



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

“Planificación estratégica y diseño de un tablero de indicadores de gestión para CABLE EXPRESS, Operador de Televisión por cable de la ciudad de Macas, Provincia de Morona Santiago”

Tesis de Grado previo la obtención del título de Magíster en Auditoría de Gestión de la Calidad

Autor (es): Leticia Alexandra Almeida López

Director: Doctor Patricio Agurto

Centro Universitario Quito

2011

Doctor Patricio Agurto
DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante LETICIA ALEXANDRA ALMEIDA LOPEZ, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Quito, 5 de Mayo de 2011

f) _____

ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, LETICIA ALEXANDRA ALMEIDA LOPEZ, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

LETICI ALEXANDRA ALMEIDA LOPEZ
C.I.: 1710469220

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....
LETICIA ALEXANDRA ALMEIDA LOPEZ
C.I.: 1710469220

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mi familia, principalmente a mis padres, hermanos e hija, quienes han depositado en mi persona su confianza traducida en apoyo y comprensión.

.....
LETICIA ALEXANDRA ALMEIDA LOPEZ

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud a quienes han apoyado el desarrollo de este trabajo de investigación en la compañía Cable Express; a la comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja, a mi director de tesis y a mis compañeros de trabajo, quienes con generosidad me han facilitado el tiempo necesario para la consecución de esta aspiración personal.

.....
LETICIA ALEXANDRA ALMEIDA LOPEZ
C.I.: 1710469220

RESUMEN EJECUTIVO

El fenómeno de la televisión por cable, junto con el desarrollo de los satélites y el ordenador personal constituyen el núcleo de la revolución tecnológica de los medios de comunicación de la segunda mitad del siglo XX e inicios del siglo XXI. En el Ecuador, el establecimiento de operadores de televisión por cable ha tenido gran auge desde la década de los 90; durante este lapso se han creado empresas proveedoras de este servicio no sólo en ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca e Ibarra sino también en localidades con menor densidad poblacional cuyos habitantes no tienen acceso a la mayoría de cadenas televisivas nacionales.

En efecto, en el país se encuentran actualmente registrados bajo la supervisión de la Superintendencia de Telecomunicaciones, 110 concesionarios que suministran servicios de televisión codificada terrestre o televisión por cable; no obstante, más allá de la cobertura, es necesario destacar que si bien el enfoque de la prestación de este servicio debe ser visto desde una perspectiva comercial, su potencial permite considerarlo como una opción que logra no sólo la distracción del televidente sino además, propende al desarrollo de alternativas comunicativas y educacionales en función de las necesidades de la comunidad. De esta manera es posible enfocar la operación de los sistemas de televisión por cable como alternativas rentables que -en la medida en que son usadas para este fin- también se hallan en posibilidad de aportar al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, en concordancia con el crecimiento y desarrollo de la industria audiovisual.

El presente trabajo hace alusión a este negocio y la manera en que el mismo se desarrolla para el caso de un operador, concesionario autorizado para prestar servicios en la ciudad de Macas, capital de la provincia de Morona Santiago.

Hasta Octubre de 2009 en la referida ciudad operaban tres proveedores del servicio antes señalado. El primero, Cable Morona cuya concesión no había sido autorizada por el CONARTEL en su momento, y más tarde por el CONATEL, una vez que se realizó una reestructuración del aparato regulador de telecomunicaciones del Estado ecuatoriano; el segundo, DIRECTV, operador multinacional cuya oferta se orienta al mercado corporativo y residencial alto; y, CABLE EXPRESS, cuyo enfoque de mercado se orienta a los segmentos residenciales medio y bajo.

En la actualidad el servicio prestado por CABLE EXPRESS se caracteriza por contar con un paquete más bien tradicional de canales, con una señal afectada por su baja calidad y una oferta de programación irregular puesto que los costos de las suscripciones a cadenas de canales nacionales o internacionales afectarían la rentabilidad de la operación de esta pequeña empresa.

En este contexto resulta evidente que el inicio de operación de la empresa no estuvo programado de modo adecuado y sobre todo, que el estudio previo efectuado no fue lo suficientemente ajustado a las condiciones reales del mercado. Esta constatación deviene del escaso crecimiento en clientes alcanzado por la empresa durante sus dos primeros años de operación, a lo cual se suma el hecho de que las expectativas de incremento de ventas, luego del cierre de Cable Morona, no fueron alcanzadas pese a la salida del mercado de la competencia directa.

Con este antecedente, el proyecto expuesto a continuación propone la elaboración de un plan estratégico cuyo propósito es combinar el incremento de la rentabilidad en la operación de la compañía y de otra parte, mantener estable su oferta de programación de manera que

ésta incorpore iniciativas comunicacionales que bien pueden surgir de la propia comunidad o en todo caso, que generen mayor nivel satisfacción entre los clientes.

Con esta introducción queda claro que CABLE EXPRESS se halla en posibilidad de elevar la rentabilidad de su operación una vez que proceda al reenfoque de su planteamiento estratégico y en función de ello, introduzca un tablero de mando entendido como una propuesta de medición periódica y a distintos niveles que le permita agregar elementos tales como evaluación y mejoramiento continuo.

El desarrollo de esta propuesta cuenta con tres aspectos generales:

1. Un estudio de mercado que permitirá al lector identificar el marco internacional, nacional y local dentro del cual se desarrolla el negocio de la venta de televisión por suscripción y que incluye además un estudio de campo que permite referirse al mercado de Macas de una manera lo más particular posible. Este estudio además pretende describir de manera detallada la propuesta presentada al mercado tanto por Cable Express como por su competidor DIRECTV.
2. Un análisis de la empresa Cable Express desde la perspectiva de su propuesta filosófica, estratégica y operacional. Para ello se ha procedido a realizar un estudio desde diversas perspectivas que incluyen la situación legal de la compañía, el análisis de su situación financiera actual, la comprensión de sus procesos y finalmente un análisis FODA que permitirá en el desarrollo del siguiente capítulo la identificación y declaración de estrategias afines al cumplimiento del propósito de la organización en el marco de la coyuntura interna y externa por la cual atraviesa.
3. Un planteamiento estratégico que considera el desarrollo de un mapa estratégico y una propuesta de tablero de control que hará concreta la propuesta de seguimiento y mejora continua vía medición y comprensión de la evolución de la situación de la organización.

El desarrollo de estos contenidos hace patente el propósito de elaborar un plan estratégico aplicable al período 2011-2012 en la empresa CABLE EXPRESS incluyendo el diseño de un tablero de mando para control de la ejecución de la estrategia. Ello va de la mano con objetivos específicos que se detallan a continuación:

- Elaborar un diagnóstico actualizado de la situación de la empresa CABLE EXPRESS a través de la elaboración de una matriz FODA
- Formular los objetivos estratégicos de la empresa en función del análisis situacional antes señalado.
- Formular un plan de acción integral que involucre a la organización en su conjunto
- Cuantificar la inversión y los costos requeridos para la implementación de la planificación estratégica.
- Diseñar indicadores de gestión en función de las metas definidas en el plan estratégico de la organización
- Elaborar un tablero de control que permita el monitoreo y seguimiento acerca de la ejecución de la estrategia por parte de la alta dirección.

Cabe destacar que el documento final incluye los contenidos propuestos y aspira constituirse en un aporte concreto al crecimiento de la compañía en el marco del desarrollo

de una gestión orientada por una propuesta estratégica clara y controlada a través de una herramienta de alta gerencia como lo es el cuadro de mando integral.

La metodología propuesta es el compendio de actividades de investigaciones de campo y bibliográfica; de hecho el desarrollo del levantamiento de información básicamente constituye el pilar de la propuesta por lo que es necesario destacar que sin la colaboración de los personeros de Cable Express el estudio no habría sido completado exitosamente

INDICE DE CONTENIDOS

Hoja preliminar		i
Certificación del director		ii
Cesión de los derechos		iii
Autoría		iv
Dedicatoria		v
Agradecimientos		vi
Resumen Ejecutivo		vii
CAPITULO I		
ESTUDIO DE MERCADO		
1.1	Tendencias del mercado regional y nacional	1
1.2	Estructura del mercado local	4
1.3	Definición del producto	5
1.3.1	Descripción General del Sistema	5
1.3.2	Descripción del servicio a ofrecer a los usuarios	5
1.4	Análisis de la demanda	5
1.4.1	Investigación de mercados	5
1.4.1.1	Objetivos de la investigación de mercados	5
1.4.1.2	Segmentación de mercado	6
1.4.2	Procedimiento de muestreo y determinación de la muestra	6
1.4.2.1	Unidad de análisis	6
1.4.2.2.	Delimitación de la población	6
1.4.2.2.1	Proyección de la población de la ciudad de Macas	7
1.4.2.3	Selección de la muestra	7
1.4.2.4	Tamaño de la muestra	7
1.4.2.5	Selección sistemática de elementos muestrales	8
1.4.3	Presentación de datos de fuentes primarias	9
1.4.4	Análisis de los resultados de las encuestas	16
1.4.4.1	Perfil demográfico	16
1.4.4.2	Participación en el mercado de la competencia, y factores que influyen en la oferta actual	16
1.4.4.3	Nivel de satisfacción de la oferta actual	20
1.4.4.4	Estimación de la demanda actual	26
1.4.4.5	Preferencias de programación	28
1.4.4.6	Niveles de precios para ofertar el servicio	29
1.4.4.7	Formas de pago por la prestación del servicio	29
1.4.5	Proyección de la demanda	30
1.4.5.1	Proyección demanda hasta 2015	30
1.4.5.2	Proyección	
1.5	Análisis y factores que afectan a la oferta	32
1.5.1.	Análisis de la oferta actual (Competencia)	32
1.5.2.	Análisis de la oferta de la compañía Cable Express	35
1.5.2.1	Producto	35
1.5.2.1.1.	Descripción general del sistema	35

1.5.2.1.2.	Diagrama de bloques de red	35
1.5.2.1.3.	Datos de ubicación geográfica de las estaciones y descripción de su función en el sistema	36
1.5.2.1.4.	Descripción del servicio a ofrecer a los usuarios	37
1.5.2.1.5.	Cobertura	39
1.5.2.2.	Precio	43
1.5.2.3.	Promoción	43
CAPITULO II		
LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN		
2.1	La Empresa	44
2.1.1	Nombre o razón social	44
2.1.2	Titularidad de propiedad de la empresa	44
2.1.3	Tipo de empresa y Actividad empresarial	45
2.2	Base filosófica de la empresa	46
2.2.1	Visión	46
2.2.2	Misión	46
2.2.3	Principios y valores	46
2.2.4	Objetivos estratégicos	48
2.3	La Organización	48
2.3.1	Estructura organizacional	49
2.3.1.1	Organigrama funcional	49
2.3.2	Descripción de funciones	50
2.4	Identificación de procesos de la organización	51
2.4.1	Cadena de valor	51
2.4.2	Análisis de recursos y capacidad de procesos	52
2.4.2.1.	Procesos Operativos	53
2.4.2.1.1.	Proceso Venta – Instalación	53
2.4.2.1.2.	Proceso de cortes y reconexiones	55
2.4.2.1.3.	Reparaciones	56
2.4.2.1.4.	Construcción de redes	57
2.5	Análisis financiero	57
2.5.1	Supuestos previos a ejecución de proyecto	57
2.5.2	Resultados de ejecución.- Situación financiera actual	61
2.5.3.	Estado de Resultados período 2006-2010	62
2.6	Análisis FODA de la Organización	66
2.6.1.	Análisis Externo	67
2.6.2.	Análisis Interno	69
2.6.3.	Matriz DAFO	70
2.6.4.	FODA Cable Express situación inicios 2011	73
2.6.5.	Priorización elementos de matriz FODA	74
2.6.6.	Selección de estrategias	75

CAPITULO III		
DEFINICION DE LA ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCION		
3.1	Definición de la estrategia	78
3.1.1	Definición de objetivos estratégicos	78
3.1.2	Formulación de objetivos estratégicos Cable Express	82
3.1.3	Diseño de estrategias del negocio	83
3.1.4	Priorización de estrategias	83
3.2.	Desarrollo de cuadro de mando integral	96
3.2.1.	Introducción	96
3.2.2	Relación entre objetivos y perspectivas	101
3.2.3.	Diseño de Mapa Estratégico	103
3.2.4.	Diseño de indicadores	107
3.2.4.1.	Perspectiva Financiera	110
3.2.4.2.	Perspectiva Cliente	111
3.2.4.3.	Perspectiva Procesos Internos	111
3.2.4.4.	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	112
3.2.5.	Definición de metas anuales (período 2011)	113
3.2.6.	Identificación de línea prioritaria y cadena de valor	113
3.3.	Programación General	115
3.3.1.	Programas y Proyectos	115
3.3.2.	Estimación de Ingresos	117
3.3.3.	Programación Operativa	120
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
4.1.	Conclusiones Generales	125
4.2.	Conclusiones sobre el proyecto	130
4.3.	Recomendaciones	132
BIBLIOGRAFIA		133
LINKS DE INTERNET		134
ANEXOS		135

1.- ESTUDIO DE MERCADO

1.1. Tendencias del mercado regional y nacional

En diciembre de 2004 Ecuador registró un total de 430 estaciones de televisión de todo tipo (UHF, VHF y cable) lo cual representó una tasa de crecimiento anual del 12%. En efecto, en el período reseñado la televisión registró un considerable crecimiento que, entre 2000 y 2004, fue de 79% en términos absolutos:

Estaciones de Televisión	Año 2000	Año 2001	Año 2002	Año 2003	Año 2004
Abierta	240	240	245	281	317
VHF	188	187	190	209	215
UHF	52	53	55	72	102
Cable		54	79	103	113
Total	240	294	324	384	430

Luego, a Septiembre de 2010 el número de estaciones de Televisión por cable llegó a la cifra de 272, lo cual en términos absolutos denota un crecimiento del 53%.

Servicios de audio y video por suscripción	Estaciones autorizadas	Suscriptores
TELEVISION CODIFICADA SATELITAL	1	32,093
TELEVISION CODIFICADA TERRESTRE	26	62,868
TELEVISIÓN POR CABLE	245	228,94
TOTAL SUSCRIPTORES TELEVISIÓN PAGADA	272	323,901

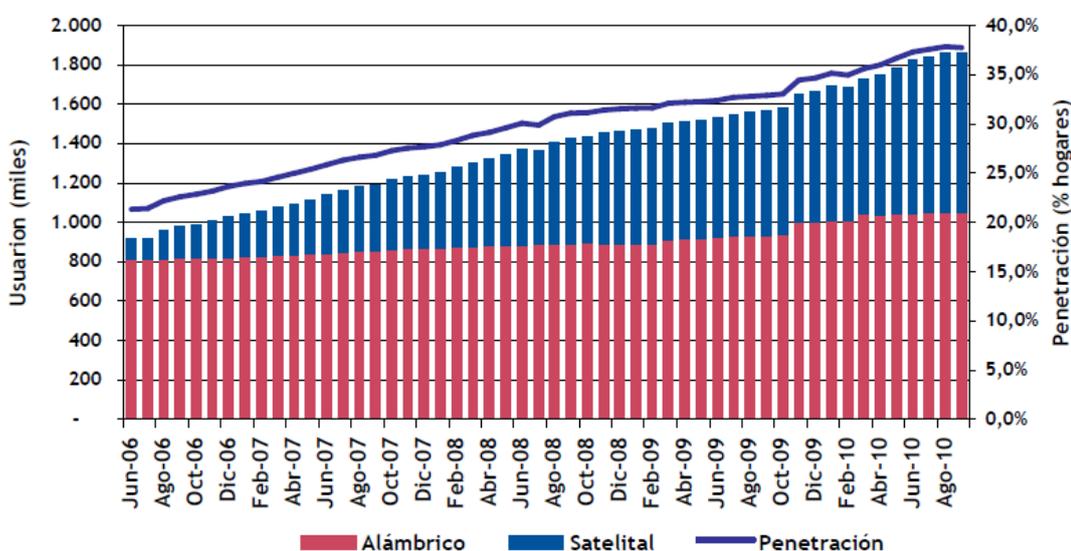
Bajo estas condiciones la estimación de la densidad del servicio de Televisión por suscripción en Ecuador a Septiembre de 2010 se expone en tabla siguiente

Población Total del Ecuador (último Censo Nacional del 2001) - Fuente INEC (www.inec.gov.ec) y Proyección de Población a Diciembre 2009	14'005.449
Nº promedio de miembros por hogar: (1)	4,2
Nº de usuarios estimados del servicio de Televisión Por Suscripción	1'360.384
Densidad de usuarios estimada de la televisión por suscripción en el Ecuador (Penetración del servicio)	9,71%

Comparativamente, en mercados latinoamericanos como el de Chile, tras el lanzamiento del servicio de TV pagada de Telefónica Chile en junio de 2006, se registró un mayor dinamismo del sector alcanzando crecimientos acumulados anuales en un rango que variaba entre 20% y 25%. Si bien la crisis financiera registrada a fines de 2008 y principios de 2009 afectó el consumo de este servicio -sensible a las fluctuaciones de la economía y sus efectos en el consumo doméstico— dicha situación no modificó la tendencia creciente del sector aún cuando su ritmo fue menor (entre 10% a 15% anual).

Esto habla del grado de incorporación de este tipo de servicios en los presupuestos familiares, y el efecto positivo de la competencia sobre los precios de los paquetes que consideran TV pagada, incluida la creciente oferta de televisión satelital que ha explicado en gran parte la expansión del servicio en Chile, misma que se ilustra en el gráfico siguiente:

Penetración en hogares y usuarios por tipo de conexión TV Paga
(Septiembre 2010)



En tal contexto, la penetración promedio a nivel nacional en Chile, ha alcanzado el 37,8% de los hogares a Septiembre de 2010, (lo que representa una penetración de 10,87 cada 100 habitantes), cifra que refleja un crecimiento de 4,9 puntos porcentuales en los últimos 12 meses. Un 43% de los suscriptores a nivel nacional se encuentran en la Región Metropolitana, región que además posee una de las más altas penetraciones de mercado a nivel regional cuyo promedio es 41%. Estas tasas de penetración sitúan a Chile compartiendo el segundo lugar a nivel latinoamericano, después de Argentina, que exhibe una penetración cercana al 65% de los hogares y a la par de Uruguay y Venezuela.

Como dejan claras las cifras antes enunciadas, el mercado de TV Pagada se caracteriza por un marcado ritmo de crecimiento a nivel de la región. El Ecuador no constituye una excepción al respecto, más aún si se toma en cuenta que al interior de nuestra sociedad la TV es el principal medio de comunicación masivo al cual accede la población. Por consiguiente, resulta evidente que la inversión en este tipo de negocio constituye una de las estrategias que los oferentes de servicios de telecomunicaciones verán en el corto plazo.

Esta afirmación se corrobora al considerar proyectos cuyo desarrollo ya ha iniciado; baste señalar la incursión de DIRECTV en el mercado nacional y los anuncios del ingreso de la oferta de CNT con servicios de IPTV a nivel de ciertas provincias de su cobertura. Adjunto listado de principales proveedores del servicio en el país:

Principales operadores:

Cable Unión (Cable análogo sin codificar)
DirecTV(Satélite, Digital codificado)
Telmex TV (Cable, Digital codificado) (También brindan servicio de Internet y Telefonía IP)
Grupo TV Cable (Cable y Antena UHF, Digital codificado y análogo codificado) (También brindan servicio de Internet y Telefonía IP)
Univisa (Microonda, Digital con acceso codificado Irdeco y análogo codificado)
Geovisión (Cable y Antena UHF) solo para la provincia de El Oro

1.2.- Estructura del mercado local (Macas).-

Existen varias estructuras de mercado, entre las más comunes figuran las siguientes:

Monopólico.- Un vendedor o productor oferta el bien o servicio que la demanda requiere para cubrir sus necesidades en dicho sector. Para que un monopolio sea eficaz no tiene que existir ningún tipo de producto sustituto o alternativo para el bien o servicio que oferta el monopolista; además no existe amenaza de entrada de otro competidor en ese mercado.

Oligopolio.- Es una estructura de mercado, en la que pocas empresas ofertan sus servicios dentro de un sector o mercado ya que existen muchas barreras de entrada.

Libre competencia.- Es la concurrencia libre en el mercado de oferentes que producen bienes o servicios similares, y a su vez consumidores que toman decisiones libres sobre sus compras en el mercado con la información suficiente sobre las características de precio y calidad de los productos.

Al revisar cada una de estas definiciones podemos señalar que la estructura de mercado para la prestación del servicio de Televisión por Cable en la ciudad de Macas corresponde a un sistema de libre competencia ya que es evidente la posibilidad de ingresar libremente a competir sin que exista restricción alguna por parte de algún ente previamente organizado. Además, existe un tipo de servicio sustituto que se comercializa en la ciudad -el sistema de Televisión Satelital- pero que, por los altos costos que demanda la instalación y el suministro del servicio, no ha tenido respuesta favorable del mercado (Promedio de \$ 34 mensuales).

Por otra parte los demandantes para efectos de este proyecto y a quienes vamos a dirigir nuestros esfuerzos, son los habitantes del sector urbano de la ciudad de Macas que en cada familia, cuentan con la capacidad adquisitiva y el poder de decisión suficientes, respecto a la contratación este servicio,

1.3.- Definición del producto.-

1.3.1.- Descripción General del Sistema.-

El Servicio de Televisión por Cable consiste en la explotación de un sistema de Audio y Vídeo por Suscripción con Red de Distribución por Cable para ofrecer a la teleaudiencia de Macas una programación televisiva nacional e internacional vía satélite.

1.3.2.- Descripción del servicio a ofrecer a los usuarios.-

La operadora ofrece a sus usuarios una programación previamente contratada por suscripción a proveedores internacionales que ofrecen diversidad de producciones culturales, noticiosas, científicas, educativas, de entretenimiento y programación infantil proveniente de canales internacionales; se incluye además, programación nacional proveniente de las cadenas televisivas más representativas del país. La disponibilidad del servicio será garantizada durante 24 horas al día, 7 días a la semana.

Los usuarios podrán recibir la señal en sus domicilios a través de televisores convencionales utilizando como medio físico una línea de cable coaxial de 75 ohms de impedancia; dicha línea será instalada por personal especializado de la empresa, sobre la base de la disponibilidad técnica y requerimientos del usuario.

1.4.- Análisis de la demanda.-

Para medir los posibles requerimientos del mercado con respecto al servicio de televisión por cable y determinar el grado de participación que una empresa pueda alcanzar al comercializar este producto en la ciudad de Macas, se va a utilizar la encuesta como instrumento de medición para estimar una demanda potencial.

Es necesario indicar que para este tipo de servicio no existen estadísticas oficiales consignadas en las fuentes de información disponibles.

1.4.1.- Investigación de mercados.-

1.4.1.1.- Objetivos de la investigación de mercados.-

Los objetivos de la investigación de mercados para este proyecto son:

- Determinar el perfil demográfico de nuestro segmento de mercado.
- Estimar la participación de mercado que tienen los operadores actuales.
- Conocer el nivel de satisfacción que el producto competidor brinda al mercado.
- Estimar la demanda potencial, para determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener el proyecto de tal manera que se puedan definir con mayor certeza las acciones a tomar.
- Identificar las necesidades del cliente respecto a este producto.
- Conocer la opinión de los potenciales usuarios acerca de los niveles de precios que estarían dispuestos a pagar por una nueva oferta de servicio de televisión por cable.

Como se había mencionado anteriormente no existen estadísticas acerca de este servicio, por lo que se recurrirá a la investigación de campo para la obtención de datos y cuantificación de la demanda.

1.4.1.2.- Segmentación de mercado.-

Considerando las características del producto y los objetivos de la investigación de mercados, se ha establecido un tipo de segmentación geográfica considerando el perímetro urbano de la ciudad de Macas. Cabe indicar que esta selección obedece al hecho de que los lugares incluidos dentro del estudio se caracterizan por contar con acceso a servicios básicos entre los que figura principalmente la presencia de tendido eléctrico, elemento técnico imprescindible para la implantación del proyecto.

1.4.2.- Procedimiento de muestreo y determinación de la muestra

1.4.2.1.- Unidad de análisis

La unidad de análisis está conformada por las personas “cabeza de hogar” quienes, dentro de cada familia, tienen poder de decisión respecto a la compra del servicio.

1.4.2.2.- Delimitación de la población

La ciudad de Macas cuenta con aproximadamente 3.351 viviendas en el sector urbano, integradas cada una por familias de 3.9 habitantes promedio.²

La población considerada dentro de este estudio está delimitada por todos aquellos sujetos -hombres o mujeres- que habitan en el sector urbano de la ciudad de Macas en casa o departamento propio o rentado, con acceso a servicios básicos (principalmente luz eléctrica), representantes de familia y, que cuentan con poder adquisitivo y capacidad para tomar una decisión con respecto a la contratación del servicio.

² Fuente: INEC, Censo 2001

1.4.2.2.1.- Proyección de la población de la ciudad de Macas.-

Crecimiento poblacional ciudad Macas		
Habitantes por vivienda		4.55%
Habitantes por vivienda		3.9
Año	Población	Viviendas
2001	13236	3351
2002	13838	3548
2003	14468	3710
2004	15126	3879
2005	15814	4055
2006	16534	4239
2007	17286	4432
2008	18073	4634
2009	18895	4845
2010	19755	5065
2011	20654	5296
2012	21593	5537

1.4.2.3.- Selección de la muestra.-

De acuerdo a los objetivos del proyecto, para el análisis de la demanda, se diseñará una muestra probabilística para la aplicación de la encuesta, de tal manera que se puedan realizar las estimaciones de las variables que se pretenden medir.

1.4.2.4.- Tamaño de la muestra.-

Para establecer el tamaño de la muestra se necesita conocer la probabilidad de ocurrencia o no ocurrencia de la utilización del servicio de televisión por cable; por tal motivo se aplicó una prueba piloto basándose en la pregunta más representativa para el propósito; contando con estos datos se ha calculado la muestra de la población en base al método probabilístico (De 25 encuestados 11 poseen el servicio y 14 no lo tienen)

SECTOR DE INFLUENCIA	NUMERO DE VIVIENDAS PROYECCIÓN AÑO 2011
CANTÓN MORONA- MACAS (SECTOR URBANO CON ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS)	5296

DATOS:	
N = Tamaño de la muestra	?
σ^2 = Coeficiente de Confianza	95% = $1,96^2 = 3.84$
N = Universo o población	5296
P = Probabilidad a favor	0.44
Q = Probabilidad en contra	0.56
E = Error de estimación	5%

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

$$n = \frac{1,96^2 * 5296 * 0,44 * 0,56}{0,05^2 (5296 - 1) + 1,96^2 * 0,44 * 0,56}$$

$$N = \frac{2557.67142}{4.20829024}$$

$$N = 608$$

1.4.2.5.- Selección sistemática de elementos muestrales.-

K= intervalo de selección sistemática =	?
N= tamaño de la población =	5296
n= tamaño de la muestra =	608

$$K = \frac{N}{n}$$

$$K = \frac{5296}{608}$$

$$K = 8$$

El intervalo $1/K = 8$ indica que cada octava vivienda $1/k$ será seleccionada hasta completar $n = 608$.

La regla de probabilidad, según la cual cada elemento de la población debe tener la misma probabilidad de ser elegido, se cumple empezando la selección de $1/K$ al azar.

1.4.3.- Presentación de datos de fuentes primarias.-

Los datos que se presentan a continuación corresponden a 608 encuestas directas "face to face" a hombres y mujeres de edad superior a 18 años, residentes en la ciudad de Macas.

Los datos permiten proyectar los resultados con una confianza del 95% y un margen de error de +/- 5.0%.

PRIMERA PARTE: Perfil demográfico

CUADRO 1: EDAD POBLACION

Edades	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
18 a 24	55	9%	9%
25 a 29	134	22%	31%
30 39	231	38%	69%
40 49	140	23%	92%
50 y más	48	8%	100%
Total	608	100%	

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Leticia Almeida

CUADRO 2: SEXO POBLACION

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Masculino	347	57%	57%
Femenino	261	43%	100%
Total	608	100%	

Fuente: Investigación directa
Elaboración: Leticia Almeida

CUADRO 3: OCUPACIÓN

Ocupación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Empleado Público	322	53%	53%
Empleado Privado	110	18%	71%
Negocio Propio	164	27%	98%
Otros	12	2%	100%
Total	608	100%	

Fuente: Investigación directa
Elaboración: Leticia Almeida

CUADRO 4: INGRESOS PROMEDIO

Ingresos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
De 100 a 200	90	15%	15%
De 201 a 300	110	18%	33%
De 301 a 400	185	30%	63%
De 401 a 500	89	15%	78%
501 y más	134	22%	100%
Total	608	100%	

Fuente: Investigación directa
Elaboración: Leticia Almeida

SEGUNDA PARTE: Cuestionario

Pregunta No. 1

CUADRO 5

PREGUNTA 1: ¿Tiene contratado actualmente servicio de Televisión por Cable?			
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	237	39%	39%
NO	371	61%	100%
Total	608	100%	

Fuente: Investigación directa
Elaboración: Leticia Almeida

CUADRO 5			
PREGUNTA 1: ¿Con qué empresa tiene contratado el servicio?			
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Cable Express	193	81%	81%
DIRECTV	44	19%	100%
Total	237	100%	

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Leticia Almeida

CUADRO 7				
PREGUNTA 1: Motivos para no tener contratado actualmente el servicio				
Causas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Costo	122	33%	42%	42%
Señal	48	13%	17%	59%
Falta de cobertura	104	28%	36%	95%
Costo y señal	15	4%	5%	100%
Total	289	78%	100%	
No responde	82	22%		
Total	371	100%		

Fuente: Investigación directa
Elaboración: Leticia Almeida

Pregunta No. 2

CUADRO 8			
PREGUNTA 2: Está satisfecho con el servicio?			
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	180	76%	76%
NO	57	24%	100%
Total	237	100%	

Fuente: Investigación directa
Elaboración: Leticia Almeida

CUADRO 9	
Pregunta 2: ¿Está satisfecho con el servicio? (Por proveedor)	

Resultados		Cliente Satisfecho		Evaluación Porcentual		
Empresa	Frecuencia	SI	NO	% SI	% NO	% Satisfacción de Cliente
Cable Express	193	172	21	84%	66%	89%
DIRECTV	44	33	11	16%	34%	75%
	237	205	32	100%	100%	86%

Fuente: Investigación directa
Elaboración: Leticia Almeida

Respuestas “NO”; Causa

CUADRO 10:
Causas de no satisfacción

Motivos no satisfacción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Señal	5	15,6%	16%
Programación	13	40,6%	56%
Señal y Programación	7	21,9%	78%
Otros	7	21,9%	100%
Total	32	100%	

Fuente: Investigación directa
Elaboración: Leticia Almeida

Pregunta No. 3

CUADRO 11:
Interés por nueva oferta de servicio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	389	64%	64%
No	176	29%	93%
No responde	43	7%	100%
Total	608	100%	

Fuente: Investigación directa
Elaboración: Leticia Almeida

Pregunta No. 4

CUADRO 12	
PREGUNTA 4: ¿Qué tipo de programas le interesan a usted?	
CATEGORIA	PREFERENCIA
Cultura y familia	18%
Películas y series	17%
Noticias	16%
Infantil	14%
Deportivo	14%
Musicales	11%
Religión	5%
Adultos	4%

Fuente: Investigación directa
Elaboración: Leticia Almeida

Pregunta No. 5

CUADRO 13: Disposición al Pago				
Monto de Pago	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
De 12 a 14	338	56%	65%	65%
De 15 a 17	120	20%	23%	88%
De 18 a 20	65	11%	12%	100%
Total	523		100%	
No responde	85	14%		
Total	608	100%		

Fuente: Investigación directa
Elaboración: Leticia Almeida

Pregunta No. 6

CUADRO 14: Preferencias Canales de Pago

Canal de Pago	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Directo en oficina	316	52%	60%	60%
Débito Cta Austro	113	19%	22%	82%
Débito Cta Pichincha	63	10%	12%	94%
Débito otro canal	33	5%	6%	100%
Total	525	86%	100%	
No responde	83	14%		
Total	608	100%		

Fuente: Investigación directa
Elaboración: Leticia Almeida

1.4.4.- Análisis de los resultados de las encuestas.-

1.4.4.1.- Perfil demográfico.-

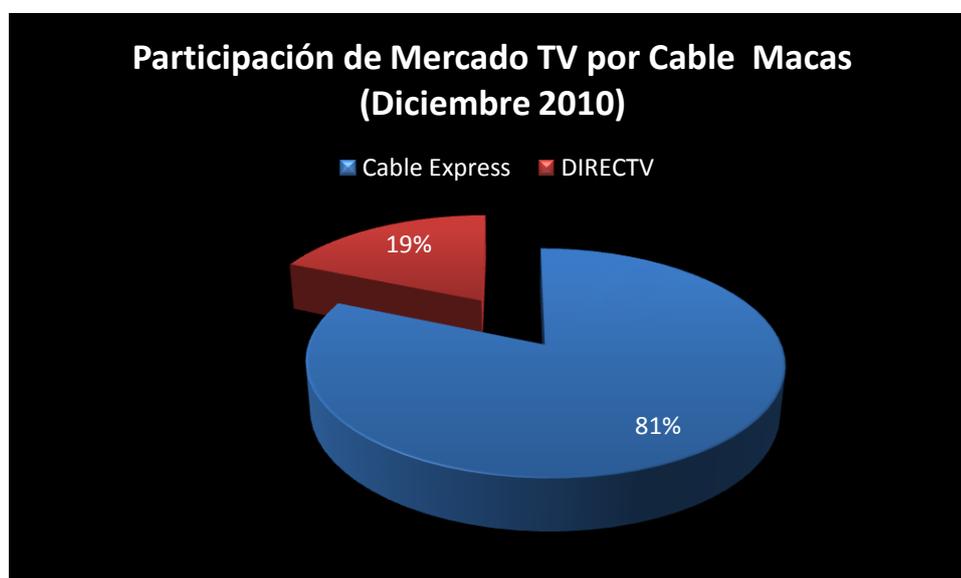
La primera parte de la encuesta está encaminada a definir el perfil demográfico de nuestro mercado. De los resultados obtenidos se concluye lo siguiente:

1. Existe una ligera preeminencia de población masculina: el 57% de la población está conformada por hombres y el 43% por mujeres.
2. El 50% de la población se ubica en edades que fluctúan entre 25 y 40 años. Es importante denotar en este caso que el censo del 2001 marcaba una distribución diferente de la población, no obstante se asume que los resultados obtenidos se deben a la migración que se produjo en años subsiguientes y cambió la composición de la población por edades.
3. La mayor concentración del mercado (38%) se encuentra en aquellas personas "cabeza de familia" cuya edad oscila entre los 30 a 39 años.
4. En lo concerniente a campo ocupacional, el 71% desempeñan actividades en condiciones de empleados dependientes y el 29% son trabajadores independientes.

1.4.4.2.- Participación en el mercado de la competencia, y factores que influyen en la oferta actual.-

La pregunta Nro. 1 de esta sección del cuestionario se la definió con el objetivo de cuantificar el número de usuarios suscritos a las operadoras que actualmente prestan servicios de Televisión por Cable en la ciudad de Macas y así poder estimar su nivel de participación en el mercado. En lo referente a este tema, es importante explicar previo la exposición de resultados, que hasta Octubre de 2009 Macas contaba con el servicio de tres operadores: TV Morona, el primero en inaugurar la oferta de televisión por cable en la ciudad; Cable Express, cuya operación inició en Septiembre de 2006 y DIRECTV, cuya operación inició en el primer trimestre de 2009. En Octubre de 2009, luego de disposición emitida por el ente regulador, TV Morona fue clausurado debido al incumplimiento en el pago de sus obligaciones al estado

Bajo este antecedente, el gráfico expuesto a continuación destaca que luego de cuatro años de operación en la ciudad de Macas, Cable Express concentra el 81% de mercado.



Esta cifra sin embargo debe ser analizada bajo las siguientes consideraciones:

1. Previo a la sanción aplicada por la Superintendencia de Telecomunicaciones a TV Morona, en Julio de 2009, los resultados de encuestas aplicadas para medir la participación de mercado de los operadores de cable de la ciudad de Macas fue la siguiente:

Empresa	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Cable Express	65	48%	48%
TV Morona	62	46%	94%
DIRECTV	8	6%	100%
Total	135	100%	

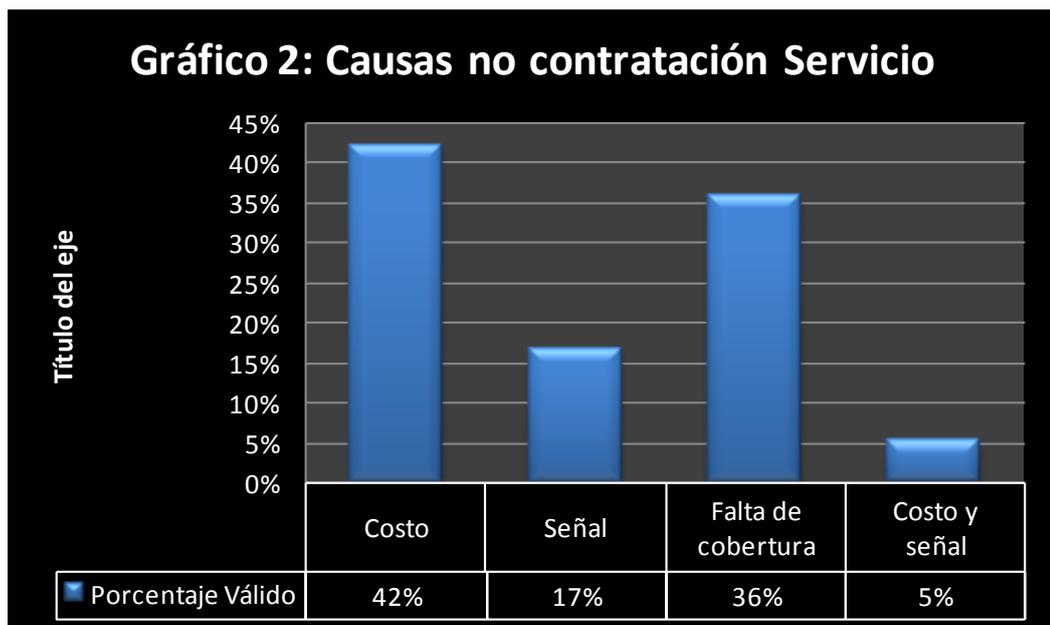
2. Se desprende de las cifras expuestas, que luego de la salida de TV Morona, DIRECTV triplicó su participación y Cable Express, de alguna manera se convirtió en el proveedor de los clientes cuya necesidad era satisfecha a través del servicio del operador saliente.
3. De ello se concluye además, que aún cuando existiese una estrategia en Cable Express para incursionar en el mercado, la misma permitió captar en principio el 48% de los suscriptores existentes a 2009; de ello, se deduce que el crecimiento del último período obedeció más a condiciones regulatorias externas y no, a un tipo de administración adecuada del negocio. Esta situación se corrobora al considerar que, de las encuestas actualizadas, el 61% de la población aún no ha contratado el servicio pese a que la cobertura de la televisión nacional en esta localidad es prácticamente nula (únicamente se transmite la señal de RTS).
4. De ello se concluye que el 81% de participación del mercado requiere de una precisión mayor en cuanto al análisis de demanda. De ahí que se hace evidente un nuevo análisis de participación con miras a lograr un mayor entendimiento de la naturaleza de la demanda en la localidad.

Por otra parte, los resultados obtenidos en este cuestionario permiten conocer las razones por las que los potenciales clientes no adquieren el servicio; en efecto, la aplicación de la encuesta ha permitido precisar que la principal barrera para el incremento de abonados es el precio de la oferta actual: 42 % de los consultados afirman no tomar la decisión por esta causa (ver cuadro 6); además, de entre otras causas se identifican argumentos como “no tiene buena programación” o “canales no satisfacen” con el 17% y falta de cobertura con el 36%.

En cuanto a la observación que realizan los encuestados acerca de que “no tiene buena programación”, en el caso del TV Morona, ello puede deberse a la constante variación de la oferta de canales de televisión internacional: al no tener un contrato para emitir señales fijas con los diferentes proveedores, el operador se ve obligado a completar la grilla de canales a través de la captación de frecuencias libres de acuerdo a la posición de los satélites, mismas que no necesariamente tienen un contenido que satisfaga los requerimientos de los clientes.

En lo referente a la falta de cobertura, ésta es la principal causa por la que Cable Express no ha logrado ampliar su base de clientes. La inversión inicial fue efectuada con el fin de proveer servicios en la parte del centro de la ciudad, por tanto, si la oferta se ampliara la posibilidad de incrementar el número de suscripciones también se verá incrementada puesto que el nivel de satisfacción de los actuales usuarios actuales es bastante aceptable (89%)

Finalmente, el comentario principal sobre el costo, señala precisamente la existencia de una parte de la población que definitivamente no cuenta con un excedente de ingresos que le permita financiar la suscripción al servicio. Sin embargo, ello no descarta el hecho de que es posible que la promoción de los precios vigentes no sea suficiente o, que no existe un producto ajustado a una demanda no satisfecha caracterizada por una capacidad limitada de pago.



Un tema que es necesario aclarar en lo referente a resultados de la encuesta es el desglose de causales contabilizados como OTROS cuyo análisis finalmente corrobora lo señalado en

párrafos anteriores; a continuación se expone información procesada correspondiente a argumentos colocados bajo esta categorización:

CUADRO 16
Respuesta OTROS:
Motivos para no aceptar la oferta actual del servicio

No tiene buena programación	43%
Canales no satisfacen	23%
No llega a mi barrio	14%
Mala señal	9%
Pésima atención	5%
Desconocimiento	2%
Desinterés	2%
Solo hay una operadora	2%

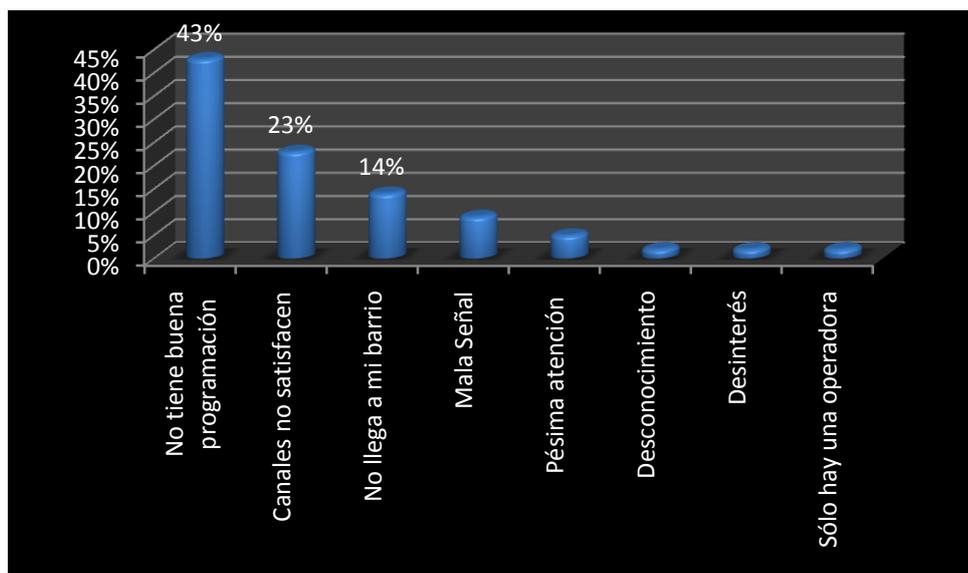
Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Leticia Almeida

Los mismos destacan tres elementos que es necesario enumerar:

1. Calidad de programación (Falencias en contenido)
2. Canales no satisfacen (Limitaciones en variedad de oferta)
3. Falta de cobertura

A continuación gráfica respectiva:

GRAFICO 3: FACTORES QUE DISMINUYEN DEMANDA ACTUAL DE SERVICIO

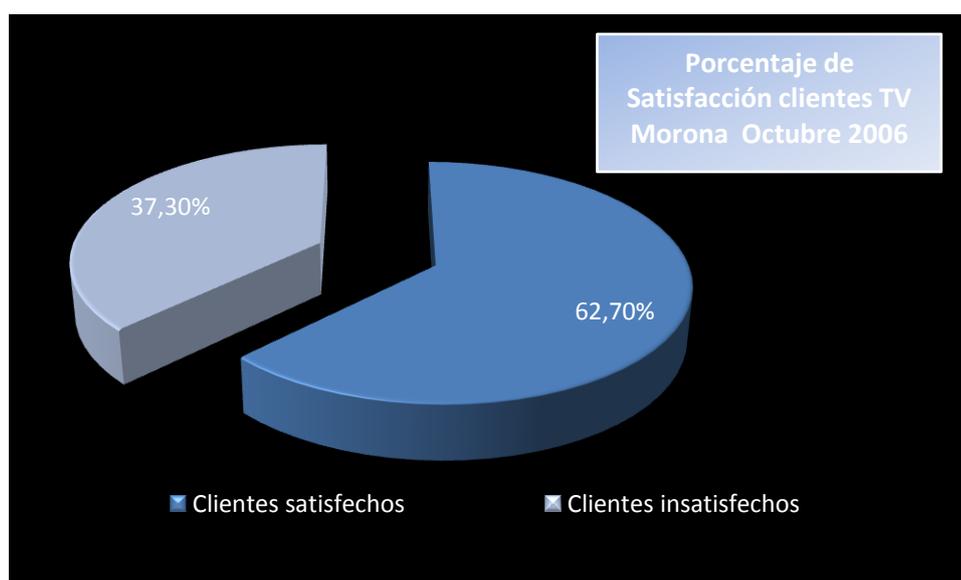


Elaborado por: Leticia Almeida

1.4.4.3.- Nivel de satisfacción sobre la oferta de la competencia.-

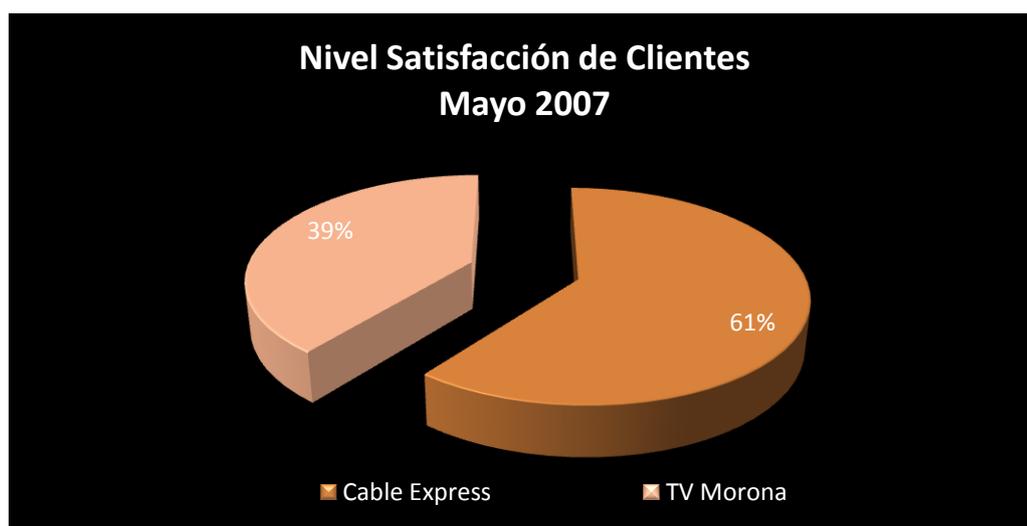
La pregunta 2 se refiere al grado de satisfacción que los usuarios manifiestan con respecto al servicio en general. Cuando en Octubre del 2006 Cable Express inició sus transmisiones y existía un solo operador en el mercado, los datos arrojaron un 62,7 % de insatisfacción en los clientes suscritos al servicio de TV Morona en aquel momento.

GRAFICO 4: HISTÓRICO DE NIVELES DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES TELEVISION POR CABLE MACAS



La entrada de Cable Express no supuso un cambio en la estrategia de TV Morona. De hecho, a Mayo de 2007, el nivel de insatisfacción de los clientes de este operador había incrementado en dos puntos, llegando a un 39%. Comparativamente Cable Express, ya había empezado a manifestar problemas en cuanto a incumplimiento de las expectativas del cliente: a la misma fecha de medición, la satisfacción de sus suscriptores alcanzaba el 61%.

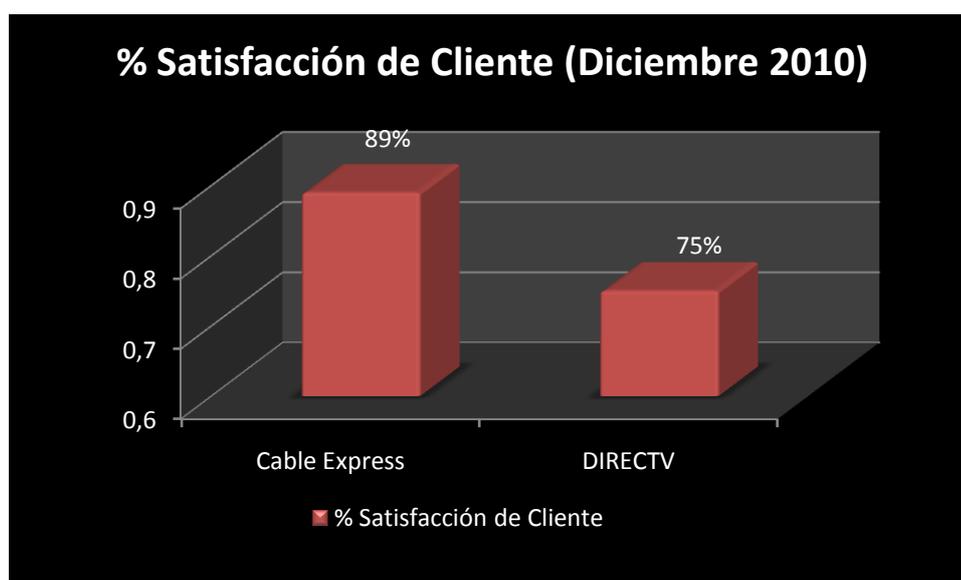
GRAFICO 5: HISTÓRICO DE NIVELES DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES TELEVISION POR CABLE MACAS (MAYO 2007)



Elaborado por: Leticia Almeida (Mayo 2007)

Actualmente, la salida del mercado de TV Morona ha supuesto la imposición de nuevos términos de análisis tanto para Cable Express como para DIRECTV. En todo caso, es evidente que al momento, quienes son suscriptores de este último proveedor manifiestan menor índice de satisfacción que aquellos suscritos al servicio de Cable Express.

GRAFICO 5: NIVELES DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES TELEVISION POR CABLE MACAS (DICIEMBRE 2010)



La encuesta aplicada ha identificado causas fundamentales de insatisfacción por parte del cliente de la competencia. La principal de ellas hace relación directa al valor mínimo a pagar por paquete y luego, como un segundo aspecto, se consideraría la carencia de contenidos atractivos que sumaría un 29% si consideramos las observaciones de falta de programación local y canales no muy buenos como una sola categoría.

CUADRO 17	
Respuesta OTROS:	
Motivos de insatisfacción del servicio DIRECTV	
Precio mensual alto	51%
No hay programación local	15%
Canales no son muy buenos	14%
Falta coordinación atención al usuario	12%
Fallas antena	8%
	100%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Leticia Almeida

Profundizando este análisis recordemos la predisposición al pago manifiesta por el grupo de clientes encuestados; según la tabla expuesta a continuación apenas un 12% está dispuesto a pagar valores que oscilan entre 18 y 20 dólares.

Monto de Pago	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
De 12 a 14	338	56%	65%	65%
De 15 a 17	120	20%	23%	88%
De 18 a 20	65	11%	12%	100%
Total	523		100%	
No responde	85	14%		
Total	608	100%		

Agregado a ello y, en lo referente a contenidos, existe una variable bastante interesante a analizar y es la que hace alusión a la falta de programación local. De hecho si consideramos que la oferta de DIRECTV incluye una combinación de canales nacionales y cadenas internacionales, podemos llegar a la conclusión de que la población busca el desarrollo de un contenido si se quiere local, que represente a la comunidad. A esta circunstancia, se suma el hecho de que si el cliente busca una programación de mayor calidad deberá pagar un monto superior a \$ 30 dólares que evidentemente le crea dificultad, una vez más por su predisposición al pago de un monto promedio determinado.

Bajo estos supuestos, se expone a continuación oferta postpago de DIRECTV cuyo monto mínimo mensual a pagar es de \$ 26 dólares. Obviamente, si consideramos la oferta de prepago, el valor mensual disminuye a \$ 21 dólares por una programación regular cuyo costo diario se ha calculado en 0,71 centavos de dólar.

PLANES POSTPAGO DIRECTV (MARZO 2011)

Disfruta la mejor programación con DIRECTV

[¿Aún no eres cliente?](#) [Suscribirse](#) [¿Ya eres cliente?](#) [Solicitar](#)

Planes

FAMILIAR

\$26.00
MENSUALES

105 Canales
Programación más accesible con menús interactivos y entretenimiento para todos.

- Imagen y sonido digital
- Menús interactivos con guía de programación en pantalla
- Bloqueo de programación por horario, edad y señal
- Cambio de idioma de audio y subtítulos
- Función de búsqueda de programación por nombre, actor y palabra clave
- Control remoto universal, amigable y fácil de usar
- 6 Canales Nacionales
- 63 Canales Internacionales que incluyen:
 - 19 canales de variedades
 - 6 canales kids
 - 10 canales de cine
 - 5 canales de deportes
 - 23 canales de cultura
- 30 Canales de Audio
- 6 Estaciones de Audio

PREFERENCIAL

\$34.00
MENSUALES

134 Canales
Programación más amplia con canales de deportes, internacionales, cine y más.

- Con canales exclusivos como DIRECTV sports, CNN Internacional, Disney Playhouse y muchos más
- Imagen y sonido digital
- Menús interactivos con guía de programación en pantalla
- Bloqueo de programación por horario, edad y señal
- Cambio de idioma de audio y subtítulos
- Función de búsqueda de programación por nombre, actor y palabra clave
- Control remoto universal, amigable y fácil de usar
- 6 Canales Nacionales
- 92 Canales Internacionales que incluyen:
 - 28 canales de variedades
 - 7 canales kids
 - 12 canales de cine
 - 10 canales de deportes
 - 35 canales de cultura
- 30 Canales de Audio
- 6 Estaciones de Radio

PLANES PREPAGO DIRECTV (MARZO 2011)

DIRECTV PREPAGO

DESDE \$0,70 DIARIOS

77 Canales
Programación más accesible con menús interactivos y entretenimiento para todos.

- Libre de cuentas, libre de contratos y libre para recargar en cualquier momento
- Imagen y sonido digital
- Menús interactivos con guía de programación en pantalla
- Bloqueo de programación por horario, edad y señal
- Cambio de idioma de audio y subtítulos
- Función de búsqueda de programación por nombre, actor y palabra clave
- Control remoto universal, amigable y fácil de usar
- 6 Canales Nacionales
- 35 Canales Internacionales que incluyen:
 - 11 canales de variedades
 - 4 canales kids
 - 3 canales de cine
 - 4 canales de deportes
 - 13 canales de cultura

Se desprende de este análisis que el servicio ofertado por la competencia de Cable Express resulta accesible a un segmento bastante limitado de la población, de ahí que la insatisfacción de quien lo contrató se hace evidente puesto que existe resistencia a invertir valores superiores a \$ 20 por este tipo de servicio.

1.4.4.4.- Estimación de la demanda actual.-

La pregunta 3 fue diseñada con el objeto de estimar la demanda actual del servicio; en este caso, han sido consideradas aquellas personas “cabeza de hogar” que no poseen este servicio y muestran interés por el mismo y los que lo tienen contratado actualmente pero que no se encuentran satisfechos con el mismo.

CUADRO 18: ESTIMACION DE LA DEMANDA

FAMILIAS QUE NO DESEAN ADQUIRIR UNA NUEVA OFERTA DE SERVICIO		Tiene contratado servicio de TV por Cable actualmente?		Total
		Si	No	
Le gustaría adquirir un nueva oferta?	Si	61	328	389
	%	10%	54%	64%
	No	176	43	219
	%	29%	7%	36%
Total		237	371	608

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Leticia Almeida

De la tabla adjunta se extraen las siguientes conclusiones:

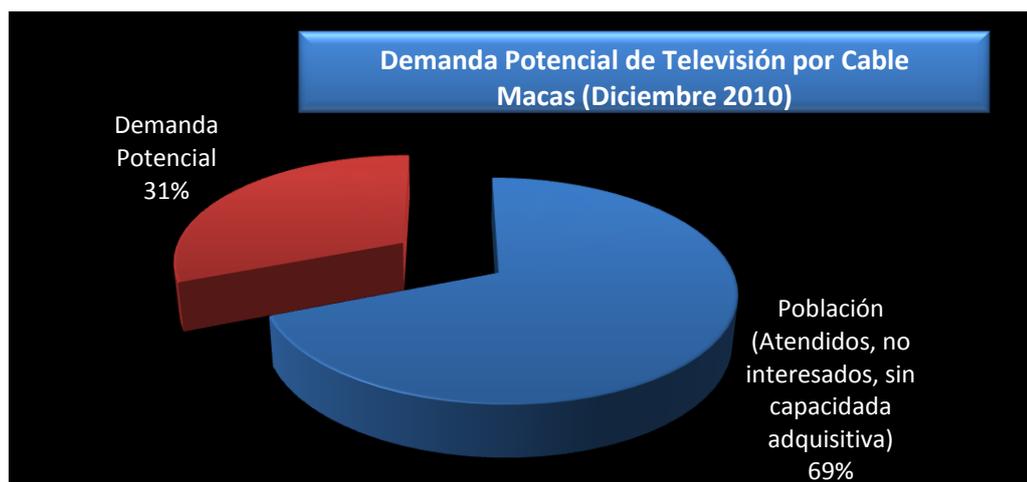
1. Existen clientes que tienen contratado servicio y están dispuestos a contratar a otro proveedor (10%)
2. De aquellos que tienen contratado el servicio un 29% se mantendrían con su proveedor
3. De aquellos que no tienen contratado el servicio apenas un 7% no está dispuesto a contratarlo.

Ahora bien, con el afán de establecer una expectativa de negocio clara, otro elemento a considerar dentro de la estimación de la demanda es el nivel de ingresos promedio de la población. Ello puesto que es necesario considerar a clientes con capacidad adquisitiva suficiente para contratar el servicio, hablamos en consecuencia, de prospectos cuando se trata de individuos con ingresos superiores a \$ 300 dólares. A continuación estimación bajo supuestos señalados:

CUADRO 19		
Estimación de la Demanda Actual		
Población (Familias)	%	5296
No tiene y no desea contrato	7%	371
Tiene contrato no desea otro	29%	1536
Ingresos inferiores a \$ 300	33%	1748
Demanda Potencial	31%	1642

Visto desde esta perspectiva, la demanda aún no satisfecha que puede ser aprovechada en el corto plazo se vería reflejada en el siguiente gráfico:

**GRAFICO 6: ESTIMACION DEMANDA POTENCIAL TELEVISION POR CABLE
(DICIEMBRE 2010)**



1.4.4.5.- Preferencias de programación.-

En lo que se refiere a preferencias de programación los resultados obtenidos no destacan una diferencia marcada entre una categoría u otra. Sin embargo las de mayor preferencia son cultura y familia, películas, series y noticias que abarcan el 51% acumulado; para complementar esta gama se consideran programas infantiles, deportivos, y musicales con el 39%; y, a nivel optativo los religiosos y contenidos para adultos con un 9%. Estos datos permitirán establecer la combinación óptima de programación a ofertar

CUADRO 20		
PREFERENCIAS PROGRAMACION POR BLOQUES		
Categoría	Preferencia	Acumulado por Bloque
Cultura y Familia	18%	18%
Películas y Series	17%	35%
Noticias	16%	51%
Infantil	14%	14%
Deportivo	14%	28%
Musicales	11%	39%
Religión	5%	5%
Adultos	4%	9%

1.4.4.6.- Niveles de precios para ofertar el servicio.-

La pregunta 5 se la definió para establecer una tarifa que los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar por el servicio prestado mensualmente, destaquemos que el 65 % de la población cree que el costo por el suministro de televisión por cable debería oscilar entre los \$12 a \$14 dólares; en este punto es necesario considerar también que el 43% de las personas que no acceden a este servicio señalan como causa de no contratación, el costo elevado del mismo.

Agreguemos además que el 23 % de la población estaría dispuesta a pagar de \$15 a \$17 y el 12 %, de \$18 a \$20 dólares; este tipo de clientes relacionan el precio directamente con la calidad del servicio en lo que se refiere a señal y sobre todo en la variedad de programación que se le pueda ofrecer.

1.4.4.7.- Formas de pago por la prestación del servicio.-

En la pregunta 6 se indagó acerca de las preferencias de los clientes con respecto a canales de pago a través de los cuales realizarían la cancelación de valores correspondientes a la prestación del servicio. El 60% de los clientes potenciales aceptan realizar el pago directo en las oficinas de servicio al cliente y, el 40 % a través de débito por cuentas bancarias.

De acuerdo a estos resultados se ve conveniente gestionar la suscripción de acuerdos con las instituciones financieras de la localidad para que a través de estos contratos sea viable recaudar los valores a través del débito directo a las cuentas de los clientes; de esta manera no únicamente se crea mayor valor para el cliente en función de una alternativa diferente de servicio sino además se asegura crecimiento de morosidad y cartera por recuperar.

Vale destacar que en la ciudad de Macas existen principalmente dos entidades bancarias, el Banco del Austro y el Banco del Pichincha, de ellas, el primero es el mejor posicionado por su mayor trayectoria en el servicio a esta localidad.

1.4.5.- Proyección de la demanda

Como se había mencionado anteriormente la demanda para la oferta de este servicio se determinó estableciendo la diferencia entre la sumatoria de:

- Las familias que no tienen contratado actualmente el servicio y que no muestran su voluntad de adquirir una nueva oferta del mismo tipo.
- Los usuarios que mantienen un contrato y no están dispuestos a cambiar de proveedor, y
- El porcentaje de población con ingresos inferiores a \$ 300 dólares.

Se desprende de ello que la población considerada como prospecto llega a un total de 1165 posibles clientes.

CUADRO 19		
Estimación de la Demanda Actual		
Población (Familias)	%	5296
No tiene y no desea contrato	7%	371
Tiene contrato no desea otro	29%	1536
Ingresos inferiores a \$ 300	33%	1748

Demanda Potencial	31%	1642
--------------------------	------------	-------------

1.4.5.1.- Proyección Demanda hasta el 2015.-

Para establecer la proyección de la demanda en los próximos años, se han tomado los datos obtenidos anteriormente de la investigación de mercados y del INEC; según lo manifestado, a continuación se exponen los datos básicos del cálculo:

Cantón	Área	Población	Viviendas	Ocupantes Promedio
Morona	Urbana	13236	3351	3.9

Crecimiento poblacional	4.55%
Habitantes por vivienda	3.9

Fuente: INEC, Censo de Población y vivienda 2001

Con estos insumos la proyección de demanda a 2015 se resume de la siguiente manera:

Respuesta negativa al servicio	7%			
Familias con contrato y no desean nueva oferta	29%			
Ingreso menor a \$ 300.00	33%			
Crecimiento poblacional anual ciudad de Macas				
	4.55%			
Habitantes por vivienda				
	3.9			
PERÍODO	AÑO	POBLACION	VIVIENDAS	DEMANDA
	2001	13236	3351	1039
	2002	13838	3548	1100
	2003	14468	3710	1150
0	2004	15126	3879	1202
1	2005	15814	4055	1257
2	2006	16534	4239	1314
3	2007	17286	4432	1374

4	2008	18073	4634	1437
5	2009	18895	4845	1502
6	2010	19755	5065	1570
7	2011	20654	5296	1642
8	2012	21593	5537	1716
9	2013	22576	5789	1794
10	2014	23603	6052	1876
11	2015	24677	6327	1961

1.5.- Análisis y Factores que afectan a la oferta.-

Como se había mencionado anteriormente el tipo de mercado para este servicio en el sector urbano del cantón Morona de la Provincia de Morona Santiago es de libre competencia, pese a ello es necesario considerar algunos factores que afectan a la oferta, entre los cuales figuran los siguientes:

- Las leyes sobre concesión para la explotación de sistemas de transmisión de señales de audio y video mediante suscripción pueden variar, de tal manera que se restrinja el ingreso al mercado en las poblaciones.
- La falta de postería en ciertos sectores de la ciudad no permite el acceso a este servicio.
- El incremento de precios en paquetes de canales que imponen los proveedores (competencia) para ofertar a la teleaudiencia.
- La disminución de la capacidad instalada para ofertar el servicio por problemas técnicos en la red de distribución.

Desde la perspectiva de estas puntualizaciones, a continuación se realiza análisis de la oferta de la Competencia y de Cable Express.

1.5.1.- Análisis de la oferta de la Competencia.-

La competencia actual está representada por DIRECTV, empresa que presta servicios de televisión satelital y que inició su operación en la ciudad de Macas en 2009. No obstante, dado el precio de su oferta, el mercado no ha manifestado interés por la misma. Dadas estas circunstancias el análisis del mencionado proveedor es el siguiente:

- **Participación en el mercado**

Según las encuestas realizadas, se estima que DIRECTV alcanza una participación de mercado del 19%. Con respecto a su inicio en 2009, no manifiesta un crecimiento notable dado el hecho de que la concentración de un 41% del mercado (anteriormente en manos de TV Morona) no fue absorbida por este operador en el momento de su salida.

- **Objetivos/estrategias**

De la observación realizada, se puede determinar que DIRECTV, siendo una empresa multinacional, ejecuta una estrategia regional (a nivel de latinoamérica) cuya esencia es la

captación de mercados de mayor tamaño característicos de ciudades capitales y provincias con mayor ingreso per cápita. De ahí que en el caso puntual de la ciudad de Macas, presenta una oferta poco afín a la demanda de un mercado caracterizado por la disponibilidad limitada de recursos para el consumo de este tipo de servicios.

Si bien la oferta prepago presenta un esquema interesante de aplicación de tarifa diaria, esta propuesta no considera uno de los atributos del producto que es “disponibilidad de la señal”. En otros términos, se trata de un cliente que busca una programación diaria a un precio promedio no mayor a \$ 15 dólares.

Bajo estas circunstancias, en la actualidad no puede afirmarse que DIRECTV haya logrado un posicionamiento significativo en el mercado de Macas; no obstante aquello, su estrategia se concentra en un perfil de cliente cuyo pago mensual garantiza un flujo de caja fijo y de otra parte, permanencia del cliente, puesto que la suscripción a esta marca se asocia con estatus social y económico superior. Agregada a ello, debe considerarse la opción bastante probable, de que la oferta de este operador se diversifique en la medida en que logre la captación del segmento de mercado con mayor capacidad adquisitiva de las ciudades más grandes del país. Esta sería una medida de mediano plazo que eventualmente podría afectar la distribución de suscriptores en la plaza objeto de este estudio.

- **Producto**

La oferta de mayor acogida de DIRECTV en la ciudad de Macas es el PLAN FAMILIAR. Las características del mismo son las siguientes:

- Imagen y sonido digital
- Menús interactivos con guía de programación en pantalla
- Bloqueo de programación por horario, edad y señal
- Cambio de idioma de audio y subtítulos
- Función de búsqueda de programación por nombre, actor y palabra clave
- Control remoto universal, amigable y fácil de usar
- 6 Canales Nacionales
- 63 Canales Internacionales que incluyen:
 - 19 canales de variedades
 - 6 canales infantiles
 - 10 canales de cine
 - 5 canales de deportes
 - 23 canales de cultura
- 30 Canales de Audio
- 6 Estaciones de Audio

En el caso de la oferta de prepago, las condiciones de calidad de señal y servicios adicionales es la misma. Varía la oferta de canales, misma que se resume en tabla expuesta a continuación.

Categoría	# de Canales
Audio	30
Variedades	12

Mundos	12
Radio	9
Nacionales	6
Cine	4
Infantiles	4
Deportes	3
Total general	80

- ✓ Se concluye de lo señalado que existe variedad de planes, disponibilidad y calidad de servicio.
- ✓ Se trata de una oferta uniforme sin ningún tipo de personalización, en el caso de contenidos

- **Estructura de precios**

En lo que atañe a la estructura de precios vigente, el usuario debe asumir un valor a pagar de acuerdo al plan al que se halla suscrito siendo el valor mínimo a contratar el de \$ 21 dólares correspondientes a un paquete prepago.

- **Cobertura del mercado**

Por operar sobre tecnología satelital, la cobertura de DIRECTV no depende de la instalación de infraestructura para el efecto. Por lo tanto, este operador no manifiesta ninguna limitante al momento, para atender requerimientos de instalación de su servicio en Macas.

- **Estrategia de venta personal**

No se maneja ningún canal de venta personal, se espera la reacción del cliente y su visita a las oficinas del proveedor.

- **Estrategia de promoción**

Se realiza promoción a nivel de radio ya que no existen estaciones televisivas locales en la provincia disponibles para este tipo de propaganda.

1.5.2.- Análisis de la oferta de la compañía Cable Express

1.5.2.1. Producto

1.5.2.1.1.- Descripción general del sistema.-

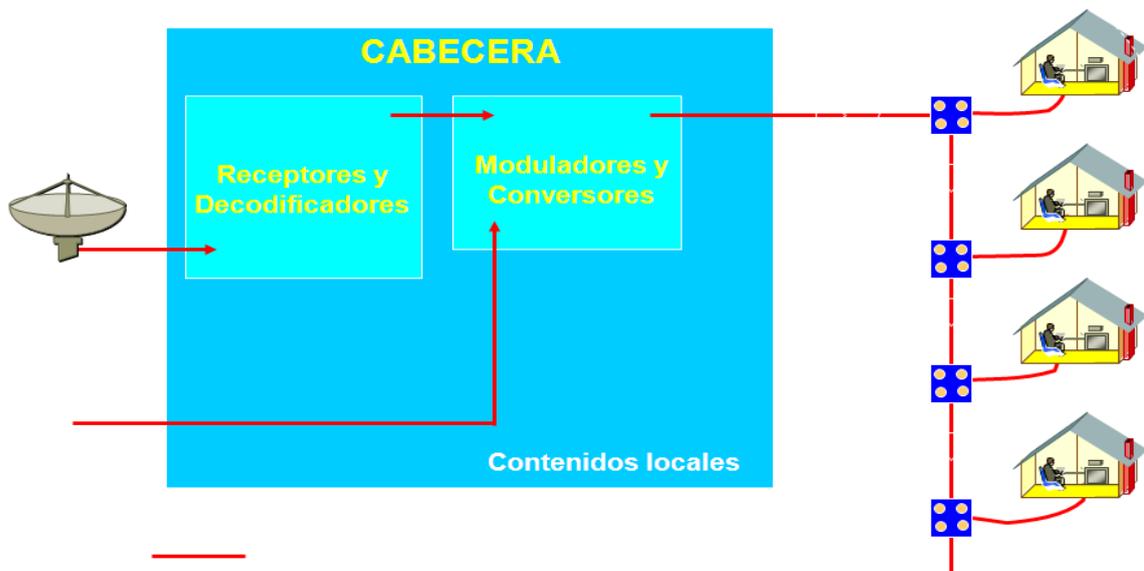
De modo general, Cable Express cuenta con un sistema de Audio y video por suscripción con Red de Distribución por Cable para ofrecer a la teleaudiencia de Macas una programación televisiva internacional vía satélite conjuntamente con programación nacional.

En las redes de televisión por cable se diferencian tres elementos: cabecera, red de cable y equipos de usuario. La función de las redes de cable es unir la cabecera de transmisión, donde se sitúan los equipos de recepción, tratamiento y transmisión de las señales de televisión, con los terminales de usuario, que típicamente, consisten en un descodificador encargado de adaptar la señal recibida al televisor.

A su vez, la red de cable, como prácticamente cualquier otra red, se estructura en tres niveles distintos que se muestran en la siguiente figura: red troncal, red de distribución y red de abonado. La red troncal es la encargada de unir la cabecera con la red de distribución. La red de distribución conecta los tramos troncal y de abonado. Por último, la red de abonado es la encargada del transporte de la señal hasta los usuarios finales.

1.5.2.1.2.- Diagrama de bloques de la red.-

A continuación se observa el diagrama de bloques general de la red:



1.5.2.1.3.- Datos de ubicación geográfica de las estaciones y descripción de su función en el sistema.-

La cabecera de la red (Head-End) juntamente con las estaciones terrenas y el Centro de Operaciones y Mantenimiento están ubicados en las Avenidas 24 de Mayo y Domingo Comín, en el sector céntrico de la ciudad de Macas, con los siguientes datos geográficos:

HEAD-END	ALTITUD
MACAS	1070M

El sistema está constituido por dos antenas tipo Log-periódica para la recepción de ocho (8) canales nacionales, y una estación terrena con tres antenas parabólicas destinadas a la recepción de veinte y ocho (28) señales televisivas internacionales, con la correspondiente asignación de un único satélite por antena, de modo que se garantice un apuntamiento fijo. Las antenas incluyen amplificadores de bajo ruido LNB, a la salida de los cuales se requiere direccionar las señales provenientes de cada canal satelital, para ello se usan splitters pasivos de 2 y 4 vías. Seguidamente se utilizan 28 receptores satelitales, uno por cada canal internacional; 8 procesadores de video para los canales nacionales, 28 moduladores para la conversión de los canales satelitales y locales a las bandas Primera, Media y Tercera VHF, y finalmente un combinador de treinta y seis (36) canales para direccionar la programación total hacia la red de distribución.

1.5.2.1.4.- Descripción del servicio a ofrecer a los usuarios.-

Cable Express ofrece a sus suscriptores una programación proveniente de ocho (28) canales internacionales y ocho (8) canales de cadenas televisivas nacionales, dando un total de treinta y seis (36) canales.

Los usuarios utilizan receptores de televisión convencionales en sus domicilios a través de un medio físico constituido por una línea de cable coaxial de 75ohms de impedancia, cuya instalación está a cargo del personal especializado de la empresa, sobre la base de la disponibilidad técnica y requerimientos del usuario.

La oferta de canales es la siguiente

Oferta de Señales Televisivas (Canales)

#	SEÑAL	CANAL
2	ECUAVISA	2
3	RTS	3
4	TELESISTEMA PUERTO RICO	4
5	TVE	5
6	7/4 HONDURAS	6
7	TC	7
8	AMAZONIA TV- CANAL LOCAL	8
9	GAMATV	9
10	ECUADOR TV	10
11	ANTENA 3	11
12	MGM	12
13	TELEAMAZONAS	13
14	EWTN	14
15	CARTOON	15
16	DISCOVERY KIDS	16
17	CNN ESPAÑOL	17
18	UTILIZIMA	18
19	ESTUDIO UNIVERSAL	19
20	FOX	20
21	TNT	21
22	CANAL ONCE	22
23	FOX SPORT	23
24	TCM	24
25	NATIONAL GEOGRAFIC	25
26	UNIVERSAL	26
27	PANAMERICANA	27
29	TV AZTECA	29
31	SPEED	31

32	ESPN		32
33	DISCOVERY CHANEL		33
34	ESPN2		34
35	NATIONAL GEOGRAFIC		35
36	TRAVEL AND LIVING		36
37	CANAL 3 GUATEMALA		37
38	HISTORY		38
39	CANAL ESTRELLAS		39
40	HBO FAMILY		40
42	HTV		42
43	TELEFUTURO		43
44	TELEVEN		44
45	VENEVISION PLUS		45

El balance expresado en porcentaje según el tipo de programación se describe en el siguiente cuadro

Características de la Programación				
PROGRAMACIÓN	INTERNACIONAL		NACIONAL	
	#Horas	Porcentaje	# horas	Porcentaje
Cultura y familia	89	22.42%	55	20.91%
Películas y series	75	18.89%	48	18.25%
Noticias	68	17.13%	51	19.39%
Infantil	46	11.59%	38	14.45%
Deportivo	53	13.35%	27	10.27%
Musicales	49	12.34%	37	14.07%
Otros	17	4.28%	7	2.66%

En conclusión, el servicio ofertado cuenta con las siguientes características básicas:

- Transmisión a domicilio por cable coaxial de 75 ohms
- Conexión a un solo receptor de TV por suscriptor.
- Programación durante las 24 horas del día
- Programas de televisión local, nacional e internacional.
- Programación de carácter cultural, educativo, científico, noticioso, deportivo, recreativo e infantil.

1.5.2.1.5.- Cobertura

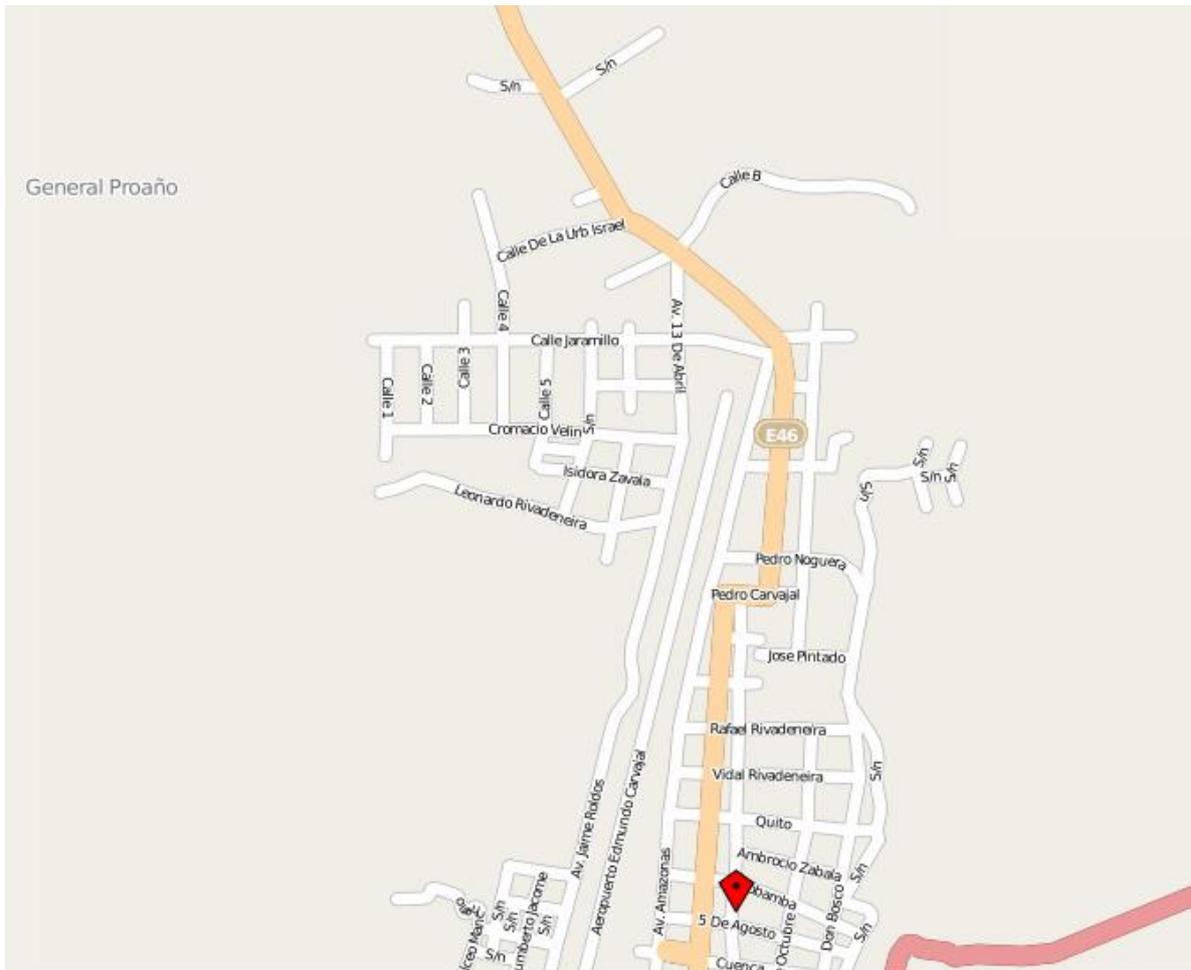
El listado de los barrios de la ciudad en los cuales existe o no cobertura de Cable Express se presenta a continuación

Barrios con Cobertura	Barrios sin Cobertura
27 de Febrero	Naranjal
Amazonas	Yambas

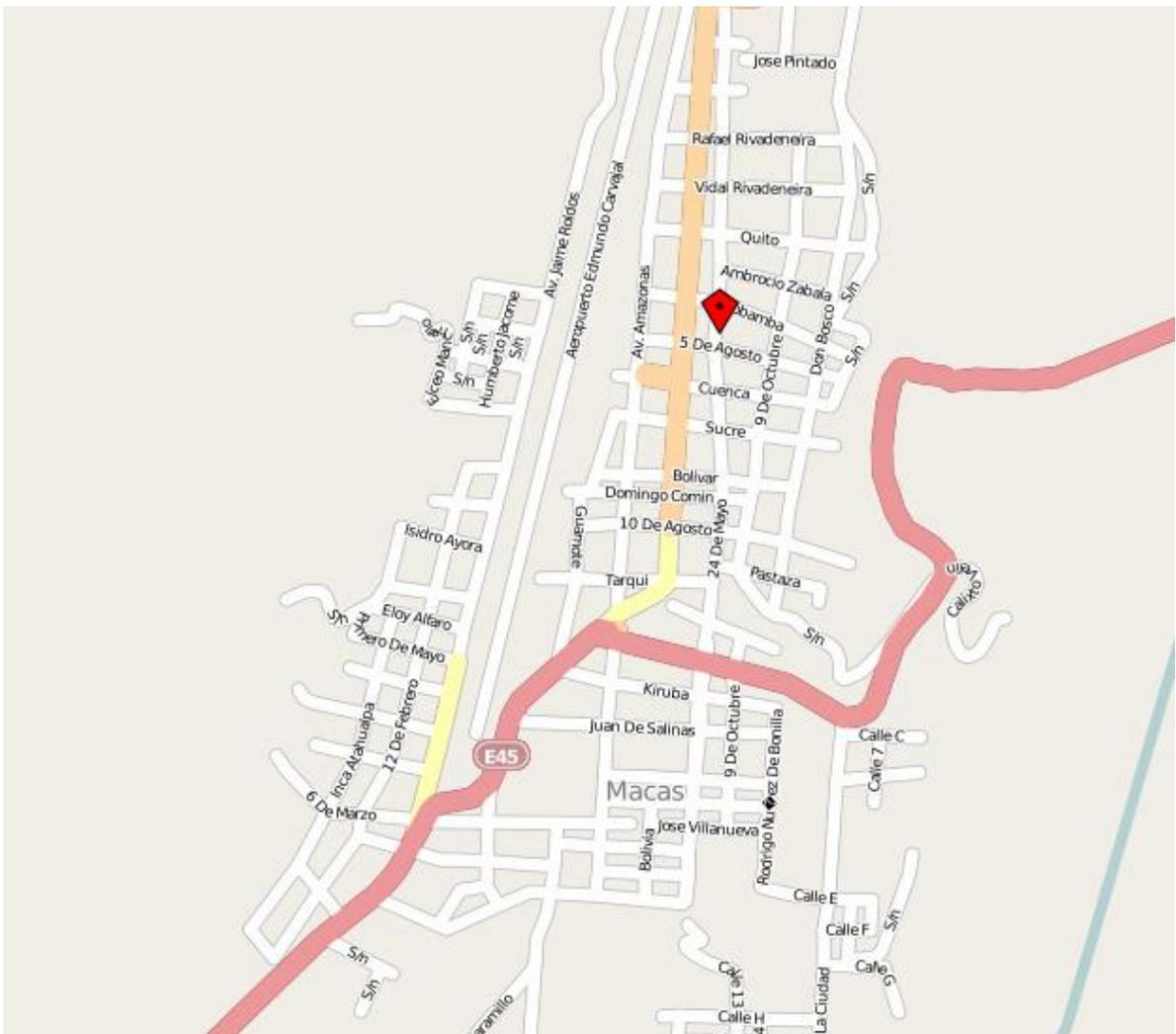
Barraca	Florida
Universitaria	La Unión
Centro	Sangay
La Loma	Salida a Proaño
Juan de la Cruz	Alborada
Mirador	

En los planos expuestos a continuación se presenta de manera gráfica esta misma información. Este modo de exhibir la data permite afirmar que la propuesta de implementación de redes en el centro de la ciudad fue ejecutada por Cable Express y que en realidad, la oferta del servicio se debería concentrar en lugares periféricos de reciente creación o en etapa de crecimiento de la urbe.

MACAS NORTE:



MACAS CENTRO: COBERTURA CABLE EXPRESS



puede ser modificada con el propósito estratégico de garantizar una captación de la demanda insatisfecha calculada.

1.5.2.3.- Promoción.-

En la ciudad de Macas a nivel de medios masivos se cuenta con radio y prensa. Las frecuencias radiales locales que se puede sintonizar en esta población son:

- La voz del Upano
- Canela
- La Radio
- Olímpica
- Morona

Existen además dos frecuencias cuya señal se transmite desde otras provincias:

- Bonita (Ambato)
- Mía (El Puyo)

Considerando este escenario, las estrategias de promoción que se implementan son las siguientes:

- Para tener una cobertura publicitaria total en la población y promover el producto a nivel masivo se pauta en Radio Canela y la Voz del Upano. Estas dos radios tienen el mayor rating de sintonía en el segmento de mercado al que se dirige la oferta de Cable Express
- En ferias, eventos y convenciones se entregará material publicitario preimpreso con toda la información que se detalla en el mensaje que se comunica en los medios masivos.

LA EMPRESA Y SU ORGANIZACION

2.1.- La empresa.-

2.1.1.- Nombre o razón social.- Situación legal actual

Dado el hecho de que el proyecto de inversión en principio fue implementado con el aporte de dos accionistas, al momento la organización opera en base a la concesión otorgada a favor de uno de ellos. Bajo estas circunstancias, la empresa reporta sus obligaciones patronales, tributarias y regulatorias bajo una razón social particular.

Pese a lo señalado, a lo largo de la implementación del proyecto, fue identificada la necesidad de lograr un aporte de capital mayor al presupuestado en principio. Resultado de ello, en la actualidad, existen seis accionistas cuya participación se halla en proceso de ser reconocida a través de la constitución de una nueva compañía cuya razón social ha sido declarada como UPANO EXPRESS.

Evidentemente, para que la nueva empresa inicie operación bajo esta nueva figura y en función del marco regulatorio vigente, en cuanto la compañía sea legalmente reconocida y registrada, la misma deberá presentar solicitud ante el CONARTEL para el otorgamiento de la concesión correspondiente.

2.1.2.- Titularidad de propiedad de la empresa.-

De acuerdo a las circunstancias antes descritas, haremos alusión de aquí y en adelante al proyecto de constitución de la compañía UPANO EXPRESS que refleja en realidad la situación actual de los accionistas en lo referente a aportes de capital.

Para empezar es necesario señalar que la propuesta es proceder a la creación de una SOCIEDAD ANONIMA de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Compañías. Dicha asociación estará conformada por seis socios cuya participación de capitales se detalla a continuación:

ACCIONISTA	% APORTE
Ángel Hernán Almeida	29%
Amparo López Jaramillo	15%
Ángel Hoyos Maroto	15%
Hernán Almeida López	15%
Yuvitza López Jaramillo	14%
Giovanni Barba Cárdenas	13%
TOTAL ACCIONES	100%

2.1.3.- Tipo de empresa y Actividad empresarial.-

Según su naturaleza UPANO EXPRESS será una empresa de servicios, la cual se desarrollará dentro del ramo de la explotación de sistemas de televisión por cable mediante suscripción; en la declaración del objeto se detallan las siguientes atribuciones a ser desarrolladas en el sector urbano del cantón Morona de la provincia de Morona Santiago:

- El objeto de la Compañía es el de dedicarse a la prestación de servicios de audio y video por suscripción, en cualquier modalidad y con cualquier tecnología, en los sitios del país para los que cuente con la licencia correspondiente, expedida por autoridad competente.
- Adicionalmente podrá prestar los servicios de valor agregado que la red y la tecnología lo permitan, siempre que cuente con las autorizaciones correspondientes.
- La compañía podrá dedicarse a la comercialización, interna y externa, de toda clase de equipos, elementos y partes para la prestación de servicios de radio comunicación, radiodifusión y televisión, servicios de telecomunicaciones y servicios de valor agregado.
- La compañía podrá desarrollar software para la prestación de servicios de audio y video y comercializarlos en la forma que creyere conveniente a sus intereses.
- La Compañía podrá dedicarse a la compraventa de toda clase de bienes y productos relacionados con las industrias de la radio y la televisión y las telecomunicaciones, ya sea para uso industrial, comercial, doméstico, tanto al por mayor como al menudeo; a la importación, exportación, representación, distribución y comercialización de toda clase de equipos, maquinarias, repuestos, herramientas y demás accesorios para la industria de la televisión, la radio y las telecomunicaciones, igualmente se dedicará a la importación, exportación, distribución, compraventa, permuta, arrendamiento y comercialización de toda clase de equipos, partes, piezas y demás accesorios para las telecomunicaciones, radiocomunicaciones, y de sistema o programas electrónicos.
- En definitiva, la Compañía, para el cumplimiento de sus fines, podrá celebrar y ejecutar toda clase de actos o contratos civiles o mercantiles, actuar como agente o representante de personas naturales o jurídicas, sean éstas nacionales o extranjeras, que estén constituidas o por constituirse, mediante la suscripción de acciones o participaciones sociales y que desde luego, sean necesarios o complementarios con su objeto social y permitidos por las leyes ecuatorianas

2.2.- Base filosófica de la empresa.-

2.2.1.- Visión 2007.-

Dentro del proyecto de creación de la empresa, Cable Express declaró la siguiente Visión:

“Ser una empresa líder en el mercado de servicios de televisión por cable en el Cantón Morona, de alta rentabilidad, de reconocido prestigio, confianza y credibilidad, brindando servicios de calidad que permitan lograr una acción comprometida con el cliente y sus resultados.”

2.2.2.- Misión.-

En cuanto a la misión de la organización, la declaración correspondiente se la realizó en los siguientes términos:

“Cable Express será una empresa dedicada a la explotación de un sistema de televisión por cable en el Cantón Morona utilizando tecnología de punta en el suministro del servicio bajo estándares internacionales de calidad, ofreciendo continuamente la mejor alternativa de entretenimiento, educación y actualización, garantizando valor para sus socios, clientes y colaboradores contribuyendo al desarrollo de la localidad.”

De acuerdo al análisis tanto de visión como de misión, se desprenden conclusiones que nos permitirán en lo posterior realizar un planteamiento estratégico asociado a la realidad actual de la organización:

1. Área de Cobertura: Morona (Cantón)
2. Servicio a suministrar: Televisión por cable
3. Elementos diferenciadores de oferta:
 - a. Tecnología de punta
 - b. Estándares de calidad internacionales
 - c. Desarrollo de alternativas de contenido
 - d. Dentro de un marco de rentabilidad y creación de valor para socios y clientes
 - e. Contribución al desarrollo local desde ámbito de gestión particular.

2.2.3.- Principios y valores.-

Los principios a aplicarse dentro de la organización, se los explica brevemente a continuación:

- **Unidad de mando:** Una sola persona debe mandar a los subordinados.
- **Autoridad:** Toda empresa debe tener una persona que los dirija.
- **Subordinación del interés particular al general:** Se debe buscar beneficiar a la mayoría.
- **Disciplina:** Se debe lograr la disciplina para el buen funcionamiento de la empresa.
- **División del trabajo:** Se debe indicar a cada quien el trabajo que debe realizar.
- **Orden:** Cada cosa en lugar y un lugar para cada cosa.

- **Jerarquía:** Se debe respetar la autoridad de cada nivel jerárquico.
- **Justa remuneración:** Pago justo de acuerdo al trabajo realizado.
- **Equidad:** Los beneficios deben ser compartidos; empresa-trabajadores.
- **Estabilidad:** El empleado debe sentir seguridad en su trabajo.
- **Iniciativa:** Se debe permitir al empleado que emita su criterio de cómo se deben hacer las cosas.
- **Espíritu de grupo:** Todos deben colaborar entre sí.

Los valores que guiarán la conducta dentro de la empresa son los siguientes:

- **Responsabilidad:** Ser responsables todos y cada uno de los miembros de esta organización, ser responsables de las riendas del negocio y responder por su marcha, cumplir con los deberes encomendados.
- **Honestidad:** Construir siendo libres a través de la verdad y la integridad, combatiendo la corrupción así se puede crear una empresa transparente e íntegra.
- **Respeto:** Considerar los principios, pensamientos, sentimientos y acciones de todas las personas, especialmente de los clientes, para que de esta manera la organización viva en armonía, respetando a todos sus semejantes.
- **Disciplina:** Los empleados de esta empresa deberán conocer, respetar y cumplir las normas, reglamentos y leyes establecidas en la organización, solo así se logrará conseguir el éxito.
- **Perseverancia:** Cumplir los sueños y las metas trazadas, tener tenacidad para convertirlos en realidad, luchar día a día, por el gran ideal, solo de esta manera se podrá llegar a convertir lo deseado en algo verdadero.
- **Justo y equitativo:** Los miembros que conforman esta organización deben actuar bajo la racionalidad y la entereza, siendo así participes de la imparcialidad de tal manera que se pueda vivir en un mundo justo para todos.
- **Tolerancia:** Los miembros de la organización deberán cumplir este valor, respetando las diferencias ideológicas, culturales, étnicas, sexuales y religiosas, de tal manera que se establezca una relación armoniosa con el entorno que nos rodea.

2.2.4.- Objetivos estratégicos.-

Los objetivos empresariales definidos al inicio del proyecto fueron los siguientes:

- Obtener una rentabilidad al término del primer año de funcionamiento de la empresa, así como la liquidez necesaria.
- Capacitar a los empleados de la organización, concienciándolos sobre la calidad en el servicio y la mejora continua como premisa fundamental para alcanzar el éxito organizacional e individual

- Posicionar a la operadora en el mercado (dentro del sector urbano del Cantón Morona) de la explotación de sistemas de televisión por cable mediante suscripción

2.3.- La organización.-

Uno de los objetivos estratégicos declarados por la organización fue lograr rentabilidad al término del primer año de operación del proyecto; bajo esta premisa la compañía opera aún en la actualidad bajo un concepto específico de optimización del uso de recursos humanos; con esta perspectiva, algunos puestos que aparecen en el organigrama creado en principio son multifuncionales, es decir, una sola persona cumple de modo simultáneo con responsabilidades de administración, ventas y cobranza.

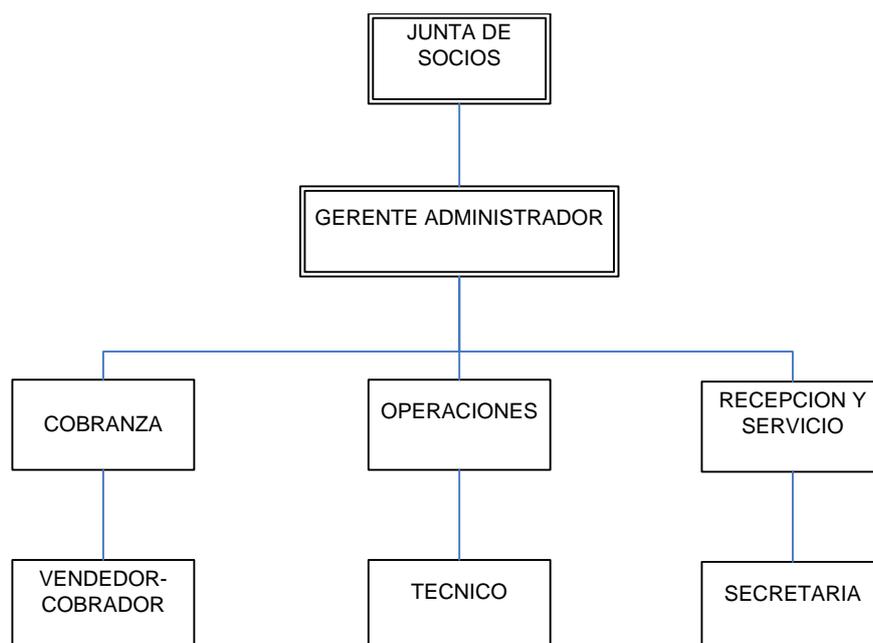
Bajo tal perspectiva, aún cuando no queda clara la distribución de responsabilidades, resulta evidente la existencia de cinco áreas de gestión:

- Administración: Se encargará de la administración de la empresa, es decir, de la organización, dirección y control del desempeño de las actividades relacionadas con el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos.
- Contabilidad: Esta área clasifica y registra contablemente todas las operaciones financieras que la empresa realiza; al mismo tiempo, emite los estados financieros dentro de la normativa legal vigente; y, ejecuta pagos a los proveedores y demás acreedores.
- Ventas y Cobranzas: Esta área resulta responsable de captar clientes a fin de lograr una participación que garantice la permanencia de la empresa en el mercado, su rentabilidad y crecimiento. Paralelamente realiza gestión de recaudo (cartera corriente) y cobranza (cartera vencida) por la prestación del servicio en el caso de los clientes que demanden este servicio.
- Operaciones: Dentro de este ámbito de gestión recae lo concerniente a la parte técnica de la operación de la organización: instalaciones, reparaciones y mantenimiento de elementos de la red de distribución.
- Recepción y servicio al cliente: Esta área es la encargada atender a los clientes que acuden a la oficina de operación de la compañía.

2.3.1.- Estructura organizacional.-

El análisis de la estructura organizacional se lo realizará en función de la identificación de roles existentes en la operación actual. En tal sentido, pese a que en principio fuese declarada una estructura, la gráfica y descripción de funciones expuestas a continuación son el resultado de aquello que ha sido verificado en la gestión diaria de la compañía.

2.3.1.1.- Organigrama funcional.-



2.3.2.- Descripción de funciones.-

A continuación se detallan las funciones del personal que forma parte de la organización:

- **Junta de Socios:** las funciones principales de la Junta de Socios son las siguientes:
 - Toma de decisiones acerca de nuevas capitalizaciones para la empresa.
 - Toma de decisiones acerca de la reestructuración de la empresa.
 - Toma de decisiones acerca de decisiones individuales sobre temas laborales o jurídicos a ser gestionados con el apoyo de profesionales contratados temporalmente para estos propósitos.

- **Gerente Administrador:** Las principales funciones identificadas en el desempeño de este cargo son:
 - Ejercer la representación legal de la empresa.
 - Planificación operativa diaria
 - Administración del personal
 - Administración de los recursos financieros.
 - Supervisión de compras, ventas e inventarios.
 - Actividades de apoyo

- **Recepcionista / Secretaria:** Las labores desempeñadas por este cargo se describen así:
 - Tomar conocimiento de la índole de los requerimientos de los clientes.
 - Orientar al cliente respecto a los servicios que se le puede ofrecer en función de sus necesidades y requerimientos
 - Manejo de archivos
 - Manejo y administración de base de datos de clientes
 - Elaboración de documentos.

- Emisión facturas de proforma y definitivas
- Recepción de pagos

- **Cobrador:** Las funciones principales son las siguientes:
 - Visita a clientes
 - Oferta el producto
 - Gestión de cobro

- **Técnico:** En este caso, las funciones asignadas son las siguientes:
 1. Venta de productos en el campo
 2. Instalaciones
 3. Reparación de redes externa e interna
 4. Mantenimiento de redes y equipos
 5. Control de Fraudes en instalaciones

- **Contador:** Se trata de un profesional que presta sus servicios de modo independiente con respecto a la estructura de la organización. Sus funciones son las siguientes:
 - Registros contables
 - Declaración de impuestos
 - Elaboración de balances.
 - Elaboración de flujos de efectivo
 - Conciliación de bancos.
 - Pagos varios

2.4.- Identificación de procesos de la organización

2.4.1.- Cadena de Valor

Una vez que han sido identificados objetivos estratégicos, estructura organizacional, roles y funciones, es necesario hacer referencia a la cadena de valor de la compañía. En este caso, es conveniente señalar que la organización no tiene claro un esquema de gestión por procesos. Dada esta circunstancia, no ha sido declarada una cadena de valor como tal.

Pese a lo señalado, queda claro que la manera en que opera actualmente la organización permite la siguiente clasificación de procesos:

PROCESOS OPERATIVOS:

- 1. VENTA – INSTALACION**
- 2. FACTURACION Y RECAUDO**
- 3. CORTES Y RECONEXIONES DE SERVICIO**
- 4. REPARACIONES**
- 5. AMPLIACION DE REDES**

PROCESOS DE APOYO:

1. ADMINISTRACION DE RECURSO HUMANO:

- a. Pago de roles

2. ABASTECIMIENTO:

- a. Compras
- b. Pago proveedores

3. GESTION FINANCIERA:

- a. Balances mensuales

2.4.2.- Análisis de recursos y capacidades de procesos

Como es posible concluir de la descripción anterior, no existen procesos gerenciales que permitan hablar de la aplicación de una estrategia, aún cuando en principio, la misma fue delineada al momento de la creación de la empresa. Para efectos de resumen, acerca de la información que ha sido levantada con registros correspondientes a Noviembre y Diciembre de 2010 (no existen archivos manuales o electrónicos disponibles), se concluye que la organización se mueve dentro de los siguientes parámetros:

INDICADORES DE GESTIÓN CIERRE 2010

Ventas y crecimiento	Situación actual
Ventas mensuales promedio	25
Deserciones mensuales promedio	17
Churn	2%
Clientes no atendidos en sectores disponibilidad	200
Ordenes de instalación no exitosas (no existe validación de sectores con disponibilidad previo envío de técnico a lugar de instalación)	45%
Tiempo medio espera para instalación	5 días
Ciente	
Satisfacción	84%
Participación de mercado (toda la localidad)	59%
Tasa penetración del servicio Cable Express	17%
ARPU	\$ 14
Postventa	
% de errores en facturación mensual	6%
Reclamos de facturación (mensual)	3
Tiempo medio atención reclamo	25 días
Cartera	
Tiempo medio de cobro	36 días

Bajo este antecedente, para efectos de conocimiento de la empresa y su situación actual es conveniente una descripción de cada uno de los procesos operativos identificados. Cabe agregar además que el estudio de capacidad de procesos como tal, tampoco puede ser aplicado en profundidad puesto que la carencia de registros estadísticos o de otra índole limitan la disponibilidad de información requerida.

Con tal argumento, a continuación se exponen descripción de actividades, recursos, controles y oportunidades de mejora identificadas por proceso (operativos) y en anexo, al

final del capítulo, diagramas de flujo respectivos. (Archivo anexo de flujos de procesos para revisión)

2.4.2.1.- PROCESOS OPERATIVOS.-

2.4.2.1.1- PROCESO DE VENTA – INSTALACION

PROCESOS		ACTIVIDADES	RECURSOS	CONTROLES	OPORTUNIDAD DE MEJORA IDENTIFICADA (PREVIO ANALISIS DE CAPACIDAD PROCESO)
OPERATIVOS	VENTA INSTALACION	Cliente solicita servicio		Identificación física de cliente deudor (por referencia familiar)	
		Toma pedido de cliente	Secretaria, cobrador, técnico, administrador		
		Verifica lista de barrios con red disponible	Listado manual Secretaria, cobrador, técnico, administrador	No existe actualización sobre mapa físico y listado manual	Identificación de sectores o barrios y capacidades en cajas de distribución
		Creación de ficha (manual) de pedido	Fichas manuales Secretaria, técnico, cobrador, administrador	No existe libro de solicitudes o clientes (el control de pedidos se lo realiza a través de listado excel sin protección)	Creación de base de datos de clientes protegida de alteraciones de data
		Entrega de pedido manual a técnico	Registro manual Secretaria, técnico, cobrador, administrador}	No existe registro de instalaciones día/ técnico que permita saber número de transacciones día o finalización de transacción	Creación de base de datos de clientes protegida de alteraciones de data
		Instalación de servicios	Técnico Materiales	No existe registro de instalación que incluya control de material utilizado	Creación de base de datos para administración de transacciones de instalación y material (recursos) utilizados
		Reporta instalación a oficinas	Técnico	No existe confirmación con cliente de que instalación se produjo o no. Se crea riesgo de fraude	Creación de proceso de inspección de instalación o autenticación de usuario para acceso a redes

2.4.2.1.2.- FACTURACIÓN Y RECAUDO

PROCESOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	CONTROLES	OPORTUNIDAD DE MEJORA IDENTIFICADA (PREVIO ANALISIS DE CAPACIDAD PROCESO)	
OPERATIVOS	FACTURACIÓN Y RECAUDO	Generación de listado manual clientes	Secretaria, administrador Listado excel	No existe base de clientes nuevos o instalaciones ni proceso de validación previo	Creación de base de datos de clientes protegida de alteraciones de data
		Generación manual de facturas	Secretaria, administrador Listado excel	No existe sistema de facturación o proceso de control manual de emisión de facturas	Crear sistema prefacturación bajo uso de software especializado en proceso
		Clasifica facturas según conducta de pago de cliente	Secretaria, administrador Listado excel	No existe control sobre selección de clientes para pago en oficinas. Basado en conocimiento de clientes por parte de Secretaria y Administrador	Crear sistema prefacturación bajo uso de software especializado en proceso
		Entrega de facturas a cobrador	Secretaria, administrador, cobrador Listado excel	Registro de listado de clientes y facturas entregado a cobrador no es certificado por administrador	Crear sistema registro de asignación de cartera, recaudo y pago de factura de cliente
		Acude a domicilio de cliente y realiza gestión de cobro	Cobrador Lista de clientes Facturas	No existe control de gestión de cobro (posible fraude por parte de cobrador)	Crear sistema registro de asignación de cartera, recaudo y pago de factura de cliente
		Reporta pagos a oficina y entrega dinero recaudado	Secretaria, administrador, cobrador Listado excel	No existe control de gestión de cobro (posible fraude por parte de cobrador)	No existe control de gestión de cobro (posible fraude por parte de cobrador)
		Actualización de pago en listado excel	Secretaria, administrador, cobrador Listado excel	No existe control de gestión de cobro (posible fraude por parte de cobrador)	No existe control de gestión de cobro (posible fraude por parte de cobrador)
		Generación de listado de cortes por mora	Secretaria, administrador, cobrador Listado excel	No existe control de gestión de cobro (posible fraude por parte de cobrador)	No existe control de gestión de cobro (posible fraude por parte de cobrador)

2.4.2.1.3.- PROCESO DE CORTES Y RECONEXIONES

PROCESOS		ACTIVIDADES	RECURSOS	CONTROLES	OPORTUNIDAD DE MEJORA IDENTIFICADA (PREVIO ANALISIS DE CAPACIDAD PROCESO)
OPERATIVOS	CORTES Y RECONEXIONES	Genera listado de corte por mora	Secretaria, administrador Listado excel	Base manual con registro de pago actualizado	Crear sistema registro de asignación de cartera, recaudo y pago de factura de cliente
		Adjunta facturas pendientes de pago	Secretaria, administrador Listado excel	Base manual con registro de pago actualizado (posibilidad de fraude)	Crear sistema registro de asignación de cartera, recaudo y pago de factura de cliente
		Entrega documentacion a técnico	Secretaria, administrador, técnico Listado excel	No existe control sobre salida - ingreso documentos (facturas)	Crear sistema registro de asignación de cartera, recaudo y pago de factura de cliente relacionado con generación de listados para cortes y reconexiones
		Gestión de cobro a cliente previo aplicación de corte	Secretaria, administrador, técnico Listado excel	Base manual con registro de pago actualizado (posibilidad de fraude)	Crear sistema registro de asignación de cartera, recaudo y pago de factura de cliente relacionado con generación de listados para cortes y reconexiones
		Suspensión de servicio	Técnico Materiales	No existe control de gestión de cobro y corte (posible fraude por parte de cobrador/ técnico)	Crear sistema registro de asignación de cartera, recaudo y pago de factura de cliente relacionado con generación de listados para cortes y reconexiones
		Reporta pagos a oficina y entrega dinero recaudado	Secretaria, administrador, cobrador, técnico Listado excel	No existe control de gestión de cobro (posible fraude por parte de cobrador)	No existe control de gestión de cobro
		Actualización de pago en listado excel	Secretaria, administrador, cobrador Listado excel	No existe control de gestión de cobro (posible fraude por parte de cobrador)	No existe control de gestión de cobro (posible fraude por parte de cobrador)

2.4.2.1.4.- REPARACIONES

PROCESOS		ACTIVIDADES	RECURSOS	CONTROLES	OPORTUNIDAD DE MEJORA IDENTIFICADA (PREVIO ANALISIS DE CAPACIDAD PROCESO)
OPERATIVOS	REPARACIONES	Creación de reporte de daño presentado por cliente en documento físico individual	Secretaria, administrador Registro manual	No existe registro de histórico de daños	Crear sistema de registro de incidencias por cliente
		Verificación de disponibilidad de técnico en sector	Secretaria, administrador, técnico Listado excel	No existe control de carga laboral diara para técnico ni programación de recursos	Crear registro de actividades de técnico para dimensionamiento de recurso necesario
		Verificación de tipo de daño y diagnóstico	Técnico Materiales	No existe registro de seguimiento a resultados de visita	Crear registro de incidencia y resolución de la misma por cliente
		Reporte de daño masivo a administrador	Técnico Materiales	No existe registro de seguimiento a resultados de visita	Crear registro de incidencia y resolución de la misma por cliente
		En caso de daño masivo inspección y evaluación de recursos necesarios para reparación	Técnico, administrador Materiales	No existe registro de seguimiento a resultados de visita	Crear registro de incidencia y resolución de la misma por cliente
		Autorizar uso de materiales o comprarlos	Administrador Recursos financieros o materiales	No existe control de ingreso/ egreso material	Crear registro para administración de inventario
		Reparación en caso de masivo	Técnico Materiales	No existe registro de trabajos realizados o entrega-recepción de los mismos	Crear registro / acta entrega - recepción reparaciones en caso daños masivos

2.4.2.1.5.- CONSTRUCCION DE REDES

PROCESOS		ACTIVIDADES	RECURSOS	CONTROLES	OPORTUNIDAD DE MEJORA IDENTIFICADA (PREVIO ANALISIS DE CAPACIDAD PROCESO)
OPERATIVOS	AMPLIACION DE REDES	Listar pedidos no atendidos por falta de disponibilidad servicios	Administrador Registro manual de pedidos instalación	No existe histórico de pedidos de clientes no atendidos	Crear sistema de registro de peticiones de clientes
		Identificar sectores de alta demanda y evaluar rentabilidad de proyecto	Administrador Registro manual de pedidos instalación	No existe metodología de evaluación de rentabilidad proyectos	Crear sistema de evaluación de proyectos
		Solicitar autorización a Junta de Socios	Administrador, Junta de socios Informe proyecto	No existe metodología de evaluación de rentabilidad proyectos	Crear sistema de evaluación de proyectos
		En caso de autorización proceder a ejecución	Administrador, Junta de socios Informe proyecto	No existe metodología de implementación y seguimiento a ejecución de proyectos	Desarrollo de metodología para seguimiento y evaluación de cumplimiento de fases de proyecto
		En caso de no autorización, búsqueda de fuentes de financiamiento	Administrador	No existe control de Junta de Socios sobre manejo de recursos de la compañía	Crear estructura financiera y sistema de control que permita manejo eficiente del recursos

Una vez que la información ha sido expuesta, es importante realizar un resumen de las oportunidades de mejora identificadas en procesos operativos:

- a. Implementación de un sistema de gestión de clientes
- b. Implementación de un sistema de gestión de peticiones
- c. Implementación de un sistema de facturación, recaudo y cobranza
- d. Creación de bases de datos que faciliten medición sobre cumplimiento de actividades
- e. Creación de procesos cuyos recursos y controles sean aplicados evitando ineficiencias, falta de eficacia y fraude.

2.5.- Análisis financiero

2.5.1.- Supuestos previos a ejecución de proyecto

Para el análisis de resultados luego de implementada la operación, es necesario considerar los supuestos con los cuales el proyecto fue iniciado y que se detallan a continuación:

1. Estimación de ingresos.-

La estimación de ingresos tiene relación directa con los posibles suscriptores que la empresa planificaba captar. Para proyectar dichos ingresos por concepto de ventas, fueron considerados la tasa de crecimiento poblacional y los niveles de participación en el mercado que la organización aspiraba alcanzar.

Bajo estos supuestos, la proyección de los ingresos para este proyecto fue calculada de la siguiente manera:

Proyección de Ingresos Año 1			
AÑO 1 MES	PROYECCION DEMANDA	PRECIO	PROYECCION INGRESOS
Enero	320	\$14.00	\$4,480.00
Febrero	368	\$14.00	\$5,152.00
Marzo	423	\$14.00	\$5,922.00
Abril	486	\$14.00	\$6,804.00
Mayo	584	\$14.00	\$8,176.00
Junio	671	\$14.00	\$9,394.00
Julio	724	\$14.00	\$10,136.00
Agosto	724	\$14.00	\$10,136.00
Septiembre	724	\$14.00	\$10,136.00
Octubre	724	\$14.00	\$10,136.00
Noviembre	724	\$14.00	\$10,136.00
Diciembre	724	\$14.00	\$10,136.00
			\$100,744.00

Ingresos Totales Proyectados			
Período	Participación Usuarios	Precio	Ingresos
AÑO 1			\$100,744.00
AÑO 2	847	\$14.00	\$142,296.00
AÑO 3	920	\$15.00	\$165,600.00
AÑO 4	999	\$15.00	\$179,820.00
AÑO 5	1,084	\$15.00	\$195,120.00

2. Estado de Pérdidas y Ganancias (Estado de resultados)

El estado de pérdidas y ganancias presenta el resultado de las operaciones provenientes del uso de recursos en un periodo determinado (un año). Para que una empresa pueda continuar en operación debe ser capaz de generar resultados positivos.

Cuando se trata de un estado de resultados proyectado, éste se sustenta en estimaciones de ingresos, costos y gastos, que elaborados objetivamente permitirán definir la utilidad, la relación costo de ventas / ventas totales, rentabilidad y sobre sus resultados se puede calcular el flujo de caja.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
EN USD					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas netas	100,744.00	142,296.00	165,600.00	179,820.00	195,120.00
- Costo de Ventas	- 37,820.00	- 36,608.00	- 38,333.00	- 38,345.00	- 38,358.00
Utilidad Bruta en ventas	62,924.00	105,688.00	127,267.00	141,475.00	156,762.00
- Gastos Operacionales					
- Gastos de Administrativos	- 39,705.96	- 41,879.22	- 43,844.16	- 43,903.37	- 45,084.11
- Gastos de Ventas	- 15,923.96	- 17,348.06	- 18,482.45	- 19,728.59	- 21,100.55
Utilidad Operacional	7,294.08	46,460.72	64,940.39	77,843.04	90,577.33
- Gastos Financieros	- 1,162.99	- 435.52	-	-	-
Utilidad Líquida Operacional	6,131.09	46,025.20	64,940.39	77,843.04	90,577.33
+ Utilidad en venta de activos					18,442.25
Utilidad antes de participación trabajadores	6,131.09	46,025.20	64,940.39	77,843.04	109,019.58
- 15% participación trabajadores	- 919.66	- 6,903.78	- 9,741.06	- 11,676.46	- 16,352.94
Utilidad antes de impuesto	5,211.42	39,121.42	55,199.33	66,166.58	92,666.65
- 25% impuesto a la renta	- 1,302.86	- 9,780.35	- 13,799.83	- 16,541.64	- 23,166.66
Utilidad neta	3,908.57	29,341.06	41,399.50	49,624.93	69,499.98

3. Análisis del costo ponderado de capital.-

Para proyectos de inversión a largo plazo cuya rentabilidad está determinada por los rendimientos futuros, es importante determinar una tasa de descuento que deberá aplicarse a los flujos de caja futuros que permita expresarlos en términos de valor actual y compararlos con la inversión inicial.

Los inversionistas para tomar una decisión relativa a la ejecución de un proyecto, deberán exigir que su inversión les rinda por lo menos una tasa igual al costo promedio ponderado de las fuentes de financiamiento.

Las fuentes de financiamiento pueden provenir de los inversionistas (Socios de la Compañía) y de las Instituciones Financieras. Cualquiera que sea la forma de aportación cada uno tendrá un costo asociado al capital que aporta y la empresa formada tendrá un costo de capital propio.

El cálculo del costo promedio ponderado calculado al inicio del proyecto se lo detalla en el siguiente cuadro:

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL		
Aportación de Capital:		
Inversionistas	Porcentaje	
Tasa libre de riesgo	4.00	Tasa pasiva referencial BCE (06-12 Junio/2004)
Premio por riesgo	10.00	Riesgo país 08 de Julio 2004: 931=9,31%=10%
Inflación Proyectada	3.40	Banco Central del Ecuador
Costo de oportunidad	17.40	
Institución Financiera	14.66	Tasa activa promedio semana del 05-11 Junio 2004
0.1466(1-0.3625)	9.35	
Costo Promedio Ponderado de Capital		
	% Aportación	Tmar
Inversionistas	0.83	0.174
Institución Financiera	0.17	0.0935
		0.1603 → 16.03%

En función de las estimaciones expuestas, el flujo de caja proyectado al Inversionista fue el siguiente:

	Periodo	Año	Año	Año	Año	Año
	Preoperacional	1	2	3	4	5
	USD	USD	USD	USD	USD	USD
Flujo de Neto para el Inversionista	- 47,673.47	9,665.61	34,370.64	51,792.81	58,951.68	86,666.47

La tasa interna de retorno del inversionista es del 61.88%; en este caso es muy atractiva debido al amplio margen que existe con respecto al costo de oportunidad del 17,40% fijado; basándose en el criterio de decisión de esta herramienta financiera, el rendimiento del proyecto propuesto fue visto como superior a cualquier alternativa de inversión, lo que confirmaba entonces la viabilidad del proyecto.

2.5.2.- Resultados de ejecución.- Situación financiera actual

Una vez que el proyecto fuera puesto en marcha, y luego de aproximadamente cuatro años de ejecución, los resultados de la operación se exponen a continuación. Para ello, el primer elemento a considerar es el consolidado de los estados de resultados registrados durante el período 2006 a 2010 y que se exhibe a continuación-

2.5.3.- Estado de Resultados período 2006-2010

CABLE EXPRESS
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO

AÑO	2006		2007		2008		2009		2010	
INGRESOS	6.346,49	100,00%	58.361,46	100,00%	56.903,34	100,00%	85.743,35	100,00%	121.000,49	100,00%
GASTOS	44.339,30	100,00%	88.883,23	100,00%	78.746,66	100,00%	100.209,66	100,00%	114.612,14	100,00%
IMPUESTOS Y CONTRIBUCION	-	0,00%	5,00	0,01%	333,05	0,42%	66,23	0,07%	1.576,80	1,38%
Señales canales	3.597,00	8,11%	23.925,10	26,92%	16.035,00	20,36%	27.870,00	27,81%	29.133,00	25,42%
Material de instalación y reparación	18.615,26	41,98%	5.215,81	5,87%	3.972,62	5,04%	11.927,63	11,90%	18.348,67	16,01%
<u>DEPRECIACIONES y AMORTIZACIONES</u>	4.347,31	9,80%	8.256,07	9,29%	8.788,01	11,16%	7.138,44	7,12%	6.787,10	5,92%
ARRENDAMIENTO POSTERIA E INSTALACIONES	2.000,00	4,51%	4.031,57	4,54%	5.646,43	7,17%	5.829,04	5,82%	4.600,00	4,01%
CONARTEL - SENATEL	-	0,00%	2.520,00	2,84%	5.040,00	6,40%	3.241,31	3,23%	1.783,39	1,56%
SUELDOS SALARIOS	6.667,72	15,04%	9.650,00	10,86%	12.191,80	15,48%	4.857,53	4,85%	18.743,74	16,35%
COMISIONES	-	0,00%	3.276,14	3,69%	4.791,85	6,09%	288,29	0,29%	0	0,00%
MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	3.529,86	7,96%	592,75	0,67%	687,50	0,87%	1.097,94	1,10%	3.488,04	3,04%
MANTENIMIENTO DE RED	1.026,82	2,32%	1.708,23	1,92%	-	0,00%	1.504,33	1,50%	2.177,77	1,90%
GASTOS FINANCIEROS	451,08	1,02%	2.279,87	2,57%	1.351,72	1,72%	40,19	0,04%	132,70	0,12%
SERVICIOS BASICOS	116,13	0,26%	4.529,16	5,10%	3.931,33	4,99%	3.890,02	3,88%	3.350,62	2,92%
MATERIALES Y UTILES DE OFICINA	970,00	2,19%	1.224,60	1,38%	1.187,21	1,51%	3.394,82	3,39%	1.463,14	1,28%
COMBUSTIBLE	622,79	1,40%	1.575,97	1,77%	2.095,24	2,66%	1.589,70	1,59%	782,99	0,68%
ENCOMIENDAS Y FLETES	925	2,09%	1008	1,13%	74	0,09%	384	0,38%	649,26	0,57%
OTROS GASTOS	1.470,00	3,32%	752,48	0,85%	544,08	0,69%	1.747,93	1,74%	4.350,62	3,80%
GASTOS NO DEDUCIBLES	-	0,00%	18.332,36	20,63%	12.077,27	15,34%	25.342,14	25,29%	17.244,30	15,05%
RESULTADO DEL EJERCICIO	(37.992,81)		(30.521,77)		(21.843,32)		(14.466,31)		6.388,35	

CABLE EXPRESS						
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO						
	AÑO	2006	2007	2008	2009	2010
4	INGRESOS	6.346,49	58.361,46	56.903,34	85.743,35	121.000,49
41	INGRESOS POR VENTAS	6.346,49	58.361,46	56.903,34	85.743,35	121.000,49
411	VENTAS 12%	6.346,49	58.361,46	56.903,34	85.743,35	121.000,49
4111	Ventas Cable	6.346,49	58.361,46	56.903,34	85.743,35	121.000,49
		176	405	395	595	720
5	GASTOS	44.339,30	88.883,23	78.746,66	100.209,66	114.612,14
51	GASTOS ADMINISTRATIVOS	13.635,14	41.360,54	34.755,81	49.849,74	52.516,63
511	REMUNERACIONES		1.250,00	1.300,00		
51101	GA Sueldos		1.250,00	1.300,00		
513	IMPUESTOS Y CONTRIBUCION.	-	5,00	333,05	66,23	1.576,80
51301	Cuerpo de Bomberos			42,00		97,14
51302	Municipalidad		5,00	291,05	66,23	1.479,66
514	VARIOS	13.635,14	40.105,54	33.122,76	49.783,51	50.939,83
51401	Papel. y Utiles Oficina	970,00	1.201,78	1.163,42	3.350,38	1.331,50
51402	Utiles Aseo y Limpieza		22,82	23,79	44,44	131,64
51403	Luz, Teléfono y Agua	116,13	4.461,22	3.783,61	3.795,60	3.119,07
51404	Arriendos	2.000,00	4.031,57	5.646,43	5.829,04	4.600,00
51405	Servicios Internet y fax		67,94	147,72	94,42	231,55
51406	Legales y Judiciales 12%		2.520,00	5.040,00	3.241,31	1.783,39
51407	Legales y Judiciales 0%		44,27			62,40
51408	Mant.Vehículos 12%	3.529,86	243,25	538,65	812,44	3.194,04
51409	Mant.Vehículos 0%		349,50	148,85	285,50	294,00
51410	Representación	1.470,00			165,79	34,00
51411	Mantenimiento red	1.026,82	1.708,23		1.504,33	2.177,77
51412	Encomiendas y fletes	925,33	1.008,12	73,55	384,12	466,26
51413	Senales canales	3.597,00	23.925,10	16.035,00	27.870,00	29.133,00
51414	Honorarios		521,74	521,74	880,44	3.415,22
51415	Combustible				1.525,70	782,99
51416	Transporte					183,00
52	GASTOS FINANCIEROS	451,08	2.279,87	1.351,72	40,19	132,70
521	GASTOS BANCARIOS	451,08	2.279,87	1.351,72	40,19	132,70
5211	Intereses Bancarios	395,00	2.162,94	1.093,93		
5212	Comisiones Bancarias		91,30			
5213	Gastos Bancarios	56,08	25,63	257,79	40,19	132,70
53	GASTOS DE VENTAS	25.905,77	18.654,39	21.773,85	17.839,15	37.931,41
531	REMUNERACIONES	7.290,51	12.257,73	15.817,66	4.408,86	14.772,84
53101	GV Sueldos	5.420,25	7.229,52	8.908,23	4.032,00	14.772,84
53102	GV Comisiones		3.276,14	4.791,85	288,29	
53104	GV Movilizacion	622,79	1.575,97	2.095,24	64,00	
53105	GV Alimentacion	1.247,47	129,63			
53109	GV Varios gastos		46,47	22,34	24,57	
532	BENEFICIOS SOCIALES	-	1.040,85	1.983,57	825,53	3.970,90
53202	GV 13er. Sueldo		426,67	680,99	120,00	1.218,67
53203	GV 14to. Sueldo		354,17	537,31		784,00
53204	GV Vacaciones					194,33
53205	GV Aporte Patronal		260,01	765,27	446,13	1.773,90
53206	GV Fondo de reserva				259,40	
533	OTROS GASTOS DE VENTAS	18.615,26	5.355,81	3.972,62	12.604,76	19.187,67
53301	GV Atencion a clientes				143,23	
53302	GV Publicidad y Propagand		140,00		533,90	839,00
53303	GV Material para instalac	18.615,26	5.215,81	3.972,62	11.927,63	18.348,67
54	DEPRECIACIONES y AMORTIZA	4.347,31	8.256,07	8.788,01	7.138,44	6.787,10
541	DEPRECIACIONES ACTIVOS F.	3.165,48	6.015,16	6.547,10	6.547,10	6.547,10
5411	Deprec. Infraestructura	3.165,48	6.015,16	6.547,10	6.547,10	6.547,10
542	AMORTIZACIONES	1.181,83	2.240,91	2.240,91	591,34	240,00
5421	Amort. concesiones diferi	140,00	240,00	240,00	240,00	240,00
5422	Amort. gtos preoperaciona	636,59	954,88	954,88		
5423	Amort. publicidad diferid	405,24	694,70	694,70		
5424	Amort. software		351,33	351,33	351,34	
55	GASTOS NO DEDUCIBLES	-	18.332,36	12.077,27	25.342,14	17.244,30
559	Gastos no deducibles		18.332,36	12.077,27	25.342,14	17.244,30
55901	GND Multas e intereses		60,74	1.268,72	803,32	308,19
55902	GND Pagos sin factura		17.778,95	8.757,82	24.393,61	16.906,92
55903	GND Compras sin retencion		63,65	1.299,23	117,96	
55904	GND Retenciones asumidas			43,77	27,25	29,19
55905	GND Notas venta o recibos		429,02	707,73		
	Resultado del ejercicio	(37.992,81)	(30.521,77)	(21.843,32)	(14.466,31)	6.388,35

De los resultados expuestos, es necesario señalar lo siguiente:

1. Desde el inicio de la operación y hasta 2009, la compañía registró saldos negativos al cierre de cada balance anual; de hecho la suma de estos saldos asciende a la cifra de \$ 104.824,21 dólares que, sumados al a inversión inicial restaron completa rentabilidad al proyecto. Resulta necesario señalar que éste bien puede ser el resultado de la apertura de la operación a través de una estrategia de precio. La reacción de la competencia, mientras TV Morona prestó sus servicios a la población de Macas, fue disminuir la cuota mensual a sus clientes nuevos y antiguos. Ello produjo que las ventas esperadas por Cable Express fueran afectadas sensiblemente. En un comparativo entre clientes esperados y clientes facturados se nota un incumplimiento de las proyecciones de alrededor de un 37% en promedio, resultado completamente crítica la situación al cierre del año 2008.

Clientes	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Año	2007	2008	2009	2010
Clientes proyectados	724	847	920	999
Clientes facturando	405	395	595	840
% Cumplimiento sobre proyección	56%	47%	65%	84%

2. Como ya se lo mencionó, la grave afectación sobre ventas proyectadas repercutió de manera directa en los ingresos estimados. De ahí, que la decisión de quienes iniciaron el proyecto fuera la búsqueda de nuevos accionistas cuyo aporte permitiera continuar con la operación. Es así que la tabla adjunta denota un cumplimiento de ingresos proyectados de apenas un 42%.

Ventas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Sumatoria
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Ventas netas proyectadas	100.744	142.296	165.600	179.820	195.120	783.580
Ventas reales efectuadas	6.346,49	58.361,46	56.903,34	85.743,35	121.000,49	328.355,13
% Cumplimiento sobre proyección						42%

3. Así mismo, como lo demuestra el Estado de Resultados, el año 2010 ha supuesto para la compañía un período de recuperación aún cuando la utilidad declarada no ascienda a más de \$ 7.000 dólares. Es obvio sin embargo, que estos resultados obedecen más a la oportunidad que ofrece la coyuntura actual -debido a la falta de un competidor que ajuste su oferta a la demanda existente- que a un cambio en el modelo de administración el negocio como tal.

4. Esta misma oportunidad abre el debate acerca de la tarifa a ser aplicada al cliente. Si bien, el precio constituye un recurso que debe ser considerado al presentar una oferta al mercado de Macas en particular, es necesario considerar que en la actualidad, éste no resultaría ser un elemento decisivo en la definición de la estrategia de la organización. Bajo esta perspectiva, conviene aplicar un análisis que deje claro el costo del cliente de tal modo que se fije un precio o tarifa que permita mantener un punto de equilibrio en la operación:

Año	2007	2008	2009	2010
Gastos	88.883,23	78.746,66	100.209,66	114.612,14
Clientes facturando	405	395	595	840
Costo de cliente (mensualizado)	\$ 18,28	\$ 16,61	\$ 14,02	\$ 11,37

De los datos expuestos, se concluye que, para mantener un punto de equilibrio, la tarifa no debe ser menor a \$ 12 dólares.

5. Con miras al aprovechamiento de las condiciones dadas por la coyuntura actual del mercado, luce también de alto valor, aplicar un análisis de la composición actual del gasto de la compañía; este análisis resulta valioso desde dos puntos de vista: el primero, al hacer relación a la reacción de TV Morona al ingreso al mercado de Cable Express. La manera de operar del primero se caracterizaba por la toma de señales libres o la captación ilegal de señales no contratadas. Bajo este contexto, su estructura de gastos permitía holgura para ajustarse siempre a tarifas menores a las propuestas por el competidor entrante. De otra parte, si notamos en el gráfico adjunto, el 25% de los gastos de la compañía correspondían al rubro de señales de canales, en tal razón, se vuelve completamente explicable el resultado de incumplimiento de ingresos proyectados por Cable Express.

La segunda perspectiva de análisis permite dejar sentados lineamientos o argumentos a ser tomados en cuenta en la planeación estratégica propuesta más adelante a la organización. En efecto, identificados los rubros de gasto de mayor importancia, es viable identificar oportunidades de mejora en procesos que incidan en la reducción de costos de no calidad. El gráfico adjunto, hace relación a los gastos más representativos de Cable Express en 2010:



Luego, en función de la información y procesos documentados en páginas anteriores, haremos referencia (en términos generales) a oportunidades de mejora identificadas al respecto:

RUBRO	OPORTUNIDAD MEJORA IDENTIFICADA
Señales de Canales	Ajuste a contenido de mayor preferencia y costo por señal
Material de instalación y reparación	Establecimiento de sistema de control de inventario (ingresos y egresos de material)
Sueldos y Salarios	Evaluación de carga laboral y dimensionamiento de recursos según demanda de instalaciones/ reparaciones/cobros

2.6.- Análisis FODA de la Organización

El Análisis **FODA** es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus **Debilidades**, **Oportunidades**, **Fortalezas** y **Amenazas**. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. En tal sentido este análisis se convierte en la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA la organización estará en posibilidad de responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede solucionar cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Resulta entonces que el objetivo final del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa y la estrategia a emplear en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo
- Análisis Interno
- confección de la matriz DAFO
- Determinación de la estrategia a emplear

2.6.1.- Análisis Externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle. Cabe aquí, realizar una precisión más bien de tipo práctico que permita identificar con claridad las dos categorías:

- **Oportunidades**

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

- **Amenazas**

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

- a) Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación

- Laboral.
- Mantenimiento del entorno.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

- b) Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También pueden darse situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan ahondar sus problemas.

2.6.2.- Análisis Interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una organización deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores. A continuación se detalla de manera más específica en qué consisten cada una de estas categorías:

- **Fortalezas**

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

- **Debilidades**

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede mejorar?

- ¿Que se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto ?

2.6.3. Matriz DAFO

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Una vez que queda clara la metodología a seguir, a continuación se presenta matriz FODA aplicada a la situación actual de la compañía Cable Express

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externo	Cierre de operación de TV Morona por cuestiones regulatorias	Producto sustituto en posibilidad de masificarse en el mediano plazo (televisión satelital ofertada por DIRECTV)
	Existencia de demanda actual de servicio	Disposiciones regulatorias en proceso de modificación que afectarán operación a través de personas naturales
	Limitada aceptación en el mercado de oferta de competencia actual	Incursión de triple play a través de CNT (empresa pública)
	Marco regulatorio actual impide asignación de concesiones a nuevos operadores hasta publicación de reglamento a Ley de Radiodifusión y Televisión recientemente aprobada	Puesta en vigencia de ICE como impuesto al servicio de TV Pagada como propuesta a ser analizada por el gobierno
	Señales de televisión nacional no se reproducen en localidad	Legislación laboral dificulta incorporación de personal para trabajo por horas de manera indefinida
		Incrementos salariales que afecten a niveles en los cuales se ubica el personal actual de la compañía
		Capacidad adquisitiva limitada de la población
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	Disponibilidad de servicio en área de mayor concentración poblacional de la ciudad	Falta de un Plan de Negocios estructurado, sólido y medible
	Desarrollo de contenidos identificados con la comunidad a través de operación en canal local	Falta Sistema de Gestión, Alineamiento Estratégico y Mejoramiento continuo estructurado

	Estructura de costos de operación permite ofertar tarifa atractiva para el segmento objetivo	No se ejecutan oportunamente proyectos de inversión.
	Posicionamiento de marca	Lenta capacidad de reacción ante el mercado
	Títulos habilitantes permite ofrecer productos	Capacidad subutilizada de infraestructura tecnológica.
	Alta penetración en sector urbano de localidad	Falta de toma de decisiones de Junta de Socios y Administrador
		Ausencia de procesos y controles que garanticen eficiencia y resultados de procesos
		Ausencia de sistemas de gestión de clientes, peticiones y manejo de inventarios
		Ausencia de sistema de facturación, recaudo y cobranza para control de ingresos
		Personal sin perfil para gestión comercial agresiva
		Falta de recursos financieros para inversión
		Regularización de situación legal de compañía no finalizada

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Ahora bien, con el afán de establecer lineamientos estratégicos que permitan diseñar una propuesta a la medida de las necesidades de Cable Express, se presenta a continuación matriz FODA incluyendo el relacionamiento entre fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas; La relación antes mencionada aplica una valoración de acuerdo a lo siguiente:

1. El modo en que las fortalezas permiten aprovechar de modo óptimo las oportunidades que ofrece el entorno.
2. El modo en que las debilidades pueden ser contrarrestadas aprovechando las oportunidades del entorno.
3. El modo en que las fortalezas de la organización le permiten una reacción adecuada ante las amenazas del entorno y finalmente,
4. Aquellas debilidades que deben ser atendidas de modo prioritario por volver a la organización aún más vulnerable frente a las amenazas que presenta el entorno.

2.6.4. FODA CABLE EXPRESS (SITUACION A INICIOS DE 2011)		Oportunidades						Amenazas						Subtotal	Factor mínimo	
		n de TV Morona por cuestionamiento de demanda actual de mercado de oferta de asignación de concesión televisiva nacional no se cuentan los medios de comunicación	operadores con mayor capacidad de nuevos impuestos laborales incrementa	as que impidan continuar adquisitiva limitada	torp	nómina de personal										
Actuales	Disponibilidad de servicio en área de mayor concentración poblacional de la ciudad	3	0	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	11	2,2
	Desarrollo de contenidos identificados con la comunidad a través de operación en canal local	0	0	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	6	2,0
	Estructura de costos de operación permite ofertar tarifa atractiva para el segmento objetivo	0	2	2	1	2	0	0	4	2	0	2	3	3	18	2,3
	Posicionamiento de marca	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1,0
	Títulos habilitantes permiten ofrecer servicio	2	2	0	1	1	2	0	0	0	3	0	0	0	11	1,8
	Alta penetración en sector urbano de localidad	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	0	0	5	2,5
		34							19							
	Falta de un Plan de Negocios estructurado, sólido y medible	3	1	2	0	0	0	4	0	0	0	0	2	2	12	2,4
	Regularización de situación legal de compañía no finalizada	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	6	3,0
	Capacidad subutilizada de infraestructura tecnológica.	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	6	2,0
	Ausencia de procesos y controles que garanticen eficiencia y resultados de procesos	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	1	0	0	5	1,7
	Personal sin perfil para gestión comercial agresiva	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	1	3	1,5
Falta de recursos financieros para inversión	0	2	1	2	2	2	3	0	3	3	2	3	3	23	2,3	
	20							2								
Subtotales	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108	93	

Factor ponderación 2,1

2.6.5.- Priorización

De acuerdo al relacionamiento antes descrito y una vez que se ha determinado que el factor de ponderación es 2, 1 según la tabla de valoración expuesta, las fortalezas y debilidades sobre las cuales la organización debe plantear iniciativas estratégicas son las que se enumeran a continuación:

FODA CABLE EXPRESS (SITUACION A INICIOS DE 2011)	Cierre de operación de TV Morona por cuestiones regulatorias	Existencia de demanda actual de servicio	Limitada aceptación en el mercado de oferta de la competencia	Marco regulatorio actual impide asignación de concesiones a nuevos operadores	Señales de televisión nacional no se reproducen en localidad	Ausencia de oferta de medios de comunicación audiovisual	Incurción de operadores con mayor capacidad de inversión	Aplicación de nuevos impuestos a servicio	Legislación laboral incrementa sueldos a personal	Disposiciones regulatorias que impiden continuar con operación	Capacidad adquisitiva limitada de población	Incorporación a nómina de personal part time	Subtotal	Factor mínimo
Disponibilidad de servicio en área de mayor concentración poblacional de la ciudad	3	0	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	11	2,2
Estructura de costos de operación permite ofertar tarifa atractiva para el segmento objetivo	0	2	2	1	2	0	0	4	2	0	2	3	18	2,3
Alta penetración en sector urbano de localidad	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	0	5	2,5
Falta de un Plan de Negocios estructurado, sólido y medible	3	1	2	0	0	0	4	0	0	0	0	2	12	2,4
Regularización de situación legal de compañía no finalizada	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	6	3,0
Falta de recursos financieros para inversión	0	2	1	2	2	2	3	0	3	3	2	3	23	2,3

Ahora bien, el diagnóstico acerca de la situación de la organización a través del FODA lleva a la definición de una estrategia cuyo planteamiento práctico se concreta en objetivos, mismos que en suma, se constituyen en enunciados acerca de resultados específicos a ser alcanzados dentro de un rango de tiempo determinado.

En otros términos, la organización determinará cuáles son los fines hacia los cuales se encamina su actividad guardando el cuidado suficiente para que estos sean a la vez alcanzables y retadores, por lo que resulta necesario se sustenten en una planeación estratégica adecuadamente definida.

2.6.6. Selección de estrategias.-

Bajo este marco teórico la estrategia de Cable Express se formula en función de los siguientes enunciados:

1. Incrementar la rentabilidad de la operación a través de búsqueda de nuevos clientes ubicados en sector de actual cobertura
2. Optimizar estructura de costos a través de implementación de gestión por procesos
3. Fidelizar clientes existentes para evitar impacto de incursión de competencia
4. Desarrollar e implementar un plan estratégico que establezca un rumbo claro para la compañía
5. Disponer de un sustento legal reconocido por ente regulador a favor de la compañía y no de una persona natural
6. Incrementar la rentabilidad y liquidez de la compañía a través de una inversión de sus recursos financieros enfocada en el aprovechamiento de las oportunidades del entorno.

Se desprende de la formulación de los objetivos estratégicos que las estrategias del negocio serán las que siguen:

Debilidad/ Fortaleza	Objetivo	Política	Estrategias
Disponibilidad de servicio en área de mayor concentración poblacional de la ciudad	Incrementar la rentabilidad de la operación a través de búsqueda de nuevos clientes ubicados en sector de actual cobertura	Se fomentará la gestión comercial a través del diseño e implementación de planes comerciales para alcanzar participación de 85% de mercado al término del año 2011	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se recuperarán listas de clientes solicitantes de servicio no atendidos 2. Se organizará fuerza de ventas para visita proactiva a lugares con disponibilidad 3. Se analizará desarrollo de oferta diferenciada para épocas determinadas (día de la madre, fiestas de la ciudad y navidad)
Estructura de costos de operación permite ofertar tarifa atractiva para el segmento objetivo	Optimizar estructura de costos a través de implementación de gestión por procesos	Se fomentará el uso adecuado y oportuno de recursos disponibles y la aplicación de controles para evitar despilfarros o retrabajos que afecten la eficiencia de las actividades desarrolladas por la compañía	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de procesos y propuesta de reingeniería 2. Capacitación personal 3. Implementación de sistema de control de inventarios para uso adecuado de materiales
Alta penetración en sector urbano de la ciudad	Fidelizar clientes existentes para evitar impacto de incursión de competencia	Introducir plan de reconocimiento a clientes actuales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migrar base de datos de clientes a sistema de gestión de clientes 2. Análisis de base de datos de clientes y segmentación 3. Definición de tipos de reconocimiento por tipo de cliente identificado
Falta de un Plan de Negocios estructurado, sólido y medible	Desarrollar e implementar un plan estratégico que establezca un rumbo claro para la compañía	Crear un marco estratégico que ordene y canalice los esfuerzos de la compañía en función de objetivos estratégicos y planes de acción concretos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar estrategias a implementar 2. Priorizar estrategias 3. Formular planes de acción y diseño de indicadores de gestión 4. Ejecución y seguimiento
Regularización de situación legal de compañía no finalizada	Disponer de un sustento legal reconocido por ente regulador a favor de la compañía y no de una persona natural	Sentar una base legal clara y sostenible en el tiempo que impida interrupciones en la operación de la compañía	<ol style="list-style-type: none"> 1. Finalizar conformación de compañía 2. Gestionar solicitud de concesión 3. Implementar operación con nueva figura jurídica
Falta de recursos financieros para inversión	Incrementar la rentabilidad y liquidez de la compañía a través de una inversión de sus recursos financieros enfocada en el aprovechamiento de las oportunidades del entorno.	Se fomentará la inversión de la compañía a través de la ejecución de proyectos cuya tasa de retorno no será inferior al 16,5%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se revisará estructura de costo para evitar uso inadecuado de recursos 2. Se realizará una evaluación de proyectos en proceso para determinar si requieren de nuevas inversiones 3. Se aplicará inversión proyectos de ampliación infraestructura en lugares de alta demanda del servicio con opción de retorno de inversión en el mediano plazo

Para finalizar este capítulo es necesario aclarar que la metodología sugiere la necesidad de realizar una priorización de estrategias que equiparen el esfuerzo de la compañía con los ingresos que generará ésta. Ello evidentemente garantizará el mantenimiento de un criterio de rentabilidad soportado además, en el manejo eficiente de recursos y el aprovechamiento estratégico de las condiciones actuales del mercado.

DEFINICION DE LA ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCION

3.1.- Definición de la estrategia

Según Mitzberg, Quinn y Voyer (1997), en el campo de la administración una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Según Johnson y Scholes (p.10, 2001), estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; esta perspectiva permite ventajas para la organización a través de la administración de sus recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders.

Ansoff(1965) establece que “Las estrategias son las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuáles de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados.”(p. 43)

De la definición anterior podemos extraer los elementos básicos de toda estrategia:

- a) Las metas y objetivos que se persiguen.
- b) Las políticas y acciones que se emprendan.
- c) La necesaria coherencia en cuanto a la relación entre objetivos y acciones
- d) Los recursos y capacidades de la organización, que determinan sus fortalezas frente a sus competidores pero también sus debilidades.
- e) El entorno en el que se ubica la organización.
- f) La competencia, es decir, otras organizaciones que persiguen los mismos objetivos

Se concluye de lo mencionado que la estrategia constituye un patrón a seguir para el logro de las metas delineadas por la alta dirección de la compañía; en consecuencia, puede ser vista como un modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización, de una forma singular y viable.

3.1.1.- Objetivos Estratégicos

La estrategia que adoptemos se concreta con el planteamiento de Objetivos Estratégicos concebidos estos últimos como aquellas formulaciones de propósito que marcan la posición en que desea ubicarse la organización en el largo plazo; deviene de esta circunstancia el hecho de que los Objetivos Estratégicos suministran dirección, ayudan en la evaluación, son generadores de sinergia, son reveladores de prioridades y permiten la coordinación. En resumen resultan ser elementos esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas.

En el marco de esta concepción los Objetivos Estratégicos deben considerar las siguientes características:

Medibles:

Los objetivos deben ser mensurables, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, en vez del objetivo: “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería: “aumentar las ventas en un 20% para el próximo mes”. Sin embargo, es posible utilizar objetivos genéricos, pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos específicos o medibles que en conjunto, permitan alcanzar los genéricos.

Claros

Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

Alcanzables

Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.

Desafiantes

Deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.

Realistas

Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, por ejemplo, un objetivo poco realista sería aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes. Los objetivos deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.

Coherentes

Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

Tipos de objetivos

De acuerdo a su naturaleza, los objetivos se clasifican en:

a. Objetivos generales

Son expresiones genéricas, algunos ejemplos de objetivos generales o genéricos son:

- ser el líder del mercado.
- incrementar las ventas.
- generar mayores utilidades.
- obtener una mayor rentabilidad.
- lograr una mayor participación en el mercado.
- ser una marca líder en el mercado.
- ser una marca reconocida por su variedad de diseños.
- aumentar los activos.
- sobrevivir.
- crecer.

Dentro de los objetivos generales, se encuentra la visión de la empresa, que es el principal objetivo general que persigue una empresa.

b. Objetivos específicos

Son objetivos concretos necesarios para lograr los objetivos generales, están expresados en cantidad y tiempo, algunos ejemplos de objetivos específicos son:

- aumentar las ventas mensuales en un 20%.
- generar utilidades mensuales mayores a US\$20 000 a partir del próximo año.
- obtener una rentabilidad anual del 25%.
- lograr una participación de mercado del 20% para el segundo semestre.
- producir un rendimiento anual del 14% sobre la inversión.
- elevar la eficiencia de la producción en un 20% para el próximo mes.
- vender 10 000 productos al finalizar el primer año.
- triplicar la producción para fin de año.
- adquirir 2 nuevas maquinarias para el segundo semestre.
- abrir 3 tiendas para el primer trimestre del próximo año.

Dadas las consideraciones previas es necesario señalar que ocasiones a los objetivos específicos se los conoce como *metas*.

De acuerdo **al alcance del tiempo**, los objetivos se pueden clasificar en:

a. Objetivos de largo plazo (Estratégicos)

Son objetivos a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años, y tres como mínimo. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos.

b. Objetivos de mediano plazo (Tácticos)

Son objetivos a nivel de áreas o departamentos, se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se hacen generalmente para un periodo de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.

c. Objetivos de corto plazo (Operacionales)

Son objetivos a nivel de operaciones, se establecen en función de los objetivos tácticos. Se hacen generalmente para un plazo no mayor de un año.

En este marco, se han establecido ciertas recomendaciones que conviene considerar acerca del uso de objetivos:

1. Se deben establecer objetivos generales, pero siempre y cuando éstos sirvan de referencia para establecer objetivos específicos. Establecer solamente objetivos generales, puede generar confusión y falta de conciencia de hacia dónde realmente se quiere llegar, siempre es necesario acompañarlos con objetivos específicos.
2. Es necesario establecer objetivos para la empresa en general, para cada división o área, y para cada equipo de trabajo. Los objetivos para cada equipo se establecen en función de los objetivos de cada área, y los objetivos de cada área se formulan en función de los objetivos de la empresa.
3. Los objetivos no deben ser estáticos, se debe tener la suficiente flexibilidad para poder adaptarlos a los cambios inesperados que podrían suceder en el entorno, por ejemplo, los cambios repentinos en los gustos de los consumidores como producto de nuevas modas.
4. Siempre se deben establecer prioridades, cumpliendo los objetivos en orden de importancia o urgencia.
5. Deben ser conocidos por todos los niveles de la empresa, y siempre deben hacerse recordar permanentemente

3.1.2.- Formulación de objetivos estratégicos Cable Express

Bajo los antecedentes señalados, los objetivos estratégicos de Cable Express se explican a través de la visión y misión de la organización:

Visión:

“Ser una empresa líder en el mercado de servicios de televisión por cable en el Cantón Morona, de alta rentabilidad, de reconocido prestigio, confianza y credibilidad, brindando servicios de calidad que permitan lograr una acción comprometida con el cliente y sus resultados.”

Misión:

En cuanto a la misión de la organización, la declaración correspondiente se la realizó en los siguientes términos:

“Cable Express será una empresa dedicada a la explotación de un sistema de televisión por cable en el Cantón Morona utilizando tecnología de punta en el suministro del servicio bajo estándares internacionales de calidad, ofreciendo continuamente la mejor alternativa de entretenimiento, educación y actualización, garantizando valor para sus socios, clientes y colaboradores contribuyendo al desarrollo de la localidad.”

Los planteamientos específicos que se desprenden de esta declaración describen las características del servicio ofertado por Cable Express:

4. Área de Cobertura: Cantón Morona, Provincia de Morona Santiago
5. Servicio a suministrar: Televisión por cable
6. Elementos diferenciadores de oferta:
 - a. Tecnología de punta
 - b. Estándares de calidad internacionales
 - c. Desarrollo de alternativas de contenido
 - d. Dentro de un marco de rentabilidad y creación de valor para socios y clientes
 - e. Contribución al desarrollo local desde ámbito de gestión particular.

Coherentes con esta declaración y como una manera de formular soluciones concretas que permitan alcanzar las aspiraciones establecidas por la compañía, se enumeran a continuación los objetivos específicos que guiarán la gestión de la organización en adelante:

7. Incrementar la rentabilidad de la operación a través de búsqueda de nuevos clientes ubicados en el sector de actual cobertura
8. Optimizar la estructura de costos de la compañía a través de implementación de gestión por procesos
9. Fidelizar clientes existentes para evitar impacto de incursión de competencia
10. Desarrollar e implementar un plan estratégico que establezca un rumbo claro para la compañía
11. Disponer de un sustento legal reconocido por el ente regulador a favor de la compañía y no de una persona natural
12. Incrementar la rentabilidad y liquidez de la compañía a través de una inversión apropiada de sus recursos financieros y enfocada en el aprovechamiento de las oportunidades del entorno

3.1.3. Diseño de estrategias del negocio

Ahora bien, cuando existen varias estrategias por cada nudo crítico aplica la priorización de las mismas de acuerdo a cuatro variables:

1. Eficacia: Responde a la pregunta sobre si la estrategia logra los resultados esperados o en otros términos, la solución del problema.
2. Costo: Responde a la cuestión de si la estrategia logra resultados con el menor costo posible.
3. Tiempo: Responde a la pregunta sobre si la estrategia logra resultados oportunamente o en el menor tiempo posible
4. Factibilidad Técnica: Responde a la cuestión de si la organización posee el equipo y capacidad para ejecutar la estrategia planteada.

3.1.4. Priorización de estrategias

En función de estos conceptos, el proceso para la priorización de estrategias se expone a continuación:

1. OBJETIVO 1: Incremento de rentabilidad de operación a través de búsqueda de nuevos clientes ubicados en sector de actual cobertura

Debilidad/ Fortaleza	Objetivo	Política	Estrategias
Disponibilidad de servicio en área de mayor concentración poblacional de la ciudad	Incrementar la rentabilidad de la operación a través de búsqueda de nuevos clientes ubicados en sector de actual cobertura	Se fomentará la gestión comercial a través del diseño e implementación de planes comerciales para alcanzar participación de 85% de mercado al término del año 2011	1. Se recuperarán listas de clientes solicitantes de servicio no atendidos 2. Se organizará fuerza de ventas para campaña masiva de comercialización en sectores con disponibilidad 3. Se analizará desarrollo de oferta diferenciada para épocas determinadas (día de la madre, fiestas de la ciudad y navidad)

Análisis:

El cumplimiento de este objetivo parte del desarrollo de tres estrategias cuya implementación requiere de lo siguiente:

1. Depuración de listado manual de clientes activos y solicitantes que no hayan recibido respuesta favorable de Cable Express para generar campaña de venta. Esta actividad se la ha costeado de la siguiente manera:

Estrategia	Actividades	Recursos	Tiempo (Días laborables)	Costo
1. Se recuperarán listas de clientes solicitantes de servicio no atendidos	Elaborar listado de clientes y actualizar listas	1 Secretaria	10	\$ 181

2. Se organizará fuerza de ventas para gestión de campaña masiva de comercialización en sectores con disponibilidad, por un período de dos meses consecutivos. A continuación análisis correspondiente

2.1. Proyección de ventas según sectores con disponibilidad

Barrios	Potenciales Clientes
Barrio Norte	35
La Loma	10
Centro	8
Juan de La Cruz	5
Amazonas	3
Barranca	10
Barrio Universitario	11
27 de Febrero	15
Av. 29 de Mayo (hasta Policía)	12
Total	109

2.2. Costo de ventas:

a. Sueldos y Salarios

Recursos	Número	Valor Mensual	Inversión (Campaña 2 meses)
Vendedor	2,00	724,15	1448,304
Técnicos	2,00	724,15	1448,304
Total		1.448,30	2896,608

b. Promoción y Publicidad

GASTO: PROMOCION Y PUBLICIDAD				
DESCRIPCION	CANTIDAD MENSUAL	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO BIMENSUAL
Cuñas radio "Voz del Upano"	60	\$3,00	\$180,00	\$360,00
Material preimpreso	200	\$0,06	\$12,00	\$24,00
TOTAL			\$192,00	\$384,00

c. Material de instalación

COSTO UNITARIO MATERIAS PRIMAS				
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL COSTO
CABLE COAXIAL	METRO	5	USD \$0,84	USD \$4,22
CONECTORES PARA RECEPTORES F MALE RG-6	UNIDAD	1	\$0,09	\$0,09
COSTO TOTAL				\$4,31

Barrios	Potenciales Clientes	Total gasto material
Barrio Norte	35	\$150,94
La Loma	10	\$43,13
Centro	8	\$34,50
Juan de La Cruz	5	\$21,56
Amazonas	3	\$12,94
Barranca	10	\$43,13
Barrio Universitario	11	\$47,44
27 de Febrero	15	\$64,69
Av. 29 de Mayo (hasta Policía)	12	\$51,75
Total	109	\$470,07

d. Total costo de ventas

COSTO DE VENTAS (CAMPAÑA MASIVA)	
- Sueldos	2896,608
- Gasto Promoción y Publicidad	\$384,00
- Material instalación	\$470,07
TOTAL	\$3.750,68

e. Proyección de ingresos

La proyección de ingresos se basa en los siguientes supuestos:

- Clientes incorporados: 100
- Churn (deserción mensual de clientes): 2%
- Pensión básica mensual: \$14

De acuerdo a ello los ingresos anuales correspondientes a ventas en sectores con disponibilidad actual es la siguiente:

Ingresos Anuales	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total Ingresos
Ingresos Pensión Básica	\$ 1.859	\$ 2.569,19	\$ 3.035,6	\$ 3.474,55	\$ 10.939

f. Análisis beneficio-costó gestión de ventas

La relación Beneficio/Costo expresa el rendimiento, en términos de valor actual neto, que genera el proyecto por unidad monetaria invertida. Efectivamente consiste en sumar todos los flujos provenientes de una inversión descontados y luego el total se divide para la inversión, con lo cual se obtiene en promedio el número de unidades monetarias recuperadas por cada unidad de inversión, constituyéndose en una medida de rentabilidad global.

La razón beneficio/costo debe ser mayor que la unidad para aceptar el proyecto, lo que a su vez significa que el valor actual neto es positivo, caso contrario se debe rechazar el proyecto.

El criterio de decisión para la razón beneficio/costo es el siguiente:

1. La razón beneficio/costo siempre debe ser mayor que la unidad para que permita recuperar la inversión.
2. En caso de que la razón beneficio/costo sea menor que la unidad, la inversión no debe realizarse.

En función de lo señalado, se presenta a continuación análisis correspondiente:

Ingresos	Costo de Ventas
\$ 10.939	\$3.750,68
Total	\$2,92

La relación beneficio costo del proyecto es de \$ 2,92 en términos de valor actual neto por unidad monetaria invertida; es decir, por cada dólar invertido se obtiene un beneficio adicional de \$ 1,92. Esto mismo hace que la inversión sea rentable para la compañía.

3. Se analizará desarrollo de oferta diferenciada para épocas determinadas (día de la madre, fiestas de la ciudad y navidad)

En este caso, se trata de una actividad que demanda estudio de la parte administrativa de la organización y aprobación por parte de la Junta de Socios. Dada esta condición se tomará en cuenta para el costeo, únicamente la actividad de definición de la propuesta respectiva.

CARGO	SALARIO BASICO	IESS 12,15%	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDOS RESERVA	TOTAL ANUAL	VALOR MENSUAL	COSTO HORA
Gerente	500,00	60,75	560,75	6729	500,00	264,00	500,00	7.993,00	666,08	4,16

Cálculo por 20 horas de trabajo para definición de propuesta:

Horas	Costo hora	Total
20	4,16	\$ 83,26

En función de los análisis anteriores se prioriza a continuación estrategias respecto a objetivo Nro. 1:

Selección de Estrategias					
Función: Comercial	Problema: Infraestructura disponible no comercializada				
Programa: Ventas	Objetivo: Incrementar la rentabilidad de la operación a través de búsqueda de nuevos clientes ubicados en sector de actual cobertura				
Estrategias Alternativas	Eficacia	Costo	Tiempo	Factibilidad Técnica	Total
1. Se recuperarán listas de clientes solicitantes de servicio no atendidos	2	1	3	2	8
2. Se organizará fuerza de ventas para venta masiva de infraestructura disponible	3	3	2	2	10
3. Se analizará desarrollo de oferta diferenciada para épocas determinadas (día de la madre, fiestas de la ciudad y navidad)	1	3	1	2	7

Del análisis expuesto, se concluye que la estrategia seleccionada es la que corresponde a la ejecución de una campaña de venta masiva de infraestructura masiva durante dos meses.

2. OBJETIVO 2: Optimizar la estructura de costos de la compañía a través de implementación de gestión por procesos

Concretar el cumplimiento de este objetivo, depende de la implementación de las siguientes iniciativas:

- 2.1. Análisis de procesos y propuesta de reingeniería
- 2.2. Capacitación de personal
- 2.3. Implementación de sistema de control de inventarios para uso adecuado de materiales.

En este caso, es interesante destacar el hecho de que las iniciativas 2.2 y 2.3 dependen en realidad de la implementación de la alternativa 2.1. Ello es posible afirmarlo en la medida en que la existencia de un proceso definido y adecuado a los objetivos de la organización, constituye la base de la implementación de sistemas o programas que en realidad son elementos que forman parte o facilitan la ejecución de actividades. La capacitación de otra parte, resulta necesaria una vez que se hayan identificado los procesos y el sistema de gestión a través del cual operará la organización. Dados estos antecedentes, se adjunta tabla de valoración de actividades y priorización respectiva:

Análisis de procesos y propuesta de reingeniería	Recursos	Tiempo	Costo
Levantamiento de procesos	Financieros por concepto de contratación de consultoría	30 días	\$ 2.500
Análisis de oportunidades de mejora procesos			
Desarrollo de mapa de procesos y manuales			
Desarrollo de documentación de sistema de gestión compañía			
Total costos	\$		2.500,00

Selección de Estrategias					
Función: Calidad y Productividad	Problema: Alto costo de no calidad				
Programa: Procesos	Objetivo: Optimizar estructura de costos a través de implementación de gestión por procesos				
Estrategias Alternativas	Eficacia	Costo	Tiempo	Factibilidad Técnica	Total
1. Análisis de procesos y propuesta de reingeniería	2	2	3	3	10
2. Capacitación personal	3	1	2	2	8
3. Implementación de sistema de control de inventarios para uso adecuado de materiales	3	3	2	1	9

3. OBJETIVO 3: Fidelizar clientes existentes para evitar impacto de incursión de competencia

El cumplimiento de este objetivo parte del desarrollo de las siguientes actividades:

1. Migrar base de datos de clientes a sistema de facturación
2. Segmentación de clientes registrados en base de datos
3. Formulación de planes de reconocimiento a clientes según segmentos

A continuación se realiza análisis previo a priorización de estrategias correspondientes:

1. Migrar base de datos de clientes a sistema de facturación:

Actividades	Recursos	Tiempo (Días laborables)	Costo
Depuración de listado de clientes actuales	1 Secretaria	10	\$ 181
Adquisición sistema de facturación clientes	Financieros	No aplica	\$ 950
Soporte técnico para carga de base de datos y capacitación usuarios sistema	Financieros	10 días	\$ 300
Total costos			\$ 1.431

2. Segmentación de clientes

Posterior a la carga de la base de datos de los clientes de Cable Express en un sistema que permita el levantamiento de su información en formatos estandarizados; procede el proceso de segmentación de clientes. Para el efecto, las actividades a desarrollar se detallan a continuación:

Actividades	Recursos	Tiempo (Días laborables)	Costo
Identificación de parámetros para segmentación: antigüedad, comportamiento de pago, categorías residenciales y comerciales, sector de la ciudad en el que se ubica, otros	Administrador	10	\$ 333,04
Aplicación de criterios de segmentación en base de prueba	Administrador	8	\$ 266,43
Identificación de oportunidades de mejora a proceso de segmentación	Administrador	5	\$ 166,52
Segmentación definitiva de base de datos	Administrador	10	\$ 333,04
Identificación de clientes por segmentos en sistema de facturación clientes	Administrador Secretaria	8	\$ 411,26
Total costos	\$		1.510,30

3. Formulación de planes de reconocimiento a clientes según segmentos

Aún cuando resulta claro que es necesario realizar el estudio correspondiente a segmentación, el desarrollo de propuestas para aplicación de reconocimientos a clientes según segmentos depende de una actividad cuyo costo se lo realiza a continuación:

Actividades	Recursos	Tiempo (Días laborables)	Costo
Análisis de posibles ofertas para reconocimiento a clientes identificados como segmento a retener	Administrador	5	\$ 166,52
Total costos	\$		166,52

Dados los argumentos expuestos, se presenta a continuación el resultado de la priorización de estrategias respectivo. Cabe destacar que en este caso, se opta por la adquisición de un sistema de facturación cuya implementación resulta ser condición básica para posterior trabajo de segmentación y desarrollo de planes de reconocimiento que garanticen la aplicación de una política concreta de retención de clientes.

Selección de Estrategias					
Función: Comercial	Problema: Reducción de clientes por incursión de competencia en mercado				
Programa: Postventa	Objetivo: Fidelizar clientes existentes para evitar impacto de incursión de competencia				
Estrategias Alternativas	Eficacia	Costo	Tiempo	Factibilidad Técnica	Total
1. Migrar base de datos de clientes a sistema de gestión de clientes	3	3	3	3	12
2. Análisis de base de datos de clientes y segmentación	3	4	2	2	11
3. Definición de tipos de reconocimiento por tipo de cliente identificado	2	3	2	1	8

4. OBJETIVO 4: Desarrollar e implementar un plan estratégico que establezca un rumbo claro para la compañía

1. Identificar estrategias a implementar de acuerdo a condiciones de entorno
2. Priorizar estrategias
3. Formular planes de acción y diseño de indicadores de gestión
4. Ejecución y seguimiento

En este caso, la actividad será evaluada de acuerdo a la condición en la que se halla la compañía y sobre todo, dado el hecho de que la planeación establecida previo su creación, no fue ejecutada. En virtud de ello, se adjunta priorización correspondiente, que considera sobre todo temas relacionados con eficacia.

Selección de Estrategias					
Función: Comercial	Problema: Alto costo de no calidad				
Programa: Alta Gerencia y Procesos Estratégicos	Objetivo: Desarrollar e implementar un plan estratégico que establezca un rumbo claro para la compañía				
Estrategias Alternativas	Eficacia	Costo	Tiempo	Factibilidad Técnica	Total
1. Identificar estrategias a implementar de acuerdo a condiciones de entorno	2	3	3	4	12
2. Priorizar estrategias	3	2	2	2	9
3. Formular planes de acción y diseño de indicadores de gestión	3	3	2	1	9
4. Ejecución y seguimiento	3	4	3	2	12

5. OBJETIVO 5: Disponer de un sustento legal reconocido por ente regulador a favor de la compañía y no de una persona natural

Para el cumplimiento de este objetivo en particular se han planteado las siguientes iniciativas:

1. Finalizar conformación de compañía
2. Gestionar solicitud de concesión
3. Implementar operación con nueva figura jurídica

Se trata en realidad del cumplimiento obligatorio de condiciones de operación establecidas dentro del marco regulatorio vigente. Si bien al momento, una persona natural cuenta con la concesión que permite la operación actual, este permiso no puede ser utilizado hasta el fin de su vigencia puesto que quien ha sido facultado tiene ahora restricciones relacionadas con su cargo en una institución estatal determinada. Por lo expuesto, se presenta a continuación priorización de estrategias, dando énfasis a la puesta en producción de un esquema de operación más acorde a las condiciones legales actuales.

Selección de Estrategias					
Función: Legal	Problema: Operación a través de concesión otorgada a persona natural no facultada				
Programa: Soporte Jurídico	Objetivo: Disponer de un sustento legal reconocido por ente regulador a favor de la compañía y no de una persona natural				
Estrategias Alternativas	Eficacia	Costo	Tiempo	Factibilidad Técnica	Total
1. Finalizar conformación de compañía	1	3	3	1	8
2. Gestionar solicitud de concesión	1	3	3	1	8
3. Implementar operación con nueva figura jurídica	3	3	3	3	12

Adicional a ello, se presenta descripción de costos relativos a la implementación de esta estrategia para efectos de evaluación financiera, necesaria para el análisis de rentabilidad de la operación correspondiente.

Rubros Constitución Compañía y Nueva Concesión	Valor
Costo Concesión	\$ 3.600
Asesoría Legal para constitución de compañía	\$ 1.000
Estudio técnico	\$ 1.000
Total	\$ 5.600

6. OBJETIVO 6: Incrementar la rentabilidad y liquidez de la compañía a través de una inversión de sus recursos financieros enfocada en el aprovechamiento de las oportunidades del entorno.

Para implementar esta propuesta es necesario identificar las iniciativas propuestas y aplicar una evaluación en función de variables ya descritas al inicio de este ejercicio. En este contexto, a continuación se expone análisis respectivo:

1. Se revisará estructura de costo para evitar uso inadecuado de recursos

La optimización de costos, en mucho está relacionada con el desarrollo de procesos eficientes y eficaces. En tal virtud, se entiende que el objetivo de esta estrategia será resuelto a través de la implementación de un tipo de gestión por procesos propuesta en el Objetivo número dos de este documento.

2. Se realizará una evaluación de proyectos en proceso para determinar si requieren de nuevas inversiones

La evaluación de proyectos de inversión requiere de la implementación de una metodología propuesta por el Administrador de la compañía y autorizada por la Junta de Socios. En función de esta perspectiva, se propone a continuación una opción de análisis que puede ser aplicada a futuro en el caso de propuestas de esta naturaleza.

3. Se aplicará inversión proyectos de ampliación infraestructura en lugares de alta demanda del servicio con opción de retorno de inversión en el mediano plazo

Adjunto propuesta de inversión a ser aplicada en función de situación actual de mercado.

1. Estimación de la demanda

De acuerdo a reporte de personal técnico de la compañía, la demanda identificada en la ciudad al momento se ubica en los siguientes sectores:

Sectores	Demanda Estimada	Prospectos identificados
El Vergel	250	88
La Florida	150	53
Sangay	230	82
La Unión	250	88
Total	880	311

Según la proyección de la demanda establecida en cuadro de anterior, se estima que el crecimiento de los sectores detallados llegará a la cifra de 900 viviendas aproximadamente. No obstante, como demanda inmediata incluida identificación de prospectos, el total de potenciales clientes en los sectores en los cuales trabajar sería de 311.

2. Monto de la inversión, gastos administrativos y ventas

2.1. INVERSIÓN:

INVERSION AMPLIACION REDES SECTORES CON DEMANDA SIN DISPONIBILIDAD (Capacidad proyectada 800 viviendas)				
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL COSTO
Cable 500	ROLLOS	3	\$1.680,00	\$5.040,00
				\$806,40
Cable RG 11	ROLLOS	3	\$268,80	
Cable RG 6	ROLLOS	15	\$72,80	\$1.092,00
Fuentes de Poder	UNIDAD	3	\$250,00	\$750,00
Minibridged	UNIDAD	2	\$240,00	\$480,00
Amplificadores	UNIDAD	10	\$150,00	\$150,00
Juegos de Taps	UNIDAD	8	\$18,00	\$144,00
Divisores	UNIDAD	15	\$20,00	\$300,00
Conectores	UNIDAD	500	\$0,09	\$45,00
Spliters	UNIDAD	500	\$0,50	\$250,00
COSTO TOTAL				\$9.057,40

3. Evaluación rentabilidad de proyecto

3.1. Estimación de ingresos por ventas

Ventas	30	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Churn	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Clientes	30	39	49	58	66	75	84	92	100	108	116	124
Ingresos Pensión Básica \$ 14	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	\$ 420,00	\$ 551,60	\$ 680,57	\$ 806,96	\$ 930,82	\$ 1.052,20	\$ 1.171,16	\$ 1.287,73	\$ 1.401,98	\$ 1.513,94	\$ 1.623,66	\$ 1.731,19

3.2. Relación Beneficio-Costo

Tiempo retorno inversión	8 meses
Total ingresos año 1	\$13.171,80
Relación Beneficio-Costo	\$ 2,00

De acuerdo a los resultados del análisis, la inversión resulta conveniente por el tiempo de recuperación del capital, además de la relación beneficio – costo según la cual por cada dólar de inversión, se recuperarían \$1 en función de la gestión de ventas efectuada en los lugares planificados.

En función de ello, se adjunta priorización de estrategia:

Selección de Estrategias					
Función: Finanzas y Administración	Problema: Falta de recursos para inversión				
Programa: Finanzas y Contabilidad	Objetivo: Incrementar la rentabilidad y liquidez de la compañía a través de una inversión de sus recursos financieros enfocada en el aprovechamiento de las oportunidades del entorno.				
Estrategias Alternativas	Eficacia	Costo	Tiempo	Factibilidad Técnica	Total
1. Se revisará estructura de costo para evitar uso inadecuado de recursos	5	6	1	3	15
2. Se realizará una evaluación de proyectos en proceso para determinar si requieren de nuevas inversiones	3	2	2	2	9
3. Se aplicará inversión proyectos de ampliación infraestructura en lugares de alta demanda del servicio con opción de retorno de inversión en el mediano plazo	6	4	3	3	16

De los resultados expuestos se concluye que deben ser consideradas como las estrategias principales sobre las cuales actuar inmediatamente las siguientes:

Programa	Estrategias Alternativas	Eficacia	Costo	Tiempo	Factibilidad Técnica	Total
Ventas	2. Se organizará fuerza de ventas para visita proactiva a lugares con disponibilidad	3	3	2	2	10
Procesos	1. Análisis de procesos y propuesta de reingeniería	2	2	3	3	10
Postventa	1. Migrar base de datos de clientes a sistema de gestión de clientes	3	3	3	3	12
Alta Gerencia y Procesos Estratégicos	1. Identificar estrategias a implementar de acuerdo a condiciones de entorno	2	3	3	4	12
Soporte Jurídico	3. Implementar operación con nueva figura jurídica	3	3	3	3	12
Finanzas y Contabilidad	3. Se aplicará inversión proyectos de ampliación infraestructura en lugares de alta demanda del servicio con opción de retorno de inversión en el mediano plazo	6	4	3	3	16

Ahora bien, los objetivos estratégicos deben bajar a nivel de objetivos tácticos que nos permitan una identificación de aquellas aspiraciones que la organización busca alcanzar en el mediano plazo. En consecuencia, para llegar a este siguiente nivel, en el caso de Cable Express se propone el siguiente planteamiento:

3.2. Construcción del cuadro de mando integral

3.2.1. Introducción

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

Se desprende de lo señalado que el cuadro de mando integral – CMI (balanced scorecard – BSC) es un sistema que contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y proveedores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia. A continuación se expone de manera gráfica el planteamiento relativo a la manera en que se ubica el CMI dentro del marco de gestión de la organización:

Traducir Misión en Resultados



Resulta entonces que, además de comunicar la visión a todos en la organización, el CMI logra llevarla a cabo mediante acciones concretas, mismas que hacen posible el aprendizaje estratégico que convierte la visión en un proceso dinámico de retroalimentación permanente; ello a la vez propicia el hecho de que la empresa se pueda adaptar de forma rápida a las nuevas circunstancias del entorno y del mercado. Esto es posible en la medida en que su aplicación permite definir las hipótesis sobre las que se basa la estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos, los indicadores de resultados y los guías o impulsores del resultado (factores críticos de éxito).

Se concluye de estas afirmaciones que el CMI es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y estrategia. De ahí que su uso permite una visualización completa de la organización, desde la perspectiva tanto del control de la gestión de la organización como desde la opción de análisis de tendencias y mejoramiento continuo. Con tal antecedente, a continuación se presenta resumen de las principales características del CMI:

CARACTERISTICAS DEL CMI	EXPLICACION
INTEGRAL	Parte de un enfoque holístico. Utiliza varias perspectivas para ver la organización o los procesos como un todo
BALANCEADA	Garantiza el equilibrio de la estrategia, así como sus indicadores de gestión tanto financieros como no financieros
ESTRATEGICA	Relaciona los objetivos estratégicos entre si y los expresa en un mapa de enlaces causa – efecto.
SIMPLE	La complejidad de la organización y de su estrategia se simplifica al presentarla en un modelo único. Cuenta con herramientas de apoyo que le permiten desarrollar indicadores de gestión que faciliten traducir la visión y estrategia de la organización
CONCRETO	Refleja en indicadores específicos y relacionados los objetivos estratégicos y los inductores de actuación, lo que clarifica la estrategia.
CAUSAL	El mapa estratégico establece la relación causa – efecto, los inductores de actuación y los indicadores de resultados.

Dados los argumentos expuestos, haremos alusión al CMI como un sistema de administración que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Siendo más específicos, el CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? / Qué es lo que la organización debe aprender para ejecutar estos procesos y/o mejorar
- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir? Qué procesos se implementarán para la consecución de la estrategia y en suma, lograr la satisfacción del cliente?
- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes? Quiénes son los clientes escogidos que generarán crecimiento de ingresos?
- Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas? Cuáles son los objetivos financieros de crecimiento y productividad?

A continuación una presentación de cada una de estas perspectivas:

1. Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- Crecimiento

- Sostenimiento
- Cosecha

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales tales como los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas tienden a la consecución del objetivo financiero clásico que es obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán orientados hacia la mejora sostenida del flujo de caja: cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguras e inmediatas. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes una vez que se han realizado las grandes inversiones. En este punto, el objetivo principal no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

2. Perspectiva del cliente

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La Perspectiva de Clientes centra su enfoque en la necesidad de la organización de cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran precios competitivos, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí, lo cual significa que para cubrir las expectativas de los accionistas, también se deben cubrir las de los consumidores de tal modo que estos últimos compren los productos de la organización y se genere una ganancia para la misma.

En tal sentido y, de manera general, el grupo de indicadores centrales desde la perspectiva del cliente son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios

3. Perspectiva del proceso interno

Esta perspectiva responde a la necesidad de adecuar los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- El proceso de innovación: Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia
- El proceso operativo: Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- El servicio postventa: Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

A ellos habría que agregar los procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa

4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento aseguran a la organización el desarrollo de una base o infraestructura sobre la cual resulta posible se alcancen los objetivos determinados en las restantes perspectivas; con tal enfoque, el modelo plantea los valores de este bloque como inductores que en suma, constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.

Siendo un tanto más específicos, es necesario señalar que los activos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

En tal sentido los activos relativos a esta perspectiva son los siguientes:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, retención, entre otros.

- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y derechos o licencias, entre otros.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, motivación, delegación de autoridad y responsabilidad, entre otros.

3.2.2. Relación entre objetivos y perspectivas

De la exposición anterior queda claro que un cuadro de mando integral define los objetivos y actividades a corto plazo que diferenciarán la operación de la organización con respecto a la competencia y, adicional a ello, crearán valor para clientes y accionistas. El proceso de la creación de este cuadro por lo tanto, inicia con la definición de la relación objetivo-perspectiva. Para el caso de Cable Express a continuación se presenta dicha relación, partiendo del antecedente de las estrategias definidas como prioritarias, dada la coyuntura actual:

- Incrementar la rentabilidad de la operación a través de búsqueda de nuevos clientes ubicados en el sector de actual cobertura
- Optimizar la estructura de costos de la compañía a través de implementación de gestión por procesos
- Fidelizar clientes existentes para evitar impacto de incursión de competencia
- Desarrollar e implementar un plan estratégico que establezca un rumbo claro para la compañía y sus colaboradores
- Disponer de un sustento legal reconocido por el ente regulador a favor de la compañía y no de una persona natural
- Incrementar la rentabilidad y liquidez de la compañía a través de una inversión apropiada de sus recursos financieros y enfocada en el aprovechamiento de las oportunidades del entorno

El despliegue de estrategias requiere del planteamiento de objetivos más concretos (tácticos que se exponen a continuación en relación con las perspectivas del CMI antes mencionadas:

OBJETIVOS Y PERSPECTIVAS		
OBJETIVOS	EXPLICACION	CONCLUSION FINAL
<i>Ob1. Optimizar nivel de liquidez</i>	Liquidez proporciona holgura para inversión de recursos	Corresponde a perspectiva financiera: Considera la estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo desde la perspectiva del accionista
<i>Ob2. Mejorar eficiencia financiera</i>	Relacionado con uso óptimo de recursos financieros disponibles	

Ob3. Incremento en ventas	Generación de ingresos para incremento de flujo y liquidez	
Ob4. Minimizar costos de no calidad	Uso optimo de recursos durante ejecución de procesos	
Ob5. Incremento de satisfacción del cliente	La satisfacción de cliente afecta directamente a su relación con la organización y fidelidad	Corresponde a perspectiva de cliente: Busca crear valor para diferenciación de oferta de manera que ésta se ajuste a los requerimientos del cliente
Ob6. Incremento de cobertura de servicios	La disponibilidad de servicios permite el incremento de clientes y gestiones de upselling y crossselling para fidelidad de cliente	
Ob7. Incrementar Fidelidad de cliente	Orientada a mantención y crecimiento de clientes	
Ob8. Fortalecer marca e imagen corporativa	Crea sensación de pertenencia e identificación con marca y organización	
Ob9. Regularizar situación jurídica de la organización	Crea soporte legal y regulatorio para implementar gestión por procesos	Corresponde a Perspectiva de Procesos internos: se otorga prioridad dentro de la estrategia a procesos vinculados con la creación de satisfacción de clientes y accionistas
Ob10. Aprovechar infraestructura disponible	Procesos de gestión integral de plataformas para aprovechamiento de disponibilidad y funcionalidades	
Ob11. Fortalecer servicios de postventa	Implementar procesos de postventa permite brindar soporte en línea y según estándares del mercado	
Ob12. Implementar proceso gestión de clientes, facturación y cobranzas	Permite crear sistema de gestión con enfoque en cumplimiento de los requisitos del cliente y accionistas	
Ob13. Mantener funcionarios con alto nivel de competencias en tiempos adecuados	La organización requiere de personal con perfil adecuado y en tiempos razonables de contratación	Corresponde a perspectiva de aprendizaje y crecimiento: establece prioridades para la creación de un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización
Ob14. Mejorar la comunicación interna	Evita la difusión de información distorsionada y crea clima laboral adecuado	
Ob15. Fomentar toma de decisiones con autonomía y rendición de cuentas	Promueve gestión responsable incluyendo ciclo de auditoría y evaluación de resultados	
Ob16. Implementar plataforma tecnológica para gestión de clientes	Permite implementar plataforma tecnológica sobre la cual es posible nuevos desarrollos o mejora de los actuales (innovación y crecimiento)	

3.2.3. Diseño de Mapa estratégico

El mapa estratégico es la representación gráfica de las relaciones causa efecto entre los objetivos y las iniciativas institucionales y proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción permitiendo anticipar la creación de valor por parte de la Institución y alcanzar su Visión Estratégica. El mapa estratégico es la representación gráfica de las relaciones causa efecto entre los objetivos y las iniciativas institucionales y proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción, permitiendo anticipar la creación de valor por parte de la Institución y alcanzar la Visión Estratégica.

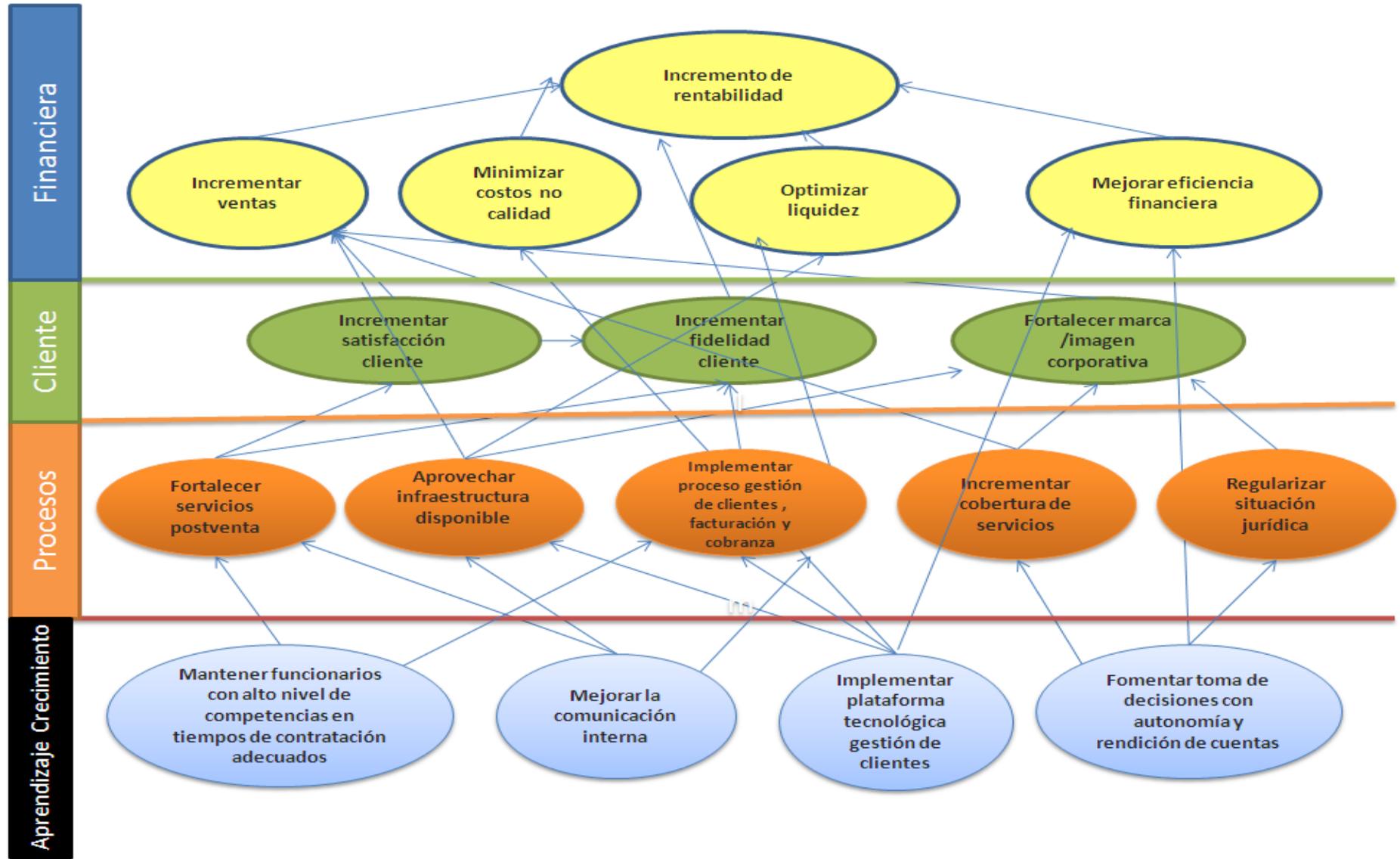
Resulta entonces que, partimos del supuesto de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los objetivos de los clientes están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.

Esta arquitectura de causa efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desarrolla un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una empresa a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién. A continuación gráfico que establece esta relación:

Proceso de Creación de Valor



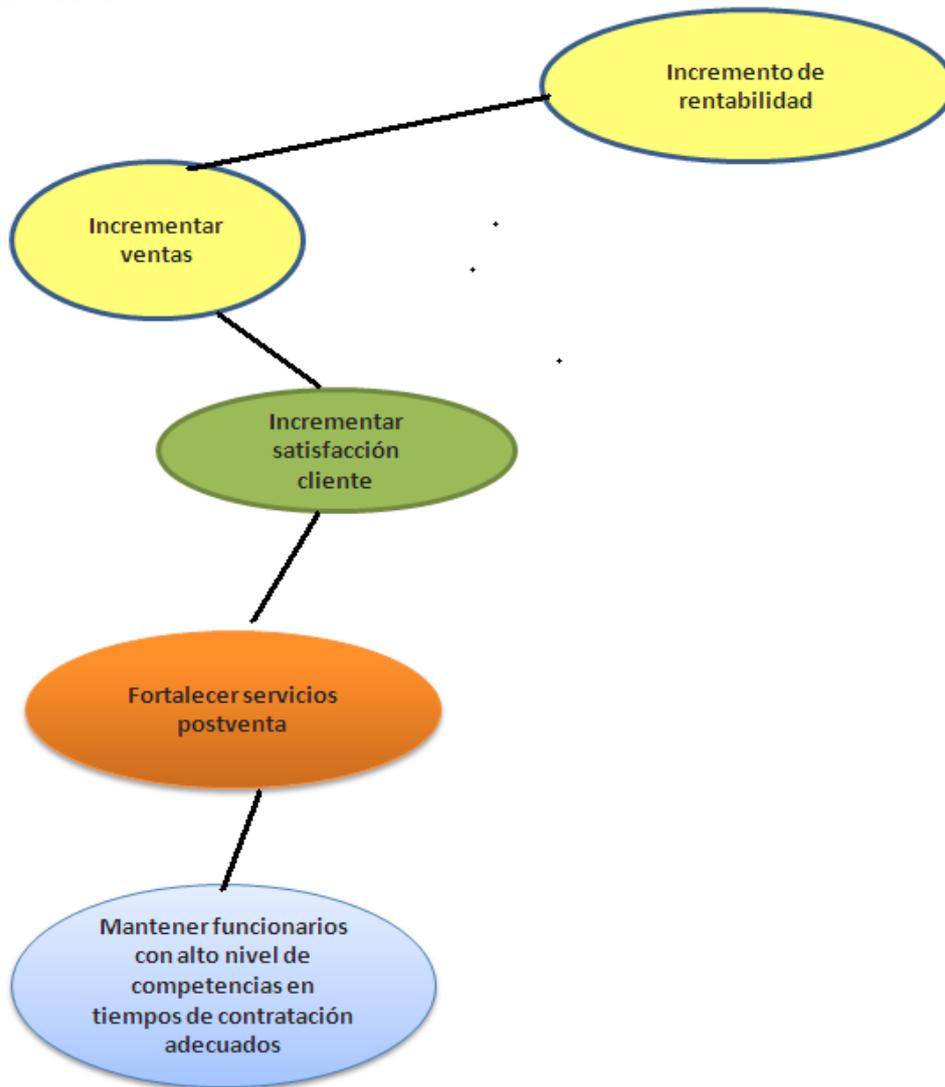
En este contexto, la propuesta de mapa estratégico para el caso de Cable Express se presenta a continuación:



El mapa estratégico expuesto, vincula objetivos correspondientes a las diferentes perspectivas, través de una relación causa-efecto (SI...ENTONCES) que se constituye en un principio básico de análisis a través del cual es posible determinar si la formulación de los mismos es coherente con la estrategia de la compañía.

A continuación se realiza el análisis de dos rutas que permiten verificar si esta relación es correcta:

RUTA 1:



La relación establecida entre objetivos para la definición de esta ruta es la siguiente:

1. **SI** existen funcionarios con alto nivel de competencias en tiempos de contratación adecuados, el personal conocerá de las soluciones de postventa diseñadas para los clientes de la compañía, **ENTONCES** será posible fortalecer estos servicios.
2. **SI** se fortalecen los servicios de postventa será posible incrementar la satisfacción del cliente a través de la prestación de servicios ajustados a sus requerimientos, **ENTONCES** se incrementarán las ventas por referencia acerca de calidad de servicio.

3. **SI** crecen las ventas incrementarán los ingresos, **ENTONCES** ello provocará un incremento de la rentabilidad de la operación de la organización.

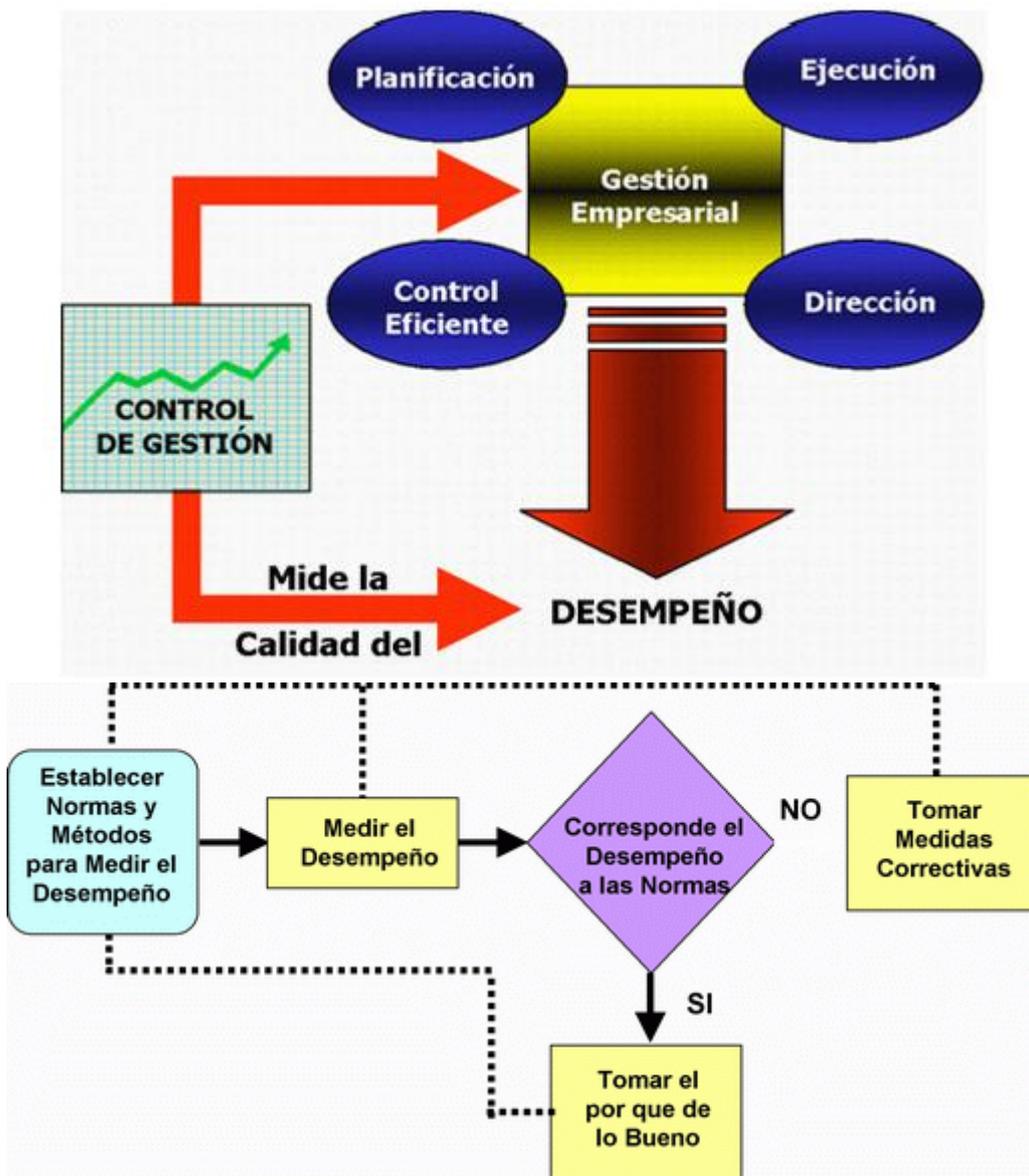
3.2.4. Diseño de Indicadores

Como se ha hecho expreso a lo largo del desarrollo de este capítulo, la gerencia estratégica es un proceso a través del cual la organización planifica con claridad lo que desea lograr y utiliza estrategias para disminuir o anular la incertidumbre, a través de la incorporación de creatividad e innovación, respondiendo rápidamente, con opciones flexibles para resolver problemas que impactan la empresa, todo con el fin de tener éxito crear el futuro y agregar valor.

Desde este punto de vista, la gerencia estratégica tiene dos pilares fundamentales: la planificación estratégica (lo previsible), asociado con el control gerencial y la respuesta estratégica (lo inesperado), tal como se expone en la figura siguiente:



Ahora bien, haciendo énfasis en el concepto de control, es necesario mencionar el éste último consiste en un conjunto de acciones efectuadas con el propósito de actividades se realicen de conformidad con el plan. El flujo de todo esquema de control se expone a continuación:



En tal contexto, los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización; citando una definición mucho más rigurosa, el indicador es una expresión matemática de lo que se quiere medir, basado en la relación entre factores o variables claves y que tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

$$\text{INDICADOR} = \frac{a \text{ (unidad)}}{b \text{ (unidad)}}$$

Conviene diferenciar ese concepto del correspondiente al índice, mismo que se define como el resultado o valor de la expresión matemática definida como indicador, al introducir y procesar datos correspondientes.

$$\text{ÍNDICE} = \frac{10 \text{ (toneladas)}}{100 \text{ (HH)}} = 0,1 \text{ toneladas / HH}$$

Resulta de ello que los indicadores de gestión pueden ser vistos como:

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- EL análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

Criterios para establecer indicadores de gestión:

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización),
- Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación),
- Fácil de Comprender y Usar,
- Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo),
- Verificable y de Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

Con estos antecedentes se expone a continuación tabla de indicadores definidos para cada uno de los objetivos establecidos en la planeación estratégica de Cable Express:

3.2.4.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO 1: Optimizar nivel de liquidez		
#	Descripción Indicador	Fórmula de Cálculo
1.1.	PRUEBA ACIDA	(ACT.CORR-INVENT) / PASIV.CORR
1.2.	FLUJO DE CAJA ACUMULADO	VALOR EN US\$
1.4.	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	Total pasivos/total activos

OBJETIVO 2: Mejorar eficiencia financiera		
#	Descripción Indicador	Fórmula de Cálculo
2.1.	EJECUCIÓN DE PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	Monto Ejecutado / Monto Presupuestado
2.2.	EJECUCIÓN DE PRESUPUESTO DE GASTOS	Monto Ejecutado / Monto Presupuestado

OBJETIVO 3: Incremento en ventas		
#	Descripción Indicador	Fórmula de Cálculo
3.1.	NUMERO DE CLIENTES	# de Clientes por Período
3.2.	VENTAS	# Ventas mensual
3.3.	INGRESOS POR VENTAS	Valor facturado por nuevos clientes (USD)
3.4.	INGRESOS POR OTROS RUBROS	Valor facturado por concesión de canal local (USD)

OBJETIVO 4: Minimizar costos de no calidad		
#	Descripción Indicador	Fórmula de Cálculo
4.1.	COSTO DE OPORTUNIDAD VENTA INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE	Demanda no captada en lugares con disponibilidad *(pensión básica mensual)
4.2.	ORDENES DE TRABAJO DE INSTALACIÓN NO EXITOSAS	Órdenes de instalación no atendidas* costo medio de orden instalación

3.2.4.2. PERSPECTIVA CLIENTE

OBJETIVO 5: Incremento de satisfacción del cliente		
#	Descripción Indicador	Fórmula de Cálculo
5.1.	CALIDAD	% Reclamos ingresados por clientes suscritos
5.2.	OPORTUNIDAD	Tiempo promedio de espera para atención de solicitudes
5.3	VARIEDAD	% Satisfacción por contenidos de grilla (canal local y oferta de paquetes)

OBJETIVO 6: Incremento de cobertura de servicios		
#	Descripción Indicador	Fórmula de Cálculo
6.1.	PARTICIPACION EN EL MERCADO	Suscriptores de Cable Express/ Total de clientes por servicio
6.2.	TASA DE PENETRACION DEL SERVICIO	Servicios instalados/ Número de familias por localidad*100
6.3.	CHURN	# servicios retirados en período mensual/ Total de servicios instalados

OBJETIVO 7: Incrementar Fidelidad de cliente		
#	Descripción Indicador	Fórmula de Cálculo
7.1.	TIEMPO MEDIO DE COBRO	Días promedio para registro de pago mensual
7.2.	ARPU	Facturación por cliente

OBJETIVO 8: Fortalecer marca e imagen corporativa		
#	Descripción Indicador	Fórmula de Cálculo
8.1.	OPORTUNIDAD DE LA OFERTA	Promociones nuevas lanzadas al mercado/ 12 meses
8.2.	INVERSION EN IMAGEN CORPORATIVA	Presupuesto publicitario/ Presupuesto total * 100

3.2.4.3. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO 9: Regularizar situación jurídica de la organización		
#	Descripción Indicador	Fórmula de Cálculo
9.1.	AVANCE NUEVA CONCESION	Actividades planificadas/ actividades ejecutadas por período trimestral
9.2.	CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO	Gasto ejecutado/ gasto proyectado rubro nueva concesión

OBJETIVO 10: Aprovechar infraestructura disponible		
#	Descripción Indicador	Fórmula de Cálculo
10.1.	OCUPACION	Abonados activos en plataforma/ Servicios disponibles * 100
10.2.	FACTURACIÓN	Ingresos por servicios activos en plataformas/ Total de ingresos * 100

OBJETIVO 11: Fortalecer servicios de postventa		
#	Descripción Indicador	Fórmula de Cálculo
11.1.	TIEMPO MEDIO ATENCION RECLAMOS FACTURACION	Promedio mensual de días para cierre de reclamos de facturación
11.2.	CONFIABILIDAD FACTURACION	Cuentas de cobro con error/ Total de cuentas de cobro *100

OBJETIVO 12: Implementar proceso gestión de clientes, facturación y cobranzas		
#	Descripción Indicador	Fórmula de Cálculo
12.1.	PROCESOS MEDIDOS	Número de procesos medidos en primer semestre/ número de procesos identificados
12.2.	CAPACITACION	Número de colaboradores capacitados sobre flujo de procesos

3.2.4.4. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVO 13: Mantener funcionarios con alto nivel de competencias en tiempos adecuados		
#	Descripción Indicador	Fórmula de Cálculo
13.1.	IDONEIDAD DE PERSONAL RECLUTADO	Resultado de evaluaciones de candidatos/ Calificación máxima*100
13.2.	TIEMPO DE SELECCIÓN DE PERSONAL NUEVO	# dias de selección

13.3.	DESEMPEÑO	Promedio de calificación evaluación de rendimiento primer trimestre (sobre 100 puntos)
-------	-----------	--

OBJETIVO 14: Mejorar comunicación interna		
#	Descripción Indicador	Fórmula de Cálculo
14.1.	DISPONIBILIDAD DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN	# de canales de comunicación interna disponibles
14.2.	RECEPCION	Resultado de encuesta de satisfacción sobre contenido comunicaciones oficiales
14.3.	EJECUCION	Errores sobre procesos comunicados/ total de errores de procedimiento * 100

OBJETIVO 15: Fomentar toma de decisiones con autonomía y rendición de cuentas		
#	Descripción Indicador	Fórmula de Cálculo
15.1.	AUDITORIA	# de Gestiones Gerencial auditadas
15.2.	OBSERVACIONES	Recomendaciones presentadas/ recomendaciones implementadas *100
15.3.	EVALUACION PERSONAL ALTA GERENCIA	Metas estratégicas cumplidas/ Metas formuladas * 100

OBJETIVO 16: Implementar plataforma tecnológica para gestión de clientes		
#	Descripción Indicador	Fórmula de Cálculo
18.1.	EJECUCION PROYECTO	Actividades desarrolladas/ Actividades planificadas *100
18.3.	DIFUSION/ CAPACITACION	Colaboradores informados/ Total de colaboradores * 100

3.2.5. Definición de Metas anuales (período 2011)

Con el precedente del diagnóstico de la situación de la organización, las metas a cumplir en 2011, se resumen en Anexo 2.

3.2.6. Identificación de línea prioritaria y cadena de valor

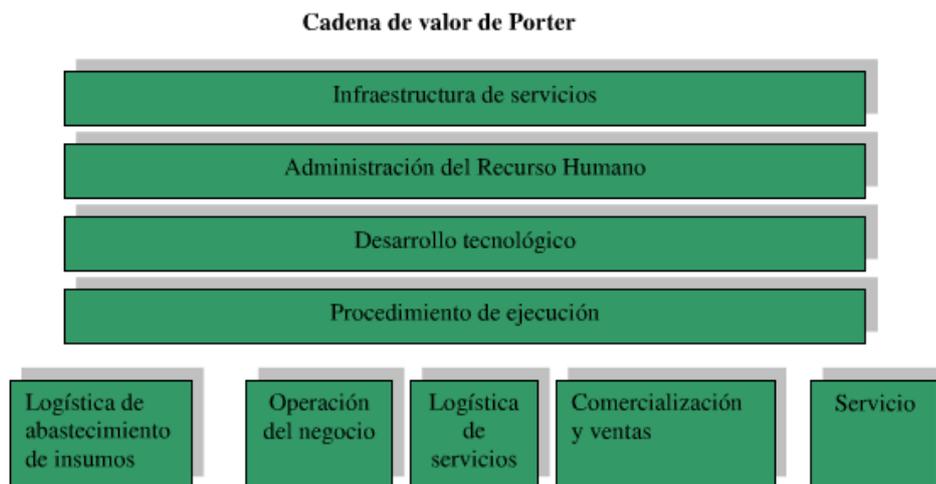
La identificación de línea prioritaria parte de la declaración de estrategias establecidas para lograr el cumplimiento de la visión de la compañía. Con este antecedente, la priorización respectiva considera los siguientes lineamientos específicos:

- Incremento de clientes en lugares con cobertura actual
- Incremento de clientes a través de inversión para ampliación de infraestructura
- Retención y fidelización de clientes
- Optimizar estructura de costos a través de desarrollo e implementación de Gerencia Estratégica
- Implementar gestión por procesos
- Regularizar situación legal de compañía

Basados en esta declaratoria el paso subsiguiente es configurar la cadena de valor que correspondería implementar para lograr la ejecución exitosa de la estrategia tal y como se la ha definido en el caso específico de Cable Express.

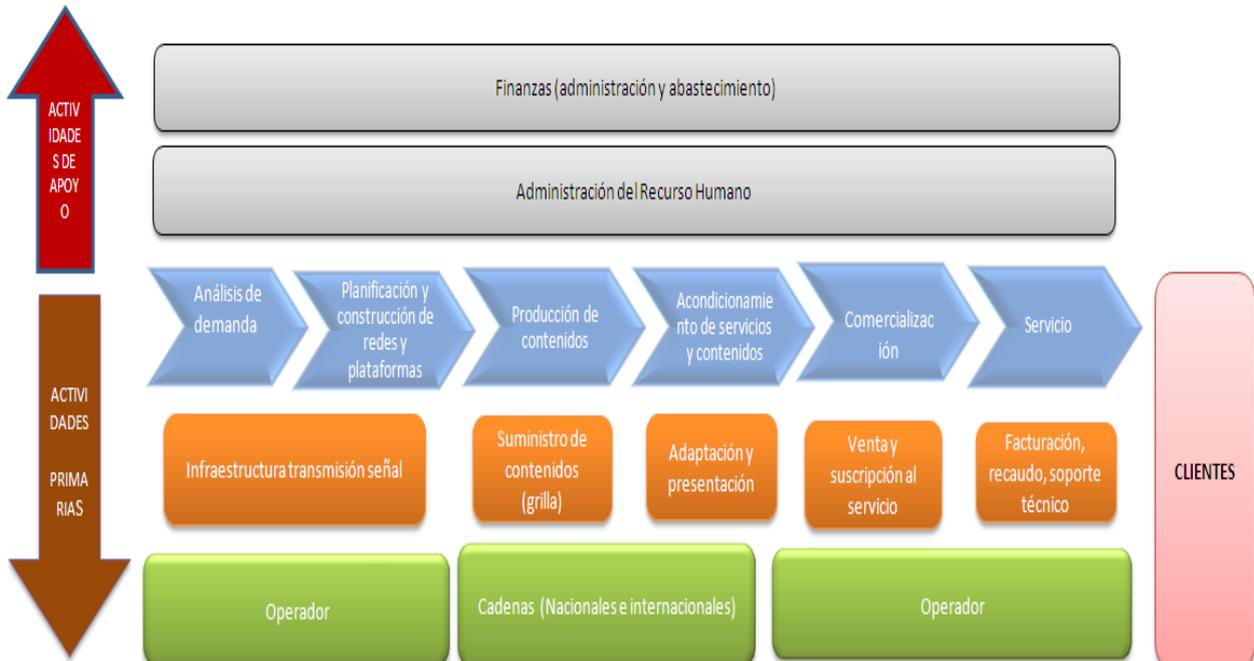
Previo el referido análisis, es pertinente mencionar que entendemos como cadena de valor a aquel modelo que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

Este modelo resalta las actividades específicas del negocio en las que pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico. El modelo considera a la empresa como una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios de una empresa. Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa que crean valor para el cliente. Las actividades primarias incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y marketing y servicio. Las actividades de apoyo consisten en la infraestructura (administración y gerencia), recursos humanos, tecnología y adquisiciones de la organización.



El uso del modelo de la cadena de valor de una empresa considera la comparación de sus procesos de negocios con los de sus competidores o con otras empresas de industrias relacionadas y a identificar las mejores prácticas de la industria. La cadena de valor de una empresa se debe enlazar con las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Una red de valor consiste en sistemas de información que mejoran la competitividad en toda la industria promoviendo el uso de estándares y al dar a las empresas la oportunidad de trabajar de manera más eficiente con sus socios de valor.

Con este antecedente, se grafica a continuación la cadena de valor de Cable Express:



3.3. Programación General

3.3.1. Programas y Proyectos

Desde el punto de vista teórico, un Programa hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre si y que son de similar naturaleza.

Un programa operacionaliza un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar metas y objetivos propuestos dentro de un periodo determinado.

Un programa está constituido por un conjunto de proyectos, entendidos estos últimos como el conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

Dado el argumento precedente, a continuación se hace relación a programas, proyectos y metas considerados en la planeación estratégica de Cable Express:

Estrategias	Objetivos	Programas	Proyectos
Incrementar la rentabilidad de la operación a través de búsqueda de nuevos clientes ubicados en el sector de actual cobertura	Incrementar ventas	Desarrollo gestión comercial Cable Express	Gestión comercial para venta de redes disponibles
	Aprovechar infraestructura disponible		
Incrementar la rentabilidad y liquidez de la compañía a través de una inversión apropiada de sus recursos financieros y enfocada en el aprovechamiento de las oportunidades del entorno	Incrementar cobertura de servicios		Proyectos de ampliación de redes Barrios El Vergel, La Florida, Sangay y La Unión
	Optimizar nivel de liquidez		
Optimizar la estructura de costos de la compañía a través de implementación de gestión por procesos	Implementar proceso gestión de clientes, facturación y cobranzas	Diseño e implementación de plataformas tecnológicas para mejora de gestión del desempeño	Diseño e implementación de procesos facturación, recaudo y cobranzas
	Implementar plataforma tecnológica para gestión de clientes		Implementación tecnológica de sistema de gestión de clientes
	Mejorar eficiencia financiera	Mejoramiento de gestión administrativa-financiera Cable Express	Auditoría de gestión financiera
	Minimizar costos de no calidad		sistemas de abastecimiento, administración de inventarios y contabilidad
Fidelizar clientes existentes para evitar impacto de incursión de competencia	Incrementar satisfacción del cliente	Satisfacción de cliente externo	Implementar proceso para recepción y atención de quejas
	Incrementar fidelidad de cliente		Segmentación de clientes
	Fortalecer servicios de postventa		Desarrollo de planes de fidelización por segmento
	Fortalecer marca e imagen corporativa		Desarrollo de programa de promoción y publicidad anual
Desarrollar e implementar un plan estratégico que establezca un rumbo claro para la compañía y sus colaboradores	Mantener funcionarios con alto nivel de competencias en tiempos de contratación adecuados	Diseño e implementación de Planeación Estratégica	Desarrollo de sistema de gestión del recurso humano
	Mejorar comunicación interna		Implementar proceso de formación gerencial y administración del talento humano
	Fomentar toma de decisiones con autonomía y rendición de cuentas		
Disponer de un sustento legal reconocido por el ente regulador a favor de la compañía y no de una persona natural	Regularizar situación jurídica de la organización	Constitución de nueva compañía UPANO EXPRESS	Constitución de nueva compañía UPANO EXPRESS

3.3.2. Estimación de Ingresos

Implementada la estrategia, en el primer año de operación se espera lograr ingresos a propósito de los siguientes rubros:

Ingresos recurrentes	\$ 159.566,04
Arrendamiento Canal	\$ 1.200,00
Ventas red actual	\$ 4.428,56
Ventas nueva red	\$ 3.389,94
Total Ingresos	\$ 168.584,54

Esta estimación permite afirmar que con respecto al año 2010, el crecimiento en ingresos es de aproximadamente 40%. El descuento de impuestos, aproximadamente de un monto de \$ 35.000 supone en realidad un crecimiento neto de ingresos del 9%.

Comparativamente los egresos manifiestan un decrecimiento de 3%, explicables principalmente porque se ha buscado optimizar el manejo y control de inventarios, tareas de mantenimiento y gastos generales que suponen falta de control sobre procedimientos llevados a cabo por la parte operativa de la compañía. La tabla adjunta resume la propuesta de disminución en gastos presentada para ejecución en el año 2011:

GASTOS	2010	%	2011	%	Diferencia
	114.612,14	100,00%	111.479,93	100,00%	2010
IMPUESTOS Y CONTRIBUCION	1.576,80	1,38%	1.000,00	0,90%	-0,48%
Señales canales	29.133,00	25,42%	50.108,00	44,95%	19,53%
Material de instalación y reparación	18.348,67	16,01%	8.400,00	7,53%	-8,48%
DEPRECIACIONES y AMORTIZACIONES	6.787,10	5,92%	6.787,10	6,09%	0,17%
ARRENDAMIENTO POSTERIA E INSTALACIONES	4.600,00	4,01%	10.350,00	9,28%	5,27%
CONARTEL - SENATEL	1.783,39	1,56%	2.231,13	2,00%	0,44%
SUELDOS SALARIOS	18.743,74	16,35%	19.603,70	17,58%	1,23%
COMISIONES	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	3.488,04	3,04%	1.800,00	1,61%	-1,43%
MANTENIMIENTO DE RED	2.177,77	1,90%	1.500,00	1,35%	-0,55%
GASTOS FINANCIEROS	132,7	0,12%	-	0,00%	-0,12%
SERVICIOS BASICOS	3.350,62	2,92%	6.000,00	5,38%	2,46%
MATERIALES Y UTILES DE OFICINA	1.463,14	1,28%	1.300,00	1,17%	-0,11%
COMBUSTIBLE	782,99	0,68%	2.160,00	1,94%	1,26%
ENCOMIENDAS Y FLETES	649,26	0,57%	240,00	0,22%	-0,35%
OTROS GASTOS	4.350,62	3,80%	0,00	0,00%	-3,80%
GASTOS NO DEDUCIBLES	17.244,30	15,05%	0,00	0,00%	-15,05%

Los supuestos antes señalados permiten proponer un crecimiento de las utilidades del 69% aproximadamente; a continuación se presenta Estado de Resultados comparativo, incluyendo las proyecciones de 2011:

CABLE EXPRESS												
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO												
AÑO	2006		2007		2008		2009		2010		2011	
INGRESOS	6.346,49	100,00%	58.361,46	100,00%	56.903,34	100,00%	85.743,35	100,00%	121.000,49	100,00%	131.969,06	100,00%
GASTOS	44.339,30	100,00%	88.883,23	100,00%	78.746,66	100,00%	100.209,66	100,00%	114.612,14	100,00%	111.479,93	100,00%
IMPUESTOS Y CONTRIBUCION	-	0,00%	5	0,01%	333,05	0,42%	66,23	0,07%	1.576,80	1,38%	1.000,00	0,90%
Señales canales	3.597,00	8,11%	23.925,10	26,92%	16.035,00	20,36%	27.870,00	27,81%	29.133,00	25,42%	50.108,00	44,95%
Material de instalación y reparación	18.615,26	41,98%	5.215,81	5,87%	3.972,62	5,04%	11.927,63	11,90%	18.348,67	16,01%	8.400,00	7,53%
DEPRECIACIONES y AMORTIZACIONES	4.347,31	9,80%	8.256,07	9,29%	8.788,01	11,16%	7.138,44	7,12%	6.787,10	5,92%	6.787,10	6,09%
ARRENDAMIENTO POSTERIA E INSTALACIONES	2.000,00	4,51%	4.031,57	4,54%	5.646,43	7,17%	5.829,04	5,82%	4.600,00	4,01%	10.350,00	9,28%
CONARTEL - SENATEL	-	0,00%	2.520,00	2,84%	5.040,00	6,40%	3.241,31	3,23%	1.783,39	1,56%	2.231,13	2,00%
SUELDOS SALARIOS	6.667,72	15,04%	9.650,00	10,86%	12.191,80	15,48%	4.857,53	4,85%	18.743,74	16,35%	19.603,70	17,58%
COMISIONES	-	0,00%	3.276,14	3,69%	4.791,85	6,09%	288,29	0,29%	0	0,00%	0	0,00%
MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	3.529,86	7,96%	592,75	0,67%	687,5	0,87%	1.097,94	1,10%	3.488,04	3,04%	1.800,00	1,61%
MANTENIMIENTO DE RED	1.026,82	2,32%	1.708,23	1,92%	-	0,00%	1.504,33	1,50%	2.177,77	1,90%	1.500,00	1,35%
GASTOS FINANCIEROS	451,08	1,02%	2.279,87	2,57%	1.351,72	1,72%	40,19	0,04%	132,7	0,12%	-	0,00%
SERVICIOS BASICOS	116,13	0,26%	4.529,16	5,10%	3.931,33	4,99%	3.890,02	3,88%	3.350,62	2,92%	6.000,00	5,38%
MATERIALES Y UTILES DE OFICINA	970	2,19%	1.224,60	1,38%	1.187,21	1,51%	3.394,82	3,39%	1.463,14	1,28%	1.300,00	1,17%
COMBUSTIBLE	622,79	1,40%	1.575,97	1,77%	2.095,24	2,66%	1.589,70	1,59%	782,99	0,68%	2.160,00	1,94%
ENCOMENDAS Y FLETES	925	2,09%	1008	1,13%	74	0,09%	384	0,38%	649,26	0,57%	240,00	0,22%
OTROS GASTOS	1.470,00	3,32%	752,48	0,85%	544,08	0,69%	1.747,93	1,74%	4.350,62	3,80%	0,00	0,00%
GASTOS NO DEDUCIBLES	-	0,00%	18.332,36	20,63%	12.077,27	15,34%	25.342,14	25,29%	17.244,30	15,05%	0,00	0,00%
RESULTADO DEL EJERCICIO	-37.992,81		-30.521,77		-21.843,32		-14.466,31		6.388,35		20.489,13	

3.3.3. Programación Operativa

La consecución de los objetivos estratégicos de la organización requiere del desarrollo y ejecución de actividades descritas por Kaplan y Norton como inductores. Las referidas actividades se darán en el marco de una descripción que incluye no solamente el qué hacer sino además, el detalle de las fechas de ejecución de las tareas que comportan la actividad, los recursos necesarios para hacerlo y, la identificación de un responsable de que ello suceda.

En otros términos se alude aquí a la necesidad de implementar un proceso de planeación operativa consecuente con la definición de la estrategia, cuya ejecución involucra a la organización en su conjunto. Las actividades contenidas en dicha planificación de hecho, suponen la asignación de funciones y responsabilidades a los diferentes miembros de la organización, bajo los parámetros de desempeño establecidos en función de la estrategia que haya definido la organización.

Dado lo expuesto, a continuación se expone la planeación operativa de Cable Express, tomando como fecha de partida Mayo de 2011:

PROGRAMACION OPERATIVA CABLE EXPRESS

Proyecto	Actividades	Responsables	Mes inicio	Seguimiento
Gestión comercial para venta de redes disponibles	Obtener registro de clientes no atendidos	Administrador	May-11	Mensual
	Contratar personal requerido para campaña de ventas en sectores con disponibilidad	Administrador	Jun-11	Mensual
	Diseño de cuñas radiales y material promocional	Administrador	Jun-11	Mensual
	Adquisición de material instalación	Administrador	Jun-11	Mensual
	Elaboración cronograma de venta-instalación por sector	Administrador	May-11	Mensual
	Gestión de ventas	Vendedores-Instaladores	Jun-11	Mensual
	Registro de clientes	Secretaria	Jun-11	Mensual
Proyectos de ampliación de redes Barrios El Vergel, La Florida, Sangay y La Unión	Levantamiento y ratificación de demanda por sector	Administrador	Jul-11	Mensual
	Análisis técnico para inversión en redes	Socio responsable	Jul-11	Mensual
	Análisis financiero e informe autorización Junta de socios	Socio responsable	Jul-11	Mensual
	Autorización inversión	Junta de Socios	Jul-11	Mensual
	Contratación tercerizada construcción de redes	Administrador	Ago-11	Mensual
	Construcción de obra	Contratista	Ago-11	Mensual
	Fiscalización y recepción de obra	Administrador	Ago-11	Mensual
	Elaboración cronograma de venta-instalación por sector	Administrador	Ago-11	Mensual
	Gestión de ventas	Vendedores-Instaladores	Sep-11	Mensual
Registro de clientes	Secretaria	Sep-11	Mensual	
Diseño e implementación de procesos facturación, recaudo y cobranzas	Levantamiento flujo actividades, recursos y controles actuales	Socio responsable	Jun-11	Mensual
	Evaluación de costo de calidad	Socio responsable	Jun-11	Mensual
	Diseño de proceso optimizado	Socio responsable/ Administrador	Jun-11	Mensual
	Capacitación de personal	Socio responsable/ Administrador	Jun-11	Mensual
	Implementación de nuevo proceso	Socio responsable/ Administrador	Jul-11	Mensual

Implementación tecnológica de sistema de gestión de clientes	Desarrollo de especificaciones técnicas de la compra de acuerdo a proceso desarrollado	Socio responsable/ Administrador	Ago-11	Mensual
	Cotización	Socio responsable/ Administrador	Ago-11	Mensual
	Análisis de ofertas	Socio responsable/ Administrador	Ago-11	Mensual
	Compra de software	Socio responsable/ Administrador	Ago-11	Mensual
	Instalación y fase de pruebas	Socio responsable/ Administrador/ Contratista	Ago-11	Mensual
	Capacitación de personal	Socio responsable/ Administrador/ Contratista	Ago-11	Mensual
	Puesta en producción	Socio responsable/ Administrador/ Contratista	Ago-11	Trimestral
Auditoría de gestión financiera	Levantamiento de información contable	Socio responsable/ Administrador/ Contratista	May-11	Semanal
	Auditoría de documentación y registros en general	Socio responsable/ Administrador/ Contratista	May-11	Semanal
	Emisión de informe	Socio responsable/ Administrador/ Contratista	May-11	Semanal
	Toma de decisiones	Junta de Socios	May-11	Mensual
Implementación de procesos y sistemas de abastecimiento, administración de inventarios y contabilidad	Levantamiento flujo actividades, recursos y controles actuales	Socio responsable	Jul-11	Mensual
	Evaluación de costo de calidad	Socio responsable	Jul-11	Mensual
	Diseño de proceso optimizado	Socio responsable/ Administrador	Jul-11	Mensual
	Capacitación de personal	Socio responsable/ Administrador	Jul-11	Mensual
	Implementación de nuevo proceso	Socio responsable/ Administrador	Jul-11	Mensual
Implementar proceso para recepción y atención de quejas	Levantamiento flujo actividades, recursos y controles actuales	Socio responsable	Jul-11	Mensual
	Evaluación de costo de calidad	Socio responsable	Jul-11	Mensual
	Diseño de proceso optimizado	Socio responsable/ Administrador	Jul-11	Mensual

	Capacitación de personal	Socio responsable/ Administrador	Jul-11	Mensual
	Implementación de nuevo proceso	Socio responsable/ Administrador	Jul-11	Mensual
Segmentación de clientes	Migración de lista de clientes a base de datos	Administrador	Sep-11	Mensual
	Identificación de parámetros de segmentación	Socio responsable/ Administrador	Sep-11	Mensual
	Aplicación de parámetros en fase de pruebas	Socio responsable/ Administrador	Sep-11	Mensual
	Análisis de resultados	Socio responsable/ Administrador	Sep-11	Mensual
	Ajuste a parámetros	Socio responsable/ Administrador	Sep-11	Mensual
	Segmentación definitiva	Socio responsable/ Administrador	Sep-11	Mensual
	Identificación de clientes por segmento en software facturación	Socio responsable/ Administrador	Sep-11	Mensual
	Desarrollo de planes de fidelización por segmento	Identificación de clientes que generan mayor rentabilidad	Socio responsable/ Administrador	Oct-11
Identificación de comportamiento y requerimiento de segmento		Socio responsable/ Administrador	Oct-11	Mensual
Diseño de oferta		Socio responsable/ Administrador	Oct-11	Mensual
Análisis financiero e informe autorización Junta de socios		Junta de Socios	Oct-11	Mensual
Aplicación de oferta		Socio responsable/ Administrador	Dic-11	Mensual
Desarrollo de programa de promoción y publicidad anual	Desarrollo de calendario anual de comunicación a clientes	Socio responsable/ Administrador	Dic-11	Trimestral
	Identificación de ofertas a ser promovidas en cronograma anual	Socio responsable/ Administrador	Dic-11	Trimestral
	Contratación proveedor para diseño de campaña publicitaria	Socio responsable/ Administrador	Ene-12	Trimestral
Desarrollo de sistema de gestión del recurso humano	Desarrollo de manual de cargos y funciones	Socio responsable/ Administrador	Dic-11	Trimestral

	Evaluación de perfil y competencias de personal actual	Socio responsable/ Administrador	Dic-11	Trimestral
	Detección de brechas	Socio responsable/ Administrador	Dic-11	Trimestral
	Elaboración de plan de capacitación según puesto y perfil afín	Socio responsable/ Administrador	Dic-11	Trimestral
Implementar proceso de formación gerencial y administración del talento humano	Desarrollo de manual de cargos y funciones	Junta de Socios	Dic-11	Trimestral
	Detección de brechas	Junta de Socios	Dic-11	Trimestral
	Elaboración de plan de capacitación según puesto y perfil afín	Junta de Socios	Dic-11	Trimestral
Constitución de nueva compañía UPANO EXPRESS	Contratación de profesional a cargo	Junta de Socios	Ene-11	Trimestral
	Seguimiento a ejecución de contrato	Junta de Socios	Dic-11	Trimestral

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalizada la propuesta de implementar un proceso de planeación estratégica y poner en práctica el uso de un Cuadro de Mando Integral para el caso de Cable Express, Cable Operador del Cantón Morona- Provincia de Morona Santiago, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

4.1. Conclusiones Generales

- ➔ Las ventajas de contar con un proceso de planeación estratégica y de apalancar el monitoreo del cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización a través de un CMI, queda claro cuando hacemos alusión directa a los beneficios de hacer uso de un plan estratégico:
 - Cuando se aplica una planeación adecuada, los objetivos o metas se logran en un tiempo promedio establecido por la organización y en función de ciertos recursos y resultados planificados.
 - Esto mismo permite que se evite todo tipo de actividad o trabajo improductivo lo cual a la postre reduce costos y motiva la innovación y creatividad de quienes constituyen protagonistas de los procesos.
 - La planeación exige la comprensión del desarrollo de la estrategia a varios niveles incluyendo tanto el ejecutivo como el operativo. Esta visión transversal de la organización permite la identificación y comprensión de la manera en que opera el sistema de gestión de la empresa.
 - La planificación constituye la base de todo control posterior. Ello por el hecho de que su formulación supone como mínimo el establecimiento de metas definidas de manera específica.
 - La planeación brinda a la organización la oportunidad de enfrentar de una manera más clara la incertidumbre propia de la manera en que actualmente evoluciona el mercado en el entorno globalizado. Ello supone no únicamente una postura desde un punto de vista de la organización sino además, de cada uno de sus miembros.

- ➔ Cuando hacemos referencia al uso de un CMI, es necesario concluir que esta herramienta resulta parte de la planeación como tal, dado el hecho de que se alimenta de los objetivos que ésta establece pero a la vez proporciona información que permita identificar oportunidades de mejora o logros en el proceso de despliegue, ejecución y evaluación. Detengámonos a considerar ventajas básicas en el uso del CMI:
 - Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
 - Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
 - Redefinición de la estrategia en función de resultados.
 - Traducción de la visión y estrategias en acciones
 - Favorece en el presente, la creación de valor futuro.
 - Integración de información de diversas áreas de negocio.
 - Incrementa la capacidad de análisis y participación de los miembros de la organización
 - Por lo antes mencionado, promueve el desarrollo laboral de los promotores del proyecto

- En términos generales, contribuye a la mejora de la rentabilidad y competitividad de la organización

→ Las etapas propuestas para el desarrollo de un CMI se resumen a continuación:

- **Análisis de la situación y obtención de información:**

En una primera etapa, la empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que puede contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente.

- **Análisis de la empresa**

En este momento, la empresa deberá reconocer su manera de ser a través de la identificación de procesos, recursos, controles y métricas. Este levantamiento de información constituye la base de un análisis de fortalezas y debilidades así, como complemento del proceso de identificación de las oportunidades y amenazas características de su entorno.

- **Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.**

En esta etapa la empresa debe definir claramente las funciones que la componen, de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir, cometido que se llevará a cabo en la tercera de las etapas.

- **Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.**

Por otro lado, en una cuarta etapa se han de identificar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área al cual nos estemos refiriendo.

- **Señalización de las variables críticas en cada área funcional.**

Esta medida permitirá un control a nivel de unidad, área y departamento pero a la vez, a nivel de procesos. Ello a su vez, deja garantía de que la organización se halla en capacidad de gestionar su accionar a través de procesos claramente identificados en cada una de sus instancias.

- **Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.**

Posteriormente, y en la penúltima de nuestras etapas, se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc, que nos informe de su estado cuando así se estime

necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en cada momento de cada una de estas variables críticas.

- **Configuración del cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida.**

En último lugar, deberemos configurar el cuadro de mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

→ En lo referente a la elaboración y contenido del cuadro de mando, cabe destacar lo siguiente:

- Los cuadros de mando han de presentar de una forma sencilla y resumida únicamente aquella información que resulte ser imprescindible.
- El carácter de estructura piramidal entre los cuadros de mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno, que cada vez más se vayan agregando los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.
- Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.
- No se puede olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc, ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de Mando.
- La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contrastación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.
- En general, el Cuadro de Mando debe tener cuatro partes bien diferenciadas:
 - Una primera en la que se deben de constatar de forma clara, cuáles son las variables o aspectos clave más importantes a tener en cuenta para la correcta medición de la gestión en un área determinada o en un nivel de responsabilidad concreto.
 - Una segunda en la que estas variables puedan ser cuantificadas de alguna manera a través de los indicadores precisos, y en los períodos de tiempo que se consideren oportunos.
 - En tercer lugar, en alusión al control de dichos indicadores, será necesaria la comparación entre lo previsto y lo realizado, extrayendo de algún modo las diferencias positivas o negativas que se han generado, es decir, las desviaciones producidas.
 - Por último, es fundamental que con imaginación y creatividad, se consiga que el modelo de Cuadro de Mando que se proponga en una organización, ofrezca soluciones cuando así sea necesario.

→ **Metodología para el uso del Cuadro de Mando Integral:**

No deben perderse de vista los objetivos elementales que se pretenden alcanzar al hacer uso de un Cuadro de Mando Integral; de hecho, sin unos fines claramente delineados y el apoyo de la alta dirección, la herramienta per sé, no contribuirá al logro de los objetivos estratégicos definidos por la organización. En función de ello, conviene recordar lo siguiente:

- El CMI ha de ser un medio informativo destacable. Sobre todo ha de conseguir eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa en cuanto a los diferentes informes con los que la empresa puede contar.
- Debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, en definitiva ha de comportarse como un sistema de alerta. En este sentido, tenemos que considerar dos aspectos: se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto. Esta es la base de la gestión por excepción, es decir, el Cuadro de Mando ha de mostrar en primer lugar aquello que no se ajusta a los límites absolutos fijados por la empresa, y en segundo advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo.
- Esta herramienta debería de seleccionar tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.
- En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones, ha de ponerse de manifiesto su eficacia. El análisis de las desviaciones es básico a la hora de estudiar la trayectoria de la gestión así como en el proceso de toma de decisiones a corto plazo.
- Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, se puede avanzar mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones. Es preciso que se analicen las causas de las desviaciones más importantes, proporcionar soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.
- Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades. Además la disponibilidad de información adecuada, facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite mejorar resultados.
- Ha de ser motivo de cambio y de formación continua en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables. Ha de conseguir la motivación entre los distintos responsables. Esto ha de ser así, sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión.
- Por último y como objetivo más importante, esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones. Para ello, el modelo debería en todo momento:
 - Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones. Para ello se precisaría de una serie de informaciones de carácter complementario en continuo apoyo al Cuadro de mando, además de la que pudiera aportarle

el Controller, ya que en muchas ocasiones disfruta de cierta información de carácter privilegiado que ni siquiera la Dirección conoce.

- Proporcionar los medios para solucionar dichos problemas y disponer de los medios de acción adecuados.
- Saber decidir como comportarse. En cierto modo, estaríamos haciendo referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se iría nutriendo de la propia trayectoria de la empresa, y que cada vez mejor, suministraría una información y un modo de actuar óptimo.

4.2. Conclusiones sobre el Proyecto

- ➔ El análisis realizado en capítulos anteriores es consistente en cada una de sus etapas, lo que se refleja en la viabilidad del proyecto y la conveniencia de proceder según la propuesta.
- ➔ La demanda potencial estimada actual de servicio de televisión por cable en el Cantón Morona corresponde a una cifra cercana a 1500 suscriptores.
- ➔ El alto porcentaje de usuarios insatisfechos radica en el hecho de que el proveedor recientemente fuera de operación no tuvo una concesión para operar el sistema de televisión por cable en la ciudad de Macas, razón por la cual no estuvo en capacidad de adquirir paquetes de canales que provean señales de calidad en función de los requerimientos del mercado; a ello es necesario agregar que en la actualidad Cable Express tampoco denota en su accionar la aplicación de una estrategia bien definida pese a que en principio su creación fue el producto de una visión cuya estrategia fue crear valor a través de la calidad del servicio y contenido de programación.
- ➔ Previo a la sanción aplicada por la Superintendencia de Telecomunicaciones a TV Morona, en Julio de 2009, los resultados de encuestas aplicadas para medir la participación de mercado de los operadores de cable de la ciudad de Macas fue la siguiente:

Empresa	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Cable Express	65	48%	48%
TV Morona	62	46%	94%
DIRECTV	8	6%	100%
Total	135	100%	

- ➔ Se desprende de las cifras expuestas, que luego de la salida de TV Morona, DIRECTV triplicó su participación y Cable Express, de alguna manera se convirtió en el proveedor de los clientes cuya necesidad era satisfecha a través del servicio del operador saliente.
- ➔ De ello se concluye además, que aún cuando existiese una estrategia en Cable Express para incursionar en el mercado, la misma permitió captar en principio el 48% de los suscriptores existentes a 2009; de ello, se deduce que el crecimiento del último período obedeció más a condiciones regulatorias externas y no, a un tipo de administración adecuada del negocio. Esta situación se corrobora al considerar que,

de las encuestas actualizadas, el 61% de la población aún no ha contratado el servicio pese a que la cobertura de la televisión nacional en esta localidad es prácticamente nula (únicamente se transmite la señal de RTS).

- De ello se concluye que el 81% de participación del mercado requiere de una precisión mayor en cuanto al análisis de demanda. De ahí que se hace evidente un nuevo análisis de participación con miras a lograr un mayor entendimiento de la naturaleza de la demanda en la localidad.
- Por otra parte, los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas permiten conocer las razones por las que los potenciales clientes no adquieren el servicio; en efecto, los estudios realizados han permitido precisar que la principal barrera para el incremento de abonados es el precio de la oferta actual: 42 % de los consultados afirman no tomar la decisión por esta causa; además, de entre otras causas, se identifican argumentos como “no tiene buena programación” o “canales no satisfacen” con el 17% y falta de cobertura con el 36%.
- En lo referente a la falta de cobertura, ésta es la principal causa por la que Cable Express no ha logrado ampliar su base de clientes. La inversión inicial fue efectuada con el fin de proveer servicios en la parte del centro de la ciudad, por tanto, si la oferta se ampliara la posibilidad de incrementar el número de suscripciones también se verá incrementada puesto que el nivel de satisfacción de los actuales usuarios actuales es bastante aceptable (89%)
- De los resultados del estudio que antecede se concluye que el potencial de mercado y de ventas aún es bastante apreciable en la ciudad de Macas; primeramente por su densidad poblacional y en segundo lugar por la alta demanda insatisfecha de la oferta actual; por lo tanto la inversión se hace más atractiva con mejores posibilidades para la implementación de proyectos de ampliación de infraestructura.
- En relación a las condiciones geográficas de la ciudad, su topografía permite una mejor distribución de la red troncal minimizando los costos en relación a la otra alternativa de localización (ciudad de Sucúa) por el menor número de derivaciones que se debe hacer para lograr una señal de calidad en todos los puntos de distribución.
- Finalmente, el comentario principal sobre el costo, señala precisamente la existencia de una parte de la población que definitivamente no cuenta con un excedente de ingresos que le permita financiar la suscripción al servicio. Sin embargo, ello no descarta el hecho de que es posible que la promoción de los precios vigentes no sea suficiente o, que no existe un producto ajustado a una demanda no satisfecha caracterizada por una capacidad limitada de pago.
- Para el tipo de empresa existente es necesario mantener una estructura plana, con el fin de lograr mayor multifuncionalidad y coordinación de las actividades que se realicen para el suministro del servicio a los clientes.
- Los lineamientos estratégicos a implementar en general, buscan lograr lo siguiente:
 - Aprovechamiento de la infraestructura instalada de tal manera que se exploten las capacidades existentes mediante una gestión comercial mejor organizada.
 - Crecimiento de infraestructura focalizado en función de demanda certificada.

- Optimización en uso de recursos y consiguiente incremento de rentabilidad mediante implantación de gestión por procesos.
- ➔ Según estos lineamientos, la proyección de resultados experimentará un incremento de 67%. Es decir, se estima un resultado del ejercicio de 2011 equivalente a \$ 19.500 dólares, que prácticamente triplica al resultado de \$ 2010, que fue de \$ 6.400 dólares.

4.3. Recomendaciones.-

- ➔ Luego de los respectivos análisis en los que se demuestra la rentabilidad del proyecto propuesto, se recomienda llevarlo a cabo de acuerdo al cronograma establecido observando y aplicando meticulosamente cada uno de los parámetros, especificaciones técnicas y consideraciones instauradas a lo largo del desarrollo del presente estudio
- ➔ Para el desarrollo de las actividades de telecomunicaciones en el país sobre todo en las ciudades y poblaciones con menor densidad de población, se requiere aplicar un modelo que incorpore el diseño de una estrategia básicamente que incluya el diagnóstico de las condiciones de infraestructura y servicios, la definición de productos y objetivos de mercado lo que implica la planificación del sector, su organización, establecer los partícipes claves, así como la definición de los factores positivos y limitantes para su desarrollo.
- ➔ La generación de información estadística actualizada constituye un insumo básico en la planificación de servicios de telecomunicaciones y en la toma de decisiones para inversiones, es muy importante incentivar a las organizaciones seccionales de los cantones principalmente en la Amazonía para que provean de este tipo de información.
- ➔ La Superintendencia de Telecomunicaciones debe ejercer su función de organismo de control de los proveedores de servicios de telecomunicaciones en todo el país, particularmente dentro del campo de la televisión por cable se debe hacer cumplir estrictamente la legislación a fin de que los Cable Operadores provean servicios de calidad a los usuarios amparándose en las leyes y reglamentos para su funcionamiento.
- ➔ Si bien, el elemento fundamental del servicio de televisión por cable radica en la calidad, contenido y variedad de señales (canales) que se entreguen a la tele audiencia, no se debe olvidar los productos o servicios complementarios que este pueda generar, tal es el caso de constituirse en un medio de promoción y publicidad del sector comercial de la localidad.
- ➔ Efectuar continuamente estudios de satisfacción de los usuarios con el fin de determinar posibles debilidades y nuevas estrategias de comercialización.
- ➔ Para la elaboración de proyectos de factibilidad, es vital e importante diseñar planes integrales, aplicar y controlarlos adecuadamente, para ello no solo se debe contar aspectos tradicionales de planificación, sino considerar otros importantes como los de mercado, económicos, técnicos financieros y territoriales.
- ➔ Es indispensable la gestión de Marketing para respaldar una inversión dentro del campo de las telecomunicaciones, ya que con una correcta estrategia publicitaria y

promocional se podrá dar a conocer los productos y servicios al cliente potencial, alcanzando una posición beneficiosa en el mercado.

- El servicio postventa es fundamental para lograr una imagen positiva y lograr una relación de largo plazo con el cliente, además permite identificar aspectos favorables que pueden aprovecharse; así como rectificar aquellos que no contribuyan al desarrollo de la empresa.
- Es recomendable innovar cada cierto tiempo las alternativas de canales, ya que estos constituyen la razón de ser de este tipo de servicio, considerando las tendencias del mercado y sobre todo observando los requerimientos de los usuarios.
- Es primordial para los proyectos de telecomunicaciones emplear la diferenciación del producto y servicio, sustentada en una estrategia que permita obtener una ventaja competitiva y enfrentar desde una posición favorable a las fuerzas competitivas del mercado.
- A largo plazo diseñar y promover productos especializados dirigidos a grupos específicos de usuarios.
- Es necesario para el éxito del proyecto respaldar sus actividades con una planificación estratégica consistente y flexible, que permita tomar acciones de contingencia rápidas sobre la marcha, a fin de enfrentar eventos no previstos que puedan afectar la estabilidad financiera de la empresa y la calidad del servicio.
- Se recomienda la constante capacitación del personal a fin de incrementar la competitividad de la empresa y en consecuencia consolidar el posicionamiento en el mercado.
- Es importante contribuir al desarrollo de la sociedad no sólo económicamente sino también como un agente generador de conocimientos a través de la gran variedad de tipos de segmentos que se ofrecerá a la tele audiencia del cantón Morona.

BIBLIOGRAFIA

- Agurto, Patricio, Maestría Auditoría de Gestión de la Calidad, Módulo 2 La Planificación Empresarial, 2010, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, Ecuador.
- Anderson, David R., Sweeney, Dennis J., Williams, Thomas A. 1999. Estadística para Administración y Economía, International Thomson Editores. Séptima Edición, México D. F.
- Anderson, Rolph E.; Hair-Jr., Joseph F. y Bush, Alan J. 1996. Administración de Ventas, Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. México, D.F.
- Baca-Urbina, Gabriel, 2001. Evaluación de Proyectos. Editorial Mc. Graw Hill. Cuarta Edición. México, D.F.
- Cobra, Marcos y Zwarg, Flavio A. 1992 Marketing de Servicios Conceptos y Estrategias, Editorial Mc. Graw Hill, Primera Edición. Bogotá, Colombia,
- Gultinan, Joseph P. y Paul, Gordon W. 1990 Administración de Mercadeo Estrategias y Programas, Editorial Mc. Graw Hill. Primera Edición. México, D.F.
- Goodstein, Leonard; Nolan, Timothy y Pfeiffer J. William 1998, Planeación estratégica aplicada, Editorial Mc Graw Hill. Primera Edición. Bogotá, Colombia
- Hernández-Sampieri, R.; Fernandez-Collao, C. y Baptista-Lucio, P. 2001 Metodología de la Investigación, EDITORIAL Mc. Graw Hill, Segunda Edición. México, D. F.
- Horngren, Charles T. ; Sundem, Gary L. y ELLIOT, Jhon A. 2000 Introducción a la Contabilidad Financiera, Editorial Pearson Educación, Segunda Edición. México D.F
- Kaplan, Robert y Norton, David, 2001 Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.
- Kotler, Philip. 1989 Mercadotecnia, Editorial Prentice hall. Tercera Edición México, D.F.
- Méndez, Carlos E. 2001. Metodología Diseño y desarrollo del Proceso de Investigación, Editorial Mac Graw Hill. Tercera Edición. Bogotá, Colombia.
- Ross, Stephen A.; Westerfield, Randolph W. y Jordan, Bradford D. 2003 Fundamentos de Finanzas Corporativas, Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición México, D.F.

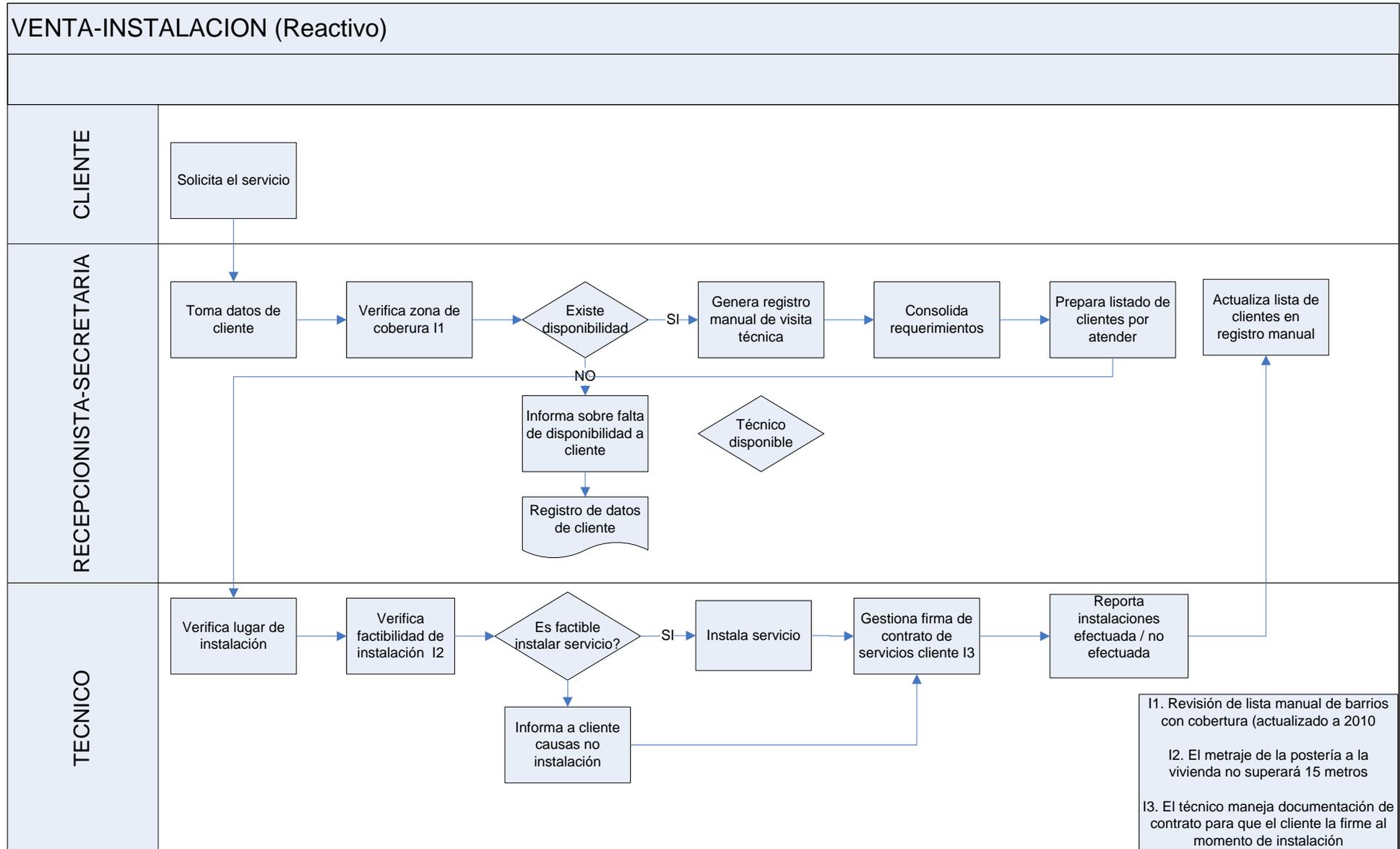
LINKS DE INTERNET

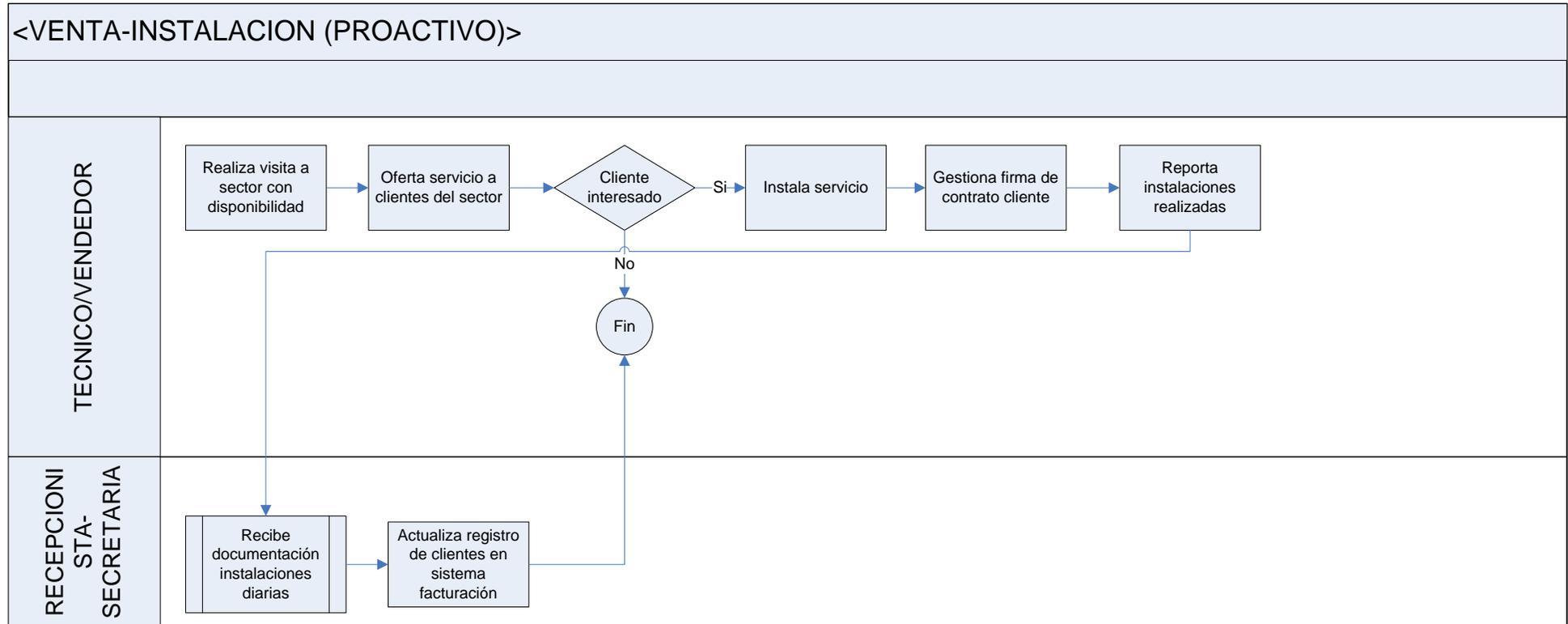
- www.bce.fin.ec
- www.cfn.gov.ec
- www.iess.org.ec
- www.inec.gov.ec
- www.sri.gov.ec
- <http://iris.cnice.mecd.es/>
- www.x-extrainternet.com
- www.supertel.gov.ec
- www.ecuarural.gov.ec
- www.multicanal.com.ar
- www.arnasdeventa.com
- www.hoy.com.ec
- <http://derechoecuador.com/>
- www.amplired.com.ar
- www.intercable.com.ve

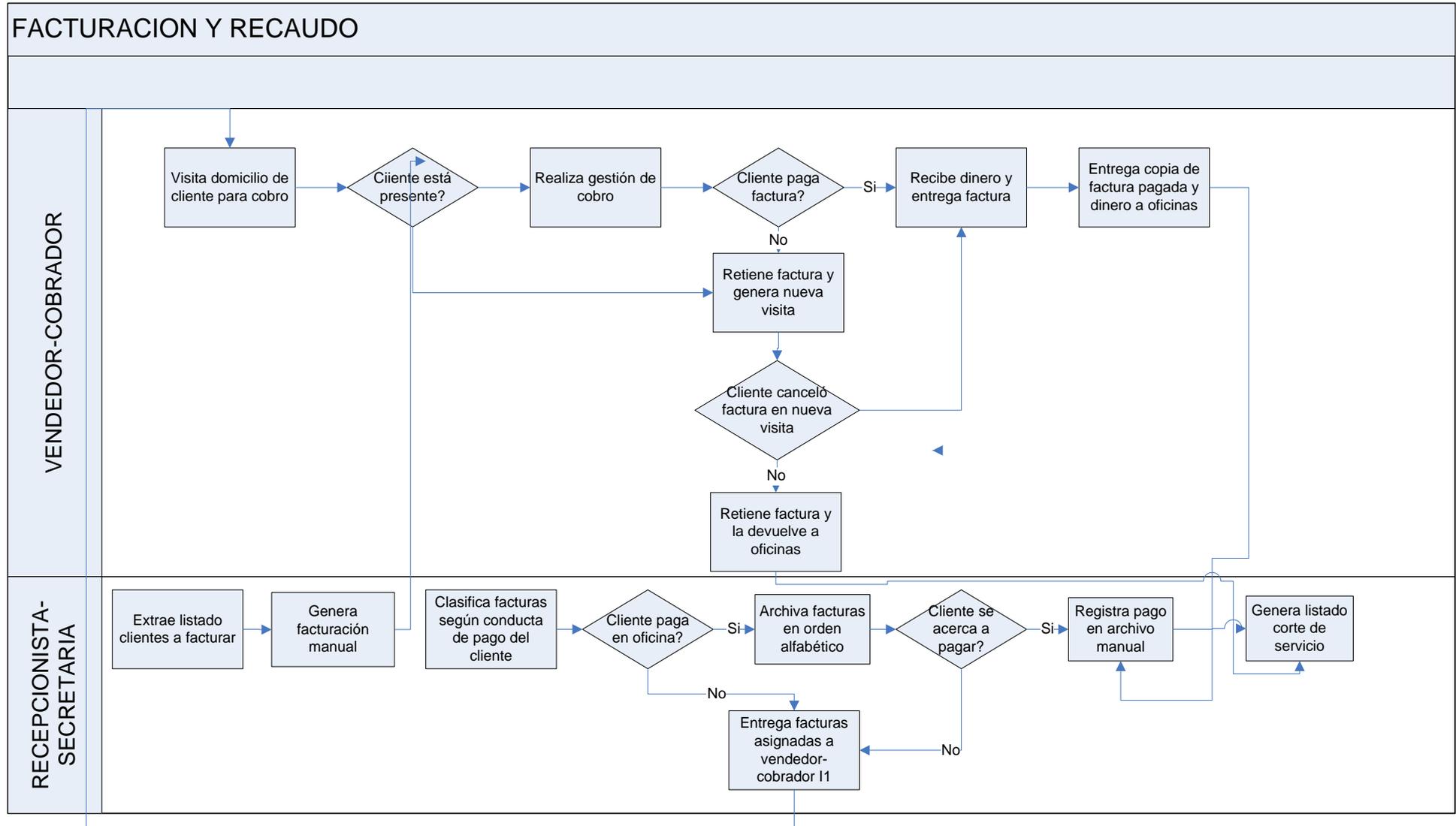
➤ www.publimark.cl

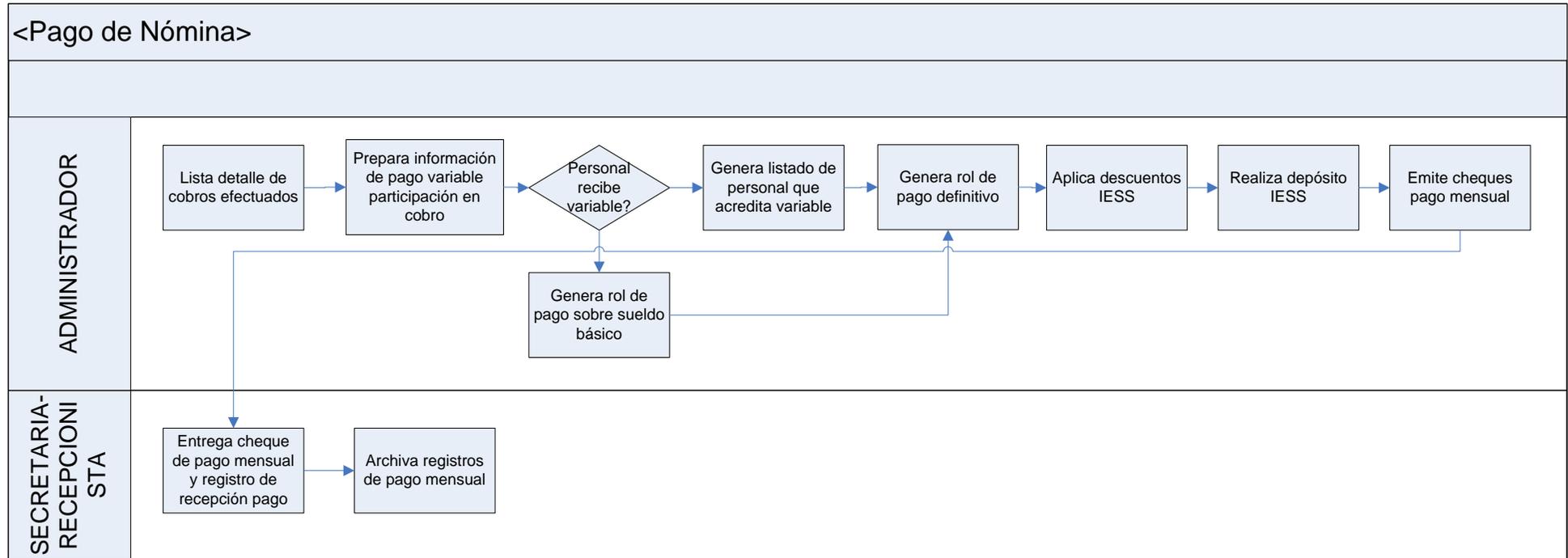
➤ www.cfn.gov.ec

ANEXO 1
PROCESOS ACTUALES CABLE EXPRESS

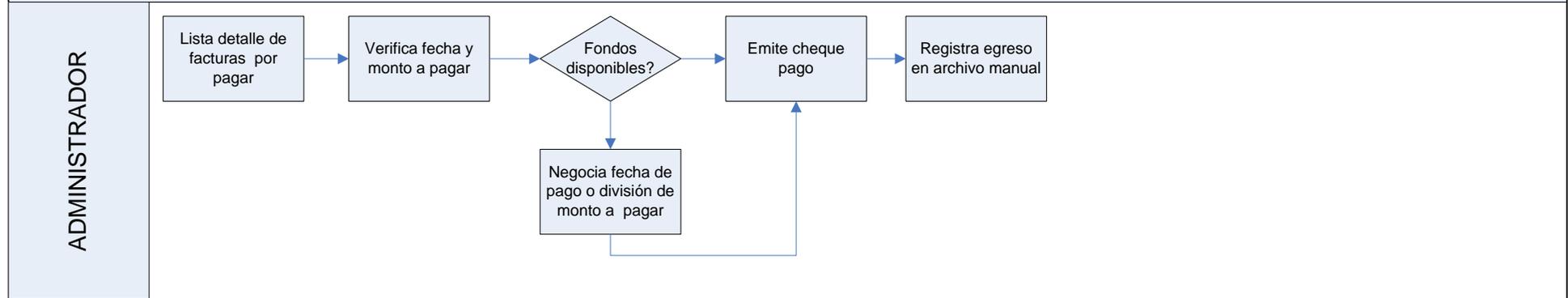


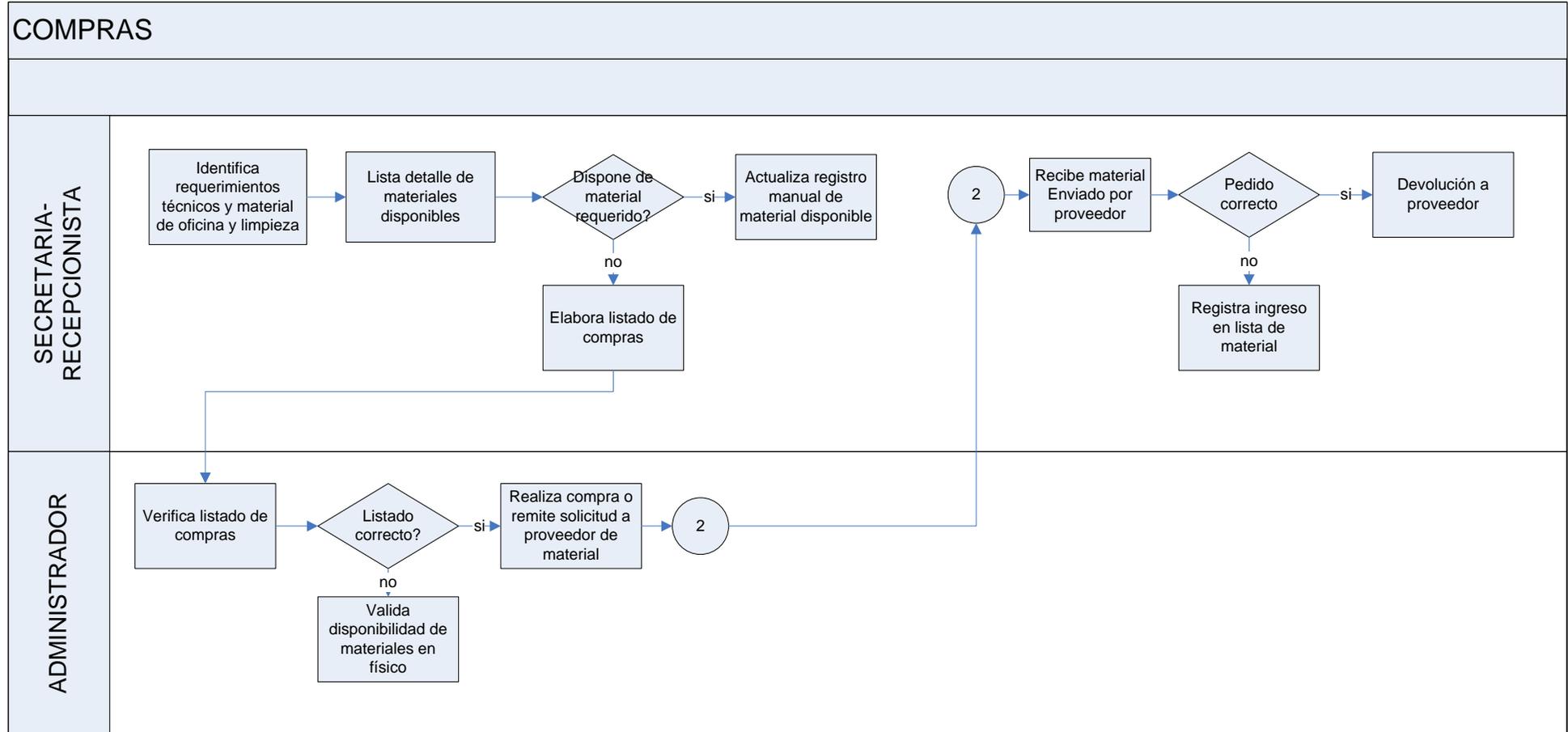


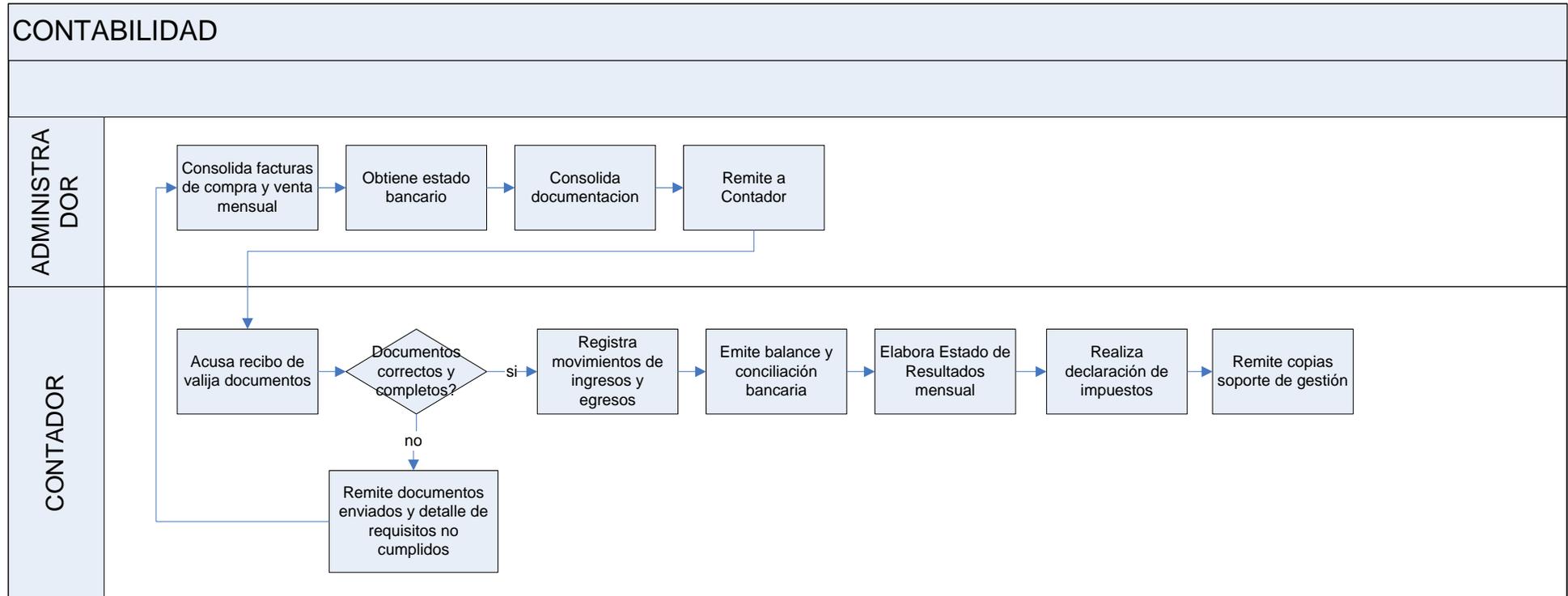


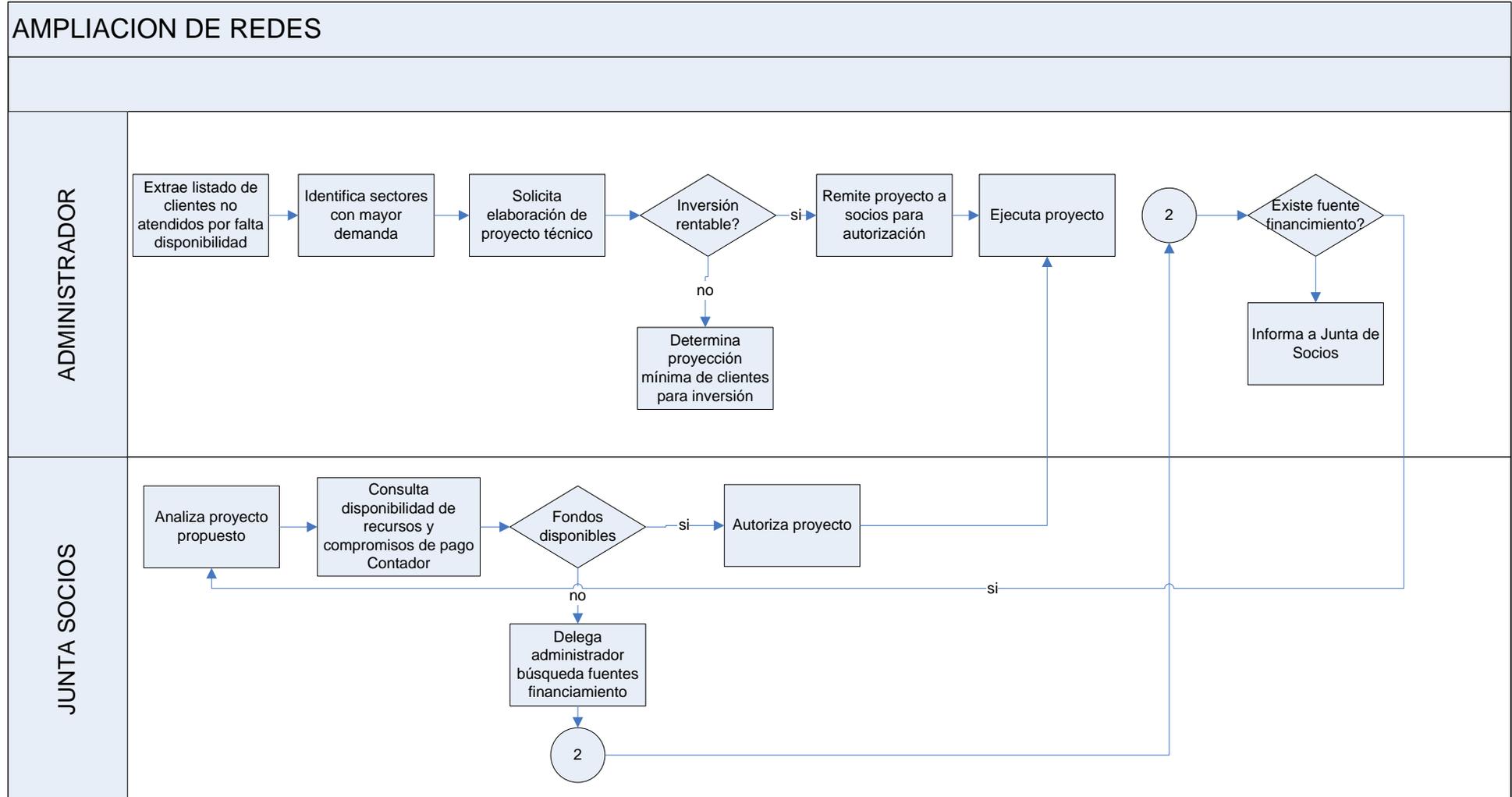


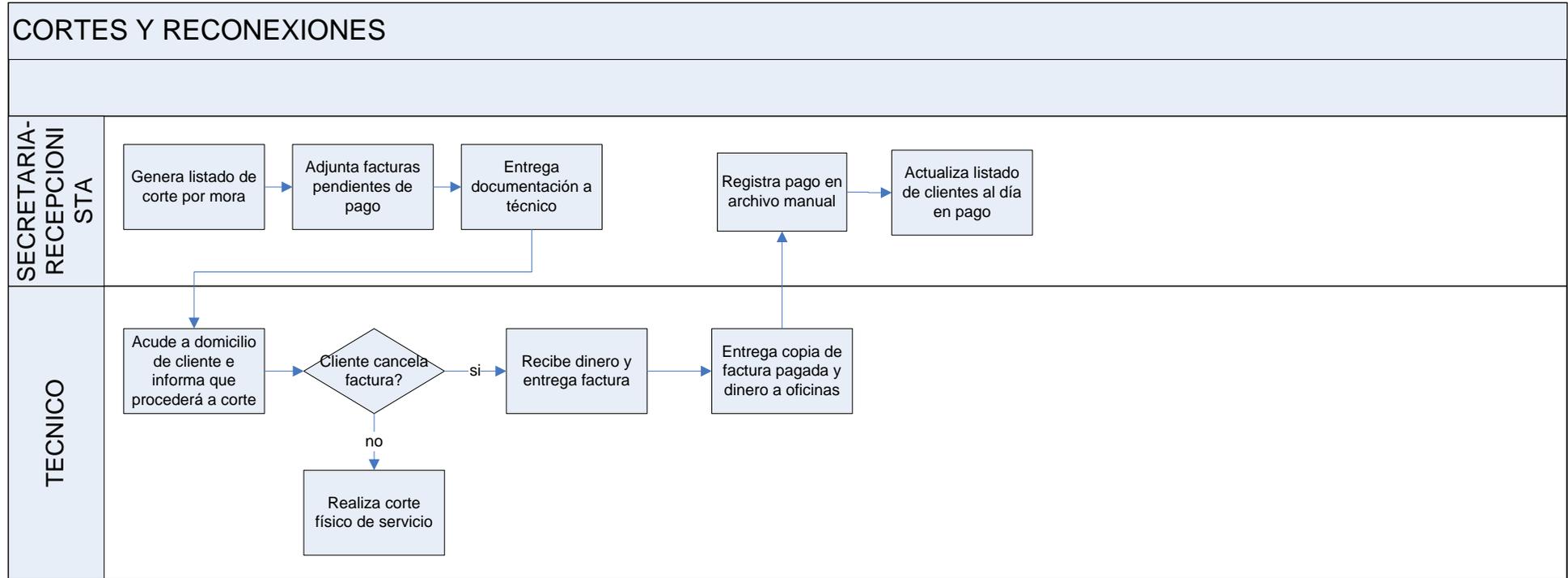
Pago Proveedores

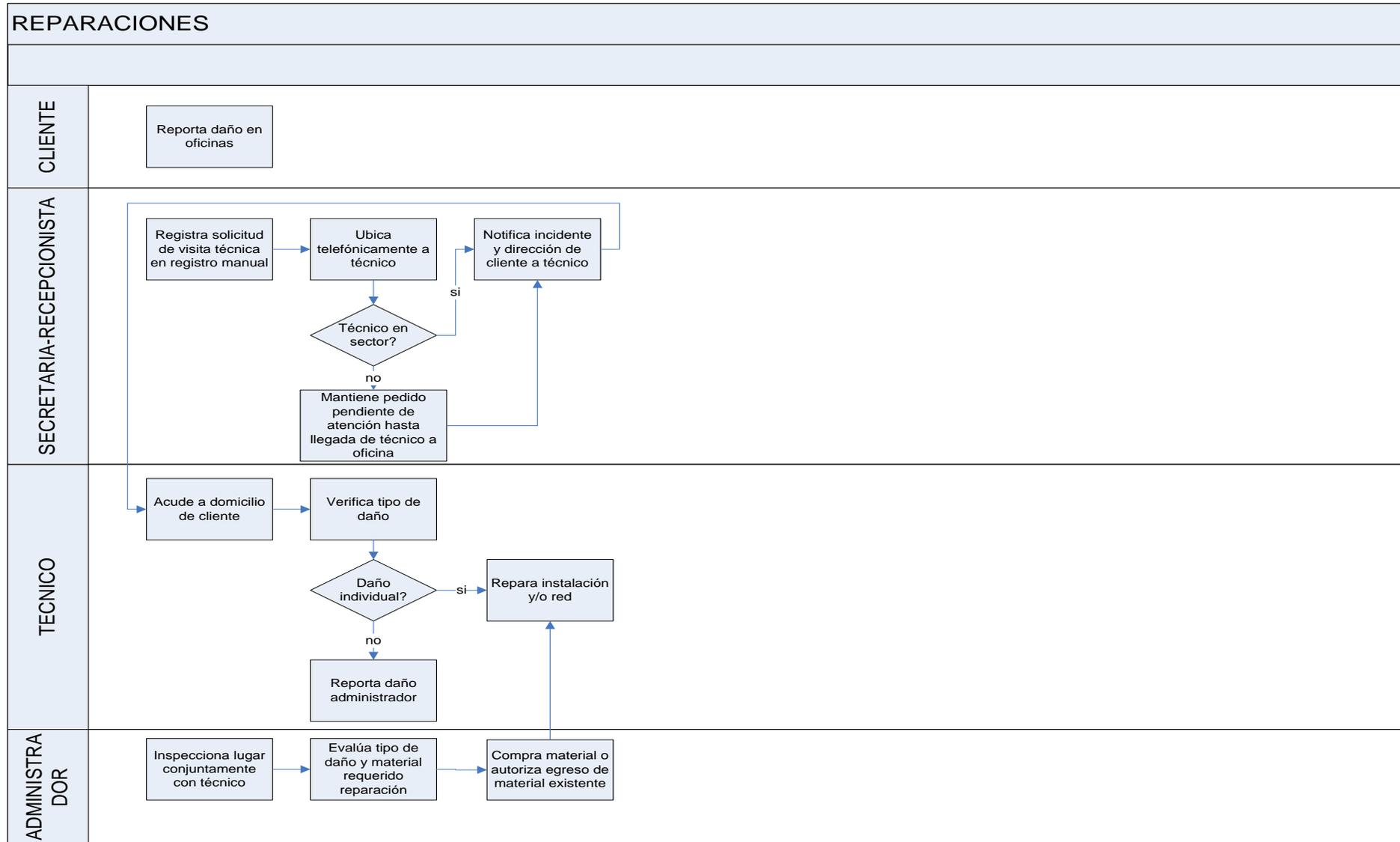












ANEXO 2
CUADRO DE MANDO INTEGRAL CABLE
EXPRESS

RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS, PERSPECTIVAS E INDICADORES DE LA EMPRESA CABLE EXPRESS						Mes 1		
OBJETIVOS	#	Perspectiva	Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad	Meta	Real	% Cumplimiento
<i>Ob0. Incremento de rentabilidad</i>	0.1.	Financiera	ROI (Rentabilidad del activo)	PORCENTAJE (UTILIDAD OPERACIONAL /ACTIVO TOTAL)	%	25%		
	0.2.		ROE (Rentabilidad del patrimonio)	PORCENTAJE (UTILIDAD NETA /PATRIMONIO TOTAL)	%	30%		
<i>Ob1. Optimizar nivel de liquidez</i>	1.1.	Financiera	PRUEBA ACIDA	(ACT.CORR-INVENT) / PASIV.CORR	\$	\$ 14		
	1.2.		FLUJO DE CAJA ACUMULADO	VALOR EN US\$	\$	\$ 56.882		
	1.3.		NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	Total pasivos/total activos	%	31%		
<i>Ob2. Mejorar eficiencia financiera</i>	2.1.	Financiera	EJECUCION DE PRESUPUESTO DE INVERSION	Monto Ejecutado / Monto Presupuestado	%	\$ -		
	2.2.		EJECUCIÓN DE PRESUPUESTO DE GASTOS	Monto Ejecutado / Monto Presupuestado	%	90%		
<i>Ob3. Incremento en ventas</i>	3.1.	Financiera	NUMERO DE CLIENTES	# de Clientes por Período	#	840		
	3.2.		VENTAS	# Ventas mensual	#	20		
	3.3.		INGRESOS POR VENTAS	Valor facturado por nuevos clientes	\$	\$ 280,00		
	3.4.		INGRESOS POR OTROS RUBROS	Valor facturado por concesión de canal local (USD)	\$	\$ -		
<i>Ob4. Minimizar costos de no calidad</i>	4.1.	Financiera	COSTO DE OPORTUNIDAD VENTA INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE	Demanda no captada en lugares con disponibilidad *(pensión básica mensual)	\$	\$ 1.526		
	4.2.		ORDENES DE TRABAJO DE INSTALACIÓN NO EXITOSAS	Órdenes de instalación no atendidas* costo medio de orden instalación	\$	\$ 20,37		
<i>Ob5. Incremento de satisfacción del cliente</i>	5.1.	Cliente	CALIDAD	% Reclamos ingresados por clientes suscritos	%	84		
	5.2.		OPORTUNIDAD	Tiempo promedio de espera para atención de solicitudes	Días	5		
	5.3.		VARIEDAD	% Satisfacción por contenidos de grilla (canal local y oferta de paquetes)	%	84%		
<i>Ob6. Incremento de cobertura de servicios</i>	6.1.	Cliente	PARTICIPACION EN EL MERCADO	Suscriptores de Cable Express/ Total de clientes por servicio	%	59%		
	6.2.		TASA DE PENETRACION DEL SERVICIO	Servicios instalados/ Número de familias por localidad*100	%	17%		
	6.3.		CHURN	# servicios retirados en período mensual/ Total de servicios instalados	%	2%		
<i>Ob7. Incrementar Fidelidad de cliente</i>	7.1.		TIEMPO MEDIO DE COBRO	Días promedio para registro de pago mensual	Días	36		
	7.2.		ARPU	Facturación por cliente	\$	\$ 14		

RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS, PERSPECTIVAS E INDICADORES DE LA EMPRESA CABLE EXPRESS						Mes 1		
OBJETIVOS	#	Perspectiva	Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad	Meta	Real	% Cumplimiento
<i>Ob8. Fortalecer marca e imagen corporativa</i>	8.1.	Cliente	OPORTUNIDAD DE LA OFERTA	Promociones nuevas lanzadas al mercado durante el año	#	0		
	8.2.		INVERSION EN IMAGEN CORPORATIVA	Presupuesto publicitario/ Presupuesto total * 100	%	0%		
<i>Ob9. Regularizar situación jurídica de la organización</i>	9.1.	Procesos	AVANCE NUEVA CONCESION	Actividades planificadas/ actividades ejecutadas por período trimestral	%	30%		
	9.2.		CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO	Gasto ejecutado/ gasto proyectado rubro nueva concesión	%	50%		
<i>Ob10. Aprovechar infraestructura disponible</i>	10.1.	Procesos	OCUPACION	Abonados activos en plataforma/ Servicios disponibles * 100	%	65%		
	10.2.		FACTURACIÓN	Ingresos por servicios activos en plataformas/ Total de ingresos * 100	%	100%		
<i>Ob11. Fortalecer servicios de postventa</i>	11.2.	Procesos	TIEMPO MEDIO ATENCION RECLAMOS FACTURACION	Promedio mensual de días para cierre de reclamos de facturación	Días	25		
	11.3.		CONFIABILIDAD FACTURACION	Cuentas de cobro con error/ Total de cuentas de cobro *100	%	6%		
<i>Ob12. Implementar proceso gestión de clientes, facturación y cobranzas</i>	12.1	Procesos	PROCESOS MEDIDOS	Número de procesos medidos en primer semestre/ número de procesos identificados	%	0%		
	12.2		CAPACITACION	Número de colaboradores capacitados sobre flujo de procesos	%	50%		
<i>Ob13. Mantener funcionarios con alto nivel de competencias en tiempos adecuados</i>	13.1.	Aprendizaje y Crecimiento	IDONEIDAD DE PERSONAL RECLUTADO	Resultado de evaluaciones de candidatos/ Calificación máxima*100	%	0%		
	13.2.		TIEMPO DE SELECCIÓN DE PERSONAL NUEVO	# días de selección	#	30		
	13.3.		DESEMPEÑO	Promedio de calificación evaluación de rendimiento primer trimestre (sobre 100 puntos)	#	0		
<i>Ob14. Mejorar la comunicación interna</i>	14.1.	Aprendizaje y Crecimiento	DISPONIBILIDAD DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN	# de canales de comunicación interna disponibles	#	0		
	14.2.		RECEPCION	Resultado de encuesta de satisfacción sobre contenido comunicaciones oficiales	%	0%		
	14.3.		EJECUCION	Errores sobre procesos comunicados/ total de errores de procedimiento * 100	%	20%		

RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS, PERSPECTIVAS E INDICADORES DE LA EMPRESA CABLE EXPRESS						Mes 1		
OBJETIVOS	#	Perspectiva	Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad	Meta	Real	% Cumplimiento
<i>Ob15. Fomentar toma de decisiones con autonomía y rendición de cuentas</i>	15.1.	Aprendizaje y Crecimiento	AUDITORIA	# de auditorías realizadas	#	0		
	15.2.		OBSERVACIONES	Recomendaciones presentadas/ recomendaciones implementadas *100	%	0%		
	15.3.		EVALUACION PERSONAL ALTA GERENCIA	Metas estratégicas cumplidas/ Metas formuladas * 100	%	0%		
<i>Ob16. Implementar plataforma tecnológica para gestión de clientes</i>	16.1.	Aprendizaje y Crecimiento	EJECUCION PROYECTO	Actividades desarrolladas/ Actividades planificadas *100	%	0%		
	16.3.		DIFUSION/ CAPACITACION	Colaboradores informados/ Total de colaboradores * 100	%	50%		