

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MODELO DE NEGOCIOS PARA EL SERVICIO DE TELEVISIÓN DIGITAL
SATELITAL DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE
TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y
SANEAMIENTO, ETAPA, PERIODO 2018-2020”**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Ingeniero Comercial
Modalidad: Modelo de Negocios

AUTORES

MERCEDES LIZBETH DUCHI LUCERO
C.I. 0106826027

DIEGO RAMIRO NUGRA VERA
C.I. 0106317233

DIRECTOR

ING. QUIM. FERNANDO ADRIÁN SAQUICELA NOVILLO M.B.A.
C.I. 0102356664

CUENCA-ECUADOR

2018



RESUMEN

En la actualidad en un mundo globalizado la televisión se ha convertido en un medio importante tanto para la comunicación como para el entretenimiento de las personas, con el paso del tiempo la tecnología ha tenido un gran avance, el cual ha generado que productos y/o servicios están orientados a satisfacer plenamente las exigencias de los clientes.

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo principal desarrollar un modelo de negocio para el servicio de televisión satelital de la empresa ETAPA, que mediante la aplicación de nuevas estrategias permita generar una ventaja competitiva, estableciendo una propuesta de valor diferenciada con mejoras en la calidad, a fin de garantizar la persistencia del servicio.

Para este efecto, se realiza en primera instancia un diagnóstico de la situación actual del sector de la televisión por suscripción, realizando un análisis de la oferta y la demanda, complementando el análisis con una investigación de mercado que presenta los resultados obtenidos de las diferentes técnicas aplicadas.

Finalmente, se presenta la propuesta del modelo de negocio con su respectivo plan estratégico de acción y especialmente el análisis económico y financiero para conocer la factibilidad del mismo, así como el análisis de impactos y el análisis de riesgos del modelo.

Palabras clave: modelo de negocio, televisión por suscripción, lienzo canvas, ventaja competitiva.



ABSTRACT

Nowadays, in a globalized world, television has become an important medium for both communication and the entertainment of people, with the passage of time; technology has had a major breakthrough, which has generated that products and/or services are oriented to fully satisfy the demands of customers.

The prime target of this certification work is to develop a business model for the satellite television service of the company ETAPA, which throughout the application of new strategies will generate a competitive advantage, establishing a differentiated value proposal with improvements in quality, in order to guarantee the persistence of the service.

For this purpose, in the first instance, a diagnosis of the current situation of the subscription television sector is performed, executing an analysis of offer and demand, complementing this analysis with market research that presents the results obtained from the different techniques applied.

Finally, the proposal of the business model is presented with its respective strategic action plan and especially the economic and financial analysis to determine its feasibility, as well as the impact and risk analysis of the model.

Key words: business model, subscription television, canvas, competitive advantage.



ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| RESUMEN | 2 |
| ABSTRACT | 3 |
| ÍNDICE DE CONTENIDO | 4 |
| ÍNDICE DE TABLAS | 8 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 10 |
| ÍNDICE DE ANEXOS | 12 |
| CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL..... | 14 |
| CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL..... | 16 |
| AGRADECIMIENTOS | 18 |
| DEDICATORIA | 19 |
| INTRODUCCIÓN | 21 |
| CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO | 24 |
| 1.1 Identificación de oportunidades iniciales del negocio | 24 |
| 1.1.1 La oportunidad del negocio | 24 |
| 1.1.2 Zonas de comercialización | 26 |
| 1.1.3 Canales de comercialización actuales | 26 |
| 1.1.4 Descripción de la oportunidad..... | 28 |
| 1.2 Delimitación de las oportunidades | 30 |
| 1.2.1 Descripción de la oportunidad de negocio, del producto..... | 30 |
| 1.2.2 Identificación de los actores | 32 |
| 1.2.3 Oferta actual-potencial y sus principales problemas | 33 |
| 1.2.4 Demanda actual y principales intereses del negocio | 37 |
| CAPÍTULO II: SECTOR ECONÓMICO A ESTUDIAR | 40 |
| CAPÍTULO III: DEFINIR SI ES NUEVO NEGOCIO O YA EXISTENTE..... | 42 |
| CAPÍTULO IV: IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO: ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESCALABILIDAD..... | 46 |
| 4.1 Identificación de la información..... | 46 |



| | | |
|--|---|----|
| 4.1.1 | Construcción de línea de base | 46 |
| 4.1.2 | Metodología | 49 |
| 4.1.2.1 | Enfoque cualitativo | 49 |
| 4.1.2.2 | Enfoque cuantitativo | 50 |
| 4.1.3 | Validación de los instrumentos de recolección de datos | 56 |
| 4.1.4 | Organización de trabajo de campo..... | 57 |
| 4.1.5 | Resultados investigación de campo..... | 57 |
| 4.1.5.1 | Resultados de las encuestas | 57 |
| 4.1.5.2 | Resultados de la técnica benchmarking | 61 |
| 4.1.5.3 | Resultado de la entrevista | 65 |
| CAPÍTULO V: CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO..... | | 67 |
| 5.1 | Fase de análisis de objetivo, producto, y alcance del negocio | 70 |
| 5.2 | Fase central de análisis de entorno interno y externo, actores involucrados, relaciones con actores, mercado y costos/márgenes..... | 70 |
| 5.3 | Fase de final de puntos críticos y propuesta de un plan estratégico de acción..... | 73 |
| CAPÍTULO VI: MODELO DE NEGOCIO | | 74 |
| 6.1 | Plan del modelo de negocio..... | 74 |
| 6.2 | Esquema básico | 76 |
| 6.2.1 | Idea del negocio..... | 76 |
| 6.2.2 | Descripción de la idea | 77 |
| 6.2.3 | Descripción de la empresa..... | 77 |
| 6.2.4 | Descripción de los proveedores | 79 |
| 6.2.5 | Descripción de otros actores | 79 |
| 6.2.5.1 | Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL)..... | 80 |
| 6.2.5.2 | Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL)..... | 81 |
| 6.3 | Diseño del Modelo Canvas | 81 |
| | | 5 |



| | | |
|---------|---|-----|
| 6.3.1 | Segmento de mercado | 81 |
| 6.3.2 | Propuesta de valor | 81 |
| 6.3.2.1 | Televisión por membresía..... | 82 |
| 6.3.2.2 | Plataforma con canales streaming “ETAPA Streaming Play” 82 | |
| 6.3.2.3 | Membresía (anual, semestral, mensual)..... | 83 |
| 6.3.2.4 | Facilidad de pago (planilla única) | 83 |
| 6.3.2.5 | Servicio Post-venta..... | 83 |
| 6.3.2.6 | Paquetizar el servicio ETAPATV | 83 |
| 6.3.3 | Canales | 84 |
| 6.3.4 | Relaciones con los clientes | 84 |
| 6.3.5 | Fuentes de ingresos..... | 85 |
| 6.3.6 | Recursos claves..... | 85 |
| 6.3.7 | Actividades claves..... | 86 |
| 6.3.8 | Socios claves | 87 |
| 6.3.9 | Estructura de costos..... | 87 |
| 6.4 | Análisis del entorno | 89 |
| 6.4.1 | Entorno macro..... | 89 |
| 6.4.1.1 | Económico..... | 89 |
| 6.4.1.2 | Político – legal | 92 |
| 6.4.1.3 | Social – cultural | 93 |
| 6.4.1.4 | Ambiental..... | 94 |
| 6.4.2 | Entorno micro..... | 94 |
| 6.4.2.1 | Oferta..... | 95 |
| 6.4.2.2 | Demanda | 97 |
| 6.4.2.3 | Ambiente del negocio | 100 |
| 6.5 | Análisis de marketing..... | 104 |
| 6.5.1 | Producto..... | 104 |



| | | |
|---|--|-----|
| 6.5.1.1 | Nombre..... | 104 |
| 6.5.1.2 | Descripción del producto | 104 |
| 6.5.1.3 | Beneficios del producto | 104 |
| 6.5.1.4 | Planes..... | 105 |
| 6.5.2 | Precio | 105 |
| 6.5.3 | Plaza | 106 |
| 6.5.4 | Promoción | 106 |
| 6.5.4.1 | Publicidad ATL..... | 107 |
| 6.5.4.2 | Publicidad BTL (Activaciones de Marca) | 107 |
| 6.6 | Plan estratégico | 108 |
| 6.6.1 | Análisis FODA..... | 108 |
| 6.6.2 | Plan estratégico de acción | 112 |
| 6.7 | Plan de operación | 112 |
| 6.7.1 | Plan operativo de acción | 113 |
| 6.8 | Análisis económico y financiero | 113 |
| 6.8.1 | Plan financiero | 114 |
| 6.8.1.1 | Plan de inversión | 114 |
| 6.8.1.2 | Financiamiento | 115 |
| 6.8.1.3 | Costos y Gastos | 115 |
| 6.8.1.4 | Proyección de Ingresos | 117 |
| 6.8.1.5 | Estados Financieros Proyectados | 119 |
| 6.8.2 | Evaluación Financiera | 122 |
| 6.8.2.1 | Costo de capital | 122 |
| 6.8.2.2 | Valor Actual Neto (VAN) | 122 |
| 6.8.2.3 | Tasa Interna de Retorno (TIR)..... | 123 |
| CAPÍTULO VII: ANÁLISIS DE IMPACTO Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO..... | | 124 |
| 7.1 | Línea de base | 124 |



| | | |
|---|--|-----|
| 7.2 | Indicadores de impacto esperados | 125 |
| 7.3 | Plan de monitoreo y evaluación | 126 |
| CAPÍTULO VIII: ANÁLISIS DE RIESGOS DEL MODELO | | 127 |
| 8.1 | Riesgos críticos | 127 |
| 8.2 | Medidas de mitigación | 129 |
| CAPÍTULO IX: APOORTE ACADÉMICO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | | 131 |
| 9.1 | Aporte desde lo académico hacia el desarrollo productivo de la ciudad..... | 131 |
| 9.2 | Conclusiones | 132 |
| 9.3 | Recomendaciones | 134 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | | 136 |
| ANEXOS..... | | 145 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|------------------|---|----|
| Tabla 1. | Mercado de suscriptores de televisión pagada HD en Ecuador | 31 |
| Tabla 2. | Proveedores del servicio de audio y video con número de suscripciones | 35 |
| Tabla 3. | Evolución del Servicio de Suscripción TV Pagada | 38 |
| Tabla 4. | Número total de sistemas de Tv paga por modalidad..... | 43 |
| Tabla 5. | Número total de sistemas autorizados provincia del Azuay..... | 44 |
| Tabla 6. | Procedimiento de muestreo: estratos urbanos | 54 |
| Tabla 7. | Procedimiento de muestreo: estratos rurales | 55 |
| Tabla 8. | Análisis comparativo de los principales competidores de Televisión por suscripción en la ciudad de Cuenca | 62 |
| Tabla 9. | Cadena de Valor Servicio ETAPATV | 69 |
| Tabla 10. | Precios de los planes ETAPATV | 85 |
| Tabla 11. | Lienzo Canvas Servicio de Televisión Satelital ETAPA..... | 88 |
| Tabla 12. | Estaciones autorizadas del servicio de Tv pagada por modalidad | 96 |



| | |
|---|-----|
| Tabla 13. Empresas oferentes del servicio de TV por suscripción – modalidad satelital | 96 |
| Tabla 14. Cálculo del Mercado Potencial | 97 |
| Tabla 15. Proyección de la demanda Servicio ETAPATV | 99 |
| Tabla 16. Proyección de la demanda por tipo de plan ETAPATV | 99 |
| Tabla 17. Análisis FODA | 111 |
| Tabla 18. Inversión en activos fijos intangibles | 114 |
| Tabla 19. Financiamiento del proyecto..... | 115 |
| Tabla 20. Gastos de amortización..... | 116 |
| Tabla 21. Rol de pagos | 116 |
| Tabla 22. Gastos de sueldos y salarios..... | 116 |
| Tabla 23. Gastos de servicios básicos | 117 |
| Tabla 24. Gastos de publicidad y promoción..... | 117 |
| Tabla 25. Ingresos proyectados 2018 | 118 |
| Tabla 26. Ingresos proyectados 2019 | 118 |
| Tabla 27. Ingresos proyectados 2020 | 118 |
| Tabla 28. Ingresos proyectados 2021 | 118 |
| Tabla 29. Ingresos proyectados 2022 | 119 |
| Tabla 30. Estado de Resultados Proyectado | 120 |
| Tabla 31. Estado de Flujo de Caja Financiero Proforma | 121 |
| Tabla 32. Línea base para el análisis de impacto del modelo de negocio. | 125 |
| Tabla 33. Riesgos críticos del Modelo de Negocio..... | 127 |
| Tabla 34. Técnica de semaforización: Riesgos críticos del Modelo de Negocio..... | 128 |
| Tabla 35. Resultados: Técnica de semaforización | 129 |
| Tabla 36. Medidas de mitigación..... | 130 |
| Tabla 37. Actividades primarias - modelo de cadena de valor planteada por Porter | 189 |
| Tabla 38. Actividades de apoyo - modelo de cadena de valor planteada por Porter | 189 |
| Tabla 39. Inflación Anual al 31 de octubre de 2017..... | 191 |
| Tabla 40. Evolución de la pobreza – ciudades principales | 194 |
| Tabla 41. Grupo socioeconómico nivel A | 195 |



| | |
|---|-----|
| Tabla 42. Grupo socioeconómico nivel B | 195 |
| Tabla 43. Grupo socioeconómico nivel c+ | 195 |
| Tabla 44. Grupo socioeconómico nivel c-..... | 196 |
| Tabla 45. Grupo socioeconómico nivel D | 196 |
| Tabla 46. Características relevantes de la competencia del servicio ETAPATV | 197 |
| Tabla 47. Fijación de precios acorde a la competencia | 200 |
| Tabla 48. Factores externos que afectan al servicio ETAPATV | 201 |
| Tabla 49. Factores internos que afectan al servicio ETAPATV | 202 |
| Tabla 50. Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE) | 203 |
| Tabla 51. Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI) | 204 |
| Tabla 52. Plan Estratégico de Acción..... | 205 |
| Tabla 53. Plan Operativo de Acción: Objetivo Estratégico 1 | 207 |
| Tabla 54. Plan Operativo de Acción: Objetivo Estratégico 2 | 209 |
| Tabla 55. Plan Operativo de Acción: Objetivo Estratégico 3 | 210 |
| Tabla 56. Plan Operativo de Acción: Objetivo Estratégico 4 | 211 |
| Tabla 57. Plan Operativo de Acción: Objetivo Estratégico 5 | 214 |
| Tabla 58. Plan Operativo Anual 2018..... | 215 |
| Tabla 59. Tabla de amortización del préstamo..... | 216 |
| Tabla 60. Inflación anual promedio proyectada | 217 |
| Tabla 61. Indicadores de impacto esperados | 218 |
| Tabla 62. Plan de monitoreo y evaluación..... | 219 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Penetración de Servicios de Telecomunicaciones en Ecuador.... | 29 |
| Figura 2. Oferta y Demanda Capacidad por Satélites en Latinoamérica | 34 |
| Figura 3. Oferta de Televisión Satelital (DTH)..... | 34 |
| Figura 4. Porcentaje de Suscripciones en la Provincia del Azuay..... | 36 |
| Figura 5. Suscriptores por Modalidad de Acceso | 37 |
| Figura 6. Evolución del Porcentaje de Penetración del SAVS | 39 |

10



| | |
|---|-----|
| Figura 7. Aporte del Sector de las Telecomunicaciones al PIB..... | 41 |
| Figura 8. Sistema de Audio y Video por Suscripción (SAVS) Modalidades | 43 |
| Figura 9. Sistemas de Audio y Video por Suscripción..... | 45 |
| Figura 10. Cadena de valor a partir de Porter | 68 |
| Figura 11. Entorno interno del servicio ETAPATV | 71 |
| Figura 12. Entorno externo del servicio ETAPATV | 72 |
| Figura 13. Clientes actuales por parroquias..... | 153 |
| Figura 14. Ocupación de los clientes | 154 |
| Figura 15. Tiempo que tiene contratado el servicio..... | 154 |
| Figura 16. Nivel de información del servicio ETAPATV | 155 |
| Figura 17. Factor influenciador para contratar el servicio ETAPATV | 156 |
| Figura 18. Grado de importancia - Factores al contratar el servicio..... | 157 |
| Figura 19. Grado de satisfacción | 158 |
| Figura 20. Atributo que le agrada del servicio ETAPATV..... | 159 |
| Figura 21. Consideración del precio..... | 159 |
| Figura 22. Problemas en el servicio de TV | 160 |
| Figura 23. Respuesta de reclamos servicio ETAPATV | 161 |
| Figura 24. Nivel de satisfacción en la atención de reclamos..... | 162 |
| Figura 25. Satisfacción general del servicio..... | 163 |
| Figura 26. Aspectos a considerar para mantener la fidelidad de los clientes | 164 |
| Figura 27. Género y edad de los encuestados..... | 165 |
| Figura 28. Ocupación de los encuestados | 165 |
| Figura 29. Conocimiento de empresas de Tv pagada..... | 166 |
| Figura 30. Top of mind del sector de Tv pagada en la ciudad de Cuenca | 166 |
| Figura 31. Preferencia sobre el servicio de Tv pagada | 167 |
| Figura 32. Preferencia del servicio por ocupación | 168 |
| Figura 33. Razones por las que no le gusta/gustaría ver Tv pagada | 169 |
| Figura 34. Programación por género | 170 |
| Figura 35. Razón por la que contrataría Tv pagada..... | 171 |
| Figura 36. Características al momento de contratar el servicio..... | 171 |
| Figura 37. Formas de pago con valor | 172 |
| Figura 38. Medios de comunicación con edad del encuestado..... | 173 |



| | |
|---|-----|
| Figura 39. Posicionamiento del servicio | 173 |
| Figura 40. Le gustaría contratar el servicio de televisión pagada | 174 |
| Figura 41. Razones para no contratar Tv pagada..... | 174 |
| Figura 42. Expectativas al contratar Tv pagada | 175 |
| Figura 43. Cuanto pagaría por el servicio de Tv pagada | 176 |
| Figura 44. Modalidad de televisión pagada..... | 176 |
| Figura 45. Qué empresa le ofrece el servicio y cuánto paga por el servicio | 177 |
| Figura 46. Satisfacción del servicio de Tv pagada | 178 |
| Figura 47. Razones de insatisfacción con el servicio de Tv pagada | 178 |
| Figura 48. Razones de insatisfacción por empresa | 179 |
| Figura 49. Fidelidad del servicio de Tv pagada por empresa..... | 180 |
| Figura 50. Conocimiento sobre los servicios que ofrece ETAPA | 180 |
| Figura 51. Demanda potencial del servicio ETAPATV | 181 |
| Figura 52. Motivos para no contratar el servicio de televisión de ETAPA | 182 |
| Figura 53. Demanda potencial para paquetes de servicios ETAPA..... | 183 |
| Figura 54. Servicios demandados para formar paquetes de ETAPA | 183 |
| Figura 55. Ingreso promedio mensual por ocupación | 184 |
| Figura 56. Plantilla lienzo canvas..... | 190 |
| Figura 57. Producto Interno Bruto - PIB | 190 |
| Figura 58. Evolución del Desempleo: Total nacional | 192 |
| Figura 59. Índice de Confianza del Consumidor – ICC | 192 |
| Figura 60. Evolución de la población total y tasa de crecimiento | 193 |
| Figura 61. Evolución de la pobreza al mes de junio 2017 | 193 |
| Figura 62. Estratificación del nivel socioeconómico | 194 |
| Figura 63. Detalle del Plan Premier HD | 198 |
| Figura 64. Detalle del Plan Premier Plus HD | 199 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| ANEXO A. Encuesta para clientes actuales del servicio ETAPATV | 146 |
| ANEXO B. Encuesta para clientes potenciales del servicio ETAPATV | 150 |



| | |
|---|-----|
| ANEXO C. Salida de datos – Encuesta dirigida a clientes actuales del servicio ETAPATV | 153 |
| ANEXO D. Salida de datos – Encuesta dirigida a clientes potenciales “servicio ETAPATV” | 165 |
| ANEXO E. Cuestionario para la entrevista al Gerente Comercial de ETAPA | 185 |
| ANEXO F. Actividades primarias y de apoyo – Modelo de cadena de valor planteada por Porter | 189 |
| ANEXO G. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio canvas | 190 |
| ANEXO H. Producto Interno Bruto - PIB..... | 190 |
| ANEXO I. Inflación Anual al 31 de Octubre de 2017 | 191 |
| ANEXO J. Evolución del desempleo: Total nacional | 192 |
| ANEXO K. Índice de Confianza del Consumidor – ICC..... | 192 |
| ANEXO L. Evolución de la población total y tasa de crecimiento | 193 |
| ANEXO M. Evolución de la pobreza en el país hasta el mes de junio de 2017 | 193 |
| ANEXO N. Estratificación del nivel socioeconómico..... | 194 |
| ANEXO O. Principales características de la competencia – servicio ETAPATV | 197 |
| ANEXO P. Descripción del Plan Premier HD | 198 |
| ANEXO Q. Descripción del Plan Premier Plus HD | 199 |
| ANEXO R. Fijación de precios basado en la competencia | 200 |
| ANEXO S. Factores externos e internos que afectan al servicio ETAPATV | 201 |
| ANEXO T. Matriz de Evaluación de Factores Externos..... | 203 |
| ANEXO U. Matriz de Evaluación de Factores Internos..... | 204 |
| ANEXO V. Plan Estratégico de Acción | 205 |
| ANEXO W. Plan Operativo de Acción | 207 |
| ANEXO X. Amortización del Préstamo | 216 |
| ANEXO Y. Inflación Anual Promedio Proyectada | 217 |
| ANEXO Z. Indicadores de Impacto Esperados..... | 218 |
| ANEXO AA. Plan de Monitoreo y Evaluación..... | 219 |



CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL



Universidad de Cuenca

Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

Mercedes Lizbeth Duchi Lucero en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “MODELO DE NEGOCIOS PARA EL SERVICIO DE TELEVISIÓN DIGITAL SATELITAL DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO, ETAPA, PERIODO 2018-2020”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 02 de mayo de 2018

Mercedes Lizbeth Duchi Lucero

C.I: 0106826027



Universidad de Cuenca
Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

Diego Ramiro Nugra Vera en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "MODELO DE NEGOCIOS PARA EL SERVICIO DE TELEVISIÓN DIGITAL SATELITAL DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO, ETAPA, PERIODO 2018-2020", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 02 de mayo de 2018

Diego Ramiro Nugra Vera

C.I.: 0106317233



CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL



Universidad de Cuenca
Cláusula de Propiedad Intelectual

Mercedes Lizbeth Duchi Lucero, autora del trabajo de titulación "MODELO DE NEGOCIOS PARA EL SERVICIO DE TELEVISIÓN DIGITAL SATELITAL DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO, ETAPA, PERIODO 2018-2020", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 02 de mayo de 2018

Mercedes Lizbeth Duchi Lucero

C.I: 0106826027



Universidad de Cuenca
Cláusula de Propiedad Intelectual

Diego Ramiro Nugra Vera, autor del trabajo de titulación "MODELO DE NEGOCIOS PARA EL SERVICIO DE TELEVISIÓN DIGITAL SATELITAL DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO, ETAPA, PERIODO 2018-2020", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 02 de mayo de 2018

Diego Ramiro Nugra Vera

C.I: 0106317233



AGRADECIMIENTOS

Culminar este trabajo de titulación ha sido un gran logro para nosotros y es por eso que queremos agradecer de la manera más sincera a quienes nos apoyaron en este recorrido.

Primeramente a Dios por darnos la capacidad, la sabiduría y la fuerza para alcanzar nuestra meta.

A nuestros padres que durante estos años se han sacrificado para ofrecernos la mejor formación profesional, pero sobre todo por su amor, esfuerzo y confianza.

A nuestras familias por el cariño y el apoyo incondicional brindado no solo en este trabajo de titulación, si no a lo largo de toda la carrera.

A nuestro director de titulación, el Ing. Quim. Fernando Saquicela por su asesoría, seguimiento y supervisión ofrecida en el desarrollo de este trabajo.

Un agradecimiento especial al Eco. Andrés Maldonado por sus consejos, apoyo y confianza brindada durante este proceso.

A ETAPA EP por habernos dado la oportunidad de desarrollar nuestro trabajo de titulación, por la confianza depositada y por facilitarnos las herramientas e información necesaria para la realización de este proyecto.

Infinitas Gracias.



DEDICATORIA

A mi Dios, padre celestial y misericordioso por brindarme su amor incondicional, darme la sabiduría, fortaleza y sobre todo bendecirme cada día de mi vida, hoy puedo decir gracias Dios mío hoy se hizo tu voluntad, puedo ver culminada una etapa más de mi vida solo me basta decir “Yo me levantaré en tu nombre así lo haré”...

A mis padres, Mario y Mercedes por ser mi mayor inspiración, mi mayor orgullo, son ustedes mi motor y apoyo infinito en este largo camino de la vida, testigos fieles de esas noches de desvelos, tristezas, alegrías y superación, mis mejores maestros con cada consejo, acciones, ejemplos, experiencias brindadas me han motivado a ser la persona que hoy soy.

A mis hermanos mayores Juan e Israel que han estado siempre apoyándome, aconsejándome, orientándome y confiando en mí para ser una gran profesional.

A una persona muy especial Christian Cárdenas por ser mi mejor amigo, confidente, mi mayor apoyo, la persona que estuvo presente en cada momento de tristeza, alegría, sacrificio, diversión, risas y complicidad, a quién puedo decir no fue fácil pero lo logramos.

A mi familia, amigos, amigas que han sabido alentarme en cada momento que sentía quebrantarme, por guiar mis pasos y confiar en mí en el transcurso de mi vida profesional.

Lizbeth D.



DEDICATORIA

“Pon en manos del Señor todo lo que haces, para que tus planes se hagan realidad” (Proverbios 16:3)

A Dios, mi creador, por estar presente en cada instante, demostrándome su infinito amor y misericordia, por ser mi fortaleza y darme la sabiduría para convertirme en lo que hoy soy...

A mis padres, Ramiro y Elena por estar presentes emocional y físicamente en el transcurso de mi vida, por sus valores y consejos, por velar siempre por mis necesidades y por el esfuerzo diario que hacen para que no me falte nada, pero en especial se lo dedico a mi madre por todo su sacrificio y amor.

A mis hermanos que a pesar de los malos momentos y las discusiones ocasionales que hemos tenido, han estado conmigo compartiendo los más gratos momentos y han aportado de diferente manera al logro de mis objetivos.

A mis sobrinos, Váler y Jhoel por ser mi felicidad e inspiración y para que sientan que los sueños y metas se pueden cumplir.

A mi familia por ser un soporte en mi vida y apoyar mi desarrollo profesional.

Diego N.

INTRODUCCIÓN

La televisión ha formado parte de la vida de millones de hogares en el mundo, pues se convirtió por su impacto visual, en el principal instrumento de comunicación que educa e informa los sucesos más importantes a nivel nacional e internacional, transmite las diversas expresiones culturales, y al mismo tiempo proporciona entretenimiento diverso y convivencia familiar.

En la actualidad con los avances de la ciencia, el desarrollo de la tecnología y por ende el progreso de la comunicación, se ha cambiado la forma de concebir y acceder a las fuentes de información y entretenimiento, poniendo en vilo a la televisión tradicional y sobre todo a la televisión por suscripción, ya que ha surgido el nuevo dominio de la comunicación, el internet, quien esta transformado totalmente las comunicaciones, las relaciones sociales y el entretenimiento, razón por la que se ha convertido en el más fuerte adversario de la televisión, pues ya ha provocado disminución en su consumo y el de otros medios a nivel mundial, a más de ello con la aparición de nuevos medios de entretenimiento (Netflix), la televisión incluso podría ser desplazada de la vida de los hogares.

En base a estos argumentos es necesario adaptar el servicio de televisión por suscripción que ofrecen las empresas proveedoras para afrontar los cambios del sector televisivo. Por esta razón el presente trabajo de titulación consiste en diseñar un Modelo de Negocio para el servicio de televisión satelital de la Empresa Municipal ETAPA, basado en el Modelo Canvas propuesto por los autores Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

El objetivo del trabajo de titulación es rediseñar el servicio de televisión de ETAPA con miras a captar nuevas audiencias y hacerle competencia a las nuevas plataformas, influyendo en una mejor percepción de los usuarios creando valor y forjando ventaja competitiva para la empresa.



Para ello se ha estructurado el contenido del documento en nueve capítulos que se describen a continuación.

En el **Capítulo I** se presenta un diagnóstico de la situación del sector de Audio y Video por Suscripción, que incluye la identificación de las oportunidades del negocio y la delimitación de las mismas, que contiene; la identificación de los actores, oferta actual y sus principales problemas, así como la demanda actual y el principal interés del negocio.

En el **Capítulo II** se describe el sector económico a estudiar en el trabajo de titulación.

En el **Capítulo III** se define si es un nuevo negocio o ya existente para el desarrollo del modelo de negocio.

En el **Capítulo IV** se identifica y desarrolla las oportunidades de negocio, para ello se incluye la línea base, la metodología y técnicas de recolección de datos a emplear en la investigación, al igual que la validación de los instrumentos de recolección de datos, la organización de trabajo de campo y por último los resultados de las técnicas aplicadas.

En el **Capítulo V** se describe la cadena de valor actual del servicio de televisión de ETAPA, identificando los puntos críticos internos y externos.

En el **Capítulo VI** se desarrolla la propuesta del modelo de negocio, en el que se describe los nueve módulos del lienzo Canvas, la idea del negocio, los proveedores y otros actores. Además se presenta el análisis del entorno macro y micro, el análisis de marketing, el plan estratégico, el plan operativo de acción, y finalmente el análisis económico y financiero.

En el **Capítulo VII** se aborda el análisis de impactos del modelo de negocio, a través de indicadores de impacto esperados con su correspondiente plan de monitoreo y evaluación.



En el Capítulo **VIII** se presenta el análisis de riesgos del modelo que contiene los riesgos críticos y medidas de mitigación.

En el Capítulo **IX** se expone el aporte desde lo académico hacia el desarrollo productivo de la ciudad, así como las conclusiones y recomendaciones generales a las que se llegaron con el trabajo de titulación.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO

1.1 Identificación de oportunidades iniciales del negocio

1.1.1 La oportunidad del negocio

“El sector de las telecomunicaciones es uno de los principales a nivel mundial, participa con el 7% de la economía global. En la actualidad las telecomunicaciones son fundamentales en todas las áreas y actividades económicas” (Pacific Credit Rating, 2014, pág. 1).

Este sector ha crecido a nivel mundial, debido a la fuerte y constante innovación de la tecnología, es así que estos servicios tienen más aceptación y demanda en los hogares, creando oportunidades de negocios y por ende empleos, y a su vez mayor transmisión de la información (Pacific Credit Rating, 2014, pág. 1).

La promoción al acceso de nuevas tecnologías de la información y comunicación en las últimas décadas han permitido un avance tecnológico de gran impacto en las telecomunicaciones y la radiodifusión, como es el caso de la migración de la televisión analógica a la televisión digital que es una nueva manera de transferir las señales de televisión, trayendo consigo múltiples beneficios a la sociedad, como son: calidad a través del aumento de la nitidez y la resolución de la imagen y la calidad del audio, la interactividad que permite integrar los contenidos de televisión, tanto a través de servicios públicos como servicios comerciales.

La televisión digital de pago continúa expandiéndose en América Latina. De acuerdo con Dataxis, para el año 2016 la televisión digital representaría hasta el 85% del total de suscriptores de televisión y se espera que alcance el 94% para 2022, por lo que la TV analógica de pago será cada vez más marginal. (Dupont, s.f.)

“El crecimiento es impulsado por la progresión del DTH¹, una tecnología 100% digital actualmente utilizada por el 50,8% del total de suscriptores en América Latina, y se pronostica que llegará al 51,5% en 2022 según la última investigación de Dataxis” (Dupont, s.f.).

HD continúa creciendo significativamente en el mercado de TV paga en Latinoamérica. Tras la investigación realizada por Dataxis, la tasa de penetración de HD sobre el total de suscriptores de TV paga alcanzó el 37,5%. La última actualización para el primer trimestre de 2017 estima una penetración del 39,2%, lo que confirma una progresión neta. Dataxis prevé que llegará al 68,4% en 2022. (Dupont, s.f.)

La expansión de la alta definición se debe a dos factores principales: en primer lugar, la progresión general de los suscriptores de televisión digital (85% del total de abonados en 2016 y proyectado 94% en 2022) y, en segundo lugar, el crecimiento de la base instalada de HDTV. Dataxis estimó que el 54,4% de los hogares latinoamericanos con televisión tenían pantalla HD en 2016 y pronostica que llegará al 75,9% para 2022. (Dupont, s.f.)

Las preferencias y exigencias evolutivas de las personas exigen que los productos y servicios se innoven y mejoren de manera continua. Por esta razón la televisión como medio de información y entretenimiento requiere mayor calidad y variedad de contenido para los usuarios.

Innovar la modalidad del servicio de televisión permitirá distracción para toda la familia, ya que este medio posee la habilidad de captar la atención de los miembros de casa. Por medio de una diferenciación del servicio, que incluya nueva tecnología y diversidad de canales, se logrará que más usuarios accedan a la televisión de paga.

Se puede concluir resaltando que el sector de televisión pagada se encuentra en una fase de crecimiento y evolución, estimulado por la demanda de usuarios que buscan servicios de calidad. Dada la baja oferta

¹ **DTH:** Término usado para definir las transmisiones de TV desde satélites para su recepción en hogares, de ahí el acrónimo DTH, que resume direct-to-home, o directo al hogar. Fuente:
<http://www.tecnologiahechapalabra.com/salud/enlaces/articulo.asp?i=4059> (03/08/2017)

de este tipo de servicio, prexisten grandes oportunidades para ingresar en este mercado.

1.1.2 Zonas de comercialización

La comercialización es la columna vertebral de cualquier organización, sea de carácter lucrativo o social, ya que a través de esta actividad se logran sus objetivos fundamentales: Dar a conocer sus productos o servicios, venderlos, obtener ingresos, lograr utilidades, pagar sus costos, reinvertir recursos, dinamizar el ciclo financiero y por ende alcanzar la sustentabilidad. (Pérez, 2013)

En la actualidad la empresa municipal ETAPA comercializa su servicio de televisión satelital por suscripción en la ciudad de Cuenca, sin embargo como la empresa cuenta con autorización (título habilitante para la prestación de servicios de telecomunicaciones) está habilitado para todo el territorio nacional, por lo que no se descarta a futuro brindar el servicio en otras ciudades, ya que se maneja tecnología satelital que se podría instalar en cualquier punto del país.

1.1.3 Canales de comercialización actuales

En la actualidad las empresas deben decidir cuál es el canal óptimo para que sus productos y/o servicios lleguen al lugar de destino. Para ello es necesario que las empresas estudien en su totalidad la cadena de suministro que utilizan, con el fin de que el servicio llegue con éxito, siendo necesario optar por nuevos canales como el uso del internet y tecnologías vanguardistas, cuyo fin es crear valor, gestionando canales que están en constante evolución y cada vez son más complejos.

La creación de valor exitosa requiere de una entrega de valor exitosa. Cada vez es más frecuente que los especialistas en marketing holístico visualicen sus negocios bajo una perspectiva de una red de generación de valor. En lugar de concentrarse únicamente en sus proveedores, distribuidores y clientes inmediatos, estudian la totalidad de la cadena de suministro, que vincula las materias primas, los componentes y los productos manufacturados, y



evidencia cómo llegan éstos hasta los consumidores finales(...).
(Kotler & Keller, 2012, pág. 415)

Para (Kotler & Keller, 2012) “los canales de marketing son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su uso o adquisición. Luego de su producción, los bienes y servicios siguen distintas trayectorias que culminan en la compra y uso por parte del consumidor final” (págs. 415-416).

Los canales de comercialización que actualmente maneja ETAPA para brindar su servicio son:

- **Canal de locales propios:** la comercialización del servicio de televisión se realiza en los centros de venta con diferentes planes.

Locales de la empresa ETAPA:

- **Centro Multiservicios Tarqui**
Dirección: Tarqui y Gran Colombia (esquina)
- **Centro Multiservicios Gapal**
Dirección: Av. 10 de Agosto y Av. Paucarbamba
- **Mall Del Rio (Local ETAPA EP)**
Dirección: Autopista Cuenca Azogues y Felipe II
- **Canal Residencial:** Ejecutivos de ventas que recorren los diferentes puntos de la ciudad, con el fin de comercializar a los diferentes sectores (Plan de Negocios - Proyecto DTH, 2012, pág. 11).

Los que intervienen en la comercialización del servicio son:

- **Asesores comerciales:** son ejecutivos de ventas que recorren los diferentes puntos de la ciudad, con el fin de comercializar a los diferentes sectores. Intervienen alrededor de 20 asesores en promedio, los cuales comisionan, apegados a la política comisional vigente que maneja la empresa.
- **Un supervisor de ventas y un administrador del departamento:** distribuidos en ambos canales, quienes se encargan de comercializar los productos en base a las metas previstas por la gerencia comercial y en base a los cumplimientos de las metas de venta.

Cabe recalcar que la Empresa ETAPA EP no cuenta con distribuidores autorizados para el producto.

1.1.4 Descripción de la oportunidad

El sector de las telecomunicaciones ha tenido un fuerte impacto en el Ecuador, logrando una efectiva penetración de mercado. “De acuerdo a las últimas estimaciones disponibles en el Banco Central del Ecuador, el sector tuvo un crecimiento promedio anual de 9,2% en el periodo 2008 – 2015”. (EKOS, 2017).

Conforme a información de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (Arcotel), la evolución que ha tenido esta actividad puede evaluarse de acuerdo al nivel de penetración en la población que tienen los servicios de telecomunicaciones. En función de esta evolución es posible analizar el desempeño del sector, tomando en cuenta la telefonía móvil, el Internet y la televisión pagada. (EKOS, 2017)

En la figura 1, se presenta la penetración de servicios de telecomunicaciones en Ecuador.



Figura 1. Penetración de Servicios de Telecomunicaciones en Ecuador

Fuente: Agencia de Regulación y Control de la Telecomunicaciones

Según los datos obtenidos de la Agencia de Regulación y Control de Telecomunicaciones (ARCOTEL) tenemos que el sector de las telecomunicaciones mantiene gran dinamismo y cada vez está evolucionando las plataformas tecnológicas con miras a un efectivo desarrollo socioeconómico y generación de empleo.

Hoy en día son miles de personas que tienen acceso a los servicios de comunicación, información y entretenimiento lo que ocasiona que en los hogares ecuatorianos la demanda de estos servicios este en crecimiento.

Según el reporte de las estadísticas presentadas hasta el mes de enero del 2017 se puede asegurar que los resultados tiene variaciones positivas y que muestra un comportamiento interesante para que las empresas tanto públicas como privadas tengan mejores oportunidades de participar en este



segmento de mercado, en este sector se tiene mucho que explorar; se puede abarcar zonas donde la oferta de estos servicios todavía es incipiente.

La oferta de los servicios de audio y video por suscripción en nuestro país es un nicho de mercado que está creciendo. “De acuerdo a la información reportada por parte de los sistemas que brindan el servicio de audio y video por suscripción (AVS), se establece que, en el ámbito nacional hasta marzo-2017, existieron un total de 1.329.103 suscriptores” (ARCOTEL, 2017, pág. 22).

Se puede concluir que las empresas tanto públicas como privadas tienen el reto de aprovechar estas oportunidades de negocio que se presentan, incorporando un servicio de excelente calidad que atraiga la atención de los consumidores con productos y/o servicios que estén a la vanguardia de la tecnología y que posean atributos diferenciadores que sobresalgan de la competencia y siempre ser la primera opción de compra.

1.2 Delimitación de las oportunidades

1.2.1 Descripción de la oportunidad de negocio, del producto

La empresa ETAPA incursionó en la prestación del servicio de televisión digital satelital, principalmente con el propósito de abaratar los precios de ese tiempo, también para plasmar el principio de “diversificar los productos y servicios” establecido como uno de los objetivos estratégicos de la empresa cuencana. Para entrar en materia la empresa realizó una investigación de mercado contratado a la empresa IPSA GRUP con el fin de obtener información para establecer planes y estrategias adecuadas a los intereses de la organización.

A continuación se expone en la tabla 1, el mercado de suscriptores de televisión pagada HD en Ecuador al año 2011, donde se evidencia que se encontraba en etapa de desarrollo con miras muy positivas de tendencia al crecimiento.

Tabla 1. Mercado de suscriptores de televisión pagada HD en Ecuador

| Operadores | Total usuarios Ecuador | Total Usuarios Ecuador HD Satélite | Total Usuarios Ecuador HD Cable |
|-------------------------------|------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| Cableunión | 19.960 | 0 | 0 |
| Cablevisión | 7.060 | 0 | 0 |
| Cine Cable TV | 9.800 | 0 | 0 |
| Claro Ecuador | 15.780 | 0 | 1.380 |
| Directv Ecuador | 140.000 | 23.200 | 0 |
| Other Ecuador Cable Operators | 78.940 | 0 | 0 |
| Other Ecuador MMDS ops | 5.498 | 0 | 0 |
| Telesat | 5.760 | 0 | 0 |
| TV Cable | 149.720 | 0 | 2.100 |
| TV Max | 6.195 | 0 | 0 |
| Univisa | 31.620 | 0 | 0 |
| TOTAL Ecuador | 470.333 | 23.200 | 3.480 |

Fuente: Recuperado de (ETAPA, 2012)

Elaboración: Los autores

Como se puede observar en la tabla 1, existían 26.680 suscriptores HD, que representaban únicamente el 6% del total de usuarios de televisión pagada que eran de 470.333.

Con estos estudios ETAPA tenía la convicción de introducir el servicio en el mercado cuencano y en un futuro en el azuayo.

El servicio nace con el nombre de ETAPA TV HD para diferenciarse de la competencia, el nombre del producto lleva el termino HD, en referencia a la tecnología de televisión de alta definición, lo que permitiría que los usuarios valoren la propuesta del servicio.

Descripción del producto

ETAPA actualmente cuenta con diferentes planes para el servicio:

- **Plan Premier HD:** Consta de 77 canales de entretenimiento incluido 9 canales HD.
- **Plan Premier Plus HD:** Consta de 92 canales de entretenimiento incluido 15 canales HD.
- **Planes Internet + Televisión:** incluye paquetes desde 77 canales más 9 HD y 2,4 megas de internet con acceso a internet desde cualquier lugar y disponible en tecnología WIMAX (ETAPA, s.f.).

1.2.2 Identificación de los actores

Los actores que intervienen en el proceso para la prestación del servicio, parte desde los proveedores hasta el consumidor final, es decir, se ha considerado todas aquellas personas involucradas a lo largo de la cadena de suministro que maneja la empresa.

Para una clara identificación de los actores se ha clasificado los mismos en internos como externos, encargados de coordinar todas las actividades con el fin de que el servicio llegue al lugar solicitado en óptimas condiciones, brindando satisfacción plena a los usuarios.

- **Actores internos:** son todos aquellos que forman parte de la empresa, es decir, sus colaboradores, donde intervienen las áreas de información, recaudación, posventa, atención al cliente, instaladores del servicio, entre los principales.
- **Actores externos:** son principalmente los proveedores de los equipos de señal satelital y los clientes que son las personas que requieren contratar los servicios de televisión, enfocado al segmento de personas tales como:

- Hombre, padre de familia, entre 25 a 54 años, de estrato socio económico medio, que le interesa los deportes y películas.
- Mujer, ama de casa, entre 25 a 54 años, de estrato socio económico medio, que le interesa las telenovelas, manualidades y películas.

1.2.3 Oferta actual-potencial y sus principales problemas

Actualmente, Latinoamérica es uno de los mercados más importantes de servicios satelitales, con crecimiento en las áreas de DTH, red de retorno celular e incluso comunicaciones militares. Sin embargo, el crecimiento de DTH es el que ofrece el mayor beneficio potencial. (Holmes, 2012)

“La capacidad ofrecida por satélites en Latinoamérica se habrá duplicado en 2017, un aumento de la oferta que denota el crecimiento del mercado en la región, pero que supondrá desafíos para los operadores a la hora de rentabilizar sus servicios” (Quintana, 2015).

"Latinoamérica tuvo el crecimiento más alto (a nivel mundial) en capacidad satelital en los últimos cinco años. Y seguirá creciendo generando una fuerte competencia" (Quintana, 2015).

“Actualmente, 12 operadores de satélites dan servicio a la región, y se espera que sean 19 para 2017, según un estudio de Euroconsult presentado en el marco del Congreso Latinoamericano Satelital de Comunicaciones y Radiodifusión” (Quintana, 2015).

En la figura 2, se puede observar la oferta y demanda capacidad por satélites en Latinoamérica, según Dataxis NexTV².

² **Dataxis NexTV:** es una firma global especializada en negocios de telecomunicaciones, televisión y medios. Fuente: <https://translate.google.com.ec/translate?hl=es-419&sl=en&u=http://dataxis.com/&prev=search> (18/08/2017)

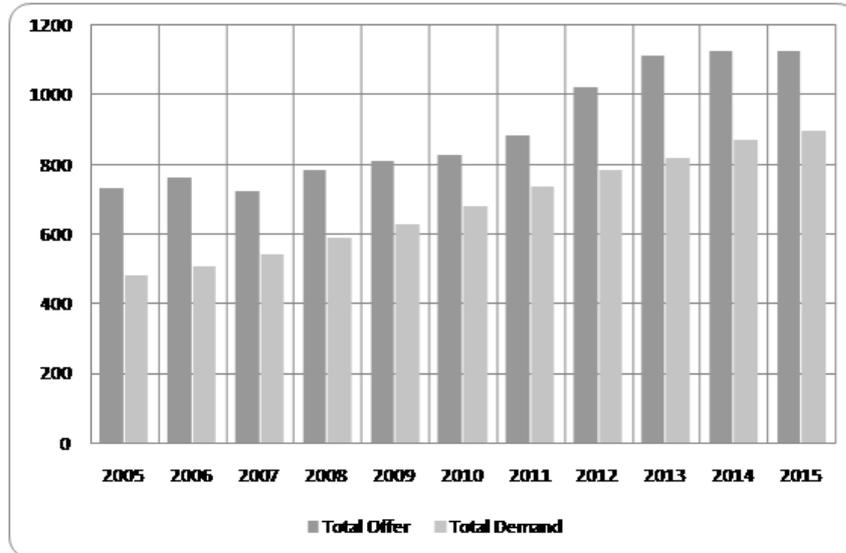


Figura 2. Oferta y Demanda Capacidad por Satélites en Latinoamérica
Fuente: (Blanco, 2010)

Hacia 2015, Dataxis NexTV proyectaba que la demanda de capacidad superaría la barrera de los 900 transpondedores. La multiplicación de plataformas de TV satelital (DTH), los procesos de implementación de la TV Digital Terrestre (TDT) y las ofertas de TV en Alta Definición (HDTV) darían cuenta por ese crecimiento. (Blanco, 2010)

En la figura 3 se presenta la oferta de televisión satelital en América Latina (DTH):



Figura 3. Oferta de Televisión Satelital (DTH)
Fuente: (Convergencia research, 2013, pág. 10)

En la figura 3 se puede apreciar que Ecuador tiene una oferta de televisión satelital (DTH) de uno o más operadores privados de esta tecnología y uno estatal.

Para identificar mejor la oferta del servicio de audio y video por suscripción se da a conocer en la tabla 2, las empresas proveedoras en la provincia del Azuay, datos actualizados hasta junio de 2017.

Tabla 2. Proveedores del servicio de audio y video con número de suscripciones

| Sistemas Nacionales o Regionales | Número de Suscripciones |
|----------------------------------|-------------------------|
| SISTEMAS LOCALES | 7.466 |
| CNT TV | 16.662 |
| CLARO TV | 890 |
| DIRECTV | 26.723 |
| ETAPA TV | 2.333 |
| SETEL S.A. | 11.901 |
| TV CABLE SATELITAL | 413 |
| UNIVISA | 342 |
| Total | 66.730 |

Fuente: Recuperado de (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones)

Elaboración: Los autores

Se puede distinguir en la tabla 2, que existen 7 empresas de marcas reconocidas que proveen del servicio de televisión por suscripción en la provincia del Azuay hasta el segundo trimestre de 2017, y un fragmento de sistemas locales que ofrecen el servicio en su mayoría en los cantones de la provincia, sumando en conjunto 7.466 suscripciones.

Mientras que, en la figura 4 se presenta el porcentaje de suscriptores en la provincia del Azuay.

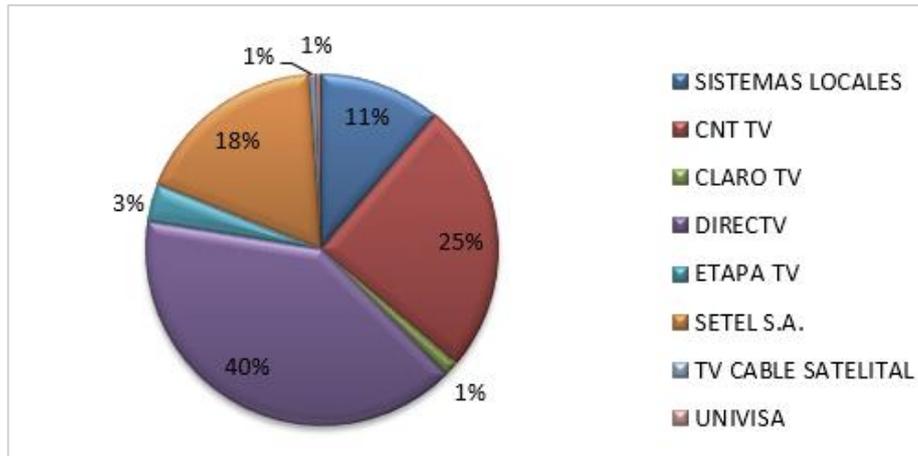


Figura 4. Porcentaje de Suscripciones en la Provincia del Azuay
Fuente: Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones

Con esta figura 4 se puede deducir que los principales oferentes de este servicio son DIRECTV, CNT TV y SETEL S.A., debido a que son los que mayor porcentaje de suscriptores alcanzan en la provincia del Azuay, confirmando que DIRECTV es el líder, no solo a nivel de la provincia sino también nacional, gracias a la reputación de su marca internacional.

Principal problema de la oferta

La oferta del servicio de televisión por suscripción se ve afectada principalmente por la televisión ilegal.

La piratería es un problema de competencia desleal que está afectando a este mercado, ante ello se necesitan leyes claras que permitan a las autoridades actuar de oficio de manera decidida contra el vendedor y el comprador, habida cuenta que la piratería es un fenómeno que afecta no solo a los operadores de televisión por suscripción, sino a los organismos de control del estado, que dejan de percibir valores por suscriptor que estamos obligados a pagar quienes estamos legalmente establecidos eso sin tomar en cuenta que existe una alarmante evasión de impuestos por el ingreso de equipos no declarados, además de que el fisco no recibe tributos por operaciones fantasmas que mueven ingentes cantidades de dinero sin que exista ningún control. (Chicaiza, s.f., pág. 2)

1.2.4 Demanda actual y principales intereses del negocio

La demanda por el servicio de audio y video por suscripción está en una etapa de auge, gracias a los avances tecnológicos que han incorporado cada una de las empresas, ganando un importante segmento de mercado.

La tendencia es positiva para el servicio de televisión satelital para el presente año con miras a seguir aumentado, esto se debe a que la población ecuatoriana opta por contratar el servicio de televisión mediante señal satelital, puesto que ofrece un servicio con señal digital en alta calidad de audio y video, mayor cobertura, gran cantidad de canales, alta definición entre otros beneficios. Lo que genera que la demanda aumente y este en crecimiento, dejando rezagadas el servicio de TV cable y la TV por cable terrestre, es así que la TV satelital se ha convertido en la primera opción para los suscriptores como lo indica la figura 5.

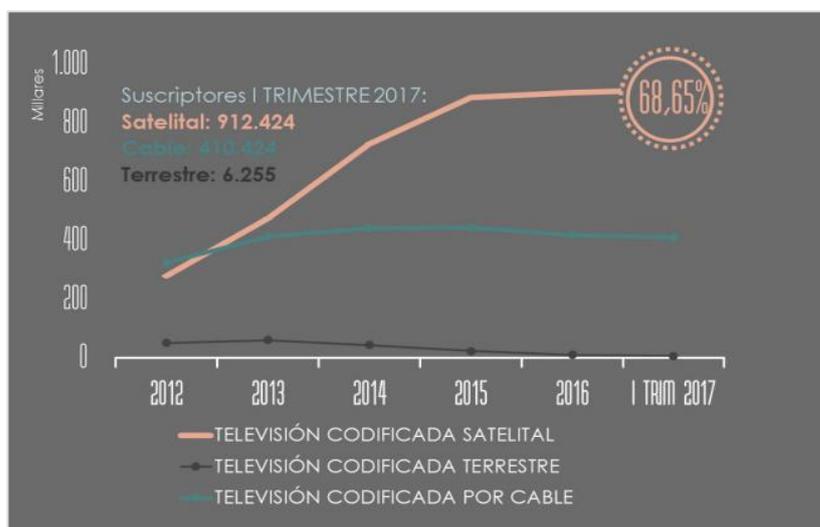


Figura 5. Suscriptores por Modalidad de Acceso

Fuente: Agencia de Regulación y Control de Telecomunicaciones (ARCOTEL, 2017)

El servicio de audio y video por suscripción ha presentado un crecimiento notable en los últimos años a nivel nacional, sobre todo por la alta demanda de televisión codificada satelital, la que hasta el primer trimestre de 2017

alcanzó un 68%. Para el caso de la televisión codificada por cable y codificada terrestre no se observa un crecimiento. (ARCOTEL, 2017, pág. 24)

Para una mejor apreciación cuantitativa de la demanda por este servicio, en la tabla 3 se presenta la evolución del servicio de suscripción TV Pagada.

Tabla 3. Evolución del Servicio de Suscripción TV Pagada

| Año | Población estimada Total | Número reportado de Suscriptores | Número de miembros por hogar | Número de usuarios estimados |
|-----------|--------------------------|----------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| 2003 | 12.842.578 | 177.427 | 4,2 | 745.193 |
| 2004 | 13.026.891 | 172.409 | 4,2 | 724.118 |
| 2005 | 13.215.089 | 178.583 | 4,2 | 750.049 |
| 2006 | 13.408.270 | 207.337 | 4,2 | 870.815 |
| 2007 | 13.605.485 | 241.293 | 4,2 | 1.013.431 |
| 2008 | 13.805.095 | 244.109 | 4,2 | 1.025.258 |
| 2009 | 14.005.449 | 252.853 | 4,2 | 1.061.983 |
| 2010 | 14.204.900 | 324.550 | 4,2 | 1.363.110 |
| 2011 | 14.483.499 | 422.086 | 3,8 | 1.603.927 |
| 2012 | 14.765.927 | 650.870 | 3,8 | 2.473.306 |
| 2013 | 15.774.749 | 943.565 | 3,8 | 3.585.547 |
| 2014 | 16.027.466 | 1.210.575 | 3,8 | 4.600.185 |
| 2015 | 16.278.844 | 1.351.470 | 3,8 | 5.135.586 |
| 2016 (4T) | 16.528.730 | 1.327.410 | 3,8 | 5.044.158 |
| 2017 (1T) | 16.590.796 | 1.329.103 | 3,8 | 5.050.591 |
| 2017 (2T) | 16.652.861 | 1.345.446 | 3,8 | 5.112.695 |

Fuente: Recuperado de Arcotel- Estadísticas de Telecomunicaciones

Elaboración: Los autores

Según datos obtenidos por ARCOTEL la tendencia que ha tenido el servicio de audio y video por suscripción es un crecimiento notable en los últimos años, haciendo un análisis comparativo para el año 2003 tenemos un total de 177.427 suscriptores, mientras que para el segundo semestre del presente año tenemos 1.345.446 suscriptores, se evidencia la gran demanda que ha tenido el servicio lo que ocasiona que nuevas empresas opten por entrar a competir en este segmento de mercado.

En la figura 6 se da a conocer la evolución del porcentaje de penetración del servicio de audio y video por suscripción, periodo 2003 – 2016 (4T).

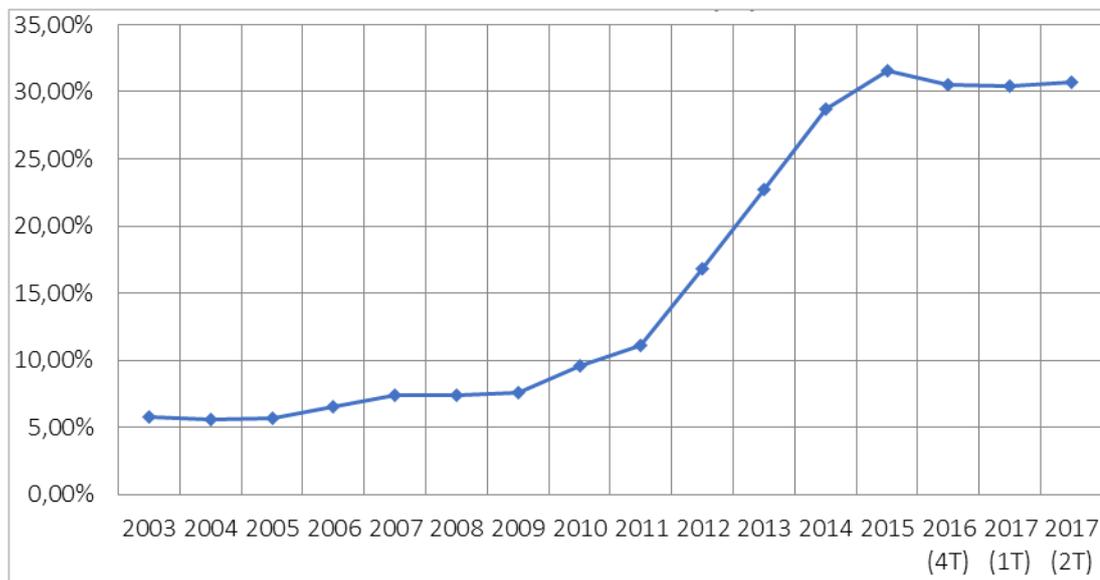


Figura 6. Evolución del Porcentaje de Penetración del SAVS

Fuente: Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones

La penetración que ha tenido el servicio de audio y video ha sido bastante favorable logrando posicionarse actualmente con un 30,70 % para el segundo trimestre del año en curso, esta evolución es bastante positiva con miras a seguir aumentando.

Intereses del negocio

Los usuarios hoy en día demandan un servicio que les brinde variedad de canales a buen precio, con calidad de tecnología HD. Debido a este motivo, es necesario que las empresas incorporen nuevos paquetes de servicios digitales, variedad de canales a precios competitivos, mejoren el servicio y desarrollen nuevos productos y/o servicios con el fin de que las necesidades que tienen los usuarios sean satisfechas, provocando a la vez mejor participación en el mercado, obteniendo mayor número de suscriptores lo que genera que las empresas proveedoras de este servicio tengan mayores niveles de rentabilidad.

CAPÍTULO II

SECTOR ECONÓMICO A ESTUDIAR

Los sectores de la Economía Ecuatoriana está conformada por el sector primario (agropecuario y minero) el secundario (industria) y el sector terciario (dedicada a la prestación de servicios) entre ellos tenemos; la generación de servicios de electricidad, gas y agua, construcción y obras públicas, comercio, hoteles, bares y restaurantes, transporte, almacenamiento y comunicaciones, finanzas, bancos e inmobiliarias, alquiler de vivienda, servicios prestados a empresas y a hogares, 27 conforme la estructura de Cuentas Nacionales.

El sector terciario genera una variedad de servicios, entre ellos tenemos el servicio de comunicaciones. Este sector abarca nuestro estudio, el mismo que ha tenido grandes avances tecnológicos, siendo necesario conocer detalladamente su crecimiento, el cual ha ayudado significativamente al desarrollo de la economía del país.

El sector de las telecomunicaciones en una fuente importante hacia la economía del país, para ello es necesario conocer cuál es su comportamiento y como ha aportado este sector al Producto Interno Bruto (PIB).

Con base en el dato de 2013 provisto por el Banco Central de Ecuador, el sector Correos y Telecomunicaciones representa 2.1% del PIB, medido en dólares corrientes. Vale la pena recalcar que, en términos de dólares constantes del 2007, el sector Correos y Telecomunicaciones representa 3.5% del PIB. Cuando se considera puntualmente la contribución del sector TIC al PIB de Ecuador, sin Correos, se observa que contribuye con cerca del 2%³ del ingreso nacional. (Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador 2016-2021, pág. 17)

³ Calculado a partir de información reportada directamente por el Banco Central del Ecuador para el año 2013 (último año disponible).

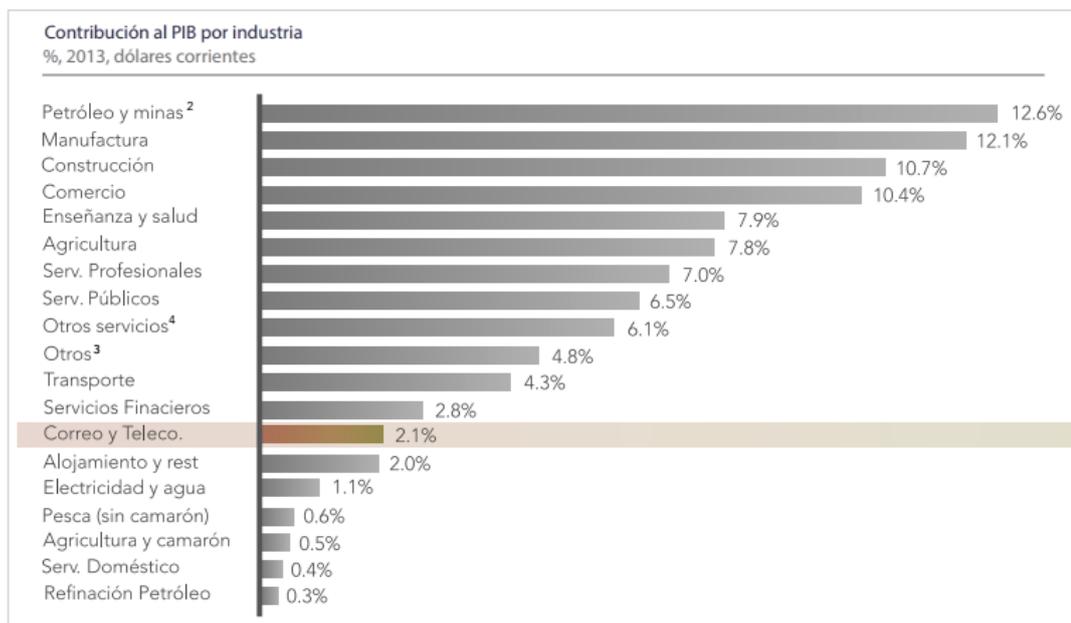


Figura 7. Aporte del Sector de las Telecomunicaciones al PIB
Fuente: Banco Central del Ecuador

En la figura 7 se puede visualizar que el sector de correo y telecomunicaciones está por encima del sectores de electricidad y agua y la pesca, dando a entender que el sector de las telecomunicaciones ocupa un papel importante dentro de la economía del país, aportando significativamente a su desarrollo, hoy en día la sociedad vive en la era digital; donde se ha rotó todo tipo de barreras comunicativas, la brecha digital ha disminuido y los avances tecnológicos que ha tenido el sector es trascendental, evolucionando constantemente y ocasionando que éste crezca a pasos agigantados.

CAPÍTULO III

DEFINIR SI ES NUEVO NEGOCIO O YA EXISTENTE

La TV digital inicia en 1994 con la introducción de los sistemas de televisión vía satélite DBS (Direct Broadcast Satellite) o (DTH, Direct To Home), este hecho provoca el mayor cambio que ha sufrido la TV en los últimos 50 años. La televisión analógica tal y como la conocemos ahora, no había evolucionado en más de 60 años, hasta que aparece la televisión digital y posteriormente la TV de alta definición. (Martínez, Ascencio, & González, 2008)

A partir de este acontecimiento la televisión satelital se extiende a nivel mundial, creándose una necesidad global, a pesar de que la televisión por suscripción se inventó para cubrir la necesidad de las personas que vivían en zonas donde no había cobertura de televisión abierta. Es así que la televisión satelital por suscripción ha llegado a América Latina a convertirse en un negocio competitivo y lucrativo.

En Ecuador ya existen negocios que brindan servicio de televisión digital satelital, pero aún existe espacio para más actores en este sector. En efecto Ecuador es uno de los países en transformación hacia una mayor competencia en DTH, que es el método de transmisión televisiva que maneja ETAPA. Esto significa que en el país se podría generar un entorno de mayor competencia (Convergencia research, 2013, pág. 91).

A continuación se presenta en la tabla 4 el histórico del número total de sistemas de Tv paga por modalidad a nivel nacional.

Tabla 4. Número total de sistemas de Tv paga por modalidad

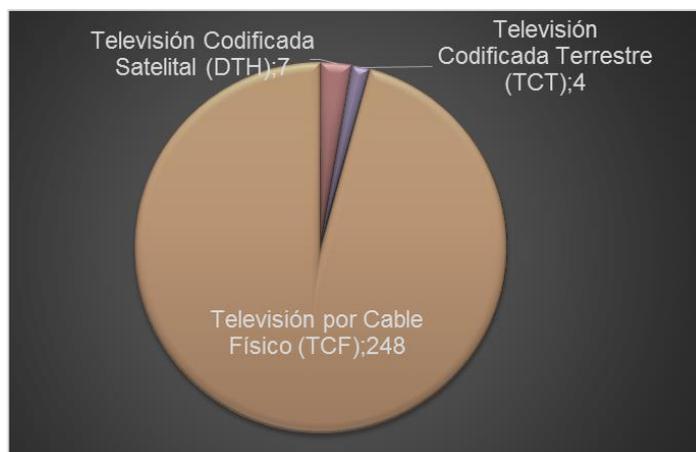
| Año | Trimestre | Modalidad | | | Total |
|------|-----------|---------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|-------|
| | | Televisión Codificada Satelital (DTH) | Televisión Codificada Terrestre (TCT) | Televisión por Cable Físico (TCF) | |
| 2014 | I | 6 | 16 | 239 | 261 |
| 2014 | II | 6 | 16 | 237 | 259 |
| 2014 | III | 6 | 10 | 233 | 249 |
| 2014 | IV | 7 | 10 | 228 | 245 |
| 2015 | I | 7 | 9 | 232 | 248 |
| 2015 | II | 7 | 7 | 226 | 240 |
| 2015 | III | 7 | 7 | 241 | 255 |
| 2015 | IV | 7 | 7 | 246 | 260 |
| 2016 | I | 7 | 4 | 239 | 250 |
| 2016 | II | 7 | 4 | 240 | 251 |
| 2016 | III | 7 | 4 | 240 | 251 |
| 2016 | IV | 7 | 4 | 242 | 253 |
| 2017 | I | 7 | 4 | 243 | 254 |
| 2017 | II | 7 | 4 | 248 | 259 |

Fuente: Recuperado de Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones

Elaboración: Los autores

Hasta el segundo trimestre del año 2017, 259 empresas permisionarias estaban autorizadas para brindar el servicio de televisión pagada; de estas, 7 lo hacen bajo la modalidad codificada satelital (DTH).

Mientras que, en los sistemas de Televisión Codificada Terrestre (TCT) y Televisión por Cable Físico (TCF) se observa el siguiente comportamiento a nivel nacional.


Figura 8. Sistema de Audio y Video por Suscripción (SAVS) Modalidades

Fuente: Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones

Se puede observar en la figura 8 que la mayor tecnología usada hasta junio de 2017 (II Trimestre) es la televisión por cable físico con 248 sistemas autorizados a nivel nacional, mientras que la televisión codificada terrestre (TCT) tiene apenas 4 empresas proveedoras del servicio.

De la misma manera en la tabla 5, se detalla el historial del número total de sistemas autorizados a nivel de la provincia del Azuay.

Tabla 5. Número total de sistemas autorizados provincia del Azuay

| Período | Trimestre | AZUAY | |
|---------|-----------|-------|-----|
| | | TCF | TCT |
| 2014 | I | 17 | 0 |
| 2014 | II | 17 | 0 |
| 2014 | III | 16 | 0 |
| 2014 | IV | 16 | 0 |
| 2015 | I | 16 | 0 |
| 2015 | II | 15 | 0 |
| 2015 | III | 16 | 0 |
| 2015 | IV | 16 | 0 |
| 2016 | I | 12 | 0 |
| 2016 | II | 12 | 0 |
| 2016 | III | 12 | 0 |
| 2016 | IV | 14 | 0 |
| 2017 | I | 12 | 0 |
| 2017 | II | 12 | 0 |

Nota. TCF=Televisión por Cable Físico; TCT=Televisión Codificada Terrestre

Fuente: Recuperado de Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones

Elaboración: Los autores

En la tabla 5 se puede observar como el sistema de Televisión por Cable Físico (TCF) en la provincia del Azuay ha ido en descenso continuo, en el último año el sistema (TCF) hasta el segundo trimestre de 2017 tenía 12 sistemas autorizados en comparación a los 17 del primer trimestre de 2014. Este comportamiento declinante se debe a la incorporación de nuevas tecnologías como él (DTH) en las empresas proveedoras del servicio de televisión por suscripción.

Para demostrar la existencia de oferentes del servicio, se presenta los sistemas de audio y video por suscripción (SAVS) por provincia en la figura 9.

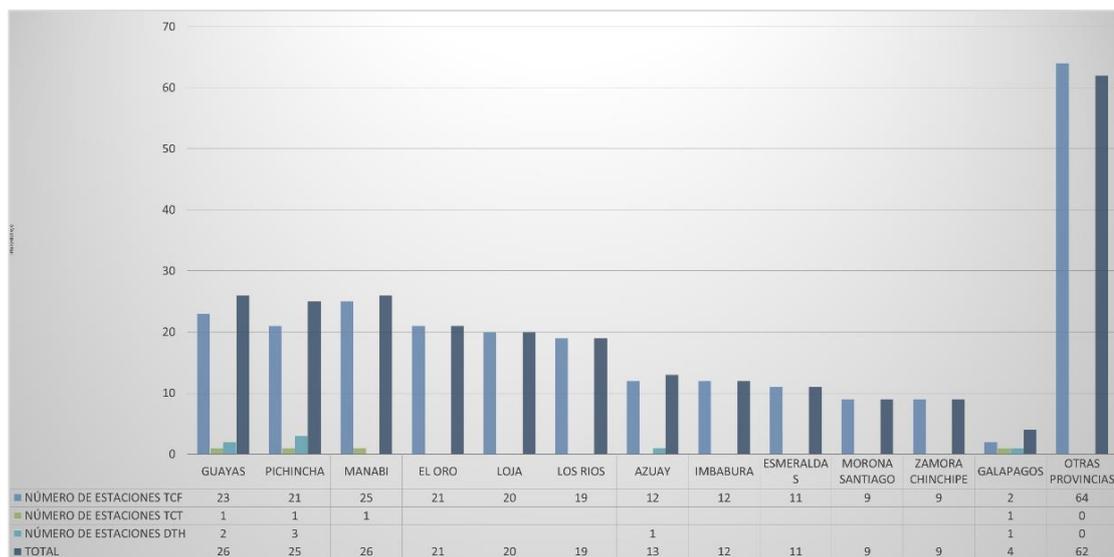


Figura 9. Sistemas de Audio y Video por Suscripción
Fuente: Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones

En la figura 9, se aprecia que en la provincia del Azuay el sistema de audio y video por suscripción que predominaba hasta junio de 2017 era el de televisión por cable físico (TCF) con 12 estaciones autorizadas y un solo operador con la tecnología DTH que corresponde a la empresa municipal ETAPA, que opera en la ciudad de Cuenca.

CAPÍTULO IV

IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO: ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESCALABILIDAD

4.1 Identificación de la información

4.1.1 Construcción de línea de base

El levantamiento de la información está enfocado a determinar el panorama actual en el que se encuentra el servicio de “televisión de ETAPA”.

Con los datos proporcionados por el Gerente de mercadeo, Eco. Andrés Maldonado, se ha realizado un resumen global del servicio de televisión ofrecido por la empresa municipal, tomando en consideración fecha de corte, el tercer trimestre del presente año referente a los datos y cifras que se mencionan a continuación.

En este resumen se menciona como se encuentra la participación de mercado, así como la planificación para implementar el servicio de TV Satelital ETAPA y los cambios que han surgido hasta la fecha.

El proyecto de TV por suscripción DTH (Televisión Satelital) surge a inicios del primer trimestre del año 2013 en la ciudad de Cuenca que hasta la actualidad muestra los siguientes comportamientos en las siguientes variables:

- **Participación de mercado:** la participación de mercado del servicio de televisión ETAPA es del 4% en el ámbito local.

- **Clientes:** ETAPA cuenta con 2.377 suscriptores al 31 de agosto del presente año. Para medir el comportamiento de los clientes la empresa se basa en tres indicadores básicos que son: Arpu⁴, Top Of Mind⁵ y Participación de Mercado⁶.
- **Demanda:** el comportamiento de la demanda se ha mantenido en los últimos meses, donde no se identifica claramente un crecimiento, sin embargo el plan Premium tuvo un comportamiento estacional que demandó más la programación de entretenimiento.
- **Cobertura:** la empresa posee un título habilitante que le permite que su cobertura alcance todo el territorio Ecuatoriano, logrando tener gran ventaja competitiva ganando un gran número de suscriptores, sin embargo al momento se encuentra operando en la ciudad de Cuenca, tanto en la zona rural como urbana, con miras a expandirse a las ciudades vecinas como Azogues, Loja y Machala.
- **Segmentación de mercado:** este servicio va dirigido al jefe de hogar que tiene la predisposición de pagar el servicio, edades comprendidas entre los 20 y 40 años, nivel de ingreso clase media, media alta.
- **Posicionamiento:** para posicionar a ETAPA TV la empresa está planeando ofrecer un paquete donde incluya todos los servicios que dispone la empresa a un precio bastante competitivo.

⁴ **ARPU:** Es un indicador muy utilizado en sectores como las telecomunicaciones y otros sectores basados en la suscripción, es decir, los ingresos generados por cada usuario de los servicios prestados por la empresa y permitir la comparación entre los distintos operadores. Fuente: [http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/arp/ \(23/08/2017\)](http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/arp/ (23/08/2017)

⁵ **Top of mind:** Este indicador registra el porcentaje de personas que mencionan una marca específica en primer lugar, cuando se les pregunta en una encuesta cuáles son las marcas que recuerdan. Fuente: [http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/top-of-mind/60610 \(23/08/2017\)](http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/top-of-mind/60610 (23/08/2017)

⁶ **Participación de mercado:** Es la participación de mercado que posee cada una de las marcas dentro del mercado total. Fuente: [http://alvarojchacon.com/2010/04/indicadores-de-mercado-market-indicators/ \(23/08/2017\)](http://alvarojchacon.com/2010/04/indicadores-de-mercado-market-indicators/ (23/08/2017)

- **Pago:** se maneja con la modalidad de pos pago, sin embargo existen propuestas de proyectos donde la modalidad será mediante prepago.
- **Publicidad:** maneja los medios de promoción tradicionales como revistas, cuñas radiales y recientemente la publicidad SOCIAL MEDIA que incluye el manejo de redes sociales.
- **Promociones:** una de las promociones que maneja la empresa en esta temporada es la de cero costos de instalación para contrarrestar a la competencia que no está haciendo ese tipo de promoción.

En conclusión se podría decir que el proyecto de TV satelital de ETAPA en su lanzamiento tuvo una buena acogida por parte de la comunidad cuencana, ya que en ese entonces el servicio de televisión pagada estaba en etapa de crecimiento, sin embargo se tuvo que hacer algunos cambios, debido que en el transcurso de los años surgieron problemas, riesgos que no fueron identificados a tiempo, aparecieron varios cambios tanto en el comportamiento del consumidor, así como los avances tecnológicos que adoptó el mercado, para eso ETAPA ha realizado correctivos en las variables antes mencionadas, para así obtener un panorama más realista de la situación que enfrenta hoy el servicio de televisión pagada. Es así que en la actualidad la empresa está gestionando importantes proyectos que van a contribuir a mejorar la oferta y calidad del servicio para que los clientes estén siempre satisfechos, teniendo en cuenta que la finalidad primordial es que la demanda crezca y se evidencie mejor participación de mercado, obteniendo resultados favorables, ya que este segmento de mercado tiene grandes competidores.

4.1.2 Metodología

Para la investigación se empleará un enfoque cualitativo y cuantitativo con el objetivo de recolectar información y analizar los resultados que servirán de base en el diseño del modelo.

4.1.2.1 Enfoque cualitativo

Hernández, Fernández, & Baptista (2010) mencionan que este método “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (pag.7).

4.1.2.1.1 Técnicas de recolección de información

4.1.2.1.1.1 Entrevistas

En este estudio se utilizarán entrevistas al personal del departamento de mercadeo y al Gerente Comercial de ETAPA con el fin de obtener datos relevantes y conocer más a detalle sobre el servicio que brinda la empresa.

4.1.2.1.1.2 Observación Directa

“En ella, el profesional investigador observa y recoge datos, producto de su observación” (Gómez Bastar, 2012, pág. 61).

4.1.2.1.1.3 Benchmarking

Proceso a través del cual se hace seguimiento a otras empresas, ya sean competidoras directas o pertenecientes a otro sector, con el fin de evaluar sus productos, servicios, procesos y demás aspectos, compararlos con los propios y con los de otras empresas, identificar lo mejor, y adaptarlo a la propia empresa agregándoles mejoras (Arturo, 2015)

Se aplicará el tipo de benchmarking competitivo, ya que este se aplica con empresas competidoras directas de un sector.

La finalidad de realizar esta técnica es determinar claramente los puntos fuertes y débiles de los principales competidores del servicio de televisión de ETAPA para aprovechar sus debilidades y generar oportunidades de máximo provecho para la empresa.

Para la aplicación de esta técnica, primero se definirá los principales competidores a analizar en base a los resultados que se obtengan de la encuesta y posteriormente se fijarán las variables a evaluar.

4.1.2.2 Enfoque cuantitativo

Hernández, Fernández, & Baptista (2010) Definen que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2010, pag.4).

4.1.2.2.1 Técnicas de recolección de información

4.1.2.2.1.1 Encuestas

“La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (Bernal Torres, 2010, pág. 194).

Para alinear los diferentes objetivos de la investigación, es necesario un análisis desde diferentes perspectivas, que permitan un mejor diseño del modelo y la toma de decisiones estratégicas, por este motivo se plantea realizar dos tipos de encuestas para dar objetividad a la información del estudio.

4.1.2.2.1.1.1 Encuesta dirigida a clientes actuales del servicio “Televisión de ETAPA”

El diseño de esta encuesta tiene los siguientes objetivos:

- Obtener información sobre cómo se percibe la experiencia de interactuar con el servicio.
- Identificar las debilidades y las fortalezas del negocio con el fin de encontrar oportunidades para mejorar el servicio y atraer nuevos clientes.
- Evaluar la satisfacción de los clientes y a los colaboradores del servicio.
- **Población y cálculo de la muestra**

La población está determinada por el total de suscriptores del servicio de televisión ETAPA que representa 2.377 abonados hasta el 31 de agosto de 2017. Para definir la muestra se emplea la fórmula para poblaciones finitas.

$$n = \frac{z^2(p)(q)(N)}{[e^2(N - 1)] + [z^2(p)(q)]}$$

Donde:

n = Número de elementos de la muestra

N = Tamaño de la población

z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Margen de error permitido

Considerando estas premisas, se fija un nivel de confianza de 95% que le corresponde un valor “z” de 1.96, a los valores de “p” y “q” se les asigna una probabilidad de 0.5 a cada uno, “N” representa la población de 2.377 suscriptores de televisión ETAPA y “e” le corresponde un error de 5% . El número de elementos de la muestra queda definido mediante la siguiente ecuación.

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)(2.377)}{[0.05^2(2.377 - 1)] + [1.96^2(0.5)(0.5)]} = 330.83 = 331$$

Se debe aplicar 331 encuestas a los suscriptores del servicio de televisión ETAPA.

- **Procedimiento de muestreo**

Para seleccionar a los elementos que constituyen la muestra se utiliza una técnica de muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, esto significa que “cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección equitativa y conocida” (Malhotra, 2008, pág. 346). Para alcanzar lo anterior, se obtiene la base de datos de los suscriptores del servicio y se genera números aleatorios en Excel, luego se procede a enviar la plantilla de la encuesta a los diferentes correos de los suscriptores seleccionados aleatoriamente.

El diseño de la encuesta (**Ver Anexo A**) se realizó mediante la herramienta formularios de google, la misma que consta de 23 preguntas necesarias para conocer la percepción de los clientes con respecto al servicio de televisión ETAPA, así como identificar las exigencias y posibles falencias en la prestación del servicio.

4.1.2.2.1.1.2 Encuesta dirigida a clientes potenciales del servicio “Televisión de ETAPA”

Esta encuesta se realiza con la finalidad de:

- Descubrir las necesidades, intereses, actividades y hábitos de compra del público objetivo.
- Identificar gustos, preferencias, problemas e inquietudes, de modo que la empresa pueda encontrar la forma de ofrecerle soluciones.
- Identificar debilidades y fortalezas de la competencia.
- **Población y cálculo de la muestra**

Establecido los objetivos de la encuesta, se procede a definir la población del estudio, misma que está formada por el total de hogares urbanos y rurales de la ciudad de Cuenca, que corresponde a 113.784, información que se obtuvo a partir de cálculos con las proyecciones de población del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Para el cálculo de la muestra se emplea la fórmula para poblaciones finitas, descrita anteriormente. Para ello se ha fijado los siguientes parámetros:

Un nivel de confianza de 95% que le corresponde un valor “z” de 1.96, a los valores de “p” y “q” se les asigna una probabilidad de 0.5 a cada uno, “N” representa la población de 113.784 hogares de la ciudad de Cuenca y un margen de error de 5%. El número de elementos de la muestra queda definido mediante la siguiente ecuación.

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)(113.784)}{[0.05^2(113.784 - 1)] + [1.96^2(0.5)(0.5)]} = 382,87 = 383$$

Se debe aplicar 383 encuestas a los hogares de la ciudad de Cuenca para representar la población de 113.784.

- **Procedimiento de muestreo**

Se emplea un método de muestreo aleatorio estratificado, es decir, "la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada

segmento” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 180). El muestreo se realiza con afijación proporcional, “la distribución se hace de acuerdo con el peso (tamaño) de la población en cada estrato” (elmuestreo Muestreo, 2008, pág. 2).

Se utiliza este método de muestreo debido a la extensión geográfica de la ciudad de Cuenca, área que contiene la población de estudio, es decir, las unidades sobre las cuales se obtiene datos para el desarrollo del modelo. Además se decide este método de dividir en estratos, para que en la muestra exista representación equitativa de todas las parroquias urbanas y rurales de Cuenca, así se logrará resultados más útiles para la toma de decisiones, impidiendo variaciones que se puedan presentar al escoger un universo muy grande o con datos demasiado dispersos.

Para este proceso, se considera dividir la población de hogares cuencanos en 36 estratos que representen tanto las parroquias urbanas como las rurales, que según el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca son 15 parroquias urbanas y 21 parroquias rurales.

Para cada estrato urbano, se obtuvo un número de elementos muestrales. En la tabla 6, se detalla el nombre y el número de elementos por estrato.

Tabla 6. *Procedimiento de muestreo: estratos urbanos*

| N° | Estrato (Parroquias Urbanas) | Número de hogares | Frecuencia relativa | Número muestreado |
|----|------------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| 1 | SAN SEBASTIÁN | 12.190 | 0,0788 | 30 |
| 2 | EL BATÁN | 7.564 | 0,0489 | 19 |
| 3 | YANUNCAY | 15.871 | 0,1026 | 39 |
| 4 | BELLAVISTA | 8.122 | 0,0525 | 20 |
| 5 | GIL RAMÍREZ D. | 2.181 | 0,0141 | 5 |
| 6 | EL SAGRARIO | 2.080 | 0,0134 | 5 |
| 7 | SAN BLÁS | 2.997 | 0,0194 | 8 |
| 8 | CAÑARIBAMBA | 3.645 | 0,0236 | 9 |
| 9 | SUCRE | 5.262 | 0,0340 | 13 |
| 10 | HUAYNA CÁPAC | 4.995 | 0,0323 | 12 |
| 11 | HERMANO MIGUEL | 5.340 | 0,0345 | 13 |
| 12 | EL VECINO | 9.441 | 0,0610 | 23 |
| 13 | TOTORACOCHA | 7.811 | 0,0505 | 19 |

| | | | | |
|--------------|------------|----------------|---------------|------------|
| 14 | MONAY | 6.712 | 0,0434 | 17 |
| 15 | MACHÁNGARA | 7.124 | 0,0461 | 18 |
| TOTAL | | 101.335 | 0,6551 | 250 |

Elaboración: Los autores

Se debe aplicar un total de 250 encuestas a los hogares de las parroquias urbanas de la ciudad de Cuenca, que representa un 65.5% de la muestra. De la misma manera, para cada estrato rural, se obtuvo un número de elementos muestrales. En la tabla 7 se detalla el nombre y el número de elementos por estrato.

Tabla 7. Procedimiento de muestreo: estratos rurales

| N° | Estrato (Parroquias Rurales) | Número de hogares | Frecuencia relativa | Número muestreado |
|--------------|------------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| 16 | MOLLETURO | 2.201 | 0,014 | 5 |
| 17 | CHAUCHA | 398 | 0,003 | 1 |
| 18 | SAYAUSÍ | 2.578 | 0,017 | 6 |
| 19 | CHIQUINTAD | 1.482 | 0,010 | 4 |
| 20 | CHECA | 842 | 0,005 | 2 |
| 21 | SAN JOAQUÍN | 2.290 | 0,015 | 6 |
| 22 | BAÑOS | 5.176 | 0,033 | 13 |
| 23 | SININCAY | 4.871 | 0,031 | 12 |
| 24 | OCTAVIO C. PALACIOS | 698 | 0,005 | 2 |
| 25 | SIDCAY | 1.218 | 0,008 | 3 |
| 26 | LLACAO | 1.641 | 0,011 | 4 |
| 27 | RICAURTE | 5.947 | 0,038 | 15 |
| 28 | PACCHA | 1.986 | 0,013 | 5 |
| 29 | NULTI | 1.328 | 0,009 | 3 |
| 30 | TURI | 2.753 | 0,018 | 7 |
| 31 | EL VALLE | 7.468 | 0,048 | 19 |
| 32 | SANTA ANA | 1.648 | 0,011 | 4 |
| 33 | TARQUI | 3.222 | 0,021 | 8 |
| 34 | VICTORIA DEL PORTETE | 1.613 | 0,010 | 4 |
| 35 | CUMBE | 1.703 | 0,011 | 4 |
| 36 | QUINGEO | 2.288 | 0,015 | 6 |
| TOTAL | | 53.351 | 0,345 | 133 |

Elaboración: Los autores

Mientras tanto, en el sector rural se debe encuestar 133 hogares que representa el 34,5% de la muestra.

El diseño de la encuesta (**Ver Anexo B**) contiene 25 preguntas necesarias para recolectar información relevante sobre preferencias de los clientes potenciales. El tipo de encuesta que se utilizará es personal asistida con el fin de facilitar la intervención de los colaboradores (encuestados) y la recolección de datos.

4.1.3 Validación de los instrumentos de recolección de datos

Todos los instrumentos que se empleen en la recolección de datos en un estudio o investigación deben ser objetivos y validados con el fin de hacer más confiable la aplicación del instrumento y a su vez disminuir el grado de error en los resultados obtenidos.

Hernández, Fernández, & Baptista (2010) señalan que validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir (Hernández et al., 2010, pag.201).

Una vez diseñada las encuestas, se dio inicio al procedimiento de validación para lo cual se recurrió a las siguientes técnicas:

- Primeramente se acudió al juicio de expertos, profesionales con trayectoria en investigación, en este caso al tutor y al gerente de mercadeo de ETAPA, los mismos que revisaron y realizaron las debidas correcciones sobre el contenido, pertinencia y redacción de las encuestas.
- Efectuadas las sugerencias de los expertos se procedió a realizar las correspondientes pruebas pilotos para ambas encuestas, con el objetivo de detectar que los formularios planteados sean claros y sencillos, responden a los objetivos de la investigación y a su vez conocer el tiempo que se tarda en responder las preguntas para así, percibir la reacción de los encuestados, sea esta favorable o desfavorable. Una vez hecha estas pruebas se realizó los ajustes

respectivos y finalmente se aplicaron las encuestas a los clientes y hogares seleccionados respectivamente.

Para la validación de las técnicas de cliente fantasma y entrevista al Gerente comercial de ETAPA se usó la técnica de juicio de expertos.

4.1.4 Organización de trabajo de campo

Se procedió a aplicar las encuestas en primera instancia a los clientes actuales del servicio de televisión ETAPA y posteriormente a los clientes potenciales, para lo cual se inició por las parroquias urbanas y luego con las encuestas en las parroquias rurales. La metodología usada fue la recomendada por el INEC, que consiste en dividir el mapa cantonal de Cuenca por zona, sector y manzano para obtener mejores resultados en la aplicación, reduciendo algún tipo de sesgo en la investigación.

Se inició el trabajo de campo el día lunes 2 de octubre culminando el 9 de octubre del 2017, se dio inicio con las encuestas para luego proceder con las siguientes técnicas del enfoque cualitativo que es la técnica del cliente fantasma y la entrevista al Gerente Comercial de ETAPA.

Una vez completada la recolección de información se procesaron los datos obtenidos mediante el sistema SPSS Statistics 20 y Excel con el fin de realizar un análisis completo, examinando eficientemente los resultados.

4.1.5 Resultados investigación de campo

4.1.5.1 Resultados de las encuestas

4.1.5.1.1 Encuesta dirigida a clientes actuales del servicio de “Televisión ETAPA”

En esta sección se presenta una conclusión general de los resultados de las encuestas, en la que se destaca los hallazgos más relevantes para el estudio, la salida de datos de cada pregunta con su respectiva interpretación se detalla en el (**Anexo C**).

Con todos estos resultados se puede concluir que los clientes que tiene actualmente la empresa han mantenido la suscripción del servicio de ETAPATV gracias a todos los esfuerzos que la empresa ha realizado por mejorar constantemente el servicio, sin embargo queda mucho por corregir, empezando por los problemas que se presentan con la caída de la señal y los equipos defectuosos, para ello se debe cambiar de proveedores que entreguen equipos de mejor calidad, con funcionamiento óptimo a largo plazo y que sean garantizados, para de ese modo evitar pérdidas. Otro aspecto a considerar es el personal que se encarga de las instalaciones, los mismos que deben instalar el servicio eficientemente y estar siempre monitoreando las respectivas instalaciones para prever algún problema que salga de control, finalmente para alcanzar el nivel máximo de satisfacción se debe considerar las sugerencias de los clientes, principalmente mejorar la programación, ampliando sus planes con más variedad, ofrecer más promociones y descuentos, y por último incorporar en su programación la transmisión del campeonato nacional de futbol que es solicitado por clientes varones y para las mujeres programación de cocina y religión. Todas estas sugerencias permitirán que el servicio de ETAPATV cumpla a cabalidad con las expectativas de los clientes actuales para que estos sigan siendo fieles y atraigan a clientes potenciales con el fin de que la demanda del servicio aumente y genere mayor rentabilidad para la empresa.

4.1.5.1.2 Encuesta dirigida a clientes potenciales

De la misma manera se presenta una conclusión general de los resultados de las encuestas aplicadas, resaltando los principales hallazgos para el estudio, la salida de datos de cada pregunta y su respectiva interpretación se detalla en el (**Anexo D**).

Los resultados de esta encuesta fueron de mucha utilidad para la investigación, ya que por este medio se obtuvieron referencias de las necesidades y preferencias que tienen los usuarios potenciales del servicio, así como permitió percibir la situación actual del mercado de televisión por suscripción en la ciudad de Cuenca.

El primer dato relevante que se obtuvo fue que el posicionamiento de marca de ETAPATV en la ciudad de Cuenca es muy bajo, apenas logró un 10% del total de la población estudiada, este resultado se da por falta de publicidad y promoción del servicio, además se descubrió que las marcas más posicionadas en la mente de los usuarios son TV Cable con el 36% y DIRECTV con el 29%, ya que estas son marcas internacionales líderes en el mercado que emplean estrategias de marketing agresivas. Otro aspecto a considerar es que al 67% de los encuestados les gusta o gustaría ver televisión pagada, siendo en su mayoría empleados privados, por otro lado tener servicio de internet y el precio son las principales razones por las que no les gusta o gustaría ver Televisión por suscripción.

Se confirma que los deportes es la programación preferida de los hombres, mientras que el de las mujeres son las series, las características más importantes al momento de contratar el servicio de Tv pagada son la calidad y el precio, también se pudo deducir que el efectivo sigue siendo la forma de pago dominante, pese a las facilidades que existen hoy en día, el segundo medio de pago es el débito bancario, del mismo modo se corroboró que siempre el cliente busca los precios más económicos, en este caso los usuarios pagarían planes entre \$20 a \$30. Con respecto a los medios de



comunicación preferidos para recibir información del servicio son el internet, la televisión y las redes sociales, siendo estas de mayor favoritismo en edades entre los 19 y 29 años.

Un punto importante es que el 73% de los encuestados que no tienen televisión pagada les gustaría contratar el servicio, mientras que de las personas que no contratarían no lo hacen básicamente por el precio, ya que se trata de un servicio suntuoso que tiene un valor considerable, otro dato interesante es que tener Netflix no es la razón principal por la que no contratarían Tv pagada, pese a que está en boga. Un aspecto muy relevante es las expectativas que el usuario tiene sobre el servicio de TV pagada, por lo que se llega a la conclusión de que ETAPA debe ofrecer un servicio de calidad y que cubra las necesidades de los clientes, así como brindar promociones y descuentos, es decir, entregar un servicio integral capaz de cubrir las expectativas de los usuarios.

Otro dato identificado es que el agua potable es el servicio de ETAPA más conocido, seguido del internet y la telefonía. El servicio de televisión que es el más importante para la investigación ocupa el cuarto lugar de conocimiento en los encuestados, por lo que ETAPA debería concentrar mayor publicidad para promocionar este servicio.

Un apunte importante es que de los encuestados que contratarían Tv pagada solo el 51% contratarían el servicio de ETAPA, siendo las malas experiencias que han tenido los encuestados el principal motivo por el que no contratarían el servicio ETAPATV, dentro de estas malas experiencias se destaca la mala calidad de otros servicios que ofrece ETAPA, fundamentalmente el internet que al final los encuestados asocian que todos los servicios que brinda la empresa son de la misma calidad ineficiente, rechazando así el servicio de televisión ETAPA. Este resultado ha sido el más destacado del estudio, por lo que ETAPA debería mejorar la imagen de sus servicios.



De las personas que si contratarían el servicio de televisión de ETAPA, casi en su totalidad estarían dispuestos a contratar paquetes de servicios a precios accesibles, siendo el servicio de televisión satelital el más demandado para formar parte del paquete de servicios, seguido del Internet residencial fijo.

Finalmente se llegó a la conclusión de que tener un bajo nivel de ingresos no limita el contratar el servicio de televisión pagada en los hogares cuencanos, dato relevante que servirá para la segmentación de mercado del servicio ETAPATV.

4.1.5.2 Resultados de la técnica benchmarking

Los resultados se presentan en la tabla 8, mediante un cuadro comparativo de las empresas estudiadas.

Tabla 8. Análisis comparativo de los principales competidores de Televisión por suscripción en la ciudad de Cuenca

| VARIABLES | EMPRESAS | | | | |
|------------------------------|--|---|----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| | ETAPA | DIRECTV | TV CABLE | CNT | SERVICABLE |
| MODALIDAD DE LA SEÑAL | Televisión Codificada Satelital | Televisión Codificada Satelital | Televisión por Cable y Satelital | Televisión Codificada Satelital | Televisión por Cable |
| PLANES | Plan Premier HD (89 canales) | Paquete Bronce HD (142 canales) | Plan Familiar (105 canales) | PLAN ZAPPER (73 canales) | Paquete Familiar (36 canales) |
| | Plan Premier Plus HD (107 canales) | Paquete Bronce HD GRAVADOR (142 canales) | Plan Básico (142 canales) | PLAN PLUS HD (106 canales) | Paquete Premium (53 canales) |
| | Paquetes desde 80 canales más 9 canales HD y 2.4 megas de Internet | Paquete Plata HD (172 canales) | Plan Premium (154 canales) | | |
| | | Paquete Plata o Oro HD GRAVADOR (172 canales) | Plan Premium Gold (170 canales) | | |
| | | Paquete Oro HD (211 canales) | Súper Premium (199 canales) | | |
| | Plan Oro DIRECTV Nexus (211 canales) | | | | |
| PRECIO | Accesible | La más costosa | Accesible | Económico | Bajo |



| COBERTURA | Cantón Cuenca | Territorio continental ecuatoriano | Territorio continental ecuatoriano | Territorio continental ecuatoriano | Cantón Cuenca |
|----------------|--|---|--|--|--|
| PROGRAMACIÓN | Muy Repetitiva | Muy Variada | Variada | Variada | Pocos Canales /se repiten |
| ATENCIÓN | Regular | Muy Buena | Buena | Buena | Regular |
| PROMOCIONES | <p>Instalación sin costo para el primer decodificador y 3 decodificadores adicionales.</p> <p>Sorteo de premios oficiales de nickelodeon y MTV</p> | <p>2 x 1 en instalación de tus equipos adicionales</p> <p>40 % de descuento en paquete campeonato ecuatoriano de fútbol</p> <p>Hasta 15 % de descuento en paquetes HD durante 3 meses</p> | <p>Instalación Gratuita</p> <p>Por contratar internet y tv por cable hay un descuento del... %</p> <p>Tiene los partidos del campeonato nacional sin costo</p> | <p>Instalación Gratuita</p> <p>Promoción 50% de descuento en FOX PREMIUM</p> <p>Tiene los partidos del campeonato nacional</p> | <p>Descuentos por débito bancario</p> |
| PUBLICIDAD | <p>Radio</p> <p>Página web</p> <p>Redes Sociales (Facebook)</p> | <p>Televisión</p> <p>Redes Sociales (Facebook, twitter, YouTube, Instagram)</p> <p>Página web</p> <p>Vallas publicitarias</p> | <p>Televisión</p> <p>Internet</p> <p>Redes Sociales</p> <p>Vallas Publicitarias</p> | <p>Televisión</p> <p>Internet</p> <p>Redes Sociales</p> <p>Auspicios</p> | <p>Página web</p> <p>Redes Sociales (Facebook)</p> |
| FORMAS DE PAGO | Post Pago | Prepago Post-Pago | Prepago Post-Pago | Prepago Post-Pago | Post Pago |

Elaboración: Los autores

- **Análisis del cuadro comparativo**

Los resultados de la técnica del cliente fantasma nos muestran mediante las variables analizadas que la empresa DIRECTV es la que más se destaca, seguido de TV CABLE y posteriormente ETAPATV. Para este análisis procedemos a describir cada variable, comenzando con los planes ofertados, de los cuales Directv es la empresa que ofrece más variedad en sus planes y mayor número de canales, le sigue Tv Cable con 5 planes y luego ETAPATV con 4 planes con mayor número de canales que la empresa CNT. En cuanto a los precios Directv tiene una gran desventaja, ya que es la más costosa, esto se justifica por sus planes que tienen más canales, mientras que TV cable y ETAPATV tienen precios accesibles que generan ventaja para que los usuarios opten por contratar el servicio de cualquiera de las dos empresas mencionadas, cabe recalcar que la empresa Servicable tiene el precio más económico. La variable cobertura es una gran desventaja para la empresa ETAPA y Servicable, ya que por el momento tienen solo cobertura en la ciudad de Cuenca, posteriormente tenemos una variable de gran decisión para los usuarios al momento de contratar el servicio que es la programación, donde se destaca DirecTv, Tv Cable y CNT que tiene una programación bastante variada que atrae a los usuarios, mientras que ETAPA y Servicable presentan poca variedad generándoles una desventaja. Por último tenemos las variables promoción, publicidad y formas de pago que presentan escasa diferencia en las estrategias utilizadas por las empresas que se están analizando, en el caso de ETAPA ha implementado promociones variadas cada mes siendo proactivos y marcando una ventaja frente a sus competidores, en lo que respecta a publicidad se debe incorporar en vallas publicitarias como lo hacen sus competidores y sobre las formas de pago se debe adoptar la forma prepago mediante recargas para así poder generar mayor demanda del servicio.

Todo este análisis nos sirve para mejorar los puntos frágiles que tiene ETAPA frente a su competencia, generando propuestas con sus puntos



fuerzas para ofrecer un servicio de calidad que marque la diferencia en el mercado.

4.1.5.3 Resultado de la entrevista

La entrevista realizada al Ing. Francisco Crespo, Gerente comercial de ETAPA, fue enfocada a conocer la gestión del servicio y determinar su situación actual, para lo cual se preparó un cuestionario con una serie de preguntas abiertas, planteadas en base a resultados de las encuestas e información conveniente para el desarrollo del modelo de negocio. El cuestionario para la entrevista se presenta en el (**Anexo E**).

De acuerdo a la información proporcionada en la entrevista, se ha obtenido datos importantes sobre el comportamiento de la demanda del servicio de televisión por suscripción, que a nivel nacional se ha mantenido en niveles bajos, esto se debe a que las familias ecuatorianas están priorizando sus gastos, dando mayor importancia al servicio de internet que en actualidad se considera con un servicio básico que la mayoría de hogares disponen, dejando a un lado el servicio de televisión pagada considerado menos importante; esto ha ocasionado que las familias no accedan al servicio y en algunos casos los hogares terminen por cancelar el servicio, lo que justifica el bajo rendimiento de la demanda.

El proyecto de televisión no ha cumplido con los planes establecidos desde su lanzamiento, esto en parte se debe a que las proyecciones de venta no fueron orientadas a la realidad que se vivía en ese momento. Desde el inicio del proyecto los resultados fueron negativos por la mala concepción del servicio generando pérdidas para la empresa.

El servicio de televisión está siendo reestructurado, tomando medidas correctivas para hacer frente a los resultados desfavorables que se han venido generando en estos últimos años mediante la creación de estrategias que ayuden a mejorar la gestión del servicio para poder llegar a



alcanzar los objetivos económicos planteados desde el lanzamiento del proyecto.

La Gerencia Comercial de ETAPA hace una fuerte inversión en promocionar sus servicios con el fin de generar mayor valor de su marca, aprovechando al máximo la cartera de clientes tanto del servicio de telefonía fija como el de internet, siendo esta una de sus mayores fortalezas que a diferencia de sus competidores no alcanzan el mismo porcentaje de participación en el mercado local, como es el caso de CNT que al ser una entidad pública se considera como su competidor directo.

ETAPA tiene planeado cambiar su modelo comercial para hacerle frente a los avances tecnológicos en telecomunicaciones y adaptarse a las nuevas necesidades y requerimientos de la población, y así generar mayores beneficios para la empresa. Se adoptaran estrategias mediante campañas agresivas de publicidad en redes sociales para potencializar la marca de televisión que presenta debilidad.

Para concluir se puede decir que la gestión que se está haciendo en el área comercial es reversar el plan de negocio planteado en un inicio que no dio los resultados esperados, para ello se plantea estructurar un modelo que sea óptimo y viable para el próximo año con nuevos planes de comercialización que ayuden a mejorar la imagen corporativa. El resultado de estos planes se verán reflejados al obtener un mayor valor de marca en todos los servicios que ofrece ETAPA, especialmente el servicio de televisión satelital que busca entrar en este año con mayor fuerza en el mercado, con el fin de lograr ser la primera opción de compra generando que la cartera de clientes crezca, a fin que el servicio de televisión llegue estar a la par con los servicios de telefonía fija e internet, todos estos planes se preparan con el propósito de ofrecer servicios de calidad a la población cuencana y maximizar los ingresos de la empresa.

CAPÍTULO V

CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO

Actualmente el análisis de la cadena de valor dentro de una organización es de gran importancia, puesto que sirve para identificar las actividades principales que crean o agregan valor para los consumidores finales y que actividades están relacionadas a esta, para obtener una mejor competitividad en el mercado. Además de ser un elemento importante para la determinación de la estructura de costos de la organización, ayudando a la identificación de costos que incurre, a través de diversas actividades en las distintas operaciones internas como externas de la empresa.

Para profundizar veremos dos conceptos de cadena de valor:

La Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos. (Francés, 2001)

La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (Porter, 1991, pág. 51)

La cadena de valor se basa en considerar todas las actividades que crean valor en el producto o servicio que cada empresa oferta. Según Porter, estas actividades se clasifican en actividades primarias y de apoyo como se muestra en la figura 10.

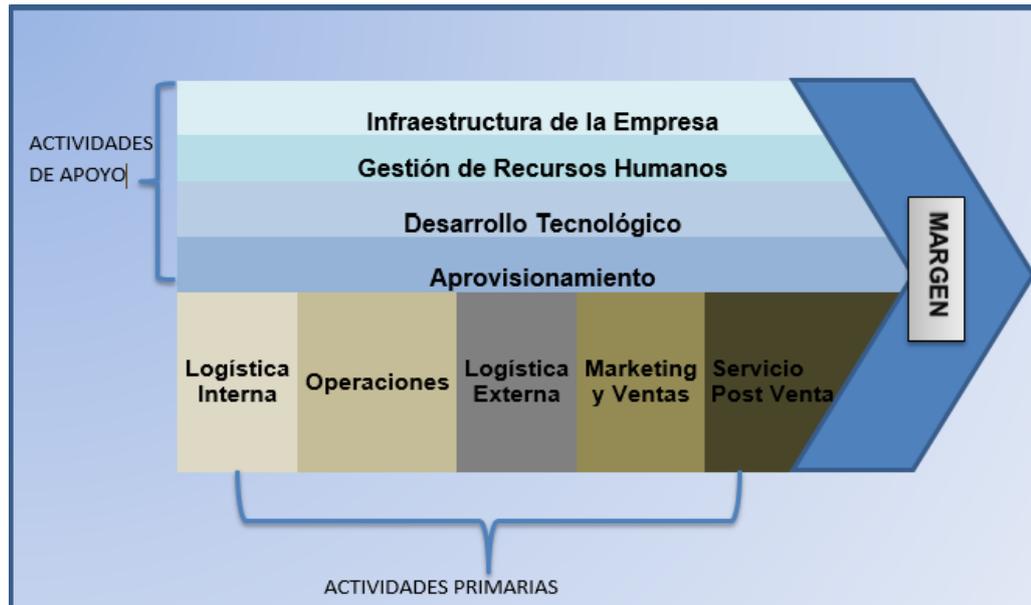


Figura 10. Cadena de valor a partir de Porter

Fuente: (Porter, 1991)

Elaboración: Los autores

Es importante considerar el modelo de cadena de valor planteada por Porter, ya que tiene un análisis efectivo y hace una diferenciación clara de las actividades primarias como de las actividades de apoyo, la combinación de estas actividades da como resultado un margen de rentabilidad, ayudando a la vez a determinar los procesos claves que llevarán al éxito a la empresa y establecer estrategias que generen ventaja competitiva.

Las actividades de soporte como de apoyo del modelo de Porter son descritas en el (**Anexo F**).

Seguidamente, en la tabla 9 se bosqueja la cadena de valor actual del servicio ETAPATV.

CADENA DE VALOR SERVICIO ETAPATV

Tabla 9. Cadena de Valor Servicio ETAPATV

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| INFRAESTRUCTURA | <ul style="list-style-type: none"> Gerencia General Gerencia de Agua Potable y Saneamiento Gerencia de Telecomunicaciones Gerencia Comercial Subgerencias Administrativa, Jurídica, Financiera. | | | |
| GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS | <ul style="list-style-type: none"> Empres pública que se basa en la contratación mediante convocatoria de concursos de oposiciones y méritos. | | | |
| DESARROLLO TECNOLÓGICO | <ul style="list-style-type: none"> Utilización de sistemas informáticos y portales digitales. Implementación del Sistema de Información Geográfico (GIS). Red Óptica Pasiva con Capacidad de Gigabit (GPON). | | | |
| APROVISIONAMIENTO | <ul style="list-style-type: none"> Adquisición de los equipos completos de ETAPATV mediante compras públicas. Contratación del proveedor satelital TUVES. Contratación de programadores Turner, HBO, Fox, ESPN Disney, Amc, Mba Networks, Telemundo, Caracol, Wobi, Discovery networks y Gol Tv. | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Proceso interno a partir de la solicitud del servicio por parte del cliente ya sea mediante página web o en los locales propios. | <ul style="list-style-type: none"> Control de los equipos que estén en óptimas condiciones para la instalación respectiva. Registro de inventario y mantenimiento de los equipos (antenas, codificador y controles remoto) | <ul style="list-style-type: none"> Procesar el pedido Preparar el equipamiento del servicio solicitado. Instalación del servicio en el lugar requerido y finalmente verificar el buen funcionamiento. | <ul style="list-style-type: none"> Venta del servicio en locales propios y página web: www.etapa.net.ec Publicidad en redes sociales y radio Promociones y descuentos en las instalaciones. | <ul style="list-style-type: none"> Garantía en los equipos. Servicio técnico de los equipos. |
| LOGÍSTICA INTERNA | OPERACIONES | LOGÍSTICA EXTERNA | MARKETING Y VENTAS | SERVICIO POSTVENTA |

Elaboración: Los autores, a partir de información proporcionada por la empresa ETAPA

5.1 Fase de análisis de objetivo, producto, y alcance del negocio

El objetivo es crear un modelo de negocio para la Empresa Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento, ETAPA para el periodo 2018-2020, este modelo busca obtener una ventaja competitiva en el servicio, incluyendo mejoras en la calidad del mismo, a través de la cadena de valor para identificar de manera clara las áreas de agregación de valor propio y donde es posible o necesaria la incorporación de terceros, además del análisis de elementos críticos del negocio, como estrategias, procesos, recursos disponibles, a fin de garantizar la integridad del servicio.

Objetivos de la Cadena de Valor para una empresa de servicio:

- Determinar las actividades claves de éxito en la cadena de valor que tiene actualmente ETAPA.
- Identificar las sub actividades de cada actividad principal que generan valor.
- Crear ventaja competitiva mediante la coordinación efectiva de los eslabones que forman parte de la cadena de valor.

5.2 Fase central de análisis de entorno interno y externo, actores involucrados, relaciones con actores, mercado y costos/márgenes

- **Entorno interno:** ETAPA analiza la información referente a la demanda del servicio para coordinar que los suministros y recursos sean adecuados y así, obtener un nivel de calidad en el servicio a un costo menor. La información que ETAPA tiene permite visualizar varios escenarios lo cual permite tomar las mejores decisiones sobre

donde obtener los equipos apropiados a los mejores precios. ETAPA recibe los equipos de los proveedores, mismos que son utilizados para la instalación del servicio.

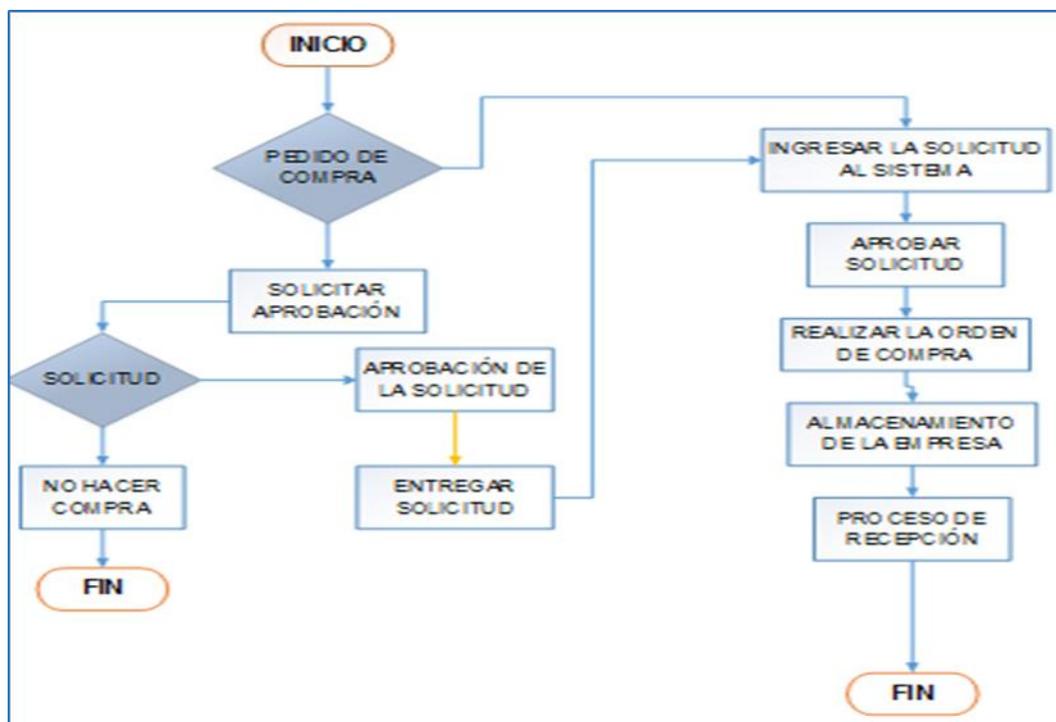


Figura 11. Entorno interno del servicio ETAPATV

Elaboración: Los autores, a partir de información proporcionada por la empresa ETAPA

- **Entorno Externo:** ETAPA tiene como obligación prestar un servicio de calidad en el momento que este sea solicitado, esto se reflejará en la eficaz y oportuna atención que reciba el cliente, ya sea en las oficinas o mediante la página web. Todo el tiempo que el cliente invierte en la contratación del servicio ETAPATV, cuyo proceso inicia desde que el cliente solicita la suscripción hasta el momento de la instalación del servicio, deben ser atendidos eficientemente, otorgando un servicio ágil y seguro para que el usuario quede completamente satisfecho, ya que los clientes son los actores principales de este proceso, es decir, es la parte externa de la empresa.

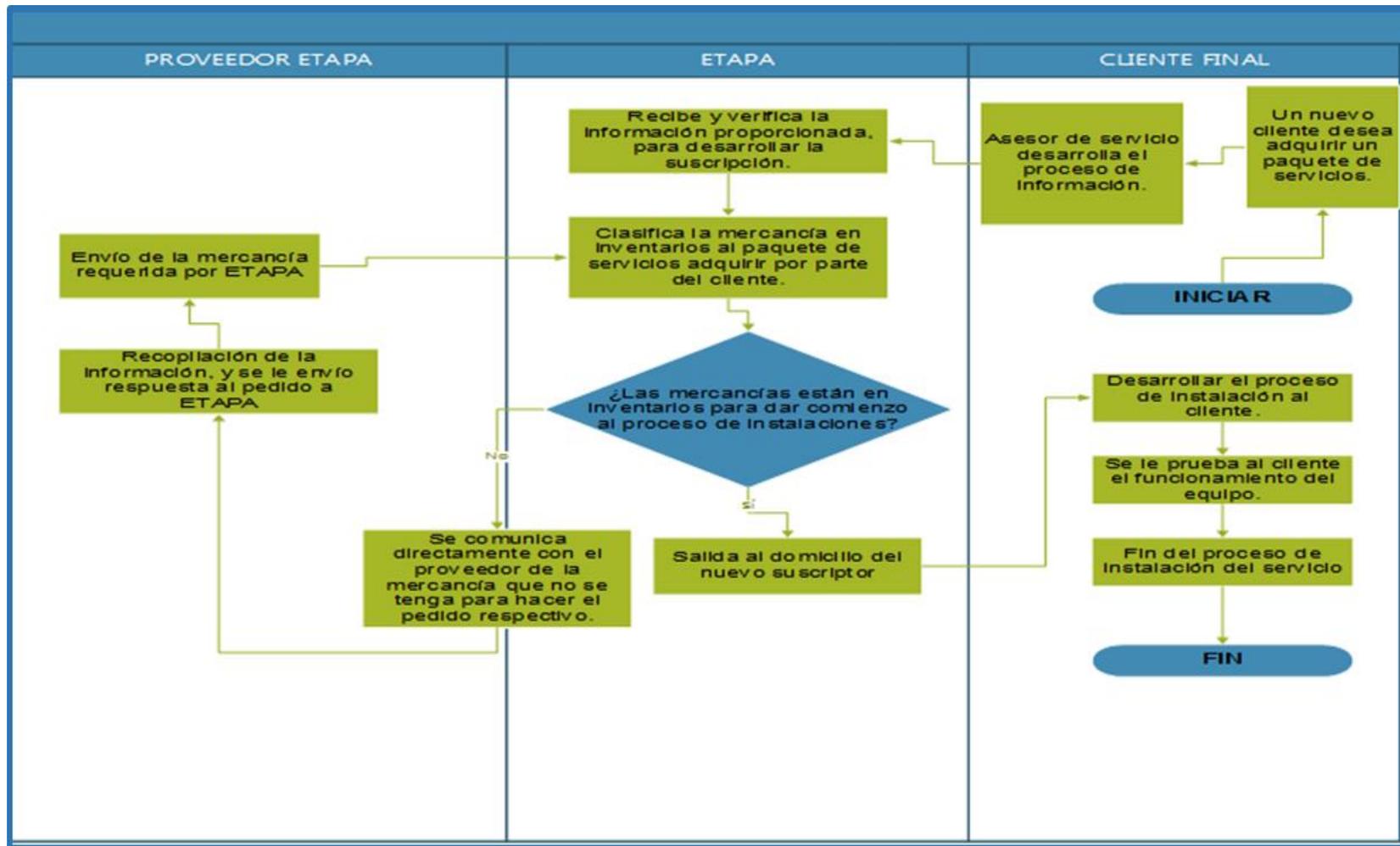


Figura 12. Entorno externo del servicio ETAPATV

Elaboración: Los autores, a partir de información proporcionada por la empresa ETAPA

5.3 Fase de final de puntos críticos y propuesta de un plan estratégico de acción

Después de revisar y analizar los procesos internos como externos que tiene la empresa ETAPA se pudo identificar los puntos críticos que generan un cuello de botella que hace que el proceso se demore y no permita que el servicio llegue oportunamente al cliente. Estos puntos críticos fueron clasificados en internos y externos de la logística analizada previamente.

- **Puntos críticos internos**

La actividad que representa problema en el proceso interno es básicamente el mantenimiento de los equipos, ya que no existe suficiente control en los mismos, las políticas de inspección y control no están administradas correctamente.

- **Puntos críticos externos**

Dentro de este proceso el mayor contratiempo es la instalación del servicio, ya que después de la instalación se presentan problemas de caídas de la señal o los equipos son defectuosos que en la mayoría de casos estos se han quemado y para la reparación de cada pieza se requiere esperar demasiado tiempo, puesto que estos equipos son importados.

Por lo general estos son las actividades que provocan que el proceso se retrase, ocasionando que el cliente este insatisfecho con el servicio prestado.

La determinación de puntos críticos es esencial para establecer óptimas estrategias que ayuden a mejorar las actividades de cada eslabón de la cadena de valor del servicio de televisión de ETAPA y genere una ventaja competitiva para su crecimiento. Estas estrategias se presentan en capítulos posteriores.

CAPÍTULO VI

MODELO DE NEGOCIO

6.1 Plan del modelo de negocio

Antes de detallar el plan del modelo de negocio a seguir, es necesario establecer una definición del mismo, a fin de mejorar la comprensión del tema.

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 14).

La propuesta del modelo de negocio para el servicio de televisión satelital de ETAPA, se fundamenta en el modelo Canvas propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010) quienes plantean que:

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (pág. 15)

A continuación se describe los nueve módulos del modelo Canvas, mientras que la plantilla del lienzo se exhibe en el (**Anexo G**).

- 1. Segmentos de mercado:** “En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 20).
- 2. Propuestas de valor:** “Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 16).



3. **Canales:** “Se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 26).
4. **Relaciones con clientes:** “Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 28).
5. **Fuentes de ingresos:** “Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos)” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 30).
6. **Recursos clave:** “Se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 34).
7. **Actividades claves:** “Se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 36).
8. **Asociaciones clave:** “Se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 38)
9. **Estructura de costos:** “Se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 40).

El desarrollo del modelo de negocio para el servicio de Televisión de ETAPA, se lleva a cabo mediante el proceso de diseño de modelos de negocio planteado en el libro Generación de modelos de negocios de Osterwalder & Pigneur (2010) que propone un proceso genérico que se puede adaptar a las necesidades particulares de cualquier empresa, mismo

que consta de cinco fases: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión (pág. 244).

Debido a que el alcance de la investigación comprende solo una propuesta de modelo de negocio, se realiza las tres primeras fases del proceso (movilización, comprensión y diseño) excluyendo así, a las dos últimas fases de aplicación y gestión.

De esta manera se define las tres fases a ejecutar, según Osterwalder & Pigneur (2010):

- **Movilización:** “preparación de un proyecto de diseño de modelo de negocio de éxito” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 249).
- **Comprensión:** “investigación y análisis de los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 249)
- **Diseño:** “adaptación y modificación del modelo de negocio según la respuesta del mercado” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 249).

6.2 Esquema básico

6.2.1 Idea del negocio

La televisión ha sido un medio de comunicación masivo con trascendencia mundial debido a su fácil acceso, por lo que es uno de los servicios más recurridos en el mundo, llegando a todos los hogares sin importar las clases sociales. El progreso tecnológico surgido en los últimos años ha puesto en riesgo la televisión, ya que ha generado nuevas redes de alta velocidad fortaleciendo aún más al internet que está arrasando con todo. Estas nuevas tecnologías también han propiciado el nacimiento de nuevos competidores

en el mercado como es el caso de Netflix que tienen en vilo al sector de la televisión tradicional y pagada. Por estos argumentos la televisión pagada ahora más que nunca debe reinventar su modelo de negocio, de aquí nace la idea y necesidad de mejorar las condiciones del servicio de televisión por suscripción que ofrece ETAPA, para de esta manera hacerle frente a estos avances tecnológicos y ganar mayor posición en el mercado, incluyendo la mejora en la calidad del servicio y creando valor agregado al cliente.

6.2.2 Descripción de la idea

La idea que se propone para el servicio de televisión satelital de ETAPA consiste en crear un modelo de negocio por membresía, ya sea esta anual, semestral o mensual, en el que además de disfrutar de la variada programación de su plan, se podrá tener acceso a ETAPA Streaming Play una nueva plataforma online que le permite a los miembros ver una serie de canales en vivo desde sus televisores inteligentes, computadoras o dispositivos móviles hasta tres transmisiones simultáneas desde diferentes dispositivos. Además para brindar mayor comodidad a los miembros se emitirá una factura única para todos los servicios prestados (TELEVISIÓN, Internet, Telefonía y Agua potable) por ETAPA, conjuntamente se ofrecerá el servicio de post venta para dar garantía al servicio. Para atraer más miembros y aumentar la persistencia del servicio de televisión se hará ofertas integrales de servicios de telecomunicaciones (televisión, internet y telefonía) ofrecidos por la empresa, a través de paquetes a un precio más bajo.

6.2.3 Descripción de la empresa

ETAPA EP (Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca) es la primera de siete empresas creadas por la Ilustre Municipalidad para la prestación de servicios públicos en el Cantón Cuenca. Se encuentra en el mercado desde 1968, con



autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Oferta los servicios de Telecomunicaciones (Telefonía-Internet-Transmisión de Datos-Televisión), Agua potable, Alcantarillado y tratamiento de aguas residuales, Gestión ambiental y preservación de áreas protegidas. Bajo su gestión y administración está el único modelo a nivel del país de manejo descentralizado exitoso de una Área Natural Protegida: Parque Nacional El Cajas. ETAPA sirve al Cantón Cuenca, con una población de 505.585 habitantes, que representa el 71% del total de la Provincia del Azuay y brinda asistencia técnica a más de 50 municipios y empresas de servicios en todo el Ecuador (ETAPA, s.f., pág. 2).

Desde su fundación ETAPA se ha ido fortaleciendo y creciendo acorde al ritmo que le ha exigido Cuenca y el desarrollo de la tecnología, llegando hoy en día a posicionarse entre las mejores empresas del país, con reconocida eficiencia en la prestación de servicios de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado y gestión ambiental, cualidad muy difícil de conseguir y más aún de mantenerla, pero que ha sido posible gracias a la entrega de quienes han hecho y hacen ETAPA, hombres y mujeres que son parte de su recurso humano, que siempre se ha destacado por un trabajo incansable en bien de la comunidad. Gracias a ellos y a toda la ciudadanía cuencana, esta Empresa ha podido llegar a tan alto sitial. (ETAPA EP, s.f.)

En la actualidad ETAPA tiene su sede central ubicada en Benigno Malo No. 7-78 y Mariscal Sucre Casilla No. 297, y cuenta con varios puntos para realizar los pagos de sus servicios de agua potable y telecomunicaciones, y brindar atención personalizada a sus clientes. La ciudad de Quito y Guayaquil poseen una oficina cada uno, mientras que en Cuenca se tiene tres locales; Centro multiservicios Tarqui, Centro multiservicios Gapal, @lo ETAPA Arenal, además de convenios con instituciones financieras; Banco de Machala, Banco del Pichincha, Promerica, Banco Bolivariano, Banco de Guayaquil, Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista, Cooperativa San Joaquín, Cooperativa Baños.

6.2.4 Descripción de los proveedores

La empresa ETAPA cuenta con una gran cantidad de proveedores para cada servicio que brinda, sin embargo se describe los proveedores para el modelo del servicio de televisión satelital que se está desarrollando.

En la actualidad se cuenta con 15 proveedores de contenido, es decir de los canales y un proveedor satelital llamado TuVes.

“TuVes S.A es una empresa chilena de telecomunicaciones que se especializa en la distribución y suministro de señales SD y HD para todo el continente americano. El modelo de negocios por el cual TuVes apuesta, es innovador y a la vez ambicioso, pues busca generar la posibilidad a distintas empresas de Telecomunicaciones de proveer televisión satelital de última generación” (TuVes, 2017)

Sobre los programadores de contenido con los que tiene contratado son:

- Turner
- Disney
- Caracol
- HBO
- Amc
- Wobi
- Fox
- Mba networks
- Discovery networks
- ESPN
- Telemundo
- Gol Tv

En cuanto a los proveedores de las antenas, codificadores, controles remotos, cables de conexión, es decir, el equipo completo para el servicio de televisión lo abastece las mismas empresas proveedoras de contenido que tienen establecido sociedades con empresas dedicada a la fabricación de estos equipos donde se establecen contratos que incluyen todo lo relacionado al servicio de televisión satelital.

6.2.5 Descripción de otros actores

Otros actores que están involucrados directamente con el sector de las telecomunicaciones son los organismos de control como son la ARCOTEL y

el MINTEL, organizaciones que coordinan acciones que buscan garantizar el igual acceso a los servicios de telecomunicaciones.

6.2.5.1 Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL)

La Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL) está adscrita al Ministerio rector de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

Es la entidad encargada de la administración, regulación y control de las telecomunicaciones y del espectro radioeléctrico y su gestión, así como de los aspectos técnicos de la gestión de medios de comunicación social que usen frecuencias del espectro radioeléctrico o que instalen y operen redes. (ARCOTEL, 2017)

Misión

Regular el uso del espectro radioeléctrico y los servicios de telecomunicaciones con la finalidad de garantizar el derecho de acceso a servicios de calidad, convergentes, con precios y tarifas equitativas; gestionar los recursos inherentes a las telecomunicaciones mediante su asignación transparente, equitativa, eficiente y ambientalmente sostenible; controlar el uso del espectro radioeléctrico, y la prestación de servicios de telecomunicaciones con calidad, universalidad, accesibilidad, continuidad, seguridad en las comunicaciones y protección de datos personales. (ARCOTEL, 2017)

6.2.5.2 Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL)

Misión

Ser el órgano rector del desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación en el Ecuador, que incluyen las telecomunicaciones y el espectro radioeléctrico, que emite políticas, planes generales y realiza el seguimiento y evaluación de su implementación, coordinando acciones con los actores de los sectores estratégicos para garantizar el acceso igualitario a los servicios y promover su uso efectivo, eficiente y eficaz, que asegure el avance hacia la sociedad de la información para el buen vivir de la población ecuatoriana. (MINTEL, 2013)

6.3 Diseño del Modelo Canvas

6.3.1 Segmento de mercado

El servicio de televisión satelital ETAPATV, está dirigida a:

- Personas de la ciudad de Cuenca entre los 25 y 60 años de edad que les guste ver televisión y que tengan poder adquisitivo.
- Hogares que tengan servicio de televisión pagada en la ciudad de Cuenca.

La segmentación de mercado se realizó en base a los resultados de la investigación de campo y la estrategia de mercado.

6.3.2 Propuesta de valor

El renovado servicio “ETAPATV” tendrá la siguiente propuesta de valor:

6.3.2.1 Televisión por membresía

El modelo por membresía se puede reconocer como un tipo de suscripción, aun cuando en realidad ser suscriptor o ser miembro son casos algo diferentes, pues la suscripción involucra un pago habitual, en cambio la membresía conlleva pertenencia a algo. Dentro de este contexto se propone cambiar el modelo actual de suscripción por el de membresía que implica una relación más directa y de filiación, es decir, demuestra interés de pertenencia basado no solo en el intercambio económico por el servicio. Esta nueva característica del servicio comprende mucho de marketing y de cuestión semántica más que de diligencias complejas, brindando valor añadido a los usuarios como beneficios para ETAPA.

Los beneficios para la empresa son: ingresos recurrentes, relación estrecha y duradera con los clientes, ya que obtiene información de sus preferencias, necesario para planear estrategias ajustadas a las exigencias y gustos de los miembros del servicio.

El valor añadido para los miembros del servicio sería: descuentos y ofertas especiales, alta capacidad de respuesta e interacción con los miembros, relaciones personalizadas y la experiencia mejorada del cliente, en definitiva, esto significa un mejor servicio para los clientes haciéndoles sentir más valiosos.

6.3.2.2 Plataforma con canales streaming “ETAPA Streaming Play”

Los miembros de ETAPATV, además de disfrutar de la variada programación de su plan, podrán tener acceso a “ETAPA Streaming Play” una nueva plataforma online que les permite ver una serie de canales en vivo desde sus televisores inteligentes, computadoras o dispositivos móviles hasta tres transmisiones simultáneas desde diferentes dispositivos.

Logrando con este distintivo compensar el uso masivo del internet en la vida diaria, el cual ha transformado la conducta de consumo de las personas.

6.3.2.3 Membresía (anual, semestral, mensual)

Esta particularidad da a los clientes la confianza de experimentar el servicio en periodos flexibles de una manera franca, eficiente y segura sin tanto papeleo, permitiéndoles abandonar o continuar con la membresía de forma inmediata. A la vez, esta idea fue pensada para cubrir la necesidad de algunas personas que demandan membresías periódicas sin complicaciones a la hora de terminar el servicio.

6.3.2.4 Facilidad de pago (planilla única)

Para brindar mayor comodidad y optimizar el tiempo de los clientes se emitirá una factura única para todos los servicios prestados por ETAPA, que incluyen los servicios de TELEVISIÓN, Internet, Telefonía y Agua potable.

6.3.2.5 Servicio Post-venta

Mediante este servicio postventa los clientes tendrán garantía y seguridad, a través de asesoramiento y mantenimiento del servicio, además recibirán novedades, promociones y recomendaciones para obtener mayor provecho del servicio.

Este elemento clave determinará el éxito del modelo y permitirá obtener ventajas frente a otros proveedores.

6.3.2.6 Paquetizar el servicio ETAPATV

El valor del modelo se complementa con la oferta de un plan multiservicios (televisión, internet y telefonía fija) a un precio más bajo, que beneficiará la economía de las familias cuencanas, al ahorrar un valor considerable en la pago de estos servicios básicos.

Con esta idea se atraerá un mayor número de clientes y se aumentará la persistencia del servicio de televisión ETAPATV.

6.3.3 Canales

Los medios que se usarán para llevar el servicio ETAPATV a los usuarios son:

- Canal propio – directo: a través del equipo comercial y ventas en internet.
- Canal propio – indirecto: mediante las oficinas físicas de ETAPA.
- Canal Socio-indirecto: por medio de tiendas de socios, en este caso la gestión de cobranzas en instituciones financieras con las que se tiene convenios.
- Publicidad: a través de esta herramienta se dará a conocer a la población cuencana las características y beneficios del servicio.

6.3.4 Relaciones con los clientes

Con el fin de fidelizar a los clientes del servicio ETAPATV, en todas el proceso de venta del servicio se establecerá las siguientes relaciones:

- Relación directa: se establece con la interacción humana durante la venta del servicio en las oficinas de ETAPA, brindando confianza a los clientes, a través del personal.
- Relación indirecta: esta relación se asienta cuando los clientes interactúan con el contac center y las redes sociales, ya sea para solicitar el servicio o por alguna inquietud u observación.

- Relación de filiación: relación que se siembra a través del personal preparado y motivado, manifestando a los clientes la sensación de pertenencia mediante una comunicación íntima y profunda.

6.3.5 Fuentes de ingresos

Los fondos para asegurar la sostenibilidad del modelo se obtendrán de ingresos recurrentes⁷, que provendrán de los pagos mensuales por las membresías del servicio.

Los precios establecidos por tipo de plan del servicio ETAPATV se muestran en la tabla 10.

Tabla 10. Precios de los planes ETAPATV

| Plan | Precio (No incluye impuestos de ley) |
|---|--------------------------------------|
| Premier HD | \$ 21,99 |
| Premier Plus HD | \$ 27,99 |
| Multiservicios (Plan premier HD + Internet 4 MB + Telefonía fija) | \$ 35,56 |

Elaboración: Los autores

Para esta transacción los clientes podrán realizar sus pagos a través de:

- Pago en efectivo
- Débito bancario

6.3.6 Recursos claves

Para poner en marcha el proceso de innovación del servicio ETAPATV, se requiere de algunos recursos, inicialmente recursos físicos que consta de las oficinas de ETAPA EP para la operación del servicio y equipos para su

⁷ **Ingresos recurrentes:** son aquellos que se obtienen con cierta estabilidad, repitiéndose los mismos una y otra vez. Fuente: <https://vivirdeingresospasivos.net/ingresos-recurrentes/> (15/12/2017)

funcionamiento, del mismo modo es esencial contar con recursos humanos altamente preparados y comprometidos para asumir el reto de transformar el servicio, adicionalmente se necesita del recurso tecnológico que comprende el desarrollo de la plataforma (ETAPA Streaming Play) que hará posible mejorar el servicio y se requiere primordialmente de recursos económicos para financiar la implementación del modelo de negocio.

6.3.7 Actividades claves

Las actividades esenciales que se deben llevar a cabo para la implementación y el éxito del modelo son: mejorar la percepción de los servicios que ofrece ETAPA, ya que de la investigación de campo se obtuvo como referencia que el mayor porcentaje (29,3%) de las personas que no contratarían el servicio de ETAPATV son por malas experiencias, de las cuales predomina, la mala calidad de otros servicios que brinda la empresa, demostrando así, una asociación inmediata entre mala calidad y la marca ETAPA, afectando directamente el crecimiento del servicio ETAPATV. Otra actividad clave es la gestión de la plataforma, a través de la cual se pretende potencializar los beneficios del servicio para atraer nuevos clientes, así mismo se debe realizar convenios favorables con los proveedores para la operación adecuada del servicio y por último se ha identificado como una actividad clave, coordinar la paquetización del servicio con otros productos de telecomunicaciones de ETAPA, puesto que de la investigación de mercado se obtuvo que de las personas que si contratarían el servicio de televisión de ETAPA, el 98,2% sí contrataría un paquete de servicios de telecomunicaciones de la empresa.

Las actividades claves descritas anteriormente se planearon en base a las falencias identificadas en la etapa de diagnóstico del proyecto, la investigación de campo y de acuerdo a las necesidades para añadir valor al servicio ETAPATV.

6.3.8 Socios claves

Se establecerá alianzas con los proveedores de canales, que vayan más allá de una simple relación comercial con el fin de obtener beneficios mutuos derivados de una relación sólida y transparente para garantizar la gestión adecuada de la cadena de suministro y la calidad del servicio ETAPATV.

Reforzar las asociaciones con las instituciones financieras son claves, ya que por medio de ellas se brinda más opciones de pago a los clientes, evitándoles tiempo de espera en los puntos de venta y proporcionándoles a la vez mayor satisfacción.

Se buscará entablar una alianza estratégica con el Club Deportivo Cuenca con el propósito de fortalecer el posicionamiento de marca y crear valor a través de campañas publicitarias con el equipo. Por medio de esta alianza también se logrará transferencia de valor entre las marcas, ya que ambas cuentan con imagen y reputación en sus sectores.

6.3.9 Estructura de costos

En este último eje del modelo canvas se establece los costos que se requieren para su implementación, que es fundamental para la evaluación de viabilidad del mismo. Estos costos comprenden principalmente el costo del desarrollo y mantenimiento de la plataforma “Etapa Streaming Play” y el costo de las patentes, además de ello, se incurre en costos fijos que constituye el pago de sueldos al personal y prestaciones sociales, así como se debe cubrir los costos variables, que son los servicios básicos (energía eléctrica, agua, teléfono e internet) y los costos de promoción y publicidad.

Los rubros de los costos serán detallados más adelante en el plan financiero del modelo de negocio.

En la tabla 11 se bosqueja la propuesta del modelo de negocio canvas para el servicio ETAPATV.



Tabla 11. Lienzo Canvas Servicio de Televisión Satelital ETAPA

| MODELO CANVAS | | | | |
|--|---|---|---|---|
| <p style="text-align: center;"><u>ASOCIACIONES CLAVES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de canales. • Instituciones financieras. • Alianza Estratégica Club Deportivo Cuenca. | <p style="text-align: center;"><u>ACTIVIDADES CLAVES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la percepción de los servicios que oferta ETAPA. • Gestionar el desarrollo de la plataforma. • Coordinar la paquetización del servicio. • Convenio con proveedores | <p style="text-align: center;"><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Televisión por membresía • Paquetizar el servicio ETAPATV • Plataforma con canales streaming "ETAPA Streaming Play" • Membresía (anual, semestral, mensual) • Facilidad de pago (planilla única) • Servicio Post-venta | <p style="text-align: center;"><u>RELACIONES CON CLIENTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación directa (Interacción humana) • Relación indirecta (Contact center, Redes sociales) • Relación de filiación (sensación de pertenencia) | <p style="text-align: center;"><u>SEGMENTOS DE MERCADO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas de la ciudad de Cuenca entre los 25 y 60 años de edad que les guste ver televisión y que tengan poder adquisitivo. • Hogares que tengan servicio de televisión pagada en la ciudad de Cuenca. |
| <p style="text-align: center;"><u>RECURSOS CLAVE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos físicos • Recurso humanos • Recurso económicos • Recurso tecnológico (ETAPA Streaming Play) | | | <p style="text-align: center;"><u>CANALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal propio – directo Equipo comercial Ventas en internet • Canal propio - indirecto Oficinas físicas • Canal Socio-indirecto Tiendas de socios • Publicidad | |
| <p style="text-align: center;"><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sueldo del personal y prestaciones sociales • Servicios básicos • Canales y transmisiones • Diseño y mantenimiento de la plataforma • Promoción y publicidad | | | <p style="text-align: center;"><u>FUENTES DE INGRESOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pagos mensuales por las membresías <p>El cliente puede hacer sus pagos a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago en efectivo • Débito bancario | |

Elaboración: Los autores

6.4 Análisis del entorno

6.4.1 Entorno macro

Toda empresa, independientemente de la actividad empresarial que realice necesita analizar y entender su entorno macro para identificar los factores que puedan influir de forma directa o indirecta en el desarrollo y crecimiento del negocio. Estos factores no controlables permiten a la organización una visión clara de la situación actual de la economía para enfrentarse a los problemas y amenazas, creando así oportunidades, ya que toda amenaza deber verse como una oportunidad para la empresa.

En seguida se detalla los factores externos que se han identificado en el entorno macro de la empresa ETAPA y que puede interferir en el desarrollo normal de sus actividades.

6.4.1.1 Económico

6.4.1.1.1 Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB es un indicador básico y valioso que se debe considerar al momento de emprender un negocio o una inversión, puesto que proporciona un diagnóstico de la situación económica del país y ayuda a tomar decisiones estratégicas referente a las acciones que se van a tomar. Esta magnitud macroeconómica expresa en valor monetario cuanto se produce de bienes y servicios finales en un país y periodo determinado. Tal es la importancia de este indicador que incluso ayuda a medir el crecimiento económico de una región y dar seguridad a los inversionistas. El PIB tiene una fuerte relación con varios aspectos y actores de una economía, por ejemplo si el PIB crece, aumenta la competitividad de las empresas y por ende sus inversiones, lo que genera mejores remuneraciones y más demanda de empleo,

provocando mayores ingresos para las familias y a su vez un mayor consumo, finalmente esto aumenta las ventas y ganancias de la empresa.

En lo que se refiere al país, el Banco Central del Ecuador (2017) informa que la economía ecuatoriana creció en el segundo trimestre de 2017, presentando una variación inter anual (respecto al segundo trimestre de 2016) de 3.3% (pág. 5). (**Ver Anexo H**)

6.4.1.1.2 Inflación

La inflación es otro indicador de total importancia, tanto en el ámbito económico como financiero, ya que es un instrumento para los inversionistas en la toma de decisiones. “El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo, (...) medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU)” (Banco Central del Ecuador, s.f.).

En el Ecuador la inflación anual ha ido en descenso progresivo en el último año, la inflación anual de octubre de 2017 se ubicó en -0.09% en comparación al 1.31% del mes de octubre de 2016 (**Ver Anexo I**). Esta inflación negativa puede ser una declinación temporal del Índice de precios al consumidor del área urbana (IPCU), dado a una caída de los precios más volátiles de la canasta de bienes y servicios, contratados con los precios del año anterior. El declive de los precios de principales productos para la producción permite disminuir costos, por lo que las empresas con esos ahorros pueden decidir ampliar la inversión o aumentar sus ganancias.

6.4.1.1.3 Ingreso promedio

“El nivel de ingreso disponible es el principal determinante del consumo de las familias. En general conforme más alto sea el ingreso mayor será el consumo, y viceversa, es decir, a menor ingreso se tenderá a dar un menor consumo” (Leandro, s.f).

Un hogar típico en Ecuador tiene cuatro miembros y más de uno gana el salario básico, el cual está en USD 375 mensuales para este año. Si se consideran los dos sobresueldos que reciben los trabajadores en el país, los ingresos de esa familia llegan a USD 700 mensuales, señaló el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC) en su reporte sobre la inflación de enero pasado y que fue publicado este 6 de febrero del 2017. Con ese nivel de ingresos, el hogar tipo de Ecuador puede comprar prácticamente todos los productos y servicios de la Canasta Familiar Básica (CFB), los cuales son considerados como imprescindibles para satisfacer sus necesidades básicas (Sosa, 2017).

6.4.1.1.4 Desempleo

La tasa de desempleo es otra medida que se debe considerar al momento de emprender una actividad empresarial, ya que puede afectar el comportamiento de un mercado.

La reparación económica que atraviesa el país se ve reflejada en el sistema laboral con efectos positivos y estables. La tasa de desempleo nacional ha descendido (**Ver Anexo J**), situándose hasta junio de 2017 en 4,5% contrastado con el 5.3% de junio del año anterior, lo que significa una disminución de 0.8 puntos porcentuales. La tasa de desempleo de Ecuador es una de las más bajas en la región (Instituto Nacional de Estadística y Censos , 2017).

6.4.1.1.5 Índice de Confianza del Consumidor (ICC)

El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) define el nivel de optimismo que tienen los hogares respecto de sus percepciones actuales y expectativas futuras en relación al consumo, a la situación económica del hogar y al escenario económico del país; convirtiéndose en un indicador clave del estado general de la economía. El ICC, se encuentra limitado entre 0 y 100 puntos, siendo 0 un reflejo de una percepción completamente negativa ante la situación actual y el porvenir económico del país y del hogar. En contraste, el obtener un valor de 100 refleja que el hogar es perfectamente optimista al escenario económico actual y venidero. (Banco Central del Ecuador, 2010, pág. 4)

Los resultados de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), evidencian que el índice de Confianza del Consumidor (ICC) presentó un incremento mensual de 0.4 puntos, situándose en un nivel de 39.4 puntos en el área urbana de las ciudades de Ambato, Cuenca, Guayaquil, Machala y Quito en septiembre de 2017. (Banco Central del Ecuador, 2017, pág. 1) (**Ver Anexo K**)

Se puede concluir que los hogares ecuatorianos tienen un nivel de optimismo bajo, respecto a la situación económica actual del país, ya que el valor del índice se encuentra por debajo de la media provocando una disminución en el consumo.

6.4.1.2 Político – legal

6.4.1.2.1 Nivel de estabilidad del gobierno

Las líneas de acción que el Ecuador ha tomado en los últimos 9 años del gobierno, han permitido que los ecuatorianos tengan una percepción distinta del quehacer político, permitiendo visibilizar un futuro mejor para todos y todas y generando gran confianza en todos los sectores de la sociedad ecuatoriana, donde la visión predominante de las grandes mayorías es que se está construyendo un país de oportunidades y se está trabajando por eliminar la pobreza.

La reconstrucción del Estado y sus instituciones, ha logrado disminuir la conflictividad social, que fuera en las décadas anteriores una denotable característica del país.

La estabilidad política del Ecuador es uno de los atractivos para los inversionistas extranjeros. Así lo demuestran las cifras del desempeño del manejo macroeconómico, la cohesión social y la inversión pública, producto de políticas claras que permiten afirmar que Ecuador, desde hace una década, cuenta con un panorama político nuevo y estable. (Republic of Opportunities Ecuador, s.f.)

6.4.1.2.2 Entidades de regulación

La Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL) está adscrita al Ministerio rector de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

Es la entidad encargada de la administración, regulación y control de las telecomunicaciones y del espectro radioeléctrico y su gestión, así como de los aspectos técnicos de la gestión de medios de

comunicación social que usen frecuencias del espectro radioeléctrico o que instalen y operen redes. (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, s.f.)

6.4.1.3 Social – cultural

6.4.1.3.1 Población

Otro factor que puede afectar a la empresa es la población del país, puesto que sirve para realizar proyecciones de oferta y demanda del servicio de televisión satelital y más aún cuando ETAPA tiene a futuro planes de expansión a nivel nacional.

Según el contador poblacional del INEC hasta el 23 de noviembre de 2017 en el Ecuador existen 16.629.048 ecuatorianos (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017).

Otra información importante es la evolución de la población total y tasa de crecimiento (**Ver Anexo L**). Según datos del último censo de población y vivienda del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010) existían 14.483.499 ecuatorianos y la tasa de crecimiento poblacional era de 1,95, valor inferior a las tasas de años anteriores. Así mismo los datos del censo reveló que la edad media de la población ecuatoriana era de 28,4.

6.4.1.3.2 Pobreza

El nivel de pobreza (**Ver Anexo M**) es otro factor determinante para la empresa, puesto que afecta los estilos de vida y los hábitos de consumo de las personas. Siendo necesario conocer este porcentaje para el desarrollo de inversiones de la empresa como puede ser el lanzamiento de nuevos productos al mercado.

6.4.1.3.3 Nivel socioeconómico

Es necesario conocer el nivel socioeconómico de las personas del país, ya que le sirve a la empresa para realizar una correcta segmentación del mercado de televisión satelital.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censos el nivel socioeconómico se encuentra estratificado en cinco niveles (**Ver Anexo N**).

6.4.1.4 Ambiental

El estilo de vida que llevan los seres humanos para asegurar su supervivencia, implica el consumo de recursos naturales de manera permanente, lo cual está sujeto al comportamiento irresponsable en el uso de estos recursos limitados, provocando así los diversos problemas ambientales de hoy en día, que lo único que hacen es asegurar el deterioro de las fuentes de vida. Del mismo modo las condiciones en la que las diferentes industrias obtienen las materias primas para su actividad productiva y el gasto masivo, afirma la destrucción del planeta.

Es en este contexto que el Gobierno de la Revolución Ciudadana, a través del Ministerio del Ambiente de Ecuador (MAE) implementa actividades que fomentan, en la empresa pública, privada y ciudadanía en general, la aplicación de buenas prácticas ambientales en sus oficinas y en procesos de producción más limpia, permitiéndonos ser un aporte fundamental en el cambio de matriz productiva. (Ministerio del Ambiente, s.f.)

6.4.2 Entorno micro

El entorno micro está determinado por las actividades, los procesos y sucesos favorables como desfavorables de una empresa que mediante una gestión eficiente permitirá obtener resultados óptimos. Por este motivo se debe analizar y examinar dichos factores que afectan directamente a la empresa. A su vez se debe conocer las fuerzas de mercado que la componen y cómo estas fuerzas (oferta y demanda) influyen en el

funcionamiento de cada empresa. La evaluación micro permite identificar oportunidades existentes o futuras que influyen en la toma de decisiones dentro del mercado, con los competidores, proveedores y los clientes, con el fin de obtener una ventaja que genere beneficios para la empresa.

Para ETAPA es importante realizar este análisis, ya que le permite conocer cómo se encuentra el mercado actual y como se desarrolla en relación a sus competidores y clientes obteniendo una mejor perspectiva de los puntos claves en los cuales debe actuar para obtener los resultados esperados.

6.4.2.1 Oferta

Gregory Mankiw (2002) define la oferta como "la cantidad de un bien que los vendedores quieren y pueden vender" (pág. 47). La oferta es la cantidad de bienes o servicios que están disponibles en el mercado a un determinado precio.

Se analiza la oferta con el fin de determinar la cantidad que se va a poner a disposición del mercado, ETAPA ofrece al mercado el servicio de televisión satelital con calidad, debido a que provisiona tecnología DTH, además de contar con mano de obra calificada para la instalación del servicio y la experiencia en brindar otros servicios de telecomunicaciones.

El servicio de televisión por suscripción tuvo mayor crecimiento en el país a finales del año 2015 encontrándose en un periodo de auge, sin embargo la situación cambio a partir del primer trimestre del año 2017 donde el servicio de televisión pagada entró a una etapa de madurez y para el segundo trimestre del año 2017 se registró una disminución de suscriptores. Estas variaciones que se han presentado en los últimos años se deben en gran parte a los productos sustitutos que han ingresado al mercado y la piratería, por este motivo es importante analizar cómo se encuentra la oferta actual del servicio de televisión en el país.

A continuación se presenta en la tabla 12 el número de estaciones autorizados del servicio de televisión pagada por modalidad satelital, terrestre y por cable físico en los últimos tres trimestres de 2017.

Tabla 12. Estaciones autorizadas del servicio de Tv pagada por modalidad

| Año | Trimestre | Modalidad | | | Total | N° de Suscripciones |
|------|-----------|---------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|-------|---------------------|
| | | Televisión Codificada Satelital (DTH) | Televisión Codificada Terrestre (TCT) | Televisión por Cable Físico (TCF) | | |
| 2017 | I | 7 | 4 | 243 | 254 | 1.334.475 |
| 2017 | II | 7 | 4 | 248 | 259 | 1.350.717 |
| 2017 | III | 7 | 4 | 257 | 268 | 1.329.074 |

Fuente: Recuperado de Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones

Elaboración: Los autores

Para el último trimestre del año 2017 se presenta un mayor número de estaciones autorizadas con un total de 268, de los cuales existen 7 estaciones que prestan el servicio bajo la modalidad de televisión satelital.

Las empresas oferentes del servicio de televisión bajo la modalidad satelital se presentan en la tabla 13.

Tabla 13. Empresas oferentes del servicio de TV por suscripción – modalidad satelital

| Provincias | Número de estaciones DTH | Empresas oferentes |
|--------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Azuay | 1 | ETAPA |
| Galápagos | 1 | CNT |
| Guayas | 2 | CLARO UNIVISA |
| Pichincha | 3 | CNT DIRECTV TVCABLE SATELITAL |
| Total | 7 | |

Fuente: Recuperado de Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones

Elaboración: Los autores

En la tabla 13 se puede observar que las empresas que pueden ofrecer el servicio igual o similar mediante la modalidad DTH son empresas con gran trayectoria en el mercado, son reconocidas a nivel nacional como internacional, entre ellas esta ETAPA, única empresa en el Azuay que tiene

la autorización para brindar el servicio de televisión satelital, misma que debe aprovechar, ofertando un servicio de calidad que le permita conseguir más suscriptores y maximizar sus beneficios.

6.4.2.2 Demanda

- **Segmento de mercado:** se atenderá al segmento de mercado conformado por personas de la ciudad de Cuenca entre los 25 y 60 años de edad que les guste ver televisión y que tengan poder adquisitivo.
- **Mercado Potencial:** son todas las personas que viven en la ciudad de Cuenca, que tienen entre 25 y 60 años de edad, les gusta o gustaría ver televisión pagada y tienen poder adquisitivo.

En la tabla 14 se presenta el cálculo de la cantidad de personas que cumplen estas características y la fuente de los datos para respaldar su solidez.

Tabla 14. *Cálculo del Mercado Potencial*

| Variable de segmentación | Característica | Datos | Fuente de información | Resultados |
|--------------------------|--|------------------|-----------------------|------------------|
| Geográfica | Ciudad de Cuenca | | | |
| Edad | 25-60 años | 205.684 personas | INEC | |
| Estilo de vida | Les gusta o gustaría ver televisión pagada | 67,1% | Encuesta | 138.014 personas |

Elaboración: Los autores

Las personas que viven en la ciudad de Cuenca, de entre 25 y 60 años de edad que les gusta o gustaría ver televisión pagada son en total 138.014.

Mercado Potencial = 138.014 personas

- **Mercado Disponible:** en el cuestionario aplicado a clientes potenciales, se considera una pregunta que expresa: ¿Le gustaría contratar el servicio



de televisión pagada? Esta pregunta se refiere a contratar el servicio en general, no precisamente al servicio de ETAPA.

Para realizar el cálculo se utiliza el porcentaje de la respuesta Sí. La fórmula sería:

$$\text{Mercado Disponible} = \text{Mercado Potencial} \times \% \text{ Respuesta Si}$$

$$\text{Mercado Disponible} = 138.014 \times 73,02\%$$

Mercado Disponible = 100.778 personas

- **Mercado Efectivo:** para su cálculo se hace uso del resultado de una pregunta de la encuesta a clientes potenciales: ¿Contrataría el servicio de televisión de ETAPA?, específicamente el porcentaje de la respuesta Si, ya que nos demuestra aquellas personas más interesadas en contratar el servicio. Por lo tanto la fórmula queda expresada de la siguiente manera:

$$\text{Mercado Efectivo} = \text{Mercado Disponible} \times \% \text{ Respuesta Si}$$

$$\text{Mercado Efectivo} = 100.778 \times 50,9\%$$

Mercado Efectivo = 51.296 personas

- **Mercado Meta o Mercado Objetivo:** se considera atender al 9% de la demanda efectiva, ya que este porcentaje es completamente compatible con el objetivo de duplicar el número de suscriptores en el primer año, a partir de la aplicación del modelo, además este valor está dentro de los porcentajes (10% - 20%) adaptados por las empresas. En consecuencia la ecuación sería:

$$\text{Mercado Meta} = \text{Mercado Efectivo} \times \% \text{ Mercado Meta}$$

$$\text{Mercado Meta} = 51.296 \times 9\%$$

Mercado Meta = 4.617 personas

- **Proyección de la demanda**

Para el cálculo de la proyección de la demanda se partió del mercado meta que son 4.617 personas, con un incremento del 1.56%⁸ de la tasa de crecimiento poblacional (TCP) del Ecuador.

Tabla 15. *Proyección de la demanda Servicio ETAPATV*

| Año | Clientes | % TCP |
|------|----------|-------|
| 2017 | 4.617 | |
| 2018 | 4.689 | 1.56% |
| 2019 | 4.762 | 1.56% |
| 2020 | 4.836 | 1.56% |
| 2021 | 4.912 | 1.56% |
| 2022 | 4.989 | 1.56% |

Elaboración: Los autores

Para la proyección de la demanda por tipo de plan ETAPATV, se considera el número de clientes proyectados de cada periodo por el porcentaje de nivel de consumo establecido por el INEC.

Tabla 16. *Proyección de la demanda por tipo de plan ETAPATV*

| Plan | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Plan Premier HD (9%) | 422 | 429 | 435 | 442 | 449 |
| Plan Premier Plus HD (28%) | 1.313 | 1.333 | 1.354 | 1.375 | 1.397 |
| Plan premier HD+ Internet 2.4 megas + Telefonía fija (63%) | 2.954 | 3.000 | 3.047 | 3.095 | 3.143 |
| Total | 4.689 | 4.762 | 4.836 | 4.912 | 4.989 |

Elaboración: Los autores

⁸ La Tasa de Crecimiento Poblacional (TCP) de 1.56% es para el año 2017, que se obtuvo del sitio COUNTRY METERS. Fuente: <http://countrymeters.info/es/Ecuador> (27/11/2017)

6.4.2.3 Ambiente del negocio

6.4.2.3.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El modelo del profesor Porter plantea que existen en el entorno de la empresa cinco fuerzas competitivas con las cuales ésta interactúa permanentemente: amenaza de entrada de nuevos competidores potenciales, rivalidad competitiva de los competidores actualmente existentes, poder de negociación que tengan los clientes de la empresa, poder de negociación de los proveedores de la empresa, y fortaleza y calidad de los productos o servicios sustitutos a los ofrecidos por la empresa (Porter, 1980, págs. 19-20).

Para tener un diagnóstico correcto acerca de la situación del entorno en que se desarrolla la empresa ETAPA y su relación con la competencia, se realizará el análisis de las 5 Fuerzas Porter, cuya idea es la de evaluar los objetivos empresariales y la utilización eficiente de los recursos ante 5 factores o fuerzas que predominan a la competencia.

6.4.2.3.1.1 Amenaza nuevos competidores

Un mercado es atractivo dependiendo del nivel de barreras de entrada, si estas son fáciles de atravesar para los nuevos participantes; estos aumentan la productividad en el sector con nuevos recursos.

ETAPA ingresó en el mercado de la televisión por suscripción hace 4 años aproximadamente y se encontró con un mercado competitivo de varios proveedores del servicio de televisión pagada entre los principales Directv, Grupo Tv Cable, CNT y Claro; actualmente no existe la amenaza de ingreso de otras empresas en este mercado que represente una competencia.

6.4.2.3.1.2 La rivalidad entre los competidores

Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

En el sector de las telecomunicaciones haciendo énfasis en el servicio de televisión por suscripción se visualiza una fuerte competencia, puesto que ETAPA EP y su servicio de televisión debe enfrentarse a un gran número de competidores los cuales abarcan un nicho específico del mercado, dado que cada competidor a lo largo de los años ha logrado una diferenciación con el objetivo de enfrentar la competencia.

En el (**Anexo O**) se describen las principales características de cada empresa proveedora del servicio de televisión pagada que representan gran competencia para la empresa, así como las del servicio de ETAPA.

6.4.2.3.1.3 Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

El principal proveedor de ETAPA es TuVes una empresa chilena encargada de suministrar las señales SD y HD a través del DTH marca blanca. Este servicio va enfocado a empresas de telecomunicaciones, cable operadores y/o grupos económicos que quieran incursionar en el negocio de la televisión satelital de pago, diversificar su rubro o ampliar su área de operaciones. En

este sentido, TuVes ofrece una propuesta mayorista de DTH a un costo accesible y de rápida puesta en marcha.

6.4.2.3.1.4 Poder de negociación de los clientes

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

El cliente es parte fundamental para la supervivencia de una empresa, puesto que si el consumidor está satisfecho con el producto o el servicio ofrecido, este continuará adquiriéndolo y la empresa obtendrá mayores beneficios económicos o simplemente el cliente ira con la competencia. De este modo ETAPA EP tiene que tener muy clara la idea de mantener satisfechos a sus clientes teniendo la capacidad de negociación con ellos ofreciendo un servicio de televisión pagada de calidad y buscar una diferenciación que le permita obtener nuevos clientes y fidelizar a los clientes actuales. Este segmento de mercado es altamente competitivo que al mínimo error sus clientes optaran por ir con la competencia u optar por otros servicios sustitutos, dejando en claro el poder que tienen los clientes para elegir la continuación o abandonar el servicio.

6.4.2.3.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

La presencia de productos que puedan sustituir la funcionalidad o las necesidades de un consumidor están presentes en cualquier mercado. Para el Servicio de televisión de ETAPA no habrá una excepción, puesto que existen algunos sustitutos que han tomado gran fuerza en la actualidad.

- **El internet:** se ha convertido en un servicio básico indispensable en los hogares, el cual permite visualizar programación que ofertan los proveedores de tv pagada como películas, series aunque en una menor calidad.
- **La piratería:** el problema más grande que tienen los proveedores de tv pagada, puesto que en la actualidad encontramos dispositivos que se comercializan, los cuales permiten visualizar la misma programación de la Tv pagada, solo que se realiza un único pago por adquirir este, afectando a las empresas legales que ofertan este servicio.
- **Netflix:** con el avance tecnológico y el cambio de la señal analógica a la digital, en su mayoría encontramos televisores que cuentan con esta

plataforma, la cual permite ver películas, series, en streaming mediante una cuenta y una tarifa mensual.

6.5 Análisis de marketing

Es de gran importancia para el éxito del modelo, realizar el análisis de marketing, donde la finalidad es planear estrategias para hacer más competitivo el servicio de televisión de ETAPA y asegurar la viabilidad del mismo, adaptando de manera creativa un servicio regenerado que satisfaga las necesidades de los clientes. Por ello, es necesario desarrollar el Marketing mix, que consta en el análisis estratégico de las cuatro variables básicas conocido como las 4`ps: producto, precio, plaza y promoción para crear estrategias de posicionamiento de la marca ETAPATV.

6.5.1 Producto

6.5.1.1 Nombre

Para lograr una mejor recordación en el cliente, el nombre debe ser sencillo, fácil de pronunciar y a su vez comunicable.

ETAPATV

6.5.1.2 Descripción del producto

Servicio de televisión satelital por membresía, de tecnología digital, incluye programación variada para toda la familia con la mejor calidad de imagen y audio, con la ventaja de pausar, grabar y retroceder sus programas favoritos.

6.5.1.3 Beneficios del producto

- Señal digital

- Canales HD (Alta definición)
- Graba-Pausa-Retrocede
- ETAPA Streaming Play: plataforma con canales streaming
- Servicio Post-venta
- Membresía (anual, semestral, mensual)
- Facilidad de pago (planilla única)

6.5.1.4 Planes

- **Plan Premier HD:** la grilla de programación (80 canales) consta de 71 canales, incluido 9 canales HD (**Ver Anexo P**).
- **Plan Premier Plus HD:** la grilla de programación (92 canales) consta de 77 canales, incluido 15 canales HD (**Ver Anexo Q**).
- **Plan Multiservicios:** conformado por Plan premier HD + Internet 4MB + Telefonía fija.

6.5.2 Precio

En un mercado competitivo el factor precio es un determinante para que las empresas puedan ganar participación en el mercado o simplemente queden rezagadas por la competencia. Es así que el análisis de precio juega un papel importante para generar estrategias de mercado que ETAPA debe considerar para captar nuevos usuarios, estableciendo un precio para cada uno de los planes que oferta en función del mercado.

El precio de los diferentes planes se establece en base a la competencia, ya que la fijación de precios basados en esta técnica consiste en el establecimiento de un precio al mismo nivel de la competencia. Este método se apoya en la idea de que los competidores ya han elaborado acabadamente su estrategia de fijación de precios. En cualquier mercado,

muchas empresas venden productos iguales o similares, y, de acuerdo con la economía clásica, el precio de estos productos debería, en teoría, ya estar en equilibrio (o, al menos, en un equilibrio local).

Por consiguiente, la fijación del precio se determina mediante un cuadro comparativo de las empresas que mayor competencia representan para el servicio de ETAPA, a la vez se consideran los gastos que se incurren en el modelo propuesto. La estrategia de precio que mayor énfasis tendrá es la del plan multiservicios (Televisión, Internet y Telefonía), ya que con este paquete se planea ganar mayor demanda, ofertando a un precio accesible y entrando a competir en nuevos segmentos de mercado. En el **(Anexo R)** se presenta las tablas comparativas donde se estableció el precio para cada uno de los planes ETAPATV.

6.5.3 Plaza

Con la propuesta del modelo de negocio el servicio ETAPATV seguirá operando en la ciudad de Cuenca, esperando en los próximos años ampliar su servicio en la zona austral. Se plantea potencializar el servicio en las zonas rurales, específicamente a las parroquias más alejadas de la ciudad, donde existe mayor demanda por suscribir un servicio que brinde cobertura y excelente calidad de la señal.

El canal de distribución que se plantea utilizar es el canal directo, el mismo que se viene utilizando en la prestación de los otros servicios de ETAPA, este canal consiste en entregar el servicio al cliente final, recalcando que la empresa no tiene distribuidores autorizados.

6.5.4 Promoción

Para posicionar y promocionar la marca ETAPATV, se enfocará en publicidad ATL Y BTL.

6.5.4.1 Publicidad ATL

“La publicidad ATL significa “Above The Line” es decir el tipo de publicidad que tiene un amplio alcance y que no es tan segmentado” (Padilla, 2015).

Con este tipo de estrategia publicitaria se pretende llegar a un segmento de mercado más amplio, ya que utiliza medios convencionales para publicitar productos o servicios, como radio, televisión, prensa, paradas de autobuses entre otros.

Para posicionar la marca ETAPATV es recomendable difundirla mediante medios masivos como Televisión, y Radio, con el objetivo de integrarse con fuerza al mercado.

Para esta publicidad se utilizaría herramientas como:

- Spots publicitarios en principales canales de televisión.
- Menciones en programas específicos de interés de los usuarios.
- Pautas comerciales en principales estaciones de Cuenca con oyentes pertenecientes al target.
- Spots publicitarios en canales deportivos.
- Vallas publicitarias en lugares de mayor concurrencia.

6.5.4.2 Publicidad BTL (Activaciones de Marca)

“La publicidad BTL significa “Below The Line” es decir publicidad que esta segmentado a grupos específicos de personas” (Padilla, 2015).

La publicidad BTL se especializa para llegar directamente al cliente haciendo trabajo de campo.

Para que los planes de ETAPATV tengan un conocimiento de la marca, se debe entablar una relación de cliente – ETAPA llegando a estar involucrado

de activaciones de marca en lugares de alto tráfico, Malls, Universidades, Parques, también para la promoción de la marca ETAPATV se realiza la publicidad donde actúan jugadores de renombrados clubs deportivos como es el caso de los jugadores del Club Deportivo Cuenca.

Finalmente se dará mayor realce al marketing digital a través de la utilización de redes sociales, puesto que es un medio que tiene mayor alcance en la sociedad actual. Mediante el uso de SOCIAL MEDIA se busca generar mayor interactividad con los fanpages de ETAPA, esto se realizará por medio de concursos, sorteos y descuentos en los planes de ETAPATV en temporadas específicas.

A través de este medio promocional se pretende generar una percepción favorable del servicio y mayor valor de la marca ETAPATV. El presupuesto del plan de promoción se describe posteriormente en el plan financiero.

6.6 Plan estratégico

En el consecuente plan estratégico se define lo que se pretende conseguir y como se planea lograrlo para orientar el servicio ETAPATV hacia una correcta gestión, haciendo que la marca gane posición y perdure con el pasar del tiempo. El plan estratégico comprende, el análisis del contexto actual (diagnostico FODA), las estrategias y el plan estratégico de acción.

ETAPA debe tener en consideración que para poder alcanzar los objetivos planteados en el plan estratégico debe analizar dos situaciones importantes “donde esta” y “a dónde quiere llegar”, para así diseñar la ruta del éxito.

6.6.1 Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta de plan estratégico que ayuda a evaluar la situación interna y externa de una empresa, proyecto o cualquier situación, identificando en un cuadro, las fortalezas, oportunidades,

debilidades y amenazas del mismo, y a través del cual se generan estrategias de mejora.

El presente análisis FODA tiene como fin principal servir de diagnóstico estratégico que sienta las bases para el desarrollo exitoso del modelo de negocio, ya que permite conocer y comprender las variables que intervienen en el servicio de televisión de ETAPA, proporcionando información detallada, al momento de generar estrategias enfocadas a mejorar el panorama actual del servicio en el futuro.

El análisis FODA se realiza en función del servicio de televisión de ETAPA, así como en variables de la empresa que afectan la comercialización del servicio.

Para realizar el análisis, primero se identifican los factores externos e internos (**Anexo S**) que afectan al servicio para posteriormente establecer estrategias que las adapten.

Con el propósito de facilitar y mejorar la formulación de las estrategias se emplean las matrices estratégicas EFE y EFI, ya que estas integran el análisis de forma cuantitativa y cualitativa los factores que afectan al servicio de televisión de ETAPA.

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE)**

Matriz que analiza los factores del sector al que pertenece la empresa, considerando variables cualitativas y cuantitativas para establecer el nivel de reacción en relación al entorno del mercado.

La matriz EFE (**Ver Anexo T**) alcanzó una ponderación total de 2.73 demostrando que la posición estratégica externa del servicio de televisión de ETAPA está por encima del promedio, significa que las estrategias empleadas no están aprovechando completamente las oportunidades

externas ni minimizando las amenazas. Manifiesta además que ETAPA ha sabido aprovechar la “preferencia de clientes por paquetización de servicios de telecomunicaciones” como demuestra la calificación de 4. No obstante, la acción de la empresa es escasa en la gestión de la oportunidad de “apoyo estatal para nuevos proyectos tecnológicos”, como señala la calificación de 1. “Los Productos sustitutos como el internet, plataformas (Netflix) y la piratería” es considerado como el factor más importante que afecta a este sector, como revela la ponderación de 0.16.

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI)**

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. (Fred, 2008, págs. 157-158)

La matriz EFI (**Ver Anexo U**) obtuvo un puntaje ponderado total de 2.59 que muestra que la posición estratégica interna del servicio de televisión de ETAPA se encuentra por encima del promedio, lo que indica que la marca es débil internamente, ya que la empresa no ha respondido plenamente a sus fortalezas y debilidades. Además se observa que la mayor fortaleza es el posicionamiento de la marca ETAPA EP, mientras que las debilidades más importantes son no permitir la innovación de equipos hasta tener un stock bajo y el reducido número de canales HD.

A través de este análisis se establecen cuatro tipos de estrategias como lo describe en el libro *Conceptos de Administración Estratégica*, Fred David (2008):

Las Estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas (...). **Las Estrategias DO** tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas (...). **Las Estrategias FA** utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas (...). **Las Estrategias DA** son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. (pág. 221)

Tabla 17. Análisis FODA

| | | FORTALEZAS | | DEBILIDADES | |
|----------------------------|---|---|---|--|--|
| | | F | | D | |
| MATRIZ FODA CRUZADO | | F1 | Empresa pública con más de 47 años de experiencia. | D1 | Reducida cartera de clientes del servicio de televisión respecto a otros servicios ofertados por ETAPA EP. |
| | | F2 | Responsabilidad social y ambiental. | D2 | No se permite la innovación de equipos hasta tener un stock bajo (Equipos descontinuados). |
| | | F3 | Gerencia de la empresa comprometida con el desarrollo de ETAPA EP a largo plazo. | D3 | No existe suficientes puntos de atención al cliente para el servicio de televisión. |
| | | F4 | Amplia gama de servicios. | D4 | Deserción de clientes por malas experiencias. |
| | | F5 | Facilidad de pagar varios servicios en un mismo lugar. | D5 | Reducido número de canales HD. |
| | | F6 | Posicionamiento de la marca ETAPA EP y de los servicios de Telefonía Fija e Internet. | D6 | Deficiencia en el soporte técnico del servicio posventa. |
| | | F7 | Amplia cartera de clientes en telefonía fija e internet. | D7 | Poca publicidad del servicio de televisión. |
| | | F8 | Call Center 24/7 para consultas, reclamos y requerimientos. | | |
| | | F9 | Título habilitante para expandir el servicio de televisión a nivel nacional. | | |
| | | F10 | Precio accesible del servicio de televisión satelital. | | |
| OPORTUNIDADES | | ESTRATEGIAS FO | | ESTRATEGIAS DO | |
| O1 | Avance tecnológico digital y crecimiento de los servicios de TV por suscripción. | F1, F6, F9, O1: Desarrollo de mercado: introducir el servicio de Tv satelital en nuevas áreas del país. | | D1, D7, O1: Penetración de mercado: incrementando la publicidad para promocionar el servicio de Televisión. | |
| O2 | Apoyo Estatal para nuevos proyectos tecnológicos. | F4, F5, F7, O6: Ofertar paquetes de servicios que incluyan (televisión, telefonía fija e internet) aprovechando la participación de los servicios de telefonía e internet de ETAPA. | | D3, O1: Incrementar puntos de atención al cliente en zonas estratégicas de la ciudad. | |
| O3 | Control de señales ilegales por parte del ente regulador. | | | | |
| O4 | Planeación de cambio de satélite de parte de TuVes para mejorar la calidad señal. | F3, O4: Negociar con el proveedor actual TuVes para mejorar la calidad de la señal y fidelizar a los clientes. | | | |
| O6 | Preferencia de clientes por paquetización de servicios. | F2, O6: Emitir una sola factura para los servicios contratados por el cliente. | | | |
| AMENAZAS | | ESTRATEGIAS FA | | ESTRATEGIAS DA | |
| A1 | Proveedores internacionales del servicio de TV por suscripción que ofrecen mejor calidad del servicio. | F8, A1: Potenciar el servicio call center 24/7 con nuevas tecnologías para establecer un plus diferenciador sobre la competencia. | | D4, A2: Diversificación relacionada: mediante la implementación de tecnología GPON para mejorar los servicios de ETAPA y fidelizar a los clientes. | |
| A2 | TV Cable, CNT y Claro ofrecen paquetes que incluyen servicios de televisión, telefonía e internet a precios accesibles. | F9, F10, A2, A4: Ofrecer paquetes multiservicios (televisión, telefonía e internet) a un precio económico. | | D4, D7, A4: Ofrecer promociones y descuentos en temporadas vacacionales. | |
| A3 | Productos sustitutos como el internet, plataformas (Netflix) y la piratería. | | | D4, D6, A1: Disminuir los tiempos de respuesta en el servicio posventa. | |
| A4 | Disminución del poder adquisitivo por la inestabilidad económica que enfrenta el país. | | | D7, A5: Realizar campañas publicitarias que inciten al entretenimiento familiar. | |
| A5 | Reducción del tiempo que dedican las personas a ver televisión. | | | D5, A3: Innovar el servicio de televisión mediante una aplicación móvil y online. | |

Elaboración: Los autores

6.6.2 Plan estratégico de acción

En este punto se traslada a la realidad las conclusiones que se han recabado en el transcurso del proceso de reflexión estratégica, y se lo hace elaborando un Plan de acción.

Los planes de acción según Borrello (1994) “Están formados por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas (específicas y cuantificadas) establecidas con anterioridad” (pag.190).

En el plan estratégico de acción se asienta lo que se pretende conseguir, a través de objetivos y cómo se propone conseguir. Estos objetivos son fijados en base al análisis del entorno externo e interno (FODA), así como en las necesidades de ETAPA y los logros que se quieren alcanzar con el modelo propuesto (**Ver Anexo V**).

Los siguientes son objetivos planeados para la propuesta del modelo de negocio del servicio de televisión satelital de ETAPA EP.

- Diferenciar el servicio de televisión satelital que ofrece ETAPA.
- Generar mayor participación en el mercado local.
- Potenciar la marca ETAPATV y estimular el consumo del servicio.
- Optimizar el proceso de prestación del servicio y fidelizar a los clientes.
- Fortalecer la percepción de los clientes sobre los servicios prestados por la empresa.

6.7 Plan de operación

El plan de operación es un instrumento que describe más a detalle el plan estratégico, puntualiza los objetivos y las directrices que se deben cumplir en el corto plazo, es decir, es un paso más para conseguir un plan que haga posible la ejecución de las estrategias que se han definido.

El diseño de herramientas de gestión como el Plan de operación y el Plan estratégico tiene como fin obtener cambios sobre la realidad actual del servicio de televisión de ETAPA y llevarlo a una situación de mejora.

6.7.1 Plan operativo de acción

El plan Operativo de Acción es un programa de corto plazo que se deriva del plan estratégico, en el que se establece las actividades a realizar, su cronograma y sus responsables, así como los plazos de ejecución proyectada, el presupuesto que se requiere y los resultados a alcanzar con sus correspondientes indicadores de medida.

El Plan operativo de acción que se presenta en el (**Anexo W**) se diseñó en un formato ágil y sencillo con el propósito de enfocar de mejor manera las operaciones diarias para lograr las estrategias fijadas y facilitar su seguimiento.

6.8 Análisis económico y financiero

En este análisis se realiza una evaluación y diagnóstico económico (la capacidad de generar beneficios) y financiero (la capacidad para responder adecuadamente las deudas) aplicando técnicas que proveen de proyecciones, referencias y sobre todo datos e información para poder emitir un juicio crítico y razonado en la toma de decisiones posteriores (Confinem, 2012).

Este análisis está formado por: la inversión estimada para el modelo de negocio, su financiamiento, las proyecciones de ingresos y egresos, y los estados financieros pro-forma, así como indicadores básicos para medir la rentabilidad del proyecto.

Con el resultado de este estudio se concretará si el modelo de negocio para el servicio de televisión de ETAPA es viable y rentable en el largo plazo (5 años).

6.8.1 Plan financiero

6.8.1.1 Plan de inversión

Para el presente proyecto no se considera inversión en activos fijos, debido a que la empresa ya cuenta con los equipos necesarios para brindar el servicio, de manera que solo se invierte en activos intangibles que se detalla más adelante. A demás se incurre en gastos operativos extras para la ejecución del modelo, estos gastos son de personal, publicidad y otros gastos que se describen posteriormente.

6.8.1.1.1 Inversiones en activos intangibles

Bienes Intangibles: son bienes de naturaleza inmaterial que no se pueden tocar, ver, medir. Con relación a los intangibles hay que tomar en cuenta: En la nueva economía, los activos intangibles cada vez están representando un mayor valor dentro de las empresas.

Tabla 18. *Inversión en activos fijos intangibles*

| Activos Fijos Intangibles | | |
|--|--------------|------------------------|
| Plataforma | | \$ 3.500.000,00 |
| Patentes: | | \$ 25.000,00 |
| Uso del Telepuerto, Uplink y Espacio Satelit | \$ 25.000,00 | |
| Reestructuración sistema de facturación (Planilla única) | | \$ 1.800,00 |
| Servicio Posventa (Mejoramiento) | | \$ 5.300,00 |
| Total Activos Fijos Intangibles | | \$ 3.532.100,00 |

Elaboración: Los autores

Análisis: como se observa en la tabla 18 se presenta los activos fijos intangibles que están constituidos principalmente por la plataforma y patentes, dando un valor de \$ 3.532.100,00 dólares de inversión.

6.8.1.2 Financiamiento

Para renovar el servicio ETAPATV, la empresa necesita de \$ 3.532.100,00 dólares de inversión, lo cual será financiado el 60% por capital propio y el 40% con un préstamo para un plazo de 3 años con un interés del 10.21%.

Tabla 19. *Financiamiento del proyecto*

| Estructura | Porcentaje | Valor |
|-------------------|-------------------|-----------------|
| Capital propio | 60 % | \$ 2.119.260,00 |
| Préstamo bancario | 40 % | \$ 1.412.840,00 |
| Total | 100% | \$ 3.532.100,00 |

Elaboración: Los autores

Se decide realizar el préstamo en la institución financiera BanEcuador, ya que es la entidad que permite que la empresa preste menores garantías para la concesión del crédito, así como también es la entidad financiera que ofrece el menor porcentaje de tasa de interés, es por esa razón que después de un análisis exhaustivo se tomó la decisión de realizar el préstamo en esta entidad financiera. La tabla de amortización se presenta en el (**Anexo X**).

6.8.1.3 Costos y Gastos

Los gastos se puede definir como la salida de dinero que la empresa paga por un determinado artículo o servicio, entre estos puede ser el pago de servicios básicos, materiales indirectos, insumos, sueldos y salarios, útiles de oficina, útiles de limpieza, comisiones. (Sotero, 2016)

6.8.1.3.1 Amortización

Tabla 20. Gastos de amortización

| Amortización | Valor monetario | Vida útil | Amortización anual |
|--------------|-----------------|-----------|----------------------|
| Patentes | \$ 25.000,00 | 5 | \$ 5.000,00 |
| Plataforma | \$ 3.500.000,00 | 5 | \$ 700.000,00 |
| Total | | | \$ 705.000,00 |

Elaboración: Los autores

6.8.1.3.2 Sueldos y Salarios

Tabla 21. Rol de pagos

| Cargo | Total de Ingresos | XIII Sueldo | XIV Sueldo | Fondo de Reserva | Vacaciones | Aporte Patronal 12.15% | Total Sueldo + Prov. |
|---|-------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|------------------------|----------------------|
| Técnico de telecomunicaciones | 1.216,00 | 101,33 | 31,25 | 101,33 | 50,67 | 135,58 | 1.636,17 |
| Asistente contact center | 910,00 | 75,83 | 31,25 | 75,83 | 37,92 | 101,47 | 1.232,30 |
| Ayudante de soporte técnico | 910,00 | 75,83 | 31,25 | 75,83 | 37,92 | 101,47 | 1.232,30 |
| Asistente de atención al cliente y posventa | 910,00 | 75,83 | 31,25 | 75,83 | 37,92 | 101,47 | 1.232,30 |
| Analista de inteligencia de mercados | 1.557,00 | 129,75 | 31,25 | 129,75 | 64,88 | 173,61 | 2.086,23 |
| Supervisor de mantenimiento | 1.561,00 | 130,08 | 31,25 | 130,08 | 65,04 | 174,05 | 2.091,51 |
| Total | 7.064,00 | 588,65 | 187,50 | 588,65 | 294,33 | 787,64 | 9.510,80 |

Elaboración: Los autores

Tabla 22. Gastos de sueldos y salarios

| Cargo | Cantidad | Sueldo + Provisiones | Total Anual |
|---|----------|----------------------|----------------------|
| Técnico de telecomunicaciones | 1 | \$ 1.636,17 | \$ 19.634,04 |
| Asistente contact center | 2 | \$ 1.232,30 | \$ 29.575,20 |
| Analista de soporte técnico | 6 | \$ 1.232,30 | \$ 88.725,60 |
| Asistente de atención al cliente y posventa | 1 | \$ 1.232,30 | \$ 14.787,60 |
| Analista de inteligencia de mercados | 1 | \$ 2.086,23 | \$ 25.034,76 |
| Supervisor de mantenimiento | 2 | \$ 2.091,51 | \$ 50.196,24 |
| Total gastos de personal | | \$ 9.510,80 | \$ 227.953,44 |

Elaboración: Los autores

6.8.1.3.3 Servicios Básicos

Tabla 23. Gastos de servicios básicos

| Servicios básicos | Mensual | Anual |
|-------------------|------------------|--------------------|
| Energía eléctrica | \$ 160,00 | \$ 1.920,00 |
| Agua | \$ 30,00 | \$ 360,00 |
| Teléfono | \$ 50,00 | \$ 600,00 |
| Internet | \$ 150,00 | \$ 1.800,00 |
| Total | \$ 390,00 | \$ 4.680,00 |

Elaboración: Los autores

6.8.1.3.4 Publicidad y promoción

Tabla 24. Gastos de publicidad y promoción

| Publicidad | Mensual | Anual |
|-------------------------------|-------------|---------------------|
| Radio 60 segundos | \$ 800,00 | \$ 9.600,00 |
| Tv 30 segundos | \$ 1.100,00 | \$ 13.200,00 |
| Social Media | \$ 200,00 | \$ 2.400,00 |
| Material Promocional | \$ 300,00 | \$ 3.600,00 |
| Campaña Club Deportico Cuenca | | \$ 8.000,00 |
| Total | | \$ 36.800,00 |

Elaboración: Los autores

6.8.1.4 Proyección de Ingresos

La proyección de ingresos se encarga de medir el volumen de ventas del servicio ETAPATV, para lo cual se consideró la inflación anual promedio proyectada para el horizonte de evaluación del modelo (**Ver Anexo Y**).

Tabla 25. *Ingresos proyectados 2018*

| Plan | Clientes proyectados | Precio | Ingreso anual |
|--|----------------------|----------|------------------------|
| Plan premier HD (9%) | 422 | \$ 21,99 | \$ 112.640,36 |
| Plan premier plus HD (28%) | 1.313 | \$ 27,99 | \$ 446.053,79 |
| Plan premier HD+ Internet 2.4 megas + Telefonía fija (63%) | 2.954 | \$ 35,56 | \$ 1.275.054,07 |
| Total | 4.689 | | \$ 1.833.748,22 |

Elaboración: Los autores

Tabla 26. *Ingresos proyectados 2019*

| Plan | Clientes proyectados | Precio | Ingreso anual |
|--|----------------------|----------|------------------------|
| Plan premier HD (9%) | 429 | \$ 21,99 | \$ 113.883,09 |
| Plan premier plus HD (28%) | 1.333 | \$ 27,99 | \$ 450.974,97 |
| Plan premier HD+ Internet 2.4 megas + Telefonía fija (63%) | 3.000 | \$ 35,56 | \$ 1.289.121,39 |
| Total | 4.762 | | \$ 1.853.979,45 |

Elaboración: Los autores

Tabla 27. *Ingresos proyectados 2020*

| Plan | Clientes proyectados | Precio | Ingreso anual |
|--|----------------------|----------|------------------------|
| Plan premier HD (9%) | 435 | \$ 21,99 | \$ 115.137,18 |
| Plan premier plus HD (28%) | 1.354 | \$ 27,99 | \$ 455.941,15 |
| Plan premier HD+ Internet 2.4 megas + Telefonía fija (63%) | 3.047 | \$ 35,56 | \$ 1.303.317,30 |
| Total | 4.836 | | \$ 1.874.395,64 |

Elaboración: Los autores

Tabla 28. *Ingresos proyectados 2021*

| Plan | Clientes proyectados | Precio | Ingreso anual |
|--|----------------------|----------|------------------------|
| Plan premier HD (9%) | 442 | \$ 21,99 | \$ 116.402,69 |
| Plan premier plus HD (28%) | 1.375 | \$ 27,99 | \$ 460.952,52 |
| Plan premier HD+ Internet 2.4 megas + Telefonía fija (63%) | 3.095 | \$ 35,56 | \$ 1.317.642,42 |
| Total | 4.912 | | \$ 1.894.997,62 |

Elaboración: Los autores

Tabla 29. *Ingresos proyectados 2022*

| Plan | Cientes proyectados | Precio | Ingreso anual |
|--|---------------------|----------|-----------------|
| Plan premier HD (9%) | 449 | \$ 21,99 | \$ 117.679,65 |
| Plan premier plus HD (28%) | 1.397 | \$ 27,99 | \$ 466.009,29 |
| Plan premier HD+ Internet 2.4 megas + Telefonía fija (63%) | 3.143 | \$ 35,56 | \$ 1.332.097,29 |
| Total | 4.989 | | \$ 1.915.786,24 |

Elaboración: Los autores

6.8.1.5 Estados Financieros Proyectados

Los Estados Financieros proyectados se realizan con la finalidad de mostrar la situación económica financiera que se pretende alcanzar con la implementación del modelo de negocio en el periodo establecido.

Los Estados Financieros que se presentan son:

- **Estado de Resultados Proyectado**

El Estado de Resultados proyectado determina si con la implementación del modelo de negocio se obtienen beneficios o pérdidas durante el periodo determinado.

- **Flujo de Caja Proyectado**

Informe financiero que muestra el plan de ingresos (entradas), egresos (salidas) y saldos de efectivo proyectados para el periodo, que permite evaluar la recuperación de los fondos invertidos, a través de índices financieros como el VAN y la TIR.

6.8.1.5.1 Estado de Resultados Projectado

Tabla 30. Estado de Resultados Projectado

| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Proyecto: Modelo de Negocio para el Servicio de Televisión Satelital de ETAPA EP | | | | | |
| (Miles de Dólares) | | | | | |
| Entre el 1° de enero y 31 de diciembre de: | Proyectado 2018 | Proyectado 2019 | Proyectado 2020 | Proyectado 2021 | Proyectado 2022 |
| INGRESOS | 1.833.748,22 | 1.853.979,45 | 1.874.395,64 | 1.894.997,62 | 1.915.786,24 |
| Plan Premier HD (9%) | 112.640,36 | 113.883,09 | 115.137,18 | 116.402,69 | 117.679,65 |
| Plan Premier Plus HD (28%) | 446.053,79 | 450.974,97 | 455.941,15 | 460.952,52 | 466.009,29 |
| Plan Premier HD+ internet 2.4 Megas + Telefonía Fija (63%) | 1.275.054,07 | 1.289.121,39 | 1.303.317,30 | 1.317.642,42 | 1.332.097,29 |
| EGRESOS | 1.099.650,04 | 1.056.153,57 | 1.006.578,64 | 976.812,08 | 976.034,28 |
| Sueldos y Salarios | 227.917,72 | 229.500,22 | 230.049,75 | 229.554,14 | 229.059,61 |
| Servicios Basicos | 4.733,78 | 4.766,65 | 4.778,06 | 4.767,77 | 4.735,81 |
| Publicidad y propaganda | 37.222,91 | 37.481,36 | 37.571,11 | 37.490,16 | 37.238,86 |
| Amortización | 705.000,00 | 705.000,00 | 705.000,00 | 705.000,00 | 705.000,00 |
| Pago de Interes | 124.775,62 | 79.405,35 | 29.179,72 | | |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | 734.098,18 | 797.825,88 | 867.817,00 | 918.185,54 | 939.751,96 |
| (-) 15% Participación Trabajadores | 110.114,73 | 119.673,88 | 130.172,55 | 137.727,83 | 140.962,79 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 623.983,46 | 678.152,00 | 737.644,45 | 780.457,71 | 798.789,16 |
| (-) 22% Impuesto a la Renta | 137.276,36 | 149.193,44 | 162.281,78 | 171.700,70 | 175.733,62 |
| UTILIDAD NETA | 486.707,10 | 528.958,56 | 575.362,67 | 608.757,02 | 623.055,55 |

Elaboración: Los autores



6.8.1.5.2 Flujo de Caja Projectado

Tabla 31. Estado de Flujo de Caja Financiero Proforma

| ESTADO DE FLUJO DE CAJA FINANCIERO PRO FORMA | | | | | | |
|--|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Proyecto: Modelo de Negocio para el Servicio de Televisión Satelital de ETAPA EP | | | | | | |
| (Miles de Dólares) | | | | | | |
| RUBROS | AÑOS | | | | | |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ventas | | 1.833.748,22 | 1.853.979,45 | 1.874.395,64 | 1.894.997,62 | 1.915.786,24 |
| (-) Costo de Ventas y Gastos Operativos | | 269.874,41 | 271.748,22 | 272.398,92 | 271.812,08 | 271.034,28 |
| Suelos y Salarios | | 227.917,72 | 229.500,22 | 230.049,75 | 229.554,14 | 229.059,61 |
| Publicidad y Propaganda | | 37.222,91 | 37.481,36 | 37.571,11 | 37.490,16 | 37.238,86 |
| Servicios Básicos | | 4.733,78 | 4.766,65 | 4.778,06 | 4.767,77 | 4.735,81 |
| (-) Amortización | | 705.000,00 | 705.000,00 | 705.000,00 | 705.000,00 | 705.000,00 |
| (-) Gasto Financiero | | 124.775,62 | 79.245,73 | 29.121,07 | | |
| (-) Inversión | 3.532.100,00 | | | | | |
| Plataforma | 3.500.000,00 | | | | | |
| Patentes | 25.000,00 | | | | | |
| Reestructuración sistema de facturación (Planilla única) | 1.800,00 | | | | | |
| Servicio Posventa (Mejoramiento) | 5.300,00 | | | | | |
| (=) Utilidad antes de Participación Trabajadores | | 734.098,18 | 797.825,88 | 867.817,00 | 918.185,54 | 939.751,96 |
| (-) 15% Participación Trabajadores | | 110.114,73 | 119.673,88 | 130.172,55 | 137.727,83 | 140.962,79 |
| (=) Utilidad antes de Impuestos | | 623.983,46 | 678.152,00 | 737.644,45 | 780.457,71 | 798.789,16 |
| (-) 22% Impuesto a la Renta | | 137.276,36 | 149.193,44 | 162.281,78 | 171.700,70 | 175.733,62 |
| (=) Utilidad Neta | | 486.707,10 | 528.958,56 | 575.362,67 | 608.757,02 | 623.055,55 |
| (+) Amortización | | 705.000,00 | 705.000,00 | 705.000,00 | 705.000,00 | 705.000,00 |
| (+) Préstamo recibido | 1.412.840,00 | | | | | |
| (-) Pago de Capital | | 423.957,94 | 469.328,22 | 519.553,84 | | |
| (=) Flujo Neto de Efectivo | -2.119.260,00 | 767.749,16 | 764.630,34 | 760.808,83 | 1.313.757,02 | 1.328.055,55 |

Elaboración: Los autores

6.8.2 Evaluación Financiera

La evaluación financiera del modelo tiene como objetivo determinar su rentabilidad, es decir, si es factible o no su ejecución, de manera que proporcione la información necesaria, para tomar una decisión fundada, segura y rentable, suministrando los recursos económicos a la mejor alternativa para apoyar la creación de valor del servicio ETAPATV.

Para determinar la rentabilidad del modelo, se estima los criterios de evaluación financiera, Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

6.8.2.1 Costo de capital

Para realizar las estimaciones de los índices de evaluación financiera, es necesario previamente establecer el costo de capital⁹ para el análisis. Para la evaluación del proyecto “modelo de negocio ETAPATV” se establece una tasa de costo de capital de 14,87%, tasa aprobada por la Gerencia General de ETAPA para proyectos de Telecomunicaciones.

6.8.2.2 Valor Actual Neto (VAN)

Para calcular el VAN se emplea la siguiente fórmula:

$$VAN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}$$

$$VAN = 1.049.101,71$$

Como se puede observar el VAN es de \$ 1.049.101,71, cuyo valor es mayor a cero, que significa que se obtendrá un resultado positivo con el proyecto

⁹ **Costo de Capital:** es la tasa mínima de rentabilidad que deben proveer las inversiones de la empresa para mantener, por lo menos igual, el valor de las acciones de la organización en el mercado de capitales. Fuente: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/economia/22/a09.pdf> (22/01/2018)

desde la visión financiera, después de analizar los 5 años del proyecto y una vez descontada la inversión inicial tenemos el rendimiento demostrado, por lo tanto, en base a este criterio se recomienda ejecutar el modelo de negocio para el servicio ETAPATV.

6.8.2.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para calcular la TIR se emplea la siguiente fórmula:

$$\text{TIR} = \sum_{T=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

$$\text{TIR} = 32\%$$

El proyecto obtiene una Tasa Interna de Retorno de 32%, demostrando que el proyecto es viable, ya que proporciona una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida (costo de capital). Consecuentemente, se reafirma la posición de implementar el proyecto.

CAPÍTULO VII

ANÁLISIS DE IMPACTO Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO

“El impacto está compuesto por los efectos a mediano y largo plazo que tiene un proyecto o programa para para la población objetivo y para el entorno, sean estos efectos o consecuencias deseadas (planificadas) o sean no deseadas” (Bello, 2009, pág. 4).

El análisis de impacto tiene como fin determinar si el proyecto produjo los efectos esperados en el asunto de interés y si esos efectos son imputables a la intervención del proyecto (Bello, 2009, pág. 5).

Para efectuar el análisis de impacto se establecerán los valores de indicadores relevantes antes del desarrollo del modelo, así como el valor que obtengan los mismos, posterior de un tiempo de ejecutado el modelo, identificando las diferenciaciones positivas o negativas.

7.1 Línea de base

El objetivo de constituir una línea de base es establecer una fuente de datos e información que describa la condición previa a la intervención del modelo para el desarrollo del servicio de televisión de ETAPA y contra la cual se pueda monitorear y evaluar el avance y eficacia del proyecto durante y después de la ejecución del mismo, es decir, la línea base es el patrón básico contra la cual se medirán las metas de los indicadores y el grado del cambio.

Se presenta en la tabla 32 los indicadores que servirán como línea de base para el análisis de impacto del modelo de negocio del servicio de televisión de ETAPA.

Tabla 32. Línea base para el análisis de impacto del modelo de negocio

| Indicador | Fórmula | Situación actual |
|--------------------------|--|------------------|
| Número Suscriptores | Número de suscriptores servicio ETAPATV | 2.258 |
| Quejas y reclamos | Porcentaje quejas y reclamos | 11,1% |
| Participación de mercado | $\frac{\text{Total Suscripciones de ETAPA}}{\text{Total Suscripciones del Mercado}} * 100$ | 3,87% |
| Penetración de Marca | $\frac{\text{Total Suscripciones de ETAPA}}{\text{Mercado Meta}} * 100$ | 48,9% |
| Recordación de Marca | $\frac{\text{Clientes Reales o Potenciales que nombran a ETAPA de primera}}{\text{Población Total Entrevistada}} * 100$ | 10% |
| Intención de Compra | $\frac{\text{Clientes Potenciales que se suscribirían a ETAPATV}}{\text{Población Total Entrevistada}} * 100$ | 51,1% |
| Lealtad | $\frac{\text{Clientes Reales que continuarán con ETAPATV}}{\text{Total de clientes reales entrevistados}} * 100$ | 83,7% |
| Recomendación | $\frac{\text{Clientes Reales que recomiendan a otros el servicio}}{\text{Población Total Entrevistada}} * 100$ | 52,5% |
| Satisfacción de clientes | $\frac{\text{Núm. Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes Encuestados}} * 100$ | 67,3% |
| Deserción de clientes | $\frac{\text{Clientes al inicio del periodo} + \text{Clientes nuevos} - \text{Clientes final del periodo}}{\text{Total Clientes al inicio del periodo}} * 100$ | 11,8% |

Elaboración: Los autores

7.2 Indicadores de impacto esperados

Los indicadores de impacto “miden los cambios o modificaciones positivas o negativas que se han producido en el entorno o sobre la población objetivo como consecuencia de la ejecución del plan o el cumplimiento de las funciones asignadas” (DANE, 2008, pág. 7).

Para establecer los indicadores de impacto se determinó previamente los objetivos de impacto que se pretenden alcanzar y que servirán de referencia para evaluar el progreso final del modelo, a su vez se fijaron las respectivas metas a lograr y las fuentes de verificación que las respaldan. En el (**Anexo**

Z) se presenta los indicadores esperados para el análisis de impacto del modelo de negocio.

7.3 Plan de monitoreo y evaluación

El monitoreo y evaluación consiste en valorar la calidad e impacto de la gestión realizada en relación con el plan estratégico y el plan de acción. Para que estas acciones de monitoreo y evaluación sean verdaderamente valiosas se tiene que planear de forma apropiada y oportuna en la etapa de planificación del proyecto.

Se realiza el plan de monitoreo y evaluación con el fin de proveer una herramienta básica que permita examinar si se están cumpliendo los objetivos planteados y los resultados que se esperan, así como si es preciso modificar o reorientar algún punto en la ejecución del modelo .

El plan que se ha diseñado parte de los indicadores establecidos en el análisis de impacto para su permanente seguimiento, a la vez incluye los medios de verificación de los datos que se obtiene y la frecuencia de medición, y por último la parte principal, el semáforo, que indica el grado de cumplimiento de los objetivos de impacto, a través de tres rangos que proporcionan información esencial para la toma de decisiones. Estos tres rangos son:

- **Óptimo (Verde):** significa que el indicador se halla en un nivel de aceptación alto, por lo tanto el valor alcanzado es igual o mayor a la meta.
- **Tolerable (amarillo):** significa que el indicador se halla en un nivel de aceptación medio, por lo tanto el valor alcanzado es igual o mayor al punto crítico¹⁰ pero menor a la meta.
- **Deficiente (Rojo):** significa que el indicador se halla en un nivel de aceptación bajo, por lo tanto el valor alcanzado es menor al punto crítico.

El plan de monitoreo y evaluación se presenta en el (**Anexo AA**).

¹⁰ **Punto Crítico:** Momento o situación difícil y comprometida en la que es preciso hacer algo para que se produzca una inflexión necesaria en el desarrollo de los acontecimientos. Fuente: (OXFORD, s.f.)

CAPÍTULO VIII

ANÁLISIS DE RIESGOS DEL MODELO

8.1 Riesgos críticos

Para el modelo de negocio propuesto es de vital importancia realizar el análisis de riesgos a fin de determinar los conflictos que pueden surgir a lo largo de su implementación, por lo que es necesario definir la gestión de riesgos como “la probabilidad de que, la ocurrencia de un suceso adverso afecte a la entidad e impacte en su habilidad para lograr sus objetivos estratégicos y por ende la capacidad de cumplir su misión y visión”. (Pacheco, 2009, pág. 5)

El análisis de riesgos implica examinar la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto que estos generen y permite actuar de manera proactiva ante las situaciones desfavorables, para ello es necesario estructurar un plan de mitigación para cada riesgo identificado en el modelo. En la tabla 33 se describe los riesgos críticos que se pueden presentar en la ejecución del modelo de negocio.

Tabla 33. *Riesgos críticos del Modelo de Negocio*

| Código | Tipo Riesgo | Posibles Riesgos |
|--------|-------------|---|
| R1 | Financiero | Riesgo operativo: pérdida de capital por acumulación de equipos descontinuados en bodegas. |
| R2 | Financiero | Baja asignación presupuestaria para el servicio de televisión pagada. |
| R3 | Mercado | Aumento de productos sustitutos y piratería. |
| R4 | Mercado | Bajo crecimiento del sector de las telecomunicaciones. |
| R5 | Mercado | Baja aceptación del paquete de los tres servicios (telefonía fija, internet y televisión pagada). |
| R6 | Personal | Riesgo laboral: error en instalaciones del servicio de ETAPATV. |
| R7 | Personal | Accidentes laborales. |
| R8 | Políticos | Cambios en la política de las barreras arancelarias por parte del Gobierno. |
| R9 | Publicidad | Publicidad no acorde al servicio de ETAPATV (publicitar el servicio y que no cumpla con las características previstas). |
| R10 | Tecnológico | Equipamiento obsoleto o descontinuado. |

Elaboración: Los autores

Para este análisis de riesgos se utiliza la técnica de semaforización, en la tabla 34 se presenta las probabilidades de ocurrencia y el impacto de los riesgos en la implementación del modelo, así como el nivel de gravedad.

Tabla 34. Técnica de semaforización: Riesgos críticos del Modelo de Negocio

| Código | Posibles Riesgos | Probabilidad | Impacto | Valor de Riesgo |
|--------|---|--------------|---------|-----------------|
| R1 | Riesgo operativo: pérdida de capital por acumulación de equipos descontinuados en bodegas. | 4 | 5 | 20 |
| R2 | Baja asignación presupuestaria para el servicio de televisión pagada. | 3 | 5 | 15 |
| R3 | Aumento de productos sustitutos y piratería. | 4 | 5 | 20 |
| R4 | Bajo crecimiento del sector de las telecomunicaciones. | 3 | 5 | 15 |
| R5 | Baja aceptación del paquete de los tres servicios (telefonía fija, internet y televisión pagada). | 3 | 4 | 12 |
| R6 | Riesgo laboral: error en instalaciones del servicio de ETAPATV. | 3 | 3 | 9 |
| R7 | Accidentes laborales. | 2 | 3 | 6 |
| R8 | Cambios en la política de las barreras arancelarias por parte del Gobierno. | 2 | 4 | 8 |
| R9 | Publicidad no acorde al servicio de ETAPATV (publicitar el servicio y que no cumpla con las características previstas). | 2 | 5 | 10 |
| R10 | Equipamiento obsoleto o descontinuado. | 5 | 4 | 20 |

Elaboración: Los autores

La técnica de semaforización permite clasificar los riesgos considerando tanto la probabilidad de ocurrencia como el nivel de impacto, sean estos bajos, medios o altos.



Los resultados obtenidos se presentan en la tabla 35.

Tabla 35. Resultados: Técnica de semaforización

| | | | | | | |
|---------|---|--------------|----|-------|-------|-----|
| IMPACTO | 5 | | R9 | R2-R4 | R1-R3 | |
| | 4 | | R8 | R5 | | R10 |
| | 3 | | R7 | R6 | | |
| | 2 | | | | | |
| | 1 | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | PROBABILIDAD | | | | |

Elaboración: Los autores

Se logra observar que los principales riesgos que se pueden dar en la ejecución del modelo son; el equipamiento obsoleto, la pérdida de capital por acumulación de equipos discontinuados en bodega y el aumento de productos sustitutos, los cuales se deben poner mayor énfasis, ya que representan una amenaza para el éxito del modelo.

8.2 Medidas de mitigación

Una vez identificado los posibles riesgos del modelo de negocio se plantea las correspondientes medidas de mitigación que se exhiben en la tabla 36.

Tabla 36. Medidas de mitigación

| Código | Posibles Riesgos | Medidas de Mitigación |
|--------|---|---|
| R1 | Riesgo operativo: pérdida de capital por acumulación de equipos descontinuados en bodegas. | Realizar un análisis correcto y oportuno de la oferta y demanda para aprovisionarse de los equipos necesarios. |
| R2 | Baja asignación presupuestaria para el servicio de televisión pagada. | Planificación y presentación previa y oportuna del presupuesto del anual para el servicio de televisión pagada. |
| R3 | Aumento de productos sustitutos y piratería. | Realizar promociones constantes del servicio para obtener más clientes, adicionalmente realizar publicidad en contra de la piratería. |
| R4 | Bajo crecimiento del sector de las telecomunicaciones. | Penetrar en nuevos mercados de otros cantones de la Provincia del Azuay. |
| R5 | Baja aceptación del paquete de los tres servicios (telefonía fija, internet y televisión pagada). | Evaluar la aceptación de la paquetización mediante un lanzamiento piloto. |
| R6 | Riesgo laboral: error en instalaciones del servicio de ETAPATV. | Capacitaciones constantes al equipo técnico, en relación a la instalación del servicio y de seguridad laboral. |
| R7 | Accidentes laborales. | |
| R8 | Cambios en la política de las barreras arancelarias por parte del Gobierno. | Establecer contratos a largo plazo de tipo Forward con TuVes. |
| R9 | Publicidad no acorde al servicio de ETAPATV (publicitar el servicio y que no cumpla con las características previstas). | Tener el personal capacitación e idóneo para el control publicitario que rescate las características principales del servicio de ETAPATV. |
| R10 | Equipamiento obsoleto o descontinuado. | Realizar un análisis correcto y oportuno de la oferta y demanda para aprovisionarse de los equipos necesarios. |

Elaboración: Los autores

Se puede decir que, una eficiente gestión de riesgos es aquella que establece medidas de mitigación efectivas con el fin de disminuir el impacto de los riesgos detectados en el modelo de negocio propuesto, es así que para poder mitigar estos riesgos se ha establecido un plan de acción con medidas preventivas que ayuden a que el modelo cumpla con los objetivos planteados sin mayores contratiempos.



CAPÍTULO IX

APORTE ACADÉMICO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Aporte desde lo académico hacia el desarrollo productivo de la ciudad

La formación académica ocupa un rol importante dentro de la vida social por su aporte al bienestar y al desarrollo de la sociedad. Las universidades en respuesta a esta apología están comprometidas a formar profesionales con liderazgo social y de cambio que es fundamental para el progreso del país.

Por esta razón la Universidad de Cuenca encamina su labor hacia una formación integral, en la que existe una relación con la realidad actual de la sociedad para que los futuros profesionales logren responder productivamente a los problemas del entorno con su preparación académica.

En base a este contexto, el aporte académico del presente trabajo de titulación es proponer un proyecto en favor de la colectividad, a través del cual se transfieren los conocimientos académicos adquiridos durante el proceso de formación profesional, con el propósito de mejorar la calidad de vida la sociedad cuencana.

Calidad, en el sentido de que todas las personas tengan mayor posibilidad de recibir información del más alto nivel, ya que en esta nueva era social la información es uno de los bienes más valorados. Por otra parte el derecho igualitario al sano y valioso entretenimiento para reforzar la convivencia familiar.

La vinculación con la sociedad es nuestro aporte, al haber investigado e identificado los problemas, las necesidades y las exigencias de la comunidad

en cuanto al servicio de televisión, para con nuestro criterio y capacidad académica aportar soluciones mediante este proyecto.

Finalmente, la aportación para la empresa ETAPA es la innovación del servicio y una mayor interacción con el cliente a fin de aumentar la percepción del valor de la marca, cuyo objetivo principal es fortalecer y crecer acorde a las exigencias de la ciudadanía cuencana, llegando a ser hoy en día una de las mejores empresas con un modelo administrativo exitoso a seguir no solo a nivel local sino también nacional.

9.2 Conclusiones

- El dinamismo que existe en la actualidad es cada vez mayor dentro del sector del servicio de televisión por suscripción haciendo que las empresas proveedoras de este servicio se adapten al ritmo en el que crece este segmento, siendo hoy en día uno de los servicios que ocupa una importante participación de mercado, donde compiten empresas reconocidas a nivel nacional como internacional que buscan crear, mejorar e innovar estrategias competitivas, con el objetivo primordial de crear fidelización en los clientes y mantener la plena satisfacción del servicio brindado, es por ello que el desarrollo de este trabajo basado en Modelo de Negocios de Osterwalder y Pigneur sirvió como una excelente guía para crear valor al servicio ETAPATV.
- El estudio del sector de televisión por suscripción permitió determinar que en los últimos años la modalidad de televisión satelital ha tenido mayor demanda a diferencia de las otras modalidades (televisión codificada terrestre y la televisión por cable físico), esto se debe a que la modalidad DTH (Directo To Home) ofrece mayores beneficios, excelente calidad de la señal, amplia cobertura que permite llegar a todos los lugares del Ecuador, siendo esta una de las grandes ventajas que tiene el servicio ETAPATV por operar con esta modalidad.

- En el proceso de diagnóstico se pudo detectar que el plan de negocios del proyecto DTH ETAPA, no tuvo éxito debido a grandes falencias en los pronósticos esperados, ya que se evidenció que la oferta y demanda fueron sobreestimadas, se pretendía que hasta el año 2017 ETAPA abarque una demanda inabordable que hoy en día comprende todo el mercado local del servicio. Los resultados no han sido óptimos por falta de un análisis integral que se adapte a la realidad y a los cambios del sector televisivo.
- La televisión satelital ha tenido un incremento de suscriptores desde el año 2010 es por tal motivo que ETAPA desde el lanzamiento de su servicio ETAPATV ha querido obtener una cantidad importante de clientes como en los otros servicios que oferta, siendo el actual número de suscriptores de 2.258 hasta diciembre de 2017.
- La investigación de mercado permitió obtener información de suma importancia desde la perspectiva de los clientes actuales como clientes potenciales dando como resultado en términos generales que los clientes actuales que posee ETAPA están satisfechos por el servicio prestado, sin embargo recomiendan algunas mejoras que se han considerado en el modelo desarrollado y en cuanto a los clientes potenciales los resultados son bastantes alentadores, pues más del 50% de las personas encuestas tanto de la zona rural como urbana estarían dispuestas a contratar el servicio ETAPATV.
- ETAPA no cuenta con un plan de publicidad exhaustivo para dar a conocer el servicio de televisión, muestra de ello es el bajo porcentaje de recordación de marca, que apenas alcanza un 10%, dato obtenido de la investigación de mercado.
- Una de las principales razones por las que ETAPA tiene una baja participación de mercado en el servicio de televisión es la falta de puntos

de venta dentro la ciudad, además de la deficiencia en el soporte técnico del servicio pos venta que genera que los usuarios se desvinculen.

- El desarrollo del modelo CANVAS aplicado al servicio de televisión de la Empresa ETAPA, permite optimizar, innovar y generar una ventaja competitiva, mediante la adaptación de los nueve ejes que sustentan al modelo, mejorando la gestión actual del servicio y llevando a potencializar la marca ETAPATV con el fin de superar las expectativas y exigencias de los clientes.
- Se puede concluir que el modelo de negocio propuesto para el servicio ETAPATV es factible, según el análisis económico financiero, dado que el índice financiero VAN es de \$ 1.049.101,71, cuyo valor es mayor a cero, que significa que se obtendrá un resultado económico positivo y a la vez se confirma con el índice TIR del 32% que se obtendrá una rentabilidad mayor al costo de capital.

9.3 Recomendaciones

En la actualidad el servicio de televisión que ofrece la empresa ETAPA se encuentra en una fase de declive, es por ello que se recomienda algunos puntos para regenerar el servicio y lograr el retorno al ciclo de vida del servicio.

- Los planes actuales que se ofertan deben ser más atractivos y a un precio accesible, es por ello que se debe analizar la programación que mayormente demandan los usuarios para negociar con los proveedores la creación de planes personalizados a un precio económico.
- Aprovechar la preferencia del público por paquetes de servicios de telecomunicaciones, mediante la creación de un paquete multiservicios, donde el cliente puede contratar los servicios de televisión, internet y

telefonía fija a un precio competitivo, beneficiándose de la cartera de clientes que tiene la empresa en el servicio de internet, uno de los servicios de mayor demanda.

- Establecer estrategias de publicidad masiva, brindar promociones y descuentos en épocas del año donde se evidencia un aumento de la demanda y reforzar la publicidad en redes sociales para generar mayor interacción con los clientes.
- Generar políticas de optimización del servicio posventa con el objetivo de garantizar un servicio de calidad y mitigar el índice de quejas y reclamos.
- El servicio ETAPATV debe estar en constante innovación, para ello se recomienda implementar el modelo de negocio propuesto, en especial la plataforma “ETAPA Streaming Play” como complemento al servicio, creando en los usuarios una expectativa positiva y adaptándose a los cambios tecnológicos para enfrentar a la competencia y aumentar la participación de mercado.
- Ejecutar el plan de monitoreo y evaluación del modelo con el fin de valorar la calidad e impacto de la gestión realizada en relación con el plan estratégico y el plan de acción.
- Generar compromiso en cada uno de los colaboradores del servicio y de la empresa para lograr que ETAPA llegue a convertirse en una de las empresas con el mejor desempeño administrativo y económico, creando y manteniendo a los clientes satisfechos, asegurando resultados rentables y aportando al desarrollo de la colectividad. Todo esto a través de capacitaciones periódicas y actividades de recreación que motiven al personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Cueto Maza, M., Sánchez, A., Garcia, J., & Montoya, L. (MARZO de 2017). *INEI*. Recuperado el 2 de AGOSTO de 2017, de http://m.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/03-informe-tecnico-n03-produccion-nacional-ene2017.pdf
- "*Definición de pirámide poblacional*". (s.f.). Recuperado el 22 de noviembre de 2017, de Neetescuela: <https://neetescuela.org/definicion-de-piramide-de-poblacion/>
- "*Pirámides de población*". (14 de junio de 2007). Recuperado el 22 de noviembre de 2017, de Eumed.net: http://www.eumed.net/cursecon/2/piramides_de_poblacion.htm
- Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. (s.f.). *La arcotel*. Recuperado el 24 de noviembre de 2017, de Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones: <http://www.arcotel.gob.ec/la-arcotel/>
- ARCOTEL. (2017). *Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones*. Obtenido de <http://www.arcotel.gob.ec/mision-vision-principios-y-valores/>
- ARCOTEL. (2017). *Boletín Estadístico*. ARCOTEL, Quito.
- Arturo. (10 de agosto de 2015). *Qué es y cómo aplicar el benchmarking*. Recuperado el 13 de septiembre de 2017, de CreceNegocios: <https://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking/>
- Baca Urbina, G. (2010). Evaluacion De Proyectos. En G. Baca Urbina, *Evaluacion De Proyectos* (sexta ed., pág. 182). Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de <https://leonelmartinez.files.wordpress.com/2015/01/1-gabriel-baca-urbina-evaluacion-de-proyectos-6ta-edicion-2010.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (Marzo de 2010). *Índice de confianza del consumidor - ICC*. Recuperado el 21 de noviembre de 2017, de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/mensual/ICC200913.pdf>

- Banco Central del Ecuador. (2017). Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Cuentas nacionales trimestrales del Ecuador resultados de las variables macroeconómicas, 2017.II*. Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Índice de Confianza del Consumidor - ICC*. Recuperado el 21 de noviembre de 2017, de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-%C3%ADndice-de-confianza-del-consumidor>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/156-preguntas-frecuentes-banco-central-del-ecuador>
- Bello, R. (Noviembre de 2009). *Módulo 3 Evaluación de Impacto*. Recuperado el 3 de Enero de 2018, de CEPAL: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/impacto_rbbcproy.pdf
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson educación. Recuperado el junio de 2017, de <https://docs.google.com/file/d/0B7qpQvDV3vxvUFpFdUh1eEFCSU0/edit>
- Blanco. (29 de noviembre de 2010). *Portinos*. Recuperado el 18 de agosto de 2017, de <https://portinos.com/7319/el-video-potencia-la-demanda-satelital-latinoamericana>
- Borrello, A. (1994). *El plan de negocios*. Diaz de santos, s.a. Recuperado el 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=9GnvdQknUeIC&pg=PA190&dq=plan+de+accion+concepto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwje6vumrZrYAhWI6yYKHZ4VD2QQ6AEIJAA#v=onepage&q=plan%20de%20accion%20concepto&f=false>

- Chicaiza. (s.f.). *Ekos*. Recuperado el 20 de agosto de 2017, de <http://ekosnegocios.com/negocios/especiales/documentos/TVpagada.pdf>
- Confinem. (28 de febrero de 2012). *El análisis de empresas: Análisis económico-financiero*. Obtenido de Mire la solución: <http://www.mirelasolucion.es/blog/analisis-empresas-economico-financiero/>
- Convergencia research. (25 de mayo de 2013). *issu*. Recuperado el 17 de agosto de 2017, de https://issuu.com/grupoconvergencia/docs/estudio_dth_convergencia_research_f
- DANE. (2008). *Manual de indicadores*. Recuperado el 8 de Enero de 2018, de Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte: <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/9.%20Manual%20de%20indicadores.pdf>
- Datosmacro.com. (s.f.). *Ecuador - Pirámide de población*. Recuperado el 22 de noviembre de 2017, de Datosmacro.com: <https://www.datosmacro.com/demografia/estructura-poblacion/ecuador>
- Dupont. (s.f.). Recuperado el 1 de agosto de 2017, de Dataxis: <https://translate.google.com.ec/translate?hl=es-419&sl=en&u=http://dataxis.net/&prev=search>
- Dupont. (s.f.). *Dataxis*. Recuperado el 30 de julio de 2017, de <https://translate.google.com.ec/translate?hl=es-419&sl=en&u=http://dataxis.net/&prev=search>
- EKOS, R. (5 de abril de 2017). *TIC: Gran dinamismo y mayor penetración en la población*. Recuperado el 8 de AGOSTO de 2017, de Ekosnegocios: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8920>
- elmuestreo Muestreo*. (27 de mayo de 2008). Recuperado el 23 de septiembre de 2017, de Universidad de Sonora: <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf>

- ETAPA. (2012). *Plan de Negocios - Proyecto DTH*. Cuenca.
- ETAPA EP. (s.f.). *ETAPA EP*. Recuperado el 17 de diciembre de 2017, de <http://www.etapa.net.ec/Quienes-somos/Informacion-General>
- ETAPA EP. (s.f.). *ETAPA EP*. Obtenido de <http://www.etapa.net.ec/Productos-y-servicios/Televisi%C3%B3n/Planes/Plan-premier-HD>
- ETAPA EP. (s.f.). *ETAPA EP*. Obtenido de <http://www.etapa.net.ec/Productos-y-servicios/Televisi%C3%B3n/Planes/Plan-premier-Plus-HD>
- ETAPA. (s.f.). *ETAPA EP*. Recuperado el 20 de agosto de 2017, de <http://www.etapa.net.ec/Productos-y-servicios/Televisi%C3%B3n/Informaci%C3%B3n-general>
- ETAPA. (s.f.). *Desarrollo organizacional de ETAPA EP*. Recuperado el 18 de diciembre de 2017, de <http://ftp.eeq.com.ec/upload/empresas-publicas-eficientes/Cultura%20Empresarial/Oswaldo%20Larriva%20-%20ETAPA%20copy.pdf>
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la Empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Decimoprimer ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 10 de noviembre de 2017
- Gómez Bastar, S. (2012). *Metodología de la investigación* (Primera ed.). Red tercer milenio. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado el 2017, de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw.Hill. Recuperado el 2017, de

- https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill. Recuperado el 23 de septiembre de 2017, de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Holmes. (2 de junio de 2012). *Via Satellite*. Recuperado el 18 de agosto de 2017, de <http://www.satellitetoday.com/publications/2012/06/02/la-demanda-de-clientes-por-la-television-de-pago-podria-ofrecer-opciones-rentables-para-la-television-directa-al-hogar/>
- Información, M. d. (2016). *Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador 2016-2021*. Quito. Obtenido de www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/Plan-de-Telecomunicaciones-y-TI..pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos . (06 de 2017). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos : http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Junio/062017_Presentacion_M.Laboral.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Resultados*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (diciembre de 2011). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Junio/062017_Presentacion_M.Laboral.pdf

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (junio de 2017). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Reporte de pobreza y desigualdad:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2017/Junio/Informe%20pobreza%20y%20desigualdad%20-%20jun%202017%2014072017.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (18 de abril de 2017). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 21 de noviembre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/desempleo-muestra-la-reduccion-mas-significativa-de-los-ultimos-cinco-anos/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 23 de noviembre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (junio de 2017). *Reporte de pobreza y desigualdad*. Recuperado el 23 de noviembre de 2017, de Ecuador en cifras:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2017/Junio/Informe%20pobreza%20y%20desigualdad%20-%20jun%202017%2014072017.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (s.f.). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14 ed.). México: PEARSON EDUCATION.
- Leandro, G. (s.f). *Ejercicios resueltos de macroeconomía: modelo de equilibrio de dos sectores*. Obtenido de Aula de economía:
<http://www.auladeeconomia.com/macro-soluciones2.htm>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 21 de Septiembre de 2017, de <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2015/09/Investigacion-de-Mercados-Naresh-Malhotra.pdf>
- Mankiw, G. (2002). *Principios de Economía* (2da Edición ed.). Mc Graw Hill.
- Martínez, Ascencio, & González. (junio de 2008). *Eveliux*. Recuperado el 17 de agosto de 2017, de <http://www.eveliux.com/mx/EI-ABC-de-la-Television-Digital-parte-1.html>

- Medina, & Yunez. (6 de junio de 2017). *Tv y Video*. Obtenido de Tv y Video: <http://www.tvyvideo.com/201706067618/noticias/empresas/asequibilidad-de-la-tv-de-paga-en-america-latina.html>
- Ministerio del Ambiente. (s.f.). *MAE celebra el Día Mundial del Ambiente con proyectos emblemáticos a nivel nacional*. Recuperado el 24 de noviembre de 2017, de Ministerio del Ambiente: <http://www.ambiente.gob.ec/mae-celebra-el-dia-mundial-del-ambiente-con-proyectos-emblematicos-a-nivel-nacional/>
- Ministerio del Ambiente. (s.f.). *MAE realiza seguimiento permanente a instituciones y empresas con Buenas Prácticas Ambientales*. Recuperado el 24 de noviembre de 2017, de Ministerio del Ambiente: <http://www.ambiente.gob.ec/mae-realiza-seguimiento-permanente-a-instituciones-y-empresas-con-buenas-practicas-ambientales/>
- MINTEL. (2013). *Telecomunicaciones.gob.ec*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Centro Libros PAPP, S. L. U. Recuperado el 13 de noviembre de 2017, de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- OXFORD. (s.f.). Recuperado el 10 de enero de 2018, de Español Oxford Living Dictionaries: https://es.oxforddictionaries.com/definicion/punto_critico?locale=es
- Pacheco, L. E. (2009). *Gestión de Riesgos de Negocio, Desarrollo e Implementación de sistemas de Gestión de Riesgo*. El Salvador. Obtenido de <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/790395247.pdf>
- Pacific Credit Rating. (2014). Obtenido de http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_telecomunicaciones.pdf
- Padilla, A. D. (29 de Abril de 2015). *Revista Virket*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2017, de <https://www.revista.virket.com>



- Pérez. (marzo de 2013). *Universidad Anáhuac México*. Recuperado el 15 de agosto de 2017, de http://web.uas.mx/negocios/gestione/Desp_Arts.asp?titulo=547
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y Competidores*. México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: Compañía Editorial Continental. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de <https://www.scribd.com/document/270218115/Ventaja-Competitiva>
- Quintana. (21 de mayo de 2015). *La vanguardia*. Recuperado el 18 de agosto de 2017, de <http://www.lavanguardia.com/tecnologia/20150521/54431765308/la-capacidad-satelital-ofrecida-en-latinoamerica-se-duplicara-para-2017.html>
- Quintero, C. (s.f.). *Odisea Empresarial*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2017, de <http://www.biamericas.com/presentaciones/2012/atencionAlCliente/el-cliente-misterioso.pdf>
- Republic of Opportunities Ecuador. (s.f.). *Estabilidad política*. Recuperado el 24 de noviembre de 2017, de Republic of Opportunities Ecuador: <http://inversion.produccion.gob.ec/estabilidad-politica/>
- Sampieri, H., Collado, F., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado el 2017, de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Sosa, C. A. (6 de febrero de 2017). *INEC: el ingreso de la familia típica en Ecuador es USD 700 mensuales, en promedio*. Recuperado el 21 de noviembre de 2017, de El comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/inec-ingreso-familia-ecuador-sueldo.html>



Sotero, A. (2016). *Conceptos De Ingresos Y Gastos*. Obtenido de Conceptos De Ingresos Y Gastos.: [Http://www.contabilidad.Tk/Cpncpto-De-Gastos-E-Ingresos-13.Htm](http://www.contabilidad.tk/Cpncpto-De-Gastos-E-Ingresos-13.Htm)

TRIPOD. (s.f.). Obtenido de Rentabilidad de un proyecto de inversión:
<http://evaproyectos.tripod.com/pdfs/Rentabilidad.pdf>

TuVes. (6 de Noviembre de 2017). *TuVesHD*. Obtenido de
<https://www.tuves.net/servicios/productos/dth-marca-blanca/>

Urbina, G. B. (2013). Evaluacion De Proyectos. En G. B. Urbina, *Evaluacion De Proyectos*. (pág. 7). Mexico: McGraw-Hill.



ANEXOS

ANEXO A. Encuesta para clientes actuales del servicio ETAPATV**ENCUESTA PARA MEJORAR EL SERVICIO DE TELEVISIÓN DE ETAPA**

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar el servicio.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por ETAPA.

| | | | |
|-------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| Género: | <input type="checkbox"/> Masculino | <input type="checkbox"/> Femenino | Parroquia: _____ |
| Edad: | _____ | | |
| Ocupación: | _____ | | |

1. Aproximadamente, ¿Cuánto tiempo lleva usando el servicio de televisión ETAPA?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de un mes | <input type="checkbox"/> Entre uno y tres años |
| <input type="checkbox"/> De uno a tres meses | <input type="checkbox"/> Más de tres años |
| <input type="checkbox"/> De tres a seis meses | |
| <input type="checkbox"/> Entre seis meses y un año | |

2. En general ¿Qué tan informado esta sobre el servicio de televisión ETAPA?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Muy informado | <input type="checkbox"/> Poco Informado |
| <input type="checkbox"/> Informado | <input type="checkbox"/> Nada Informado |

3. ¿Qué factor influyó al momento de contratar el servicio de televisión ETAPA?(Señale una opción)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Precio | <input type="checkbox"/> Prestigio de la empresa |
| <input type="checkbox"/> Cobertura | <input type="checkbox"/> Facilidad de pagar varios servicios en un mismo lugar |
| <input type="checkbox"/> Programación (canales) | <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? _____ |
| <input type="checkbox"/> Planes ofertados | |
| <input type="checkbox"/> Tecnología (HD, pausa, graba, retrocede) | |

4. ¿Cuánta influencia tiene la reputación de la empresa al momento de contratar el servicio de televisión ETAPA?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Muy influyente | <input type="checkbox"/> Poco influyente |
| <input type="checkbox"/> Influyente | <input type="checkbox"/> Nada influyente |

5. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de contratar el servicio de televisión ETAPA?

| | Muy importante | Importante | Poco importante | Nada importante |
|--------------------------------|----------------|------------|-----------------|-----------------|
| Calidad del servicio | | | | |
| Relación calidad precio | | | | |
| Proceso de compra del servicio | | | | |
| Experiencia de uso | | | | |
| Servicio postventa | | | | |

6. ¿Cuál es su grado de satisfacción en los siguientes aspectos del servicio de televisión ETAPA?

| | Muy Satisfecho | Satisfecho | Poco Satisfecho | Nada Satisfecho |
|--------------------------------|----------------|------------|-----------------|-----------------|
| Calidad del servicio | | | | |
| Relación calidad precio | | | | |
| Proceso de compra del servicio | | | | |
| Atención al cliente | | | | |
| Experiencia de uso | | | | |
| Servicio postventa | | | | |
| Servicio técnico | | | | |

7. Teniendo en cuenta su experiencia más reciente con el servicio de televisión ETAPA, por favor, valore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

| | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|--|-----------------------|------------|---------------|--------------------------|
| ETAPA le brindó un servicio que valía lo que pago por él | | | | |
| El servicio de televisión ETAPA cubre sus necesidades | | | | |
| ETAPA ofrece un servicio de televisión competitivo | | | | |

8. ¿Qué atributo le agrada más del servicio de televisión ETAPA? (Señale una opción)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Precio | <input type="checkbox"/> Formas de pago |
| <input type="checkbox"/> Calidad de la señal | <input type="checkbox"/> Promociones |
| <input type="checkbox"/> Cantidad de canales | <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? |
| <input type="checkbox"/> Programación | _____ |



9. Califique los siguientes atributos del servicio de televisión ETAPA según su percepción.

| | Buena | Regular | Mala |
|------------------------|-------|---------|------|
| Calidad de la señal | | | |
| Calidad de los equipos | | | |
| Programación | | | |
| Promociones | | | |

10. ¿Cómo considera el precio que paga por el servicio de televisión ETAPA?

- Muy alto Ni alto ni bajo Muy bajo
 Alto Bajo

11. ¿Ha tenido usted algún problema a la hora de usar el servicio de televisión ETAPA?

- Si No

*si su respuesta es Si continúe, caso contrario siga a la pregunta 19.

12. ¿Qué problemas han surgido en la prestación del servicio de televisión ETAPA?(Varias opciones)

- Mala instalación Equipos defectuosos
 Atención deficiente Gestión de cobranzas
 Caída de la señal Otro ¿Cuál? _____

13. ¿Con que frecuencia ha experimentado los problemas señalados anteriormente?

- Una vez Continuamente
 Algunas veces

14. De los problemas señalados anteriormente, ¿Usted realizó algún reclamo?

- Si No

No ¿Por qué
razón? _____

*Si su respuesta es Si continúe caso contrario pase a la pregunta 19.

15. ¿El personal respondió a su reclamo?

- Si No

*Si su respuesta es si continúe caso contrario pase a la pregunta 18.

ANEXO B. Encuesta para clientes potenciales del servicio ETAPATV



ENCUESTA PARA ESTUDIO DEL SERVICIO DE TELEVISIÓN PAGADA

UNIVERSIDAD DE CUENCA
Desde 1867

El propósito de esta encuesta es conocer los gustos y preferencias sobre el servicio de televisión pagada, le pedimos conteste por favor las siguientes preguntas. La información que nos proporcione será estrictamente confidencial y con fines académicos.

| Zona | | Sector | | Manzano | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--------|---|---------|---|--|---|---|---|---|---|----------|--|--|--|--|--|----------------------|--|--|--|--|--|---------------------|--|--|--|--|--|--------|--|--|--|--|--|--------------------------|--|--|--|--|--|
| <p>Género: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino</p> <p>Parroquia: _____</p> <p>Edad: _____</p> <p>Ocupación: _____</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>1. ¿Conoce alguna empresa que ofrezca el servicio de televisión pagada?</p> <p style="text-align: center;">Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Mencione: <input style="width: 100%;" type="text"/></p> | | | <p>5. ¿Por qué contrataría televisión pagada? (Puede elegir varias opciones)</p> <p><input type="checkbox"/> Información</p> <p><input type="checkbox"/> Estar actualizado</p> <p><input type="checkbox"/> Entretenimiento</p> <p><input type="checkbox"/> Mejor calidad que la Tv abierta</p> <p><input type="checkbox"/> Más canales</p> <p><input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? <input style="width: 100%;" type="text"/></p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>2. ¿Le gusta/gustaría ver televisión pagada?</p> <p style="text-align: center;">Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>* Si su respuesta es SI continúe a la pregunta 4, caso contrario siga desde la pregunta 3.</p> | | | <p>6. Califique del 1 al 5 según el orden de importancia que usted le da a las siguientes características al momento de contratar el servicio. Comience por elegir la característica que más le agrada y asígnele el número 1; continúe así sucesivamente.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Atención</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calidad del servicio</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cantidad de canales</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Precio</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Variedad de programación</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Atención | | | | | | Calidad del servicio | | | | | | Cantidad de canales | | | | | | Precio | | | | | | Variedad de programación | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Atención | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calidad del servicio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cantidad de canales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Precio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Variedad de programación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>3. ¿Por qué razón no le gusta ver televisión pagada?</p> <p><input type="checkbox"/> Por su contenido</p> <p><input type="checkbox"/> Productos sustitutos (Internet)</p> <p><input type="checkbox"/> Por su costo</p> <p><input type="checkbox"/> Por costumbre a ver TV abierta</p> <p><input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>*Fin de la encuesta</p> | | | <p>4. ¿Qué tipo de programación es de su preferencia? (Puede elegir varias opciones)</p> <p><input type="checkbox"/> Series <input type="checkbox"/> Música</p> <p><input type="checkbox"/> Infantiles <input type="checkbox"/> Ciencia y tecnología</p> <p><input type="checkbox"/> Deportes <input type="checkbox"/> Documentales</p> <p><input type="checkbox"/> Culturales <input type="checkbox"/> Cine y estilo</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |



| | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Informativo <input type="checkbox"/> Otro ¿cuál? <input type="text"/> | |
| 7. ¿Qué formas de pago prefiere para cancelar el servicio? <input type="checkbox"/> Efectivo <input type="checkbox"/> Aplicación móvil <input type="checkbox"/> Débito Bancario <input type="checkbox"/> Dinero electrónico <input type="checkbox"/> Tarjetas de crédito <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? <input type="text"/> | 13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio? <input type="checkbox"/> Más de \$ 50 <input type="checkbox"/> \$ 41 a \$ 50 <input type="checkbox"/> \$ 31 a \$ 40 <input type="checkbox"/> \$ 20 a \$ 30 |
| 8. ¿Qué medios de comunicación prefiere para recibir información sobre este tipo de servicio? (Puede elegir varias opciones) <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Radio <input type="checkbox"/> Televisión <input type="checkbox"/> Redes sociales <input type="checkbox"/> Prensa <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? <input type="text"/> | * Continúe desde la pregunta 20. 14. ¿Cuál es su modalidad de televisión pagada? <input type="checkbox"/> Televisión Satelital <input type="checkbox"/> Televisión Terrestre <input type="checkbox"/> Televisión por Cable |
| 9. ¿Tiene contratado el servicio de televisión pagada? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> * Si su respuesta es SI continúe a la pregunta 14, caso contrario siga desde la pregunta 10. | 15. ¿Qué empresa le ofrece el servicio? <input type="checkbox"/> CNT <input type="checkbox"/> TVCABLE <input type="checkbox"/> CLARO <input type="checkbox"/> UNIVISA <input type="checkbox"/> DIRECTV <input type="checkbox"/> OTRO ¿Cuál? <input type="checkbox"/> ETAPA <input type="text"/> |
| 10. ¿Le gustaría contratar el servicio de televisión pagada? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> * Si su respuesta es SI continúe a la pregunta 12, caso contrario siga desde la pregunta 11. | 16. ¿Cuánto paga por el servicio? <input type="checkbox"/> Más de \$ 50 <input type="checkbox"/> \$ 41 a \$ 50 <input type="checkbox"/> \$ 31 a \$ 40 <input type="checkbox"/> \$ 20 a \$ 30 |
| 11. ¿Cuáles son las razones por las que usted no contrataría el servicio? (Puede elegir varias opciones) <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Paquete de canales <input type="checkbox"/> Cobertura <input type="checkbox"/> No le interesa <input type="checkbox"/> Tiene Netflix <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? <input type="checkbox"/> Mala experiencia <input type="text"/> | 17. ¿Está satisfecho con el servicio que le brinda su proveedor? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> * Si su respuesta es SI continúe a la pregunta 19, caso contrario siga desde la pregunta 18. |
| * Fin de la encuesta | 18. ¿Cuáles son las razones por las que no está satisfecho? (Puede elegir varias opciones) <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Características obsoletas del servicio <input type="checkbox"/> Mala imagen de la empresa |
| 12. ¿Cuál es su expectativa una vez que haya contratado el servicio de televisión? (Puede elegir varias opciones) <input type="checkbox"/> Calidad de la señal <input type="checkbox"/> Garantía y mantenimiento <input type="checkbox"/> Equipos en buen estado | |



| | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Promociones y descuentos <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? | <input type="checkbox"/> Mala atención <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? |
| 19. ¿Usted seguirá manteniendo el servicio de televisión pagada de su proveedor actual? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> | 23. Si ETAPA le ofreciera un paquete que combine diferentes servicios a un precio accesible ¿Usted contrataría dicho paquete? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> |
| 20. ETAPA es una empresa pública local que ofrece algunos servicios ¿Marque los que conoce? <input type="checkbox"/> Agua potable <input type="checkbox"/> Saneamiento <input type="checkbox"/> Gestión ambiental <input type="checkbox"/> Televisión <input type="checkbox"/> Telefonía <input type="checkbox"/> Internet | * Si su respuesta es Si pase a la pregunta 24, caso contrario pase a la pregunta 25. |
| 21. ¿Contrataría el servicio de televisión de ETAPA? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> * Si su respuesta es Si continúe a la pregunta 23, caso contrario siga desde la pregunta 22. | 24. ¿Marque los servicios que le gustaría que contenga el paquete? (Puede elegir varias opciones) <input type="checkbox"/> Internet Residencial Fijo <input type="checkbox"/> Internet Residencial Inalámbrico <input type="checkbox"/> Telefonía Fija <input type="checkbox"/> Telefonía Móvil <input type="checkbox"/> Televisión |
| 22. ¿Por qué motivo no contrataría el servicio de televisión de ETAPA? (Puede elegir varias opciones) <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Cobertura <input type="checkbox"/> Mala experiencia <input type="checkbox"/> Desprestigio de la empresa <input type="checkbox"/> Planes inadecuados <input type="checkbox"/> No le interesa <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? <input type="text"/> * Fin de la encuesta | 25. En promedio ¿Cuál es el ingreso mensual de su hogar? <input type="checkbox"/> Menos de \$ 400 <input type="checkbox"/> De \$ 400 a \$ 499 <input type="checkbox"/> De \$ 500 a \$ 599 <input type="checkbox"/> De \$ 600 a \$ 699 <input type="checkbox"/> De \$ 700 a \$ 799 <input type="checkbox"/> De \$ 800 a \$ 899 <input type="checkbox"/> De \$ 900 o más |
| NOMBRE: _____ TELÉFONO: _____ EMAIL: _____ | |

ANEXO C. Salida de datos – Encuesta dirigida a clientes actuales del servicio ETAPATV

Las primeras preguntas son datos de los clientes que nos proporciona información relevante para identificar el segmento de mercado que actualmente tiene ETAPA.

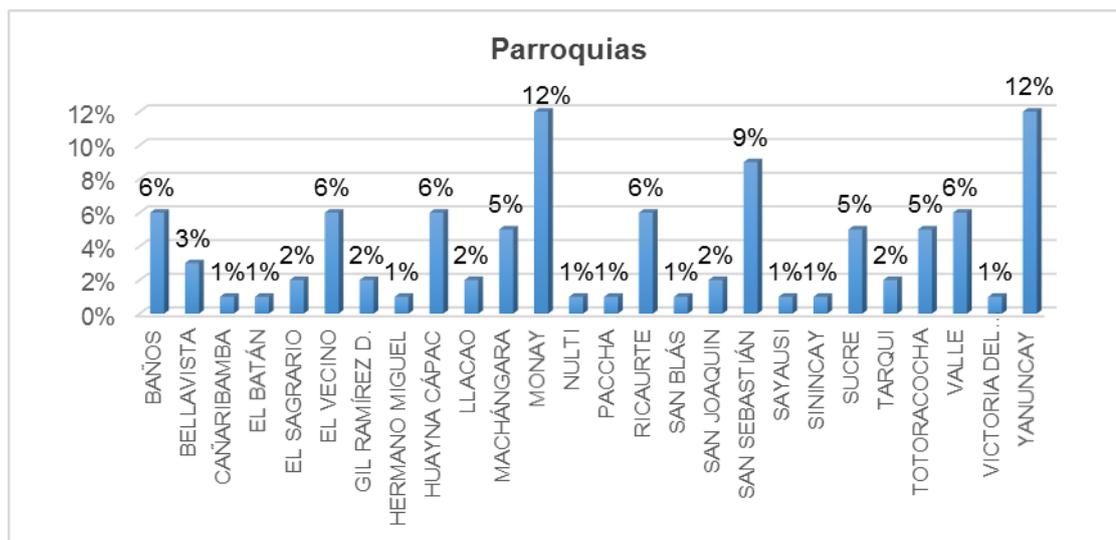


Figura 13. Clientes actuales por parroquias

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

ETAPA tiene usuarios del servicio de televisión distribuidos en toda la ciudad de Cuenca, especialmente en las parroquias urbanas como Yanuncay, Monay, San Sebastián y en las parroquias rurales como Baños, Valle y Ricaurte. Estas parroquias presentan mayor demanda del servicio, debido a que tienen más hogares, según datos poblacionales obtenidos en el INEC. El servicio de televisión satelital que brinda ETAPA permite llegar a cualquier lugar al que el usuario solicite el servicio, debido a que usan la tecnología DTH (Direct to Home) generando que la participación de mercado aumente en la ciudad de Cuenca y que el servicio demandado por la ciudadanía esté debidamente distribuido, logrando así, un importantísimo segmento de mercado.

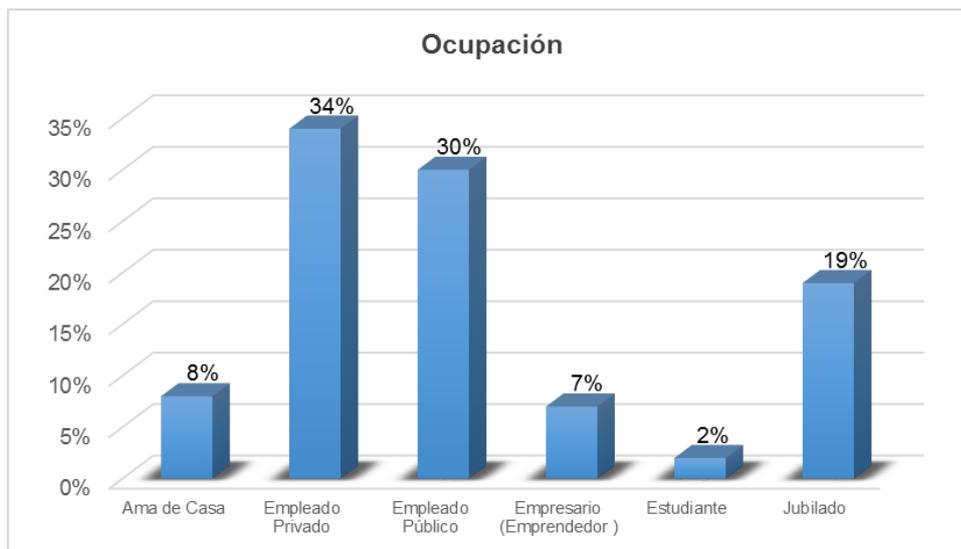


Figura 14. Ocupación de los clientes

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

Entre los clientes de ETAPA, se encuentran principalmente empleados privados como públicos que en su totalidad representa el 64%, seguido de los jubilados y amas de casa, dando la connotación de que las personas que tienen contratado el servicio se encuentran dentro de la población económicamente activa (PEA) teniendo mayor posibilidad de demandar el servicio de televisión por suscripción.

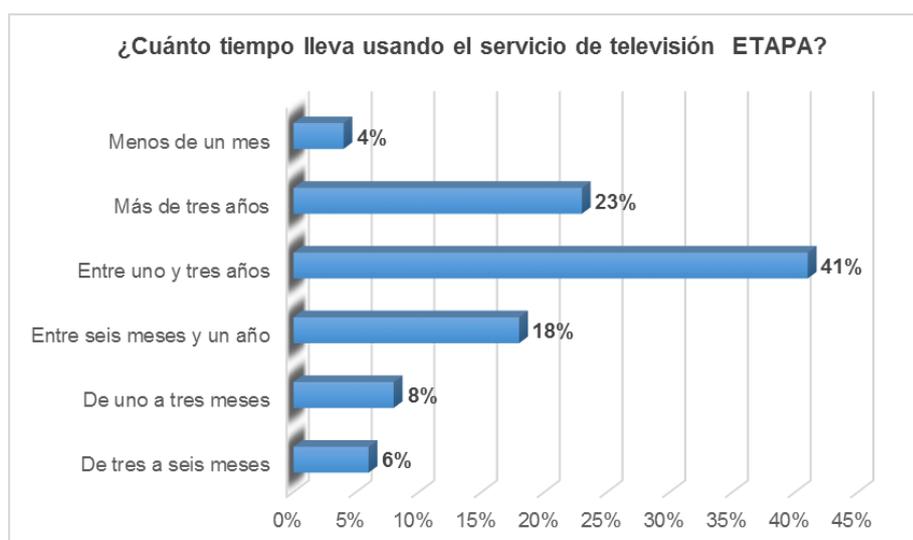


Figura 15. Tiempo que tiene contratado el servicio

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

ETAPA cuenta con suscriptores que en su mayor porcentaje mantienen contratado el servicio alrededor de uno a tres años seguido de suscriptores que han contratado más tres años, es decir, cuando salió al mercado el servicio. Resultados que son positivos, ya que se debe considerar que el servicio de ETAPATV está recientemente en el mercado, alrededor de 4 años y que según, los resultados obtenidos sumando los clientes que tiene contratado el servicio alrededor de uno a tres años y los suscriptores que han contratado más tres años da como resultado un 64% que tienen contratado el servicio por un periodo largo, mayor a un año, demostrando que se han mantenido y que ETAPA ha logrado conseguir la fidelidad de sus suscriptores, expresando que los mismos están satisfechos, ya que se ha cumplido con las expectativas que tienen de este servicio.

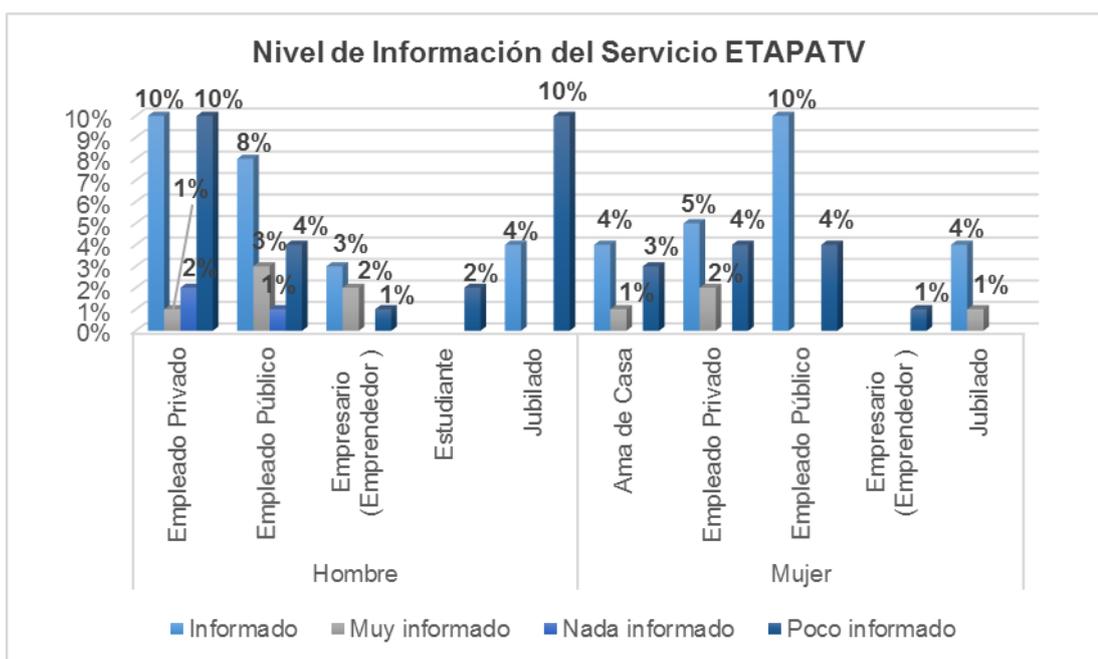


Figura 16. Nivel de información del servicio ETAPATV

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

Para medir el nivel de información sobre el servicio de ETAPATV se realizó un cruce de variables entre el género de los encuestados y la ocupación, dando como resultado que el nivel de información que tienen los hombres sobre el servicio de ETAPATV, es informado tanto en empleados públicos

como privados, mientras que se muestra un nivel de desinformación en las personas jubiladas, pudiendo deberse a que la publicidad se maneja a través de diferentes medios que no siempre llegan a este segmento de personas. Por otro lado las mujeres se encuentran informadas a nivel general, independientemente de cual sea su ocupación. Mediante este cruce se pudo identificar que segmento tiene un bajo nivel de información, concluyendo que las plataformas de información utilizadas por ETAPA no fueron eficaces, ya que su alcance ha llegado medianamente a sus suscriptores. Con estos resultados ETAPA debe considerar e incorporar otros medios de comunicación que abarque a todos los segmentos que va dirigido esté servicio para que tengan un alto grado de información.

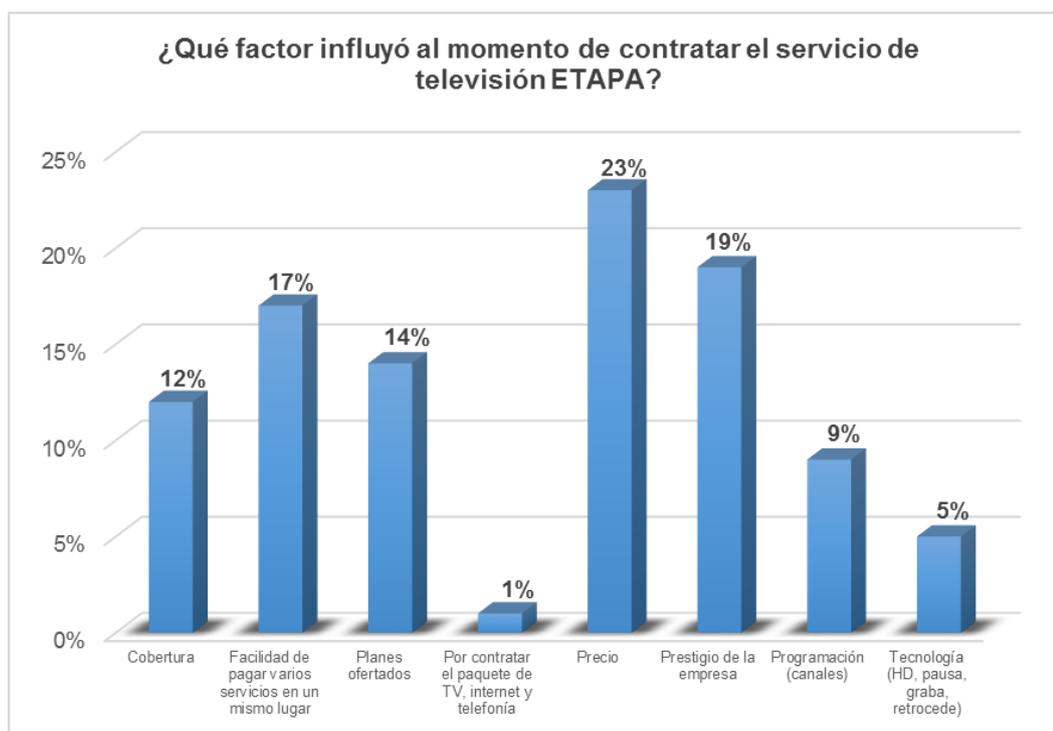


Figura 17. Factor influenciador para contratar el servicio ETAPATV

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

El mayor factor que influyó al momento de contratar el servicio fue el precio con un 23%, siendo este uno de los factores más relevantes al momento de decidir si contratar o no el servicio, muy de cerca está el factor prestigio de la

empresa con un 19%, siendo favorable para ETAPA, ya que es una empresa de renombre que ofrece gran variedad de servicios de excelente calidad, otro factor importante con un 17% es la facilidad de pagar varios servicios en un mismo lugar, ahorrando el tiempo del cliente y finalmente otro factor relevante es la cobertura con un 12%. Todos estos factores para la empresa ETAPA son de vital importancia, debido a que de ellos depende la demanda por el servicio, es así que estos factores deben ser puestos mayor atención.

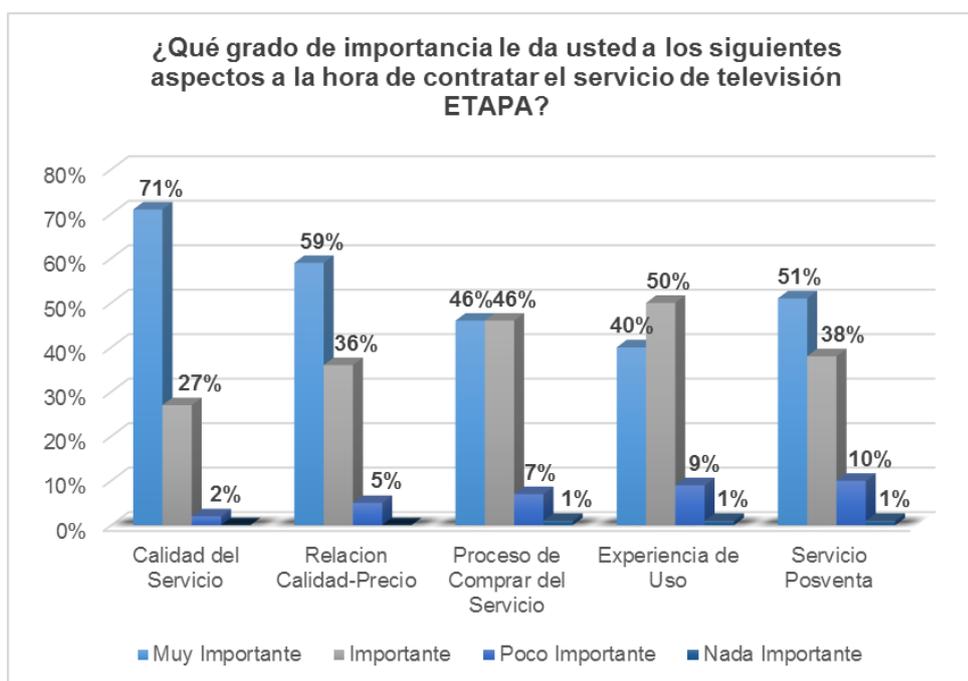


Figura 18. Grado de importancia - Factores al contratar el servicio

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

Los resultados sobre el grado de importancia que le dan los clientes a ciertos factores al momento de contratar el servicio, fueron que para los clientes es muy importante la calidad del servicio, seguido de la relación calidad-precio que es una variable de decisión para los clientes, ya que tienen una relación directa, es decir, a mejor precio los clientes esperan mejor calidad en el servicio, finalmente el servicio posventa donde incluya garantía y mantenimiento de los equipos. Los otros factores, proceso de comprar el

servicio y la experiencia de uso son importantes ubicándose en el segundo nivel de importancia.

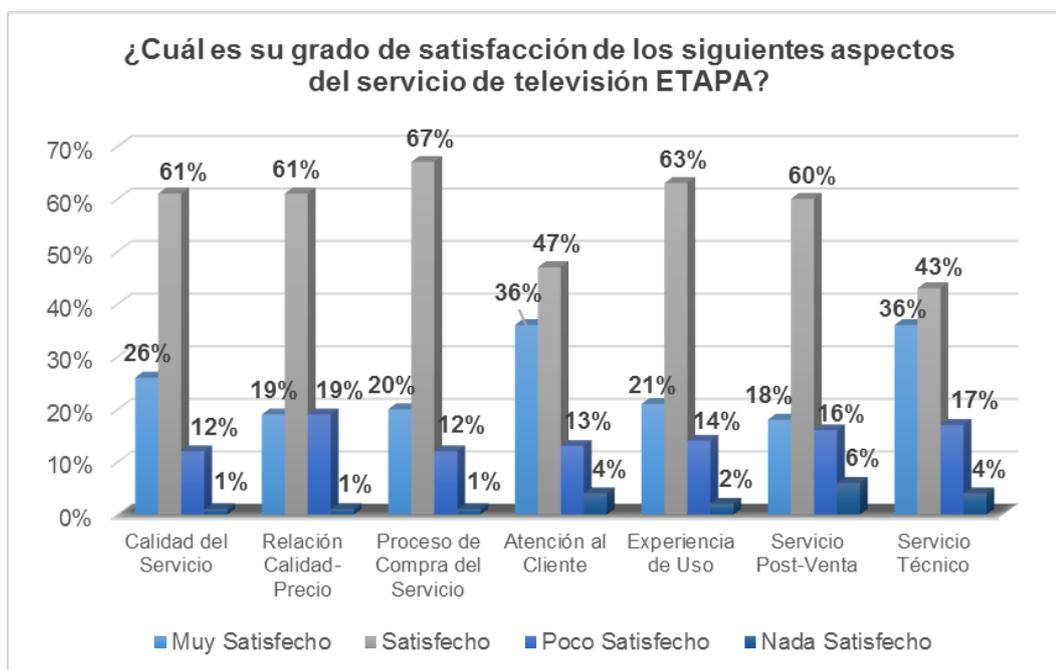


Figura 19. Grado de satisfacción

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

Los resultados obtenidos resumen que la satisfacción de las variables analizadas como es la calidad del servicio, precio, proceso de compra, atención al cliente, experiencia de uso, servicio post-venta y finalmente el servicio técnico se encuentran en un nivel satisfecho en general. Este resultado demuestra un panorama positivo para ETAPA, ya que tiene satisfechos a sus clientes, sin embargo hay q seguir mejorando para adaptarse a los gustos y preferencias cambiantes de los usuarios, y brindar un servicio de calidad, todo esto con el fin de alcanzar el nivel máximo de satisfacción de los clientes.

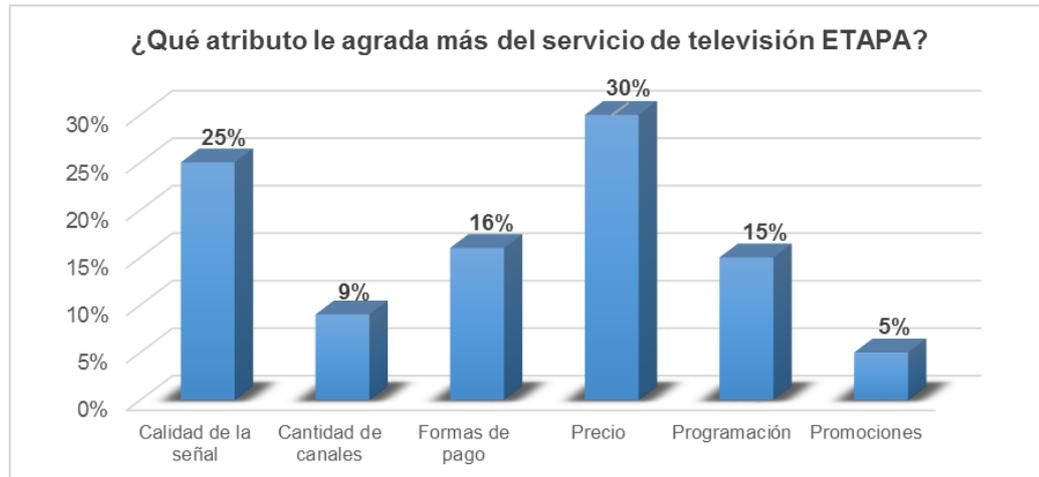


Figura 20. Atributo que le agrada del servicio ETAPATV

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

El resultado obtenido es de vital importancia para la investigación, ya que nos permitirá sacar provecho de los atributos que el servicio ETAPATV posee. Según los resultados es evidente que lo primero que les agrada a los clientes es el precio con un 30%, seguido de la calidad de la señal con un 25% y finalmente con el 16% las formas de pago que la empresa ofrece. Todos estos atributos que tiene ETAPA contribuyen a que los usuarios mantengan contratando el servicio, siendo indispensable considerar estas variables preferidas por los usuarios para seguir cubriendo las expectativas de los mismos.

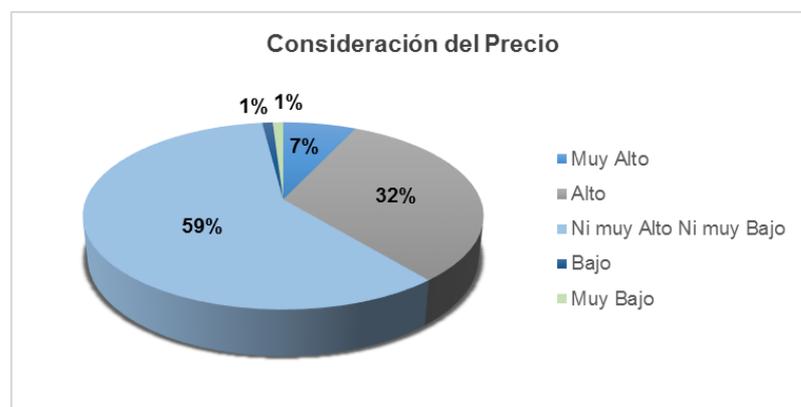


Figura 21. Consideración del precio

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

Los clientes que actualmente demanda el servicio de ETAPATV consideran al precio que pagan como accesible, como se puede observar el 59% considera que tiene un valor neutral, es decir, ni muy alto ni muy bajo que hace que los usuarios demande el servicio, ya que consideran un precio económico, siendo un punto favorable para poder obtener más demanda del servicio.

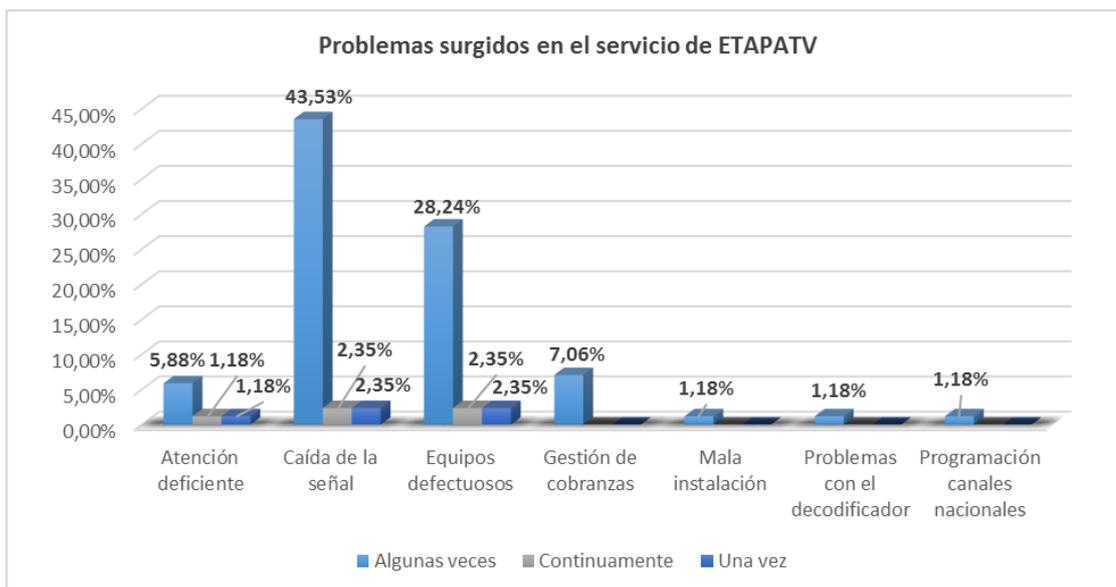


Figura 22. Problemas en el servicio de TV

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

El cruce de variables entre los problemas que han surgido en la prestación del servicio y la frecuencia con que se han presentado dichos problemas, reveló que el mayor de los problemas es la caída de la señal con una frecuencia de algunas veces, dato que preocupa, ya que esta caída de la señal incomoda a los usuarios, otro problema son los equipos defectuosos igualmente con una frecuencia de varias veces, finalmente otro problema relevante que se presenta es la gestión de cobranzas. Es por ello que ETAPA debe controlar la gestión de la calidad de la señal, así como proveer a los usuarios equipos en buen estado para eliminar o reducir reclamos. A estos problemas la empresa debe poner más atención y solucionarlos de

manera oportuna y efectiva para disminuir el nivel de frecuencia con que estos se presentan.



Figura 23. Respuesta de reclamos servicio ETAPATV

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

Del 48% de clientes que han presentado reclamos, el 94% fueron atendidos de manera oportuna dando respuesta a sus quejas y reclamos, mientras que apenas el 6% no fueron atendidos, es por ello que algunos clientes procedieron a cancelar el servicio, esperar un lapso de tiempo más largo o volvieron a hacer el reclamo. Estos resultados son positivos para la gestión de reclamos de ETAPA, ya que es un porcentaje bajo de reclamos no atendidos, sin embargo, se tiene que gestionar eficientemente estas solicitudes y tratar de reducir a cero los reclamos o problemas presentados en el servicio.

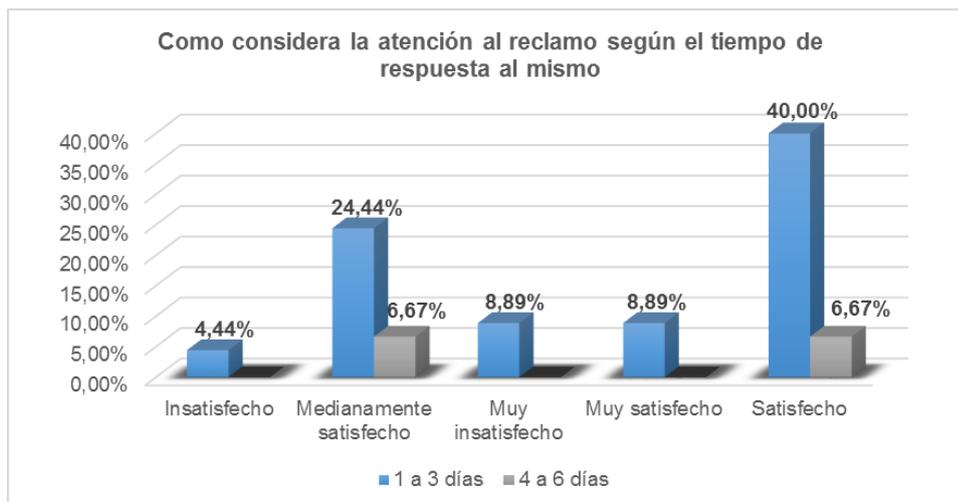


Figura 24. Nivel de satisfacción en la atención de reclamos

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

El cruce de variables entre grado de satisfacción en la atención del reclamo y el tiempo de respuesta al mismo, dio como resultado que los clientes se encuentran satisfechos en un 40% cuando su reclamo fue atendido entre 1 a 3 días, mientras que están satisfechos un 7% de clientes, cuyos reclamos fueron atendidos entre 4 a 6 días. Se puede concluir que los clientes están satisfechos, pero que se debe agilizar la gestión del reclamo, ya que se debe llegar al nivel máximo de satisfacción que apenas es del 9%, esto cuando el reclamo es atendido de 1 a 3 días. Por tal razón es importante disminuir el tiempo de atención del reclamo para que no se tarde días, sino más bien horas con el fin de evitar molestias para los clientes.

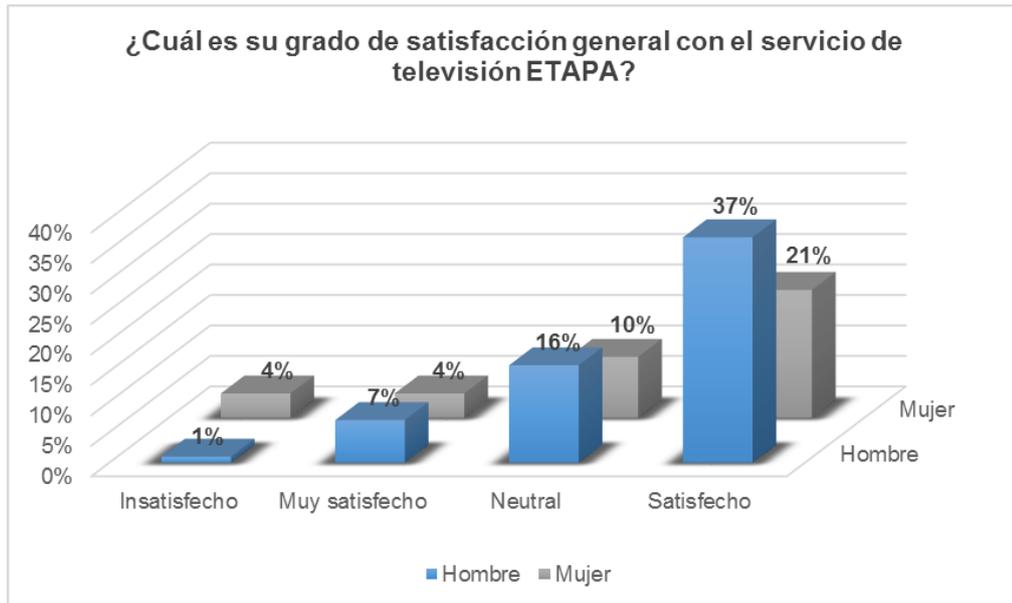


Figura 25. Satisfacción general del servicio

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

Es fundamental conocer el grado de satisfacción general del servicio ETAPATV para ello se ha examinado el nivel de satisfacción por separado entre hombres y mujeres, llegando a concluir que los clientes actuales están satisfechos en un 56%, de los cuales los hombres presentan un 37% de satisfacción, mientras que las mujeres están menos satisfechas con un 21%. Estos datos conllevan a determinar las razones de porque no existe un nivel similar de satisfacción entre ambos sexos para ello se deberá investigar sobre la programación y las preferencias de cada uno para poder complacer a los usuarios y así llegar al máximo nivel de satisfacción que actualmente es del 36%, del mismo modo los hombres marcan la diferencia de estar más satisfechos. En conclusión los clientes están satisfechos con el servicio prestado, un resultado positivo para la empresa pero que se puede mejorar constantemente.

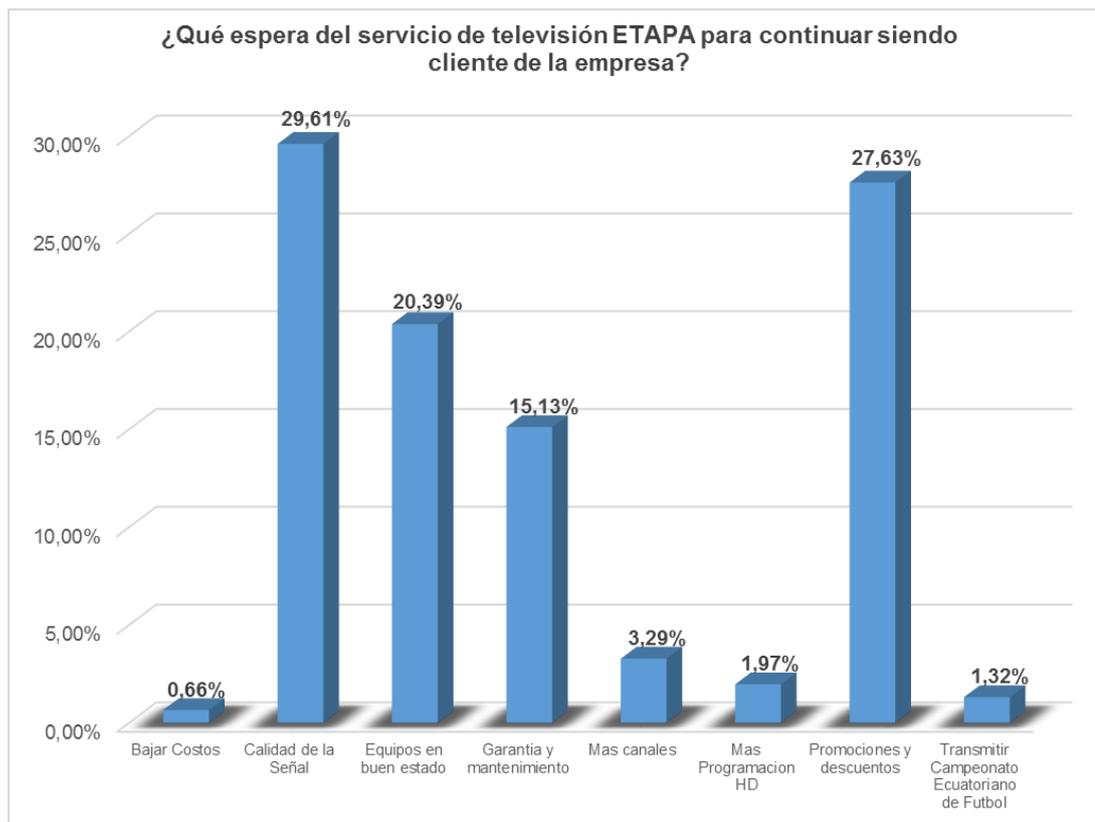


Figura 26. Aspectos a considerar para mantener la fidelidad de los clientes

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

A pesar de que los clientes están satisfechos en términos generales, siempre se debe seguir mejorando con el fin de crear y conservar la fidelización de los mismos, para ello se debe considerar las sugerencias de los usuarios como son más promociones y descuentos, mejorar la calidad de la señal, cambiar de proveedores de los equipos, ofrecer mayor garantía y mantenimiento. Finalmente los clientes piden mejor la programación e implementar programación nacional como es el campeonato de futbol.

**ANEXO D. Salida de datos – Encuesta dirigida a clientes potenciales
“servicio ETAPATV”**

Las dos primeras preguntas son datos de los clientes que nos proporciona información relevante para determinar el segmento de mercado del servicio.

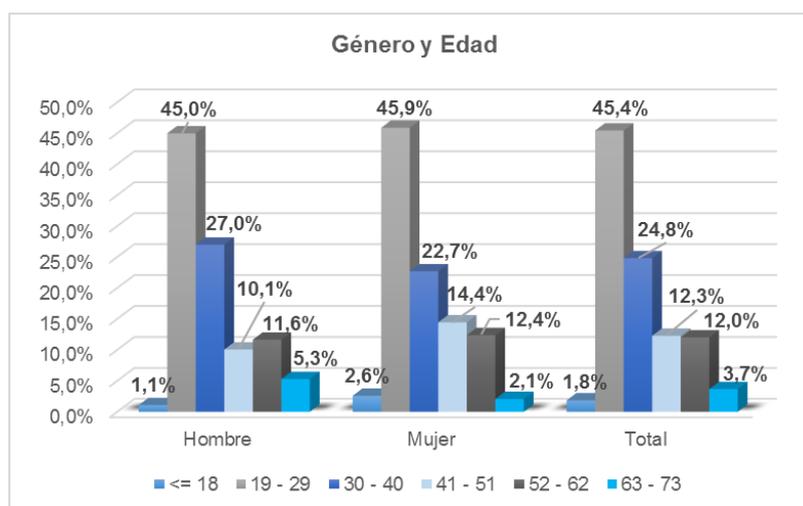


Figura 27. Género y edad de los encuestados

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

Se observa que la encuesta fue aplicada equitativamente entre hombres y mujeres y de las 383 personas encuestadas, el rango de edad más representativo fue de 19 a 29 años con un 45%, permitiendo mayor objetividad en las respuestas, ya que estas personas tienen suficiente criterio para responder el cuestionario.

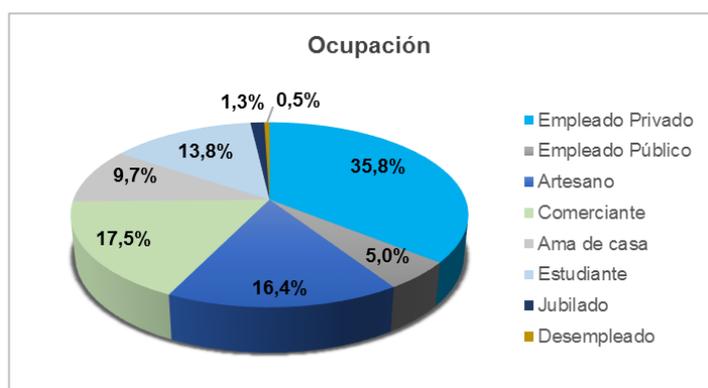


Figura 28. Ocupación de los encuestados

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

La figura 28 nos indica que de las 383 personas encuestadas el 36% son empleados privados, lo que hace más objetiva las respuestas de la investigación, puesto que estas personas tienen mayor posibilidad de demandar el servicio de televisión por suscripción, por otro lado apenas el 1,8% son jubilados y desempleados.



Figura 29. Conocimiento de empresas de Tv pagada

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

Se puede observar que el 77,5% de los encuestados si identifican alguna empresa que ofrezca el servicio de Televisión pagada, evidenciando los esfuerzos en estrategias de marketing y publicidad de las empresas por el crecimiento del mercado de Tv pagada en Cuenca.

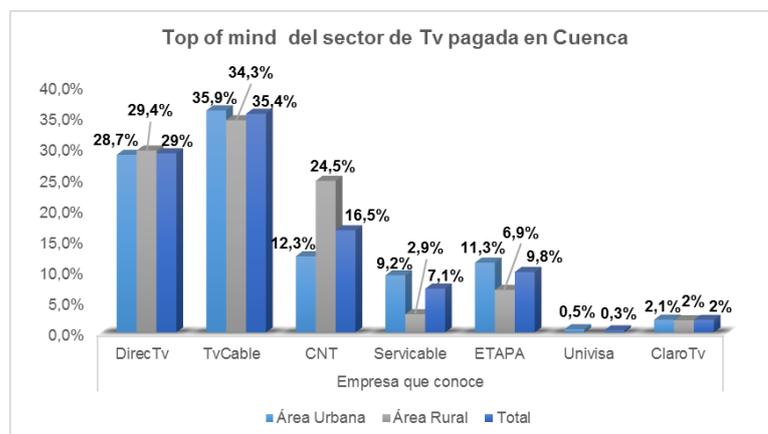


Figura 30. Top of mind del sector de Tv pagada en la ciudad de Cuenca

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

Del 77,5% de encuestados que si conocen algún proveedor de Tv por suscripción se realiza un cruce de variables entre la primera mención y el área en la que vive, de lo que se puede destacar que la marca Tv cable con el 35% es la primera en la mente de los consumidores cuencanos tanto del área urbana como rural, juntamente se encuentra DIRECTV con el 29%, esta situación se genera ya que ambas son marcas internacionales líderes en el mercado. Por el contrario, las empresas públicas CNT y ETAPA tienen el 17% y 10% respectivamente, ocupando el tercer y cuarto lugar, este resultado se puede dar por restricciones internas en la toma de decisiones comerciales sobre publicidad y promoción de los servicios que ofrecen.

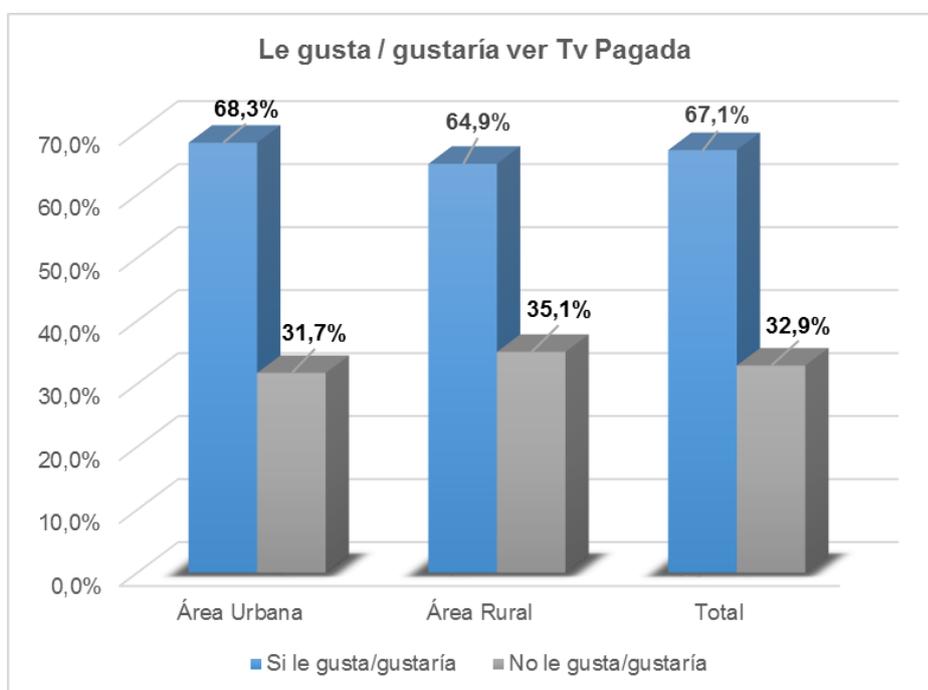


Figura 31. Preferencia sobre el servicio de Tv pagada

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

Se puede observar que al 67,1% de los encuestados les gusta o gustaría ver televisión pagada, este porcentaje es mayor en las personas que viven en áreas urbanas. Concluyendo que la preferencia por la Televisión pagada no depende del área en la que se vive, debido a que la diferencia entre área

urbana y área rural, son pequeñas. Esta situación nos revela que ETAPA no debe limitar su segmento de mercado con respecto a esta variable.

Para una mejor observación se procede a realizar un cruce entre el porcentaje de personas que les gusta o gustaría ver Tv pagada y la variable ocupación.

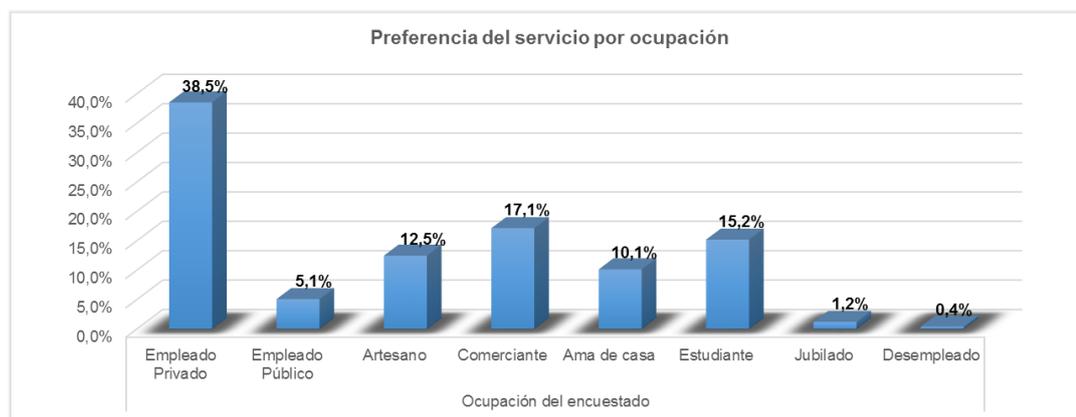


Figura 32. Preferencia del servicio por ocupación

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

Se puede observar que de las personas que les gusta o gustaría ver tv pagada en su mayoría son empleados privados que representan el 39%, esto puede ser porque son personas profesionales que llevan una vida más ostentosa. Los comerciantes y los estudiantes que suman el 32%, también destacan en la preferencia por el servicio, ya que los primeros tienen mayor ocio en su trabajo como para dedicarse a ver televisión con variedad y calidad, mientras que los estudiantes prefieren por el hecho de mayor entretenimiento. Se sugiere a ETAPA que se enfoque en todas las ocupaciones para sus campañas, pero en especial en estas tres labores que podrían incrementar aún más la demanda del servicio.



Figura 33. Razones por las que no le gusta/gustaría ver Tv pagada

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

En la figura 31 se observó que existe un 32,9% de encuestados que no les gusta o gustaría ver televisión pagada por varias razones, entre ellos el tener “internet” y el precio que representan el 29% y 26% respectivamente, siendo estos los más relevantes en la decisión de preferencia por este servicio. Con este resultado se comprueba que hoy en día el internet es la principal competencia del servicio de Tv pagada. El precio siempre es un factor determinante en la compra de cualquier producto o servicio por eso las empresas ofrecen planes económicos, pese a ello se encuentra que existen personas que no tienen solvencia económica para cubrir el servicio. Otras causas importantes son la falta de tiempo de las personas que viven en el área urbana y la costumbre de ver Tv abierta, siendo mayor este porcentaje en el área rural. Se puede concluir que las razones son similares tanto en las personas que viven en el área urbana como rural.

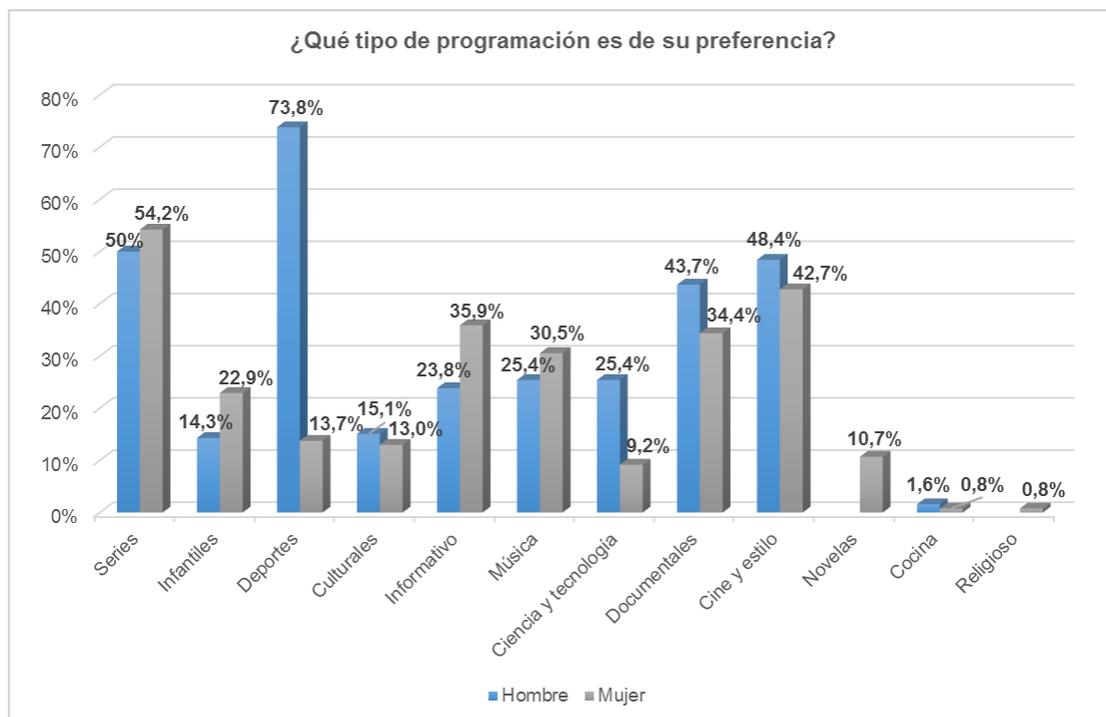


Figura 34. Programación por género

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

Se puede observar que la programación preferida de los hombres son los deportes con un 74%, mientras que las mujeres prefieren ver en especial series. Otro dato relevante es que las series, cine y documentales son los géneros preferidos de hombres y mujeres. Si bien esta programación tiene una tendencia alta de preferencia no se debe descuidar las demás para ofrecer paquetes variados a los suscriptores, ya que todas las personas tienen gustos diferentes.

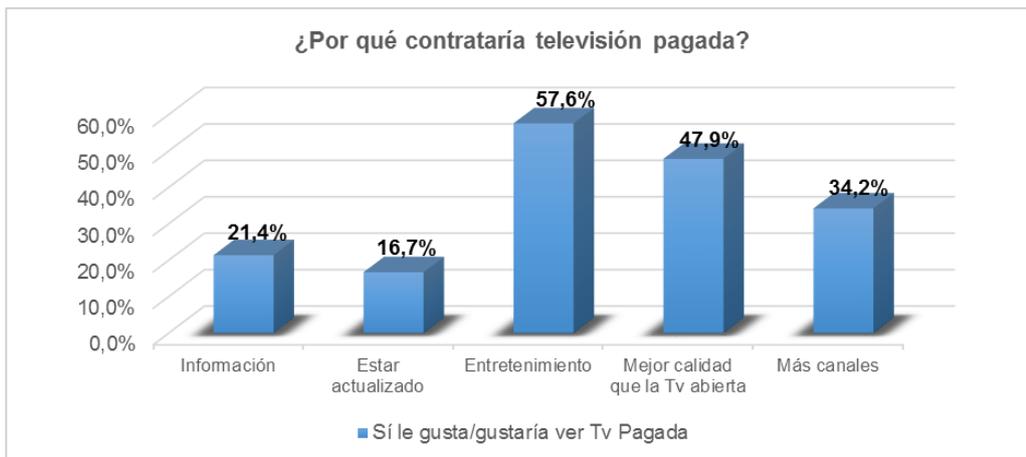


Figura 35. Razón por la que contrataría Tv pagada

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

La información nos revela que las personas contratan el servicio de televisión pagada principalmente por entretenimiento que representa un 58%, así como por mejor calidad que la televisión abierta. Este servicio ha ganado protagonismo debido a la innovación de la tecnología que mejora las opciones de ocio para las personas.

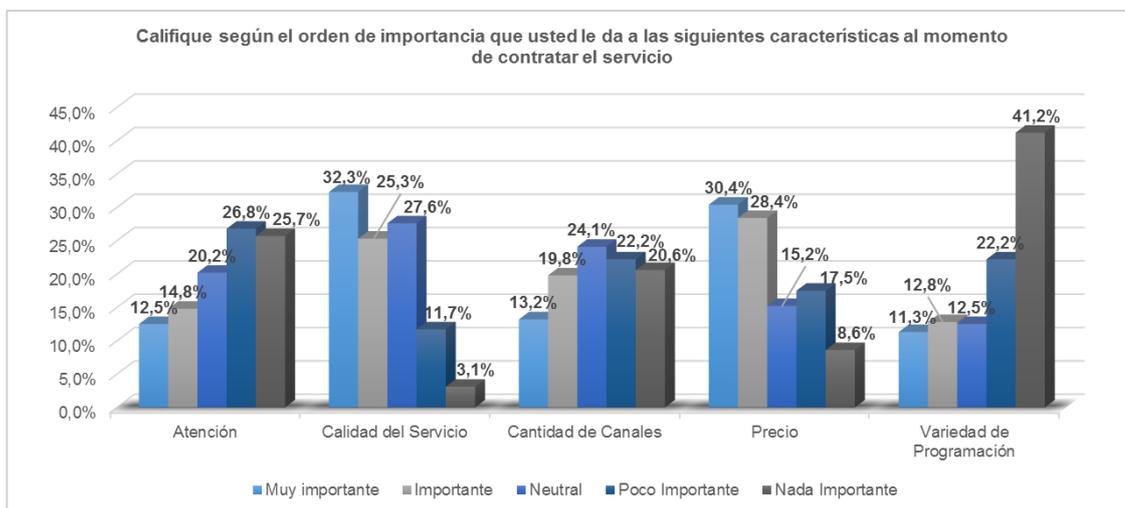


Figura 36. Características al momento de contratar el servicio

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

La figura 36 nos indica que para los clientes lo más importante al momento de contratar el servicio es la calidad, seguida en importancia el precio. Esta perspectiva es evidente, ya que las personas buscan calidad y se fijan en el precio de los productos para realizar la compra, igualmente la empresa debe enfocarse en la cantidad de canales, ya que es una característica considerable para los clientes. La variedad de programación y la atención a pesar de no ser tan influyentes para los clientes no se han de desatender. Se concluye sabiendo que las personas consideran primordial la calidad en el servicio.

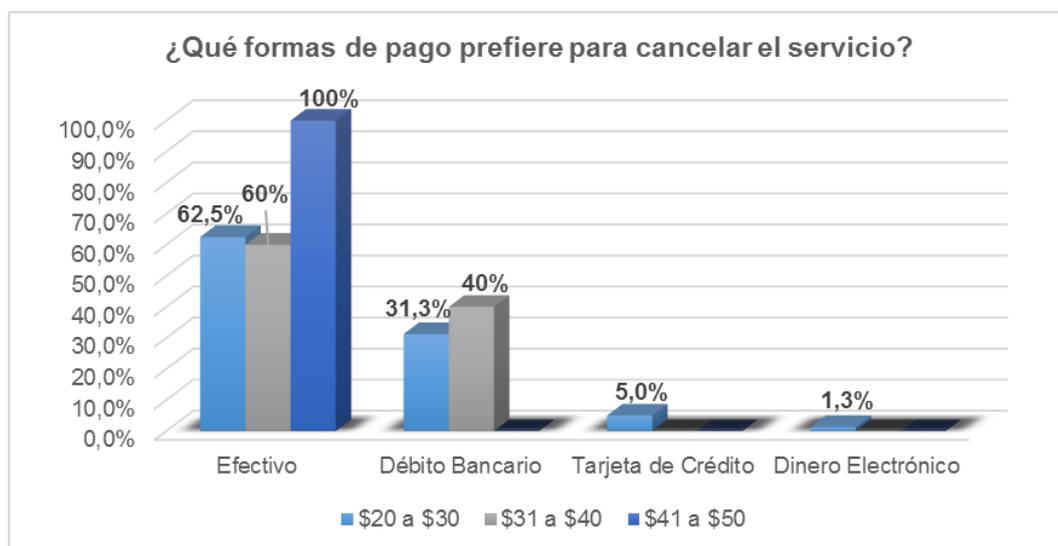


Figura 37. Formas de pago con valor

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

Mediante esta información se puede deducir que las personas siguen prefiriendo la forma de pago convencional que es en efectivo, pese a las facilidades que existen hoy en día. De estas personas que prefieren pagar en efectivo pagan un valor entre \$20 y \$30. El segundo medio de pago considerable es el débito bancario, del cual en su mayoría pagan valores entre \$20 a \$30. Se debería considerar esta información para estrategias de promoción.

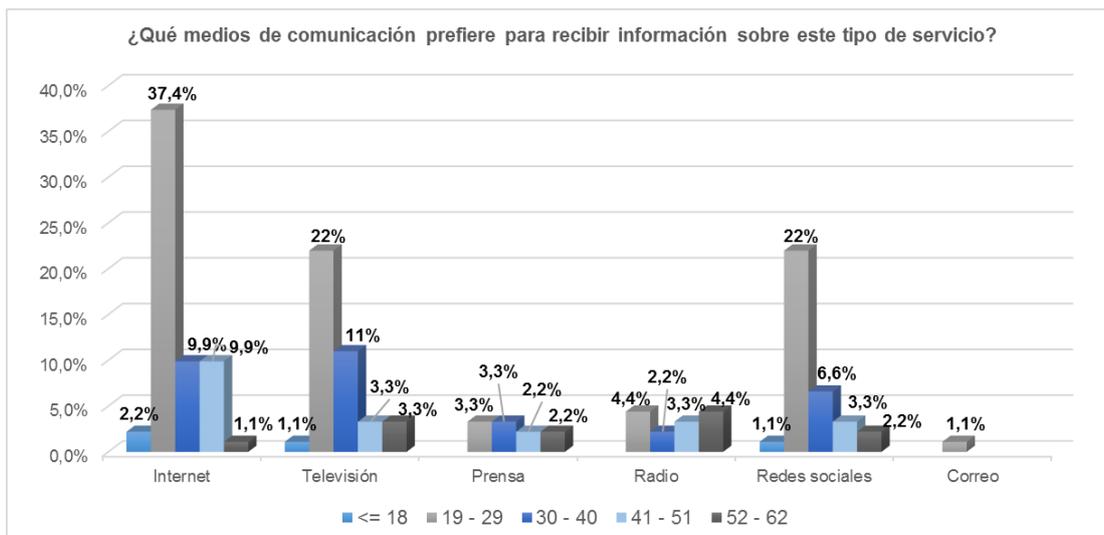


Figura 38. Medios de comunicación con edad del encuestado

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

El 39% de las personas prefieren el internet para recibir información sobre el servicio, siendo esta de mayor preferencia en edades entre los 19 y 29 años, al igual que la televisión y las redes sociales son otros de los medio de mayor audiencia, en especial entre edades de 19 y 29 años. Se debe considerar o reforzar las campañas de publicidad en estos medios de comunicación para que la información llegue a todos los clientes.

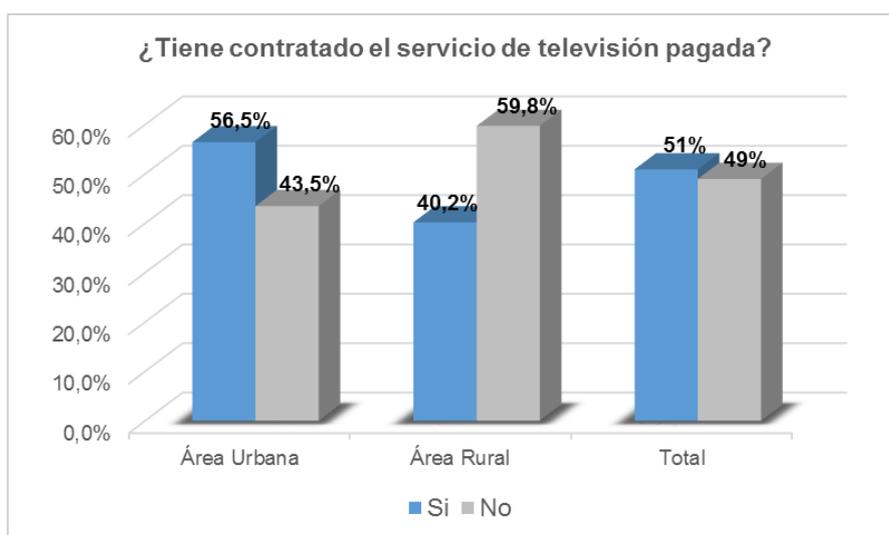


Figura 39. Posicionamiento del servicio

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

La figura 39 nos permite observar que el 51% de los encuestados cuentan con el servicio de televisión pagada, lo que reafirma la presencia del servicio en más hogares. En Cuenca existe mayor presencia de este servicio, siendo el área urbana de mayor aceptación. Sin embargo el 49% de la muestra no tiene contratado el servicio de televisión pagada en su hogar.

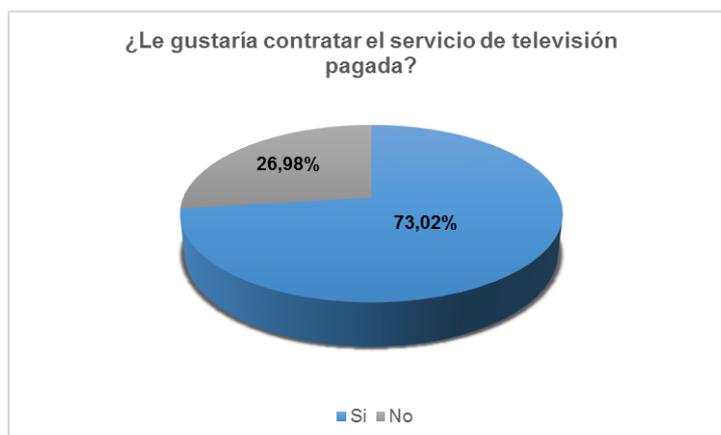


Figura 40. Le gustaría contratar el servicio de televisión pagada

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

El 73,02% de los encuestados que no tienen televisión pagada les gustaría contratar el servicio, frente al 26,98% que no contratarían. Por lo tanto, se demuestra una vez más el crecimiento del mercado de Tv pagada en la ciudad de Cuenca.

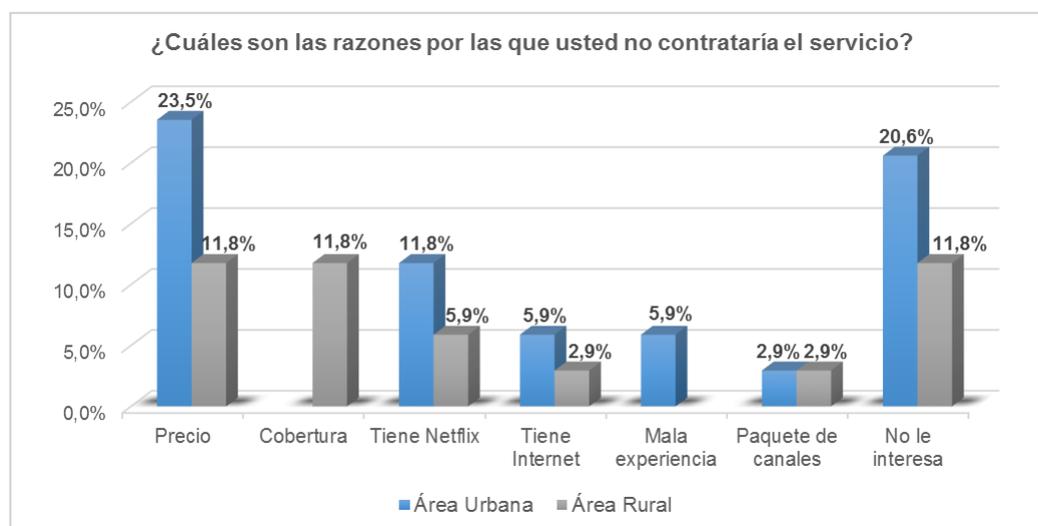


Figura 41. Razones para no contratar Tv pagada

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

Del 26,98% de los encuestados que no contratarían televisión pagada (ver figura 40), no lo hacen por varias razones, entre las principales se encuentra el precio con un 30%, ya que se trata de un servicio suntuoso que tiene un valor considerable, impidiendo que todas las personas puedan pagar el servicio. Se observa otra razón que es la falta de interés por contratar televisión, además se aprecia un dato interesante, las personas no contratarían televisión, ya que tienen contratado Netflix que representa un 15%, dándonos a entender que esta plataforma no es la principal razón por la que no contratarían televisión por suscripción, pese a que está en boga.



Figura 42. Expectativas al contratar Tv pagada

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

La figura 42 nos dice que de las personas que si contrarían el servicio de Tv pagada esperan principalmente calidad de la señal, así como promociones y descuentos. Se concluye que los clientes esperan un servicio de calidad que cubra sus necesidades, es decir, ETAPA debe ofrecer un servicio integral que satisfaga todas sus expectativas y no descuidar las promociones y descuentos que deberían ser periódicas.

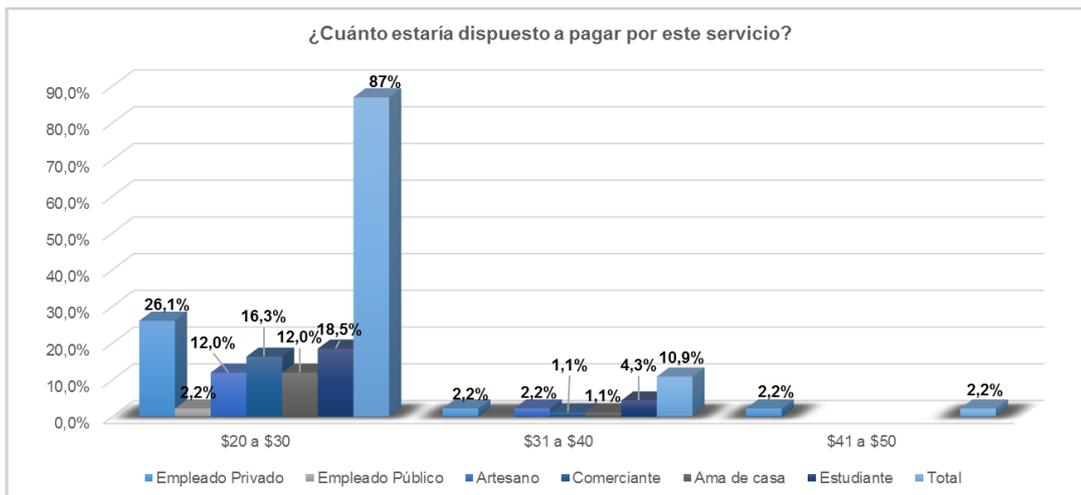


Figura 43. Cuanto pagaría por el servicio de Tv pagada
Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

La información confirma que las personas prefieren pagar un precio bajo, el 87% de encuestados pagarían un valor entre \$20 a \$30, siendo en su mayoría los empleados públicos quienes pagarían este valor. Solo un 11% pagaría un valor entre \$31 a \$40, siendo los hogares de estudiantes los que cancelan en su mayoría este valor, ya que ellos influyen en la decisión del tipo de plan que se contrataría. ETAPA debería revisar sus ofertas de planes para poder brindar un servicio adecuado a esta realidad de precio, es decir, un servicio de la mejor calidad a un precio accesible para los clientes.

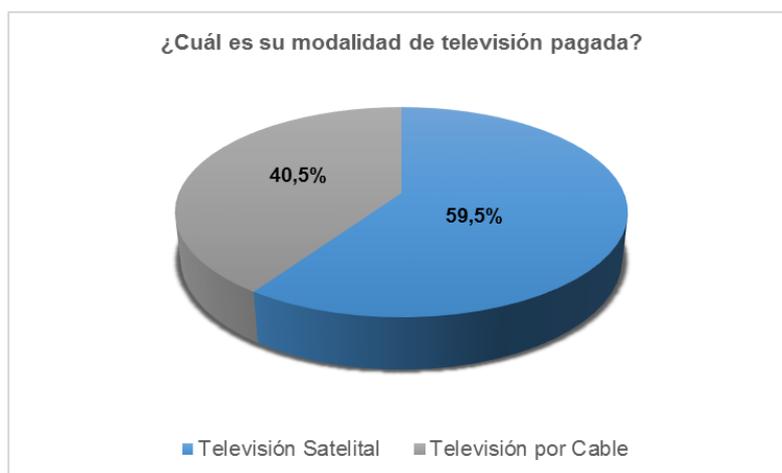


Figura 44. Modalidad de televisión pagada
Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

La investigación comprueba que en la actualidad la tecnología satelital se impone ante las demás. Mayor número de hogares cuencanos cuentan con esta modalidad de servicio, siendo esta una ventaja para ETAPA ya que, usa esta tecnología satelital que es mayormente demandada por los clientes, debido a su mejor calidad.

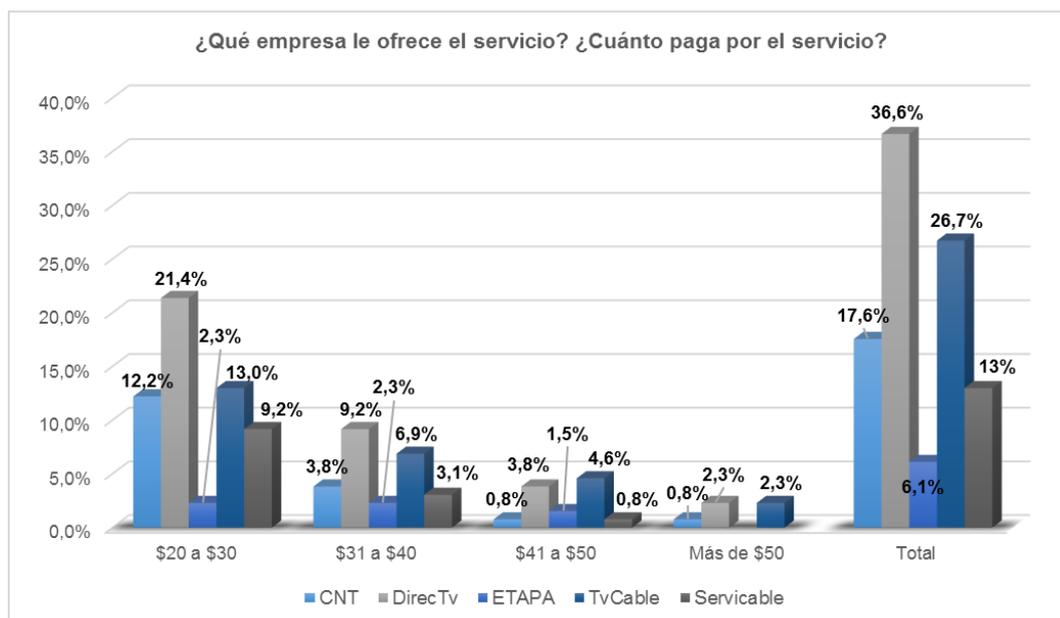


Figura 45. Qué empresa le ofrece el servicio y cuánto paga por el servicio

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

La figura 45 nos permite conocer el posicionamiento de las empresas de televisión pagada en la ciudad de Cuenca, se observa que DIRECTV es el principal competidor en el mercado con un 37%, seguido de Tv cable con el 27%, mientras que ETAPA cuenta con el menor número de suscriptores a nivel del cantón, apenas el 6%. Con respecto al precio los clientes prefieren un plan de precio bajo entre \$20 a \$30, siendo DIRECTV quien tiene mayores suscripciones con este precio. En conclusión el mercado de Tv por suscripción está dominado por marcas internacionales que luchan día a día por ganar mayor posicionamiento y desplazar a la competencia.

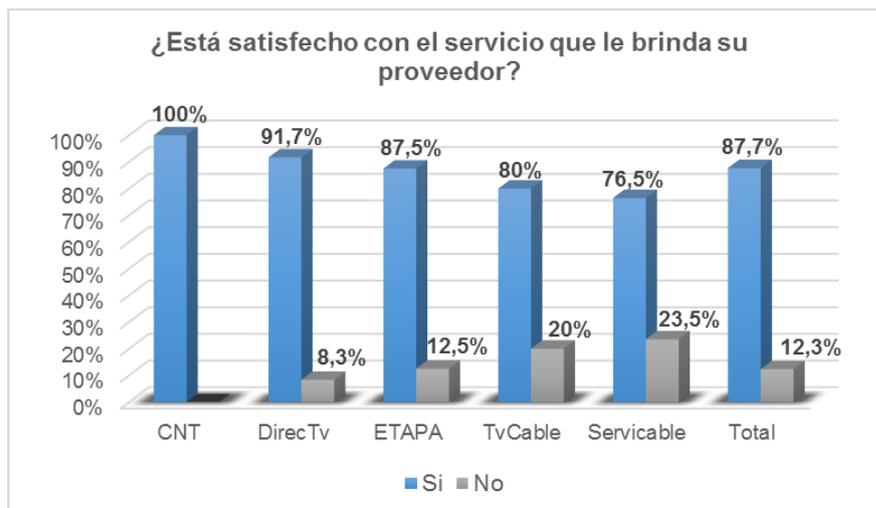


Figura 46. Satisfacción del servicio de Tv pagada

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

El 87.7% de las personas que tiene televisión pagada están satisfechos con el servicio que les brinda su proveedor. Un dato importante es que CNT siendo una empresa pública tiene en su totalidad clientes satisfechos con su servicio, mientras que las empresas internacionales DIRECTV y Tv Cable con su buena gestión tienen clientes insatisfechos. Lo que respecta a ETAPA tiene un 87,5% de satisfacción pero es necesario mayores esfuerzos para alcanzar la satisfacción total.



Figura 47. Razones de insatisfacción con el servicio de Tv pagada

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

De manera general el grado de insatisfacción se presenta principalmente por mala calidad del servicio que representa un 39%, seguido de la mala atención que brindan las empresas. Para un mejor análisis se realiza un cruce de variables entre los motivos de la insatisfacción y la empresa.

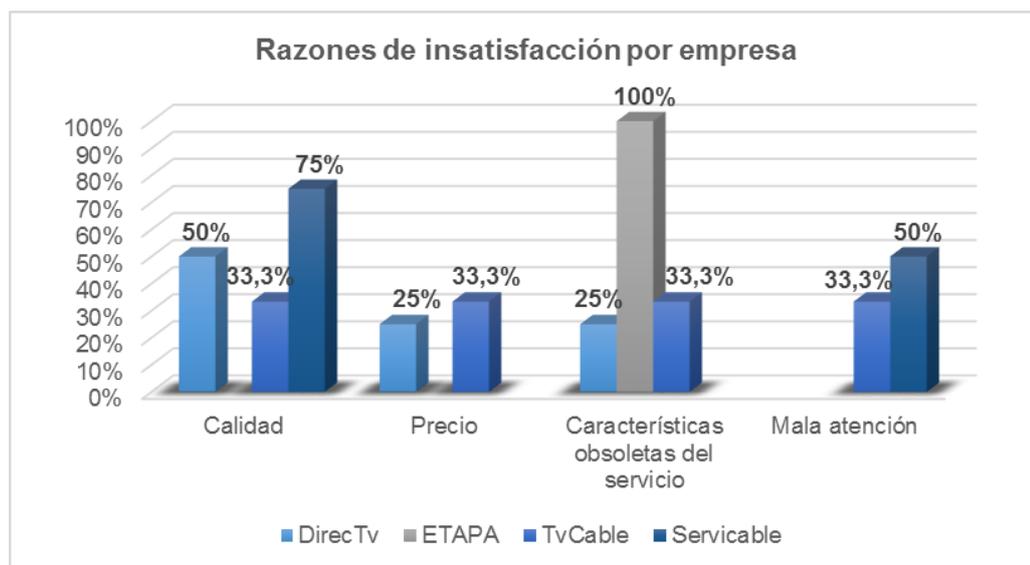


Figura 48. Razones de insatisfacción por empresa

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

Se observa que el principal motivo de insatisfacción de los clientes de DIRECTV es la calidad del servicio con un 50%, mientras que los clientes de ETAPA se muestran insatisfechos en su totalidad por características obsoletas del servicio como puede ser equipos deficientes. Lo que respecta a Tv cable el grado de insatisfacción se debe a la calidad, el precio y características obsoletas del servicio. Por último los clientes de Servicable no están satisfechos principalmente por la calidad del servicio.

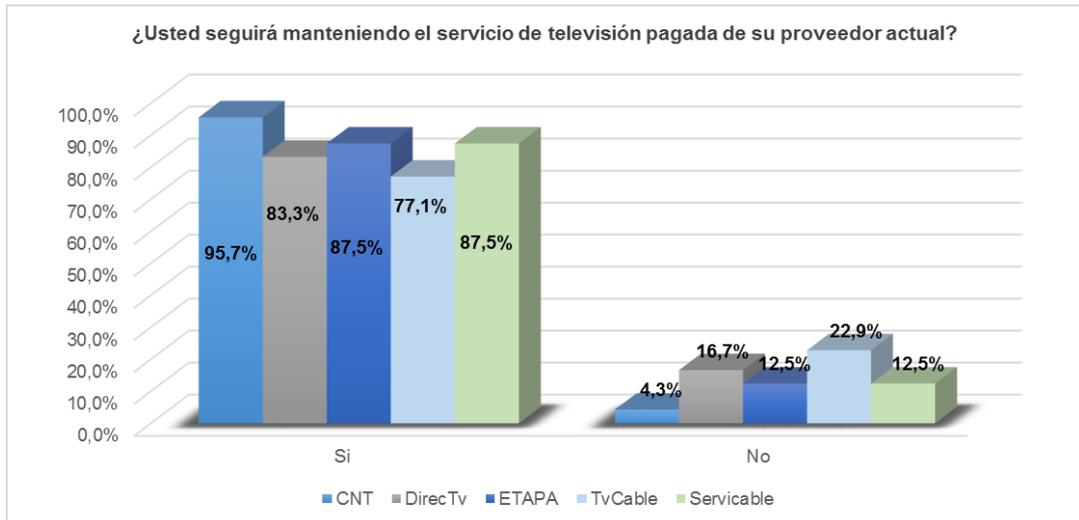


Figura 49. Fidelidad del servicio de Tv pagada por empresa

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

Con esta figura 49 podemos conocer qué empresa tiene mayor grado de fidelidad con el servicio. Se observa que CNT con un 96%, es el proveedor con mayor grado de lealtad, seguidas de ETAPA y Servicable ambas con un 88%. Por el contrario de las personas que no mantendrán el servicio en su mayoría son clientes de la empresa Tv Cable.

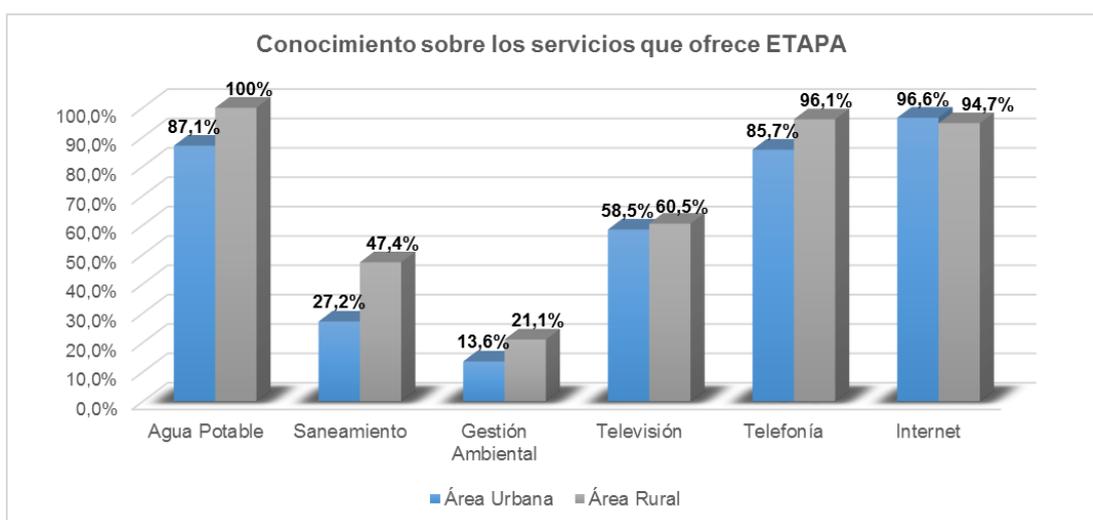


Figura 50. Conocimiento sobre los servicios que ofrece ETAPA

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

La figura 50 nos revela que el servicio de ETAPA más conocido es el agua potable con un 24%, seguido del internet y la telefonía. El servicio de televisión que es el más importante para la investigación ocupa el cuarto lugar de conocimiento en los encuestados, con un 15%. El grado de conocimiento de los servicios que brinda ETAPA no difiere entre el área urbana y rural, es decir, todos, los encuestados identifican los servicios de ETAPA independientemente del lugar en el que viven. ETAPA debería concentrar mayor publicidad para promocionar el servicio de Televisión, tomando en cuenta los medios de comunicación sugeridos anteriormente.

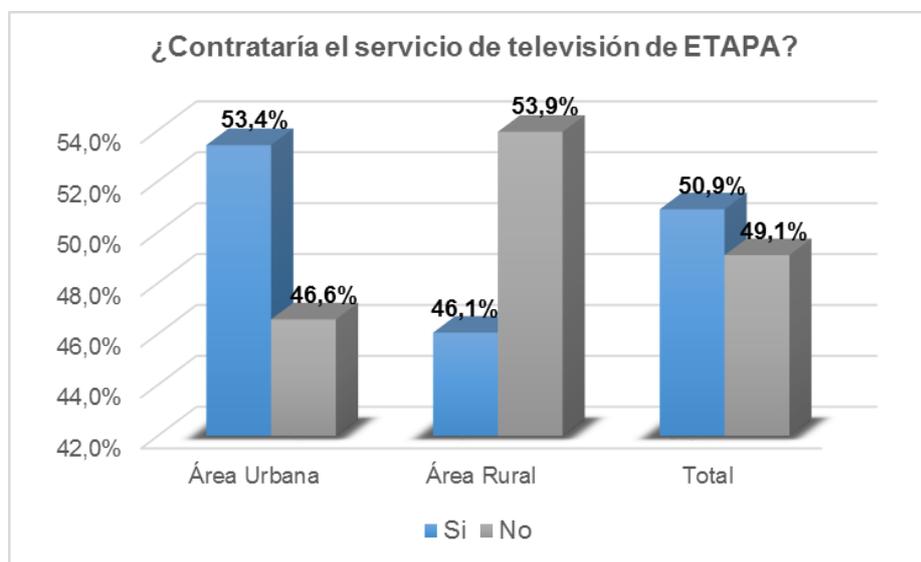


Figura 51. Demanda potencial del servicio ETAPATV

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

Una de las interrogantes más importantes de la investigación es conocer si contratarían el servicio de televisión de ETAPA, lo cual muestra un dato interesante solo el 51% de los encuestados contratarían el servicio de ETAPA, lo que conlleva a preguntarse porque la otra mitad no contrataría el servicio de la empresa. En relación a si existe diferencia entre las preferencias por área se observa que no se da ninguna variación significativa.

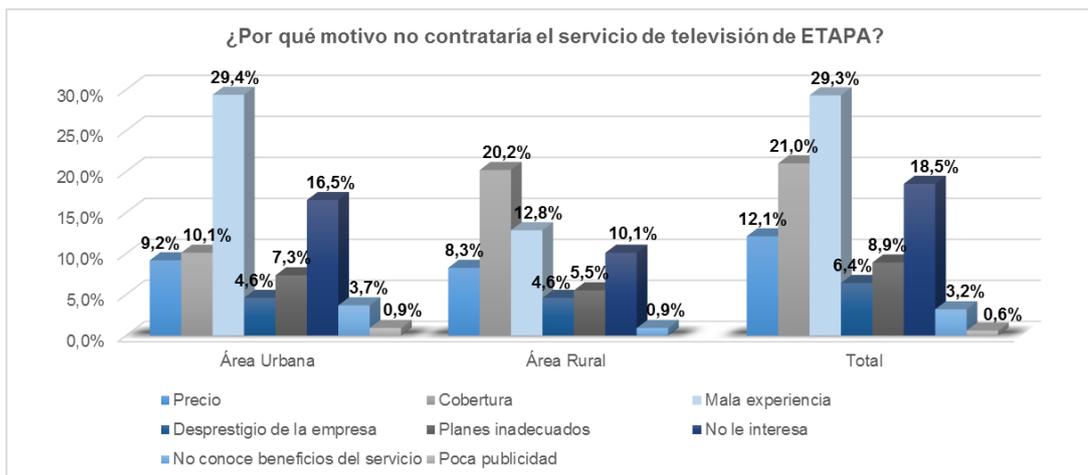


Figura 52. Motivos para no contratar el servicio de televisión de ETAPA

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

En la figura 52 se puede apreciar un resultado bastante interesante, el principal motivo por el que no contratarían el servicio de televisión de ETAPA es por malas experiencias que han tenido los encuestados que representa el 29%, esta razón tiene mayor presencia en el área urbana. Dentro de estas malas experiencias se destaca la mala calidad de otros servicios que ofrece ETAPA, fundamentalmente el internet que al final los encuestados asocian que todos los servicios que brinda la empresa son de la misma calidad ineficiente, rechazando el servicio de televisión ETAPA. Otra razón relevante es la cobertura del servicio, esto principalmente en el área Rural. Partiendo con esta perspectiva ETAPA debe considerar todas estas debilidades para mejorar todos sus servicios, puesto que la imagen de cada uno de ellos afecta a los demás, generando pérdida de demanda e ingresos.

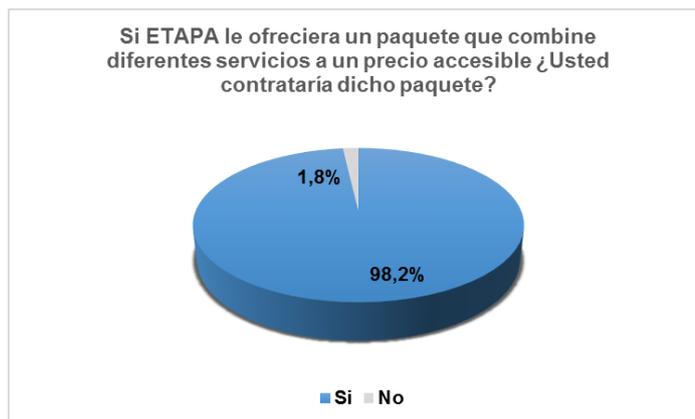


Figura 53. Demanda potencial para paquetes de servicios ETAPA

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

De las personas que si contratarían el servicio de televisión de ETAPA, casi en su totalidad estarían dispuestos a contratar paquetes de servicios a precios accesibles, lo que demuestra gran aceptación en el mercado cuencano.

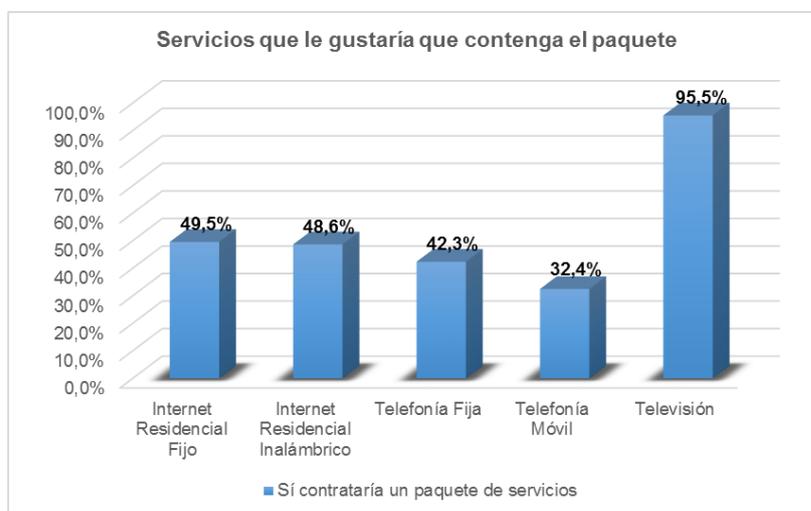


Figura 54. Servicios demandados para formar paquetes de ETAPA

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

La figura 54 nos muestra que con el 96% la televisión satelital es el servicio favorito de los encuestados para formar parte del paquete de servicios, seguido del Internet residencial fijo. Por lo tanto ETAPA debería armar planes de paquetes considerando estas estadísticas para satisfacer las necesidades de los clientes.

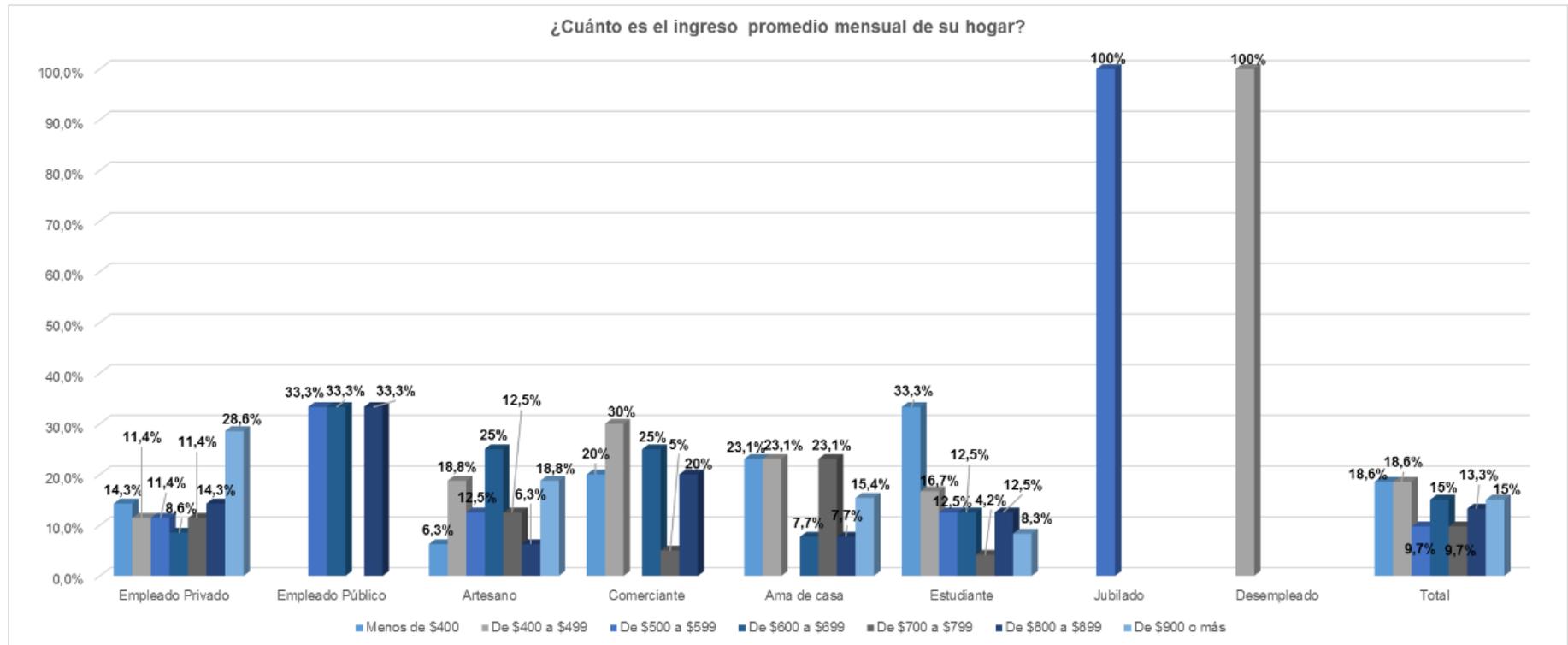


Figura 55. Ingreso promedio mensual por ocupación

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores – Microsoft Excel

Esta figura 55 es muy importante porque nos muestra la variable ingreso promedio de las personas que estarían dispuestas a contratar el servicio de ETAPA, que servirá como referencia para la segmentación de mercado. Se puede observar que el ingreso promedio de estas personas que contratarían Televisión ETAPA está entre los rangos, menos de \$400 y de \$400 a \$499. Del primer rango los ingresos provienen principalmente de los hogares que tienen estudiantes de 18 años, mientras que del segundo rango de ingresos son de comerciantes. Un punto a destacar que se observa es el hecho de que tener un bajo nivel de ingresos no limita el contratar el servicio de televisión pagada en los hogares, prueba de ello es que las personas que quieren contratar el servicio, es decir, las personas que tienen ingresos menos de \$400 y las que tienen ingresos más de \$900 prácticamente es el mismo, no se diferencia.

ANEXO E. Cuestionario para la entrevista al Gerente Comercial de ETAPA

GUÍA PARA LA ENTREVISTA AL GERENTE COMERCIAL DE ETAPA

1. En los últimos dos años ¿La empresa ha generado resultados positivos?
2. ¿ETAPA está cumpliendo con los objetivos de ventas planteados para el Servicio de Televisión?, ¿por qué no?
3. ¿En que se basan sus metas ya sean mensuales, semestrales, anuales?
4. ¿Cuáles son los canales para comercializar el servicio?
5. ¿De qué manera atraen a los clientes potenciales, es decir mediante promociones, descuentos u otros mecanismos mencione, crean ideas para mejorar el servicio?
6. ¿Qué estrategias se utilizan para mejorar las ventas del servicio?



7. ¿Cómo fidelizan a sus clientes?
8. ¿Qué tipo de servicio es el más solicitado?
9. ¿La cantidad de clientes se incrementa en temporadas específicas y como responde a ello?
10. ¿Qué problemas se han presentado que impida que ETAPA obtenga mayores ventas?
11. ¿Quiénes cree que son sus principales competidores? ¿Qué ha hecho al respecto para contrarrestar a la competencia?
12. ¿Cree que el factor de la competencia impide obtener un mayor crecimiento en el mercado?
13. CNT al ser una empresa pública que presta los mismos servicios y representa su principal competidor ¿cuáles son los mecanismos que ha utilizado para diferenciarse?
14. ¿Cómo considera a la publicidad como un gasto o una inversión?
15. ¿Cuál es su territorio actual de mercado?
16. ¿Están conformes con su actual participación en el mercado?
17. ¿Cómo piensan alcanzar su mercado meta?
18. ¿Cómo hace ETAPA para posicionar sus servicios en el mercado?
19. ¿Cuentan con sistemas o mecanismos de promoción y publicidad?
20. ¿Cuál es la mejor manera de publicitar sus servicios?

21. ¿El plan de medios utilizado para publicitar los servicios ha sido útil?
22. ¿Qué tan importante es la innovación de los servicios para posicionarlos en el mercado?
23. ¿Cuán importante han sido las redes sociales en la actualidad para la publicidad?

Preguntas relacionadas a la investigación de mercado

24. Según la investigación de mercado que se llevó a cabo, el servicio de televisión de ETAPA tiene un top of mind (recordación de marca) del 10%, posicionándose en el cuarto lugar a nivel local. ¿Qué medidas pueden tomar al respecto para mejorar esta posición en el mercado?
25. El precio es un factor relevante al momento de contratar el servicio de televisión, siendo esta la principal razón por la que la gente no ha contratado este servicio. ¿ETAPA podría ofrecer un precio más bajo que permita que más familias cuencanas lo adquieran y tener el precio más bajo del mercado?
26. La calidad de la señal es la principal expectativa que tienen las personas para contratar el servicio ¿Cómo ETAPA asegura la calidad para sus clientes?
27. El principal motivo para no contratar el servicio de Televisión de ETAPA son malas experiencias, siendo la principal la mala calidad de otros servicios que ofrece ETAPA fundamentalmente el internet, que al final se asocia que todos los servicios que brinda la empresa son de la misma calidad ineficiente ¿Qué medidas se tomarán para cambiar esta percepción y captar más clientes?



- 28.** Según los problemas que indican tener los clientes actuales son caída de la señal y equipos defectuosos ¿Qué acciones han tomado al respecto para disminuir la cantidad de reclamos por tales problemas?
- 29.** La programación es un factor importante al momento de contratar el servicio ¿En la actualidad que innovación han hecho para ofrecer a los clientes programación variada como lo hace la competencia?
- 30.** ¿Cómo se ve la posibilidad de establecer alianzas con la Federación de fútbol Ecuatoriana para poder transmitir el campeonato nacional debido a que la mayoría de clientes piden que esta sea transmitida?
- 31.** ¿Cuál considera que es la desventaja para que el servicio de ETAPATV no ocupe un lugar importante de participación de mercado?
- 32.** ¿Qué piensa usted que falta en el servicio de ETAPA para alcanzar el nivel máximo de satisfacción en los clientes y que cambios, proyectos se vienen para este nuevo año?

ANEXO F. Actividades primarias y de apoyo – Modelo de cadena de valor planteada por Porter

Actividades primarias

Tabla 37. *Actividades primarias - modelo de cadena de valor planteada por Porter*

| Logística Interna | Operaciones |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Recepción, almacenaje de insumos y materiales • Manejo y control de inventario • Devolución a proveedores. | <ul style="list-style-type: none"> • Actividades de transformación • Reparación y mantención de equipos • Control de calidad |
| Logística Externa | Marketing y Ventas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Almacenaje y distribución de bienes producidos • Procesamiento de pedidos • Operación de vehículos de despacho | <ul style="list-style-type: none"> • Ventas - fijación del precio • Promoción y publicidad • Selección de los canales de distribución |
| Servicio Post-Venta | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Instalación • Mantener y aumentar el valor del producto después de la venta • Asistencia técnica y garantías • Manejo de quejas y reclamos | |

Fuente: (Porter, 1991)

Elaboración: Los autores

Actividades de apoyo

Tabla 38. *Actividades de apoyo - modelo de cadena de valor planteada por Porter*

| Infraestructura de la Empresa | Gestión de Recursos Humanos |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Administración general • Gestión financiera y contable • Administración de la calidad • Gestión de aspectos legales | <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección del personal • Capacitación y desarrollo • Sistemas de compensación al personal |
| Desarrollo Tecnológico | Aprovisionamiento |
| <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos e insumos tecnológicos • Conocimiento de expertos en telecomunicaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Compras de materias primas e insumos • Compra de suministros y otros activos |

Fuente: (Porter, 1991)

Elaboración: Los autores

ANEXO G. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio canvas

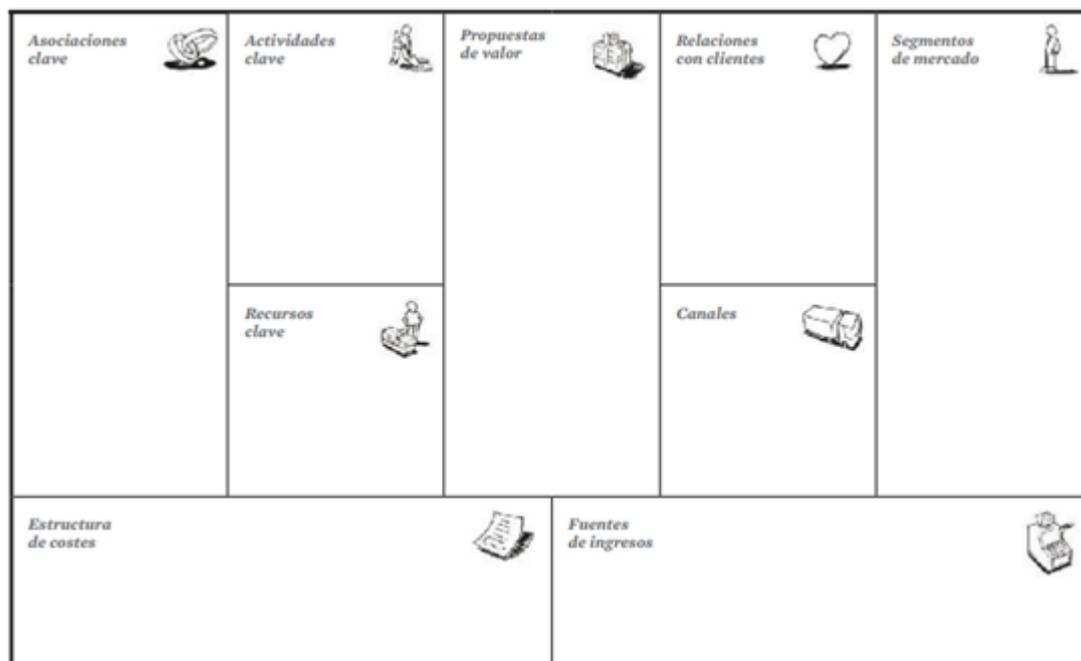


Figura 56. Plantilla lienzo canvas
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 44)

ANEXO H. Producto Interno Bruto - PIB

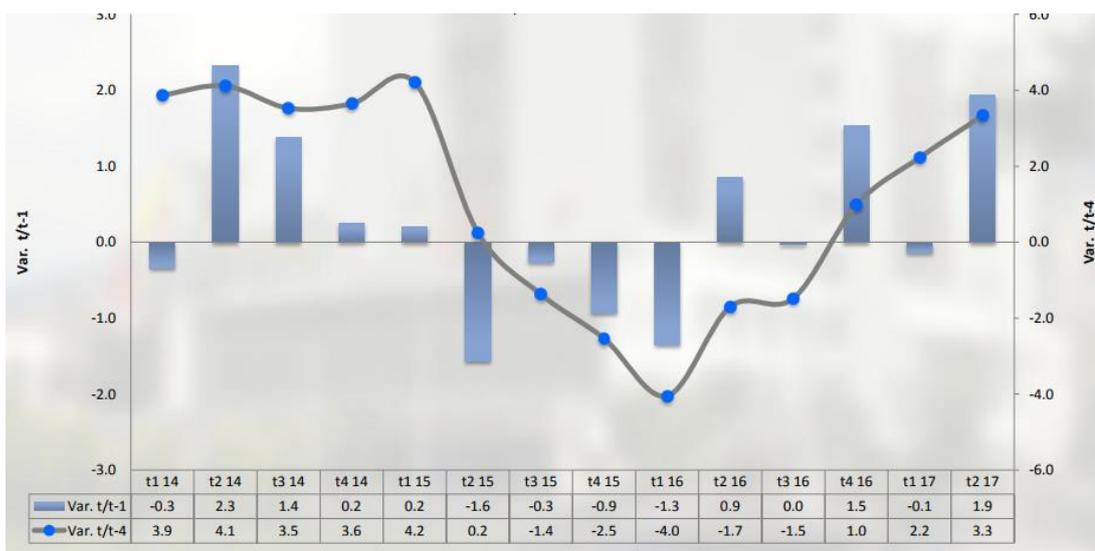


Figura 57. Producto Interno Bruto - PIB
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017, pág. 5)

Se puede observar en la figura 57 que la economía del país presenta cifras de reparación permanente, esto se debe en gran medida por el incremento del consumo en los hogares ecuatorianos provocando así, mayores ingresos para las empresas.

ANEXO I. Inflación Anual al 31 de Octubre de 2017

Tabla 39. *Inflación Anual al 31 de octubre de 2017*

| Fecha | Valor |
|--------------------|--------|
| Octubre-31-2017 | -0.09% |
| Septiembre-30-2017 | -0.03% |
| Agosto-31-2017 | 0.28% |
| Julio-31-2017 | 0.10% |
| Junio-30-2017 | 0.16% |
| Mayo-31-2017 | 1.10% |
| Abril-30-2017 | 1.09% |
| Marzo-31-2017 | 0.96% |
| Febrero-28-2017 | 0.96% |
| Enero-31-2017 | 0.90% |
| Diciembre-31-2016 | 1.12% |
| Noviembre-30-2016 | 1.05% |
| Octubre-31-2016 | 1.31% |
| Septiembre-30-2016 | 1.30% |
| Agosto-31-2016 | 1.42% |
| Julio-31-2016 | 1.58% |
| Junio-30-2016 | 1.59% |
| Mayo-31-2016 | 1.63% |
| Abril-30-2016 | 1.78% |
| Marzo-31-2016 | 2.32% |
| Febrero-29-2016 | 2.60% |
| Enero-31-2016 | 3.09% |
| Diciembre-31-2015 | 3.38% |
| Noviembre-30-2015 | 3.40% |

Fuente: Recuperado de (Banco Central del Ecuador, 2017)

Elaboración: Los autores

ANEXO J. Evolución del desempleo: Total nacional

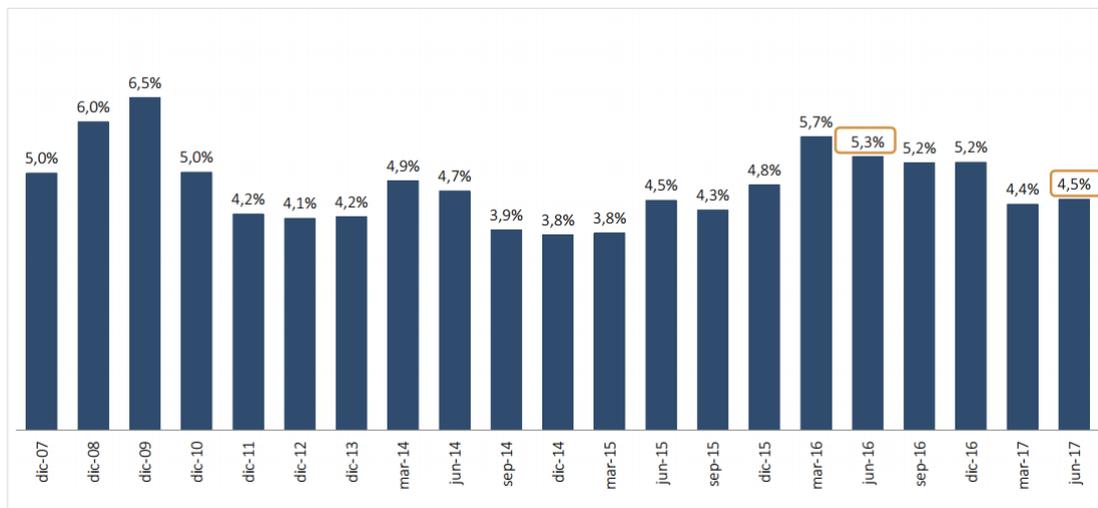


Figura 58. Evolución del Desempleo: Total nacional
Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017, pág. 13)

ANEXO K. Índice de Confianza del Consumidor – ICC

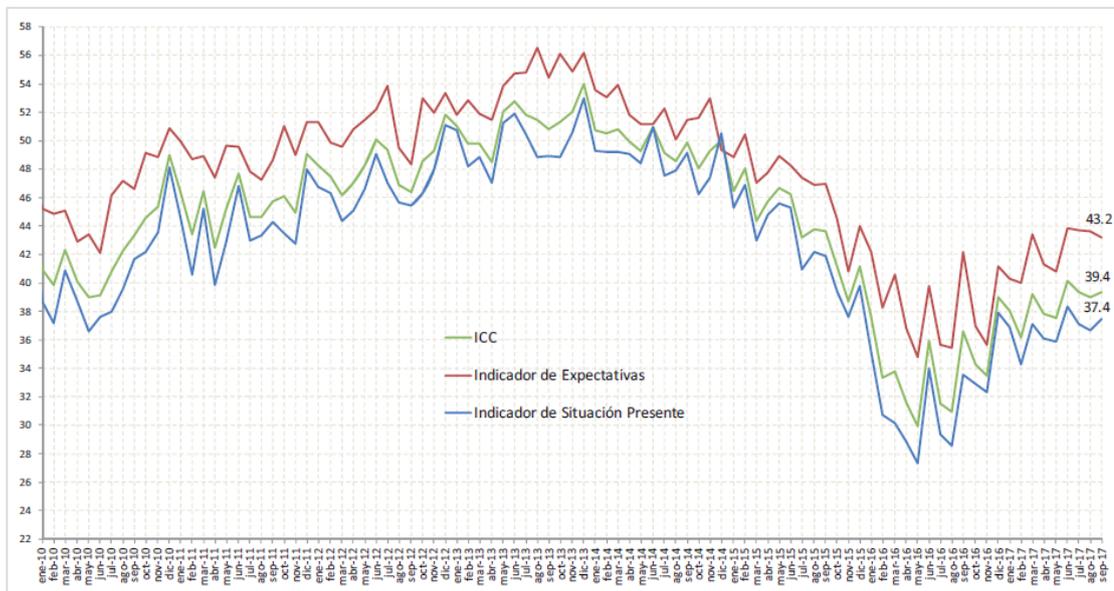


Figura 59. Índice de Confianza del Consumidor – ICC
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

ANEXO L. Evolución de la población total y tasa de crecimiento



Figura 60. Evolución de la población total y tasa de crecimiento
Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos)

ANEXO M. Evolución de la pobreza en el país hasta el mes de junio de 2017

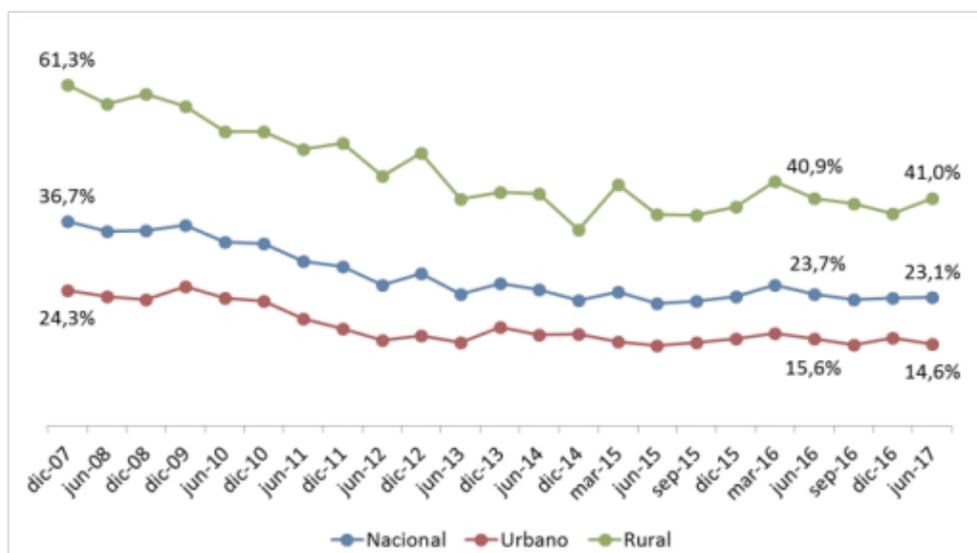


Figura 61. Evolución de la pobreza al mes de junio 2017
Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017, pág. 5)

Al considerar los periodos junio de 2016 y junio de 2017, la pobreza por ingresos a nivel nacional se reduce 0,6 puntos porcentuales, de 23,7% a 23,1%; variación estadísticamente no significativa al 95% de confianza. A nivel urbano la pobreza por ingresos varía 1,0 punto porcentual, de 15,6% a 14,6%; variación estadísticamente no

significativa. En el área rural la pobreza por ingresos varía 0,1 puntos porcentuales, de 40,9% a 41,0%; esta variación tampoco es estadísticamente significativa. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017, pág. 4)

En la tabla 40 se presenta la incidencia de la pobreza de las principales ciudades del país.

Tabla 40. Evolución de la pobreza – ciudades principales

| Ciudad | Jun – 2016 | Jun - 2017 | Diferencia |
|-----------|------------|------------|------------|
| Quito | 7,9% | 7,8% | -0,1 |
| Guayaquil | 8,5% | 10,5% | 2,0 |
| Cuenca | 7,6% | 7,8% | 0,2 |
| Machala | 10,1% | 14,4% | 4,3 |
| Ambato | 9,8% | 10,2% | 0,4 |

Fuente: Adaptado de (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017, pág. 5)

Elaboración: Los autores

“En las cinco ciudades auto-representadas existen variaciones de la pobreza en el periodo de referencia, sin embargo, ninguna es estadísticamente significativa”(Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017, pág. 5). No obstante la ciudad más pobre es Machala con 14,4% y la ciudad con menos pobreza es Cuenca con 7,8%.

ANEXO N. Estratificación del nivel socioeconómico

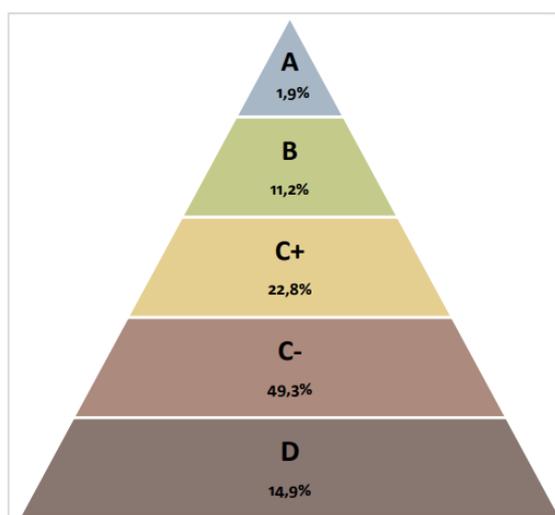


Figura 62. Estratificación del nivel socioeconómico

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011, pág. 9)

De la segmentación anterior se detalla los hábitos de consumo y la educación por categorías.

Tabla 41. *Grupo socioeconómico nivel A*

| Hábitos de consumo |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Los miembros de los hogares de estrato alto compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales.• Los hogares de este nivel utilizan internet.• El 99% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo).• El 92% de los hogares utiliza alguna página social en internet.• El 76% de los hogares de este nivel ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses. |
| Educación |
| El Jefe de Hogar tiene un nivel de instrucción superior y un número considerable alcanza estudios de post grado. |

Fuente: Adaptado de (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011, págs. 14,15)

Elaboración: Los autores

Tabla 42. *Grupo socioeconómico nivel B*

| Hábitos de consumo |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Las personas de estos hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.• El 98% de los hogares utiliza internet.• El 90% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo).• El 76% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.• El 69% de los hogares de este nivel han leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses. |
| Educación |
| El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción superior. |

Fuente: Adaptado de (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011, págs. 19,20)

Elaboración: Los autores

Tabla 43. *Grupo socioeconómico nivel c+*

| Hábitos de consumo |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• El 38% de los hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.• El 90% de los hogares utiliza internet.• El 77% de los hogares tiene correo electrónico personal (no del trabajo).• El 63% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.• El 46% de los hogares ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses. |
| Educación |
| El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción de secundaria completa. |

Fuente: Adaptado de (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011, págs. 24,25)

Elaboración: Los autores

Tabla 44. *Grupo socioeconómico nivel c-*

| Hábitos de consumo |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• El 14% de los hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.• El 43% de los hogares utiliza internet.• El 25% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo).• El 19% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.• El 22% de los hogares de este nivel ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses |
| Educación |
| El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción de <u>primaria completa</u> . |

Fuente: Adaptado de (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011, págs. 29,30)

Elaboración: Los autores

Tabla 45. *Grupo socioeconómico nivel D*

| Hábitos de consumo |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• El 9% de los hogares utiliza internet.• El 9% de los hogares ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses. |
| Educación |
| El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción de <u>primaria completa</u> . |

Fuente: Adaptado de (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011, págs. 34,35)

Elaboración: Los autores

ANEXO O. Principales características de la competencia – servicio ETAPATV

Tabla 46. Características relevantes de la competencia del servicio ETAPATV

| DIRECTV | CNT | TV CABLE | ETAPA |
|--|---|---|--|
| Solo brinda el servicio de tv satelital pero es la empresa con más tiempo y la más posicionada en el mercado a pesar de sus precios. | CNT amplio sus líneas de servicios y actualmente ofrece los servicios de telefonía fija y móvil, internet y el servicio de Tv satelital HD a los precios más bajos del mercado. | Tv Cable empezó solo con el servicio de tv pagada por cable, ahora brinda Tv satelital y otros servicios adicionales como telefonía e internet. | Una empresa pública local con reconocida eficiencia en la prestación de servicios de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado. |
| Introdujo equipamiento y tecnologías novedosas para grabar la programación. | La instalación del servicio es gratuita. | Ofrece los 3 servicios en paquetes económicos (Triple Pack). | Incorporó el servicio de televisión satelital con el objetivo de brindar un servicio completo de telecomunicaciones a un precio accesible. |
| Fue la primera empresa en ofrecer un servicio prepago, que no necesita un contrato fijo, sino mediante recargas. | | | Brinda el servicio con instalación gratuita. |

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores

ANEXO P. Descripción del Plan Premier HD

| | |
|--|--|
| NACIONALES 7 CANALES | 251 252 253 254 255 256 257 |
| ALTA DEFINICIÓN 9 CANALES | 58 59 67 69 70 71 75 90 92 |
| INFANTILES 7 CANALES | 20 24 25 26 27 28 29 |
| CULTURALES 4 CANALES | 40 41 42 130 |
| DEPORTES 5 CANALES | 121 123 126 128 129 |
| CINE 9 CANALES | 79 80 81 82 83 84 87 93 94 |
| ESTILO Y TENDENCIAS 7 CANALES | 134 136 139 142 143 144 145 |
| SERIES Y MÚSICA 9 CANALES | 85 86 88 89 91 96 97 113 114 |
| INTERNACIONALES 10 CANALES | 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 |
| CIENCIA Y TECNOLOGÍA 3 CANALES | 131 132 133 |
| AUDIO 10 CANALES | 500 501 502 503 504 505 506 507 508 509 |

Figura 63. Detalle del Plan Premier HD
Fuente: (ETAPA EP, s.f.)

ANEXO Q. Descripción del Plan Premier Plus HD

| | | | | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| NACIONALES 7 CANALES | 251 | 252 | 253 | 254 | 255 | 256 | 257 | | | |
| ALTA DEFINICION 15 CANALES | 58 | 59 | 60 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | | |
| INFANTILES 10 CANALES | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | |
| CULTURALES 4 CANALES | 40 | 41 | 42 | 130 | | | | | | |
| DEPORTES 6 CANALES | 121 | 123 | 125 | 126 | 128 | 129 | | | | |
| CINE 9 CANALES | 79 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 | 87 | 94 | | |
| ESTILO Y TENDENCIAS 8 CANALES | 134 | 138 | 139 | 142 | 143 | 144 | 145 | 146 | | |
| SERIES Y MUSICA 10 CANALES | 85 | 86 | 88 | 89 | 91 | 95 | 97 | 113 | 114 | 140 |
| INTERNACIONALES 10 CANALES | 150 | 151 | 152 | 153 | 154 | 155 | 156 | 157 | 158 | 159 |
| CIENCIA Y TECNOLOGIA 3 CANALES | 131 | 132 | 133 | | | | | | | |
| AUDIO 10 CANALES | 500 | 501 | 502 | 503 | 504 | 505 | 506 | 507 | 508 | 509 |

Figura 64. Detalle del Plan Premier Plus HD
Fuente: (ETAPA EP, s.f.)

ANEXO R. Fijación de precios basado en la competencia
Tabla 47. Fijación de precios acorde a la competencia

| Competidores | DIRECTV | | | TV CABLE | | | |
|---|---------------|--------------|--|------------|-----------------|--|--|
| Planes/ Paquete | Bronce HD DVR | Plata HD DVR | Oro HD DVR | Familiar | Básico | Premium | Triplepack |
| Total Grillas de Canales | 142 | 172 | 211 | 107 | 143 | 156 | <ul style="list-style-type: none"> Plan familiar Internet hasta 10 MB Plan limitado residencial |
| Tarifa Mensual (No incluye 12% IVA y 15% ICE) | \$ 37,36 | \$ 41,19 | \$ 49,62 | \$ 17,80 | \$ 20,50 | \$ 27,50 | \$ 36,10 |
| Competidores | CNT TV | | | ETAPATV | | | |
| Planes/ Paquete | Super Zapper | Plus HD | Triple pack | Premier HD | Premier plus HD | Plan Multiservicios | |
| Total Grillas de Canales | 74 | 86 | <ul style="list-style-type: none"> Telefonía fija Internet 5 MB Tv plan super | 80 | 92 | <ul style="list-style-type: none"> Plan premier HD Internet 4 MB Telefonía fija | |
| Tarifa Mensual (No incluye 12% IVA y 15% ICE) | \$ 18,50 | \$ 26,50 | \$ 35,02 | \$ 21,99 | \$ 27,99 | \$ 35,56 | |

Elaboración: Los autores

ANEXO S. Factores externos e internos que afectan al servicio ETAPATV**Factores externos****Tabla 48.** *Factores externos que afectan al servicio ETAPATV*

| Oportunidades | | Amenazas | |
|----------------------|---|-----------------|---|
| O1 | Avance tecnológico digital y crecimiento de los servicios de Tv por suscripción. | A1 | Proveedores internacionales del servicio de Tv por suscripción que ofrecen mejor calidad del servicio. |
| O2 | Apoyo Estatal para nuevos proyectos tecnológicos. | A2 | TV Cable, CNT y Claro ofrecen paquetes que incluyen servicios de televisión, telefonía e internet a precios accesibles. |
| O3 | Control de señales ilegales por parte del ente regulador. | A3 | Productos sustitutos como el internet, plataformas (Netflix) y la piratería. |
| O4 | Planeación de cambio de satélite de parte de TuVes para mejorar la calidad de la señal. | A4 | Disminución del poder adquisitivo por la inestabilidad económica que enfrenta el país. |
| O5 | Preferencia de clientes por paquetización de servicios de telecomunicaciones. | A5 | Reducción del tiempo que dedican las personas a ver televisión. |

Elaboración: Los autores

Factores internos

Tabla 49. Factores internos que afectan al servicio ETAPATV

| Fortalezas | | Debilidades | |
|------------|---|-------------|--|
| F1 | Empresa pública con más de 47 años de experiencia. | D1 | Reducida cartera de clientes del servicio de televisión respecto a otros servicios ofertados por ETAPA EP. |
| F2 | Responsabilidad social y ambiental. | D2 | No se permite la innovación de equipos hasta tener un stock bajo (equipos descontinuados). |
| F3 | Gerencia de la empresa comprometida con el desarrollo de ETAPA EP a largo plazo. | D3 | No existen suficientes puntos de atención al cliente para el servicio de televisión. |
| F4 | Amplia gama de servicios. | D4 | Deserción de clientes por malas experiencias. |
| F5 | Facilidad de pagar varios servicios en un mismo lugar. | D5 | Reducido número de canales HD. |
| F6 | Posicionamiento de la marca ETAPA EP y de los servicios de telefonía fija e internet. | D6 | Deficiencia en el soporte técnico del servicio pos venta. |
| F7 | Amplia cartera de clientes en telefonía fija e internet. | D7 | Poca publicidad del servicio de televisión. |
| F8 | Contact center 24/7 para consultas, reclamos y requerimientos. | | |
| F9 | Título habilitante para expandir el servicio de televisión a nivel nacional | | |
| F10 | Precio accesible del servicio de televisión satelital. | | |

Elaboración: Los autores

ANEXO T. Matriz de Evaluación de Factores Externos
Tabla 50. Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE)

| Factores Externos Clave | | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|----------------------------|---|-------------|--------------|-----------------|
| Oportunidades | | | | |
| O₁ | Avance tecnológico digital y crecimiento de los servicios de Tv por suscripción. | 0.10 | 2 | 0.20 |
| O₂ | Apoyo estatal para nuevos proyectos tecnológicos. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| O₃ | Control de señales ilegales por parte del ente regulador. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| O₄ | Planeación de cambio de satélite de parte de TuVes para mejorar la calidad de la señal. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| O₅ | Preferencia de clientes por paquetización de servicios de telecomunicaciones. | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Total Oportunidades | | | | 0.99 |
| Amenazas | | | | |
| A₁ | Proveedores internacionales del servicio de Tv por suscripción que ofrecen mejor calidad del servicio. | 0.10 | 3 | 0.30 |
| A₂ | TV Cable, CNT y Claro ofrecen paquetes que incluyen servicios de televisión, telefonía e internet a precios accesibles. | 0.09 | 3 | 0.27 |
| A₃ | Productos sustitutos como el internet, plataformas (Netflix) y la piratería. | 0.16 | 3 | 0.48 |
| A₄ | Disminución del poder adquisitivo por la inestabilidad económica que enfrenta el país. | 0.13 | 3 | 0.39 |
| A₅ | Reducción del tiempo que dedican las personas a ver televisión. | 0.15 | 2 | 0.30 |
| Total Amenazas | | | | 1.74 |
| Total | | 1.00 | | 2.73 |

Elaboración: Los autores

ANEXO U. Matriz de Evaluación de Factores Internos
Tabla 51. Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI)

| Factores Externos Clave | | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|--------------------------|--|-------------|--------------|-----------------|
| Fortalezas | | | | |
| F1 | Empresa pública con más de 47 años de experiencia. | 0.03 | 3 | 0.09 |
| F2 | Responsabilidad social y ambiental. | 0.01 | 3 | 0.01 |
| F3 | Gerencia de la empresa comprometida con el desarrollo de ETAPA EP a largo plazo. | 0.04 | 3 | 0.12 |
| F4 | Amplia gama de servicios. | 0.03 | 3 | 0.09 |
| F5 | Facilidad de pagar varios servicios en un mismo lugar. | 0.06 | 4 | 0.24 |
| F6 | Posicionamiento de la marca ETAPA EP y de los servicios de telefonía fija e internet. | 0.12 | 4 | 0.48 |
| F7 | Amplia cartera de clientes en telefonía fija e internet. | 0.04 | 4 | 0.16 |
| F8 | Contact center 24/7 para consultas, reclamos y requerimientos. | 0.04 | 4 | 0.16 |
| F9 | Título habilitante para expandir el servicio de televisión a nivel nacional | 0.07 | 4 | 0.28 |
| F10 | Precio accesible del servicio de televisión satelital. | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Total Fortalezas | | | | 1.95 |
| Debilidades | | | | |
| D1 | Reducida cartera de clientes del servicio de televisión respecto a otros servicios ofertados por ETAPA EP. | 0.11 | 1 | 0.11 |
| D2 | No se permite la innovación de equipos hasta tener un stock bajo (equipos descontinuados). | 0.06 | 2 | 0.12 |
| D3 | No existen suficientes puntos de atención al cliente para el servicio de televisión. | 0.04 | 2 | 0.08 |
| D4 | Deserción de clientes por malas experiencias. | 0.07 | 1 | 0.07 |
| D5 | Reducido número de canales HD. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| D6 | Deficiencia en el soporte técnico del servicio pos venta. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| D7 | Poca publicidad del servicio de televisión. | 0.09 | 1 | 0.09 |
| Total Debilidades | | | | 0.64 |
| Total | | 1.00 | | 2.59 |

Elaboración: Los autores

ANEXO V. Plan Estratégico de Acción

Tabla 52. Plan Estratégico de Acción

| PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN | | |
|---|--|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | ESTRATEGIA | ACTIVIDADES |
| OE1: Diferenciar el servicio de televisión satelital que ofrece ETAPA EP | E1: Diferenciación por medio del producto (ETAPATV) | Realizar un análisis interno de la oferta del servicio. Analizar la oferta de la competencia. Definir la propuesta de diferenciación. Presentar y aprobar la propuesta. Promocionar el nuevo servicio mediante el plan de medios. |
| | E2: Diferenciación en servicio al cliente | Revisar y analizar el ciclo del servicio para fortalecer los puntos negativos. Promover y liderar una visión compartida enfocada en la satisfacción del cliente. Motivar y capacitar al personal en temas de servicio. Establecer incentivos por logros relacionados con nivel de satisfacción. |
| OE2: Generar mayor participación en el mercado local | E1: Desarrollo del producto | Revisar y aprobar/adaptar la propuesta de valor. Aprobación de la estrategia. |
| | E2: Penetración de mercado | Examinar costos y precio del servicio. Realizar ajustes de precios (rebajar el precio). Diseñar un plan de promociones que incluya descuentos y ofertas atractivas. Diseñar y ejecutar actividades de publicidad, aprovechando recursos existentes. |
| | E3: Reforzar el plan de publicidad | Definir los objetivos, el target y el presupuesto para la campaña publicitaria. Elegir los canales de difusión y los contenidos de los anuncios. Creación de los anuncios. Lanzar los anuncios publicitarios. |
| OE3: Potenciar la marca ETAPATV y estimular el consumo del servicio | E1: Posicionamiento por valor o precio | Realizar un análisis de precios (empresa y competencia). Definir la propuesta basada en la relación calidad-precio. Aprobar la propuesta de posicionamiento. Lanzar la propuesta al mercado. |
| | E2: Campaña de publicidad | Establecer los objetivos publicitarios. Determinar el presupuesto. Seleccionar los medios publicitarios. Diseñar el mensaje publicitario. Poner en marcha la campaña. |



| | | |
|---|---|---|
| <p>OE4: Optimizar el proceso de prestación del servicio y fidelizar a los clientes</p> | <p>E1: Protocolo de atención y servicio al cliente</p> | <p>Diseñar el protocolo. Aprobación del protocolo. Difusión y aplicación.</p> |
| | <p>E2: Motivar al equipo de trabajo</p> | <p>Realizar actividades de ocio de forma periódica en lugares externos a la empresa. Realizar reuniones individuales con cada uno de los colaboradores para conocer sus motivaciones y así asignar un programa de incentivos personalizado.</p> |
| | <p>E3: Servicio postventa</p> | <p>Brindar servicio de asesoramiento y mantenimiento. Definir tiempos estándar a requerimientos y reclamos para mejorar los tiempos de respuesta. Implementar el sistema SERVQUAL para medir el nivel de satisfacción. Crear un canal de comunicación postventa en redes sociales. Ofrecer consejos, novedades y promociones postventa mediante redes sociales. Brindar atención inmediata a través de perfiles sociales para comprobar que la instalación se ha realizado de forma correcta y si el cliente ha quedado satisfecho, así como atender sus dudas. Formar adecuadamente a las personas encargadas de realizar la comprobación de la instalación o de dar respuesta a las dudas o quejas. Realizar reuniones de evaluación de la calidad del servicio para promover propuestas de mejora.</p> |
| | <p>E4: Plan de fidelización</p> | <p>Generar la categoría "clientes vip" a la cual se accede por cumplir requisitos de antigüedad, otorgando así beneficios exclusivos. Establecer comunicación a través de redes sociales evitando mensajes automatizados y más bien utilizar notas personalizadas que generan mayor vínculo emocional hacia la marca. Realizar personalización de mensajes (email marketing) para establecer sentimiento de pertinencia, a través de felicitaciones personalizadas en fechas importantes (día que realizó la suscripción, cumpleaños, navidad). Ofrecer regalos sorpresa a los nuevos suscriptores (mini kit que incluya tasa y llavero con la marca ETAPATV y su nombre), así como una nota de agradecimiento por la suscripción.</p> |
| | <p>E1: Ofertar nueva tecnología (GPON)</p> | <p>Extender campañas de promoción de la tecnología GPON. Migración de clientes a la nueva tecnología.</p> |

Elaboración: Los autores



ANEXO W. Plan Operativo de Acción

Tabla 53. Plan Operativo de Acción: Objetivo Estratégico 1

| PLAN OPERATIVO DE ACCIÓN: OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1 | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--------------------------------------|---|-----------------------------------|--|---------------------|--------------------------|-------------|-------------------------|----|-----|----|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES | RECURSOS | RESPONSABLE | INDICADOR | FÓRMULA | META | FUENTE DE FINANCIAMIENTO | PRESUPUESTO | PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL | | | |
| | | | | | | | | | | I | II | III | IV |
| OE1: Diferenciar el servicio de televisión satelital que ofrece ETAPA EP | E1: Diferenciación por medio del producto (ETAPATV) | Realizar un análisis interno de la oferta del servicio. | Humanos Materiales | Subgerencia de Mercadeo | Variación número de suscripciones | $\frac{[(\text{Núm. suscriptores después} - \text{Núm. suscriptores antes})]}{(\text{Núm. suscriptores antes})} * 100$ | Mejorar el servicio | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | |
| | | Analizar la oferta de la competencia. | Humanos Materiales | Subgerencia de Mercadeo | | | | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | |
| | | Definir la propuesta de diferenciación. | Humanos Materiales | Subgerencia de Mercadeo | | | | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | |
| | | Presentar y aprobar la propuesta. | Humanos Materiales | Subgerencia de Mercadeo Gerencia Comercial | | | | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | |
| | | Promocionar el nuevo servicio mediante el plan de medios. | Humanos Materiales Financieros | Subgerencia de Mercadeo | | | | Recursos Propios | \$ 5.888,00 | | X | X | X |
| | E2: Diferenciación en servicio al cliente | Revisar y analizar el ciclo del servicio para fortalecer los puntos negativos. | Humanos Materiales | Subgerencia de Servicio al Cliente | | | | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | |
| | | Promover y liderar una | Humanos Materiales | Subgerencia de Servicio | | <i>(Número</i> | | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | |



| | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--|--|-----------------------------------|---|--|--|--|------------------|--------------------|--|---|--|--|--|
| | | visión compartida enfocada en la satisfacción del cliente. | | al Cliente | Efectividad de las capacitaciones realizadas | <i>capacitaciones evaluadas satisfactoriamente)/(Total de personas capacitadas)</i> | Optimizar el servicio | | | | | | | |
| | | Motivar y capacitar personal en temas de servicio. | Humanos Materiales | Subgerencia de Servicio al Cliente Subgerencia de Gestión del Talento Humano | Satisfacción atención al cliente | <i>(Número clientes que contactan a la empresa con alguna queja o reclamo)/(Total de clientes atendidos)</i> | Aumentar la satisfacción de los clientes | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | | |
| | | Establecer incentivos por logros relacionados con nivel de satisfacción. | Humanos Materiales Financieros | Subgerencia de Servicio al Cliente Subgerencia de Gestión del Talento Humano | | | Personal motivado | Recursos Propios | \$ 1.200,00 | | X | | | |
| Total Presupuesto | | | | | | | | | \$ 7.088,00 | | | | | |

Elaboración: Los autores



Tabla 54. Plan Operativo de Acción: Objetivo Estratégico 2

| PLAN OPERATIVO DE ACCIÓN OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2 | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------------------------------|---|--------------------------------|-------------------------|--|---|---|--------------------------|-------------|-------------------------|----|-----|----|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES | RECURSOS | RESPONSABLE | INDICADOR | FÓRMULA | META | FUENTE DE FINANCIAMIENTO | PRESUPUESTO | PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL | | | | |
| | | | | | | | | | | I | II | III | IV | |
| OE2: Generar mayor participación en el mercado local | E1: Desarrollo del producto | Revisar y aprobar/adaptar la propuesta de valor. | Humanos Materiales | Subgerencia de Mercadeo | Participación de mercado | $[(Total\ suscripciones\ de\ la\ empresa)/(Total\ suscripciones\ del\ mercado)] * 100$ | Mejorar el servicio | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | | |
| | | Aprobación de la estrategia. | Humanos Materiales | Gerencia Comercial | | | Aumentar el número de clientes (membresías) | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | | |
| | E2: Penetración de mercado | Examinar costos y precio del servicio. | Humanos Materiales | Subgerencia de Mercadeo | Penetración de mercado | $[(Clientes\ que\ contrataron\ el\ servicio)/(Población\ n\ total)] * 100$ | Mejorar el servicio | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | | |
| | | Realizar ajustes de precios (rebajar el precio). | Humanos Materiales | Subgerencia de Mercadeo | | | Aumentar el número de clientes (membresías) | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | | |
| | | Diseñar un plan de promociones que incluya descuentos y ofertas atractivas. | Humanos Materiales | Subgerencia de Mercadeo | | | Clientes satisfechos con el servicio | Recursos Propios | \$ 2.944,00 | | X | X | | |
| | | Diseñar y ejecutar actividades de publicidad, aprovechando recursos existentes. | Humanos Materiales Financieros | Subgerencia de Mercadeo | | | | | | | | | | |
| | E3: Reforzar el plan de publicidad | Definir los objetivos, el target y el presupuesto para la campaña publicitaria. | Humanos Materiales | Subgerencia de Mercadeo | ROI (Retorno de la inversión) de la publicidad | $[(Ingresos\ generados\ por\ publicidad - Inversión\ de\ publicidad)/ Inversión\ de\ publicidad] * 100$ | Incrementar el conocimiento de la marca | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | | |
| | | Elegir los canales de difusión y los contenidos de los anuncios. | Humanos Materiales | Subgerencia de Mercadeo | | | Aumentar el número de clientes (membresías) | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | | |
| | | Creación de los anuncios. | Humanos Materiales | Subgerencia de Mercadeo | | | | Recursos Propios | \$ 3.680,00 | | X | | | |
| | | Lanzar los anuncios publicitarios. | Humanos Materiales Financieros | Subgerencia de Mercadeo | | | | Recursos Propios | \$ 7.360,00 | | X | X | | |
| | Total Presupuesto | | | | | | | | | \$ 13.984,00 | | | | |

Elaboración: Los autores



Tabla 55. Plan Operativo de Acción: Objetivo Estratégico 3

| PLAN OPERATIVO DE ACCIÓN OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3 | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--------------------------------|---|--|---|---|--------------------------|-------------|-------------------------|----|-----|----|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES | RECURSOS | RESPONSABLE | INDICADOR | FÓRMULA | META | FUENTE DE FINANCIAMIENTO | PRESUPUESTO | PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL | | | |
| | | | | | | | | | | I | II | III | IV |
| OE3: Potenciar la marca ETAPATV y estimular el consumo del servicio | E1: Posicionamiento por valor o precio | Realizar un análisis de precios (empresa y competencia). | Humanos Materiales | Subgerencia de Mercadeo | Penetración de marca | $[(Total\ de\ consumidores\ que\ compraron\ una\ marca) / Población\ total] * 100$ | Mejorar el servicio | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | |
| | | Definir la propuesta basada en la relación calidad-precio. | Humanos Materiales | Subgerencia de Mercadeo | | | | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | |
| | | Aprobar la propuesta de posicionamiento. | Humanos Materiales | Gerencia Comercial | Conocimiento de marca | $[(Clientes\ reales\ o\ potenciales\ que\ reconocen\ o\ nombran\ una\ marca) / (Población\ total\ entrevistada)] * 100$ | Aumentar el número de clientes (membresías) | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | |
| | | Lanzar la propuesta al mercado. | Humanos Materiales Financieros | Subgerencia de Mercadeo | | | | Recursos Propios | \$ 4.784,00 | | X | | |
| | E2: Campaña de publicidad | Establecer los objetivos publicitarios. | Humanos Materiales | Subgerencia de Mercadeo | ROI (Retorno de la inversión) de la publicidad | $[(Ingresos\ generados\ por\ publicidad - Inversión\ de\ publicidad) / Inversión\ de\ publicidad] * 100$ | Incrementar el conocimiento de la marca | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | |
| | | Determinar el presupuesto. | Humanos Materiales | Subgerencia de Mercadeo Subgerencia Financiera | | | | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | |
| | | Seleccionar los medios publicitarios. | Humanos Materiales | Subgerencia de Mercadeo | | | | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | |
| | | Diseñar el mensaje publicitario. | Humanos Materiales | Subgerencia de Mercadeo | | | | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | |
| | | Poner en marcha la campaña. | Humanos Materiales Financieros | Subgerencia de Mercadeo | | | | Recursos Propios | \$ 6.624,00 | | X | X | X |
| | Total Presupuesto | | | | | | | | | \$ 11.408,00 | | | |

Elaboración: Los autores



Tabla 56. Plan Operativo de Acción: Objetivo Estratégico 4

| PLAN OPERATIVO DE ACCIÓN OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4 | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--------------------------------------|---|--|--|---|------------------------------------|---|-------------------------|---------|-----|----|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES | RECURSOS | RESPONSABLE | INDICADOR | FÓRMULA | META | FUENTE DE FINANCIAMIENTO | PRESUPUESTO | PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL | | | |
| | | | | | | | | | | I | II | III | IV |
| OE4: Optimizar el proceso de prestación del servicio y fidelizar a los clientes | E1: Protocolo de atención y servicio al cliente | Diseñar el protocolo. | Humanos Materiales | Subgerencia de Servicio al Cliente | Políticas de atención al cliente | <i>Número de políticas de atención al cliente</i> | Optimizar el proceso del servicio | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | |
| | | Aprobación del protocolo. | Humanos Materiales | Subgerencia de Servicio al Cliente | | | | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | |
| | | Difusión y aplicación. | Humanos Materiales Financieros | Subgerencia de Servicio al Cliente | | | | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | |
| | E2: Motivar al equipo de trabajo | Realizar actividades de ocio de forma periódica en lugares externos a la empresa. | Humanos Materiales Financieros | Subgerencia de Servicio al Cliente Subgerencia de Gestión del Talento Humano | Número de Quejas de los Trabajadores sobre las Condiciones de Trabajo | <i>Número de quejas recogidas de los trabajadores motivadas por el ambiente de trabajo</i> | Personal motivado para atender a los clientes | Recursos Propios | \$ 1.500,00 | | X | X | |
| | | Realizar reuniones individuales con cada uno de los colaboradores para conocer sus motivaciones y así asignar un programa de incentivos personalizado. | Humanos Materiales | Subgerencia de Servicio al Cliente Subgerencia de Gestión del Talento Humano | | | | % Jornadas Perdidas por Absentismo | <i>(Nº de jornadas perdidas por absentismo/ Nº jornadas de trabajo totales) * 100</i> | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X |
| | Reforzar el servicio de asesoramiento y mantenimiento. | Humanos Materiales Financieros | Subgerencia de Servicio al Cliente | Índice de Mantenimiento Programado | <i>(Horas dedicadas a mantenimiento programado/ Horas totales dedicadas a mantenimiento) * 100</i> | Recursos Propios | \$ 5.000,00 | | X | X | X | | |
| | | Definir tiempos estándar a requerimientos y reclamos para mejorar los tiempos de respuesta. | Humanos Materiales | | | Subgerencia de Servicio al Cliente | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | | |



| | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|---|--------------------------------------|---|--|--|--|--|------------------|-----------|---|---|---|
| E3: Servicio postventa | Medir periódicamente el nivel de satisfacción. | Humanos Materiales Financieros | Subgerencia de Servicio al Cliente | % Tiempo de respuesta programado | [(Tiempo de respuesta después)/(Tiempo de respuesta antes)] * 100 | Mejorar el servicio ETAPATV (Valor añadido) | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | X | X |
| | Crear un canal de comunicación postventa en redes sociales. | Humanos Materiales | Subgerencia de Servicio al Cliente | | | | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | | |
| | Ofrecer consejos, novedades y promociones postventa mediante redes sociales. | Humanos Materiales | Subgerencia de Servicio al Cliente | | | | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | X | X |
| | Brindar atención inmediata a través de perfiles sociales para comprobar que la instalación se ha realizado de forma correcta y si el cliente ha quedado satisfecho, así como atender sus dudas. | Humanos Materiales | Subgerencia de Servicio al Cliente | % de clientes satisfechos con el servicio | Nº de entrevistados satisfechos con el servicio / Nº de entrevistados en un periodo) * 100 | Aumentar la satisfacción de los clientes | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | X | X |
| | Formar adecuadamente a las personas encargadas de realizar la comprobación de la instalación o de dar respuesta a las dudas o quejas. | Humanos Materiales Financieros | Subgerencia de Servicio al Cliente Subgerencia de Gestión del Talento Humano | Efectividad de las capacitaciones realizadas | | | (Número capacitaciones evaluadas satisfactoriamente) / (Total de personas capacitadas) | Recursos Propios | \$ 300,00 | | X | |
| | Realizar reuniones de evaluación de la calidad del servicio para promover propuestas de mejora. | Humanos Materiales | Subgerencia de Servicio al Cliente | Reuniones realizadas | Número de reuniones realizadas | Incrementar el número de clientes (membresías) | Recursos Propios | \$ 0,00 | | X | X | X |
| | Generar la categoría "clientes vip" a la cual se accede por cumplir requisitos de antigüedad, otorgando así | Humanos Materiales | Subgerencia de Mercadeo | | | | Recursos Propios | \$ 1.472,00 | | X | | |



| | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|--------------------|-------------------------|-------------------------|---|--|--|--------------------|-----------|---|---|---|--|
| | E4: Plan de fidelización | beneficios exclusivos. | | | | | | | | | | | | |
| | | Establecer comunicación a través de redes sociales evitando mensajes automatizados y más bien utilizar notas personalizadas que generan mayor vínculo emocional hacia la marca. | Humanos Materiales | Subgerencia de Mercadeo | Tasa de retención | <i>(Número de retenidos/Total de clientes que presentaron intención de retirarse)* 100</i> | Aumentar el índice de lealtad | Lograr clientes satisfechos que sean promotores de marca | Recursos Propios | \$ 0,00 | X | X | X | |
| | | Realizar personalización de mensajes (email marketing) para establecer sentimiento de pertinencia, a través de felicitaciones personalizadas en fechas importantes (día que realizó la suscripción, cumpleaños, navidad). | Humanos Materiales | Subgerencia de Mercadeo | Tasa de deserción | <i>(Clientes al inicio del periodo + Clientes nuevos - Clientes final del periodo) / (Total de clientes al inicio del periodo)* 100</i> | Reducir la baja de clientes (membresías) | Ahorrar costos | Recursos Propios | \$ 0,00 | X | X | X | |
| | | Ofrecer regalos sorpresa a los nuevos suscriptores (mini kit que incluya tasa y llavero con la marca ETAPATV y su nombre), así como una nota de agradecimiento por la suscripción. | Financieros | Subgerencia de Mercadeo | Promotor de Marca (NPS) | <i>(% De clientes promotores del servicio "clientes con calificación 5") - (% de clientes detractores del servicio "suma clientes con calificación 1, 2 y 3")</i> | Establecer una relación personalizada con los clientes | Captar nuevos clientes | Recursos Propios | \$ 736,00 | X | X | X | |
| Total Presupuesto | | | | | | | | | \$ 9.008,00 | | | | | |

Elaboración: Los autores



Tabla 57. Plan Operativo de Acción: Objetivo Estratégico 5

| PLAN OPERATIVO DE ACCIÓN OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 5 | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------------------------|---|--------------------------------------|----------------------|----------------------------|--|--|--------------------------|--------------------|-------------------------|----|-----|----|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES | RECURSOS | RESPONSABLE | INDICADOR | FÓRMULA | META | FUENTE DE FINANCIAMIENTO | PRESUPUESTO | PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL | | | |
| | | | | | | | | | | I | II | III | IV |
| OE5: Fortalecer la percepción de los clientes sobre los servicios prestados por la empresa | E1: Ofertar nueva tecnología (GPON) | Extender campañas de promoción de la tecnología GPON. | Humanos Materiales Financieros | Gerencia de Mercadeo | Variación de suscripciones | $[(\text{Núm. suscripciones después de la estrategia} - \text{Núm. suscripciones antes de la estrategia}) / (\text{Núm. suscripciones antes de la estrategia})] * 100$ | Mejorar la percepción de los servicios que ofrece ETAPA Aumentar el volumen de ventas | Recursos Propios | \$ 3.312,00 | | X | X | |
| Total Presupuesto | | | | | | | | | \$ 3.312,00 | | | | |

Elaboración: Los autores



Tabla 58. Plan Operativo Anual 2018

| PLAN OPERATIVO ANUAL 2018 | | | |
|--|---|---|---------------------|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | ESTRATEGIA | METAS | PRESUPUESTO |
| OE1: Diferenciar el servicio de televisión satelital que ofrece ETAPA EP | E1: Diferenciación por medio del producto (ETAPATV) | <ul style="list-style-type: none"> Mejorar el servicio Aumentar el número de clientes (membresías) | \$ 5.888,00 |
| | E2: Diferenciación en servicio al cliente | <ul style="list-style-type: none"> Optimizar el servicio Aumentar la satisfacción de los clientes Personal motivado | \$ 1.200,00 |
| OE2: Generar mayor participación en el mercado local | E1: Desarrollo del producto | <ul style="list-style-type: none"> Mejorar el servicio Aumentar el número de clientes (membresías) | \$ 0,00 |
| | E2: Penetración de mercado | <ul style="list-style-type: none"> Mejorar el servicio Aumentar el número de clientes (membresías) Cientes satisfechos con el servicio | \$ 2.944,00 |
| | E3: Reforzar el plan de publicidad | <ul style="list-style-type: none"> Incrementar el conocimiento de la marca Aumentar el número de clientes (membresías) | \$ 11.040,00 |
| OE3: Potenciar la marca ETAPATV y estimular el consumo del servicio | E1: Posicionamiento por valor o precio | <ul style="list-style-type: none"> Mejorar el servicio Aumentar el número de clientes (membresías) | \$ 4.784,00 |
| | E2: Campaña de publicidad | <ul style="list-style-type: none"> Incrementar el conocimiento de la marca Aumentar el número de clientes (membresías) | \$ 6.624,00 |
| OE4: Optimizar el proceso de prestación del servicio y fidelizar a los clientes | E1: Protocolo de atención y servicio al cliente | <ul style="list-style-type: none"> Optimizar el proceso del servicio Aumentar la satisfacción de los clientes | \$ 0,00 |
| | E2: Motivar al equipo de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> Personal motivado para atender a los clientes | \$ 1.500,00 |
| | E3: Servicio postventa | <ul style="list-style-type: none"> Mejorar el servicio ETAPATV (Valor añadido) Aumentar la satisfacción de los clientes Incrementar el número de clientes (membresías) | \$ 5.300,00 |
| | E4: Plan de fidelización | <ul style="list-style-type: none"> Aumentar el índice de lealtad Lograr clientes satisfechos que sean promotores de marca Reducir la baja de clientes (membresías) Ahorrar costos Establecer una relación personalizada con los clientes Captar nuevos clientes | \$ 2.208,00 |
| OE5: Fortalecer la percepción de los clientes sobre los servicios prestados por la empresa | E1: Ofertar nueva tecnología (GPON) | <ul style="list-style-type: none"> Mejorar la percepción de los servicios que ofrece ETAPA Aumentar el volumen de ventas | \$ 3.312,00 |
| TOTAL PRESUPUESTO | | | \$ 44.800,00 |

Elaboración: Los autores

ANEXO X. Amortización del Préstamo

El préstamo se realiza en la institución financiera BanEcuador por un monto de \$1.412.840,00 para un plazo de 3 años a una tasa de interés del 10,21%.

Tabla 59. Tabla de amortización del préstamo

| Nº | Saldo Inicial | Pago | Interés | Capital | Saldo Final | Pago Anual | Interés Anual |
|--------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|------------------------|----------------------|
| 1 | \$ 1.412.840,00 | \$ 45.727,80 | \$ 12.020,91 | \$ 33.706,88 | \$ 1.379.133,12 | | |
| 2 | \$ 1.379.133,12 | \$ 45.727,80 | \$ 11.734,12 | \$ 33.993,67 | \$ 1.345.139,44 | | |
| 3 | \$ 1.345.139,44 | \$ 45.727,80 | \$ 11.444,89 | \$ 34.282,90 | \$ 1.310.856,54 | | |
| 4 | \$ 1.310.856,54 | \$ 45.727,80 | \$ 11.153,20 | \$ 34.574,59 | \$ 1.276.281,95 | | |
| 5 | \$ 1.276.281,95 | \$ 45.727,80 | \$ 10.859,03 | \$ 34.868,76 | \$ 1.241.413,18 | | |
| 6 | \$ 1.241.413,18 | \$ 45.727,80 | \$ 10.562,36 | \$ 35.165,44 | \$ 1.206.247,74 | \$ 423.957,94 | \$ 124.775,62 |
| 7 | \$ 1.206.247,74 | \$ 45.727,80 | \$ 10.263,16 | \$ 35.464,64 | \$ 1.170.783,11 | | |
| 8 | \$ 1.170.783,11 | \$ 45.727,80 | \$ 9.961,41 | \$ 35.766,38 | \$ 1.135.016,72 | | |
| 9 | \$ 1.135.016,72 | \$ 45.727,80 | \$ 9.657,10 | \$ 36.070,70 | \$ 1.098.946,03 | | |
| 10 | \$ 1.098.946,03 | \$ 45.727,80 | \$ 9.350,20 | \$ 36.377,60 | \$ 1.062.568,43 | | |
| 11 | \$ 1.062.568,43 | \$ 45.727,80 | \$ 9.040,69 | \$ 36.687,11 | \$ 1.025.881,32 | | |
| 12 | \$ 1.025.881,32 | \$ 45.727,80 | \$ 8.728,54 | \$ 36.999,26 | \$ 988.882,06 | | |
| 13 | \$ 988.882,06 | \$ 45.727,80 | \$ 8.413,74 | \$ 37.314,06 | \$ 951.568,00 | | |
| 14 | \$ 951.568,00 | \$ 45.727,80 | \$ 8.096,26 | \$ 37.631,54 | \$ 913.936,46 | | |
| 15 | \$ 913.936,46 | \$ 45.727,80 | \$ 7.776,08 | \$ 37.951,72 | \$ 875.984,74 | | |
| 16 | \$ 875.984,74 | \$ 45.727,80 | \$ 7.453,17 | \$ 38.274,63 | \$ 837.710,11 | | |
| 17 | \$ 837.710,11 | \$ 45.727,80 | \$ 7.127,52 | \$ 38.600,28 | \$ 799.109,83 | | |
| 18 | \$ 799.109,83 | \$ 45.727,80 | \$ 6.799,09 | \$ 38.928,70 | \$ 760.181,13 | \$ 469.328,22 | \$ 79.405,35 |
| 19 | \$ 760.181,13 | \$ 45.727,80 | \$ 6.467,87 | \$ 39.259,92 | \$ 720.921,21 | | |
| 20 | \$ 720.921,21 | \$ 45.727,80 | \$ 6.133,84 | \$ 39.593,96 | \$ 681.327,25 | | |
| 21 | \$ 681.327,25 | \$ 45.727,80 | \$ 5.796,96 | \$ 39.930,84 | \$ 641.396,41 | | |
| 22 | \$ 641.396,41 | \$ 45.727,80 | \$ 5.457,21 | \$ 40.270,58 | \$ 601.125,83 | | |
| 23 | \$ 601.125,83 | \$ 45.727,80 | \$ 5.114,58 | \$ 40.613,22 | \$ 560.512,61 | | |
| 24 | \$ 560.512,61 | \$ 45.727,80 | \$ 4.769,03 | \$ 40.958,77 | \$ 519.553,84 | | |
| 25 | \$ 519.553,84 | \$ 45.727,80 | \$ 4.420,54 | \$ 41.307,26 | \$ 478.246,58 | | |
| 26 | \$ 478.246,58 | \$ 45.727,80 | \$ 4.069,08 | \$ 41.658,72 | \$ 436.587,87 | | |
| 27 | \$ 436.587,87 | \$ 45.727,80 | \$ 3.714,64 | \$ 42.013,16 | \$ 394.574,70 | | |
| 28 | \$ 394.574,70 | \$ 45.727,80 | \$ 3.357,17 | \$ 42.370,62 | \$ 352.204,08 | | |
| 29 | \$ 352.204,08 | \$ 45.727,80 | \$ 2.996,67 | \$ 42.731,13 | \$ 309.472,95 | | |
| 30 | \$ 309.472,95 | \$ 45.727,80 | \$ 2.633,10 | \$ 43.094,70 | \$ 266.378,26 | \$ 519.553,84 | \$ 29.179,72 |
| 31 | \$ 266.378,26 | \$ 45.727,80 | \$ 2.266,43 | \$ 43.461,36 | \$ 222.916,89 | | |
| 32 | \$ 222.916,89 | \$ 45.727,80 | \$ 1.896,65 | \$ 43.831,15 | \$ 179.085,75 | | |
| 33 | \$ 179.085,75 | \$ 45.727,80 | \$ 1.523,72 | \$ 44.204,08 | \$ 134.881,67 | | |
| 34 | \$ 134.881,67 | \$ 45.727,80 | \$ 1.147,62 | \$ 44.580,18 | \$ 90.301,49 | | |
| 35 | \$ 90.301,49 | \$ 45.727,80 | \$ 768,32 | \$ 44.959,48 | \$ 45.342,01 | | |
| 36 | \$ 45.342,01 | \$ 45.727,80 | \$ 385,78 | \$ 45.342,01 | \$ 0,00 | | |
| Total | | | | | | \$ 1.412.840,00 | \$ 233.360,69 |

Elaboración: Los autores

ANEXO Y. Inflación Anual Promedio Proyectada

Para la proyección de la inflación se utilizó el modelo de pronóstico de regresión lineal, para lo cual se consideró la serie histórica de datos de la inflación promedio anual a partir del año 2010 hasta el año 2017 (año en curso). Esta información se utilizó tanto en la proyección de ingresos como egresos del modelo de negocio.

Tabla 60. Inflación anual promedio proyectada

| Año | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Promedio Anual |
|------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|----------------|
| 2010 | 4,44 | 4,31 | 3,35 | 3,21 | 3,24 | 3,30 | 3,40 | 3,82 | 3,44 | 3,46 | 3,39 | 3,33 | 3,56 |
| 2011 | 3,17 | 3,39 | 3,57 | 3,88 | 4,23 | 4,28 | 4,44 | 4,84 | 5,39 | 5,50 | 5,53 | 5,41 | 4,47 |
| 2012 | 5,29 | 5,53 | 6,12 | 5,42 | 4,85 | 5,00 | 5,09 | 4,88 | 5,22 | 4,94 | 4,77 | 4,16 | 5,11 |
| 2013 | 4,10 | 3,48 | 3,01 | 3,03 | 3,01 | 2,68 | 2,39 | 2,27 | 1,71 | 2,04 | 2,30 | 2,70 | 2,73 |
| 2014 | 2,92 | 2,85 | 3,11 | 3,23 | 3,41 | 3,67 | 4,11 | 4,15 | 4,19 | 3,98 | 3,76 | 3,67 | 3,59 |
| 2015 | 3,53 | 4,05 | 3,76 | 4,32 | 4,55 | 4,87 | 4,36 | 4,14 | 3,78 | 3,48 | 3,40 | 3,38 | 3,97 |
| 2016 | 3,09 | 2,60 | 2,32 | 1,78 | 1,63 | 1,59 | 1,58 | 1,42 | 1,30 | 1,31 | 1,05 | 1,12 | 1,73 |
| 2017 | 0,90 | 0,96 | 0,96 | 1,09 | 1,10 | 0,16 | 0,10 | 0,28 | -0,03 | -0,09 | -0,22 | -0,20 | 0,42 |
| 2018 | | | | | | | | | | | | | 1,15 |
| 2019 | | | | | | | | | | | | | 0,69 |
| 2020 | | | | | | | | | | | | | 0,24 |
| 2021 | | | | | | | | | | | | | -0,22 |
| 2022 | | | | | | | | | | | | | -0,67 |

Elaboración: Los autores



ANEXO Z. Indicadores de Impacto Esperados

Tabla 61. Indicadores de impacto esperados

| Objetivos de Impacto | Metas | Indicador | Fórmula | Fuentes de verificación |
|--|-------|-------------------------------|--|-----------------------------------|
| Aumentar el número de clientes a través de la gestión de mercadeo | 2.431 | Variación Número Suscriptores | $\frac{\text{Suscriptores después} - \text{Suscriptores antes}}{\text{Suscriptores antes}} * 100$ | Registros ETAPA |
| Disminuir las quejas y reclamos de los clientes | 5,1% | Variación quejas y reclamos | $\frac{\% \text{ Quejas y Reclamos después} - \% \text{ Quejas y Reclamos antes}}{\% \text{ Quejas y Reclamos antes}} * 100$ | Registros ETAPA |
| Aumentar la participación de mercado del servicio ETAPATV | 6,1% | Participación de mercado | $\frac{\text{Total Suscripciones de ETAPA}}{\text{Total Suscripciones del Mercado}} * 100$ | Registros ETAPA y ARCOTEL |
| Ampliar la participación del servicio en el mercado en el que opera | 5,1% | Penetración de Marca | $\frac{\text{Total Suscripciones de ETAPA}}{\text{Mercado Meta}} * 100$ | Registros ETAPA |
| Aumentar el número de personas que nombran de primero a ETAPATV | 5% | Recordación de Marca | $\frac{\text{Clientes Reales o Potenciales que nombran a ETAPA de primera}}{\text{Población Total Entrevistada}} * 100$ | Encuestas |
| Incrementar el número de personas que se suscribirían a ETAPATV | 6,9% | Intención de Compra | $\frac{\text{Clientes Reales o Potenciales que se suscribirían a ETAPATV}}{\text{Población Total Entrevistada}} * 100$ | Encuestas |
| Aumentar la lealtad de los clientes hacia el servicio | 5,3% | Lealtad | $\frac{\text{Clientes Reales que continuarán con ETAPATV}}{\text{Total de clientes reales entrevistados}} * 100$ | Encuestas |
| Incrementar el porcentaje de clientes que recomiendan la marca ETAPATV | 7,5% | Recomendación | $\frac{\text{Clientes Reales que recomiendan a otros el servicio}}{\text{Población Total Entrevistada}} * 100$ | Encuestas |
| Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes mediante un servicio de calidad | 7,7% | Satisfacción de clientes | $\frac{\text{Núm. Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes Encuestados}} * 100$ | Encuesta Satisfacción de Clientes |
| Disminuir el porcentaje de clientes que no continúan con el servicio ETAPATV | 4,8% | Deserción de clientes | $\frac{\text{Clientes al inicio del periodo} + \text{Clientes nuevos} - \text{Clientes final del periodo}}{\text{Total Clientes al inicio del periodo}} * 100$ | Registros ETAPA |

Elaboración: Los autores

Mercedes Lizbeth Duchi Lucero
Diego Ramiro Nugra Vera



ANEXO AA. Plan de Monitoreo y Evaluación

Tabla 62. Plan de monitoreo y evaluación

| Indicador | Cálculo | Medios de verificación | Frecuencia de medición | Semáforo | | | Resultado | Responsable |
|-------------------------------|--|-----------------------------------|------------------------|----------------|---------------------|-----------------|-----------|------------------------------------|
| | | | | Óptimo | Tolerable | Deficiente | | |
| Variación Número Suscriptores | $\frac{\text{Suscriptores después} - \text{Suscriptores antes}}{\text{Suscriptores antes}} * 100$ | Registros ETAPA | Mensual | $x \geq 4.689$ | $2.258 < x < 4.689$ | $x \leq 2.258$ | | Subgerencia de Ventas |
| Variación quejas y reclamos | $\frac{\% \text{ Quejas y Reclamos después} - \% \text{ Quejas y Reclamos antes}}{\% \text{ Quejas y Reclamos antes}} * 100$ | Registros ETAPA | Mensual | $x \leq 6\%$ | $6\% < x < 11,1\%$ | $x \geq 11,1\%$ | | Subgerencia de Servicio al Cliente |
| Participación de mercado | $\frac{\text{Total Suscripciones de ETAPA}}{\text{Total Suscripciones del Mercado}} * 100$ | Registros ETAPA y ARCOTEL | Semestral | $x \geq 10\%$ | $3,9\% < x < 10\%$ | $x \leq 3,9\%$ | | Subgerencia de Mercadeo |
| Penetración de Marca | $\frac{\text{Total Suscripciones de ETAPA}}{\text{Mercado Meta}} * 100$ | Registros ETAPA | Semestral | $x \geq 54\%$ | $48,9\% < x < 54\%$ | $x \leq 48,9\%$ | | Subgerencia de Mercadeo |
| Recordación de Marca | $\frac{\text{Clientes Reales o Potenciales que nombran a ETAPA de primera}}{\text{Población Total Entrevistada}} * 100$ | Encuestas | Semestral | $x \geq 15\%$ | $10\% < x < 15\%$ | $x \leq 10\%$ | | Subgerencia de Mercadeo |
| Intención de Compra | $\frac{\text{Clientes Reales o Potenciales que se suscribirían a ETAPATV}}{\text{Población Total Entrevistada}} * 100$ | Encuestas | Semestral | $x \geq 58\%$ | $51,1\% < x < 58\%$ | $x \leq 51,1\%$ | | Subgerencia de Mercadeo |
| Lealtad | $\frac{\text{Clientes Reales que continuarán con ETAPATV}}{\text{Total de clientes reales entrevistados}} * 100$ | Encuestas | Semestral | $x \geq 89\%$ | $83,7\% < x < 89\%$ | $x \leq 83,7\%$ | | Subgerencia de Mercadeo |
| Recomendación | $\frac{\text{Clientes Reales que recomiendan a otros el servicio}}{\text{Población Total Entrevistada}} * 100$ | Encuestas | Semestral | $x \geq 60\%$ | $52,5\% < x < 60\%$ | $x \leq 52,5\%$ | | Subgerencia de Mercadeo |
| Satisfacción de clientes | $\frac{\text{Núm. Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes Encuestados}} * 100$ | Encuesta Satisfacción de Clientes | Trimestral | $x \geq 75\%$ | $67,3\% < x < 75\%$ | $x \leq 67,3\%$ | | Subgerencia de Servicio al Cliente |
| Deserción de clientes | $\frac{\text{Clientes al inicio del periodo} + \text{Clientes nuevos} - \text{Clientes final del periodo}}{\text{Total Clientes al inicio del periodo}} * 100$ | Registros ETAPA | Trimestral | $x \leq 7\%$ | $7\% < x < 11,8\%$ | $x \geq 11,8\%$ | | Subgerencia de Mercadeo |

Elaboración: Los autores