. Variación tasa pasiva .....  | 40 |
| Tabla No. 24. PIB Total (Millones de dólares) .....                                  | 41 |
| Tabla No.25. PIB por clases de actividad económica.....                              | 42 |
| Tabla No. 26. PIB Transporte, Almacenamiento y Telecomunicaciones .....              | 42 |
| Tabla No. 27. Riesgo país por mes .....  | 43 |
| Tabla No. 28. Marco Regulatorio vigente en algunos países .....                      | 45 |
| Tabla No. 29 Principales proveedores y canales que ofrecen .....                     | 56 |
| Tabla No. 30. Análisis comparativo principales competidores TV por suscripción ..... | 61 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla No. 31. Matriz EFE .....  | 69  |
| Tabla No. 32. Matriz EFI .....  | 70  |
| Tabla No. 33. Usuarios de televisión por suscripción a nivel nacional .....       | 71  |
| Tabla No. 34. Cantidad de canales de TV abierta por provincia .....               | 78  |
| Tabla No.35. Codificación del NSE (nivel socio económico) .....                   | 85  |
| Tabla No. 36. Tamaños muestrales .....  | 86  |
| Tabla No. 37. Demanda considerando si es o no cliente de CNT .....                | 91  |
| Tabla No. 38. Potenciales clientes que hoy ya tienen el servicio de TV paga ..... | 91  |
| Tabla No. 39. Diferencia en la demanda .....                                      | 91  |
| Tabla No. 40. Sector con la menor demanda .....                                   | 92  |
| Tabla No. 41. Clientes de CNT con Televisión paga Satisfechos.....                | 92  |
| Tabla No. 42. Clientes de CNT – No Televisión paga.....                           | 92  |
| Tabla No. 43. Clientes No CNT – Televisión paga insatisfechos .....               | 92  |
| Tabla No. 44. Clientes No CNT – Televisión paga Satisfechos.....                  | 92  |
| Tabla No. 45. Clientes No CNT – No Televisión paga.....                           | 93  |
| Tabla No. 46. Demanda Total. ....   | 93  |
| Tabla No. 47. Centrales con mayor número de clientes de banda ancha.....          | 99  |
| Tabla No. 48. Precios tentativos planes TV Paga CNT .....                         | 115 |
| Tabla No. 49. Plan Operacional .....  | 125 |
| Tabla No. 50. Inversiones .....   | 126 |
| Tabla No. 51. Inversiones por año .....   | 127 |
| Tabla No. 52. demanda del servicio de IPTV .....                                  | 127 |
| Tabla No. 53. Porcentaje por planes .....   | 128 |
| Tabla No. 54. Costos propuestos por planes .....                                  | 128 |
| Tabla No. 55. Costos del proyecto .....   | 129 |
| Tabla No. 56. Flujo de efectivo. ....   | 130 |
| Tabla No. 57. Indicadores de evaluación .....                                     | 131 |

## RESUMEN

En el mundo actual se están generando servicios más orientados al cliente, es así que el servicio de IPTV, busca proporcionar mayor interactividad al cliente, mediante productos innovadores. En el presente trabajo se realiza un breve análisis del sector, desde el punto de vista Técnico, Jurídico y Comercial, para explicar la situación del sector de Televisión por suscripción. Posteriormente se analiza la oferta y demanda del servicio de Televisión por Suscripción, para identificar todos los actores involucrados, tanto del macro entorno (Demográfico, Cultural, Económico, Político – Legal y Tecnológico), como del micro entorno (La empresa, Proveedores, Intermediarios de Marketing, Clientes, Competidores y Sustitutos). Adicionalmente se realiza un análisis de las 5 fuerzas de Porter, buscando obtener las herramientas necesarias para planificar la estrategia. Se realiza una investigación del mercado y segmentación del mismo, utilizando la metodología de encuesta, y de esta forma poder identificar el segmento de mercado donde la CNT S.A. pueda desplegar el nuevo servicio de Televisión por Suscripción. Con todos los análisis antes mencionados, se realiza una propuesta para el posicionamiento del servicio de Televisión por Suscripción, estableciendo objetivos y estrategias. Finalmente se determina un presupuesto y se realiza un análisis financiero y se determinan las fuentes de ingreso.

## **ABSTRACT**

In the current world services more orientated to the client are generated, it is so IPTV's service, it seeks to provide major interactivity to the client, by means of innovative products.

In the present work a brief analysis of the sector is realized, from the Technical, Juridical and Commercial point of view, to explain the situation of the sector of Television for subscription. Later there is analyzed the offer and demand of the service of Television by Subscription, to identify all the involved actors, so much of the macro environment (Demographic, Cultural, Economic, Political - Legal and Technological), since of micro environment (The company, Suppliers, Intermediaries of Marketing, Clients, Competitors and Substitutes). Additional we realized an analysis of 5 forces of Porter, seeking to obtain the necessary tools to plan the strategy.

We realized an investigation of the market and segmentation of the same one, using the methodology of survey, and of this form to be able to identify the segment of market where the CNT S.A. could open the new service of Television for Subscription. With all the analyses before mentioned, an offer is realized for the positioning of the service of Television by Subscription, establishing and strategies. Finally, it is necessary to prepare a budget a financial analysis and we search sources of income.

# **CAPITULO 1**

## **1. ANALISIS DEL SECTOR DE LA TELEVISION POR SUSCRIPCION**

### **1.1. INTRODUCCION**

El Sector de la televisión por Suscripción en el mercado Ecuatoriano es relativamente nuevo en relación a otros servicios de Radiodifusión y Televisión brindados actualmente; la normativa que regula este servicio, data desde los años 90.

Para iniciar el análisis de este sector, se revisarán datos históricos sobre el inicio de este servicio a nivel internacional y nacional, se expondrán las diferentes vías de transmisión del servicio y la normativa que regula cada una de ellas, marco jurídico y situación actual del sector en la que se mencionarán los proveedores actuales de este servicio, y la actual cantidad de usuarios o suscriptores.

### **1.2. INICIOS DE LA TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN**

Es importante destacar que la reseña histórica en el ámbito internacional se centra en Estados Unidos, considerando que es el país donde nació este tipo de servicio, ahí se desarrolló y fue la base para las diferentes implementaciones a nivel mundial.

#### **1.2.1 A NIVEL INTERNACIONAL**

El núcleo de la revolución tecnológica de los medios de comunicación de la segunda mitad del siglo XX, está constituido principalmente por el fenómeno de la televisión por suscripción, junto con el desarrollo de los satélites y el ordenador personal. Además hay que destacar cómo los Estados Unidos, debido a su posición de pionero en el sector y la amplitud y diversidad de su mercado, se configura como un gran laboratorio de experimentación que a posteriori será considerado/imitado por Europa y Sudamérica.

A mediados de los años 40, en Estados Unidos un técnico llamado E.L. Person instaló una pequeña red constituida por un sistema de antenas, amplificadores y mezcladores de señal. Esta señal combinada era distribuida a través de un cable a sus vecinos, que de esta forma podían ver diversos programas sin necesidad de disponer de antenas y con buen nivel de calidad. Así, nace el principio técnico de la captación de señales de Televisión a través de cable físico.

En la década de los cincuenta, Estados Unidos experimenta una recuperación económica gracias a las consecuencias de la aplicación del Plan Marshall cuyo objetivo principal era la reconstrucción de los países europeos después de la Segunda Guerra Mundial. Gracias a estos factores, el mercado norteamericano monopoliza la mayoría de los avances y descubrimientos en el campo de las Telecomunicaciones.

En esta misma época, la televisión se había convertido en un fenómeno social asombroso. Comenzaban a comprobarse las aptitudes de este medio para atraer a las masas y los beneficios que tal cosa podría reportar a otros sectores como la publicidad o incluso la política. Pero la complicada y extensa orografía norteamericana no permitía que la señal de televisión de las grandes ciudades, que contaban con las emisoras de mayor renombre y prestigio, llegase a todas las zonas rurales o simplemente alejadas. Este hecho provocó las protestas y la decepción de las pequeñas poblaciones, que pese a tener sus propias emisoras locales, aspiraban a disponer de las mismas ventajas comunicativas que los núcleos urbanos situados a unos 80-100 Km. de distancia. Tal situación afectaba también a los vendedores de aparatos de televisión, que veían cómo sus ingresos se estancaban o incluso reducían debido al desencanto de su público.

El principio de distribución de las señales de televisión a través de cable desarrollada por Person, fue aplicado para cubrir las zonas donde no llegaba la transmisión de las emisoras locales. Estos sistemas fueron instalados donde la señal radiodifundida era de muy baja intensidad o no llegaba, ya fuera por problemas de orografía o simplemente por las mismas limitaciones de la señal.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, la distribución de las señales de televisión por medio de cable nace como una iniciativa privada, frente al escaso nivel de ventas de aparatos de televisión. Los vendedores de Astoria (Washington), organizaron una cooperativa, sin ánimo de lucro, que instaló una gran antena de recepción en lo alto de

una colina. La señal hertziana "capturada" era posteriormente redistribuida a los hogares de la población mediante un sistema de cable.

Estas antenas, denominadas CATV (Community Antenna Tv), se popularizaron rápidamente y su uso proliferó en diversas zonas: Oregon, West Virginia, Pennsylvania, etc.

Pero la cultura americana, marcada por su carácter liberal y capitalista, pronto daría un giro a este servicio comunitario. En Landsford (Pennsylvania) varios propietarios de tiendas de electrodomésticos pusieron en marcha la iniciativa mencionada, pero introdujeron una substancial diferencia: En este caso se constituyeron como una empresa privada de servicios y redistribuían la señal mediante el cable a cambio de una cuota mensual. A partir de este momento, la iniciativa del cable como servicio comunitario pasaría a convertirse en un servicio privado a terceros a cambio de una contraprestación económica.<sup>1</sup>

El público americano no precisaba tan solo la correcta señal de televisión, además necesitaba una gran cantidad de canales, una oferta amplia y atractiva. Para poder presentar a la audiencia una programación variada, los operadores de cable iniciaron una carrera por captar todo tipo de señales procedente de diversas poblaciones. A partir de esos momentos la "televisión por cable" pasaría a ser un sistema de difusión activo, puesto que para configurar la programación tenía en cuenta los gustos del público, las ofertas de otros operadores y las tendencias o modas del momento.

El cambio de actitud de los operadores de distribución de señal de televisión a través de cable, al convertirse en un sistema de difusión activo, conjugado con los avances tecnológicos, constituyen los pilares de un periodo en el que el servicio de televisión mediante cable experimenta un fuerte crecimiento. Además hay que considerar que el aspecto regulatorio presentaba un gran vacío respecto a este nuevo sistema televisivo, lo que favoreció a que la expansión se produjese de una forma anárquica y desordenada. En aquellos momentos, cualquiera que tuviese ciertos recursos económicos podía instalar una central de cable y dedicarse a "capturar" las emisiones hertzianas que "fluían" por el aire sin que nadie ejerciese un control jurídico sobre él.

---

1

[http://www.comunicacionymedios.com/comunicacion/tecnologia/textos/roberto\\_suarez\\_historia\\_cable\\_usa.htm](http://www.comunicacionymedios.com/comunicacion/tecnologia/textos/roberto_suarez_historia_cable_usa.htm)

En cuanto al avance tecnológico citado anteriormente debemos anotar lo siguiente: el conflicto que se había ocasionado por el interés de los anunciantes publicitarios por introducirse en el sector del Servicio de Televisión a través de cable, suponiendo pérdidas económicas para las televisiones de emisión hertziana, había desatado una carrera tecnológica que buscaba sistemas alternativos al cable y que condujesen la señal a todas aquellas zonas en las que éste estaba penetrando. Con esta finalidad aparecen los primeros satélites de radiodifusión directa (DBS, Direct Broadcasting Satellites) y las redes de repetidores de la señal. Estos sistemas, promovidos por las Networks, pretendían que la señal hertziana llegase a toda la población y en las mejores condiciones. En el caso de los DBS era necesario disponer de una antena de recepción, lo que implicaba una inversión económica inicial por parte del usuario, pero pese a este gasto, el principal incentivo promocionado por estos nuevos sistemas era la gratuidad de los mismos. Se pretendía transmitir al usuario la idea de que no era necesario pagar por ver la televisión. Las grandes cadenas, con esta actitud paternalista y protectora del usuario, intentaban evitar la fuga de sus espectadores hacia el servicio por cable.<sup>2</sup>

Frente a este tipo de estrategias tecnológicas y promocionales, las empresas proveedoras del servicio de televisión por cable, mejor conocidas como Cableras reaccionaron ampliando la oferta, lo que provocaba en el público expectación y sensación. En un inicio, las cableras ofrecían entre cuatro y doce canales, luego de todo lo mencionado anteriormente, llegaron a ofrecer hasta 36 canales. No sólo se emitían programas televisivos, se ofrecían servicios de hilo musical, información local y regional, meteorología, programación educativa, etc.

Ante los continuos conflictos y enfrentamientos que se producían entre los operadores de cable y las Networks de radiodifusión hertziana, la FCC (Comisión Federal de Comunicaciones), Organismo gubernamental encargado del control y regulación del sector de las Telecomunicaciones en los Estados Unidos, decidió en 1965 tomar cartas en el asunto e inició una política de regularización del sector.

Para poder realizar la regularización, se encargó un estudio para determinar la situación real de la industria del Servicio de Televisión por cable en los Estados Unidos. Las

---

2

[http://www.comunicacionymedios.com/comunicacion/tecnologia/textos/roberto\\_suarez\\_historia\\_cable\\_usa.htm](http://www.comunicacionymedios.com/comunicacion/tecnologia/textos/roberto_suarez_historia_cable_usa.htm)

principales conclusiones del estudio, que fue denominado como “informe Martin Seiden”, son las siguientes:

- La regulación del Servicio de Televisión por cable y la concesión de licencias de emisión estaba controlada por los gobiernos locales.
- Las empresas proveedoras del Servicio debían pagar una cuota anual a los ayuntamientos. Esta rondaba el 3% de los ingresos brutos.
- El sector presentaba una baja concentración empresarial. Sólo el 30% de los titulares es multipropietario.
- Los propietarios suelen ser operadores locales.
- Los ingresos que estos operarios obtienen de la distribución de señales de televisión por cable son una fuente secundaria. Su principal actividad se centra en la venta de televisores.
- La distribución de señales de Televisión por medio de cable había evolucionado de una concepción inicial PASIVA hacia una nueva denominada ACTIVA

La FCC (Comisión Federal de Comunicaciones) consideró que la fragmentación de las audiencias y la dispersión de los anunciantes era el problema más importante a solucionar. Para ello emite leyes (1966) que, a grandes rasgos, determinan lo siguiente:

- Se prohíbe importar señales distantes que no procedan de los 100 mercados audiovisuales más importantes del país.
- La concesión de licencias para la creación de empresas de distribución de señales de televisión por cable pasa a ser una competencia de los gobiernos locales.
- Se establece un porcentaje mínimo de emisiones locales.
- También se inicia una campaña de control de los contenidos televisivos. Se fomenta la emisión de programas educativos, de cultura regional y que enfatizen los valores nacionales.

Las regularizaciones frenaron el crecimiento de este mercado, puesto que dependían en gran parte de cómo se autorizaba los permisos por parte de los ayuntamientos, lo que se convirtió en un sistema feudal. Las medidas de la FCC (Comisión Federal de Comunicaciones) fueron revisadas y duramente criticadas, en especial los sistemas feudales de los ayuntamientos, en 1976 el Congreso elaboró una declaración de intenciones que luego se convirtieron en leyes. Entre los puntos más destacados debemos señalar el hecho de que se promueve la libre competencia en el sector y la aplicación de nuevas tecnologías que permitan una mayor oferta de servicios y programación.

Con estas medidas y el nuevo impulso tecnológico de las décadas de los 70 y los 80, el servicio de televisión por cable experimentó un nuevo periodo álgido. El crecimiento del sector se triplicó y los beneficios obtenidos, así como el volumen económico manejado, se multiplicaron por cinco.

En los años 80, las cableras tenían una cuota de audiencia del 10%, el 90 % se lo repartían entre las grandes Networks: ABC, CBS, y NBC. Al finalizar esta década, la situación había cambiado substancialmente: el cable había aumentado su cuota de audiencia hasta un valioso 30% y las Networks, a las que se había incorporado la FOX, se repartían el 60%.

En Argentina, específicamente en Junín en 1965 aparece el circuito cerrado de televisión, en vista de que las señales de la televisión abierta no se podían captar en este lugar.

En Perú aparece el servicio de la televisión por cable en el año 1982 en la ciudad de Iquitos, mediante una empresa llamada TVS. En otras ciudades como Lima, este sistema no tuvo éxito, sino hasta la década de 1990 donde fue masificada.

En España este tipo de sistemas aparece en los años 80, especialmente bajo la modalidad conocida como video comunitario, donde en un edificio o grupo de edificios la señal se enviaba por medio de una antena colectiva.

### 1.2.2 A NIVEL NACIONAL

En la década de los años 80, Ecuador se da paso al servicio de Televisión por Suscripción a través de Cable Físico, con la fundación de la empresa TV Cable en 1986. Ese año se inició la construcción e instalación de sus sistemas de Televisión por Cable y Aerocable (Televisión por Cable de Acceso Aéreo, llegando con sus redes de distribución a varios sectores de las principales ciudades del país.

En septiembre de 1987, TV Cable empieza sus actividades entregando lo último en tecnología y lo más actualizado en televisión mundial a sus suscriptores. Su crecimiento masivo le permitió llegar a todos los sectores urbanos de Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Ambato, Portoviejo, Manta, Ibarra, Tulcán, Salinas, Riobamba y Machala<sup>3</sup>.

Para zonas donde no existe cobertura del sistema cableado, utilizan el sistema Aerocable, que se ofrece de forma inalámbrica por medio de frecuencias de UHF. Este servicio existe únicamente para las ciudades de Quito y Guayaquil, y de forma analógica. Su paquete de canales es muy limitado y de alto costo, requiere un mantenimiento continuo, y no se han hecho actualizaciones en el sistema ni en sus equipos por lo cual no tiene disponibilidad en forma digital<sup>4</sup>.

UNIVISA S.A. inicia funciones en el año 1995, siendo la principal competencia contra ese entonces de TV Cable (luego Grupo TV Cable). Su funcionamiento se basa en el sistema de transmisión inalámbrica llamado MMDS (Sistema de Distribución Multipunto, Multicanal). Su cobertura actualmente está disponible en las ciudades de: Cuenca, Guayaquil (Matriz), Manta, Milagro, Portoviejo y Quito.

Los accionistas de UNIVISA S.A. son El Universo, Vistazo y Ecuavisa<sup>5</sup>.

El sistema de televisión de DirecTV es un servicio de difusión directa por satélite en vivo con sede en El Segundo, California, que transmite televisión digital incluidos canales de audio y radio por satélite a los televisores fijos de Estados Unidos y América Latina en que los clientes estén suscritos y que cuenten con un decodificador y una antena parabólica de DirecTV receptora.

---

<sup>3</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo\\_TV\\_Cable](http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_TV_Cable)

<sup>4</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Aerocable>

<sup>5</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Univisa>

El sistema DirecTV es propiedad de la compañía DirecTV Group, empresa en que en 2005, adquirió la totalidad de DirecTV en América Latina. En Estados Unidos compete contra Dish Network.

Desde diciembre de 2005 DirecTV Group es socio accionista de SKY México y de SKY Brasil, por lo tanto SKY está considerado dentro de la división latinoamericana de DirecTV Group.

La compañía DirecTV Group tiene dos divisiones: DirecTV US y DirecTV Latin America, esta última a su vez se subdivide en tres regiones: DirecTV Pan-American, SKY México y SKY Brasil. Cabe aclarar que a pesar que ahora DirecTV y Sky conforman una misma empresa, en algunos países de Centroamérica se reciben ambas señales.

En Ecuador DirecTV inicia su operación en 1996<sup>6</sup>.

### 1.3. VIAS DE TRANSMISIÓN DEL SERVICIO DE TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN

#### 1.3.1. CABLE FÍSICO<sup>7</sup>

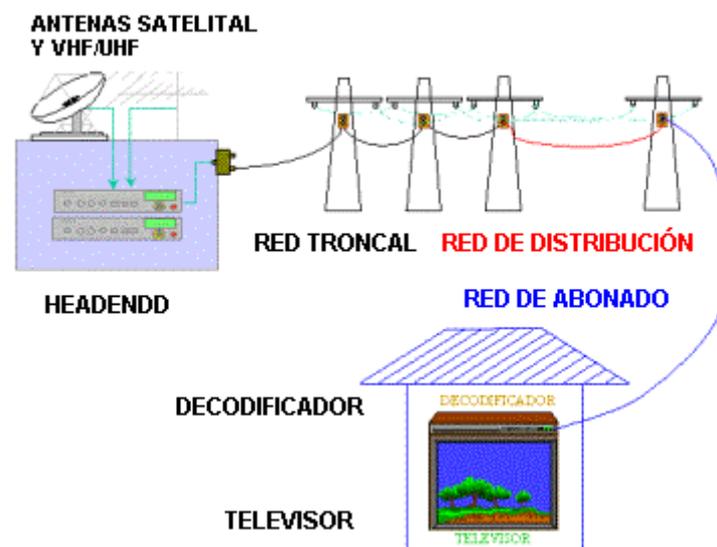


Gráfico No. 1. Esquema de Televisión por cable.

<sup>6</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/DirecTV>

<sup>7</sup> <http://www.supertel.gov.ec/index.php/Radiodifusion-sonora/informacion-basica-television-pagada.html>

La televisión por cable transmite por línea física señales de audio, video y datos, destinadas exclusivamente a un grupo particular privado de suscriptores o abonados del sistema, que disponen de receptores de estas señales. Está formado por la estación transmisora, la red de distribución por línea física, los decodificadores de ser el caso y los receptores de abonado.

La estación transmisor o headend, es el origen o punto de partida de un sistema de televisión por cable (CATV), es el centro desde el que se gobierna todo el sistema.

La cabecera se encarga de monitorizar la red y supervisar el funcionamiento. En el "headend" se procesan señales, ya sea generadas en forma local, (internas), o receptadas de satélites con estaciones terrenas o por microondas (Externas); estos son sistemas de alta complejidad por las nuevas arquitecturas y la sofisticación de los nuevos servicios que transportan, que exigen de la red una fiabilidad muy alta. Otras de las funciones que se realizan en la cabecera se relacionan con la tarificación y control de los servicios prestado a los abonados.

La red de distribución por línea física es el medio de transmisión compuesto por una estructura de cables que puede ser: coaxial de cobre, fibra óptica o cualquier otro medio físico que transporte las señales de audio, video y datos desde la estación transmisora hasta los receptores. La red puede incluir tramos de enlaces radioeléctricos, de acuerdo a la situación topográfica y de cobertura en cada área de servicio.

La aprobación técnica de las estaciones de televisión por cable, se basa en el Reglamento para Sistemas de Audio y Video por Suscripción, Registro Oficial N° 325 de 24 de noviembre de 1999, de la Ley y Reglamento de Radiodifusión y Televisión vigente.

### **1.3.2. TELEVISIÓN CODIFICADA TERRESTRE UHF (686 A 806 MHz) Y MMDS (2500 – 2686 MHz)<sup>8</sup>.**

---

<sup>8</sup> <http://www.supertel.gov.ec/index.php/Radiodifusion-sonora/informacion-basica-television-pagada.html>

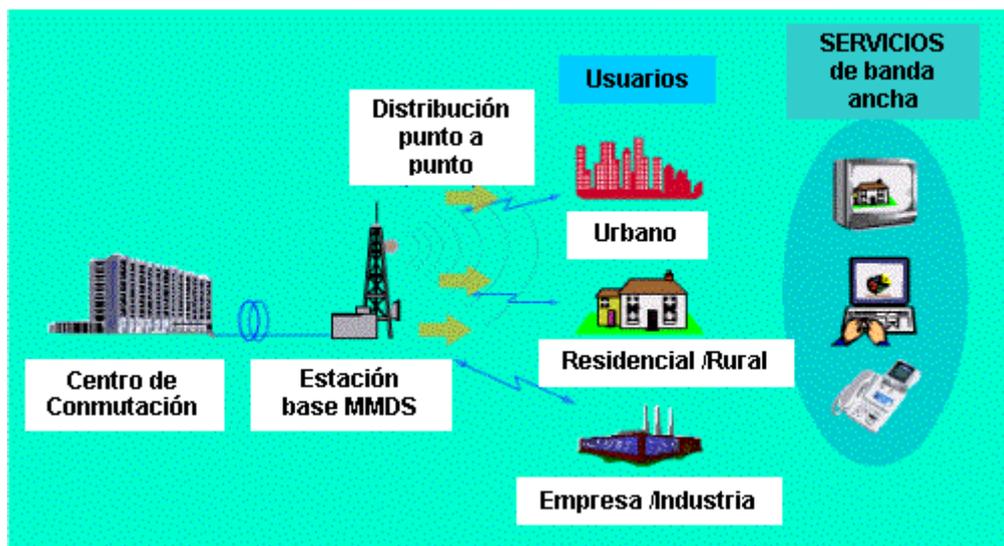


Gráfico No. 2. Esquema Televisión Codificada.

Permite brindar los servicios de audio y video por suscripción utilizando como medio de transmisión el espectro radioeléctrico mediante enlaces terrestres; es decir utiliza tecnología inalámbrica para distribuir servicios de audio y video/televisión. Operan en dos diferentes bandas:

- Televisión Codificada UHF: 686 a 806 MHz
- Televisión Codificada MMDS: 2500 – 2686 MHz.

Estas bandas, se dividen en sub bandas de 6 MHz, lo que permite la transmisión de hasta 20 canales en la banda de UHF (686 a 806 MHz), y hasta 31 canales MMDS (2500 – 2686 MHz) de televisión analógica NTSC. Este número de canales se puede aumentar utilizando técnicas de compresión y transmisión digital (hasta 5 canales digitales por uno analógico). Los transmisores envían la señal teniendo línea de vista con las antenas de los suscriptores. Luego de lo cual, viaja a través de un cable coaxial hacia una caja o radio base que decodifica y descomprime las señales en una normal de televisión. Debido a que las transmisiones microondas de MMDS rebotan en los obstáculos en su camino, el servicio se ve afectado por edificios elevados, lluvias y otras variaciones atmosféricas.

El Servicio de Distribución Multicanal Multipunto o Multichannel Multipoint Distribution Service (MMDS) constituye una alternativa viable al cable, en especial en zonas de baja densidad de población donde el costo técnico y económico lo hace poco interesante. Las potencias requeridas son del orden de 100 W, mucho menores que en

UHF y VHF. Tiene un área de cobertura promedio de 50 Km necesitando tener línea de vista.

La aprobación técnica de las estaciones de servicios de Televisión Codificada Terrestre, se basa en el Reglamento para Sistemas de Audio y Video por Suscripción, Registro Oficial N° 325 de 24 de noviembre de 1999, de la Ley y Reglamento de Radiodifusión y Televisión vigente.

### 1.3.3. TELEVISIÓN CODIFICADA SATELITAL<sup>9</sup>

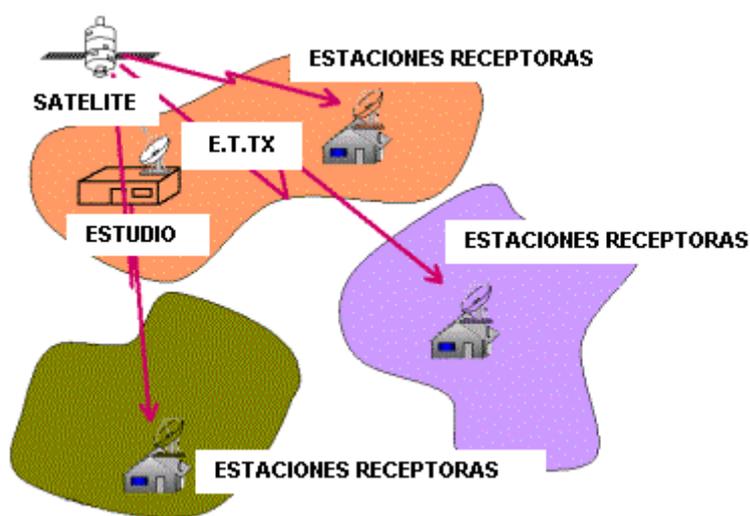


Gráfico No. 3. Esquema Televisión Codificada Satelital.

La televisión codificada satelital (DTH Televisión directa al hogar) (DBS Radiodifusión directa por satélite): Es aquella que utiliza como medio de transmisión el espacio radioeléctrico, mediante enlace espacio – tierra, para señales codificadas de audio, video y/o datos, destinadas a la recepción exclusivamente a un grupo particular privado de suscriptores o abonados del sistema, que disponen de estaciones receptoras de estas señales. Está formado por la estación transmisora, en el país o fuera del mismo: equipos codificadores, equipos para la propagación y la distribución de señales de televisión desde un satélite; y las estaciones receptoras de dichas señales (antena parabólica receptora, equipo decodificador).

<sup>9</sup> <http://www.supertel.gov.ec/index.php/Radiodifusion-sonora/informacion-basica-television-pagada.html>

La aprobación técnica de las estaciones de servicios de Televisión Codificada Satelital, se basa en el Reglamento para Sistemas de Audio y Video por Suscripción, Registro Oficial N° 325 de 24 de noviembre de 1999, de la Ley y Reglamento de Radiodifusión y Televisión vigente.

#### **1.4. MARCO JURÍDICO<sup>10</sup>**

El ente regulador de los Servicios de Televisión por Suscripción es el Consejo Nacional de Telecomunicaciones CONATEL, ha impartido normativas, a través de la Ley de Radiodifusión y Televisión, tales como:

Ley de Radiodifusión y Televisión, publicada en el Registro Oficial No. 785 del 18 de abril de 1975 y sus reformas, publicadas en los Registros Oficiales: No. 691 del 9 de mayo de 1995 y No. 699 del 7 de noviembre del 2002.

Reglamento General a la Ley de Radiodifusión y Televisión y su Reforma, publicado en el Registro Oficial No. 864 de 17 de enero de 1996.

Reglamento Relativo a la Propiedad de los Equipos y Control de la Inversión Extranjera en las Concesiones para los Servicios de Radiodifusión y Televisión, publicado en el Registro Oficial No.71 del 20 de noviembre de 1998.

Reglamento para Sistemas de Audio y Video por Suscripción, publicado en el Registro Oficial No. 325 del 24 de noviembre de 1999.

Plan Nacional de Frecuencias, publicado en el Registro Oficial No. 192 del 26 de octubre del 2000.

Norma Técnica para el Servicio de Televisión Analógica y Plan de Distribución de Canales, publicada en el Registro Oficial No 335 del 29 de mayo del 2001.

Norma Técnica Reglamentaria para Radiodifusión en Frecuencia Modulada Analógica, publicada en el Registro Oficial No. 74 del 10 de mayo de 1996.

---

<sup>10</sup> <http://www.supertel.gov.ec/index.php/Legislacion/marco-juridico.html>

En el registro oficial N.º 010 del lunes 24 de agosto de 2009, se decreta la fusión del Consejo Nacional de Radio y Televisión -CONARTEL- al Consejo Nacional de Telecomunicaciones-CONATEL.

Las competencias, atribuciones, funciones, representaciones y delegaciones constantes en leyes, reglamentos y demás instrumentos normativos y atribuidas al CONARTEL serán desarrolladas, cumplidas y ejercidas por el CONATEL, en los mismos términos constantes en la Ley de Radiodifusión y Televisión y demás normas secundarias.

## **1.5. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR**

La convergencia tecnológica está provocando que los operadores de televisión por cable compitan directamente con las operadoras telefónicas y proveedores de internet.

### **1.5.1. EN MERCADOS INTERNACIONALES**

En Estados Unidos uno de los hechos más relevantes para el incremento del mercado, es el cambio de concepción de parte de las autoridades de los que supone la industria del cable. Ésta se constituye en la década de los 80 como el principal competidor de la televisión hertziana y como alternativa a las programaciones generalistas. La bonanza económica y la recuperación de la libre competencia, han permitido al sector diversificarse y presentar una gran cantidad de ofertas a sus usuarios.

Los cambios tecnológicos han influido notablemente en la ampliación y diversificación de la programación ofrecida por los operadores de cable.

En primer lugar, con la aparición de los sistemas satelitales a la hora de recibir las señales que después se distribuyen por el cable. Esta nueva técnica que utiliza microondas y últimamente está optando por una codificación digital, en lugar de analógica, ha reducido notablemente los costes derivados del transporte de la señal. Por esta razón las cableras pueden ofrecer programación donde no abunda la publicidad. Este hecho atrae enormemente al público; tienen especial éxito aquellos canales en los que se ofrecen películas sin cortes publicitarios. Esta nueva tendencia ha provocado que

el mercado evolucione hacia nuevos modelos de programación que analizaremos posteriormente.

Hay que mencionar la utilización de cables coaxiales de mayor capacidad que las iniciales. Con estos cambios las operadoras pueden ofrecer incluso más de cien canales. Con la utilización de la fibra óptica estas cifras son notablemente mayores, además este medio de transmisión permite ofrecer un alto grado de calidad y la total ausencia de interferencia, lo que lo posiciona como el medio de transmisión más apropiado para el futuro.

Uno de los mayores atractivos de estos nuevos conductores de gran capacidad es el hecho de que permiten que exista la interactividad.

El sector del cable, como muchos otros, presenta continuas asociaciones empresariales, absorciones. Todo ocurre con una rapidez trepidante.

Pese a la gran cantidad de leyes anti monopolio, las grandes empresas del sector han realizado concentración vertical: los propietarios acumulan poder sobre las diferentes fases de la producción televisiva. De este modo las operaciones o transacciones económicas que debieran efectuarse entre empresas independientes se convierten en negociaciones internas. Todo esto limita la incorporación de nuevas operadoras al mercado, que no pueden obtener cuotas de penetración que les permita sobrevivir. Las grandes empresas con su poder económico impiden que productoras ajenas a su entorno consigan una salida para sus productos.

También existe concentración horizontal: en esta situación una empresa o individuo es el propietario de un gran número de emisoras u operadoras de cable. Así tienen absoluto control sobre la programación y pueden realizar las maniobras pertinentes para promocionar ciertos canales o emisoras. Este fenómeno es lo que ha venido a denominarse como MSO: Multiple System Ownership.

“Los MSO nacen como consecuencia del temor de algunas empresas informativas. Éstas ven en la industria del cable un tremendo enemigo que puede poner en peligro sus cuotas de audiencia gracias a las producciones propias y la fidelización de los telespectadores a este nuevo sistema televisivo. Por ello, tales agencias, que disponen de importantes recursos económicos, comenzaron a comprar e incorporar a su estructura gran cantidad de operadores de cable que, como ya se ha mencionado en apartados

anteriores, suelen ser de ámbito local o regional. Estos operadores ya no son capaces de hacer frente a las grandes inversiones que la continua reconversión del sistema exige y por tanto ven en la incorporación a estos MSO su única posibilidad de supervivencia. De este modo comienzan a erigirse grandes redes de operadores de cable asociados. Esto permite repartir los elevados costes que derivan del mantenimiento de la instalación del cable y, de este modo, disminuir su impacto sobre la economía de las empresas asociadas. Con esta maniobra se obtienen más beneficios de los operadores más antiguos o arraigados, cuyos costes de instalación ya han sido amortizados. Tales beneficios pueden ser reinvertidos en sistemas más novedosos y tecnológicos que resulten más atractivos y aumenten la cuota de abonados. Lo que supone a su vez un aumento de los ingresos.”<sup>11</sup>

Los MSO más importantes de los 80 son:

- America Tv and Communications (Time Inc., Ted Turner)
- Tele-Communications
- Group W Cable (Westinghouse Corp.)
- Stores Cable Communications (Storer Broadcasting Co.)
- Cox Cable Communications
- Warner Amex Cable.

La sociedad, los gobiernos, y los especialistas o estudiosos del sector, mediante diferentes opiniones, determinan que el mercado de televisión por cable, se caracteriza por una continua renovación tecnológica y por la progresiva concentración de poder.

En 1984 se realiza una revisión en la parte regulatoria y se tiene la siguiente propuesta:

- Los gobiernos locales se ocupan de las concesiones de emisión, aunque se insta a remodelar los baremos de asignación
- Se aprueba la libertad de tarifas, excepto en aquellos casos en los que no se den las garantías mínimas de libre competencia.

---

11

- Los operadores de cable pagarán a las autoridades municipales un 5% de sus ingresos brutos.
- Se intentarán evitar los contenidos obscenos.(6)
- Se reduce la burocracia en los trámites de renovación de concesiones.
- Se fomentan y apoyan las leyes antimonopolio, que pretenden evitar concentraciones de poder en el mercado.
- Se respalda la libertad de prensa: los gobiernos e instituciones locales pueden tener redes de cable en propiedad pero no controlarlas de forma editorial.

Considerando el continuo cambio del mercado de la televisión por cable, en los Estados Unidos han aparecido dos legislaciones más que afectan al sector. Ley del cable de 1992 y la Ley de Telecomunicaciones de 1996. La primera sale como respuesta a los gobiernos locales, que pretendían aumentar el control de los impuestos de los operadores de cable. Además influyó que las televisiones hertzianas, debido a la fragmentación de la audiencia, había disminuido sus ingresos.

En Estados Unidos, los cables operadores USWEST y AMERITECH, se han vuelto operadores de telefonía e internet. Los operadores telefónicos como BELLSOUTH y SBC dan servicios de televisión por cable. Existen movimientos financieros para que empresas telefónicas compren empresas cables operadoras como Southwestern Bell tratando de comprar COX. De las misma forma operadores de televisión por cable como @HOME y ROAD RUNNER se encuentra concentrándose mayormente en internet.

En España el operador dominante es Telefónica, el regulador lo determinó como operador dominante en telefonía fija, móvil, alquiler de circuitos e interconexión. Las grandes cableras como son ONO y AUNA, no pueden interconectarse a Telefónica para prestar servicios de telefonía. Mientras tanto Telefónica ha lanzado su triple play a través de DSL y su producto se llama IMAGENIO.

En Chile VTR es el mayor proveedor de banda ancha y el segundo en telefonía, se encuentra implementando una red HFC para la proveer televisión por cable. Los operadores telefónicos chilenos se encuentran ingresando como proveedores de televisión por cable.

En Argentina, según funcionarios del Comité Federal de Radiodifusión (Comfer), unas 100 empresas adquirieron los pliegos de licencias para ofrecer el servicio de televisión por cable. Se han vendido 60 pliegos para la prestación del servicio en localidades de hasta 5.000 habitantes, 30 pliegos para localidades de hasta 50.000 habitantes, y el 10% de las licencias adquiridas corresponden a localidades entre 50.000 y dos millones de habitantes.

La venta de pliegos estuvo cerrada desde el año 2000. La Asociación Argentina de Televisión por Cable (ATVC) manifestó su oposición a la reapertura, por considerar que la resolución que la ordenaba establecía “beneficios indebidos y condiciones discriminatorias que atentan contra una industria con más de 40 años de inversión a riesgo”.<sup>12</sup>

En Argentina se estima, que unos seis millones de hogares cuentan con el servicio de televisión paga. De acuerdo al ATVC, además, unas 700 empresas proveen este servicio en todo el país.

En Latinoamérica las dos empresas móviles dominantes América móvil y Telefónica están comprando operadoras de televisión por cable. En el caso de AMX a través de Telmex ha comprado 5 operadoras de televisión por cable en Colombia, y Telefónica está en proceso de compra del operador de cable brasileño TVA.<sup>13</sup>

### **1.5.2. EN EL MERCADO NACIONAL**

En el Ecuador existen tres operadores móviles: PORTA (AMX), TELEFONICA Y ALEGRO.

Existen 6 operadores fijos: CNT S.A., ETAPA, ETAPA TELECOM, ECUTEL (TELMEX), SETEL (GRUPO TV CABLE) y LINKOTEL.

Existen 272 cables operadoras, 8 operadores de internet con el mayor porcentaje de número de usuarios, y 6 portadores importantes.

El grupo TV Cable ofrece además del producto televisión por suscripción, telefonía fija. Telmex ofrece productos de voz, datos y video (triple play). Entre los principales

---

<sup>12</sup> <http://www.telesemana.com/analisis/detalle.php?tecnologia=21&id=2698>

<sup>13</sup> CABLESTAR S.A., Michael Chang

proveedores del servicio de Televisión por suscripción se encuentran el Grupo TV Cable, Univisa y Direc TV, Claro TV y Etapa TV

CNT, se encuentra implementando su plataforma tecnológica para poder ofrecer a más de sus productos actuales como voz e internet, el producto de video mediante el protocolo IP. Es necesario indicar que CNT desde finales el año 2011, ingreso al mercado de TV por suscripción ofertando DTH.

#### 1.5.2.1. Proveedores de servicio de televisión por suscripción en el Ecuador<sup>14</sup>

De acuerdo a datos publicados por la SUPERTEL a enero 2014 se encuentran registrados en total 266 concesionarios que prestan el servicio de Televisión por suscripción en el Ecuador:

| Tipo de Servicio                | Cantidad de Concesionarios |
|---------------------------------|----------------------------|
| Televisión Codificada Terrestre | 17                         |
| Codificado Satelital            | 5                          |
| Televisión por Cable            | 244                        |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>266</b>                 |

Tabla No. 1. Cantidad de concesionarios en Ecuador

Existen muchos casos en los que un mismo grupo empresarial ha obtenido concesiones en varias provincias del país, tal es el caso del Grupo TV Cable que está conformado por 5 empresas, el mismo que al momento tiene la mayor participación del mercado nacional. Junto con Univisa y DirecTV concentran EL 69,49% del mercado total.

| Concesionario  | Total Suscriptores | % de Participación |
|----------------|--------------------|--------------------|
| Grupo TV Cable | 73.163             | 7,0%               |
| DirecTV        | 390.812            | 35,0%              |
| Univisa        | 23.601             | 2,0%               |
| CNT TV         | 216.534            | 20,0%              |
| Satelcom       | 67.274             | 6,0%               |
| Cable Unión    | 33.052             | 3,0%               |
| Otros          | 45.425             | 27,0%              |
| <b>TOTAL</b>   | <b>849.861</b>     | <b>100%</b>        |

Tabla No. 2. Participación del mercado TV por suscripción.

<sup>14</sup> [http://www.supertel.gov.ec/pdf/estadisticas/tv\\_codificada\\_terrestre.pdf](http://www.supertel.gov.ec/pdf/estadisticas/tv_codificada_terrestre.pdf)

### 1.5.2.2. TOTAL DE SUSCRIPTORES DEL SERVICIO DE TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN EN EL ECUADOR<sup>15</sup>

A septiembre 2010 la SUPERTEL reporta un total de 323.901 suscriptores de Televisión por suscripción en todo el territorio ecuatoriano, distribuidos de la siguiente manera:

| Tipo de Servicio                       | Total de Suscriptores | % de Participación |
|--|-----------------------|--------------------|
| <b>Televisión Codificada Terrestre</b> | 70.240                | 8,26%              |
| <b>Codificado Satelital</b>            | 398.065               | 46,84%             |
| <b>Televisión por Cable</b>            | 381.556               | 44,90%             |
| <b>TOTAL</b>                           | 849.861               |                    |

Tabla No. 3. Total de Suscriptores por servicio

A pesar de que la SUPERTEL dispone a cada uno de los concesionarios reportar mensualmente la cantidad total de suscriptores, éstos no suelen reportar valores totales o no envían datos actualizados periódicamente, por lo que estos valores podrían variar en más.

Si aplicamos estos valores en relación a los componentes promedio por hogar usada por el INEC, se obtienen los datos de penetración de este servicio:

|   |                   |
|---|-------------------|
| <b>Población Total del Ecuador (Último Censo Nacional del 2001) : (1)</b>   | <b>15.647.316</b> |
| <b>No. Promedio de Miembros por Hogar</b>                                   | 3,8               |
| <b>No. De Usuarios Estimados del Servicio de Televisión por Suscripción</b> | 3.229.472         |
| <b>Densidad Estimada (Penetración del Servicio)</b>                         | <b>20,64%</b>     |

Tabla No.4. Penetración del servicio de TV por suscripción

FUENTE: INEC (www.inec.gov.ec) y Proyección de Población a Diciembre 2009

<sup>15</sup> [http://www.supertel.gov.ec/pdf/estadisticas/tv\\_codificada\\_terrestre.pdf](http://www.supertel.gov.ec/pdf/estadisticas/tv_codificada_terrestre.pdf)

## CAPITULO 2

### 2. ANALISIS SITUACIONAL

#### 2.1. OFERTA

##### 2.1.1. DATOS DE LOS ENTES REGULADORES

Según los datos de la Supertel hasta 31 de septiembre de 2013, se tiene los siguientes datos para el servicio de Televisión por cable:

| No. | TELEVISION POR CABLE | No. De Estaciones autorizadas | No. De Suscriptores |
|-----|----------------------|-------------------------------|---------------------|
| 1   | TELEVISION POR CABLE | 244                           | 381.556             |

Tabla No.5. Estaciones Autorizadas televisión por cable

Fuente: [http://www.supertel.gob.ec/pdf/estadisticas/suscriptores\\_tvpagada.pdf](http://www.supertel.gob.ec/pdf/estadisticas/suscriptores_tvpagada.pdf)  
 CNT, tiene la concesión para una Estación de Radiodifusión o Televisión por Cable de Audio, Video y Datos; bajo el mismo esquema de concesión se tienen a nivel nacional el siguiente cuadro de operadoras:

| PROVINCIA         | ESTACIONES TV POR CABLE | PROVINCIA         | ESTACIONES TV POR CABLE |
|-------------------|-------------------------|-------------------|-------------------------|
| <b>Azuay</b>      | 19                      | Los Rios          | 21                      |
| <b>Bolívar</b>    | 5                       | Manabí            | 20                      |
| <b>Cañar</b>      | 8                       | Morona Santiago   | 13                      |
| <b>Carchi</b>     | 6                       | Napo              | 4                       |
| <b>Chimborazo</b> | 7                       | Orellana          | 5                       |
| <b>Cotopaxi</b>   | 5                       | Pastaza           | 3                       |
| <b>El Oro</b>     | 22                      | Pichincha         | 19                      |
| <b>Esmeraldas</b> | 12                      | Santa Elena       | 2                       |
| <b>Galápagos</b>  | 1                       | Santo Domingo     | 2                       |
| <b>Guayas</b>     | 20                      | Sucumbíos         | 10                      |
| <b>Imbabura</b>   | 7                       | Tungurahua        | 7                       |
| <b>Loja</b>       | 18                      | Zamora<br>Chinchi | 8                       |
| <b>TOTAL</b>      | <b>244</b>              |                   |                         |

Tabla No.6. Estaciones TV por provincia

(Fuente: [http://www.supertel.gob.ec/pdf/estadisticas/estaciones\\_radiodifusion\\_television.pdf](http://www.supertel.gob.ec/pdf/estadisticas/estaciones_radiodifusion_television.pdf))

Para la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, se tienen las siguientes concesiones, considerado los sistemas de transmisión mediante cable físico que están operando de forma regulada:

| Ciudad / Sistema             | Numero Concesionarios |
|------------------------------|-----------------------|
| <b>Quito</b>                 | <b>4</b>              |
| <b>Cable Físico</b>          | <b>4</b>              |
| Andinacable                  | 1                     |
| Cable Televisión-Quito Catel | 1                     |
| Cable unión                  | 1                     |
| Sistema "Tv Cable"           | 1                     |
| <b>Total</b>                 | <b>4</b>              |

Tabla No. 7. Concesiones de TV por cable en Pichincha

Fuente: [http://www.supertel.gob.ec/pdf/estadisticas/television\\_por\\_cable.pdf](http://www.supertel.gob.ec/pdf/estadisticas/television_por_cable.pdf)

En el cuadro anterior se puede observar que existen 4 empresas que pueden ofrecer un servicio igual o similar al que pretende implementar la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP., utilizando el mismo tipo de concesión.

En el siguiente gráfico se muestra el porcentaje de participación de los concesionarios autorizados en la ciudad de Quito.

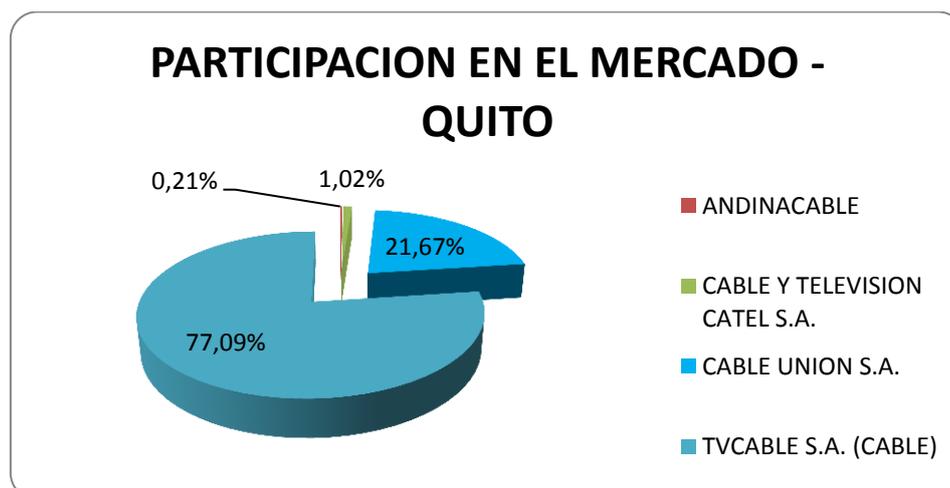


Gráfico No. 4. Participación del Mercado en Quito.

## 2.1.2. CONSESIONARIOS AUTORIZADOS.

La oferta presentada por los concesionarios autorizados para la ciudad de Quito, contiene planes básicos de 42 canales desde 12,99 USD, hasta planes súper Premium plus de 157 canales a un costo de 49,90 USD.

La empresa TV cable que tiene una participación en el mercado de la ciudad de Quito del 77,09%, presenta los siguientes planes de TV por suscripción:

| TV CABLE                  |          |              |
|---------------------------|----------|--------------|
| PLAN                      | VALOR    | # DE CANALES |
| <b>FAMILIAR</b>           | \$ 12.99 | 42           |
| <b>BASICO</b>             | \$ 14.90 | 51           |
| <b>PREMIUM</b>            | \$ 21.50 | 70           |
| <b>SUPER PREMIUM PLUS</b> | \$ 49.90 | 157          |

Tabla No.8. Planes TV cable

FUENTE: <http://www.grupotvcable.com.ec/tvcable>

A continuación se detallan los planes presentados y los beneficios que ofrece TV Cable a sus clientes al adquirir 2 o 3 servicios.

| PLAN FAMILIAR »         |             |                |
|-------------------------|-------------|----------------|
| TVCable - Plan Familiar | 42 Canales  | \$ 12.99       |
| Telefonía Fija          | 700 Minutos | \$ 8.00        |
| Internet de banda ancha | 220 Kbps    | \$ 13.40       |
| Total                   |             | \$ 34.39       |
| <b>Descuento (10%)</b>  |             | <b>\$ 3.44</b> |
| Precio Triple pack      |             | \$ 30.95 *     |

Tabla No.9. Plan Familiar TV cable

| PLAN BÁSICO                        |              |                |
|------------------------------------|--------------|----------------|
| TVCable - Plan Básico              | 51 Canales   | \$ 14.90       |
| Telefonía Fija                     | 1300 Minutos | \$ 10.00       |
| Internet de banda ancha            | 550 Kbps     | \$ 29.90       |
| Total                              |              | \$ 54.80       |
| <b>Descuento Triple Pack (15%)</b> |              | <b>\$ 8.22</b> |
| Precio Triple pack                 |              | \$ 46.58 *     |

Tabla No.10. Plan básico TV cable

| <b>PLAN PREMIUM</b>     |              |                 |
|-------------------------|--------------|-----------------|
| TVCable - Plan Premium  | 70 Canales   | \$ 21.50        |
| Telefonía Fija          | 1300 Minutos | \$ 10.00        |
| Internet de banda ancha | 700 Kbps     | \$ 39.90        |
| Total                   |              | \$ 71.40        |
| <b>Descuento (15%)</b>  |              | <b>\$ 10.71</b> |
| Precio Triple pack      |              | \$ 60.69 *      |

Tabla No.11. Plan Premium TV cable

| <b>PLAN DE SUPER PREMIUM PLUS ®</b> |              |                 |
|-------------------------------------|--------------|-----------------|
| TVCable - Plus Plan Súper Premium   | 157 Canales  | \$ 49.90        |
| Telefonía Fija                      | 1300 Minutos | \$ 10.00        |
| Internet de banda ancha de          | 2500 Kbps    | \$ 99.90        |
| Total                               |              | \$ 159.80       |
| <b>Descuento (15%)</b>              |              | <b>\$ 23.97</b> |
| Precio Triple pack                  |              | \$ 135.83 *     |

Tabla No.12. Plan Super Premium Plus TV cable

\*Los Precios no incluyen Impuestos. Aplican restricciones

Fuente: <http://www.grupotvcable.com/grupo/triplepack>

Como se puede apreciar existen planes variados y con beneficios al contratar servicios triple pack

### 2.1.3. CONSESIONARIOS NO AUTORIZADOS.

En el mercado de Quito, la empresa Telmex ofrece desde hace algún tiempo el servicio de televisión por suscripción, la Superintendencia de Telecomunicaciones (Supertel), ordena suspenderlo por no contar con los permisos respectivos.

Telmex empezó a ofrecer el servicio Triple Play hace un año. Este producto incluye telefonía, Internet y televisión pagada. Los costos de estos paquetes promocionales están entre 18 y 160 dólares.

Telmex continuaba ofreciendo el servicio, pese a disponer de los permisos respectivos, las autoridades del ente regulador manifiestan que deberá pagar una multa de acuerdo

a los reglamentos de la Ley de Telecomunicaciones. Al momento Telmex solo ofrece televisión pagada para la ciudad de Guayaquil.

Los planes que ofrece Telmex, son los siguientes:

| <b>PLAN PLATA</b><br>114 canales | <b>PLAN ORO</b><br>124 canales  | <b>PLAN PLATINO</b><br>158 canales |
|----------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| <b>US\$ 16,50</b><br>mensual     | <b>US \$ 22,90</b><br>mensual   | <b>US \$ 49,90</b><br>mensual      |
| 50 Canales de música<br>(audio)  | 50 Canales de música<br>(audio) | 50 Canales de música<br>(audio)    |
| 47 Canales<br>Internacionales    | 57 Canales Internacionales      | 91 Canales Internacionales         |
| 17 Canales Nacionales            | 17 Canales Nacionales           | 17 Canales Nacionales              |

Tabla No.13. Planes Telmex

Fuente: [http://www.telmex.com/ec/hogar/in\\_tvsubscrita.html](http://www.telmex.com/ec/hogar/in_tvsubscrita.html)

Dentro de la oferta de televisión por suscripción, que no necesariamente es mediante cable físico se debe considerar los sistemas satelitales no autorizados (piratas) que ofrecen servicios con pagos anuales por una grilla de aproximadamente 400 canales.

## **2.2. DEMANDA**

La superintendencia de Telecomunicaciones (Supertel), de acuerdo a la información entregada por los concesionarios autorizados hasta septiembre 2013, indica que el total de suscriptores de los servicios de Televisión por suscripción mediante Cable (televisión pagada) en el Ecuador es de 381.556, con 244 estaciones autorizadas.

Los usuarios que disponen del servicio de Internet Banda Ancha, mediante las redes de cobre de la CNT EP, son los potenciales usuario para el servicio de Televisión por suscripción, considerando varios factores como la capacidad de compra, disponibilidad de la red, el reemplazo por redes de fibra óptica, etc. Además es necesario recalcar que el servicio de Internet Banda Ancha en los próximos años será uno de los productos básicos para servicios empaquetados.

El crecimiento de la cobertura del servicio de televisión por suscripción mediante cable físico, podría estar determinado por el crecimiento y distribución de los usuarios de internet banda ancha mediante redes de Fibra óptica. Para la CNT EP, considerando que se encuentra desplegando sus redes de Fibra óptica a las localidades donde el 90% de las redes de acceso son mediante redes de cobre y su eventual reemplazo, este es un factor determinante para poder determinar el mercado potencial del servicio de televisión por suscripción mediante cable físico.

Utilizando los datos de la Supertel, en el siguiente gráfico, se puede observar las variaciones del mercado de televisión por cable, en los meses de agosto 2010 a enero 2011.

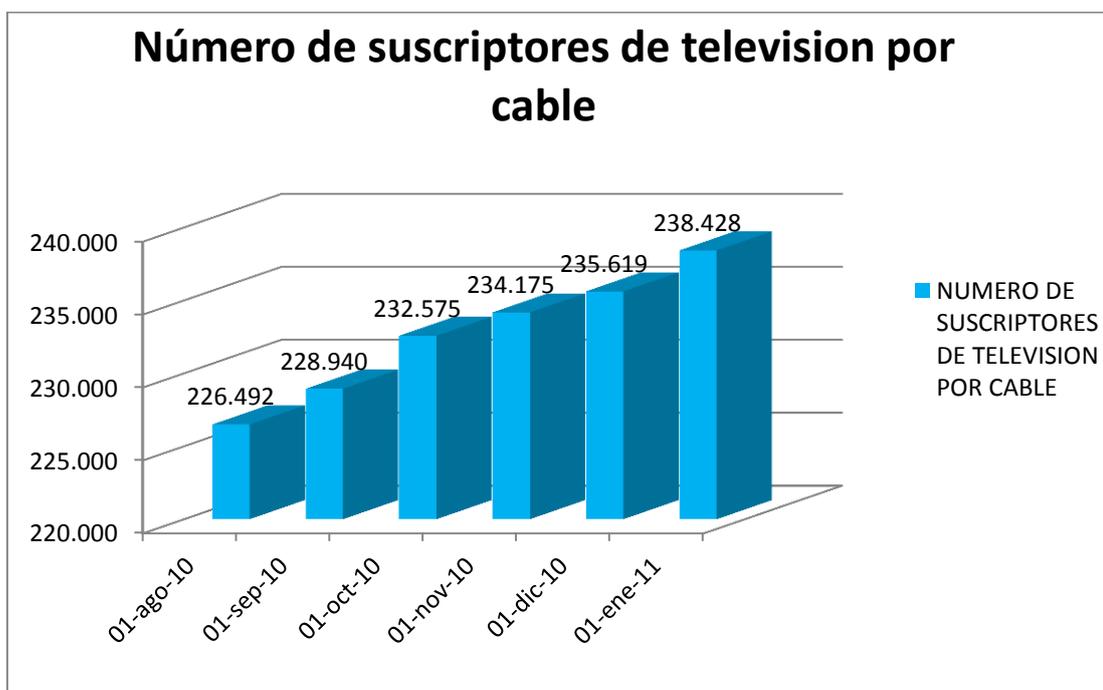


Gráfico No. 5. Número de Suscriptores de TV por cable

Fuente: [www.supertel.gov.ec](http://www.supertel.gov.ec)

Para la ciudad de Quito, según los datos proporcionados a la Supertel por los concesionarios autorizados, se tiene la siguiente distribución:

| ESTACION                          | CONSESIONARIO   | AREA DE SERVICIO            | PROVINCIA | No. SUSCRIPTORES | No. CANALES | No. ANTENAS FIJAS |
|-----------------------------------|---|-----------------------------|-----------|------------------|-------------|-------------------|
| ANDINACABLE                       | EMPRESA PUBLICA CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP | QUITO                       | PICHINCHA | 145              | 36          | 3                 |
| CABLE TELEVISION - QUITO CATEL    | CABLE Y TELEVISION CATEL S.A.                                     | QUITO (SECTOR SOLANDA)      | PICHINCHA | 708              | 57          | 8                 |
| CABLE UNION                       | CABLE UNION S.A.  | QUITO, TUMBACO LOS CHILLOS  | PICHINCHA | 14997            | 70          | 6                 |
| SISTEMA TC CABLE                  | TVCABLE S.A. (CABLE)  | QUITO, LOS CHILLOS, TUMBACO | PICHINCHA | 53341            | 107         | 12                |
| <b>TOTAL SUSCRIPTORES - QUITO</b> |   |                             |           | <b>69191</b>     | <b>270</b>  | <b>29</b>         |

Tabla No. 14. Concesionarios autorizados en Quito

Fuente: [http://www.supertel.gov.ec/pdf/estadisticas/suscriptores\\_tvpagada.pdf](http://www.supertel.gov.ec/pdf/estadisticas/suscriptores_tvpagada.pdf)

Considerando el Número de Suscriptores a nivel nacional (238.428) y para la ciudad de Quito (69.191), se puede determinar que el 29% de los usuarios a nivel nacional se encuentran en la ciudad de Quito, como se muestra en el siguiente gráfico:



Gráfico No. 6. Porcentaje de participación de Quito del total suscriptores.

Fuente: [www.supertel.gov.ec](http://www.supertel.gov.ec)

Para poder determinar la demanda de los potenciales usuarios de televisión por suscripción mediante cable físico se debe considerar factores como la cobertura de la red telefónica por par de cobre y las redes de fibra óptica, el nivel económico de los usuarios, la disponibilidad de un televisor a color y acceso a Internet.

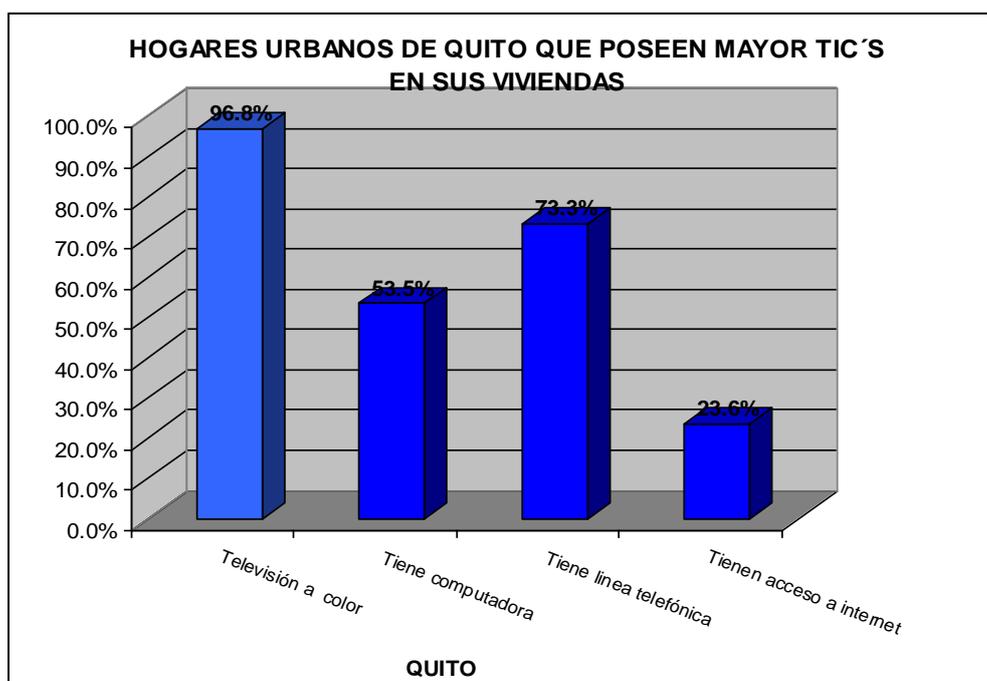


Gráfico No. 7. Distribución de las TICs en los hogares urbanos de Quito

Fuente: INEC

Dentro de la ciudad de Quito, la cobertura de la red telefónica de CNT. Se distribuye según la siguiente tabla:

| DISTRIBUCION DE LINEAS TELEFONICAS - QUITO |            |
|--|------------|
| PARROQUIA                                  | PORCENTAJE |
| IÑAQUITO                                   | 14.60%     |
| MARISCAL SUCRE                             | 12.79%     |
| GUAMANI                                    | 8.91%      |
| CHIMBACALLE                                | 7.19%      |
| CARCELEN                                   | 6.10%      |
| CENTRO HISTORICO                           | 5.61%      |
| LA MENA                                    | 5.12%      |
| COTOCOLLAO                                 | 4.88%      |
| KENNEDY                                    | 4.51%      |
| CALDERON                                   | 3.29%      |
| CONOCOTO                                   | 2.99%      |
| EL CONDADO                                 | 2.67%      |
| ITCHIMBIA                                  | 2.57%      |

| DISTRIBUCION DE LINEAS TELEFONICAS - QUITO |            |
|--|------------|
| PARROQUIA                                  | PORCENTAJE |
| TUMBACO                                    | 2.29%      |
| CUMBAYA                                    | 1.75%      |
| SAN RAFAEL                                 | 1.63%      |
| CARAPUNGO                                  | 1.54%      |
| POMASQUI                                   | 1.24%      |
| SAN ANTONIO DE PICHINCHA                   | 1.02%      |
| SAN ISIDRO DEL INCA                        | 0.85%      |
| CHILLOGALLO                                | 0.68%      |
| MAGDALENA                                  | 0.64%      |
| LA ECUATORIANA                             | 0.60%      |
| AMAGUAÑA                                   | 0.55%      |
| PUEMBO                                     | 0.51%      |
| TURUBAMBA                                  | 0.51%      |
| GUAYLLABAMBA                               | 0.42%      |
| YARUQUI                                    | 0.40%      |
| PIFO                                       | 0.37%      |
| NAYON                                      | 0.36%      |
| EL QUINCHE                                 | 0.33%      |
| LA MAGDALENA                               | 0.33%      |
| PINTAG                                     | 0.33%      |
| QUITUMBE                                   | 0.32%      |
| PUENGASI                                   | 0.26%      |
| ALANGASI                                   | 0.19%      |
| LA MERCED                                  | 0.19%      |
| CHECA                                      | 0.17%      |
| PUELLARO                                   | 0.15%      |
| LLANO CHICO                                | 0.14%      |
| SAN JOSE DE MINAS                          | 0.13%      |
| LLANO GRANDE                               | 0.12%      |
| ZAMBIZA                                    | 0.10%      |
| CALACALI                                   | 0.10%      |
| ATAHUALPA                                  | 0.08%      |
| TABABELA                                   | 0.07%      |
| NANEGALITO                                 | 0.06%      |
| NANEGAL                                    | 0.05%      |
| GUNAGOPOLLO                                | 0.05%      |
| PERUCHO                                    | 0.04%      |
| CHAVEZPAMBA                                | 0.03%      |
| LA LIBERTAD                                | 0.03%      |
| LLOA                                       | 0.03%      |
| SANTO DOMINGO DE CONOCOTO                  | 0.03%      |
| NONO                                       | 0.02%      |
| PACTO                                      | 0.02%      |

Tabla No. 15. Cobertura de la red telefónica dentro de la zona urbana de Quito<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Los datos han sido alterados para guardar la confidencialidad de CNT EP.

La cobertura de puertos de banda ancha dentro del distrito metropolitano de Quito, se distribuye según la siguiente tabla:

| DISTRIBUCION DE PUERTOS DE BANDA ANCHA - QUITO |            |
|--|------------|
| PARROQUIAS                                     | PORCENTAJE |
| MARISCAL SUCRE                                 | 14.612%    |
| IÑAQUITO                                       | 12.849%    |
| CHIMBACALLE                                    | 7.744%     |
| GUAMANI  | 6.912%     |
| CARCELEN                                       | 6.394%     |
| CENTRO HISTORICO                               | 6.056%     |
| COTOCOLLAO                                     | 5.251%     |
| KENNEDY  | 4.874%     |
| CONOCOTO                                       | 4.211%     |
| LA MENA  | 4.074%     |
| CALDERON                                       | 3.381%     |
| TUMBACO  | 3.058%     |
| ITCHIMBIA                                      | 2.755%     |
| SAN RAFAEL                                     | 2.561%     |
| EL CONDADO                                     | 2.342%     |
| CARAPUNGO                                      | 2.075%     |
| CUMBAYA  | 1.925%     |
| POMASQUI                                       | 1.301%     |
| SAN ANTONIO DE PICHINCHA                       | 0.945%     |
| SAN ISIDRO DEL INCA                            | 0.938%     |
| NAYON  | 0.648%     |
| CHILLOGALLO                                    | 0.611%     |
| LA ECUATORIANA                                 | 0.480%     |
| MAGDALENA                                      | 0.352%     |
| PUEMBO   | 0.352%     |
| AMAGUAÑA                                       | 0.344%     |
| QUITUMBE                                       | 0.310%     |
| PUENGASI                                       | 0.308%     |
| TURUBAMBA                                      | 0.281%     |
| EL QUINCHE                                     | 0.266%     |
| PIFO   | 0.254%     |
| GUAYLLABAMBA                                   | 0.251%     |
| YARUQUI  | 0.236%     |
| LA MAGDALENA                                   | 0.228%     |
| LLANO CHICO                                    | 0.133%     |
| ZAMBIZA  | 0.116%     |
| CHECA  | 0.093%     |
| SANTO DOMINGO DE CONOCOTO                      | 0.087%     |
| LLANO GRANDE                                   | 0.078%     |
| ALANGASI                                       | 0.042%     |
| LA MERCED                                      | 0.040%     |
| PINTAG   | 0.035%     |
| PUELLARO                                       | 0.033%     |
| LA LIBERTAD                                    | 0.027%     |
| CALACALI                                       | 0.027%     |

| DISTRIBUCION DE PUERTOS DE BANDA ANCHA - QUITO |            |
|--|------------|
| PARROQUIAS                                     | PORCENTAJE |
| TABABELA                                       | 0.027%     |
| GUANGOPOLO                                     | 0.026%     |
| LLOA   | 0.004%     |

Tabla No. 16. Cobertura de la red de banda ancha en la zona urbana de Quito<sup>17</sup>

Como se puede observar la parte centro, centro norte, norte y los valles (Chillos y Tumbaco), son los lugares donde al momento se dispone del mayor porcentaje de usuarios de internet banda ancha.

Otro de los factores determinantes para poder estimar la demanda potencial de este nuevo servicio es el nivel de pobreza de las diferentes parroquias del Distrito Metropolitano de Quito, para este análisis se ha considerado la información socio económica para las parroquias centrales del Distrito Metropolitano de Quito.

A continuación se muestra la incidencia de pobreza (número de personas pobres expresado como porcentaje del total de la población) en las parroquias centrales del DMQ.

| ZONA                     | INCIDENCIA    | BRECHA        |
|--------------------------|---------------|---------------|
| Nor central              | 69.73%        | 34.56%        |
| Noroccidente             | 61.96%        | 27.40%        |
| Aeropuerto               | 50.37%        | 20.60%        |
| Quitumbe                 | 41.97%        | 17.69%        |
| Calderón                 | 39.40%        | 16.48%        |
| Los Chillos              | 38.36%        | 15.49%        |
| Tumbaco                  | 30.21%        | 11.52%        |
| La Delicia (Equinoccial) | 28.94%        | 11.44%        |
| Manuela Sáenz            | 19.56%        | 6.26%         |
| Eloy Alfaro              | 16.06%        | 5.78%         |
| Eugenio Espejo           | 12.34%        | 4.45%         |
| <b>Total DMQ</b>         | <b>37.36%</b> | <b>15.61%</b> |

Tabla No.17. Incidencia de pobreza en Quito

Fuente: [www.institutodelaciudad.com.ec](http://www.institutodelaciudad.com.ec)

<sup>17</sup> Los datos han sido alterados para guardar la confidencialidad de CNT S.A.

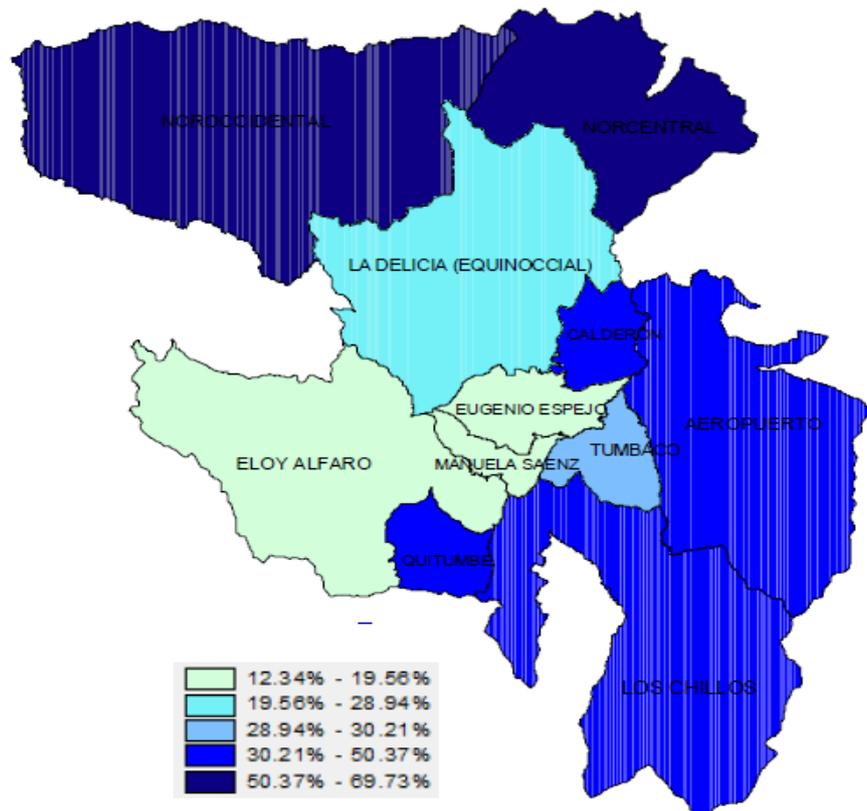


Gráfico No. 8. Incidencia de pobreza en las parroquias centrales del Distrito Metropolitano de Quito.

Como se puede observar las parroquias Eugenio Espejo, Eloy Alfaro, Manuela Sáenz, La Delicia (Equinoccial) y Tumbaco son las de menor incidencia de pobreza, por lo tanto son las zonas donde el despliegue del servicio de televisión por suscripción mediante cable físico tendría mejor acogida.

Los usuarios actuales de CNT que disponen de un enlace de Internet de banda ancha, se convierten en los potenciales usuarios del servicio de televisión por suscripción, además las parroquias que al momento disponen del servicio de banda ancha, son las que mayor infraestructura de telecomunicaciones posee para proporcionar el servicio de televisión por suscripción, bajo la modalidad de cable físico.

Considerando que la estrategia de posicionamiento a ser utilizada, se basa en que es más fácil retener al cliente antes que reclutar nuevos, se considera la demanda de los actuales usuarios de Internet Banda Ancha de la CNT EP.

Utilizando los datos de las centrales de mejor infraestructura de la CNT, los datos de pobreza dentro del Distrito Metropolitano de Quito y datos recopilados en la consultoría

especializada para el servicio de IPTV, se ha determinado la siguiente proyección de demanda:

|                               | IPTV  |       |        |        |         |
|-------------------------------|-------|-------|--------|--------|---------|
|                               | año 1 | año 2 | año 3  | año 4  | año 5   |
| <b>Crecimiento real anual</b> | 2.136 | 7.760 | 17.502 | 40.060 | 35.136  |
| <b>Acumulado</b>              | 2.136 | 9.896 | 27.398 | 67.458 | 102.594 |

Tabla No.17.1. Proyección de demanda

## 2.3. MACRO ENTORNO

“Son las fuerzas más generales que afectan al micro entorno: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y naturales”<sup>18</sup>

### 2.3.1. ENTORNO DEMOGRÁFICO

“Demografía: El estudio de las poblaciones humanas en cuanto a tamaño, densidad, localización, edad, género, raza, profesión y otras estadísticas”<sup>19</sup>

#### DEMOGRAFIA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

| DESCRIPCION   |                      | TOTAL DISTRITO | QUITO URBANO | DISPERSO URBANO | SUBURBANO o RURAL |
|---|----------------------|----------------|--------------|-----------------|-------------------|
| Superficie Ha. (sin considerar el Área de protección ecológica) |                      | 425,532.0      | 19,135.9     | 16,064.0        | 390,332.1         |
| POBLACION   | Censo 1990           | 1,388,500      | 1,105,526    | 24,535          | 258,439           |
|   | Censo 2001           | 1,842,201      | 1,397,698    | 13,897          | 430,606           |
|   | Viviendas 2001       | 556,628        | 419,477      | 4,409           | 132,742           |
| Densidad Demográfica Hab./ Ha.                                  |                      | 4              | 73           | 0.9             | 1.1               |
| Distribución Proporcional de la población                       | 1990                 | 100.0          | 79.6         | 1.8             | 18.6              |
|   | 2001                 | 100.0          | 75.9         | 0.8             | 23.4              |
| Tasa de Crecimiento Demográfico 1990-2001%                      |                      | 2.6            | 2.2          | -5.0            | 4.8               |
| Incremento%   |                      | 32.7           | 26.4         | -43.4           | 66.6              |
| Masculinidad  | Razón (por 100 hab.) | 48.5           | 48.2         | 50.3            | 49.4              |

<sup>18</sup> KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Principios de Marketing, 12ª. Ed. Prentice Hall, España, 2008, Pág. 79

<sup>19</sup> KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Principios de Marketing, 12ª. Ed. Prentice Hall, España, 2008, Pág. 83

| DESCRIPCION |                          | TOTAL DISTRITO | QUITO URBANO | DISPERSO URBANO | SUBURBANO o RURAL |
|-------------|--------------------------|----------------|--------------|-----------------|-------------------|
|             | Índice (por 100 mujeres) | 94.2           | 93.2         | 101.4           | 97.6              |
| Feminidad   | Razón (por 100 hab.)     | 51.5           | 51.8         | 49.7            | 50.6              |
|             | Índice (por 100 hombres) | 106.1          | 107.3        | 98.6            | 102.5             |

Tabla No.18. Demografía en el Distrito Metropolitano de Quito.

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2001; INEC

Elaboración: Unidad de Estudios e Investigación; DMPT-MDMQ

Como se puede observar en el cuadro anterior se verifica que la densidad demográfica (Hab/Ha), dentro del Quito urbano es de 73 habitantes por hectárea mucho mayor a las otras zonas que son parte del Distrito metropolitano de Quito, por lo que se puede concluir que la mayoría de la población que puede acceder al servicio de televisión por suscripción mediante cable físico se encuentra dentro del Quito urbano, donde la CNT tiene desplegada una gran red para el servicio de Internet banda ancha. Además es necesario considerar que la distribución poblacional del 75,9% se encuentra ubicada en el Quito urbano.

Por otro lado la masculinidad por cada 100 habitantes dentro del Quito urbano es 48,2 y la feminidad es 51,8, lo que indica que las razones para desear contratar el servicio de televisión pagada mediante cable físico, estará determinada por el factor femenino de la población.

La tasa de crecimiento demográfico es de 2.2 para la zona urbana, lo que indica que el DMQ zona urbana tendrá mayor población en los lugares donde CNT EP dispone de infraestructura, y así el número de suscriptores puede aumentar.

A continuación se muestra la distribución para los años 2009 y 2010, de los grupos poblacionales en base a edades, para la provincias de Pichincha.

| GRUPO DE EDADES | 2009 PICHINCHA | % RES. AL TOTAL | 2010 PICHINCHA | % RES. AL TOTAL |
|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|
| <b>TOTALES</b>  | 2,758,629      |                 | 2,796,838      |                 |
| < 1 año         | 51,665         | 1.87%           | 51544          | 1.84%           |
| 1 - 4           | 207,343        | 7.52%           | 206717         | 7.39%           |
| 5 - 9           | 260,843        | 9.46%           | 260060         | 9.30%           |
| 10 - 14         | 259,728        | 9.42%           | 260672         | 9.32%           |
| 15 - 19         | 270,805        | 9.82%           | 272108         | 9.73%           |

| GRUPO DE EDADES | 2009 PICHINCHA | % RES. AL TOTAL | 2010 PICHINCHA | % RES. AL TOTAL |
|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|
| 20 - 24         | 274,407        | 9.95%           | 277075         | 9.91%           |
| 25 - 29         | 252,431        | 9.15%           | 256410         | 9.17%           |
| 30 - 34         | 220,526        | 7.99%           | 224443         | 8.02%           |
| 35 - 39         | 196,821        | 7.13%           | 200354         | 7.16%           |
| 40 - 44         | 174,498        | 6.33%           | 178390         | 6.38%           |
| 45 - 49         | 146,615        | 5.31%           | 150392         | 5.38%           |
| 50 - 54         | 121,416        | 4.40%           | 124405         | 4.45%           |
| 55 - 59         | 99,004         | 3.59%           | 103390         | 3.70%           |
| 60 - 64         | 68,547         | 2.48%           | 71527          | 2.56%           |
| 65 - 69         | 53,104         | 1.93%           | 54745          | 1.96%           |
| 70 - 74         | 42,588         | 1.54%           | 43919          | 1.57%           |
| 75 - 79         | 30,540         | 1.11%           | 31638          | 1.13%           |
| 80 y mas        | 27,748         | 1.01%           | 29049          | 1.04%           |

Tabla No. 19. Población de Pichincha por edades.

Fuente: INEC

Como se puede observar en la tabla anterior, los mayores porcentajes, se encuentran en los grupos de 15 a 19 y de 20 a 24 años, dentro de estos grupos se encuentran estudiantes y profesionales jóvenes, que la gran mayoría no cuenta con recursos propios como para satisfacer ciertas necesidades como el acceso a la tecnología y el servicio de televisión por suscripción, por lo tanto el servicio debe ser enfocado a los grupos de 25 a 29, de 30 a 34 y de 35 a 39.

| PROVINCIA DE PICHINCHA<br>POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE 12 AÑOS Y MÁS, POR ESTRUCTURAS PORCENTUALES Y<br>TASAS DE CRECIMIENTO, SEGÚN CATEGORÍA DE OCUPACIÓN. CENSOS 1982, 1990, 2001 |           |       |           |       |           |       |       |         |
|---|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-------|---------|
| CATEGORÍA DE OCUPACIÓN  | 1.982     |       | 1.990     |       | 2.001     |       | TCA % |         |
|   | POBLACIÓN | %     | POBLACIÓN | %     | POBLACIÓN | %     | 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

Tabla No. 20. PEA Pichincha según categoría de ocupación.

Elaborado por: INEC

Fuente: INEC

En la tabla se puede apreciar que según el censo del 2001, más del 90% de la población está dentro de la población económicamente activa, esto indica que existe un gran porcentaje de personas que tendrían la capacidad económica para poder contratar el servicio de televisión por suscripción.

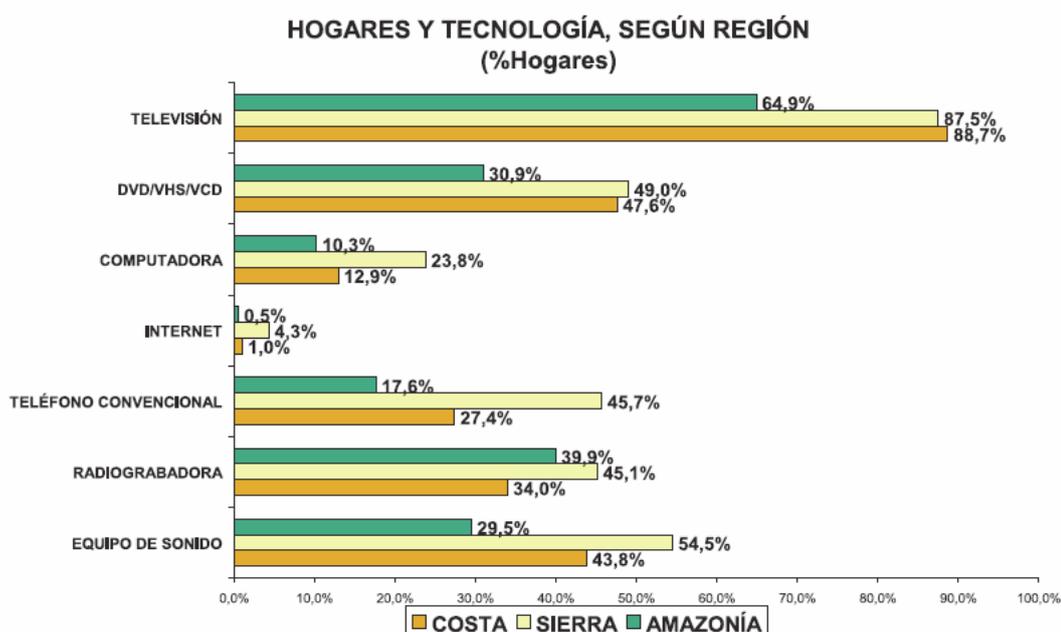


Gráfico No. 9. Hogares y Tecnología, según región (% hogares)

En el gráfico anterior se puede notar que en la región de la sierra, donde se encuentra el Distrito Metropolitano de Quito, el 85.7% de hogares disponen de Televisión, el 45.7% hogares disponen de teléfono convencional, y considerando que CNT EP es el mayor operador de telefonía fija alámbrica, se dispondría de al menos de un 30% de hogares con las facilidades tecnológicas para poder solicitar el servicio de televisión por suscripción. Se debe considerar que solo el 4.3% de los hogares en la sierra cuentan con Internet, lo que implica que es necesario trabajar en aumentar la penetración, considerando que el servicio de banda ancha mediante acceso XDSL es la principal plataforma de acceso para IPTV.

### **2.3.2. ENTORNO CULTURAL.**

Considerando que existen valores secundarios en una sociedad que son más fáciles de cambiar, se debe tomar en cuenta la influencia de tendencias mundiales en los nuevos estilos de vida de las sociedades, como por ejemplo, buscar que la televisión sea más interactiva con el usuario, educarse a través de la televisión, televisión sin cortes comerciales, mejorar el idioma por medio de programación por ejemplo en inglés, comprar por televisión, etc.

La sociedad quiteña, no solo que recibe esta influencia mundial, a través del mejor medio que existe en la actualidad como es el Internet, sino que también se ve influenciada por costumbres y estilos de vida de ciudadanos de otros países que han encontrado en Ecuador y especial en Quito, una ciudad para vivir y hacer negocios.

Toda esta influencia mundial, se ve reflejada en las nuevas necesidades que exige la sociedad como es nuevos servicios de telecomunicaciones, que le permitan estar a la par de la tendencia mundial, es así que los usuarios buscan estar on line todo el tiempo, tener movilidad, nuevos servicios que le permitan optimizar tiempo, tener entretenimiento variado, etc.

Los pobladores del Quito urbano, buscan saber más del mundo a través de programas educativos, en otros idiomas, nuevos estilos de vida, viajes, hogar, etc.; por lo tanto el producto televisión por suscripción tiene alto grado de aceptación considerando el ámbito cultural.

Dentro de los factores culturales, es necesario considerar que en el país existen costumbres y gustos muy diferentes de los consumidores, especialmente entre zonas geográficas como son la sierra y la costa.

### **2.3.3. ENTORNO ECONÓMICO.**

Los factores del entorno económico, afectan el poder adquisitivo de los consumidores y a sus patrones de gasto, entre ellos se ubican los ingresos, inflación, tasas de interés, PIB (Producto Interno Bruto), riesgo país, 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.

### 2.3.3.1. Ingresos.

El ingreso mínimo mensual a enero 2011 es de USD \$ 492.80 y la canasta familiar básica es de USD \$548.63, esto indica que existe un déficit de 10.18%; sin embargo el ingreso para cubrir una canasta vital (393.40 USD) alcanza para cubrir los gastos existiendo un superávit del 20.17%.

En el siguiente gráfico se muestra las restricciones de consumo considerando el costo de la canasta básica y el ingreso mínimo mensual:

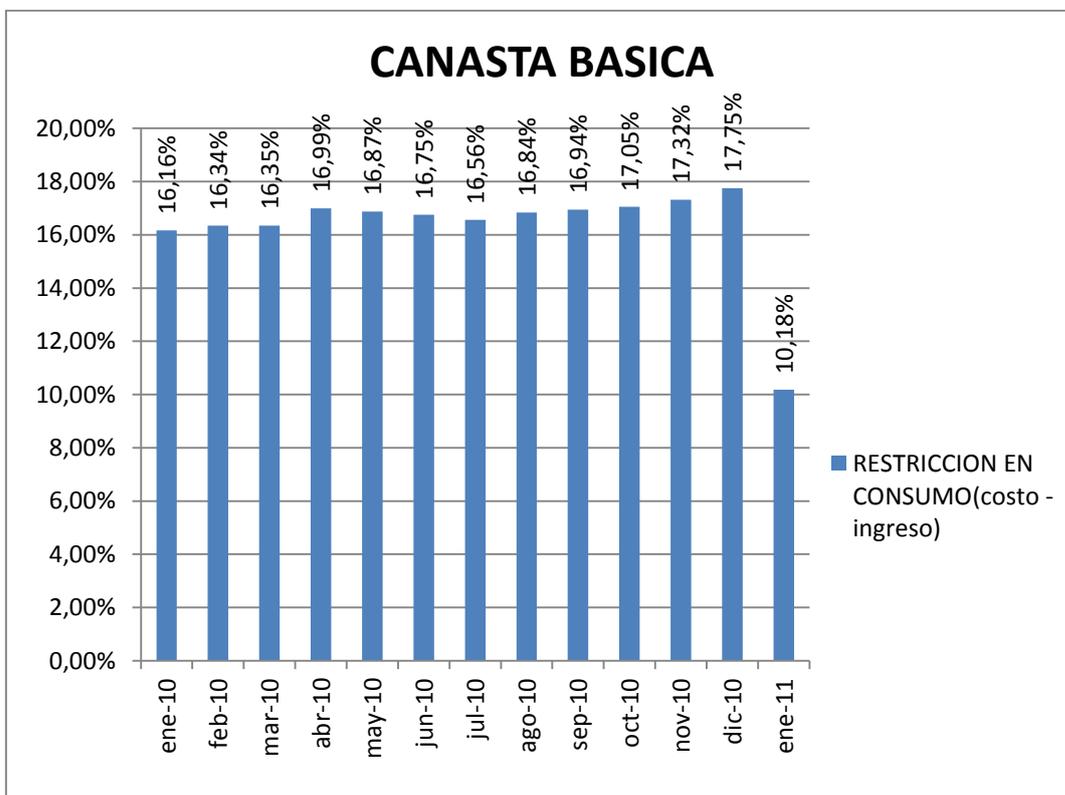


Grafico No. 10. Restricciones en Consumo (costo – ingreso)

Fuente: BCE

Como se puede observar en el gráfico anterior las restricciones de consumo se han mantenido sin mayor variación, lo que indica que tanto los costos como los ingresos se han mantenido equilibrados.

El déficit entre el ingreso mínimo mensual y la canasta básica, es un factor a considerar para la segmentación del mercado, y así poder enfocar los esfuerzos en los sectores de mayor poder adquisitivo.

### 2.3.3.2. 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.”<sup>20</sup>*

En la siguiente tabla se muestra la inflación mensual a nivel país:

| FECHA              | VALOR  |
|--------------------|--------|
| Enero-31-2011      | 3.17 % |
| Diciembre-31-2010  | 3.33 % |
| Noviembre-30-2010  | 3.39 % |
| Octubre-31-2010    | 3.46 % |
| Septiembre-30-2010 | 3.44 % |
| Agosto-31-2010     | 3.82 % |
| Julio-31-2010      | 3.40 % |
| Junio-30-2010      | 3.30 % |
| Mayo-31-2010       | 3.24 % |
| Abril-30-2010      | 3.21 % |
| Marzo-31-2010      | 3.35 % |
| Febrero-28-2010    | 4.31 % |
| Enero-31-2010      | 4.44 % |
| Diciembre-31-2009  | 4.31 % |
| Noviembre-30-2009  | 4.02 % |
| Octubre-31-2009    | 3.50 % |
| Septiembre-30-2009 | 3.29 % |
| Agosto-31-2009     | 3.33 % |
| Julio-31-2009      | 3.85 % |
| Junio-30-2009      | 4.54 % |
| Mayo-31-2009       | 5.41 % |
| Abril-30-2009      | 6.52 % |
| Marzo-31-2009      | 7.44 % |
| Febrero-28-2009    | 7.85 % |



Tabla No. 21. Inflación mensual a nivel país

Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se puede observar en los dos últimos años la inflación ha ido disminuyendo, lo que indica que el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos a lo largo del tiempo ha sido hacia la baja. Esta baja se puede deber a factores como la fijación de precios, incrementos salariales, crecimiento

<sup>20</sup> [www.inec.com.ec](http://www.inec.com.ec)

de la cantidad de dinero y entre otros. Esta disminución provocaría que un mayor número de personas puedan optar por el servicio de televisión por suscripción.

### 2.3.3.3. Tasas de Interés.

Existen dos tipos de tasas de interés:

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. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

La tasa de interés activa es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas.

En las siguientes tablas de muestra las variaciones que han tenido tanto la tasa activa como la pasiva, en los últimos dos años:

#### TASA ACTIVA:

| FECHA              | VALOR  |
|--------------------|--------|
| Febrero-28-2011    | 8.25 % |
| Enero-31-2011      | 8.59 % |
| Diciembre-31-2010  | 8.68 % |
| Noviembre-30-2010  | 8.94 % |
| Octubre-30-2010    | 8.94 % |
| Septiembre-30-2010 | 9.04 % |
| Agosto-31-2010     | 9.04 % |
| Julio-31-2010      | 8.99 % |
| Junio-30-2010      | 9.02 % |
| Mayo-31-2010       | 9.11 % |
| Abril-30-2010      | 9.12 % |
| Marzo-31-2010      | 9.21 % |
| Febrero-28-2010    | 9.10 % |
| Enero-31-2010      | 9.13 % |
| Diciembre-31-2009  | 9.19 % |
| Noviembre-30-2009  | 9.19 % |
| Octubre-31-2009    | 9.19 % |
| Septiembre-30-2009 | 9.15 % |
| Agosto-31-2009     | 9.15 % |
| Julio-31-2009      | 9.22 % |
| Junio-30-2009      | 9.24 % |
| Mayo-31-2009       | 9.26 % |
| Abril-30-2009      | 9.24 % |
| Marzo-31-2009      | 9.24 % |

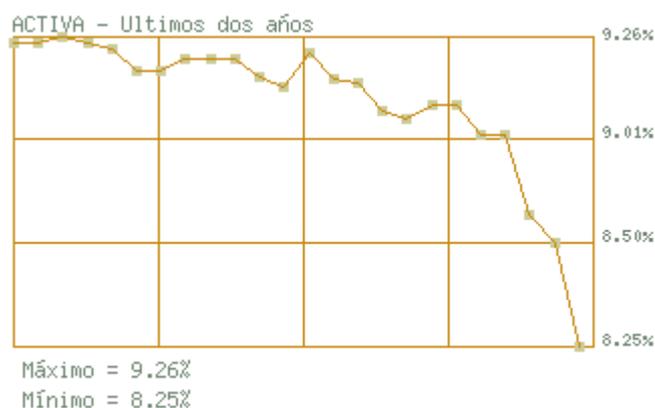


Tabla No. 22. Variaciones tasa activa

Fuente: Banco Central del Ecuador

## TASA PASIVA:

| FECHA              | VALOR  |
|--------------------|--------|
| Febrero-28-2011    | 4.51 % |
| Enero-31-2011      | 4.55 % |
| Diciembre-31-2010  | 4.28 % |
| Noviembre-30-2010  | 4.30 % |
| Noviembre-29-2010  | 4.28 % |
| Octubre-30-2010    | 4.30 % |
| Septiembre-30-2010 | 4.25 % |
| Agosto-31-2010     | 4.25 % |
| Julio-31-2010      | 4.39 % |
| Junio-30-2010      | 4.40 % |
| Mayo-31-2010       | 4.57 % |
| Abril-30-2010      | 4.86 % |
| Marzo-31-2010      | 4.87 % |
| Febrero-28-2010    | 5.16 % |
| Enero-31-2010      | 5.24 % |
| Diciembre-31-2009  | 5.24 % |
| Noviembre-30-2009  | 5.44 % |
| Octubre-31-2009    | 5.44 % |
| Septiembre-30-2009 | 5.57 % |
| Agosto-31-2009     | 5.56 % |
| Julio-31-2009      | 5.59 % |
| Junio-30-2009      | 5.63 % |
| Mayo-31-2009       | 5.42 % |
| Abril-30-2009      | 5.35 % |

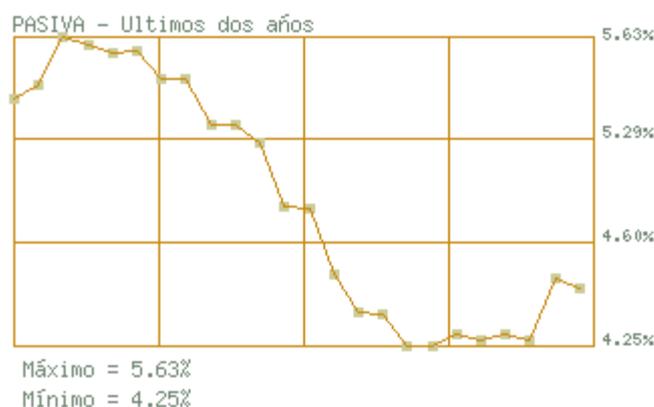


Tabla No. 23. Variación tasa pasiva

Fuente: Banco Central del Ecuador

En las tablas anteriores se puede notar que existe un decremento en la tasa activa, esto significa que durante este año el gobierno ha incentivado a planes de crédito para los microempresarios, sin embargo existe un efecto contrario con la tasa pasiva, esto incentiva al ahorro para el pueblo ecuatoriano, el mismo que forma parte del plan de gobierno.

El tener una tasa activa en disminución provocaría que las empresas y personas puedan ejecutar más inversiones utilizando créditos de la banca y así mejorar sus ingresos y los de sus trabajadores, causando que más personas puedan acceder al servicio de televisión por suscripción.

### 2.3.3.4. PIB (Producto Interno Bruto).

*“El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.”<sup>21</sup>*

En la siguiente tabla se muestra el valor del PIB de los últimos años:

**PIB TOTAL (MILLONES DE DOLARES)**

| Fecha | Valor     |
|-------|-----------|
| 2003  | 18.122,31 |
| 2004  | 19.572,23 |
| 2005  | 20.747,17 |
| 2006  | 21.553,30 |
| 2007  | 22.090,18 |
| 2008  | 23.264,43 |
| 2009  | 23.998,33 |

Tabla No. 24. PIB Total (Millones de dólares)

**Fuente:** BCE

Como se puede observar existe un crecimiento año a año, pero con variaciones poco sustanciales, lo que lleva a pensar que las condiciones a nivel país no serán muy favorables para una masificación del servicio televisión por suscripción.

En la siguiente tabla se muestra el PIB por clase de actividad económica de los últimos años:

<sup>21</sup> [http://www.economia.com.mx/producto\\_interno\\_bruto.htm](http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm)

**PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA**  
Miles de dólares de 2000

| Ramas de actividad<br>CIU CN   | Años | 2005              | 2006<br>(sd)      | 2007<br>(p)       | 2008<br>(p)       | 2009<br>(prev)    |
|--|------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca</b>         |      | <b>2,144,912</b>  | <b>2,254,483</b>  | <b>2,345,879</b>  | <b>2,473,370</b>  | <b>2,543,410</b>  |
| 1. Cultivo de banano, café y cacao                                   |      | 528,023           | 545,257           | 573,089           | 580,563           | 586,369           |
| 2. Otros cultivos agrícolas  |      | 753,085           | 772,085           | 801,295           | 865,212           | 892,899           |
| 3. Producción animal   |      | 333,722           | 351,015           | 368,638           | 378,122           | 390,978           |
| 4. Silvicultura y extracción de madera                               |      | 199,484           | 208,808           | 216,393           | 237,857           | 242,614           |
| 5. Productos de la caza y de la pesca                                |      | 330,598           | 377,318           | 386,464           | 411,616           | 430,550           |
| <b>B. Explotación de minas y canteras</b>                            |      | <b>2,861,517</b>  | <b>2,726,056</b>  | <b>2,462,488</b>  | <b>2,345,098</b>  | <b>2,239,583</b>  |
| 6. Extracción de petróleo crudo y gas natural                        |      | 4,457,867         | 4,502,058         | 4,280,758         | 4,274,267         | 4,072,094         |
| 7. Fabricación de productos de la refinación de petróleo             |      | -1,678,526        | -1,861,524        | -1,905,573        | -2,021,986        | -1,929,783        |
| 8. Otros productos mineros   |      | 82,176            | 85,522            | 87,303            | 92,817            | 97,272            |
| <b>C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)</b> |      | <b>2,752,169</b>  | <b>2,946,239</b>  | <b>3,090,781</b>  | <b>3,341,102</b>  | <b>3,397,681</b>  |
| 9. Carnes y pescado elaborado  |      | 904,068           | 1,034,264         | 1,090,123         | 1,154,829         | 1,211,416         |
| 10. Cereales y panadería   |      | 89,609            | 92,169            | 90,388            | 92,745            | 93,023            |
| 11. Elaboración de azúcar  |      | 106,023           | 109,268           | 111,513           | 114,588           | 114,588           |
| 12. Productos alimenticios diversos                                  |      | 296,934           | 308,080           | 334,282           | 350,038           | 366,840           |
| 13. Elaboración de bebidas   |      | 86,558            | 90,016            | 102,870           | 119,865           | 124,660           |
| 14. Elaboración de productos de tabaco                               |      | 7,892             | 7,918             | 7,927             | 9,408             | 9,408             |
| 15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir             |      | 425,965           | 429,564           | 440,729           | 452,076           | 443,034           |
| 16. Producción de madera y fabricación de productos de madera        |      | 271,594           | 279,884           | 291,810           | 338,437           | 322,192           |
| 17. Papel y productos de papel                                       |      | 103,868           | 108,614           | 113,270           | 129,228           | 130,520           |
| 18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico             |      | 201,466           | 202,447           | 206,929           | 240,892           | 245,951           |
| 19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos            |      | 175,433           | 190,109           | 198,961           | 216,083           | 221,485           |
| 20. Fabricación de maquinaria y equipo                               |      | 77,881            | 88,005            | 96,030            | 116,790           | 108,031           |
| 21. Industrias manufactureras n.c.p.                                 |      | 4,878             | 5,901             | 5,949             | 6,123             | 6,533             |
| <b>D. Suministro de electricidad y agua</b>                          |      | <b>172,197</b>    | <b>172,993</b>    | <b>199,792</b>    | <b>225,073</b>    | <b>237,452</b>    |
| 22. Suministro de electricidad y agua                                |      | 172,197           | 172,993           | 199,792           | 225,073           | 237,452           |
| <b>E. Construcción y obras públicas</b>                              |      | <b>1,795,966</b>  | <b>1,863,590</b>  | <b>1,865,553</b>  | <b>2,123,902</b>  | <b>2,102,663</b>  |
| 23. Construcción   |      | 1,795,966         | 1,863,590         | 1,865,553         | 2,123,902         | 2,102,663         |
| <b>F. Comercio al por mayor y al por menor</b>                       |      | <b>2,996,063</b>  | <b>3,137,796</b>  | <b>3,242,731</b>  | <b>3,454,900</b>  | <b>3,504,700</b>  |
| 24. Comercio al por mayor y al por menor                             |      | 2,996,063         | 3,137,796         | 3,242,731         | 3,454,900         | 3,504,700         |
| <b>G. Transporte y almacenamiento</b>                                |      | <b>1,510,995</b>  | <b>1,590,241</b>  | <b>1,639,215</b>  | <b>1,728,525</b>  | <b>1,776,924</b>  |
| 25. Transporte y almacenamiento                                      |      | 1,510,995         | 1,590,241         | 1,639,215         | 1,728,525         | 1,776,924         |
| <b>H. Servicios de intermediación financiera</b>                     |      | <b>366,299</b>    | <b>441,668</b>    | <b>477,125</b>    | <b>530,784</b>    | <b>540,338</b>    |
| 26. Intermediación financiera  |      | 366,299           | 441,668           | 477,125           | 530,784           | 540,338           |
| <b>I. Otros servicios</b>  |      | <b>3,172,017</b>  | <b>3,354,834</b>  | <b>3,555,406</b>  | <b>3,808,932</b>  | <b>3,770,843</b>  |
| 27. Otros servicios  |      | 3,172,017         | 3,354,834         | 3,555,406         | 3,808,932         | 3,770,843         |
| <b>J. Servicios gubernamentales</b>                                  |      | <b>933,259</b>    | <b>959,696</b>    | <b>1,016,225</b>  | <b>1,164,987</b>  | <b>1,194,112</b>  |
| 28. Servicios gubernamentales  |      | 933,259           | 959,696           | 1,016,225         | 1,164,987         | 1,194,112         |
| <b>K. Servicio doméstico</b>   |      | <b>30,894</b>     | <b>31,882</b>     | <b>31,908</b>     | <b>30,164</b>     | <b>30,164</b>     |
| 29. Servicio doméstico   |      | 30,894            | 31,882            | 31,908            | 30,164            | 30,164            |
| <b>Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente</b>     |      | <b>-446,839</b>   | <b>-554,967</b>   | <b>-619,556</b>   | <b>-696,879</b>   | <b>-658,982</b>   |
| <b>Otros elementos del PIB</b>                                       |      | <b>2,457,727</b>  | <b>2,628,790</b>  | <b>2,782,633</b>  | <b>2,999,575</b>  | <b>3,081,247</b>  |
| <b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>  |      | <b>20,747,176</b> | <b>21,553,301</b> | <b>22,090,180</b> | <b>23,529,533</b> | <b>23,760,134</b> |

(sd) cifras semidefinitivas.

(p) cifras provisionales

Tabla No.25. PIB por clases de actividad económica.

Fuente: Banco Central del Ecuador

| ACTIVIDAD ECONOMICA / AÑO                       | 2005       | 2006       | 2007       | 2008       | 2009       |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| Transporte, Almacenamiento y Telecomunicaciones | 1,510,995  | 1,590,241  | 1,639,215  | 1,728,525  | 1,776,924  |
| PIB   | 20,747,176 | 21,553,301 | 22,090,180 | 23,529,533 | 23,760,134 |
| % respecto al PIB                               | 7.28%      | 7.38%      | 7.42%      | 7.35%      | 7.48%      |

Tabla No. 26. PIB Transporte, Almacenamiento y Telecomunicaciones

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Como se puede observar en la tabla anterior las telecomunicaciones tienen una participación dentro del PIB de en promedio el 7.38%, y además no presenta mayor variación año a año, esto lleva a pensar que existe un mercado por ser atendido

### 2.3.3.5. Riesgo País.

*“El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras.”<sup>22</sup>*

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.

En la siguiente tabla se muestra el riesgo país del último mes:

| FECHA             | VALOR  |
|-------------------|--------|
| Enero-28-2011     | 844.00 |
| Enero-27-2011     | 838.00 |
| Enero-26-2011     | 836.00 |
| Enero-25-2011     | 842.00 |
| Enero-24-2011     | 835.00 |
| Enero-21-2011     | 834.00 |
| Enero-20-2011     | 831.00 |
| Enero-19-2011     | 841.00 |
| Enero-18-2011     | 839.00 |
| Enero-17-2011     | 896.00 |
| Enero-14-2011     | 896.00 |
| Enero-13-2011     | 897.00 |
| Enero-12-2011     | 891.00 |
| Enero-11-2011     | 892.00 |
| Enero-10-2011     | 896.00 |
| Enero-07-2011     | 892.00 |
| Enero-06-2011     | 880.00 |
| Enero-05-2011     | 874.00 |
| Enero-04-2011     | 886.00 |
| Enero-03-2011     | 914.00 |
| Diciembre-31-2010 | 913.00 |
| Diciembre-30-2010 | 905.00 |
| Diciembre-29-2010 | 908.00 |
| Diciembre-28-2010 | 904.00 |
| Diciembre-27-2010 | 904.00 |
| Diciembre-24-2010 | 908.00 |
| Diciembre-23-2010 | 908.00 |
| Diciembre-22-2010 | 912.00 |
| Diciembre-21-2010 | 916.00 |
| Diciembre-20-2010 | 917    |

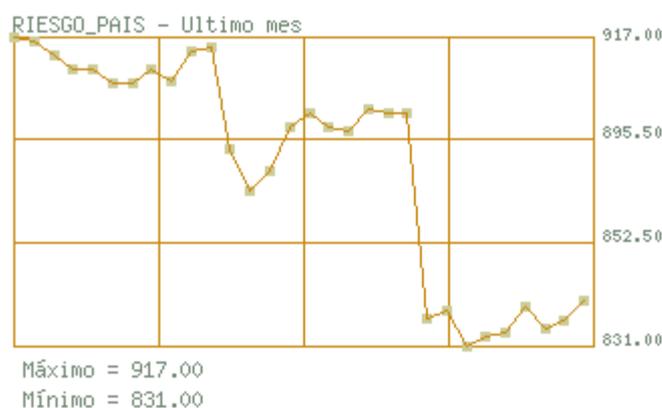


Tabla No. 27. Riesgo país por mes.

<sup>22</sup> <http://www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais.shtml>

Como se puede observar en el gráfico anterior existe una tendencia a la baja, es necesario aclarar que mientras más alto es el índice, es más perjudicial para el país, porque limita la inversión extranjera, es decir los grandes inversionistas buscan países con bajo riesgo país para realizar sus inversiones.

Dentro de los factores que influyen en el riesgo país se encuentran los políticos, económicos, solvencia, liquidez, al tener cambios constantes hace que los inversionistas no piensen en el Ecuador, y esto provoca que servicios innovadores como el IPTV no puedan ser implementados y así obtener provecho de los beneficios que puede ofrecer.

#### **2.3.4. Entorno Político - Legal.**

IPTV a nivel regional entro en escena en el 2008, con tres operaciones en marcha y ya funcionando (Telefónica del Sur en Chile, Maxcom en México y UNE en Colombia), y muchos otros proyectos a nivel de prueba.

No obstante, el marco regulatorio sigue siendo una restricción para la penetración de los servicios de IPTV, así como para la masificación en algunos países del empaquetamiento de servicios de telecomunicaciones (TV, Internet y telefonía), conocidos como triple play.

En Argentina y Brasil, los operadores tradicionales de telefonía fija siguen estando impedidos para ofrecer servicios de radiodifusión; mientras que en México, Telmex también lo tiene prohibido por ser la operadora de telefonía más importante.

En Ecuador hay diversas agencias reguladoras que generan caos e incertidumbre a las compañías de telecomunicaciones; por esta razón el tema regulatorio es un factor importante a tomar en cuenta para el despliegue del servicio de IPTV. Para los servicios de televisión por suscripción, se ha dado apertura a la tecnología digital, es así que mediante Resolución No. 5137-CONARTEL-09 del 24 de marzo de 2009 emitida por el extinto CONARTEL, se autoriza los pedidos de digitalización presentados por los sistemas de audio y video por suscripción mediante cable físico; de esta manera los operadores quedan habilitados para utilizar la tecnología IPTV. Es necesario aclarar que la resolución será aplicable para IPTV, asumiendo que es un servicio de radio difusión por televisión, y no como un servicio de telecomunicaciones.

Considerando que las solicitudes son realizadas por empresas de telecomunicaciones, y que pueden llegar a brindar otros servicios como internet y telefonía fija, al incluir el IPTV y brindar servicios triple play, este ya no puede ser considerado como un servicio de audio y video por suscripción.

A continuación se muestra el marco regulatorio vigente en algunos países.

| País               | Marco Regulatorio   |
|--------------------|---|
| <b>Austria</b>     | <b>No se regula como difusión</b> porque requiere interacción entre la red y el cliente.  |
| <b>Dinamarca</b>   | <b>No se regula la IPTV específicamente.</b> Solo el Internet como un método de distribución de programas de imágenes como servicio público.                    |
| <b>Reino Unido</b> | <b>No se regula la IPTV específicamente.</b> Los operadores que proporcionan IPTV tienen licencias para proveer contenidos por cable y satélite.                |
| <b>Francia</b>     | <b>IPTV es una forma de difusión.</b> Los proveedores de IPTV son tratados como distribuidores de servicios de televisión sobre una red que no usa frecuencias. |
| <b>China</b>       | <b>Es considerado como servicios de valor agregado.</b> Operadores deben obtener varias licencias ante las autoridades estatales.                               |
| <b>Japón</b>       | <b>No se considera difusión.</b> Existe una separación regulatoria entre las actividades de transporte de señal y provisión de contenidos.                      |

Tabla No. 28. Marco Regulatorio vigente en algunos países

Fuente: Tesis (estudio de migración de sistemas de audio y video por suscripción bajo la modalidad de cable físico a IPTV con sugerencias en el ámbito regulador)

Como se ha podido notar existe temas pendientes en ámbito regulatorio, considerando que el mercado apunta a una plataforma convergente de servicios, por lo tanto es un factor importante a considerar al momento de realizar el modelo de posicionamiento del servicio de televisión por suscripción mediante cable físico.

Como una alternativa para poder proporcionar servicios convergentes, sin tener trabas regulatorias, algunas empresas han realizados alianzas comerciales con operadores de video, para de esta forma llegar al cliente final con servicios convergentes.

### **2.3.5. ENTORNO TECNOLÓGICO.**

En este punto la televisión mediante protocolo IP o IPTV, tiene factores muy importantes a su favor, considerando que utiliza dentro de toda la infraestructura de telecomunicaciones elementos que poseen los mejores adelantos tecnológicos en el área de telecomunicaciones, lo que permiten ofrecer nuevos y revolucionarios servicios como la interactividad, VoD, PPV, HD, PVR, etc.

Considerando que los servicios de IPTV, necesitan mayores anchos de banda que los actualmente proporcionados por los operadores, es necesario que se trabaje en el mejoramiento tanto de la red de transporte como de la red de acceso hacia el cliente, para de esta forma poder brindar todas las funcionalidades, bajo los mejores estándares y así proporcionar una mayor satisfacción al cliente.

De las experiencias a nivel mundial para el despliegue de este tipo de tecnología se desprende el uso de alianzas comerciales con operadores de DTH o la utilización de redes propias, para de esta forma poder aprovechar de mejor manera las plataformas tecnológicas ya instaladas.

#### **2.3.5.1. Plataformas tecnológicas.**

Tecnológicamente existen varias formas de poder proporcionar el servicio de Televisión por suscripción, a continuación se realiza un análisis resumido de las principales ventajas y desventajas tecnológicas de cada una.

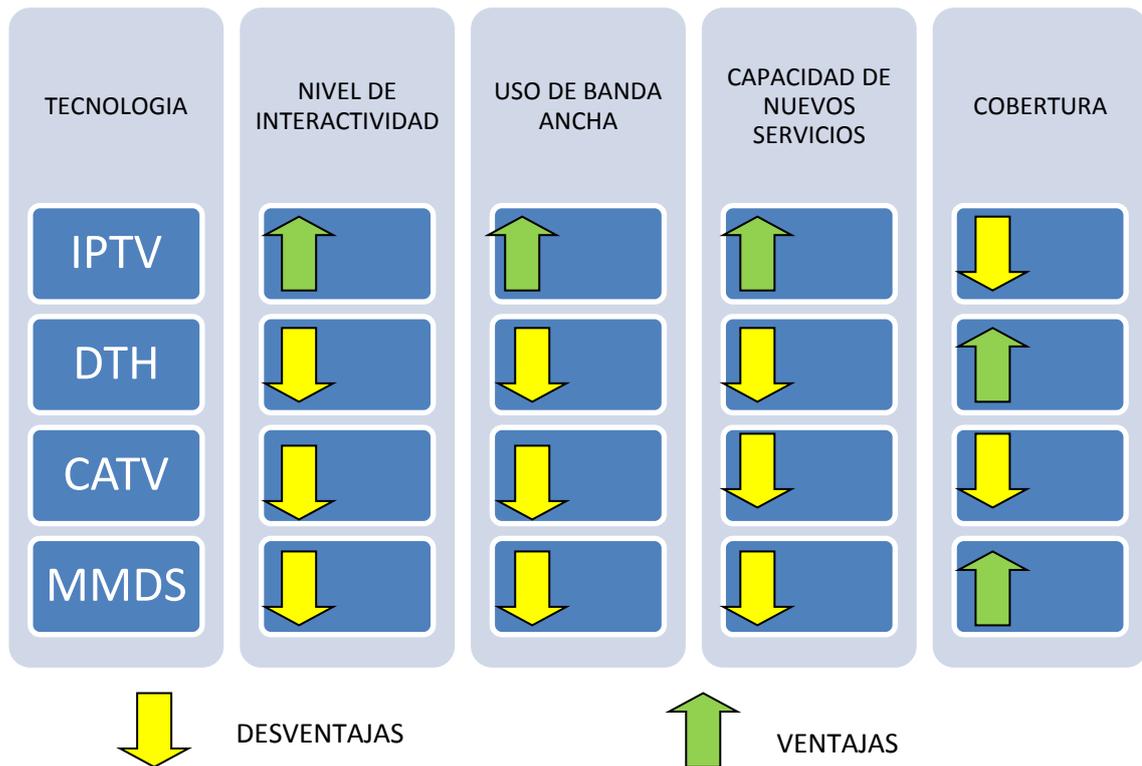


Gráfico No. 11. Comparación de las ventajas y desventajas de las tecnologías

Fuente: Gerencia de Planificación Empresarial - CNT

Como se puede apreciar la tecnología IPTV, en los factores analizados como son el nivel de interactividad, uso de banda ancha y capacidad de nuevos servicios, es notablemente superior a las demás, no así en la cobertura, donde es un factor importante a considerar para su despliegue y más aún si se requiere masificar el servicio.

### 2.3.5.2. Plataformas de IPTV existentes en el mercado.

Dentro de las plataformas existentes es necesario indicar que hasta el momento no existen fabricantes de una solución completa, sino más bien existen empresas que son integradores y utilizan elementos de distintos fabricantes para dar la solución completa, dentro de las plataformas más destacadas tenemos:

- Huawei IPTV platform
- ZTE IPTV platform
- Alcatel – Lucent MiViewTV

- Cascade QualiTVView
- EspialEvo
- KasennaLivingRoom
- Microsoft Mediaroom
- Minerva Networks iTV Manager
- Nokia SiemensNetworks
- Orca Interactive RighTV

## **2.4. MICRO ENTORNO**

### **2.4.1. LA EMPRESA.**

#### **2.4.1.1.Estructura Organizacional**

Dentro del ámbito político es necesario señalar que la CNT EP actualmente es el producto de varias fusiones y cambios de estatus, es así que en año 2008 las extintas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A., se fusionaron para formar la CNT S.A., luego en el 2010 la CNT S.A, pasó a ser una empresa pública para finalizar con la fusión con Alegro S.A.; todos estos cambios y ahora gran influencia política por ser empresa pública, hace que CNT EP, haya tenido que adaptarse a varias estructuras organizacionales, con lo cual se le ha restado competitividad.

CNT EP, luego de sufrir varias funciones, en el 2010 adoptó la siguiente estructura organizacional:

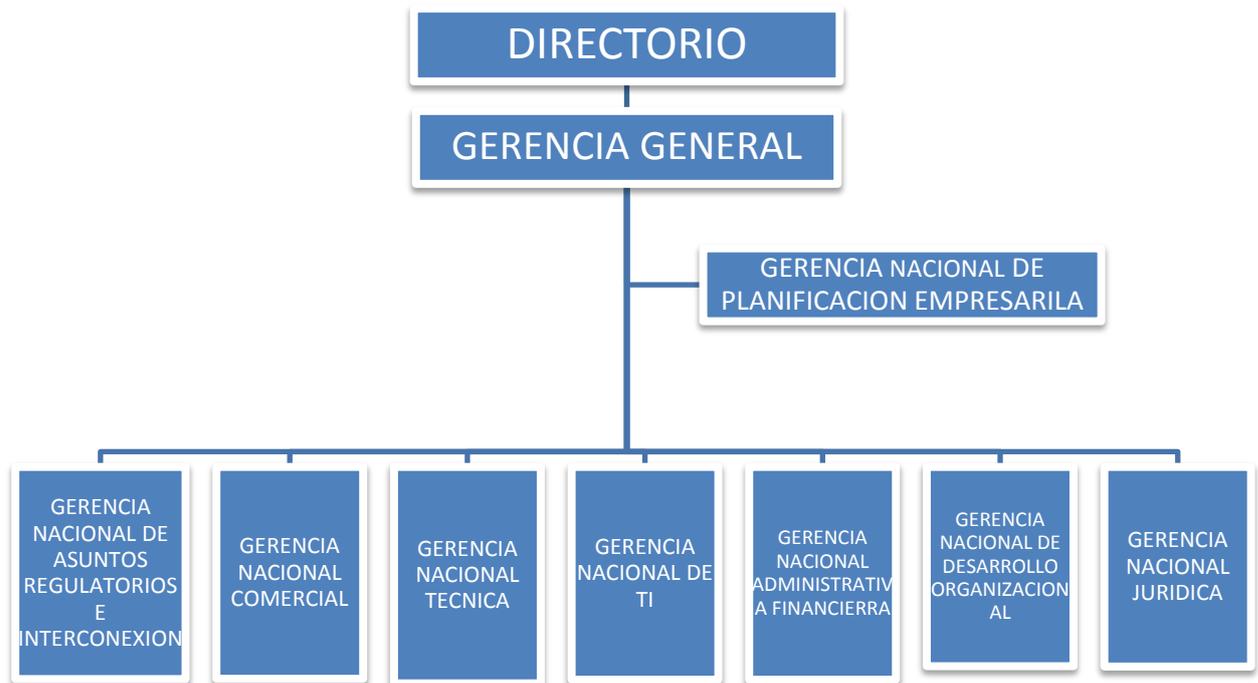


Gráfico No. 12. Estructura Organizacional CNT EP

Luego de la fusión con Alegro S.A., la CNT EP busca tener una estructura que le permita ofrecer servicios convergentes.

El Directorio es la máxima autoridad de la empresa, es quien autoriza el Plan de Inversiones, Plan Estratégico y todos los temas de gran importancia para la CNT EP.

El Gerente General, es quien controla, autoriza y da las directrices necesarias para cumplir con los planes y objetivos planteados.

La Gerencia Nacional de Planificación Empresarial es quien ejecuta las acciones necesarias para que los planes a nivel empresarial se realicen y ejecuten de forma coordinada y apegados al Plan Estratégico.

La Gerencia Nacional de Asuntos Regulatorios e Interconexión, es la encargada de velar por todos los temas regulatorios para poder brindar los servicios actuales y futuros, así como también de realizar las negociaciones necesarias para la interconexión con otros operadores.

La Gerencia Nacional Comercial, es la que realiza las acciones necesarias para poder comercializar los servicios implementados y brindar servicios de preventa y post venta,

así como también proporciona a la parte técnica las necesidades del mercado para poder implementar las soluciones tecnológicas necesarias.

La Gerencia Nacional Técnica, su labor consiste en realizar los proyectos necesarios para satisfacer las necesidades comerciales, además se encarga de operar y mantener la infraestructura tecnológica implementada.

La Gerencia Nacional de TI, se encarga de proporcionar todo el soporte informático para el normal desarrollo de las actividades de toda la empresa.

La Gerencia Nacional Financiera Administrativa, es la encargada de controlar y dar las directrices necesarias para la gestión financiera, costeo y evaluación de proyectos, compras y administración de los bienes de toda la empresa.

La Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional, vela por todo lo relacionado con el talento humano de la CNT EP.

La Gerencia Nacional Jurídica, se encargada de todo lo relacionado con los temas judiciales y contractuales en especial con los proveedores.

Si bien es cierto que esta nueva estructura nació como consecuencia de la fusión con el área móvil, y busca unir el mundo fijo con el móvil, es necesario señalar que como estructura para una empresa de servicios convergentes, aún debe ser adaptada o modificada. Es así que para poder desarrollar el servicio de televisión por suscripción, la empresa debe sufrir algunos cambios, en especial en la parte comercial como en la técnica.

#### **2.4.1.2. Plataforma Tecnológica.**

La CNT EP al ser el operador dominante en telefonía fija, cuenta con una red desplegada a nivel nacional, hasta el momento con un alto porcentaje de equipos TDM (Multiplexación por División de Tiempo), además su creciente participación en el mercado de internet banda ancha le ha permitido contar con nuevas plataformas tecnológicas de última generación.

Considerando las nuevas tendencias tecnológicas, la CNT EP, busca disponer de plataformas que le permitan apalancar la convergencia de servicios, es así que en los

últimos años ha desarrollado proyectos, para poder disponer de un modelo de red denominado de Próxima Generación, más conocido en el argot tecnológico como redes NGN.

En el siguiente gráfico se muestra el modelo de red al cual pretende llegar la CNT EP.

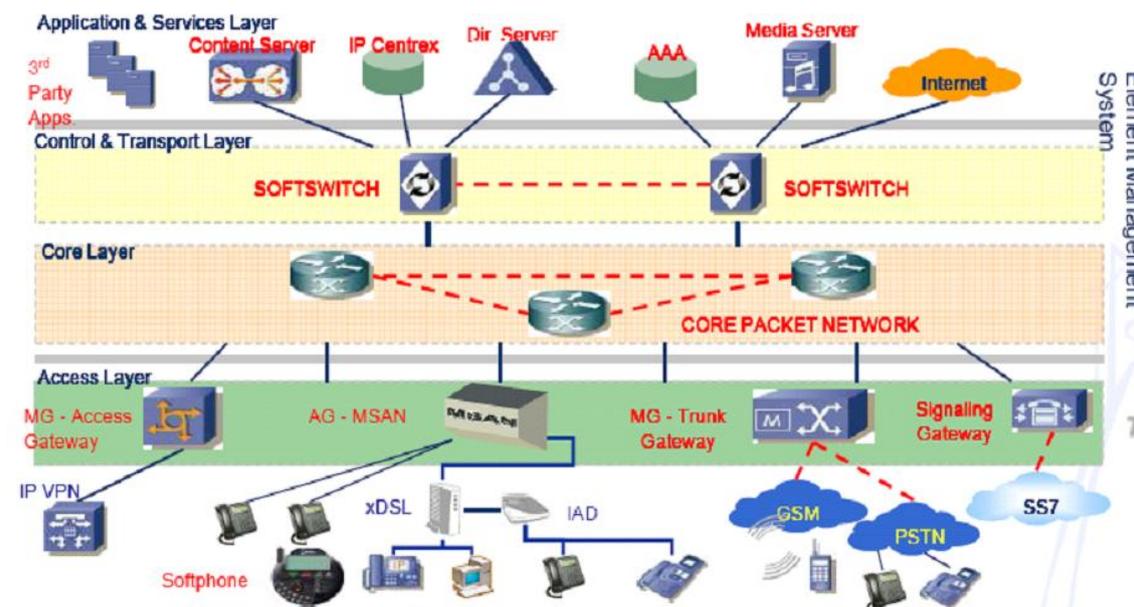


Gráfico No. 13. Modelo de Red de telecomunicaciones por capas.

Fuente: Gerencia de Proyectos - Ingeniería – CNT EP

Este modelo básicamente está compuesto por capas (Aplicación y Servicios, Control y Transporte, Correo y Acceso), para poder llegar a contar con esta infraestructura es necesario ejecutar varios proyectos.

Hasta el año 2010 la CNT cuenta con varios proyectos en operación, otros en fase de implementación, con la finalidad de disponer de la mayoría de componentes de la red NGN y así poder entregar servicios convergentes. A continuación se muestra el diagrama de red que hasta el momento cuenta la CNT EP.

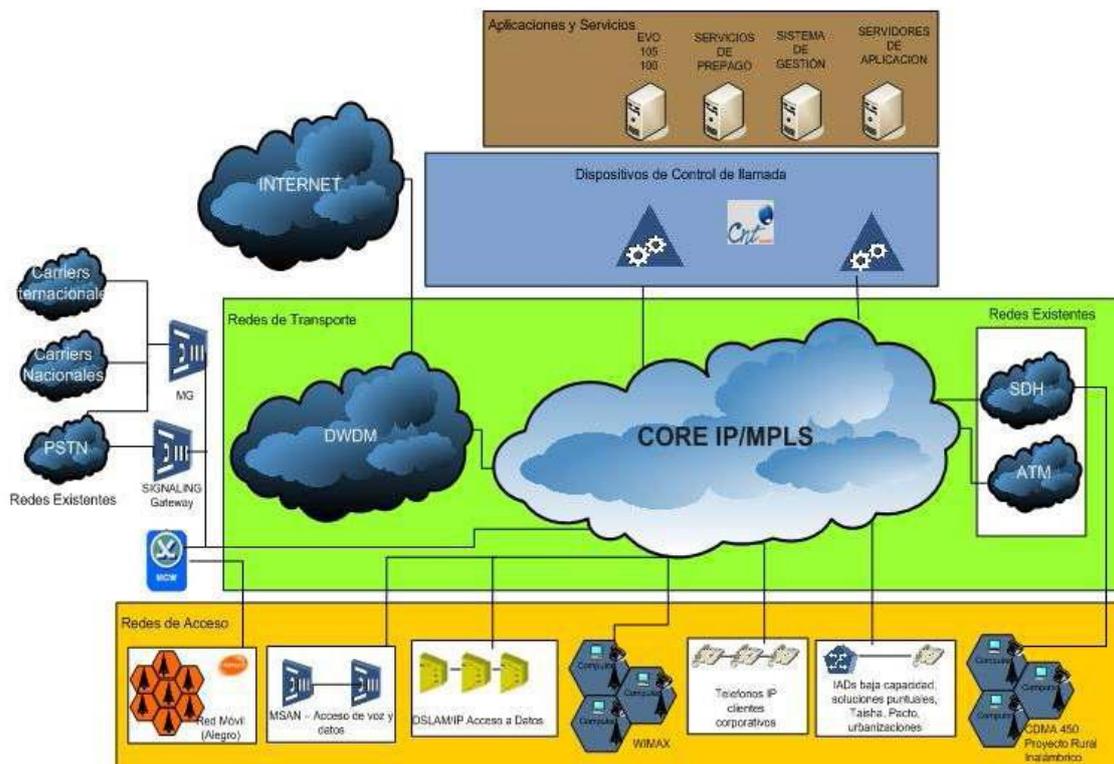


Gráfico No. 14. Modelo red de Telecomunicaciones NGN

Fuente: Gerencia de Proyectos - Ingeniería – CNT EP

Dentro de los principales proyectos que permitirán un despliegue del servicio IPTV se pueden mencionar.

- Adquisición de equipos terminales ADSL 2+
- Ampliación de las redes de acceso ( cobre y fibra óptica)
- Instalación de equipos de acceso, equipos multiservicio.
- Mejoramiento y ampliación de las redes de transporte y de datos
- Implementación de plataformas de servicio más eficientes y de cobertura nacional.
- Ampliación de la infraestructura para la conectividad internacional

### 2.4.1.3. Servicios que ofrece la CNT EP.

Para hogares y personas se disponen:

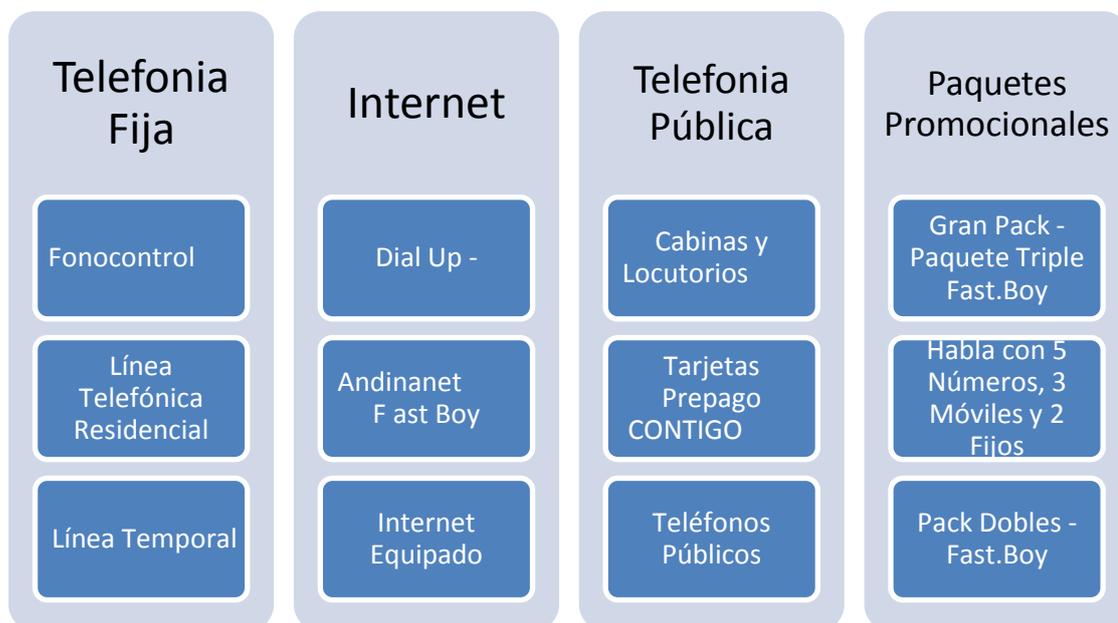


Gráfico No. 15. Servicio de CNT EP

Fuente: [www.cnt.gob.ec](http://www.cnt.gob.ec)

Para empresas se disponen:

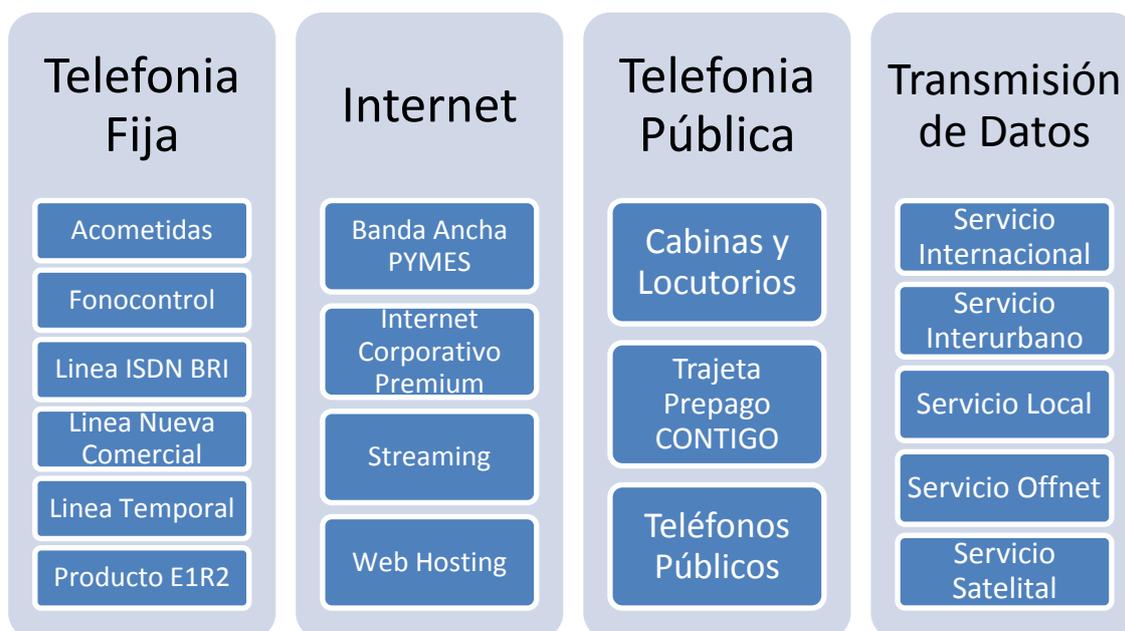


Gráfico No. 16. Servicios de CNT EP para empresas

Fuente: [www.cnt.gob.ec](http://www.cnt.gob.ec)

La CNT se va adaptando a los requerimientos del mercado, es así que se puede observar que tanto para hogares y personas, como para empresas, la telefonía fija ya no es el único servicio que se ofrece. Para continuar en el mercado competitivo de las telecomunicaciones la CNT EP, se encuentra trabajando en implementar todo lo necesario para proveer servicios convergentes, y entre los más importantes se encuentra la televisión por suscripción y en especial el IPTV.

## 2.4.2. PROVEEDORES.

Para poder brindar el servicio de televisión por suscripción bajo la tecnología IP (IPTV), es necesario interactuar con varios proveedores como son los de contenido y de los diferentes componentes de la plataforma tecnológica.

### 2.4.2.1. Proveedores de Contenido

Para la implementación del producto IPTV, uno de los elementos de mayor importancia son los proveedores de contenido, este es uno de los rubros de mayor costo y de mayor complejidad de obtener. De las alianzas y acuerdos que se lleguen a realizar con estos proveedores dependerán los costos de lanzamiento de los diferentes planes.

A continuación se muestran las principales cadenas y los canales que ofrecen:

| Cadena          | Canal                       | TIPO DE CONTENIDO | Cadena                  | Canal               | TIPO DE CONTENIDO |
|-----------------|-----------------------------|-------------------|-------------------------|---------------------|-------------------|
| MANAGEMENT TV   | Management TV               | Negocios          | FOX / LAPTVC (COLOMBIA) | Studio Universal    | Películas         |
|                 | Latinoamérica               |                   |                         | Fox                 | Series            |
| EURONEWS        | Euronews                    | Noticias          |                         | Fox Life            | Series            |
|                 | (Europa)                    |                   |                         | FX                  | Series            |
| DISCOVERY (USA) | Discovery Channel           | Cultura           |                         | Universal           | Series            |
|                 | Animal Planet               | Cultura           |                         | The Film Zone       | Películas         |
|                 | People And Arts             | Series            |                         | National Geographic | Cultura           |
|                 | Discovery Home and Health   | Cultura           |                         | Utilísima           | Variedades        |
|                 | Discovery Travel and Living | Cultura           |                         | Cinecanal           | Películas         |
|                 | Discovery Kids              | Infantil          |                         | Sci Fi              | Series            |
| HBO (USA)       | Warner                      | Series            | Baby TV                 | Infantil            |                   |

| Cadena       | Canal               | TIPO DE CONTENIDO | Cadena                  | Canal             | TIPO DE CONTENIDO |
|--------------|---------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|-------------------|
|              | Channel             |                   |                         |                   |                   |
|              | Sony                | Series            |                         | Speed Channel     | Deportes          |
|              | AXN                 | Series            |                         | Fox News          | Noticias          |
|              | E! Entertainment    | Series            |                         | Nat Geo Wild      | Cultura           |
|              | The History Channel | Series            |                         | Movie City Este   | Películas         |
|              | A&E Mundo           | Series            |                         | Movie City Oeste  | Películas         |
|              | Biography Channel   | Series            |                         | City Stars        | Películas         |
|              | Animax              | Infantil          |                         | City Family Este  | Películas         |
|              | HBO Family          | Infantil          |                         | City Family Oeste | Películas         |
|              | HBO                 | Películas         | PRAMER TV (ARGENTINA)   | El Gourmet        | Cocina            |
|              | HBO Plus            | Películas         |                         | Cosmopolitan TV   | Variedades        |
|              | Cinemax             | Películas         |                         | Film&Arts         | Películas         |
|              | Maxprime            | Películas         |                         | TV Chile          | Internacional     |
| TURNER (USA) | TNT                 | Películas         |                         | Europa Europa     | Películas         |
|              | TCM                 | Películas         |                         | America Soprts    | Deportes          |
|              | I.Sat               | Películas         |                         | Reality TV        | Reality           |
|              | Space               | Películas         |                         | El Garage TV      | Autos             |
|              | Fashion TV          | Tendencias        |                         | Cultura Activa    | Entretenimiento   |
|              | TruTV               | Tendencias        | DEUTSCHE WELLE          | Deutsche Welle    | Noticias          |
|              | Life Style          | Tendencias        | ESPN (ARGENTINA)        | ESPN              | Deportes          |
|              | Cartoon Network     | Infantil          |                         | ESPN+             | Deportes          |
|              | Boomerang           | Infantil          |                         | Disney Channel    | Infantil          |
|              | Toon Cast           | Infantil          |                         | Disney XD         | Infantil          |
|              | Infinito            | Tendencias        |                         | Playhouse Disney  | Infantil          |
|              | CNN en Español      | Noticias          | MTV NETWORKS (COLOMBIA) | MTV               | Musical           |
|              | CNN Internacional   | Noticias          |                         | MTV Hits          | Musical           |
|              | Head Lines News     | Noticias          |                         | MTV Jamz          | Musical           |
|              | Novelísima          | Novelas           |                         | VH1               | Musical           |
|              | HTV                 | Musical           |                         | VH1 Soul          | Musical           |
|              | Much Music          | Musical           |                         | Nick Jr           | Musical           |
|              | Play Boy LA         | Adultos           |                         | Nickelodeon       | Infantil          |
|              | Venus               | Adultos           | FOX SPORTS (ARGENTINA)  | FOX Sports        | Deportes          |
|              | Private             | Adultos           |                         |                   |                   |

| Cadena                        | Canal                  | TIPO DE CONTENIDO | Cadena                     | Canal         | TIPO DE CONTENIDO |
|-------------------------------|------------------------|-------------------|----------------------------|---------------|-------------------|
|                               | For man                | Adultos           | HELLO INTERNATIONAL        | Hello Channel | Aprendizaje       |
| TELEVISIA NETWORKS (COLOMBIA) | Canal de las Estrellas | Variedades        | RADIO TELEVISION ESPAÑOLA  | TVE           | Internacional     |
|                               | TLNovelas              | Variedades        | ANTENA 3                   | ANTENA 3      | Internacional     |
|                               | Golden                 | Películas         | MGM NETWORKS LATIN AMERICA | Casa Club TV  | Variedades        |
|                               | De Película            | Películas         |                            | MGM           | Películas         |
|                               | Ritmoson Latino        | Musical           | BBC WORLD NEWS             | BBC World     | Internacional     |
|                               | Telehit                | Musical           | ENLACE                     | ENLACE        | Católico          |
|                               | Clásico TV             | Películas         | GOL TV                     | GOL TV        | Deportes          |
|                               | Banda Max              | Musical           | EWTN                       | EWTN          | Católico          |
|                               | American Network       | Internacional     |                            |               |                   |
|                               | BBC Entertainment      | Internacional     |                            |               |                   |
|                               | Cbeebies               | Infantil          |                            |               |                   |
|                               | Telemundo              | Variedades        |                            |               |                   |

Tabla No. 29 Principales proveedores y canales que ofrecen

Fuente: Jefatura de Programación y Contenidos – Gerencia Nacional Comercial.

Es necesario recalcar que la interacción con estos proveedores es continua, para lo cual es necesario contar con personal con las habilidades necesarias para trabajar en negociación continua y a tiempo completo, para de esta forma poder incluir en la grilla de canales los contenidos de actualidad y con promociones atractivas para el cliente final.

#### 2.4.2.2. Proveedores de la plataforma tecnológica.

Es necesario obtener el mejor proveedor de la plataforma tecnológica, que permita un despliegue de forma eficaz y que ofrezca un soporte técnico adecuado, para solucionar problemas en la prestación del servicio. Debido a que ningún fabricante dispone de una solución completa para IPTV, se ve necesario la participación de los denominados integradores, las cuales son empresas que instalan la solución completa utilizando elementos de diferentes fabricantes, por lo tanto es necesario seleccionar un integrador con experiencia y con la capacidad tecnológica adecuada para poder implementar todos los componentes de la plataforma e interconectarlos con las redes de transporte y acceso

de la CNT. Además el integrador debe tener la capacidad para soportar resolver problemas en la fase de implementación y operación de la plataforma.

Dentro de los principales proveedores (integradores) tecnológicos tenemos:

- ZTE
- Huawei
- Unión Eléctrica
- Alcatel
- Cisco

Dentro de la plataforma tecnológica existen varios componentes de diferentes fabricantes, entre los más importantes se encuentran el CAS/DRM y el Middleware, los principales proveedores de este tipo de equipos son:

- Verimatrix
- NagraVisión
- Minerva
- Tandberg

Para poder implementar una solución tecnológica de forma eficiente, es necesario que el proveedor sea un integrador, para que de esta forma sea una sola empresa la que realice pruebas de interoperabilidad de todos los componentes de la plataforma. Por lo tanto se ve necesario como la mejor estrategia para la implementación el contratar un integrador. para la instalación de los equipos terminales y de la red interna del usuario, considerando que el modem que provee el internet y el servicio de IPTV, en la mayoría de los casos no se encuentra en la misma habitación, por lo que es necesario instalar cable multipar desde el modem hasta el lugar donde se encuentra el televisor y poder conectar el equipos terminal (STB), se debe considerar como posibles proveedores a las siguientes empresas: Comtelec Cia Ltda, Advicom Cia Ltda, que permita un despliegue

rápido de esta parte del servicio. Además de los recursos propios de CNT, se cuenta con el apoyo técnico de Easynet.

### **2.4.3. INTERMEDIARIOS DE MARKETING.**

Las empresas que intervienen en este punto son las empresas de investigación de mercado, agencias publicitarias, empresas de medios de comunicación y empresas consultoras de marketing que permiten definir el mercado objetivo y promocionar el producto en los mercados adecuados.

Para un correcto despliegue y de forma adecuada es necesario apoyarse en las empresas antes mencionadas, considerando que CNT, no posee la experiencia necesaria ni el conocimiento de los mercados objetivos.

Para poder captar promover el producto es necesaria la participación de las agencias de publicidad con la experiencia necesaria en el diseño del EPG (Electronic Program Guides), para de esta forma poder transmitir al usuario final los beneficios y ventajas del IPTV, como por ejemplo la interactividad. Además mediante la participación de estos proveedores se buscara transmitir las diferentes ventajas que puede ofrecer el servicio de IPTV, de una forma clara y direccionada al público objetivo.

### **2.4.4. CLIENTES.**

El principal mercado a tomar en cuenta es el mercado de consumo que está compuesto por individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal, es decir CNT, debe enfocarse en el mercado residencial de gran valor adquisitivo como el potencial cliente del servicio de televisión por suscripción.

Dentro de los mercados industriales, donde se compran bienes y servicios para procesarlos o utilizarlos en su proceso de producción, el producto IPTV, en la fase inicial no tendría mayor acogida, debido a que es un producto nuevo y necesitará tiempo para que este tipo de mercados puedan apreciar sus ventajas y llegar a utilizarlas dentro de sus procesos productivos; una de los servicios de IPTV para el mercado industrial podría llegar a ser la capacitación on line.

Para los mercados gubernamentales, este tipo de producto sería de mucha ayuda para poder difundir políticas nacionales, regionales o locales de manera masiva.

#### **2.4.5. COMPETIDORES.**

Para el producto IPTV, en el Ecuador no existe competencia directa, debido a que ningún operador ha implementado este tipo de plataformas. No es así con el producto televisión por suscripción, para la cual se disponen de varias alternativas en la ciudad de Quito, mediante diferentes formas de acceso hacia el cliente final. Es decir al no existir competencia directa esto se convierte en una oportunidad para la CNT EP.

#### **2.4.6. SUSTITUTOS.**

##### **2.4.6.1. TV Cable.**

Empresa dedicada a proporcionar televisión por suscripción mediante redes de cable coaxial, además también brinda telefonía e internet dentro de su zona de cobertura. Al momento en la ciudad de Quito es el principal competidor debido a que tiene años en el mercado y ofrece planes para todo bolsillo.

Considerando el tipo de tecnología de acceso y concesión del servicio televisión por suscripción, TV Cable es el competidor directo de la CNT, considerando que los dos poseen la concesión de distribución de televisión por suscripción mediante cable físico.

Al momento es uno de los principales operadores que ofrecen paquetes triple play, como se muestra en la siguiente publicidad:



Gráfico No. 17. Triple Pack TV cable

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

Como se puede observar es su triple pack ofrece telefonía fija, internet y televisión por suscripción, lo que le permite ofrecer mejores precios y más atractivos para el cliente final.

#### 2.4.6.2. DirecTV.

Empresa dedicada a proporcionar televisión por suscripción mediante enlaces satelitales, lo que le proporciona una mayor área de cobertura y un despliegue más rápido.

Ofrece una gama amplia de planes en sus modalidades prepago y postpago, lo que le ha ayudado a captar clientes de diferentes segmentos, pero en general el servicio de Directv aún sigue siendo para clientes con alto poder adquisitivo.

Una de las ventajas de Directv es la utilización de una plataforma tecnológica que le ha permitido entregar al usuario, ventajas tales como: buena señal, mejor nitidez en imagen, se puede grabar, parar y retroceder.

#### 2.4.6.3. Univisa.

Es una empresa que ofrece un servicio mediante enlaces satelitales, entre sus principales ventajas se tiene que es económico, proporciona relativamente buena señal, ofrece

buena variedad de canales, pero al ser comparada con su competencia ofrece prestaciones de mejor calidad.

#### 2.4.6.4.Otros.

En la ciudad de Quito, se cuenta con al menos tres competidores legales para el producto televisión por suscripción, así se tiene a Telmex, que por el momento entrega telefonía e internet, el servicio de televisión por suscripción, debido a factores regulatorios, no lo ha podido ofrecer; también se puede nombrar a Cable Unión, que ofrece su servicio en los niveles más bajos y barrios más lejanos de forma económica y sin cuota inicial, por el momento su área de cobertura son las zonas periféricas de la ciudad; y como último competidor se puede nombrar a Serví cable, que hasta el momento se publicita mediante las redes sociales .

#### 2.4.6.5.Análisis comparativo.

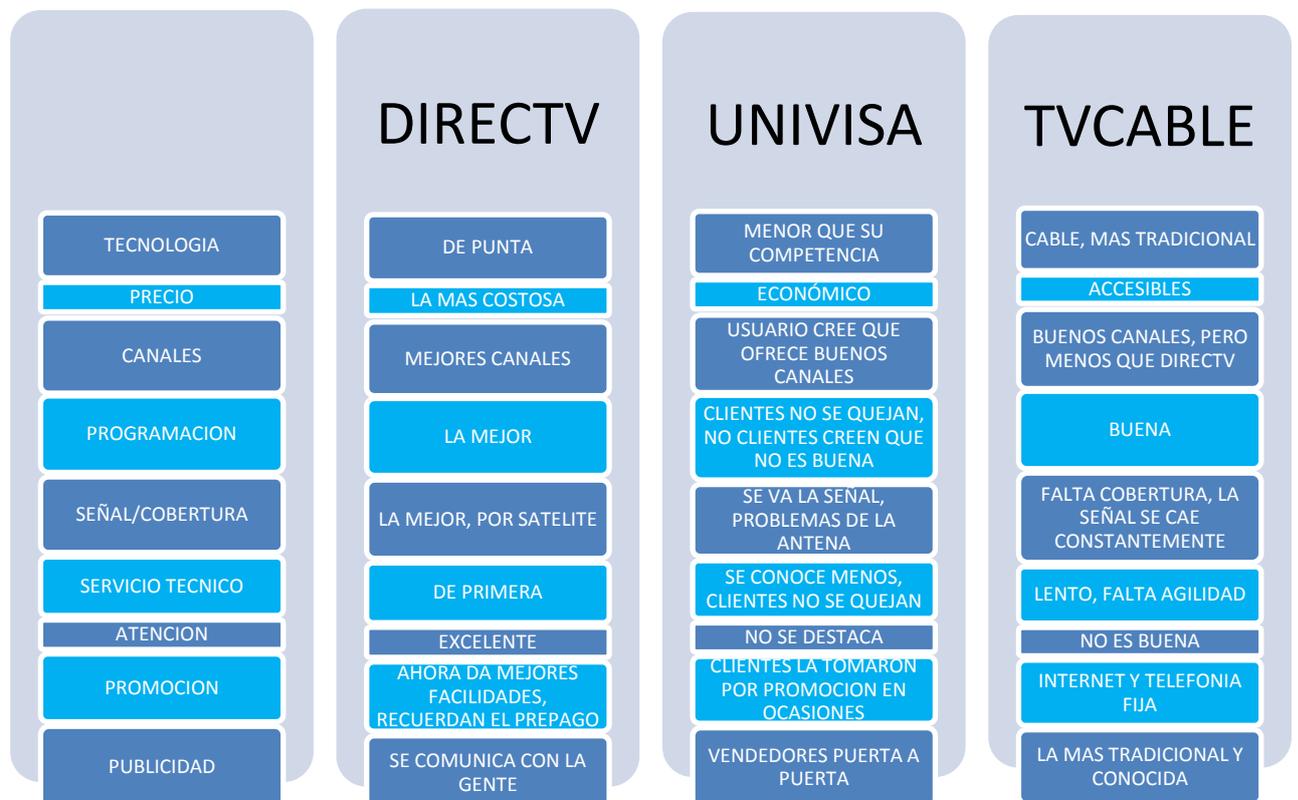


Tabla No. 30. Análisis comparativo principales competidores TV por suscripción

Fuente: Jefatura de Investigación de Mercados – Gerencia de Marketing

En la tabla anterior se muestra un análisis comparativo de los tres principales competidores del producto televisión por suscripción.

Como se puede observar la CNT tiene varios factores a mejorar para poder competir con los proveedores de televisión por suscripción, entre los más relevantes tenemos: ofrecer un contenido variado y de buena calidad, proporcionar una buena cobertura en las zonas de despliegue y además debe buscar métodos para ampliar su zona de cobertura mediante tecnologías como el DTH, entregar un servicio técnico ágil, proporcionar una buena atención al cliente, realizar promociones atractivas y publicitar el servicio de forma adecuada para llegar al segmento de mayor poder adquisitivo.

## 2.5. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

Para analizar a la competencia se ve necesaria la utilización del modelo de Portero, el mismo que permitirá a la CNT establecer un adecuado diagnóstico de la situación en la que se desarrolla la actividad comercial de esta organización.

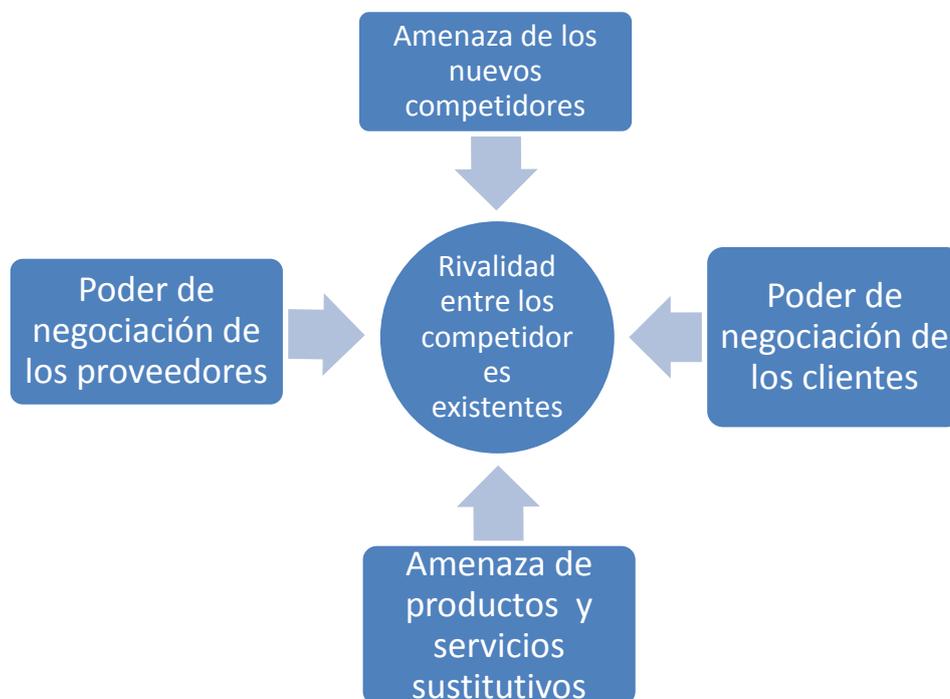


Gráfico No. 18. Fuerzas de Porter

### **2.5.1. AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES.**

Dentro del ámbito de los nuevos competidores (legalmente establecidos) como operadoras nuevas, en el mediano plazo no se visualiza ninguna empresa que pueda ofrecer servicios de televisión por suscripción mediante cualquier tipo de acceso y menos aún bajo la tecnología IPTV. En tanto que si se ve un notable crecimiento de nuevos competidores del servicio de televisión por suscripción de forma ilegal, debido a una falta de cobertura o servicio al cliente de parte de las operadores legales.

Considerando la tecnología IPTV, y la concesión que disponen o que podrían utilizar se mira como competidores a las empresas TV CABLE y TELMEX, en vista de que utilizando sus redes actuales podrían implementar plataformas con tecnología IP, para de esta forma brindar el servicio de IPTV

Es necesario indicar que dentro de las barreras de entrada se puede notar que la piratería ejerce una notable acción para posibles operadoras nuevas, otro factor importante es la falta de una legislación adecuada que permita tener las reglas claras para la distribución del servicio.

Como un nuevo competidor, visto de forma global el servicio de televisión por suscripción, se podría mencionar a los productos sustitutos como son los servicios satelitales DTH.

Por lo tanto los operadores existentes mediante cable físico o satelital, como la piratería, constituyen una amenaza importante para el desarrollo del proyecto.

### **2.5.2. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

Visto como servicio de televisión por suscripción, sin considerar la tecnología IP, en el mercado existen fuertes competidores indirectos que se reparten un 20% del mercado de televisión pagada, entre ellos tenemos: TV Cable, DirecTV, Univisa, Telmex, Cable Unión y Servi Cable.

Considerando operadoras que al momento presten el servicio utilizando los beneficios de la tecnología IP, mediante IPTV, al momento no existen competidores con este tipo de tecnología y así puedan contrarrestar las estrategias de despliegue del servicio IPTV.

Por lo tanto la CNT EP tiene una oportunidad, para hacer destacar los beneficios del IPTV (su interactividad) y así ganar mercado.

### **2.5.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Para poder brindar el servicio es necesario contar con varios proveedores tanto de la plataforma tecnológica, redes de transporte, redes de acceso, el equipamiento en cliente final, marketing y un elemento muy importante los proveedores de contenido.

Para la parte tecnológica e infraestructura que se necesita sea entregada por un proveedor la CNT al ser el operador más importante en telefónica fija, cuenta con procesos anteriores y toda la experiencia necesaria para obtener precios razonables y competitivos para entregar el servicio.

En lo que respecta a los proveedores de contenido, es necesario establecer relaciones directas con los grandes mayoristas, para de esta forma poder obtener los precios necesarios para captar el mercado que hasta el momento no ha sido atendido de forma adecuada, y además generar la necesidad de un mejor servicio y con mejores prestaciones en los usuarios que disponen de televisión pagada con otros operadores.

Por lo tanto la CNT EP cuenta con una notable oportunidad al aprovechar su actual poder de negociación con los proveedores de todos los componentes necesarios para la prestación del servicio.

### **2.5.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Al momento existe un gran mercado potencial para la televisión por suscripción, lo que hace que los clientes no tengan mayor poder de negociación, si bien existen productos sustitutos dependiendo de la tecnología de acceso como son las operadoras que trabajan mediante enlaces satelitales (DTH), un factor importante y diferenciador del IPTV es el poder agregar más servicios y sobre todo la interactividad que puede ofrecer al usuario.

El servicio en su fase inicial debe ser direccionado a sectores de gran poder adquisitivo, debido a todas las inversiones que debe realizar la CNT para poder brindar el servicio

bajo los mejores estándares de calidad y así poder generar los factores diferenciadores, respecto a los competidores.

Debido a que las operadoras actuales no han sido exigidas por otros competidores, sus áreas de cobertura siguen siendo limitadas, eso genera que los usuarios deseen el servicio de buena calidad sin importar mayormente el costo, y al no haber un proveedor con una oferta igual en el mercado, los clientes no tienen poder de negociación.

#### **2.5.5. AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTIVOS**

Uno de los grandes productos sustitutos para el IPTV, es el servicio de televisión por suscripción mediante enlaces satelitales, denominado DTH (Directa tú home), debido a que su gran área de cobertura le permite un rápido crecimiento. Una de las ventajas del IPTV sobre el DTH es la posibilidad de crear con mayor facilidad canales bidireccionales con el usuario final y así poder entregar servicios interactivos.

Otro producto sustituto bajo la misma tecnología de acceso, pero con factores distintos al anterior es la piratería, la misma que es atractiva por los costos (un solo pago) y gran cantidad de canales, pero tiene en su contra la falta de soporte técnico y la necesidad de estar actualizando constantemente sus equipos para que el servicio pueda funcionar de forma adecuada, y además presenta muy poca interactividad respecto a lo que puede hacer el IPTV.

Si bien se ha presentado el servicio de televisión por suscripción mediante tecnología satelital como un producto sustituto, de las experiencias de otras operadoras a nivel latinoamericano este servicio, llega a ser complementario al servicio IPTV, debido a su cobertura y fácil despliegue.

Se han probado dos esquemas para que el DTH sea complementario al IPTV, uno de ellos es alianzas estratégicas entre operadores de telefonía con operadores del servicio mediante DTH, este primer esquema, si bien es cierto ha funcionado no ha sido duradero en el tiempo, lo que a algunos operadores les ha llevado a instalar infraestructura propia.

Como segundo esquema de poder hacer que el DTH sea complementario del IPTV, se ha utilizado la implementación de infraestructura propia de DTH, para lo cual es

necesario contar con el equipo adecuado para manejar todos los elementos tanto técnicos, comercial como regulatorios.

Como productos sustitutos se debe considerar la competencia indirecta ya sea mediante cable físico o conexión satelital, debido a que mediante la implementación de plataformas IP estas operadoras pueden llegar a dar servicios similares al IPTV.

Por lo tanto la competencia indirecta tanto mediante cable físico como satelital, se convierte en una amenaza para el proyecto IPTV, pero también se debe considerar una oportunidad de la CNT EP, la posibilidad de complementar su servicio de televisión por suscripción mediante tecnología DTH.

#### **2.5.6. CONCLUSIONES DEL ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.**

Utilizando el análisis antes presentado se puede concluir que existen factores que deben ser considerados en el desarrollo del modelo de posicionamiento del servicio “Televisión por Suscripción”.

Como barreras de entrada para los posibles competidores se debe utilizar el poder de negociación de la CNT para obtener beneficios mediante economías de escala, además de promocionar de forma adecuada los factores diferenciadores del servicio, considerando el poder adquisitivo de la CNT se convierte en un fuerte competidor dentro del mercado, se debe utilizar de forma adecuada toda la cadena propia de distribución que dispone al CNT a nivel nacional así como nuevos canales de distribución que se puedan generar y como último factor es necesario considerar, la relación gubernamental que tiene al ser una empresa pública.

Si bien se han analizado todos los factores que intervienen en el desarrollo de este servicio es necesario indicar que de la estrategia depende de que tan efectivamente la CNT pueda manejar los cambios que se presenten en el ámbito competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

## 2.6. ANÁLISIS FODA

Para el despliegue comercial de IPTV dentro de CNT se han realizado varios estudios tanto con personal interno como con personal externo (consultorías), para de esta manera poder identificar los factores internos y externos que deben ser considerados. A continuación se muestra los factores antes mencionados.

### OPORTUNIDADES

- Preferencia de los clientes potenciales por TV paga de CNT
- Bajo nivel de penetración de TV paga en el Ecuador
- Alta densidad demográfica en la ciudad urbana de Quito.
- Preferencia de clientes por paquetización de servicios
- Alta influencia cultural por usar nuevos servicios
- Garantía regulatorio de CNT por su rol de empresa pública
- Demanda de clientes por contenido ecuatoriano
- Absorción de empresas locales medianas / pequeñas de TV paga
- Disminución de la inflación
- Decremento de la tasa activa
- No existe competencia directa
- Implementar DTH como complemento del IPTV
- Demográficamente existe mayor población femenina, se debe generar contenido para este tipo de público
- Existe un alto porcentaje de la población económicamente activa, dentro el Quito urbano
- Un alto porcentaje de hogares cuenta con televisor. Tecnológicamente IPTV tiene mejores prestaciones.

Gráfico No. 19. Análisis FODA Oportunidades

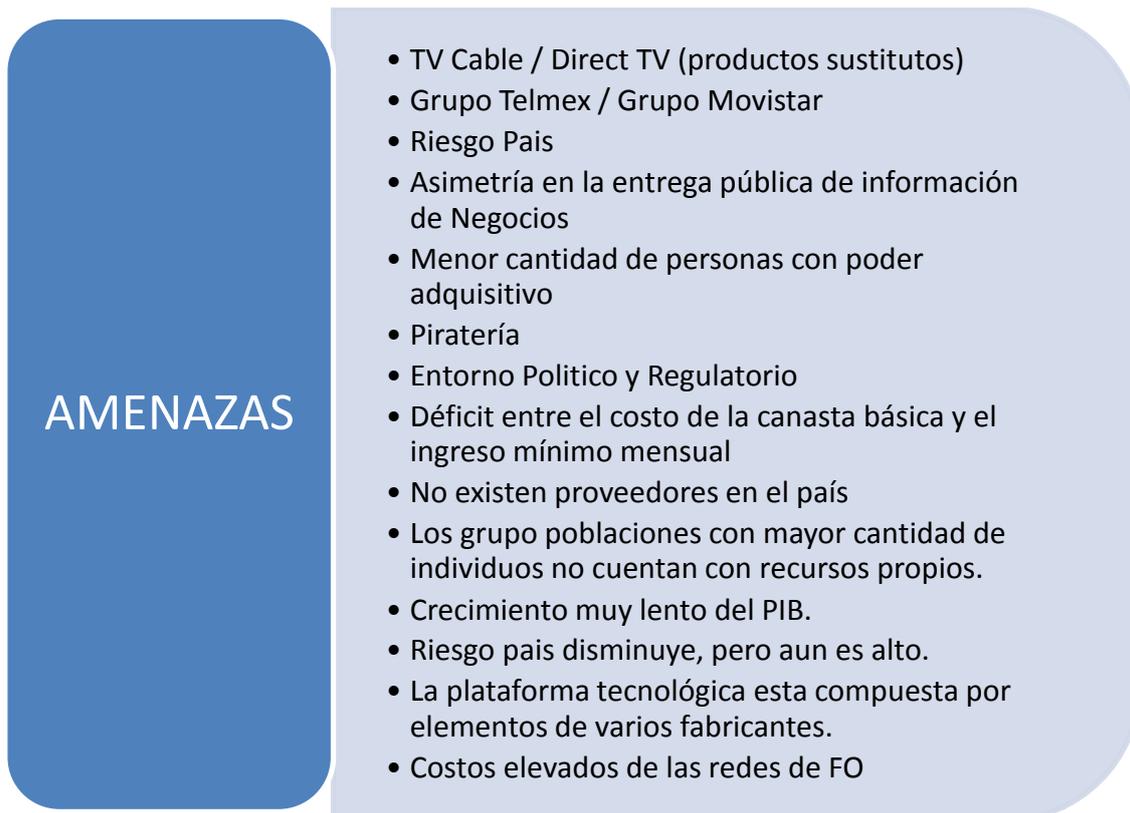


Gráfico No. 20. Análisis FODA Amenazas

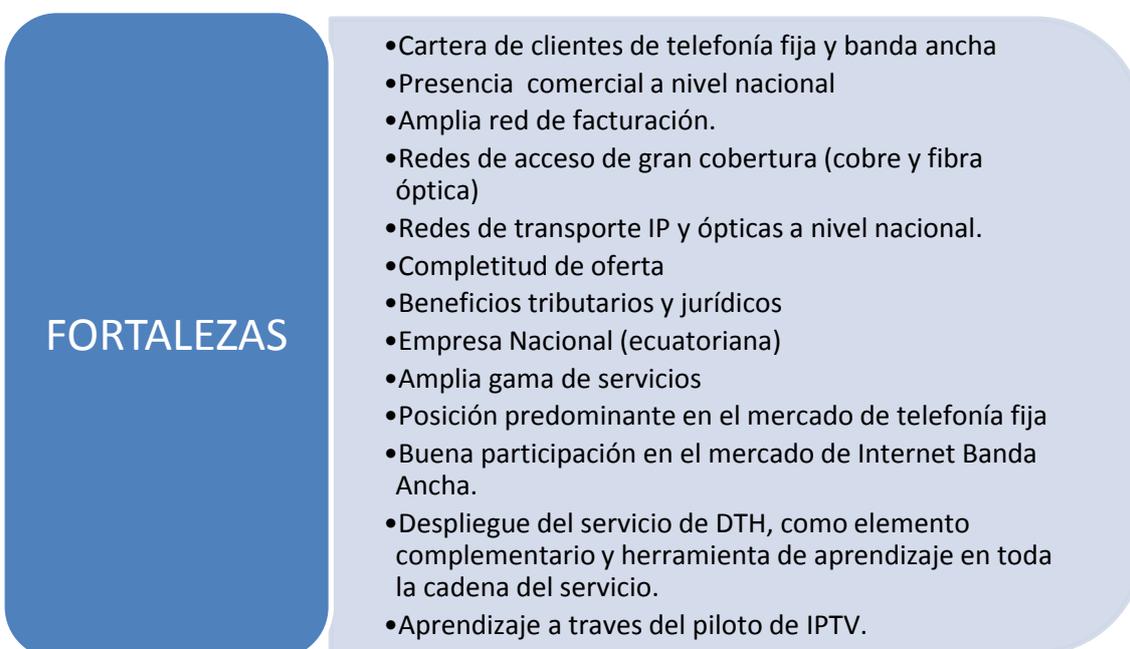


Gráfico No. 21. Análisis FODA Fortalezas

## DEBILIDADES

- Baja calidad de atención y disponibilidad de servicios
- Baja agilidad y flexibilidad ( adquisiciones)
- Menor capacidad adaptativa
- Venta y post Venta ( masivos, SLA y Call center)
- Falta de desarrollo en las Plataformas Informáticas (OSS, BSS, CRM y BILLING)
- Baja cultura organizacional ( no existen procesos)
- Falta de gestión en la distribución del Talento Humano
- Inestabilidad organizacional ( muchos cambios, union de empresas, reestructuraciones)
- menor agilidad en la toma de decisiones
- Inestabilidad adaptativa en procesos de fusión
- Percepción como operador de telefonía fija
- Poca penetración de banda ancha
- Poca estructura organizacional para TV
- Infraestructura de cobre ( redes de acceso) de mala calidad y cobertura.
- Poca experiencia en marketing de TV paga.

Gráfico No. 22. Análisis FODA Debilidades

### 2.7. MATRIZ EFE

| FACTORES CLAVES   | PESO     | CALIFICACION       | VALOR PONDERADO |
|---|----------|--------------------|-----------------|
| Bajo nivel de penetración de TV paga en el Ecuador                                      | 0,2      | 4                  | 0,8             |
| Alta densidad demográfica en la ciudad urbana de Quito.                                 | 0,05     | 3                  | 0,15            |
| Alta influencia cultural por usar nuevos servicios                                      | 0,05     | 2                  | 0,1             |
| No existe competencia directa   | 0,15     | 2                  | 0,3             |
| Existe un alto porcentaje de la población económicamente activa, dentro el Quito urbano | 0,05     | 3                  | 0,15            |
| TV Cable / Direct TV (productos sustitutos)   | 0,2      | 3                  | 0,6             |
| Entorno Político y Regulatorio  | 0,15     | 4                  | 0,6             |
| No existen proveedores en el país   | 0,05     | 2                  | 0,1             |
| Los grupo poblaciones con mayor cantidad de individuos no cuentan con recursos propios. | 0,05     | 2                  | 0,1             |
| Costos elevados de las redes de FO  | 0,05     | 3                  | 0,15            |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1</b> | <b>VALOR TOTAL</b> | <b>3,05</b>     |

Tabla No. 31. Matriz EFE

El valor ponderado de 3,05, indica que la organización está respondiendo de manera promedio a las oportunidades y amenazas existentes en la industria de Telecomunicaciones, es decir las estrategias actuales de la empresa necesitan ser revisadas y mejoradas, para que sean aprovechadas las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas

## 2.8. MATRIZ EFI

| FACTORES CLAVES   | PESO     | CALIFICACION       | VALOR PONDERADO |
|---|----------|--------------------|-----------------|
| Cartera de clientes de telefonía fija y banda ancha   | 0,2      | 4                  | 0,8             |
| Presencia comercial a nivel nacional  | 0,05     | 4                  | 0,2             |
| Compleitud de oferta  | 0,05     | 3                  | 0,15            |
| Beneficios tributarios y jurídicos  | 0,15     | 3                  | 0,45            |
| Despliegue del servicio de DTH, como elemento complementario y herramienta de aprendizaje en toda la cadena del servicio. | 0,05     | 4                  | 0,2             |
| Falta de desarrollo en las Plataformas Informáticas (OSS, BSS, CRM y  | 0,2      | 2                  | 0,4             |
| Baja cultura organizacional ( no existen procesos)  | 0,15     | 2                  | 0,3             |
| Falta de gestión en la distribución del Talento Humano  | 0,05     | 2                  | 0,1             |
| Inestabilidad organizacional ( muchos cambios, union de empresas,   | 0,05     | 1                  | 0,05            |
| Poca experiencia en marketing de TV paga.   | 0,05     | 2                  | 0,1             |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1</b> | <b>VALOR TOTAL</b> | <b>2,75</b>     |

Tabla No. 32. Matriz EFI

El valor ponderado de 2,75, muestra que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media, en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

## CAPITULO 3

### 3. INVESTIGACION DEL MERCADO Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.

#### 3.1. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO.

##### 3.1.1. INTRODUCCION

##### 3.1.1.1. TV POR SUSCRIPCION A NIVEL NACIONAL.

Según los datos reportados por la Supertel a Septiembre 2013, se tiene un total de 849.861 usuarios de televisión por suscripción a nivel nacional, con la siguiente distribución:

| Servicios de audio y video por suscripción                                 | No. De Estaciones Autorizadas | Total de Suscriptores | % de Participación |
|--|-------------------------------|-----------------------|--------------------|
| Televisión Codificada Satelital  | 5                             | 398.065               | 46,84%             |
| Televisión Codificada Terrestre  | 17                            | 70.240                | 8,26%              |
| Televisión por Cable   | 244                           | 381.556               | 44,90%             |
| <b>TOTAL</b>   | <b>266</b>                    | <b>849.861</b>        | <b>100.00%</b>     |
| Estimación de la densidad del servicio de televisión por suscripción Total |                               |                       |                    |
| <b>Población Total del Ecuador</b>   |                               | 15.647.316            |                    |
| <b>Número promedio de miembros por hogar</b>                               |                               | 3.8                   |                    |
| <b>Número de Usuarios estimados del servicio de TV por suscripción</b>     |                               | 3.229.472             |                    |
| <b>Densidad estimada de la TV por suscripción en el Ecuador</b>            |                               | 20,64%                |                    |

Tabla No. 33. Usuarios de televisión por suscripción a nivel nacional

Fuente: Supertel

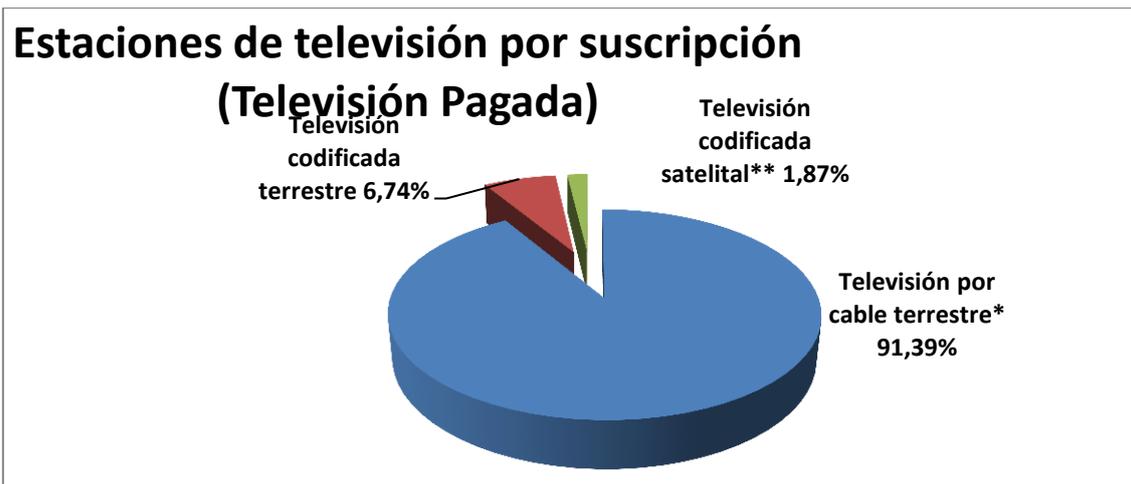


Gráfico No. 23. Suscriptores TV paga - Ecuador

Las principales empresas a nivel nacional son:

- TV Cable
- DirecTV
- Univisa
- Cablevisión.
- Telmex ( hasta el momento no existen datos en la suptel, de fuentes confiables se sabe que en Guayaquil disponen de al menos 8000 usuario)
- Telesat
- TVMax
- Cable Unión
- Cine Cable TV

El servicio de Televisión por suscripción en el Ecuador, al momento se encuentra en fase de desarrollo, existen alrededor de 270 empresas que ofrecen el servicio, mediante diferentes medios de acceso hacia el usuario final, en su gran mayoría estas empresas

tienen cientos y en algunos caos miles de usuarios y con una oferta de servicios limitada y factores como el servicio técnico y calidad de la señal no muy buenas.

Hasta el momento el operador con mayor participación en el mercado es TV Cable, con al menos el 50% del mercado, se encuentra presente en casi todas las ciudades principales del país y ya cuenta con servicios empaquetados como el triple play. Luego esta DirecTV, el cual debido a su tecnología satelital cuenta con cobertura nacional, pero al mismo tiempo su participación en el mercado es pequeña debido a los costos que ofrece, es necesario indicar que su estrategia de prepago ha ayudado para que su participación aumente al llegar a segmentos de menos poder adquisitivo. Los demás operadores como Cablevisión, Telesat, TV Max cubren zonas específicas del país.

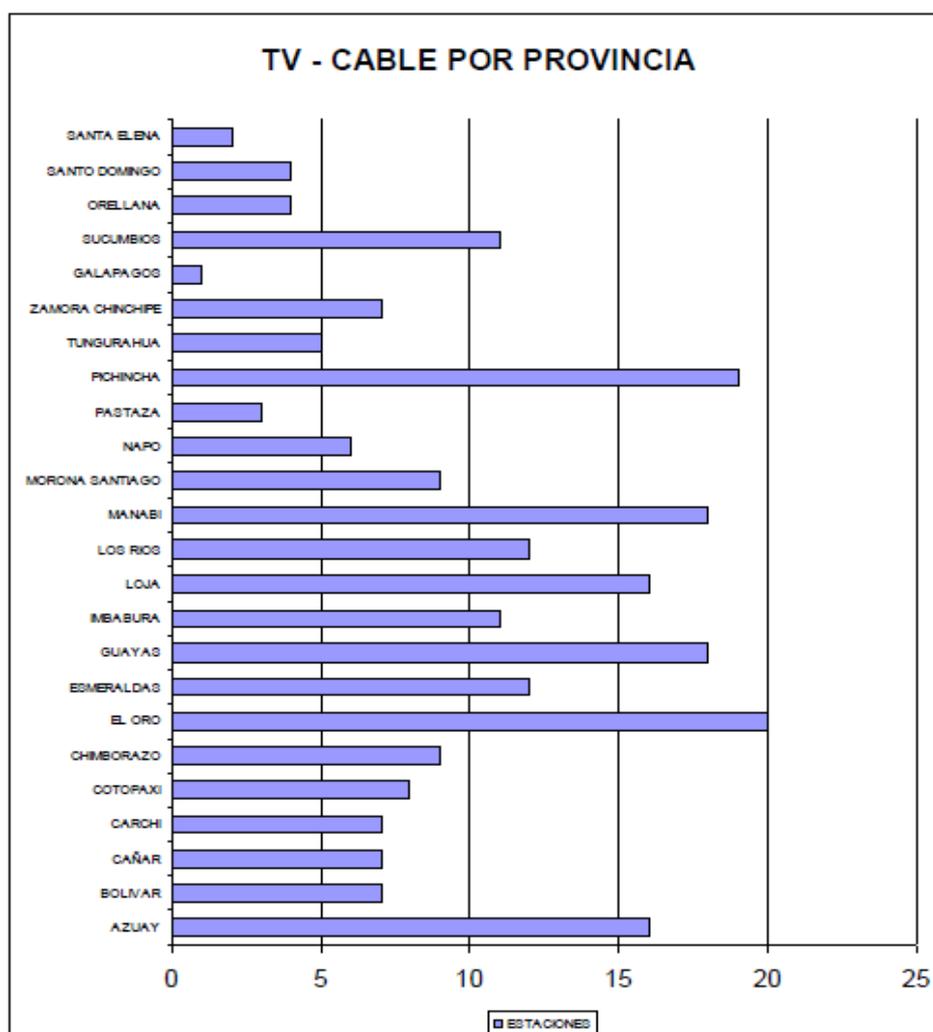


Gráfico 24. Televisión por cable por provincia.

Fuente: Conatel

Como se puede observar en el gráfico anterior Pichincha es una de las provincias que más operadores de televisión por cable tiene, esto genera que la oferta sea mayor.

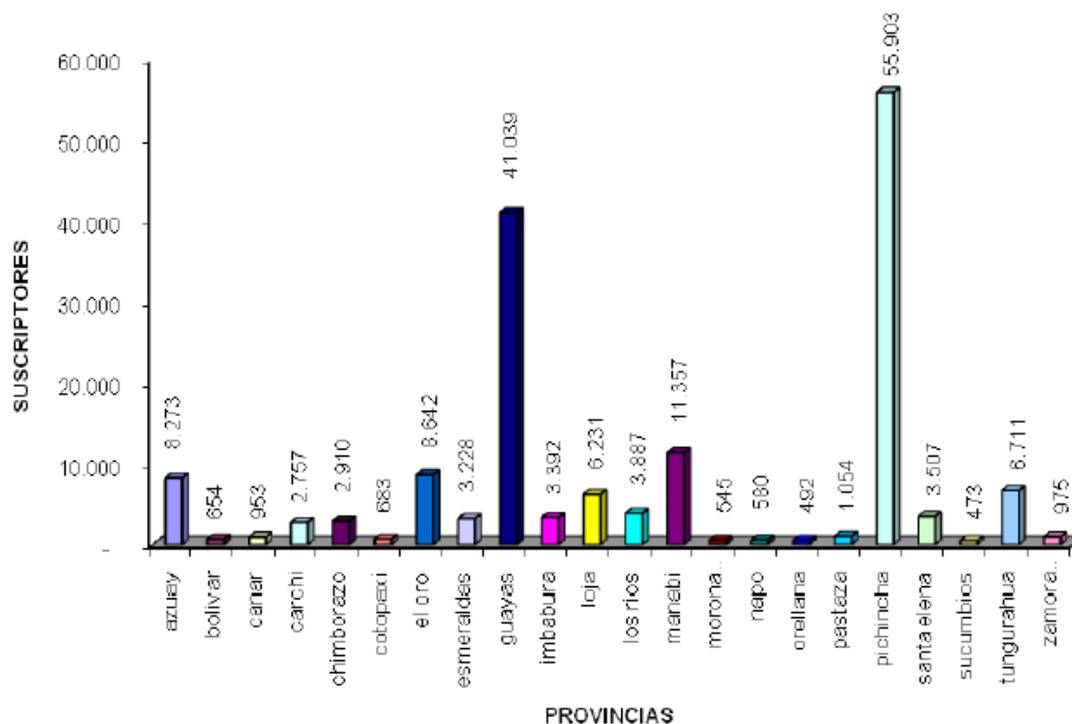


Gráfico 25: Distribución de suscriptores por provincia.

Fuente: Conartel

Como se puede observar en el gráfico anterior, la mayor cantidad de suscriptores se encuentra en la provincia de Pichincha.

### 3.1.1.2. TV POR SUSCRIPCION A NIVEL CIUDAD DE QUITO.

A continuación se muestra un esquema de los principales operadores de TV paga para la ciudad de Quito y su orden en base a la participación.

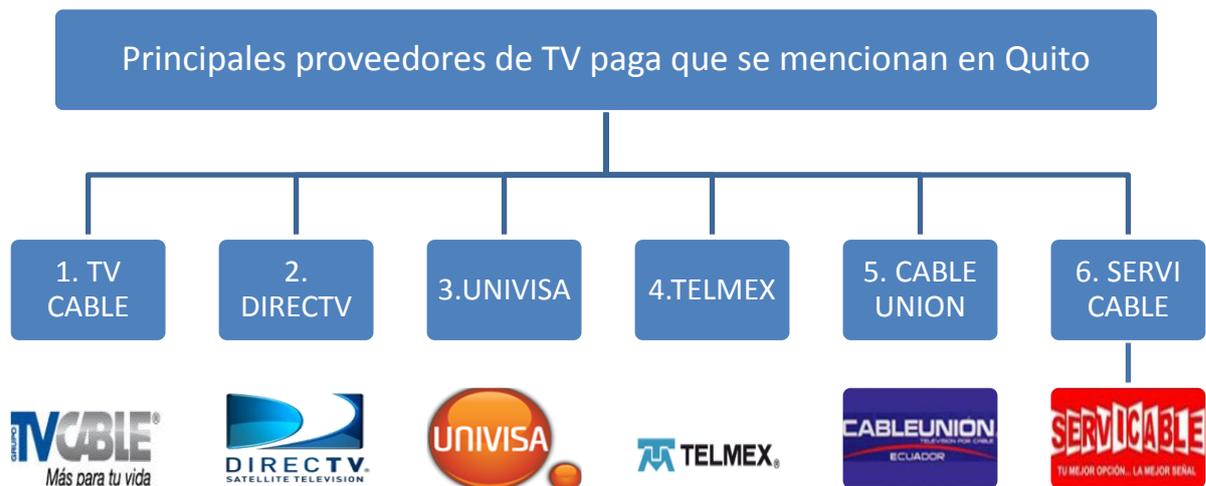


Gráfico 26: Principales actores de TV para en la ciudad de Quito.

Fuente: Jefatura de Investigación de Mercados – Gerencia de Marketing

Como se nota en el gráfico anterior TV Cable y Direc TV, son las principales empresas en el mercado de la ciudad de Quito, la primera con tecnología mediante cable físico, y la segunda mediante tecnología satelital.

Dentro de las empresas antes mencionadas debido principalmente a factores económicos se destacan Direc TV, Cable Unión y TV Cable, entre los atributos más destacados tenemos:



Gráfico 27: Empresas destacadas en Quito debido a factores económicos.

Fuente: Jefatura de Investigación de Mercados – Gerencia de Marketing

### 3.1.1.3. COBERTURA.

DirecTV, por disponer de tecnología satelital, es el único proveedor con cobertura nacional, dispone de puntos de venta hasta el momento solo en las ciudades principales tales como: Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato, Ibarra, Loja, Machala, Manta, Portoviejo, Riobamba, Salinas y Tulcán. En cambio los demás proveedores llegan a puntos específicos del país y su red comercial y mucho más limitada.

En la siguiente tabla se muestra la cobertura de las empresas que ofrecen el servicio a nivel nacional.

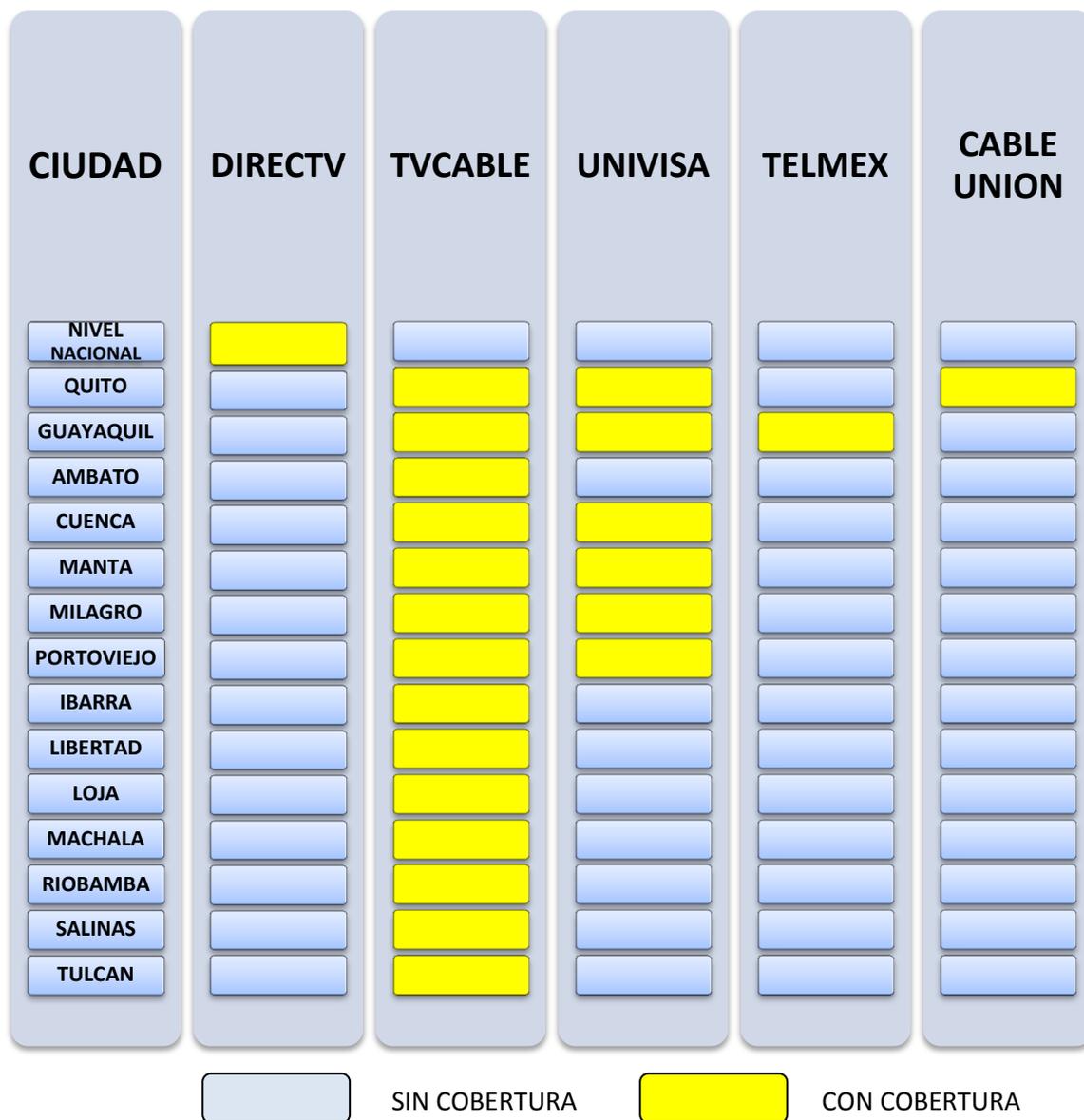


Gráfico 28: Cobertura de las empresas más importantes a nivel nacional.

Fuente: Jefatura de Investigación de Mercados – Gerencia de Marketing

Como se observa las grandes empresas que proveen servicio de TV paga, han enfocado sus esfuerzos en las ciudades de Quito y Guayaquil.

#### 3.1.1.4. OFERTA DE TV ABIERTA EN EL ECUADOR.

Si una empresa obtiene la concesión de un canal de frecuencia para ser usada en Televisión, esta estación está en libertad de difundir su programación como crea

conveniente, cuidando no violar las limitaciones especificadas en la Ley de Radiodifusión y Televisión.

En la actualidad las estaciones que han implementado la mayor cantidad de repetidoras a nivel nacional, son las que han logrado obtener una mayor cantidad de telespectadores. Las más importantes han establecido sus estaciones matrices en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

En la siguiente tabla se muestra la cantidad de canales de TV abierta por provincia.

| PROVINCIA                      | CANTIDAD DE CANALES |
|--------------------------------|---------------------|
| Azuay                          | 3                   |
| Bolívar                        | 1                   |
| Cañar                          | 2                   |
| Carchi                         | 1                   |
| Cotopaxi                       | 4                   |
| Chimborazo                     | 2                   |
| El oro                         | 2                   |
| Esmeraldas                     | 5                   |
| Guayas                         | 16                  |
| Imbabura                       | 3                   |
| Loja                           | 4                   |
| Los Rios                       | 4                   |
| Manabí                         | 4                   |
| Morona Santiago                | 2                   |
| Napo                           | 2                   |
| Pichincha                      | 14                  |
| Tungurahua                     | 2                   |
| Zamora Chinchipe               | 1                   |
| Galápagos                      | 3                   |
| Sucumbíos                      | 2                   |
| Orellana                       | 0                   |
| Santo domingo de los Tsachilas | 5                   |
| Santa Elena                    | 2                   |

Tabla No. 34. Cantidad de canales de TV abierta por provincia

### **3.1.2. OBJETIVO GENERAL.**

Identificar, recopilar y analizar la información necesaria para determinar la demanda potencial del servicio de televisión por suscripción de la CNT EP y así definir las mejores estrategias de posicionamiento.

### **3.1.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar la demanda de televisión por suscripción en la ciudad de Quito.
- Determinar la demanda de los clientes actuales de la CNT
- Determinar la demanda de los clientes potenciales
- Determinar la demanda de los clientes de la competencia
- Intención y capacidad de compra

### **3.1.4. ALCANCE DEL ESTUDIO**

El alcance de la presente investigación de mercado, es determinar el mercado objetivo dentro de la ciudad de Quito, para desarrollar las estrategias de posicionamiento del servicio de televisión por suscripción de la CNT EP, utilizando fuentes secundarias desarrolladas o adquiridas a lo largo del tiempo, que se viene implementando las diferentes fases del proyecto.

Para poder obtener los objetivos planteados, se utilizaran Fuentes Secundarias, como son los estudios realizados por empresas consultoras, especializadas en el tema. Las mismas que son de uso exclusivo de la CNT para poder desarrollar el servicio de televisión por suscripción. Entre los estudios más relevantes se puede nombrar:

- Estudio Internacional realizado por Electronics Industry Market Research And Knowledge Network, llamado Pay TV Subscriber Database .
- Proyecto TV Paga CNT Ecuador, realizado por Soporte Media Networks LA
- TV por suscripción, realizado por Consultor Apoyo inteligencia de Mercados

- Análisis de estrategias de IPTV en América Latina, realizado por Signals Telecom Consulting.
- Definición del Proyecto para el servicio de IPTV, realizado por AXIOBASE.
- Información de los organismos reguladores como la Supertel, Conatel, etc.

### **3.1.5. METODOLOGIA.**

El estudio realizado a nivel nacional, se realizó en dos fases, una cualitativa mediante la cual se obtiene la información preliminar que será utilizada para la elaboración de los formularios de la segunda fase, en la cual se realiza un estudio de campo, posteriormente se procesa los datos de la encuesta y así se obtiene el comportamiento del mercado de TV Paga.

#### **3.1.5.1.FASE CUALITATIVA.**

El objetivo general de este estudio fue identificar hábitos, gustos y preferencias de los clientes que tienen y no tienen contratado el servicio de Televisión por Suscripción.

#### **3.1.5.2.DEFINICION DE FOCUS GROUP.**

Un Focus Group es una técnica de recolección de datos ampliamente utilizada por los investigadores a fin de obtener información acerca de la opinión de los usuarios, sobre un determinado producto existente en el mercado o que pretende ser lanzado, también puede realizarse a fin de investigar sobre la percepción de las personas en torno a un tema en particular.

Dentro de las características generales de un Focus Group, se puede señalar que se trata de una entrevista grupal en la que todos los entrevistados se encuentran juntos en un mismo momento, dando sus opiniones y conversando entre sí sobre el producto en cuestión.

Por lo general, un Focus Group se realiza en una habitación amplia y cómoda, que cuente con todas las comodidades de climatización y confort que favorezca la conversación de los participantes, que en la mayoría de los casos, son entre 6 y 10 personas, que hablan sobre el producto por alrededor de 1 o 2 horas.

Para poder escoger a las personas que participarán de esta actividad, es necesario buscar individuos que cumplan con ciertos requerimientos básicos, como por ejemplo, una determinada edad, interés en la idea de probar nuevos productos, que en el presente utilicen ciertos productos existentes en el mercado, que sean hombres o mujeres, entre otras variables.

Para poder obtener información más fidedigna, lo usual es que un Focus Group sea grabado u observado a través de una sala de espejos. Además se cuenta con una persona encargada de guiar la conversación, impidiendo que ésta se aparte mucho del tópico a tratar y realizando preguntas o comentarios que favorezcan la reflexión en torno al tema o producto sobre el cual se investiga.

Para incentivar la participación en estos Focus Group del público objetivo, es común el uso de incentivos, ya sea monetarios u otros, para compensar la asistencia de los integrantes de estos grupos.

### **3.1.5.3.DESARROLLO.**

Como primera tarea se realizaron investigaciones básicas en algunas ciudades del país, mediante la realización de Grupos Focales, que constituyen un método de investigación exploratoria, que mediante una gran interacción, los integrantes de cada grupo, exponen sus principales motivaciones, actividades y creencias sobre su percepción de usuarios con respecto a un determinado producto.

Cada Grupo Focal está conformado por individuos de tres diferentes niveles de edad, y estos corresponden a niños (de 8 a 12 años), Jóvenes (de 13 a 18 años) y Adultos (de 19 a 45 años). Esta división se la realizo, buscando obtener información de los hogares segmentándolos en niños, jóvenes y adultos, considerando que las preferencias son distintas entre cada segmento ya si obtener una mejor visión de los hogares ecuatorianos.

### **3.1.6. CONTENIDO DE LA GUÍA DE PAUTA**

#### **1. LA TELEVISIÓN**

- a) Hábitos de Uso de la Televisión en el Hogar
- b) Tecnología de los Televisores que tienen en el Hogar
- c) Asociación a la frase: “Televisión Pagada”
- d) Televisión Local (Señal Abierta) Vs. Televisión Pagada
- e) Opinión sobre el Control Remoto y el Decodificador
- f) Atributos Esperados e Ideales de la Televisión Pagada

#### **1. PROVEEDORES DE TV POR SUSCRIPCIÓN**

- a) Ventajas y Desventajas de tener el Servicio de TV por Suscripción en el Hogar
- b) Opinión sobre los Proveedores existentes en el Mercado
- c) Perfil del Proveedor Ideal
- d) Nivel de Conocimiento de Servicios “Piratas”

#### **2. PROGRAMACION DE TV POR SUSCRIPCIÓN**

- a) Canales Preferidos
- b) Programas Preferidos
- c) Paquete de Canales Ideal

#### **3. SERVICIOS ADICIONALES**

- a) Televisión Interactiva
- b) Video on Demand
- c) Personal Video Recorder (PVR)
- d) Time-Shifting
- e) Pay Per View (PPV)
- f) High Definition (HD)

- g) Control Parental
- h) Portal de Juegos
- i) Karaoke
- j) Información Interactiva
- k) Votaciones y Encuestas
- l) Navegación en Internet
- m) Redes Sociales
- n) Correo Electrónico

Los resultados obtenidos en esta etapa inicial, se utilizaron para la estructura de los formularios de encuesta aplicados en la etapa de investigación cuantitativa, que fueron revisados y aprobados por el equipo del Proyecto de IPTV.

#### **3.1.6.1.FASE CUANTITATIVA.**

Con la información de la fase anterior se diseñaron los cuestionarios, los cuales fueron sometidos a una prueba piloto, para poder realizar los ajustes necesarios.

##### **3.1.6.1.1. Nivel Socio Económico.**

Para poder explicar de mejor forma la fase cuantitativa, es necesario hacer una explicación de los niveles socio económicos (NSE) y su forma de cálculo.

Si bien El objetivo es distribuir a la población en segmentos que discriminen respecto de su poder adquisitivo de consumo, de su calidad material de vida, nivel cultural educacional y estilo de vida. La idea no es replicar un concepto rígido de “clase social” sino definir un “status socioeconómico”, que nos ayude a comprender los patrones de consumo y a estimar la demanda potencial de los diferentes productos y servicios.

### 3.1.6.1.2. El Universo Muestral.

El Universo Muestral está formado por la totalidad de hogares urbanos de las principales ciudades del país, que corresponde 7.774.502 (siete millones setecientos setenta y cuatro mil quinientos dos) habitantes, lo que corresponde a 1.915.44 ( un millón novecientos quince mil cuatrocientos cuarenta y cuatro) hogares, esta información se obtuvo de la *“Proyección de población por áreas y años calendario, según provincias y cantones”* del INEC.

Los parámetros utilizados son:

- Nivel de confiabilidad: 95,5%
- Nivel máximo de error: 5%
- Tipo de muestreo: bietápico

La primera fase clasifica a la población según la ciudad de residencia que son capitales provinciales, es decir que cada ciudad forma un conglomerado, por lo tanto se cuenta con 20 conglomerados diferentes. Dentro de cada conglomerado, se consideran tres estratos, según el nivel socio económico (NSE).

Para que una persona se considere un entrevistado idóneo, debía cumplir los siguientes requisitos:

- Hombre o mujer de 18 hasta 65 años.
- Económicamente activo.
- Decidir o tener incidencia en la toma de decisiones de compra del hogar ( adquisición de servicios en el hogar)

Para realizar la clasificación de NSE (nivel socio económico) de los hogares, se consideraron las siguientes variables: Cuantos vehículos posee, año del vehículo, Ingresos familiares, nivel de educación, ocupación del jefe del hogar, tipo de vivienda, NSE ((nivel socio económico) del barrio o de la vivienda.

Luego de completar el formulario (debido a la confidencialidad del documento, el mismo no se adjunta), se suman los puntos y se clasifica al hogar o persona en el nivel socio económico que corresponda, según la siguiente tabla:

| NSE<br>(nivel socio económico) | Puntos            |
|--------------------------------|-------------------|
| <b>A</b>                       | 25 puntos o mas   |
| <b>B</b>                       | 17 a 24 puntos    |
| <b>C</b>                       | 8 a 16 puntos     |
| <b>D</b>                       | Menos de 7 puntos |

Tabla No. 35. Codificación del NSE (nivel socio económico)

La encuesta fue aplicada a un universo de 3500 personas.

### 3.1.6.1.3. Muestra

Con el diseño muestral propuesto, se logró tener una representación suficiente para cada una de las submuestras correspondientes a cada una de las ciudades ya si mantener el nivel de error declarado. Para Quito y Guayaquil se plante mantener un error muestral de 2.5%.

#### 3.1.6.1.3.1. Obtención de la muestra.

Para determinar el tamaño muestral que se asignó a cada estrato, dentro de cada ciudad, se aplicó la fórmula de asignación de Neyman, correspondiente a un tipo de asignación no proporcional al tamaño del estrato, sino proporcional a la varianza dentro de este.

El tamaño muestral asignado a cada ciudad se calcula mediante la fórmula

$$n = \frac{z^2 \sum_{i=1}^K N_i S_i^2}{E^2 N^2 + z^2 \sum_{i=1}^K N_i S_i^2}$$

Ecuación 1. Tamaño muestral

Dónde:

Z: cuartil de la ley normal que mide el nivel de confiabilidad de la muestra

K: número de estratos en que se divide la población.

Ni: tamaño poblacional del estrato

N: tamaño poblacional general

Si: desviación estándar del estrato

Una vez establecido el tamaño global de la muestra se realiza la asignación muestral de cada uno de los estratos, mediante la siguiente fórmula:

$$n_j = \frac{z^2 N^2 s^2}{E^2 + z^2 N s^2}$$

Ecuación 2: asignación muestral.

En la siguiente tabla se presenta los tamaños muestrales según ciudades y niveles socioeconómicos.

|               | MUESTRA |       |      |       | POBLACIÓN |           |         |           |           |         |            |             |
|---------------|---------|-------|------|-------|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|---------|------------|-------------|
|               | Alto    | Medio | Bajo | Total | Alto      | Medio     | Bajo    | Hogares   | Población | Partic. | Porcentual | Ponderación |
| Cuenca        | 100     | 200   | 100  | 400   | 11024     | 66143     | 33072   | 110239    | 495776    | 0,1143  | 0,0638     | 0,5580      |
| Guaranda      | 25      | 50    | 25   | 100   | 2273      | 13636     | 6818    | 22726     | 89201     | 0,0286  | 0,0115     | 0,4016      |
| Latacunga     | 25      | 50    | 25   | 100   | 3921      | 23523     | 11762   | 39205     | 174376    | 0,0286  | 0,0224     | 0,7850      |
| Azogues       | 25      | 50    | 25   | 100   | 1830      | 10979     | 5490    | 18299     | 73628     | 0,0286  | 0,0095     | 0,3315      |
| Tulcán        | 50      | 100   | 50   | 200   | 2105      | 12631     | 6316    | 21052     | 86765     | 0,0571  | 0,0112     | 0,1953      |
| Riobamba      | 25      | 50    | 25   | 100   | 4749      | 28496     | 14248   | 47493     | 220919    | 0,0286  | 0,0284     | 0,9946      |
| Ibarra        | 50      | 100   | 50   | 200   | 4078      | 24467     | 12234   | 40779     | 187706    | 0,0571  | 0,0241     | 0,4225      |
| Loja          | 25      | 50    | 25   | 100   | 4553      | 27317     | 13658   | 45528     | 193047    | 0,0286  | 0,0248     | 0,8691      |
| Quito         | 100     | 200   | 100  | 400   | 55305     | 331831    | 165915  | 553051    | 2151993   | 0,1143  | 0,2768     | 2,4220      |
| Ambato        | 50      | 100   | 50   | 200   | 7426      | 44554     | 22277   | 74256     | 344329    | 0,0571  | 0,0443     | 0,7751      |
| Esmeraldas    | 25      | 50    | 25   | 100   | 4614      | 27686     | 13843   | 46143     | 188694    | 0,0286  | 0,0243     | 0,8495      |
| Machala       | 50      | 100   | 50   | 200   | 5719      | 34316     | 17158   | 57194     | 266023    | 0,0571  | 0,0342     | 0,5988      |
| Portoviejo    | 25      | 50    | 25   | 100   | 5897      | 35384     | 17692   | 58974     | 274330    | 0,0286  | 0,0353     | 1,2350      |
| Guayaquil     | 100     | 200   | 100  | 400   | 61899     | 371395    | 185698  | 618992    | 2306479   | 0,1143  | 0,2967     | 2,5959      |
| Babahoyo      | 25      | 50    | 25   | 100   | 3395      | 20367     | 10184   | 33945     | 159071    | 0,0286  | 0,0205     | 0,7161      |
| Nueva Loja    | 25      | 50    | 25   | 100   | 2057      | 12340     | 6170    | 20567     | 92424     | 0,0286  | 0,0119     | 0,4161      |
| Coca          | 25      | 50    | 25   | 100   | 1441      | 8647      | 4324    | 14412     | 58663     | 0,0286  | 0,0075     | 0,2641      |
| Macas         | 25      | 50    | 25   | 100   | 856       | 5134      | 2567    | 8556      | 35397     | 0,0286  | 0,0046     | 0,1594      |
| Tena          | 25      | 50    | 25   | 100   | 1377      | 8262      | 4131    | 13770     | 59747     | 0,0286  | 0,0077     | 0,2690      |
| El puyo       | 25      | 50    | 25   | 100   | 1331      | 7988      | 3994    | 13314     | 59979     | 0,0286  | 0,0077     | 0,2700      |
| Zamora        | 25      | 50    | 25   | 100   | 646       | 3873      | 1937    | 6455      | 25255     | 0,0286  | 0,0032     | 0,1137      |
| Santo Domingo | 25      | 50    | 25   | 100   | 196       | 1174      | 587     | 50494     | 230700    | 0,0286  | 0,0297     | 1,0386      |
| Total         | 875     | 1750  | 875  | 3500  | 186.691   | 1.120.144 | 560.072 | 1.866.907 | 7.774.502 | 1,0000  | 1,0000     | 16,2807     |

Tabla No. 36. Tamaños muestrales

#### **3.1.6.1.4. Ponderaciones.**

Debido a la importancia relativa de algunas ciudades, la muestra final considera una sobrerrepresentación en las ciudades de Quito y Guayaquil, con un error del 2.5%

Factor muestral: para poder comparar los diferentes resultados de las diferentes ciudades que manejan un error muestral diferente, es que se utilizan factores de ponderación que nos permiten comparar los diferentes resultados.

Factor poblacional: tiene la función de equiparar en forma real a la participación de cada una de las ciudades dentro del total nacional.

Factor Nivel Socioeconómico: Tiene la función de equiparar en forma real la participación de cada una de los estratos socioeconómicos dentro de la ciudad.

#### **3.1.7. COMPONENTES DEL FORMULARIO DE ENCUESTA**

##### 1. Televisión Pagada

- a) Cantidad de televisores que existen en la casa
- b) De la cantidad señalada, cuántos tienen televisión pagada
- c) Top of Mind
- d) Publicidad en medios sobre televisión pagada
- e) Proveedor Actual de televisión pagada
- f) Valor Mensual que paga mensualmente por el servicio
- g) Formas de Pago
- h) Motivación de la Compra del Servicio
- i) Nivel de Satisfacción con el Proveedor del servicio
- j) Hábitos, Gustos y Preferencias sobre Programación
- k) Atributos de la Televisión Pagada
- l) Guía Digital de Programación
- m) Oferta de Triple Play

- n) Grado de aceptación del servicio de IPTV de la CNT E. P.

### **3.1.8. DEMANDA DE TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN**

Luego de analizar los datos obtenidos mediante las encuestas, a continuación se presenta el detalle de cuál es el tamaño de la demanda de este servicio y donde está ubicada.

#### **3.1.8.1. DEFINICIÓN DE DEMANDA**

Según Andrade, autor del libro “Diccionario de Economía”: “Demanda es la cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o pueda tener acceso a su utilidad intrínseca.”<sup>23</sup> Siguiendo esta definición se debe encontrar el porcentaje de personas consumidores de Televisión paga que están dispuestos a cancelar un valor a los 30 dólares y que cuenten con la capacidad económica para pagar el servicio.

Para determinar la demanda tomando en cuenta estas variables se realizó un muestreo aleatorio de manera de conocer que tan factibles es que los usuarios que ya cuentan actualmente con estos servicios de TV paga se cambien a la CNT como prestador de este servicio, y adicionalmente conocer cuántas de las familias que hoy no tienen televisión paga quieren tener el servicio y que tienen la capacidad de pago.

Para poder determinar la demanda y analizando los datos obtenidos, se plantean las siguientes preguntas para de esta forma obtener los datos requeridos:

1. ¿Es cliente de la CNT?
2. ¿Tiene TV paga?
3. Si tiene TV paga ¿Está satisfecho con el servicio?
4. ¿Tiene interés en tomar el servicio de Televisión de la CNT ?
5. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por el servicio de Televisión?

---

<sup>23</sup> [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net)

### 3.1.8.2. CALCULO DE LA DEMANDA

Para obtener un dato real, se realizaron estudios en campo en los siguientes segmentos:

1.- Clientes de la CNT, que tienen servicio de televisión paga con otro proveedor y que tienen un alto nivel de satisfacción, que tienen interés en la paquetización, que además manifiestan su interés en el servicio de televisión paga que ofrece la CNT y que tienen capacidad de pago.



Gráfico No. 29. Segmento 1 de estudio

2.- Clientes de la CNT, que tienen servicio de televisión paga con otro proveedor, que no están satisfechos con los servicios, que manifiestan su interés en el servicio de Televisión que ofrece la CNT y que tienen capacidad de pago.



Gráfico No. 30. Segmento 2 de estudio

3.- Clientes de la CNT, que no tienen servicio de televisión paga con otro proveedor, que manifiestan su interés en el servicio de televisión que ofrece la CNT y que tienen capacidad de pago.



Gráfico No. 31. Segmento 3 de estudio

4.- No son clientes de la CNT, que tienen servicio de Televisión paga con otro proveedor, que tienen un alto nivel de satisfacción con su proveedor de servicios, que tienen interés en la paquetización, que además manifiestan su interés en el servicio de Televisión paga que ofrece la CNT y que tienen capacidad de pago.



Gráfico No. 32. Segmento 4 de estudio

5.- No son clientes de la CNT, que tienen servicio de Televisión paga con otro proveedor, que no están satisfechos con los servicios de ese proveedor, que manifiestan su interés en el servicio de televisión paga que ofrece CNT y que tienen capacidad de pago.



Gráfico No. 33. Segmento 5 de estudio

6.- No son clientes de la CNT, que no tienen servicio de Televisión paga con otro proveedor, que manifiestan su interés en el servicio de Televisión paga que ofrece CNT y que tienen capacidad de pago.



Gráfico No. 34. Segmento 6 de estudio

Al analizar estos segmentos se puede conocer la demanda tanto de las personas que no tienen TV paga y conocer la demanda que al momento está en la competencia. Para simplicidad de la interpretación de los resultados se han confeccionado curvas de demanda las cuales relacionan el precio con la demanda

### 3.1.8.3. CURVAS DE DEMANDA

A continuación se muestra las tablas y las curvas de demanda, las cuales se obtuvieron considerando solo las zonas urbanas de las ciudades más importantes del país.

Demanda considerando si es o no cliente de CNT

| Precio(USD) | CNT (%) | NO CNT (%) |
|-------------|---------|------------|
| 30          | 10,01   | 4,44       |
| 20          | 16,50   | 10,78      |
| 15          | 15,34   | 12,43      |

Tabla No. 37. Demanda considerando si es o no cliente de CNT

Potenciales clientes que hoy ya tienen el servicio de TV paga

| Precio(USD) | SATISFECHO TV (%) | NO SATISFECHO TV (%) |
|-------------|-------------------|----------------------|
| 30          | 4,5               | 3,2                  |
| 20          | 12,0              | 11,2                 |
| 15          | 16,0              | 13,6                 |

Tabla No. 38. Potenciales clientes que hoy ya tienen el servicio de TV paga

Diferencia en la demanda de usuarios que tienen un servicio de TV Paga y quiénes no.

| Precio(USD) | DEMANDA TV (%) | DEMANDA NO TV (%) |
|-------------|----------------|-------------------|
| 30          | 5,8            | 6,3               |
| 20          | 24,3           | 4,8               |
| 15          | 22,5           | 13,6              |

Tabla No. 39. Diferencia en la demanda

Sector con la menor demanda

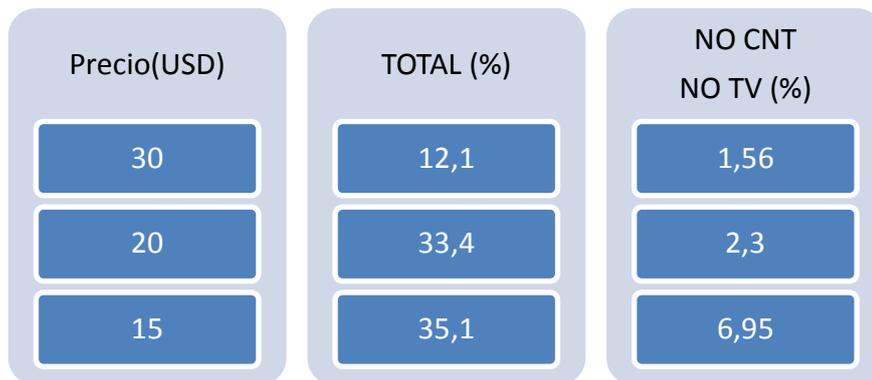


Tabla No. 40. Sector con la menor demanda

### 3.1.8.4. TABLAS DE DEMANDA

Cientes de CNT con Televisión paga insatisfechos.

| ciudad       | Más de \$ 15 | Más de \$20 | Más de \$30 |
|--------------|--------------|-------------|-------------|
| <b>Quito</b> | 2,34%        | 1,32%       | 0,76%       |

Tabla No. 41. Clientes de CNT con Televisión paga Satisfechos.

| ciudad       | Más de \$ 15 | Más de \$20 | Más de \$30 |
|--------------|--------------|-------------|-------------|
| <b>Quito</b> | 2,34         | 2,88%       | 1,32%       |

Tabla No. 42. Clientes de CNT – No Televisión paga.

| ciudad       | Más de \$ 15 | Más de \$20 | Más de \$30 |
|--------------|--------------|-------------|-------------|
| <b>Quito</b> | 1,99%        | 2,01%       | 1,52%       |

Tabla No. 43. Clientes No CNT – Televisión paga insatisfechos

| ciudad       | Más de \$ 15 | Más de \$20 | Más de \$30 |
|--------------|--------------|-------------|-------------|
| <b>Quito</b> | 0,00%        | 0,00%       | 0,00%       |

Tabla No. 44. Clientes No CNT – Televisión paga Satisfechos.

| ciudad       | Más de \$ 15 | Más de \$20 | Más de \$30 |
|--------------|--------------|-------------|-------------|
| <b>Quito</b> | 2,99%        | 2,01%       | 1,54%       |

Tabla No. 45. Clientes No CNT – No Televisión paga.

| ciudad       | Más de \$ 15 | Más de \$20 | Más de \$30 |
|--------------|--------------|-------------|-------------|
| <b>Quito</b> | 1,99%        | 1,37%       | 0,84%       |

Tabla No. 46. Demanda Total.

### 3.1.9. CONCLUSIONES

En base a los datos obtenidos se puede concluir que la CNT cuenta con un porcentaje adecuado de aceptación para el lanzamiento del servicio de TV paga. El mercado de TV paga es de aproximadamente 36 %, la disposición a adquirir este servicio alta, y en promedio las personas están dispuestas a pagar entre 20 y 30 dólares

Existen un alto porcentaje de clientes de CNT que al momento tienen el servicio de TV paga con otro proveedor, aproximadamente 2,9%, uno de los factores diferenciadores es la paquetización. Al pasar el costo de 20 a 30 dólares, los cambios son sustanciales, por lo tanto este tipo de servicios son susceptibles al precio.

Uno de los factores principales para no adquirir TV paga es el precio, con un 27,7%, pero además se puede señalar que influye la calidad del servicio.

Considerando la paquetización de servicios existe un alto porcentaje (59,5%) de personas que desean el servicio debido a las ventajas de ahorro de tiempo y dinero que ofrece las ofertas bi o triple play.

La forma en que las personas prefieren pagar este tipo de servicios es la pos pago (67,70%), ya que aducen que con este sistema se ahorran tiempo y se obtienen descuentos por pagos.

De forma general, se puede indicar que al momento de hacer la compra del servicio de TV paga, las personas se fijan en los siguientes factores: Variedad de programación (31,1%), cantidad de canales (26, %), calidad de la señal (18,6%), y precio (1,6%)

La programación preferida incluye: cultura (31%), noticias (19,9%), películas (16,4%), deportes (16,3%), e infantiles (8,3%).

### **3.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

Los mercados consisten en compradores, y los compradores en uno o más sentidos. La diferencia podría radicar en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes de compra o prácticas de compra. Mediante la segmentación de mercados, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los que se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios adaptados a sus necesidades singulares<sup>24</sup>.

Un mercado se compone de personas y organizaciones con necesidades, dinero que gastar y el deseo de gastarlo. Sin embargo, dentro de la mayor parte de los mercados las necesidades y deseos de los compradores no son las mismas.

Una empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de éste. La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo, y pretende dividirlo en grupos o segmentos homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados-meta de la empresa. Así pues, la segmentación implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado.

En la actualidad, el mercado disponible al que se puede ofrecer los servicios de IPTV es demasiado amplio y es muy complicado pretender abarcarlo todo, por lo que se debe escoger un segmento al cual dirigir la estrategia comercial. Determinar un grupo

---

<sup>24</sup> P. KOTLER, G. ARMSTRONG (2001) *Marketing*. México: Prentice Hall. p. 203.

homogéneo de clientes es de vital importancia para que las estrategias a desarrollar no solo satisfagan sus necesidades sino que las superen.

### **3.2.1. BENEFICIOS DE LA SEGMENTACION DE MERCADOS<sup>25</sup>**

Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un sub mercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.

Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.

La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.

La selección de canales de distribución y de comunicación se facilita mucho.

La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico.

Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.

### **3.2.2. TIPOS DE SEGMENTACIÓN**

Segmentación Geográfica.- El mercado se divide en diferentes porciones territoriales como países, provincias, ciudades, comunidades, barrios, etc.

Segmentación Demográfica.- El mercado se divide sobre la base de variables tales como: edad, sexo, poder adquisitivo, tamaño de la familia, etc. Este tipo de segmentación es más popular debido a que generalmente los hábitos de consumo tienen una alta relación con las características demográficas; además de ello, tales características son fácilmente medibles.

Segmentación Psicográfica.- Considera aspectos psicológicos como el estilo de vida y la personalidad.

---

<sup>25</sup> Crf. ROMERO C. (2003). [<http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml>], **Segmentación de Mercados y Posicionamiento.**

Segmentación por Comportamiento.- Se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

Segmentación por VALS.- También conocida como segmentación por estilo de vida. El sistema VALS 1, nace debido a la necesidad de explicar los cambios que presento la sociedad norteamericana en los años 60. La clasificación se basa en el concepto de que las personas a lo largo de sus vidas pasan por diferentes etapas, y cada una de estas, afecta sus actitudes, conducta y necesidades psicológicas.

La organización SRI (Stanford Research Institute) diseñó un sistema descriptivo para estratificar en ocho categorías a los consumidores. Este sistema, VALS, que significa Values And Life Styles (valores y estilos de vida) los ubica de la siguiente manera: Innovadores, pensadores, personas que logran sus metas, experimentadores, creyentes, luchadores, fabricantes y sobrevivientes.

En 1998 fue revisado el sistema VALS, dando nacimiento a una nueva versión denominada VLAS 2, la cual se basa en que los factores más importantes son aquellos considerados como psicográficos, mientras que el primero enfatizaba el estilo de vida por las actividades o interés de las personas

El método VALS 2 ha funcionado con éxito para desarrollar nuevos productos, crear estrategias de posicionamiento, segmentar mercados, predecir el comportamiento de compra de los consumidores, entre las más destacadas; la debilidad principal de este método es que no existe una forma única de aplicación, también su aplicación resulta completa, y en varias ocasiones confusa, sobre todo porque existen complicaciones en algunas categorías, lo que dificulta la diferenciación exacta.

Los perfiles más destacados de comportamiento de compra son:

- Personas que involucran mucho la decisión de compra: personas que le dan mucha importancia a la compra de un producto, es decir, viven intensamente la compra
- Personas cuyo comportamiento en las compras es sistemático o de rutina: se relaciona con productos básicos que se compran con frecuencia.

- Personas que analizan mucho o soportan la decisión de compra con gran cantidad de información: se encuentra en la compra de marcas o productos poco conocidos en donde existe un riesgo económico o psicológico.
- Personas que compran por impulso o no planean suficientemente sus compras: en este grupo están las personas que compran las oportunidades y ofertas.

### 3.3. SEGMENTACIÓN PARA EL SERVICIO DE TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN DE LA CNT E.P. (COMERCIALIZACIÓN)

#### 3.3.1. SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA.

Iniciando con la *Segmentación Geográfica* y, de acuerdo a la concesión obtenida el 24 de Septiembre de 2008, para la instalación, operación y explotación de un sistema de audio y video por suscripción, debemos enfocarnos en la ciudad de Quito Urbano.

Dentro del sistema DATAWAREHOUSE de la CNT E. P., Quito Urbano corresponde a la denominación CANTÓN QUITO y se compone de varias ZONAS en las que, se encuentran instalados las CENTRALES Telefónicas de donde nacen los servicios Telefonía Fija e Internet.

| PROVINCIA   | CIUDAD       | ZONA                              | CENTRAL           |
|-------------|--------------|-----------------------------------|-------------------|
| PICHINCHA   | CANTON QUITO | CALDERÓN<br>(4 Centrales)         | Casales           |
|             |              |                                   | Calderón          |
|             |              |                                   | San José de Morán |
|             |              |                                   | Zabala            |
|             |              | CARAPUNGO<br>(1 Central)          | Carapungo         |
|             |              | CARCELÉN<br>(6 Centrales)         | Uraba             |
|             |              |                                   | Cocotog           |
|             |              |                                   | Carcelén          |
|             |              |                                   | Collaloma         |
|             |              |                                   | La Bota           |
|             |              |                                   | La Josefina       |
|             |              | CENTRO HISTORICO<br>(4 Centrales) | Panecillo         |
|             |              |                                   | Quito Centro      |
|             |              |                                   | San Juan Alto     |
| Tola Alta   |              |                                   |                   |
| CHILLOGALLO | Chillogallo  |                                   |                   |

| PROVINCIA | CIUDAD | ZONA                         | CENTRAL              |
|-----------|--------|------------------------------|----------------------|
|           |        | (1 Central)                  |                      |
|           |        | CHIMBACALLE<br>(6 Centrales) | San Pedro            |
|           |        |                              | Camal Metro          |
|           |        |                              | Colegio Montúfar     |
|           |        |                              | El Camal             |
|           |        |                              | La Forestal          |
|           |        |                              | Villaflora           |
|           |        | CONOCOTO<br>(5 Centrales)    | La Armenia           |
|           |        |                              | Pinar Sierra         |
|           |        |                              | Pueblo Blanco        |
|           |        |                              | Valle Hermoso        |
|           |        |                              | Conocoto             |
|           |        | COTOCOLLAO<br>(3 Centrales)  | Cotocollao           |
|           |        |                              | El Triunfo           |
|           |        |                              | San Carlos           |
|           |        | EL CONDADO<br>(7 Centrales)  | Jaime Roldós         |
|           |        |                              | Mena del Hierro      |
|           |        |                              | Pisuli               |
|           |        |                              | Rancho Alto          |
|           |        |                              | S. E. Velasco        |
|           |        |                              | El Condado           |
|           |        |                              | Rancho Bajo          |
|           |        | GUAMANI<br>(14 Centrales)    | La Venecia           |
|           |        |                              | Manuelita            |
|           |        |                              | Nuevos Horizontes    |
|           |        |                              | P. N. Huarcay        |
|           |        |                              | Sto. Thomas          |
|           |        |                              | El Conde             |
|           |        |                              | El Ejército          |
|           |        |                              | El Rocío             |
|           |        |                              | Guajaló              |
|           |        |                              | Guamaní              |
|           |        |                              | San Martín de Porras |
|           |        |                              | Santo Tomás          |
|           |        |                              | Solanda              |
|           |        |                              | Yerba Buena          |
|           |        | ÑAQUITO<br>(10 Centrales)    | CC. Bosque           |
|           |        |                              | Ñaquito A            |
|           |        |                              | San Fernando         |
|           |        |                              | Carondelet           |
|           |        |                              | Ñaquito              |
|           |        |                              | La Carolina          |
|           |        |                              | La Florida           |
|           |        |                              | Mall El Jardín       |
|           |        |                              | Monteserrin          |
|           |        |                              | Parque Real          |

| PROVINCIA                  | CIUDAD      | ZONA                               | CENTRAL              |
|----------------------------|-------------|------------------------------------|----------------------|
|                            |             | ITCHIMBIA<br>(3 Centrales)         | Monserate            |
|                            |             |                                    | Monjas               |
|                            |             |                                    | Obrero Independiente |
|                            |             | KENNEDY<br>(2 Centrales)           | La Luz               |
|                            |             |                                    | Los Nevados          |
|                            |             | LA<br>ECUATORIANA<br>(2 Centrales) | Ninallacta           |
|                            |             |                                    | Hacienda Ibarra      |
|                            |             | LA<br>MAGDALENA<br>(1 Central)     | La Santiago          |
|                            |             | LA MENA<br>(2 Centrales)           | Mena                 |
|                            |             |                                    | Pintado              |
|                            |             | MAGDALENA<br>(1 Central)           | Atahualpa            |
|                            |             | MARISCAL<br>SUCRE<br>(7 Centrales) | Aldrovandi           |
|                            |             |                                    | Concorde             |
|                            |             |                                    | Escuela Espejo       |
|                            |             |                                    | La Floresta          |
|                            |             |                                    | La Paz               |
|                            |             |                                    | Las Casas            |
|                            |             |                                    | Mariscal Sucre       |
|                            |             | QUITUMBRE<br>(5 Centrales)         | B. Quitumbe          |
|                            |             |                                    | ISSFA                |
| Quitumbe Q5                |             |                                    |                      |
| Quitumbe Q6                |             |                                    |                      |
| Terminal Terrestre         |             |                                    |                      |
| TURUBAMBA<br>(2 Centrales) | El Beaterio |                                    |                      |
|                            | Caupicho    |                                    |                      |

Tabla No. 47. Centrales con mayor número de clientes de banda ancha

**FUENTE:** DATAWAREHOUSE – Gerencia de Marketing Estratégico, Jefatura de Investigación de Mercados.

Como resumen del cuadro anterior, Quito Urbano (CANTÓN QUITO) se encuentra dividido en 20 zonas en las que se encuentran distribuidas 87 centrales telefónicas.

### 3.3.2. SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA.

Considerando los factores diferenciadores del servicio, el mismo será asequible a personas que dispongan de recursos propios y cuya edad sea 24 años o más. Además

considerando la demografía del Quito urbano, donde existe una mayor cantidad de posibles clientes femeninos, el servicio debe considerar satisfacer las necesidades del cliente de sexo femenino.

ARPU (Average Revenue per User)

*“Es un acrónimo para definir una medida de los ingresos generados por usuario o por unidad, que se usa habitualmente por empresas de telecomunicaciones o negocios similares.*

*Representa el ingreso que hace la compañía por el usuario medio. Se calcula dividiendo los ingresos totales de todos los servicios, por el número de usuarios activos”.*<sup>26</sup>

Basándonos en la *Segmentación Demográfica*, son 8 zonas las que han sido identificadas por el área de Investigación de Mercados de la empresa, como las de mayor ARPU, quedando un total de 44 centrales telefónicas, distribuidas en diferentes sectores de alto NSE (nivel socio económico).

A continuación se muestra los sectores de mayor ARPU:

| No. | ZONA CENSAL | NSE (nivel socio económico) | SECTOR                    |
|-----|-------------|-----------------------------|---------------------------|
| 1   | 3           | ALTO                        | El Condado                |
| 2   | 20          | ALTO                        | Urb. Jardines de Carcelén |
| 3   | 29          | ALTO                        | Ponciano alto             |
| 4   | 34          | ALTO                        | Cdla El Rocío             |
| 5   | 83          | ALTO                        | Monteserrín               |
| 6   | 88          | ALTO                        | Comisariato Policía       |
| 7   | 91          | ALTO                        | Parque Metropolitano      |
| 8   | 94          | ALTO                        | Estadio Olímpico          |
| 9   | 99          | ALTO                        | Col. Inmaculada           |
| 10  | 103         | ALTO                        | Col. Sagrados Corazones   |
| 11  | 104         | ALTO                        | Mañosca, NNUU             |
| 12  | 105         | ALTO                        | Hospital Vos Andes        |

Tabla No. 48. Sectores con NSE (nivel socio económico) alto

Fuente: Marketing Estratégico

<sup>26</sup> <http://www.finanzionario.com/terminos/arp-average-revenue-per-user>

Es así que, se deberá determinar la demanda de los clientes de la CNT E. P. que cuenten con el Servicio de Internet Banda Ancha Fijo y se encuentren ubicados a máximo 1,5 kilómetros a la redonda de las 44 Centrales Telefónicas identificadas por el área de Investigación de Mercados de la empresa, como las de más alto ARPU. Por tratarse de información muy sensible, no serán revelados los nombres de dichas centrales.

El servicio estará orientado hacia personas de nivel de educación secundaria como mínimo, considerando que son las personas con mayor posibilidad de obtener mejores ingresos económicos, los cuales son necesarias para adquirir este tipo de servicios.

### **3.3.3. SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICAS.**

Considerando las clases sociales existentes en el Quito urbano, y las características del servicio, el mismo debe ser orientado hacia las clases: clase media superior, clase alta y clase alta superior, para de esta forma poder ofrecer factores diferenciadores como el servicio técnico oportuno, alta calidad de la señal y una buena programación y al mismo tiempo tener rentabilidad mediante una tarifa adecuada en base al NSE (nivel socio económico).

### **3.3.4. SEGMENTACIÓN COMPORTAMENTAL.**

Considerando que el servicios de Televisión paga bajo tecnología IP, es un servicio nuevo, tomando en cuenta la tecnología utilizada y los múltiples servicios que puede ofrecer, el servicio estará orientado hacia los no usuarios, buscando mostrarles los diferentes servicios que pueden recibir y así fomentar el uso diario de este servicio, para de esta forma puedan obtener ahorro, comodidad y calidad en el servicio.

### **3.3.5. SEGMENTACIÓN POR VALS.**

En base a los beneficios que puede ofrecer el IPTV, y considerando los valores y estilos de vida, el servicio debe estar orientado hacia:

*Los innovadores:* estos consumidores tienen muchos recursos y alta autoestima. Son consumidores exitosos y sofisticados a quienes les gustan los bienes y servicios de alto valor.

*Los Pensadores:* Son consumidores bien educados que valoran el orden, el conocimiento y la responsabilidad. A estos consumidores les gusta estar bien informados sobre los productos que compran, así como de los eventos mundiales y nacionales.

*A las personas que logran sus metas:* Estas personas se enfocan en la familia, un lugar de respeto y su carrera. Son individuos consumidores muy activos que desean productos y servicios establecidos y de prestigio que demuestren su éxito.

A las personas con ingresos económicos superiores a 1500 USD.

### 3.4. VARIABLES DE SEGMENTACION ENCONTRADAS

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>GEOGRAFICAS</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Centrales de la CNT dentro del Quito urbano</li> <li>•Usuarios y no usuarios de la CNT que no superen el 1.5Km desde la central hasta el cliente final.</li> </ul>  |
| <b>DEMOGRAFICAS</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Personas mayores a 24 años.</li> <li>•Personas de preferencia de sexo femenino</li> <li>•Centrales de la CNT, que se encuentren dentro de las zonas de mayor ARPU</li> <li>•Personas con educación secundaria como mínimo.</li> </ul> |
| <b>PSICOGRAFICAS</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Clase media superior</li> <li>•Clase alta</li> <li>•Clasa alta</li> </ul>   |
| <b>COMPORTAMENTALES</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•NO usuarios, que aprendan a tener una frecuencia de uso diaria</li> </ul>   |
| <b>VALS</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Innovadores</li> <li>•Pensadores</li> <li>•Personas que logran sus metas</li> <li>•Personas con ingresos superiores a 1500 USD</li> </ul>   |

Gráfico No. 35. Variables de segmentación encontradas

### **3.5. CONCLUSIÓN DE LA SEGMENTACIÓN**

Al momento de desarrollar las Estrategias de Posicionamiento del Servicio IPTV para la CNT E. P. en su Fase de Comercialización, se deberá instalar el servicio a los clientes de la CNT E. P. que cuenten con el Servicio de Internet Banda Ancha Fijo y se encuentren a máximo 1,5 kilómetros a la redonda de las 44 Centrales Telefónicas identificadas por el área de Investigación de Mercados de la empresa, como las de más alto ARPU, y que se encuentran ubicadas en la ciudad urbana de Quito.

Por motivos de confidencialidad, no se puede indicar el valor total de clientes Banda Ancha Fija de estas Centrales, sin embargo se puede decir que hablamos de aproximadamente 30.000 clientes; por lo tanto, este es el universo total de potenciales clientes.

Los métodos de investigación aplicados por la empresa consultora que fue contratada por el área de Investigación de Mercados fueron: en una etapa inicial, un estudio Cualitativo de un grupo de clientes que posteriormente sirvió de ayuda para desarrollar los formularios de encuesta que se aplicaron en la etapa del estudio Cuantitativo.

El servicio estará dirigido a personas mayores de 24 años, que dispongan de recursos propios, de preferencia de sexo femenino, que se encuentren en las zonas definidas como de mayor ARPU, y que al menos tengan educación secundaria.

Combinada la segmentación Geográfica y Demográfica, el número de clientes potenciales a ser atendidos, se reduce al área de cobertura de 44 centrales, distribuidas en 8 zonas, se debe considerar que debido a factores técnicos de las redes de cobre, solo podrán ser atendidos los clientes que no superen los 1,5Km desde la central hasta el cliente final.

Al agregar el factor Psicográfico el número de centrales (44) no se reducen, lo que si se afecta es el número de clientes a ser atendidos, debido a que no todos los potenciales clientes que están alrededor de estas centrales pertenecen a las clases: clase media superior, clase alta y clase alta superior.

Mirando al IPTV como un servicio diferente a los actuales, por sus múltiples beneficios, es necesario dirigir el servicio hacia los no clientes, mediante la difusión de las ventajas del servicio

Considerando los valores y estilos de vida, los sectores determinados mediante la segmentación geográfica, demográfica y comportamental, los potenciales clientes se van reduciendo, debido a que los sectores definidos no comparten valores y estilos de vida iguales y sus ingresos pueden variar en cada sector.

### **3.6. SEGMENTACIÓN PARA EL SERVICIO DE TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN DE LA CNT E.P. (PLAN PILOTO)**

Considerando las distintas formas de segmentación y en especial la *Segmentación Demográfica*, se escogió aquella zona que, de acuerdo a los mejores requerimientos técnicos tanto en la red que va hasta el usuario, como en los requerimientos internos, es una de las mejores provistas hasta el momento, la Zona de Iñaquito es la ideal para aplicar el Plan Piloto del Servicio IPTV.

Por lo tanto, el plan piloto deberá orientarse hacia los empleados de la CNT E. P. que cuenten con el Servicio de Internet Banda Ancha Fijo y se encuentren ubicados a máximo 1,5 kilómetros a la redonda de las centrales que comprenden la zona de Iñaquito (CC Bosque, Iñaquito Alto, San Fernando, Carondelet, Iñaquito, La Carolina, La Florida, Mall el Jardín, Monte Serrín y Parque Real).

Por tratarse de un Plan Piloto, el mismo que tiene como objetivo determinar los requerimientos técnicos, comerciales e informáticos, que son necesarios para el despliegue comercial de este tipo de plataformas, además este piloto servirá para que el personal de la CNT pueda ganar experiencia en todo lo relacionado con este nuevo servicio, las personas a las que se les instalará el servicio serán empleados de la empresa.

### **3.7. CONCLUSIÓN DE LA SEGMENTACIÓN.**

Al momento de desarrollar las Estrategias de Posicionamiento del Servicio IPTV para la CNT E. P. en su Plan Piloto, se deberá instalar el servicio a los empleados de la CNT E. P. que cuenten con el Servicio de Internet Banda Ancha Fijo y se encuentren a máximo 1,5 kilómetros a la redonda de la Central Iñaquito, ubicada en la ciudad urbana de Quito.

Por motivos de confidencialidad, no se puede indicar el valor total de clientes Banda Ancha Fija de la Zona de Iñaquito, sin embargo se puede decir que hablamos de aproximadamente 8.000 clientes; de los cuales un porcentaje que, tampoco es posible revelar, se encuentran ubicados a máximo 1,5 km a la redonda de esta central. De este valor, solamente aquellos clientes que, además sean empleados de la CNT E. P., se les instalará el servicio Piloto de IPTV.

El método de investigación aplicado a este grupo de empleados es el de “Cliente Amigable” que consiste en llenar una serie de formularios que medirán varias etapas del proceso de venta y que son los siguientes:

- Atención en Call Center
- Instalación del Servicio
- Calidad de la Oferta Comercial
- Calidad del Servicio
- Uso del Control Remoto y Guía Digital
- Gustos, Preferencias, Hábitos de Consumo

## **CAPITULO 4**

### **4. PROPUESTA PARA EL MODELO DE POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO “TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN” APLICADO POR LA CNT EN LA CIUDAD DE QUITO.**

#### **4.1. INTRODUCCION.**

Para el desarrollo del presente Plan Estratégico de marketing, se ha tomado como base el Plan Estratégico de la CNT EP 2010 – 2014, el cual considera de forma global todas las áreas de la CNT y establece estrategias a nivel macro en cada una de las áreas involucradas, sin llegar a establecer estrategias específicas para cada una de las áreas y productos, como es el caso de la televisión por suscripción utilizando la tecnología IP (IPTV).

Es necesario indicar que el Plan Estratégico de le CNT EP 2010- 2014, guardan estrecha relación con las políticas del gobierno nacional o de los gobiernos autónomos descentralizados, el Plan Nacional de Desarrollo y los interés del estado.

Los factores antes mencionados influyen directamente sobre las acciones estratégicas que deberá tomar la CNT EP, para posicionar el servicio de televisión por suscripción en la ciudad de Quito.

La falta de cultura organizacional orientada a satisfacer de manera sostenible las necesidades de servicios convergentes, descrita en el plan estratégico de la CNT, afecta al servicio de IPTV, considerando que el mismo necesita de una estructura sólida para un posicionamiento adecuado.

El objetivo de la CNT para el año 2014 es: “La CNT se desarrolla con una cultura organizacional orientada a satisfacer de manera sostenible las necesidades de servicios convergentes de telecomunicaciones del ciudadano”

Al analizar este macro problema, se ha detectado que la mayoría de las causas del mismo, corresponden a deficiencias internas y estructurales de la CNT EP, producto de la falta de planificación, innovación y transformación necesarias que debe tener la empresa para enfrentar el mercado de la telecomunicaciones. Otra de las grandes causas

es que la actual CNT EP es el producto de la fusión de empresas cuyo principal producto era la telefónica fija, actualmente mediante la fusión con la Ex Telecsa se enfrenta una nueva estructura de telefonía móvil, para poder solventar esta acusa se está implementando una nueva estructura organizacional, buscando proveer productos convergentes.

La CNT luego de varios cambios y fusiones al momento es una Empresa Pública, por lo que se debe ceñir a las políticas estatales, entre ellas la Constitución, en la cual se ha rescatado el valor de planificación del Estado, mediante el Plan Nacional de Desarrollo.

Respecto a la planificación, la CNT dentro de sus políticas ha establecido un proceso de planificación estratégica, que le permita ser competitiva dentro del mercado convergente de las telecomunicaciones.

En base a los factores mencionados, el presente Plan estratégico de Marketing, se desarrollara para la ciudad de Quito en el sector urbano, partiendo con un plan piloto en la zona de cobertura de Iñaquito, es necesario recalcar que guarda relación con el Plan estratégico de la CNT 2010 – 2014.

## **4.2. OBJETIVO GENERAL**

Hacer una propuesta para el posicionamiento de forma efectiva el servicio de Televisión Paga mediante tecnología IP (IPTV) en el Quito urbano, mostrando sus múltiples ventajas diferenciadoras.

## **4.3. OBJETIVO ESPECIFICOS**

### **4.3.1. OBJETIVOS DE GESTION.**

*Planificación.-*

- a) Proponer la Filosofía empresarial de forma global, para contar con las herramientas adecuadas para el desarrollo del proyecto, fundamentado en los valores empresariales.

*Organización.-*

- b) Proponer la estructura organizacional necesaria para lograr el posicionamiento.

*Dirección.-*

- c) Determinar las áreas responsables en la toma de decisiones y sus responsabilidades
- d) Establecer la capacitación necesaria para el desarrollo de las actividades de marketing.
- e) Proponer un esquema de motivación para el personal

*Control.-*

- f) Proponer un sistema de monitoreo bajo los estándares de calidad que permitan satisfacer las necesidades del cliente

**4.3.2. OBJETIVOS DE MARKETING.**

- a) Definir el producto en base a la calidad, características y servicios que puede obtener el cliente. (Producto)
- b) Determinar la estrategia de precio más adecuado para la introducción. (Precio)
- c) Determinar los medios adecuados para dar a conocer el producto y sus ventajas (Promoción - lanzamiento)
- d) Encontrar los canales necesarios y con la cobertura adecuada para la distribución del servicio de TV Paga. (Plaza)
- e) Proponer un proceso para la comercialización del servicio. (Procesos)
- f) Proporcionar a 10.000 usuarios el servicio de televisión por suscripción, provisto por la CNT EP, mediante la tecnología IPTV, en los sectores con mejores condiciones económicas dentro de la ciudad de Quito en el sector urbano, en el primer año. (Posicionamiento)

- g) Proponer un esquema de futuros servicios para un despliegue de los siguientes 5 años. (Crecimiento)
- h) Hacer una propuesta para incrementar la participación de mercado en los siguientes 5 años (Crecimiento)
- i) Aumentar el ARPU en un 5% para los productos de la CNT, en los siguientes 5 años. (Crecimiento)

#### **4.4. ESTRATEGIAS DE PLANIFICACION.**

##### **MISION:**

Comercializar el servicio de Televisión paga, mediante tecnología IP (IPTV), proporcionando un nivel adecuado de calidad en la señal y buena programación, para llegar a complacer de manera eficaz al cliente.

##### **VISION:**

Ser la empresa líder en la comercialización del servicio de Televisión por suscripción, por su cultura organizacional orientada a satisfacer de manera sostenible las necesidades de servicios convergentes en el 2015.

##### **VALORES EMPRESARIALES:**

*Trabajo en equipo.*- Sumamos nuestros esfuerzos individuales para cumplir los objetivos de la CNT EP

*Estamos comprometidos con el servicio.*- Atendemos a nuestros clientes con excelencia, calidez y alegría, generando confianza y ofreciendo soluciones de última generación.

*Somos socialmente responsables.*- Buscamos el bienestar de nuestros grupos de interés, siendo una empresa sustentable que aplica el desarrollo sostenible.

#### **4.5. ESTRATEGIAS DE ORGANIZACION.**

Considerando que el servicio de IPTV es un negocio de alto impacto para la CNT y además es un servicio nuevo, la estructura organizacional debe considerar las variantes que sean necesarias para apalancar el posicionamiento del servicio de TV Paga.

La estructura que se propone considera los puntos más relevantes del proceso de posicionamiento, y busca que existan responsables de cada área, en concordancia con la estructura global de CNT.

A continuación se muestra la estructura propuesta, vista como estructura propia para este proyecto.

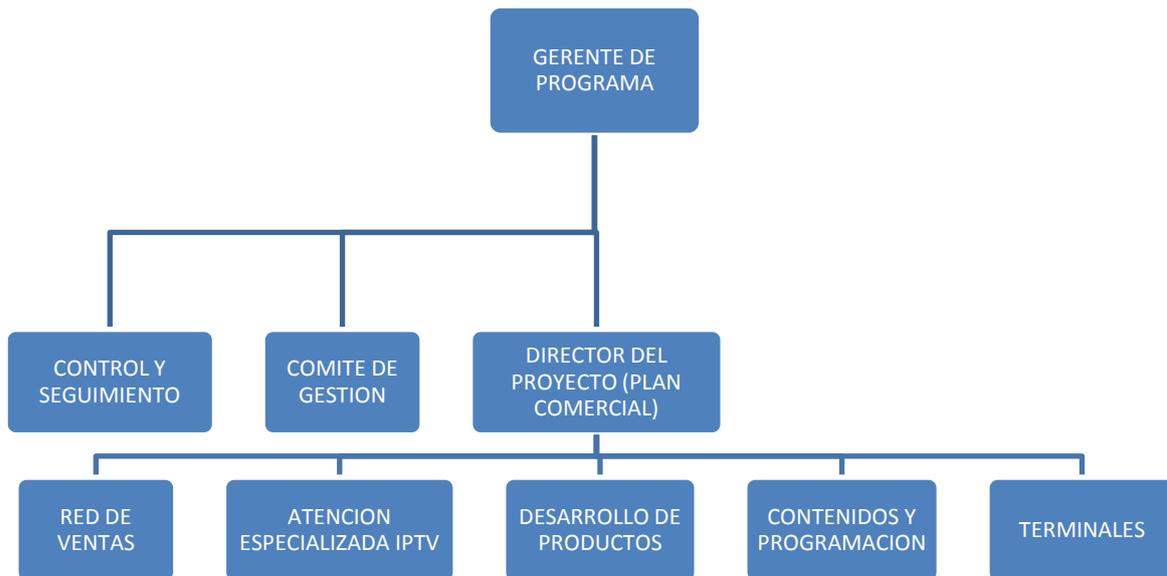


Gráfico No. 36: Estructura organizacional para el posicionamiento de IPTV.

**Gerente de Programa:** Es la persona que mira de forma global todo el proyecto, en concordancia con la planificación estratégica de la empresa, es el encargado de monitorear que los cronogramas y demás partes funcionales de esta estructura, para que el proyecto se cumpla, además se encarga de gestionar las soluciones de los problemas detectados, en coordinación con los Directos de proyectos de todas las áreas.

**Director de proyecto (Plan Comercial):** es el encargado de coordinar en la parte comercial todas las acciones necesarias para que se logren los objetivos del Plan Estratégico de posicionamiento bajo los tiempos establecidos, además en coordinación con el Gerente de Programa realiza la coordinación con las demás áreas de la empresa.

**Control y seguimiento:** Es el área que de apoyo del director de proyecto, para monitorear el avance del plan y sacar estadísticas de alarmas y riesgos que se generen.

Comité de Gestión: Es apoyo tanto para el Director de proyecto como para el Gerente de programa, para analizar y resolver los problemas que vayan surgiendo en el camino.

Red de Ventas: se encarga de coordinar, monitorear y ejercer las acciones necesarias para que todos los canales de venta que se hayan implementado para la comercialización del servicio, funcionen adecuadamente.

Atención especializada IPTV: es el primer nivel de atención hacia el cliente, en caso de tener problemas en el servicio, está formado por personal técnico – comercial, especializado en el servicio de IPTV.

Desarrollo de productos: esta área se encarga de investigar el mercado y desarrollar nuevos productos o planes comerciales relacionados con el servicio de TV Paga.

Contenidos y Programación: esta área es la encargada de la administración, gestión y negociación de contenidos con los diferentes proveedores internacionales, y se encuentra en constante negociación para poder crear grillas de programación atractivas para el cliente.

Terminales: se encarga de la administración, distribución y compra de todo lo relacionado con el equipo terminal del cliente, como de todo el material de instalación del mismo.

## **4.6. ESTRATEGIAS DE DIRECCION.**

### **4.6.1. TOMA DE DECISIONES.**

Para el desarrollo de la propuesta del modelo de posicionamiento y el correcto funcionamiento de la estructura organizacional propuesta, es necesario identificar las áreas involucradas en la toma de decisiones y las decisiones de su competencia

En las decisiones de Marketing y Ventas, que comprende la investigación de mercados, análisis de la competencia, segmentos de mercado, precios y canales de comunicación y distribución, las áreas involucradas serán Ventas, Desarrollo de Productos, Contenidos y Programación

En la toma de decisiones respecto a la atención al cliente, que comprende el servicio comercial de primer nivel al cliente, visitas puerta a puerta, las áreas involucradas serán Atención especializada IPTV, Terminales y Ventas, las mismas que debe interactuar de

forma adecuada con las áreas de la Gerencia Nacional Técnica, para solventar de forma oportuna las reparaciones como las necesidades futuras del cliente.

En la toma de decisiones respecto al Diseño de nuevos productos y servicios, que comprende todo lo relacionado con la implementación de nuevos planes y gestión de las grillas de programación, para lo cual es necesario contar con una adecuada y constante negociación de los contenidos, las áreas involucradas serán Desarrollo de Productos y Contenidos y Programación.

Es necesario indicar que la toma de decisiones de manera empresarial debe ser en coordinación con la Gerencia de Planificación Empresarial y la Gerencia General de la CNT EP.

#### **4.6.2. CAPACITACION.**

Para el desarrollo de los macro procesos es necesario que el personal involucrado reciba la capacitación necesaria para proporcionar una atención adecuada y cumplir con los objetivos planteados.

Considerando que el IPTV es un producto nuevo el personal que tiene contacto con el cliente, debe recibir capacitación especializada, para conocer el producto y de esta forma poder difundir hacia el cliente las ventas diferenciadoras que este ofrece. Además el personal que gestiona contenidos, elabora productos y adquiere terminales, debe estar en constante capacitación dentro de sus áreas de competencia.

El plan de capacitación se enfoca en varios aspectos que se describen a continuación en las siguientes etapas:

- Gerencia de proyectos y liderazgo.
- Servicios que puede ofrecer la plataforma IPTV
- Mercado de Televisión por suscripción.

A continuación se muestra la matriz de capacitación:

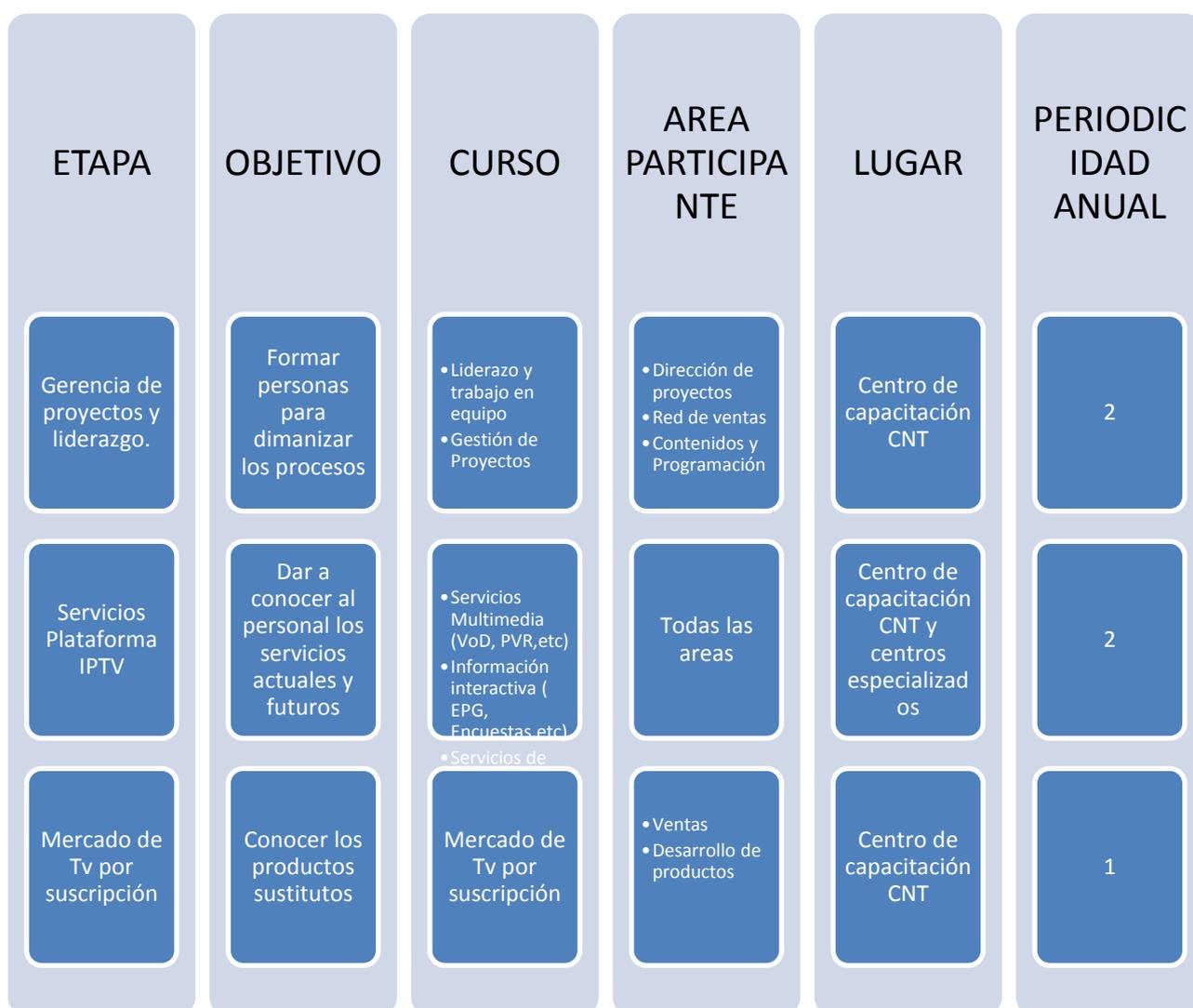


Gráfico No. 37, Plan de capacitación.

#### 4.6.3. ESQUEMA DE MOTIVACION.

Considerando la estructura propuesta se plantea el siguiente esquema de motivación:

Para el área de ventas se propone un esquema de comisiones del 10% por venta realizada, esto provocará que el personal realice más ventas. Para el personal de Atención al cliente considerando que es mediante un Callcenter, el plan de incentivo será midiendo el porcentaje de llamadas no atendidas, si el % no supera el 10%, el personal recibirá una compensación mensual. Para las demás áreas se propone un esquema de compensación en base al número de clientes que contraten nuevos productos.

## **4.7. ESTRATEGIAS DE CONTROL.**

“El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.”<sup>27</sup>

Para poder ejercer el control, es necesario realizar un proceso de supervisión de las actividades realizadas, y deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones.

- Supervisión: mediante el Callcenter y el área de Gestión de la Red generar estadísticas del servicio para verificar el grado de satisfacción del cliente y disponibilidad del servicio. La disponibilidad del servicio debe ser mínimo del 99,8%
- Estándares de cantidad: Ventas netas realizadas versus ventas brutas. El porcentaje de variación no debe superar el 10%
- Estándares de calidad: calidad del servicio y satisfacción respecto a la programación. La calidad del servicio debe ser de 8 puntos sobre 10 puntos, y la satisfacción del cliente de ser como mínimo alta de una escala de baja, media, alta, superior.

Para ejercer un control adecuado se deben generar semanalmente los cuadros estadísticos para poder evaluar la satisfacción del cliente y poder tomar las acciones necesarias para mantener niveles adecuados. Si los problemas se deben a disponibilidad o calidad del servicio debido a factores de la red de CNT, se debe coordinar con las áreas de Operación y mantenimiento para ejercer las acciones correctivas necesarias.

Respecto a las ventas netas versus las ventas brutas, este margen no debe superar el 10%, considerando que la instalación es realizada por una empresa externa a CNT y fiscalizada por áreas operativas de CNT, con lo cual se debe lograr un nivel elevado de ventas netas.

## **4.8. ESTRATEGIAS DE MARKETING.**

### **4.8.1. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO.**

Como primera estrategia el nuevo producto debe poder resolver algunos de los problemas actuales de la Televisión Paga en el Ecuador, tales como bajo nivel de la calidad de experiencia del servicio, poca personalización del servicio, poca variedad en la programación, bajo nivel de interactividad con el cliente.

---

<sup>27</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/cofas/cofas.shtml>

El producto debe tener, variedad, cantidad de canales adecuada, mayor presencia de contenido nacional, debe tener la posibilidad de ofrecer HDTV, para la diferenciación de los paquetes a formar se debe proveer de servicios tales como: VoD ( video bajo demanda), PPV (Pague por ver), servicios interactivos como Widgets, redes sociales, TV – Share ( Compartir fotos y videos en un canal de TV), navegación por internet, correo electrónico básico, nPVR.

El servicio debe contar planes post-pago es su fase inicial considerando que está dirigido a los sectores de alto ARPU, en las siguientes fases dependiendo de las zonas de despliegue se podría pensar en la implementación de planes pre-pago, sobre todo si se piensa masificar el servicio.

#### 4.8.2. ESTRATEGIAS DE PRECIO.

Para la determinación de los precios se basó en el estudio de mercado realizado, donde dentro del cuestionario se consultaba “cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio de TV paga”, y en un análisis comparativo con los dos principales proveedores de Televisión Paga del país. En base a los factores mencionados se obtiene precios acorde a la realidad del Ecuador, además se logró tener cierto grado de holgura, la misma que permite a CNT poder ofrecer flexibilidad comercial, sin afectar el negocio, además esta holgura permite realizar paquetes de servicios y así poder aplicar descuentos y promociones.

A continuación se muestra los precios tentativos que se pueden aplicar a los planes de Televisión pagada que ofrecería CNT:

| PLAN   | COSTO     |
|--------|-----------|
| BASICO | 19.90 USD |
| SILVER | 32.90 USD |
| GOLDEN | 49.90 USD |

Tabla No. 48. Precios tentativos planes TV Paga CNT.

### 4.8.3. ESTRATEGIAS DE PROMOCION Y LANZAMIENTO.

Para realizar la promoción se debe realizar dos etapas, la primera con el demo, la segunda donde se realice campañas para dar a conocer el servicio de Televisión pagada que ofrece CNT, los factores diferenciadores del mismo, y la promoción de los paquetes triple play.

Los factores diferenciadores del servicio de Televisión por suscripción bajo tecnología IP (IPTV), serán:

- Ofrecer una programación variada y de alta calidad, es decir que la grilla de canales debe contener programación, para niños, cultura, educación, deportes, entretenimiento, películas, y todos los que el cliente mediante gestión comercial le interese,
- Calidad de la señal óptima, es decir que no presente pixelación, que el servicio sea continua, que no exista desfase entre el video y el audio.

En general para desarrollar el plan de promoción y lanzamiento se debe considerar:

- Se debe promocionar la posición de líder de CNT en el mercado nacional de telecomunicaciones.
- Promocionar de forma adecuada los factores diferenciadores del servicio IPTV, tales como HDTV, STB de alta definición con características innovadoras tales como PVR y nPVR, VoD, PPV.
- El mejor plan triple play, compuesto por:
  - Banda ancha: 8 Mbps
  - Plan Golden con canales HD
  - Telefonía fija ilimitada
  - Costo: 79,90 USD
- Apalancar elementos diferenciadores tales como la Banda Ancha de la mejor calidad y la oferta de canales HD.
- Que se dispone de una red de distribución amplia a nivel de Quito urbano.
- Disponibilidad de fuerza de ventas puerta a puerta.

Para la primera etapa la forma de promocionar sería con mensajes vía mail, hacia los empleados que vivan en la zona de cobertura de las centrales de Iñaquito. En esta fase se debe aclarar que es un demo y que van a existir descoordinaciones, los cuales necesitan ser identificados para solventarlos en la siguiente fase.

Para la segunda etapa se debe buscar varias alternativas para promocionar la imagen de CNT como proveedor de Televisión por suscripción y dar a conocer las ventajas de IPTV, es necesario considerar que al no ser un producto masivo es necesario limitar las zonas donde queremos que llegue la publicidad.

Para la promoción en esta segunda etapa una buena forma de limitar las zonas donde queremos que llegue la publicidad es enviar vendedores puerta a puerta, con el conocimiento adecuado para mostrar las ventajas del servicio de IPTV y el empaquetamiento de productos, otra forma es enviar publicidad del nuevo servicio en las facturas del servicio telefónico a los clientes objetivo, señalando claramente la zona de cobertura del servicio, para no crear falsas expectativas en las personas.

Para solventar el problema de la cobertura la CNT de forma paralela, se debe trabajar en disponer del servicio de Televisión por suscripción bajo tecnología satelital (DTH), para de esta forma no limitar a zonas específicas la cobertura del servicio de Televisión Paga. En vista de que la CNT dispone de varios servicios ya consolidados como telefonía fija e Internet banda ancha, la mejor forma de promocionar este nuevo servicio es el empaquetamiento, para tal efecto se propone la creación de tres planes: Básico, Silver y Golden.

Como una estrategia del servicio en general el equipamiento a instalar en el cliente final, debe tener las mismas características, entre las más importantes la posibilidad de soportar canales de alta definición (HD), PVR, para de esta forma poder realizar promociones que influyan en el cliente a comprar un plan de mejores características y la migración al nuevo plan sea lo más sencillo posible.

Como política general del servicio de IPTV, todos los planes tienen la posibilidad de ser empaquetado o solicitar tan solo el servicio de Televisión por suscripción.

#### **4.8.3.1. PLAN EMPAQUETADO BASICO.**

El plan básico está pensado para aquellos clientes que desean experimentar con el servicio de Televisión Paga y no desean invertir mucho dinero en el mismo, para futuras

expansiones de la cobertura este plan sería el ideal para el segmento masivo. El plan como ya se ha mencionado debe satisfacer las necesidades de los clientes actuales de Televisión por suscripción.

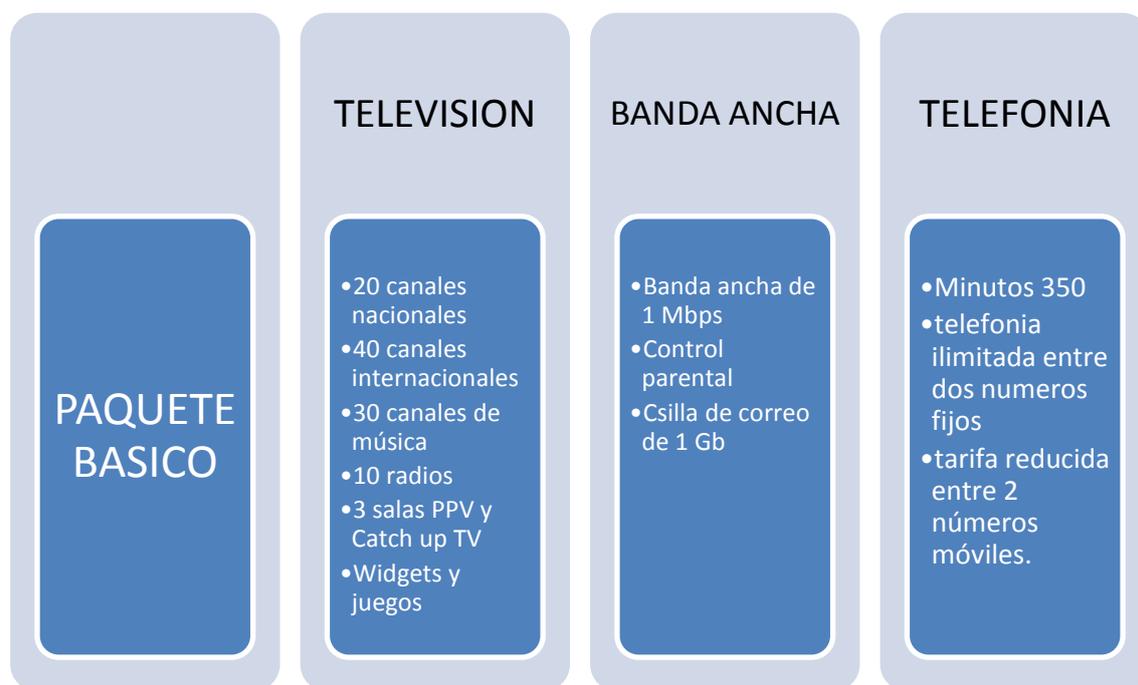


Gráfico No. 38. Propuesta Servicio Básico

#### 4.8.3.2. PLAN EMPAQUETADO SILVER.

El paquete Silver está orientado a un segmento que desea invertir más en este tipo de servicios o que ya ha tenido experiencia con el servicio de Televisión por suscripción y que buscan mejores prestaciones, tales como VoD, HD, PPV, Widgets, redes sociales, TV – Share, Navegación por internet, correo electrónico.

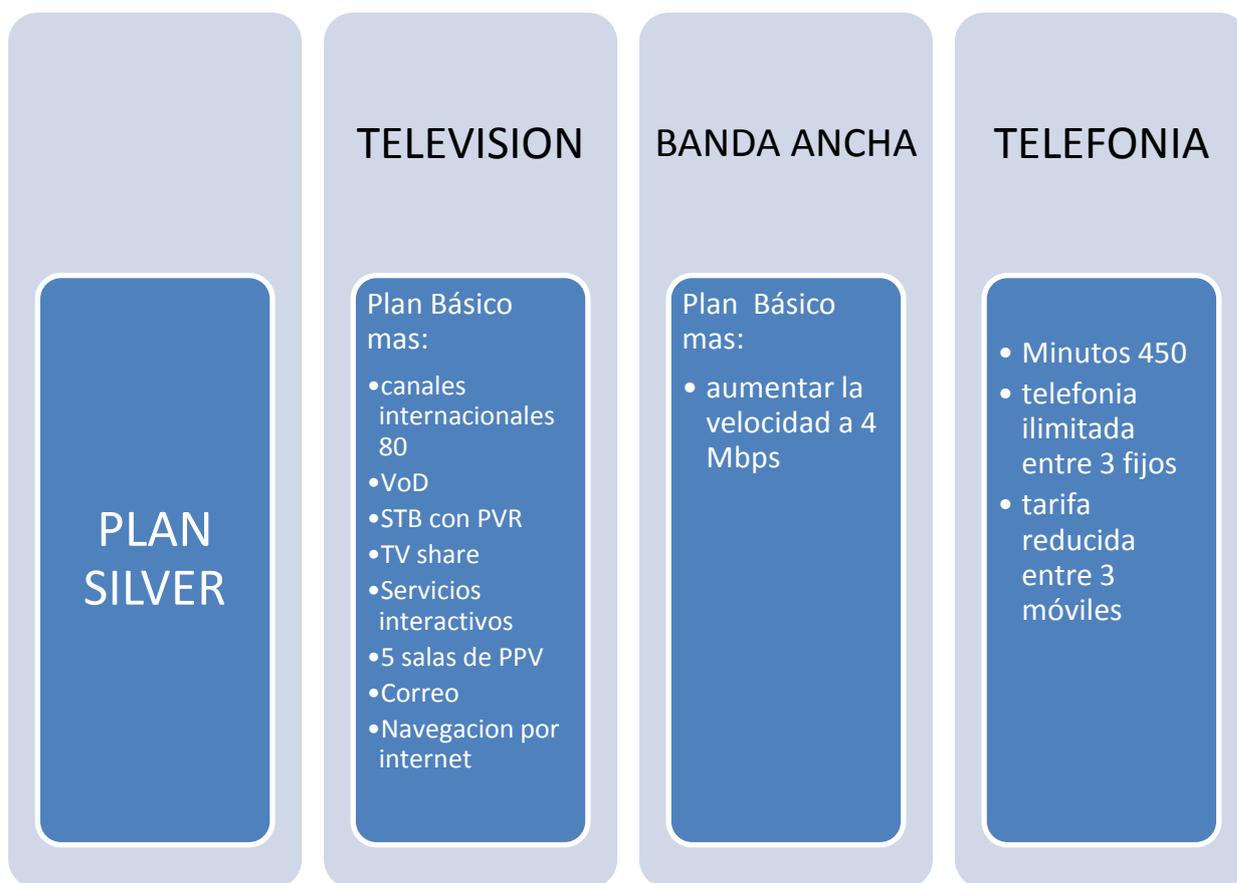


Gráfico No. 39. Propuesta Plan Silver

#### 4.8.3.3. PLAN EMPAQUETADO GOLDEN.

El plan está orientado al segmento que busca una experiencia interactiva no existente en el mercado, y presenta una mayor convergencia con la red móvil.

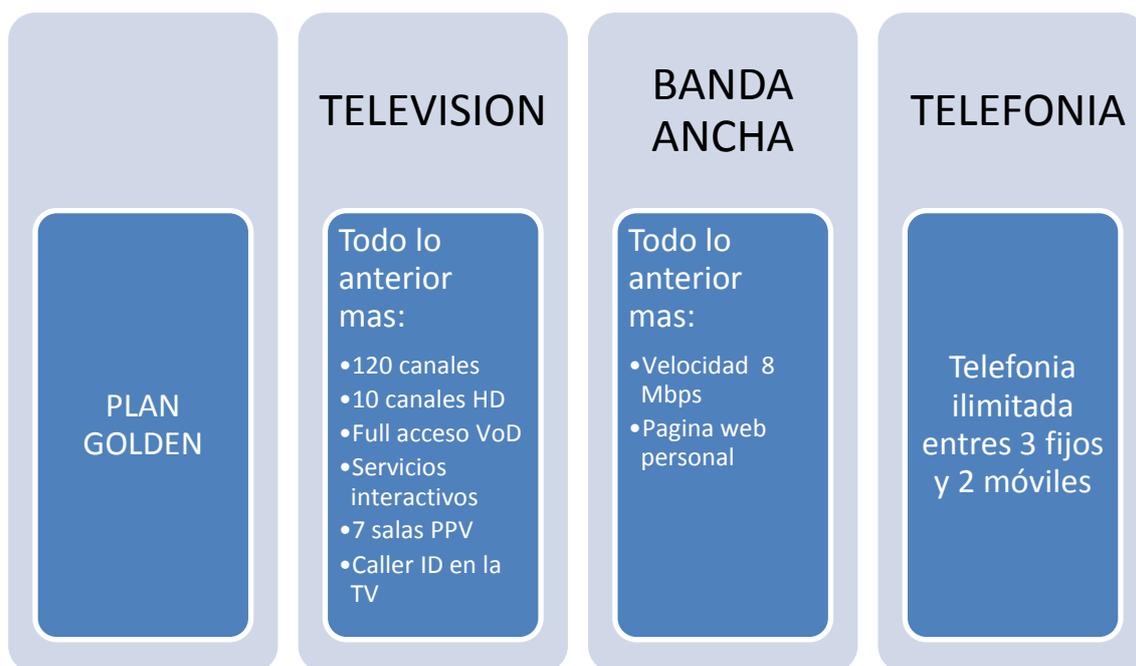


Gráfico No. 40. Propuesta Plan Golden

#### 4.8.4. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION.

Dentro de la cadena de distribución existen dos partes a ser cubiertas, la primera que es la comercial, donde se debe definir la forma de llegar al cliente y mostrarle el producto y sus ventajas, y la segunda todos los medios necesarios para una vez concretada la venta se proceda con la instalación con personal técnico calificado y bajo tiempos competitivos que requiere el mercado. Además se debe cubrir la fase de Operación y mantenimiento del servicio.

Para la primera parte, considerando que la cobertura inicial del servicio de TV paga de CNT es limitada a las áreas de mayor ARPU dentro del Quito urbano, la principal medio de distribución serán, vendedores puerta a puerta, capacitados tanto el servicio de IPTV como en las productos empaquetados. Además se debe contar con personal comercial en los Centros integrados de Servicios (CIS), que se encuentren dentro del área de cobertura de la fase inicial.

Para la segunda parte, en vista de que el servicio necesita factores diferenciadores como la calidad de la señal y servicio técnico oportuno, se plantea la contratación de empresas externas especializadas en la instalación de este tipo de servicios, las cuales trabajaran

bajo parámetros de calidad y tiempos de instalación establecidos dentro de los contratos, esto permitirá realizar las instalaciones de forma oportuna. Es necesario al creación de un grupo de técnicos de CNT, para la fiscalización de este tipo de instalaciones, y de esta forma lograr un alto grado de satisfacción del cliente.

Para la operación y mantenimiento del servicio, en la fase inicial se recomienda que la empresa contratada para la instalación realice la reparación del mismo, y en una segunda fase la CNT pueda preparar personal y recursos para realizar esta actividad. Lo mismo debe suceder con la instalación del servicio, la CNT debe preparar a su personal y recursos, para que la participación de empresas externas sea la mínima posible.

#### **4.8.5. PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN.**

Para lograr obtener tiempos de instalación adecuados como factor diferenciador del servicio se propone el siguiente proceso de comercialización.

Los vendedores puerta a puerta, los agentes comerciales ubicados en los Centros Integrados de Servicios o el personal comercial del Callcenter, obtendrán una solicitud de servicio de parte del cliente, con datos básicos de ubicación y contacto y personas responsables de recibir el servicio. Esta información debe ser ingresada al sistema en un plazo máximo de 8 horas, el sistema de forma automática genera ordenes de trabajo, las mismas que se enrutan hacia el área responsable de distribuir estas ordene hacia las empresas encargadas de la instalación, las mismas que una vez recibida la orden de trabajo, tiene un plazo máximo de 8 horas, para indicar que el servicio está operativo o que existen factores técnicos a ser mejorados para una futura instalación.

Una vez que la empresa instaladora informe que el servicio se encuentra operativo, bajo los estándares de calidad, personal de la CNT debe proceder a la facturación del servicio y su respectiva notificación al área comercial. Si la empresa instaladora informa que existen factores técnicos que no permiten la instalación bajo los estándares establecidos, se notificará a la Gerencia Nacional Técnica, del informe entregado para el análisis respectivo y su posterior solución de ser el caso.

#### **4.8.6. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.**

Para poder dotar del servicio de TV paga al menos a 10.000 usuarios dentro del Quito urbano, es necesario, primero identificar de forma adecuada las zonas donde se promocionara el servicio, asignar los recursos necesarios para la promoción del servicio bajo la forma recomendada, también es necesario contar con empresas responsables en la parte de instalación, y sobre todo que el personal de la CNT involucrado en todo el proceso, trabaje para el cumplimiento de la Misión y Visión del presente plan estratégico, utilizando como herramienta los valores descritos.

#### **4.8.7. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.**

Para un crecimiento sostenido del servicio y de la empresa se recomiendan algunas estrategias, tales como las de despliegue, las mismas que deben ser agresivas y de fácil despliegue, es decir se debe establecer un horizonte claro de crecimiento, debido a todo el andamiaje que necesita el servicio de IPTV para poder funciones de forma adecuada, es así que se plantea en este plan estratégico una fase cero denominada piloto, fase 1 en la ciudad de Quito sectores de mayor ARPU, y de ahí año a año se debe crecer en las ciudades principales como Quito y Guayaquil, y es importante que se monitoree constantemente al demanda para que el planteamiento realizado sea validado o modificado dependiendo de la población estimada , grado de despliegue de la red, nivel socio económico, etc.

En concordancia con lo mencionado sobre una estrategia de fácil despliegue, se debe aclarar que si bien el servicio de DTH, es un producto sustituto, la CNT puede apalancarse en el mismo para lograr un despliegue rápido y así transformarlo en un producto complementario.

A continuación se muestra el mapa de cobertura para los siguientes cinco años:

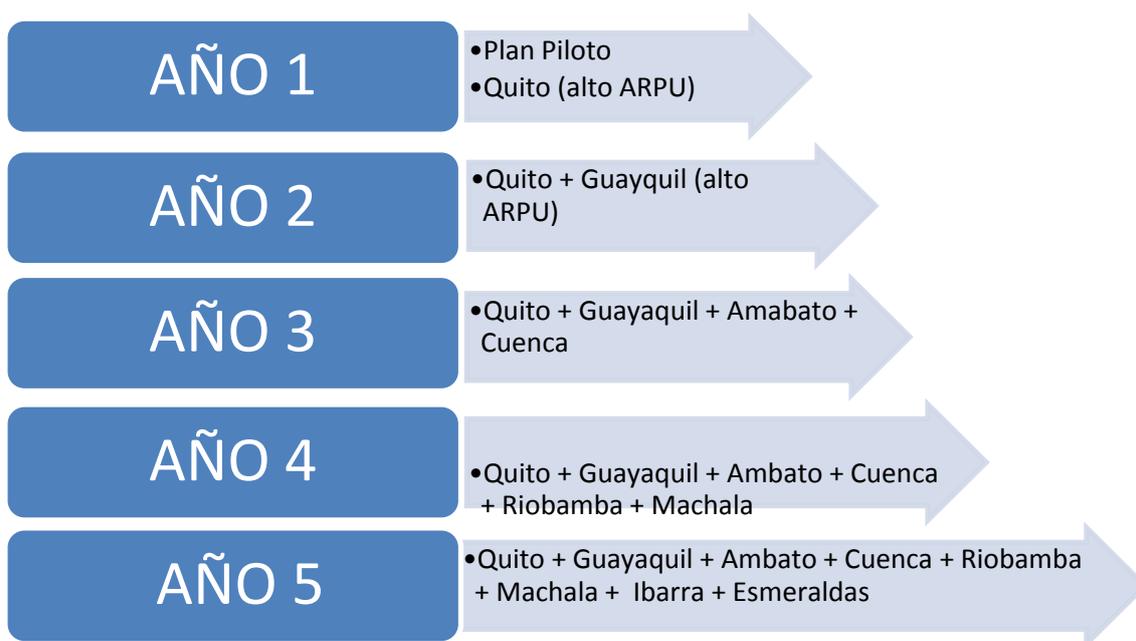


Gráfico No. 41. Mapa de cobertura para 5 años

Para poder competir en el mercado de TV paga, en base a las exigencias del mismo, y considerando que el servicio de IPTV requiere de altos requerimientos a la red de Telecomunicaciones, es necesario generar un mapa de productos que nos pueda orientar en el despliegue de la red y además se dispongan de elementos para generar promociones con elementos diferenciadores.

A continuación se propone el siguiente mapa de productos:

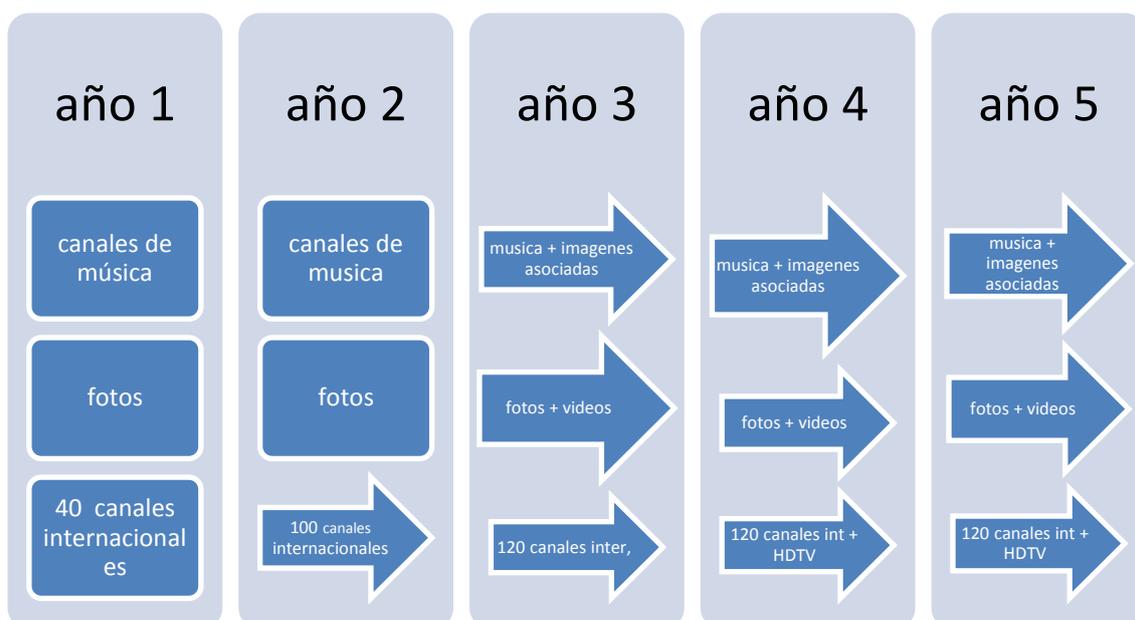


Gráfico No.42. Mapa de productos 1

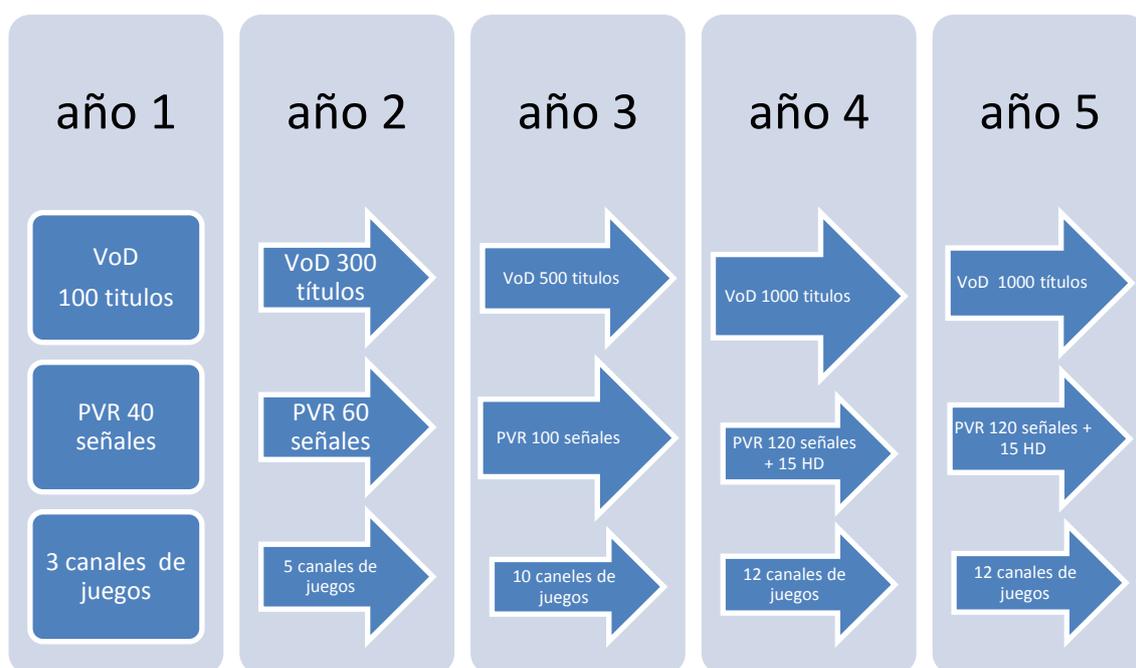


Gráfico No.43. Mapa de productos 2

A continuación se muestra el Plan operacional.

| OBJETIVO                     | ESTRATEGIA   | TIEMPO   | RESPONSABLE   | COSTO  |
|------------------------------|--|----------|---|--------|
| <b>Filosofía empresarial</b> | Difundir la Misión y Visión empresarial y promover el trabajo mediante los valores empresariales                         | 12 meses | Director del Proyecto, en coordinación con los jefes de todas las áreas | 20.000 |
| <b>Capacitación</b>          | Dotar de capacitación para que el personal conozca el producto y sus ventajas  | 24 meses | Director del proyecto en coordinación con Desarrollo Organizacional,    | 50.000 |
| <b>Sistema de monitoreo</b>  | Tener las herramientas informáticas necesarias para recopilar y procesar los datos y así ejercer las acciones necesarias | 6 meses  | Área d atención especializada IPTV                                      | 15.000 |

| <b>OBJETIVO</b>                                | <b>ESTRATEGIA</b>  | <b>TIEMPO</b> | <b>RESPONSABLE</b>   | <b>COSTO</b> |
|--|--|---------------|--|--------------|
| <b>Definir el producto</b>                     | El producto se define en base a una buena programación y calidad de la señal | 12 meses      | Desarrollo de Productos en coordinación con la Gerencia Nacional Técnica | 8.000        |
| <b>Proceso de Comercialización</b>             | Crear planes atractivos, mostrando las ventajas del IPTV                     | 8 meses       | Ventas en coordinación con Desarrollo de Productos                       | 7.000        |
| <b>Incrementar participación en el mercado</b> | Ampliar la cobertura del servicio en otras ciudades                          | 60 meses      | Todo el grupo de trabajo   | 30.000       |

Tabla No. 49. Plan Operacional

## CAPITULO V

### 5. ANALISIS FINANCIERO

El análisis financiero para el proyecto, se realizó mediante el análisis de flujo de caja asociado a la implementación del mismo y con un horizonte de proyecto para cinco años.

#### 5.1. INVERSIONES

Las inversiones consideradas, son las relacionadas con la infraestructura para implementar el servicio de IPTV, de extremo a extremo, es decir tanto la infraestructura a instalar en las centrales de telecomunicaciones de la CNT, como la infraestructura a instalar donde el cliente final. Es necesario indicar que la red de acceso de Fibra Óptica (FTTH) no es considerada debido a que el servicio de IPTV, usa esta infraestructura que la CNT ya explota para otros servicios.

| PLATAFORMA IPTV                      | INVERSION TOTAL         |
|--------------------------------------|-------------------------|
| <b>BIENES</b>                        |                         |
| Componentes de la cabecera (Headend) | \$ 2.489.198,00         |
| Componentes plataforma multipantalla | \$ 6.665.615,50         |
| Repuestos                            | \$ 274.992,50           |
| Otros                                | \$ 560.509,50           |
| <b>SERVICIOS</b>                     |                         |
| Servicios Profesionales              | \$ 1.731.400,00         |
| Capacitación                         | \$ 350.716,00           |
| SLA                                  | \$ 2.064.362,50         |
| <b>DECODIFICADORES</b>               |                         |
| STB TIPO 1                           | \$ 5.849.737,50         |
| STB TIPO 2                           | \$ 874.098,50           |
| <b>INVERSION TOTAL</b>               | <b>\$ 20.860.630,00</b> |

Tabla No. 50. Inversiones

Fuente: Gerencia Nacional Técnica CNT (Los valores son referenciales en base al piloto contratado por CNT)

A continuación se muestra el detalle de las inversiones a realizarse en cada año:

| PLATAFORMA IPTV                      | AÑO 0                  | AÑO 1                | AÑO 2                  | AÑO 3                  | AÑO 4                  | AÑO 5                  |
|--------------------------------------|------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| <b>BIENES</b>                        |                        |                      |                        |                        |                        |                        |
| Componentes de la cabecera (Headend) | \$ 2.319.432,50        | \$ -                 | \$ -                   | \$ 73.171,50           | \$ 44.807,50           | \$ 51.786,50           |
| Componentes plataforma multipantalla | \$ 3.235.475,50        | \$ -                 | \$ -                   | \$ 797.673,50          | \$ 1.362.632,00        | \$ 1.269.834,50        |
| Repuestos                            | \$ 274.992,50          | \$ -                 | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| Otros                                | \$ 560.509,50          | \$ -                 | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| <b>SERVICIOS</b>                     |                        |                      |                        |                        |                        |                        |
| Servicios Profesionales              | \$ 1.575.652,00        | \$ -                 | \$ -                   | \$ 47.749,50           | \$ 60.249,50           | \$ 47.749,50           |
| Capacitación                         | \$ 350.716,00          | \$ -                 | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| SLA                                  | \$ 639.937,50          | \$ -                 | \$ -                   | \$ 436.598,50          | \$ 472.244,00          | \$ 515.586,00          |
| <b>DECODIFICADORES</b>               |                        |                      |                        |                        |                        |                        |
| STB TIPO 1                           | \$ 73.884,00           | \$ 510.672,50        | \$ 1.015.344,50        | \$ 2.222.065,50        | \$ 2.027.771,50        | \$ -                   |
| STB TIPO 2                           | \$ 11.040,00           | \$ 76.307,50         | \$ 151.718,00          | \$ 332.032,50          | \$ 303.000,50          | \$ -                   |
| <b>INVERSION TOTAL</b>               | <b>\$ 9.041.639,50</b> | <b>\$ 586.980,00</b> | <b>\$ 1.167.062,50</b> | <b>\$ 3.909.291,00</b> | <b>\$ 4.270.705,00</b> | <b>\$ 1.884.956,50</b> |

Tabla No. 51. Inversiones por año

Fuente: Gerencia Nacional Técnica CNT (Los valores son referenciales en base al piloto contratado por CNT)

## 5.2. INGRESOS

Para el cálculo de los ingresos se considera únicamente el servicio de IPTV, el mismo que utiliza la red de acceso de Fibra Óptica (GPON) de la CNT, por lo tanto se depende del despliegue de la red GPON y de las proyecciones estimadas de implementación para los siguientes años.

A continuación se muestra la demanda del servicio de IPTV para los siguientes 5 años:

|                               | IPTV  |       |        |        |         |
|-------------------------------|-------|-------|--------|--------|---------|
|                               | año 1 | año 2 | año 3  | año 4  | año 5   |
| <b>Crecimiento real anual</b> | 2.136 | 7.760 | 17.502 | 40.060 | 35.136  |
| <b>Acumulado</b>              | 2.136 | 9.896 | 27.398 | 67.458 | 102.594 |

Tabla No. 52. Demanda del servicio de IPTV

Fuente: Gerencia de Mercadeo CNT (los datos han sido modificados para salvaguardar la confidencialidad de la información de CNT)

A la demanda antes presentada se la ha distribuido en los tres tipos de planes que ofrecerá el servicio de IPTV

| PLANES | Composición de planes |       |       |       |       |
|--------|-----------------------|-------|-------|-------|-------|
|        | año 1                 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 |
| Básico | 80%                   | 80%   | 78%   | 76%   | 75%   |
| Silver | 12%                   | 12%   | 13%   | 14%   | 15%   |
| Golden | 8%                    | 8%    | 9%    | 10%   | 10%   |

Tabla No. 53. Porcentaje por planes

Fuente: Gerencia de Mercadeo CNT (los datos han sido modificados para salvaguardar la confidencialidad de la información de CNT)

El costo propuesto de los paquetes del servicio de IPTV, se describe a continuación.

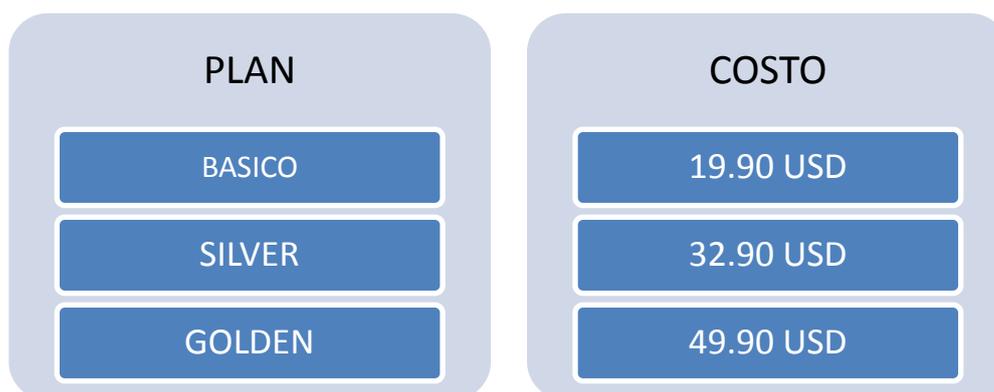


Tabla No. 54. Costos propuestos por planes

### 5.3. GASTOS Y COSTOS

En siguiente cuadro se resumen los costos en los que se incurre para proveer del servicio de Televisión por suscripción al cliente final.

| Descripción                        | año 1    | año 2    | año 3    | año 4    | año 5    |
|------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Costos de instalación del servicio |          |          |          |          |          |
| Instalación principal              | \$ 7,35  | \$ 7,35  | \$ 7,35  | \$ 7,35  | \$ 7,35  |
| Instalación adicional              | \$ 26,24 | \$ 26,24 | \$ 26,24 | \$ 26,24 | \$ 26,24 |
| Costo de contenido IPTV            |          |          |          |          |          |

| Descripción                 | año 1         | año 2         | año 3         | año 4         | año 5         |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Plan Básico                 | \$ 11,87      | \$ 11,91      | \$ 11,71      | \$ 11,53      | \$ 11,28      |
| Plan Silver                 | \$ 14,83      | \$ 14,89      | \$ 14,64      | \$ 14,41      | \$ 14,09      |
| Plan Golden                 | \$ 25,88      | \$ 25,84      | \$ 25,68      | \$ 25,51      | \$ 25,39      |
| Costo de Venta del servicio |               |               |               |               |               |
| Canal directo (78%)         | \$ 13,02      | \$ 13,02      | \$ 13,02      | \$ 13,02      | \$ 13,02      |
| Canal indirecto (22%)       | \$ 84,00      | \$ 84,00      | \$ 84,00      | \$ 84,00      | \$ 84,00      |
| Costo utilización red MPLS  |               |               |               |               |               |
| Tráfico Generado en Mbps    | 2626,00       | 6393,50       | 15196,50      | 37994,50      | 71408,50      |
| Costos publicidad           | \$ 525.000,00 | \$ 498.750,00 | \$ 473.812,50 | \$ 450.121,88 | \$ 427.615,78 |
| TOTAL                       | \$ 527.809,19 | \$ 505.326,74 | \$ 489.191,64 | \$ 488.298,43 | \$ 499.205,65 |

Tabla No. 55. Costos del proyecto

Fuentes: Gerencia de Mercadeo y Gerencia Nacional Técnica CNT (los datos han sido modificados para salvaguardar la confidencialidad de la información de CNT)

## 5.4. FLUJO DE EFECTIVO

El flujo de efectivo proporciona información a los inversionistas para poder evaluar temas tales como:

- La capacidad de la empresa para generar flujo efectivo positivo en periodos futuros.
- Capacidad para poder cumplir con las obligaciones contraídas a largo plazo.
- Si la empresa quiere continuar en el mercado debe generar flujos de efectivo positivos.

El flujo de efectivo, proporciona una vista rápida de la rentabilidad o no del proyecto. Se conforma en base a los ingresos y egresos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.

A continuación se presenta el Flujo de Efectivo Proyectado desde el año cero hasta el año cinco, donde se puede observar que para los tres primeros años de operación hay un flujo financiero negativo y a partir del cuarto año el flujo es positivo.

| DESCRIPCION                         | AÑO 0                    | AÑO 1                     | AÑO 2                    | AÑO 3                    | AÑO 4                     | AÑO 5                     |
|-------------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Ingresos servicio IPTV              | \$ -                     | \$ 611.579,52             | \$ 2.833.422,72          | \$ 7.985.969,04          | \$ 20.010.741,12          | \$ 30.593.530,80          |
| <b>Total Ingresos</b>               |                          | <b>\$ 611.579,52</b>      | <b>\$ 2.833.422,72</b>   | <b>\$ 7.985.969,04</b>   | <b>\$ 20.010.741,12</b>   | <b>\$ 30.593.530,80</b>   |
| Costos de instalación del servicio  |                          | \$ (69.512,70)            | \$ (252.536,78)          | \$ (569.574,59)          | \$ (1.303.688,60)         | \$ (1.143.444,90)         |
| Costo de contenido IPTV             |                          | \$ (342.008,80)           | \$ (1.588.958,76)        | \$ (4.389.735,62)        | \$ (10.789.393,34)        | \$ (16.139.349,40)        |
| Costo de Venta del servicio         |                          | \$ (61.158,98)            | \$ (222.188,04)          | \$ (501.125,66)          | \$ (1.147.017,15)         | \$ (1.006.030,82)         |
| Costo utilización red MPLS          |                          | \$ (18.382,00)            | \$ (44.754,50)           | \$ (106.375,50)          | \$ (265.961,50)           | \$ (499.859,50)           |
| Costos publicidad                   |                          | \$ (525.000,00)           | \$ (498.750,00)          | \$ (473.812,50)          | \$ (450.121,88)           | \$ (427.615,78)           |
| <b>Total Costos</b>                 |                          | <b>\$ (1.016.062,48)</b>  | <b>\$ (2.607.188,09)</b> | <b>\$ (6.040.623,87)</b> | <b>\$ (13.956.182,47)</b> | <b>\$ (19.216.300,40)</b> |
| <b>Margen Operacional Bruto</b>     |                          | <b>\$ (404.482,96)</b>    | <b>\$ 226.234,63</b>     | <b>\$ 1.945.345,17</b>   | <b>\$ 6.054.558,65</b>    | <b>\$ 11.377.230,40</b>   |
| Otros gastos                        |                          |                           |                          |                          |                           |                           |
| 0,5% Contraloría                    |                          | \$ (3.057,90)             | \$ (14.167,11)           | \$ (39.929,85)           | \$ (100.053,71)           | \$ (152.967,65)           |
| Depreciaciones                      |                          | \$ (12.254.815,73)        | \$ (8.070.472,47)        | \$ (3.886.129,20)        | \$ -                      | \$ -                      |
| <b>Utilidad / Pérdida operativa</b> |                          | <b>\$ (12.662.356,59)</b> | <b>\$ (7.858.404,95)</b> | <b>\$ (1.980.713,87)</b> | <b>\$ 5.954.504,95</b>    | <b>\$ 11.224.262,74</b>   |
| Impuesto a la renta                 |                          | \$ -                      | \$ -                     | \$ -                     | \$ -                      | \$ -                      |
| <b>Flujo Operacional</b>            |                          | <b>\$ (12.662.356,59)</b> | <b>\$ (7.858.404,95)</b> | <b>\$ (1.980.713,87)</b> | <b>\$ 5.954.504,95</b>    | <b>\$ 11.224.262,74</b>   |
| Ajuste depreciación                 |                          | \$ 12.254.815,73          | \$ 8.070.472,47          | \$ 3.886.129,20          | \$ -                      | \$ -                      |
| <b>Inversiones</b>                  | <b>\$ (3.320.399,50)</b> | <b>\$ (586.980,00)</b>    | <b>\$ (1.167.062,50)</b> | <b>\$ (3.351.771,50)</b> | <b>\$ (3.693.404,00)</b>  | <b>\$ (1.269.834,50)</b>  |
| Inversión                           | \$ (3.320.399,50)        | \$ (586.980,00)           | \$ (1.167.062,50)        | \$ (3.351.771,50)        | \$ (3.693.404,00)         | \$ (1.269.834,50)         |
| Valor residual de la inversión      |                          |                           |                          |                          |                           | \$ -                      |
| <b>Flujo neto USD</b>               | <b>\$ (3.320.399,50)</b> | <b>\$ (994.520,86)</b>    | <b>\$ (954.994,98)</b>   | <b>\$ (1.446.356,17)</b> | <b>\$ 2.261.100,95</b>    | <b>\$ 9.954.428,24</b>    |

Tabla No. 56. Flujo de efectivo.

## 5.5. EVALUACIÓN FINANCIERA

Con los datos de inversión, ingresos, costos y gastos, se realizó un flujo de caja para determinar la rentabilidad del proyecto; el análisis toma en cuenta una tasa de descuento del 16.50%, y un horizonte de evaluación de 5 años; en el siguiente cuadro se presentan los resultados obtenidos:

| <b>Indicadores de Evaluación</b> |                     |
|----------------------------------|---------------------|
| Ti                               | <b>16,50%</b>       |
| VAN                              | <b>\$ 73.639,71</b> |
| TIR                              | <b>16,88%</b>       |
| RECUPERACION DESCONTADA EN AÑOS  | <b>\$ 4,98</b>      |

Tabla No. 57. Indicadores de evaluación.

Como se muestra en el Cuadro anterior, el proyecto genera un VAN positivo de USD 73.639,71 en los cinco años de evaluación del proyecto; una tasa de rentabilidad del 16,88% y una recuperación de la inversión y los costos operacionales a los 4,98 años.

## **CAPITULO 6**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

- Del análisis del sector de Televisión por suscripción se puede notar que existen varias tecnologías de acceso para proveer el servicio, entre las más utilizadas este mediante cable físico, MMDS, y Satelital, todas estas hasta el momento en el país no han logrado una penetración adecuada debido a factores como los costos, calidad de la señal y una buena programación.
- La oferta presentada por los proveedores actuales no ha sido muy atractiva y esto ha generado que los potenciales clientes no contraten el servicio. Además se debe considerar que existen proveedores piratas que se ofrece en muchos lugares del país, una oferta de canales más atractiva que los proveedores autorizados.
- Dentro de la investigación realizada se ha notado que en el mercado internacional el hablar de triple play, ya muy habitual, y el Ecuador no podía quedarse atrás, poco a poco tanto las operadoras como los clientes saben lo que significa una oferta triple play, y esto ayuda en la difusión de servicios paquetizados como la TV Paga.
- Para generar propuestas de valor las empresas cuentan con varios productos, que mediante el empaquetamiento buscan transmitir al cliente descuentos que pueden obtener al contratar estos nuevos productos, es decir hasta el momento la propuesta de valor está fundamentada en el costo. La CNT al contar con dos productos

consolidados como la Telefonía fija e Internet Banda Ancha, puede entrar a competir de una mejor forma en productos empaquetados y no solo basados en el menor costo, sino que puede ofrecer servicios innovadores y de muy alta calidad. Todos estos factores hacen que la CNT cuente con un horizonte prometedor para el despliegue del servicio de TV Paga. Con todo lo mencionado y debido a la cobertura e CNT se le impone el reto de liderar este nuevo mercado y así imponer nuevas condiciones competitivas

- Dentro del ámbito de la convergencia se debe considerar la posibilidad de ingresar al mercado de productos empaquetados con telefonía móvil. Es necesario aclarar que ofertas cuádruple play necesitan un mayor análisis, no solo es cuestión de ingresar a la oferta los productos móviles, se debe considerar que desde la parte tecnológica por el momento las redes son separadas, actividades comerciales distintas, segmentos de mercado diferentes, costos variados, etc.
- Considerando las ventajas y desventajas de las diferentes tecnologías de acceso, para el servicio de Televisión por suscripción, es recomendable que la CNT pueda utilizar el servicio IPTV para crear servicios diferenciados mediante la interactividad que puede ofrecer, pero también puede apalancar el posicionamiento como operador de Televisión por suscripción, al utilizar tecnología de acceso satelital (DTH), que debido a sus gran arrea de cobertura y fácil despliegue, ayudarían a al CNT en su posicionamiento.
- Al realizar el análisis del mercado ecuatoriano de Televisión por suscripción, se tiene que al momento el total de suscriptores es apenas 849.861, con lo que se puede notar un nivel bajo de penetración, con lo que la CNT tiene un mercado potencial para el servicio de IPTV, sin necesariamente ir a competir por los usuarios actuales de las otras operadoras.
- Al realizar la investigación del mercado ecuatoriano y específicamente de la ciudad de Quito, se pudo encontrar que los actuales proveedores de Televisión por suscripción, tienen puntos por mejorar, entre los más relevantes podemos mencionar, no cuentan con programación variada, entregan una señal de baja calidad, no proporcionan una guía de programación, un bajo nivel de atención post venta , etc. Lo que constituye información valiosa para la CNT, para poder apalancar su modelo de negocio apoyándose en mejorar en los puntos débiles de los otros proveedores.

- En el desarrollo y buscando la permanencia del servicio es necesario que la CNT dentro de su estructura cuente con una área dedicada a la investigación del mercado y pueda proporcionar de forma periódica los sectores de mayor demanda del servicio.
- Considerando que el implementar toda la plataforma tecnológica y establecer los procesos necesarios para la comercialización es una inversión de alto impacto para la CNT, se debe cuidar de forma adecuada los planes a ofrecer, para así obtener un retorno de la inversión en un plazo conveniente.
- La CNT cuenta con una infraestructura de telecomunicaciones adecuada para este tipo de servicios como es el IPTV, pero es necesario considerar que para poder cumplir con el mapa de productos recomendado, la CNT debe continuar mejorando su plataforma e invirtiendo sobre todo en nuevas tecnologías de acceso como es el FTTX.
- Dentro de la estructura organizacional que requiere un proyecto para una adecuada ejecución está la de seguir de alguna forma los lineamientos del PMI, bajo este precedente es necesario hacer notar que la estructura actual de la CNT ya cuenta con una oficina de proyectos (PMO), la misma que en coordinación con los Directores de Proyecto, pueden monitorear y controlar el seguimiento de los proyectos, esto proporciona al proyecto de posicionamiento del servicio de Televisión bajo tecnología IP (IPTV), una mayor probabilidad de concluir bajo los tiempos establecidos y alcanzando los objetivos planteados
- Para que el proyecto global pueda ser ejecutado de manera adecuada, es necesario contar con un input adecuado de investigación y segmentación del mercado, no solo para que la infraestructura técnica sea la adecuada en estos sectores, sino también para que el producto pueda ser definido en base al público objetivo y sus características.
- Para que el servicio pueda alcanzar el posicionamiento deseado, es necesario cumplir con las estrategias planteadas, para lo cual se debe apalancar temas como la capacitación, plan de motivación, crecimiento personal.
- El proyecto necesita de un conto permanente para poder determinar los puntos que necesitan ser apalancados por la estructura del proyecto como por las altas autoridades, considerando que como Empresa Pública la CNT cuenta con ventajas y desventajas, que manejadas de forma adecuada pueden convertirse en elementos que

ayuden al posicionamiento deseado. Dentro de estos temas se debe tener especial cuidado con los temas regulatorios.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ferrel. (2002). Estrategia De Marketing. Thomson
- Kotler, Gary; Principios de Marketing, Grafo S.A., 2008
- Hair, L. (2003). Marketing. Thomson.
- Jobber. (2007). Fundamentos De Marketing. Mcgraw-hill .
- Juan Antonio Trespalacios Gutierrez, r. V. (2005). Investigación De Mercados. Paraninfo.
- Kotler, p. Los 10 Pecados Capatales Del Marketing. Gestion 2000 .
- Lehmann. (2007). Administracion Del Producto. Mcgraw-hill.
- Philip Kotler, K. L. (2006). Dirección De Marketing.
- R., C. P. (2006). Marketing Internacional. Mcgraw-hill.
- Ricardo, F. V. (2002). Segmentación De Mercados. Thomson.
- Stanton. (2007). Fundamentos De Marketing. Mcgraw-hill.
- Zikmund. (2004). Fundamentos De Investigación De Mercados. Thomson.

## NETGRAFIA

- [www.gestiopoli.com](http://www.gestiopoli.com)
- [www.monografía.com](http://www.monografía.com)
- [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com)
- [www.cnt.gob.ec](http://www.cnt.gob.ec)
- [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)
- [www.teleconsult.us](http://www.teleconsult.us)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo\\_TV\\_Cable](http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_TV_Cable)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Aerocable>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Univisa>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/DirecTV>
- <http://www.supertel.gov.ec/index.php/Radiodifusion-sonora/informacion-basica-television-pagada.html>
- [http://www.comunicacionymedios.com/comunicacion/tecnologia/textos/roberto\\_sua\\_rez\\_historia\\_cable\\_usa.htm](http://www.comunicacionymedios.com/comunicacion/tecnologia/textos/roberto_sua_rez_historia_cable_usa.htm)
- <http://www.telesemana.com/analisis/detalle.php?tecnologia=21&id=2698>

- [www.inec.com.ec](http://www.inec.com.ec)
- [http://www.economia.com.mx/producto\\_interno\\_bruto.htm](http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm)
- <http://www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais.shtml>