

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



**ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PROPUESTA DE MEJORA PARA
UNA EMPRESA PRIVADA PROVEEDORA DE SERVICIOS DE
INTERNET**

**Tesis presentada en opción al Título Académico de Magister en
Administración de Empresas y Dirección de Negocios**

Autor: Ing. Alejandro Napoleón Flores Zapata

Tutor: Mg. Freddy Ignacio Álvarez Subía

2014

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a quienes conformamos la empresa que fue objeto de este estudio, la cual nos ha permitido desarrollarnos profesionalmente y la queremos ver convertida en la mejor empresa de provisión de servicios de internet del país.

También a aquellas personas que requieren conocer una metodología para analizar estratégicamente a empresas de provisión de servicios de internet o en general a empresas de telecomunicaciones.

Alejandro Flores Z.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios, quien nos ha hecho administradores de todo lo que es suyo: la vida, la inteligencia, el conocimiento, el dinero, el tiempo, las oportunidades, etc.

A Elena y Alfonso, mis padres, quienes han sido un apoyo espiritual y humano durante el desarrollo y culminación de esta maestría.

A mis compañeros de trabajo que colaboraron con información y sugerencias para que este trabajo de investigación sea una propuesta adecuada para sacar adelante a la que consideramos nuestra empresa.

Al Mg. Freddy Álvarez, tutor de tesis, quien me asesoró y guió de una manera práctica en el desarrollo de este proyecto de grado.

Alejandro Flores Z.

Quito D.M., 24 de Septiembre de 2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de graduación, nombrado por la Comisión Académica de Posgrados de la Universidad Tecnológica Israel, certifico que:

El trabajo de investigación: “Análisis estratégico y propuesta de mejora para una empresa privada proveedora de servicios de internet”, presentado por el maestrante, Ing. Alejandro Napoleón Flores Zapata, estudiante del programa de Maestría en Administración de Empresas y Dirección de Negocios, primera promoción, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado que la Comisión Académica de Posgrados designe.

Mg. Freddy Álvarez

Tutor de la Tesis

Quito D.M., 24 de Septiembre de 2014

AUTORÍA DE TESIS

Declaro que el proyecto de grado titulado “Análisis estratégico y propuesta de mejora para una empresa privada proveedora de servicios de internet”, ha sido desarrollado en base a una investigación, respetando derechos intelectuales de terceros que constan como citas en las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del proyecto de grado en mención.

Ing. Alejandro Flores

Autor de la Tesis

ÍNDICE GENERAL

Página

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento del problema	1
1.3. Justificación de la investigación	2
1.4. Objetivos: General y Específicos	4
1.5. Metodología de la investigación	4

CAPÍTULO 2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Planeación Normativa	5
2.1.1. Misión	5
2.1.2. Visión	6
2.1.3. Valores Organizacionales	6
2.2. Planeación Estratégica: Análisis	6
2.2.1. Análisis de Entorno Interno	6
2.2.1.1. Estructura Organizacional	7
2.2.1.2. Oferta de Valor	7
2.2.1.3. Cadena de Valor	7
2.2.2. Análisis de Entorno Externo	9
2.2.2.1. Fuerzas Económicas	11
2.2.2.2. Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales	11
2.2.2.3. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales	11
2.2.2.4. Fuerzas Tecnológicas	12
2.2.2.5. Fuerzas de la Competencia	12
2.2.2.6. Clientes, Proveedores y otros grupos de interés	12

2.2.3.	Síntesis del Entorno	13
2.2.3.1.	Matriz FODA	13
2.3.	Aspectos Financieros	14
2.3.1.	Balance General	14
2.3.2.	Estado de Resultados	14
2.3.3.	Índices Financieros	15
2.4.	Aspectos de mejora en organizaciones	16
2.4.1.	Características de compañías operativamente excelentes	16
2.4.1.1.	Orientación estratégica	17
2.4.1.2.	Alta gerencia	17
2.4.1.3.	Diseño de la organización	17
2.4.1.4.	Cultura corporativa	18
2.4.2.	Mejora continua	18
2.4.2.1.	Ciclo de la calidad	18
2.4.2.2.	Kaisen	19
CAPÍTULO 3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE INTERNET		
3.1.	Análisis Estratégico de la Empresa	21
3.1.1.	Análisis del Entorno Interno	21
3.1.1.1.	Estructura Organizacional	21
3.1.1.2.	Oferta de Valor	22
3.1.1.3.	Cadena de Valor	23
3.1.2.	Aspectos Financieros	26
3.1.3.	Análisis del Entorno Externo	30
3.1.3.1.	Fuerzas Económicas	30

3.1.3.2.	Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales	31
3.1.3.3.	Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales	32
3.1.3.4.	Fuerzas Tecnológicas	33
3.1.3.5.	Fuerzas de la Competencia	34
3.1.3.6.	Clientes, Proveedores y otros grupos de interés	37
3.1.4.	Síntesis del Entorno	38
3.1.4.1.	Matriz FODA	38
3.1.5.	Análisis de Bases Estructurales	44
3.1.5.1.	Misión	44
3.1.5.2.	Visión	45
3.1.5.3.	Valores Organizacionales	45
3.2.	Plan de mejora	46
3.2.1.	Objetivos, Estrategias, Actividades, Indicadores, Metas	46
3.2.2.	Proyección nuevos clientes netos	51
3.2.3.	Flujo de Caja	52
3.2.4.	VAN y TIR	53
	CONCLUSIONES	54
	RECOMENDACIONES	56
	BIBLIOGRAFÍA	57
	ANEXOS	59

CAPÍTULO 3

Tabla 3.1: Ventas, utilidad y rentabilidad netas	27
Tabla 3.2: Clientes totales activos, cancelados e instalados	28
Tabla 3.3: Principales permisionarios de internet fijo	34
Tabla 3.4: Características de principales competidores de internet fijo	36
Tabla 3.5: Factores extraídos de Fortalezas y Debilidades	39
Tabla 3.6: Probabilidad e Impacto de Oportunidades y Amenazas	41
Tabla 3.7: Matriz FODA	43
Tabla 3.8: Plan de mejora	47
Tabla 3.9: Incidencias plan de mejora en instalaciones y cancelaciones	51
Tabla 3.10: Flujo de caja al aplicar plan de mejora	52
Tabla 3.11: Resultados VAN y TIR	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Página

CAPÍTULO 2

Figura 2.1: Cadena de valor	8
Figura 2.2: Entorno externo	10
Figura 2.3: Ciclo PDCA	19

CAPÍTULO 3

Figura 3.1: Estructura organizacional vigente	21
Figura 3.2: Estructura organizacional propuesta	22
Figura 3.3: Rentabilidad neta sobre ventas	27
Figura 3.4: Clientes cancelados e instalados	29
Figura 3.5: Tasa de deserción de clientes	30
Figura 3.6: Cuentas internet fijo por permisionario	35
Figura 3.7: Ponderación factores de fortalezas y debilidades	40
Figura 3.8: Oportunidades y amenazas respecto a probabilidad e impacto	42

ÍNDICE DE ANEXOS

Página

Anexo 1: Tecnologías de la Información y Comunicaciones. INEC. 2013

59

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se analiza a una empresa privada proveedora de servicios de internet, con el fin de determinar las causas que están generando su poco crecimiento, el mismo que constituye el problema a resolver.

La investigación se sustenta en teoría de Administración Estratégica. Se inicia analizando estratégicamente el entorno interno y externo de la empresa para determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; y luego las bases estructurales de la organización (misión, visión, valores).

Con los resultados del análisis anterior se estructura un plan de acción que propone estrategias para alcanzar los objetivos de mejora, además actividades relacionadas con cada estrategia, también indicadores y metas para controlar el avance del plan. La inversión, ingresos y costos proyectados se analizan financieramente, concluyendo que el plan es viable.

ABSTRACT

In this research thesis, a private Internet service provider company has been studied in order to determine the reasons why it has had a slow growth. This is the main issue I will cover in this thesis.

The research is based on the theory of Strategic Management. It starts with strategic analysis of the company's internal and external environment is done, this determines the company's strengths, weaknesses, opportunities, and threats; and after this reviewing the structural basis of the company (mission, vision, values).

After obtaining the results of the previous analysis, the company needs an action plan that proposes new strategies to reach the improvement objectives and activities related to each strategy. Measurement indicators and goals are proposed as well to control the advancement of the whole plan. Investment, income, and planned expenses are financially analyzed as well confirming that the plan is viable.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

La empresa proveedora de servicios de internet, objeto de este estudio, fue establecida hace diez años con capital privado totalmente ecuatoriano. Hasta la fecha ha implementado una Red privada de cobre que cubre aproximadamente el 45% de Quito, el 40% de Guayaquil y el 25% de otras 30 ciudades del país. Utiliza tecnología xDSL sobre pares de cobre nuevo para llegar al usuario final y darle acceso a la Red mundial de Internet. Su mercado meta han sido las pequeñas y medianas empresas (PyME) y los hogares (Home).

En el último año se ha evidenciado una disminución en su crecimiento, principalmente por deserción de clientes que contrataron el servicio de internet, lo cual afecta su posicionamiento en el mercado y su rentabilidad.

1.2. Planteamiento del problema

¿Es factible determinar las causas que generan el poco crecimiento de la empresa privada proveedora de servicios de internet en cuestión?

Para determinar las causas que están generando este problema, se ha efectuado un análisis estratégico de la empresa para obtener un diagnóstico y en función de este proponer un plan de mejora que se sugerirá implementar a los directivos de la compañía.

En el transcurso de esta investigación se responde a las preguntas: ¿cuál es la situación actual de la empresa?, ¿qué está sucediendo en su entorno?, ¿cuáles son las necesidades de sus clientes?, ¿Qué se puede hacer para solucionar este problema?

1.3. Justificación de la investigación

En la última década el internet se ha convertido en un servicio básico más, pues a través de este se puede transferir información de cualquier índole, lo que nos permite comunicarnos a la distancia.

A la hora de contratar un proveedor de internet las características del producto/servicio más determinantes para el potencial cliente son: el precio, la velocidad de transmisión, la calidad de servicio y la tecnología de acceso. Cuando durante la utilización del servicio, una de estas características falla o no es competitiva, aumenta la posibilidad de deserción del cliente.

La Constitución del Ecuador en el Título II (Derechos), Capítulo Segundo (Derechos del buen vivir), Sección Tercera (Comunicación e Información), Artículo 16, Numeral 2 determina que: "Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho al acceso universal a las tecnologías de información y comunicación" (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, pag. 25). En lo referente a acceso a Internet, el informe de la Superintendencia de Telecomunicaciones de Junio-2014 señala que el 48.35% de los ecuatorianos acceden a Internet a través de un enlace dedicado fijo; esto significa que el Estado debe continuar fomentando la expansión de Redes de los ISP públicos y privados autorizados para lograr que el restante porcentaje de la población pueda acceder al servicio de Internet. La Asociación de Empresas Proveedoras de Internet (AEPROVI) menciona que algunos de los hogares que poseen internet dedicado fijo, rotan periódicamente como clientes de los principales proveedores de su localidad.

También la Constitución del Ecuador en el Título II (Derechos), Capítulo Sexto (Derechos de Libertad), Artículo 66, Numeral 25, menciona que: "Se reconoce y garantiza a las personas el derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con

eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características" (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, pág. 50). Al respecto en Julio de 2012, el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) expidió el Reglamento para Abonados/Clientes-Usuarios de los Servicios de Telecomunicaciones y Valor Agregado, el cual tiene como propósito establecer los mecanismos para que los derechos de los abonados/clientes-usuarios sean garantizados y satisfechos por los prestadores de servicios de telecomunicaciones y de valor agregado, así como regular la relación entre estos.

Respecto a la calidad de servicio, a nivel mundial se han desarrollado filosofías y metodologías para el mejoramiento de la calidad, aplicables a compañías de bienes y servicios, las cuales establecen principios, estrategias y herramientas para reenfocar los procesos internos hacia la satisfacción del cliente y cambiar la cultura organizacional hacia la mejora continua de la calidad; y de esta manera se ha logrado reducir la tasa de deserción de clientes y a la par aumentar sus volúmenes de ventas. Controlar la deserción de clientes es vital para lograr un crecimiento progresivo y sostenido en una empresa de provisión de Internet, cuyo negocio está en la masificación del servicio ofertado. Lograr la fidelización de clientes beneficia a la rentabilidad de cualquier empresa que desee mantenerse y crecer en el mercado.

La empresa proveedora de servicios de internet que es objeto de este estudio, ha crecido muy poco en el último año; por tanto se investigarán las causas que han generado este problema para plantear un plan de mejora, el cual se sugerirá a los directivos de la empresa para que adopten las acciones pertinentes.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Analizar estratégicamente a una empresa proveedora de servicios de internet para determinar las causas que están generando su bajo crecimiento y proponer un plan de mejora.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar las bases estructurales de la empresa y su importancia para el desarrollo de la misma.
- Analizar el entorno interno y externo de la empresa para evidenciar los errores estratégicos cometidos que han afectado su crecimiento en el último año.
- Elaborar un plan de acción que proponga las estrategias que se deberían aplicar en la empresa para eliminar las causas del problema de crecimiento.

1.5. Metodología de la investigación

El resultado de esta investigación es un análisis estratégico y propuesta de plan de mejora para que la empresa proveedora de servicios de internet logre un crecimiento progresivo y sostenido. El hecho de que esta empresa implemente y ejecute los cambios basados en este estudio y logre resolver el problema ya no constituye un resultado de esta investigación.

Para esta investigación se utilizan los métodos de análisis y síntesis, y de análisis histórico lógico.

Hipótesis: Si la empresa proveedora de servicios de internet no está estratégicamente reestructurada para otorgar un servicio masivo de calidad, no tendrá un crecimiento sostenido que asegure su futura rentabilidad.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para esta investigación se aplica teoría de administración estratégica, por tanto en este capítulo se expone la base teórica relacionada con planeación normativa y planeación estratégica, también se revisan prácticas de excelencia organizacional.

2.1. Planeación Normativa

La planeación normativa es el proceso mediante el cual se establecen las bases estructurales de toda organización, definiendo su rumbo para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado. La planeación normativa, también llamada direccionamiento estratégico, está integrada por la misión, visión y valores, elementos que son de suma importancia, pues se convierten en parámetros de referencia para las decisiones de la organización y unificación de criterios.

2.1.1. Misión

Según Gallardo (2013) la misión se puede definir como la razón de ser de una organización, en la que se enuncia a que cliente sirve, que necesidades satisface y que tipos de productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades; es un propósito que crea compromisos e induce comportamientos. Es decir, es el marco de referencia que orienta sus acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

La misión debe responder a las preguntas: ¿qué somos?, ¿qué hacemos?, ¿para qué trabajamos?, ¿por qué lo hacemos?

2.1.2. Visión

La visión es un anhelo, es lo que imaginamos que será la empresa en el futuro. La visión debe responder a las preguntas: ¿cuál es el gran objetivo alcanzable futuro?, ¿cómo lo obtendremos?, ¿qué medios utilizaremos?

2.1.3. Valores organizacionales

Los valores organizacionales, conocidos también como principios corporativos, son normas, creencias que regulan la vida de una organización. “Constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional” (Serna Gomez, 2006)

Los valores organizacionales no son parte del enunciado de la misión y visión, pero son su soporte.

2.2. Planeación Estratégica: Análisis

Parte fundamental de la planeación estratégica es obtener y procesar información acerca del entorno interno y externo de la empresa, cuyo análisis debe llevarnos a un diagnóstico para actualizar la estrategia de la organización.

2.2.1. Análisis del Entorno Interno

El análisis del entorno interno es un proceso que nos permite identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades en las áreas funcionales de una organización. Este análisis se puede desglosar en tres áreas:

- Estructura organizacional
- Oferta de valor
- Cadena de valor

2.2.1.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional debe estar fundamentada en la misión, visión y valores de la organización; además debe ajustarse al flujo de los procesos de la organización para facilitar su operación.

En este punto cabe notar que toda organización posee una cultura, esto significa que “las personas que pertenecen a una organización tienen un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (Gallardo, 2013). Para implementar cambios en la organización hay que manejar adecuadamente la cultura organizacional, pues esta puede representar un apoyo ó un obstáculo.

2.2.1.2. Oferta de Valor

“La oferta de valor es la combinación del producto que se ofrece al mercado, los servicios que proporciona alrededor de ese producto y el precio al cual se ofrece” (Gallardo, 2013). En la oferta de valor se basa el mensaje que la organización da a su audiencia y su posicionamiento.

2.2.1.3. Cadena de Valor

Michael Porter propuso el concepto de cadena de valor para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva.

Al analizar la cadena de valor de una organización se determina que actividades aportan ventaja competitiva potencial y cuales afectan su proceso productivo.

La cadena de valor está compuesta de actividades primarias y actividades de apoyo, como se aprecia en la Figura 2.1. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo total al efectuar las actividades de valor.

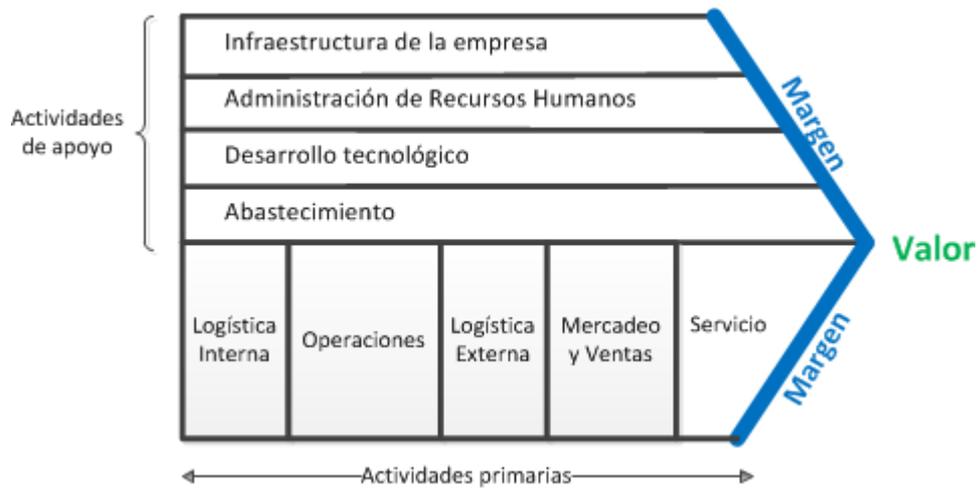


Figura 2.1: Cadena de valor

Fuente: Administración Estratégica

Elaborado por: El autor

Actividades primarias

- **Logística interna:** Actividades asociadas con la recepción, almacenamiento y distribución interna de insumos de producto
- **Operaciones:** Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto
- **Logística externa:** Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores
- **Mercadotecnia y ventas:** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los potenciales puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo
- **Servicio:** Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto

Actividades de apoyo

- **Abastecimiento:** Se refiere a la compra de insumos usados en la cadena de valor de la empresa. Los insumos incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo y también activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.
- **Desarrollo de tecnología:** La tecnología está presente en cada actividad de valor, sea conocimiento (know how), procedimientos o la tecnología dentro del equipo de proceso. La tecnología se desarrolla mediante actividades que mejoran el producto y el proceso.
- **Administración de recursos humanos:** Tiene que ver con las actividades de reclutamiento, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones del personal.
- **Infraestructura de la empresa:** Consta de actividades relacionadas con administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y de calidad.

En resumen, la cadena de valor es una herramienta para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla.

2.2.2. Análisis del Entorno Externo

El análisis del entorno externo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización, la mayoría de las cuales están fuera del control de una organización.

En este punto cabe definir, que es una amenaza y que una oportunidad. “Una oportunidad de negocio es un área de necesidades en que la organización puede

alcanzar un desempeño rentable; mientras que una amenaza o riesgo es una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno, el cual conduciría, en ausencia de una acción correctiva, al deterioro de la organización” (Gallardo, 2013).

El análisis de entorno externo se puede dividir en cinco categorías, que guardan relación con la Figura 2.2:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas de la competencia
- Clientes, proveedores y otros grupos de interés



Figura 2.2: Entorno externo

Fuente: Administración Estratégica

Elaborado por: El autor

2.2.2.1. Fuerzas Económicas

Debido a la globalización de la economía, es necesario estudiar los indicadores económicos a nivel mundial para tomar decisiones que beneficien a la empresa. Las tendencias económicas pueden ser oportunidades ó amenazas para la organización dependiendo del sector industrial al que pertenezca.

2.2.2.2. Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

Estas cuatro variables tienen relación con la sociedad de un país, y puesto que la globalización aún no las afecta, el estudio se realiza en el territorio que la empresa pretende abarcar.

- *Fuerzas Sociales*, provienen de una sociedad que se organiza para apoyar ó impedir que una empresa opere en una zona que afecta sus intereses
- *Fuerzas Culturales*, tienen que ver con los gustos, uso y costumbres de la población en la región donde se pretende incursionar
- *Fuerzas Demográficas*, provienen del estudio de las modificaciones de la población, tanto en sus dimensiones numéricas como en su estructura (estadísticas y tendencias de comportamiento etario, de empleo, fecundidad, mortalidad, movilidad, etc.).
- *Fuerzas Ambientales*, aquellas relacionadas con la preservación del medio ambiente.

2.2.2.3. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales

Son las disposiciones legales y situación política de las entidades involucradas con el ámbito de acción de la organización a nivel local, regional y nacional. Estas fuerzas influyen en la decisión de inversión y en el precio de una adquisición.

2.2.2.4. Fuerzas Tecnológicas

Los avances tecnológicos afectan fuertemente los productos, servicios, mercados, proveedores, competidores, clientes, procesos, etc., y por tanto la posición competitiva de las organizaciones, por lo que resulta indispensable efectuar el análisis de esta fuerza.

2.2.2.5. Fuerzas de la Competencia

Otro análisis indispensable es el de la competencia. Se debe establecer quienes son los competidores, cuántos son, su participación de mercado y sus respectivas ventajas competitivas para entender porque el cliente prefiere comprar con ellos y como debo estructurar mi organización para ser competitiva.

Sin embargo no es suficiente estudiar a la competencia actual, sino también a la competencia potencial y a todas aquellas organizaciones que puedan ofrecer sustitutos a nuestros productos.

2.2.2.6. Clientes, Proveedores y otros grupos de interés

Para estructurar una efectiva oferta de valor es imprescindible conocer las reales necesidades de los clientes; esto implica revisar sus características, comportamiento y tipo de relación que se tiene con ellos, recopilando la mayor cantidad de información.

Conocer al cliente permite entender el poder negociador que tiene, con lo cual se implementan estrategias para reducir impactos negativos en la empresa.

Un análisis similar se debe hacer con los proveedores, quienes también tienen fuerte influencia en el funcionamiento de la empresa.

En ese sentido también se debe considerar a otras organizaciones influyentes, por ejemplo: asociaciones, sindicatos, grupos vecinales, etc.

2.2.3. Síntesis del Entorno

Del análisis de entorno resulta una gran cantidad de información difícil de manejar, por eso es necesario resumir y organizar dicha información para tener un panorama claro y entonces definir los objetivos estratégicos. Una de las herramientas para sintetizar esta información es la matriz FODA.

2.2.3.1. Matriz FODA

La matriz FODA (DAFO, o SWOT por sus siglas en inglés) es el resultado de la síntesis de los análisis del entorno interno y externo de la organización, en la cual se puede examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste se desenvuelve.

Estos son los pasos que se seguirán para la estructuración de la matriz FODA:

- a) Clasificar los factores del FODA, tomando del análisis interno las fortalezas y debilidades, y del externo las amenazas y oportunidades.
- b) Seleccionar los factores clave del FODA, es decir tomar solamente aquellos factores clave para el éxito futuro de la organización. Si hay una gran cantidad de factores a valorar se recomienda el uso de dos técnicas: la matriz de análisis sistémico (para factores del análisis interno) y la matriz de impacto-probabilidad (para factores del análisis externo), con el fin de reducirlos a un número manejable en términos de prioridades.
- c) El resultado final es un listado numerado (priorizado) de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.3. Aspectos Financieros

Parte de la cadena de valor de la organización es el análisis financiero, que es un diagnóstico que relaciona las diversas cuentas que componen los estados financieros para determinar la situación económica financiera de la organización y prever acciones futuras.

Los estados financieros que son materia de análisis son: el balance general y el estado de resultados.

2.3.1. Balance General

El balance general muestra, en un momento específico del tiempo, los activos de una organización y como se financian los mismos (deuda o capital).

Los activos representan las inversiones y pueden ser a corto o largo plazo.

Los pasivos representan los préstamos que la organización tiene pendientes de pago y pueden ser a corto y largo plazo.

El capital contable representa la propiedad de los accionistas, que a diferencia de la deuda, no debe liquidarse.

El capital contable de los accionistas o valor neto es igual al total de los activos menos el total de los pasivos.

2.3.2. Estado de Resultados

El estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias resume los ingresos generados y los gastos incurridos por la empresa durante un periodo contable.

La información del estado de resultados nos dice mucho acerca de la operación de la organización, ya que a pesar que dos empresas tengan estructuras operativas idénticas,

es decir, instalaciones, empleados y métodos de producción, pueden financiarse de manera diferente. Por esta razón, cuando se comparan las operaciones de dos empresas, los analistas suelen examinar la utilidad de operación neta (NOI, Net Operating Income), también conocida como utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT, Earnings Before Interest and Taxes)

2.3.3. Índices Financieros

Los índices o razones financieras muestran las relaciones entre los rubros del estado financiero dentro de la empresa y entre empresas. Traducir las cifras contables en valores relativos permite comparar posiciones financieras.

Los índices pueden expresarse en forma porcentual o proporcional, y las comparaciones pueden hacerse de dos maneras:

- Horizontal: Análisis de periodo a periodo, para determinar la evolución de las tendencias de las diversas cuentas de los estados financieros.
- Vertical: Análisis dentro del periodo, para determinar la composición de las cuentas como parte del estado financiero total.

Según Gallardo (2013) los índices financieros pueden clasificarse en cinco grupos:

- Índices de liquidez:*** Miden la capacidad de pago de la empresa para sus obligaciones a corto plazo
- Índices de actividad, rotación y eficiencia:*** Evalúan los niveles de actividad relacionados con las cobranzas, los pagos, niveles de inventario y los activos fijos. Miden que tan eficientemente la empresa utiliza los activos y sus recursos en general.

- c. **Índices de endeudamiento:** Permiten conocer la contribución de los propietarios frente a los fondos proporcionados por los acreedores. Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones de pago.
- d. **Índices de rentabilidad:** Permiten evaluar la eficiencia operativa de la empresa, mostrando la rentabilidad (utilidad) con respecto a las ventas y a la inversión.
- e. **Índices de mercado:** Relaciona el precio de las acciones de la empresa con sus utilidades y el valor en libros por acción.

2.4. Aspectos de mejora en organizaciones

Las grandes compañías han alcanzado el éxito porque son capaces de llevar a cabo la implementación de las estrategias, desarrollando esquemas operativos que garantizan la vinculación de la planeación con su ejecución.

Las compañías exitosas producen bienes y/o servicios correctos, en la cantidad correcta, en el momento oportuno, con buena calidad y al costo presupuestado. Además cumplen con las demandas de los clientes en los actuales mercados altamente competitivos para lo cual se requiere de habilidad para tomar rápidas decisiones basadas en información precisa. Los directivos deben poseer talento, innovación, pensamiento estratégico, liderazgo, enfoque a la reducción permanente del desperdicio, de tal manera que generen las alternativas de mejora que la organización necesita para proporcionar opciones de valor agregado para el cliente.

2.4.1. Características de compañías operativamente excelentes

Estudios realizados en compañías exitosas han demostrado que existen ciertos factores comunes y fundamentales que les han ayudado a lograr y mantener la excelencia

organizacional. Estos factores se organizan en cuatro categorías: orientación estratégica, alta gerencia, diseño de la organización y cultura corporativa.

2.4.1.1. Orientación estratégica

En esta categoría se incluyen tres características:

- Enfocadas al cliente
- Rápidas en responder
- Tienen objetivos bien definidos y un claro enfoque de negocio

Estas organizaciones están siempre preocupadas por satisfacer las necesidades del cliente. Responden rápidamente ante problemas y oportunidades. El mejoramiento continuo es su forma de vida.

2.4.1.2. Alta gerencia

Los gerentes de compañías exitosas poseen:

- Liderazgo visionario
- Orientación hacia la acción
- Promoción de un núcleo fundamental de valores

Los líderes deben guiar a los empleados hacia la visión de la organización y que logren compartir el propósito a pesar de cambios en los productos o de las personas.

2.4.1.3. Diseño de la organización

El diseño de organizaciones de excelencia tiene ciertas características: formas de estructura simple donde exista poca burocracia, se forman por pequeñas divisiones para lograr adaptabilidad, se descentralizan para fomentar la innovación y el

cambio, estimulan y premian la creatividad, balancean factores financieros y no financieros para mejorar el entendimiento del desempeño de la compañía.

2.4.1.4. Cultura corporativa

Las organizaciones excelentes se dieron cuenta que el compromiso de los empleados es vital para el éxito de la organización, por tanto saben cómo administrar y aprovechar el entusiasmo y energía de los empleados, lo cual se logra creando un clima de confianza, fomentando la productividad a través de la gente, invirtiendo en capacitación y comprometiendo a los empleados a trabajar para el largo plazo.

2.4.2. Mejora continua

Mejorar es perfeccionar algo, haciéndolo pasar de su estado actual a otro mejor.

La mejora proviene de la eliminación de la causa raíz de un problema real o de un problema potencial.

Tanto las personas, como las organizaciones están involucradas en procesos dinámicos de cambio, de constante evolución y con posibilidades de mejorar. La mejora continua se plantea como un proceso imprescindible si se busca conseguir la excelencia.

2.4.2.1. Ciclo de la calidad

El modelo en que se sustenta la mejora continua se conoce como ciclo de calidad, el cual se basa en las ideas de Taylor, se lo atribuye a Edward Deming y fue modificado finalmente por Ishikawa. Consta de cuatro fases: planear, hacer, verificar, actuar (PHVA ó PDCA por sus siglas en inglés), como se observa en la Figura 2.3.

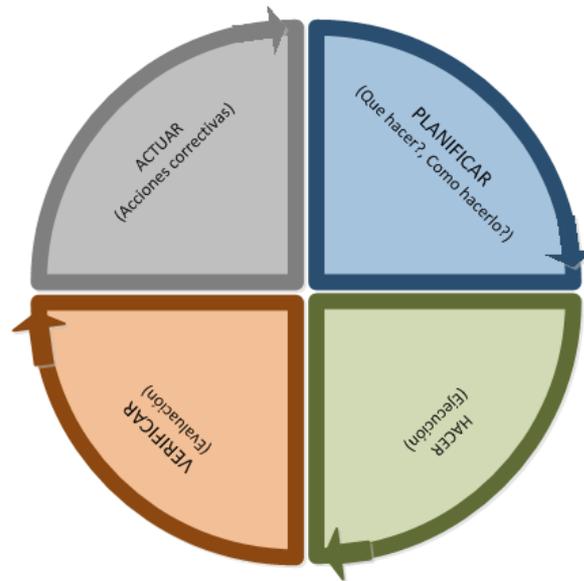


Figura 2.3: Ciclo PDCA

Fuente: Seis Sigma Cinta Amarilla

Elaborado por: El autor

- **Planear:** Se establecen los objetivos y actividades necesarias para conseguir resultados de acuerdo con el cliente (interno ó externo) y las políticas de la organización
- **Hacer:** Se ejecutan las actividades o programas
- **Verificar:** Se realiza el seguimiento y medición del proceso respecto a lo planeado para determinar las desviaciones
- **Actuar:** Se ejecutan acciones correctivas para reducir las brechas y así mejorar el desempeño del proceso.

2.4.2.2. Kaizen

Kaizen es un concepto japonés orientado a los procesos en contraposición al enfoque occidental orientado a los resultados.

“Kai” significa “cambio” y “zen” significa “bueno”. Kaizen es un concepto para el cambio incremental gradual y continuo.

La filosofía Kaizen supone que nuestra forma de vida (laboral, social o familiar) merece ser mejorada de manera constante. No se trata de cambios o innovaciones enormes, sino pequeños cambios continuos para reducir o eliminar todo aquello que impide una mayor calidad o eficiencia.

Los elementos dominantes de Kaizen son: calidad, esfuerzo, compromiso de todos los empleados, buena voluntad de cambiar y comunicación.

Un evento Kaizen tiene tres fases:

- a. *Planeación y preparación:*** Seleccionar un proceso o actividad para la mejora.
Definir el problema. Evaluar el alcance del evento. Crear un equipo de trabajo.
Preparar el área meta o subproceso dentro del proceso. Programar el evento.
- b. *Implantación (1 a 5 días):*** Entrenar a los participantes en la metodología Kaizen. Mapeo y análisis del proceso. Comenzar pilotos. Verificar resultados del piloto. Ajustar proceso. Documentar prácticas estándar. Revisar resultados con líderes
- c. *Comunicación y seguimiento:*** Publicar el evento Kaizen a la compañía. Monitorear los resultados. Obtener retroalimentación de la experiencia de operadores implicados. Documentar los resultados. Desarrollar el siguiente evento involucrando nuevos recursos.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE INTERNET

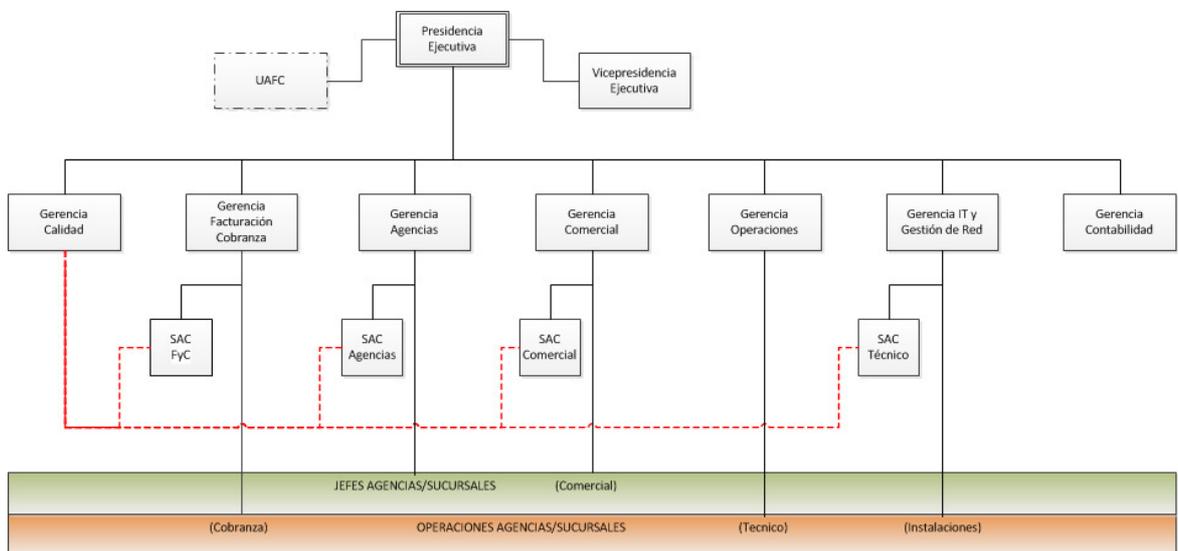
En este capítulo se aplica la fundamentación teórica del capítulo anterior para analizar a la empresa proveedora de servicios de internet, con el fin de determinar las causas que están afectando su crecimiento y proponer un plan de mejora.

3.1. Análisis Estratégico de la Empresa

3.1.1. Análisis del Entorno Interno

3.1.1.1. Estructura Organizacional

La empresa proveedora de internet se ha manejado con la estructura organizacional que se muestra en la Figura 3.1; no obstante esta no favorece la mejora continua de calidad que se pretende implementar en esta organización, por lo que se propone la estructura organizacional indicada en la Figura 3.2.



NOMENCLATURA:
UAFC = Unidad Administrativa Financiera y Contable
IT = Information Technology
SAC = Servicio al Cliente
FyC = Facturación y Cobranzas

Figura 3.1: Estructura organizacional vigente

Fuente: Empresa bajo estudio

Elaborado por: El autor

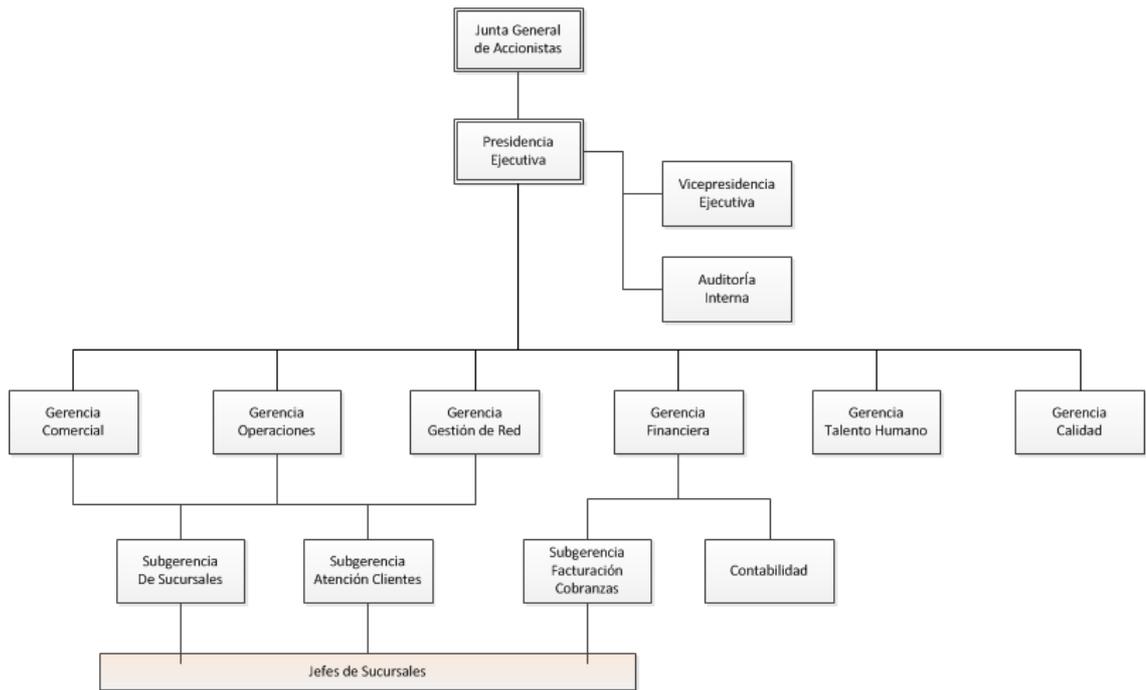


Figura 3.2: Estructura organizacional propuesta

Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

3.1.1.2. Oferta de Valor

Esta empresa no ha definido su oferta de valor, por tanto se la determinó considerando las características diferenciadoras del producto/servicio y las actividades que soportan esas diferencias.

Características diferenciadoras:

- Estabilidad y rapidez en la comunicación vía internet
- Servicio ágil y personalizado

Actividades de soporte:

- Actualización tecnológica continua en la infraestructura de Red
- Capacitación continua al personal

- Utilización de los mejores sistemas de comunicación con el cliente para servicio masivo
- Tarifas ligeramente superiores a la competencia, justificadas en la calidad del servicio otorgado

3.1.1.3. Cadena de Valor

Se utiliza esta herramienta de gestión diseñada por Michael Porter para desagregar las principales actividades generadoras de valor en la empresa proveedora de servicios de internet y determinar en cuales hay fallas y en cuales aciertos, estas últimas son las que aportarían ventaja competitiva a la empresa.

Actividades Primarias:

- ***Logística interna:*** Para la instalación de nuevos clientes, el soporte a los antiguos y el mantenimiento de la Red, la empresa proveedora de servicios de internet se abastece periódicamente de equipos (MODEM, DSLAM, UPS, router) y materiales (cable multipar, cajas de dispersión, herrajes, cable neoprene, elementos de sujeción) cuya cantidad se calcula basándose en pedidos anteriores. Los equipos son probados en el laboratorio de la empresa, los que funcionan correctamente se almacenan temporalmente, mientras que los que presentan anomalías se retornan al proveedor. Los equipos aprobados se instalan y luego se registran en un sistema de control de inventarios.
- ***Operaciones:*** Los materiales y equipos se instalan y configuran para permitirle al cliente enlazarse hacia la Red de la empresa proveedora del servicio, y a esta hacia la Red del Carrier que se encarga de transportar los datos fuera del país y rumbo hacia la Red mundial de internet. Una vez que el prospecto ha firmado el contrato de prestación de servicios de internet, el vendedor ingresa la

información del cliente a la plataforma de gestión, la cual provisiona y programa la instalación

- **Logística externa:** El coordinador de instalaciones se comunica con el cliente para confirmar el día y hora de instalación del servicio, fecha en la que arriba una cuadrilla de técnicos que se transportan en un vehículo de la empresa equipada con los equipos, materiales y herramientas necesarias; dicho personal se encarga de interconectar el cable desde el DSLAM más cercano (uno o varios postes), suele haber quejas acerca del trato de este personal subcontratado. Posteriormente un ingeniero de la empresa se encarga de configurar el MODEM WiFi al cual se conectarán las computadoras portátiles, de escritorio, celulares, tablets y demás equipos que requieran acceso a Internet. Al final de la instalación el ingeniero le hace firmar a quien lo atendió un documento de conformidad, el cual también se ingresa a la plataforma de gestión.
- **Mercadotecnia y Ventas:** El uso de publicidad masiva ó focalizada depende del porcentaje de cobertura de Red en cada ciudad, es decir si la ciudad tiene poca cobertura se utiliza inicialmente material POP (banners, volantes, pancartas, etc.) en los sitios específicos de cobertura; conforme la cobertura aumenta se empieza a utilizar publicidad vía televisión local y/o emisoras de radio en programaciones acorde al mercado objetivo, otra opción masiva son las vallas publicitarias. La fuerza de ventas está conformada por vendedores tipo freelance y en su mayoría vendedores de nómina, estos se subdividen en junior, que deben cumplir una meta mensual de \$600 en ventas, y senior, cuya meta es de \$1000 mensuales.

- ***Servicio:*** Personal técnico en el centro de operaciones de la empresa se encarga de monitorear el correcto funcionamiento de la Red. Los clientes cuando detectan ausencia o intermitencia en el acceso a internet lo reportan vía telefónica, email o redes sociales hacia el call center de la empresa. Si el técnico no puede resolver el problema de manera remota, se coordina con el cliente una visita técnica presencial. Adicionalmente, personal operativo específico de la empresa recepta, procesa y confirma pedidos de clientes relacionados con servicios adicionales tales como: administración de cuentas de correo, suspensiones, cancelaciones, up/down grades de velocidad, bloqueos/reactivaciones relacionadas con pagos, etc. La central telefónica es limitada para manejar un mayor volumen de consultas y solicitudes de clientes.

Actividades de apoyo:

- ***Abastecimiento:*** Los DSLAM y MODEM se adquieren en medinas cantidades y vía importación, la falta de previsión ha provocado retrasos constantes. Los UPS, Routers, cables y demás materiales se compran a nivel local en plazos adecuados. Vehículos, herramientas, computadoras, mobiliario y celulares también se compran a proveedores locales en modalidad de crédito y conforme a políticas de garantía.
- ***Desarrollo de la tecnología:*** La empresa posee un sistema de gestión relativamente nuevo donde se registran datos del cliente de orden comercial, de instalación, facturación, cobranza y soporte técnico. También un sistema administrativo/financiero vinculado al anterior donde se registran a los empleados, salarios, activos, compras, pagos, etc. Para obtener reportes se utiliza un programa que interactúa con las bases de datos de ambos sistemas.

La Red de acceso de cobre utiliza tecnología xDSL que en Ecuador está en fase de madurez.

- **Administración de Recursos Humanos:** Cada gerente de área se encarga de justificar la necesidad de personal nuevo o de reemplazo, su reclutamiento, selección y capacitación. La empresa cuenta con una persona encargada de nómina, sueldos y trámites con IESS, MRL y demás organismos relacionados con los empleados.
- **Infraestructura de la empresa:** Por primera vez, el año pasado el presidente ejecutivo de la empresa se reunió con los gerentes de área para planear el crecimiento del siguiente año. Cuando se presentan asuntos legales relacionados con la empresa, el presidente ejecutivo los asigna a profesionales particulares de su confianza, cuyos honorarios son pagados por la empresa. Cada gerente de área se encarga de asuntos administrativos de la compañía y solamente los que implican trámites externos se enrutan hacia el jefe financiero.

3.1.2. Aspectos Financieros

La empresa bajo estudio no ha autorizado que sus estados financieros se publiquen en este trabajo de investigación, pero sí ha proporcionado algunos datos que nos permitirán visualizar la situación que atraviesa esta empresa.

Rentabilidad

De los estados de pérdidas y ganancias mensuales del último año se registran en la Tabla 3.1 los valores de utilidad neta después de impuestos y los de ventas netas, que al dividirlos se obtiene el índice financiero conocido como Rentabilidad Neta sobre Ventas.

	Ventas Netas	Utilidad Neta	Rentabilidad Neta sobre Ventas
Enero	\$ 412.664,24	\$ 88.756,90	21,5%
Febrero	\$ 401.812,40	\$ 96.792,40	24,1%
Marzo	\$ 390.067,89	\$ 45.423,85	11,6%
Abril	\$ 423.798,92	\$ 67.134,14	15,8%
Mayo	\$ 412.622,80	\$ 78.844,81	19,1%
Junio	\$ 423.762,62	\$ 5.196,56	1,2%
Julio	\$ 418.386,26	\$ 59.897,93	14,3%
Agosto	\$ 425.034,67	-\$ 12.799,87	-3,0%
Septiembre	\$ 432.371,01	\$ 16.970,51	3,9%
Octubre	\$ 420.430,41	\$ 30.306,07	7,2%
Noviembre	\$ 419.621,02	\$ 24.384,43	5,8%
Diciembre	\$ 418.921,43	-\$ 210.022,16	-50,1%

Tabla 3.1: Ventas, utilidad y rentabilidad netas

Fuente: Empresa bajo estudio

Elaborado por: El autor

La Figura 3.3 muestra como la rentabilidad de la empresa ha decrecido a partir del segundo semestre del último año.

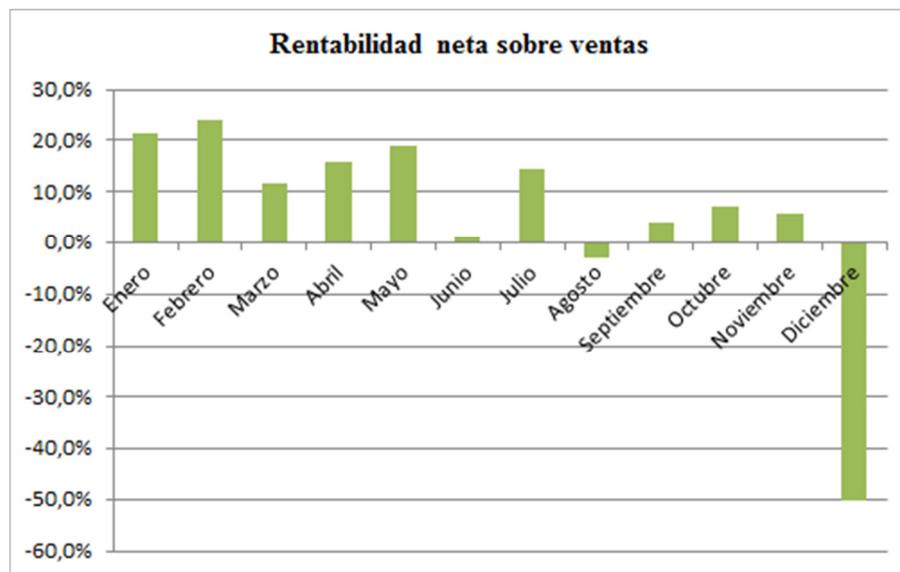


Figura 3.3: Rentabilidad neta sobre ventas

Fuente: Empresa bajo estudio

Elaborado por: El autor

Clientes activos netos

En una empresa de servicios de internet es parte del negocio que existan cancelaciones mensuales, sin embargo es alarmante cuando las cancelaciones son comparables con las nuevas instalaciones, pues los clientes activos totales crecen muy poco, afectando la facturación de la empresa. En la Tabla 3.2 constan las cantidades de clientes totales activos, cancelados e instalados.

	Clientes Totales	Clientes Cancelados	Tasa Desercion	Clientes Instalados
Enero	11790	256	2,17%	420
Febrero	11859	398	3,36%	651
Marzo	11940	337	2,82%	572
Abril	12295	373	3,03%	633
Mayo	12394	412	3,32%	598
Junio	12829	264	2,06%	412
Julio	12909	308	2,39%	515
Agosto	13215	321	2,43%	555
Septiembre	13537	279	2,06%	514
Octubre	13769	289	2,10%	610
Noviembre	14011	302	2,16%	465
Diciembre	14240	295	2,07%	386

Tabla 3.2: Clientes totales activos, cancelados e instalados

Fuente: Empresa bajo estudio

Elaborado por: El autor

La Figura 3.4 relaciona los clientes cancelados mensualmente con los nuevos instalados.

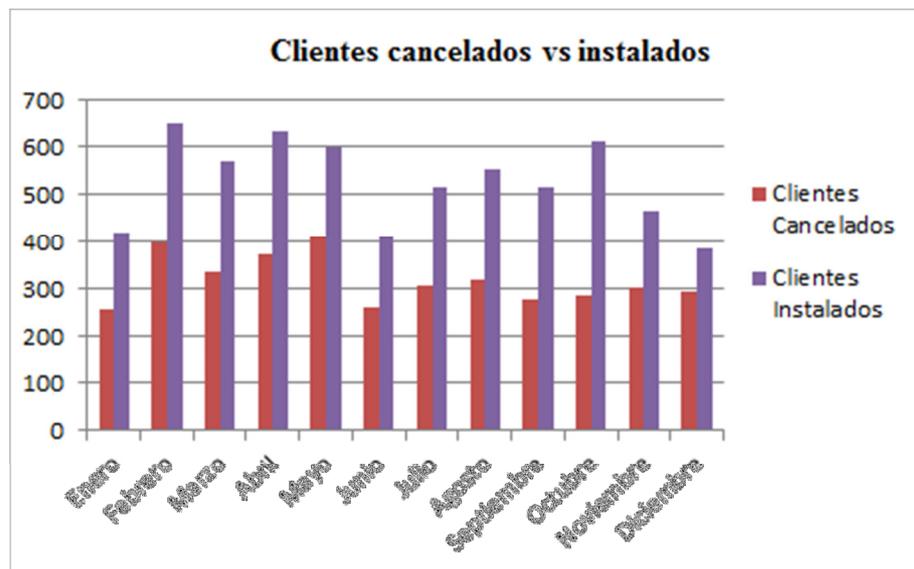


Figura 3.4: Clientes cancelados e instalados

Fuente: Empresa bajo estudio

Elaborado por: El autor

Deserción de clientes

La tasa de deserción relaciona la cantidad de clientes cancelados mensualmente divididos para el total de clientes activos de la empresa. En la Figura 3.5 se observa que lamentablemente todos los meses este índice supera el 2% que es considerado el valor máximo en empresas de servicios de telecomunicaciones.

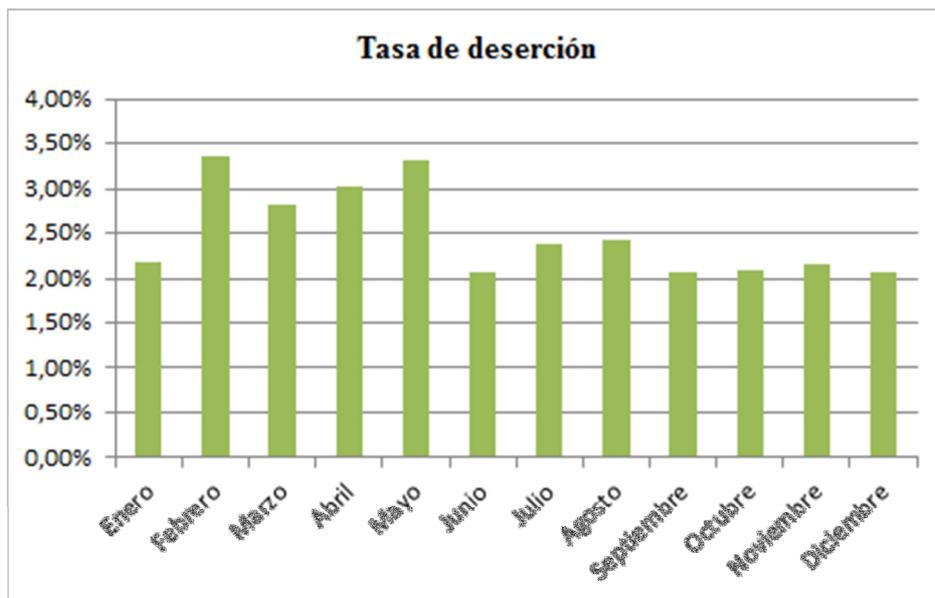


Figura 3.5: Tasa de deserción de clientes

Fuente: Empresa bajo estudio

Elaborado por: El autor

3.1.3. Análisis del Entorno Externo

3.1.3.1. Fuerzas Económicas

Existe una gran cantidad de índices económicos que muestran un panorama de la economía a nivel nacional e internacional, y su influencia directa e indirecta sobre las decisiones que debe tomar una empresa de servicios de internet en un entorno globalizado.

El Banco Central del Ecuador (BCE) en Enero de 2014 publicó su informe de Estadísticas Macroeconómicas de Ecuador y su posición económica en América Latina y el Mundo, la cual ha mejorado en los últimos años, siendo reconocida por organismos internacionales. Los siguientes índices son relevantes para las empresas de servicios de internet:

- El PIB de Ecuador del 2012 alcanzó una tasa de crecimiento de 5.1% con respecto al 2011, superando a los PIB promedio de América Latina (3.2%) y del Mundo (3.3%).
- La inflación de Ecuador (a diciembre 2013) se situó en 2.7%, siendo una de las menores de América Latina cuyo promedio es de 7.24%.

La situación económica actual de Ecuador nos permite ser optimistas en la elaboración de proyecciones comerciales y económicas a corto y mediano plazo, y representan oportunidades de crecimiento para la empresa de servicios de internet bajo estudio.

3.1.3.2. Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

Es evidente que el mundo y en particular la sociedad ecuatoriana dependen cada día más del Internet para enviar y recibir información, incluso la cultura de la sociedad está cambiando y ahora exigen al proveedor que proporcione un servicio de internet de calidad.

El apareamiento de los dispositivos móviles (laptop, tablet, smartphone, etc.) ha aumentado la necesidad de internet móvil, pero también de internet fijo, pues cuando los usuarios llegan a sus domicilios u oficinas se conectan a la red WiFi de un enlace fijo a internet, el cual para soportar la demanda de cada usuario requiere de mayor ancho de banda.

La actual población de niños y jóvenes nacieron y crecen conectados la mayor parte del día a aplicaciones que corren sobre internet, lo cual los vuelve cada vez más expertos en el uso de equipos y del medio al cual se conectan.

En el último reporte de Tecnologías de la Información y Codificación (TICs) publicado en el 2013 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el cual por su relevancia se adjunta como Anexo 1, los aspectos socioculturales y demográficos en nuestro país están sufriendo una evolución:

- El 18.1% de los hogares tiene al menos un computador portátil, y el 27,5% un computador de escritorio, equipos que son necesarios para que los usuarios se conecten a internet.
- El 28.3% de los hogares tienen acceso a internet fijo.
- De las personas que utilizan internet, el 45.1% lo hace desde su hogar, el 9.8% desde su trabajo, el 12.2% desde una institución educativa, el 29.8% desde un centro de acceso público, 2.1% desde la casa de otra persona y 1,0% desde otros sitios.
- De las personas que usan internet, el 32% lo usan para obtener información, el 25.5% para comunicación general, el 31.7% para educación y aprendizaje, el 4.9% para trabajo y el 5,9% para otras actividades.
- Los hogares gastan un promedio de \$44.26 mensuales en internet.

3.1.3.3. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales

La Constitución vigente en el Ecuador desde el 2008 reconoce y garantiza a las personas el derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características. También desde el 2012 está vigente el Reglamento para Abonados/Clientes-Usuarios de los Servicios de Telecomunicaciones y Valor Agregado, el cual ha establecido los mecanismos para que los derechos de los abonados/clientes-usuarios sean garantizados y satisfechos por los prestadores de servicios de telecomunicaciones y de valor

agregado, así como para regular la relación entre estos. Cuando un cliente considera que no está recibiendo un buen servicio de parte de su proveedor de internet, puede presentar su reclamo con la Superintendencia de Telecomunicaciones, quien se encargará de hacer las averiguaciones con el proveedor y si fuera el caso exigirle que solucione el inconveniente con su cliente. El gobierno está mejorando los procesos internos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, el proveedor de internet de mayor participación en el mercado ecuatoriano.

3.1.3.4. Fuerzas Tecnológicas

Los tratados comerciales resultantes de las negociaciones bilaterales entre Ecuador y Estados Unidos, China y últimamente la Unión Europea, abren la posibilidad de importar con preferencias arancelarias tecnología a nivel de equipos de telecomunicaciones. Es importante analizar a profundidad estos acuerdos para conocer si ingresará a Ecuador alguna multinacional de telecomunicaciones proveniente de alguno de estos países.

Telconet S.A. y el Ministerio de Telecomunicaciones dieron a conocer en agosto de 2013 que Ecuador contará con un nuevo acceso de cable submarino de fibra óptica, denominado Pacific Caribbean Cable System (PCCS), que estará disponible el próximo año y le dará al país accesos a servicios de Internet de Primer Mundo, conexiones en hogares de hasta 100 Mbps. Esta es una iniciativa privada apoyada por el gobierno y alineada con el cumplimiento del Buen Vivir en el Ecuador. La implementación de este nuevo cable submarino, con una longitud de aproximadamente de 7000 Km, mejorará en 160 veces la capacidad de Internet que consume todo el Ecuador, el cable conectará a: Ecuador, Panamá, Colombia, Aruba, Curazao, Islas Vírgenes Británicas y Puerto Rico con Estados Unidos. Este

Consortio que construye y operara el Cable lo forman: Telconet, Setar, UTS, Telefónica y Cables & Wireless, que son compañías de telecomunicaciones internacionales que operan en los países por donde pasa el Cable Submarino.

3.1.3.5. Fuerzas de la Competencia

De acuerdo al último informe publicado por la Supertel en junio de 2014 (Superintendencia de Telecomunicaciones, 2014) en el Ecuador existen 252 permisionarios autorizados que proveen servicios de internet, los cuales han instalado 4442185 enlaces fijos; sin embargo 10 de estos permisionarios concentran la mayor cantidad de las mencionadas cuentas de internet, como se aprecia en la Tabla 3.3 y Figura 3.6.

Principales Permisionarios	Cuentas internet fijo	
CNT EP	685790	55,66%
SURATEL S.A.	155043	12,58%
ECUADORTELECOM S.A.	121296	9,84%
ETAPA EP	60982	4,95%
MEGADATOS S.A.	52731	4,28%
PUNTONET S.A.	38675	3,14%
UNIVISA S.A.	15867	1,29%
TRANSTELCO S.A.	15638	1,27%
SETEL S.A.	15525	1,26%
TELCONET S.A.	9917	0,80%
Resto de permisionarios	60596	4,92%
	1232060	100%

Tabla 3.3: Principales permisionarios de internet fijo

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones

Elaborado por: El autor

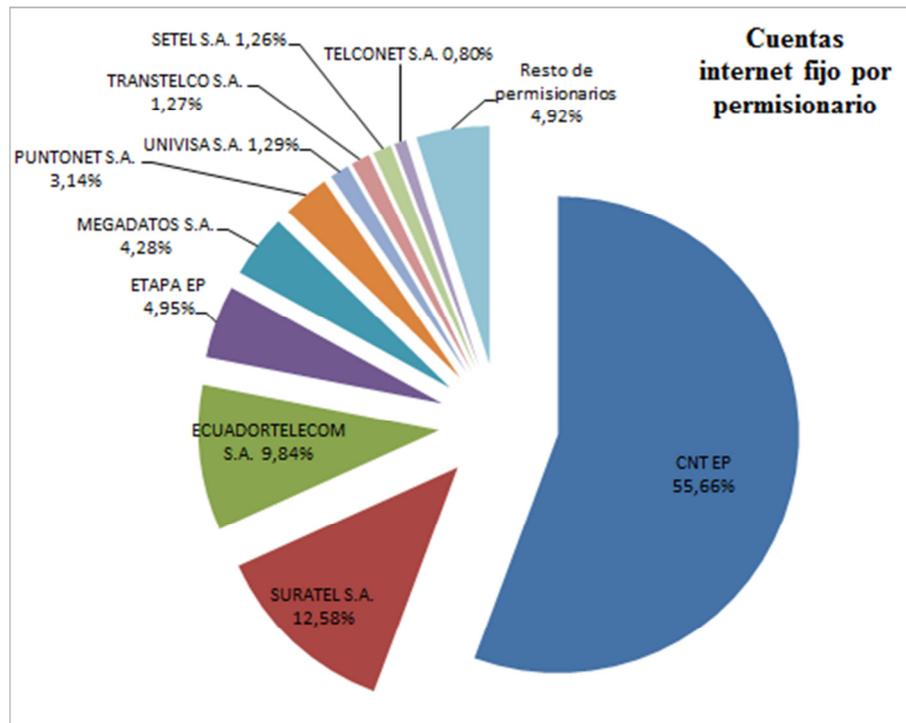


Figura 3.6: Cuentas internet fijo por permisionario

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones

Elaborado por: El autor

De los competidores citados anteriormente se ha investigado a: CNT, Suratel (TVCable), EcuadorTelecom (Claro) y Megadatos (Netlife) porque son los competidores principales debido a: la tecnología que utilizan, el tamaño de sus redes de acceso, la cantidad de clientes y el mercadeo en el que se apoyan. En la Tabla 3.4 se exponen sus principales características.

		CNT EP	SURATEL S.A.	ECUADORTELECOM S.A.	MEGADATOS S.A.
Marca identificativa en mercado de internet		CNT	TVCable	CLARO	Netlife
Enlaces activos	(a Jun-14)	685790	155043	121296	52731
Participación mercado internet hogares (aproximada)		14,74%	3,33%	2,61%	1,13%
Ciudades bajo cobertura internet	(a Jun-14)	Principales ciudades de provincias	Quito, Guayaquil, Manta, Machala, Ambato, Cuenca	Quito, Guayaquil, Ibarra, Manta, Machala	Quito, Guayaquil
Tecnología de Red		ADSL GPON (en implementación)	HFC	HFC	GePON
Productos adicionales al internet		telefonía fija, telefonía celular, TV satelital	telefonía fija, TV satelital y por cable	telefonía fija, telefonía celular, TV satelital y por cable	x
Plan básico de internet	Velocidad [Mbps]	down: 2,0 up: 0,5	down: 2,6 up: 0,4	down: 2,56 up: 2,04	down: 5 local, 1 internac up: 5 local, 1 internac
	Tarifa [USD]	\$18,0	\$19,9	\$19,9	\$25,5
	Compartición Canal	8:1	8:1	8:1	2:1
Plan mas alto de internet	Velocidad [Mbps]	down: 15,0 up: 1,0	down: 30,0 up: 3,0	down: 18,04 up: 4,09	down: 90 local, 18 internac up: 90 local, 18 internac
	Tarifa [USD]	\$105	\$235,18	\$110	\$135
	Compartición Canal	8:1	8:1	8:1	2:1
Valor instalación	[USD]	\$50	\$99	\$99	\$100
Alcance WiFi incluido en modem		pequeño	pequeño	pequeño	mediano

Tabla 3.4: Características de principales competidores de internet fijo

Fuente: Sitios web y consultas realizadas a CNT, TVCable, Claro y Netlife

Elaborado por: El autor

Las promociones que actualmente utilizan las mencionadas empresas competidoras:

- Más velocidad por la misma tarifa durante 3 ó 6 meses
- La misma velocidad, pero con menor tarifa durante 3 ó 6 meses
- No cobro de instalación si el cliente paga mediante tarjeta de crédito
- Venta de computador (escritorio, portátil, tablet) junto con el plan de internet, aumentando su tarifa mensual
- Descuento en tarifa si el cliente además del internet contrata: telefonía fija, televisión y/o telefonía celular

CNT y Netlife están tendiendo Red de fibra óptica con tecnología GPON de momento en las ciudades de Quito y Guayaquil, pero han planificado a mediano plazo llegar con su Red a las principales ciudades de provincias.

CNT, TVCable y Claro ofrecen productos adicionales, tales como: telefonía fija, televisión satelital y telefonía celular (excepto TVCable), lo que les proporciona ventaja competitiva sobre los demás proveedores de internet (Corporación Nacional de Telecomunicaciones, 2014) (CLARO, 2014) (Grupo TVCable, 2014). Respecto a la televisión satelital, estudios de tendencias tecnológicas a nivel mundial muestran que el consumidor está reemplazando este servicio por acceso a contenido multimedia vía internet, como por ejemplo Netflix.

3.1.3.6. Clientes, Proveedores y otros grupos de interés

El negocio de la provisión de internet implica captar gran cantidad de clientes que pagan tarifas relativamente bajas, es decir es un negocio de volumen; sin embargo tanto los clientes que pagan la tarifa básica, como los que pagan un poco más, se comportan de manera similar cuando reclaman atención y solución pronta a algún inconveniente con la continuidad del servicio de internet.

En las ciudades de mayor economía del país, se concentran mayor cantidad de proveedores de internet, razón por la cual los clientes no soportan muchas fallas de su proveedor y lo sustituyen con otro; además que el pago de la instalación que era una barrera de salida y también de entrada, se ha eliminado por el uso de promociones que la otorgan gratis a cambio de que las mensualidades se paguen mediante débito o incluso por presentar la última factura de su anterior proveedor.

Son varias las empresas que proveen equipos y materiales a la empresa de servicios de internet, a nivel nacional e internacional, con precios y calidades competitivas.

Treinta de las principales empresas de servicios de internet forman parte de la Asociación Ecuatoriana de Proveedores de Valor Agregado e Internet (AEPROVI), la cual profesa que existe para promover, proteger, masificar y desarrollar el Internet, como medio para el progreso social, económico, político y cultural en el Ecuador. Además vela por los intereses de sus miembros. Por ejemplo, implementó el NAP Ecuador (NAP.EC), que entró a operar en julio-2001, y que es una infraestructura de Red que permite intercambiar localmente tráfico originado y terminado en el Ecuador. No es necesario que el ISP sea miembro de la AEPROVI para compartir tráfico con el NAP.EC.

3.1.4. Síntesis del Entorno

3.1.4.1. Matriz FODA

El análisis de entorno efectuado ha mostrado varias situaciones que la empresa debe tomar en cuenta, no obstante en la matriz FODA se registrarán aquellas que son esenciales para el futuro de la organización y en orden de prioridad.

Para seleccionar aquellos factores que se incluirán en la matriz FODA, se utilizará la matriz de análisis sistémico para los factores de análisis interno y la matriz de impacto-probabilidad para los factores de análisis externo.

Matriz de Análisis Sistémico

En la Tabla 3.5 se enlistan las fortalezas y debilidades detectadas en el análisis interno de la empresa, las cuales están enunciadas como diagnóstico, y de estas se extrae el denominado factor.

Enunciado	Factor
El personal no conoce la misión, visión y valores de la empresa	Personal
La estructura organizacional no favorece la mejora continua de calidad de servicio	Estructura organizacional
La compra de equipos y materiales no se basa en un plan de crecimiento y mantenimiento	Compra de equipos y materiales
El sistema con aprovisionamiento mejora la coordinación de las ventas, instalaciones, reparaciones y compras	Sistema de gestión
Clientes se quejan del servicio de instalación (retrasos, trabajo no estético, comportamiento de técnicos, etc)	Servicio de instalación
Poca inversión en publicidad	Publicidad
Vendedores capacitados y con experiencia	Personal
Personal postventa capacitado para solucionar problema del cliente	Personal
Central telefónica no adecuada para soportar servicio masivo de internet	Central telefónica
Existe retrasos en la importación de dslam y modem que afectan las nuevas instalaciones y reparaciones	Compra de equipo
Los materiales se compran a nivel nacional a adecuados precios y plazos de entrega	Compra de materiales
Sistema de gestión no desarrollado totalmente y del cual es complicado obtener reportes	Sistema de gestión
Migración Red de acceso de tecnología ADSL a VDSL. Se planea posterior cambio a fibra óptica	Upgrade tecnología Red
Se necesita un mejor proceso de reclutamiento con pruebas que evalúen el perfil de los candidados acorde a los valores y cultura de la organización	Personal
No se ha estructurado un sistema salarial en función de los resultados del empleado, área y empresa	Salario por resultados
Reunión de gerentes de área para planificación estratégica anual	Plan anual

Tabla 3.5: Factores extraídos de Fortalezas y Debilidades

Fuente: Administración Estratégica

Elaborado por: El autor

A continuación se pondera la influencia que tiene cada factor sobre los demás. El sumatorio de filas o suma activa (SA) indica el impacto o intensidad de la influencia del factor sobre los demás; el sumatorio de columnas o suma pasiva (SP) indica la afectación o intensidad que tienen los demás factores sobre el factor. Para visualizar el resultado, se grafica en un eje de coordenadas el impacto versus la afectación que tiene cada factor, como se observa en la Figura 3.7.

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	SA
Personal	A		3	2	2	3	3	1	2	1	3	20
Estructura organizacional	B	3		1	1	1	1	1	1	1	2	12
Compra equipos y materiales	C	1	0		2	3	2	1	3	2	3	17
Sistema de gestión	D	2	1	3		3	1	1	1	2	2	16
Servicio de instalación	E	1	0	1	0		2	1	0	1	1	7
Publicidad	F	2	0	0	0	1		1	0	1	1	6
Central telefónica	G	1	0	0	2	2	2		0	1	3	11
Upgrade tecnología Red	H	2	1	3	3	2	3	1		2	3	20
Salario por resultados	I	3	0	0	0	2	0	0	0		2	7
Plan anual	J	3	2	3	1	2	2	2	2	2		19
	SP	18	7	13	11	19	16	9	9	13	20	
	SA x SP	360	84	221	176	133	96	99	180	91	380	

0 ninguna influencia 1 baja influencia 2 media influencia 3 alta influencia

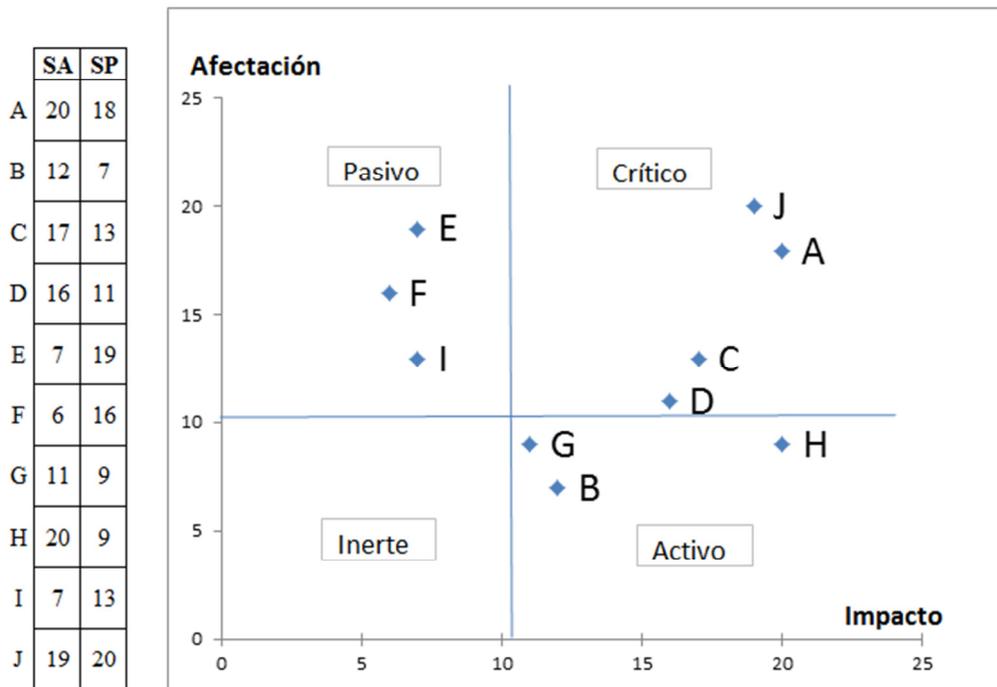


Figura 3.7: Ponderación factores de fortalezas y debilidades

Fuente: Administración Estratégica

Elaborado por: El autor

La priorización de fortalezas y debilidades se obtiene al seleccionar primero los factores del cuadrante Crítico, luego los del cuadrante Activo y al final los del cuadrante Pasivo.

Matriz de Impacto-Probabilidad

Se enlistan las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis externo de la empresa y se las evalúa, tanto en su impacto, como en la probabilidad de ocurrencia, de acuerdo a una escala basada en un criterio numérico, como se muestra en la Tabla 3.6.

Oportunidad		Probabilidad	Impacto
A	Estabilidad económica y perspectivas de mejora	9	9
B	Aumenta demanda de internet fijo en la mayoría de hogares del país	8	10
C	Disminuyen los usuarios de cybers porque contratan internet en sus domicilios	6	9
D	Crece la demanda de internet por aplicaciones de comunicación, educación y teletrabajo	7	10
E	Disminuye el costo de equipos de telecomunicaciones importados desde USA, China y la UE	7	9
F	Aumentan anchos de banda de acceso a internet y se reduce el costo, con el uso del nuevo cable submarino PCCS	10	10
G	Los compradores exigen cada vez mas calidad de servicio	7	8
H	Bajo poder de negociación de los proveedores de la empresa	6	8
I	Mantenerse como miembro de la AEPROVI	8	8
Amenaza		Probabilidad	Impacto
W	Crece leyes a beneficio del consumidor y mas exigencias para el proveedor	7	8
X	El competidor mas grande recibe apoyo del estado	8	8
Y	Dos competidores grandes están tendiendo fibra optica hasta las premisas de los potenciales clientes	9	7
Z	Competidores grandes ofrecen productos adicionales al internet	10	7

Tabla 3.6: Probabilidad e Impacto de Oportunidades y Amenazas

Fuente: Administración Estratégica

Elaborado por: El autor

Para facilitar la visualización de resultados se grafica en un eje de coordenadas la ponderación de probabilidades versus los impactos, tanto para las oportunidades como para las amenazas, como se observa en la Figura 3.8

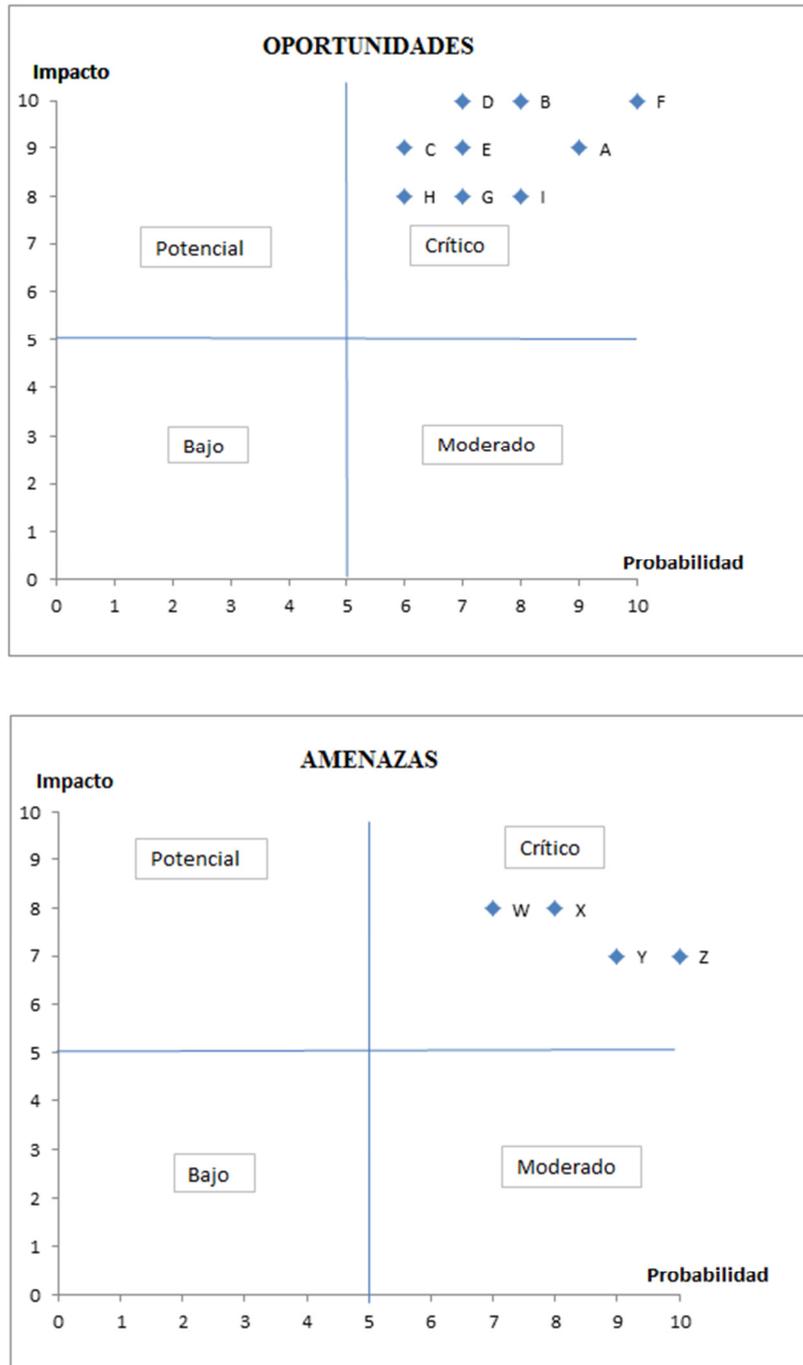


Figura 3.8: Posicionamiento de oportunidades y amenazas respecto a probabilidad e impacto

Fuente: Administración Estratégica

Elaborado por: El autor

La priorización de oportunidades y amenazas se obtiene al seleccionar primero las del cuadrante Crítico, luego las del cuadrante Potencial y al final las del cuadrante Moderado.

Finalmente y con el resultado de los análisis anteriores, la matriz FODA queda expresada en la Tabla 3.7.

ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
1.- Reunión de gerentes de área para planificación estratégica anual	1.- Personal desconoce misión, visión, valores de la empresa
2.- Migración Red de acceso de tecnología ADSL a VDSL. Se planea posterior cambio a fibra óptica	2.- La compra de equipos y materiales no se basa en un plan de crecimiento y mantenimiento
	3.- Sistema de gestión no desarrollado totalmente y del cual es complicado obtener reportes
	4.- La estructura organizacional no favorece la mejora continua de calidad de servicio
	5.- Central telefónica no adecuada para soportar servicio masivo de internet
	6.- Clientes se quejan del servicio de instalación (retrasos, trabajo no estético, comportamiento de técnicos)
	7.- Poca inversión en publicidad
	8.- No se ha estructurado un sistema salarial en función de los resultados del empleado, área y empresa
ANÁLISIS EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
1.- Estabilidad económica y perspectivas de mejora	1.- Crecen leyes a beneficio del consumidor y mas exigencias para el proveedor
2.- Aumenta demanda de internet fijo en la mayoría de hogares del país	2.- El competidor mas grande recibe apoyo del estado
3.- Disminuyen los usuarios de cybers porque contratan internet en sus domicilios	3.- Dos competidores grandes están tendiendo fibra optica hasta las premisas de los potenciales clientes
4.- Crece la demanda de internet ligado a aplicaciones de comunicación, educación y teletrabajo	4.- Competidores grandes ofrecen productos adicionales al internet
5.- Disminuye el costo de equipos de telecomunicaciones importados desde USA, China y la UE	
6.- Aumentan anchos de banda de acceso a internet y se reduce el costo, con el uso del nuevo cable submarino PCCS	
7.- Los compradores exigen cada vez mas calidad de servicio	
8.- Bajo poder de negociación de los proveedores de la empresa	
9.- Mantenerse como miembro de la AEPROVI	

Tabla 3.7: Matriz FODA

Fuente: Administración Estratégica

Elaborado por: El autor

3.1.5. Análisis de Bases Estructurales

La empresa bajo estudio es un proveedor de servicios de internet (ISP, por sus siglas en inglés) y aunque existe una misión, visión y valores que las definió la alta gerencia cuando elaboraron el plan de negocios, esta información no ha sido comunicada a las gerencias, jefaturas y personal operativo de la organización.

3.1.5.1. Misión

A continuación se define la misión acorde al marco teórico y realidad actual de la empresa en cuestión:

- ¿Qué somos?: Somos una empresa de telecomunicaciones
- ¿Qué hacemos?: Proporcionamos acceso a internet para domicilios, pequeñas y medianas empresas, a través de la mejor plataforma del país. Nos apoyamos en una constante innovación tecnológica y un recurso humano capacitado y comprometido con la mejora continua en la calidad de servicio
- ¿Para que trabajamos?: Para que nuestros clientes transmitan o reciban información de manera eficiente
- ¿Por qué lo hacemos?: Para aportar a la calidad de vida de nuestros clientes, al sustento y desarrollo profesional de los empleados, y mayor retorno a los inversionistas.

“Somos una empresa de telecomunicaciones que proporciona acceso a internet para domicilios, pequeñas y medianas empresas, a través de la mejor plataforma del país, de tal manera que nuestros clientes transmitan o reciban información de manera eficiente. Aportando así a la calidad de vida de los clientes, al desarrollo profesional de nuestros colaboradores y a elevar el retorno de los

inversionistas. Nos apoyamos en una constante innovación tecnológica y un recurso humano capacitado y comprometido con la mejora continua en la calidad de servicio”

3.1.5.2. Visión

Para elaborar la visión se responde a las siguientes preguntas guía:

- ¿Cuál es el gran objetivo alcanzable futuro?: Ser la mejor alternativa de provisión de servicios de transmisión y recepción de información a través de internet
- ¿Cómo lo obtendremos?: Con talento humano adecuadamente seleccionado, capacitado y comprometido con los objetivos de la organización. Sistemas de gestión que brinden un mejor servicio a clientes, efficienten los procesos y optimicen el trabajo de los colaboradores.
- ¿Qué medios utilizaremos?: Administración estratégica. Los mejores estándares y filosofías de calidad. La más moderna tecnología. Inversión periódica en la mejor capacitación.

“Ser la mejor alternativa de provisión de servicios de transmisión y recepción de información a través de internet, con la más moderna tecnología en telecomunicaciones y el mejor talento humano comprometido con la satisfacción del cliente y el cumplimiento de filosofías de mejora continua de calidad”.

3.1.5.3. Valores Organizacionales

Los valores que regirán el comportamiento de los colaboradores y que identificarán a la organización ante su entorno son:

- Integridad
- Compromiso
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Disciplina

3.2. Plan de mejora

Con los resultados del análisis anterior queda claro cuáles son las causas que limitan el crecimiento de la empresa proveedora de servicios de internet. A continuación se propone un plan de mejora encaminado a corregir las falencias detectadas; en cuanto a los aciertos, hay que seguir perfeccionando aquellos procesos y actividades que han contribuido a generar valor para la empresa.

Cabe notar que no importa cuán bueno sea este plan de mejora, si su ejecución no se monitorea y evalúa periódicamente, el plan fracasará en lograr los cambios requeridos.

3.2.1. Objetivos, Estrategias, Actividades, Indicadores, Metas

En la Tabla 3.8 constan las estrategias que se aplicarán para lograr los objetivos del plan de mejora; además las actividades relacionadas con cada estrategia, los indicadores y metas necesarios para controlar el avance del plan y finalmente los costos relacionados.

Objetivos	Estrategias	Actividades	Indicadores	Medio de verificación	Metas				Costos
					Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	
Lograr que el personal se comprometa con la visión y filosofía de la empresa	Modificar la estructura organizacional de la empresa	1.- Elaborar modificaciones a estructura 2.- Presentar estructura a presidente ejecutivo para aprobación 3.- Explicar estructura aprobada a gerentes, jefes y personal operativo	Resultado de la encuesta	Encuesta	50% conoc.	75% conoc.	95% conoc.		\$ 0
	Modificar el sistema salarial para que se incentive el logro de resultados	1.- Elaborar un sistema salarial que considere: escolaridad, experiencia y responsabilidad del cargo. Además que esté compuesto de un valor fijo y otro variable que dependa del cumplimiento de indicadores relacionados con cada función 2.- Presentar sistema a presidente ejecutivo para aprobación 3.- Explicar sistema aprobado a todo el personal y aprovechar la revisión anual de sueldos para ponerlo en vigencia	Resultado de la encuesta	Encuesta	70% conoc.	100% conoc.			\$ 0
	Capacitar periódicamente a todo el personal	1.- Taller para que todo el personal conozca y se comprometa con las bases estructurales de la empresa 2.- Implementar talleres mensuales de mejora continua de calidad	Número de capacitaciones	Estadísticas	2 capac.	1 capac	1 capac	1 capac	\$ 1.500

Mejorar el costo y tiempo en la adquisición de equipos y materiales de Red	Planificar el crecimiento usando proyecciones de venta y estadísticas de reparaciones	1.- Reunión mensual con gerentes de área para analizar estadísticas de reparaciones y proyecciones de ventas 2.- Establecer prioridades para asignación de recursos 3.- Tener plan de contingencia en caso de aumento ó disminución de demanda	% equipos insuficientes	Reportes de stock	-20%	-10%	0%	10%	\$ 0
	Seleccionar nuevos proveedores extranjeros que ofrezcan mejores equipos a menor costo	1.- Revisar acuerdos comerciales suscritos entre Ecuador y países que produzcan los equipos que requiere la empresa 2.- Investigar y contactar a posibles proveedores extranjeros 3.- Analizar y preseleccionar ofertas 4.- Pedir a los proveedores preseleccionados que envíen equipos y materiales en modalidad de prueba 5.- Evaluar desempeño de equipos en laboratorio y campo 6.- Seleccionar nuevo proveedor	Costo/ Confiabilidad (hasta 5 puntos)	Costo por puerto Reporte de reparaciones	5 / 4	4,5 / 4,5	4 / 5	3,5 / 5	\$ 1000

Optimizar las plataformas de gestión y de comunicación para elevar el nivel de servicio al cliente	Adquirir una central telefónica adecuada para la comunicación eficiente de la empresa con sus clientes y prospectos	<p>1.- Investigar y contactar a posibles proveedores locales y extranjeros</p> <p>2.- Analizar y preseleccionar ofertas</p> <p>3.- Reunirse con cada proveedor preseleccionado para analizar su oferta y compatibilidades con la plataforma de gestión</p> <p>4.- Seleccionar la mejor alternativa</p> <p>5.- Coordinar la implementación de la central telefónica con el menor impacto para los clientes de la empresa</p>	% llamadas atendidas. Tiempo promedio por llamada	Logs central telefónica	80%	85%	90%	95%	\$ 25.000
	Completar el desarrollo de la plataforma de gestión priorizando las necesidades más importantes de la empresa	<p>1.- Reorganizar al personal de sistemas para que priorice el desarrollo de los módulos faltantes de la plataforma y el mejoramiento de los que están operativos</p> <p>2.- Programar la plataforma para que se puedan exportar reportes básicos que se necesitan mensualmente sin tener que interactuar con las bases de datos</p> <p>3.- Disponer que los gerentes de área son los encargados de priorizar y enrutar los pedidos hacia los técnicos de sistemas</p>	% tareas a desarrollar	Reporte de avances	25%	50%	75%	100%	\$ 16.000

Lograr que la Red se utilice a su mayor capacidad y que se mantenga tecnológicamente actualizada	Analizar periódicamente el uso de puertos, la demanda de mercado local y la oferta de la empresa	1.- Evaluar el reporte semanal de puertos instalados, vendidos y dañados 2.- Detectar, inspeccionar y planificar la atención a la demanda en sectores que están o no bajo cobertura de Red 3.- Apoyar las ventas con publicidad focalizada y cuando la cobertura local de Red alcance el 50% empezar a usar publicidad masiva	Eficiencia de puertos activos respecto a puertos totales por POP	Reporte de puertos	70%	75%	80%	85%	\$ 192.000
	Conocer acciones y tendencias de los principales competidores y del proveedor (carrier) para planificar respuestas oportunas	1.- Reporte mensual de acciones de los principales competidores tales como: mejoras tecnológicas, tarifas, promociones, nuevos productos, etc. 2.- Reuniones mensuales con carrier/partner para la implementación de mayores capacidades de ancho de banda a menores costos 3.- Reuniones bimensuales con carrier/partner para planificar implementación de mejoras tecnológicas en la Red	% tareas a desarrollar	Reporte de benchmarking Minutas de reuniones	25%	50%	75%	100%	\$ 0

\$ 197.100

Tabla 3.8: Plan de acción

Fuente: Apuntes clases MBA

Elaborado por: El autor

3.2.2. Proyección de nuevos clientes netos

Al aplicar disciplinada y controladamente el plan de acción, se proyecta tener resultados positivos a partir del segundo mes, esto es incrementos mensuales del 10% en clientes instalados y reducciones mensuales de 5% en clientes cancelados, como se observa en la Tabla 3.9. Estos porcentajes se justifican sabiendo que aproximadamente un 10% de las ventas no se instalan debido a falta de stock de equipos, y que cuando la empresa ofrecía una mejor calidad de servicio la tasa de deserción promedio era de 1,5% mensual.

Incluso se podría obtener más nuevos clientes netos de los proyectados si consideramos que se va a corregir la casi nula inversión en publicidad, que se implementará una mejor central telefónica y demás estrategias mencionadas en el plan de mejora, lo cual elevará la calidad de servicio, y por tanto se reducirán las cancelaciones y reactivarán las ventas por referencia.

	ACTUAL	PROYECCIÓN CON PLAN DE MEJORA					
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
ARPU	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00
Cientes Activos Totales	15185	15393	15601	15878	16228	16657	17169
Cientes instalados	528	528	581	639	703	773	850
Cientes cancelados	320	320	304	289	274	261	248
Tasa deserción	2,11%	2,08%	1,95%	1,82%	1,69%	1,56%	1,44%
Nuevos clientes netos	208	208	277	350	429	512	602
					Instalados aumenta 10%	1,10	
					Cancelados reduce 5%	0,95	
Ciudades con cobertura	32	32	32	32	32	32	32
Instalados por ciudad	17	17	18	20	22	24	27
Cancelados por ciudad	10	10	10	9	9	8	8

Tabla 3.9: Incidencias plan de mejora en instalaciones y cancelaciones

Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

3.2.3. Flujo de Caja

En la Tabla 3.10 se incluyen los ingresos, costos y gastos relacionados con la operación de la empresa proveedora de internet y la proyección de valores al aplicar el plan de mejora durante el lapso de 6 meses.

MESES	0	1	2	3	4	5	6
Ventas	\$ 410.000,00	\$ 415.616,00	\$ 421.232,00	\$ 428.711,00	\$ 438.166,40	\$ 449.739,68	\$ 463.573,35
(=) Total Ingresos	\$ 410.000,00	\$ 415.616,00	\$ 421.232,00	\$ 428.711,00	\$ 438.166,40	\$ 449.739,68	\$ 463.573,35
COSTOS DE VENTAS							
Capacidad Internet	\$ 144.383,00	\$ 146.360,69	\$ 148.338,39	\$ 150.972,15	\$ 154.301,90	\$ 158.377,47	\$ 163.249,05
Instalaciones	\$ 44.561,00	\$ 45.171,38	\$ 45.781,75	\$ 46.594,61	\$ 47.622,28	\$ 48.880,12	\$ 50.383,64
Mantenimiento Red	\$ 4.792,00	\$ 4.857,64	\$ 4.923,28	\$ 5.010,69	\$ 5.121,20	\$ 5.256,47	\$ 5.418,15
Entrega estado cuenta	\$ 16.021,00	\$ 16.240,45	\$ 16.459,90	\$ 16.752,14	\$ 17.121,62	\$ 17.573,85	\$ 18.114,41
Comisiones	\$ 6.300,00	\$ 6.386,29	\$ 6.472,59	\$ 6.587,51	\$ 6.732,80	\$ 6.910,63	\$ 7.123,20
(=) Total Costos Directos	\$ 216.057,00	\$ 219.016,45	\$ 221.975,91	\$ 225.917,10	\$ 230.899,80	\$ 236.998,55	\$ 244.288,45
Utilidad Bruta	\$ 193.943,00	\$ 196.599,55	\$ 199.256,09	\$ 202.793,90	\$ 207.266,60	\$ 212.741,13	\$ 219.284,89
GASTOS GENERALES							
Sueldos y Salarios	\$ 42.284,00	\$ 42.284,00	\$ 42.284,00	\$ 42.284,00	\$ 42.284,00	\$ 42.284,00	\$ 42.284,00
Beneficios sociales	\$ 14.144,00	\$ 14.144,00	\$ 14.144,00	\$ 14.144,00	\$ 14.144,00	\$ 14.144,00	\$ 14.144,00
Arrendos	\$ 4.387,00	\$ 4.387,00	\$ 4.387,00	\$ 4.387,00	\$ 4.387,00	\$ 4.387,00	\$ 4.387,00
Servicios básicos (luz, agua, teléfono)	\$ 13.512,00	\$ 13.512,00	\$ 13.512,00	\$ 13.512,00	\$ 13.512,00	\$ 13.512,00	\$ 13.512,00
Movilización	\$ 3.783,00	\$ 3.783,00	\$ 3.783,00	\$ 3.783,00	\$ 3.783,00	\$ 3.783,00	\$ 3.783,00
Publicidad	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
Honorarios	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00
Gastos legales	\$ 16.236,00	\$ 16.236,00	\$ 16.236,00	\$ 16.236,00	\$ 16.236,00	\$ 16.236,00	\$ 16.236,00
Depreciaciones	\$ 71.160,00	\$ 71.160,00	\$ 71.160,00	\$ 71.160,00	\$ 71.160,00	\$ 71.160,00	\$ 71.160,00
(=) Total Gastos	\$ 170.266,00	\$ 170.266,00	\$ 170.266,00	\$ 170.266,00	\$ 170.266,00	\$ 170.266,00	\$ 170.266,00
Utilidad antes de Impuestos	\$ 23.677,00	\$ 26.333,55	\$ 28.990,09	\$ 32.527,90	\$ 37.000,60	\$ 42.475,13	\$ 49.018,89
Impuestos	\$ 5.445,71	\$ 6.056,72	\$ 6.667,72	\$ 7.481,42	\$ 8.510,14	\$ 9.769,28	\$ 11.274,35
Utilidad Neta	\$ 18.231,29	\$ 20.276,83	\$ 22.322,37	\$ 25.046,48	\$ 28.490,46	\$ 32.705,85	\$ 37.744,55
Depreciaciones	\$ 71.160,00	\$ 71.160,00	\$ 71.160,00	\$ 71.160,00	\$ 71.160,00	\$ 71.160,00	\$ 71.160,00
Inversión	-\$ 197.100,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO DE CAJA	-\$ 107.708,71	\$ 91.436,83	\$ 93.482,37	\$ 96.206,48	\$ 99.650,46	\$ 103.865,85	\$ 108.904,55

Tabla 3.10: Flujo de caja al aplicar el plan de mejora

Fuente: Apuntes clases MBA

Elaborado por: El autor

3.2.4. VAN y TIR

Considerando los flujos de efectivo durante los 6 meses de aplicación del plan de mejora, se procede a calcular el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno) como se muestra en la Tabla 3.11.

Mes:	0	1	2	3	4	5	6
Flujo Caja:	-\$ 107.708,71	\$ 91.436,83	\$ 93.482,37	\$ 96.206,48	\$ 99.650,46	\$ 103.865,85	\$ 108.904,55
TIR							85,20%
VAN							\$ 294.373,14

Tabla 3.11: Resultados de VAN y TIR

Fuente: <http://www.zonaeconomica.com/excel/van-tir>

Elaborado por: El autor

El plan de mejora refleja un VAN mayor que cero y un TIR aceptable, por lo cual el plan es viable.

CONCLUSIONES

Del trabajo de investigación efectuado se desprenden las siguientes conclusiones:

- A excepción de la alta gerencia, el personal de la empresa desconoce las bases estructurales de la organización, lo cual provoca que cada colaborador asuma un rumbo distinto y los esfuerzos laborales se dispersen. Por tanto desde el enfoque estratégico se propusieron las bases estructurales de la organización y el cómo comunicarla a todo el personal, de tal manera que se alineen al rumbo de la empresa.
- Del análisis de entorno interno se determinaron aciertos y errores en las actividades de la cadena de valor. Las principales falencias son: la frecuente terminación del stock de equipos, la utilización de un sistema limitado de comunicación con los clientes, el uso de una plataforma de gestión incompleta, la implantación de una estructura organizacional que no favorece la mejora continua de la calidad de servicio, la poca inversión en publicidad. En estas actividades es donde se propone asignar prioritariamente recursos humanos, financieros y materiales para resolver el problema de crecimiento de la empresa.
- El análisis del entorno externo evidenció pocas amenazas para las cuales se debe tener un plan de contingencia, y mayor cantidad de oportunidades que se deben aprovechar, tales como: la estabilidad económica que vive el país, la creciente demanda de internet fijo en hogares, las alternativas de importación de equipos de telecomunicaciones por convenios con países de Asia y Europa, el acceso a mayores anchos de banda de internet a menores costos que obtendrá nuestro carrier/partner como inversionista del nuevo cable submarino PCCS.
- El análisis de VAN y TIR determinó que es viable el plan de mejora propuesto y además se calculó que la inversión se recupera en el tercer mes.

- La aplicación del plan de mejora no es parte de esta tesis; sin embargo tendrá éxito si es aprobado por la alta gerencia de la empresa y si durante su ejecución se monitorean continuamente los indicadores y se da seguimiento al cumplimiento de las metas fijadas; con lo cual la empresa aumentará sus ingresos netos, generando mayor utilidad y participación de mercado. Esta afirmación se basa en el conocimiento teórico aplicado en esta investigación y en la experiencia del autor acerca del giro de negocio.

RECOMENDACIONES

- Actualizar periódicamente el análisis de entorno interno y externo debido a que para las empresas de telecomunicaciones este es muy cambiante.
- Elaborar planes de acción para prever mejoras tecnológicas sobre la Red de acceso para que esta pueda soportar las aplicaciones que los usuarios requieren sobre internet. Se podría empezar completando la migración de ADSL a VDSL, y posteriormente reemplazar el cobre de última milla por fibra óptica hasta las premisas del cliente.
- Para que la empresa de servicios de internet avance en la filosofía de mejora continua de calidad, conviene que empiece certificándose en estándares ISO 9001, para posteriormente implementar la estructura de Seis Sigma. .
- También se sugiere reestructurar el área de Recursos Humanos para que mejore sus funciones de: selección de personal, capacitaciones, salarios, etc, con el fin de apoyar a las demás áreas de la empresa y por consiguiente el desarrollo de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Gallardo, J. (2013). *Administración Estratégica, de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Serna Gomez, H. (2006). *Gerencia Estrategica*. Bogotá: 3R Editores.
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Pande, P., Neuman, R., & Cavanagh, R. (2004). *Las claves practicas de Seis Sigma*. Madrid: McGraw-Hill.
- Rodriguez Gómez, A. (Mayo de 2014). *Seis Sigma Cinta Amarilla*. Quito.
- Rodriguez, M. (2004). *Brújulas Empresariales*. Bogotá: Casa Editorial El Tiempo.
- Universidad Tecnológica Israel. (2004). Información módulos MBA 1. Quito.
- ADEN International Business School. (Junio de 2014). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Quito.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador*. Registro Oficial 449.
- Consejo Nacional de Telecomunicaciones. (2012). *Reglamento para Abonados/Clientes-Usuarios de los Servicios de Telecomunicaciones y Valor Agregado*.
- Superintendencia de Telecomunicaciones. (Junio de 2014). *Información Técnica - Estadísticas*. Obtenido de

<http://controlenlinea.supertel.gob.ec/wps/portal/informacion/informaciontecnica/internet/estadisticasinternet>

- Banco Central del Ecuador. (Enero de 2014). *Estadísticas Macroeconómicas*.
Obtenido de
<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Enero de 2014). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) 2013*. Obtenido de
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- Asociación Ecuatoriana de Proveedores de Valor Agregado e Internet. (Agosto de 2014). *AEPROVI*. Obtenido de <http://www.aeprovi.org.ec>
- Megadatos. (Agosto de 2014). *Netlife*. Obtenido de <http://www.netlife.com.ec>
- CLARO. (Agosto de 2014). *EcuadorTelecom*. Obtenido de <http://www.claro.com.ec>
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones. (Agosto de 2014). *CNT*. Obtenido de <http://www.cnt.gob.ec>
- Grupo TVCable. (Agosto de 2014). *SURATEL*. Obtenido de <http://www.grupotvcable.com>
- *Haciendo empresa con Claro*. (Agosto de 2014). Obtenido de <http://www.haciendoempresa.com.pe>
- Wikipedia. (Agosto de 2014). *La enciclopedia libre*. Obtenido de <http://www.es.wikipedia.org>

ANEXOS

Anexo 1: Tecnologías de la Información y Comunicaciones; Instituto Nacional de Estadísticas y Censos; 2013