



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y
VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGISTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA XIV PROMOCIÓN**

**TEMA: “DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL
DE LA COMPAÑÍA SATELITEDIRECT DEL ECUADOR CÍA.
LTDA. PARA LOS AÑOS 2015-2017”**

**AUTORES: RODRIGUEZ ANCHUNDIA ROSA GABRIELA,
CARRERA MERIZALDE CARLOS DAVID**

DIRECTOR: DR. EGAS GIOVANNI

SANGOLQUI 2015



CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL DE LA COMPAÑÍA SATELITEDIRECT DEL ECUADOR CÍA. LTDA. PARA LOS AÑOS 2015-2017” realizado por los INGENIEROS ROSA GABRIELA RODRIGUEZ ANCHUNDIA Y CARLOS DAVID CARRERA MERIZALDE ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a los señores ROSA GABRIELA RODRIGUEZ ANCHUNDIA Y CARLOS DAVID CARRERA MERIZALDE para que lo sustente públicamente .

Quito, 26 de Noviembre de 2015

Dr. Giovanni Egas Orbe, MGT.

DIRECTOR DE PROYECTO



AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **ROSA GABRIELA RODRIGUEZ ANCHUNDIA** con Cédula de identidad N° 1310699341 y **CARLOS DAVID CARRERA MERIZALDE** con Cédula de identidad N° 1709889594, declaramos que este trabajo de titulación **“DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL DE LA COMPAÑÍA SATELITEDIRECT DEL ECUADOR CÍA. LTDA. PARA LOS AÑOS 2015-2017”** ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaramos que este trabajo es de nuestra autoría, en virtud de ello nos declaramos responsables del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Quito, 26 de Noviembre de 2015

Ing. David Carrera

C.C 1709889594

Ing. Gabriela Rodriguez

C.C 1310699341



AUTORIZACIÓN


Nosotros, **ROSA GABRIELA RODRIGUEZ ANCHUNDIA** con Cédula de identidad N° 1310699341 y **CARLOS DAVID CARRERA MERIZALDE** con Cédula de identidad N° 1709889594, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca virtual de la institución el presente trabajo de titulación “**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL DE LA COMPAÑÍA SATELITEDIRECT DEL ECUADOR CÍA. LTDA. PARA LOS AÑOS 2015-2017**” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Quito, 26 de Noviembre de 2015



Ing. David Carrera

C.C 1709889594



Ing. Gabriela Rodriguez

C.C 1310699341

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme bendecido y permitirme el honor de haber culminado mis estudios y por darme la fuerza y fe para creer en que podía lo que me parecía imposible terminar. A mi esposa por ayudarme con el cuidado de mis hijos mientras yo realizaba mi trabajo y a la vez todas las tareas de investigación, por impulsarme a terminar este proyecto y por estar a mi lado en cada momento de mi vida.

A los esposos Rafael Obando e Ivonne Tobar por abrirnos las puertas de su empresa y facilitarnos la información que nos ayudó a realizar este proyecto y culminar la carrera.

También quisiera expresar mis agradecimientos a mi padres que siempre estuvieron motivándome y resaltando la importancia de culminar con éxito este proyecto y lo que significará en el futuro de mi carrera profesional.

David Carrera

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de investigación está dedicado a mis Padres por su apoyo incondicional en cada meta que me propongo, ya que de ellos aprendí que con esfuerzo y dedicación es posible hacer realidad muchos sueños.

Agradezco a todas las personas que hicieron posible realizar este trabajo de investigación, ya que con su aporte logramos culminarlo con éxito, en especial a Ivonne Tobar y Rafael Obando que nos dieron el acceso a la información necesaria para poner en práctica los conocimientos adquiridos.

Gabriela Rodríguez

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1	1
DERTEMINACIÓN DEL PROYECTO	1
1.1 Descripción del proyecto.....	1
1.1.1 Importancia y justificación	2
1.1.2 Objetivo general	3
1.1.3 Objetivo especifico	3
1.1.4 Aspectos metodológicos	4
1.2 Marco teórico	5
1.2.1 Definición de planeación estratégica.....	5
1.2.2 Importancia y propósito del planeamiento estratégico	6
1.2.3 Proceso de la planeación estratégica.....	7
1.2.3.1 Análisis externo	8
1.2.3.2 Análisis interno	10
1.2.4 Definición de la misión	11
1.2.5 Definición de la visión.....	12
1.2.6 Análisis prospectivo.....	12
1.2.7 Balance scorecard.....	18
1.3 Historia y antecedentes	21
1.3.1 Historia de la televisión en el ecuador.....	21
1.3.2 Historia y definición de la televisión pagada en ecuador.....	23
1.3.2.1 Historia de la televisión por suscripción.....	23
1.3.2.2 Definición y tecnologías de la televisión por suscripción. ..	23
1.3.2.3 Televisión codificada satelital	24
1.3.2.4 Televisión codificada terrestre	26
1.3.2.5 Televisión por cable.....	28

1.3.3	Antecedentes de Satelitedirect y su negocio en el sector de televisión por suscripción.....	29
	CAPÍTULO 2.....	32
	DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	32
2.1	Análisis externo.....	32
2.1.1	Macroambiente (análisis pest).....	32
2.1.1.1	Político.....	33
2.1.1.2	Económico.....	37
2.1.1.3	Social.....	42
2.1.1.4	Tecnológico.....	45
2.1.2	Análisis de la industria.....	48
2.1.2.1	Competencia.....	48
2.1.2.2	Clientes.....	55
2.1.2.3	Proveedores.....	59
2.1.2.4	Nuevos entrantes.....	60
2.1.2.5	Productos sustitutos.....	62
2.2	Análisis microambiente.....	65
2.2.1	Procesos.....	65
2.2.1.1	Finanzas.....	65
2.2.1.2	Ventas.....	66
2.2.1.3	Marketing.....	66
2.2.1.4	Operaciones.....	69
2.2.2	Estructura orgánica.....	70
2.2.3	Capacidades de prestación de servicios.....	71
2.2.3.1	Compañía.....	71
2.2.3.2	Productos y servicios.....	73
2.2.4	Distribución de oficinas.....	79
2.2.5	Cultura organizacional.....	81
	CAPITULO 3.....	83

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	83
3.1 Misión	83
3.2 Visión	83
3.3 Valores corporativos	83
3.4 Análisis prospectivo	84
3.4.1 Teoría de estado del arte	84
3.4.2 Tendencias de mercado	85
3.4.3 Consulta a expertos	87
3.4.4 Teoría de factores de cambio	92
3.4.4.1 Arboles de competencia.	92
3.4.4.2 Matriz de cambio.	94
3.4.4.3 Estereotipos.....	98
3.4.4.4 Análisis FODA	99
3.4.5 Teoría de variables estratégicas	103
3.4.5.1 Análisis estructural - herramienta micmac	103
3.4.6 Teoría de juego de actores	111
3.4.6.1 Análisis de actores - Herramienta Mactor	111
3.4.7 Teoría de escenarios.....	117
3.4.7.1 Análisis de escenarios - herramienta smic	117
3.4.8 Teoría de estrategias	129
3.4.8.1 Análisis de estrategias – herramienta igo	129
3.5 Directrices y objetivos estratégicos.....	135
3.6 Mapa estratégico.	142
3.7 Lectura descriptiva de la estrategia organizacional.	145
CAPITULO 4.....	146
PLAN GENERAL Y PLURIANUAL DE ACTIVIDADES.....	146
4.1 Matriz BSC de primer nivel	147

4.2	Matriz BSC de segundo nivel.....	151
4.3	Presupuesto (2 años).....	153
CAPITULO 5.....		163
PLAN OPERATIVO ANUAL (POA).....		163
4.4	Matriz BSC de tercer nivel	163
4.5	Matriz BSC de cuarto nivel	168
4.6	Presupuesto (1 año)	190
CAPITULO 6.....		195
PLAN DE MARKETING		195
5.1	Resumen ejecutivo	195
5.2	Análisis de producto y mercado	197
5.2.1	Definición del producto o servicio.....	197
5.2.2	Análisis del mercado	198
5.2.3	Segmentación	199
5.2.4	Posicionamiento.....	201
5.3	Objetivos de marketing	202
5.4	Marketing mix	205
5.5	Cronograma.....	209
5.6	Medición del plan de marketing	210
CAPÍTULO 7.....		211
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		211
6.1	Conclusiones	211
6.2	Recomendaciones	212
BIBLIOGRAFÍA.....		214

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Partidos Políticos en el Ecuador	34
Tabla N° 2 Evaluación de Ministerios de Finanzas	36
Tabla N° 3 Estructura gasto Corriente de Consumo Monetario (2004).....	38
Tabla N° 4 Estructura gasto Corriente de Consumo Monetario (2010).....	38
Tabla N° 5 Evolución de variables macroeconómicas Ecuador	39
Tabla N° 6 Proyectos de minería en Ecuador	41
Tabla N° 7 Ranking de competitividad mundial.....	45
Tabla N° 8 Resumen de Competencia.....	53
Tabla N° 9 Árbol de Competencias.....	93
Tabla N° 10 Factores del Cambio	94
Tabla N° 11 Análisis de contenido- Ideas expresadas.....	95
Tabla N° 12 Clasificación de los factores del cambio por familias	96
Tabla N° 13 Descripción de los factores del cambio.....	97
Tabla N° 14 Estereotipos	98
Tabla N° 15 Resumen FODA.....	101
Tabla N° 16 Principales Variables.....	104
Tabla N° 17 Matriz de impactos directos MID	105
Tabla N° 18 Clasificación de Actores.....	111
Tabla N° 19 Variables Estratégicas estudio MIC-MAC	112
Tabla N° 20 Lista de Hipótesis.....	117
Tabla N° 21 Escenarios Probables	118
Tabla N° 22 Matriz de probabilidades	121
Tabla N° 23 Matriz de probabilidades Si Realización	121
Tabla N° 24 Matriz de probabilidades No Realización	122
Tabla N° 25 Retos Estratégicos del Escenario Tendencial.....	123
Tabla N° 26 Retos Estratégicos del Escenario Apuesta	127
Tabla N° 27 Análisis de variables según su importancia y gobernabilidad Escenario Tendencial	130

Tabla N° 28 Acciones importantes y gobernables Escenario Tendencial .	131
Tabla N° 29 Análisis de variables según su importancia y gobernabilidad Escenario Apuesta.....	133
Tabla N° 30 Acciones importantes y gobernables Escenario Apuesta	134
Tabla N° 31 Matriz de definición de iniciativas estratégicas FO	136
Tabla N° 32 Matriz de definición de iniciativas estratégicas DA	138
Tabla N° 33 Escala estratégica.....	140
Tabla N° 34 Tablero de Mando Integral de Primer Nivel.....	150
Tabla N° 35 Tablero de Mando Integral de Segundo Nivel.....	152
Tabla N° 36 Balance General 2016	153
Tabla N° 37 Razones Financieras 2016	154
Tabla N° 38 Flujo de Caja 2016.....	155
Tabla N° 39 Estado de Resultados 2016.....	156
Tabla N° 40 Reporte de Indicadores de Negocio 2016.....	157
Tabla N° 41 Balance General 2017	158
Tabla N° 42 Razones Financieras 2017	159
Tabla N° 43 Flujo de Caja 2017	160
Tabla N° 44 Estado de Resultados 2017	161
Tabla N° 45 Reporte de Indicadores de Negocio 2017.....	162
Tabla N° 46 Matriz de priorización de los proyectos.....	165
Tabla N° 47 Matriz de priorización de proyectos por departamentos.....	166
Tabla N° 48 Matriz de tercer nivel Objetivo – Iniciativa y programa.....	167
Tabla N° 49 Matriz de Actividades Programa 1	169
Tabla N° 50 Matriz de Actividades Programa 2	170
Tabla N° 51 Matriz de Actividades Programa 3	171
Tabla N° 52 Matriz de Actividades Programa 4	172
Tabla N° 53 Matriz de Actividades Programa 5	173
Tabla N° 54 Matriz de Actividades Programa 6	174
Tabla N° 55 Matriz de Actividades Programa 7	175

Tabla N° 56	Matriz de Actividades Programa 8	176
Tabla N° 57	Matriz de Actividades Programa 9	177
Tabla N° 58	Matriz de Actividades Programa 10	178
Tabla N° 59	Matriz de Actividades Programa 11	179
Tabla N° 60	Matriz de Actividades Programa 12	180
Tabla N° 61	Matriz de Actividades Programa 13	181
Tabla N° 62	Matriz de Actividades Programa 14	182
Tabla N° 63	Matriz de Actividades Programa 15	183
Tabla N° 64	Matriz de Actividades Programa 16	184
Tabla N° 65	Matriz de Actividades Programa 17	185
Tabla N° 66	Balance General 2015	190
Tabla N° 67	Razones Financieras 2015	191
Tabla N° 68	Flujo de Caja 2015.....	192
Tabla N° 69	Estado de Resultados 2015	193
Tabla N° 70	Reporte de Indicadores de Negocio 2015.....	194
Tabla N° 71	Estrategias del MIX.....	204
Tabla N° 72	Cronograma de realización Plan de Marketing 2015	209
Tabla N° 73	Indicadores de medición del Plan de Marketing 2015.....	210

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Componentes de un Sistema de Televisión Vía Satélite	26
Figura N° 2 Componentes del sistema de TV Codificada Terrestre.....	28
Figura N° 3 Componentes del sistema de Televisión por Cable.....	29
Figura N° 4 Oferta de servicios del Cable operador.....	31
Figura N° 5 Tasa de ocupación plena, tasa de subempleo y tasa de desempleo a nivel urbano, septiembre 2007-2014	42
Figura N° 6 Evolución del salario en Ecuador.....	44
Figura N° 7 Segmento de SVA en Ecuador a diciembre 2014.....	46
Figura N° 8 Participación de suscriptores de televisión pagada	49
Figura N° 9 Participación de suscriptores de televisión pagada por Distribuidor.....	55
Figura N° 10 Descripción de Nivel socio Económico	56
Figura N° 11 Descripción del Target de Cliente.....	57
Figura N° 12 Mercado Dirigido.....	58
Figura N° 14 Organigrama SATELITEDIRECT.....	70
Figura N° 15 Descripción gráfica del servicio de televisión satelital direct to home.....	72
Figura N° 16 Descripción gráfica del servicio Whole -Home.....	73
Figura N° 17 Oferta de televisión pagada	75
Figura N° 18 Componentes del kit de instalación	76
Figura N° 19 Descripción grafica de una instalación.....	76
Figura N° 20 Tipos de servicios del área de instalaciones.....	77
Figura N° 21 Oficina Salinas.....	79
Figura N° 22 Oficina Guayaquil	80
Figura N° 23 Oficina Quito	80
Figura N° 24 Mapa de procesos de SATELITEDIRECT	82
Figura N° 25 Descripción gráfica del Estudio del Arte	84

Figura N° 26 Adquisición de aparatos tecnológicos por individuo	85
Figura N° 27 Ingresos por ventas globales de smartphones, tabletas, ordenadores personales, televisores y videoconsolas (1999-2018)	86
Figura N° 28 Plano de influencias/ dependencias directas	108
Figura N° 29 Plano de influencias/ dependencias indirectas	110
Figura N° 30 Matriz de Influencias Directas MID	113
Figura N° 31 Matriz de posiciones valoradas 2 MAO.....	113
Figura N° 32 Convergencias entre actores	114
Figura N° 33 Histograma de relaciones de fuerzas MMIDI	115
Figura N° 34 Histograma de la ambivalencia entre actores.....	116
Figura N° 35 Histograma de los Extremus.....	120
Figura N° 36 Plano cartesiano de importancia y gobernabilidad Escenario Tendencial	132
Figura N° 37 Plano cartesiano de importancia y gobernabilidad Escenario Apuesta.....	134
Figura N° 38 Mapa Estratégico	143
Figura N° 39 Definición del Producto	197
Figura N° 40 Crecimiento de suscriptores AVS 2010-2014	198
Figura No 41 Distribución de clientes en el cable operador.....	199
Figura No 42 Descripción gráfica del target de cliente.....	200
Figura No 43 Definición del consumidor	200
Figura No 44 Posicionamiento de la Marca 2014	201
Figura No 45 Descripción gráfica de factores que motivan a los clientes de tv pagada a contratar el servicio del Cable Operador	202

RESUMEN

El objetivo que se plantea en esta investigación es diseñar el plan estratégico empresarial de la compañía en mención para los años 2015-2017, alineando la gestión de las distintas áreas administrativas, de ventas y operativas para llegar al cumplimiento de los objetivos que derivaran en el crecimiento estratégico, de ventas y de rentabilidad que espera alcanzar la compañía en los siguientes años. Se realizó un análisis FODA actual de la compañía, donde se determinó en base a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, un análisis prospectivo en donde se determinó el mejor camino a seguir para el cumplimiento de los objetivos mediante un plan estratégico, el cual será sustentado y medido mediante la matriz de balance scorecard desde el primer hasta el cuarto nivel que en conjunto con un plan estratégico de marketing se llegó a determinar el POA (Plan Operativo Anual) que será la guía y seguimiento del cumplimiento de los objetivos principales de la compañía. Las recomendaciones que se han realizado son: la revisión, seguimiento y cumplimiento de los objetivos estratégicos deben realizarse de manera periódica, la alta gerencia debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del negocio y la experiencia del mismo para impulsar de manera oportuna los planes planteados para la consecución de los resultados esperados. Es importante que los directivos de la compañía mantengan el enfoque en el futuro y en el presente de tal manera que siempre se tenga presente la misión, visión y la estrategia.

PALABRAS CLAVES

- **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**
- **INDICADORES CLAVE DEL NEGOCIO**
- **RETORNO DE LA INVERSION**
- **TASA DE DESERCIÓN DE CLIENTES**
- **ESTRATEGIAS**

ABSTRACT

The objective of this research is to design the strategic business plan of the company in reference to the years 2015- 2017, aligning the management of the various administrative areas. By aligning the management of the various administrative areas of sales and operational in order to reach the goals that would lead to the strategic growth, sales and profitability that the company hopes to achieve in the following years. To perform the above, an actual SWOT analysis of the company was conducted which were determined on the basis of their strengths, weaknesses, opportunities and threats. A prospective analysis which determines the best way forward for the fulfillment of the objectives through a strategic plan, Which will be support, and measured by the balance scorecard matrix from the first to the fourth level that in conjunction with a strategic marketing plan was to determine the AOP (Annual Operating Plan) which will guide and monitor compliance of the main objectives of the company. The recommendations that have been made are: review, monitoring and enforcement of the strategic objectives should be conducted on a regular basis, senior management should be flexible to take advantage of business knowledge and experience in order to drive the same timely posed plans to achieve the expected results. It is important that the board of directors of the company maintain their focus on the future and the present in such a way that they always have their focus on the mission, vision and strategy.

KEY WORDS

- **BALANCE SCORE CARD**
- **KEY PERFORMANCE INDICATOR**
- **PAY BACK**
- **CHURN RATE**
- **STRATEGIES**

CAPÍTULO 1

DERTEMINACIÓN DEL PROYECTO

1.1 Descripción del proyecto

SATELITEDIRECT DEL ECUADOR CIA. LTDA. Quien es la razón de esta tesis de grado es una compañía que trabaja como Dealer de los servicios que provee por Directv Del Ecuador a quien en adelante lo denominaremos el cable operador y que a su vez es líder en el mercado ecuatoriano de televisión pagada.

SATELITEDIRECT se dedica a la comercialización, instalación, reparación, servicio y mantenimiento de los productos ofertados por el cable operador, quien es el que tiene las licencias y permisos para proveer los servicios que se difunden directamente por satélite en vivo y que se transmite digitalmente incluyendo canales de audio y radio a los televisores fijos de los clientes que estén suscritos y que cuenten con un decodificador y una antena parabólica receptora de señal. En la actualidad ofrece 3 opciones de televisión satelital: Digital, plus y HD (alta definición), con varios paquetes de programación básica, Premium, PPV (pague por ver) y otras programaciones exclusivas.

El presente proyecto tiene como objetivo el diseño del plan estratégico empresarial de la Compañía SATELITEDIRECT del Ecuador para los años 2015-2017 debido a que los accionistas de la compañía tienen meta el fortalecer y rentabilizar las inversiones de capital realizada en la misma llegando a formar parte de los 4 Dealers más grandes que ofertan los productos y servicios de cable operador.

1.1.1 Importancia y justificación

La televisión pagada en el mercado ecuatoriano ha pasado de 325 mil suscriptores en el año 2010 a 1177 mil suscriptores al año 2014 (Arcotel, 2015), lo cual demuestra un crecimiento acelerado de esta industria en el Ecuador, por tal motivo SATELITEDIRECT ECUADOR CIA. LTDA. Y el cable operador ven una oportunidad para sustentar un crecimiento sólido en este mercado.

Debido a este crecimiento en el sector de televisión pagada, el cable operador busca llegar a más hogares en el país y aumentar su liderazgo en este servicio en los siguientes 3 años, es importante mencionar que las directrices dadas a los distribuidores son hasta el año 2017 año en el cual el cable operador espera consolidarse como número uno en este sector , por tanto para sus respectivas proyecciones de crecimiento, el cable operador cuenta con 13 dealers a nivel nacional quienes están encargados de impulsar el crecimiento de este negocio, siendo SATELITEDIRECT el 6 en posicionamiento de ventas y tamaño de la base de suscriptores creada hasta el momento, de acuerdo a esta situación la compañía busca formar parte de los 4 dealers más importantes de la cadena de comercialización e instalación de los servicios ofertados por el cable operador, por esta razón es de vital importancia el diseño del plan estratégico empresarial y de marketing para el cumplimiento del objetivo principal de la compañía de manera sustentable y rentable en el tiempo.

Es importante mencionar que el mayor crecimiento de suscriptores en el cable operador durante los últimos 4 años se registra en las provincias de Guayas, Pichincha y Azuay, de acuerdo a la información proveída por departamento de ventas, es importante mencionar que SATELITEDIRECT ECUADOR CIA. LTDA. Cuenta con oficinas en Guayas, Pichincha y Santa Elena, donde basa su operación, lo cual le da una ventaja competitiva ya

que son las provincias donde se presenta el mayor crecimiento de la industria y se tiene una clara oportunidad para capitalizar este crecimiento frente a otros comercializadores del producto que no tienen presencia en las provincias de mayor crecimiento.

Para el desarrollo del proyecto, se realizará un análisis situacional de la compañía que nos permitirá tener un punto de partida para realizar el plan estratégico empresarial, mediante un análisis prospectivo se determinaran las variables y factores de cambio que permitirán determinar los posibles escenarios y definir el camino a seguir por parte de los accionistas y del cual se derivaran las estrategias y tácticas, las mismas que servirán para el diseño del plan de marketing y el presupuesto financiero para llegar al cumplimiento del mencionado plan con el fin de alcanzar los objetivos deseados, así como también se determinará los principales indicadores para medir el cumplimiento del objetivo mediante el diseño de un cuadro de mando integral.

1.1.2 Objetivo general

Diseñar el plan estratégico empresarial de la compañía SATELITEDIRECT DEL ECUADOR CÍA. LTDA. para los años 2015-2017.

1.1.3 Objetivo específico

Para el desarrollo de este proyecto que está alineado con el objetivo general se han planteado los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar el análisis situacional de la compañía.
2. Identificar el mejor escenario para el cumplimiento del objetivo general.
3. Diseñar el plan estratégico empresarial y de marketing.

4. Determinar las métricas a ser usadas para la medición del cumplimiento del plan por medio del Balance Scorecard.
5. Elaborar el plan operativo anual para el año 2015 y su presupuesto financiero.

1.1.4 Aspectos metodológicos

Para realizar el análisis situacional de SATELITEDIRECT se utilizará información recopilada según el modelo de PORTER utilizando la matriz FODA.

El proyecto se realizará de acuerdo a una investigación inicialmente bibliográfica conceptual, basada en la recopilación del estado del arte y de la literatura científica aprendida en el módulo de prospectiva para identificar el mejor escenario, utilizando la matriz para identificar ventajas y desventajas competitivas y la matriz para determinar las estrategias a seguir.

Para proponer la medición y control del proyecto se diseñará el cuadro de mando integral basado en el modelo de Kaplan y Norton, el cual permitirá a la compañía tener una estructura de objetivos y métricas establecidas para llegar al cumplimiento de los objetivos deseados.

La investigación estará basada en fuentes secundarias relacionadas al proyecto, mediante una metodología analítica sintética con lo cual la compañía pretende tener los siguientes resultados:

- Informe ejecutivo del análisis situacional de la empresa.
- Identificar el mejor escenario para el cumplimiento del objetivo planteado mediante el análisis prospectivo.
- Diseño del Plan estratégico empresarial.
- Diseño de Plan estratégico de Marketing.

- Determinar las métricas a ser usadas para la medición del cumplimiento del plan (BSC).
- Diseño del plan operativo anual para el año 2015.
- Elaborar el presupuesto Financiero del proyecto.

Estos resultados están alineados con el objetivo general y los específicos planteados en este trabajo de investigación.

1.2 Marco teórico

En este capítulo definiremos conceptualmente el planeamiento o direccionamiento estratégico, su propósito, la importancia y las etapas que conlleva el proceso de elaboración del mismo basado en el análisis prospectivo y la importancia del desarrollo e implementación del balance scorecard en los cuatro niveles planteados en este trabajo de investigación.

1.2.1 Definición de planeación estratégica

Existen varias definiciones que describen que es la planeación estratégica entre las cuales podemos citar:

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. (Serna Gómez Humberto, 1994)

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivo, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. (Steiner George A., 1983)

En conclusión podemos decir que la Dirección estratégica es el arte que define lo que queremos conseguir y cómo que debemos hacer para alcanzar los objetivos planteados, el mismo que debe ser documentado en un plan

que detallará los propósitos, objetivos, políticas y estrategias del empresa, lo cual permitirá concretar el desarrollo de las actividades mediante la toma de decisiones y mejora de la gestión por parte de los directivos.

1.2.2 Importancia y propósito del planeamiento estratégico

Actualmente, con la evolución de los países y desarrollo a nivel mundial, las organizaciones que pretenden tener éxito están obligadas a adaptarse y alinearse a los procesos de cambios continuos, debido a que cada vez los mercados del mundo son más dinámicos y competitivos, es allí donde es esencial tener clara las metas a seguir de una organización para lo cual el planeamiento estratégico es de vital importancia.

Este éxito en la organizaciones será realizable en la medida que consigan anticiparse a esos cambios de forma proactiva y competitiva, así conseguirán ventajas que los llevarán a cumplir su Visión

A continuación mencionar algunos aspectos relevantes que caracterizan a la planeación estratégica:

- Determina el planteamiento de objetivos desde varias perspectivas, de manera que obliga a los ejecutivos de las organizaciones a plantear acciones o programas que permitan acercarse a las metas propuestas.
- Mantiene enfoque sustentado en el futuro y el presente de la organización.
- Fortalece los principios determinados en la visión, misión y estrategias.
- Fomenta la comunicación en los distintos niveles de la organización.
- Determina prioridades en la asignación de los recursos.
- Mejora el desempeño de la organización

- Permite orientar a la organización facilitando con enfoque innovador en las acciones de dirección y liderazgo.
- Permite enfrentar cambios en el entorno y reaccionar de manera efectiva ante las oportunidades y las amenazas.
- Permite a la organización unificar los esfuerzos orientados hacia un mismo objetivo.
- Permite optimizar los procesos de las diferentes áreas de manera que exista sinergia entre ellas.

El propósito de la planeación estratégica es el de orientar a las organizaciones en la toma de decisiones que los lleve hacia las mejores oportunidades económicas adaptando sus recursos y conocimiento de los mercados y sus segmentos mediante la gestión efectiva que ofrecerán un potencial crecimiento y rentabilidad, lo cual les permitirá precisar la misión de la empresa, definiendo los objetivos, elaborando estrategias y desarrollando programas que se puedan alinear las iniciativas que llevaran al cumplimiento de la visión.

El desarrollar un plan estratégico en una organización permitirá obtener beneficios en el mercado y mejorar la asignación en sus recursos humanos y materiales, obteniendo mayor eficiencia productiva que permitirán el logro de los objetivos propuestos.

1.2.3 Proceso de la planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso a través del cual se declara la visión y misión de la organización, se realiza un análisis de los factores internos y externos que podrían afectar a la compañía, se determinan los objetivos generales, se formulan iniciativas estratégicas y se desarrollan planes o programas estratégicos que permitan alcanzar los objetivos planteados.

A continuación resumimos en términos generales el proceso de la planeación estratégica:

- Definir la misión y visión estratégica
- Determinar los objetivos estratégicos
- Formular iniciativas estratégicas que permitan alcanzar los objetivos
- Preparar y desarrollar el plan estratégico,
- Evaluar los resultados del plan estratégico su aplicación.

Según (Godet, La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica, 2002) la prospectiva, la estrategia y el planeamiento estratégico están entrelazados, ya que la perspectiva busca explorar condiciones y oportunidades futuras que permitan generar diferentes escenarios que luego son plasmados en la elaboración de planes que servirán de guía para alcanzar los objetivos planteados mediante las iniciativas estratégicas.

1.2.3.1 Análisis externo

El análisis externo es un marco de referencia que determinan los factores externos que podría afectar a una organización, para este análisis se requiere de un listado categorizado de los dichos factores, ya que su finalidad es facilitar el intercambio de ideas del ambiente externo de los factores que no controla la compañía.

Existen varias herramientas que permiten un mejor análisis de estos factores como lo son la herramienta PEST para analizar el macroambiente y las 5 fuerzas de Porter para analizar el microambiente

Herramienta pest

Para este análisis se utilizará la herramienta que es de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la

posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. (Francisco Aguilar, 1967)

Factores políticos

Son todos aquellos en los cuales las determinaciones Gubernamentales podrían afectar a la por ejemplos política fiscal, las restricciones en las importaciones incremento en los aranceles. Por otro lado tenemos las tendencias políticas, tipos de gobierno, etc.

Factores económicos

Estos se encuentra relacionados con los factores políticos, pero se enfocan en la afectación monetaria creada por las definiciones gubernamentales por ejemplo tasas de cambio, tasas de interés, inflación, niveles de importación/exportación, mercados de capital y tasas de crecimiento del empleo, etc

Factores sociales

Son considerados factores socioculturales y se refieren a factores resultantes de los gustos, preferencias y demandas cambiantes de la sociedad por ejemplo, distribución por edad, tasa de crecimiento de la población, educación, diversidad, niveles de vida etc.

Factores tecnológicos

Son aquellos que analizan las nuevas maneras o tendencias en que se desarrolla la tecnología que influyen al sector donde opera la organización. Por ejemplo: nuevos procedimientos, desarrollos en equipos, conectividad, etc.

En conclusión el análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas.

5 FUERZAS DE PORTER

Este modelo permite tener una visión global de la forma de ambiente que tiene la industria, obteniendo una comprensión de interrelaciones, considerando situaciones a corto, mediano y largo plazo que pudieran afectar a la organización y de esta manera evaluar y medir expectativas que la organización pudiera tener en un futuro. (PORTER, M. E. & KRAMER , 2002)

Las 5 fuerzas enunciadas por Porter son:

Competencia: Comprende la rivalidad entre los competidores actuales.

Clientes: Establece la capacidad de negociación con los consumidores.

Proveedores: Establece la capacidad de negociación de los proveedores.

Nuevos entrantes: Comprende la amenaza del ingreso de nuevas empresas en el mercado

Productos sustitutos: La posibilidad de utilizar productos que puedan sustituir el de la organización.

1.2.3.2 Análisis interno

El análisis interno comprende todas las fuerzas que afectan a la organización de forma sistemática sus actividades internas (Procesos, comercialización, etc.). Con este análisis la organización puede identificar la medida en que cada actividad puede añadir valor y contribuir de manera significativa en el direccionamiento para el mejor desempeño de la misma.

CADENA DE VALOR

El modelo de cadena de valor es propuesto por (PORTER, M. E. & KRAMER , 2002) permite clasificar las actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar un producto o servicio, con la finalidad de perfeccionar las de mayor importancia estratégica para la búsqueda del éxito competitivo de la empresa, ya sea mediante liderazgo en los costos o por diferenciación.

El análisis de cadena de valor es la revisión de la eficiencia y eficacia de cada una de las actividades de la compañía, no solamente para mejorar sus fortalezas y debilidades, sino también para entender de una manera más profunda el valor agregado de cada actividad, en relación a la estrategia escogida, sea esta estrategia de bajos costos, de diferenciación o de enfoque.

Las actividades de apoyo, prestan un respaldo general y especializado a las actividades primarias. Por ejemplo: Desarrollos tecnológicos, finanzas, tal

La cadena de valor tiene mucha importancia en la formulación, implantación y éxito de la estrategia, pues requiere de los talentos, energías y sobre todo el compromiso del personal para maximizar su trabajo y contribuir de manera óptima a la estrategia global de la empresa.

1.2.4 Definición de la misión

En breves palabras la Misión es la razón de ser de la organización, una declaración que define cual la razón de operar, constituye el primer paso para la elaboración de una planeación estratégica.

Por lo general para plantear la misión de una organización es necesario realizar las siguientes preguntas: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?,

¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

Las repuestas de estas preguntas nos ayudaran a identificar el propósito de la organización, clientes y grupos de interés.

1.2.5 Definición de la visión

La visión define la imagen de la organización a largo plazo, basada en la expectativa de como espera que sea su futuro. Su finalidad es guiar y motivar a toda la organización.

Para plantear la misión la organización debe hacerse las siguientes preguntas: ¿Qué tratamos de conseguir?, ¿Cuáles son nuestros valores?, ¿Cómo produciremos resultados?, ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?, ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

Las repuestas de estas preguntas nos ayudaran a definir qué quiere la organización.

1.2.6 Análisis prospectivo

El análisis prospectivo permite estudiar y reflexionar sobre el futuro de un sistema que va a ser nuestro objeto de análisis, tras definir y delimitar previamente lo más claro que podamos el sistema estudiado, el método tiene por objetivo identificar las principales variables que determinan el futuro de dicho sistema, es decir, del sector, la empresa, la organización, la institución, el territorio, el tema, etc. que estemos analizando.

La aplicación de la prospectiva estratégica consiste en trabajar cada una de las fases a profundidad, permitiendo obtener un modelo que contiene dos fuentes de exploración: secundarias y primarias.

Las fuentes primarias son las personas que intervienen directa o indirectamente en la vida de la empresa, a estas personas les llamamos Expertos, y las fuentes secundarias las llamamos Estado del Arte

La información proveniente de fuentes secundarias las podemos llamar el “Estado del Arte” y la “Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva”, a su vez las fuentes primarias son las personas que intervienen en la, vida de la organización o de la empresa, directa o indirectamente. Supuestamente son los conocedores del tema y, por esta razón, los denominamos “expertos”.

TEORÍA DEL ESTADO DEL ARTE

El estado del arte nos indica el estado actual del fenómeno estudiado. Como se encuentra hoy, que tendencias existen, etc. Constituye una radiografía de la empresa.

En esta fase se estudia la situación actual de la organización, a saber: su comportamiento económico, social, cultural, político, ambiental. Nos preguntamos cómo es hoy la organización y también como era en el pasado.

Acudimos a la visión presente y a la retrospectiva. Esta información no es solamente cualitativa sino tratamos de lograr mediciones e indicadores de los fenómenos, es decir, nos interesa obtener cifras que puedan respaldar las condiciones actuales e históricas de la organización.

TEORÍA DE FACTORES DEL CAMBIO

La identificación de factores de cambio se basa en el empleo de tres herramientas: “los árboles de competencia de Marc Giget”, la “matriz del cambio de Michel Godet” y la matriz “Dofa”.

Estos factores se presentan como tendencias, potencialidades y rupturas mundiales y locales. Unos impulsan el desarrollo social, cultural, económico, ambiental de estos sectores. Otros frenan y los detienen.

En conclusión son características económicas, social, tecnológicas, políticas, etc. identificadas a través de 4 herramientas como son:

1. Árboles de competencia

El árbol de competencias de (Giget, 1989) es un instrumento que busca identificar las competencias del municipio y su dinámica a través de los tiempos pasado, presente y futuro. Se direcciona en tres niveles:

Raíces: “saber hacer” es el know how, competencias y conocimiento de la organización.

Tronco: “organización” Estructura de la organización para explotar sus competencias.

Ramas: “Servicios, productos, mercados” Resultados

2. Matriz de cambio

La matriz del cambio de (Godet, La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica, 2002) sugiere explicitar los cambios temidos, presentidos y anhelados, basados en las ideas más importantes clasificadas de acuerdo a los factores sociales, económicos, culturales, etc.

3. Estereotipos

Los estereotipos determinan afirmaciones superficiales aceptadas de lo que recibimos o está de moda. Deberían ser contemplados con

desconfianza pues estas ideas son, con frecuencia, una fuente inagotable de errores de análisis y de previsión.

4. Análisis FODA

El análisis FODA (Godet, La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica, 2002) es una herramienta que nos ayuda a tener un diagnóstico que nos permitirá diagnosticar la situación actual de la organización. FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, permite determinar el análisis de variables que controla la organización (debilidades y fortalezas), y de variables no controla (las oportunidades y amenazas).

Con el análisis FODA se pueden detectar las siguientes variables:

- Las Fortalezas: son aquellos recursos y destrezas que ha adquirido la empresa y que no tiene la competencia.
- Las Oportunidades: Define las variables del entorno que afectarían favorablemente a la organización.
- Las Debilidades: Define aquellos factores desfavorables que tiene la organización frente a la competencia.
- Las Amenazas: Define las variables que ponen a prueba la supervivencia de su empresa.

TEORÍA DE VARIABLES ESTRATÉGICAS

Las variables estratégicas son aquellos elementos entrelazados que podemos influenciar y que a su vez permiten controlar el resto del sistema, lo que permite determinar cuáles de ellos son los que componen el “motor” de un sistema complejo.

No todos los factores encontrados en la fase anterior son importantes, sino unos pocos que llamaremos variables estratégicas o variables clave.

Las variables se las puede identificar empleando diferentes herramientas diseñadas para tal fin, a saber:

1º El “**análisis estructural**” de Godet.

El análisis estructural es ante todo una herramienta de estructuración de ideas que ofrece la posibilidad de describir un sistema con la ayuda de una matriz poniendo en relación todos sus elementos constitutivos. (Godet, From anticipation to action, 1994)

2º El “**Igo**” (significa Importancia y Gobernabilidad) y es un aporte a la “Caja de Herramientas”⁴

3º El “**Ábaco de François Régnier**”, que lleva el nombre de su autor

Es un método de consulta a expertos, diseñado por el Doctor François Régnier, con el fin de interrogar a los expertos y tratar sus respuestas en tiempo real, la lógica que utiliza en mediante el ábaco es de los tres colores del semáforo (verde, naranja y Rojo).

TEORÍA DE JUEGO DE ACTORES

“La prospectiva estratégica no solo maneja fenómenos sino que en su búsqueda por interpretar verosímilmente la realidad se lanza a reconocer los grupos humanos o “actores sociales” que están ocultos detrás de los fenómenos estudiados”. (Godet, Actors moves and strategies, 1991)

Estos actores se pueden enfrentar o aliarse dependiendo de la situación. Cada uno de ellos tiene poder para doblegar a otros, de la misma forma que puede ser doblegado o influenciado.

Para estudiar este conjunto de relaciones de poder entre los actores y sus objetivos por lo general se utiliza el método MACTOR, ya que es un estudio muy similar al análisis estructural en algunas de sus partes.

TEORÍA DE ESCENARIOS

Partiendo que un escenario es una narrativa o imagen de futuro del camino probable a seguir que analiza a los actores, variables de toda la información que se ha recabado hasta el momento actual, en particular, las ideas que provienen de las tendencias y mejores prácticas mundiales.

El diseño del futuro se logra necesariamente a través de la redacción de escenarios, para lo cual utilizaremos la herramienta de SMIC, esta herramienta trabaja con probabilidades simples y condicionales. Permite definir el escenario más probable que no es sino el camino por donde se está orientando el negocio o el territorio que estamos analizando. Pero al mismo tiempo nos señala otras imágenes de futuro menos probables que son también susceptibles de ser analizadas. (Godet, *Impacts croisés: exemples d'applications*, 1983)

Como el escenario probable nos señala el rumbo que ha tomado la organización, podemos hacer este análisis: si este camino es el más conveniente quiere decir que la organización se halla bien encausada y, por lo tanto, el escenario “apuesta” consistiría en fortalecer los logros y tendencias señalados por el escenario probable.

Pero, si la ruta del escenario probable no es la más conveniente, podemos elegir el “apuesta” entre otros de menor probabilidad. Es obvio que si elegimos como “apuesta” el escenario más probable los esfuerzos para lograrlo son, comparativamente, menores que si escogemos una visión de futuro de menor probabilidad.

TEORÍA DE LAS ESTRATEGIAS

Una estrategia se define como la sumatoria de un objetivo y unas acciones, los objetivos provienen necesariamente de las hipótesis del escenario elegido como deseable

El Economista francés (Godet, La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica, 2002) nos da una serie de claves donde nos plantea los métodos más utilizados en la ciencia de la prospectiva y como estos métodos abarcan una serie de problemas que deben ser tenidos en cuenta a la hora de crear estrategias para resolverlos.

En ella nos muestra como la anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esto quiere decir que si se busca anticipar algo es precisamente para mejorar las acciones que se están ejecutando en el presente a fin de llegar a un mejor futuro.

La prospectiva, sea cual sea, constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables. Prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados.

Las decisiones valientes a afrontar en el futuro son raramente consensuadas, y si la prospectiva debe ser participativa, la estrategia en la que se inspira vuelve a los representantes electos, y estos deben ofrecer acto de voluntad y de valentía para evitar la trampa y la demagogia participativa.

1.2.7 Balance scorecard

CONCEPTO DE BALANCE SCORECARD

El Balance Scorecard, es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores de la compañía organizados en cuatro perspectivas:

- Finanzas
- Clientes

- Procesos
- Aprendizaje y crecimiento

Estas perspectivas permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se realice, este esfuerzo es compartido con todo el personal para que este centre sus esfuerzos en alcanzar los objetivos. (Kaplan, 2009)

CARACTERÍSTICAS

Las características del Balance Scorecard son:

- Sirve para la identificar y prevenir de las posibles desviaciones que puedan ocurrir; es decir, es una herramienta de gestión.
- Tiene conexión directa con la estrategia de la empresa
- Es precisa y resumida para interpretarla y poder realizar su seguimiento.
- Los indicadores se presentan de forma sinóptica y de carácter permanente.

APORTACIONES

Las principales aportaciones del Balance Scorecard son:

- Traducir la estrategia de la compañía en indicadores para la consecución de objetivos.
- Tiene un sistema vertical de comunicación
- Instrumento de conocimiento personal que permite a cada persona involucrada el tener una visión clara de hacia dónde va la compañía.

¿PARA QUÉ SE QUIERE?

Es una herramienta que facilita la implementación y seguimiento de la estrategia de la compañía. Si esto se hace de manera adecuada y oportuna se convertirá en un modelo de gestión a seguir por parte de la alta gerencia para cumplir con los objetivos.

ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La perspectiva financiera recoge lo que los accionistas de la compañía esperan respecto al crecimiento y rentabilidad de sus capitales invertidos, así como otros objetivos relacionados liquidez, inversiones, retorno de la inversión en un proyecto etc.

Perspectiva del cliente describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente está dispuesto a pagar por un servicio específico. Por ejemplo: clientes satisfechos, creación de valor para el cliente, menores reclamos e índices de deserción.

Procesos internos es necesario conocer cuáles son los procesos que generan valor para los clientes y logran satisfacer las expectativas de los accionistas. La respuesta se encuentra en identificar los procesos existentes a nivel general en la empresa, pudiéndose utilizar la "Cadena de Valor" de Porter, para conocer qué procesos generan o no valor para llevar a cabo cambios en la organización.

Perspectiva de formación y crecimiento permite a la empresa asegurar su capacidad de renovación a largo plazo, requisito previo para una

existencia duradera. Para ello, hay que considerar lo que debe hacer para mantener y desarrollar su know-how y como apoyar la eficacia y productividad de los procesos.

ESTABLECIMIENTO DEL PLAN DE ACCION.

Se debe establecer un plan de acción que permite alcanzar las metas y visión establecidas. Este plan debe considerar las personas responsables, un cronograma para informes revisión de los resultados que se esperan obtener debidamente cuantificadas.

SEGUIMIENTO Y TOMA DE DECISIONES

Finalmente, y para mantener el interés del balance scorecard, es necesario un seguimiento constante que se transforme en una herramienta dinámica de gestión.

Los indicadores seleccionados deben ser cuestionados constantemente, especialmente los de control a corto plazo, que a su vez podrían ser remplazados por otros más actualizados y que estén alineados a la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía.

1.3 Historia y antecedentes

1.3.1 Historia de la televisión en el ecuador

La historia de la televisión en el Ecuador comienza en el año 1958 cuando José Rosenbaum Nebel de origen judío-alemán y Linda Zambrano de Rosenbaum oriunda de Bahía de Caráquez, Provincia de Manabí asistieron a la feria internacional de tecnología en Alemania, donde encontraron un

novedoso producto que aún no era conocido en el Ecuador, este producto era la televisión, decidiendo traerlo en abril de 1959.

Las primeras pruebas y exhibiciones fueron realizadas en Quito y en Guayaquil. Mientras que el primer circuito cerrado se efectuó en Guayaquil el 29 de septiembre de 1959. (El Nuevo Empresario, 2008)

Por otro lado, en Julio de 1959 el norteamericano Hartwell trae unos equipos a Quito los mismos que se encontró en unas bodegas de General Electric en Syracuse, New York en 1954, en ese mismo año de la llegada de esos equipos, la televisión pasó a manos de los protestantes, es ahí cuando la Unión Nacional de Periodistas lleva esos equipos a la HCJB una misión evangélica celebrada en el Colegio Americano. En 1964 tuvieron el permiso de funcionamiento para HCJB TV, el cual era el segundo canal de televisión en Ecuador con sede en Quito. (L., 2008)

Mediante un convenio entre la Casa de la Cultura y Canal 4 en Octubre de 1960 llega la televisión al Puerto de Guayaquil; y es así que Canal 4, ahora denominado como (RTS), obtiene el permiso de laborar y operar. De esta manera es como nace la televisión en el Ecuador, siendo esta la primera empresa comercial: la Compañía Ecuatoriana de Televisión. (El Nuevo Empresario, 2008)

La industria televisiva era privada y nace como un modelo anglo, siendo el Estado dueño de las frecuencias para esto se reservaba el derecho de concederlas, y esta transmitía programas estatales de educación y salud. En el año 1969 surge Telecentro canal 10 (actualmente TC televisión), y canal 2 en el año 1967 en Guayaquil, Canal 8 en el año 1967 (actualmente Ecuavisa) en Quito. (L., 2008)

Es así como la televisión entró a formar parte de la impresionante red de comunicación en el país al igual que la prensa y la radio, transmitiendo en

todo el territorio nacional, en la actualidad se encuentran al aire 244 estaciones de televisión (Arcotel, 2014) entre regionales y nacionales, adicionales a los transmitidos en la televisión por suscripción que suman más 1.176.976 suscriptores en todo el país. (Arcotel, 2015)

1.3.2 Historia y definición de la televisión pagada en Ecuador

1.3.2.1 Historia de la televisión por suscripción.

La televisión por cable nació como una iniciativa privada, para solucionar al escaso nivel de ventas de aparatos de televisivos y se ofertaba como un servicio comunitario, pero debido a la cultura americana, liberal y capitalista, pasó a convertirse en un servicio privado a cambio de una retribución económica.

En Ecuador, el inicio de la televisión por cable se da en 1986 con la apertura de la empresa SATELCOM S.A. de nombre comercial TV Cable, perteneciente al Grupo Isaías generando así un creciente negocio en las telecomunicaciones como pionera en el mercado. Desde 1989 su servicio empezó a expandirse a otras ciudades: Cuenca, Loja, Portoviejo, Manta, Ambato, Ibarra, Tulcán, Machala, Riobamba y Salinas. (Ekos Negocios, 2011)

Con el tiempo surge Cablevisión, una señal exclusiva para los suscriptores, transmitiendo en dos frecuencias: CN3 (noticias) y CD7 (deportes), convirtiéndose en uno de los más austeros para el grupo. (Ekos Negocios, 2011)

1.3.2.2 Definición y tecnologías de la televisión por suscripción.

De acuerdo a la Agencia de Regulación y Control – ARCOTEL – (2015)

El servicio de audio y video por suscripción es aquel que transmite y eventualmente recibe señales de imagen, sonido, multimedia y datos,

destinados exclusivamente a un público particular de suscriptores o abonados. Existen 3 modalidades del servicio de audio y video por suscripción, que se detallan a continuación:

Televisión Codificada Satelital, brindada por 7 empresas.

Televisión Codificada Terrestre, brindada por 34 empresas.

Televisión por cable, brindada por 227 empresas.

Estos servicios de televisión fueron aprobados de acuerdo al Reglamento para Sistemas de Audio y Video por Suscripción, Registro Oficial N° 325 de 24 de noviembre de 1999, de la Ley y Reglamento de Radiodifusión y Televisión vigente.

En Febrero de 2015, entró en vigencia la Ley Orgánica de Telecomunicaciones (LOT) de Ecuador, creando a la Agencia de Regulación y Control (ARCOTEL), para supervisar el manejo del espectro radioeléctrico y los servicios de telecomunicaciones, asumiendo las funciones de la Superintendencia de Telecomunicaciones (Suporte), la Secretaría de Telecomunicaciones (Sanate) y Consejo Nacional de Telecomunicaciones (Conato) (DNCONSULTORES, 2015)

1.3.2.3 Televisión codificada satelital

La televisión codificada satelital llamada DTH (Televisión directa al hogar) o DBS (Radiodifusión directa por satélite), utiliza como medio de transmisión el espacio radioeléctrico, mediante un conexión espacio – tierra que brinda señales codificadas de audio, video y datos, que están destinadas a un grupo de personas que se han suscrito al servicio y que tienen estaciones receptoras de estas señales llamados decodificadores o equipos que sirven para la propagación y distribución de señal de televisión desde un satélite,

esta transmisión es realizada mediante antena parabólica receptora, equipo decodificador. (Arcotel, 2015)

En la actualidad los decodificadores son un sólo aparato que es conectado a una antena que a su vez es conectada al televisor y a la toma de corriente del suministro público. La codificación para todos estos equipos está basada en el esquema:

- a) Cambio de audio a otra frecuencia soportadora,
- b) Adicionar otra señal de audio distorsionante entrelazada con el video,
- c) Suprimir los pulsos de sincronismo. Esto no permite que el receptor estándar pueda detectar las señales de video y de audio.

Los más populares métodos que se emplean para codificar y decodificar las señales el "Sine Wave Sistema"(sistema de onda sinodal), el "Gates Pulse Sistema" (sistema de pulso conmutado) y el "Outband Gate Puse Sistema" (sistema de pulso conmutado fuera de banda) debido a su bajo costo. (Eléctronica 2000)

El sistema de televisión satelital se compone de tres elementos esenciales:

1. El Telepuerto que se encarga de transmitir la señal de los programadores hacia el satélite.
2. El satélite recibe la señal y a su vez la transmite de regreso a la Tierra.
3. La antena parabólica instalad en el hogar transfiere la señal al decodificador conectado al televisor.

Esta es la manera en que la señal llega a los hogares con una gran variedad de programas y varios servicios exclusivos con excelente imagen y sonido digital. (Telecable, 2011)

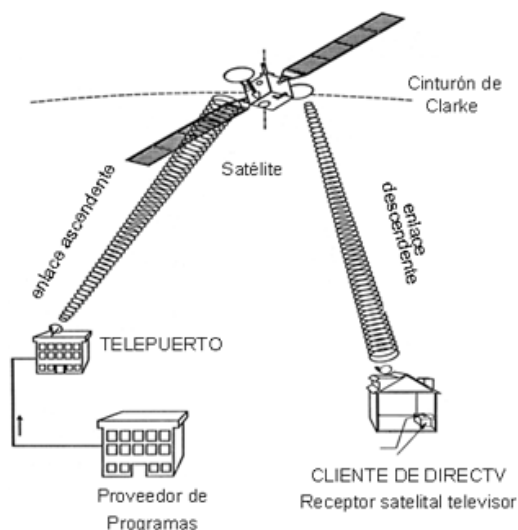


Figura N° 1 Componentes de un Sistema de Televisión Vía Satélite

Fuente: (Telecable, 2011)

1.3.2.4 Televisión codificada terrestre

Es la transmisión de contenidos mediante una antena convencional o de conexión por cable o satélite. Utilizando la tecnología digital se obtienen mayores y mejores posibilidades de servicios, como por ejemplo proveer mayor número de canales, mejor calidad de imagen y sonido e imagen en alta definición. (Arcotel, 2015)

Este tipo de transmisión permite brindar servicios de audio y video a sus suscriptores, mediante la transmisión en el espectro radioeléctrico utilizando enlaces terrestres; es decir usa tecnología inalámbrica que le permite

distribuir los servicios de audio y video, estos operan en dos diferentes bandas:

Televisión Codificada UHF: 686 a 806 MHz

Televisión Codificada MMDS: 2500 – 2686 MHz.

Los transmisores liberan la señal mediante la conexión con las antenas de los suscriptores, luego viaja a través de un cable coaxial hacia un equipo que decodifica y descomprime las señales en una normal de televisión. Sin embargo, las transmisiones microondas de MMDS tienden a rebotar con los obstáculos en su camino provocando que el servicio se vea afectado por altas edificaciones, lluvias y varios fenómenos atmosféricos. (Television Digital)

La calidad de imagen se la podría comparar con la de un DVD, y su señal es más inmune que la analógica; la tecnología digital permite a un mayor número de transmisoras utilizado el mismo espacio radioeléctrico, ya que se pueden transmitir de tres a cinco programas en cada canal UHF. Adicionalmente, debido al diseño de la red de distribución se podría utilizar todos los canales de la banda sin guardar canales para reducir las interferencias. Finalmente los transmisores de información digital tienen mayor flexibilidad respecto a los contenidos emitidos, lo que permite combinar gran variedad de canales de vídeo, audio y datos en una sola señal. (Television Digital)

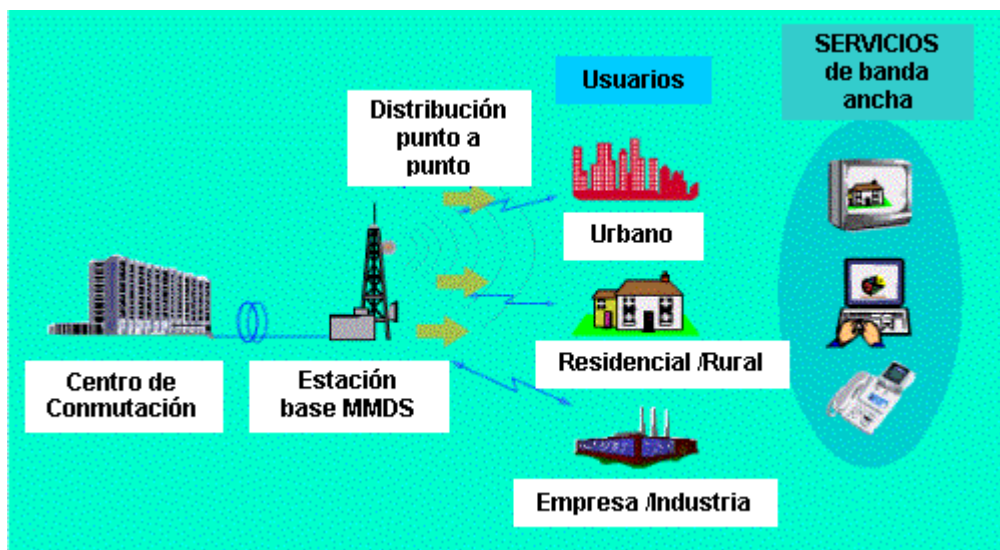


Figura N° 2 Componentes del sistema de TV Codificada Terrestre

Fuente: (Arcotel, 2015)

1.3.2.5 Televisión por cable

La televisión por cable es transmitida por una línea física de señales de audio, video y datos, que son destinadas exclusivamente a los suscriptores del servicio, esta dispone de receptores de señales que está formado por la estación transmisora, red de distribución por línea física, decodificadores y los receptores de abonado. El centro que gobierna la estación transmisor o headend, es el origen o punto de partida de un sistema de televisión por cable (CATV).

La cabecera es la encargada de monitorear la red y supervisar su funcionamiento., mientras que el “headend” se encarga de procesar señales, ya sea generadas en forma local, o receptadas de satélites con estaciones terrestres o por microondas; estos sistemas son de alta complejidad debido a las nuevas arquitecturas y a los sofisticados servicios que transportan, ya que exigen mayor fiabilidad de la red. Adicionalmente, la cabecera está

relacionada con la tarificación y control de los servicios prestado a los suscriptores.

Eso fue sólo el principio, en la actualidad se puede ver como la televisión por cable ha evolucionado e incrementado su tecnología ofertando al mercado no sólo una guía de canales, sino que ahora existen otros servicios en programación como Premium, Pay per View (paga por ver) e incluso poder conectarse a Internet.

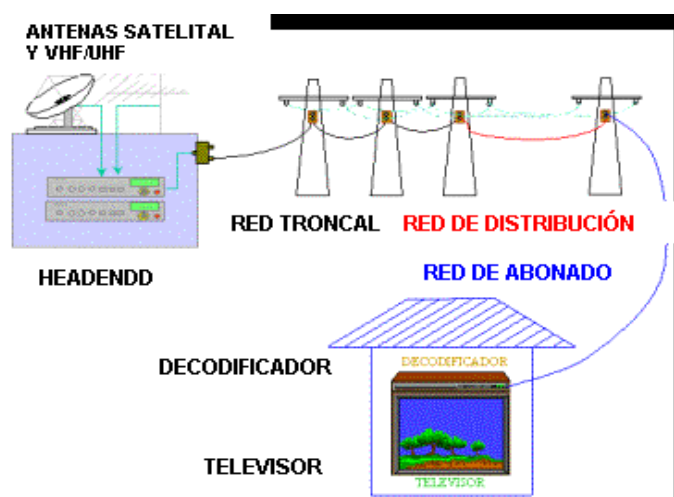


Figura N° 3 Componentes del sistema de Televisión por Cable

Fuente: (Arcotel, 2015)

1.3.3 Antecedentes de Satelitedirect y su negocio en el sector de televisión por suscripción.

SATELITEDIRECT es una empresa ecuatoriana constituida mediante escritura pública el 28 de enero de 2009 con dos accionistas correspondiendo a cada uno el 50% de participación de acciones.

La pareja emprendedora inició sus operaciones en Ecuador fundamentada en la experiencia de uno de sus socios Rafael Obando, quien tiene una experiencia de 22 años en el sector de las telecomunicaciones, empezó como asesor comercial en 1993 en una empresa de servicios de televisión por cable en Pensilvania (USA), en 1996 fue supervisor de ventas en otra empresa de televisión por cable en UTAH, luego en el año 2000 se desempeñó como gerente de ventas en Time Warner en Carolina del Norte (USA). En el año 2001 Rafael e Ivonne formaron su propia empresa como proveedora de servicios de televisión satelital de Dish Network, líder en este segmento de tv pagada en USA hasta el año 2008. (Satelitedirect Cía. Ltda., 2015)

Con la experiencia adquirida en este sector y la oportunidad de desarrollar un nuevo negocio deciden regresar a Ecuador para formar SATELITEDIRECT DEL ECUADOR CÍA. LTDA., y empezar con la distribución de los servicios de tv pagada por satélite del cable operador al que pertenece. (Satelitedirect Cía. Ltda., 2015)

La Compañía se dedica a la comercialización al por mayor y menor de equipos y aparatos de comunicación incluido sus partes y piezas; instalación, reparación y mantenimiento de antenas parabólicas; venta al por mayor y menor de productos de todo tipo mediante televisión, radio, teléfono ofertados por un cable operador, proveedor de servicios que se difunden directamente por satélite en vivo y que se transmite digitalmente incluyendo canales de audio y radio a los televisores fijos de los clientes que estén suscritos y que cuenten con un decodificador y una antena parabólica receptora de señal. (Satelitedirect Cía. Ltda., 2015)

Es importante señalar que SATELITEDIRECT DEL ECUADOR CÍA. LTDA., sus representantes legales y accionistas, no podrán actuar como representante(s), distribuidor(es), prestador(es) de servicios etc. de ninguna

empresa o compañía que pudiera ser competidora directa o indirecta del cable operador.

La Compañía no podrá llevar a cabo, dentro del plazo establecido en la presente cláusula, ninguna actividad que pudiera resultar perjudicial para cable operador y/o cualquier otra sociedad controlada por o vinculada directa o indirectamente a la misma. Además la Compañía no podrá directa o indirectamente, ya sea en forma particular o como agente o socio de alguna sociedad, firma o de cualquier otra forma brindar servicios para cualquier compañía dedicada a la misma actividad que la de cable operador. (Satelitedirect Cía. Ltda., 2015)

En la actualidad ofrece 4 opciones de televisión satelital: Digital, Plus, HD-Only y HD-DVR, con varios paquetes de programación básica, Premium, PPV y otras programaciones exclusivas como se muestra a continuación:

Figura N° 4 Oferta de servicios del Cable operador

Fuente: (Directv Ecuador C. Ltda.)

CAPÍTULO 2

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

El diagnostico situacional comprende todos los factores, dentro y fuera de la organización que pueden influir en el desempeño de la compañía direccionados a la creación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y al fiel cumplimiento de sus objetivos.

2.1 Análisis externo.

El análisis externo, tiene como finalidad conocer cuáles son las condiciones en las que se desenvuelve una empresa y como la afectan positiva o negativamente. Mediante este análisis podemos definir la capacidad de reacción de la compañía mediante la aplicación de estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas del sector.

2.1.1 Macroambiente (análisis pest)

En la actualidad existe un macro ambiente muy amplio de fuerzas y tendencias que dan oportunidades al país, a las empresas, proveedores, clientes y competidores, los mismos que representan nuevos desafíos.

En muchos casos estas fuerzas están representadas por factores no susceptibles de ser controlados por la empresa, por lo cual deben dar constante seguimiento y respuestas inmediatas a los cambios que ocasionan estos.

2.1.1.1 Político

Analiza los aspectos relacionados al poder Ejecutivo y sus actitudes del gobierno respecto a las diversas industrias, a las presiones ejercidas por grupo de interés, por otro lado analiza al poder legislativo y su influencia en leyes y normas que regulan y determinan las condiciones en las cuales las empresas deben competir y hacer que sus negocios sean rentables dentro de un marco legal, finalmente analiza el poder judicial y su clima regulador, a los programas de los partidos políticos y a los candidatos a cargos públicos.

Debido a que el Ecuador es un país con inestabilidad política en los tres niveles del estado tanto en temas tributarios y de regulación de leyes por parte del gobierno, se ha considerado los siguientes puntos importantes que podrían afectar las operaciones del cable operador al que pertenece SATELITEDIRECT.

- Inestabilidad de partidos y grupos políticos de poder se crean muchos y desaparecen otros en el año 2012 existían 22 partidos políticos (Poderes.com, 2012) habilitados en Ecuador, en Julio de 2014 El Consejo Nacional Electoral, CNE (Agencia Ane, 2014) aplicó el artículo 327, numeral 3 del Código de la Democracia eliminando a varios partidos políticos por varios causales, quedando activos los partidos Sociedad Patriótica 21 de Enero, Social Cristiano, Avanza y el Partido Socialista Frente Amplio. . (Tabla N°1)

Tabla N° 1

Partidos Políticos en el Ecuador

#	PARTIDOS POLITICOS EN EL ECUADOR
1	• APAIS: ALIANZA PAIS (PATRIA ALTIVA Y SOBERANA)
2	• CND MOVIMIENTO CONCERTACIÓN NACIONAL DEMOCRÁTICA
3	• ID: IZQUIERDA DEMOCRÁTICA
4	• MCMG: MOVIMIENTO CÍVICO MADERA DE GUERRERO
5	• MFE: MOVIMIENTO FUERZA ECUADOR
6	• MIJS: MOVIMIENTO INDEPENDIENTE JUSTO Y SOLIDARIO
7	• MIL: TRIUNFO MIL
8	• MITS: MOVIMIENTO DE INTEGRACIÓN Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL
9	• MMIN: MOVIMIENTO MUNICIPALISTA
10	• MNCS: MOVIMIENTO NACIONAL POR LA CONCERTACIÓN SOCIAL
11	• MPC: MOVIMIENTO PODER CIUDADA
12	• MPD: MOVIMIENTO POPULAR DEMOCRÁTICO
13	• MUNO: MOVIMIENTO UNO
14	• PARTIDO ROLDOXSTA ECUATORIA (PRE)
15	• PK: MOVIMIENTO DE UNIDAD PLURINACIONALPACHAKUTIK
16	• PLE: PARTIDO LIBERTAD
17	• PRIAN: PARTIDO REVADOR INDEPENDIENTE Y ACCIÓN NACIONAL
18	• PS: PARTIDO SOCIALISTA DE FRENTE AMPLIO
19	• PSC: PARTIDO SOCIAL CRISTIA
20	• PSP: PARTIDO SOCIEDAD PATRIÓTICA
21	• R25: RUPTURA DE LOS 25
22	• RED: RED ÉTICA Y DEMOCRÁTICA

Fuente: www.poderes.com.ec/sociedad/item/401-gr%C3%A1fico-partidos-y-movimientos-pol

Fuente: (Poderes.com, 2012)

- Intereses políticos divididos.

Con cierre al periodo 2014 América Economía realizó un análisis rankeando a los ministerios de finanzas de 18 países.

Y el resultado fue un salto en los resultados de los ministros de Ecuador y Paraguay, ubicaciones sólidas para los ministros de El Salvador y Bolivia, y el primer lugar para el ministro panameño Dulcidio de la Guardia. Y una caída en los países de Brasil, México, Chile y, en menor medida, Perú, con excepción de Colombia.

América Economía una revista sobre economía seria y con trayectoria, publicó un especial sobre los ministros de finanzas. Analizó variables sobre estabilización, desarrollo, fortaleza institucional, perfil personal y un índice sobre los resultados macroeconómicos. El ranking se reproduce en la siguiente tabla.

Sin embargo América Economía en el análisis de Ecuador realizado en el 2012 se refieren de la siguiente manera:

En Ecuador hay, sin embargo, un aparente misterio: nuestro ministro tiene calificaciones muy pobres dentro de casi todos los índices y los analistas lo identifican como uno de los peores puntuados (14 de 18), y pese a esto califica en 4to lugar por el desempeño macro económico de Ecuador

Por un lado, la política económica de Ecuador está íntimamente vinculada a la ideología de gobierno (i.e. la ideología del Presidente Correa) lo cual perjudica el desempeño económico. Así, el ministro es opacado por el presidente Correa, y esto ocurre a todos los destacamentos de gobierno. (América Economía, 2014)

Más allá de los juicios de valor sobre los hecho, esta situación permite planificar a futuro (tributaria, laboral, ambientalmente, etc.) porque la advertencia de qué ocurrirá está hecha. Es así que a pesar que, el manejo político y económico aún están vinculados, y esto es malo para la economía, la credibilidad del jefe de estado ayuda al desempeño económico. De aquí que Ecuador tiene dos grandes desafíos:

- 1- Eliminar el cáncer de la política de los temas económicos; y,
- 2- Diversificar de credibilidad del Presidente Correa, para que el gobierno sea percibido como un equipo y no como una persona.

Tabla N° 2
Evaluación de Ministerios de Finanzas

RK 15	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ministro	Dulcideo de la Guardia	Mauricio Cárdenas	Alonso Segura	Germán Rojas	Fausto Herrera	Alberto Arenas	Luis Videgaray	Helio Fallas	Simón Lizardo
País	Panamá	Colombia	Perú	Paraguay	Ecuador	Chile	México	Costa Rica	Rep. Dominicana
Ahorro como % del PIB 2014	16,2	21,7	23,3	16,5	25,5	21,7	23,9	16,3	9,3
Ahorro como % del PIB Var. % 13-14	6	1,3	-1,7	-6,1	-9,4	-0,8	-0,3	2	2
Deuda como % del PIB 2014	32,7	31,4	19,2	11,3	18,6	8,7	43	34,1	30,5
Deuda como % del PIB Var. % 13-14	-4,9	-2,8	-3,1	-5,4	2,6	-10,9	0	2,9	0,1
Calificación Standard& Poors	BBB	BBB	BBB+	BB	B+	AA-	BBB+	BB	B+
Inflación 2014	2,7	3,3	3,2	5,1	3	4,6	4	5,5	4,5
% de crecimiento del PIB 13-14	6,6	4,8	3,6	4	4	2	2,4	3,6	5,3
Estabilización macroeconómica	4	3,7	3,2	3,6	3,2	3	2,5	3,2	3,1
Políticas de desarrollo	4,2	3,9	3,3	3,6	3,5	2,8	3	3,1	2,9
Fortalecimiento institucional	4	3,6	3,4	3,6	3,2	3	3,2	3,1	3,2
Atributos personales	4,4	4,8	3,7	3,8	3,5	2,9	3,3	3,3	3,2
Desempeño en general	3,8	4,1	3,8	3,5	3,1	3,2	3,4	3,3	3,2
Índice2015	4,17	4,16	3,85	3,7	3,53	3,42	3,34	3,28	3,24

RK 15	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Ministro	Mario Bergara	Carlos Cáceres	Luis Alberto Arce	Iván Acosta	Wilfredo Cerrato	Guido Mantega	Dorval Carías	Axel Kicillof	Rodolfo Marco
País	Uruguay	El Salvador	Bolivia	Nicaragua	Honduras	Brasil	Guatemala	Argentina	Venezuela
Ahorro como % del PIB 2014	19,7	11,9	20,9	17	19,1	18,9	14,3	22,5	27,3
Ahorro como % del PIB Var. % 13-14	1,7	9,7	-2,7	25,1	-0,1	1,5	4,1	0,4	-4,8
Deuda como % del PIB 2014	45	48,4	29,2	61,6	30,5	61,5	25,5	41,6	62
Deuda como % del PIB Var. % 13-14	-4,7	-1,9	-3,7	-4,8	-1,6	-2,6	0,9	-0,7	9,1
Calificación Standard& Poors	BBB-	BB-	BB		B	BBB-	BB		CCC+
Inflación 2014	8,2	2	5,5	7	6,8	6,2	4	23,9	69,8
% de crecimiento del PIB 13-14	2,8	1,7	5,2	4	3	0,3	3,4	-1,7	-3
Estabilización macroeconómica	2,8	2,5	2,6	3	2,9	3,1	2,5	1,4	1,1
Políticas de desarrollo	2,8	3,2	2,6	3	3,1	3	2,5	1,8	2,1
Fortalecimiento institucional	2,5	3,4	2,7	2,9	3,1	3,1	2,5	2,1	2,2
Atributos personales	3,2	3,5	2,6	2,9	3,2	3,4	2,6	2,5	1,2
Desempeño en general	3,6	2,9	3,1	2,8	2,7	2,8	2,7	1,7	1,3
Índice2015	3,2	3,2	3,16	3,07	2,98	2,88	2,81	1,85	1,45

Fuente: (América Economía, 2014)

- Barreras para desarrollar proyectos a largo plazo
- Aprobación Ley Orgánica de Telecomunicaciones.
- Ley de Comunicaciones. (CAPITULO II Derechos a la comunicación, SECCIÓN I Derechos de libertad).

Ley de radiodifusión y televisión (Decreto Supremo No. 256-A) “Art. 9.- (Reformado por el Art. 7 de la Ley s/n R.O. 691, 9-V-95).- Toda persona natural o jurídica ecuatoriana podrá, con sujeción a esta Ley, obtener del

Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión, la concesión de canales o frecuencias radioeléctricos, para instalar y mantener en funcionamiento estaciones de radiodifusión o televisión, por un período de diez años, de acuerdo con las disponibilidades del Plan Nacional de Distribución de Frecuencias y la clase de potencia de la estación.

- La FEF se hizo cargo de vender los derechos televisivos del fútbol ecuatoriano desde el 2013.
- Falta de estabilidad Jurídica

En los últimos años se han realizado diversos cambios y reformas tributarias, laborales, código de producción, código monetario, etc. Restricciones en importaciones, incrementos en salvaguardas.

2.1.1.2 Económico

Analiza los indicadores económicos: Crecimiento del PIB, tasa de inflación, incremento de productividad, niveles de ingresos, tipo de intereses, deuda pública, etc.

A pesar que Ecuador es un país no desarrollado, los niveles de ingresos permiten a la población destinar parte de ellos para actividades de entretenimiento como el servicio de televisión por suscripción han existido ciertos aspectos económicos que dificultan es crecimiento de esta industria como por ejemplo:

- Restricción en las importaciones. (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Registro Oficial No 725- Viernes 15 de Junio del 2012 Suplemento)

- Incremento en el costo de partidas arancelarias. (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Registro Oficial No 725-Viernes 15 de Junio del 2012 Suplemento)

Según el INEC de acuerdo a la encuesta de Ingresos y Gastos realizada en el año 2012 la población destina aproximadamente un 5% de sus ingresos anuales a actividades de telecomunicaciones, dentro del cual se encuentra la televisión por pagada, un crecimiento del 287% con relación a la encuesta realizada en el año 2004.

Tabla N° 3

Estructura gasto Corriente de Consumo Monetario (2004)

DIVISIÓN, GRUPO Y CLASE DE GASTO	TOTAL	
GASTO CONSUMO	3.092.156.066,00	100%
ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	750.666.460,00	24,28%
BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES	54.500.332,00	1,76%
PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO	243.334.966,00	7,87%
ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS Y OTROS COMBUSTIBLES	406.310.675,00	13,14%
MUEBLES, ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y PARA LA CONSERVACION ORDINARIA DEL MISMO	141.057.072,00	4,56%
SALUD	138.106.604,00	4,47%
TRANSPORTE	340.818.047,00	11,02%
COMUNICACIONES	53.817.250,00	1,74%
RECREACION Y CULTURA	159.551.714,00	5,16%
EDUCACION	174.994.119,00	5,66%
RESTAURANTES Y HOTELES	414.596.644,00	13,41%
BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS	214.402.183,00	6,93%

Fuente: INEC

Tabla N° 4

Estructura gasto Corriente de Consumo Monetario (2010)

Estructura del Gasto Corriente de Consumo Monetario Mensual

Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,40
Transporte	349.497.442	14,60
Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,90
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,90
Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,70
Salud	179.090.620	7,50
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,40
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,90
Comunicaciones	118.734.692	5,00
Recreación y cultura	109.284.976	4,60
Educación	104.381.478	4,40
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,70
Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816	100,00

Fuente: (INEC, 2012)

- **Economía Ecuatoriana en crecimiento**

- Crecimiento el PIB en el 2012 (5,2%), en el 2013 (4,6%) y en el 2014 (3,8%) (Banco Mundial, 2015)
- Entre enero 2014 y febrero 2015 las exportaciones de petróleo crudo aumentan 15 % en millones de barriles y se reducen 49,9 % en millones de dólares. (Observatorio de la Política Fiscal, 2015)
- En el cuarto trimestre de 2014 la economía crece 3,5 % en relación a igual período de 2013. (Observatorio de la Política Fiscal, 2015)

Tabla N° 5

Evolución de variables macroeconómicas Ecuador

Ecuador	2010	2011	2012	2013	2014e	2015p	2016p
PBI real (var a/a, en %)	3.5	7.9	5.2	4.6	3.8	3.1	3.7
Inflación (dic-dic, en %)	3.3	5.4	4.2	2.8	3.4	4.0	4.8
Inversión bruta fija (var a/a, en %)	10.2	14.3	10.6	10.7	6.2	6.0	6.1
IED (en millones de USD)	163	644	585	590	600	700	850
Exportaciones (en millones de USD)	17,490	22,322	23,765	24,848	25,920	25,913	27,865
Importaciones (en millones de USD)	19,641	23,243	24,519	26,331	26,755	27,039	28,490
Balanza comercial (en millones de USD)	-2,151	-921	-754	-1,483	-835	-1,126	-625
Saldo cuenta corriente (% PBI)	-2.3	-0.3	-0.2	-1.2	-0.2	-0.7	-0.5
Reservas (en millones de USD)	2,622	2,958	2,483	4,352	5,246	5,915	6,039
Deuda externa total (% PBI)	21.5	20.8	19.3	20.4	22.7	25.6	25.3
Deuda externa total (% exportaciones)	85.6	73.9	71.2	77.4	88.6	105.6	102.6
PBI (en millones de USD)	69,555	79,277	87,623	94,473	101,200	106,800	112,900
PBI per cápita (en USD)	4,802	5,400	5,880	6,260	6,610	6,890	7,190

Fuente: EIU.

Fuente (Deloitte, 2015)

- **Gobierno creador de nuevas plazas para proyectos**

Proyecto de construcción del ecosistema de innovación social, busca promover la creación de bienes y servicios enfocados en las necesidades sociales, este proyecto es un modelo de desarrollo que impulsará el cambio de la matriz productiva, cimentando la economía en los conocimientos, la creatividad y la innovación. Este modelo articula a la academia, el sector productivo, la sociedad y el Estado, a fin de impulsar la creación de bienes y servicios enfocados en la resolución de las necesidades de la sociedad y el sector productivo. (Secretaría de Educación Superior, 2014)

En cuanto a los proyectos hidroeléctricos y de minería son generadores de plazas de trabajo lo cual contribuye a aumentar la cantidad de posibles suscriptores de televisión pagada, así por ejemplo los proyectos hidroeléctricos generan 5000 puestos de trabajo directo y más de 25 000 plazas de trabajo indirecta, por otro lado la minería generaría 33 000 plazas de trabajo entre directos e indirectos lo cual nos da un posible universo de 63 000 hogares con una estabilidad económica, si tomamos en cuenta que la penetración de televisión pagada es del 33% de hogares hay altas posibilidades de capitalizar suscriptores en el negocio de televisión pagada, a continuación enunciamos los proyectos más relevantes tanto hidroeléctricos como de minería.

- **Proyectos Hidroeléctricos:**

- Hidroeléctrica Manduriacu, aportará una energía media de 367 GWh/año, apoyando a la búsqueda de autonomía energética (Ministerio de Electricidad, 2014)

- Hidroeléctrico Coca Codo Sinclair aportará una energía media de 8.734 GWh/año (Ministerio de Electricidad, 2014)
- El Proyecto Hidroeléctrico Minas San Francisco aportará una energía media de 1290 GWh/año (Ministerio de Electricidad, 2014)

- **Proyectos de Minería:**

El gobierno ecuatoriano aprobó en enero de 2009 un nuevo marco legal para la explotación minera, que exige a las compañías un estudio de impacto ambiental y autorizaciones de la Secretaría Nacional del Agua y del Instituto Nacional de Patrimonio Cultural para poder operar. (La República, 2012)

Además las obliga a obtener permisos de los ministerios de Transporte, de Electricidad y de Recursos Naturales no Renovables, y exige autorizaciones de las direcciones de Aviación Civil y de Hidrocarburos y de la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones. También se les requiere a las empresas compartir el 50% de sus utilidades y entregar regalías anticipadas.

Tabla N° 6

Proyectos de minería en Ecuador

Proyecto Estratégico	No. Proyectos	Inversión Proyectada (\$ MM)	Devengado Total Proyectado (\$ MM)
Fruta del Norte	121	\$45,76MM	\$19,16MM
Pequeña Minería	21	\$36,96MM	\$6,24MM
Mirador	58	\$23,40MM	\$9,08MM
Loma Grande (Quimsacocho)	43	\$17,25MM	\$6,09MM
San Carlos Pananza	47	\$15,99MM	\$4,03MM
Río Blanco	30	\$7,96MM	\$1,46MM
Conguime	17	\$2,52MM	\$0,30MM
Llurimagua	6	\$0,25MM	0
TOTAL	343	\$150,09MM	\$46,37MM

Fuente: (Minería Ecuador, 2014)

- Incremento de la tasa de ocupación y decremento de la tasa de desempleo.

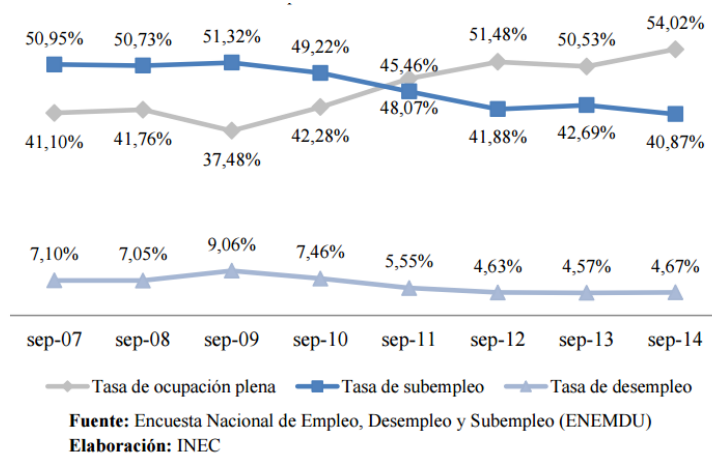


Figura N° 5 Tasa de ocupación plena, tasa de subempleo y tasa de desempleo a nivel urbano, septiembre 2007-2014

Fuente: (Ecuador en Cifras, 2014)

2.1.1.3 Social

Analiza los aspectos sociales de la población que se miden con indicadores sociales tales como: tasa de alfabetización, niveles de educación, costumbres, valores, estilos de vida, edad de la población, distribución geográfica, movilidad, etc. Estos aspectos son importantes ya que determinan el posible mercado objetivo al cual SATELITEDIRECT DEL ECUADOR CIA. LTDA puede enfocarse al momento de buscar suscriptores que incrementen su base y crecimiento.

Ecuador es un país que tiene un gobierno con mucho interés en el servicio social por tanto se ha considerado lo siguiente.

- **Aumento del nivel de Educación en el país**

- Fomentar la innovación a través de la construcción de espacios que promuevan incentivos como el financiamiento de proyectos de investigación científica y desarrollo tecnológico; un ejemplo de ello es la Ciudad del Conocimiento Yachay. (Secretaría de Educación Superior, 2014)
- Plan de reducción del analfabetismo. El acceso a la educación pasó a ser en educación básica de 91,6% en 2008 a 95,9% en 2014, el bachillerato pasó de 51,3% en 2008 a 63,2% en 2014. (Andes, 2015)

- **Mayor acceso a la información mediante medios de comunicación.**

- Incremento de programación educativa en canales televisivos que llegan a todos los sectores.
- Hasta el año 2013 fueron intervenidas 7.439 instituciones educativas. 5.210 con conectividad y 2.229 con equipamiento tecnológico, beneficiando a 2.134.875 alumnos y 156.906 docentes.
- Al 2013, se han implementado 489 Infocentros. En total 1.601.604 visitas.
- Al 2013, a través de las aulas móviles hemos sensibilizando tecnológicamente a 380.884 ecuatorianos de escasos recursos (Ministerio de Telecomunicaciones, 2014)

- **Incremento de la capacidad adquisitiva**

Evolución del salario en Ecuador

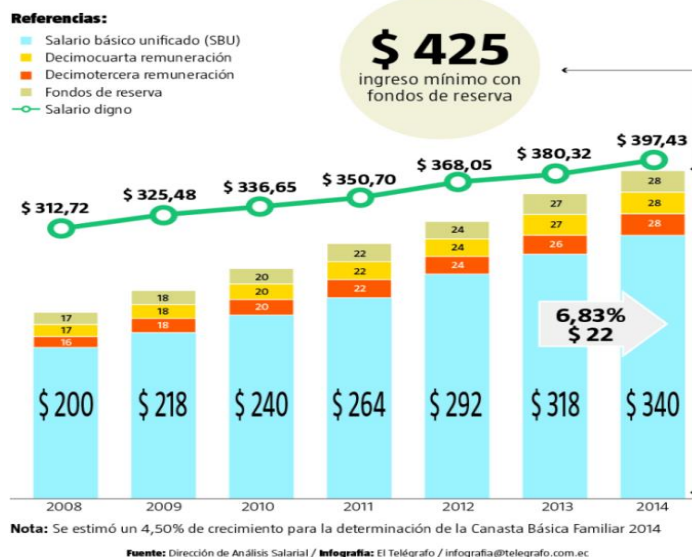





Figura N° 6 Evolución del salario en Ecuador



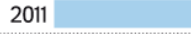



Fuente: (El Telégrafo, 2014)

- **Mejora en servicios públicos**

En la Tabla N°7 podemos visualizar un resumen del escalafón de competitividad mundial donde se indica la mejora de varios servicios públicos donde se ha mejorado el ranking de entre los 44 países que intervinieron en este análisis.

Tabla Nº 7
Ranking de competitividad mundial

Un resumen del escalafón de competitividad mundial		
Variables de evaluación: competitividad Global 2012-2013		
<i>Posición del Ecuador (De entre 144 países)</i>		
Indicador	2012	2011
I. Requerimientos básicos	 75	82
1. Instituciones	131	125
2. Infraestructura	90	94
3. Estabilidad macroeconómica	37	40
4. Salud y educación primaria	67	70
II. Factores de Eficiencia	 100	107
5. Educación superior y entrenamiento	91	90
6. Eficiencia en los mercados de bienes	129	131
7. Eficiencia en los mercados laborales	135	138
8. Sofisticación del mercado financiero	110	112
9. Preparación tecnológica	82	103
10. Tamaño de mercado	60	60
III. Factores de innovación	 93	103
11. Sofisticación de negocios	94	93
12. Innovación	96	110

Posición del Ecuador	
<i>Entre 144 países</i>	
2012	 85 
2011	 101 
2010	 105 
Los 2 mejores del mundo	
	Ranking
Suiza	1
Singapur	2
Los mejores de A. Latina	
	Ranking
Chile	33
Panamá	40
Brasil	48
Los peores de A. Latina	
	Ranking
Venezuela	124
Paraguay	122
Nicaragua	115

Fuente: Foro Económico Mundial, Reporte de Competitividad Global 2012-2013 / EL COMERCIO

Fuente: (Diario El Comercio, 2014)

2.1.1.4 Tecnológico

La tecnología juega un papel importante en el sector de telecomunicaciones, debido a que todos en el mercado buscan tener una buena calidad y cobertura de los servicios ofertados.

Además se conoce que a nivel nacional el 86,2% de los hogares dispone de al menos un Aparato de TV. Por otra parte el servicio de audio y video por

suscripción (AVS) tiene 1.176.976 suscriptores cierre del 2014, con un crecimiento del 19,34% desde el 2010.



Figura N° 7 Segmento de SVA en Ecuador a diciembre 2014

Fuente: (Arcotel, 2015)

- **Desarrollo de las telecomunicaciones**

De acuerdo al Ministerio Coordinador de sectores estratégicos (Ministerio de Telecomunicaciones, 2014) en los últimos años, el Ecuador ha experimentado una total transformación en materia de servicios de telecomunicaciones, entre las principales mencionamos las siguientes:

- En el periodo 2006-2013, el Ecuador ha implementado más de 31 mil kilómetros de Fibra Óptica.
- En el 2013, se entregaron más de 96 mil nuevas líneas de Telefonía Fija, un incremento de 4,2% respecto al 2012
- Al 2013, 21 estaciones de televisión digital públicas y privadas operativas a nivel nacional.
- Telefonía inalámbrica en poblaciones rurales del austro oriente

- Plan nacional de conectividad

- **Desarrollo de Tecnología en Televisión**

El desarrollo de la tecnología en la televisión ha sido un determinante muy importante en el crecimiento de la industria de la televisión pagada, recordemos que en los años noventa en las tiendas de venta de electrodomésticos solo encontrábamos como el mejor de los productos televisores de tubo a colores análogos los cuales ocupaban un espacio importante en la sala o en la habitación de los hogares, en estos días en las mismas tiendas encontramos televisores LED, plasma LCD, OLED, y hasta televisores inteligentes como los Smart TV, y que no ocupan un espacio en los hogares, muchos de ellos son incrustados en las paredes o suspendidos con soportes. La tecnología ha cambiado la forma de ver la televisión y la población se prepara para no quedarse sin señal cuando se produzca el apagón analógico programado en Ecuador para el 31 de Diciembre de 2016, por otra parte si se invierte dinero en televisores con tecnología moderna se quiere aprovechar la misma al máximo por lo que ahí se tiene otra oportunidad para buscar una oferta en el mercado que marque la diferencia al momento de elegir al programador de televisión pagada, la cual debe ser capitalizada por SATELITEDIRECT ECUADOR CIA. LTDA. Ya que los servicios del cable operador brindar muchas soluciones que buscan los suscriptores de televisión pagada como:

- Tecnología Digital.
- Desarrollo de tecnología HD a nivel nacional.
- Canales nacionales con tecnología HDTV como Ecuavisa, TC Televisión, Oro Mar.
- Fusión de televisión e internet.

Todos estos son cambios y desarrollos que ayudan a la evolución y crecimiento de esta industria.

2.1.2 Análisis de la industria

El análisis de la industria, comprende el análisis del ambiente externo del sector al que pertenece la organización que de manera ordinaria tiene afectaciones concretas e inmediatas para la dirección de empresa.

Para el desarrollo del análisis de la industria se consideró utilizar como herramienta las 5 fuerzas de Porter.

Por la metodología y factores que se analizaran mediante la herramienta de Porter, se creyó pertinente utilizarla para tener la visión global del sector donde se desenvuelve SATELITEDIRECT.

2.1.2.1 Competencia

Analiza a todos los rivales de una organización a los que debe superar para alcanzar sus objetivos, constituye un factor clave para el desarrollo de una estrategia eficaz, pondera los puntos fuertes y débiles de los competidores actuales vs los potenciales de la empresa.

La rivalidad entre competidores se origina cuando las organizaciones se sienten presionadas o creen tener oportunidad de mejorar su posición, por lo tanto los factores que influyen esta rivalidad podría ser los siguientes:

- Competencias de precio
- Publicidad agresiva
- Innovación en producto
- Cantidad de competidores
- Lento crecimiento de la industria
- Alto costo de financiamiento

- Diferenciación de productos.
- Estrategias de competencia.

Para determinar la rivalidad de competidores se ha considerado el análisis de competencia entre cable operadores y competencia entre los distribuidores del mismo cable operador de SATELITEDIRECT.



Figura N° 8 Participación de suscriptores de televisión pagada

Fuente: (Arcotel, 2014)

COMPETENCIA ENTRE CABLE OPERADORES

CLARO CONECEL S.A.

CONECEL es subsidiaria del grupo mexicano América Móvil, inició sus operaciones en 1993, convirtiéndose en la empresa de telefonía celular líder en Ecuador con el 67,8% de participación de mercado a finales del 2014. Actualmente cuenta con más de 60 Centros de Atención al Cliente, ubicados

en treinta y cuatro ciudades del país a lo que se suman más de 4.500 puntos de venta a nivel nacional. (CLARO S.A., 2015)

De acuerdo a la (Ekos Negocios, 2011) los atributos de esta marca son:

Mayor cobertura: La señal de CLARO no solo une a más de 10 millones de ecuatorianos, en las 24 provincias

Más cercana: La misión de CLARO es estar más cerca y unir a todos los usuarios.

Mejor servicio: Es un compromiso de CLARO, por eso pone a disposición de sus usuarios la red de servicio móvil más completa.

Innovadora: Líder en tecnología y se preocupa por ofrecer primero las innovaciones tecnológicas. Su red móvil cuenta con la tecnología más avanzada (HSPA+).

TV CABLE

TVCABLE fue fundada en 1986. En ese mismo año inició la construcción e instalación de sus sistemas de cable y aerocable, con esta red de distribución llegó a varios sectores de las principales ciudades del país. En 1987 abrió sus puertas brindando un servicio de tecnología y permitiendo disfrutar a sus suscriptores del contenido más actual en televisión mundial, Desde entonces su cartera de clientes incrementó a nivel nacional. Este crecimiento masivo les ha permitido llegar a todos los sectores de Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Ambato, Portoviejo, Manta, Ibarra, Tulcán, Salinas, Riobamba y Machala. (TV Cable S.A., 2015)

- **En televisión**

Este servicio es proveído por la empresa TV Cable ofreciendo un su servicio con una amplia gama de canales de televisión nacional e

internacional, canales de audio, canales HD y Pague por ver (PPV). Su sistema se ofrece de forma digital en el modo cableado y únicamente análogo en el modo aéreo (Aerocable) (TV Cable S.A., 2015)

- **En internet**

El sistema de internet es proveído por Satnet y ha sido uno de los principales en el país. Actualmente presentan problemas técnicos, ocasionando conexiones intermitentes, pérdidas del ancho de banda y otros a los usuarios, sin embargo; es el de mejor conectividad. Entre sus ofertas se encuentra paquetes de anchos de banda desde 1.1 mbps hasta 7.0 mbps. (TV Cable S.A., 2015)

- **En telefonía**

Este servicio es proveído por Suratel, cuentan con varios tipos de soluciones como son: telefonía residencial, telefonía corporativa y telefonía para locutorios. (TV Cable S.A., 2015)

CABLE OPERADOR ECUADOR – DIRECTV ECUADOR CÍA. LTDA.

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

El CABLE OPERADOR en Ecuador fue distribuido por la empresa Jointvent creada con capital nacional, la empresa nacional Galaxy Ecuador absorbe a Jointvent para que la operación pueda subsistir por la recesión económica de esa época, gracias a esto funcionó como franquicia hasta el 31 de Agosto del 2008. CABLE OPERADOR Group, al igual que en toda Latinoamérica, encontró potencial en el mercado ecuatoriano, por lo que adquirieron la operación administrativa de Galaxy Ecuador, creando CABLE

OPERADOR ECUADOR CÍA. LTDA. La misma que empieza a operar a partir del 01 de septiembre del 2008 como parte directa de la Corporación Cable operador Pan-América. (DIRECTV ECUADOR CIA. LTDA., 2015)

El sistema de televisión del Cable operador es un servicio brindado mediante satélite, con sede en California, la misma que ofrece servicios de televisión digital, en alta tecnología, canales de audio y radio en Estados Unidos y América Latina de los clientes que estén suscriptos. La recepción de equipos incluye una antena parabólica, un receptor / decodificador integrado y una tarjeta de acceso que incluye un chip codificado, que es necesaria para operar el receptor / decodificador. (DIRECTV ECUADOR CIA. LTDA., 2015)

En la Actualidad, el Cable Operador es líder es líder de televisión satelital en Ecuador, innovando y cambiando la historia en la forma de ver televisión.

Los consumidores que se suscriben a los servicios brindados por el operador se suscriben a varios paquetes de programación, adicionalmente, pueden solicitar eventos pay-per-view y películas. Por otra parte el Cable operador tiene programación exclusiva para sus suscriptores ya que contrata programas a redes de cable, distribuidores de cine, para obtener el derecho de distribuir su programación a sus suscriptores. Siendo esto una ventaja para con los consumidores. (DIRECTV ECUADOR CIA. LTDA., 2015)

CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT S.A. nace el 30 de octubre del 2008, resultado de la fusión de las extintas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A. El 14 de enero del 2010 la CNT S.A. se convierte en empresa pública y pasa a llamarse Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT.

En noviembre del 2011 Lanzaron el servicio de televisión satelital brindado a través de antenas y decodificadores instalados en los hogares de los suscriptores del servicio con planes de paquetes básicos desde 45 canales de televisión y 10 canales de audio, y paquetes adicionales con el servicio de canales de alta definición, convirtiéndose de esta manera en una gran competencia en el mercado porque sus precios son inferiores a los ofrecidos por los competidores. (CNT, 2015)

PIRATERIA

Según publicación de (Diario El Comercio, 2014), en el marco del Taller Internacional de Antipiratería en TV realizado en Septiembre indica que “El Estado ecuatoriano pierde USD 33,4 millones anuales debido a los actos de piratería en televisión pagada que cometen los ecuatorianos y que existen entre 250 000 y 300 000 usuarios de sistemas piratas”

De acuerdo a un informe de la Superintendencia de Telecomunicaciones (Supertel), del 13% de la población recibe actualmente el servicio de TV por suscripción, un 20% estaría recibiendo la señal por medios ilegales.

Es que las pérdidas que registran tanto el sector público como el privado por la piratería se producen por la evasión de pago de impuestos en la importación de antenas y decodificadores, el no pago de derecho a las personas naturales y jurídicas y evasión de facturación, entre otros.

Tabla Nº 8

Resumen de Competencia

			
Empresa Ecuatoriana pionera en el sector.	Empresa estatal, con red de comercialización de otros productos	Empresa multinacional con experiencia y estrategia comercial.	Empresa multinacional con experiencia y estrategia comercial.
Doble y Triple Play (Tv, Internet y telefonía)	Doble y Triple Play (Tv, Internet y telefonía)	Triple Play (Tv, Internet y telefonía)	Doble Play (Tv, Internet)
Servicios de tecnología HD con 35 Canales	Servicios de tecnología HD con 11 Canales	Servicios de tecnología HD con 20 Canales	Servicios de tecnología HD con 13 Canales
Poca Innovación tecnológica.			Fuerte innovación tecnológica



Fuente: (Arcotel, 2014)

Competencia al cierre al 2014

- **CNT:** Competencia en ofertas de menor precio con menor número de canales con TV Satelital
- **CLARO:** Competencia en ofertas de menor precio con menor número de canales con TV Satelital
- **TV CABLE:** Competencia en el segmento B y C con menor precio.

COMPETENCIA ENTRE DISTRIBUIDORES DEL CABLE OPERADOR

Al igual que SATELITEDIRECT el cable operador tiene distribuido su participación de mercado junto a otros distribuidores en diferentes puntos a nivel nacional, lo que permite tener una capilaridad para la entrega del servicio, así como un crecimiento de suscriptores a nivel nacional.

SATELITEDIRECT ocupa el cuarto puesto en cuanto a la participación total de suscriptores del cable operador al cierre del 3er trimestre del 2014

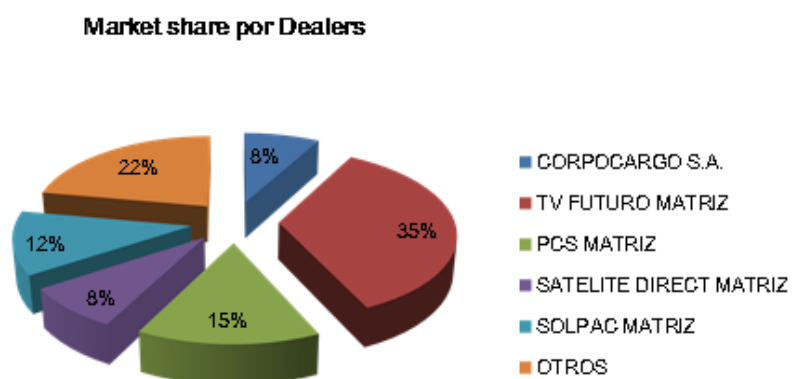


Figura N° 9 Participación de suscriptores de televisión pagada por Distribuidor

Fuente: (Satelitedirect Cía. Ltda., 2015)

2.1.2.2 Clientes

Analiza las características y conductas de los consumidores o clientes de los bienes y servicios de una organización. La determinación del perfil de los clientes ayuda a los directivos a generar actividades que incrementen la satisfacción del cliente.

SVC identificado

Hombres entre 25 y 35 años de nivel socioeconómico A, B Y C que gustan de deportes y programación en familia.

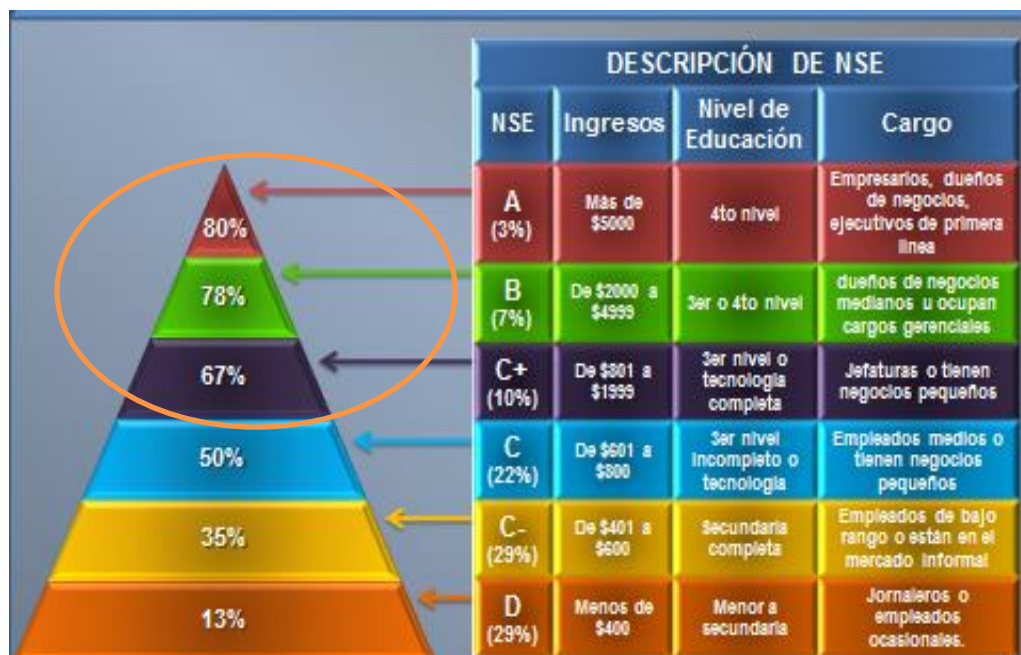


Figura N° 10 Descripción de Nivel socio Económico

Fuente: (Satelitedirect Cía. Ltda., 2015)

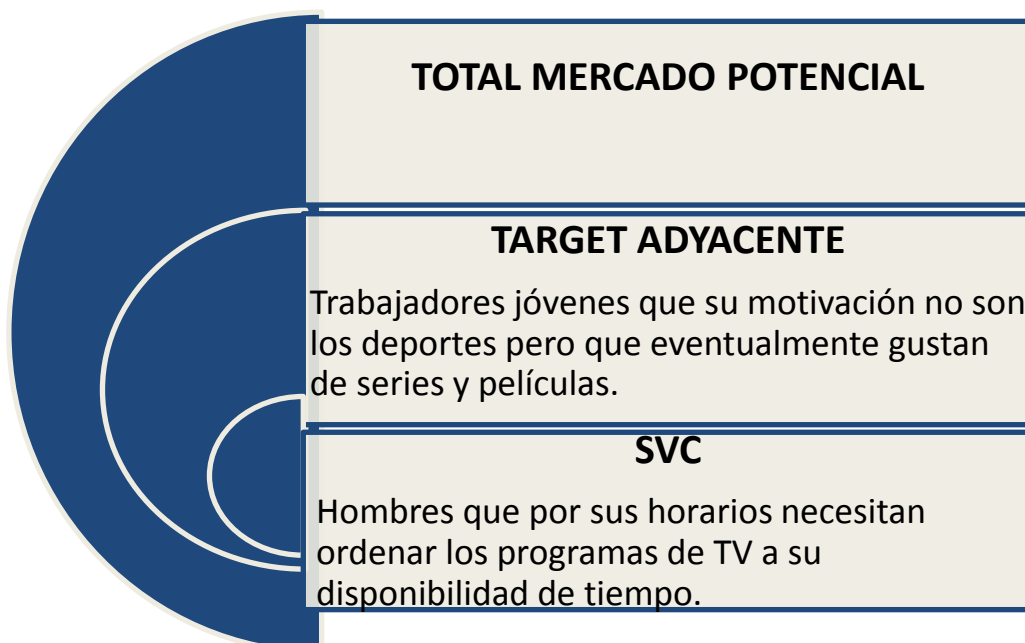


Figura N° 11 Descripción del Target de Cliente

Fuente: (Satelitedirect Cía. Ltda., 2015)

Consumidor con altas expectativas de calidad y precio

- Consumidor más exigente
- Cliente en búsqueda constante de mejor servicio y productos complementarios
- Según un estudio del cable operador realizado en las principales ciudades del Ecuador indica lo siguiente:

El precio promedio que pagarían potenciales clientes es de \$ 25,00 por un servicio de televisión pagada con las siguientes características:

- 1- Nitidez de señal.

- 2- Canales con variedad de programación.
- 3- Amplia cobertura.
- 4- Buena atención y capacidad de reacción para resolver problemas.
- 5- Seriedad.
- 6- Facilidad de pago.



Figura N° 12 Mercado Dirigido

Fuente: (Satelitedirect Cía. Ltda., 2015)

Tendencia creciente de consumo de Tv pagada

Mantiene gran interés por fútbol nacional. El 20% de los suscriptores de televisión pagado contratan PPV de futbol nacional.

Variedad de canales y programación exclusiva, como los canales propios del cable operador, eventos exclusivos como el Mundial de futbol, copa América, la liga española, la liga inglesa, la liga francesa, olimpiadas, etc etc.

2.1.2.3 Proveedores

Analiza la participación de proveedores de los recursos no laborales de la organización. Por ejemplo: cantidad de proveedores que ofrecen los recursos en el mercado, calidad de materiales, fiabilidad de sus entregas, condiciones crediticias, etc.

Los proveedores pueden ser empresas externas que forman parte de una compañía y su capacidad para negociar será alta cuando:

- Tiene poder de incrementar precios o calidad de los bienes o servicios que ofrecen.
- Existen pocos proveedores que ofrecen el bien o servicio.
- Los productos ofrecidos son esenciales en la industria.
- El cambio de proveedor tiene un alto costo.
- No existieren productos sustitutos.
- La industria no es importante para el grupo de proveedores.
- Los productos de los proveedores están diferenciados

Fuerte poder de negociación con proveedores al contratar por volumen.

- Proveedores del exterior contratados a nivel corporativo en Asia.

Uno de los principales proveedores para la entrega del servicio viene estandarizado y abalizado por el cable operador, para la entrega y provisión de sus servicios con altas estándares de calidad y servicio, esto es la tecnología y el costo de los equipos receptores de la señal, que llega a los hogares de los suscriptores. Las negociaciones sobre precios y tiempos de

entrega son manejadas directamente por el cable operador lo cual permite obtener mejor precios por el volumen que esto representa a nivel de toda Latinoamérica y Estados Unidos por efecto de economías de escala.

Los principales equipos con su tecnología son:

Decodificador con tecnología SD

Decodificador con tecnología HD – Only

Decodificador con tecnología SD –DVR

Decodificador con tecnología HD – DVR

- Diseños y mejoras realizadas por el departamento de desarrollo del cable operador en NY.
- Producción anual planificada por el cable operador.
- Alto Costo de transporte por ubicación geográfica del proveedor.

2.1.2.4 Nuevos entrantes

Las empresas planean entrar en una nueva actividad tienen que ganar participación en el mercado, sin embargo; su actividad estará basada en la existencia o no de barreras de entradas.

Las barreras de entrada determinarán el riesgo de ingreso a más participantes en un sector determinado y también la reacción por parte de las empresas existentes.

Podríamos considerar como barreras de entradas las siguientes:

- Economías de escala.
- Diferenciación de productos.
- Necesidad de capital.

- Costos cambiantes
- Acceso a canales de distribución.
- Tecnologías para producir productos patentados.
- Subsidios y ventajas gubernamentales.
- Curva de aprendizaje y experiencia.

Al momento de este análisis no se han determinado nuevos entrantes, sin embargo es posible que en el largo plazo pueda entrar en el país empresas como Dish Network y telefónica.

Dish Network Corporation

Ocupa el segundo el segundo lugar como mayor proveedor de televisión pagada en los Estados Unidos, DISH Network Corporation, a través de sus subsidiarias, ofrece servicio a más de 14 millones de suscriptores de televisión pagada con la programación de más alta calidad y tecnología y con el mayor número de opciones al mejor costo. Los suscriptores disfrutan del servicio de alta definición, line-up con más de 200 canales nacionales en HD. El servicio proporcionado es mediante satélite (Dish Network Company, 2015)

Telefónica S.A.

Es una de las más grandes compañías de telecomunicaciones del mundo. Brindando como servicio las mejores redes fijas, móviles y de banda ancha, contando con una llamativa e innovadora oferta de servicios digitales, lo que le ha permitido posicionarse muy favorablemente para satisfacer las necesidades de sus clientes y capturar el crecimiento en nuevos ingresos. Se encuentra presente en 25 países y con una base de clientes de más de 341 millones, Telefónica es uno de los operadores integrados de telecomunicaciones líder a nivel mundial en la provisión de soluciones de

comunicación, información y entretenimiento, con presencia en Europa, Latinoamérica, África y, desde 2010, en Asia. (TELEFONICA, 2015)

Con el fin de convertirse en una referencia en el ámbito de las telecomunicaciones Telefónica se ha marcado cuatro áreas para centrar sus esfuerzos:

- Desarrollo de productos e innovación
- Alianzas y capital riesgo
- Nuevos servicios digitales
- Nuevas áreas de operaciones

Telefónica brinda servicios de televisión pagada en algunos países como España, Chile, Perú y Colombia.

2.1.2.5 Productos sustitutos

Los productos sustitutos afectan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues afectan a la determinación de precios y otros factores que los hacen más atractivos a la mirada del cliente.

Para descubrir productos sustitutos es necesario buscar otros productos que realicen una misma función en la industria, estos productos están sujetos a tendencias que mejoran su relación entre precio-desempeño con el producto en la industria.

Debido a que gran parte de la población no cuenta con televisiones SMART, la televisión resulta una actividad poco interactiva haciendo que los espectadores opten por otras ofertas. A esto hay que unirle una nueva generación de jóvenes que han nacido y crecido con internet es muy alta.

Son los motivos mencionados anteriormente los que han hecho que se considere a NETFLIX un producto sustituto para la televisión pagada.

El grupo objetivo al que afectaría este producto es al segmento adyacente que busca mirar películas y series que no son transmitidas en vivo, pues el SVC disfruta de deportes en vivo; sin embargo la penetración de PPV y canales de películas es de un 15% del total de suscriptores, lo cual es un factor muy importante a tener en cuenta.

NETFLIX

Netflix ofrece el servicio de streaming de películas y series de TV, que permite ver los contenidos vía internet desde diversos dispositivos, como TVs, tablets, consolas de videojuegos o smartphones. Se paga una suscripción mensual que da acceso a todos los contenidos ofrecidos por el servicio. Para bajar películas en línea se requiere una velocidad mínima de alrededor de 800 kilobytes por segundo. (Netflix, 2015)

Esta compañía tiene lo que muchos actores en la web no han logrado, presencia en el mercado de video por pago, lo que hace que sea observada por grandes empresas como Yahoo, Alibaba, Google. CCS Insight, una firma de investigación tecnológica con sede en Reino Unido pronostica que para finales del 2015 una importante firma de internet comprará Netflix.

TENDENCIAS DE MERCADO

De acuerdo a la publicación (Computerworld, 2014) los sistemas de información y la tecnología desempeñan un papel clave en este cambio de la era tecnológica, ya que tienden a simplificar e impulsar la evolución de los procesos de las organizaciones. Las empresas que consigan adaptarse en estos momentos serán las primeras en resurgir.

1. Nuevos modelos de negocio basados en el uso de datos, con el imparable aumento del consumo de vídeo en dispositivos móviles.
2. El uso de terminales en cualquier momento y en cualquier lugar, para facilitarnos aún más la vida personal y profesional.
3. Un rápido crecimiento de las aplicaciones móviles empresariales.
4. Un ancho de banda expandible, con la meta de 100 gigas de conexión en movilidad.
5. Dispositivos más inteligentes, flexibles y sencillos de usar, con la llegada de los procesadores de 8 núcleos y la irrupción del HTML5 para las apps móviles.
6. Un ecosistema digital simbiótico, en un mundo interconectado donde las personas y los objetos cada vez están más relacionados. Cualquier persona, empresa o máquina son consumidores y proveedores a la vez de servicios de información.
7. Redes inteligentes basadas en la nube, con convergencia de redes y virtualización como principales herramientas.
8. Un acceso móvil sin fisuras ni cortes, gracias a la evolución de las redes móviles.
9. Aumento de los desafíos de seguridad de la Red. En la nueva Era Móvil, con servicios disponibles en todas partes, los problemas de seguridad aumentarán, lo que conllevará también a que se encuentre una solución común que minimice los riesgos, aunque más a largo plazo.
10. El mundo físico y el mundo digital van a interactuar más estrechamente entre sí a través del intercambio de información. La oficina de negocios, el ocio, las compras, el cuidado de la salud, la educación, el

entretenimiento... constituirán su propio 'atlas' en Internet. La interacción en el mundo virtual entre personas, entre personas y objetos, y entre esos objetos entre sí, se convertirá en algo comparable a las interacciones en el mundo físico.

2.2 Análisis microambiente

Para el desarrollo de este análisis se estableció un análisis de la cadena de valor por Michael Porter, la misma que nos permitió identificar competencias internas, que sumada a una estructura organizacional coherente con sus estrategias, nos da como resultado la determinación de la ventaja competitiva y rentabilidad de SATELITEDIRECT.

2.2.1 Procesos

2.2.1.1 Finanzas

Compañía autosustentable

- Las deudas de la compañía son con accionistas y bancos locales. La deuda es del 70% con respecto al patrimonio lo cual implica 0,70 ctvs de deuda por cada dólar patrimonial.
- Rendimiento sobre el patrimonio del 54.47% ROE en el año 2014
- Inversión publicitaria asumida por el cable operador de \$ 9'000,000 por año.

Compañía con solidez financiera

Debido a que el negocio de televisión pagada se cobra por anticipado y el 70% de los suscriptores poseen como método de pago una tarjeta de crédito, el 25% lo hace con débito bancario y 5% contra factura, esto aplica a empresas, el nivel de incobrabilidad es muy bajo es menor al 1% lo cual hace que sea un negocio que goce de buena salud financiera.

Por otro lado el tener controlado los costos de la compañía debido a tener una estructura adecuada al tipo de negocio hace que SATELITEDIRECT ECUADOR CIA. LTDA. Tenga una Rentabilidad (EBITDA) del 7% sobre sus Ingresos lo cual hace un negocio atractivo para los inversionistas.

Infraestructura que sustenta el crecimiento en ventas

- Inversión en nuevas oficinas a nivel nacional
- Alianzas con bancos, tarjetas de crédito para recargas de programación.

2.2.1.2 Ventas.

Canal de ventas propio.

- Ventas por medio de vendedores directos.
- Alianzas con cadenas de productos masivos para impulsar las ventas.
- Alta rotación de vendedores.

Cobertura de ventas en costa y sierra.

- Cuenta con 3 oficinas y 5 puntos de ventas.
- Participación en ferias y eventos.

Proceso de aprobación de venta en línea.

- Evaluación de crédito en línea facilitado por el cable operador.
- Ágil proceso de aprobación en ventas en conjunto con el cable operador.

2.2.1.3 Marketing.

Producto con ventajas innovadoras que facilitan su comercialización







- Servicio satelital de tv pagada
- Servicio con cobertura de señal en todo el Ecuador
- Calidad de imagen y sonido digital en todos los productos
- Diversidad de canales en los paquetes de programación
- Programación exclusiva de deportes

Mercado objetivo bien identificado

- Precio competitivo en el mercado
- Productos para todos los niveles socio- económicos

Diversificación de productos que permiten llegar a todos los segmentos

- Portafolio de productos innovadores
- Producto de alta calidad con precio razonable

						
	DTH	CABLE	DTH	DTH	CABLE	DTH
SUB BÁSICO	Básico (Prepago)	Familiar	Plan Económico (Prepago)	Súper Plan	Plata	Plata
	46 \$ 22.50	56 \$ 16.73	36 \$ 16.29	59 \$ 19.32	83 \$ 23.83	35 \$ 23.18
BÁSICO	Bronce	Básico	Plan Ideal (Prepago)	Súper Plan + Total 1	Oro	Oro
		Premium		Súper Plan + Total 2		
	58 \$ 26.98	85 \$ 19.19 96 \$ 27.69	56 \$ 19.20	75 \$ 29.62 74 \$ 29.62	95 \$ 29.50	48 \$ 32.20
INTERMEDIO	Plata	Premium Gold			Oro Plus	
	77 \$ 34.78	103 \$ 34.13			103 \$ 41.86	
ALTO	Oro	Súper Premium (Incluye Premiums)			Platino (Incluye Premiums)	
		Súper Premium Plus (Incluye Premiums)				
	107 \$ 45.08	122 \$ 55.64 129 \$ 66.85			118 \$ 64.67	



 * Cantidad de Canales
 * Precio del paquete

Figura N° 13 Detalle de paquetes y precio de productos de la competencia del Cable Operador

Fuente: (Satelitedirect Cía. Ltda., 2015)

Esfuerzos de Marketing dirigidos a publicidad en deportes

- Enfocada a segmentos específicos de mercado
- Publicidad realizada por el cable operador.
- Auspicios en eventos deportivos

2.2.1.4 Operaciones.

Stock de equipos facilitada por el cable operador.

- Bajo costo de almacenaje.
- Cuenta con bodegas propias.
- Costo de distribución de equipos asumidos por el cable operador.

Recuperación de equipos de clientes que salen de la plataforma del cable operador.

- Recuperación de equipos direccionados por el cable operador.

Instalación de equipos y servicios.

- Indicadores de calidad de instalación proporcionados por el cable operador.
- Instalación del servicio en un tiempo no mayor a 72 horas
- Conexión para instalación mediante llamada telefónica al call center del cable operador.
- Personal calificado.

2.2.2 Estructura orgánica

La organización administrativa de SATELITEDIRECT está dada según el siguiente organigrama:

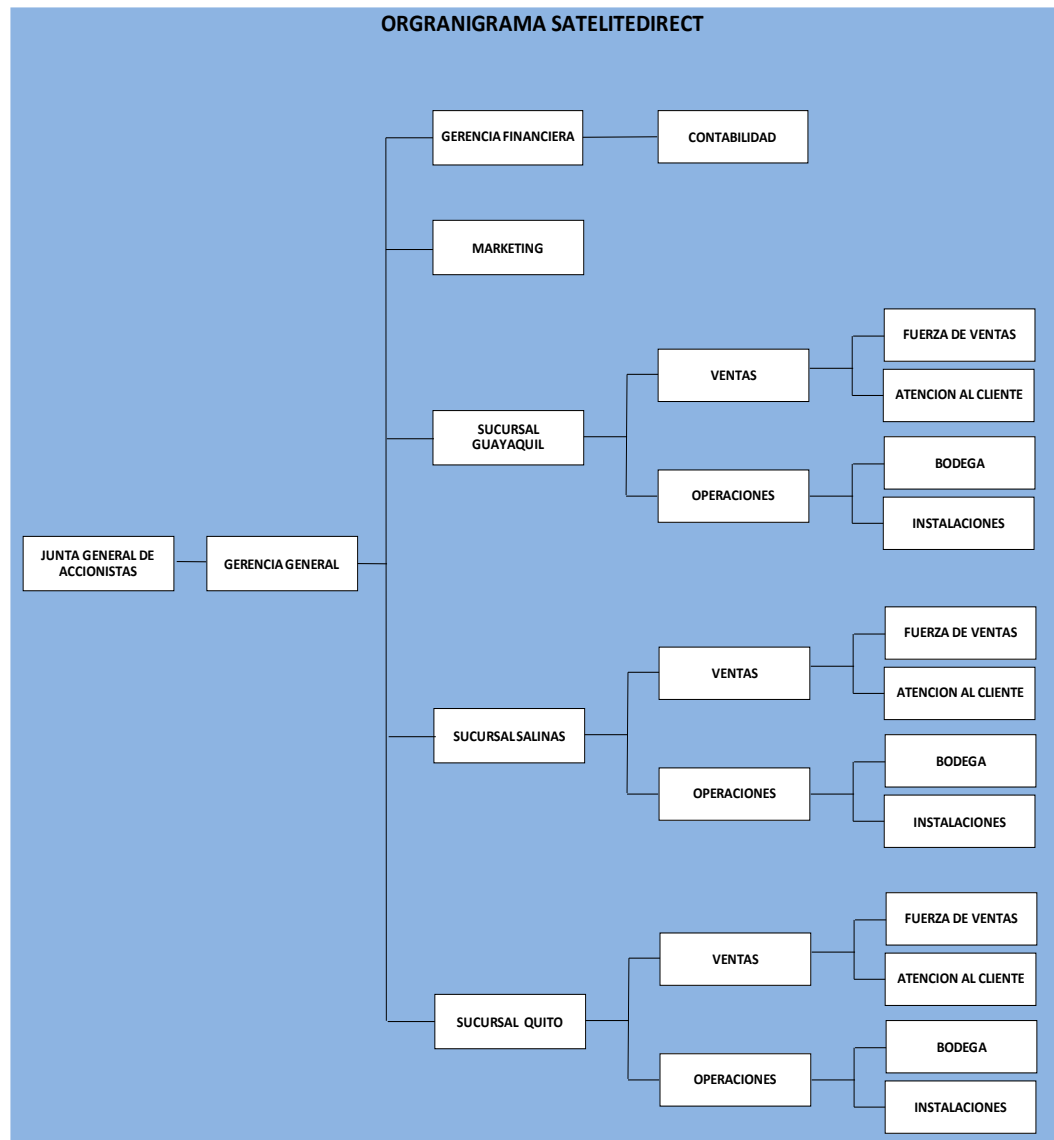


Figura N° 14 Organigrama SATELITEDIRECT

Fuente: (Satelitedirect Cía. Ltda., 2015)

2.2.3 Capacidades de prestación de servicios

2.2.3.1 Compañía

Experiencia e imagen en el servicio de TV pagada.

- Experiencia de más de 22 años en el servicio de tv pagada por parte de sus socios.
- Con respecto a la participación dentro del cable operador esta representa el 8% de los suscriptores. Figura N° 9 Participación de suscriptores de televisión pagada por Distribuidor

Fuerte respaldo tecnológico de parte del cable operador.

- El cable operador cuenta con un laboratorio en USA para desarrollar productos innovadores que serán lanzados al mercado.
- Cuenta con programación exclusiva, ya que el corporativo del cable operador posee canales de tv propios.
- El corporativo del cable operador cuenta con dos satélites propios en el espacio para transmitir la señal a los decodificadores de USA y Latinoamérica.

Visión de futuro.

- La compañía cuenta con sucursales en las principales ciudades del Ecuador.
- Alianzas con otras empresas para expandir su red de ventas.
- Capacidad de inversión para soportar crecimiento de la compañía.

Servicio innovador.

El cable operador de SATELITEDIRECT fue el primer servicio de TV satelital direct to home gracias a sus satélites propios de serie Galaxy.

El servicio que ofrece el cable operador es satelital y llega a todas partes en el Ecuador continental, sin tener que invertir en cableados, redes de distribución para implementar grandes cajetines en las ciudades como lo hacen otros cables operadores para que sus clientes tengan señal, el tener este servicio satelital hace notar una gran diferenciación con la competencia, debido a que la señal en el cable operador es transmitida por medio de satélites lanzados al espacio y receptada al cliente mediante una antena y un receptor o decodificador como muestra la Figura N°1. Componentes de un Sistema de Televisión Vía Satélite, sin importar en el lugar donde se encuentre el cliente.

Esto se ha convertido en una ventaja para el cable operador en los últimos 6 años, llegando a liderar el mercado y convertirse en el proveedor número 1 en brindar el servicio de televisión pagada en el Ecuador.

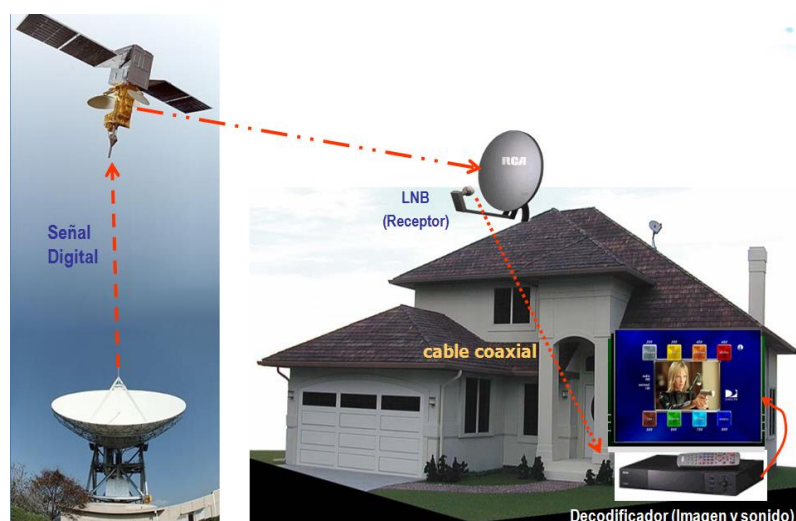


Figura N° 15 Descripción gráfica del servicio de televisión satelital direct to home

Fuente: (Satelitedirect Cía. Ltda., 2015)

2.2.3.2 Productos y servicios

El cable operador de SATELITEDIRECT, es líder de televisión satelital en Ecuador, innovando y cambiando la historia en la forma de ver televisión. Ofertando paquetes de programación atractivos en el mercado con tecnología de punta.

El cable operador ofrece el servicio de CONTROL Plus™ donde puedes grabar tus programas favoritos cuando quieras y como quieras sin necesidad de estar en tu casa. Esta aplicación te permite usar tu teléfono celular o computadora para programar tu decodificador Plus™ o Plus HD™.

Es rápido, fácil y sin costo adicional. Sólo tienes que registrarte. No importa si estás en la oficina trabajando tarde o estancado en tráfico, al llegar a casa tu programación favorita estará esperándote.

El cable operador ofrece sus servicios en diferentes tipos de tecnología: Digital, DVR plus y DVR-HD

Cable operador tiene en mente fabricar "WH DVR" Whole -Home DVR para 2013 que será el único receptor distribuido (cuando los otros modelos se agoten) además de un receptor estándar HD no DVR.

DIRECTV Whole-Home DVR
With DIRECTV, you need only one HD DVR for all your TVs.

- Watch recorded shows in HD in any room
- Start watching in one room, finish in another
- Record or delete shows from any room
- Record two shows at once while watching two shows from your playlist
- Set your DVR from any cell phone, iPad, or laptop

Bedroom
Kid's Room
Office
Living Room

Get FREE HD!
NEW CUSTOMERS ONLY

Whole-Home DVR Service

WHOLE-HOME DVR SERVICE It's like having a DVR in every room.

\$3,00 per month

New Customers [Add To Cart](#)

Current Customers [Activate Now](#)

TERMS AND CONDITIONS

Captain America, The First Avenger Now Playing on DIRECTV CINEMA™

Figura N° 16 Descripción gráfica del servicio Whole -Home

Fuente: (DIRECTV ECUADOR CIA. LTDA., 2015)

TIPOS DE DECODIFICADORES

- CABLE OPERADOR SD Receiver: es un modelo de definición estándar. El "L12" es el último producido, con la función de Mini-guía de CABLE OPERADOR PLUS. Esta tecnología permite también poder brindar el servicio de pre-pago.
- CABLE OPERADOR HD Receiver (H10/H20/H21/H239): es un receptor que recibe señal de radio y televisión de alta definición en una resolución de 1080i. H23 es el último, pero carece de un sintonizador ATSC como había antes.
- CABLE OPERADOR Plus DVR (R15/R16/R22): es un receptor estándar con un DVR (grabador de video digital). Tiene la capacidad de almacenar hasta 100 horas de programación. El R16 es el último de esta línea de receptores. Consiste en la posibilidad de grabar, pausar, retroceder los programas en vivo; así como también cuando no estamos en la casa podemos obtener los mismos servicios desde la comodidad del internet desde cualquier lugar del mundo.
- CABLE OPERADOR Plus HD-DVR (HR20/HR21/HR22/HR23): es el receptor de uso doméstico más avanzado de la línea, tiene la capacidad de grabar hasta 400 horas en televisión estándar y hasta 50 horas en HD tiene HD y DVR en una sola unidad. Algunas de sus novedades es el Media Share, que permite disfrutar de fotos y música almacenadas en el televisor gracias al procesador de tecnología basada en PC 'Intel Viv'.
- CABLE OPERADOR Pro HD-DVR: El receptor home theater más avanzado de alta definición y con DVR integrados en una sola unidad, tiene mayor capacidad y una mejor refrigeración. El último modelo es el HR21 PRO.

VENTA DE SERVICIOS DE TV POR SUSCRIPCION

En la actualidad SATELITE DIRECT comercializa los siguientes servicios de televisión pagada que provee el Cable operador

FAMILIAR	PREFERENCIAL
\$33.04 MENSUALES	\$43.34 MENSUALES
<p>107 Canales</p> <p>Programación más accesible con menús interactivos y entretenimiento para todos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 • 64 Canales Internacionales que incluyen: <ul style="list-style-type: none"> • 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 	<p>136 Canales</p> <p>Programación más amplia con canales de deportes, internacionales, cine y más.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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: <ul style="list-style-type: none"> • 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

Figura N° 17 Oferta de televisión pagada

Fuente: (DIRECTV ECUADOR CIA. LTDA., 2015)

SERVICIO DE INSTALACIONES

El servicio de instalaciones se realiza una vez aprobada la venta mediante la generación de una orden de instalación, la cual debe ser atendida en un tiempo no mayor a 48 horas y bajo los estándares de calidad del cable operador. Los materiales y equipos de instalación son proporcionados por el cable operador para garantizar la calidad de los mismos.

Los pasos a instalar así como los materiales utilizados se detallan a continuación:



Figura N° 18 Componentes del kit de instalación

(Satelitedirect Cía. Ltda., 2015)

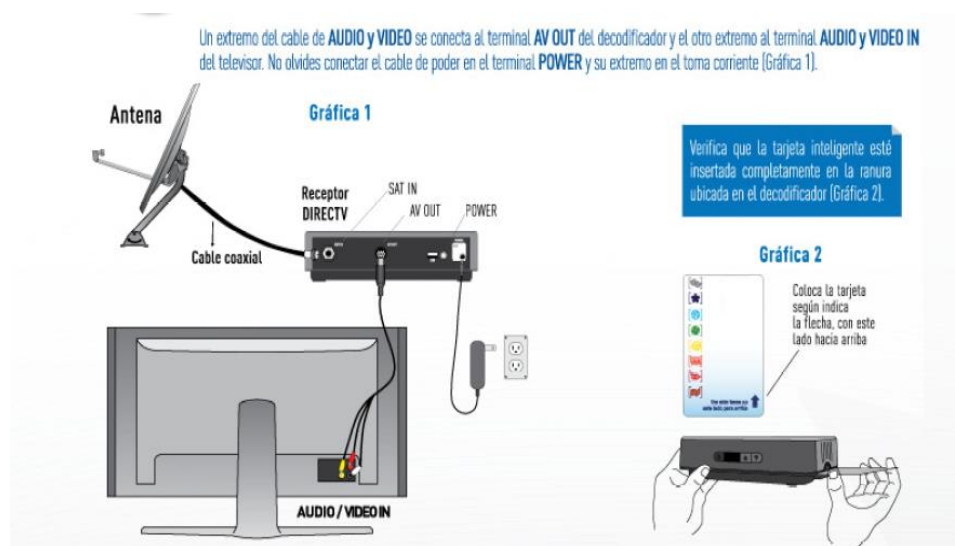


Figura N° 19 Descripción grafica de una instalación

(Satelitedirect Cía. Ltda., 2015)

El cable operador mediante los distribuidores autorizados ofrece los siguientes servicios los suscriptores.

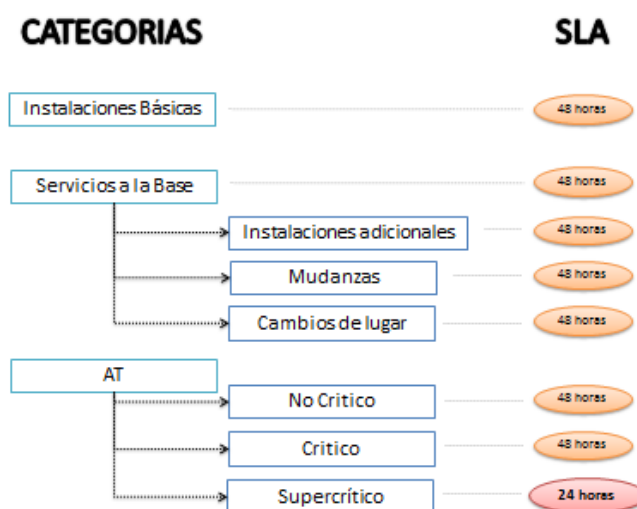


Figura N° 20 Tipos de servicios del área de instalaciones

Fuente: (Satelitedirect Cía. Ltda., 2015)

Instalaciones Básicas: Clientes Nuevos

Los servicios que presta el cable operador a los clientes nuevos los realiza mediante los distribuidores.

- Una vez realizada la venta, el cable operador genera una orden de trabajo y verifica que la información del cliente se encuentre correcta y con los documentos soportes para realizar la instalación.
- La orden de trabajo es asignada al distribuidor mediante el sistema del cable operador.
- El área de Torre de Control del distribuidor agenda la orden de trabajo con el cliente, mediante una llamada.
- La torre de control crea a las rutas para sus instaladores.

- El técnico asignado visita al cliente, y valida la factibilidad de la instalación y visualiza la ubicación de los decodificadores a instalar y busca el lugar para la antena y el cableado.
- Realiza la instalación de acuerdo al procedimiento del Cable operador y cumple con los estándares de tiempos de respuesta y calidad requeridos.

Una vez que el cliente tiene el servicio contratado, el cable operador realiza una llamada post-venta para verificar que el cliente haya recibido la atención de acuerdo a los estándares de calidad establecidos. La efectividad en el servicio de instalación es importante debido a que si se cumple con los estándares de calidad se previene la deserción temprana de los clientes.

Servicios a la base: Clientes Antiguos

Los servicios que presta el cable operador a los clientes de la base los realiza mediante los distribuidores.

- Instalaciones Adicionales: Los clientes del cable operador pueden solicitar equipos adicionales, los mismos que son agendados de acuerdo al procedimiento de una instalación principal.
- Mudanzas: Cuando el cliente se cambia de domicilio se genera el servicio de Mudanzas, el mismo que es agendado de acuerdo al procedimiento de una instalación principal.
- Cambio de Lugar: El cliente puede solicitar cambios del lugar de instalación de antenas o habitaciones en su domicilio, los mismos que son agendados de acuerdo al procedimiento de una instalación principal.

Asistencias técnicas: Clientes Antiguos

Los servicios que presta el cable operador a los clientes de la base los realiza mediante los distribuidores.

- Instalaciones Adicionales: Los clientes del cable operador pueden solicitar equipos adicionales, los mismos que son agendados de acuerdo al procedimiento de una instalación principal.
- Mudanzas: Cuando el cliente se cambia de domicilio se genera el servicio de Mudanzas, el mismo que es agendado de acuerdo al procedimiento de una instalación principal.

2.2.4 Distribución de oficinas



Figura N° 21 Oficina Salinas

Fuente: (Satelitedirect Cía. Ltda., 2015)



Figura N° 22 Oficina Guayaquil

Fuente: (Satelitedirect Cía. Ltda., 2015)



Figura N° 23 Oficina Quito

Fuente: (Satelitedirect Cía. Ltda., 2015)

2.2.5 Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de proceder y actuar en relación con los objetivos y metas.

SATELITEDIRECT cuenta con una cultura organizacional subjetiva, dominante y fuerte que se encuentra reflejada en los valores de la organización.

- **LIDERAZGO** Consiste en la influencia de una persona sobre un grupo para conducirlo hacia los objetivos. Debe tomarse como una función, y no tanto como un conjunto de características.
- **INNOVACION** Con esto se pretende realizar grandes cambios y que se puedan ver resultados a mediano plazo.
- **AGILIDAD** permite entregar valor constante al cliente atendiéndole lo más pronto posible con algo funcional y que se pueda ver.
- **INTEGRIDAD** ser honestos, éticos y confiables en todas nuestras acciones y relaciones laborales.
- **TRABAJO EN EQUIPO** Compartir una dirección común donde todos tengan sentido de comunidad y ayuda para llegar a cumplir los objetivos.

**MAPA DE PROCESOS
SATELITE DIRECT**

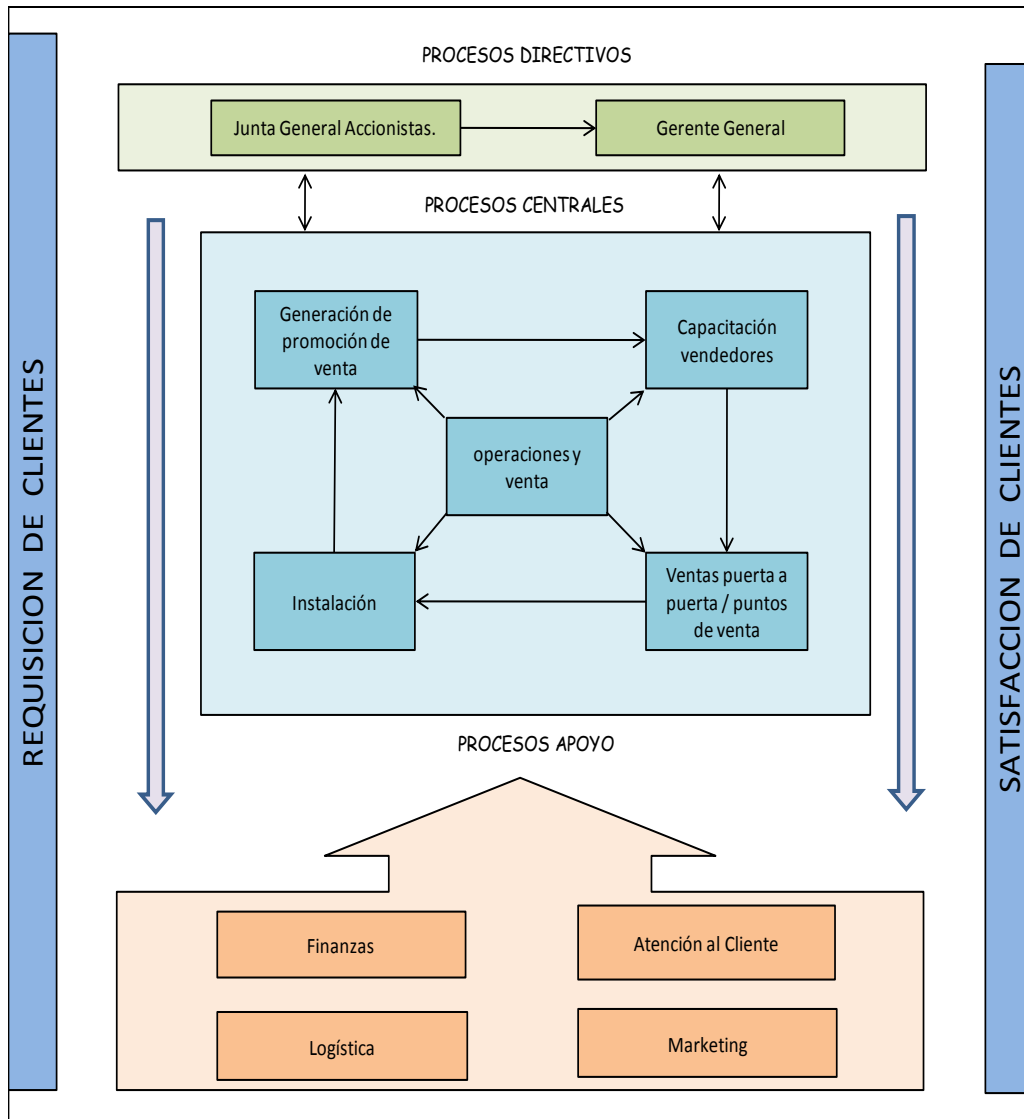


Figura N° 24 Mapa de procesos de SATELITEDIRECT

Fuente: Propia

CAPITULO 3

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

3.1 Misión

Distribuir servicios de televisión pagada de cable operadores locales e internacionales garantizando la diversidad de contenido, el uso de tecnología de última generación y la máxima calidad en la instalación, mantenimiento y soporte técnico relacionado, convirtiendo al cable operador en la selección favorita del consumidor.

3.2 Visión

Ser para el año 2017 reconocido como el distribuidor del servicio de televisión pagada con mayor agregado de valor y calidad en la comercialización

3.3 Valores corporativos

SATELITEDIRECT cuenta con una cultura organizacional subjetiva, dominante y fuerte que se encuentra reflejada en los valores de la organización.

- LIDERAZGO
- INNOVACION
- AGILIDAD
- INTEGRIDAD
- TRABAJO EN EQUIPO

3.4 Análisis prospectivo

Para el desarrollo del Análisis Prospectivo de la empresa SATELITEDIRECT nos hemos planteado el Modelo Prospectivo que inicia con un Estudio del Arte es decir una radiografía de la empresa seguido por las Tendencias Mundiales con sus mejores prácticas, identificar los Factores de Cambio, las Variables Estratégicas y los Actores, analizando posibles Escenarios y planteando Estrategias para lograrlo.

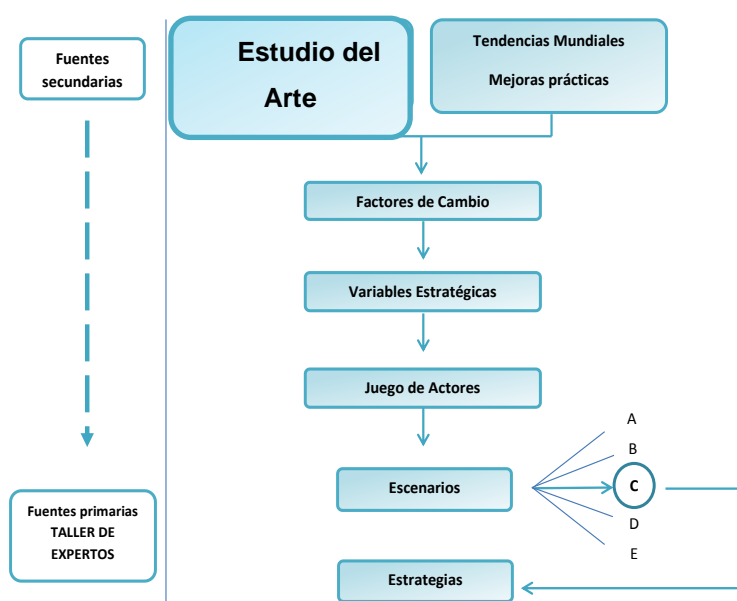


Figura N° 25 Descripción gráfica del Estudio del Arte

Fuente: Propia

3.4.1 Teoría de estado del arte

Esta etapa contempla la investigación teórica del estado actual de SATELITEDIRECT S.A. y sus respectivas proyecciones. Las fuentes importantes de información fueron: Presupuesto, e información proveídos por la compañía. (Ver anexos)

3.4.2 Tendencias de mercado

Esta es una condición previa al estudio prospectivo, consiste en reconocer las tendencias mundiales en el tema que se está estudiando, especialmente las tendencias tecnológicas, e igualmente las mejores prácticas mundiales. La Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva posee una metodología propia y se lleva a cabo sirviéndose de “buscadores de datos” especializados.

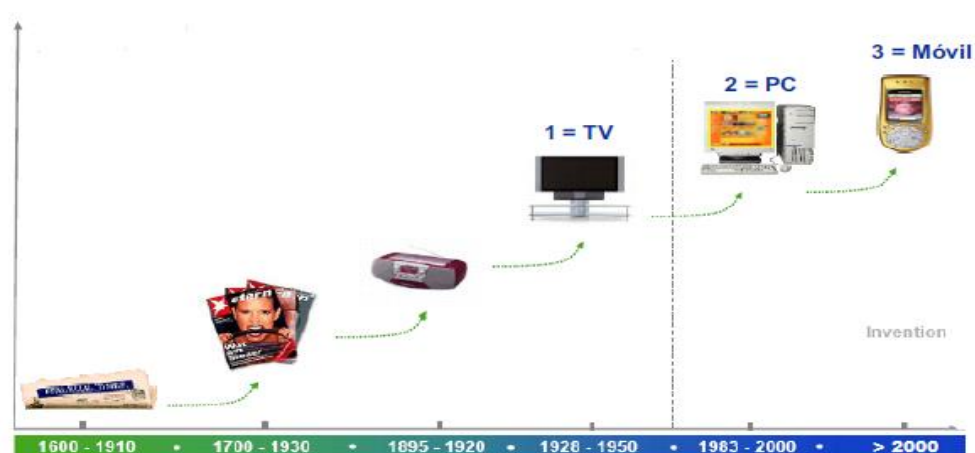


Figura N° 26 Adquisición de aparatos tecnológicos por individuo

Fuente: (Deloitte & Touche Ecuador Cía. Ltda., 2014)

Según los estudios realizados por (Deloitte & Touche Ecuador Cía. Ltda., 2014) y publicados en el informe de predicciones para el Sector de Tecnología,

El aumento en la adquisición de aparatos tecnológicos por individuo, una necesidad de mayor conectividad, especialización y calidad en los productos ofrecidos, cambios en sistemas de almacenamiento de datos, son algunas de las principales tendencias que dominarán el mercado de las Telecomunicaciones, Medios y Tecnología para el año 2015. Estas predicciones se basan en extensas investigaciones, incluyendo conversaciones con ejecutivos de la industria, percepciones de analistas

industriales y financieros, así como contribuciones de especialistas de Deloitte alrededor del mundo.

¿Qué se espera en la Industria de Tecnología?

Deloitte predice que las ventas globales de smartphones, tabletas, ordenadores personales, televisores y videoconsolas superarán los 750.000 millones de dólares en 2014, hasta 50.000 millones de dólares más que en 2013 y casi el doble que la cifra total de 2007

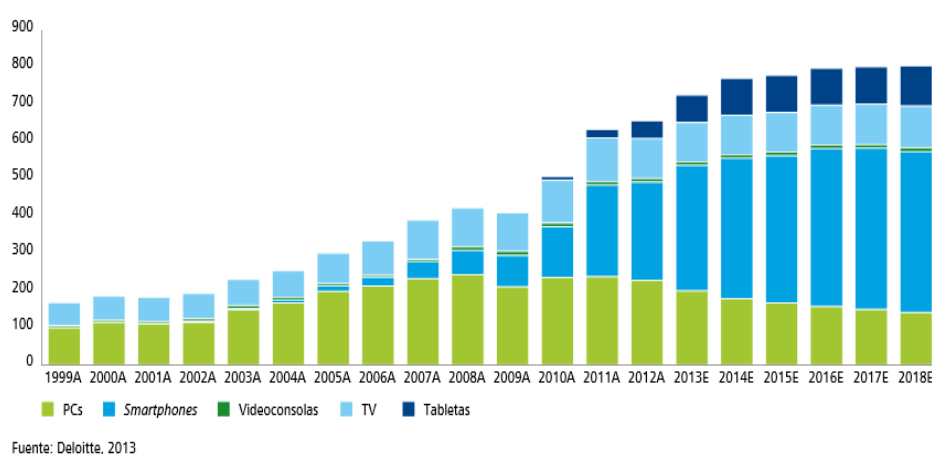


Figura N° 27 Ingresos por ventas globales de smartphones, tabletas, ordenadores personales, televisores y videoconsolas (1999-2018)

Fuente: (Deloitte & Touche Ecuador Cía. Ltda., 2014)

¿Y en la Industria de Telecomunicaciones?

Para finales de 2015, el 20% de los hogares en los mercados seleccionados tendrán tres o más suscripciones de televisión de pago, a medida que cada vez más propietarios de derechos de emisión pongan sus contenidos a disposición de los usuarios a través de servicios de vídeo a la carta (VOD), que se incremente la velocidad de la banda ancha, y que la programación Premium sea cada vez más utilizada como herramienta de retención de clientes.

Se espera que la gama de empresas que encarguen contenidos en el Futuro sea cada vez más amplia, no sólo cadenas de televisión y emisoras de radio o propietarios de plataformas, sino también empresas y distribuidoras especializadas en tecnología, o cualquier entidad que aspire a diferenciar su oferta mediante contenidos exclusivos; y el coste de ofrecer contenidos exclusivos es tan elevado que ningún proveedor en solitario podrá satisfacer las necesidades de una familia entera.

¿Cómo estará la Industria de los Medios?

Se espera que el mercado de la publicidad se expandan a nivel global en el 2015, pero el segmento de la marca en-línea superaría en términos de crecimiento a los mercados en-línea y a los tradicionales. Mientras que el sector de la publicidad global crecerá un 5%, la marca en-línea se expandirá un 50% a \$20 mil millones conforme muchas empresas buscan la tecnología digital para crear un valor de largo plazo para sus marcas.

En resumen:

- La demanda por tecnología de consumo desafía el entorno económico
- Se necesitan dos para la tableta: el auge del propietario de múltiples-tabletas
- Usuarios de televisión pagada tendrán dos proveedores
- Tiempos difíciles para el disco duro: el almacenamiento de estado sólido

3.4.3 Consulta a expertos

Hemos realizado 4 encuestas a Expertos en el sector de telecomunicaciones, de las cuales podemos resumir lo siguiente:

1. ¿Cómo percibe usted el entorno del sector de la televisión pagada en Ecuador?

El entorno del sector de tv pagada en Ecuador se percibe como un sector con capacidad de crecimiento, con competidores que apuntan a estrategias de precios bajos.

2. ¿En su percepción cuál cree usted que será el crecimiento de la televisión pagada en el año 2015 en Ecuador?

El crecimiento del mercado de tv paga según Arcotel será para el 2015 de entre el 12% y 15% con nuevos hogares que contraten Tv paga. Y esto se debe a incremento en programación e inversión que realizan los cables operadores.

3. ¿Cuáles cree usted que son los factores que influenciarán el crecimiento de la televisión pagada en los próximos 2 años?

Los factores que influyeran el crecimiento de la tv pagada en los próximos dos años serán: Precio, contenido y accesibilidad.

El Ingreso de nuevos competidores debido a que existe mayor oferta en el mercado.

4. ¿Cómo impacta el servicio que ofrece la compañía a la cual usted pertenece en el crecimiento del sector?

El servicio de tv pagada en el Ecuador Impacta en la economía de los hogares porque ya se considera un servicio básico.

5. ¿Cuáles son las principales empresas que causan mayor impacto en el sector en el que se desarrolla la empresa a la que usted pertenece?

Las principales empresas que causan un mayor impacto en el servicio de tv pagada son: DIRECTV, CNT, TV Cable

6. ¿Cuál diría usted, es la principal razón por la cual la televisión pagada ha tenido un alto crecimiento en el Ecuador?

Las principales razones por las que la tv pagada ha tenido un alto crecimiento en el Ecuador son: Contenido de la programación y accesibilidad de la oferta (servicio prepago) y a la apertura de oferta a los diferentes segmentos.

7. ¿Cree usted que el crecimiento de tv pagada va de la mano con el crecimiento de la economía Ecuatoriana?

El crecimiento de la televisión pagada va con el crecimiento de la categoría, no necesariamente con la economía en general

8. ¿Cuáles cree usted que son las preferencias del consumidor al momento de elegir el servicio de televisión pagada?

Las preferencias del consumidor al momento de elegir un servicio de tv pagada son: Precio, variedad, deportes

9. ¿Existen elementos diferenciadores que le permitan un mayor crecimiento a la empresa a la que usted pertenece en relación a la competencia?

Los factores diferenciadores para el crecimiento de la empresa han sido: Tecnología y servicio post venta. Sin embargo la calidad de programación y herramientas o aplicativos para ver la programación en los dispositivos móviles ha tenido gran impacto en este último año.

10. ¿Cómo cree usted que afectarán las regulaciones tributarias al negocio de televisión pagada?

Las regulaciones tributarias pueden desacelerar las ventas del negocio de tv pagada pero al final el efecto lo asumen los mismos proveedores.

11. ¿Cree usted que los servicios complementarios ayudan al crecimiento de suscriptores de tv pagada?

Los servicios complementarios sí ayudan al crecimiento de los suscriptores de Tv paga, debido a que le da al usuario la oportunidad de tener su contenido en dispositivos móviles.

12. ¿Cree usted que los cupos en las importaciones afectarán el crecimiento del negocio tv pagada?

Los cupos en las importaciones sí afectan al negocio, hay que considerar que en la actualidad existe un actor en el mercado que es estatal, por tanto se espera no exista asignación de cupos en la importaciones de los equipos.

13. ¿Cree usted que los competidores de tv pagada tienen las mismas oportunidades de crecimiento, o donde está la diferencia?

Las oportunidades de crecimiento son las mismas para todos los competidores del sector, todo depende de las ventajas competitivas de cada uno

14. ¿Cuál cree usted que ha sido el impacto de la facturación electrónica en los suscriptores de tv pagada?

El consumidor se ha acoplado positivamente a la facturación electrónica y además esto ayuda al ambiente.

15. ¿Cuáles cree usted que son los aspectos regulatorios que mitigan el crecimiento de la tv pagada?

Aspectos regulatorios que mitigan el crecimiento de la tv paga son: Leyes de comunicación y difusión, así como las medidas restrictivas en las importaciones.

16. ¿Cuál cree usted que es el principal factor para que un suscriptor desista del servicio de tv pagada?

El principal factor por el que un suscriptor desiste del servicio de tv paga es el factor económico.

17. ¿Cuál cree usted que es el impacto que causa la publicidad en el negocio de tv pagada?

El impacto de la publicidad en el negocio de tv paga es fundamental, se considera como el medio puntual del crecimiento del sector de la tv pagada.

Sin embargo se requiere trabajar en publicidad específica que permita captar suscriptores a cada segmento de mercado.

18. ¿Qué factores económicos influyen en el crecimiento del negocio de tv pagada?

El ingreso por empleo, el nivel de empleo y la inflación, son factores económicos que influyen en el crecimiento de la tv pagada.

19. ¿Cree usted que el mercado de tv pagado es un mercado creciente en el Ecuador?

El mercado de tv pagada es un mercado creciente en el Ecuador (27% de penetración)

20. ¿Cree usted que la tecnología juega un papel importante al momento de la elección del proveedor de TV pagada?

La tecnología juega un papel importante a la hora de elegir un servicio de tv pagada. Sin embargo no es el factor principal para tomar la decisión.

21. ¿Cuál cree usted que es el principal factor al momento de elegir el proveedor de TV pagada

El principal factor al momento de elegir el proveedor de tv paga depende del sector socioeconómico del cliente. En el segmento medio y bajo definitivamente es precio y en el segmento alto es la variedad y tecnología

3.4.4 Teoría de factores de cambio

Se llama factores de cambio a las características de la organización o sistema. Son fenómenos económicos, sociales, culturales, tecnológicos, políticos, etc. Que fueron detectados por medio de árboles de competencia y la matriz FODA en la primera consulta a expertos.

3.4.4.1 Árboles de competencia.

En la siguiente tabla podemos determinar que SATELITEDIRECT tiene el Know How en el negocio de Distribución de servicios de televisión pagada, junto con la variedad del servicio y desarrollo tecnológico que distribuye tiene grandes oportunidades en el mercado Ecuatoriano.

Tabla N° 9

Árbol de Competencias

1. Árboles de Competencia de Marc Giget (Lluvia de ideas en grupo)			
	Análisis del Pasado	Análisis del Presente	Análisis del Futuro
Raíz: Cualidades, "saber hacer"	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de comercialización de televisión pagada - Estructura para realizar la venta - Experiencia en comercialización de televisión pagada en el exterior 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de comercialización de televisión satelital - Diversificación de puntos de venta - Experiencia en comercialización de televisión pagada - Apalancamiento de inversión realizada por el cable operador - Apalancamiento en innovación de productos y servicios creados por el cable operador 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de comercialización televisión satelital e internet - Innovación tecnológica de productos del cable operador - Infraestructura propia - Apalancamiento de nueva inversión del cable operador
Tronco: COMPETENCIAS Organización, Tecnología y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> - Stakeholders con conocimiento y experiencia en el mercado USA - Costos elevados del servicio. - Nicho de mercado asequible 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de comercialización es pionero en el segmento de tv pagada - Apalancamiento de inversiones comerciales por parte del cable operador - Producto a comercializar con tecnología de punta - Líneas de producto para cada segmento de - Recursos humanos calificado 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar con el servicio de comercialización de tv pagada e internet - Adquisición o alianzas estratégicas de empresas. - Productos nuevos con tecnología de punta desarrollados por el cable operador
Ramas: Servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Post pago digital - Clase Alta, media 	<ul style="list-style-type: none"> - Post pago digital - Post pago digital plus - Post pago HD plus - Clase Baja, Media y Alta 	<ul style="list-style-type: none"> - Post pago digital - Post pago HD only - Post pago HD NEXUS - Internet - TV everywhere - Internet - Nomad - Clase Baja, Media y Alta

3.4.4.2 Matriz de cambio.

En la siguiente tabla podemos identificar ciertos factores positivos y negativos con posibilidad de ocurrencia que podrían afectar a SATELITEDIRECT y al cable operador.

Tabla N° 10
Factores del Cambio

2. Cambios esperados para el futuro (tecnológicos, económicos, sociales y organizacionales)		
Presentidos (tenemos indicios de su ocurrencia, vislumbramos su ocurrencia)	Anhelados (deseamos que ocurran)	Temidos (Nos preocupan que puedan ocurrir por conjeturas o síntomas del fenómeno)
<ul style="list-style-type: none"> - Competencia agresiva - Oferta de productos similares - Pérdida de capacidad adquisitiva del consumidor - Incertidumbre económica y política 	<ul style="list-style-type: none"> - Control y eliminación de piratería. - Cable operador líder en la participación de mercado. - Llegar con servicio a Galápagos. - Dar servicios complementarios como internet. - Ser el dealer de mayor presencia en las base de clientes del cable operador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencial desleal. - Inestabilidad política. - Fuga de talentos. - No renovación de licencias de operación al cable operador
<i>Presentir: intuir, conjeturar</i>	<i>Anhelar: desear, apetecer</i>	<i>Temer: intuir con ansiedad la ocurrencia de algo</i>

Tabla N° 11

Análisis de contenido- Ideas expresadas

5. Análisis de Contenido. De las ideas expresadas en los numerales 1 al 4 las más importantes son:	
1 Precio competitivo	12 Introducción de nuevos servicios
2 Llega a todos los segmentos	13 Instalación inmediata
3 Cobertura a nivel nacional	14 Puntos de venta en principales ciudades del país
4 Líder en tecnología.	15 Innovación tecnológica del cable operador
5 Empresa con experiencia en comercialización de servicio de tv pagada	16 Posicionamiento de marca
6 Capacidad financiera	17 Estructura administrativa que soporta la operación
7 Apalancamiento en campañas publicitarias por segmento de mercado.	18 Inestabilidad política, económica y gubernamental.
8 Personal capacitado.	19 Competencia desleal y agresiva
9 Calidad de servicio	20 Oportunidad de crecimiento en el mercado.
10 Soporte técnico	21 Participación de mercado.
11 Desarrollo de tecnología por el cable operador	23

Tabla N° 12

Clasificación de los factores del cambio por familias

6. Agrupación de los factores por familias (económicas, sociales, culturales, ambientales, tecnológicas, administrativas, etc.)			
Familias	Factores	Familias	Factores
I Económica	1 Precio competitivo	V Tecnológica	4 Líder en tecnología.
	6 Capacidad financiera		9 Calidad de servicio
	18 Inestabilidad política, económica y gubernamental.		10 Soporte técnico
			11 Desarrollo de tecnología por el cable operador
	15 Innovación tecnológica del cable operador		
II Social		VI Administrativa	5 Empresa con experiencia en comercialización de servicio de tv pagada
			8 Personal capacitado.
			17 Estructura administrativa que soporta la operación
III Cultura		VII Mercadeo	2 Llega a todos los segmentos
			7 Apalancamiento en campañas publicitarias por segmento de mercado.
			12 Introducción de nuevos servicios
			16 Posicionamiento de marca
			19 Competencia desleal y agresiva
			20 Oportunidad de crecimiento en el mercado.
			21 Participación de mercado.
IV Ambiental		VIII Cobertura	13 Instalación inmediata
			14 Puntos de venta en principales ciudades del país
			3 Cobertura a nivel nacional

Tabla N° 13

Descripción de los factores del cambio

7. Descripción de los factores			
Código	Factor	¿En qué consiste?	¿Qué ocurre actualmente?
1	1 Precio competitivo	Costo de servicio	Existen varios competidores con paquetes de menor precio y canales
2	2 Llega a todos los segmentos	Nichos de mercado	Servicio brindado a todos los segmentos enfocados en el A y B
3	3 Cobertura a nivel nacional	Dar servicio en cualquier lugar del país	Cobertura del servicio a Nivel Nacional, poca penetración en zona periférica
4	4 Líder en tecnología.	Tecnología de Punta	Servicio a través de satélite con desarrollo tecnológico del cable operador
5	5 Empresa con experiencia en comercialización de servicio de tv pagada	Experiencia de negocio	Empresa en crecimiento con 3 sucursales en el país
6	6 Capacidad financiera	Poder Económico	Empresa con soporte económico del cable operador
7	7 Apalancamiento en campañas publicitarias por segmento de mercado.	Difusión de servicios	Publicidad brindada por el cable operador
8	8 Personal capacitado.	Conocimiento de negocio	Conocimiento del área de instalaciones y ventas
9	9 Calidad de servicio	Satisfacción de cliente-Post venta	Niveles de calidad asignados por el cable operador
10	10 Soporte técnico	Solución de problemas	Capacidad de solucionar servicios técnicos de los clientes
11	11 Desarrollo de tecnología por el cable operador	Inteligencia de negocios	Soporte del cable operador en desarrollos tecnológicos
12	12 Introducción de nuevos servicios	Desarrollo de mercados	Servicios complementarios en el mercado
13	13 Instalación inmediata	Satisfacción de cliente-Venta	Mejor capacidad de respuesta a las instalaciones que la competencia
14	14 Puntos de venta en principales ciudades del país	Canales de Distribución	Cuenta con sucursales en las principales ciudades del país
15	15 Innovación tecnológica del cable operador	Evolución tecnológica	Nuevos servicios con nueva tecnología
16	16 Posicionamiento de marca	TOM	Estudios de mercado otorgados por el cable operador
17	17 Estructura administrativa que soporta la operación	Desarrollo humano	Falta de estructura para soportar el crecimiento
18	18 Inestabilidad política, económica y gubernamental.	Incertidumbre Política	Nuevas leyes y resoluciones por parte del Gobierno
19	19 Competencia desleal y agresiva	Competencia desleal y agresiva	Piratería
20	20 Oportunidad de crecimiento en el mercado.	Investigación de mercado	Mercado de televisión pagada en crecimiento
21	21 Participación de mercado.	Evolución del mercado	Marca del cable operador líder en el mercado

3.4.4.3 Estereotipos.

Los estudios realizados por el cable operador de SATELITEDIRECT indican que existe una percepción entre los consumidores de precio alto en el servicio distribuido, sin embargo se ha rescatado la cobertura a nivel nacional.

Tabla N° 14
Estereotipos

Afirmaciones superficiales y aceptadas sin suficiente análisis			
Enunciemos algunos estereotipos relacionados con el tema que estamos analizando, tomados o no del material anterior	¿Esta idea tiene algún fundamento?	¿Por qué se ha difundido?	¿Qué problema importante está ocultando?
1 Precio Alto	Si	Porque se posicionó inicialmente en segmento Alto.	Que el mercado se restringe al considerar un producto top
2 Cobertura de señal a nivel nacional	Si	Por campañas publicitarias.	Por tecnología y experiencia de clientes

3.4.4.4 Análisis FODA

En base al análisis situacional de la compañía se procedió a realizar el levantamiento de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas mediante un proceso donde se definió los puntos más relevantes e importantes de acuerdo a su afectación positiva o negativa en la gestión de SATELITEDIRECT, esto nos permitirá comprender del entorno en el que se desenvuelve la Compañía, lo que facilitará el proceso de la formulación de las estrategias.

Fortalezas

- F1. Experiencia en comercialización de servicios de Tv Pagada.
- F2. Profesionales capacitados.
- F3. Costos de operación bajos.
- F4. Soporte tecnológico y financiero del cable operador.
- F5. Servicio comercializado con tecnología de punta.
- F6. Experiencia en Servicio al cliente.
- F7. Contar con presencia en las principales ciudades del País.
- F8. Capacidad de adaptación a los cambios para toma de decisiones.
- F9. Estructura del negocio que soporta crecimiento.
- F10. Conocimiento del mercado Objetivo.

Debilidades

- D1. No comercializa productos complementarios como internet.
- D2. Alta rotación en canal de ventas e instalación.
- D3. Definiciones del negocio por parte del Cable Operador.
- D4. No poder definir precios de los servicios comercializados.
- D5. Proceso de Instalación definido por el Cable Operador.
- D6. Alta dependencia de soporte del Cable operador
- D7. Acciones de retención de clientes limitada
- D8. Limitación para desarrollo de productos propios
- D9. Limitación del negocio debido a la firma de contrato de exclusividad de comercialización con el Cable operador

Oportunidades

- O1. Cobertura en el servicio comercializado.
- O2. Competencia Identificada.
- O3. Crecimiento del mercado en el sector de Telecomunicaciones.
- O4. Desarrollo de productos con tecnología de punta por el Cable Operador.
- O5. Disponibilidad tecnológica para agilizar los procesos
- O6. Consolidación y ampliación del portafolio de productos complementarios.
- O7. Alianzas con socios estratégicos.

Amenazas

- A1. Inestabilidad económica debido a los bajos precios del Petróleo
- A2. Cambios en la política Gubernamental.
- A3. Competencia Agresiva y desleal.
- A4. Fenómenos naturales
- A5. Percepción de precio alto
- A6. Limitación en la calificación del cliente en el buró de crédito.
- A7. Suspensión o limitación en el contrato con el Cable operador.
- A8. Incremento de competidores en el mercado

De acuerdo al análisis realizado enumeramos las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Tabla N° 15

Resumen FODA

3. Matriz Dofa	
ASPECTOS FAVORABLES	
Internos (Fortalezas)	Del entorno nacional y mundial (Oportunidades)
<p>F1. Experiencia en comercialización de servicios de Tv Pagada.</p> <p>F2. Profesionales capacitados.</p> <p>F3. Costos de operación bajos.</p> <p>F4. Soporte tecnológico y financiero del cable operador.</p> <p>F5. Servicio comercializado con tecnología de punta.</p> <p>F6. Experiencia en Servicio al cliente.</p> <p>F7. Contar con presencia en las principales ciudades del País.</p> <p>F8. Capacidad de adaptación a los cambios para toma de decisiones.</p> <p>F9. Estructura del negocio que soporta crecimiento</p> <p>F10. Conocimiento del mercado Objetivo.</p>	<p>O1. Cobertura en el servicio comercializado.</p> <p>O2. Competencia Identificada.</p> <p>O3. Crecimiento del mercado en el sector de Telecomunicaciones.</p> <p>O4. Desarrollo de productos con tecnología de punta por el Cable Operador.</p> <p>O5. Disponibilidad tecnológica para agilizar los procesos</p> <p>O6. Consolidación y ampliación del portafolio de productos complementarios.</p> <p>O7. Alianzas con socios estratégicos.</p>
ASPECTOS DESFAVORABLES	
Internos (Debilidades)	Del entorno nacional y mundial (Amenazas)
<p>D1. No comercializa productos complementarios como internet.</p> <p>D2. Alta rotación en canal de ventas e instalación.</p> <p>D3. Definiciones del negocio por parte del Cable Operador.</p> <p>D4. No poder definir precios de los servicios comercializados.</p> <p>D5. Proceso de Instalación definido por el Cable Operador.</p> <p>D6. Alta dependencia de soporte del Cable operador</p> <p>D7. Acciones de retención de clientes limitada</p> <p>D8. Limitación para desarrollo de productos propios</p> <p>D9. Limitación del negocio debido a la firma de contrato de exclusividad de comercialización con el Cable operador</p>	<p>A1. Inestabilidad económica debido a los bajos</p> <p>A2. Cambios en la política Gubernamental.</p> <p>A3. Competencia Agresiva y desleal.</p> <p>A4. Fenómenos naturales</p> <p>A5. Percepción de precio alto</p> <p>A6. Limitación en la calificación del cliente en</p> <p>A7. Suspensión o limitación en el contrato con</p> <p>A8. Incremento de competidores en el mercado</p>

Dentro de los puntos más fuertes que tiene la compañía es la experiencia que tienen los accionistas en cuanto a la comercialización de servicios de televisión pagada, ya que en estados unidos fueron parte de la cadena de distribuidores de Dish Network, lo que les brinda una ventaja competitiva frente al resto de dealers a nivel nacional.

Debido al expertis de los socios el cable operador apuesta al crecimiento de SATELITEDIREC brindando un soporte tecnológico, financiero y de tecnología de punta en los servicios ofertados por el cable operador que permiten a la compañía tener una un respaldo muy importante bajo sus hombros para el desarrollo y crecimiento de la misma.

La tecnología de los servicios brindados permite una cobertura de los servicios ofertados por el cable operador a nivel nacional sin necesidad de costos altos por cableado en zonas periféricas brindando una oportunidad a SATELITEDIREC para fortalecer el crecimiento en ventas en estas zonas que no son atendidas por los otros operadores.

El crecimiento en el segmento de televisión pagada de 19,1% en los últimos cuatro años permite a SATELITEDIREC una gran oportunidad de crecimiento especialmente en las zonas periféricas donde el desarrollo de este negocio se está impulsando de manera acelerada, debido a la nuevas ofertas competitivas y la cobertura de este producto a causa de la tecnología de punta.

Una de las limitaciones importantes que tiene SATELITEDIREC en cuanto a la comercialización de los productos y servicios que oferta es adoptar las políticas de precio y promociones que son desarrolladas por el cable operador donde el Dealer no tiene injerencia para tomar decisiones a la hora

de brindar un beneficio adicional al nuevo suscriptor y que pueda aumentar las ventas de la compañía.

A nivel de mercado una de las debilidades de la compañía y del cable operador es el no contar con un portafolio de productos complementarios que faciliten al cliente tomar una decisión a la hora de contratar el servicio de televisión pagada.

El cambio en las políticas gubernamentales en cuanto al incremento de impuestos arancelarios y restricciones en los cupos de importación limitan el crecimiento del negocio de televisión pagada incrementando los costos para la compañía, haciendo menos rentable y convirtiendo al negocio de televisión pagada cada vez menos atractivo para la compañía.

Una amenaza latente que tiene la televisión pagada es la piratería del servicio, ya que ocasiona costos más bajos y facilita la accesibilidad a potenciales clientes del servicio comercializado, perdiendo oportunidades de negocio para la compañía.

3.4.5 Teoría de variables estratégicas

Para la determinar las variables en la empresa SATELITEDIRECT se realizó un análisis estructural mediante la herramienta de MIC MAC.

3.4.5.1 Análisis estructural - herramienta micmac

El análisis estructural es ante todo una herramienta de estructuración de ideas que ofrece la posibilidad de describir un sistema con la ayuda de una matriz poniendo en relación todos sus elementos constitutivos.

SATELITEDIRECT determinó 21 variables tanto internas como externas con sus actores correspondientes del sistema estudiado.

Del análisis realizado y de la determinación de los factores de cambio obtenemos las principales variables que nos podrían generar escenarios probables objeto de este estudio. Del listado obtenido según la tabla adjunta, se han escogido 6 que son las de mayor influencia.

Tabla N° 16

Principales Variables

VARIABLES	Factor de Cambio
Variable 1	Precio
Variable 2	Llega a todos los segmentos
Variable 3	Cobertura de señal a nivel nacional
Variable 4	Líder en tecnología
Variable 5	Empresa con experiencia en Comercialización
Variable 6	Capacidad financiera
Variable 7	Apalancamiento en campañas publicitarias
Variable 8	Personal con Experiencia
Variable 9	Calidad de servicio
Variable 10	Soporte técnico
Variable 11	Desarrollo de tecnología del Cable Operador
Variable 12	Introducción de nuevos servicios
Variable 13	Rapidez de Instalación
Variable 14	Puntos de venta en principales ciudades
Variable 15	Innovación tecnológica del Cable operador
Variable 16	Posicionamiento de marca
Variable 17	Estructura administrativa que soporta la operación
Variable 18	Inestabilidad política, económica y gubernamental
Variable 19	Intensidad de la competencia
Variable 20	Oportunidad de crecimiento en el mercado
Variable 21	Participación de mercado

Para determinar las variables estratégicas más importantes se aplicó la matriz de impactos directos MID, la que consiste en una matriz donde se cruzan las variables para determinar su influencia sobre la otra, para lo cual se utilizó la siguiente escala de calificación:

0: Sin influencia

1: Débil

2: Media

3: Fuerte

P: Potencial

Tabla N° 17

Matriz de impactos directos MID

	1: Precio	2: Segmentos	3: Cob. señal	4: Lid Techno	5: Emp. Exper	6: Cap Financ	7: publ x seg	8: Capacitaci	9: Cali. serv	10: Sopor Techn	11: Des Techno	12: Nuev. serv	13: Rap Instal	14: pto venta	15: Innov tecn	16: Posic marc	17: Estru admi	18: i. politic	19: Intcompet	20: Opor merca
1: Precio	0	3	2	3	1	0	3	0	3	3	3	3	1	0	3	2	0	0	2	3
2: Llega a todos los segmentos	3	0	3	2	0	0	3	1	2	2	3	3	1	1	3	2	0	0	2	3
3: Cobertura de señal a nivel nacional	3	2	0	1	0	0	1	0	2	2	0	0	0	0	0	2	1	0	0	3
4: Líder en tecnología.	2	3	3	0	0	2	2	1	2	2	3	3	0	0	3	3	1	0	0	2
5: Empresa con experiencia en Comercialización	0	0	1	1	0	3	2	2	2	1	3	3	0	0	3	2	3	1	2	1
6: Capacidad financiera	2	1	0	2	2	0	3	2	1	1	3	3	0	2	3	2	2	2	3	3
7: Apalancamiento en campañas publicitarias	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	1	3	0	0	1	3	0	1	0	3
8: Personal con Experiencia	0	0	0	2	1	1	0	0	3	3	2	1	3	2	2	0	2	0	0	1
9: Calidad de servicio	2	2	0	0	0	0	1	2	0	2	0	0	2	0	0	3	1	0	0	2
10: Soporte técnico	0	2	0	0	0	0	1	2	2	0	0	0	3	0	0	1	1	0	0	2
11: Desarrollo de tecnología del Cable Operador	3	3	3	3	2	3	3	2	3	1	0	3	2	0	3	3	1	0	0	3
12: Introducción de nuevos servicios	3	3	0	3	0	2	3	2	0	2	1	0	0	2	3	3	1	0	0	3
13: Rapidez de Instalación	0	1	0	1	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	1	0	0	0	2
14: Puntos de venta en principales ciudades	0	1	0	0	0	2	2	1	2	2	0	0	0	0	0	2	1	0	0	2
15: Innovación tecnológica del Cable operador	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	1	0	3	1	0	0	3
16: Posicionamiento de marca	1	2	0	0	1	2	3	0	2	2	1	2	0	1	1	0	0	2	0	3
17: Estructura administrativa que soporta la operación	0	0	0	1	2	2	0	3	2	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
18: Inestabilidad política, económica y gubernamental.	3	3	0	0	3	2	2	0	0	0	1	2	0	2	1	0	1	0	2	2
19: Intensidad de la competencia	3	3	0	2	1	3	3	0	0	0	2	3	1	3	3	3	0	0	0	3
20: Oportunidad de crecimiento en el mercado.	3	3	2	2	0	1	3	1	0	0	2	3	0	2	3	2	0	0	3	0
21: Participación de mercado.	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0	2	0	3	0	0	3	3

Fuente: Programa MIC MAC

Una vez realizada la ponderación de criterios respecto las variables estudiadas, el programa MIC MAC generó el gráfico de Influencias/Dependencias directas donde de acuerdo a la ubicación de la variable en la gráfica se determinó la influencia y dependencia obteniendo el siguiente resultado:

Variables Determinantes: VAR 11, VAR 15

Variables Claves: VAR 2, VAR 12, VAR 20

Variables de Salida: VAR 1,

VARIABLES REGULADORAS: VAR 18, VAR 3,

VARIABLES AUTÓNOMAS: VAR 6, VAR 8, VAR 5, VAR 14, VAR 17, VAR 13,

VARIABLES DE ENTORNO: VAR 7, VAR 9, VAR 10, VAR 4, VAR 16, VAR 19, VAR 21,

Una vez identificadas las variables de acuerdo a esta clasificación en la matriz tenemos que las influencias directas en la consecución del objetivo son aquellas variables que tienen mayor movilidad y se encuentran ubicadas dentro del gráfico en la parte donde hay mayor influencia y es en donde se encuentran las más significativas que son:

VAR 19 Intensidad de la competencia.

VAR 20 Oportunidad de mercado.

VAR 15 Innovación tecnológica.

VAR 12 Nuevos Servicios.

De estas variables, la intensidad de la competencia es la que tiene mayor influencia y menor dependencia, debido a que tanto para el cable operador como para SATELITEDIRECT el crecer en el mercado es el objetivo a seguir para ganar participación de mercado y aumentar los ingresos y rentabilidad de la Cía.

Las otras variables poseen alta dependencia así como influencia, por lo que se tiene la obligación de mejorarlas y potenciarlas con el fin de buscar diferenciadores que permitan ser la mejor opción al momento de contratar los servicios ofertados.

El total de las uniones en línea indica la importancia de la influencia de las variables sobre el conjunto del sistema (nivel de motricidad directa).

Mediante el gráfico identificamos las influencias de las variables, siendo seis las más representativas.

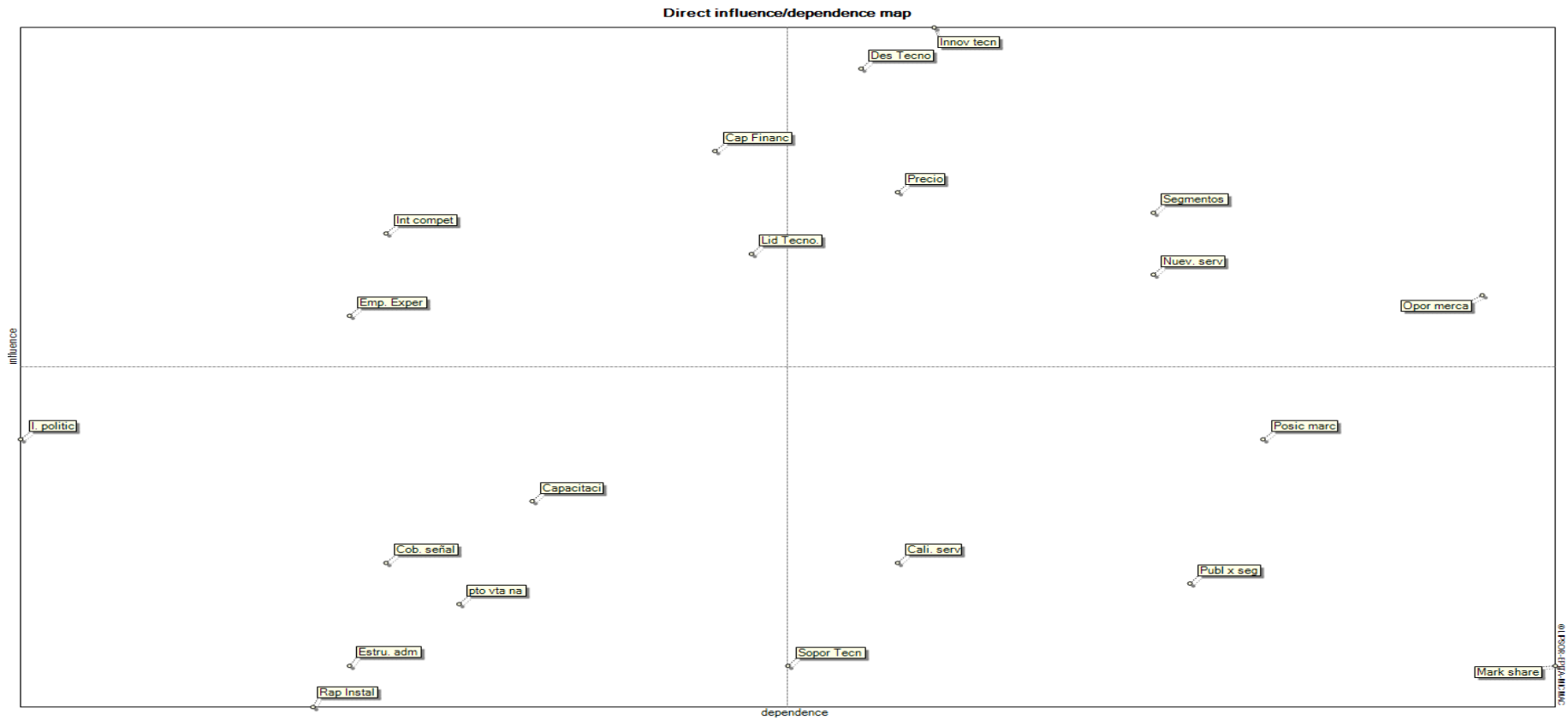


Figura N° 28 Plano de influencias/ dependencias directas

Fuente: Programa MIC MAC

A continuación analizaremos el plano de influencias y dependencia indirectas, que determinan cuales son las variables de mayor influencia en el proceso y que detallamos a continuación:

VAR 16 posicionamiento de la marca.

VAR 9 calidad del servicio.

VAR 8 personal con experiencia.

Estas variables son las potenciales que nos permitirán establecer las estrategias que realizará SATELITEDIRECT CIA. LTDA. Para la consecución de los objetivos estratégicos planteados en esta tesis.

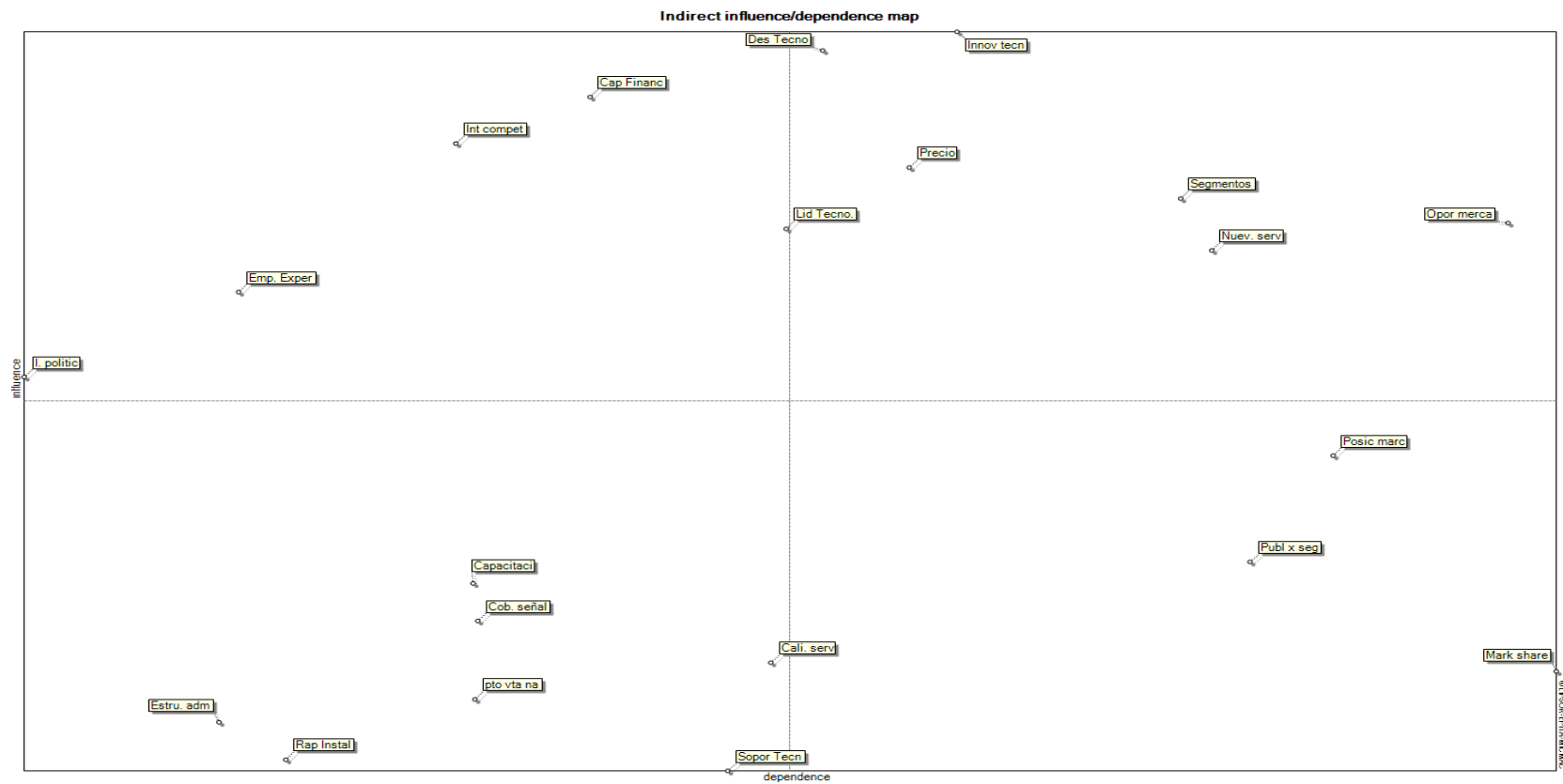


Figura N° 29 Plano de influencias/ dependencias indirectas

Fuente: Programa MIC MAC

3.4.6 Teoría de juego de actores

La prospectiva adopta cada vez más frecuentemente la forma de una reflexión colectiva, de una movilización de los espíritus frente a las mutaciones del entorno estratégico y conoce un éxito creciente entre las organizaciones regionales, colectividades locales y empresas, por esta razón es importante analizar como incide cada actor en el entorno.

3.4.6.1 Análisis de actores - Herramienta Mactor

La herramienta MACTOR es el análisis estratégico del juego de actores, una de las etapas cruciales de la prospectiva, lo que nos permite tener en cuenta la riqueza y complejidad de la información a tratar, aportando al análisis del resultado intermedio que esclarecen ciertas dimensiones del problema.

Tabla N° 18

Clasificación de Actores

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION
1	SATELITE DIRECT	SATELITE	EMPRESA PRINCIPAL
2	DIRECTV	DTV	CABLE OPERADOR
3	ARCOTEL	ARCOTEL	ENTE REGULADOR
4	SRI	SRI	ENTE REGULADOR
5	CLARO	CLARO	COMPETENCIA
6	TV CABLE	TV CABLE	COMPETENCIA
7	CNT	CNT	COMPETENCIA
8	MOVISTAR	MOVISTAR	COMPETENCIA
9	DISTRIBUIDORES	DEALERS	COMPETENCIA
10	SECTOR INFORMAL	SECTOR INF	PIRATERÍA
11	PROVEEDOR DE INTERNET	P INTERNET	PROV. SERV. COMPLEMENT
12	PROV. SECTOR INFORMAL	PROV S. IN	PROVEEDORES
13	PROVEEDORES	PROVEEDOR	PROVEEDORES
14	CONSUMIDOR INFORMAL	CONS INFOR	COMSUMIDOR INFORMAL
15	CLIENTE	CLIENTE	CLIENTE
16	EQUIPOS DEPORTIVOS	EQ. DEPORT	SOCIO ESTRATEGICO

Por otra parte en función de los planos de influencia y dependencia directas e indirectas se determinaron los siguientes objetivos estratégicos para continuar con el análisis prospectivo:

Tabla N° 19

Variables Estratégicas estudio MIC-MAC

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION
1	Crecer en 4.5% la Participación de Mercado	I 25% PART	Intensidad de la competencia
2	Incrementar en 33% las ventas del Cable Operador	I. 33% Vta	Oportunidad de mercado
3	Crecer en 2% la Rentabilidad de Negocio	I 2% Rent.	Crecimiento de la Compañía
4	Consolidar la imagen de la marca distribuida como líder en la prestación de servicios frente a sus compradores	Cons Marca	Posicionamiento de la marca
5	Garantizar las operaciones técnica de la empresa para los siguientes 5 años	Oper Tec,	Innovación tecnológica
6	Implementación servicios complementarios	Serv Comp.	Nuevos servicios
7	Conseguir un nivel de satisfacción en los usuarios no menor al 90%	90% satisf	Lealtad de Clientes
8	Garantizar el desarrollo del talento humano como fuente de crecimiento de la Empresa	Des Talent	Capital Intangible

Una vez determinado los actores y los objetivos estratégicos se generaron las matrices cruzadas de influencia las cuales se muestran a continuación:

MDI	DTV	SATELITE	ARCOTEL	SRI	CLARO	TV CABLE	CNT	MOVISTAR	DEALERS	SECTOR INF	P INTERNET	PROV. S. IN	PROVEEDOR	CONS INFOR	CLIENTE	EQ. DEPORT
DTV	0	4	2	1	3	3	2	1	3	1	2	0	2	0	2	2
SATELITE	3	0	1	1	3	3	3	2	4	3	2	1	3	0	4	2
ARCOTEL	3	0	0	0	3	3	3	2	0	2	1	1	0	0	0	0
SRI	2	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	2	0	2	0
CLARO	3	3	1	1	0	2	2	2	2	2	2	1	1	1	3	0
TV CABLE	2	2	2	1	2	0	2	2	2	2	2	1	1	1	3	0
CNT	3	3	1	1	2	2	0	2	2	2	2	1	1	1	3	0
MOVISTAR	1	1	2	1	2	0	2	0	2	2	2	0	0	0	1	0
DEALERS	3	4	0	1	3	3	3	3	3	2	2	0	0	0	4	0
SECTOR INF	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	1	3	1
P INTERNET	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	0	0	0	2	2	0
PROV. S. IN	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	1	0	0	3	0	0
PROVEEDOR	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
CONS INFOR	1	1	0	1	1	1	1	1	1	4	1	3	0	0	1	0
CLIENTE	4	4	0	0	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0
EQ. DEPORT	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0

© LPSOR-EPITAMACTOR

Figura N° 30 Matriz de Influencias Directas MID

Fuente: Programa Mactor

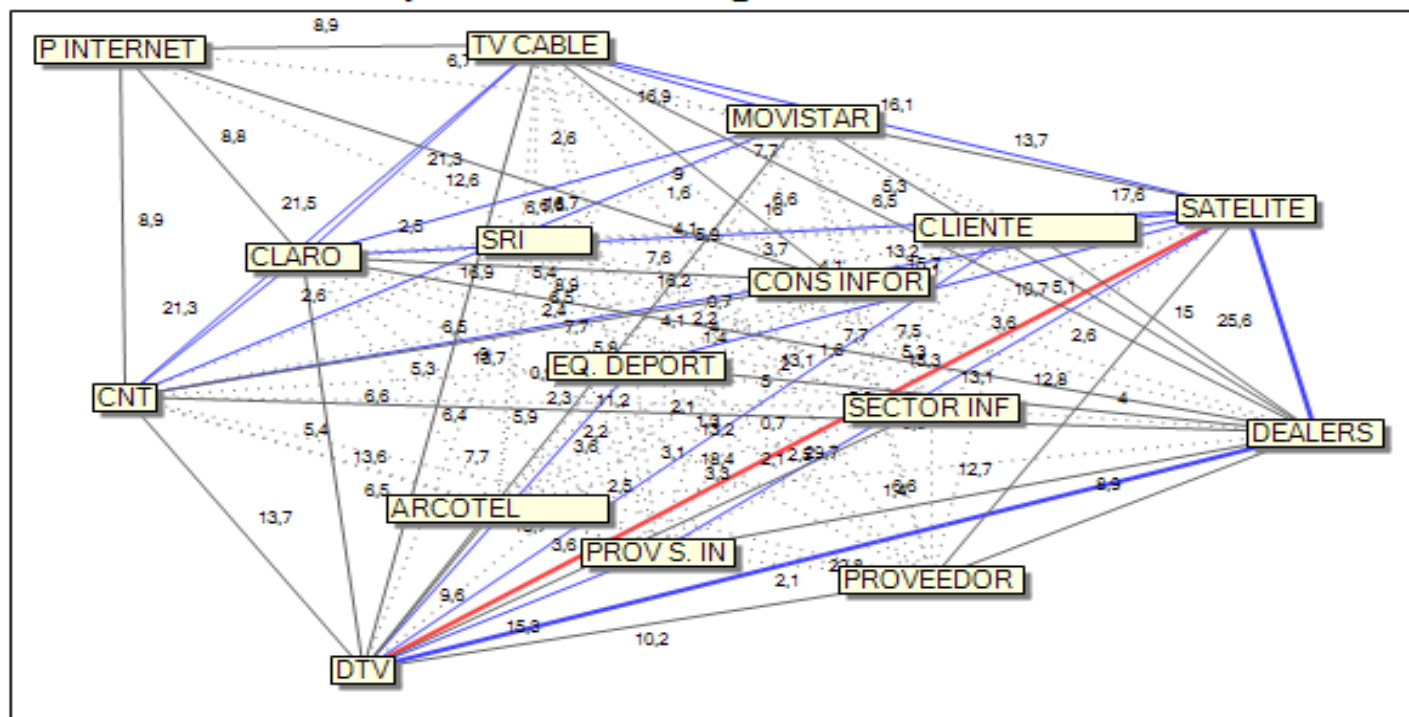
2MAO	125% PART	1.33% Via	12% Rent	Cons Marca	Oper Tec,	Serv Comp.	90% satisf	Des Talent
DTV	3	3	2	3	3	4	3	2
SATELITE	4	4	3	2	3	0	3	4
ARCOTEL	2	0	0	0	0	1	3	0
SRI	0	1	2	0	0	1	0	0
CLARO	3	3	-1	-3	1	-3	1	0
TV CABLE	3	3	-1	-3	1	-3	1	0
CNT	3	3	-1	-3	1	-3	1	0
MOVISTAR	3	3	-1	-3	1	-3	1	0
DEALERS	3	3	3	3	2	0	3	0
SECTOR INF	-2	-2	-1	-2	1	3	1	0
P INTERNET	-1	-2	-1	-2	-2	-3	0	0
PROV. S. IN	2	2	1	2	1	2	1	0
PROVEEDOR	0	0	3	1	3	0	2	1
CONS INFOR	-2	-2	-2	-2	-1	-1	1	0
CLIENTE	1	1	1	2	1	2	1	0
EQ. DEPORT	2	2	2	3	1	1	1	0

© LPSOR-EPITAMACTOR

Figura N° 31 Matriz de posiciones valoradas 2 MAO

Fuente: Programa Mactor

Graph of order 3 convergences between actors



© I PSOR-EPITA-MACTOR

Figura N° 32 Convergencias entre actores

Fuente: Programa MACTOR

En el análisis de convergencias determinamos que la relación más importante de SATELITEDIRECT es con DIRECTV y los demás distribuidores, esto se da debido a que DIRECTV no tiene una fuerza de venta directa, sino a través de terceros no vinculados. Otro de los actores importantes es el cliente ya que a través de la generación del servicio que brinda conseguirá que la marca y los productos comercializados tengan un reconocimiento a nivel nacional y de esta manera consolidar la imagen que tiene la marca a comercializar por parte del cable operador frente al consumidor final, lo cual nos permitirá diversificar los segmentos de mercado al que llega actualmente como son alto, medio y bajo, logrando una mejor participación del mercado.

Los siguientes actores como el SRI, Proveedores, y Arcotel, se les considera de convergencia media ya que no tienen relación directa con el desarrollo del negocio. Cabe recalcar que la relación de DTV con el cliente es de convergencia mediana y esto se debe a que el principal contacto de éstos es por medio de distribuidores como SATELITEDIRECT.

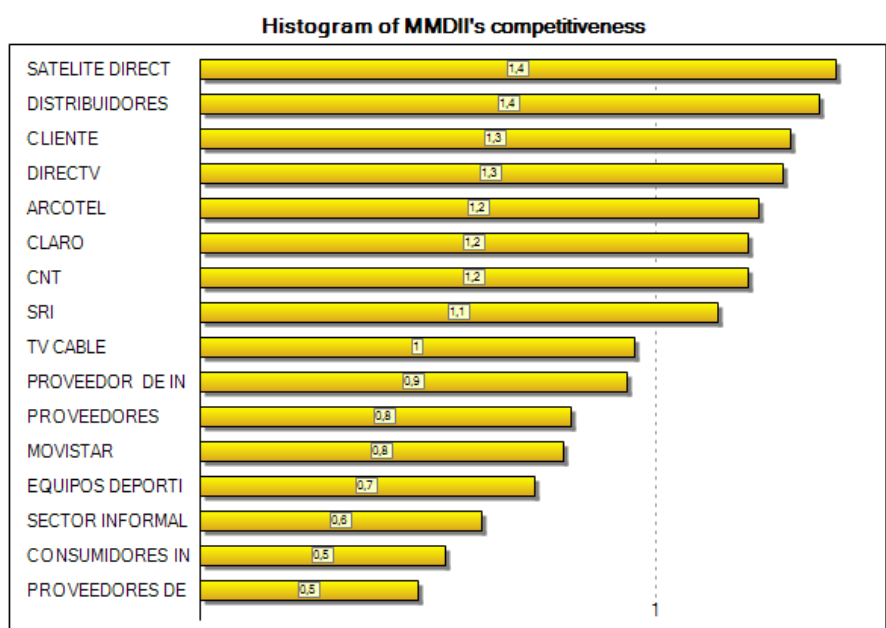


Figura N° 33 Histograma de relaciones de fuerzas MMIDI

Fuente: Programa MACTOR

Según el histograma de relaciones observamos que SATELITEDIRECT con la marca DIRECTV se encuentra entre los 9 actores fuertes (1,4), dentro de este grupo se encuentran los Distribuidores, Clientes, y DTV.

Tanto el cable operador, como SATELITEDIRECT deben estar alerta a las acciones y estrategias que pueda hacer CLARO y CNT, con el fin de captar más clientes y no perder participación de mercado para tomar acciones que permitan reaccionar a tiempo y mitigar estos factores.

Si bien los distribuidores están en el grupo de actores fuertes, SATELITEDIRECT tiene que tomar acciones para seguir creciendo y no perder fuerza con el cable operador ya que el objetivo es ser uno de los actores más fuertes en este negocio.

Así mismo, deberá poner mucha atención a lo que hará CNT y Movistar con sus estrategias evitando que llegue un competidor más fuerte en el mercado.

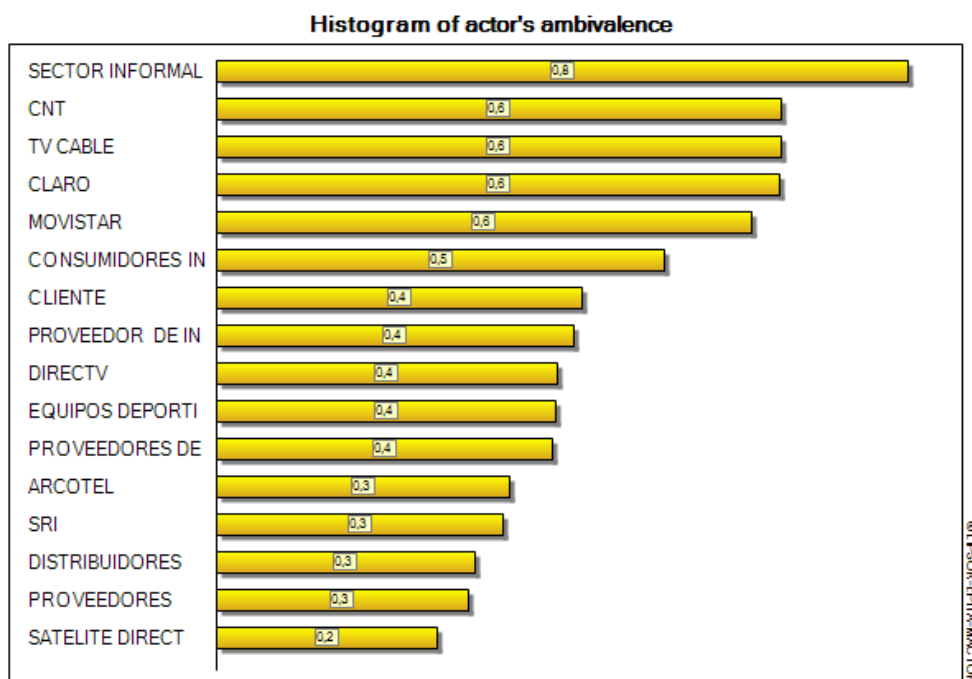


Figura N° 34 Histograma de la ambivalencia entre actores

Fuente: Programa MACTOR

Según el histograma de ambivalencia entre actores, nuestros potenciales socios no son ambivalentes. El actor más ambivalente es el sector informal con una puntuación de (0,8), ya que no le interesa dejar de adquirir productos piratas y este no tiene una fuerza importante dentro del mercado de televisión pagada que puede desequilibrar al mercado.

3.4.7 Teoría de escenarios

3.4.7.1 Análisis de escenarios - herramienta smic

El grupo de expertos SATELITEDIRECT se ha planteado 6 hipótesis relacionadas con las variables escogidas a las cuales se les ha dado una calificación de probabilidad de ocurrencia promedio, obteniendo la MATRIZ DE PROBABILIDADES SIMPLE, sobre la cual se realizó el análisis de Si realización y No realización generando los siguientes resultados:

Tabla N° 20

Lista de Hipótesis

#	Hipotesis
1	Incrementar la base de suscriptores con calidad de comercialización y servicio.
2	Incrementar la base de suscriptores apalancados con productos como internet del cable operador
3	Incrementar la base de suscriptores por medio de la comercialización de productos como internet de socios estratégicos
4	Incrementar la base de suscriptores apalancados con productos como telefonía del cable operador
5	Incrementar la base de suscriptores apalancados con productos como telefonía de socios estratégicos.
6	Incrementar la base de suscriptores con la implementación de productos complementarios propios de Satelitedirect

A partir de la 6 hipótesis planteadas se crean 64 escenarios probables categorizados de manera binaria, en donde el valor más cercano a 1 representa la Hipótesis de mayor probabilidad para determinar el escenario posible y el valor más cercano a 0 sería las hipótesis con menor probabilidad para establecer un escenario.

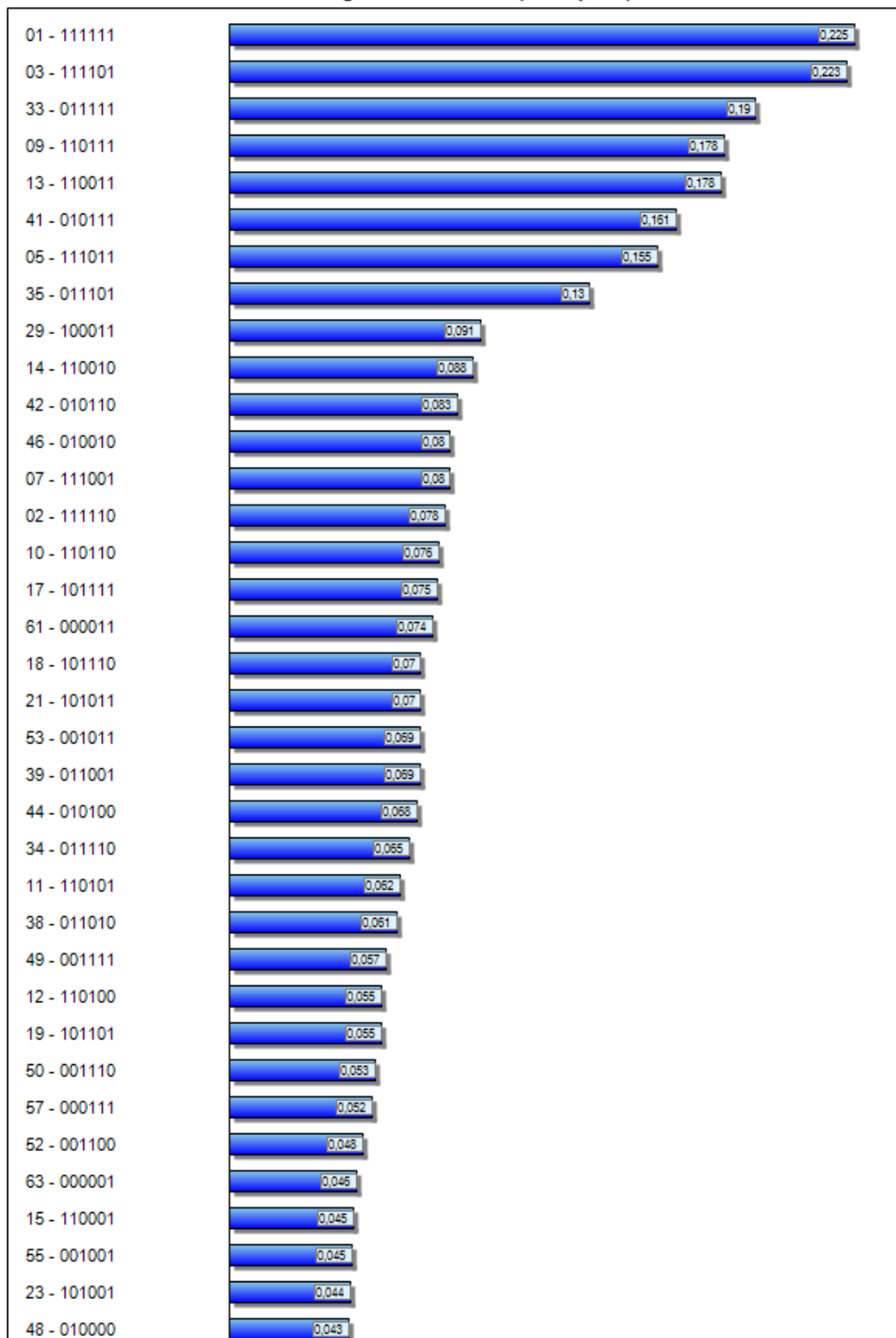
A continuación se describen todos los escenarios probables con su respectiva probabilidad de ocurrencia:

Tabla N° 21
Escenarios Probables

	SATELITE		SATELITE		SATELITE		SATELITE
01 - 111111	0,07	17 - 101111	0,03	33 - 011111	0,05	49 - 001111	0,02
02 - 111110	0,04	18 - 101110	0,01	34 - 011110	0,02	50 - 001110	0,01
03 - 111101	0,06	19 - 101101	0,02	35 - 011101	0,04	51 - 001101	0,01
04 - 111100	0,02	20 - 101100	0,00	36 - 011100	0,01	52 - 001100	0,00
05 - 111011	0,04	21 - 101011	0,02	37 - 011011	0,02	53 - 001011	0,01
06 - 111010	0,01	22 - 101010	0,00	38 - 011010	0,00	54 - 001010	0,00
07 - 111001	0,03	23 - 101001	0,01	39 - 011001	0,02	55 - 001001	0,01
08 - 111000	0,00	24 - 101000	0,00	40 - 011000	0,00	56 - 001000	0,00
09 - 110111	0,05	25 - 100111	0,01	41 - 010111	0,04	57 - 000111	0,01
10 - 110110	0,02	26 - 100110	0,00	42 - 010110	0,02	58 - 000110	0,01
11 - 110101	0,03	27 - 100101	0,00	43 - 010101	0,01	59 - 000101	0,00
12 - 110100	0,01	28 - 100100	0,00	44 - 010100	0,01	60 - 000100	0,00
13 - 110011	0,04	29 - 100011	0,02	45 - 010011	0,03	61 - 000011	0,02
14 - 110010	0,01	30 - 100010	0,01	46 - 010010	0,01	62 - 000010	0,02
15 - 110001	0,02	31 - 100001	0,00	47 - 010001	0,01	63 - 000001	0,00
16 - 110000	0,00	32 - 100000	0,00	48 - 010000	0,00	64 - 000000	0,00

Del Programa SMIC PRO se genera el Histograma de EXTEMUMS donde es factible determinar de manera gráfica las tendencias buscadas desde la Tendencial y la apuesta, optando inclusive por determinar un tercer escenario como alternativo, los resultados de este estudio los presentamos a continuación:

Histogram of extremes (All experts)



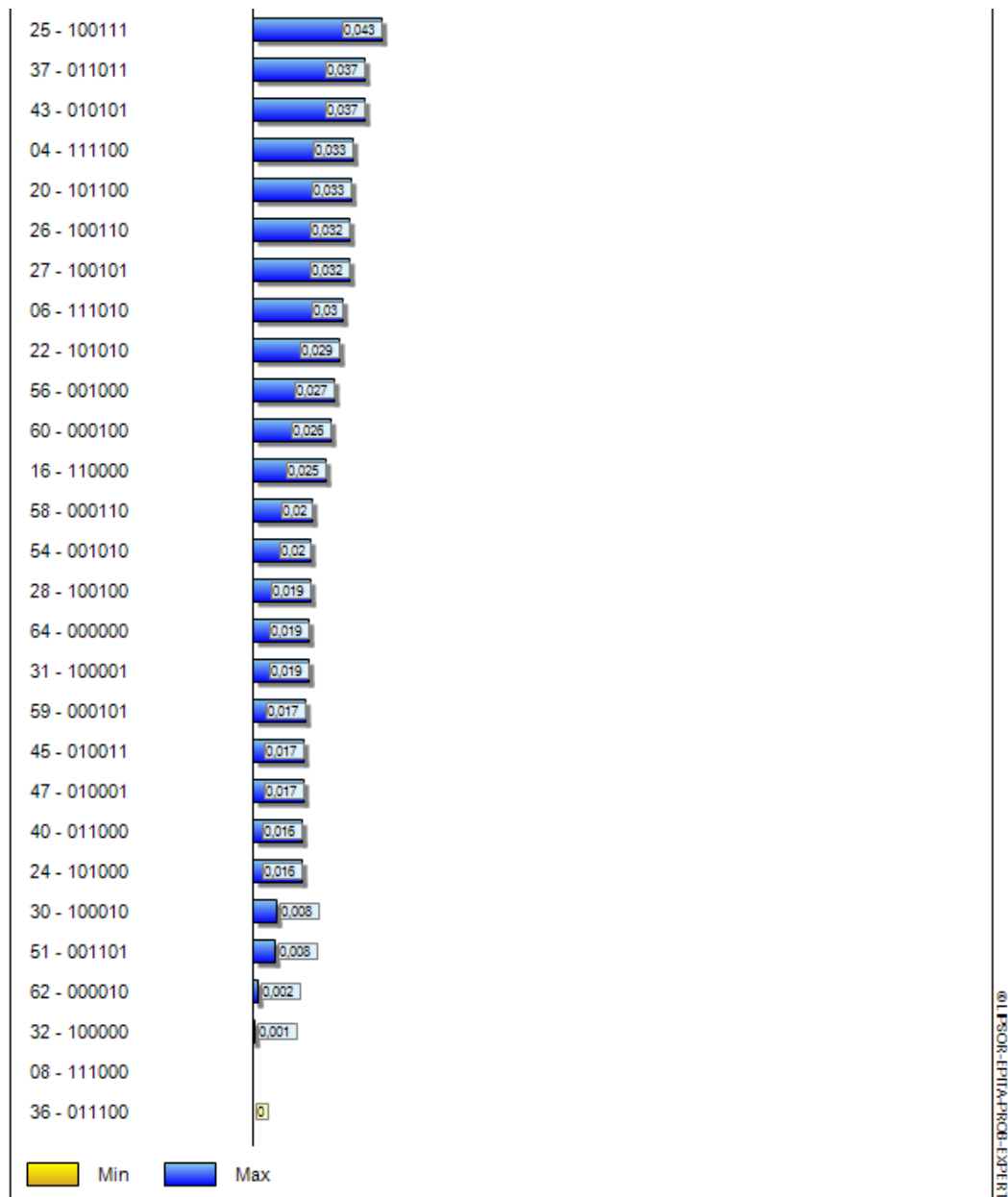


Figura N° 35 Histograma de los Extremus

Fuente: Programa SMIC

A continuación, presentamos la probabilidad de escenarios, en los cuales vamos a determinar el tendencial, apuesta y alterno:

	SATELITE	
01 - 111111	0,07	Tendencial
03 - 111101	0,06	Apuesta
33 - 011111	0,05	Alterno

Tabla N° 22

Matriz de probabilidades

VARIABLES		RETO	SIMPLE	
			1	
Crecimiento de la Compañía	Crecer en 2% la Rentabilidad del Negocio		1	0,7
Intensidad de la competencia	Crecer en 4,5% la participación de suscriptores administrados por el dealer en el cable operador		2	0,9
Oportunidad de mercado	Incrementar en 33% las ventas de la compañía operador		3	0,9
Posicionamiento de la marca	Consolidar la imagen de la marca Distribuida como lider en la prestación del servicio frente a sus compradores		4	0,6
Innovación tecnológica	Garantizar las operaciones tecnicas de la empresa para los proximos cinco años		5	0,9
Nuevos servicios	Implementación de servicios complementarios.		6	0,5
Lealtad de Clientes	Conseguir un nivel de satisfacción en los usuarios no menor al 90%		7	0,6
Capital Intangible	Garantizar el desarrollo del talento humano como fuente de crecimiento de la empresa		8	0,7

Tabla N° 23

Matriz de probabilidades Si Realización

VARIABLES		RETO	SI REALIZACION								
			1	2	3	4	5	6	7	8	
Crecimiento de la Compañía	Crecer en 2% la Rentabilidad del Negocio		1	0,7	0,6	0,6	0,9	0,6	0,7	0,6	0,7
Intensidad de la competencia	Crecer en 4,5% la participación de suscriptores administrados por el dealer en el cable operador		2	0,8	0,9	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	0,8
Oportunidad de mercado	Incrementar en 33% las ventas de la compañía operador		3	0,6	0,8	0,9	0,7	0,7	0,9	0,7	0,6
Posicionamiento de la marca	Consolidar la imagen de la marca Distribuida como lider en la prestación del servicio frente a sus compradores		4	0,6	0,8	0,7	0,6	0,7	0,7	0,6	0,7
Innovación tecnológica	Garantizar las operaciones tecnicas de la empresa para los proximos cinco años		5	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,8	0,8	0,8
Nuevos servicios	Implementación de servicios complementarios.		6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Lealtad de Clientes	Conseguir un nivel de satisfacción en los usuarios no menor al 90%		7	0,7	0,6	0,6	0,5	0,6	0,6	0,6	0,7
Capital Intangible	Garantizar el desarrollo del talento humano como fuente de crecimiento de la empresa		8	0,7	0,8	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,7

Es importante mencionar que en la variable de **Nuevos servicios** los expertos decidieron calificar con cero debido a que el reto de implementar servicios complementarios no es viable ya que los productos que comercializa la compañía son los autorizados al cable operador por parte del estado ecuatoriano y para que esto ocurra el cable operador debería licitar una nueva licencia que le permita incluir servicios como internet o telefonía, aunque lo haga y decida invertir este proceso y montar la infraestructura necesaria podría demorar más de tres años lo cual está fuera del alcance de este plan. Por tal razón en la siguiente matriz de probabilidades de no realización se retiró esta variable.

Tabla N° 24

Matriz de probabilidades No Realización

VARIABLES	RETO	NO REALIZACION							
		1	2	3	4	5	6		
Crecimiento de la Compañía	Crece en 2% la Rentabilidad del Negocio	0,7	0,6	0,6	0,9	0,6	0,5	0,5	0,7
Intensidad de la competencia	Crece en 4,5% la participación de suscriptores administrados por el dealer en el cable operador	0,8	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8
Oportunidad de mercado	Incrementar en 33% las ventas de la compañía operador	0,6	0,8	0,9	0,7	0,7	0,6	0,7	0,6
Posicionamiento de la marca	Consolidar la imagen de la marca Distribuida como líder en la prestación del servicio frente a sus compradores	0,6	0,6	0,7	0,6	0,5	0,7	0,6	0,7
Innovación tecnológica	Garantizar las operaciones técnicas de la empresa para los próximos cinco años	0,8	0,7	0,8	0,8	0,9	0,8	0,7	0,7
Nuevos servicios	Implementación de servicios complementarios.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Lealtad de Clientes	Conseguir un nivel de satisfacción en los usuarios no menor al 90%	0,6	0,6	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,7
Capital Intangible	Garantizar el desarrollo del talento humano como fuente de crecimiento de la empresa	0,7	0,6	0,7	0,5	0,7	0,6	0,6	0,7

Con estos resultados de la probabilidad de ocurrencia determinamos el Escenario Tendencial y el Escenario Apuesta, con lo cual obtuvimos una gran variedad de opciones como se puede apreciar en las tablas adjuntas.

Se consideró que el escenario que mayor probabilidad es el de si realización (Escenario Apuesta) ya que las hipótesis planteadas si se llegan a cumplir para el período planteado exceptuando la implementación de servicios complementarios, debido a que la posibilidad de ocurrencia no depende de SATELITEDIRECT, ni del cable operador, sino de la oficina Principal del Cable Operador.

Consideramos importante tener un plan B y por lo tanto se analizó un escenario Alternativo en el cual se considera la implementación de productos complementarios, el mismo que en el otro escenario no se lo consideró debido a que no es seguro que el cable operador implemente servicios complementarios en el corto plazo, sin embargo para crecer en el mercado la tendencia indica que el servicio de internet será uno de los factores decisivos al momento de elegir un servicio de televisión pagada.

Escenario Tendencial

La empresa SATELITEDIRECT se ha planteado 8 retos estratégicos a ser desarrollados hasta el año 2017. Los cuales según la planificación esperamos que su orden de ocurrencia sea el siguiente:

Tabla N° 25

Retos Estratégicos del Escenario Tendencial

VARIABLES	RETO
Intensidad de la competencia	Crece en 4,5% la participación de suscriptores administrados por el dealer en el cable operador
Innovación tecnológica	Garantizar las operaciones técnicas de la empresa para los próximos cinco años
Oportunidad de mercado	Incrementar en 33% las ventas de la compañía operador
Crecimiento de la Compañía	Crece en 2% la Rentabilidad del Negocio
Capital Intangible	Garantizar el desarrollo del talento humano como fuente de crecimiento de la empresa
Posicionamiento de la marca	Consolidar la imagen de la marca Distribuida como líder en la prestación del servicio frente a sus compradores
Lealtad de Clientes	Conseguir un nivel de satisfacción en los usuarios no menor al 90%
Compromiso con colaboradores	Incrementar el engagement en la organización

Narración:

SE INCREMENTARA LA BASE DE SUSCRIPTORES QUE SATELITEDIRECT TIENE CON EL CABLE OPERADOR CON CALIDAD DE COMERCIALIZACION Y SERVICIO

Para la consecución de los objetivos de este escenario se han planteado varias iniciáticas estratégicas entre SATELITEDIRECT y el Cable Operador.

Para obtener un crecimiento del 4,5% de la participación de suscriptores administrados por el Dealer en el cable operador se ha considerado un incremento en la liquidez de la compañía, mediante la implementación del proceso de inventarios con la finalidad de optimizar el stock en las bodegas y una nueva negociación con los proveedores en los plazos de pago, ya que al momento se paga casi todo contra entrega. De esta manera logrará el flujo de efectivo necesario para sustentar el crecimiento.

Para garantizar las operaciones técnicas de la empresa a largo plazo, será realizará inversiones en equipos y habilidades que mejoren el soporte del negocio, mediante la adquisición de equipos de punta y la implementación de un software de inventarios se espera optimizar el tiempo y la calidad de la instalación del servicio comercializado sumado a la experiencia de la empresa en la generación de ventas y conocimiento del negocio.

Para obtener el 33% de crecimiento en ventas SATELITEDIRECT junto al cable operador han determinado que el principal factor de compra por el cual el suscriptor adquiere el servicio de TV pagada es el deporte, por lo que han decidido invertir gran parte de su presupuesto de publicidad del año 2015 a exclusividad en deportes, de este monto el 10 % será destinado para auspicios en los principales equipos deportivos del país como por ejemplo la Selección Nacional de Futbol, Barcelona, LDU, D.Quito, Deportivo Cuenca etc , Equipos de varias disciplinas que participaran en las olimpiadas y obtener la exclusividad en otros eventos como por ejemplo Copa América, Eurocopa y mundial.

El segundo factor determinante para que un suscriptor adquiera TV pagada es el precio y la calidad, razón por la cual se realizarán promociones enfocadas a los diferentes segmentos de mercado mediante la creación de perfiles de posibles clientes, con el fin de brindar mayores beneficios a sus actuales y futuros clientes generando fidelización y aumento en número de suscriptores.

El tercer factor de decisión de compra es la cobertura de señal del servicio, para lo cual se optará por un plan de expansión de ventas a zonas periféricas del País.

Para incrementar en 2% la Rentabilidad del Negocio se considera racionalizar los costos mediante la implementación de un sistema de gestión que permita realizar un debido seguimiento y control de los gastos reales vs los presupuestados, adicionalmente se invertirá en la implementación de un software que permita disminuir costos y viajes innecesarios para la Compañía y emita información valiosa en la toma de decisiones gerenciales.

El desarrollo tecnológico que tiene el cable operador, le permitirá ser el único proveedor del servicio de TV pagada con mayor número de canales HD Y TV Everywhere; por tal motivo la compañía SATELITEDIRECT considera factible un incremento anual del 15 % en el número de suscriptores.

El crecimiento de la compañía también depende de un factor importante que es el capital intangible, razón por la cual la empresa garantizará el desarrollo del talento humano como fuente de crecimiento de la empresa mediante desarrollo de un modelo de gestión de talento humano por competencias que permitirá implementar un sistema de evaluación por competencias para definir un plan de capacitación diferenciado, adicionalmente, se implementará un plan de bonificaciones por desempeño con la finalidad de motivar a los colaboradores de la compañía.

Para consolidar la imagen de la marca Distribuida como líder en la prestación del servicio frente a sus compradores se implementará un sistema de seguimiento y de fidelización para los usuarios el mismo que permitirá realizar la segmentación de los clientes de la base para entrega de beneficios.

Este sistema permitirá la implementación de un plan de beneficios para clientes de la base que genere fidelización.

Para conseguir un nivel de satisfacción en los usuarios no menor al 90% se ha considerado la obtención de la certificación ISO 9001 - 2008 de Calidad en la prestación de los servicios de la empresa para de esta manera definir los procesos entre los cuales constará el proceso de asignación de instalaciones y servicios para mejorar los tiempos de respuesta, así mismo se implementará un sistema de medición y mejoramiento de la gestión de servicio al cliente

Finalmente, se incrementará el engagement en la organización mediante el diseño de un programa de desarrollo, retención y proyección para el Talento humano, que se conseguirá a través de la implementación de planes de desarrollo que permitan rescatar las mejores prácticas de los procesos de las áreas, el mismo se será medido con la implementación de una encuesta de clima laboral anual.

Tabla N° 26

Retos Estratégicos del Escenario Apuesta

VARIABLES	RETO
Intensidad competencia	Crece en 4,5% la participación de suscriptores administrados por el dealer en el cable operador
Innovación Tecnológica	Garantizar las operaciones técnicas de la empresa para los próximos cinco años
Oportunidad de mercado	Incrementar en 33% las ventas de la compañía operador apalancados en servicios complementarios provistos por cable operador
Crecimiento de la Compañía	Crece en 2% la Rentabilidad del Negocio
Capital Intangible	Garantizar el desarrollo del talento humano como fuente de crecimiento de la empresa
Posicionamiento de la marca	Consolidar la imagen de la marca Distribuida como líder en la prestación del servicio frente a sus compradores
Lealtad de clientes	Conseguir un nivel de satisfacción en los usuarios no menor al 90%
Compromiso con colaboradores	Incrementar el engagement en la organización

Narración:

SE INCREMENTARA LA BASE DE SUSCRIPTORES QUE SATELITEDIRECT TIENE CON EL CABLE OPERADOR APALANCANDOSE CON EL INGRESO DE PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

Hemos considerado un escenario apuesta debido a la posibilidad de ocurrencia de la implementación de servicios complementarios por parte del cable operador, ya que sería un factor de gran importancia debido a la tendencia creciente que tiene el internet en el mercado ecuatoriano.

Este factor no fue considerado en el escenario tendencial debido a que los actores que influyen en este reto son independientes a SATELITEDIRECT e incluye un plan bastante elaborado para su implementación en Ecuador.

Luego de plantear esta posibilidad al cable operador ha visto la posibilidad de comprar una empresa que ya este brindando este servicio, y que se una

a la oferta de productos a comercializar, que sea de calidad y que el servicio sea de primer nivel para que vaya acompañado con la filosofía de servicio al cliente.

Esta alternativa puede ser muy interesante y SATELITEDIRECT ve una gran oportunidad para consolidarse como uno de los dealers más grandes que tendría el cable operador, ayudaría a mitigar las deserciones de los clientes que se van por no tener este servicio complementario y que ayudaría a rentabilizar a la Cia. ya que tendría gastos compartidos como por ejemplo con la misma fuerza de ventas llegaría a capitalizar los dos productos en un solo cliente, lo mismo ocurriría con la parte operativa ya que al momento de la instalación se optimizaría tiempos al dejar el servicio de televisión e internet en la casa del cliente, esta optimización de gastos permitiría a SATELITEDIRECT rentabilizar su negocio de una manera más rápida.

A pesar de que esta opción suena muy viable hay que considerar varios aspectos que no dependen de SATELITEDIRECT sino del cable operador como por ejemplo el tiempo que se demoraría en realizar la posible compra ya que se debe analizar la empresa con mucho detalle, así como también la inversión que debería realizar esta para la adquisición de una empresa, lo cual podría botar abajo esta posibilidad y de ser posible se daría en un mediano plazo lo cual afectaría a esta planeación estratégica.

Existe otra alternativa para la adquisición de este servicio complementario; sin embargo, es una posibilidad que se podría darse en el largo plazo y es el hecho de obtener internet como producto complementario directamente y que apalanque el crecimiento del negocio.

Esta alternativa llevaría mucho tiempo, ya que hay que iniciar por la licitación de una licencia para uso del espectro por donde se transmitirían los datos, realizar una inversión en infraestructura bastante fuerte para tener

cobertura de señal a nivel nacional y finalmente poder convertirse en un proveedor de este servicio.

Este proceso podría demorar más de dos años y sería estudio del siguiente plan estratégico por tanto SATELITEDIRECT y los distribuidores deben preparar su estrategia de crecimiento en función de los productos actuales con los que cuentan.

3.4.8 Teoría de estrategias

Una vez reconocido el escenario por el cual “apuesta” la organización, se requiere construir ese futuro. Para lograrlo empleamos “estrategias”.

Una estrategia se define como la sumatoria de un objetivo y unas acciones. Los objetivos provienen necesariamente de las hipótesis del escenario elegido como deseable.

Para este análisis utilizaremos la Herramienta IGO

3.4.8.1 Análisis de estrategias – herramienta igo

Se realizó un análisis de importancia y gobernabilidad para determinar las acciones a desarrollar en el plan estratégico.

Tabla N° 27

Análisis de variables según su importancia y gobernabilidad Escenario Tendencial

DE LAS VARIABLES Y LOS ESCENARIOS A LAS ESTRATEGIAS							
Variable ESCENARIO TENDENCIAL							
Objetivo Cumplimiento del 100% de los retos planteados							
Identificar las acciones por medio de una "lluvia de ideas"							
PRIORIZACIÓN DE LAS ACCIONES							
CALIFICACIÓN DE ACCIONES DE CAMBIO SEGÚN LOS CRITERIOS DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD							
Acciones	IMPORTANCIA	Gobernabilidad				Puntaje	
		F	M	D	N		
1	Implementar un sistema de gestion para realizar seguimiento de los gastos reales vs los presupuestados	5	x				5
2	Implementar un software que permita disminuir costos y viajes innecesarios para la Compañía	6	x				5
3	Incrementar el nivel de negociacion de plazo de pago con los proveedores	4	x				5
4	Implementar proceso de Inventarios para optimizar el stock en la bodegas	8	x				5
5	Incrementar la cobertura de ventas en las zonas perifericas	10	x				5
6	Crear una base datos de posibles clientes para definir perfiles e incrementar un 10% la efectividad de las promociones.	9	x				5
7	Invertir el 10 % del presupuesto de publicidad para auspicios de eventos deportivos	10	x				5
8	Segmentar a los clientes de la base para entrega de beneficios	3		x			3
9	Implementar plan de beneficios para clientes de la base	7			x		1
10	Invertir en equipos de punta para optimizar el tiempo y calidad de la instalación del servicio comercializado.	8	x				5
11	Invertir en un software de inventarios que permita optimizar el stock y distribución de equipos	5		x			3
12	Definir el proceso de asignacion de instalaciones y servicios para mejorar los tiempos de respuesta	4	x				5
13	Implementar un sistema de medicion y mejoramiento de la gestion de servicio al cliente	4	x				5
14	Implementar un sistema de evaluacion por competencias para definir el plan el capacitacion.	6	x				5
15	Implementar Plan de bonificaciones por desempeño.	5		x			3
16	Implementar planes de desarrollo que permitan rescatar las mejores practicas de los procesos de las areas	3		x			3
17	Implementar una encuesta de clima laboral anual	3		x			3
Importancia - total de puntos a distribuir 100		100					6
Gobernabilidad - Marque una X en la casilla correspondiente. F=Fuerte 5, M=Moderado 3, D=Débil 1, N=Nulo 0							Mediana

Tabla N° 28

Acciones importantes y gobernables Escenario Tendencial

Acciones muy importantes y muy gobernables, es decir las que poseen una calificación igual o superior a la mediana, tanto en el criterio de importancia como en el gobernabilidad	
1	Incrementar la cobertura de ventas en las zonas perifericas
2	Invertir el 10 % del presupuesto de publicidad para auspicios de eventos deportivos
3	Implementar proceso de Inventarios para optimizar el stock en la bodegas
4	Crear una base datos de posibles clientes para definir perfiles e incrementar un 10% la efectividad de las promociones.
5	Invertir en equipos de punta para optimizar el tiempo y calidad de la instalación del servicio comercializado.
6	Implementar un software que permita disminuir costos y viajes innecesarios para la Compañía
7	Implementar un sistema de gestion para realizar seguimiento de los gastos reales vs los presupuestados
8	Implementar un sistema de evaluacion por competencias para definir el plan el capacitacion.
9	Definir el proceso de asignacion de instalaciones y servicios para mejorar los tiempos de respuesta
Acciones muy importantes pero poco gobernables, es decir las que muestran calificaciones iguales o superiores a la mediana en cuanto al criterio de importancia, pero que tienen una calificación inferior a la mediana de gobernabilidad.	
1	Segmentar a los clientes de la base para entrega de beneficios
2	

**Figura N° 36 Plano cartesiano de importancia y gobernabilidad
Escenario Tendencial**

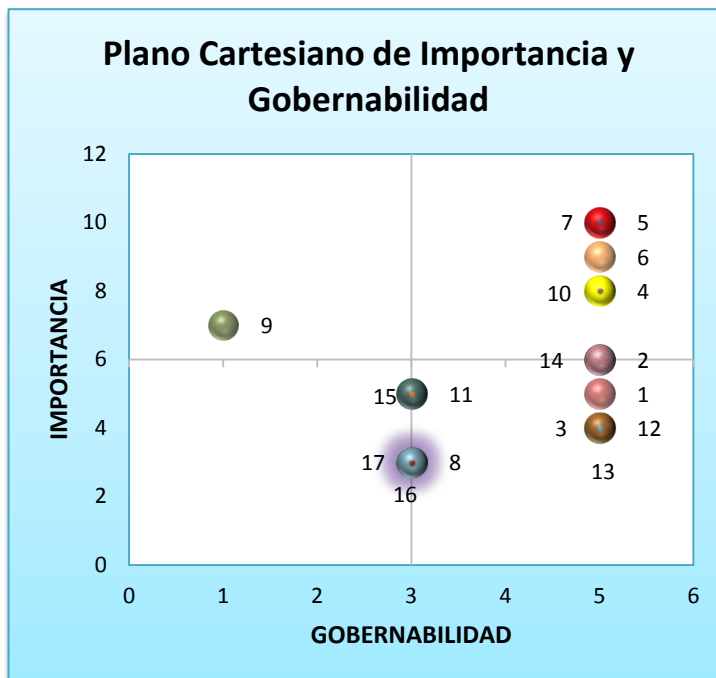


Tabla N° 29

Análisis de variables según su importancia y gobernabilidad Escenario Apuesta

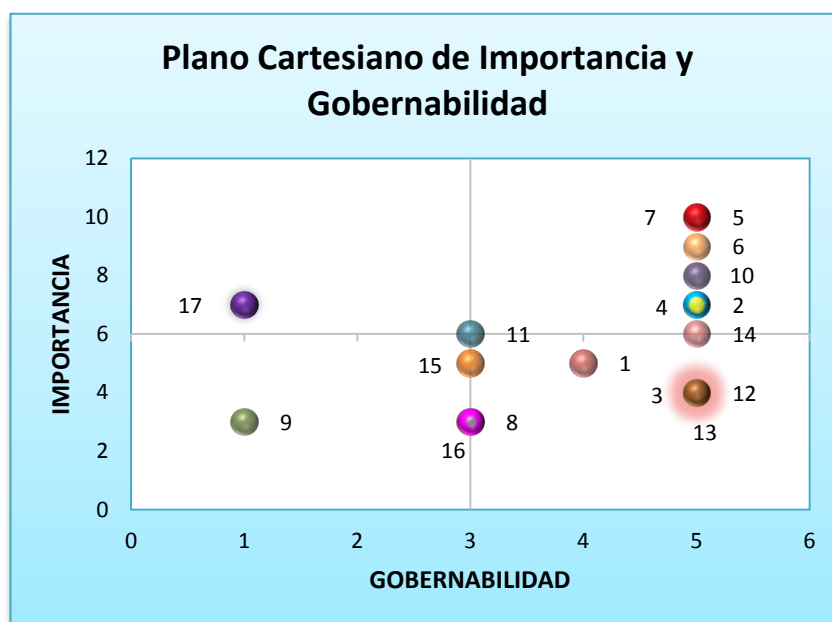
DE LAS VARIABLES Y LOS ESCENARIOS A LAS ESTRATEGIAS						
Variable ESCENARIO Apuesta						
Objetivo Cumplimiento del 100% de los retos planteados excepto la implementacion de productos complementarios						
Identificar las acciones por medio de una "lluvia de ideas"						
PRIORIZACIÓN DE LAS ACCIONES						
CALIFICACIÓN DE ACCIONES DE CAMBIO SEGÚN LOS CRITERIOS DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD						
Acciones	IMPORTANCIA	Gobernabilidad				Puntaje
		F	M	D	N	
1 Implementar un sistema de gestion para realizar seguimiento de los gastos reales vs los presupuestados	4	x				5
2 Implementar un software que permita disminuir costos y viajes innecesarios para la Compañía	7	x				5
3 Incrementar el nivel de negociacion de plazo de pago con los proveedores	4	x				5
4 Implementar proceso de Inventarios para optimizar el stock en la bodegas	7	x				5
5 Incrementar la cobertura de ventas en las zonas perifericas	10	x				5
6 Crear una base datos de posibles clientes para definir perfiles e incrementar un 10% la efectividad de las promociones.	9	x				5
7 Invertir el 10 % del presupuesto de publicidad para auspicios de eventos deportivos	10	x				5
8 Segmentar a los clientes de la base para entrega de beneficios	3		x			3
9 Implementar plan de beneficios para clientes de la base	3			x		1
10 Invertir en equipos de punta para optimizar el tiempo y calidad de la instalación del servicio comercializado.	8	x				5
11 Invertir en un software de inventarios que permita optimizar el stock y distribución de equipos	6		x			3
12 Definir el proceso de asignacion de instalaciones y servicios para mejorar los tiempos de respuesta	4	x				5
13 Implementar un sistema de medicion y mejoramiento de la gestion de servicio al cliente	4	x				5
14 Implementar un sistema de evaluacion por competencias para definir el plan el capacitacion.	6	x				5
15 Implementar Plan de bonificaciones por desempeño.	5		x			3
16 Implementar planes de desarrollo que permitan rescatar las mejores practicas de los procesos de las areas	3		x			3
17 Implementar Productos complementarios como el internet	7			x		1
Importancia - total de puntos a distribuir 100	100					6
Gobernabilidad - Marque una X en la casilla correspondiente. F=Fuerte 5, M=Moderado 3, D=Débil 1, N=Nulo 0						Mediana

Tabla N° 30

Acciones importantes y gobernables Escenario Apuesta

Acciones muy importantes y muy gobernables, es decir las que poseen una calificación igual o superior a la mediana, tanto en el criterio de importancia como en el gobernabilidad	
1	Implementar un software que permita disminuir costos y viajes innecesarios para la Compañía
2	Implementar proceso de Inventarios para optimizar el stock en la bodegas
3	Incrementar la cobertura de ventas en las zonas perifericas
4	Crear una base datos de posibles clientes para definir perfiles e incrementar un 10% la efectividad de las promociones.
5	Invertir el 10 % del presupuesto de publicidad para auspicios de eventos deportivos
6	Invertir en equipos de punta para optimizar el tiempo y calidad de la instalación del servicio comercializado.
7	Implementar un sistema de evaluacion por competencias para definir el plan el capacitacion.
Acciones muy importantes pero poco gobernables, es decir las que muestran calificaciones iguales o superiores a la mediana en cuanto al criterio de importancia, pero que tienen una calificación inferior a la mediana de gobernabilidad.	
1	Implementar Productos complementarios como el internet
2	

Figura N° 37 Plano cartesiano de importancia y gobernabilidad Escenario Apuesta



3.5 Directrices y objetivos estratégicos.

En base al análisis de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en este capítulo se determinará la propuesta de objetivos y estrategias que servirán de base para el plan estratégico para el periodo 2014-2017, esto se realizará mediante un proceso de elaboración de matrices cruzadas relacionando y priorizando su impacto en la compañía.

Para la definición de las iniciativas estratégicas se consideró la siguiente calificación para la ponderación de los resultados:

1: Relación de menor impacto

3: Relación de impacto medio

9: Relación de mayor impacto

Tabla N° 31

Matriz de definición de iniciativas estratégicas FO

Oportunidades Fortalezas	O1. Cobertura en el servicio comercializado.	O2. Competencia Identificada.	O3. Crecimiento del mercado en el sector de Telecomunicaciones.	O4. Desarrollo de productos con tecnología de punta por el Cable Operador.	O5. Disponibilidad tecnológica para agilizar los procesos	O6. Consolidación y ampliación del portafolio de productos complementarios.	O7. Alianzas con socios estratégicos.	Valoración
F1. Experiencia en comercialización de servicios de Tv Pagada.	3	3	9	1	1	3	9	2,187
F2. Profesionales capacitados.	3	1	9	3	3	3	9	6,561
F3. Costos de operación bajos.	9	1	3	3	1	1	3	243
F4. Soporte tecnológico y financiero del cable operador.	9	3	1	3	9	1	3	2,187
F5. Servicio comercializado con tecnología de punta.	9	3	3	9	1	9	3	19,683
F6. Experiencia en Servicio al cliente.	3	3	1	3	9	1	3	729
F7. Contar con presencia en las principales ciudades del País.	9	9	9	3	3	3	1	19,683
F8. Capacidad de adaptación a los cambios para toma de decisiones.	1	1	1	3	9	3	1	81
F9. Estructura del negocio que soporta crecimiento	3	1	9	3	3	3	3	2,187
F10. Conocimiento del mercado Objetivo.	3	3	9	1	1	9	3	2,187
	1,594,323	2,187	531,441	19,683	19,683	19,683	59,049	

La matriz FO muestra que las fortalezas más relevantes de SATELITEDIRECT son el tener profesionales altamente capacitados, el servicio que es comercializado tiene tecnología de punta y que tiene presencia en las principales ciudades del país. Así mismo, las oportunidades más grandes las encontramos en que el producto comercializado tiene cobertura en todas partes a nivel nacional y que existe un crecimiento del mercado en el sector de telecomunicaciones.

Tomando en cuenta estas fortalezas y oportunidades que más impacto generan a SATELITEDIRECT, se definen las siguientes iniciativas estratégicas:

- **F2.01** Garantizar el desarrollo del talento humano como fuente de crecimiento de la empresa y el incrementar el Engagement en la organización
- **F5.03** Consolidar la marca distribuida
- **F7.03** Crecer en ventas y en la base de suscriptores que tiene actualmente la compañía. Conjuntamente con el crecimiento de ventas se encuentra el fortalecimiento de las operaciones de la compañía para garantizar el servicio a los suscriptores.

De estas iniciativas estratégicas pasaremos a formular los objetivos estratégicos de SATELITEDIRECT.

Tabla N° 32

Matriz de definición de iniciativas estratégicas DA

Amenazas Debilidades	A1. Inestabilidad económica debido a los bajos precios del Petróleo	A2. Cambios en la política Gubernamental.	A3. Competencia Agresiva y desleal.	A4. Fenómenos naturales	A5. Percepción de precio alto	A6. Limitación en la calificación del cliente en el buró de crédito.	A7. Suspensión o limitación en el contrato con el Cable operador.	A8. Incremento de competidores en el mercado	Valoración
D1. No comercializa productos complementarios como internet.	1	1	9	1	1	1	1	1	9
D2. Alta rotación en canal de ventas e instalación.	1	3	9	1	1	1	3	3	243
D3. Definiciones del negocio por parte del Cable Operador.	1	3	3	1	1	3	3	1	81
D4. No poder definir precios de los servicios comercializados.	1	1	9	1	9	3	1	3	729
D5. Proceso de Instalación definido por el Cable Operador.	1	1	3	3	1	1	1	3	27
D6. Alta dependencia de soporte del Cable operador	1	1	3	1	3	1	3	3	81
D7. Acciones de retención de clientes limitada	3	1	9	1	9	1	1	9	2.187
D8. Limitación para desarrollo de productos propios	1	1	1	1	1	1	3	1	3
D9. Limitación del negocio debido a la firma de contrato de exclusividad de comercialización con el Cable operador	1	1	9	1	3	1	9	1	243
	3	9	1.594.323	3	729	9	729	729	

Por otro lado esta matriz nos ayudará a plantear las iniciativas estratégicas DA que debe desarrollar SATELITEDIRECT y que serán enfocadas a mitigar las debilidades que tiene la compañía frente a las posibles amenazas con el fin de que se transformen en nuevas oportunidades y que ayuden a superar los posibles problemas que estas podrían causar.

El resultado del análisis de la matriz mencionada nos genera las siguiente amenaza considerada la más importantes que es una competencia desleal y agresiva, así mismo, la debilidad más importante encontrada en este análisis es que para retener a los suscriptores SATELITEDIRECT cuenta con herramientas de retención limitadas y direccionadas por el cable operador.

Tomando en cuenta que estas debilidades y amenazas son las de mayor impacto desarrollaremos las iniciativas estratégicas que ayuden a mitigar un impacto en la base de clientes generada por SATELITEDIRECT.

- **D7.A3** el tener una competencia agresiva y desleal nos obliga a aumentar el nivel de satisfacción de los suscriptores que pertenecen a la base de SATELITEDIRECT

De estas iniciativas estratégicas pasaremos a formular los objetivos estratégicos de STAELITEDIRECT.

Tabla N° 33

Escala estratégica

MISIÓN	VISIÓN	ESTRATEGIA GENERICA	Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Iniciativas estratégicas
<p>Distribuir servicios de televisión pagada de cable operadores locales e internacionales garantizando la diversidad de contenido, el uso de tecnología de última generación y la máxima calidad en la instalación, mantenimiento y soporte técnico relacionado, convirtiendo al cable operador en la selección favorita del consumidor.</p>	<p>Ser para el año 2017 reconocido como el distribuidor del servicio de televisión pagada con mayor agregado de valor y calidad en la comercialización</p>	<p>Incrementar la participación en la base de suscriptores del cable operador pasando del 8% al 12,5% en el año 2017</p>	FINANZAS Y CRECIMIENTO	1. Crecer en 2% la Rentabilidad del Negocio	Racionalización de los costos
				2. Crecer en 4,5% la participación de suscriptores administrados por el dealer en el cable operador	Incremento de la liquidez
			CLIENTES	3. Incrementar en 33% las ventas de la compañía operador	Implementación de un plan de mercadeo BTL para los segmentos ABC
				4. Consolidar la imagen de la marca Distribuida como líder en la prestación del servicio frente a sus compradores	Implementación de sistemas de seguimiento y fidelización para los usuarios
			PROCESOS	5. Garantizar las operaciones técnicas de la empresa para los próximos cinco años	Inversión en equipos y habilidades que mejore el soporte y habilidades del negocio
				6. Conseguir un nivel de satisfacción en los usuarios no menor al 90%	Obtener la certificación ISO 9001 - 2008 de Calidad en la prestación de los servicios de la empresa
			CAPITAL INTANGIBLE	7. Garantizar el desarrollo del talento humano como fuente de crecimiento de la empresa	Desarrollo del modelo de gestión de talento humano por competencias
				8. Incrementar el engagement en la organización	Diseño de un programa de desarrollo, retención y proyección para el Talento humano

Una vez determinadas las iniciativas estratégicas en función del análisis FODA se han planteado la siguiente directriz estratégica:

Incrementar la participación de la base de suscriptores de Cable Operador pasando del 8% al 12,5% en el año 2017.

Con este objetivo la compañía pasará a ser el dealer de mayor valor agregado en la calidad y servicio en la comercialización de los productos ofertados por el cable operador, a la vez que pasara a formar parte de los 4 dealers más importantes en cuanto a la generación de ventas. Este aumento en el volumen de ventas dará como resultado un crecimiento en los ingresos de la compañía, así como también un incremento en el volumen de negocio; como consecuencia de estos efectos, la compañía tendrá una mayor rentabilidad que se verá reflejada en sus estados financieros.

Este impulso en las ventas y crecimiento en la base de suscriptores se debe apuntar hasta el año 2017, año en el cual las condiciones económicas del país, no sufrirán cambios importantes por un cambio de gobierno que podría traer consigo cambios en las políticas económicas del país y afectar a los usuarios del segmento de televisión pagada.

Para la obtención de este objetivo nos basamos en las siguientes variables estratégicas:

VENTAJAS COMPETITIVAS
Producto a comercializar de alta calidad con tecnología de punta y cobertura a nivel nacional en un mercado creciente

BOMBAS DE TIEMPO
Capacidad de reaccion tardía frente a la competencia debido a una fuerte dependencia del cable operador.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

Para la determinación de los objetivos estratégicos utilizamos la herramienta IGO donde se enumeran todas las variables de acuerdo a la importancia y gobernabilidad que tiene la compañía con respecto a las mismas y con lo cual se genera una matriz que nos muestra las acciones

importantes y gobernables sobre el escenario apuesta el cual nos llevó a determinar los siguientes objetivos estratégicos:

- Crecer en 2% la Rentabilidad del Negocio
- Crecer en 4,5% la participación de suscriptores administrados por el distribuidor en el cable operador
- Incrementar en 33% las ventas de la compañía operador
- Consolidar la imagen de la marca Distribuida como líder en la prestación del servicio frente a sus compradores
- Garantizar las operaciones técnicas de la empresa para los próximos cinco años
- Conseguir un nivel de satisfacción en los usuarios no menor al 90%
- Garantizar el desarrollo del talento humano como fuente de crecimiento de la empresa
- Incrementar el Engagement en la organización

3.6 Mapa estratégico.

El siguiente Mapa estratégico es la representación conceptual de los puntos claves en el BSC, ya que nos ayudará a comprender la coherencia de los objetivos y como las estrategias se conectan entre sí para lograr la visión y Misión de la compañía planteada en esta Planificación estratégica

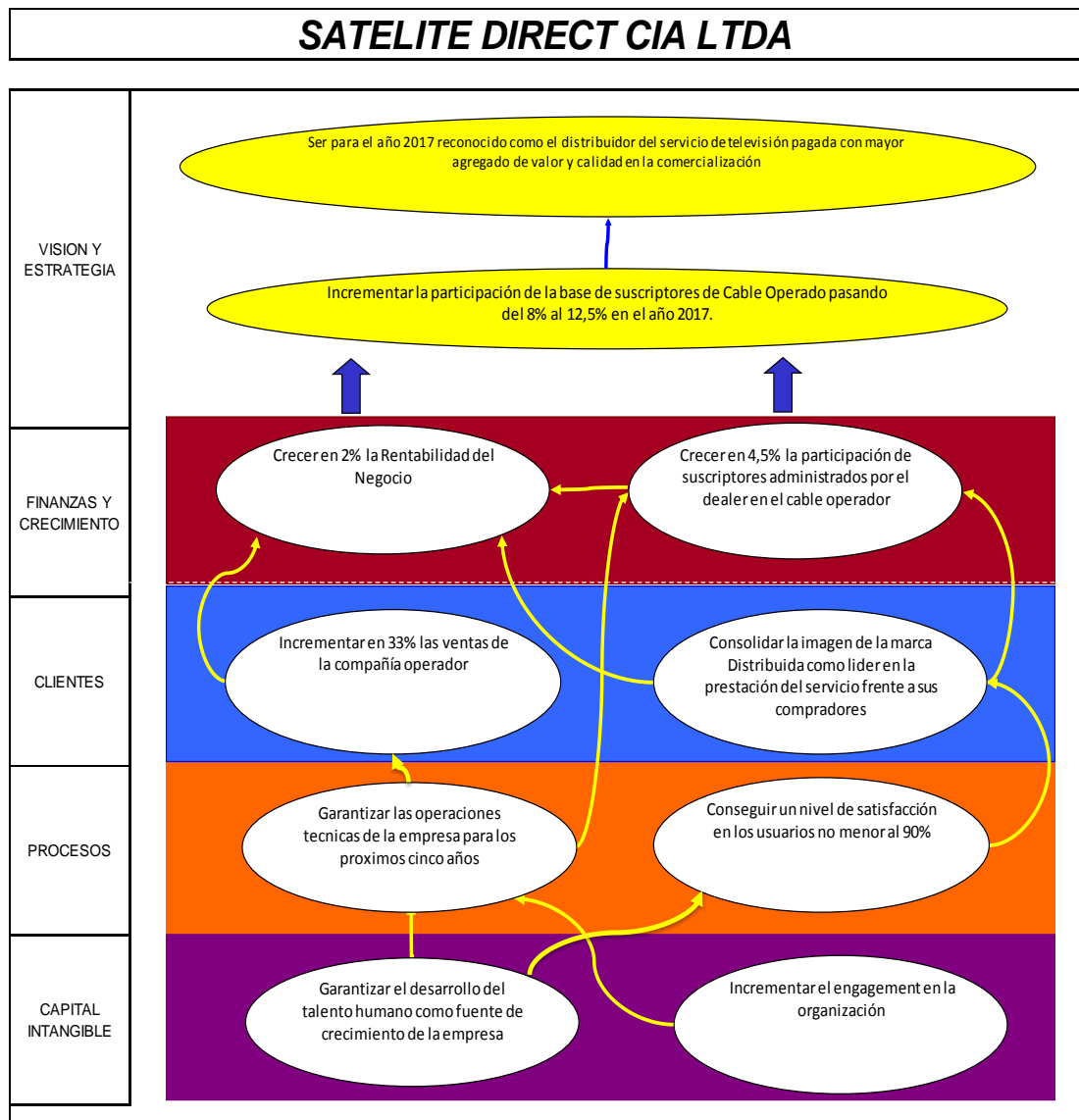


Figura N° 38 Mapa Estratégico

Fuente: Propia

El mapa estratégico se compone por la perspectiva del Capital Intangible, esta perspectiva es considerada como la base de la estructura del BSC, debido a que es muy importante tener una medición eficaz que nos permita llegar a consolidar los objetivos estratégicos basada en el potencial del talento humano garantizando el desarrollo del mismo como fuente generador del crecimiento de la empresa.

El desarrollar el talento humano garantizará las operaciones y el nivel de servicio de la compañía a través del fortalecimiento y enlazamiento de las actividades que realizan las distintas áreas de la compañía. Para el logro de este proceso es importante contar el compromiso de los empleados, así como también con tecnología de punta para mejorar los servicios brindados a los clientes, evitando realizar dobles procesos que demoran y no permiten brindar un servicio eficaz y rápido enfocado a las necesidades del cliente, lo que permitirá sostener un excelente nivel de servicio en el tiempo.

El contar con tecnología de punta y con el desarrollo del talento humano la compañía podrá posicionar la marca distribuida como líder en la prestación del servicio de televisión pagada en el Ecuador, esta a su vez tendrá un impacto importante en el crecimiento de las ventas de calidad y de servicio a los clientes. Perspectiva de clientes.

El conocimiento del negocio por parte de los dueños de SATELITEDIRECT es una fortaleza muy importante con la que cuenta la compañía mediante la cual direccionará al talento humano para conseguir el incremento en ventas deseado, el desarrollo de un plan de marketing estratégico dará como resultado un mejor posicionamiento de la marca y servicios distribuidos por el cable operador, todo esto junto con la optimización de costos por inversión de software y mejor rendimiento en los procesos operativos y administrativo permitirá alinear a la compañía al cumplimiento de los objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera y de ventas que se reflejará en un crecimiento del 2% en la Rentabilidad del Negocio y un crecimiento en 4,5% la participación de suscriptores administrados por el dealer en el cable operador.

La suma de todas las acciones realizadas en las cuatro perspectivas tendrá como consecuencia el cumplimiento de la estrategia clave planteada por la compañía y el logro de la visión propuesta.

3.7 Lectura descriptiva de la estrategia organizacional.

Fortalecer el canal de Ventas, Instalación y distribución para llegar a cubrir el mercado nacional posicionando la marca del cable operador para que el cliente compre mi producto y no el de la competencia.

La Estrategia organizacional que está utilizando SATELITEDIRECT DEL ECUADOR CIA. LTDA. está basada en un pensamiento de inversión en estos momentos con el fin de capitalizar un crecimiento en la base de suscriptores del cable operador que le permita posicionarse como uno de los más importantes socios estratégicos del mismo y que en el mediano y largo plazo le represente incrementar sus ingresos de manera sustentable, incrementando su rentabilidad en el tiempo.

La compañía considera que es importante invertir en fortalecer el canal de Ventas ya que es fundamental incrementar el nivel de ventas actual para seguir creciendo en la base de suscriptores del cable operador para lo cual como estrategia a determinado que es imprescindible aumentar la cobertura en los lugares periféricos de la ciudad que al momento por una falta de estructura no llega de una forma agresiva y que según los estudios de mercado presentados en esta tesis se demuestra que el crecimiento de la televisión pagada presenta un crecimiento constante para lo cual ha decidido fortalecer su canal de ventas mediante una estructura de personal vía supervisores de venta que se encargaran de monitorear a los vendedores, para facilitar su trabajo y garantizar el que puedan lograr con el objetivo planteado se adquirirán vehículos vía leasing para que estos puedan desempeñar su trabajo de forma efectiva y oportuna obteniendo así los resultados planteados.

De la misma forma una vez que se ha realizado la venta SATELITEDIRECT DEL ECUADOR CIA. CLTA es responsable de realizar la Instalación de servicio contratado para los cual debe enviar técnicos a los sitios donde fue realizada la venta, con lo cual también debe tener mayores

gastos de distribución de equipos para llegar a cubrir el mercado nacional posicionando la marca del cable operador y que el suscriptor disfrute del producto y servicio que este brinda.

Para lo cual la compañía ha decidido invertir en capacitación en su fuerza técnica con el objeto de mejorar los tiempos de respuesta tanto en el servicio de instalación como en el de asistencia técnica, también ha decidido reconocer a los técnicos un incentivo adicional por aquellos trabajos que se realicen en la zonas periféricas donde se espera capitalizar gran parte del crecimiento de suscriptores para la compañía y donde les llevaría más tiempo delos estándares establecidos.

Finalmente dentro de su estrategia organizacional contará con un software operativo de distribución que le permita organizar y asignar las orden de trabajo a sus técnicos de manera inteligente por medio de una zonificación que permitirá que sus trabajos sean asignados de forma inteligente, por la misma zona y que represente una disminución en el tiempo de respuesta al cliente tanto en la instalación como en las asistencias técnicas, así como también un incremento en la productividad de la fuerza técnica, lo cual hará que esta sea más eficiente en sus indicadores estratégicos esperados para los siguientes años.

CAPITULO 4

PLAN GENERAL Y PLURIANUAL DE ACTIVIDADES.

El objetivo del plan general y plurianual de actividades de SATELITEDIRECT es proporcionar un amplio enfoque de la compañía en el periodo 2015-2017, mediante la implementación de un Cuadro de Mando Integral que permita el correcto despliegue de los medios para concretar la implementación del plan estratégico.

4.1 Matriz BSC de primer nivel

En este capítulo desarrollaremos un tablero o cuadro de mando integral de primer nivel, basado en el análisis realizado, donde se determinó la visión de la compañía para el año 2017. La finalidad de este tablero es traducir la estrategia en objetivos que se relacionen entre sí y que serán medidos a través de indicadores que a su vez estarán atados a planes de acción que permitirán alinear las actividades de los miembros de la compañía para el cumplimiento de dichos objetivos.

Estos tableros proporcionarán una fotografía de la compañía en la que podremos observar cómo se estará direccionando la estrategia a mediano y largo plazo enfocada en la visión para la consecución de los objetivos, mediante cuatro perspectivas:

Perspectiva financiera: Nos indica qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de los accionistas.

En esta perspectiva se determinaron 2 objetivos: Crecer en 2% la Rentabilidad del Negocio y Crecer en 4,5% la participación del Dealer en el cable operador para lo cual, se desarrollaran planes de acción como el obtener una flota de vehículos destinados a la venta en zonas periféricas; así como también tener nuevos canales de venta como islas en centros comerciales, estas acciones permitirán a la compañía acceder y crecer sus clientes en zonas que no estaban siendo explotada obteniendo a su vez un incremento en los ingresos; por otro lado, las inversiones de software y mejoramiento en los procesos de la compañía ayudarán a disminuir costos mediante un control presupuestario que permita optimizar los gastos de la

compañía y el incremento de liquidez, incrementando en 2% la rentabilidad de la compañía.

Perspectiva del cliente: Nos indica qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

En esta perspectiva se determinaron 2 objetivos: Incrementar en 33% las ventas de la compañía y consolidar la imagen de la marca distribuida como líder en la prestación del servicio frente a sus compradores para lo cual se espera un incremento en ventas, el mismo que permitirá el aumento de los ingresos de la compañía mediante las acciones propuestas en los programas a desarrollarse en el tercer nivel del BSC, además de un mejoramiento en el nivel de recordación de marca de televisión pagada, los mismos que serán logrados mediante la implementación de un plan de mercadeo BTL para los segmentos ABC y la implementación de sistemas de seguimiento y fidelización para los usuarios.

Perspectiva de Procesos:

En esta perspectiva se determinaron 2 objetivos: Garantizar las operaciones técnicas y administrativas de la empresa para los próximos años mediante la adquisición de software y herramientas que nos permitan realizar seguimientos a los costos y gastos presupuestados con el fin de obtener eficiencias en los mismos; por otro lado, conseguir un nivel de satisfacción en los usuarios no menor al 90% para lo cual se espera una mejora en el nivel de respuesta al servicio de instalación y la resolución de servicios en atención al cliente, los mismos que serán logrados mediante la inversión en equipos que mejoren el soporte y habilidades del negocio y la obtención de la certificación ISO 9001 - 2008 de Calidad en la prestación de los servicios de la empresa.

El desarrollo de las acciones antes mencionadas para cumplir los objetivos estratégicos visualizados desde esta perspectiva nos ayudaran su vez a obtener un crecimiento en el nivel de ventas del 33% y además

permitirá consolidar a la marca del servicio distribuido como líder en el segmento de televisión pagada.

Perspectiva de Capital Intangible:

En esta perspectiva se determinaron 2 objetivos: Garantizar el desarrollo del talento humano como fuente de crecimiento de la empresa e incrementar el engagement en la organización para lo cual se espera una mejora en el nivel de dominio de capacidades y una integración de todas las áreas en los procesos con el fin de mejorar y optimizar el servicio al cliente interno y externo, además de impulsar los conocimientos de las personas para desempeñar su cargo. Adicional a lo mencionado se implementara la medición de clima laboral mediante una encuesta realiza por una empresa especializada e independiente para garantizar que no existan desviaciones en los resultados, por otro lado mediante la implementación de un modelo de desarrollo de gestión de talento humano por competencias y el diseño de un programa de retención y proyección para el talento humano se fortalecerá el crecimiento profesional de los empleados en la compañía. Con esto la compañía llegara a garantizar las operaciones técnicas para los próximos cinco años y a su vez conseguirá incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios.

Para llegar a lograr el cumplimiento de los objetivos se determinaron algunas medidas mediante las cuales se realizará el control y seguimiento de los objetivos de cada perspectiva de la misma manera se definieron varios indicadores con los cuales determinarán la evaluación y resultados del compromiso empresarial que dependerá de las acciones que realice la compañía en los tiempos establecidos en el plan estratégico.

Tabla N° 34

Tablero de Mando Integral de Primer Nivel

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS					METAS				MEDIOS			
Perspectivas	Objetivos Estratégicas	Indicadores de primer Nivel	Definición	Frecuencia de Revisión - Actuación	Fuente de Captura de Datos	Valor Actual	Meta Dic 2017	Desempeño o pesimista 2017	Desempeño o Optimista 2017	Responsable de Meta	Iniciativa Estratégica	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
FINANZAS Y CRECIMIENTO	1. Crecer en 2% la Rentabilidad del N	1. Rentabilidad	EBITDA/ Ingresos totales	Anual	Sistema Contable	20%	23%	< 20%	> 23%	Gerente General	Racionalización de los costos	Gerente Financiero	mar-15	dic-16
	2. Crecer en 4,5% la participación del dealer en el cable operador	2. Ingresos totales	Ingreso totales	Anual	Sistema Contable	6740 mil	10490 mil	9441 mil	> 10490 mil	Gerente General	Incremento de la liquidez	Gerente Financiero	ene-16	dic-16
CLIENTES	3. Incrementar en 33% las ventas de la compañía operador	5. Número de nuevos clientes	Cantidad de ventas nuevas	Anual	Reporte general de Ventas	44 mil	63 mil	56 mil	> 63 mil	Gerente de Ventas	Implementación de un plan de mercadeo BTL para los segmentos ABC	Jefes de Ventas	mar-15	dic-16
	4. Consolidar la imagen de la marca Distribuida como líder en la prestación del servicio frente a sus compradores	6. TOM (Recordacion de Marca)	Recordación de marca de televisión pagada	Anual	Estudio de mercado de terceros	segunda	primera	segunda	primera	Gerente de mercadeo	Implementación de sistemas de seguimiento y fidelización para los usuarios	Gerente de mercadeo	jun-16	dic-17
PROCESOS	5. Garantizar las operaciones técnicas de la empresa para los proximos cinco años	7. Nivel de respuesta al servicio de instalación	Tiempo de respuesta desde que se agenda la instalación hasta su finalización	Anual	Reporte de Servicios de Campo	48 horas	36 horas	> 48 horas	30 horas	Gerente de Operaciones	Inversión en equipos y habilidades que mejore el soporte y habilidades del negocio	Jefe de Instalaciones	abr-16	oct-17
	6. Conseguir un nivel de satisfacción en los usuarios no menor al 90%	9. % de resolución de servicios realizados a tiempo	Número de servicios finalizadas para número de servicios agendadas	Anual	Reporte de nivel de servicio	85%	90%	< 85%	95%	Gerente de Operaciones	Obtener la certificación ISO 9001 - 2008 de Calidad en la prestación de los servicios de la empresa	Jefe de atención al Cliente	may-16	dic-17
CAPITAL INTANGIBLE	7. Garantizar el desarrollo del talento humano como fuente de crecimiento de la empresa	11. Niveles de competencias (% de certificación)	% de nivel de dominio de capacidades y conocimientos de las personas para desempeñar su cargo.	Anual	Reportes de competencias por empleado	0%	90%	> 80%	95%	Gerente Financiero	Desarrollo del modelo de gestión de talento humano por competencias	Contador	ago-15	sep-16
	8. Incrementar el engagement en la organización	12. Clima Laboral	Valoración del nivel de satisfacción clima organizacional	Anual	Medición de clima laboral por terceros	80%	85%	> 80%	90%	Gerente Financiero	Diseño de un programa de desarrollo, retención y proyección para el Talento humano	Contador	sep-16	nov-17

4.2 Matriz BSC de segundo nivel

A partir de las directrices identificadas y como resultado del análisis se ha obtenido el cuadro de mando integral de segundo nivel, el mismo que permitirá ejecutar, controlar y medir el avance de las directrices establecidas y la evolución de los medios necesarios que llevarán a la compañía a la consecución de los objetivos propuestos en cada perspectiva.

En este nivel se determinaron las siguientes iniciativas estratégicas

- Racionalización de los costos que será medida mediante las Variaciones Presupuestaria.
- Incremento de la liquidez que será medida mediante Índice de liquidez
- Implementación de un plan de mercadeo BTL para los segmentos ABC que será medida mediante Roi Publicidad.
- Implementación de sistemas de seguimiento y fidelización para los usuarios que será medida mediante Índice de Deserciones.
- Inversión en equipos y habilidades que mejore el soporte y habilidades del negocio que será medida mediante la proporción de la utilidad orientada a la reinversión.
- Obtener la certificación ISO 9001 - 2008 de Calidad en la prestación de los servicios de la empresa que será medida mediante la Certificación de la Norma.
- Desarrollo del modelo de gestión de talento humano por competencias que será medida mediante el desarrollo de competencias.

Tabla N° 35

Tablero de Mando Integral de Segundo Nivel

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS					METAS					
Perspectivas	Iniciativas Estratégicas	KPI's	Definición Operativa	Frecuencia de Revisión - Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles Base	Meta Dic 2017	Desempeño pesimista 2017	Desempeño Optimista 2017	Responsable de Meta	Fecha Inicio	Fecha Fin
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Racionalización de los costos	Variaciones Presupuestaria	EBITDA/ ingresos totales	Anual	Sistema Contable	20%	23%	< 20%	> 23%	Gerente General	mar-15	dic-16
	Incremento de la liquidez	Índice de liquidez	Ingreso totales	Anual	Sistema Contable	0.76	2.59	2.00	2.75	Gerente General	ene-16	dic-16
CLIENTES	Implementación de un plan de mercadeo BTL para los segmentos ABC	Roi Publicidad	Total Gasto Publicidad/Total de clientes nuevos	Anual	Reporte de indicadores mensual	\$ 44.64	31.69	29.3	27.45	Gerente de Ventas	mar-15	dic-16
	Implementación de sistemas de seguimiento y fidelización para los usuarios	Índice de Deserciones	Recordación de marca de televisión pagada	Anual	Reporte de indicadores mensual	1.32%	1.20%	1.25%	1.18%	Gerente de mercadeo	jun-16	dic-17
PROCESOS	Inversión en equipos y habilidades que mejore el soporte y habilidades del negocio	Proporción de la utilidad orientada a la reinversión	Total de inversión/ utilidad neta	Anual	Sistema Contable					Gerente de Operaciones	abr-16	oct-17
	Obtener la certificación ISO 9001 - 2008 de Calidad en la prestación de los servicios de la empresa	Certificación	No conformidades/ estándares exigidas en la norma	Anual	Informes de auditoría	0%	90%	< 85%	100%	Gerente de Operaciones	may-16	dic-17
CAPITAL INTANGIBLE	Desarrollo del modelo de gestión de talento humano por competencias	Competencias	Cumplimiento de actividades esenciales / total de actividades esenciales identificada en cada cargo	Anual	Reportes de competencias por empleado	0%	90%	> 80%	95%	Gerente Financiero	ago-15	sep-16
	Diseño de un programa de desarrollo, retención y proyección para el Talento humano	Rotación de personal	(# de personas contratadas durante el período considerado + # desvinculadas durante el mismo período)/ (# de trabajadores al comienzo del período considerado + # de trabajadores al final del período)/2	Anual	Base de Nomina	0%				Gerente Financiero	sep-16	nov-17

Tabla N° 37

Razones Financieras 2016

SATELITEDIRECT CIA. LTDA.

RAZONES FINANCIERAS	PY	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December
RAZONES DE LIQUIDEZ													
Indice de liquidez	0,96	0,97	0,99	1,00	1,01	1,02	1,01	1,05	1,11	1,15	1,18	0,97	1,01
Prueba Acida	0,91	0,92	0,94	0,95	0,96	0,97	0,97	1,00	1,06	1,10	1,13	0,92	0,96
RAZONES DE APALANCAMIENTO													
Razon de endeudamiento	0,68	0,68	0,67	0,68	0,66	0,67	0,69	0,65	0,63	0,63	0,62	0,72	0,71
Razon Pasivo a Patrimonio	2,14	2,11	2,02	2,08	1,98	2,01	2,20	1,89	1,72	1,70	1,66	2,61	2,45
RAZONES DE ACTIVIDAD													
Rotación de activos total		0,44	0,45	0,45	0,48	0,47	0,46	0,48	0,47	0,43	0,41	0,48	0,46
Rotación de activo fijo		2,70	2,85	3,04	3,24	3,30	3,39	3,55	3,79	3,71	3,72	3,91	4,14
RAZONES DE RENTABILIDAD													
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	55,99%	0,70%	2,39%	1,94%	2,63%	5,32%	3,35%	8,04%	16,49%	23,14%	27,06%	51,91%	55,80%
Rendimiento de Capital	150,58%	1,89%	6,57%	5,31%	7,27%	15,12%	9,32%	23,51%	53,11%	80,95%	99,79%	122,05%	142,76%
Rendimiento de los activos (ROI - ROA)	17,81%	0,22%	0,79%	0,63%	0,88%	1,77%	1,05%	2,79%	6,05%	8,57%	10,19%	14,37%	16,18%
Margen Utilidad Neta		0,51%	0,89%	0,47%	0,48%	0,79%	0,40%	0,86%	1,69%	2,28%	2,53%	2,80%	3,00%
Margen Bruto de Utilidad		71,30%	71,45%	71,79%	71,66%	71,86%	67,02%	68,40%	71,52%	71,78%	71,39%	71,49%	72,23%
DIAS CALLE													
DSO's		31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
		38,27	35,05	37,66	35,77	36,28	35,14	36,63	36,23	35,20	35,90	35,15	36,00

Tabla N° 38

Flujo de Caja 2016

SATELITEDIRECT CIA. LTDA.

CF	Jan-16	Feb-16	Mar-16	Apr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Aug-16	Sep-16	Oct-16	Nov-16	Dec-16	2016
Net Income	3,631	9,021	(2,434)	3,771	15,105	(11,157)	27,310	56,971	53,596	36,243	42,848	39,871	274,776
Adj. NI to net cash provided by op. act.:													
Depreciation	8,729	8,889	9,055	9,252	9,434	9,634	9,795	9,999	10,185	10,332	10,459	10,628	116,390
Assets Write off/Retirement	2,815	4,194	4,291	2,793	2,798	6,682	5,365	3,171	3,573	5,017	4,771	4,986	50,458
Minority Interest Adjustment	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Change in assets and liabilities:													
(I)/D in accounts receivable	(13,346)	(25,453)	4,539	(8,058)	(8,281)	(8,327)	0,334	(1,680)	(7,619)	24,390	(14,014)	4,400	(53,116)
(I)/D in Intercompany A/R	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
I/(D) in A/P and accrued liabilities	(19,563)	(27,589)	22,734	(54,791)	54,702	74,761	(136,526)	28,997	76,246	33,157	16,205	28,534	96,868
I/(D) in Intercompany Accounts Payable	3,060	(0,086)	0,149	3,669	0,605	(5,274)	25,893	(21,088)	(0,879)	0,078	0,003	(5,020)	1,110
(I)/D in Other Assets	(0,535)	(0,329)	(0,352)	0,336	0,254	0,069	(0,416)	(0,255)	(0,117)	(0,498)	(0,214)	(0,095)	(2,152)
I/(D) in Other Liabilities	6,102	2,184	3,570	4,707	(10,144)	10,875	(6,606)	(1,199)	0,004	(1,220)	(10,003)	(0,042)	(1,772)
Total Adjustments	(12,738)	(38,189)	43,987	(42,092)	49,368	88,420	(102,162)	17,945	81,394	71,256	7,207	43,390	207,785
Net cash provided by Operating Activities	(9,108)	(29,168)	41,553	(38,321)	64,473	77,263	(74,852)	74,916	134,990	107,499	50,055	83,260	482,561
Cash Flows From Investing Activities:													
-Cash for Capital Exp.-Equipment (SAC)	(1,822)	(1,860)	(2,488)	(2,160)	(0,710)	(2,706)	(0,897)	(1,302)	(2,251)	(1,661)	(2,120)	(1,322)	(21,299)
-Cash for Capital Exp.-Instal/Distrib (SAC)	(0,388)	(0,380)	(0,468)	(0,544)	(0,590)	(0,592)	(0,296)	(0,299)	(0,320)	(0,340)	(0,345)	(0,356)	(4,919)
-Cash for Capital Exp.-Equipment (Upgr/Reten)	(0,554)	(0,217)	(0,598)	(0,149)	(0,105)	(0,095)	(0,095)	(0,304)	(0,745)	(0,367)	(0,720)	(0,284)	(4,602)
-Cash for Capital Exp.-Instal/Dist (Upgr/Ret)	(0,032)	(0,035)	(0,044)	(0,048)	(0,048)	(0,046)	(0,041)	(0,040)	(0,040)	(0,041)	(0,040)	(0,038)	(0,495)
-Cash for Capital Exp.-Non-sub Related Capex	0,000	(0,489)	(0,150)	(0,215)	(13,490)	(7,671)	(1,433)	(0,045)	(15,847)	(9,506)	(2,831)	(2,977)	(54,655)
Net Cash used in Investing Activities	(2,795)	(2,981)	(3,747)	(3,117)	(14,943)	(11,481)	(2,762)	(1,990)	(19,203)	(11,916)	(6,056)	(4,978)	(85,969)
Net Cash Flow - Unlevered	(11,903)	(32,148)	37,806	(41,438)	49,530	65,782	(77,614)	72,926	115,786	95,583	44,000	78,282	396,591
Cash Flows From Financing Activities:													
+IRD New Borrowings-Surfin	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
IRD Repayments to Surfin	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
+New Borrowings-External	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Repayments - External	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Net cash provided by Financing Activities	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Net Cash Flow - Levered	(11,903)	(32,148)	37,806	(41,438)	49,530	65,782	(77,614)	72,926	115,786	95,583	44,000	78,282	396,591
Hughes - Capital Calls													
Hughes - Available/Req'd Cash	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Other (ODC)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Partnership Contribution to Subsidiaries	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	(300,000)	0,000	(300,000)
Transfers from GLA	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Undistributed Cash	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Sub-Total	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	(300,000)	0,000	(300,000)
Remaining Cash Needs	(11,903)	(32,148)	37,806	(41,438)	49,530	65,782	(77,614)	72,926	115,786	95,583	(256,000)	78,282	96,591
Funding Required	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Cash Balance PY	153,848												153,848
Cash & cash equiv. at beg. of period	153,848	141,945	109,797	147,603	106,165	155,695	221,477	143,863	216,788	332,575	428,158	172,158	153,848
Cash & cash equiv. at end of period	141,945	109,797	147,603	106,165	155,695	221,477	143,863	216,788	332,575	428,158	172,158	250,439	250,439

Tabla N° 39
Estado de Resultados 2016
SATELITEDIRECT CIA. LTDA.

New PL	Jan-1	Feb-1	Mar-1	Apr-1	May-1	Jun-1	Jul-1	Aug-1	Sep-1	Oct-1	Nov-1	Dec-1	2016
REVENUES:													
Programming Revenues	399,504	403,517	408,484	416,473	426,304	436,162	440,280	439,013	437,432	436,371	435,429	434,417	5,113,386
Postpaid Packages Revenue	313,756	314,701	317,196	322,214	328,565	334,977	337,691	336,748	335,757	335,173	334,724	334,137	3,945,640
Postpaid Premium Revenue	62,322	65,076	67,090	69,472	72,285	75,067	76,329	75,906	75,164	74,505	73,832	73,207	860,255
Pay-per-view Revenue - Postpaid	2,858	2,921	2,978	3,044	3,123	3,211	3,261	3,276	3,300	3,331	3,363	3,399	38,064
Special events Revenue - Postpaid	20,569	20,820	21,220	21,743	22,331	22,908	22,999	23,084	23,210	23,361	23,511	23,674	269,427
Ancillary Subscriber Revenues	297,314	303,782	316,731	329,163	340,249	336,733	325,233	336,526	341,382	331,847	335,564	339,657	3,934,182
Hook-up Fees, Sales of Equipment - Postpaid	25,737	25,304	32,439	38,523	41,662	32,778	15,397	20,409	22,059	12,142	12,186	12,524	291,160
Hook-up Fees, Sales of Equipmt - Upgrade Postpaid	4,014	4,106	4,211	4,340	4,488	1,642	1,685	4,806	4,869	1,772	1,803	1,834	39,571
Box Lease - Postpaid	227,161	231,135	235,692	241,537	248,320	255,408	260,216	262,774	265,506	268,538	271,703	274,931	3,042,921
DVR fee - Postpaid	2,507	2,433	2,875	2,356	2,275	2,195	2,118	2,043	1,966	1,876	1,775	1,671	26,089
HD Fee - Postpaid	19,842	22,438	22,858	23,340	23,945	24,635	25,350	25,855	26,156	26,472	26,818	27,180	294,888
Warranty	18,053	18,367	18,656	19,066	19,559	20,076	20,466	20,639	20,827	21,047	21,280	21,517	239,554
Other Revenues (Non Intercompany)	9,523	9,643	9,795	10,011	10,270	10,541	10,697	10,738	10,787	10,851	10,922	10,994	124,771
Miscellaneous	9,523	9,643	9,795	10,011	10,270	10,541	10,697	10,738	10,787	10,851	10,922	10,994	124,771
Total Revenues	706,341	716,943	735,010	755,647	776,822	783,436	776,209	786,277	789,600	779,069	781,915	785,068	9,172,339
OPERATING EXPENSES:													
Programming Costs	(202,724)	(204,701)	(207,323)	(214,180)	(218,620)	(258,401)	(245,264)	(223,952)	(222,851)	(222,903)	(222,942)	(217,985)	(2,661,846)
Programming Cost-Local	(94,929)	(95,617)	(96,666)	(98,377)	(100,496)	(102,687)	(103,754)	(103,697)	(103,665)	(103,775)	(103,933)	(104,081)	(1,211,679)
Premium Packages Cost	(36,703)	(38,079)	(39,504)	(40,982)	(42,700)	(44,565)	(45,469)	(45,302)	(45,112)	(44,977)	(44,855)	(44,771)	(513,018)
Programming Cost - Intercompany	(26,092)	(26,005)	(26,153)	(29,821)	(30,424)	(25,149)	(51,041)	(29,953)	(29,074)	(29,151)	(29,153)	(24,133)	(356,149)
Special evt. -Loe paid loc not incl DTVA Inv	(45,000)	(45,000)	(45,000)	(45,000)	(45,000)	(86,000)	(45,000)	(45,000)	(45,000)	(45,000)	(45,000)	(45,000)	(581,000)
Other Costs	(20,445)	(20,645)	(20,893)	(21,290)	(21,780)	(22,271)	(22,476)	(22,413)	(22,334)	(22,281)	(22,234)	(22,184)	(261,247)
Revenue Taxes	(19,895)	(20,095)	(20,343)	(20,740)	(21,230)	(21,721)	(21,926)	(21,863)	(21,784)	(21,731)	(21,684)	(21,634)	(254,647)
Other Cost	(0,550)	(0,550)	(0,550)	(0,550)	(0,550)	(0,550)	(0,550)	(0,550)	(0,550)	(0,550)	(0,550)	(0,550)	(6,600)
Internet Service Costs - ISP Costs	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Subscriber Service Expense	(106,464)	(106,527)	(111,967)	(113,894)	(114,716)	(116,713)	(117,476)	(117,479)	(117,626)	(118,634)	(119,894)	(120,331)	(1,381,721)
Personnel and related - Billing	(1,872)	(1,859)	(1,883)	(1,855)	(2,065)	(2,285)	(2,151)	(2,115)	(2,107)	(2,184)	(2,224)	(2,197)	(24,798)
Personnel and related - Collections	(8,565)	(8,477)	(8,880)	(8,537)	(8,923)	(8,888)	(8,882)	(8,979)	(8,911)	(8,895)	(8,922)	(8,980)	(105,840)
Personnel and related - Cust Service Dept	(8,239)	(7,206)	(9,022)	(9,461)	(7,718)	(7,270)	(8,239)	(8,303)	(7,729)	(7,714)	(7,941)	(7,420)	(96,262)
Collections (Credit/Debit Card fees)	(28,552)	(28,818)	(29,850)	(30,970)	(31,899)	(32,555)	(30,862)	(30,960)	(31,278)	(31,579)	(31,760)	(31,995)	(371,080)
Technical Assistance	(15,053)	(15,302)	(15,618)	(15,989)	(16,391)	(16,788)	(16,963)	(17,134)	(17,181)	(17,384)	(17,584)	(17,647)	(199,033)
Billing system	(3,035)	(3,094)	(3,148)	(3,210)	(3,274)	(3,345)	(3,400)	(3,412)	(3,434)	(3,475)	(3,502)	(3,534)	(39,861)
Billing Costs - paper & postage, etc.	(7,534)	(7,633)	(7,755)	(7,925)	(8,127)	(8,339)	(8,464)	(8,505)	(8,532)	(8,610)	(8,673)	(8,738)	(98,856)
Customer Svc dept exp (all exp incl 3rd. par)	(33,614)	(34,138)	(35,810)	(35,947)	(36,319)	(37,244)	(38,513)	(38,071)	(38,433)	(38,794)	(39,288)	(40,451)	(454,991)
Subscriber Acquisition Cost	(81,954)	(82,288)	(95,005)	(101,738)	(106,622)	(101,433)	(67,099)	(68,886)	(68,547)	(74,996)	(75,016)	(68,655)	(992,238)
Aquisition Advertising - Third Party	(49,242)	(49,878)	(54,045)	(53,755)	(54,916)	(50,024)	(42,666)	(44,596)	(42,509)	(47,235)	(47,234)	(40,218)	(576,317)
Sales Commissions - Third Party	(29,512)	(29,210)	(37,760)	(44,783)	(48,503)	(48,209)	(21,233)	(21,090)	(22,837)	(24,562)	(24,583)	(25,237)	(377,521)
Sales Commissions - Direct	(3,200)	(3,200)	(3,200)	(3,200)	(3,200)	(3,200)	(3,200)	(3,200)	(3,200)	(3,200)	(3,200)	(3,200)	(38,400)
Retention, Upgrade & Other Mktg. Exp.	(38,658)	(43,986)	(44,956)	(42,027)	(38,769)	(39,705)	(40,926)	(42,959)	(42,054)	(42,666)	(43,502)	(42,789)	(502,996)
Retention and Upgrade	(26,647)	(29,658)	(28,488)	(25,802)	(24,874)	(25,747)	(27,087)	(28,247)	(27,379)	(28,367)	(27,924)	(28,721)	(328,140)
Comm.exp. related Mover prog (mdanzas)	(4,829)	(4,888)	(4,982)	(5,105)	(5,242)	(5,378)	(5,400)	(5,419)	(5,449)	(5,485)	(5,520)	(5,558)	(63,252)
Loyalty expenses, incl. dept. staff expenses	(9,464)	(7,021)	(7,928)	(6,469)	(6,712)	(6,705)	(8,363)	(9,566)	(8,402)	(9,110)	(9,101)	(9,105)	(97,944)
Retention expenses, incl. dept. staff expenses	(12,354)	(17,750)	(15,579)	(13,428)	(12,919)	(13,665)	(13,325)	(13,262)	(13,528)	(13,722)	(13,304)	(14,058)	(166,944)
Other Marketing Expenses	(12,012)	(14,327)	(16,468)	(17,026)	(13,895)	(13,957)	(13,838)	(14,713)	(14,675)	(14,299)	(15,578)	(14,068)	(174,855)
Other Marketing Departmental Expenses	(12,012)	(14,327)	(16,468)	(17,026)	(13,895)	(13,957)	(13,838)	(14,713)	(14,675)	(14,299)	(15,578)	(14,068)	(174,855)
Other Operating Expenses	(187,823)	(184,910)	(192,202)	(193,371)	(195,558)	(190,120)	(189,529)	(187,258)	(196,012)	(194,579)	(188,545)	(206,108)	(2,306,016)
General Management	(14,978)	(14,572)	(15,339)	(15,086)	(15,366)	(15,821)	(15,392)	(15,007)	(15,561)	(16,132)	(15,625)	(16,080)	(184,960)
Accounting and Finance	(10,384)	(11,577)	(11,460)	(12,351)	(16,261)	(11,166)	(11,983)	(11,331)	(13,463)	(14,815)	(11,361)	(13,714)	(149,867)
Human Resources	(19,222)	(20,164)	(19,455)	(25,337)	(22,001)	(21,202)	(19,524)	(19,495)	(22,697)	(19,573)	(19,559)	(33,251)	(261,479)
Information Systems	(19,920)	(16,708)	(20,668)	(16,990)	(16,919)	(18,189)	(17,236)	(17,979)	(19,281)	(17,824)	(17,825)	(18,195)	(217,735)
Logistics (incl. Warehouse & dist)	(34,352)	(32,305)	(36,137)	(33,677)	(35,475)	(33,752)	(35,690)	(33,729)	(34,943)	(36,500)	(34,423)	(34,748)	(415,731)
Legal department & expenses	(6,666)	(7,212)	(6,703)	(7,393)	(6,884)	(7,219)	(6,866)	(6,867)	(7,207)	(6,859)	(6,858)	(7,207)	(83,942)
Bad debt	(4,398)	(4,469)	(4,539)	(4,633)	(4,749)	(4,869)	(4,934)	(4,947)	(4,957)	(4,974)	(4,992)	(5,010)	(57,470)
Service Fee	(62,765)	(62,765)	(62,765)	(62,765)	(62,765)	(62,765)	(62,765)	(62,765)	(62,765)	(62,765)	(62,765)	(62,765)	(753,177)
Other G&A	(15,138)	(15,138)	(15,138)	(15,138)	(15,138)	(15,138)	(15,138)	(15,138)	(15,138)	(15,138)	(15,138)	(15,138)	(181,654)
Broadcast Operations Systems	(30,654)	(30,716)	(30,783)	(30,865)	(30,960)	(31,058)	(31,075)	(31,101)	(31,137)	(31,175)	(31,215)	(31,260)	(372,000)
Satellite Cost (through CBC) (CI)	(27,457)	(27,457)	(27,457)	(27,457)	(27,457)	(27,457)	(27,457)	(27,457)	(27,457)	(27,457)	(27,457)	(27,457)	(329,488)
Cam Card Security	(3,197)	(3,259)	(3,326)	(3,407)	(3,503)	(3,601)	(3,618)	(3,644)	(3,680)	(3,718)	(3,758)	(3,802)	(42,513)
Subtotal operating costs and expenses before D&A	(668,722)	(673,773)	(703,130)	(717,365)	(727,024)	(759,700)	(713,845)	(694,048)	(700,560)	(707,235)	(703,349)	(709,311)	(8,478,062)
EBITDA	37,618	43,170	31,881	38,282	49,798	23,736	62,364	92,229	89,041	71,834	78,566	75,757	694,277
Depreciation	(8,729)	(8,889)	(9,055)	(9,252)	(9,434)	(9,634)	(9,795)	(9,999)	(10,185)	(10,332)	(10,459)	(10,628)	(116,390)
IRI and related depreciation	(8,002)	(8,162)	(8,322)	(8,482)	(8,642)	(8,802)	(8,962)	(9,122)	(9,282)	(9,442)	(9,602)	(9,762)	(106,581)
Depreciation of other property & equipment	(0,714)	(0,714)	(0,720)	(0,758)	(0,779)	(0,819)	(0,820)	(0,864)	(0,890)	(0,877)	(0,844)	(0,853)	(9,652)
Other amortization	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,156)
Total operating costs and expenses	(677,451)	(682,662)	(712,185)	(726,617)	(736,458)								

Tabla N° 40

Reporte de Indicadores de Negocio 2016

SATELITEDIRECT CIA. LTDA.

	Jan-1	Feb-1	Mar-1	Apr-1	May-1	Jun-1	Jul-1	Aug-1	Sep-1	Oct-1	Nov-1	Dec-1	2016 T
ARPU (per month, US\$)													
Programming Revenues	\$19.80	\$17.61	\$17.42	\$17.32	\$17.23	\$17.09	\$16.89	\$16.64	\$16.37	\$16.09	\$15.80	\$15.50	\$17.39
Mirror Fee / Mirror Rental	11.26	10.09	10.05	10.05	10.04	10.01	9.98	9.96	9.93	9.90	9.86	9.81	10.35
Advanced Products Fees (HD & DVR)	1.11	1.09	1.10	1.07	1.06	1.05	1.05	1.06	1.05	1.05	1.04	1.03	1.09
Upgrade Conversion Fee (Hook-up Upgrades)	0.20	0.18	0.18	0.18	0.18	0.06	0.06	0.18	0.18	0.07	0.07	0.07	0.13
Warranty / Technical Service	0.89	0.80	0.80	0.79	0.79	0.79	0.79	0.78	0.78	0.78	0.77	0.77	0.81
Other Revenues	0.48	0.43	0.42	0.42	0.42	0.42	0.41	0.41	0.41	0.40	0.40	0.40	0.43
ARPU excl. Hook-up Fee (per month, US\$)	\$33.73	\$30.18	\$29.96	\$29.83	\$29.72	\$29.42	\$29.19	\$29.04	\$28.72	\$28.28	\$27.94	\$27.57	\$30.20
Hook-up Fee Revenue (One-Time Fee)	1.27	1.10	1.38	1.60	1.68	1.28	0.59	0.77	0.82	0.44	0.44	0.44	0.99
ARPU Total (per month, US\$)	35.00	31.28	31.34	31.43	31.40	30.70	29.77	29.81	29.54	28.72	28.38	28.01	31.19
Programming Costs													
ACPU Regular Programming (per month, US\$)	6.00	5.31	5.24	5.33	5.29	5.01	5.94	5.07	4.97	4.90	4.83	4.57	5.33
Regular Pmg. Cost (% ARPU, excl. Hook-Up)	17.8%	17.6%	17.5%	17.9%	17.8%	17.0%	20.3%	17.4%	17.3%	17.3%	17.3%	16.6%	17.7%
ACPU Premium Programming (per month, US\$)	1.82	1.66	1.68	1.70	1.73	1.75	1.74	1.72	1.69	1.66	1.63	1.60	1.74
Premium Pmg. Cost (% ARPU, excl. Hook-Up)	5.4%	5.5%	5.6%	5.7%	5.8%	5.9%	6.0%	5.9%	5.9%	5.9%	5.8%	5.8%	5.8%
ACPU Special Events (per month, US\$)	2.23	1.96	1.92	1.87	1.82	3.37	1.73	1.71	1.68	1.66	1.63	1.61	1.98
Special Events Cost (% ARPU, excl. Hook-Up)	6.6%	6.5%	6.4%	6.3%	6.1%	11.5%	5.9%	5.9%	5.9%	5.9%	5.8%	5.8%	6.3%
ACPU Total (per month, US\$)	\$10.05	\$8.93	\$8.84	\$8.91	\$8.84	\$10.13	\$9.41	\$8.49	\$8.34	\$8.22	\$8.09	\$7.78	\$9.05
Programming Cost (% ARPU, excl. Hook-Up)	29.8%	29.6%	29.5%	29.9%	29.7%	34.4%	32.2%	29.2%	29.0%	29.1%	29.0%	28.2%	30.0%
Programming Cost (% ARPU)	28.7%	28.6%	28.2%	28.3%	28.1%	33.0%	31.6%	28.5%	28.2%	28.6%	28.5%	27.8%	29.0%
Subscriber Related Costs (per month, US\$)													
Customer Service	2.07	1.80	1.91	1.88	1.78	1.74	1.79	1.75	1.72	1.71	1.71	1.68	1.84
Billing	0.62	0.55	0.55	0.54	0.54	0.55	0.54	0.53	0.53	0.53	0.52	0.52	0.56
Collection (Inv. Churn Mgmt, Bank Fees, etc.)	1.84	1.63	1.65	1.64	1.65	1.62	1.52	1.51	1.50	1.49	1.48	1.46	1.62
NDS Fee	0.16	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14
Bad Debt	0.22	0.20	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.18	0.18	0.18	0.20
Technical Service	0.75	0.67	0.67	0.66	0.66	0.66	0.65	0.65	0.64	0.64	0.64	0.63	0.68
Revenue Taxes	0.99	0.88	0.87	0.86	0.86	0.85	0.84	0.83	0.81	0.80	0.79	0.77	0.87
Subscriber Related Costs (per month, US\$)	\$6.64	\$5.86	\$5.98	\$5.93	\$5.83	\$5.75	\$5.67	\$5.61	\$5.54	\$5.49	\$5.45	\$5.38	\$5.90
SRC as % of ARPU excl. Hook-up	19.7%	19.4%	19.9%	19.9%	19.6%	19.6%	19.4%	19.3%	19.3%	19.4%	19.5%	19.5%	19.5%
Upgrade/Loyalty/Retention/Moving Costs (per month, US\$)													
Equipment Upgrade/Loyalty/Retention (Opex+Capex incl. Mirror)	0.18	0.15	0.17	0.17	0.17	0.18	0.18	0.18	0.18	0.19	0.19	0.19	0.18
Instal & Dist.Upgrade/Loyalty/Retention (Opex+Capex incl. M)	0.19	0.17	0.16	0.16	0.16	0.16	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17
Loyalty Costs	0.47	0.31	0.34	0.27	0.28	0.27	0.33	0.37	0.32	0.34	0.33	0.33	0.34
Retention Costs	0.61	0.77	0.66	0.56	0.52	0.54	0.51	0.50	0.51	0.51	0.48	0.50	0.57
Moving Program Costs	0.24	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.20	0.20	0.20	0.20	0.22
Upgrade/Loyalty/Retention/Moving Costs (per month, US\$)	\$1.69	\$1.61	\$1.55	\$1.38	\$1.35	\$1.36	\$1.39	\$1.43	\$1.39	\$1.41	\$1.38	\$1.39	\$1.48
ULRMC as % of ARPU excl. Hook-up	5.0%	5.3%	5.2%	4.6%	4.5%	4.6%	4.8%	4.9%	4.8%	5.0%	4.9%	5.1%	4.9%
Other Subscriber Related Costs (per month, US\$)													
Other	0.03	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
Other Subscriber Related Costs (per month, US\$)	\$0.03	\$0.02	\$0.02	\$0.02	\$0.02	\$0.02	\$0.02	\$0.02	\$0.02	\$0.02	\$0.02	\$0.02	\$0.02
Other Costs as % of ARPU excl. Hook-up	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
Monthly Contribution per Sub (per month, US\$)	\$15.34	\$13.75	\$13.57	\$13.59	\$13.69	\$12.16	\$12.70	\$13.49	\$13.44	\$13.14	\$12.99	\$13.00	\$13.75
MC per Sub (% of ARPU excl. Hook-up)	45.5%	45.6%	45.3%	45.5%	46.1%	41.3%	43.5%	46.5%	46.8%	46.5%	47.2%	47.2%	45.5%
SAC (per Gross Addition, US\$)													
Advertising	57.18	62.17	64.62	57.95	52.52	45.36	71.42	70.63	62.03	65.80	61.95	48.87	58.85
Sales Related Expenses													
Sales Commissions (incl. Salaries)	37.98	40.39	48.97	51.73	49.45	46.62	40.90	38.47	37.99	38.67	36.44	34.55	42.47
Sales Related Expenses Total	37.98	40.39	48.97	51.73	49.45	46.62	40.90	38.47	37.99	38.67	36.44	34.55	42.47
SAC Equipment (Purchases+Retrieval&Refurb.+NDS Downloads)													
Basic STB	33.10	31.77	31.52	30.97	31.26	31.73	25.93	26.11	26.96	26.84	27.55	28.01	29.67
HD-Only	22.38	24.14	26.14	26.84	24.98	23.84	33.03	31.66	30.28	30.33	28.92	27.38	27.02
SD-DVR	0.27	0.26	0.30	0.29	0.26	0.22	0.17	0.15	0.14	0.13	0.12	0.10	0.21
HD-DVR	4.21	4.12	6.39	6.39	6.53	6.48	5.13	5.12	5.27	5.55	5.38	5.19	5.56
Antenna+LNB	23.95	23.76	23.80	23.70	23.73	23.67	23.64	23.61	24.70	24.31	24.30	24.05	23.92
Other Materials (Cable, Kit, Spare Remotes, MDU, etc.)	20.24	20.63	22.85	23.68	23.21	22.59	20.54	20.10	20.03	20.60	19.93	19.65	21.35
SAC Equipment Total (Purchases)	104.16	104.68	110.99	111.86	109.96	108.54	108.44	106.75	107.39	107.76	106.20	104.38	107.72
Installation	16.87	17.61	21.52	22.92	22.11	20.98	17.24	16.38	16.39	16.83	16.02	15.37	18.69
Distribution	2.00	1.93	2.14	1.93	1.60	1.66	2.23	2.05	2.23	2.11	2.27	2.05	1.99
Total SAC (per Gross Addition, US\$)	218.19	226.78	248.25	246.40	235.65	223.15	240.23	234.30	226.03	231.17	222.88	205.22	229.71
Hook-up Fee	(29.77)	(31.41)	(38.66)	(41.42)	(39.74)	(29.63)	(25.59)	(32.16)	(32.03)	(16.76)	(15.83)	(15.08)	(29.60)
Net SAC (per Gross Addition, US\$)	\$188.42	\$195.37	\$209.59	\$204.98	\$195.90	\$193.53	\$214.64	\$202.14	\$194.00	\$214.41	\$207.05	\$190.15	\$200.11
Payback (Months)	12.3	14.2	15.4	15.1	14.3	15.9	16.9	15.0	14.4	16.3	15.9	14.6	14.6

Tabla N° 42

Razones Financieras 2017

SATELITEDIRECT CIA. LTDA.

RAZONES FINANCIERAS	PY	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December
RAZONES DE LIQUIDEZ													
Indice de liquidez	1,01	1,03	1,05	1,06	1,08	1,11	1,05	1,12	1,18	1,25	1,32	1,14	1,21
Prueba Acida	0,96	0,98	1,00	1,01	1,03	1,06	1,01	1,07	1,14	1,21	1,28	1,09	1,16
RAZONES DE APALANCAMIENTO													
Razon de endeudamiento	0,71	0,70	0,69	0,70	0,69	0,69	0,73	0,69	0,67	0,64	0,62	0,70	0,67
Razon Pasivo a Patrimonio	2,45	2,31	2,22	2,31	2,22	2,18	2,77	2,20	2,00	1,81	1,60	2,31	2,03
RAZONES DE ACTIVIDAD													
Rotación de activos total		0,49	0,49	0,49	0,50	0,50	0,49	0,52	0,49	0,47	0,46	0,53	0,52
Rotación de activo fijo		4,51	4,88	5,36	5,97	6,65	7,39	8,33	9,56	11,30	13,34	16,78	22,77
RAZONES DE RENTABILIDAD													
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	55,80%	2,15%	4,57%	5,30%	7,62%	11,75%	-2,44%	7,30%	19,03%	28,02%	33,66%	62,25%	66,26%
Rendimiento de Capital	142,76%	5,63%	12,26%	14,31%	21,11%	34,07%	-6,09%	20,13%	60,14%	99,57%	129,81%	164,87%	196,42%
Rendimiento de los activos (ROI - ROA)	16,18%	0,65%	1,42%	1,60%	2,36%	3,70%	-0,65%	2,28%	6,35%	9,97%	12,95%	18,82%	21,85%
Margen Utilidad Neta		1,34%	1,45%	1,12%	1,22%	1,56%	-0,23%	0,65%	1,68%	2,46%	2,88%	3,31%	3,60%
Margen Bruto de Utilidad		72,50%	72,48%	72,92%	72,80%	72,98%	60,13%	70,97%	73,26%	73,53%	73,16%	73,30%	73,58%
DIAS CALLE													
DSO's		31	29	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
		35,08	32,71	34,20	32,35	32,75	31,59	33,10	32,81	31,75	33,00	31,58	32,25

Tabla N° 43 Flujo de Caja 2017
SATELITEDIRECT CIA. LTDA.

CF	Jan-17	Feb-17	Mar-17	Apr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Aug-17	Sep-17	Oct-17	Nov-17	Dec-17	2017
Net Income	10,845	12,750	3,942	13,085	24,946	(77,287)	50,472	77,006	75,886	58,209	67,466	60,729	378,049
Adj. NI to net cash provided by op. act.:													
Depreciation	10,574	10,729	10,882	11,017	11,177	11,331	11,484	11,631	11,785	11,931	12,058	12,205	136,806
Assets Write off/Retirement	3,397	3,946	4,186	3,147	2,735	5,253	4,807	3,697	3,954	4,611	4,178	3,948	47,858
Minority Interest Adjustment	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Change in assets and liabilities:													
(I)/D in accounts receivable	(3,932)	(4,792)	(4,963)	(5,135)	(5,286)	(5,257)	(5,104)	(5,222)	(5,258)	5,706	5,735	5,765	(27,742)
(I)/D in Intercompany A/R	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
I/(D) in A/P and accrued liabilities	(93,067)	10,776	54,200	(26,378)	22,552	32,716	(94,166)	64,197	23,062	(50,422)	9,064	(16,703)	(64,169)
I/(D) in Intercompany Accounts Payable	18,439	0,008	0,154	4,021	0,619	65,153	(53,690)	(16,634)	(0,778)	0,487	(0,026)	(1,172)	16,580
(I)/D in Other Assets	(0,306)	(0,096)	(0,485)	0,095	0,286	0,432	(0,215)	(0,585)	(0,422)	0,211	0,046	0,021	(1,020)
I/(D) in Other Liabilities	30,077	(27,950)	4,368	5,514	5,120	19,816	(15,802)	(0,333)	0,738	(1,424)	(19,355)	0,963	1,732
Total Adjustments	(34,819)	(7,379)	68,342	(7,720)	37,204	129,444	(152,685)	56,751	33,080	(28,900)	11,698	5,027	110,045
Net cash provided by Operating Activities	(23,974)	5,371	72,284	5,365	62,150	52,158	(102,213)	133,757	108,966	29,309	79,164	65,756	488,094
Cash Flows From Investing Activities:													
-Cash for Capital Exp.-Equipment (SAC)	(2,724)	(1,561)	(2,606)	(1,250)	(1,310)	(2,798)	(0,964)	(2,215)	(1,014)	(2,755)	(2,058)	(1,688)	(22,943)
-Cash for Capital Exp.-Install/Distrib (SAC)	(0,421)	(0,418)	(0,518)	(0,600)	(0,649)	(0,653)	(0,340)	(0,355)	(0,375)	(0,395)	(0,400)	(0,414)	(5,538)
-Cash for Capital Exp.-Equipment (Upgr/Reten)	(0,968)	(0,310)	(0,958)	(0,176)	(0,292)	(0,901)	(0,141)	(0,286)	(0,224)	(0,301)	(0,212)	(0,153)	(4,924)
-Cash for Capital Exp.-Install/Dist (Upgr/Ret)	(0,059)	(0,065)	(0,073)	(0,075)	(0,075)	(0,071)	(0,047)	(0,033)	(0,038)	(0,041)	(0,039)	(0,037)	(0,635)
-Cash for Capital Exp.-Non-sub Related Capex	(0,007)	(0,024)	(0,155)	(0,088)	(0,164)	(0,004)	(0,181)	(0,109)	(0,033)	(0,034)	(0,049)	(0,007)	(0,855)
Net Cash used in Investing Activities	(4,178)	(2,370)	(4,302)	(2,188)	(2,489)	(4,428)	(1,674)	(2,998)	(1,683)	(3,527)	(2,759)	(2,299)	(34,895)
Net Cash Flow - Unlevered	(28,152)	3,002	67,982	3,178	59,660	47,730	(103,887)	130,759	107,283	25,783	76,405	63,457	453,200
Cash Flows From Financing Activities:													
+IRD New Borrowings-Surfin	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
IRD Repayments to Surfin	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
+New Borrowings-External	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Repayments - External	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Net cash provided by Financing Activities	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Net Cash Flow - Levered	(28,152)	3,002	67,982	3,178	59,660	47,730	(103,887)	130,759	107,283	25,783	76,405	63,457	453,200
Hughes - Capital Calls													
Hughes - A vailable/Req'd Cash	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Other (ODC)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Partnership Contribution to Subsidiaries	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	(299,961)	0,000	(299,961)
Transfers from GLA	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Undistributed Cash	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Sub-Total	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	(299,961)	0,000	(299,961)
Remaining Cash Needs	(28,152)	3,002	67,982	3,178	59,660	47,730	(103,887)	130,759	107,283	25,783	(223,556)	63,457	153,238
Funding Required	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Cash Balance PY	250,439												250,439
Cash & cash equiv. at beg. of period	250,439	222,287	225,289	293,271	296,449	356,109	403,839	299,953	430,712	537,995	563,777	340,221	250,439
Cash & cash equiv. at end of period	222,287	225,289	293,271	296,449	356,109	403,839	299,953	430,712	537,995	563,777	340,221	403,678	403,678

Tabla N° 44
Estado de Resultados 2017
SATELITEDIRECT CIA. LTDA.

New PL	Jan-17	Feb-17	Mar-17	Apr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Aug-17	Sep-17	Oct-17	Nov-17	Dec-17	2017
REVENUES:													
Programming Revenues	435,097	439,654	446,138	455,227	466,254	477,768	483,121	482,956	482,482	482,615	482,963	483,453	5,617,730
Postpaid Packages Revenue	333,856	335,464	339,349	345,469	353,013	360,876	364,936	365,304	365,905	366,974	368,219	369,483	4,268,849
Postpaid Premium Revenue	73,832	76,453	78,569	80,908	83,674	86,613	87,759	87,126	85,895	84,767	83,680	82,697	991,974
Pay-per-view Revenue - Postpaid	3,452	3,508	3,557	3,615	3,689	3,772	3,814	3,819	3,835	3,858	3,882	3,911	44,711
Special events Revenue - Postpaid	23,958	24,230	24,664	25,235	25,878	26,508	26,612	26,707	26,847	27,016	27,182	27,362	312,197
Ancillary Subscriber Revenues	363,041	365,108	381,369	396,029	407,724	403,730	390,724	403,496	409,167	398,168	402,305	406,868	4,727,729
Hook-up Fees, Sales of Equipment - Postpaid	29,178	28,681	36,750	43,332	46,856	37,086	17,583	22,974	24,822	13,517	13,563	13,938	328,281
Hook-up Fees, Sales of Eqmpt - Upgrade Postpaid	4,734	4,830	4,939	5,077	5,234	1,913	1,958	5,570	5,635	2,047	2,079	2,112	46,130
Box Lease - Postpaid	278,549	283,144	288,157	294,608	302,101	309,940	315,283	318,159	321,225	324,615	328,150	331,757	3,695,688
DVR fee - Postpaid	1,566	1,458	1,347	1,877	1,274	1,239	1,204	1,173	1,144	1,113	1,069	1,012	15,475
HD Fee - Postpaid	27,553	25,185	27,946	28,345	28,812	29,414	30,110	30,835	31,337	31,619	31,918	32,250	355,322
Warranty	21,462	21,810	22,230	22,789	23,447	24,138	24,585	24,786	25,003	25,257	25,525	25,800	286,832
Other Revenues (Non Intercompany)	11,098	11,228	11,392	11,627	11,910	12,206	12,378	12,424	12,478	12,550	12,629	12,709	144,630
Miscellaneous	11,098	11,228	11,392	11,627	11,910	12,206	12,378	12,424	12,478	12,550	12,629	12,709	144,630
Total Revenues	809,237	815,990	838,899	862,883	885,888	893,705	886,223	898,876	904,128	893,333	897,897	903,300	10,490,088
OPERATING EXPENSES:													
Programming Costs	(222,519)	(224,545)	(227,192)	(234,681)	(239,365)	(243,299)	(257,265)	(240,344)	(239,302)	(239,736)	(239,719)	(238,600)	(2,959,567)
Programming Cost-Local	(104,475)	(105,200)	(106,393)	(108,255)	(110,551)	(112,952)	(114,186)	(114,255)	(114,375)	(114,649)	(114,979)	(115,314)	(1,335,585)
Premium Packages Cost	(45,494)	(46,787)	(48,089)	(49,696)	(51,466)	(53,409)	(54,271)	(53,915)	(53,531)	(53,205)	(52,883)	(52,601)	(615,346)
Programming Cost - Intercompany	(25,550)	(25,557)	(25,710)	(29,729)	(30,348)	(29,729)	(30,348)	(25,174)	(24,395)	(24,882)	(24,857)	(23,685)	(397,195)
Special evt. - Loc paid loc not incl DTVA Inv	(47,000)	(47,000)	(47,000)	(47,000)	(47,000)	(94,440)	(47,000)	(47,000)	(47,000)	(47,000)	(47,000)	(47,000)	(611,440)
Other Costs	(22,273)	(22,500)	(22,823)	(23,275)	(23,824)	(24,398)	(24,664)	(24,656)	(24,633)	(24,639)	(24,657)	(24,681)	(287,023)
Revenue Taxes	(21,668)	(21,895)	(22,218)	(22,670)	(23,219)	(23,793)	(24,059)	(24,051)	(24,028)	(24,034)	(24,052)	(24,076)	(279,763)
Other Cost	(605)	(605)	(605)	(605)	(605)	(605)	(605)	(605)	(605)	(605)	(605)	(605)	(7,260)
Internet Service Costs - ISP Costs	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Subscriber Service Expense	(122,686)	(123,080)	(128,746)	(136,682)	(131,325)	(133,457)	(134,134)	(133,995)	(134,218)	(135,038)	(136,123)	(136,872)	(1,580,356)
Personnel and related - Billing	(2,191)	(2,177)	(2,200)	(2,173)	(2,409)	(2,643)	(2,508)	(2,471)	(2,462)	(2,547)	(2,588)	(2,562)	(28,929)
Personnel and related - Collections	(9,948)	(9,810)	(10,253)	(9,912)	(10,396)	(10,346)	(10,331)	(10,434)	(10,377)	(10,352)	(10,392)	(10,452)	(123,024)
Personnel and related - Cust Service Dept	(9,102)	(8,183)	(10,057)	(10,516)	(8,748)	(8,300)	(9,180)	(9,415)	(8,786)	(8,639)	(8,757)	(8,458)	(108,141)
Collections (Credit/Debit Card fees)	(32,970)	(33,255)	(34,383)	(35,609)	(36,626)	(37,343)	(35,481)	(35,591)	(35,943)	(36,275)	(36,476)	(36,737)	(426,690)
Technical Assistance	(17,369)	(17,607)	(17,918)	(18,290)	(18,696)	(19,227)	(19,386)	(19,411)	(19,586)	(19,645)	(19,832)	(20,033)	(227,001)
Billing system	(3,661)	(3,712)	(3,757)	(3,810)	(3,866)	(3,931)	(3,978)	(3,979)	(3,992)	(4,025)	(4,043)	(4,065)	(46,819)
Billing Costs - paper & postage, etc.	(8,752)	(8,858)	(8,991)	(9,176)	(9,397)	(9,628)	(9,766)	(9,812)	(9,863)	(9,928)	(9,998)	(10,070)	(114,240)
Customer Svc dept exp (all exp incl 3rd. par)	(38,693)	(39,477)	(41,186)	(41,197)	(41,188)	(42,038)	(43,484)	(42,883)	(43,209)	(43,626)	(44,037)	(44,494)	(505,511)
Subscriber Acquisition Cost	(87,656)	(87,631)	(101,602)	(108,949)	(114,313)	(108,929)	(71,821)	(73,720)	(73,437)	(80,315)	(80,375)	(73,770)	(1,062,517)
Acquisition Advertising - Third Party	(51,704)	(52,372)	(56,747)	(56,442)	(57,662)	(52,525)	(44,800)	(46,826)	(44,635)	(49,596)	(49,596)	(42,229)	(605,133)
Sales Commissions - Third Party	(32,123)	(31,429)	(41,025)	(48,677)	(52,821)	(52,574)	(23,191)	(23,664)	(24,972)	(26,888)	(26,949)	(27,711)	(411,425)
Sales Commissions - Direct	(3,830)	(3,830)	(3,830)	(3,830)	(3,830)	(3,830)	(3,830)	(3,830)	(3,830)	(3,830)	(3,830)	(3,830)	(45,960)
Retention, Upgrade & Other Mktg. Exp	(44,167)	(49,860)	(50,807)	(47,829)	(44,044)	(45,214)	(46,706)	(48,975)	(47,974)	(48,361)	(49,242)	(48,505)	(571,685)
Retention and Upgrade	(30,189)	(33,409)	(32,151)	(28,416)	(27,995)	(29,014)	(30,717)	(31,979)	(31,143)	(31,817)	(31,366)	(32,186)	(370,381)
Comm/exp. related Mover prog (mudanzas)	(5,685)	(5,749)	(5,852)	(5,988)	(6,140)	(6,290)	(6,315)	(6,337)	(6,370)	(6,410)	(6,450)	(6,492)	(70,877)
Loyalty expenses, incl. dept. staff expenses	(10,578)	(7,888)	(8,858)	(7,249)	(7,342)	(7,488)	(9,308)	(10,626)	(9,500)	(10,094)	(10,080)	(10,081)	(109,094)
Retention expenses, incl. dept. staff expenses	(13,926)	(19,772)	(17,442)	(15,179)	(14,513)	(15,236)	(15,094)	(15,016)	(15,273)	(15,313)	(14,836)	(15,612)	(187,210)
Other Marketing Expenses	(13,978)	(16,452)	(18,655)	(19,413)	(16,049)	(16,200)	(15,990)	(16,996)	(16,831)	(16,545)	(17,875)	(17,875)	(201,304)
Other Marketing Departmental Expenses	(13,978)	(16,452)	(18,655)	(19,413)	(16,049)	(16,200)	(15,990)	(16,996)	(16,831)	(16,545)	(17,875)	(17,875)	(201,304)
Other Operating Expenses	(214,292)	(210,618)	(218,565)	(218,946)	(222,384)	(216,758)	(215,064)	(213,917)	(222,232)	(220,412)	(213,531)	(232,904)	(2,619,622)
General Management	(17,061)	(16,539)	(17,418)	(17,065)	(17,510)	(17,864)	(17,540)	(17,058)	(17,058)	(18,226)	(17,818)	(18,175)	(210,031)
Accounting and Finance	(12,138)	(13,384)	(13,290)	(14,212)	(18,418)	(13,078)	(13,900)	(13,248)	(15,609)	(16,912)	(13,293)	(15,879)	(173,361)
Human Resources	(22,031)	(22,612)	(22,298)	(28,163)	(25,132)	(24,180)	(22,407)	(22,375)	(25,860)	(22,460)	(22,445)	(37,506)	(297,467)
Information Systems	(22,352)	(18,886)	(23,112)	(19,132)	(19,177)	(20,412)	(19,488)	(20,261)	(21,637)	(20,099)	(20,136)	(20,489)	(245,180)
Logistics (incl. Warehouse & dist)	(39,671)	(37,551)	(41,227)	(38,350)	(40,469)	(39,077)	(39,857)	(39,079)	(39,112)	(40,779)	(37,875)	(38,511)	(471,557)
Legal department & expenses	(7,522)	(8,081)	(7,562)	(8,253)	(7,781)	(8,115)	(7,761)	(7,762)	(8,102)	(7,753)	(7,752)	(8,102)	(94,548)
Bad debt	(5,040)	(5,086)	(5,182)	(5,294)	(5,420)	(5,556)	(5,633)	(5,657)	(5,679)	(5,706)	(5,735)	(5,765)	(65,752)
Service Fee	(69,041)	(69,041)	(69,041)	(69,041)	(69,041)	(69,041)	(69,041)	(69,041)	(69,041)	(69,041)	(69,041)	(69,041)	(828,495)
Other G&A	(19,436)	(19,436)	(19,436)	(19,436)	(19,436)	(19,436)	(19,436)	(19,436)	(19,436)	(19,436)	(19,436)	(19,436)	(233,231)
Broadcast Operations Systems	(42,078)	(42,132)	(42,193)	(42,270)	(42,363)	(42,458)	(42,467)	(42,485)	(42,514)	(42,546)	(42,579)	(42,618)	(508,704)
Satellite Cost (through CBC) (CI)	(38,203)	(38,203)	(38,203)	(38,203)	(38,203)	(38,203)	(38,203)	(38,203)	(38,203)	(38,203)	(38,203)	(38,203)	(458,439)
Cam Card Security	(3,875)	(3,929)	(3,990)	(4,067)	(4,159)	(4,255)	(4,263)	(4,281)	(4,311)	(4,342)	(4,376)	(4,415)	(50,264)
Subtotal operating costs and expenses before D&A	(755,671)	(760,364)	(791,928)	(806,634)	(817,618)	(827,514)	(827,120)	(827,092)	(827,092)	(827,092)	(827,092)	(827,092)	(9,589,473)
EBITDA	53,566	55,626	46,971	56,249	68,270	(33,809)	94,103	120,784	119,818	102,287	111,671	105,080	900,615
Depreciation	(10,574)	(10,729)	(10,882)	(11,017)	(11,177)	(11,331)	(11,484)	(11,631)	(11,785)	(11,931)	(12,058)	(12,205)	(136,806)
IRD and related depreciation	(9,722)	(9,882)	(10,042)	(10,202)	(10,362)	(10,522)	(10,682)	(10,842)	(11,002)	(11,162)	(11,322)	(11,482)	(127,221)
Depreciation of other property & equipment	(839)	(847)	(840)	(815)	(815)	(809)	(802)	(789)	(789)	(769)	(736)	(723)	(9,585)
Other amortization	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(1,566)
Total operating costs and expenses	(766,245)	(771,093)	(802,811)	(817,651)	(828,795)	(831,323							

Tabla N° 45
Reporte de Indicadores de Negocio 2017
SATELITEDIRECT CIA. LTDA.

	Jan-17	Feb-17	Mar-17	Apr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Aug-17	Sep-17	Oct-17	Nov-17	Dec-17	2017 T
ARPU (per month, US\$)													
Programming Revenues	\$19.54	\$17.40	\$17.29	\$17.25	\$17.21	\$17.13	\$16.99	\$16.81	\$16.59	\$16.38	\$16.16	\$15.92	\$17.50
Mirror Fee / Mirror Rental	12.51	11.21	11.17	11.16	11.15	11.12	11.09	11.07	11.05	11.02	10.98	10.92	11.51
Advanced Products Fees (HD & DVR)	1.31	1.05	1.14	1.14	1.11	1.10	1.10	1.11	1.12	1.11	1.10	1.10	1.15
Upgrade Conversion Fee (Hook-up Upgrades)	0.21	0.19	0.19	0.19	0.19	0.07	0.07	0.19	0.19	0.07	0.07	0.07	0.14
Warranty / Technical Service	0.96	0.86	0.86	0.86	0.87	0.87	0.86	0.86	0.86	0.86	0.85	0.85	0.89
Other Revenues	0.50	0.45	0.45	0.45	0.44	0.44	0.44	0.44	0.43	0.43	0.43	0.42	0.46
ARPU excl. Hook-up Fee (per month, US\$)	\$35.04	\$31.16	\$31.09	\$31.05	\$30.97	\$30.73	\$30.55	\$30.49	\$30.24	\$29.86	\$29.59	\$29.28	\$31.65
Hook-up Fee Revenue (One-Time Fee)	1.30	1.13	1.42	1.64	1.72	1.33	0.61	0.79	0.85	0.45	0.45	0.45	1.02
ARPU Total (per month, US\$)	36.34	32.29	32.51	32.69	32.69	32.05	31.17	31.28	31.09	30.32	30.04	29.73	32.67
Programming Costs													
ACPU Regular Programming (per month, US\$)	5.84	5.17	5.12	5.23	5.20	7.48	5.49	4.85	4.77	4.74	4.68	4.58	5.40
Regular Prg. Cost (% ARPU, excl. Hook-Up)	16.7%	16.6%	16.5%	16.8%	16.8%	24.3%	18.0%	15.9%	15.8%	15.9%	15.8%	15.6%	17.0%
ACPU Premium Programming (per month, US\$)	2.04	1.85	1.86	1.88	1.90	1.92	1.91	1.88	1.84	1.81	1.77	1.73	1.92
Premium Prg. Cost (% ARPU, excl. Hook-Up)	5.8%	5.9%	6.0%	6.1%	6.1%	6.2%	6.2%	6.2%	6.1%	6.0%	6.0%	5.9%	6.1%
ACPU Special Events (per month, US\$)	2.11	1.86	1.82	1.78	1.73	3.39	1.65	1.64	1.62	1.60	1.57	1.55	1.90
Special Events Cost (% ARPU, excl. Hook-Up)	6.0%	6.0%	5.9%	5.7%	5.6%	11.0%	5.4%	5.4%	5.3%	5.3%	5.3%	5.3%	6.0%
ACPU Total (per month, US\$)	\$9.99	\$8.89	\$8.81	\$8.89	\$8.83	\$12.78	\$9.05	\$8.36	\$8.23	\$8.14	\$8.02	\$7.86	\$9.22
Programming Cost (% ARPU, excl. Hook-Up)	28.5%	28.5%	28.3%	28.6%	28.5%	41.6%	29.6%	27.4%	27.2%	27.2%	27.1%	26.8%	29.1%
Programming Cost (% ARPU)	27.5%	27.5%	27.1%	27.2%	27.0%	39.9%	29.0%	26.7%	26.5%	26.8%	26.7%	26.4%	28.2%
Subscriber Related Costs (per month, US\$)													
Customer Service	2.14	1.88	1.98	1.95	1.84	1.80	1.85	1.82	1.78	1.77	1.76	1.74	1.91
Billing	0.66	0.58	0.58	0.57	0.58	0.58	0.57	0.57	0.56	0.56	0.56	0.55	0.59
Collection (Inv. Churn Mgmt, Bank Fees, etc.)	1.93	1.70	1.73	1.72	1.74	1.71	1.61	1.60	1.59	1.58	1.57	1.55	1.71
NDS Fee	0.17	0.16	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.16
Bad Debt	0.23	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.19	0.19	0.19	0.20
Technical Service	0.78	0.70	0.69	0.69	0.69	0.69	0.68	0.68	0.67	0.67	0.66	0.66	0.71
Revenue Taxes	0.97	0.87	0.86	0.86	0.86	0.85	0.85	0.84	0.83	0.82	0.80	0.79	0.87
Subscriber Related Costs (per month, US\$)	\$6.88	\$6.09	\$6.21	\$6.16	\$6.06	\$5.99	\$5.91	\$5.85	\$5.79	\$5.74	\$5.70	\$5.63	\$6.15
SRC as % of ARPU excl. Hook-up	19.6%	19.6%	20.0%	19.9%	19.6%	19.5%	19.3%	19.2%	19.1%	19.2%	19.3%	19.2%	19.4%
Upgrade/Loyalty/Retention/Moving Costs (per month, US\$)													
Equipment Upgrade/Loyalty/Retention (Opex+Capex incl. Mirrors)	0.27	0.23	0.23	0.21	0.21	0.20	0.19	0.18	0.18	0.17	0.15	0.14	0.20
Instal & Dist.Upgrade/Loyalty/Retention (Opex+Capex incl. Mirrors)	0.20	0.18	0.17	0.17	0.17	0.17	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18
Loyalty Costs	0.48	0.32	0.35	0.28	0.28	0.27	0.33	0.38	0.33	0.35	0.34	0.34	0.35
Retention Costs	0.63	0.78	0.68	0.58	0.54	0.55	0.53	0.52	0.53	0.52	0.50	0.51	0.58
Moving Program Costs	0.26	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.21	0.23
Upgrade/Loyalty/Retention/Moving Costs (per month, US\$)	\$1.83	\$1.73	\$1.65	\$1.47	\$1.42	\$1.42	\$1.45	\$1.48	\$1.44	\$1.43	\$1.39	\$1.38	\$1.54
ULRMC as % of ARPU excl. Hook-up	5.2%	5.6%	5.3%	4.7%	4.6%	4.6%	4.7%	4.9%	4.8%	4.8%	4.7%	4.7%	4.9%
Other Subscriber Related Costs (per month, US\$)													
Other	0.03	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
Other Subscriber Related Costs (per month, US\$)	\$0.03	\$0.02	\$0.02	\$0.02	\$0.02	\$0.02	\$0.02	\$0.02	\$0.02	\$0.02	\$0.02	\$0.02	\$0.02
Other Costs as % of ARPU excl. Hook-up	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
Monthly Contribution per Sub (per month, US\$)	\$16.30	\$14.42	\$14.41	\$14.51	\$14.64	\$10.51	\$14.12	\$14.77	\$14.77	\$14.54	\$14.46	\$14.39	\$14.72
MC per Sub (% of ARPU excl. Hook-up)	46.5%	46.3%	46.3%	46.7%	47.3%	34.2%	46.2%	48.5%	48.8%	48.7%	48.9%	49.1%	46.5%
SAC (per Gross Addition, US\$)	57.45	62.46	64.93	58.23	52.77	45.58	71.76	70.97	62.32	66.11	62.25	49.10	59.13
Advertising													
Sales Related Expenses													
Sales Commissions (incl. Salaries)	39.95	42.05	51.32	54.17	51.85	48.94	43.28	40.76	40.22	40.95	38.63	36.68	44.69
Sales Related Expenses Total	39.95	42.05	51.32	54.17	51.85	48.94	43.28	40.76	40.22	40.95	38.63	36.68	44.69
SAC Equipment (Purchases+Retrieval&Refurb.+NDS Downloads)													
Basic STB	32.67	31.42	30.97	30.67	31.07	31.45	25.60	25.91	26.31	26.21	26.35	26.56	29.13
HD-Only	23.66	25.49	27.81	28.19	26.31	25.11	34.43	33.04	31.70	31.52	30.11	28.52	28.35
SD-DVR	0.28	0.27	0.31	0.31	0.28	0.25	0.19	0.17	0.16	0.15	0.13	0.12	0.23
HD-DVR	9.18	9.09	10.87	10.69	9.85	8.96	6.75	6.34	6.25	5.62	4.61	3.59	7.88
Antenna+LNB	23.95	24.84	24.83	24.43	24.39	24.13	25.61	24.77	24.81	24.34	24.17	24.15	24.49
Other Materials (Cable, Kit, Spare Remotes, MDU, etc.)	21.10	21.49	23.24	23.86	23.54	22.91	21.41	20.97	21.12	21.17	20.87	20.49	21.99
SAC Equipment Total (Purchases)	110.84	112.61	118.03	118.16	115.44	112.80	113.99	111.20	110.36	109.02	106.24	103.43	112.07
Installation	17.14	17.89	21.89	23.33	22.50	21.35	17.53	16.66	16.67	17.12	16.30	15.63	19.00
Distribution	2.20	2.15	2.32	1.99	1.65	1.73	2.36	2.23	2.01	1.91	1.80	1.69	1.98
Total SAC (per Gross Addition, US\$)	227.57	237.17	258.48	255.87	244.21	230.40	248.93	241.82	231.57	235.12	225.21	206.52	236.87
Hook-up Fee	(32.29)	(34.06)	(41.90)	(44.57)	(42.76)	(32.06)	(27.94)	(34.60)	(34.45)	(17.81)	(16.83)	(16.02)	(31.91)
Net SAC (per Gross Addition, US\$)	\$195.29	\$203.10	\$216.58	\$211.30	\$201.45	\$198.34	\$220.99	\$207.22	\$197.12	\$217.30	\$208.39	\$190.50	\$204.96
Payback (Months)	12.0	14.1	15.0	14.6	13.8	18.9	15.6	14.0	13.3	14.9	14.4	13.2	13.9

CAPITULO 5

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

El plan operativo es una herramienta que se realiza mediante la priorización de iniciativas considerando las más importantes para lograr los diferentes objetivos y metas. El desarrollo del POA es sustancial para conocer hacia donde se está direccionando el trabajo, así como para determinar el marco en el cual se debe desarrollar cada proyecto

4.4 Matriz BSC de tercer nivel

En el tercer nivel se asignará el cronograma, responsables, tareas, medios y las actividades necesarias para la consecución de las iniciativas estratégicas.

Para el cumplimiento de los objetivos estratégico se determinaron 17 proyectos que se desarrollaran en el periodo 2015-2017 y de acuerdo a las matrices de priorización elaboradas se desarrollaran los siguientes proyectos en el año 2015:

- Implementar un sistema de gestión para realizar seguimiento de los gastos reales vs los presupuestados
- Incrementar la cobertura de ventas en las zonas periféricas
- Invertir el 10 % del presupuesto de publicidad para auspicios de eventos deportivos
- Definir el proceso de asignación de instalaciones y servicios para mejorar los tiempos de respuesta
- Implementar un sistema de evaluación por competencias para definir el plan de capacitación.

Los siguientes proyectos serán desarrollados en el año 2016

- Implementar un software que permita disminuir costos y viajes innecesarios para la Compañía
- Incrementar el nivel de negociación de plazo de pago con los proveedores
- Implementar proceso de Inventarios para optimizar el stock en la bodegas
- Crear una base datos de posibles clientes para definir perfiles e incrementar un 10% la efectividad de las promociones.
- Segmentar a los clientes de la base para entrega de beneficios
- Invertir en equipos de punta para optimizar el tiempo y calidad de la instalación del servicio comercializado.
- Implementar un sistema de medición y mejoramiento de la gestión de servicio al cliente
- Implementar Plan de bonificaciones por desempeño.
- Implementar planes de desarrollo que permitan rescatar las mejores prácticas de los procesos de las áreas

Y Finalmente, se realizaran los siguientes proyectos en el año 2017

- Implementar plan de beneficios para clientes de la base
- Invertir en un software de inventarios que permita optimizar el stock y distribución de equipos
- Implementar una encuesta de clima laboral anual

Tabla N° 46

Matriz de priorización de los proyectos

		Implementar un sistema de gestión para realizar seguimiento de los gastos reales vs los presupuestados	Implementar un software que permita disminuir costos y viajes innecesarios para la Compañía	Incrementar el nivel de negociación de plazo de pago con los proveedores	Implementar proceso de Inventarios para optimizar el stock en la bodegas	Incrementar la cobertura de ventas en las zonas periféricas	Crear una base datos de posibles clientes para definir perfiles e incrementar un 10% la efectividad de las promociones.	invertir el 10 % del presupuesto de publicidad para auspicios de eventos deportivos	Segmentar a los clientes de la base para entrega de beneficios	Implementar plan de beneficios para clientes de la base	invertir en equipos de punta para optimizar el tiempo y calidad de la instalación del servicio comercializado.	invertir en un software de inventarios que permita optimizar el stock y distribución de equipos	Definir el proceso de asignación de instalaciones y servicios para mejorar los tiempos de respuesta	Implementar un sistema de medición y mejoramiento de la gestión de servicio al cliente	Implementar un sistema de evaluación por competencias para definir el plan de capacitación.	Implementar Plan de bonificaciones por desempeño.	Implementar planes de desarrollo que permitan rescatar las mejores practicas de los procesos de las areas	Implementar una encuesta de clima laboral anual
Objetivos Estratégicas	Peso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Crecer en 2% la Rentabilidad del Negocio	15%	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	1	3	1	3	1	1
2. Crecer en 4,5% la participación del dealer en el cable operador	20%	1	3	3	3	5	5	5	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1
3. Incrementar en 33% las ventas de la compañía operador	20%	1	1	1	5	5	5	5	1	1	3	1	3	1	5	5	1	3
4. Consolidar la imagen de la marca Distribuida como lider en la prestación del servicio frente a sus compradores	10%	1	1	1	1	5	3	5	1	3	3	3	1	3	1	1	1	1
5. Garantizar las operaciones tecnicas de la empresa para los próximos cinco años	20%	5	5	5	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3
6. Conseguir un nivel de satisfacción en los usuarios no menor al 90%	5%	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	3	5	5	3	1	3	3
7. Garantizar el desarrollo del talento humano como fuente de crecimiento de la empresa	5%	3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	5	5	5	3
8. Incrementar el engagement en la organización	5%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	3
IMPACTO ESTRATEGICO TOTAL		250	280	260	320	370	310	330	190	210	300	280	250	250	270	250	190	210
PRIORIDAD		10	6	9	3	1	4	2	17	14	5	7	13	12	8	11	16	15

Tabla N° 47

Matriz de priorización de proyectos por departamentos

	Finanzas	Marketing	Ventas	Servicio al cliente	Instalaciones	Logística
Objetivos Estratégicas	1	2	3	4	5	6
Implementar un sistema de gestión para realizar seguimiento de los gastos reales vs los presupuestados	5	3	3	3	3	3
Implementar un software que permita disminuir costos y viajes innecesarios para la Compañía	5	3	3	1	3	1
Incrementar el nivel de negociación de plazo de pago con los proveedores	5	1	1	1	1	3
Implementar proceso de Inventarios para optimizar el stock en la bodegas	3	1	3	1	3	5
Incrementar la cobertura de ventas en las zonas periféricas	1	5	5	1	1	1
Crear una base datos de posibles clientes para definir perfiles e incrementar un 10% la efectividad de las promociones.	1	5	5	1	1	1
Invertir el 10 % del presupuesto de publicidad para auspicios de eventos deportivos	3	5	5	1	1	1
Segmentar a los clientes de la base para entrega de beneficios	1	3	1	5	1	1
Implementar plan de beneficios para clientes de la base	3	1	1	5	1	1
Invertir en equipos de punta para optimizar el tiempo y calidad de la instalación del servicio comercializado.	1	1	3	3	5	3
Invertir en un software de inventarios que permita optimizar el stock y distribución de equipos	3	1	3	1	3	5
Definir el proceso de asignación de instalaciones y servicios para mejorar los tiempos de respuesta	1	1	1	3	5	3
Implementar un sistema de medición y mejoramiento de la gestión de servicio al cliente	1	1	1	5	1	1
Implementar un sistema de evaluación por competencias para definir el plan de capacitación.	5	1	5	5	5	1
Implementar Plan de bonificaciones por desempeño.	3	3	3	3	3	3
Implementar planes de desarrollo que permitan rescatar las mejores practicas de los procesos de las areas	3	1	1	1	5	1
Implementar una encuesta de clima laboral anual	3	3	3	3	3	3
IMPACTO ESTRATEGICO TOTAL	47	39	47	43	45	37
PRIORIDAD	2	5	1	4	3	6

Tabla N° 48

Matriz de tercer nivel Objetivo – Iniciativa y programa

OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS	MEDIO			
Perspectivas	Objetivos Estratégicas	Proyectos	KPI's	ACCION	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
FINANZAS Y CRECIMIENTO	1. Crecer en 2% la Rentabilidad del Negocio	Implementar un sistema de gestion para realizar seguimiento de los gastos reales vs los presupuestados	Gastos reales / gastos presupuestados	Implementar software para seguimiento y control de presupuesto y llegar a un desvio de +- 10% de cumpliminet.	Finanzas	mar-15	nov-15
		Implementar un software que permita disminuir costos y viajes innecesarios para la Compañía	# de work order antes del software/ # de work order con software.	Optimizar costos y eficiencias con software.	Finanzas	jun-16	dic-16
	2. Crecer en 4,5% la participación del dealer en el cable operador	Incrementar el nivel de negociacion de plazo de pago con los proveedores	Activos corrientes/ Pasivos corrientes	Incremento de liquidez	Finanzas	ene-16	abr-16
		Implementar proceso de Inventarios para optimizar el stock en la bodegas	Costo almacenaje / Ingresos	Reducir costo de almacenaje	Finanzas	abr-16	dic-16
CLIENTES	3. Incrementar en 33% las ventas de la compañía operador	Incrementar la cobertura de ventas en las zonas periféricas	(ventas año1- ventas año 0)/ ventas año 0	Incremento en ventas	Ventas	mar-15	dic-15
		Crear una base datos de posibles clientes para definir perfiles e incrementar un 10% la efectividad de las promociones.	(ventas año1- ventas año 0)/ ventas año 0	Incremento en ventas	Ventas	feb-16	ago-16
		Invertir el 10 % del presupuesto de publicidad para auspicios de eventos deportivos	TOM	Posicionamiento de marca	Mercadeo	mar-15	dic-17
	4. Consolidar la imagen de la marca Distribuida como lider en la prestación del servicio frente a sus compradores	Segmentar a los clientes de la base para entrega de beneficios	Total ingresos/ avg de clientes = ARPU	Aumento de ingresos	Mercadeo	may-16	ene-17
Implementar plan de beneficios para clientes de la base		Total ingresos/ avg de clientes = ARPU	Aumento de ingresos	Mercadeo	feb-17	jun-17	
PROCESOS	5. Garantizar las operaciones tecnicas de la empresa para los proximos cinco años	Invertir en equipos de punta para optimizar el tiempo y calidad de la instalación del servicio comercializado.	# de servicios técnicos / total clientes	Inversión en software	Instalaciones	abr-16	oct-16
		Invertir en un software de inventarios que permita optimizar el stock y distribución de equipos	costo almacenaje / ingresos	Inversión en software	Logistica	ene-17	may-17
	6. Conseguir un nivel de satisfacción en los usuarios no menor al 90%	Definir el proceso de asignación de instalaciones y servicios para mejorar los tiempos de respuesta	# work ordes realizadas / # work orders agendadas	Aumentar el numero de trabajos técnico por día	Instalaciones	may-15	ago-17
		Implementar un sistema de medición y mejoramiento de la gestión de servicio al cliente	Incrementar 5% cada año la nota base	Encuestas a clientes	Atención al cliente	ene-16	jun-16
CAPITAL INTANGIBLE	7. Garantizar el desarrollo del talento humano como fuente de crecimiento de la empresa	Implementar un sistema de evaluación por competencias para definir el plan de capacitación.	# de capacitaciones realizadas / # capacitaciones programadas	Plan de desarrollo	Finanzas	ago-15	dic-15
		Implementar Plan de bonificaciones por desempeño.	Bono pagado / bono presupuestado	Plan de bonificaciones	Finanzas	ene-16	mar-16
	8. Incrementar el engagement en la organización	Implementar planes de desarrollo que permitan rescatar las mejores practicas de los procesos de las areas	% de G&A de sucursal / Ingresos de la sucursal	Plan de desarrollo	Finanzas	may-16	nov-16
		Implementar una encuesta de clima laboral anual	mejorar en 3% la nota base	Encuesta clima laborar	Gerencia General	abr-17	sep-17

4.5 Matriz BSC de cuarto nivel

Para el desarrollo de este nivel se debe considerar los esfuerzos individuales que han de contribuir en cada departamento como aporte para alcanzar objetivos globales.

Este Nivel representa la materialización de los medios en proyectos y programas a desarrollarse, la fijación de objetivos estándares, los mismos que deben ser alcanzables, realistas, medibles y específicos que permitan mantener un buen control y seguimiento para que puedan ejecutarse en el tiempo programado. Adicionalmente, se establecen los plazos para que sean aceptados por las partes.

Su realización no solo debe ser monetaria sino que también se debe estructurar de acuerdo con los horarios laborales, y la normativa laboral vigente.

Su finalidad debe ser la motivación individual y la satisfacción laboral del empleado en el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad de esta manera se logrará la implementación del plan estratégico de la compañía.

Tabla N° 49

Matriz de Actividades Programa 1

INICIATIVA ESTRATEGICA:
Racionalización de los costos
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION:
Gerente Financiero
OBJETIVO: Fortalecer y optimizar la gestión en las diferentes áreas de la compañía
RECURSOS NECESARIOS:
1700 hrs-hombre involucrados en el proyecto y 8000 de presupuesto
IMPACTO DIRECTO ESPERADO: Aumento de la rentabilidad de la Cia.

2015	No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS												ENTREGABLES	TIEMPO (Hrs)	PRESUP (US\$)
				MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGOS				
				1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2			
Implementar un sistema de gestion para realizar seguimiento de los gastos reales vs los presupuestados	1	Evaluar la situacion actual de la compañía	Gerente Financiero	■	■											Reporte de hallazgos	60	
	2	Redefinir los procesos que impactan en la cadena de valor la compañía	Gerente Financiero			■	■									Descripcion de procesos	70	
	3	Redefinir políticas y procedimientos	Gerente Financiero			■	■									Descripcion de políticas y procedimientos	60	
	4	Definir modelo de gestión	Gerente Financiero					■	■							Descripcion de modelo de gestion	200	
	5	Definir sistema de medicion por area	Gerente Financiero					■	■							Indicadores de gestion por area	100	
	6	Definir areas criticas de la compañía	Gerente Financiero					■	■							Detalle de areas criticas de la compañía	50	
	7	Implementacion de modelo de gestion	Gerente Financiero							■	■					Desarrollo del sistema	300	8000
	8	Implementacion de software de control presupuestario	Gerente Financiero									■	■			Definiciones para implementacion de software	760	
	9	Evaluar el seguimiento de la gestión eficiente del uso de los recursos.	Gerente Financiero											■	■	Reporte de hallazgos	100	
TOTALES																1700	8.000	

Tabla N° 50

Matriz de Actividades Programa 2

INICIATIVA ESTRATEGICA:
Racionalización de los costos
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION:
Gerente Financiero
OBJETIVO: controlar el cumplimiento de presupuesto, optimizando los gastos de la Cia para obtener oportunidades de mejora.
RECURSOS NECESARIOS:
760 hrs-hombre involucrados en el proyecto y 12000 de presupuesto
IMPACTO DIRECTO ESPERADO: Aumento de la rentabilidad de la Cia.

2016	No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	JUN		JUL		AGOS		SEP		OCT		NOV		NOV		ENTREGABLES	RECURSOS	
				1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2		TIEMPO (Hrs)	PRESUP (US\$)
Implementar un software que permita disminuir costos y viajes innecesarios para la Compañía	1	Evaluar software disponibles en el mercado.	Gerente Financiero	■														Lista de proveedores que incluye la selección de los 3 mejores	40	
	2	Definir proceso de aprobación de adquisición de bienes y servicios	Gerente Financiero		■	■												Proceso presupuestario	60	
	3	Definir proceso presupuestario e involucrar a toda las areas	Gerente Financiero			■	■											Proceso de adquisicion de bienes y servicios	36	12.000
	4	Adquisición de software para el analisis de gastos reales vs presupuesto	Gerente Financiero					■										Software	240	
	5	Cargar información de presupuesto 2015 por área y departamento al sistema de control presupuestario.	Contador						■	■								Información de gastos reales cargada al sistema.	40	
	6	Cargar información real de gastos al sistema de control presupuestario.	Contador								■	■						Información de gastos reales cargada al sistema	160	
	7	Revisar variación de gastos presupuestados con respecto a los reales.	Contador										■					Variabilidad de gastos.	40	
	8	Analizar variaciones de gastos en cada una de las áreas y departamentos	Contador											■				Análisis de variaciones.	40	
	9	Definir puntos de control y seguimiento en variaciones de gastos realizados en la áreas y departamentos.	Gerente Financiero												■			Puntos de control para gastos.	40	
	10	Revisar cumplimiento de objetivos planteados por las distintas áreas y departamentos.	Gerente Financiero													■	■	Revisión de objetivos.	40	
	11	Analizar resultados del sistema de control de gastos reales vs lo presupuestado.	Gerente Financiero														■	■	Informe de	24

Tabla N° 51

Matriz de Actividades Programa 3

INICIATIVA ESTRATEGICA:
Incremento de la liquidez
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION:
Gerente Financiero
OBJETIVO: Incremento de la liquidez de la Cia.
RECURSOS NECESARIOS:
408 hrs-hombre involucrados en el proyecto y 0 de presupuesto
IMPACTO DIRECTO ESPERADO: disponibilidad de liquidez en la cia.

2016	No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ENE				FEB				MAR				ABR				ENTREGABLES	RECURSOS	
				1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	TIEMPO (Hrs)	PRESUP (US\$)			
Incrementar el nivel de negociación de plazo de pago con los proveedores	1	Crear políticas y procedimientos de compra de la compañía.	Gerente Financiero	■	■													Política de compras	80			
	2	Convocar a licitación a los distintos proveedores para	Gerente Financiero			■	■											Base de proveedores	36			
	3	Realizar un plan de gestión de proveedores donde se analice la disminución de costos y posibles incumplimientos proponiendo estrategias y soluciones.	Gerente Financiero			■	■											Plan de gestión de proveedores	40			
	4	Análisis de proveedores por su localización: Se puede negociar el plazo de pago basado en los costos que se incurrirían por movilizar los productos desde la localización del proveedor.	Gerente Financiero					■	■									Análisis de proveedores	40			
	5	Llegar a un acuerdo mutuo con el proveedor sobre la forma y fecha de pago; coordinar con las entidades bancarias los débitos a realizarse.	Gerente Financiero							■	■							Análisis de forma y fechas de pago	24			
	6	Establecer acuerdos de plazo de pago basados en el volumen del pedido.	Gerente Financiero								■	■						Convenios comerciales	24			
	7	Establecer características, plazos de entrega, calidad de los productos.	Gerente Financiero									■	■					Manual de evaluación del proveedor	24			
	8	Reforzar las garantías de cobro y garantías de calidad.	Gerente Financiero										■	■				Firma de garantías	40			
	9	Acuerdos mutuos entre la empresa y el proveedor. Proporciona seguridad de cumplimiento para ambas partes	Gerente Financiero											■	■			Firma de contrato	40			
	10	Proponer acuerdos de exclusividad con el proveedor por determinado tiempo a cambio del incremento del plazo.	Gerente Financiero												■	■		Acuerdos comerciales	36			
	11	Analizar la opción de obtener descuentos por volumen de compras o pronto pago de ser el caso.	Gerente Financiero													■	■	Firma de Convenios	24			
TOTALES																		408	0			

Tabla N° 52

Matriz de Actividades Programa 4

INICIATIVA ESTRATEGICA:
Incremento de la liquidez
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION:
Logística y Distribución
OBJETIVO: Reducir costos de almacenaje en la Cia.
RECURSOS NECESARIOS:
244 hrs-hombre involucrados en el proyecto y 4500 de presupuesto
IMPACTO DIRECTO ESPERADO: Aumento de la rentabilidad de la Cia.

2016	No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MES												ENTREGABLES	RECURSOS				
				1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2		1	2	1	2	TIEMPO (Hrs)
Implementar proceso de Inventarios para optimizar el stock en la bodegas	1	Definir el proceso y la política para manejo de inventarios	Jefe de Ventas	1	2														Procesos y políticas para manejo de inventarios	36	
	2	Determinar un "forecast" de ventas eficiente para asegurar el movimiento de inventario.	Jefe de Ventas			1	2												Plan de ventas proyectadas	36	
	3	Evaluar el nivel de rotación de los inventarios para disminuir el volumen de adquisiciones innecesarias.	Jefe de Logística					1	2										Optimización de adquisiciones de Inventarios	40	
	7	Adquisición del sistema de inventario	Inventario y Distribución							1	2								Optimización de costos	40	4.500
	5	Configurar un sistema para crear niveles mínimos de inventarios	Inventario y Distribución									1	2						Lineamientos del manejo de inventarios	40	
	4	Validar la información en el sistema de inventario con muestreos esporádicos para tener información confiable.	Inventario y Distribución											1	2				Tomas físicas regulares de inventario comparado con los informes del sistema	24	
	6	Identificar y eliminar de las bodegas con materiales sin valor.	Inventario y Distribución														1	2	Optimización de bodegas	40	
	8	Enfocarse en sistemas de inventario "Just in time" para optimizar costos por stock.	Inventario y Distribución															1	2	Plan de despachos de inventario	24
												TOTALES	244	4.500							

Tabla N° 53

Matriz de Actividades Programa 5

INICIATIVA ESTRATEGICA:
Implementación de un plan de mercadeo BTL para los segmentos ABC
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION:
Gerente de Mercadeo
OBJETIVO: Incrementar las ventas en zonas de difícil acceso mediante la contratación de leasing de vehiculos
RECURSOS NECESARIOS:
502 hrs-hombre involucrados en el proyecto y 50000 de presupuesto
IMPACTO DIRECTO ESPERADO: Incrementar las ventas de la cía así como los ingresos.

2015	No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MES												ENTREGABLES	RECURSOS								
				MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO			SEP		OCT		NOV		DIC		TIEMPO (Hrs)
Incrementar la cobertura de ventas en las zonas periféricas	1	Determinar requerimientos de movilización de vendedores.	Gerente de ventas		1																		Lista de requerimientos para contratación de vehículos.	40	
	2	Identificar las zonas de cobertura	Gerente de ventas			1	1																Listado de zonas a ser transitadas.	80	
	3	Cotizar vehículos con diferentes proveedores.	Logística				1	1															Solicitud del servicio a proveedores.	24	
	4	Armar cuadro comparativo sobre proformas recibidas.	Logística					1															Cuadro comparativo sobre propuestas recibidas.	24	
	5	Reunirse con partes interesadas para determinar la mejor opción.	Logística						1	1													Acta de la reunión para determinación de proveedor.	36	
	6	Comunicar al proveedor seleccionado.	Logística								1												Notificación al proveedor seleccionado.	8	50.000
	7	Firmar contrato de prestación de servicio con proveedor.	Gerente General									1											Contrato de prestación de servicios firmados.	30	
	8	Elaborar plan de recorridos	Supervisor de ventas										1										Plan de recorridos	20	
	9	Control de productividad de vendedores.	Gerente de ventas											1	1	1	1	1	1	1	1	1	Reporte de control de productividad mensual	240	
TOTALES													502	50.000											

Tabla N° 54

Matriz de Actividades Programa 6

INICIATIVA ESTRATEGICA:
Implementación de un plan de mercadeo BTL para los segmentos ABC
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION:
Gerente de Mercadeo
OBJETIVO: Incrementar ventas
RECURSOS NECESARIOS:
296 hrs-hombre involucrados en el proyecto y 28000 de presupuesto
IMPACTO DIRECTO ESPERADO: Logro de metas de: crecimiento de ventas e ingresos de la Cia.

2016	No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FEB MAR ABR MAY JUN JUL AGOS																RECURSOS		
				1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	ENTREGABLES	TIEMPO (Hrs)	PRESUP (US\$)		
Crear una base datos de posibles clientes para definir perfiles e incrementar un 10% la efectividad de las promociones.	1	Cotizar base de datos con perfiles de posibles clientes	Jefe de Ventas	■	■													Proveedores con base de datos	8			
	2	Compar base de datos	Jefe de Ventas			■	■											Adquirir software	20	20.000		
	3	Contratar una asesoría especializada en definicion de perfiles de consumidores	Jefe de Ventas					■	■	■	■							Inteligencia de clientes y campañas	24	8.000		
	4	Segmentar los clientes de acuerdo al producto que ofrece el cable operador	Jefe de Ventas						■	■	■							Capacitación a vendedores	36			
	5	Elaborar plan de promociones	Gerente Mercadeo									■	■					Publicidad de la promoción	80			
	6	Diseñar campaña para la entrega de la promoción	Gerente Mercadeo											■	■			Citas con posibles clientes	40			
	7	Diseñar estrategia de contactabilidad al cliente por los vendedores	Gerente Mercadeo												■	■		Posible cliente	40			
	8	Definir meticas para medir la efectividad de la	Jefe de Ventas													■		Cliente satisfecho	8			
	9	Medición de la efectividad de la herramienta.	Jefe de Ventas														■	Resultados de la promoción	40			
								TOTALES									296	28.000				

Tabla N° 55

Matriz de Actividades Programa 7

INICIATIVA ESTRATEGICA:
Implementación de un plan de mercadeo BTL para los segmentos ABC
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION:
Gerente de Mercadeo
OBJETIVO: Posicionamiento de la marca y aumento en ventas
826 hrs-hombre involucrados en el proyecto y 39000 de presupuesto
RECURSOS NECESARIOS: 826 hrs-hombre involucrados en el proyecto y US\$39,000 de presupuesto.
IMPACTO DIRECTO ESPERADO: Aumento en ventas y posicionamiento de la marca.

2015	No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MES																								ENTREGABLES	RECURSOS	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TIEMPO (Hrs)	PRESUP (US\$)													
Invertir el 10 % del presupuesto de publicidad para auspicios de eventos deportivos	1	Evaluar los eventos deportivos más importantes del mercado.	Gerente de Marketing	1	2																						Estudio de mercado deportivo.	40		
	2	Selección estratégica de eventos deportivos	Gerente de Marketing		1	2																					Selección de eventos	40		
	3	Negociación con los organizadores de los eventos deportivos.	Gerente de Marketing			1	2																				Negociación del evento.	80		
	4	Estudio de publicidad y marketing a utilizarse en el evento deportivo.	Gerente de Marketing			1	2																				Evaluación de publicidad a utilizarse.	100	5.000	
	5	Revisión y asesoría legal de los contratos de los eventos deportivos a realizarse.	Gerente de Marketing			1	2																				Revisión legal.	36		
	6	Firma de los contratos de eventos deportivos una vez se haya realizado la negociación.	Gerente de Marketing					1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	Firma de Contrato.		29.000
	7	Control de parámetros y condiciones del contrato y estudio de publicidad	Gerente de Marketing					1	2																		Control del evento	30		
	8	Monitoreo del evento deportivo realizado.	Gerente de Marketing						1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	Monitoreo de evento deportivo.	200		
	9	Análisis de resultados obtenidos en el evento deportivo.	Gerente de Marketing						1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	Resultados de evento deportivo.	200		
	10	Estudio en puntos de mejora para eventos deportivos futuros.	Gerente de Marketing																						1	2	Evaluación puntos de mejora.	100	5.000	
													TOTALES	826	39.000															

Tabla N° 56

Matriz de Actividades Programa 8

INICIATIVA ESTRATEGICA:
Implementación de sistemas de seguimiento y fidelización para los usuarios
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION:
Gerente de Mercadeo
OBJETIVO: conservar de mejor manera la base de clientes
RECURSOS NECESARIOS:
600 hrs-hombre involucrados en el proyecto y 3500 de presupuesto
IMPACTO DIRECTO ESPERADO: Incrementar el posicionamiento de la marca

2016	No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC		ENTREGABLES	RECURSOS	
				1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2		TIEMPO (Hrs)	PRESUP (US\$)
Segmentar a los clientes de la base para entrega de beneficios	1	Definir los campos de información de contacto de clientes a utilizarse.	Jefe de Ventas																	Acta de definición de campos de información a utilizar para segmentación.	40	
	2	Análisis de concentración de clientes según campos de información definidos (ciudad, género, etc.)	Jefe de Ventas																	Reportes de concentración de clientes individuales por campo definido.	80	
	3	Reunión para definición de criterios a utilizar para segmentar clientes.	Jefe de Ventas																	Acta de definición de criterios de segmentación de compañía.	40	
	4	Generación de reportes de clientes según segmentación establecida.	Gerente de Mercadeo																	Reportes de clientes según segmentación establecida.	40	
	5	Análisis de comportamiento de consumo de clientes por segmento.	Gerente de Mercadeo																	Evaluación de reporte de clientes según segmentación.	80	3500
	6	Generación de alarmas ante desviaciones detectadas en reportes de clientes.	Gerente de Mercadeo																	Informe de determinación de límites de control para establecimiento de alarmas.	120	
	7	Depurar información de base de datos de clientes	Gerente de Mercadeo																	Base de dato optima	80	
	8	Segmentar información de clientes	Gerente de Mercadeo																	Cientes segmentados	120	
TOTALES																					600	3.500

Tabla N° 57

Matriz de Actividades Programa 9

INICIATIVA ESTRATEGICA:
Implementación de sistemas de seguimiento y fidelización para los usuarios
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION:
Gerente de mercadeo
OBJETIVO: Concervar clientes de la bse y aumnetar los ingresos de
RECURSOS NECESARIOS:
492 hrs-hombre involucrados en el proyecto y 165000 de presupuesto
IMPACTO DIRECTO ESPERADO: Generar lealtad y fidelizar a los clientes

2017	No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FEB						MAR						ABR						MAY						JUN						ENTREGABLES	RECURSOS	
				1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	TIEMPO (Hrs)	PRESUP (US\$)											
Implementar plan de beneficios para clientes de la base	1	Evaluar alianzas estratégicas de beneficios para los clientes.	Gerencia de Mercadeo	1	2																			Evaluación de estrategias	80											
	2	Revisar planes de beneficio importantes e impactantes para los clientes.	Gerencia de Mercadeo			1	2																	Plan de beneficios	80											
	3	Revisar costo beneficio de las alianzas.	Gerencia de Mercadeo					1	2															Revisión de costos.	36											
	4	Enfocar los beneficios a los clientes que otorgan rentabilidad al negocio.	Gerencia de Mercadeo							1	2													Plan de Enfoque.	36											
	5	Contrato con las alianzas para el otorgamiento de beneficios a clientes.	Gerencia de Mercadeo									1	2											Firma de Contratos.	100	100.000										
	6	Efectivizar las alianzas estratégicas y proceder al beneficio.	Gerencia de Mercadeo											1	2									Beneficio al cliente	20											
	7	Realizar eventos de publicidad para comunicar los beneficios a los clientes	Gerencia de Mercadeo													1	2							Publicidad que promociones los beneficios.	40	60.000										
	8	Realizar encuestas de satisfacción de clientes hacia los nuevos beneficios.	Gerencia de Mercadeo															1	2					Encuestas de satisfacción.	40	5.000										
	9	Evaluar puntos de mejora para los beneficios de los clientes en base a las encuestas realizadas.	Gerencia de Mercadeo																	1	2			Evaluación de mejora.	36											
	10	Analizar los resultados obtenidos al implementar los beneficios a los clientes.	Gerencia de Mercadeo																					Análisis de Resultados.	24											
TOTALES																						492	165.000													

Tabla N° 58

Matriz de Actividades Programa 10

INICIATIVA ESTRATEGICA:
Inversión en equipos y habilidades que mejore el soporte y habilidades del negocio
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION:
Jefe de Instalaciones
OBJETIVO: Buscamos invertir en un software que permita la asignación de instalaciones donde el técnico pueda realizar la verificación de la activación del servicio en línea
RECURSOS NECESARIOS:
548 hrs-hombre involucrados en el proyecto y 13500 de presupuesto
IMPACTO DIRECTO ESPERADO: reducir a 60 horas el tiempo de respuesta desde que se agenda la instalación hasta su finalización

2016	No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ABR												ENTREGABLES	RECURSOS		
				1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2		1	2	TIEMPO (Hrs)
Invertir en equipos de punta para optimizar el tiempo y calidad de la instalación del servicio comercializado.	1	Integrar el equipo multifuncional para el proyecto	Gerente de Operaciones	■													Lista de miembros del equipo	8	
	2	Hacer bechmarking de modelos de instaladoras	Jefe de Instalaciones		■	■											Reporte de la mejores prácticas	16	1.500
	3	Busqueda de tres empresas que desarrollen el software	Gerente de Operaciones			■											Lista de empesas/posibles proveedores	8	
	4	Selección de proveedor para desarrollo del software	Gerente de Operaciones/Finanzas				■										Proveedor seleccionado	15	10000
	5	Diseñar el modelo a implementar	Equipo seleccionado					■									Modelo preliminar de instalaciones	37	
	6	Crear nuevo proceso de instalaciones	Equipo seleccionado						■								Reporte de hallazgos	48	
	7	Determinar reportes de indicadores	Equipo seleccionado							■							Reportes pelimnare de indicadores	36	
	8	Integrar a supervisores de instalacion en el proceso de desarrollo del software	Equipo seleccionado								■						Listado de detalle de actividades a realizar con nuevo software	20	
	9	Capacitacion al pesonal (uso del nuevo software)	Equipo seleccionado									■					Personal calificado	36	
	10	Realizar prueba de validación	Equipo seleccionado										■				Reporte de hallazgos	20	
	11	Desarrollar plan piloto	Equipo seleccionado											■			Modelo preliminar a evaluar en jecucion	10	
	12	Identificar clientes para desarrollo del plan piloto	Equipo seleccionado												■		Listaddo de clientes para piloto	20	
	13	Determinar plan de contingencias	Equipo seleccionado													■	Diseño de plan de contingencia	30	
	14	Lanzamiento de plan piloto	Equipo seleccionado													■	Reporte de vaalidacion del software	200	2.000
	15	Determinar posibles fallos y resolusion de problemas que surgieron en el plan piloto	Equipo seleccionado													■	Reporte de hallazgos	20	
	16	Implementación del software	Equipo seleccionado													■	Software validado	24	
												TOTALES	548	13.500					

Tabla N° 59

Matriz de Actividades Programa 11

INICIATIVA ESTRATEGICA:
Inversión en equipos y habilidades que mejore el soporte y habilidades del negocio
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION:
Jefe de Servicio al Cliente
OBJETIVO: Buscamos diseñar un software que permita llevar el control del inventario, y asu vez permita realizar un control efectivo en tiempo real de los productos de la Cia
RECURSOS NECESARIOS:
294 hrs-hombre involucrados en el proyecto y 4500 de presupuesto
IMPACTO DIRECTO ESPERADO: Incrementar al 90% el nivel se satisfaccion del usuario

2016	No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS								ENTREGABLES	TIEMPO (Hrs)	PRESUP (US\$)	
				ENE		FEB		MAR		ABR					
Invertir en un software de inventarios que permita optimizar el stock y distribución de equipos	1	Integrar el equipo multifuncional para el proyecto	Gerente de Operaciones	1	2								Lista de miembros del equipo	8	
	2	Diagramar el proceso actual para control de inventario	Jefe de Logistica		1	2							Diagrama de proceso de inventarios	8	
	3	Realizar inventario fisico	Contador			1	2						Reporte de inventario clasificado	16	
	4	Analizar los actividades claves del proceso	Jefe de Logistica			1	2						Reporte de hallazgos	30	
	5	Levantar procedimiento de inventario	Contador			1	2						Procedimiento de inventario	10	
	6	Determinar metodo de valoracion y control de inventario	Jefe de Logistica / Contador			1	2						Metodo de valoracion y control	10	
	7	Definir modelo de reportes	Equipo seleccionado				1	2					Lista de reporte de indicadores definidos	24	
	8	Determinar nuevo proceso de inventarios	Equipo seleccionado					1	2				Nuevo diagrama de proceso de inventarios	30	
	9	Diseño de modelo de inventarios	Equipo seleccionado						1	2			Modelo de inventarios	48	
	10	Prueba de Software	Equipo seleccionado							1	2		Reporte de hallazgos	20	
	11	Capacitar al equipo	Equipo seleccionado								1	2	Modelo de competencias preliminar	40	
	12	Implementación de software de inventarios	Equipo seleccionado									1	2	Software instalado	50
TOTALES											294	4500			

Tabla N° 60

Matriz de Actividades Programa 12

INICIATIVA ESTRATEGICA:	
Obtener la certificación ISO 9001 - 2008 de Calidad en la prestación de los servicios de la empresa	
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION:	Jefe de instalaciones
OBJETIVO: Buscamos definir el proceso de asignacion de instalacion de servicios para mejorar los tiempos de respuesta	
RECURSOS NECESARIOS: 155 hrs-hombre involucrados en el proyecto y 2500 de presupuesto	
IMPACTO DIRECTO ESPERADO: reducir a 30 horas el tiempo de respuesta desde que se agenda la instalación hasta su finalización	

2015	No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MAY JUN JUL AGOS								ENTREGABLES	RECURSOS			
				1	2	1	2	1	2	1	2		TIEMPO (Hrs)	PRESUP (US\$)		
Definir el proceso de asignación de instalaciones y servicios para mejorar los tiempos de respuesta	1	Integrar el equipo multifuncional para el proyecto	Jefe de Instalaciones	■									Lista de miembros del equipo	8		
	2	Listar las mejores practicas de instalacion por sucursal	Equipo seleccionado		■									Reporte de la mejores prácticas	20	2.000
	3	Analizar los actividades claves del proceso	Equipo seleccionado		■	■								Reporte de hallazgos	15	
	4	Levantar procedimiento de instalaciones	Equipo seleccionado		■	■								Procedimiento de instalaciones	20	
	5	Determinar el flujo de actividades en una instalacion	Equipo seleccionado			■	■							Flujo de procesos	10	
	6	Determinar las herramientas y materiales utilizados en una instalacion	Equipo seleccionado			■	■							Listado de Herramientas e insumos	10	
	7	Definir modelo de instalaciones	Equipo seleccionado			■	■							Modelo de instalaciones	20	
	8	Diseñar modelo de ordenes de trabajo	Equipo seleccionado			■	■							Ordenes de trabajo	10	
	9	Determinar proceso de instalaciones	Equipo seleccionado			■	■							Proceso de instalacioes	8	
	10	Elaboracion de nuevo flujo de procesos	Equipo seleccionado					■						Flujo de procesos	10	
	11	Aprobacion del proceso	Gerente de Operaciones / Gerente General								■			Proceso de instalacioes aprobado	8	
	12	Socializar proceso de instalaciones	Gerente de finanzas									■		Capacitacion	16	500
TOTALES													155	2500		

Tabla N° 61

Matriz de Actividades Programa 13

INICIATIVA ESTRATEGICA: Obtener la certificación ISO 9001 - 2008 de Calidad en la prestación de los servicios de la empresa
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Jefe de Servicio al Cliente
OBJETIVO: Buscamos obtener un plan para el desarrollar un proceso que permita la medicion y mejora continua de la calidad del servicio al cliente
RECURSOS NECESARIOS: 204 hrs-hombre involucrados en el proyecto y 1000 de presupuesto
IMPACTO DIRECTO ESPERADO: Incrementar al 95% el nivel se satisfaccion del usuario

2016	No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MES												ENTREGABLES	RECURSOS	
				ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN			TIEMPO (Hrs)	PRESUP (US\$)
Implementar un sistema de medicion y mejoramiento de la gestión de servicio al cliente	1	Realizar el diagnóstico inicial	Gerente de Servicio	1	2										Informe ejecutivo	20		
	2	Integrar el equipo multifuncional para el proyecto	Equipo de diseño	1	2										Lista de miembros del equipo	8		
	3	Levantamiento de información de procesos y pocedimientos	Gerente de Area		1	2									Procedimiento y procesos	36		
	4	Analizar los actividades claves de los procesos	Equipo de diseño			1	2								Reporte de hallazgos	20		
	5	Realizar focus group con empleados	Equipo de diseño			1	2								Informe de resultados	10	1000	
	6	Determinar puntos criticos en el servicio	Equipo de diseño			1	2								Listados de puntos criticos	20		
	7	Determinar sistema de medicion	Equipo de diseño					1	2						Mecanismo de medicion	10		
	8	Definir indicadores claves para la compañía	Equipo de diseño					1	2						Listado de indicadores a ser medidos	15		
	9	Definir puntos de mejora continua	Equipo de diseño						1	2					Lista de puntos a mejorar	15		
	10	Diseñar modelo de medicion	Equipo de diseño							1	2				Modelo de medicion	20		
	11	Elaboracion de Plan de medicion y mejora	Equipo de diseño									1	2		Plan de medicion y mejora de la gestión de servicio al cliente	30		
TOTALES																204	1000	

Tabla N° 62

Matriz de Actividades Programa 14

INICIATIVA ESTRATEGICA:
Desarrollo del modelo de gestión de talento humano por competencias
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION:
Gerente Financiero
OBJETIVO: Buscamos Elaborar un plan de evaluación de las competencias que permita determinar un plan de capacitación efectivo y motivador para los empleados
RECURSOS NECESARIOS:
179 hrs-hombre involucrados en el proyecto y 4500 de presupuesto
IMPACTO DIRECTO ESPERADO: Incrementar al 90 % de nivel de dominio de capacidades y conocimientos de las personas para desempeñar su cargo.

2015	No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AGOS								ENTREGABLES	RECURSOS		
				1	2	1	2	1	2	1	2		TIEMPO (Hrs)	PRESUP (US\$)	
Implementar un sistema de evaluación por competencias para definir el plan de capacitación.	1	Analizar las actividades claves de los procesos	Gerente Financiero	■									Lista de actividades claves en los procesos	20	4.500
	2	Identificar y documentar las competencias claves	Gerente Financiero		■								Listado de competencias	40	
	3	Determinar las competencias para desarrollar los procesos	Gerente Financiero		■								Listado de competencias por proceso	20	
	4	Proponer resultados de aprendizaje con sus criterios de desempeño	Gerente Financiero			■	■						Matriz puestos-niveles de dominio	10	
	5	Priorizar las competencias claves por puesto	Gerente Financiero			■							Lista priorizada de competencias	15	
	6	Integrar modelos de competencias preliminares	Gerente Financiero					■					Modelo de competencias preliminar	10	
	7	Determinar mecanismos de medición de las competencias	Gerente Financiero					■	■				Cuestionarios elaborados	10	
	8	Realizar prueba de validación	Gerente Financiero					■	■				Estadísticas de la prueba	10	
	9	Integrar el sistema de competencias validado	Gerente Financiero					■	■				Modelo de competencias validado	30	
	10	Determinar técnicas de evaluación	Gerente Financiero						■				Indicadores de evaluación	8	
	11	Elaboración de plan de evaluación por competencia	Gerente Financiero							■			Plan de evaluación por competencia	6	
	12	Elaboración de plan de capacitación	Gerente Financiero								■		Plan de capacitación		
TOTALES											179	4.500			

Tabla N° 63

Matriz de Actividades Programa 15

INICIATIVA ESTRATEGICA:
Desarrollo del modelo de gestión de talento humano por competencias
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION:
Gerente de Finanzas
OBJETIVO: Buscamos desarrollar un plan de bonificaciones que permita cumplir con los objetivos propuestos y que motive al colaborador
RECURSOS NECESARIOS:
212 hrs-hombre involucrados en el proyecto y 3500 de presupuesto
IMPACTO DIRECTO ESPERADO: Incrementar al 90 % de nivel de dominio de capacidades y conocimientos de las personas para desempeñar su cargo.

2016	No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MES								ENTREGABLES	RECURSOS	
				ENE		FEB		MAR		ABR			TIEMPO (Hrs)	PRESUP (US\$)
Implementar Plan de bonificaciones por desempeño.	1	Diagnostico de las necesidades	Gerente Financiero	1	2	1	2	1	2	1	2	Informe de necesidades	8	2500
	2	Definir sistemas de evaluación y comparación de los	Gerente Financiero									Listado de posibles metodos de	20	
	3	Definir un factor de evaluación por cargo	Gerente Financiero									Lista de factores de evaluacion	20	
	4	Definir indicadores a evaluar	Gerente Financiero									Listado de indicadores	18	
	5	Definir Programa de incentivos	Gerente Financiero									Programa de incentivos	36	
	6	Determinar mecanismos de medición del desempeño	Gerente Financiero									Metodo de medicion	30	
	7	Elaboracion de Política Salarial	Gerente Financiero									Política Salarial	20	
	8	Aprobacion de Política Salarial	Gerente General									Política Salarial Aprobada	8	
	9	Elaboracion de Plan de bonificación anual de incentivos por desempeño	Gerente Financiero									Plan de bonificacion por desempeño	20	
	10	Aprobacion del Plan	Gerente General									Plan de bonificacion por desempeño aprobado	8	
	11	Socializar proceso de instalaciones	Gerente Financiero									Capacitacion	24	1.000
TOTALES												212	3500	

Tabla N° 64

Matriz de Actividades Programa 16

INICIATIVA ESTRATEGICA: Diseño de un programa de desarrollo, retención y proyección para el Talento humano
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Gerente de Finanzas
OBJETIVO: Buscamos rescatar las mejores practicas en el servicio de instalación de la Cía. Para desarrollar un programa de intercambio de técnicos entre las sucursales
RECURSOS NECESARIOS: 120 hrs-hombre involucrados en el proyecto y 10000 de presupuesto
IMPACTO DIRECTO ESPERADO: Incrementar el nivel de valoración de satisfacción clima organizacional

2016	No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		RECURSOS		
				1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	ENTREGABLES	TIEMPO (Hrs)	PRESUP (US\$)
Implementar planes de desarrollo que permitan rescatar las mejores practicas de los procesos de las areas	3	Determinar variables a considerar para la eleccion del personal	Gerente de Operaciones	■	■													Lista de Variables	10	
	4	Identificar al personal de alto desempeño a Desarrollar	Jefe de Instalaciones			■	■											Lista de empleados del programa	20	
	5	Desarrollar cronograma de actividades de intercambios	Jefe de Instalaciones					■	■									Cronograma de actividades	30	
	6	Generar presupuesto de gastos para el plan	Gerente Financiero							■	■							Presupuesto de gastos	20	
	7	Determinar Proceso para el plan de intercambio	Gerente de Operaciones									■	■					Proceso de plan de intercambios	30	
	8	Aprobacion el plan de intercambio	Gerente General												■			Plan de intercambio aprobado	10	
	9	Implementacion del plan de intercambio	Gerente de Operaciones / Gerente Financiero													■	■	Reporte de novedades del plan		10000
	TOTALES																	120	10000	

Tabla N° 65

Matriz de Actividades Programa 17

INICIATIVA ESTRATEGICA:	
Diseño de un programa de desarrollo, retención y proyección para el Talento humano	
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION:	Gerente Financiero
OBJETIVO: Obtener un sistema de medicion de clima laboral	
RECURSOS NECESARIOS: 235 hrs-hombre involucrados en el proyecto y 5000 de presupuesto	
IMPACTO DIRECTO ESPERADO: Incrementar el nivel de valoración de satisfaccion clima organizacional	

2017	No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		ENTREGABLES	RECURSOS	
				1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2		TIEMPO (Hrs)	PRESUP (US\$)
Implementar una encuesta de clima laboral anual	1	Busqueda de tres empresas que desarrollen el sistema	Gerente de Servicio	■	■											Lista de empesas/posibles proveedores	40	
	2	Selección de proveedor para medicion de clima	Equipo de diseño		■											Proveedor seleccionado	20	5.000
	3	Diagnostico inicial	Gerente de Area			■	■									Informe ejecutivo	40	
	4	Identificar buenas prácticas para la mejora del clima organizacional.	Equipo de diseño			■	■	■								Reporte de Best Practices	30	
	5	Determinar variables de medicion	Equipo de diseño				■	■								Listado de competencias	30	
	6	Determinar areas criticas	Equipo de diseño					■	■							Listado de areas criticas	30	
	7	Formulacion de la encuesta	Equipo de diseño						■	■						Cuestionarios elaborados	20	
	8	Determinar estructura del Plan para el Estudio del Clima Organizacional	Equipo de diseño							■						Plan de estudio Organizacional	15	
	9	Aprobacion del plan	Equipo de diseño								■					Modelo de competencias preliminar	10	
	10	Implementacion de Plan para el Estudio del Clima Organizacional	Equipo de diseño									■	■			Cuestionarios elaborados		
TOTALES																235	5000	

DESCRIPCION DEL PLAN OPERATIVO ANUAL SATELITEDIRECT

Para la implementación del modelo de Planeación estratégica y tener los medios para llegar a cumplir con los objetivos estratégicos se determinó que se deben realizar varios proyectos y actividades que describiremos brevemente a continuación:

Perspectiva financiera:

Se determinó la Implementación un sistema de gestión para realizar seguimiento de los gastos reales vs los presupuestados, con la finalidad de administrar, el cumplimiento de presupuesto y realizar seguimientos periódicos que permitan optimizar y controlar los gastos de la compañía para que de esta manera se logre incrementar la rentabilidad.

Para desarrollar este proyecto se consideró que se incluirá a todas las áreas de la compañía para coordinar con cada una de ellas los lineamientos presupuestarios de control y elaboración del mismo con el fin de obtener mayor calidad de información presupuestaria, para la implementación del sistema de gestión se revisó las actividades para determinar el proceso de adquisición de bienes y servicios con la finalidad de definir los niveles de aprobación en las compras, por medio de datos reales y concretos, se facilitará la toma de decisiones respectivas y los correctivos que se generen en las variaciones de gastos producto del análisis mensual que realizará el área financiera de la compañía y así optimizar los recursos de la misma.

Con el correcto desarrollo y seguimiento de este proyecto se obtendrá información actualizada y verídica que contribuirá a lograr las metas de la organización. Ya que se tendrá disponible información que agregue valor en la toma de decisiones.

Por otro lado tener un software que facilite la elaboración y ejecución del presupuesto de la Compañía permitirá tener una visión más rápida de la

situación actual y proyectada de la misma para que la gerencia tome decisiones oportunas que permitan reaccionar frente a posibles cambios y contingentes que se puedan presentar.

Perspectiva de Clientes:

Para la consecución de los objetivos estratégicos se determinó que en el año 2015 se incrementará la cobertura de venta en las zonas periféricas, para lo cual se implementará un plan de crecimiento en la flota de vehículos de la compañía que se realizará mediante un contrato de renta de vehículos. Este plan está apalancado con el cable operador, ya que la contratación se realizará mediante sus negociaciones para obtener mejores beneficios, de esta manera se logrará el incremento en ventas planteado.

Con el desarrollo de este proyecto se realizará una planificación de cobertura en las zonas periféricas que se encuentran desatendidas en distintas ciudades del país, en este plan se incluirá a los mejores vendedores para poder captar la mayor cantidad de clientes, lo que permitirá a la compañía obtener un crecimiento en las venta que ayudará a posicionar a la marca distribuida como líder en el servicio de televisión pagada en el país.

Con la adquisición de vehículos para la captación de nuevos clientes en zonas periféricas se pretende realizar barridos los fines de semana en conjunto con la fuerza planificada de técnicos de tal manera que la optimización e incremento en ventas vaya acompañada de la respectiva instalación y se mejoren indicadores de instalación y servicio.

Adicionalmente, se determinó que en el año 2015 se invertirá el 10 % del presupuesto de publicidad para auspicios de eventos deportivos, esto es debido a que uno de los factores importantes que evalúa el usuario de televisión pagada es la variedad de programación de deportes en especial de futbol. De esta manera se logrará captar la atención de potenciales usuarios.

Una de las ventajas competitivas que tiene el negocio de tv pagada es la exclusividad de eventos deportivos como olimpiadas, mundial de futbol, copa América, Eurocopa, y ligas europeas que solo se pueden ver por el cable operador ya que tiene contratos de exclusividad con los dueños de los derechos de dichos eventos, esto permite que el producto a la hora de tomar una decisión por parte del cliente sea un factor determinante.

Perspectiva de Procesos:

Debido a que para la compañía el servicio al cliente es un factor importante se determinó que en el año 2015 se definirá el proceso de asignación de instalaciones y servicios para mejorar los tiempos de respuesta en las instalaciones y asistencias técnicas sin desmejorar la calidad del servicio o de la instalación.

La implementación de este proyecto permitirá un incremento en el nivel de satisfacción del cliente. Adicionalmente, el mejoramiento en el tiempo de respuesta de la instalación y asistencias técnicas permitirá a la compañía tener la capacidad de responder al crecimiento de ventas que se tiene esperado en el plan.

Con este proceso se podrán identificar las necesidades que tiene el personal de instalaciones y servicios, en cuanto a herramientas que permitan mejorar los indicadores de esta área y tener una planificación por tipo de servicios.

Es importante mencionar que los resultados en cuanto al nivel de satisfacción de los clientes mejora la percepción de la calidad del producto ofertado, reduciendo el número de intenciones de deserción de los clientes hacia la competencia y aumentando la base de clientes de la compañía lo cual incrementa el ingreso de la misma.

El gasto de publicidad debe ser medido de acuerdo a las normativas locales del país, y el invertir en publicidad de deportes tiene un beneficio en cuanto a la deducibilidad de impuestos al momento de calcular el pago de impuesto a la renta, lo cual es una ventaja operativa al momento de optimizar el pago de impuestos.

Perspectiva del Capital intangible:

El factor humano es fundamental para el desarrollo de la empresa, por ese motivo se determinó que en el año 2015 se implementará un sistema de evaluación por competencias para definir el plan de capacitación, esto logrará fortalecer el equipo de trabajo y al mismo tiempo permitirá atacar las debilidades resultantes de la evaluación, con esto se busca generar un plan de capacitación diferenciado de acuerdo a las competencias de los colaboradores que permita garantizar el desarrollo del talento humano como fuente de crecimiento de la empresa.

El procedimiento que efectuará la compañía para implementar este proceso será establecer objetivos a cumplir y a evaluar a los empleados de tal manera que de acuerdo al cumplimiento de los mismos tenga el 50% del total de su evaluación. El otro 50% se evaluará en función a las competencias que deba tener el evaluado para el cargo que ocupa; es decir, se medirá de manera subjetiva el nivel de liderazgo, trabajo en equipo, disponibilidad para atención al cliente interno y externo, solución de problemas etc etc... de tal manera que de acuerdo a las competencias se encuentren oportunidades de mejora para el empleado y se realice un plan de desarrollo y capacitación con el fin de fortalecer el desempeño del empleado en la compañía y que esté preparado para futuras promociones y ascensos.

4.6 Presupuesto (1 año)

Tabla N° 66

Balance General 2015

SATELITEDIRECT CIA. LTDA.

BALANCE SHEET	PY	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December
Cash	248,518	358,927	221,293	179,598	115,226	109,188	135,846	212,562	237,259	276,701	330,887	126,100	153,848
Inventory	64,103	66,328	70,153	55,351	51,640	44,333	46,004	48,981	51,115	53,333	51,747	53,401	53,501
Accounts receivable	839,562	835,807	854,346	842,841	838,882	838,870	859,376	846,955	859,211	879,852	859,086	863,027	858,659
Accounts receivable Intercompany	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Other Accounts Assets	290,701	290,688	290,675	290,662	290,649	290,636	290,623	290,610	290,597	290,584	290,571	290,558	290,545
Total Current Assets	1,442,884	1,551,751	1,436,467	1,368,451	1,296,396	1,283,027	1,331,848	1,339,108	1,438,183	1,500,470	1,532,291	1,333,087	1,356,553
Fixed Assets	444,409	480,108	500,302	508,325	514,543	516,783	517,676	531,823	542,347	544,157	550,318	565,732	573,697
SAC Related	249,496	282,149	298,748	302,446	303,665	300,522	296,461	307,257	308,639	308,271	311,949	325,192	330,763
Installation & Refurbishment	168,076	170,695	173,375	176,950	181,142	185,965	190,802	192,637	194,222	196,254	198,373	200,477	202,710
All Other Fixed Assets	26,838	27,263	28,179	28,929	29,735	30,296	30,414	31,929	39,486	39,633	39,996	40,064	40,224
Good Will & Other Intangibles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VAT Credits	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accumulated Depreciation/Amortization	-211,844	-218,429	-225,134	-232,076	-239,245	-246,608	-254,173	-261,875	-269,829	-277,967	-286,249	-294,740	-303,400
NET Fixed Assets	232,565	261,679	275,168	276,249	275,298	270,175	263,503	269,948	272,518	266,190	264,069	270,992	270,297
Total Assets	1,675,449	1,813,430	1,711,635	1,644,700	1,571,694	1,553,202	1,595,351	1,669,056	1,710,701	1,766,661	1,796,360	1,604,079	1,626,850
Short term debt													
Accounts Payable - 3rd party	953,069	986,792	885,602	816,321	735,879	696,451	697,321	754,180	791,100	795,923	793,789	832,040	805,838
Accounts Payable - Intercompany	136,408	145,610	135,674	135,809	139,031	137,076	139,230	152,787	110,274	113,520	113,215	113,104	113,312
Other Current Liabilities	85,591	170,412	172,123	175,788	180,221	184,359	190,225	191,526	188,587	189,376	188,670	189,206	190,044
Taxes	85,591	170,412	172,123	175,788	180,221	184,359	190,225	191,526	188,587	189,376	188,670	189,206	190,044
Subscriber Deposits	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
All Other current liabilities	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Local Debt	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Current Liabilities	1,175,068	1,302,814	1,193,399	1,127,918	1,055,131	1,017,886	1,026,776	1,098,494	1,089,962	1,098,819	1,095,675	1,134,349	1,109,195
VAT Debits	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Surfin Debt	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
External Box Financing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL LIABILITIES	1,175,068	1,302,814	1,193,399	1,127,918	1,055,131	1,017,886	1,026,776	1,098,494	1,089,962	1,098,819	1,095,675	1,134,349	1,109,195
Capital	192,470	192,470	192,470	192,470	192,470	192,470	192,470	192,470	192,470	192,470	192,470	192,470	192,470
Dividends	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Retained earnings	35,365	307,911	307,911	307,911	307,911	307,911	307,911	307,911	307,911	307,911	307,911	35,365	35,365
Net Income	272,546	10,235	17,855	16,402	16,183	34,936	68,194	70,181	120,358	167,461	200,305	241,895	289,821
Total Shareholders' Equity	500,381	510,616	518,236	516,783	516,564	535,316	568,575	570,562	620,739	667,842	700,686	667,730	517,656
Total Liabilities and Shareholders' Equi	1,675,449	1,813,430	1,711,635	1,644,700	1,571,694	1,553,202	1,595,351	1,669,056	1,710,701	1,766,661	1,796,360	1,604,079	1,626,850

Tabla N° 67

Razones Financieras 2015

SATELITEDIRECT CIA. LTDA.

RAZONES FINANCIERAS	PY	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December
RAZONES DE LIQUIDEZ													
Indice de liquidez	0,98	0,97	0,96	0,96	0,95	0,97	1,01	1,01	1,05	1,10	1,13	0,92	0,96
Prueba Acida	0,93	0,92	0,90	0,91	0,90	0,93	0,97	0,96	1,01	1,05	1,09	0,87	0,91
RAZONES DE APALANCAMIENTO													
Razon de endeudamiento	0,70	0,72	0,70	0,69	0,67	0,66	0,64	0,66	0,64	0,62	0,61	0,71	0,68
Razon Pasivo a Patrimonio	2,35	2,55	2,30	2,18	2,04	1,90	1,81	1,93	1,76	1,65	1,56	2,41	2,14
RAZONES DE ACTIVIDAD													
Rotación de activos total		0,33	0,36	0,38	0,41	0,43	0,42	0,40	0,40	0,39	0,38	0,42	0,42
Rotación de activo fijo		2,31	2,22	2,27	2,35	2,47	2,57	2,48	2,49	2,57	2,56	2,51	2,53
RAZONES DE RENTABILIDAD													
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	54,47%	2,00%	3,45%	3,17%	3,13%	6,53%	11,99%	12,30%	19,39%	25,07%	28,59%	51,50%	55,99%
Rendimiento de Capital	141,60%	5,32%	9,28%	8,52%	8,41%	18,15%	35,43%	36,46%	62,53%	87,01%	104,07%	125,68%	150,58%
Rendimiento de los activos (ROI - ROA)	16,27%	0,56%	1,04%	1,00%	1,03%	2,25%	4,27%	4,20%	7,04%	9,48%	11,15%	15,08%	17,81%
Margen Utilidad Neta		1,70%	1,47%	0,89%	0,65%	1,11%	1,78%	1,56%	2,32%	2,85%	3,06%	3,35%	3,67%
Margen Bruto de Utilidad		71,41%	71,57%	71,94%	71,91%	72,52%	67,71%	65,06%	71,83%	71,50%	71,18%	71,30%	71,38%
DIAS CALLE													
DSOs		31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
		42,94	39,12	41,64	38,87	38,95	38,10	39,19	39,24	38,65	39,42	38,07	38,86

Tabla N° 68

Flujo de Caja 2015

SATELITEDIRECT CIA. LTDA.

CF	Jan-15	Feb-15	Mar-15	Apr-15	May-15	Jun-15	Jul-15	Aug-15	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dec-15	2015
Net Income	10,235	7,620	(1,453)	(0,219)	18,753	33,259	1,987	50,177	47,103	32,844	41,590	47,926	289,821
Adj. NI to net cash provided by op. act.:													
Depreciation	6,585	6,706	6,942	7,169	7,363	7,566	7,702	7,953	8,138	8,282	8,491	8,660	91,556
Assets Write off/Retirement	2,060	21,935	4,395	7,897	7,867	20,768	13,966	8,332	13,125	10,382	14,840	17,268	142,836
Minority Interest Adjustment	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Change in assets and liabilities:													
(I)/D in accounts receivable	3,754	(18,539)	11,506	3,959	0,012	(20,506)	12,421	(12,256)	(20,641)	20,766	(3,941)	4,369	(19,097)
(I)/D in Intercompany A/R	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
I/(D) in A/P and accrued liabilities	33,723	(101,190)	(69,282)	(80,442)	(39,428)	0,871	56,859	36,920	4,823	(2,134)	38,251	(26,201)	(147,231)
I/(D) in Intercompany Accounts Payable	9,202	(9,936)	0,135	3,222	(1,956)	2,154	13,557	(42,513)	3,246	(0,305)	(0,111)	0,208	(23,096)
(I)/D in Other Assets	(2,213)	(3,812)	14,815	3,724	7,320	(1,657)	(2,964)	(2,121)	(2,205)	1,599	(1,641)	(0,087)	10,757
I/(D) in Other Liabilities	84,821	1,711	3,665	4,433	4,139	5,865	1,302	(2,939)	0,788	(0,705)	0,535	0,839	104,453
Total Adjustments	137,932	(103,125)	(27,824)	(50,038)	(14,684)	15,061	102,842	(6,624)	7,275	37,885	56,423	5,055	160,179
Net cash provided by Operating Activities	148,167	(95,505)	(29,277)	(50,257)	4,069	48,319	104,829	43,552	54,378	70,729	98,013	52,981	449,999
Cash Flows From Investing Activities:													
-Cash for Capital Exp.-Equipment (SAC)	(30,845)	(31,478)	(6,708)	(7,354)	(3,583)	(14,816)	(16,663)	(6,446)	(9,979)	(11,212)	(19,362)	(19,044)	(177,491)
-Cash for Capital Exp.-Install/Distrib (SAC)	(3,333)	(3,293)	(4,177)	(4,875)	(5,251)	(5,262)	(2,506)	(2,535)	(2,737)	(2,916)	(2,966)	(3,074)	(42,908)
-Cash for Capital Exp.-Equipment (Upgr/Reten)	(2,882)	(6,168)	(0,497)	(0,778)	(0,395)	(1,154)	(7,062)	(1,968)	(1,731)	(1,697)	(7,528)	(2,639)	(34,498)
-Cash for Capital Exp.-Install/Dist (Upgr/Ret)	(0,274)	(0,274)	(0,286)	(0,320)	(0,317)	(0,311)	(0,368)	(0,348)	(0,342)	(0,354)	(0,331)	(0,316)	(3,840)
-Cash for Capital Exp.-Non-sub Related Capex	(0,426)	(0,916)	(0,750)	(0,806)	(0,560)	(0,119)	(1,515)	(7,557)	(0,147)	(0,364)	(0,068)	(0,160)	(13,386)
Net Cash used in Investing Activities	(37,759)	(42,129)	(12,418)	(14,115)	(10,106)	(21,662)	(28,113)	(18,855)	(14,936)	(16,543)	(30,254)	(25,233)	(272,124)
Net Cash Flow - Unlevered	110,409	(137,635)	(41,695)	(64,372)	(6,037)	26,657	76,716	24,697	39,442	54,186	67,758	27,748	177,876
Cash Flows From Financing Activities:													
+IRD New Borrowings- Surfin	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
IRD Repayments to Surfin	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
+New Borrowings-External	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Repayments - External	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Net cash provided by Financing Activities	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Net Cash Flow - Levered	110,409	(137,635)	(41,695)	(64,372)	(6,037)	26,657	76,716	24,697	39,442	54,186	67,758	27,748	177,876
Hughes - Capital Calls													
Hughes - Available/Req'd Cash	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Other (ODC)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Partnership Contribution to Subsidiaries	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	(272,546)	0,000	(272,546)
Transfers from GLA	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Undistributed Cash	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Sub-Total	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	(272,546)	0,000	(272,546)
Remaining Cash Needs	110,409	(137,635)	(41,695)	(64,372)	(6,037)	26,657	76,716	24,697	39,442	54,186	(204,787)	27,748	(94,670)
Funding Required	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Cash Balance PY	248,518												248,518
Cash & cash equiv. at beg. of period	248,518	358,927	221,293	179,598	115,226	109,188	135,846	212,562	237,259	276,701	330,887	126,100	248,518
Cash & cash equiv. at end of period	358,927	221,293	179,598	115,226	109,188	135,846	212,562	237,259	276,701	330,887	126,100	153,848	153,848

Tabla N° 69
Estado de Resultados 2015
SATELITEDIRECT CIA. LTDA.

New PL	Jan-1	Feb-1	Mar-1	Apr-1	May-1	Jun-1	Jul-1	Aug-1	Sep-1	Oct-1	Nov-1	Dec-1	2015
REVENUES:													
Programming Revenues	353,523	357,190	362,020	369,141	378,382	388,466	393,436	393,475	393,236	393,647	394,582	395,503	4,572,602
Postpaid Packages Revenue	279,037	281,458	284,728	289,746	296,630	303,889	308,363	309,530	309,877	310,689	311,927	313,031	3,598,905
Postpaid Premium Revenue	56,370	57,346	58,502	60,088	61,829	63,971	64,406	63,253	62,557	61,998	61,515	61,145	732,979
Pay-per-view Revenue - Postpaid	2,258	2,314	2,381	2,462	2,553	2,673	2,709	2,682	2,702	2,729	2,761	2,801	31,026
Special events Revenue - Postpaid	15,858	16,073	16,410	16,845	17,370	17,934	17,958	18,010	18,100	18,231	18,379	18,527	209,691
Ancillary Subscriber Revenues	241,778	246,179	257,106	269,893	280,584	279,267	267,296	276,114	280,463	272,669	276,225	280,136	3,227,711
Hook-up Fees, Sales of Equipment - Postpaid	22,471	22,260	28,559	34,911	38,028	30,686	13,581	17,822	19,369	10,963	11,042	11,349	261,041
Hook-up Fees, Sales of Eqmnt - Upgrade Postpaid	3,264	3,343	3,433	3,546	3,678	1,379	1,422	3,959	4,008	1,506	1,538	1,571	32,645
Box Lease - Postpaid	180,555	184,150	188,386	193,766	200,141	207,254	211,686	213,570	215,960	218,658	221,628	224,706	2,460,458
DVR fee - Postpaid	3,390	3,652	3,314	3,227	3,142	3,062	2,986	2,924	2,844	2,745	2,662	2,583	36,530
HD Fee - Postpaid	17,193	17,590	18,041	18,631	19,327	20,100	20,555	20,737	21,031	21,359	21,701	22,048	238,312
Warranty	14,905	15,184	15,373	15,813	16,269	16,787	17,067	17,103	17,251	17,439	17,654	17,879	198,724
Other Revenues (Non Intercountry)	8,041	8,152	8,293	8,490	8,735	9,013	9,164	9,183	9,219	9,276	9,347	9,423	106,337
Miscellaneous	8,041	8,152	8,293	8,490	8,735	9,013	9,164	9,183	9,219	9,276	9,347	9,423	106,337
Total Revenues	603,342	611,521	627,420	647,524	667,702	676,747	669,896	678,772	682,919	675,952	680,153	685,062	7,906,650
OPERATING EXPENSES:													
Programming Costs	(172,500)	(173,856)	(176,065)	(181,866)	(183,478)	(218,504)	(234,043)	(191,243)	(194,610)	(194,703)	(195,176)	(196,051)	(2,312,096)
Programming Cost-Local	(80,697)	(81,632)	(82,841)	(84,610)	(86,868)	(89,369)	(90,791)	(91,015)	(91,231)	(91,643)	(92,189)	(92,748)	(1,055,633)
Premium Packages Cost	(32,580)	(33,132)	(33,995)	(35,087)	(36,337)	(37,974)	(38,426)	(37,825)	(37,667)	(37,563)	(37,511)	(37,540)	(435,639)
Programming Cost - Intercountry	(17,222)	(17,092)	(17,229)	(20,169)	(18,273)	(49,162)	(62,826)	(20,404)	(23,712)	(23,497)	(23,475)	(23,763)	(316,824)
Special evt. -Loc paid loc not incl DTVLA Inv	(42,000)	(42,000)	(42,000)	(42,000)	(42,000)	(42,000)	(42,000)	(42,000)	(42,000)	(42,000)	(42,000)	(42,000)	(504,000)
Other Costs	(18,105)	(18,288)	(18,529)	(18,883)	(19,343)	(19,846)	(20,093)	(20,095)	(20,083)	(20,104)	(20,150)	(20,196)	(233,716)
Revenue Taxes	(17,605)	(17,788)	(18,029)	(18,383)	(18,843)	(19,346)	(19,593)	(19,595)	(19,583)	(19,604)	(19,650)	(19,696)	(227,716)
Other Cost	(0,500)	(0,500)	(0,500)	(0,500)	(0,500)	(0,500)	(0,500)	(0,500)	(0,500)	(0,500)	(0,500)	(0,500)	(6,000)
Subscriber Service Expense	(94,972)	(96,764)	(100,512)	(103,997)	(104,642)	(104,663)	(104,367)	(103,196)	(103,318)	(102,435)	(102,793)	(102,299)	(1,223,758)
Personnel and related - Billing	(1,141)	(1,130)	(1,154)	(1,126)	(1,142)	(2,058)	(1,925)	(1,889)	(1,882)	(2,062)	(2,101)	(2,082)	(20,390)
Personnel and related - Collections	(7,480)	(7,868)	(8,299)	(7,954)	(8,347)	(8,426)	(8,382)	(8,656)	(8,585)	(8,710)	(8,696)	(8,751)	(100,155)
Personnel and related - Cust Service Dept	(5,550)	(5,262)	(5,889)	(6,615)	(5,733)	(4,989)	(6,221)	(6,335)	(6,529)	(5,952)	(6,639)	(6,239)	(71,952)
Collections (Credit/Debit Card fees)	(24,626)	(24,876)	(25,825)	(26,851)	(27,726)	(28,409)	(26,896)	(26,939)	(27,210)	(27,480)	(27,663)	(27,903)	(322,405)
Technical Assistance	(14,230)	(14,343)	(15,306)	(15,939)	(16,195)	(16,201)	(16,064)	(15,780)	(15,791)	(15,589)	(15,507)	(15,571)	(186,517)
Billing system	(2,403)	(2,484)	(2,532)	(2,618)	(2,714)	(2,840)	(2,878)	(2,850)	(2,871)	(2,900)	(2,933)	(2,975)	(32,997)
Billing Costs - paper & postage, etc.	(7,101)	(7,202)	(7,327)	(7,500)	(7,712)	(7,953)	(8,087)	(8,112)	(8,151)	(8,208)	(8,277)	(8,349)	(99,979)
Customer Svc dept exp (all exp incl 3rd. par)	(32,441)	(33,601)	(34,180)	(35,394)	(34,372)	(33,787)	(33,913)	(32,635)	(32,099)	(31,534)	(30,977)	(30,429)	(395,364)
Subscriber Acquisition Cost	(63,399)	(63,757)	(75,862)	(82,061)	(86,275)	(81,216)	(50,099)	(51,836)	(51,406)	(57,720)	(57,858)	(51,757)	(773,244)
Aquisition Advertising - Third Party	(34,849)	(35,455)	(39,424)	(39,147)	(40,254)	(35,594)	(28,587)	(30,425)	(28,437)	(32,938)	(32,976)	(26,255)	(404,302)
Sales Commissions - Third Party	(26,900)	(26,352)	(34,138)	(40,564)	(43,321)	(42,922)	(18,762)	(18,661)	(20,219)	(21,732)	(21,771)	(22,351)	(337,692)
Sales Commissions - Direct	(1,650)	(1,950)	(2,300)	(2,350)	(2,700)	(2,700)	(2,750)	(2,750)	(2,750)	(3,050)	(3,150)	(3,150)	(31,250)
Retention, Upgrade & Other Mktg. Exp.	(31,278)	(39,175)	(37,568)	(38,751)	(35,366)	(36,352)	(38,134)	(39,954)	(39,260)	(39,335)	(40,133)	(39,734)	(455,041)
Retention and Upgrade	(21,426)	(27,184)	(22,716)	(23,176)	(22,606)	(23,419)	(24,741)	(26,045)	(25,273)	(25,814)	(25,354)	(26,131)	(293,884)
Comm exp. related Mover prog (mudanzas)	(4,036)	(4,090)	(4,176)	(4,287)	(4,420)	(4,564)	(4,570)	(4,583)	(4,607)	(4,640)	(4,677)	(4,715)	(53,365)
Loyalty expenses, incl. dept. staff expenses	(5,663)	(6,620)	(4,107)	(5,951)	(6,005)	(5,996)	(7,501)	(8,856)	(7,797)	(8,284)	(8,267)	(8,270)	(83,316)
Retention expenses, incl. dept. staff expenses	(11,728)	(16,473)	(14,432)	(12,939)	(12,181)	(12,859)	(12,670)	(12,605)	(12,870)	(12,890)	(12,410)	(13,146)	(157,203)
Other Marketing Expenses	(9,852)	(11,992)	(14,853)	(15,575)	(12,760)	(12,933)	(13,394)	(13,909)	(13,987)	(13,521)	(14,779)	(13,603)	(161,157)
Other Marketing Departmental Expenses	(9,852)	(11,992)	(14,853)	(15,575)	(12,760)	(12,933)	(13,394)	(13,909)	(13,987)	(13,521)	(14,779)	(13,603)	(161,157)
Other Operating Expenses	(164,187)	(163,216)	(171,170)	(172,701)	(170,061)	(155,915)	(170,962)	(171,790)	(176,640)	(177,577)	(171,329)	(175,756)	(2,041,304)
General Management	(13,046)	(12,847)	(13,612)	(12,881)	(13,602)	(13,779)	(13,989)	(13,621)	(14,124)	(14,697)	(14,191)	(14,686)	(165,075)
Accounting and Finance	(8,689)	(10,308)	(10,167)	(11,071)	(11,201)	(10,296)	(11,172)	(10,816)	(12,710)	(14,114)	(10,811)	(13,113)	(134,468)
Human Resources	(17,445)	(18,266)	(18,010)	(24,023)	(18,398)	(19,111)	(18,393)	(18,393)	(18,781)	(18,499)	(18,573)	(18,584)	(226,476)
Information Systems	(17,929)	(15,101)	(18,831)	(15,439)	(15,302)	(16,700)	(15,789)	(16,686)	(17,932)	(16,750)	(16,720)	(17,107)	(200,287)
Logistics (incl. Warehouse & dist)	(25,607)	(23,710)	(27,949)	(25,907)	(28,585)	(25,682)	(28,473)	(29,155)	(29,576)	(31,553)	(29,024)	(29,879)	(335,101)
Legal department & expenses	(5,176)	(6,635)	(6,190)	(6,880)	(6,364)	(6,700)	(6,348)	(6,307)	(6,689)	(6,341)	(6,358)	(6,707)	(76,694)
Bad debt	(3,754)	(3,808)	(3,870)	(3,959)	(4,069)	(4,190)	(4,257)	(4,270)	(4,287)	(4,310)	(4,339)	(4,369)	(49,484)
Service Fee	(57,059)	(57,059)	(57,059)	(57,059)	(57,059)	(57,059)	(57,059)	(57,059)	(57,059)	(57,059)	(57,059)	(57,059)	(684,706)
Other G&A	(15,482)	(15,482)	(15,482)	(15,482)	(15,482)	(2,399)	(15,482)	(15,482)	(15,482)	(14,253)	(14,253)	(14,253)	(169,013)
Broadcast Operations Systems	(18,940)	(18,999)	(19,084)	(19,175)	(19,280)	(19,426)	(19,368)	(19,388)	(19,419)	(19,453)	(19,493)	(19,543)	(231,570)
Satellite Cost (through CBC) (CI)	(16,421)	(16,421)	(16,421)	(16,421)	(16,421)	(16,421)	(16,421)	(16,421)	(16,421)	(16,421)	(16,421)	(16,421)	(197,049)
Cam Card Security	(2,520)	(2,579)	(2,663)	(2,754)	(2,860)	(3,006)	(2,947)	(2,967)	(2,998)	(3,032)	(3,073)	(3,122)	(34,521)
Subtotal operating costs and expenses before D&A	(563,382)	(574,055)	(598,791)	(617,434)	(618,446)	(635,922)	(637,067)	(597,502)	(604,537)	(611,326)	(606,932)	(605,336)	(7,270,728)
EBITDA	39,960	37,466	28,629	30,091	49,256	40,825	32,829	81,270	78,382	64,266	73,222	79,726	635,921
Depreciation	(6,585)	(6,706)	(6,942)	(7,169)	(7,363)	(7,566)	(7,702)	(7,953)	(8,138)	(8,282)	(8,491)	(8,660)	(91,556)
IRD and related depreciation	(6,129)	(6,239)	(6,419)	(6,605)	(6,770)	(6,937)	(7,066)	(7,272)	(7,434)	(7,604)	(7,767)	(7,932)	(84,174)
Depreciation of other property & equipment	(0,443)	(0,453)	(0,509)	(0,551)	(0,580)	(0,616)	(0,622)	(0,668)	(0,691)	(0,665)	(0,711)	(0,715)	(7,225)
Other amortization	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,156)
Total operating costs and expenses	(569,967)	(580,761)	(605,732)	(624,603)	(625,808)	(643,488)	(644,769)	(605,455)	(612,675)	(619,608)	(615,423)	(613,995)	(7,362,284)
EBIT (Operating Profit)/(loss)	33,376	30,760	21,687	22,921	41,893	33,259	25,127	73,317	70,243	55,984	64,730	71,066	544,366
EBT (Income (loss) before income taxes)													

Tabla N° 70

Reporte de Indicadores de Negocio 2015

SATELITEDIRECT CIA. LTDA.

	Jan-15	Feb-15	Mar-15	Apr-15	May-15	Jun-15	Jul-15	Aug-15	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dec-15
ARPU (per month, US\$)												
Programming Revenues	\$19.23	\$18.99	\$18.74	\$18.52	\$18.33	\$18.10	\$17.89	\$17.72	\$17.51	\$17.35	\$17.19	\$16.95
Mirror Fee / Mirror Rental	9.82	9.79	9.75	9.72	9.69	9.66	9.63	9.62	9.62	9.64	9.65	9.63
Advanced Products Fees (HD & DVR)	1.12	1.13	1.11	1.10	1.09	1.08	1.07	1.07	1.06	1.06	1.06	1.06
Upgrade Conversion Fee (Hook-up Upgrades)	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.06	0.06	0.18	0.18	0.07	0.07	0.07
Warranty / Technical Service	0.81	0.81	0.80	0.79	0.79	0.78	0.78	0.77	0.77	0.77	0.77	0.77
Other Revenues	0.44	0.44	0.44	0.43	0.42	0.42	0.42	0.42	0.41	0.41	0.41	0.41
ARPU excl. Hook-up Fee (per month, US\$)	\$31.61	\$31.34	\$31.02	\$30.74	\$30.50	\$30.10	\$29.85	\$29.77	\$29.55	\$29.29	\$29.15	\$28.88
Hook-up Fee Revenue (One-Time Fee)	1.22	1.18	1.47	1.74	1.84	1.43	0.61	0.80	0.86	0.48	0.48	0.48
ARPU Total (per month, US\$)	32.83	32.52	32.49	32.49	32.34	31.53	30.46	30.57	30.41	29.77	29.63	29.37
Programming Costs												
ACPU Regular Programming (per month, US\$)	5.33	5.25	5.18	5.26	5.09	6.45	6.99	5.02	5.12	5.07	5.04	4.99
Regular Prog. Cost (% ARPU, excl. Hook-Up)	16.9%	16.8%	16.7%	17.1%	16.7%	21.4%	23.4%	16.9%	17.3%	17.3%	17.3%	17.3%
ACPU Premium Programming (per month, US\$)	1.77	1.76	1.76	1.76	1.76	1.77	1.75	1.70	1.68	1.66	1.63	1.61
Premium Prog. Cost (% ARPU, excl. Hook-Up)	5.6%	5.6%	5.7%	5.7%	5.8%	5.9%	5.9%	5.7%	5.7%	5.7%	5.6%	5.6%
ACPU Special Events (per month, US\$)	2.29	2.23	2.17	2.11	2.03	1.96	1.91	1.89	1.87	1.85	1.83	1.80
Special Events Cost (% ARPU, excl. Hook-Up)	7.2%	7.1%	7.0%	6.9%	6.7%	6.5%	6.4%	6.4%	6.3%	6.3%	6.3%	6.2%
ACPU Total (per month, US\$)	\$9.39	\$9.24	\$9.12	\$9.12	\$8.89	\$10.18	\$10.64	\$8.61	\$8.66	\$8.58	\$8.50	\$8.40
Programming Cost (% ARPU, excl. Hook-Up)	29.7%	29.5%	29.4%	29.7%	29.1%	33.8%	35.7%	28.9%	29.3%	29.3%	29.2%	29.1%
Programming Cost (% ARPU)	28.6%	28.4%	28.1%	28.1%	27.5%	32.3%	34.9%	28.2%	28.5%	28.8%	28.7%	28.6%
Subscriber Related Costs (per month, US\$)												
Customer Service	2.06	2.06	2.07	2.10	1.94	1.80	1.82	1.75	1.72	1.65	1.63	1.57
Billing	0.58	0.58	0.57	0.56	0.59	0.60	0.59	0.58	0.57	0.58	0.58	0.57
Collection (Inv. Churn Mgmt, Bank Fees, etc.)	1.75	1.74	1.77	1.75	1.75	1.72	1.60	1.60	1.59	1.59	1.58	1.57
NDS Fee	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13
Bad Debt	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19
Technical Service	0.77	0.76	0.79	0.80	0.78	0.75	0.73	0.71	0.70	0.69	0.68	0.67
Revenue Taxes	0.96	0.95	0.93	0.92	0.91	0.90	0.89	0.88	0.87	0.86	0.86	0.84
Subscriber Related Costs (per month, US\$)	\$6.47	\$6.43	\$6.47	\$6.47	\$6.32	\$6.11	\$5.96	\$5.86	\$5.79	\$5.70	\$5.66	\$5.55
SRC as % of ARPU excl. Hook-up	20.5%	20.5%	20.9%	21.1%	20.7%	20.3%	20.0%	19.7%	19.6%	19.5%	19.4%	19.2%
Upgrade/Loyalty/Retention/Moving Costs (per month, US\$)												
Equipment Upgrade/Loyalty/Retention (Opex+Capex incl. Mirrors)	0.32	0.23	0.02	0.04	0.31	0.51	0.22	0.21	0.19	0.19	0.17	0.15
Instal & Dist. Upgrade/Loyalty/Retention (Opex+Capex incl. Mirrors)	0.15	0.15	0.15	0.15	0.14	0.14	0.15	0.15	0.15	0.15	0.16	0.16
Loyalty Costs	0.31	0.36	0.23	0.31	0.29	0.28	0.34	0.40	0.35	0.37	0.36	0.36
Retention Costs	0.64	0.88	0.75	0.65	0.59	0.60	0.58	0.57	0.57	0.57	0.54	0.56
Moving Program Costs	0.22	0.22	0.22	0.22	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.20	0.20	0.20
Upgrade/Loyalty/Retention/Moving Costs (per month, US\$)	\$1.63	\$1.83	\$1.35	\$1.36	\$1.55	\$1.54	\$1.50	\$1.53	\$1.47	\$1.48	\$1.43	\$1.44
ULRMC as % of ARPU excl. Hook-up	5.2%	5.8%	4.4%	4.4%	5.1%	5.1%	5.0%	5.2%	5.0%	5.1%	4.9%	5.0%
Other Subscriber Related Costs (per month, US\$)												
Other	0.03	0.03	0.03	0.03	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
Other Subscriber Related Costs (per month, US\$)	\$0.03	\$0.03	\$0.03	\$0.03	\$0.02	\$0.02	\$0.02	\$0.02	\$0.02	\$0.02	\$0.02	\$0.02
Other Costs as % of ARPU excl. Hook-up	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
Monthly Contribution per Sub (per month, US\$)	\$14.10	\$13.81	\$14.05	\$13.76	\$13.72	\$12.24	\$11.72	\$13.75	\$13.60	\$13.51	\$13.54	\$13.47
MC per Sub (% of ARPU excl. Hook-up)	44.6%	44.1%	45.3%	44.8%	45.0%	40.7%	39.3%	46.2%	46.0%	46.1%	46.4%	46.6%
SAC (per Gross Addition, US\$)												
Advertising	52.99	54.17	47.36	43.75	40.05	33.58	64.34	63.68	53.52	58.70	54.00	39.12
Sales Related Expenses												
Sales Commissions (incl. Salaries)	43.42	43.24	43.77	47.96	45.78	43.04	48.42	44.82	43.23	44.17	40.85	38.00
Sales Related Expenses Total	43.42	43.24	43.77	47.96	45.78	43.04	48.42	44.82	43.23	44.17	40.85	38.00
SAC Equipment (Purchases+Retrieval&Refurb.+NDS Downloads)												
Basic STB	36.70	33.92	27.27	27.06	27.23	27.42	32.48	32.10	31.56	30.89	31.53	31.42
HD-Only	12.45	20.73	36.78	35.03	33.16	30.38	22.38	21.47	21.32	19.82	17.67	15.52
SD-DVR	0.35	0.33	0.31	0.32	0.29	0.24	0.24	0.20	0.48	0.43	0.36	0.31
HD-DVR	10.49	9.50	9.08	10.54	9.81	9.17	9.88	8.33	6.13	6.69	6.46	6.24
Antenna+LNB	24.15	23.81	24.03	24.11	24.19	24.31	24.38	24.38	24.43	23.50	23.50	23.40
Other Materials (Cable, Kit, Spare Remotes, MDU, etc.)	20.98	20.56	20.83	21.73	21.24	20.80	21.20	20.58	20.45	20.32	19.81	19.38
SAC Equipment Total (Purchases)	105.11	108.86	118.29	118.80	115.93	112.32	110.56	107.05	104.36	101.65	99.34	96.27
Installation	19.45	19.38	19.57	21.47	20.72	19.50	20.74	19.36	18.96	19.25	18.00	17.08
Distribution	2.06	2.38	1.87	1.87	1.49	1.34	2.61	2.46	2.13	1.91	2.16	1.90
Total SAC (per Gross Addition, US\$)	223.04	228.03	230.86	233.85	223.97	209.78	246.67	237.37	222.19	225.67	214.35	192.37
Hook-up Fee	(34.16)	(33.93)	(34.09)	(38.82)	(37.83)	(28.95)	(30.43)	(37.17)	(36.31)	(19.40)	(17.96)	(16.77)
Net SAC (per Gross Addition, US\$)	\$188.88	\$194.10	\$196.77	\$195.03	\$186.14	\$180.83	\$216.23	\$200.21	\$185.88	\$206.27	\$196.40	\$175.61
Payback (Months)	13.4	14.1	14.0	14.2	13.6	14.8	18.4	14.6	13.7	15.3	14.5	13.0

CAPITULO 6

PLAN DE MARKETING

Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un plan de marketing para alcanzar el éxito. Lo más importante de un plan de marketing es que esté orientado a la acción de satisfacer una necesidad en el mercado y determine qué se quiere lograr, cuándo y cómo.

Un plan de marketing es la planificación de cómo llevar a cabo una comunicación de forma efectiva desde la empresa hasta el público y que éste se convierta en cliente al conocer el beneficio que puede obtener al decidirse por el producto o servicio.

5.1 Resumen ejecutivo

ANALISIS SITUACIONAL

SATELITEDIRECT es una compañía que comercializa, instala y da servicio a los clientes de un cable operador líder en el mercado ecuatoriano que brinda servicios de televisión satelital, el mismo que tiene una ventaja competitiva por su amplia cobertura de señal y la tecnología que brinda un valor agregado a sus suscriptores, pero al no tener productos complementarios la competencia se vuelve más fuerte debido a que la percepción de precio alto se convierte en una barrera para la venta.

POSICIONAMIENTO

El servicio comercializado por SATELITEDIRECT está dirigido a usuarios tecnológicos, con status, que gustan de deportes televisados, películas y

programación familiar, que por sus horarios de trabajo o estudio tienen poca disponibilidad de tiempo durante el día, la marca del cable operador ofrece una experiencia diferente al permitir grabar y ordenar los programas de TV a conveniencia del suscriptor y sin necesidad de estar en casa, porque solo con el servicio de grabado y tecnología HD combinas momentos especiales con entretenimiento.

ESTRATEGIAS

- Mantener la cobertura de servicio técnico e instalación bajo las metas y parámetros exigidos por el operador
- Fortalecimiento de la relación beneficio costo a partir del cumplimiento de las políticas del Cable Operador
- Realizar el datamining para la categorización de los clientes basados en criterios de fidelidad, cartera y capacidad de pago
- Ampliar las áreas de cobertura hacia los sectores periféricos en crecimiento
- Venta directa a través de islas en centros comerciales en los mercados de Quito, Cuenca y Manabí
- Apoyar con la logística y tecnología necesaria a los esfuerzos estratégicos en el auspicio de eventos deportivos por parte del cable operador
-

INVERSION

La compañía destinará un valor de \$404K por año que corresponden al 5% de los ingresos totales presupuestados para el año 2015

5.2 Análisis de producto y mercado

5.2.1 Definición del producto o servicio

Los productos y servicios comercializados por SATELITEDIRECT que pertenecen al cable operador tienen los siguientes atributos:

- Tecnología Satelital
- Mundial de fútbol
- Programación exclusiva
- Cobertura Nacional
- Planes de programación
- Audio (24 horas sin comerciales)
- Películas PPV
- Canales Premium
- Programación familiar e infantil
- Programación para adultos
- Calidad de imagen y sonido digital y Alta Definición
- Temporadas Deportivas
- Servicios de información Interactivos (tv apps y everywhere)
- Servicio de instalación inmediata
- Buena atención al cliente

Un nuevo concepto de televisión

DIRECTV es más que sólo tus canales y programación favorita, es una verdadera experiencia única de video con una insuperable calidad de programación, tecnología y servicio.

<p style="margin: 0;">Programación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La más variada programación en Alta Definición • La mejor cobertura de deportes internacionales con DIRECTV sports • Gran selección de películas 	<p style="margin: 0;">Tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo último en tecnología de grabación digital en Alta Definición • Grabación remota con el servicio CONTROL Plus™ • Guía de Programación interactiva en pantalla 	<p style="margin: 0;">Servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El mejor Servicio al Cliente. • Acceso y control total de tu cuenta con MIDIRECTV • Múltiples opciones de servicio por mensaje de texto
---	--	--

Figura N° 39 Definición del Producto

Fuente: (Directv Ecuador C. Ltda.)

5.2.2 Análisis del mercado

El mercado de Televisión pagada ha ido creciendo en los últimos años, según datos del (Arcotel, 2015) el servicio de audio y video por suscripción (AVS) indica que a nivel nacional hasta diciembre del año 2014, existieron un total de 1.210.575 suscriptores, con lo cual la penetración del servicio a nivel nacional ha crecido 19,1% desde el 2010. Este crecimiento se debe principalmente al pobre contenido que ofertan la televisión local y al impulso realizado mediante la inversión de compañías grandes así como el incremento en la gama de programación exclusiva que proveen las mismas, lo cual representa una gran diferencia al momento de mirar la televisión por parte de los usuarios. (Arcotel, 2015)



Figura N° 40 Crecimiento de suscriptores AVS 2010-2014

Fuente: (Arcotel, 2014)

Según los datos del cable operador la distribución de su base de clientes esta dado de la siguiente manera:

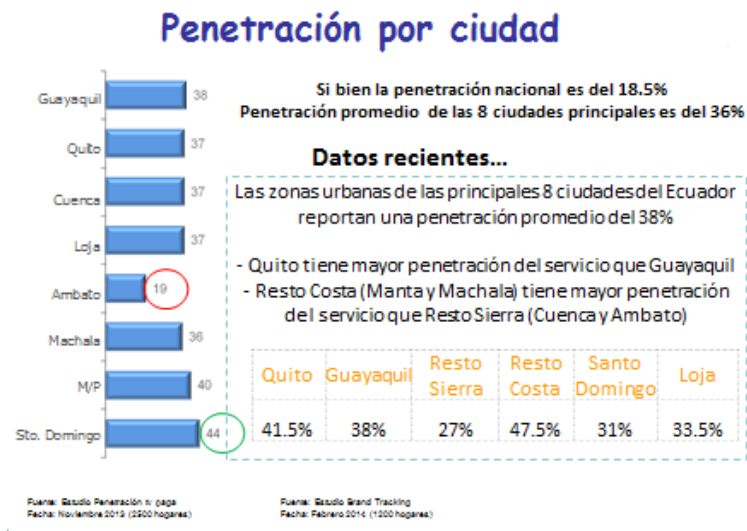


Figura No 41 Distribución de clientes en el cable operador

Fuente: (Satelitedirect Cía. Ltda., 2015)

De acuerdo al análisis realizado se detalla la matriz FODA de SATELITEDIRECT, la cual nos permitió definir las estrategias de marketing para el plan estratégico del año 2015.

5.2.3 Segmentación

Debido a la gran variedad de ofertas y nuevas tendencias del mercado cada vez tenemos un consumidor más exigente que presenta una tendencia a la migración de nuevos productos y servicios como la alta definición, servicio de grabado, aplicación tecnológicas en teléfonos inteligentes, lo que genera un incremento en la apreciación por la calidad y servicio.

Adicionalmente el consumidor ecuatoriano tiene un gran interés una programación de todo tipo para el núcleo familiar, donde todos los miembros del hogar puedan disfrutar de la programación acorde a sus edades y necesidades. A continuación se define al consumidor de Tv pagada según datos proporcionados por el cable operador.



Figura No 42 Descripción gráfica del target de cliente

Fuente: (Satelitedirect Cía. Ltda., 2015)

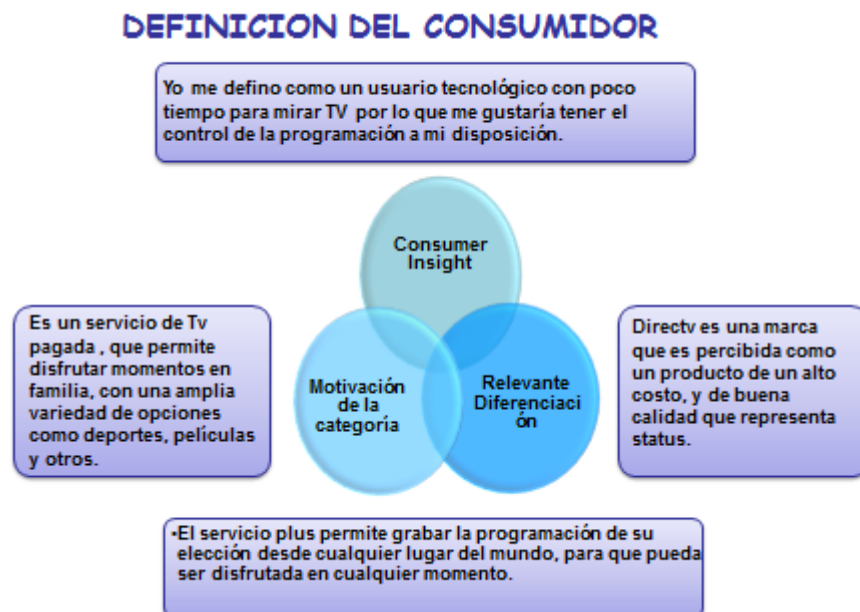


Figura No 43 Definición del consumidor

Fuente: (Satelitedirect Cía. Ltda., 2015)

5.2.4 Posicionamiento

El servicio comercializado por SATELITEDIRECT está dirigido a usuarios tecnológicos, con status, que gustan de deportes televisados, películas y programación familiar, que por sus horarios de trabajo o estudio tienen poca disponibilidad de tiempo durante el día, la marca del cable operador ofrece una experiencia diferente al permitir grabar y ordenar los programas de TV a conveniencia del suscriptor y sin necesidad de estar en casa, porque solo con el servicio de grabado y tecnología HD combinas momentos especiales con entretenimiento.

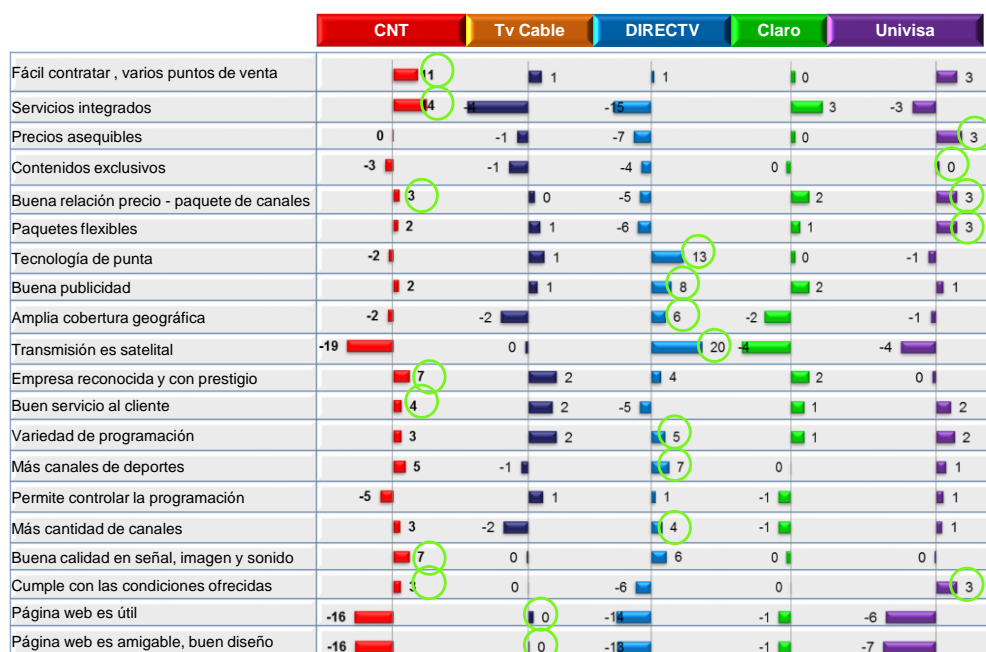


Figura No 44 Posicionamiento de la Marca 2014

Fuente: (Satelitedirect Cía. Ltda., 2015)

Las razones principales por las que el consumidor prefiere la marca que comercializa SATELITEDIRECT están la variación de programación y una diversa gama de canales direccionados a varios segmentos de mercado y diversidad en los programas para distintas edades del núcleo familiar.

Además la exigencia de los consumidores requiere una nitidez en la señal, con precios asequibles y bajo el respaldo de una marca seria que les brinde cada día más beneficios.

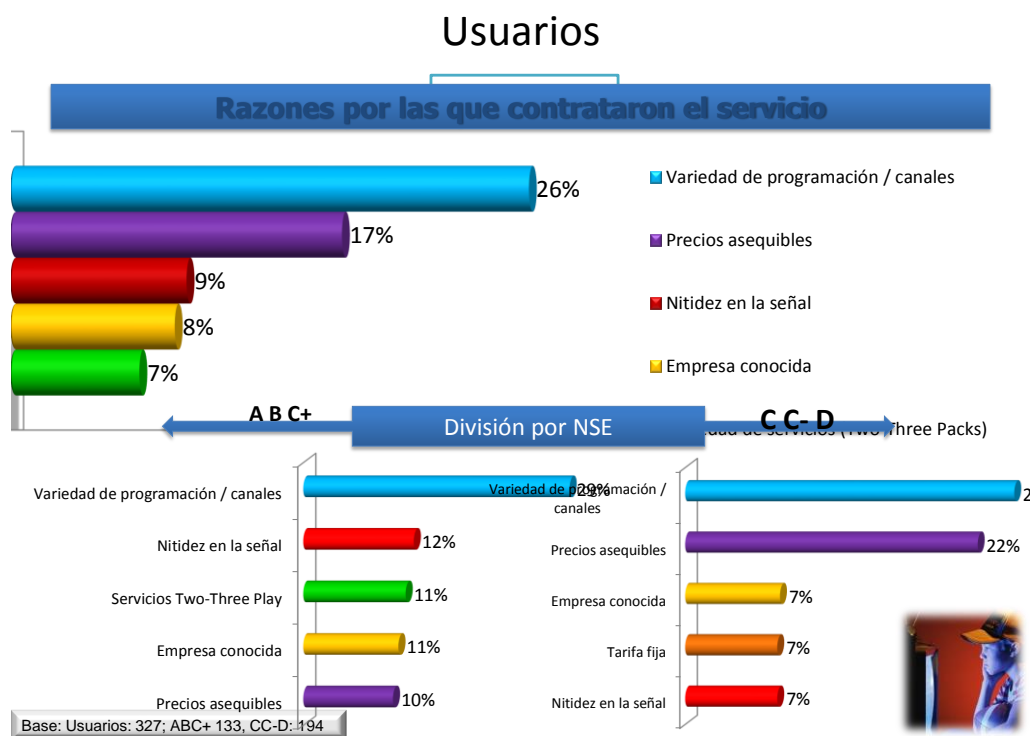


Figura No 45 Descripción gráfica de factores que motivan a los clientes de tv pagada a contratar el servicio del Cable Operador

Fuente: (Satelitedirect Cía. Ltda., 2015)

5.3 Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing, están en directa relación con los esfuerzos que debe tener la organización en la perspectiva de cliente y se deben alinear a las estrategias propuestas a nivel institucional, a continuación se definen las metas a cumplir en el departamento para consolidar tanto el posicionamiento en el segmento y consolidar un crecimiento sostenible de SATELITEDIRECT en el corto plazo.

Objetivo Estratégico Institucional: Implementación de un plan de mercadeo BTL para los segmentos ABC

OBJETIVOS DE MARKETING

- Consolidar la presencia de mercado de los servicios de SATELITEDIRECT
- Respetar las políticas de precios, descuentos y promociones definidas por el operador
- Desarrollar canales de seguimiento de los clientes actuales
- Incrementar la participación del mercado en al menos el 4,5%
- Invertir el 10 % del presupuesto de publicidad para auspicios de eventos deportivos

Tabla N° 71

Estrategias del MIX

	Objetivos de marketing	Estrategias de marketing	Presupuesto
Producto	Consolidar la presencia de mercado de los servicios de Stalite Direct	Mantener la cobertura de servicio técnico e instalación bajo las metas y parámetros exigidos por el operador	46.966,59
Precio	Respetar las políticas de precios, descuentos y promociones definidas por el operador	Fortalecimiento de la relación beneficio costo a partir del cumplimiento de las políticas del Cable Operador	74.131,20
Plaza	Desarrollar canales de seguimiento de los clientes actuales	Realizar el datamining para la categorización de los clientes basados en criterios de fidelidad, cartera y capacidad de pago	30.074,00
Promoción de ventas	Incrementar la participación del mercado en al menos el 4,5%	Ampliar las áreas de cobertura hacia los sectores periféricos en crecimiento	123.900,00
		Venta directa a través de islas en centros comerciales en los mercados de Quito, Cuenca y Manabí	88.800,00
Relaciones Públicas	Invertir el 10 % del presupuesto de publicidad para auspicios de eventos deportivos	Apoyar con la logística y tecnología necesaria a los esfuerzos estratégicos en el auspicio de eventos deportivos por parte del cable operador	40.430,20
			404.301,990

5.4 Marketing mix

En esta sección describe qué harás para concretar la estrategia de posicionamiento.

Producto:

Para consolidar la presencia de mercado de los servicios de SATELITEDIRECT en el 2015 se implementará un **Programa de seguimiento y soporte postventa "DIRECTV te cuida"**. Este programa se desarrollará mediante llamados a los clientes una vez instalado el servicio, la campaña tendrá el soporte del área de atención al cliente y se llamará Wellcome Call.

Para la ejecución de la llamada se generará una encuesta corta que contendrá varias preguntas relacionadas al servicio de la venta, como la promesa de venta, sugerencias del servicio, imagen de vendedor; y para el servicio de instalación se evaluará la imagen, puntualidad del técnico, resolución de consultas respecto al servicio, estética de la instalación e inducción del servicio.

Estas acciones permitirán a SATELITEDIRECT identificar las necesidades y mejoras en el servicio de ventas e instalaciones, y desarrollar nuevas y mejores herramientas y procesos que permitan mejorar la experiencia del cliente, esto nos ayudará a incrementar el nivel de satisfacción del cliente, así como el mejoramiento en el tiempo de respuesta de la instalación.

Por otro lado el hacer las cosas bien desde el principio ayudará a que el cliente del servicio prestado por el cable operador este satisfecho y el índice de problemas técnicos y problemas que presentan los clientes disminuyan debido a una excelente instalación, esto a su vez permitirá que el volumen de trabajo de los instaladores cada día se enfoque en nuevos clientes y menos en solucionar problemas de servicio.

Precio:

SATELITEDIRECT no puede modificar, reestructurar o cambiar los precios de los servicios que distribuye, razón por la cual deberá **Respetar las políticas de precios, descuentos y promociones definidas por el cable operador.**

Para fortalecer la relación beneficio costo a partir del cumplimiento de las políticas del Cable Operador se implementarán auditorías de gestión en punto de venta e instalación del servicio para confirmar que los colaboradores apliquen los precios de lista, calidad y estándares de servicios.

El desarrollo de las auditorías será aplicada siempre que el cable operador aplique promociones, descuentos o incentivos hacia los clientes, para lo cual la empresa contratará servicios de terceros para tener un criterio imparcial del cumplimiento de las políticas, así como también realizará, técnicas de medición en la oferta de productos en los puntos de ventas como cliente fantasma, lo que ayudará a mejorar y potenciar el nivel de los vendedores de la compañía bajo los estándares de calidad y servicio del cable operador.

Plaza:

Para desarrollar canales de seguimiento de los clientes actuales, se desarrollará un mecanismo de actualización de la información de los clientes en el sistema para la revisión de datos y categorización para la posterior aplicación de programas de fidelización.

Se implementará el datamining para la categorización de los clientes basados en criterios de fidelidad, cartera y capacidad de pago, esto no solo permitirá la aplicación de programas de fidelización si no que permitirá rentabilizar a los clientes con mayor capacidad de pago ofreciéndoles la migración de mejores paquetes en programación, productos avanzados, contratación de PPV y programación premium.

Por otro lado ayudará a disminuir las deserciones de clientes ya que se pueden identificar clientes que su comportamiento de pago no sea el adecuado o haya presentado problemas en el cobro por varios meses seguidos, se les puede ofertar paquetes y productos que estén a su alcance, buscando mantener el cliente y fidelizándolo a la marca.

Promoción de ventas:

SATELITEDIRECT busca incrementar la participación del mercado en al menos el 4,5%, para lo cual ampliará las áreas de cobertura hacia los sectores periféricos en crecimiento, para lograr este crecimiento realizará **contratos de leasing de vehículos** con el proveedor del cable operador teniendo como ventaja una mejor negociación en los valores mensuales de pago y en una mejor eficiencia en los servicios brindados en el renting como mantenimientos incluidos, seguros, rastreo satelital y una efectiva administración de este recurso.

El departamento de ventas se encargará de diseñar el plan de rutas de acuerdo a la planificación de ventas mensuales, en cuanto a la administración del renting proporcionará registros y reportes de kilometrajes y recorridos, consumo de combustible, ect.

Adicionalmente, el departamento de mercadeo implementará el brandeo a los vehículos rentados con la marca distribuida, de tal manera que ayude a impulsar la marca por las zonas periféricas donde se movilizaran los vendedores.

Adicionalmente, se **fortalecerá el canal de venta directa a través de islas en centros comerciales** en los mercados de Quito, Cuenca y Manabí desarrollando un Programa "Tsunami" de promoción en centros comerciales, para lo cual se contratará personal proveniente de los sectores donde se busca obtener la cobertura deseada. En las islas se buscara crear la primera experiencia del cliente respecto al servicio distribuido y como consecuencia

permitirá a la compañía llegar al crecimiento de ventas que se tiene esperado en el plan.

Esta estrategia es distinta a la que normalmente utiliza la compañía que es el ofrecer el producto del cable operador puerta a puerta, con el impulso de islas como puntos de ventas el cliente que circula en el centro comercial se acerca al vendedor a preguntar por los servicios, lo cual muestra una intención por parte del posible cliente y permite que el proceso de venta sea más efectivo y dinámico.

Relaciones Públicas:

Para el cumplimiento del objetivo estratégico se invertirá el 10 % del presupuesto de publicidad para auspicios de eventos deportivos, para lo cual le departamento de mercadeo **apoyará con la logística y tecnología necesaria en el desarrollo de los auspicios de eventos deportivos** por parte del cable operador.

El desarrollo de este plan se desarrollará mediante el apalancamiento del cable operador para participar en los eventos deportivos, ya que cuenta con contratos de exclusividad en importantes eventos como olimpiadas, mundial de futbol, copa América, Eurocopa, ligas europeas, campeonato local.

Los deportes es un determinante muy importante para el suscriptor a la hora de tomar la decisión de compra y es un diferencial frente a la competencia y productos sustitutos ubicándose en un beneficio adicional con el que solo cuentan los clientes del cable operador.

5.6 Medición del plan de marketing

La elaboración del plan de Marketing fue direccionado para la consecución del objetivo estratégico, por lo que es fundamental que sea ejecutado, ya que no sirve de nada su elaboración si no se lo hace funcionar. La creación y ejecución de un plan de marketing es la mejor manera de evaluar las decisiones de marketing y mantenerse enfocado en el negocio. Este plan de marketing ha sido orientado a la acción y ejecución, para lo cual se ha diseñado los siguientes indicadores de seguimiento y control:

Tabla N° 73

Indicadores de medición del Plan de Marketing 2015

	Objetivos de marketing	Estrategias de marketing	Programa	KPI	Descripción
Producto	Consolidar la presencia de mercado de los servicios de Stalite Direct	Mantener la cobertura de servicio técnico e instalación bajo las metas y parámetros exigidos por el operador	Programa de seguimiento y soporte postventa "Directv te cuida"	# de welcome calls / # de instalaciones	numero de wellcome calls realizados para numero de instalaciones realizadas
Precio	Respetar las políticas de precios, descuentos y promociones definidas por el operador	Fortalecimiento de la relación beneficio costo a partir del cumplimiento de las políticas del Cable Operador	Auditoria de gestión en punto de venta e instalación	Valor facturado / precio de lista	valor facturado debe ser igual al precio de lista
Plaza	Desarrollar canales de seguimiento de los clientes actuales	Realizar el datamining para la categorización de los clientes basados en criterios de fidelidad, cartera y capacidad de pago	Actualizar el sistema para la revisión de datos y categorización de clientes para la posterior aplicación de programas de fidelización	Prom. de ingresos / prom. De suscrip = ARPU	incremento de ARPU, incrementa el ingreso de la cia
Promoción de ventas	Incrementar la participación del mercado en al menos el 4,5%	Ampliar las áreas de cobertura hacia los sectores periféricos en crecimiento	Leasing de vehículos para vendedores y diseño de rutas	N° de Ventas de vendedores viajantes	Ventas activadas por vendedores viajantes
		Venta directa a través de islas en centros comerciales en los mercados de Quito, Cuenca y Manabí	Programa "Tsunami" de promoción en centros comerciales	ventas islas / ventas totales	% de ventas realizadas por islas
Relaciones Públicas	invertir el 10 % del presupuesto de publicidad para auspicios de eventos deportivos	Apoyar con la logística y tecnología necesaria a los esfuerzos estratégicos en el auspicio de eventos deportivos por parte del cable operador	Programas de publicidad definidos por DirectTV	(ventas actuales- ventas PY) / ventas PY	% de Incremento en ventas de un periodo a otro.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico de SATELITEDIRECT Cía. Ltda. Queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan realizado, en cuanto a la estrategias, objetivos y actividades que se han propuesto en esta tesis de grado, y para ello es muy importante el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos hasta al año 2017, en el cual podrían ocurrir cambios en la política gubernamental por un posible cambio de gobierno que cambiará la estrategia de la compañía en 180 grados y obligará a realizar un nuevo plan estratégico.

Siendo así, y conociendo de cerca a los directivos de la empresa es importante concluir que el compromiso que precede y preside las funciones de la dirección de la empresa se lleven a cabo los objetivos planteados para hacer realizable la visión de la compañía para el año 2017 y ser reconocido como el distribuidor del servicio de televisión pagada con mayor agregado de valor y calidad en la comercialización de los productos ofertados por el cable operador; así como también, lograr el crecimiento en ventas del 33% que permitirá aumentar en 4,5 puntos la participación de dealers en el cable operador pasando del sexto al cuarto lugar.

El musculo económico que poseen los accionistas de la empresa permitirá la adquisición de sistemas inteligentes que permitan a la compañía reducir los costos operativos buscando siempre incrementar la rentabilidad de la misma en el corto y mediano plazo mejorando en un 2% la rentabilidad hasta el año 2017, lo cual fortalecerá su posición frente a terceros y sobre todo frente a la competencia.

La televisión pagada es un mercado creciente, y SATELITEDIRECT tiene la oportunidad de crecer en su base de clientes para fortalecer y consolidar

la empresa en el negocio de televisión pagada, por lo mencionado y con el compromiso de los directivos en crecer en el corto, mediano y largo plazo las iniciativas estrategias planteadas en esta tesis de grado serán el camino correcto y de gran ayuda para lograr el ser reconocido como el distribuidor de servicio de televisión pagada con mayor agregado de valor y calidad en la comercialización de los productos ofertados por el cable operador y llegando a ser uno de los cuatro dealers más importantes.

Con el desarrollo de este plan estratégico se espera como resultados consolidar un modelo y metodología de gestión organizacional que se encuentre alineado con la visión de la compañía, implementando una cultura de procesos y mejores prácticas en la industria, a través del fortalecimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, que permitan una optimización de costos y una integración de los procesos de la compañía para solventar las necesidades de los clientes mejorando su satisfacción para llegar a niveles del 90%.

6.2 Recomendaciones

En una empresa de éxito como lo es SATELITEDIRECT la revisión, seguimiento y cumplimiento de los objetivos estratégicos debe realizarse de manera periódica, la alta gerencia debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del negocio y la experiencia del mismo para impulsar de manera oportuna los planes planteados para la consecución de los resultados esperados.

Es importante que los directivos de la compañía mantengan el enfoque en el futuro y en el presente de tal manera que siempre se tenga el enfoque de la misión, visión y estrategia, enfocándose siempre en los objetivos centrales a modo que se puedan llegar a lograrlos.

La implementación del BSC dependerá del alcance de los proyectos, de la urgencia y de los recursos que serán asignados a cada uno de ellos. La clave más importante es mostrar avances graduales que permitan ir viendo las mejoras que estos tableros proporcionan a la compañía para que sirvan de motivación y realizar los esfuerzos necesarios para continuar con el proceso de la implementación.

Dado que la mayoría de las decisiones tienen efecto sobre la gente, los directivos no puede ignorar la influencia de las relaciones humanas en una decisión, especialmente cuando se selecciona una actividad para llegar al cumplimiento de los objetivos centrales, es de suma importancia para el manejo de estos recursos el liderazgo de los directivos para llevar a cabo la consecución de las estrategias planteadas sin afectar el factor humano de la compañía y tener el buen juicio, la inteligencia y sobre todo el valor para corregir de manera eficaz cuando existan desviaciones que pongan en riesgo al talento humano y a los objetivos estratégicos de la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia Ane. (3 de 7 de 2014). *Radio Equinoccio*. Obtenido de <http://radioequinoccio.com/inicio/item/4823-en-ecuador-quedan-4-partidos-y-5-movimientos.html>

América Economía. (2014). *América Economía*. Obtenido de <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-ministros-finanzas-2014/>

Andes. (15 de 1 de 2015). *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/educacion-es-apuestas-mas-fuertes-revolucion-ciudadana-ecuador.html>

Arcotel. (3 de 12 de 2014). *Número de Estaciones de Televisión Abierta*. Obtenido de Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones: <http://www.arcotel.gob.ec/estadisticas/>

Arcotel. (2015). *Arcotel*. Obtenido de <http://controlenlinea.arcotel.gob.ec/wps/portal/informacion/informaciontecnica/audiovideo/>

Arcotel. (2015). *Boletín Estadístico del Sector de Telecomunicaciones*. Quito: Arcotel.

Banco Mundial. (15 de 4 de 2015). *www.bancomundial.org/*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

CLARO S.A. (2015). *www.claro.com.ec/*. Obtenido de <http://www.miclaro.com.ec/web/servicios/>

CNT. (2015). *www.cnt.gob.ec*. Obtenido de <http://corporativo.cnt.gob.ec/mision-vision-y-estructura/>

Computerworld. (2014). *www.computerworld.es*. Obtenido de <http://www.computerworld.es/tendencias/las-tendencias-de-2014-en-las-telecomunicaciones>

Deloitte & Touche Ecuador Cía. Ltda. (2014). */www2.deloitte.com/*. Obtenido de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/tecnologia-media-telecomunicaciones/Deloitte_ES_TMT_Predicciones-2014.pdf

Deloitte. (2 de 2015). *Deloitte*. Obtenido de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Informe%20Trimestral%20de%20Latinoam%C3%A9rica%202023.pdf>

Diario El Comercio. (22 de 9 de 2014). *www.elcomercio.com/*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/pirateria-television-pagada-ecuador.html>

Directv Ecuador C. Ltda. (s.f.). *Directv Ecuador*. Obtenido de Directv Ecuador: www.directv.com.ec

DIRECTV ECUADOR CIA. LTDA. (2015). *www.directv.com.ec*. Obtenido de <http://www.directv.com.ec/quienes-somos?link=foot>

Dish Network Company. (2015). *www.dish.com/*. Obtenido de <http://www.dish.com/>

DNCONSULTORES. (20 de 02 de 2015). *dnconsultores*. Obtenido de dnconsultores: <http://dnconsultores.com/ecuador-crea-arcotel-para-controlar-el-manejo-del-espectro-radioelectrico-y-los-servicios-de-telecomunicaciones/>

Ecuador en Cifras. (15 de 10 de 2014). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-sep-2014/Informe%20Economia%20laboral-sep14%20\(15-10-14\).pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-sep-2014/Informe%20Economia%20laboral-sep14%20(15-10-14).pdf)

Ekos Negocios. (2011). *www.ekosnegocios.com*. Obtenido de [www.ekosnegocios.com](http://www.ekosnegocios.com/marcas/marcasEcuador.aspx?idMarca=137): <http://www.ekosnegocios.com/marcas/marcasEcuador.aspx?idMarca=137>

El Nuevo Empresario. (14 de 03 de 2008). *El Nuevo Empresario*. Obtenido de <http://www.elnuevoempresario.com>:

http://www.elnuevoempresario.com/noticias_1035_una-manabita-cuenta-la-historia-de-la-televisin-en-el-ecuador.php

El Telégrafo. (1 de 12 de 2014). *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/salario-basico-de-2015-se-define-la-proxima-semana-infografia.html>

Eléctronica 2000. (s.f.). *Eléctronica 2000*. Obtenido de Eléctronica 2000: <http://www.electronica2000.com/tvsatelite/satelite.htm>

Francisco Aguilar. (1967). Análisis del entorno empresaria.

Fred R David. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. México: Pearson Educación.

Giget, M. (1989). *Arbres technologiques et arbres de compétences. Deux concepts à*. Paris: Futuribles.

Godet, M. (1983). *Impacts croisés: exemples d'applications*. Futuribles.

Godet, M. (1991). *Actors moves and strategies*. Futures.

Godet, M. (1994). From anticipation to action. En *Michel Godet*. United Nations Educational.

Godet, M. (2002). La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. En M. Godet, *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*. Mexico: Ciudad-Editorial.

INEC. (2012). www.inec.gob.ec. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf

Kaplan, R. y. (2009). *L CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Barcelona: Gestion 2000.

L., F. R. (2 de 11 de 2008). *megadigitalnews24*. Obtenido de megadigitalnews24: <http://megadigitalnews24.blogspot.com/2008/11/la-historia-de-la-televisin-en-el-ecuador.html>

La República. (1 de 2 de 2012). *La República*. Obtenido de <http://www.larepublica.ec/blog/economia/2012/02/01/ecuador-apuesta-a-la-explotacion-minera/>

Minería Ecuador. (2014). *Minería Ecuador*. Obtenido de <http://www.mineriaecuador.ec/es/inversion/oportunidades-mineras>

Ministerio de Electricidad. (2014). *Ministerio de Electricidad*. Obtenido de Ministerio de Electricidad: <http://www.energia.gob.ec/>

Ministerio de Telecomunicaciones. (2014). Obtenido de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/MINTEL-2014.pdf>

Mujica, F. J. (2005). *La construcción del futuro*. Bogotá: Convenio Andrés Bello; Universidad Externado de Colombia .

Netflix. (2015). <https://www.netflix.co>. Obtenido de <https://www.netflix.co>

Observatorio de la Política Fiscal. (4 de 2015). Obtenido de <http://www.observatorionfiscal.org/docs/reportemacroeconomico/reportemacroeconomicoNo73Abril2015.pdf>

Poderes.com. (2012). *Poderes.com*. Obtenido de Poderes.com: <http://www.poderes.com.ec/sociedad/item/401-gr%C3%A1fico-partidos-y-movimientos-pol>

PORTER, M. E. & KRAMER . (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review.

Satelitedirect Cía. Ltda. (15 de 03 de 2015). Entrevista a los accionistas. Ecuador.

Secretaría de Educación Superior. (30 de 12 de 2014). *Secretaría de Educación Superior*. Obtenido de <http://www.educacionsuperior.gob.ec/logros-2014-la-base-que-sostendra-el-proyecto-de-innovacion-social-en-2015/>

Serna Gómez Humberto. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Legis Editores.

Steiner George A. (1983). *Planeación Estratégica*. Mexico D.F.: Continental.

Telecable. (2011). *Telecable*. Obtenido de <http://www.deperu.com/telecable/direc-tv.php>

TELEFONICA. (2015). *www.telefonica.com*. Obtenido de http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/in_brief/innovation.shtml

Television Digital. (s.f.). *Television Digital*. Obtenido de <http://www.televisiondigital.tv/tdt.htm>

TV Cable S.A. (2015). <https://www.grupotvcable.com>. Obtenido de <https://www.grupotvcable.com/grupo/historia>