



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN Y MARKETING

II EDICIÓN

**Diversificación del Portafolio de Productos en Empresas Públicas de
Telecomunicaciones: Del Monopolio a la Competencia. Generación de un Caso de Estudio.**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Magíster en Comunicación y Marketing

AUTOR:

Ing. Francisco Xavier Ampuero Velásquez

DIRECTOR:

Mgst. Xavier Ortega Vásquez

Cuenca – Ecuador

2016

DEDICATORIA

A las mujeres de mi vida y a mi padre Xavier, el hombre por el cual las pude conocer...

Francisco Xavier Ampuero Velásquez

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por el regalo de la vida y de la inteligencia.

A Xavier, Mercedes, María Fernanda y Daniel Ampuero, que con su vida han moldeado mi vida.

A Elisa Ampuero y Verónica Escandón, el amor y la compañía en su máxima expresión.

A Xavier Ortega, maestro y amigo, por su tiempo, paciencia y, sobre todo, por no perder su fe en mí.

RESUMEN

Esta investigación busca mostrar, a través de un estudio de caso construido usando las mejores prácticas para el efecto, la forma en que una empresa pública de la industria de las telecomunicaciones ha manejado cambios en su cartera de productos y ha pasado de ofertar servicios públicos con una estructura monopólica a una competencia oligopólica, donde se han generado historias de éxitos y de fracasos, ya que estos dos extremos pueden ser muy didácticos a la hora de aprender sobre el efecto que pueden generar ciertas decisiones, considerando las condiciones y el ámbito en que fueron tomadas.

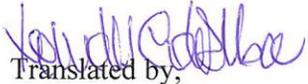
PALABRAS CLAVE: Método o Estudio de Caso, Empresa Pública, Telecomunicaciones, Cartera o Portafolio de Productos, Monopolio, Competencia.

ABSTRACT

This research aims to demonstrate, through a best practices case study, the way a public company in the telecommunications industry has carried out changes in its product portfolio and has gone from supplying public services by means of a monopolistic structure to an oligopolistic competition. These two structures have generated stories of successes and failures, as these two extremes can be very didactic when learning about the effect that certain decisions can generate, considering the conditions and the context in which they were taken.

KEYWORDS: Method or Case Study, Public Enterprise, Telecommunications, Portfolio or Product Portfolio, Monopoly, Competition.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT & KEYWORDS	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO 1	13
1. Marco Teórico sobre El Producto.	13
1.1. Marketing – Mercadeo – Mercadotecnia.	13
1.2. Productos: Bienes y Servicios.	16
1.3. Diferentes Categorizaciones de Productos.	18
1.4. De las Cuatros P’s a las Cuatro C’s del Marketing.....	21
CAPÍTULO 2.....	29
2. Herramientas de Análisis Aplicables al Producto.....	29
2.1. Ciclo de Vida del Producto y del Mercado	29
2.2. Matriz de Aporte del Producto o BCG (<i>Boston Consulting Group</i>).	35
CAPÍTULO 3	43
3. Gestión Estratégica y Herramientas de Análisis del Entorno.	43

3.1.	Introducción a la Gestión Estratégica.....	43
3.2.	Herramientas de Análisis Interno.....	49
3.3.	Herramientas de Análisis Externo o del Entorno.....	54
	CAPÍTULO 4.....	62
4.	Estructuración de Caso de Estudio para Empresas de Telecomunicaciones.....	62
4.1.	Conceptos de Método o Estudio de Casos.....	62
4.2.	Antecedentes Históricos del Método del Caso.....	63
4.3.	Tipologías de Casos de Estudio.....	68
4.4.	Aplicación del Método de Caso en la Educación Universitaria.....	72
4.5.	Generación de Casos de Estudio sobre Empresas de Telecomunicaciones.....	86
	CAPÍTULO 5.....	90
5.	Diversificación del Portafolio de Productos en Empresas Públicas de Telecomunicaciones: Del Monopolio a la Competencia. Caso de Estudio.....	90
5.1.	Resumen Introductorio.....	90
5.2.	Antecedentes Históricos.....	90
5.3.	Información Preliminar.....	91
5.4.	Estrategias Previas.....	100
5.5.	Problemática para Discusión.....	106
5.6.	Marco Teórico.....	112
5.7.	Generación de Decisiones Estratégicas Futuras.....	112
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	115
	ANEXOS.....	121

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Ciclo de Vida del Producto en ventas y Utilidades	31
Ilustración 2 - Gráfico de Esfuerzo / Importancia.....	33
Ilustración 3 - El Ciclo de Vida del Cliente – La Venta	34
Ilustración 4 - La Matriz de Participación de Crecimiento del BCG.....	38
Ilustración 5 - Combinación de Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico.....	41
Ilustración 6 – Pirámide de la Planificación Estratégica.....	46
Ilustración 7 - Elementos y Orientación del Pensamiento Estratégico.	49
Ilustración 8 - Modelo Conceptual de la Planificación Estratégica	50
Ilustración 9 - Elementos de la Cadena de Valor	52
Ilustración 10 - Funciones de Staff y De Línea en la Cadena de Valor.	53
Ilustración 11 - Cinco Fuerzas de Porter y el Ambiente Externo.....	60
Ilustración 12 - Modelo de Casos Enfocados en la Solución de Problemas.	78
Ilustración 13 - Modelo de Casos Enfocados en el Análisis de las Descripción del Caso.....	79
Ilustración 14 - Cuadro Sinóptico sobre las Fases de Desarrollo de un Caso.....	86
Ilustración 15 - Diamante de Porter del Internet de ETAPA.	94
Ilustración 16 - Cadena de Valor Agregado del Internet de ETAPA.....	94
Ilustración 17 - Ciclo de Vida de los Servicios de Internet de ETAPA.....	99
Ilustración 18 - Matriz BCG de los Servicios de Internet de ETAPA.	100
Ilustración 19 – Publicidad para Campaña de Regreso a Clases 2012.	102
Ilustración 20 - Disminución de Precio x Kbps y Aumento de Velocidad.	103
Ilustración 21 – Ventas Anuales del Internet de ETAPA 2010 – 2012.....	103

Ilustración 22 – Evolución Clientes Internet de ETAPA 2005 – 2012.....	104
Ilustración 23 - Pensamiento Estratégico de ETAPA Actualizado 2012 – 2017.....	106
Ilustración 24 - <i>Market Size</i> por Ciudad para TV Pagada.....	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Las 4 P's versus las 4 C's	28
Tabla 2 - Ciclo de Vida del Producto y las 4 P's	32
Tabla 3 - Instrumentos de análisis del marketing estratégico.	40
Tabla 4 – Características de los Elementos para Metodología de Matriz FODA.	57
Tabla 5 - Generación de Estrategias con Metodología FOLA Cruzado	59
Tabla 6 - Características de los Tipos de Casos	70
Tabla 7 - Comparación sobre Método del Caso y Aprendizaje Basado en Problemas.....	73
Tabla 8 - Ejemplo de Tiempos para Resolución de un Caso Estándar.	84
Tabla 9 - Pensamiento Estratégico de ETAPA EP 2010 – 2014.....	92
Tabla 10 - Matriz FOLA Cruzado para Internet de Alta Velocidad.	93
Tabla 11 - <i>Benchmarking</i> de Precios del Internet de Alta Velocidad en Cuenca.	97
Tabla 12 - Tamaño del Mercado Objetivo y Proyección de Ventas del Internet de ETAPA.	101
Tabla 13 - Memoria de Sostenibilidad	104

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Matriz de Evaluación de Valores y Cuestionarios para Misión y Visión	122
Anexo 2 - Matrices de Análisis Interno y Externo para Planificación Estratégica	126
Anexo 3 - Análisis de Cadena de Valor Agregado y el Diamante de Porter	136
Anexo 4 - Caso 'La Dra. Dimópulos' sobre la Utilización del Método del Caso.....	141
Anexo 5 - Cuestionarios de Autoevaluación del Grupo y Evaluación del Caso.....	146
Anexo 6 - Casos sobre la Empresa de Telecomunicaciones Orange de Francia	149
Anexo 7 - Caso Empresa de Telecomunicaciones UNE EPM: Decisiones Estratégicas.....	161
Anexo 8 - Análisis Interno y Externo del Internet de ETAPA EP al 2010	183
Anexo 9 - <i>Benchmarking</i> de Proveedores de TV Pagada en Cuenca al 2012.....	194

Ing. Francisco Xavier Ampuero Velásquez

Trabajo de Graduación

Ing. Xavier Ortega Vásquez

Abril de 2016

Diversificación del Portafolio de Productos en Empresas Públicas de Telecomunicaciones: Del Monopolio a la Competencia. Generación de un Caso de Estudio.

INTRODUCCIÓN

Las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial, han sufrido cambios importantes en relación a sus productos, más bien denominados servicios por su naturaleza intangible; debido, en gran parte a la apertura de esta industria, iniciada con la privatización de dichos servicios en manos del Estado, algunas veces con efectos negativos, hasta llegar a una competencia oligopólica entre empresas públicas y privadas, así como profundos cambios en su oferta o portafolio de productos, con una gran variedad de situaciones relacionadas a cada uno de ellos y la relación entre las ventas e ingresos que generan en el tiempo.

El análisis introductorio del comportamiento de dicha industria en el manejo de su portafolio de productos, usando la investigación bibliográfica, así como las estrategias aplicadas y los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos hasta la fecha por parte de una empresa pública de telecomunicaciones domiciliada en el Ecuador, basado en la metodología investigativa de campo, servirán para construir un caso empresarial de estudio que permitirá a profesionales y estudiantes de diversas áreas, aplicar sus conocimientos para la toma de decisiones.

CAPÍTULO 1

1. Marco Teórico sobre El Producto.

1.1. Marketing – Mercadeo – Mercadotecnia.

La Real Academia, en su diccionario de la lengua española, acepta el vocablo “*marketing*” como la voz inglesa de “mercadotecnia”, concepto que tuvo mayor difusión en Latinoamérica, en países como México, Colombia, etc. concepto que en la actualidad ha empezado a caer en desuso, definiéndose con las siguientes acepciones:

1. f. Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.
2. f. Estudio de los procedimientos y recursos tendentes a este fin. (Real Academia Española, 2015)

Además, muestra los siguientes significados para el término “mercadeo”, más usado en España y que actualmente, en nuestro país, se lo utiliza como la traducción de “*marketing*”, aunque este último está más difundido por la fuerte influencia de libros y autores americanos sobre el tema:

1. m. Acción y efecto de mercadear.
2. m. Com. Conjunto de operaciones por las que ha de pasar una mercancía desde el productor al consumidor. (Real Academia Española, 2015)

De los dos conceptos se puede resaltar que estos presentan a esta rama del conocimiento como la combinación de políticas, herramientas, técnicas, acciones, etc. que tienen, como fin, incrementar la actividad comercial, entendida justamente como la transferencia de mercancías desde quien las fabrica hasta quien las utiliza o consume.

Por esta razón, la historia del mercadeo, término que será usado de ahora en adelante para dar preferencia a nuestro idioma, bien podría iniciar con las primeras prácticas “productivas” de la

humanidad, como la cacería de animales y la recolección de alimento, que, a su vez, generaron actividades comerciales como el trueque de ciertos productos por otros.

Posteriormente, con la creación de medios de pago como las monedas de metales preciosos, el “papel moneda”, el “dinero plástico”; y, recientemente, el “dinero virtual”, apareció el concepto de “valor” con el cual es posible cuantificar cuanto está dispuesto a pagar un individuo para adquirir un producto que es propiedad de otro, y es ahí donde el mercadeo busca que más individuos se interesen en tener ese producto, a un precio determinado, que les permita satisfacer sus necesidades, obtener bienestar y/o evitar insatisfacciones.

Es donde surge, a inicios del siglo XX, cursos de métodos de mercadeo en universidades estadounidenses, como complemento a materias como economía y administración, inicialmente con el objetivo de garantizar la distribución de los bienes que empezaban a fabricarse en serie en los albores de la Revolución Industrial.

Al existir pocos fabricantes y escasez en la mayoría de bienes, donde la demanda superaba la oferta, lo más importante era el productor y como aumentar la capacidad de producción y la disponibilidad de productos, más que en motivar la comercialización. La mejor definición de mercadeo de esa época la dio Henry Ford con su fábrica de automóviles, al decir que podía entregar el carro del color que sus clientes prefieran, siempre y cuando ese color sea el negro.

Con el tiempo, la orientación del mercadeo fue cambiando para darle más importancia, primero al producto y cómo hacerlo mejor que la competencia para que sea preferido por los clientes, luego al vendedor, representado en la imagen del sujeto que utiliza métodos y promociones para convencer al cliente que compre el producto de su empresa, hasta llegar a elevar la condición del cliente, consumidor o usuario, a quien hay que preguntarle que quiere y

como quiere el producto, para dárselo tal cual, con el objetivo, más que satisfacerlo, deleitarlo y así ganar su siempre difícil: fidelidad.

Es por esto que, en la actualidad, los grandes gurús del mercadeo, encabezados por el famoso Philip Kotler, lo definen como un “proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos” (Kotler & Armstrong, Marketing. Versión para Latinoamérica, 2007), a lo que otros autores agregan que, para lograr esto, se deben realizar “actividades ideadas para generar y facilitar intercambios con la intención de satisfacer necesidades o deseos, de las personas o las organizaciones” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

Alrededor de estos conceptos giran muchas de las técnicas, herramientas y estrategias del mercadeo moderno, desde las que promulgan la protección del cliente bajo la “ética del marketing”, pasando por el mercado global, las “lovemarks” y el consumidor 2.0 de la era digital, hasta llegar al estudio de las percepciones y sensaciones del neuromarketing, todas buscando que, a más de bienes y servicios, el cliente tenga experiencias de vida con determinada marca y se convierta en su principal difusor y promotor.

Por este motivo, el intercambio dentro del mercadeo, se base en que usted “puede ofrecer algo de valor (su dinero, sus servicios u otro bien) a una persona u organización que tenga ese bien o servicio y que lo cambiará por lo que usted ofrece... Cada parte debe tener algo de valor para aportar al intercambio y creer que éste le beneficiará.” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

Sin embargo, esto trasciende del mero “pase de manos” transaccional de valores y productos debido a que, actualmente, con clientes más informados y con miles de opciones de compra, antes, durante y después del intercambio, juegan un papel muy importante la percepción de intangibles como el beneficio, la satisfacción y el deleite permanente, para lograr, como empresa,

que me compren una vez, me sigan comprando, hablen bien de mí, me recomienden, se sientan parte de la comunidad que represento y que mis productos formen parte integral de su vida.

1.2. Productos: Bienes y Servicios.

Cuando escuchamos el término “producto”, es muy posible que, por su uso común, inmediatamente pensemos en aquellas cosas que compramos, o que vendemos, y que tienen características de “tangibilidad” relacionadas con nuestros sentidos: las podemos tocar, escuchar, oler, degustar y, en definitiva, sentir. Y por este mismo motivo, nos podría resultar un contrasentido cuando oímos que un servicio también es un producto, por entender que el primero es intangible y, supuestamente, no lo podemos percibir con nuestros cinco sentidos.

Frente a esta situación, es importante que quienes estamos inmersos en el mundo del mercadeo tengamos claro, y lo difundamos entre el resto de personas, que al hablar de producto, como lo expresó el autor Ricardo H. Ontalba, no solo nos referimos al ente físico “que es objeto de transacción con el consumidor... sino también a los Servicios e incluso a las Ideas, productos intangibles nacidos del esfuerzo o el intelecto humano y que también son susceptibles de transacción” (Ontalba, Dimensiones del Producto, 2004).

Entonces, la clasificación más simple de los productos sería: a) tangibles y los llamaremos artículos o bienes, de consumo, de primera necesidad, industriales, etc. o b) intangibles y serán los servicios, los conceptos, las ideas, la imagen, la marca e, inclusive, las promesas de campaña de un candidato. Es muy posible que, a pesar de lo simple y claro de estos conceptos, sigan existiendo dudas relacionadas a los servicios y a los componentes tangibles que normalmente lo componen: el hotel donde nos hospedamos, el contrato que firmamos y el módem para tener acceso a Internet, el pasaje y el avión donde viajamos, el restaurante donde almorzamos, etc.

Por lo que, para ser considerado un bien o artículo, éste debe pasar a ser de nuestra propiedad, inclusive para disfrutar de sus beneficios en el futuro; esto no sucede con los ejemplos expuestos anteriormente, así se piense en la comida del restaurante que me la “llevo” dentro de mi cuerpo o si la pido “para llevar”, ya que no la compro como un artículo del supermercado, para comer o preparar en el futuro, sino para disfrutarla en el corto plazo, junto con otros elementos o “satisfactores”, como el ambiente del local, la atención y el servicio al cliente.

Así, la perspectiva antigua del mercadeo pasó de darle mayor importancia al productor para darle relevancia al producto, considerándolo como el fin mismo del proceso productivo y comercial, es decir, su historia terminaba cuando la fábrica dejaba listas grandes cantidades de éste para ser vendido, con similares especificaciones físicas de forma, color, tamaño, peso, etc. entre ellos y lo que pasara después a nadie le importaba.

Fue el famoso Theodore Levitt, en la década de los 60's, con su famosa publicación “La Miopía del Marketing”, quien planteó un punto de quiebre para esta conceptualización, un antes y un después para la visión sobre el producto y su relación con la orientación al cliente y sus necesidades, manifestando, hace más de 50 años que, “las organizaciones debe aprender a pensar en sí mismas, no como productoras de bienes y servicios, sino como ‘compradoras de clientes’ que hacen cosas para que las personas quieran hacer negocios con ellas” (Levitt, 1960).

En el mercadeo moderno, y mucho más en la actualidad, donde tratamos de ver con “los ojos del cliente”, es válido considerar que “la vida del Producto no acaba, - sino que empieza - , cuando sale de fábrica hacia el mundo exterior y se expone a los ojos de los consumidores, y cada uno de ellos “ve” el producto desde la perspectiva de sus propios intereses y expectativas” (Ontalba, Dimensiones del Producto, 2004).

Es por este motivo que una de las preguntas fundamentales a ser respondidas por los planes de mercadeo es: ¿Cómo debe ser nuestro producto?, y cuya respuesta debe ir más allá de una simple descripción, sino que debe reflejar lo que el mercado al que apuntamos nos respondió al usar una apropiada amplitud de herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación, sabiendo que, aunque la segmentación sea realizada de la mejor manera, es posible que varios clientes de un mismo nicho perciban de forma diferente al mismo producto o, por lo menos, le den más importancia a un atributo que para otro es irrelevante y viceversa.

Sin embargo, hay que considerar que estos conceptos pueden estar muy claros para personas entendidas en el ámbito del mercadeo, pero no para quienes fabrican el producto o prestan el servicio, personal técnico con otras formas de pensar, lenguaje, paradigmas o condicionamientos basados en productividad, costos, máquinas, procesos, sistemas, etc., con quienes los gerentes y personal de mercadeo tienen que negociar con argumentos válidos sustentados en estudios coherentes de lo que quiere el cliente, con el fin de convencerlos y lograr acuerdos entre “lo que deberíamos hacer y lo que podemos hacer, para que el marketing sea el puente de la empresa con la vida real y trasladar al resto de la organización los conocimientos del cliente” (Ontalba, Dimensiones del Producto, 2004).

1.3. Diferentes Categorizaciones de Productos.

Con base en la realidad indicada anteriormente, el autor Jean Jacques Lambin desarrolló 4 conceptos de lo que llamó “Producto Multiatributo” (Lambin, 2003): 1) El comprador no busca el bien, sino el uso o servicio que le va a brindar para cubrir su necesidad, 2) Una misma necesidad puede ser cubierta por productos diferentes, 3) Un producto puede dar respuesta a diferentes necesidades y 4) Cada producto representa un conjunto de características o atributos.

Por esto es necesario que nuestros “marketeros” y vendedores entiendan que no deben vender productos sino sus beneficios; por ejemplo y en términos coloquiales, el ferretero vende el hueco, no el taladro, el cual puede ser usado para pulir, cortar, destornillar, etc. y el hueco también se puede hacer con un destornillador, un martillo, un cuchillo, etc., etc., pero su taladro puede hacer miles de huecos, sobre múltiples superficies, más rápido, con mejores resultados, a diferentes profundidades, etc., etc., etc.

El propio Levitt, en su “Miopía” invitaba a los líderes empresariales y del mercadeo a ver más allá del “producto genérico” o la función básica del producto, porque esta podía ser satisfecha por otros productos, ahora o en el futuro, tal vez mejor y más barato, lo que ocasionaría la pérdida de clientes y la quiebra, como él cuenta que pasó con las empresas ferroviarias, que tuvieron un auge enorme a inicios del siglo XX, llegaron a la cúspide del poder económico a la mitad y terminaron casi en bancarrota cuando éste finalizó, porque hubo “un fracaso en su administración... su ejecutivos son responsables, por su falta de análisis y de puntería en sus políticas. Los ferrocarriles no pararon de crecer porque la necesidad de transportar pasajeros o carga haya disminuido, porque más bien creció... ni porque fue cubierta por otros (coches, camiones, aviones hasta teléfonos), sino porque ya no fue cubierta por ellos mismos. Estaban en el negocio ferroviario y no en el negocio del transporte. Estaban orientados al producto y no al cliente” (Levitt, 1960).

Por ese motivo y considerando clientes cada vez más exigentes e informados, Levitt recomendó pasar del “producto esperado”, que satisface las expectativas normales del consumidor, al “producto ampliado”, aquellas cualidades que superan lo que el cliente esperaba y hasta lo sorprenden, con conceptos ahora comunes como valor agregado, ventaja competitiva,

kilometro extra, etc. tanto en aspectos objetivos y concretos como en intangibles como el branding o posicionamiento de la marca.

Kotler amplió estas definiciones, cuando estableció las siguientes categorías para los bienes de consumo (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008):

- *Productos de Conveniencia.*- Poco esfuerzo de comparación. Compra habitual y productos familiarizados. Esperamos prestaciones básicas. Por ejemplo, el papel higiénico que compramos en un supermercado.
- *Productos Comerciales.*- Normalmente no satisfacen necesidades básicas y los adquirimos con poca frecuencia, por lo que el análisis previo a la compra es mayor. Por ejemplo, la adquisición de un vehículo para la familia.
- *Productos de Especialidad.*- Productos fuertemente diferenciados en prestaciones o marca. Número relativamente corto de clientes que no cuestionan productos alternativos ni consideran tanto el factor precio. Por ejemplo, quien se compra un reloj Rolex por estatus y para ser diferente al común de los mortales.
- *Productos No Buscados.*- Productos que pueden llegar a ser reconocidos como necesarios o convenientes, pero normalmente no son buscados activamente. Por ejemplo, la contratación de un seguro de vida o exequial, una decisión que muchas veces se pospone por no considerarse una prioridad en cierto momento y por el conflicto emocional que nos genera, no nos gusta pensar en accidentes o la muerte.

Al tratar de ver el producto como un todo pero, de igual forma, considerar todos sus atributos o características, no hay que olvidar: el diseño y su “amigabilidad” y ergonomía, el envase y etiquetado por ser, tal vez, la última oportunidad para que lo elijan en el *merchandising* de percha, la calidad esperada y superada y la postventa con servicios asociados al producto, por lo

que se diferencian fuertemente muchas marcas, debido a que “fabricar ‘cosas’ es relativamente fácil; conseguir que tales ‘cosas’ tengan valor para el cliente y que justifiquen una razón de compra, es la función del Marketing tal como se concibe actualmente” (Ontalba, Dimensiones del Producto, 2004).

1.4. De las Cuatros P’s a las Cuatro C’s del Marketing

Como lo expresa Philip Kotler, a quien ya se lo mencionó como uno de los principales “padres” del marketing estratégico en el mundo, el producto ha sido parte fundamental del famoso modelo de las 4 P, también llamado “mezcla del mercadeo” o “Marketing Mix”, que surgió de las clases de doctorado del profesor Richard Clewett de la Universidad de Northwestern, con el sistema Producto-Precio-Distribución-Promoción, y que fue publicado por el profesor Jerry McCarthy en la primera edición de la revista *Marketing* a inicios de la década de los 60’s, “cambiando la Distribución por Plaza (*Place*, en inglés) y así pudo hablar de las 4 P’s, que representaron un paso adelante porque consideraban el producto, el precio, la plaza (la distribución) y la promoción como las decisiones fundamentales para preparar una oferta de mercado” (Kotler, Las Preguntas Más Frecuentes Sobre Marketing, 2005).

Sin embargo, el propio Kotler advierte sobre el error de considerar a este modelo como un fin o, inclusive, el pilar de la estrategia de mercadeo en las empresas, situación que ha generado muchas críticas y su creciente desprestigio, sumado a que ya cumplió más de medio siglo y no parecería ser la herramienta más moderna en el mundo del mercadeo; sobre esto, expresa que: “las 4 P son tácticas y deben ser precedidas por decisiones estratégicas en STP, es decir, Segmentación, Definición del cliente objetivo (*targeting*, en inglés) y Posicionamiento” (Kotler, Las Preguntas Más Frecuentes Sobre Marketing, 2005).

En el material presentado por el profesor Xavier Ortega en la materia de maestría denominada “Gerencia Estratégica de Marketing”, presenta estas variables estratégicas del Plan de Marketing con los siguientes conceptos:

- *Segmentación.*- Es dividir un gran mercado heterogéneo en varios pequeños mercados homogéneos. Es una estrategia de “dividir y vencer”, realizando una selección cuidadosa de los consumidores.

El segmento consiste en un grupo grande de consumidores que se puede identificar dentro de un mercado y que tiene necesidades, deseos, poder de compra, ubicación geográfica y actitudes de compra; si se encuentra insatisfecho existen hasta 2 competidores o *players*, se lo puede llamar “nicho”.

- *Target Group.*- El mercado meta es aquel que permitirá a la empresa realizar un análisis de las personas y organizaciones que compran, por qué compran y cómo compran, llegando en sí a examinar e identificar plenamente a sus clientes.

Requiere identificar el o los segmentos de mayor atractivo para la empresa, ya que la parte cuantitativa es relevante e importante para definir el grupo objetivo.

Para determinarlo, hay que a) Identificar el diferencial entre el mercado meta y el mercado objetivo, para determinar que hay la posibilidad de seguir creciendo; b)

Establecer claramente la capacidad instalada que permita abastecer sin problemas al mercado objetivo; c) Cuantificar el segmento a través de filtros estadísticos; y d)

Asegurar que el *target group* genere retornos atractivos para el desarrollo exitoso del plan de marketing integral.

- *Posicionamiento.*- Se enfoca en diseñar la oferta y la imagen de la empresa para que cuando el cliente la vea ocupe un lugar distintivo en su mente y automáticamente lo

diferencia de la competencia. Es llegar profundamente al recordatorio de los clientes (*Top of Mind*) y, actualmente, se mide por la capacidad que tienen las empresas en llegar a la percepción real de sus clientes.

El Modelo de Posicionamiento Estratégico plantea los siguientes pasos: 1) PREGUNTAR lo que quiere el cliente, qué atributos de mi producto o servicio son los más importantes para el consumidor, qué podría querer mi cliente para poder marcar diferencia ante mis competidores. 2) FORMULAR una estrategia de marketing alrededor de una variable “diferenciadora”. 3) RECUERDE que la variable diferenciadora no siempre está relacionada con el producto. El servicio (atributos intangibles) son también apalancamientos competitivos en el siglo 21. 4) DARSE CUENTA que la empresa se debe enfocar en el atributo o variable seleccionada, pues no se puede ser todo para el cliente ni para todos los clientes, hay que aprender a sacrificar a algunos. 5) MANTENER LOS OJOS ABIERTOS sobre cómo sus competidores se están posicionando. Sobre el posicionamiento, el profesor Ortega agrega que:

Estos cinco parámetros se tienen que considerar en las empresas ecuatorianas para poder gestionar de una manera eficiente una posición competitiva a largo plazo, permitiendo lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo en función al sector industrial en el que se quiere participar. (Ortega, 2012)

Desde su lanzamiento hasta la actualidad, varios autores han intentado ampliar y/o modernizar este modelo, proponiendo más conceptos que empiezan con la letra “P”, aunque al ser la mayoría en lengua inglesa, la palabra traducida al español no siempre genera una coincidencia lógica; la quinta, sexta y séptima P’s que más se han difundido son: Personas, Procesos y *Physical Evidence* o Elementos Físicos, por su traducción (Hatton, 2000). A continuación, un breve resumen de su interpretación, alcance y principales críticas de sus detractores:

- *Personas (People)*.- Algunos la han considerado como la “persona más importante para una empresa”, es decir, el cliente; sin embargo, este sería un fin más que una variable operativa. Si son los funcionarios, empleados o trabajadores de una empresa, el cuestionamiento de su validez se base en que, en la práctica, ellos están detrás de las primeras 4 P’s: hay personas desarrollando o fabricando productos, otros determinan su precio, algunos se encargan de que esté al alcance del consumidor y nosotros, los “mercadólogos”, nos rompemos la cabeza tratando de estar en la mente del cliente.
- *Procesos (Procedures)*.- Aunque también existen procedimientos detrás de las otras P’s, es indiscutible que este elemento cobró importancia en las últimas décadas, con la aparición de teorías sobre la calidad total y sus herramientas, como los círculos de calidad, “Justo a Tiempo”, cero defectos, seis sigmas, certificaciones ISO, etc., no solo aplicados a la fabricación, sino también a todas las etapas direccionadas a la atención y el servicio al cliente. Sin embargo, esta preocupación “excede el ámbito del Marketing, puesto que toda la organización es la que debe estar comprometida en un programa de mejora de calidad” (Ontalba, El producto y las demás P’s, 2004).
- *Evidencia Física (Physical Evidence)*.- Desde que la psicología influyó en la administración y luego en el mercadeo, sabemos que los seres humanos nos sentimos influenciados por diversos factores a la hora de tomar una decisión de compra, los cuales influyen en nuestro ánimo y actitud frente a determinado producto; de éstos, algunos son internos, como nuestros paradigmas, educación, hábitos, personalidad, etc. y otros son externos, como el ambiente y la decoración de un local, pero también, el logotipo de una marca y otros signos visibles vinculados al producto. Estos últimos han sido estudiados y potenciados durante décadas, dentro de ramas como el *merchadising*, cuya traducción

más cercana al castellano sería escaparatismo o “técnica del arreglo y adorno de los escaparates” (Real Academia Española, 2015), que se definiría como las acciones tácticas “que se utilizan principalmente en la venta al detal para describir los productos que el minorista elige para exhibir en una tienda, así como las mejores maneras de exhibir los productos” (Kotler, Las Preguntas Más Frecuentes Sobre Marketing, 2005). Estas teorías son de vital importancia para para locales que atienden directamente al público, como los supermercados, que son “una zona de mercadotecnia meticulosamente planeada, en la que se invierten millones para encontrar la manera de que compremos más” (BBC, 2015), sin embargo, un productor que usa distribuidores en canales de distribución, cortos o largos, no puede influir mucho en el espacio físico en que se exhiben y venden sus productos, salvo ciertos aspectos en que puede negociar y que, seguramente, le representarán un costo mayor, como la ubicación del producto en perchas, instalación de afiches, habladores, etc. o condiciones especiales para reponer el artículo en el menor tiempo posible.

Estas 3 P’s adicionales pueden ser muy importantes para el mercadeo de servicios, por ejemplo, “los resultados de un restaurante dependerán de sus empleados, del proceso con el cual sirven su comida (bufé libre, comida rápida, mantelería, etc.) y de la imagen y características que tenga el restaurante” (Kotler, Los 80 Conceptos Escenciales de Marketing de la A a la Z, 2003) y el mismo Kotler menciona otro concepto como la Personalización (*Personalization*), entendida como la forma en que la empresa hace que las primeras P’s se adapten a consumidores específicos, como en el Mercadeo de Relaciones o en el “hecho a la medida”, también llamado “uno a uno” (*tailor made, one to one*).

Además, sugiere considerar a las Relaciones Públicas (*Public Relations*) por su posible influencia en la capacidad de generar ventas por parte de una empresa, sobre todo por ser la forma de contacto principal con los grupos de interés (*stake holders*), entendidos como aquellos que “son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa” (Freeman, 2010) y, por último, propuso “escapar de la prisión que supone la letra P mediante una redefinición de la función esencial de cada P” (Kotler, Los 80 Conceptos Esenciales de Marketing de la A a la Z, 2003), resaltando, todas ellas, la importancia del Producto:

- Del Producto a la Configuración del Producto, con todos sus componentes.
- Del Precio a la Valoración del Producto, como concepto de valor más amplio.
- De la Plaza o Lugar a la Facilitación para conseguir el Producto.
- De la Promoción a la Simbolización con la cual el cliente percibe el Producto.

Sin embargo y aunque siga teniendo su aplicación en el mercadeo moderno, basado en la gran cualidad de que: “cada una de estas variables corresponde a responsabilidades funcionales concretas dentro de la empresa” (Ontalba, El producto y las demás P’s, 2004), la evolución más significativa de este modelo aparece con las 4 C’s: Cliente, Costo, Conveniencia y Comunicación, el cual no solo es un cambio de letra de la P a la C y de las palabras que las representan, sino una giro en la orientación del mercadeo hacia el “Rey Cliente”, debido, posiblemente, a que en la época en que fue generada esta “ley del marketing, olvidó un elemento que en la actualidad es el eje de cualquier acción de mercadotecnia: el consumidor” (Gonzalez, 2015).

Una vez más, fue presentada por Kotler en sus publicaciones, tomando como referencia lo sugerido por Robert Lauterborn en sus libros sobre comunicaciones integradas de marketing a fines del siglo pasado, quienes fundamentan esta transformación en que “las 4 P’s representan la

postura mental del vendedor y no la del comprador” (Kotler, Los 80 Conceptos Escenciales de Marketing de la A a la Z, 2003); no recomiendan reemplazar y eliminar uno por otro, sino trabajar primero en las 4 C’s, lo que facilitará la definición de las 4 P’s:

Modelo 4 P’s	Modelo 4 C’s	Concepto	Alcance
Producto (<i>Product</i>)	Conciencia del Valor por parte del Cliente (<i>Client</i>)	Conjunto de expectativas de valores positivos para el consumidor.	Por la competencia y poca lealtad, hay que determinar exigencias del mercado y producto debe ser un elemento dinámico para adaptarse a los hábitos del cliente
Precio (<i>Price</i>)	Costos (<i>Cost</i>) del Cliente	Conjunto de expectativas de valores negativos para el consumidor	Aunque el precio es determinante para posicionarse en el mercado, la oferta comercial debe orientarse al cumplimiento de expectativas, porque el comprador busca beneficios más allá del producto.

Plaza (<i>Place</i>)	Conveniencia (<i>Convenience</i>) del Cliente	La comodidad o facilidad que tiene un consumidor para encontrar el producto donde y cuando lo prefiere	Es vital considerar la inmediatez y facilidad que se ofrece al consumidor para solucionar sus necesidades, es decir, ahora él es quién decide cuándo y desde dónde consume la oferta de la marca, no las empresas.
Promoción (<i>Promotion</i>)	Comunicación (<i>Communication</i>) con el Cliente	El conjunto de canales de comunicación y herramientas que usa la empresa para tener contacto con el cliente.	Ya no es suficiente informar y persuadir para orientar la compra a un producto, frente a audiencias que ya no son simples receptores y que, con las nuevas tecnologías, exigen interacción con las marcas en un diálogo de dos vías.

Tabla 1 - Las 4 P's versus las 4 C's

Elaboración: El autor. Fuentes: (Kotler, Los 80 Conceptos Esenciales de Marketing de la A a la Z, 2003) y ¿Por qué la teoría de las 4P's ya no funciona para el marketing? (Gonzalez, 2015).

CAPÍTULO 2

2. Herramientas de Análisis Aplicables al Producto

2.1. Ciclo de Vida del Producto y del Mercado

El Ciclo de Vida del Producto o también conocido como PLC, por sus siglas en inglés (*Product Life Cycle*), es una herramienta que permite visualizar la evolución de los productos en el tiempo, al pasar por diferentes etapas secuenciales, “un ciclo de existencia similar al de los seres vivos, que pasan por las mismas fases de evolución, desarrollo y extinción” (Ontalba, El Producto en su Ciclo de Vida, 2004), por lo cual, normalmente, se describen como:

- *Desarrollo.*- También llamada de concepción, pre-producción o gestación, donde el área de mercadeo tiene alta injerencia y existe solo inversión por parte de la empresa; sin embargo, la naturaleza de estos conceptos son la razón por la cual muchos autores no la consideran parte del ciclo, ya que, en la práctica, en esta fase el producto aún no existe y podría nunca ver la luz, si los análisis de mercado, producción o financieros determinan que el mismo no es económica o técnicamente viable.
- *Lanzamiento.*- Igualmente conocido como la introducción del producto, es la fase donde se inicia lentamente la generación de beneficios vinculados con las ventas, aunque es común que no existan utilidades, ya que los gastos, sobre todo de publicidad y promoción para comunicar la existencia del nuevo producto, suelen superar a los ingresos; por este motivo, desde la visión de la gestión activa y estratégica, es la etapa donde empieza la representación clásica del Ciclo de Vida de los Productos.
- *Crecimiento.*- Fase en la cual existe un “despegue” del producto en ventas al aumentar rápidamente la aceptación del mercado y donde los ingresos monetarios producidos por

dichas ventas empiezan a superar a los gastos relacionados con el producto, por lo que es probable que, en esta etapa, la empresa empiece a recuperar lo invertido en el mismo.

- *Madurez.*- Comúnmente, es el período de mayor duración donde las ventas suelen desacelerar su crecimiento al haber captado el mercado potencial, pero se pueden obtener rendimientos acumulativos mayores, al haber cubierto la inversión en desarrollo y los gastos de promoción durante las etapas de lanzamiento y crecimiento; sin embargo, es posible que, al tener que incrementar los gastos de mercadeo para defender a los clientes de los competidores y mantener la cuota de mercado, la utilidad se estanque o decrezca. Los altos directivos y su gente de mercadeo en las empresas sueñan con que su producto o, mejor aún, su marca, permanezca en el mercado muchísimos años, como los casos de Coca Cola o Gillette, ya que una marca posicionada puede relanzar productos renovados bajo su “paraguas”.
- *Declive.*- Declinación o decadencia, etapa que es inevitable, como la muerte en los seres vivos, se trata lograr que su desencadenamiento se dilate el mayor tiempo que sea posible. Puede ser el preludio de la desaparición del producto en el mercado, pero muchos productos y marcas buscan relanzarse con el objetivo de generar un nuevo Ciclo.

El Ciclo de Vida del Producto típico suele estar representada con la curva graficada en un plano cartesiano, que muestra la relación del volumen de ventas y/o de las utilidades generadas en unidades monetarias de un determinado producto en el eje Y, durante el tiempo de existencia del mismo en el eje X o, como diría Philip Kotler, es el gráfico que muestra “el curso que siguen las ventas y utilidades de un producto durante toda su existencia.” (Kotler & Armstrong, Marketing. Versión para Latinoamérica, 2007):

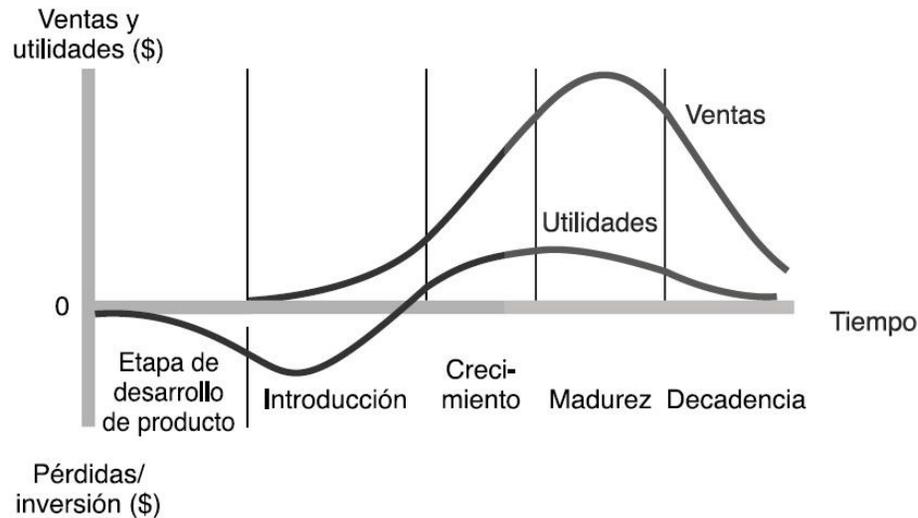


Ilustración 1 - Ciclo de Vida del Producto en ventas y Utilidades
Fuente: (Kotler & Armstrong, Marketing. Versión para Latinoamérica, 2007)

Es importante resaltar que esta herramienta no solo sirve para analizar la evolución de productos específicos, sino también de formas, categorías e, inclusive, marcas; por ejemplo, se podría graficar el Ciclo de Vida de los automóviles a gasolina (clase de producto), de la Chevrolet / General Motors (marca de producto), de los vehículos tipo jeep (forma de producto), o del modelo Vitara 3 puertas (producto específico); por este motivo y “para fines estratégicos, es tan importante identificar la etapa en la que se encuentra la categoría, como la etapa en la que se encuentra la marca o producto específico bajo análisis” (Marketing Publishing, 2007).

Es indudable que ubicar con exactitud en qué fase se encuentra un producto, marca o categoría no es sencillo, al no existir una fórmula precisa o automática y porque “constituye, más que nada, un proceso progresivo de aproximación, donde es necesario partir de las características que diferencian las etapas y situar al producto de acuerdo con la situación que representa su mercado en función de dichas características” (Marketing Publishing, 2007). Además, existen ciclos cuyas características difieren del modelo clásico, por lo que, su gráfico puede ser incompleto cuando el producto desaparece repentinamente del mercado, el “coquete” de una moda

pasajera que sube alto y cae casi inmediatamente o las ondas de un estilo que se va y vuelve en el tiempo

Se recomienda empezar por la última fase: Declive, y analizar si el mercado y las condiciones en relación al producto corresponden a las de esta etapa, caso contrario, pasar a la anterior y así sucesivamente, hasta encontrar aquella que más se asemeje a las características del siguiente cuadro, y aplicar las siguientes estrategias, según su importancia:

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO				
CARACTERÍSTICAS	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECRECIMIENTO
VENTAS	Ventas bajas	Ventas en rápido crecimiento	Ventas máximas	Baja en las ventas
COSTOS	Costo por cliente alto	Costo por cliente medio	Costo por cliente bajo	Costo por cliente alto
UTILIDADES	Negativas	Utilidades en aumento	Utilidades altas	Utilidades a la baja
CLIENTES	Innovadores	Adaptadores tempranos	Mayoría media	Rezagados
COMPETIDORES	Pocos	Número creciente	Número estable que comienza a bajar	Cada vez menos
OBJETIVOS DE MARKETING	Crear conciencia y prueba del producto	Maximizar la participación de mercado	Maximizar utilidades defendiendo la participación de mercado	Reducir los gastos y "ordeñar" la marca
ESTRATEGIAS	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECRECIMIENTO
PRODUCTO	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones de producto, servicio y garantía	Diversificar marcas y artículos	Descontinuar modelos débiles
DISTRIBUCIÓN	Construir distribución selectiva	Construir distribución intensiva	Construir distribución más intensiva	Volverse selectivos, descontinuar tiendas no rentables
PUBLICIDAD	Crear conciencia del producto entre adaptadores tempranos y distribuidores	Crear conciencia e interés en el mercado masivo	Acentuar diferencias y beneficios de la marca	Reducir al nivel necesario para retener a leales de hueso colorado
PROMOCIÓN DE VENTAS	Usar promoción de ventas intensiva para incitar a la prueba del producto	Reducir para aprovechar la alta demanda de los consumidores	Aumentar para fomentar el cambio a la marca	Reducir al nivel mínimo
PRECIO	Usar un plus de costo	Precio para penetrar el mercado	Precio para igualar o mejorar a los competidores	Recortar precio

Tabla 2 - Ciclo de Vida del Producto y las 4 P's

Elaborado por: Gonzalo E. Dávalos. Fuentes: *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles* (Wasson, 1978) y (Kotler, Dirección de Marketing, 2002).

GRÁFICO DE ESFUERZO / IMPORTANCIA

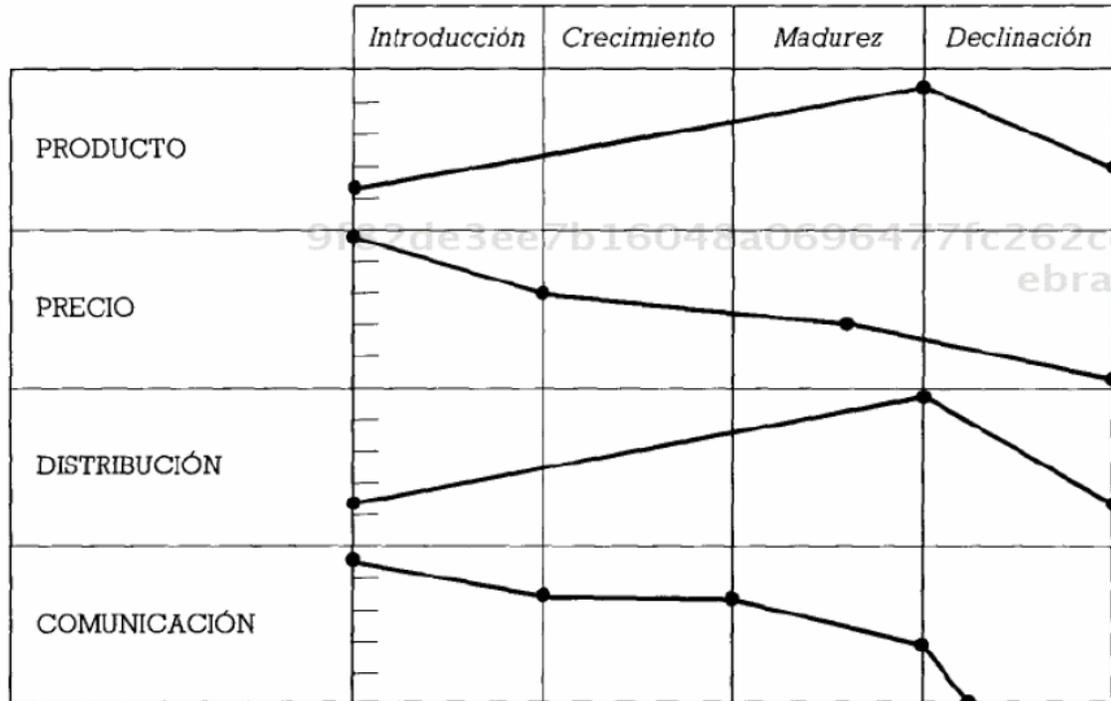


Ilustración 2 - Gráfico de Esfuerzo / Importancia

Fuente: Instrumentos de análisis del marketing estratégico (Marketing Publishing, 2007).

Las tendencias actuales que, como se indicó anteriormente, plantean una visión de la Mezcla de Mercadeo (*Marketing Mix*) desde la perspectiva de la demanda, es decir, del cliente, también han aportado con un modelo denominado Ciclo de Vida del Cliente o del Mercado y que, por ende, es más cercano a las funciones del mercadeo como apoyo a la gestión de venta, como lo muestra el detalle comparativo con el PLC, la gestión estratégica sugerida y el gráfico respectivo:

- *Conocer al Sujeto.*- Antes del lanzamiento de un producto, debo haber identificado, calificado, segmentado y analizado al individuo al que considero mi cliente potencial para poder captarlo cuando el mismo ya esté en el mercado.

- *Atraer al Prospecto.*- En esta fase, se debe poner especial énfasis en convencer a aquellos que podrían ser suficientemente innovadores como para arriesgarse a comprar nuestro nuevo producto, convenciéndolo de dejar al de la competencia.
- *Motivar al Comprador.*- El cliente que dejó a la competencia y compró nuestro producto para probarlo, es importante lograr su fidelidad y la compra continua del mismo.
- *Retener al Multi Comprador.*- Los clientes más rentables para la empresa, ya sea por el volumen o la frecuencia de su compra, como por la predisposición para adquirir otros productos de la marca, deben ser retenidos, ya que es más costoso conseguir un cliente que retenerlo y mucho más, recuperarlo cuando se lo ha perdido.
- *Reactivar al Inactivo.*- Si el cliente dejó de comprar el producto, hay que aplicar estrategias para lograr que vuelva a adquirirlo; como se indicó, si fue atraído por un producto alternativo o sustituto de la competencia, es posible, aunque costoso, tratar de recuperarlo.

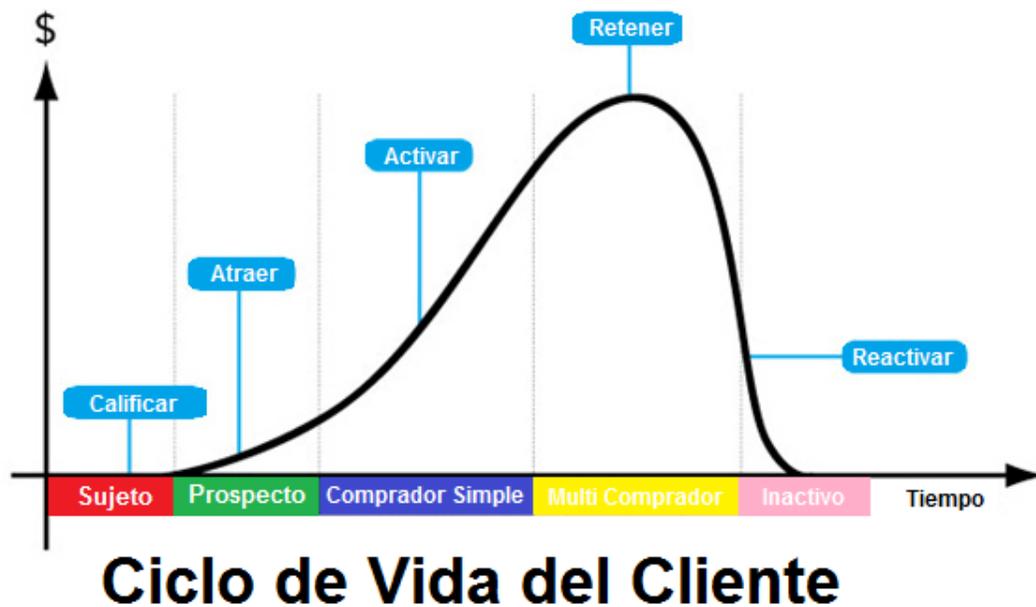


Ilustración 3 - El Ciclo de Vida del Cliente – La Venta
Fuente: (Rego Edreira, El blog de la economía y los negocios, 2015)

Aunque la venta moderna se la entiende más cercana a la agricultura, con el “vendedor/agricultor” que siembra para luego cosechar, aún existe la necesidad de contar con el “vendedor/cazador”, pero si no se apoya en el mercadeo, solo usará técnicas de venta como una escopeta para matar a una o dos aves en cada disparo, con la probabilidad que el resto se vayan volando fuera de su alcance; en cambio, una estrategia de mercadeo que podría aplicar el mismo individuo consistiría en atraer a los patos con maíz y así atrapar vivos a casi todos, los cuales luego le podrán generar más beneficios de forma permanente, con sus huevos y sus crías o, dicho en otras palabras, clientes que sigan comprando y refiriendo su producto.

2.2. Matriz de Aporte del Producto o BCG (*Boston Consulting Group*).

El manejo de varios productos diferentes fue definido como portafolio o cartera, “el conjunto de ramos y productos que definen la empresa” (Kotler & Armstrong, Marketing. Versión para Latinoamérica, 2007), la cual debe ser planificada por la alta gerencia que, a su vez, se guía en la planeación estratégica de la empresa.

Tomando en cuenta que “la mejor cartera de negocios es aquella que se ajusta mejor a las fortalezas y las debilidades de la organización, frente a las oportunidades del entorno” (Kotler & Armstrong, Marketing. Versión para Latinoamérica, 2007), las empresas deben analizar e identificar los negocios en los que está involucrada la empresa, para evaluar en cuales invertir más, menos o ningún recurso; los más importantes, llamadas Unidades Estratégicas de Negocios UEN por Kotler, podrían ser divisiones, líneas, productos o marcas, con objetivos específicos diferentes pero alineados a los de la empresa.

De igual forma, cuando se quiere diversificar dicha cartera y basado en el famoso refrán “zapatero a tus zapatos”, por lo general se sugiere “concentrarse en agregar productos y negocios que coincidan bastante con la filosofía y las capacidades fundamentales de la empresa” (Kotler & Armstrong, Marketing. Versión para Latinoamérica, 2007)

La herramienta más conocida para el análisis del portafolio de productos fue desarrollada a mediados de la década de los 60's, por la empresa consultora líder llamada The Boston Consulting Group, quienes generaron estudios y análisis aplicados en la que luego sería llamada Matriz BCG, de Aporte del Producto o de Crecimiento/Participación, para facilitar su comprensión.

Según los investigadores Judith Cavazos y Antonio Carlos Giuliani en su libro Aplicaciones de Marketing I: “Sus creadores fueron Alan J. Zakon y William W. Wommack y esta herramienta de utilizó en la creación de políticas de inversión y administración de fondos de empresas que comercian distintos productos”. (Cavazos, 2010), basados en la siguiente conceptualización:

Para ser exitosa, una compañía debe tener un portafolio de productos con diferentes tasas de crecimiento y diferentes participaciones de mercado. La composición de su portafolio está en función del balance entre flujos de caja. Productos de alto crecimiento requieren alta inversión de efectivo para seguir creciendo. Productos de bajo crecimiento pueden generar excedentes de efectivo. Las dos clases se necesitan simultáneamente. (The Boston Consulting Group, Inc., 1970)

Las hipótesis sobre las que se basa esta herramienta tiene relación con: a) El Ciclo de Vida del Producto, ya que se presupone que un mercado con una creciente tasa de crecimiento tiende a aumentar la liquidez para la empresa y b) La Curva de Experiencia, porque se considera que

cuando una empresa tiene una cuota de mercado alta, debe cubrirla con una mayor producción y, por tanto, los costos de fabricación unitarios serán menores, lo que representa una ventaja competitiva; por lo tanto, “son elementos de la matriz: Las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), la tasa de crecimiento y la cuota de mercado” (Leal, 2003).

Por esto, esta matriz pone especial énfasis en la relación que existe entre la tasa de crecimiento, que es una medida del atractivo del mercado, la participación de mercado, que refleja la fortaleza de la empresa en dicho mercado, y la generación de flujo de efectivo de sus UEN o sus productos, los cuales pueden ser clasificados en las siguientes categorías:

- *Interrogaciones.*- A estas UEN o productos se los considera un Signo de Interrogación, Dilemas, Gatos Salvajes o Niños Problema, básicamente porque están en un mercado atractivo con demanda en crecimiento pero la porción de mercado que han captado es pequeña, generan pocos ingresos por los altos gastos en investigación & desarrollo, publicidad, etc. para captar más, pero no se sabe a ciencia cierta cómo van a resultar en el futuro: si alcanzan alta participación y el mercado sigue creciendo, se convertirán en Estrellas que deberían mantenerse, pero si no lo consiguen y el mercado decrece, pueden volverse Perros, sobre los que hay que analizar su relanzamiento o su cancelación.
- *Estrella.*- Son las UEN o productos que tienen la mejor oportunidad de crecer y generar utilidades en el largo plazo para la empresa, sin embargo, aún requieren mucha inversión para financiar su despegue acelerado, así como mantener y fortalecer su alta participación en un mercado en franco crecimiento y con muchos competidores. Cuando el mercado empieza a decrecer, pasarían a ser Vacas Lecheras que financiarían a nuevas Interrogantes.

- *Vacas Lecheras.*- También llamadas Vacas de Efectivo, por ser UEN o productos con alta participación relativa en un mercado de crecimiento bajo, con altas tasas de rentabilidad, ya que, los ingresos que generan menos los gastos para mantener su fortaleza el mayor tiempo posible, producen, como resultado, un gran saldo positivo de recursos que, normalmente, son invertidos para apoyar a las UEN o productos que requieren fondos para su evolución, como las Interrogantes y las Estrellas.
- *Perros.*- Se los relaciona con los productos que, en lenguaje coloquial, se les dice Huesos, porque se han quedado con una parte pequeña del mercado cuando el mismo ya no crece como antes; pueden ser fieles como los canes, y generar recursos económicos para sostenerse a sí mismos, pero no mucho más que eso, por lo que, la decisión de mantenerlos en el mercado para clientes tradicionales, está ligada, muchas veces, a barreras de salida más emocionales que racionales.

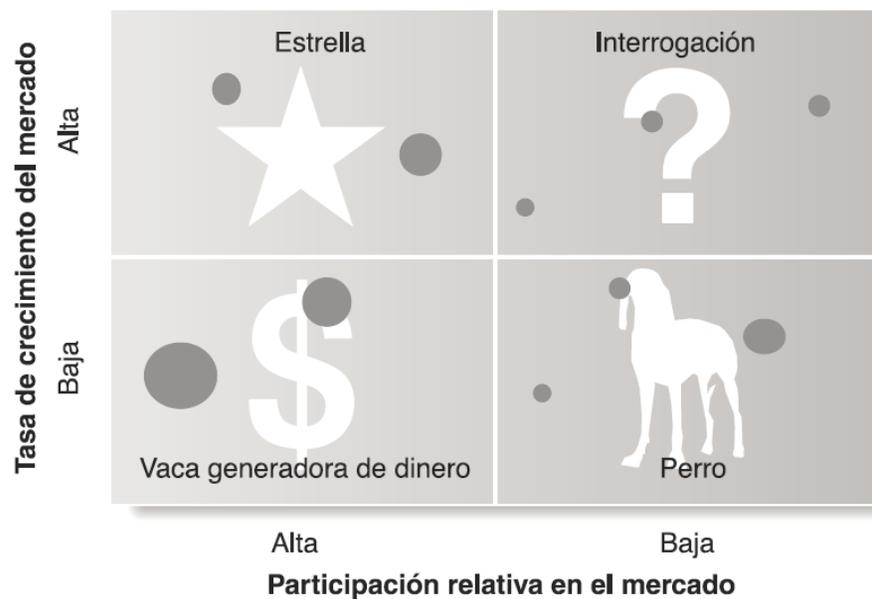


Ilustración 4 - La Matriz de Participación de Crecimiento del BCG.
Fuente: (Kotler & Armstrong, Marketing. Versión para Latinoamérica, 2007).

En el gráfico anterior, se aprecia el ejemplo de una empresa con 10 UEN, correspondientes al mismo número de círculos, los cuales se dibujan con un diámetro proporcional a su volumen de ventas anual, por lo que su portafolio de productos es aceptable pero no ideal, ya que sus 2 Vacas de Efectivo deben financiar sus 2 Estrellas, 3 Interrogantes y 3 Perros. Con este tipo de análisis, se pueden escoger 4 estrategias genéricas:

- *Construir*.- Fuerte inversión en la UEN para hacer crecer su participación de mercado.
- *Mantener*.- Inversión media en la UEN para tener una participación de mercado estable.
- *Cosechar*.- “Ordeñar” la inversión a la UEN en el menor tiempo posible, a riesgo de afectarla a largo plazo.
- *Deshacer*.- Vender o cancelar la UEN, para recuperar inmediatamente los recursos e invertirlos en otros productos.

Para la construcción de la matriz, se recomienda el uso de la “posición relativa” en el mercado, dividiendo las ventas de producto en análisis para las ventas del competidor que tiene “la mayor participación de mercado en términos absolutos” (Marketing Publishing, 2007); si el resultado es mayor que 1, el producto analizado es el líder, si es inferior a 1, el competidor es líder y si es igual a 1, están compartiendo el liderazgo.

Para establecer el siguiente parámetro, se sugiere que crecimientos sobre el 10% del mercado sea considerado como alto y viceversa, sin embargo, también se puede considerar como alto si su tasa es mayor al índice de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB).

A continuación, cuadros resumen con las estrategias indicadas y ciertas acciones o tácticas posibles para las UEN o productos, según su ubicación en esta matriz:

1. ESTRELLAS
<p>Estrategia básica: INVERTIR PARA CRECER</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Defender, si es posible, la posición de liderazgo lograda. 2. Aceptar márgenes de beneficios bajos por producto y un aporte posiblemente negativo a tesorería. 3. Considerar la expansión geográfica del producto, la extensión de línea y el inicio del proceso de diferenciación de la oferta. 4. Potenciar los esfuerzos de apoyo a la introducción del producto. 5. Actitud de marketing muy agresiva, principalmente en las áreas de venta, publicidad, precios, promoción, servicios.
2. VACAS LECHERAS
<p>Estrategia básica: MANTENER LA POSICIÓN DE MERCADO PARA SOSTENER EL FLUJO DE BENEFICIOS Y EL APOORTE A TESORERÍA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener la posición de mercado en los productos de mayor éxito dentro de la línea. 2. Obtener el máximo beneficio de los productos de menor éxito en la línea. 3. Diferenciar el producto con el fin de mantener la participación en los segmentos claves. 4. Limitar los gastos discrecionales de marketing. 5. Estabilizar los precios, excepto para emprender actividades agresivas de la competencia (con el objeto de mantener la participación de mercado lograda).
3. NIÑOS PROBLEMA
<p>Estrategia básica: DESARROLLO SELECTIVO APROVECHANDO CLARAS OPORTUNIDADES DE MERCADO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Invertir fuertemente en productos muy bien seleccionados para tratar de que se conviertan en ESTRELLAS. 2. En caso de que la opción anterior sea factible, seguir las mismas acciones recomendadas para las ESTRELLAS. 3. Evaluar las posibilidades de salida del producto: establecer los controles al respecto.
4. PERROS
<p>Estrategias para PERROS GENERADORES NETOS DE EFECTIVO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aceptar los bajos niveles de crecimiento. 2. No contemplarlos como «problemas» o errores del área de marketing. 3. Potenciar la calidad del producto con el fin de evitar la posibilidad de que se convierta en un «producto más» en el mercado. 4. Aumentar sistemáticamente la productividad con el fin de reducir costes y aumentar la baja rentabilidad. 5. Responsabilizar del producto a los ejecutivos más capaces. <p>Estrategias para PERROS GENUINOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Exprimir agresivamente la productividad de la línea. 2. Maximizar el retorno de efectivo que pueda generar el producto. 3. Reducir al mínimo las inversiones en actividades de marketing. 4. Mantener o aumentar los precios, aun a expensas de los volúmenes vendidos en unidades. 5. Preparar la salida del producto: identificar productos que sustituyan los volúmenes de ventas que se perderán.

Tabla 3 - Instrumentos de análisis del marketing estratégico.

Fuente: (Marketing Publishing, 2007).

Esta herramienta, a pesar de haber representado un aporte interesante a la planeación estratégica de las empresas, no está exenta de problemas y limitaciones, basadas en sus dificultades (costo, tiempo, complejidad, etc.) para desarrollarla de forma completa y exacta; puede resultar complicado definir cuáles son las Unidades Estratégicas de Negocio claves para determinar el crecimiento del mercado y la participación de cada producto en ésta y, más aún, proyectar resultados futuros, al ser un método enfocado en clasificar productos en la actualidad.

A pesar de estas dificultades, es posible establecer ciertas similitudes entre estas herramientas, el Ciclo de Vida del Producto y del Cliente y la matriz BCG, incluyendo, inclusive, el modelo del Proceso de Adopción de los Productos, el cual plantea “la forma como los distintos componentes del mercado adoptan el uso de un producto nuevo” (Marketing Publishing, 2007).

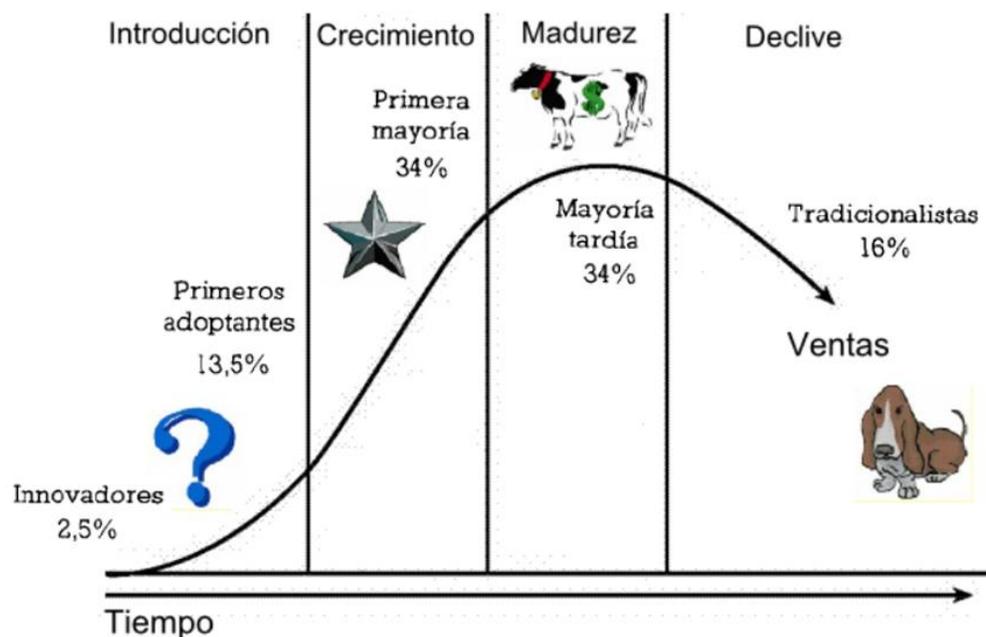


Ilustración 5 - Combinación de Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico.
Elaborado por: El autor. Fuente: (Marketing Publishing, 2007).

La clasificación se hace considerando el comportamiento de los clientes basado en el nivel de riesgo percibido que están dispuestos a asumir, es decir, las barreras sociales, económicas, de

seguridad y funcionales a la hora de comprar empiezan bajas y van subiendo en el siguiente orden, con el respectivo porcentaje de existencia en un mercado común:

- *Innovadores (2,5%).*- Los más arriesgados para probar Interrogantes en su fase de Introducción; su opinión no es tan valorada por ser “demasiado modernos”.
- *Primeros Adoptantes (13,5%).*- Los más importantes por ser líderes de opinión que impulsan el Crecimiento de la Interrogante para que se transforma en Estrella.
- *Primera Mayoría (34%).*- Los que han sido motivados por los Primeros Adoptantes, al ser captados, el producto llega a su Madurez y cambia a Vaca de Efectivo.
- *Mayoría Tardía (34%).*- Los que compran cuando el producto está posicionado, en plena meseta de la Madurez y como una fuerte Vaca de Efectivo.
- *Tradicionalistas (16%).*- Los que se aferran a un producto que consideran bueno, como un Perro fiel que ya está en su fase de Declive, y que tardarán en cambiar.

CAPÍTULO 3

3. Gestión Estratégica y Herramientas de Análisis del Entorno.

3.1. Introducción a la Gestión Estratégica.

La planeación o planificación estratégica ha sido, más que una herramienta, parte de la cultura empresarial de muchos profesionales y organizaciones que la han considerado como la base de toda su formación y gestión; aunque esta perspectiva es válida en buena parte, no es menos cierto que el hecho de considerarla como la “panacea”, la solución absoluta de todos los problemas, le ha generado muchos detractores, sobre todo cuando ésta no logra cumplir siquiera con los aspectos más básicos para lo que fue planteada.

Es indudable que la capacidad de hacer planes a futuro es inherente a la naturaleza humana desde el día en que se separó de su antepasado homínido y es una de las características evolutivas más importantes que nos separan de los animales; inclusive Víctor E. Frankl, psicoanalista judío y sobreviviente del campo de concentración de Auschwitz en la Segunda Guerra Mundial, fue más allá y, al tratar de encontrar el “sentido del sin sentido” del Holocausto, el odio del hombre contra el hombre y el sistemático intento de exterminio de una raza, así como alguna causa común entre los que pudieron vivir para contar su historia, descubrió que:

“Es una peculiaridad del hombre que solo pueda vivir proyectándose en el futuro... y es esta su salvación, aun en los momentos más difíciles de su existencia” (Frankl, 1985).

Paradójicamente, el concepto de Estrategia, del griego *strategeia*, surgió desde los horrores de la guerra, cuando los instintos básicos de agresividad, dominio y territorialidad del hombre se refinaron con el fin de ser eficaz y eficiente en el arte de la lucha y la conquista, inventando formas diferentes e innovadoras de vencer al enemigo más rápido, con menos bajas y hasta “perder batallas pero ganar la guerra”.

Son muy famosos los libros y tratados de estrategia bélica o política que han llegado hasta nuestros días, como el Arte de la Guerra de Sun Tzu, escrito hace más de 2.500 años, donde se plantea que el más grande estratega militar es quien consigue “someter al enemigo sin darle batalla” (Sun-Tzu, 2012), o Nicolás Maquiavelo, filósofo y escritor italiano del siglo XVI, que en El Príncipe, su obra cumbre, da consejos al futuro rey (o presidente o gerente) basados en que el fin justifica los medios, el fundamento del adjetivo maquiavélico, y que: “siempre es mejor que te respeten en vez que te teman, pero entre que no te respeten y te teman, es preferible lo segundo” (Maquiavelo, 2009).

Sus principales detractores se basan en la naturaleza contradictoria de estos dos conceptos: la Planeación, como un ejercicio ordenado, lógico, lineal, replicable, enseñable, más cercana a la ciencia y la Estrategia, como una habilidad sin orden, ilógica, caótica, difícil de enseñar o lograr resultados similares, tal como sucede con las artes; consideran un contrasentido hablar de Planificación Estratégica, tratar de mezclar agua con aceite, como, en son de broma, se dice que existe en la “inteligencia militar”. Sin embargo, la retórica nos brinda una figura lógica llamada oxímoron, la cual permite combinar dos conceptos opuestos para crear un tercer concepto, que en este caso, se considera perfectamente válido: la ciencia y el arte que permite, a una persona u organización, visualizar un futuro posible, establecer el camino y emprender acciones, de forma única e irrepetible, que le permitirán alcanzarlo.

Se conoce, además, que tanto las personas como las organizaciones tienen diferentes enfoques frente a la necesidad de prever el futuro: desde el INACTIVO, que “va con la corriente”, seguido del REACTIVO, también llamado “planificación con espejo retrovisor”, a continuación el PREAMPTIVO, donde se preparan para un futuro posible, hasta llegar al PROACTIVO, el más

exigente de todos, en el cual se debe construir el futuro que se quiere lograr y como no preocuparse por él “si es el lugar donde vamos a vivir el resto de nuestra vida” (Barker, 1990).

Por lo indicado, la Gestión Estratégica Empresarial se puede definir como un proceso donde la organización planifica estratégicamente, esto es, establece una “hoja de ruta” sobre lo que quiere alcanzar, combinando metodologías establecidas (ciencia) con habilidades propias basados en su naturaleza y características (arte), y luego sus decisiones y actuaciones, a todo nivel, estarán basadas en dichos planes, porque:

Si no sabes a dónde vas, cualquier lugar te conduce allí, un proverbio atribuido al Corán, y uno que frecuentemente se aplica a las situaciones en las que nos encontramos nosotros mismos como administradores” (Morrisey, 1996).

Aunque existen varias metodologías para hacer el Plan Estratégico de una empresa, prácticamente todas coinciden en que debe empezar con la declaración de su Filosofía o Pensamiento Empresarial, que genera la Perspectiva, pasando por sus Planes a Largo Plazo, que ponen en Posición, hasta aterrizar en su Planeación Táctica, con la cual se logra un Rendimiento, que al cumplir las etapas en el tiempo, se busca garantizar que el plan no se quede como un documento en la oficina de la Gerencia General, sino que su influencia permee a todos los niveles de la empresa, sus actividades se presupuesten y guíe a sus miembros hasta en las actividades del día a día.

El hecho de no completar el proceso adecuadamente e, inclusive, creer que solo las hermosas frases donde se declara la razón de vivir y lo que espera lograr una empresa corresponden a todo el Plan Estratégico, lo que genera que no se logren cambios concretos ni se alcancen los objetivos planteados, son las razones principales por las que se critica a esta herramienta y se la

considera obsoleta, frente a nuevas teorías empresariales que bien podrían ser incorporadas en una estructura como la pirámide a continuación, en vez de buscar reemplazarla:



Ilustración 6 – Pirámide de la Planificación Estratégica
Fuente: (Morrisey, 1996).

A diferencia de otros autores, George L. Morrisey sostiene que el análisis del entorno para la Planificación Estratégica sea realizado luego de que la empresa establezca sus Valores Compartidos, Misión, Visión y Estrategia, en ese orden por considerar a los primeros similares a los cimientos de una casa, ya que este proceso intuitivo podría verse limitado como resultado de la enorme carga de “realidad negativa” que podría surgir de este tipo de estudios, más aún en nuestros países, por eso manifiesta que:

El pensamiento estratégico es el campo para sonar el futuro sin que le estorben las utilidades prácticas. En otras palabras, no solo es aceptable sino deseable planear lo que a usted le gustaría que se convirtiera su empresa, sin preocuparse de si es asequible o no (Morrisey, 1996).

O como diría el futurólogo Joel A. Barker: “al plantear tu visión de futuro, es mejor pecar de grandioso que quedarte muy corto” (Barker, 1990), ya que, alegóricamente hablando, si apuntas a las estrellas, en el peor de los casos, llegarás a la luna, pero si apuntas bajo, lo que puede pasar es que te dispaes en el pie. Luego de que las empresas se dan “licencia para soñar”, puede analizar sus aspectos internos y los externos del mercado con otra óptica mucho más recursiva, tratando de descubrir los aspectos que puedan ayudar a cumplir esos sueños y no al contrario, supeditando estos a la cruda realidad.

De todas formas, ese “sueño” debe ser suficientemente claro y poderoso como para suscitar y mantener las acciones necesarias a fin de que se haga realidad, porque “la visión sin acción es solo un sueño, la acción sin visión es solo una pérdida de tiempo, pero la visión puesta en acción realmente puede cambiar el mundo (Barker, 1990). Luego de definir esa finalidad máxima, es necesario ordenar las habilidades, conocimientos, aptitudes y capacidades para establecer, con cierta exactitud, el proceso óptimo para alcanzar los objetivos; se adjuntan los formatos para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Valores y los Cuestionarios para Aclarar la Misión y la Visión (**Anexo 1**).

Sin embargo, una sencilla herramienta consta de 5 preguntas que ayudan a direccionar el pensamiento estratégico de una persona o empresa, para llevar adelante cualquier tipo de proyecto:

- *¿Para Qué?*.- Para expresar, en resumen, la visión de futuro que se ha declarado, donde consta la finalidad o razón por la cual se emprende el proyecto.
- *¿Qué?*.- Donde se definen, con mayor exactitud, los objetivos que se pretenden lograr, los cuales deben tener características *SMART* (inteligentes, en inglés):

- *eEspecífico*.- No deben ser generalizaciones, deben plantear lo que se debe hacer y cuando a nivel de resultados.
- *Medible*.- En tiempos, cantidad, costos, calidad, etc., preferiblemente parámetros cuantitativos, pero también se aplican aspectos cualitativos.
- *Alcanzable*.- Que esté dentro del ámbito de responsabilidad e influencia de quien lo debe realizar y que tenga la autoridad necesaria para alcanzarlos.
- *Relevantes*.- Deben justificar el máximo esfuerzo, deben ser desafiantes y representar un reto alcanzable que genere valor.
- *Tiempo*.- Se debe mostrar una fecha o plazo tentativo en el cual se va a lograr cada objetivo.
- *¿Cómo?*.- Son las estrategias, tácticas y acciones puntuales que se deben realizar para lograr los objetivos y cumplir con la finalidad.
- *¿Cuándo?*.- Debe existir una “fecha de caducidad para ese sueño”, ya que “Algún Día es primo hermano de Nunca Jamás” y por el parentesco, son muy parecidos.
- *¿Con Qué?*.- Es el listado de los recursos humanos, monetarios o materiales, no solo de lo que me hace falta, sino también el recuento de los que tengo.

Las respuestas a estas 5 preguntas, que deben estar vinculadas y concatenadas de arriba hacia abajo, son como los dedos de la mano, que bien cerrados forman un puño que puede golpear adecuadamente en un punto específico, es decir, permiten, tanto a personas como organizaciones, enfocarse o usar *focus*, como dicen los norteamericanos, para aplicar los esfuerzos con precisión y lograr ser EFICIENTE, haciendo lo que se debe hacer (cumplir objetivos), y EFICAZ, haciéndolo bien (optimizando recursos) y poder ser medido de acuerdo a mi PRODUCTIVIDAD y comparado con otros según mi nivel de COMPETITIVIDAD; todo enmarcado dentro de esa

búsqueda de la excelencia, la MEJORA CONTINUA, “hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy” como dice el refranero popular. El gráfico a continuación, resumen el camino que marca el pensamiento estratégico:

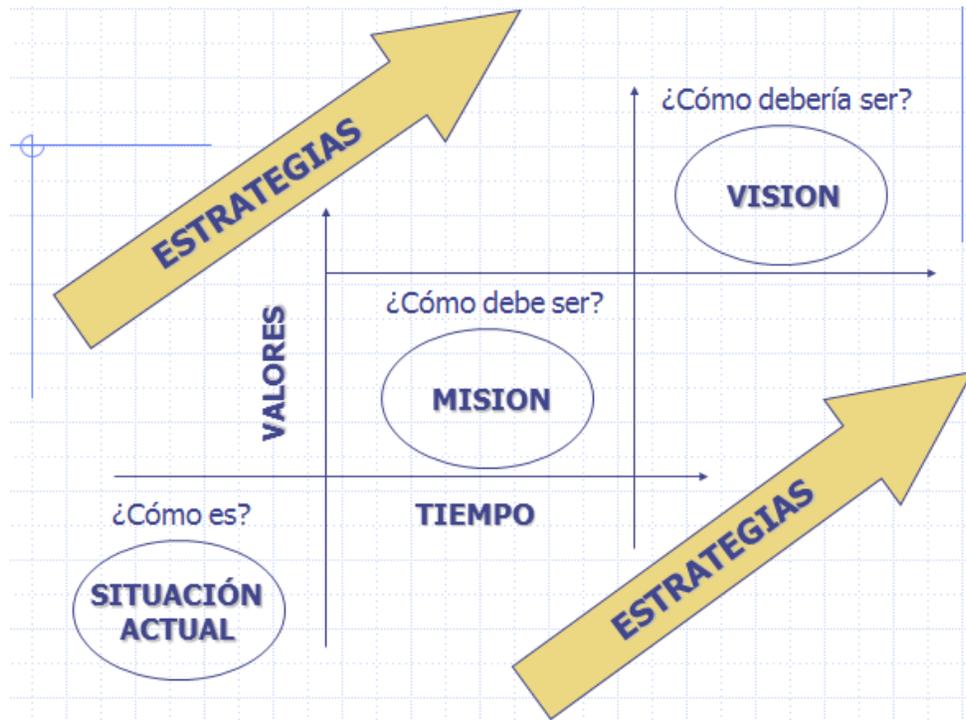


Ilustración 7 - Elementos y Orientación del Pensamiento Estratégico.
Elaborado por: El autor. Fuente: (Morrisey, 1996).

3.2. Herramientas de Análisis Interno.

Luego de mirar el futuro desde la perspectiva de la filosofía empresarial, es necesario profundizar el diagnóstico de las potencialidades y desventajas con las que contamos y de las beneficios y riesgos que nos rodean, con el fin de adoptar una posición que nos dirija y encamine a esas grandes metas, antes de lanzarnos a alcanzarlas, con el fin de evitar que exista un despilfarro de recursos, tanto en las actividades operativas y rutinarias del “día a día” como las estratégicas o de “ruptura” con el pasado, por tener ese “toque personal diferente”; el modelo conceptual se presenta a continuación:

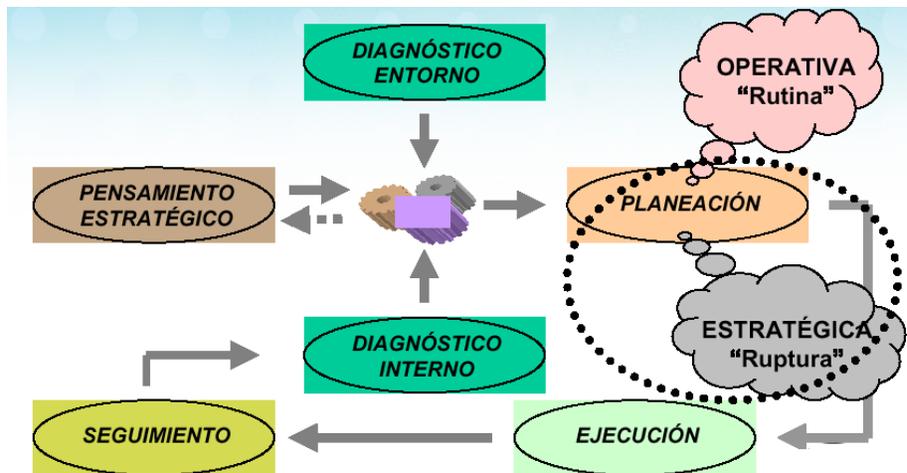


Ilustración 8 - Modelo Conceptual de la Planificación Estratégica
Fuente: (Morrisey, 1996).

Existen varias herramientas de análisis interno que pueden ser utilizadas, que buscan determinar, entre otras cosas, el *management* o la forma de en qué se está “gerenciando” la empresa, la estructura organizacional, el *empowerment* o empoderamiento, motivación y capacitación que tiene y/o que requiere el talento humano, concepto más amplio que considerarlo solo un “recurso” más, las políticas y procesos, el uso apropiado de las tecnologías de la información, la infraestructura con la que se cuenta, etc. Sobre tema, ya se detalló anteriormente la matriz BCG como herramienta de análisis de la cartera de productos, por lo que solo se complementará con una breve reseña sobre la Cadena de Valor de una empresa y su impacto en la gestión empresarial.

3.2.1. Análisis de la Cadena de Valor.

El concepto de Cadena de Valor considera un proceso central en el cual los proveedores entregan materias primas que son ingresadas a determinadas fases de producción para su transformación, en ese especie de “caja negra” de la teoría sistémica, que con sus respectivas áreas de control, les permite salir como productos terminados para ser vendidos a los clientes, ya

sea con canales directos (sin intermediarios) o indirectos (canales cortos o largos con intermediarios) de distribución.

Se presume que cada eslabón de este proceso le agrega valor a la materia prima y a los productos en proceso, no solo porque suelen incluir “horas hombre” de trabajo pagado sino porque es más valioso para la empresa a medida que pasa por las diferentes etapas de transformación hasta llegar al cliente, quien también lo valora de su forma particular, como se presentó anteriormente, y lo sigue apreciando aún luego de recibirlo, con la satisfacción relacionada con la marca, el servicio postventa, etc..

De las decisiones que pueden surgir con un estudio basado en estos criterios se destacan las políticas de *downsizing* o reducción de tamaño de la empresa, en la cual se eliminan las áreas y procesos internos que no aportan valor al producto y que podrían ser tercerizadas (*outsourcing*) con empresas de terceros o con las que podrían ser creadas con el personal de dichas áreas, una gestión denominada *spin off* empresarial, donde una nueva empresa “sale hacia afuera” de una organización “madre”; por ejemplo, una fábrica de cerámica con un área de transporte de sus productos podría determinar que la entrega no está dentro de su cadena de valor y decidir entre despedir a su personal y vender los camiones o impulsar la creación de una nueva empresa que le brinde este servicio, con exclusividad o sin ella.

Otra decisión que surge de este análisis es la posibilidad de realizar una integración vertical, ya sea hacia atrás, generando su propia materia prima con el objetivo de mejorar su calidad, restar poder a sus proveedores, etc., o hacia adelante, eliminando intermediarios para llegar directamente al cliente, ya sea para abaratar precios o posicionar su marca de mejor manera. A manera de ejemplo, podemos pensar en una fábrica de cuero que antes recibía el cuero curtido, su materia prima principal, de los proveedores locales y que decide instalar su propia curtiembre

para aumentar y estandarizar el nivel de calidad e, inclusive, dar un salto más hacia atrás y tener su propio ganado; paralelamente, realiza la apertura de locales con el nombre de su marca para la venta de sus productos, los cuales antes solo vendía a través de distribuidores mayoristas o minoristas. A continuación, un gráfico explicativo:

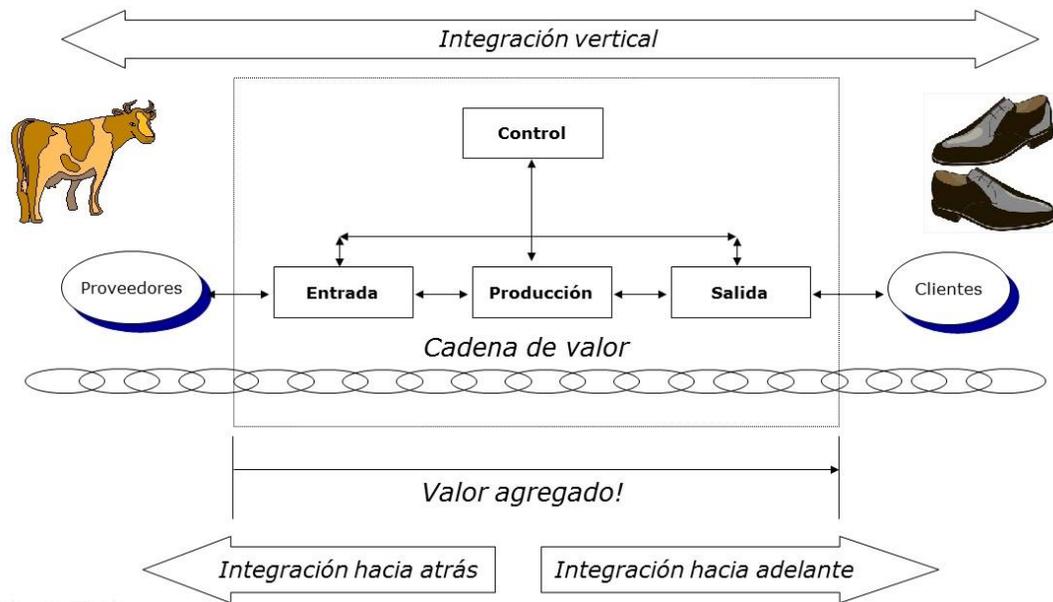


Ilustración 9 - Elementos de la Cadena de Valor
Fuente: (Huber, 2003).

Por otro lado, la integración horizontal considera la “asociatividad” con empresas competidoras y otras relacionadas dentro del tejido empresarial de una actividad económica, aplicando el concepto denominado “coo-petencia, un modo de pensar revolucionario que combina la competencia y la cooperación” (Nalebuff & Brandenburger, 2005), como los *clusters* o encadenamientos productivos, que permiten alcanzar niveles de producción, calidad, precios basados en economías de escala, etc. para, por ejemplo, poder introducir productos en el mercado internacional, como el caso del *cluster* del cuero en la provincia del Azuay en Ecuador, que asocia fabricantes, proveedores, exportadores, cooperativas de ahorro y crédito, centros de capacitación, etc.

Vale indicar que la decisión de reducir su tamaño con cierre de áreas y despidos de personal “por no estar dentro de su cadena de valor” que realizaron muchas empresas en décadas pasadas, no generó, en la mayoría de los casos, la consecución de mejores resultados, sino que, más bien, produjo serios problemas en su gestión, ya que se llegó a tercerizar todo aquellas áreas que no estén relacionadas directamente con la producción del bien o servicio, como Talento Humano, Informática, Financiero, etc. sin embargo, las dificultades surgieron cuando, por ejemplo, requerían reclutar personal urgentemente, el sistema computacional presentaba problemas o no se quiere que la información contable de la empresa sea de dominio público, lo que se complica cuando estos temas son manejados por un tercero.

Por este motivo, Michael Porter amplió el concepto de Cadena de Valor y dividió el gráfico según las funciones de las áreas, en: a) *Línea*, relacionadas directamente con la producción del bien o la provisión del servicio y b) *Staff* o Apoyo, que incluyen las mencionadas en el párrafo anterior que aunque tiene una relación indirecta con el proceso de agregar valor a un producto, son de importancia estratégica para las empresas, tal como lo muestra el gráfico siguiente:

➤ Funciones staff y de línea



Ilustración 10 - Funciones de Staff y De Línea en la Cadena de Valor.
Fuente: (Huber, 2003).

3.3. Herramientas de Análisis Externo o del Entorno.

El análisis externo o del entorno de una empresa parte del principio que la empresa, como todo sistema, es parte de un supra sistema mayor con el cual, quiéralo o no, debe interactuar y estar sujeto a su influencia, sea esta mayor o menor, positiva o negativa, tal como los *stake holders* o grupos de interés mencionado en párrafos anteriores. Estos pueden ser actores definidos como: clientes actuales, potenciales, individuos en general, familias, accionistas, inversores, aliados, instituciones, financieras, proveedores, competidores, otras empresas, Gobierno, etc. así como condicionantes situacionales como: marco legal, política y gobernabilidad, situación socio económica, condiciones climáticas, etc.

El Análisis del Entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible identificando sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la empresa. Mientras mayor sea el nivel de especificidad en el proceso de evaluación, mayor será la posibilidad de enfrentar con éxito a los turbulentos cambios que se van produciendo en el medio ambiente, considerando como variables claves del entorno las diferentes fuerzas: competitivas, económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas y tecnológicas.

Los cambios en las variables del entorno se reflejan en cambios de la demanda de consumidores tanto para productos como para servicios. Las fuerzas ambientales afectan al tipo de producto o servicio y a las alternativas que tienen las empresas de comprar o vender.

3.3.1. Análisis Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA).

Esta metodología, debe su nombre a la combinación de las iniciales de los aspectos a ser analizados por parte de la empresa, las que se pueden presentar en diversos órdenes: Fortalezas o

Strengths, Debilidades o *Weaknesses*, Oportunidades u *Opportunities* y Amenazas o *Threats*.

Puede ser considerado una combinación híbrida por abarcar los dos tipos de análisis, ya que los dos primeros elementos que deben ser identificados y evaluados están presentes dentro de cualquier nivel de la organización y que representan lo mejor y lo peor en relación al impacto directo o indirecto, positivo o negativo con lo que cuentan las empresas.

Los otros dos son circunstancias a ser descubiertas y analizadas en el exterior de la empresa (área o unidad) y que pueden afectar de forma favorable o desfavorable y en menor o mayor medida, a la gestión empresarial; así mismo, su análisis sirve para estructurar un marco práctico para obtener, organizar y analizar información del ambiente, considerando las Variables Claves del Entorno y sus Fuerzas (competitivas, económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas y tecnológicas) que reflejan cambios en la demanda.

Es interesante la recomendación de autores como George L. Morrisey, quien manifiesta que el término Debilidad, al estar conceptualizado como un obstáculo, desventaja o *handicap* muy fuerte inherente a la empresa que muy difícilmente puede ser superado, debería ser cambiado por Limitación, entendida como “una barrera que puede ser franqueada con tiempo y esfuerzo por parte de la Alta Gerencia y demás áreas de la empresa” (Morrisey, 1996); considerando lo indicado y de ahora en adelante, llamaremos FOLA a esta herramienta.

Como indicamos en partes precedentes, una planeación proactiva es un proceso que requiere que quienes toman las decisiones en una empresa, obtengan y analicen información de ésta y de su entorno, con el objetivo de hacer una evaluación de su situación y anticiparse sobre donde debe direccionarse en el futuro; parafraseando al gran líder norteamericano Abraham Lincoln:

“Si pudiéramos saber primero dónde estamos (diagnóstico) y hacia dónde vamos (visión y dirección para desarrollo), podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo (plan operativo)”.

Por este motivo, las características, preguntas claves y áreas a ser analizadas en cada elemento son:

Elemento	Análisis e Impacto	Áreas de Análisis	Pregunta Clave
Fortalezas (<i>Strengths</i>)	Interno - Positivo	Dirección y Personal Innovación Finanzas	¿Cuáles son las características propias, competencias, ventajas, capacidades, valores, fuerza y recursos de la empresa que pueden ser utilizados para conseguir metas de progreso y desarrollo y facilitar el cumplimiento de objetivos?
Debilidades (<i>Weaknesses</i>)	Interno - Negativo	Mercadeo y Ventas Producción	¿Cuáles son las fuerzas, recursos, razones, circunstancias reales o percibidas que son un obstáculo, para conseguir metas de progreso o desarrollo y facilitar el cumplimiento de objetivos?

Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Externo - Positivo	Económico Demográfico Competencia Político Tecnológico	¿Cuáles son los más relevantes hechos, situaciones o circunstancias externas favorables que la empresa pueda aprovechar, actualmente o en un futuro, para su desarrollo y logro de sus objetivos?
Amenazas (<i>Threats</i>)	Externo - Negativo	Demandas del Mercado, Productos y Clientes	¿Cuáles son los más relevantes hechos, situaciones o circunstancias externas que pueden dificultar, actualmente o en el futuro, el logro de los objetivos o producir un impacto negativo en su desarrollo?

Tabla 4 – Características de los Elementos para Metodología de Matriz FODA.
Elaboración: El autor. Fuente: (Pérez-Llona, 2002).

De los errores principales que se cometen al realizar este análisis es considerar que solo es necesario listar los aspectos encontrados dentro de estos elementos, lo que se convierte en, apenas, una radiografía de la situación cualitativa actual de la empresa, la cual permitiría, tal vez, una aproximación sobre las decisiones que podría tomar la gerencia con base en esta información.

Para evitar esta situación, se recomienda fuertemente un análisis cuantificado, ponderado y cruzado, en el que estén involucradas tanto la alta gerencia como los mandos medios y hasta representantes de los niveles básicos de la organización, que por lo general son los que están en contacto con nuestra “persona más importante”, el cliente. Esta evaluación permite a la empresa

reformular su filosofía estratégica, generar objetivos y establecer estrategias y políticas, considerando las fuerzas competitivas, que son los hechos y tendencias ambientales que más pueden afectar la posición estratégica de una empresa, las cuales se deben detallar y valorar en las siguientes matrices, cuyos pasos se detallan en documentos adjuntos (**Anexo 2**):

- *Matrices del Perfil Competitivo.*- Es una herramienta que permite evaluar nuestras ventajas y desventajas frente a los competidores más importantes; se recomienda que sean un máximo de 2, considerando que uno sea el líder, otro el principal competidor y un tercero “en discordia” que permita una adecuada comparación.
- *Matriz de Evaluación de Factores Externos.*- La evaluación del entorno permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves, con el propósito de identificar las Oportunidades (Factores Externos Positivos) y las Amenazas (Factores Externos Negativos) que afronta la empresa. Se puede combinar con el Análisis PEST, donde se consideran los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del entorno.
- *Matriz de Análisis Organizacional o Evaluación de Factores Internos.*- Esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes de las diferentes áreas de la organización y son una base para analizar las relaciones internas entre dichas áreas funcionales.

Con los resultados cuantificables y ponderados que se obtienen de estas matrices, se puede escoger los factores más importantes para relacionarlos entre sí en una Matriz FOLA Cruzada, que permite, como hemos indicado, establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo que permitan aprovechar, de la mejor manera, dichos elementos, así como estrategias para

conseguirlos, por lo menos 2 por cada cuadrante,, las cuales tienen determinadas características según la combinación de elementos, como se muestran en el cuadro siguiente:

MATRIZ FOLA CRUZADO	FORTALEZAS – F	LIMITACIONES – L
	1..... 2..... Anotar las 2 fuerzas más importantes	1..... 2..... Anotar las 2 limitaciones más importantes
OPORTUNIDADES – O 1..... 2..... Anotar las 2 oportunidades más importantes	OBJETIVOS C, M, L/P ESTRATEGIAS–F O 1..... MAXI MAXI 2..... OFENSIVAS Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	OBJETIVOS C, M, L/P ESTRATEGIAS–D O 1..... MINI MAXI 2..... REORIENTACIÓN Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS – A 1..... 2..... Anotar las 2 amenazas más importantes	OBJETIVOS C, M, L/P ESTRATEGIAS–F A 1..... MAXI MINI 2..... DEFENSIVAS Usar las fortalezas para evitar las amenazas	OBJETIVOS C, M, L/P ESTRATEGIAS–D A 1..... MINI MINI 2..... SUPERVIVENCIA Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Tabla 5 - Generación de Estrategias con Metodología FOLA Cruzado
Elaboración: El autor. Fuente: (Pérez-Llona, 2002).

3.3.2. Análisis de las 5 Fuerzas del Mercado o Diamante de Porter.

Es una herramienta, con su respectivo gráfico, atribuida al profesor Michael Porter, que busca que los gerentes de las diferentes áreas sean capaces de ver su negocio desde una perspectiva holística “viendo el bosque y no solo el árbol” y así puedan afinar su estrategia corporativa considerando estas fuerzas, las cuales se mueven dentro de diferentes ambientes como son: político-legal, tecnológico, demográfico y macroeconómico. Estos 5 poderes son:

1. *La rivalidad del sector empresarial.*- Las empresas competidoras dentro de la industria que luchan por su posición.

2. *La amenaza de nuevas entradas.*- La aparición e incursión en el mercado de nuevos competidores, en un corto o mediano plazo.
3. *La existencia de sustitutos.*- La presencia amenazante de otros bienes o servicios que brindan beneficios similares y que pueden reemplazar nuestros productos.
4. *El poder de los proveedores.*- Las ventajas que puede tener los proveedores al momento de negociar con la empresa.
5. *El poder de los compradores.*- La fuerza del mercado que pueden usar nuestros clientes a la hora de comprar nuestros productos.



Ilustración 11 - Cinco Fuerzas de Porter y el Ambiente Externo.
Fuente: (Huber, 2003).

En la relación entre las primeras 3 fuerzas existen barreras de entrada que son “cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un entrante en el negocio es menor a la de los competidores que ya están en él” (Huber, 2003), como por ejemplo, el prestigio de una marca, experiencia o *know how*, requerimientos de inversión altos, registros y patentes de inventos, licencias o permisos emitidos por autoridades competentes, condiciones generadas por altos niveles de producción y economías de escala, procesos productivos especiales, etc. así como accesos privilegiados a materias primas, canales de distribución, tecnologías, etc.

Además, existen barreras de salida que son “cualquier mecanismo que dificulte la salida de un sector de la industria” (Huber, 2003), es decir, contar con equipamiento y recursos especializados que no se pueden vender fácilmente a otras empresas, el haber realizado inversiones grandes que aún no se recuperan o haber incurrido en costos únicos o *one-time* con amortización en el largo plazo que un comprador potencial de la empresa no querrá asumir como son los gastos de constitución o las patentes adquiridas; sin embargo y sobre todo para el caso de empresas familiares heredadas de generación en generación, son las trabas y apegos emocionales los que, generalmente, hacen tal difícil la decisión del cierre de una empresa.

Por último, las fuerzas relacionadas con la capacidad de negociación de los proveedores y los clientes, representa un “juego de poder” (Huber, 2003) que está enmarcado, por un lado, en la cantidad de proveedores que existen al momento, ya que si son pocos, su poder será mayor, la facilidad o dificultad de conseguir nuevos y los costos que pueden significar dicho cambio, así como la capacidad de la empresa de integrarse hacia atrás. Por el lado de los clientes, es fundamental tener presente cuantos clientes importantes se tiene, por razones similares a las indicadas anteriormente, la capacidad para integrarse hacia adelante para conseguir nuevos mercados y posicionar mejor la marca y los altos requerimientos de calidad que tendrán en relación a nuestros productos.

El mejor ejemplo de empresas que controlan de buena manera estos poderes son las grandes superficies o supermercados, quienes imponen las mejores condiciones de precio, plazos, calidad, etc. a sus proveedores para incluirles su producto en sus *show rooms* pero, por otro lado, los clientes no pueden exigir condiciones especiales más allá de las establecidas por este tipo de comercio. Se anexan documentos que permiten generar el Análisis de Cadena de Valor Agregado y el Diamante de Porter (**Anexo 3**).

CAPÍTULO 4

4. Estructuración de Caso de Estudio para Empresas de Telecomunicaciones.

4.1. Conceptos de Método o Estudio de Casos.

“Es menester aprender de la experiencia de los demás... porque la propia cuesta mucho y a veces llega demasiado tarde”, frase dicha por Winston Churchill, famoso Primer Ministro británico que lideró a su país en la Segunda Guerra Mundial, una de las épocas más oscuras de su historia reciente, y que habla de la importancia de conocer las historias de otros, para tratar de no repetir sus mismos errores, parafraseando a otro gran líder militar francés, Napoleón Bonaparte; ese costo, no solo representado en dinero, sino en tiempo y hasta en vidas, es el que se puede reducir cuando se conoce un poco del pasado.

Es por esto que los cuentos, leyendas, parábolas, fábulas, narraciones y biografías de todo el mundo forman parte importante de nuestro imaginario, más si se basan en hechos reales, ya que lo que le pasó a otros y la forma en que lo enfrentaron y solucionaron puede dar pautas para saber qué hacer en ese “caso” y es ahí donde aparece el término que nos atañe en este momento.

El IDE Business School define al caso y a su propósito principal como “la descripción de una situación que un Directivo ha enfrentado en algún momento... El objetivo de cada caso es ponernos en el lugar del que está tomando decisiones”. (IDE, 2002)

Por este motivo es usado como una de las principales metodologías de enseñanza en las principales universidades del mundo, en las líneas de conocimiento más diversas, pero, sobre todo, en las escuelas de negocios, donde se busca que los futuros empresarios aprendan de las decisiones, adecuadas o equivocadas, de aquellos que les precedieron en el tiempo.

Por su parte, funcionarios del Departamento de Evaluación de Operaciones OED del Banco Mundial presentan la siguiente definición:

Un estudio de caso es un método de aprendizaje acerca de una situación compleja; se basa en el entendimiento comprensivo de dicha situación, el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación, la cual es tomada como un conjunto y dentro de su contexto (Morra, 2001).

En resumen, podemos definirlo como una herramienta académica que permite presentar una situación en el aula para que los estudiantes y profesores propicien un análisis profundo de la situación descrita en el caso a través del debate o discusión, generando así conocimientos, habilidades y destrezas, basados en actitudes y valores, que les permitan tomar decisiones y cumplir con los objetivos específicos de la clase y los generales planteados en los pensum de estudio, “creando, de esta forma, una comunidad de aprendizaje” (Arredondo, 2001).

El método de caso busca cambiar el enfoque de aprendizaje para centrarlo en el estudiante y que sea el protagonista de la clase, en lugar del profesor que dicta la materia; la mayor expectativa es lograr que el estudiante genere un auto interés en el descubrimiento del aprendizaje, y que su participación genere ideas y conceptos que permitan llegar a soluciones, no solo las predefinidas por el docente sino, idealmente, a múltiples respuestas alternativas surgidas de la capacidad creativa e innovadora del propio estudiante.

4.2. Antecedentes Históricos del Método del Caso.

La revista electrónica especializada en Comunicación, Razón y Palabra, presenta un breve pero interesante recorrido histórico de esta metodología, manifestando que:

El estudio de caso como estrategia para la gestión del conocimiento, nace con el surgimiento de las ciencias sociales en el siglo XIX y tiene un desarrollo paralelo al avance del conocimiento en el área cultural (Díaz, Mendoza, & Porras, 2011).

En dicha publicación, se hace referencia a autores como Howard S. Becker y Hans Gundermann Kroll, quienes coinciden en que el término “estudio de casos” se originó en las ciencias médicas y psicológicas del siglo XIX, con exponentes de la talla del sociólogo francés Émile Durkheim con sus estudios sobre el suicidio y su tipología, basado a las causas que lo provocan, y del propio padre del psicoanálisis y la psicología moderna, Sigmund Freud; es famoso el desarrollo del caso de su paciente, Ana O., y su posterior aplicación dentro de este campo.

Sin embargo, el propio Gundermann reconoce que la utilización de casos fortaleció otras ramas del conocimiento, ya que muchas de las principales teorías económicas, administrativas, antropológicas, sociológicas, etc. se basaron en el estudio de grupos específicos, sean estos, etnias, religiones e, inclusive, países, recordando que:

Marx funda su reflexión sobre el capitalismo principalmente a partir del caso de Inglaterra.

Weber explorará la relación entre la ética protestante y el desarrollo del capitalismo en el occidente centrándose de manera particular en los adherentes al calvinismo (Gundermann Kroll, 2004).

Cuando nos referimos a la historia del estudio de casos en la enseñanza, German Javier Bulnes, en su material para docentes, destaca los aportes de Christopher Columbus Langdell, profesor de Leyes y primer Decano de la Facultad de Derecho de la Universidad de Harvard, quien, ya en 1870, enseñaba “haciendo que los estudiantes leyeran casos en lugar de leer libros de texto” (Bulnes, 2010), tales como juicios famosos con sus respectivos fallos, los cuales sentaron jurisprudencia.

Sobre el tema, Juan José Lavilla Rubira, magíster en leyes de la *Harvard Law School*, en un artículo en la revista científica de Administración Pública de España, cuenta esta interesante historia:

‘Señor Fox, ¿le importa exponer los hechos del caso *Payne versus Cave*?’. La angustia que en aquel momento debió de sentir el señor Fox, a la sazón recién ingresado en la *Harvard Law School*, quizá se hubiera borrado de haber sabido que, como consecuencia de aquel episodio, su apellido iba a quedar asociado para siempre al acta de nacimiento del denominado *case-method* para la enseñanza del Derecho.... Langdell comenzaba su curso de Contratos con la mencionada pregunta, en sustitución de la tradicional lección magistral acerca de la importancia, el método y las fuentes de la disciplina (Lavilla Rubira, 1988).

Así, continúa Bulnes, entre 1908 y 1914 el *case-method* se formaliza en la carrera de Derecho como metodología pedagógica para una educación de calidad, con el aporte de otros catedráticos como Edwin F. Gay, donde se les permitía a los estudiantes enfrentarse a situaciones reales originando debates y discusiones que les permitía decidir, por ejemplo, como hubieran manejado determinado caso, ya sea como defensor o fiscal, o a que fallo o veredicto llegarían si fueran los jueces designados.

Esta universidad, tomando como base la buena experiencia de su Escuela de Leyes, “el método cristaliza su estructura y se extiende como metodología docente a otros campos” (Bulnes, 2010); la *Harvard Business School (HBS)* la adopta en 1920, creando un primer compendio de casos y financiando el levantamiento de nuevos con partes de la historia y situaciones de empresas reales, obteniendo resultados muy satisfactorios no solo como método de enseñanza sino por el aporte de éste en la formación de profesionales de alta calidad.

Posteriormente, en 1985, su Escuela de Medicina comienza a utilizar las historias clínicas de pacientes reales para crear casos de estudio. Por lo descrito, se considera a la Universidad de Harvard como un referente a nivel mundial en este método, inclusive para “la capacitación de recursos humanos de las organizaciones” (Bulnes, 2010).

4.2.1. Aportes Recientes del Método del Caso en la Enseñanza.

En las últimas décadas, se han escrito varios libros, tesis y *papers* sobre esta temática, pudiendo destacar a Robert E. Stake y su libro *The Art of Case Study Research* (1995), considerado “una referencia en los estudios de doctorado de universidades, tanto americanas como europeas” (Díaz, Mendoza, & Porras, 2011) y Robert K. Yin con su trabajo titulado *Applications of Case Study Research* (2003), quienes consideran esta metodología como una “estrategia de investigación destinada a responder ciertos tipos de interrogantes que ponen su énfasis en el ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Por qué?, subrayando la finalidad descriptiva y explicativa” (Díaz, Mendoza, & Porras, 2011).

En América Latina, se pueden destacar las aportaciones de instituciones de la talla del INCAE, quienes han tomado como referencia el modelo de casos de Harvard y, al ser una importante escuela de negocios de la región, darle un giro hacia un análisis de problemas decisionales; uno de sus ilustres profesores, con títulos de posgrado en las dos instituciones mencionadas, Julio Sergio Ramírez, escribe en su libro *El Gerente Eficaz*, lo siguiente:

Es necesario advertir desde el principio que dar guías acerca del análisis de problemas gerenciales equivale, en cierta forma, a dar instrucciones acerca de cómo “montar en bicicleta”, puesto que en ambos casos nos estamos refiriendo principalmente al desarrollo de habilidades, las cuales se logran a través de la práctica... para mejorar la calidad de su análisis de problemas gerenciales debe analizar y resolver problemas gerenciales y entre más problemas analice y resuelva, mejor (Ramírez, 2007).

Por otro lado, aparece el TEC de Monterrey, quienes han incorporado este método a su modelo educativo, siendo de utilización obligatoria en casi todas sus asignaturas y llevándolo más allá de su aplicación al desarrollo académico puro para usarlo, inclusive, en pro del

crecimiento valórico y moral de sus estudiantes, quienes en la vida real enfrentarán dilemas éticos en sus distintas profesiones; dicha institución cuenta con un Centro de Valores Éticos, cuya intención no es imponerles una forma de pensar o de actuar, sino que este tipo de casos sean discutidos desde diferentes ópticas, ideologías, culturas y credos, con el fin de formar a sus futuros graduados con una real amplitud de pensamiento.

Este beneficio para el aprendizaje es destacado por la Lcda. Florinda Arredondo, profesora del curso Valores para el Ejercicio Profesional del TEC de Monterrey, quien manifiesta lo siguiente:

Uno de los beneficios que ofrece el método del caso para el aprendizaje de los alumnos es que les permite tener la vivencia de diversas situaciones problemáticas similares a las que se enfrentarán en el futuro en un contexto real de trabajo, ganando así, una gran experiencia y logrando una madurez intelectual y moral más elevada -esto último, cuando el caso tiene un enfoque ético- (Arredondo, 2001).

Esta catedrática ha dictado cursos introductorios al Método del Caso obligatorios dirigidos a docentes y pedagogos, utilizando un famoso caso de la Dra. Dimópulos (**Anexo 4**), el cual se discute con y entre ellos con el fin que aprendan la correcta utilización del método y que tiene el siguiente objetivo:

Reflexionar sobre las implicaciones que tiene en un grupo de alumnos el hecho de cambiar del método tradicional de enseñanza aprendizaje a un nuevo modelo educativo basado en el aprendizaje activo y valorar la necesidad de establecer un contrato de enseñanza aprendizaje con el grupo (Arredondo, 2001).

Por lo descrito, es notorio el espacio que ha ganado este método dentro de la educación, motivo por el cual cada vez son más las Universidades y Centros de Capacitación que están

utilizando el Método de Caso, logrando que los estudiantes y docentes se orienten al alto rendimiento y a la obtención de resultados.

4.3. Tipologías de Casos de Estudio.

El autor mencionado anteriormente, Robert E. Stake, en su texto denominado *Case Studies*, hace una interesante introducción a los tipos de casos y a la importancia de enfocarnos en uno de estos, ya que no es lo mismo usar un ejemplo en una clase, que utilizar el método de caso; Stake lo dice de la siguiente forma:

Un caso puede ser simple o complejo. Puede ser un niño, una clase con niños o un grupo de profesionales estudiando una condición de la infancia. Es uno entre varios tipos. En cualquier estudio, nos debemos concentrar en un solo tipo. El tiempo que le dediquemos en nuestra investigación puede ser largo o corto, pero mientras nos concentremos en él, estaremos usando el método de estudio de casos (Stake, 1994).

De las múltiples tipologías que presentan un sinnúmero de autores, se pueden resaltar la del propio Stake, que considera que si el caso es “un sistema delimitado e integrado” (Stake, 1994), se los puede clasificar en:

- *Intrínsecos*.- donde se tiene un interés intrínseco, es decir, propio y particular en el caso, por lo tanto, es la figura predominante en la aplicación del método.
- *Instrumental*.- donde se está interesado en comprender una situación externa, por lo que esa cuestión es la dominante al usar la metodología.
- *Colectivo*.- donde se adoptan varios casos relacionados en mayor o menor medida, para generar uno más complejo.

El Grupo Metodologías Activas, conformado por investigadores de la Universidad Politécnica de Valencia, sostienen que “además de los casos más frecuentes centrados en la resolución de un problema o en la toma de una decisión, existen otros documentos útiles que complementan a éstos” (Grupo Metodologías Activas, 2004) y considera que la tipología de casos está basada en lo siguiente:

Tipo	Características	Ejemplo
Casos-Problema o Casos-Decisión	El más común. Descripción de situación problemática de la realidad sobre la que hay que tomar una decisión, la cual es interrumpida justo antes del momento en que se debe tomar una decisión o tomar un curso de acción, contando con todos los datos necesarios para su análisis y posterior toma de decisiones.	La situación de la construcción de un nuevo puerto en un municipio costero en un lugar determinado, para decidir cuál es el punto más adecuado.
Casos-Evaluación	Permiten conseguir experiencia práctica en materia de evaluación de situaciones, pero sin tener que tomar decisiones y emitir recomendaciones para la acción.	Accidentes medioambientales de todo nivel en el cual se trata de evaluar el impacto generado y el alcance

Casos-Ilustración	Situación en la que se analiza un problema real y la solución que se implementó en determinado contexto, lo que permite aprender sobre la forma en que se ha llegado a una decisión determinada y el éxito o fracaso de la misma.	Casos de pacientes que cuentan con diagnósticos y tratamientos que se aplicaron basados en los cuadros médicos presentados.
-------------------	---	---

Tabla 6 - Características de los Tipos de Casos

Elaboración: El autor. Fuente: (Grupo Metodologías Activas, 2004).

A raíz de los tipos presentados en el cuadro anterior, pueden existir variantes del modelo didáctico que se puede denominar como “estudio de caso, método de caso, método casuístico, *case method* o *case study*” (Flehsig & Schiefelbein, 2003):

- *Casos de juicio o dictamen (case problem method)*.- los estudiantes reciben toda la información al inicio, el problema correctamente formulado y la solución sugerida; deben juzgar el nivel de calidad de dicha solución.
- *Casos de decisión (case decision method)*.- similar al anterior, donde reciben toda la información; la diferencia se basa en que el problema es formulado conjuntamente con alternativas supuestas de solución y el estudiante debe escoger la mejor solución según su criterio y sustentar su decisión.
- *Casos de información (incident method)*.- se entrega a los estudiantes un problema relativamente mal definido, sobre el que puede solicitar y obtener información complementaria del profesor, expertos u otras fuentes, para “desarrollar más las

competencias de formulación de problemas, que las competencias de solución de problemas” (Flehsig & Schiefelbein, 2003).

- *Método del paplero de correspondencia (in basket case method)*. - el docente que elabora el caso recibe datos informativos sobre algún acontecimiento particular y debe decidir, en un tiempo determinado, el suceso o problema que abordará, para luego preparar el expediente con decisiones formuladas y fundamentadas.
- *Casos de determinación del problema (case study method)*. - la versión más simple del método anterior, donde el docente solo proporciona la información que ha recopilado a los estudiantes sin formular ningún problema, con el fin que los estudiantes encuentren, por lo general, un paquete de problemas, para luego formularlos y estructurarlos de forma escrita o gráfica.
- *Casos de solución del problema (case solution method)*. - el docente escoge un problema acorde con el nivel de conocimientos y capacidades de los estudiantes, quienes deben descomponerlo en pasos secuenciales, irlos solucionando antes de pasar al siguiente y, al final, verificar y realizar una evaluación en conjunto.
- *Casos de investigación (project case method)*. - el docente plantea un problema detallado a los estudiantes pero sin proporcionarles información, con el objetivo que estos la obtengan investigando en fuentes primarias (estudios de campo, encuestas, etc.) o secundarias (investigaciones, análisis previos, etc.), para que luego puedan proponer soluciones al mismo.

4.4. Aplicación del Método de Caso en la Educación Universitaria.

La profesora Arredondo, mencionada en el numeral 4.3, empieza sus Reflexiones en torno al uso del método del caso con una frase cargada de verdad: “Muchos de nosotros, profesores y profesoras, hemos usado casos, pero sin el método del caso” (Arredondo, 2001); es decir, llevar y contar una historia en clase, así parta de la realidad, no es suficiente para sustentar que se está usando esta metodología, ya que esta representa un cambio en la didáctica tradicional de enseñanza, basada en el profesor que dicta una clase magistral que muchas veces se puede confundir con un monólogo.

En el material para docentes del profesor MsC German Javier Bulnes de la Universidad Técnica de Honduras UTH, plantea de forma muy concreta que el uso del método de caso en la educación universitaria tiene como objetivos la formación de profesionales que tengan la capacidad de brindar, a problemas particulares “la solución experta, personal y adaptada al contexto social, humano y jurídico dado” (Bulnes, 2010), trabajando desde el enfoque profesional de un problema real en un ámbito de estudio determinado, que puede contener elementos contradictorios y hasta confusos como sucede en la vida real, donde se le pide al estudiante una:

Descripción profesional, teóricamente bien fundada, comparar la situación concreta presentada con el modelo teórico, identificar las peculiaridades del caso, proponer estrategias de solución del caso, aplicar y evaluar los resultados, para crear contextos de aprendizaje que facilitan la construcción de conocimiento y favorezcan la verbalización, explicitación, el contraste y la reelaboración de las ideas y de los conocimientos (Bulnes, 2010).

Entre ventajas, resalta la aplicación de conocimientos a situaciones posibles, donde el estudiante pone en práctica “habilidades analíticas, toma de decisiones, observación, escucha, diagnóstico y participación en procesos grupales orientados a la colaboración” (Bulnes, 2010), las cuales son imprescindibles en la formación de futuros ejecutivos para el mundo de los negocios de la actualidad, en el cual, pese a su nivel de competitividad y dinamismo, no debe dejar fuera los principios y valores éticos, ya que si las decisiones impactan a grupos humanos, empresas, comunidades, organizaciones, etc., es esperable que estas estén “orientadas al bien común” (Bulnes, 2010).

En el ámbito educativo universitario, existe una metodología denominada Aprendizaje Basado en Problemas ABP, con la que existen similitudes y diferentes en relación al Método del Caso MdC, las cuales se destacan en el siguiente cuadro:

<i>Aspectos a comparar</i>	<i>MdC</i>	<i>ABP</i>
<i>Situación descrita</i>	Real	Real o ficticia
<i>Análisis de la misma</i>	Secuencia: Individual/pequeño grupo/gran grupo/pequeño grupo	En grupo desde el principio con una fase de trabajo individual.
<i>Características de la situación problema</i>	No existe una única <i>solución correcta</i>	No existe una única <i>solución correcta</i>
<i>Información</i>	Se presenta, en la mayoría de los casos, toda la información necesaria.	Generalmente los alumnos tienen que ampliar la información.
<i>Papel del profesor</i>	Guía del conocimiento previo y del conocimiento generado a través del debate y la discusión.	Tutor de búsqueda de la información y orientador en el proceso de solución.
<i>Interacción con el alumno</i>	Toda la clase trabaja separada. Primero, individualmente y, a continuación, en grupos.	Se tutoriza a cada uno de los grupos por separado.
<i>Lugar de trabajo</i>	Normalmente en el aula y en horas lectivas.	Normalmente fuera del aula
<i>Sesiones</i>	Puede trabajarse en una sola sesión o en varias.	Más de una sesión de clase y más de una tutoría.

Tabla 7 - Comparación sobre Método del Caso y Aprendizaje Basado en Problemas.
Fuentes: (Servicio de Innovación Educativa UPM, 2008) y (Benito & Cruz, 2005).

4.4.1. Estructuración de un Caso de Estudio.

La estructuración del caso es fundamental para poder obtener los resultados esperados, ya que esta estructura debe estar en concordancia al objetivo o fin que se desea alcanzar, por lo que es importante considerar, previamente, los siguientes aspectos, sugeridos por el Servicio de Innovación Educativa de la Universidad Politécnica de Madrid en su “Guías rápidas sobre nuevas metodologías” en relación al método del caso, citado anteriormente:

- a) *Definir los objetivos que se pretende alcanzar.*- Es importante definir lo que se desea alcanzar con el caso que se va aplicar, por lo que los objetivos deben considerar la asignatura, competencias y capacidades y los temas que se deseen incorporar en la clase.
- b) *Seleccionar el tipo de caso que se desea desarrollar.*- Para avanzar en la estructuración del caso es necesario definir el tipo de caso a desarrollar, ya sea de decisión, de evaluación, de ilustración, etc. detallados anteriormente, lo que estará basado en la asignatura y a los objetivos definidos previamente y manteniendo la premisa que, sea cual fuere la metodología escogida, el caso debería estar basado en un hecho real, con elementos claves y centrales, personajes involucrados y el contexto en que se desarrolla el mismo.
- c) *Elegir la problemática y seleccionar la información.*- La problemática definida deberá estar alineada al tipo de caso escogido, además es necesario recopilar la mayor cantidad de información, la misma que puede ser obtenida del Internet, artículos de periódico, revistas, etc. o inclusive, entrevistas con expertos.

Adicionalmente, no hay que olvidar que el caso debe ser de fácil comprensión para el estudiante, redactado con claridad, fluidez y estilo narrativo, tomando en cuenta su nivel de

conocimiento y proporcionarles orientación sobre los análisis que debería realizar, para evitar la confusión y desmotivación basada en la incertidumbre.

Por este mismo motivo, es recomendable limitar al mínimo las opiniones personales del docente en esta fase, aunque la terminología científica correspondiente se puede usar para que el estudiante se familiarice con la misma. El material de respaldo que se le entregue al estudiante puede ser corto o extenso, basado en los objetivos planteados y el tipo de caso seleccionado, y puede ser entregado con gráficos, videos, textos, etc., buscando mantener motivados e interesados a los estudiantes para que participen activamente en el proceso.

Una vez definido estos aspectos, es posible “armar el caso”, para lo cual, diferentes autores plantean las partes respectivas con algunas similitudes y diferencias entre éstos e inclusive se manifiesta que:

No existe una estructura determinada para la elaboración de un estudio de caso. Por ejemplo, la extensión de éste depende de diferentes factores como el caso en cuestión, el área disciplinar a la que éste pertenece, el autor del estudio, la finalidad y los receptores ideales (Centro de Escritura Académica y Pensamiento Crítico, 2011).

Sin embargo, es posible unificar ciertos criterios básicos para llegar a este esquema sugerido:

- *Resumen introductorio.*- Donde se puede transcribir el resumen del caso, de forma objetiva, clara y minuciosa, pero no necesariamente extensa, con la intención de contextualizar el problema, resaltando la importancia del estudio de este caso para la asignatura y/o carrera en la cual se lo utiliza.
- *Antecedentes históricos.*- Se presenta información relevante de hechos sucedidos previamente y que proporcionan datos preliminares que ayudarán al desarrollo del caso.

- *Información o datos preliminares.*- Parte en la cual se profundiza la información presentada en los antecedentes, donde ésta se vuelve más específica y enfocada en los aspectos centrales del caso con los que los estudiantes trabajarán para su resolución.
- *Estrategias previas.*- Contiene la descripción de las estrategias, tácticas y/o acciones que se implementaron previamente en circunstancias y contextos que guardan alguna similitud con las decisiones que el estudiante podrá tomar en relación al caso.
- *Problemática para discusión.*- En donde es preferible generar preguntas de investigación que orienten el análisis, con interrogantes que permitan guiar el trabajo de los estudiantes, tanto individual como grupal. También considera los principales temas o tópicos de discusión para el caso.
- *Marco teórico.*- Aunque existen autores que sugieren su ubicación al inicio del caso, es recomendable colocarlo en esta parte, para que los estudiantes, luego de conocer la información general sobre el caso, sepa que teorías, conceptos, métodos de análisis, etc. debería utilizar para responder las preguntas y sustentar sus decisiones.
- *Generación de decisiones estratégicas futuras.*- Representa la parte donde se describe el esquema básico mediante el cual se espera que los estudiantes presenten sus resultados, con base en el marco teórico presentado anteriormente.
- *Conclusión y bibliografía.*- Aunque no es realmente la “conclusión” del caso, ya que este debería culminar con las respuestas generados por los estudiantes, su presentación al grupo y las observaciones del docente, debe ser la pauta para que éstos empiecen el desarrollo del caso.

4.4.2. *Utilización de un Caso de Estudio como Herramienta Didáctica.*

Como se ha dicho anteriormente, el método de caso tienen como características la interacción entre el profesor y los estudiantes como partes complementarias del proceso que, idealmente, deben compartir la toma de decisiones relacionadas con las diferentes actividades que se van a realizar en el aula para la resolución del caso basado en hechos reales que el estudiante podrá encontrar en su práctica profesional y sobre el que han decidido otros profesionales, “lo que aumenta la motivación hacia el tema de estudio” (Servicio de Innovación Educativa UPM, 2008) y mejora su seguridad y estima personal. Aunque demanda más dedicación y esfuerzo, son más significativos los resultados de aprendizaje, ya que el estudiante se convierte en “el verdadero protagonista de su aprendizaje” (Servicio de Innovación Educativa UPM, 2008).

Es muy recomendable que el docente tenga experiencia previa en trabajo en grupos y realización de dinámicas, ya que su papel pasará de profesor a moderador; además, se requiere que tenga un conocimiento previo del caso y de las técnicas de discusión que aplicará. De igual forma, es ideal que los estudiantes trabajen de forma individual y luego “contrasten sus reflexiones con sus compañeros, desarrollando un compromiso y un aprendizaje significativo” (Servicio de Innovación Educativa UPM, 2008), razonando, estructurando el problema y trabajando en equipo en pro de soluciones, sabiendo de antemano que “no hay una única respuesta correcta” (Servicio de Innovación Educativa UPM, 2008).

De los tipos de casos indicados anteriormente, los modelos más utilizados en la educación universitaria “en función de los objetivos de aprendizaje que los alumnos deben lograr” (Martínez & Musitu, 1994), son:

1. *Casos enfocados en la solución de problemas.*- Tras un análisis profundo, los estudiantes deben tomar una decisión fundamentada que consideren la más adecuada o sopesar las

decisiones tomadas por el o los actores principales del caso; a continuación, un gráfico explicativo sobre este modelo:

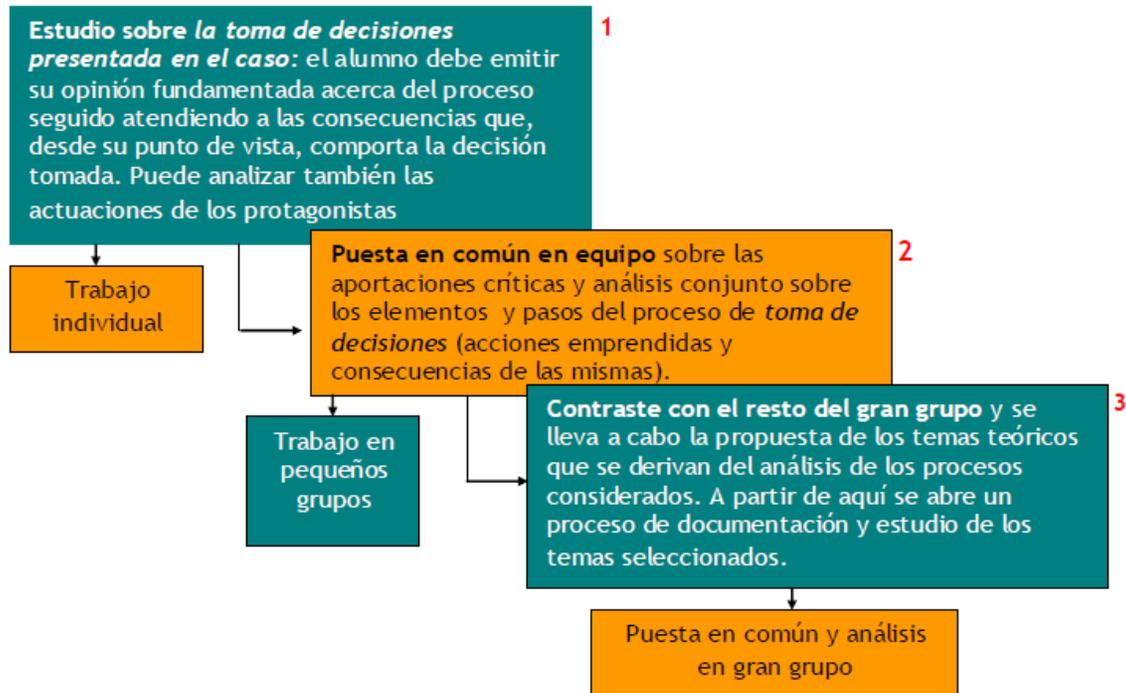


Ilustración 12 - Modelo de Casos Enfocados en la Solución de Problemas.
Fuentes: (Servicio de Innovación Educativa UPM, 2008) y (Martínez & Musitu, 1994).

Con base en las diferentes características descritas anteriormente y sus variaciones, se subdividen en:

- Casos enfocados en la generación de propuestas para toma de decisiones.*- Los estudiantes deben encontrar soluciones posibles y prácticas, es decir, que sea posible su implementación, ya que si es totalmente impracticable en la realidad, basado en las circunstancias de la situación, recursos disponibles, etc., es altamente probable que no sea la solución correcta.

- b. *Casos enfocados en analizar de forma crítica las decisiones presentadas.*- Los estudiantes deben realizar una valoración que les permita juzgar las decisiones tomadas por otros, normalmente los actores principales del caso.
- c. *Casos enfocados en actuación o simulación de las circunstancias del caso.*- Los estudiantes, además de analizar el caso, deben participar activamente en su dramatización y representación, volviéndose los personajes de la historia
2. *Casos enfocados en el análisis de la descripción del caso.*- No se pide a los estudiantes que desarrollen soluciones sino en analizar el problema y sus variables, reflexionando y debatiendo sobre los aspectos claves que puede ser abordado desde diferentes perspectivas; el gráfico con el desarrollo del proceso es el siguiente:



Ilustración 13 - Modelo de Casos Enfocados en el Análisis de las Descripción del Caso
Fuentes: (Servicio de Innovación Educativa UPM, 2008) y (Martínez & Musitu, 1994).

3. *Casos enfocados en los principios y su aplicación.*- Es muy utilizado en carreras de Derecho, ya que consiste en analizar y elegir las leyes, normas o principios que son aplicables en la resolución de un conflicto dado, desarrollando el pensamiento deductivo que parte de lo general para llegar a una solución en particular.

4.4.3. Organización en el Aula de Clase.

Como recomienda el Grupo Metodologías Activas de la Universidad Politécnica de Valencia, se “requiere unas condiciones mínimas de espacio y de materiales que, en función del número de alumnos, el profesor debe reorganizar” (Grupo Metodologías Activas, 2004), tal como en otras técnicas grupales.

Agrega que es aconsejable que la cantidad de estudiantes esté entre 15 y 50 estudiantes; con esa cantidad se podrán hacer grupos de mínimo 4 y máximo 6 estudiantes, siendo 5 un número ideal, al tener el “voto dirimente” de un líder o coordinador grupal en una discusión que tenga dividido al equipo. Además, sugieren organizar el aula de tal forma que ésta permita el contacto visual entre el profesor y los grupos de estudiantes e, inclusive, entre ellos mismos; es preferible que se cuente con implementos de apoyo audiovisual como pizarras, papelógrafos, proyector, etc.

4.4.4. Labor del Profesor en la Utilización del Método del Caso.

Para una adecuada aplicación del método de caso, el docente deberá adoptar el papel de líder-motivador, por lo que cambia totalmente el enfoque tradicional de los profesores, que normalmente se circunscribe en la dirección de la clase, el control de las actividades o trabajos de los estudiantes y la evaluación de sus errores.

Por otro lado, se requiere que el docente tenga muy claro los objetivos que quiere alcanzar con los estudiantes, a quienes, como se dijo anteriormente, se los está preparando para enfrentar la realidad social, laboral y profesional, desarrollando sus habilidades de análisis, discusión, empatía y motivación.

Además de lo mencionado, se describen otras tareas que el docente deberá realizar, las mismas se detallan a continuación.

- Seleccionar, conocer y analizar a profundidad el caso a estudiar.
- De acuerdo al programa de estudios, el docente deberá definir el momento en el que es conveniente la aplicación del método de caso.
- Con base en la complejidad del caso a tratar, tendrá que definir si se entregará con anticipación o será discutido en clase sin previo estudio.
- El papel del docente es multifacético ya que será un moderador, conductor, facilitador y orientador.
- Controlar que el grupo de estudiantes utilicen el vocabulario adecuado y que dentro del aula se mantenga el respeto entre ellos y con el profesor.
- Finalmente realizar la evaluación de la participación, así como el análisis y discusión sobre el cumplimiento de los objetivos previamente planteados.

Con la aplicación de estas metodologías, la perspectiva mecanicista de la enseñanza que imperó por siglos parece estar dando paso a una más humanística, donde el papel del profesor universitario deja de ser el de mero transmisor de conocimientos y destrezas a futuros profesionales para pasar a ser parte primordial en la formación de seres humanos, los estudiantes:

De modo que su aprendizaje activo no se nutra exclusivamente de conocimientos y técnicas, sino también de actitudes, valores y habilidades que le favorezcan como profesionales y personas (Andreu, 2002).

Paradójicamente, esta transformación en la labor docente puede acercarnos al ideal educativo plasmado en el *Tao Teh King*, obra filosófica de origen chino escrita por Lao Tsé hace más de 2.500 años, donde “el sabio enseña sin palabras y guía sin interferir”.

4.4.5. Funciones del Grupo de Trabajo.

El papel de los grupos de trabajo de los estudiantes se basa en las siguientes funciones:

1. Examinar la documentación del caso que ha sido proporcionada por el profesor (individual).
2. Determinar si existe la necesidad de complementar la información entregada con fuentes adicionales que contribuyan al entendimiento y resolución del caso (individual y/o grupo pequeño).
3. Realizar lectura comprensiva y análisis de la información proporcionada y de ser el caso, adicional, para iniciar un debate sobre el problema con el grupo de trabajo (grupo pequeño).
4. Plantear propuestas alternativas de solución, fundamentándolas de manera que se pueda defender las decisiones posibles o las consecuencias de las mismas (grupo pequeño).
5. Realizar la exposición del resultado grupal al resto de estudiantes y al profesor, mediante un líder o coordinador que será el portavoz del grupo (gran grupo).
6. Construcción del informe final sobre la resolución del caso y el proceso seguido, que contenga las conclusiones de grupo, perfeccionadas con las de los otros grupos y las que presente el profesor (grupo pequeño).

La labora de este portavoz es crucial, ya que es el encargado de recopilar y trasladar lo que el grupo ha reflexionado y las conclusiones a las que ha llegado, por lo que dicho estudiante tendrá una experiencia adicional y por este motivo, se sugiere que la primera vez que aplique este método a un grupo determinado, este coordinador sea seleccionado por los propios integrantes de cada grupo, preferiblemente mediante consenso antes que por votación, con base en el conocimiento de las habilidades de liderazgo del compañero escogido; sin embargo, es

recomendable que, en futuras resoluciones de casos, se escojan otras personas para que lideren los grupos, con el fin de que todos puedan experimentar las dificultades, y también las satisfacciones, de esta labor.

La calidad de las soluciones que presenten los estudiantes luego de su análisis y discusión, estará basado, por una parte, en el nivel de los conocimientos que fueron proporcionados por el profesor en la documentación del caso, los que fueron obtenidos mediante investigación adicional o los que poseía el estudiante con base en su propia experticia.

Dicha calidad también estará fundamentada en la dinámica o vitalidad del grupo, esto es, el grado de interacción y participación de los integrantes, el ejercicio de liderazgo, único o compartido, y su capacidad de confrontar ideas y opiniones; por tanto, “el éxito de su funcionamiento está unido tanto a la calidad y número de interacciones como a la intensidad de la participación de sus miembros” (Grupo Metodologías Activas, 2004).

De esta forma se puede aplicar el concepto de sinergia en la toma de decisiones, entendido como la circunstancia donde no todos los miembros estuvieran completamente de acuerdo con alguna de las elecciones realizadas, sin embargo, han consensuado y optado por apoyarlas en pro del grupo, para que logre mejores resultados a los que hubieran obtenido individualmente.

Otro factor a considerar dentro del papel del grupo de trabajo es el tiempo que éste le va a dedicar a la resolución del caso, lo cual puede depender de su complejidad, existiendo situaciones donde un mismo caso va desentrañándose durante toda una asignatura al ir aplicándose gradualmente los conocimientos que la componen mientras van siendo impartidos por el docente; en el otro extremo podemos encontrar casos para ser manejados en una hora de clase, entre 45 a 60 minutos, tiempo que podría considerarse como el mínimo aceptable para la aplicación de esta metodología.

Frente a tantas variaciones posibles, basadas en el tipo y la extensión del caso, es preferible estimar los tiempos de cada una de las partes en que se divide el trabajo indicadas anteriormente, para luego definir el tiempo total para el caso a aplicar. A continuación, un cuadro de ejemplo con los tiempos recomendables para la resolución de un caso estándar, considerando los pasos recomendados para su resolución:

TIPO DE TRABAJO	CONTENIDO	TIEMPO ESTIMADO
Trabajo individual	Lectura y análisis del caso teniendo en cuenta todas las variables	1 sesión de 2 horas
Trabajo en pequeños grupos	Reflexión grupal sobre el análisis realizado y elaboración de un documento común que recoja los acuerdos.	1 sesión de 2 horas
Trabajo en gran grupo	Presentación de los resultados a los compañeros y comentarios.	1 sesión de 2 horas
Trabajo individual o en pequeño grupo	Elaboración del informe final sobre el proceso de resolución del caso y conclusiones a las que se ha llegado.	1 sesión de 1 hora.
Profesor	Resumen de los logros y cierre	10-15 minutos

Tabla 8 - Ejemplo de Tiempos para Resolución de un Caso Estándar.

Fuente: (Servicio de Innovación Educativa UPM, 2008).

4.4.6. Evaluación en el Método del Caso.

Partiendo de la premisa planteada anteriormente, que la característica más destacada de esta metodología que estimula la creatividad de los estudiantes, es que no existe una respuesta correcta única, sino escenarios de solución más o menos adecuados que no pueden ser considerados ni buenos ni malos y donde los estudiantes pueden llegar a presentar soluciones mejores a las previstas por el profesor, la evaluación no es del todo sencilla y debe representar más que una nota que califique el resultado final, ya que:

Lo verdaderamente importante son los procesos que siguen los alumnos para llegar a una solución... los aspectos más relevantes en la evaluación son: el razonamiento que ha seguido el alumno, las relaciones que ha establecido entre los diferentes conceptos y teorías, las modificaciones que ha introducido en su forma de concebir el conocimiento gracias al trabajo con sus compañeros, etc.” (Servicio de Innovación Educativa UPM, 2008).

Dicho proceso podría ser evaluado con un informe individual de cada estudiante, en el cual describa los pasos que siguió para resolver el caso, si considera que se cumplieron los objetivos del mismo, que conocimientos técnicos adquirió y que habilidades desarrolló e, inclusive, la evaluación de sus compañeros y una autoevaluación de su propia actuación “dentro y fuera del grupo de trabajo, mediante cuestionarios anónimos” (Bobb, 1996), de los cuales se adjunta un ejemplo (**Anexo 5**); otra alternativa adecuada sería evaluar un ejercicio donde el estudiante debe resolver un caso similar, aplicando lo aprendido.

El docente debe estar muy pendiente de todo el proceso, recorriendo los grupos y tomando nota sobre la forma en que manejan ciertos aspectos como: el liderazgo único o compartido, la participación de todos, la toma de decisiones autoritaria, democrática o consensuada, forma de enfrentar y solucionar las dificultades, manejo de teorías y conceptos vinculados y la generación de soluciones creativas e innovadoras, esto es, que sean viables y que estén justificadas a nivel teórico y práctico.

No es recomendable que el profesor adopte el papel de observador lejano desde su escritorio o, peor, fuera del aula; además, debe tener cuidado a la hora de criticar las soluciones presentadas por sus estudiantes y, si debe hacerlo, procurar que la misma sea constructiva y en privado, para no afectar la dinámica del grupo con los demás estudiantes. Por último, autores

como John I. Reynolds y Leslie Bobb sugieren a los profesores la aplicación de un formulario de evaluación para cada aplicación de casos (**Anexo 5**), que les sirva como evidencia de la utilización de esta metodología activa y que contenga “sus observaciones de aula, los comentarios de los grupos y sus propios objetivos de enseñanza-aprendizaje” (Reynolds, 1990).

A continuación, un cuadro sinóptico que relaciona los actores con las fases del desarrollo de un caso, con el fin de visualizar las actividades básicas de cada uno:

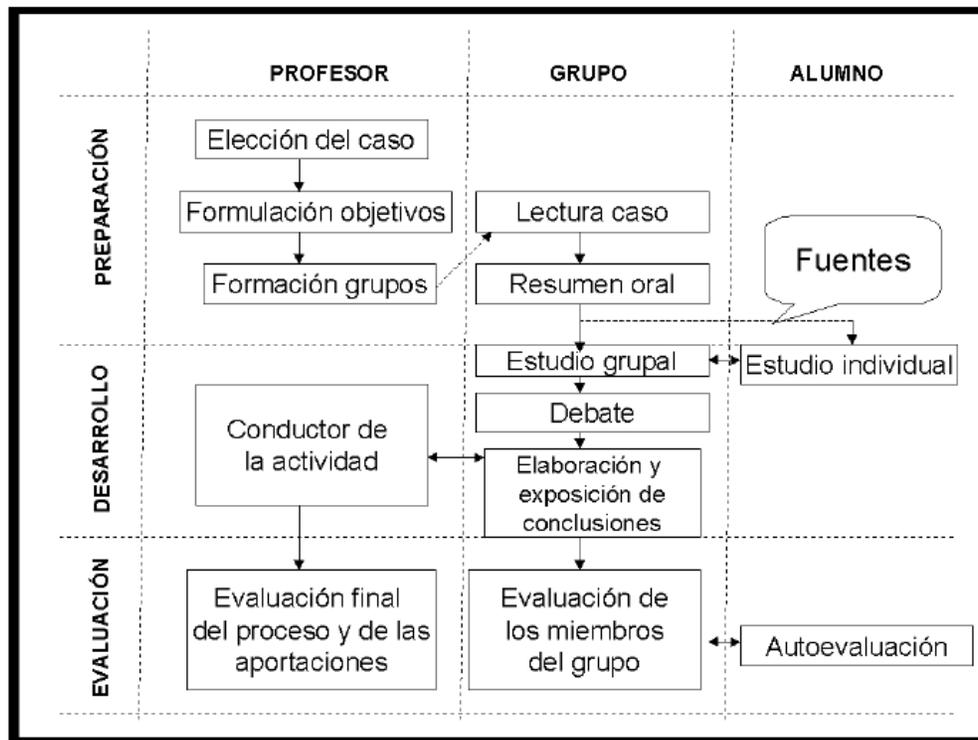


Ilustración 14 - Cuadro Sinóptico sobre las Fases de Desarrollo de un Caso.
Fuente: (Grupo Metodologías Activas, 2004).

4.5. Generación de Casos de Estudio sobre Empresas de Telecomunicaciones

Con base en la investigación bibliográfica y documental realizada, existe un número limitado de casos de estudio desarrollados específicamente sobre la evolución de las empresas de telecomunicaciones, públicas o privadas, a nivel mundial; los medios de difusión como las páginas Web de las más importantes se limitan a mostrar su historia y los hitos más importantes

en relación a desarrollos tecnológicos, lanzamiento de productos, fusiones y adquisiciones, cambios de marca o imagen, etc.

Entre dichas historias, se destaca la relacionada con la empresa pública France Telecom, que fue parte del Ministerio de Correo y Telecomunicaciones del Estado francés como la Dirección General de Telecomunicaciones hasta la década de los 80's, se privatizó y dejó de ser un monopolio estatal entre 1990 y 1998; a inicios del presente siglo, adquirió la empresa británica Orange y, en la actualidad, bajo dicha marca brinda servicios de telefonía fija y celular, acceso a Internet, televisión por suscripción y muchos más, a hogares y empresas en 13 países, sobre todo europeos y africanos, con 263 millones de clientes a nivel mundial (Orange, 2016); a modo de ejemplo, se adjuntan resúmenes de los siguientes casos relacionados con esta empresa (**Anexo 6**):

- Reinención de Orange para brindar servicios empresariales en la Nube de Internet, o también llamados *Cloud* (Orange Business Service, 2013).
- Alianza estratégica de Orange y Mirada para brindar servicios de televisión por suscripción a través del protocolo de Internet IPTV (Mirada, 2015).

Una historia de éxito más cercana aparece en Colombia, donde las Empresas Públicas de Medellín EPM, hoy llamadas Grupo EPM, es una corporación industrial y comercial estatal, propiedad de la Alcaldía de Medellín del Departamento de Antioquia fundada entre 1954 y 1955 para brindar servicios de energía eléctrica, agua potable y telefonía; con el paso de los años se han incorporado otros servicios complementarios y conexos como el saneamiento ambiental y provisión de gas por tubería, ampliar su influencia a otras regiones de Colombia y alcanzar presencia en otros países como El Salvador, Panamá, México y Chile (Grupo EPM, 2016).

En 2006, decide crear la empresa UNE EPN Telecomunicaciones con su marca UNE, separando esta unidad de negocios de la matriz con el fin de enfrentar la dura competencia en este sector, sobre todo de multinacionales privadas como Telefónica, Claro y América Móvil. Es importante resaltar que esta empresa ha podido competir con gigantes internacionales de la industria si tener que privatizarse, manteniéndose como empresa pública municipal que ha podido adaptar su estructura organizacional y sus estrategias al mercado, para lograr ambiciosos resultados en los últimos años.

El análisis de las decisiones estratégicas de esta empresa se muestra en el caso adjunto (**Anexo 7**), publicado como artículo académico en la Revista Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada de Colombia, el cual tiene como objetivo “identificar la presencia de ciertos patrones en la formación de la estrategia de la empresa UNE EPM Telecomunicaciones, que han influido en la toma de decisiones” (Millán, Montoya, & Montoya, 2015).

En lo que respecta al Ecuador, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT surgió de la fusión por absorción de las empresas Andinatel S.A, Pacifictel S.A y Telecsa, convirtiéndose en la empresa pública más grande del país en este sector de la economía, la cual ha logrado cambios radicales en su estructura y direccionamiento estratégico, así como canalizar fuertes inversiones para incursionar en el mercado de la telefonía móvil, inicialmente con la marca Alegro, y competir con las grandes empresas multinacionales como Claro y Movistar. También provee, con relativo éxito, los servicios de acceso al Internet, con tecnologías de cobre y, recientemente, de fibra óptica, donde compite con empresas privadas como Grupo TVCable, Punto Net y Telconet.

Además, brinda televisión por suscripción con tecnología satelital, mercado en el que compite con DirecTV, empresa internacional de origen norteamericano, quienes prestan sus servicios en el Ecuador desde 1997 y el mismo Grupo TVCable, con fuerte presencia en las principales ciudades del país con redes alámbricas y, actualmente, con opción satelital. La primera es el líder del mercado, basado en sus ventajas competitivas como la cobertura en casi cualquier ubicación geográfica del Ecuador y sus altos estándares de servicio basados en la calidad y continuidad de su señal, tecnología de punta y variedad de canales.

En Cuenca, capital de la provincia del Azuay, la titularidad de las telecomunicaciones es manejada por la Municipalidad de esta ciudad a través de su empresa pública municipal ETAPA, fundada en 1968 para brindar, de forma monopólica, los servicios de agua potable y telefonía fija, y que fue refundada como ETAPA EP en 2010, empezando, desde ese mismo año, un fortalecimiento en su estrategia de diversificación de productos.

Para lograr la masificación del servicio de Internet, requirió inversiones en infraestructura, así como reducción de precios y aumento de velocidad, lo que le permitió abarcar la mayoría de hogares ubicados en las parroquias urbanas y rurales del cantón Cuenca. Además, su visión orientada a proporcionar soluciones integrales, innovadoras y sostenibles le llevó a incursionar en el servicio de televisión por suscripción en el año 2014, decisión que será analizada en el caso que se estructurará en el próximo capítulo para su utilización en el ámbito académico o empresarial, el cual bien podría ser pionero en esta temática y sector de la economía en nuestro país.

CAPÍTULO 5

5. Diversificación del Portafolio de Productos en Empresas Públicas de Telecomunicaciones: Del Monopolio a la Competencia. Caso de Estudio.

5.1. Resumen Introductorio

El objetivo de este caso empresarial es mostrar la evolución de la cartera de productos de telecomunicaciones de la empresa ETAPA, empezando desde la Telefonía Fija, un servicio público provisto en condiciones monopólicas del mercado desde 1968, pasando por el Acceso a Internet de Alta Velocidad, relanzado en 2010 como parte fundamental de Plan Estratégico de la Empresa, el cual, en su revisión con horizonte de tiempo 2012 – 2017, apostó con mayor fuerza por la diversificación en su oferta, incorporando más servicios que sean integrales, complementarios y conexos. El análisis se centra en las decisiones que deberían ser tomadas para el lanzamiento, por parte de ETAPA, de la Televisión Pagada o por Suscripción, usando como marco de referencia las teorías del producto, tales como Ciclo de Vida, Matriz de Aporte (BCG), entre otras.

Palabras Clave: portafolio o cartera de productos, telecomunicaciones, decisiones estratégicas, ciclo de vida, matriz de aporte, televisión pagada o por suscripción.

5.2. Antecedentes Históricos

La Empresa Pública Municipal de Teléfonos, Agua Potable y Alcantarillado ETAPA, fue constituida el 2 de enero de 1968, mediante Ordenanza basada en “el Art. 194 de la Ley de Régimen Municipal, que facultaba a las Municipalidades constituir Empresas Públicas para garantizar una adecuada prestación de servicios públicos” (ETAPA EP, 2015). Desde dicha

fecha, pudo brindar servicios de telefonía fija como monopolio público respaldado por la titularidad de la I. Municipalidad de Cuenca en la prestación de este servicio.

Posteriormente y con sendas Ordenanzas Municipales, se reguló la organización y el funcionamiento de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca ETAPA con fecha 27 de febrero de 2002; por último, el 14 de enero de 2010 se constituyó la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca ETAPA EP, con base en la reciente Ley Orgánica de Empresas Públicas.

En dicha ley se reitera la titularidad de las telecomunicaciones, aclarando que no representa exclusividad, sino la necesidad de coordinar con esta Empresa por parte de otros actores de este sector de la economía que pretendan brindar su servicio en este cantón; esta interpretación abrió la puerta a competidores extranjeros y nacionales, públicos y privados.

Esta situación propició cambios con el fin que ETAPA esté más acorde con la densidad demográfica del cantón Cuenca, el nuevo ordenamiento territorial, así como la dinámica social y económica del Ecuador, tal como lo recoge su sitio Web oficial, dicha transformaciones:

...han ido facilitando la modernización de la estructura orgánica y funcional de ETAPA, acorde con el proceso de desarrollo de las telecomunicaciones y de los servicios de agua y saneamiento, hasta alcanzar los mayores indicadores de cobertura a nivel nacional (ETAPA EP, 2015).

5.3. Información Preliminar

ETAPA EP, en su Plan Estratégico actualizado y con horizonte de tiempo de 2010 a 2014, presentaba la siguiente Filosofía y Principios Corporativos para direccionar su gestión empresarial:

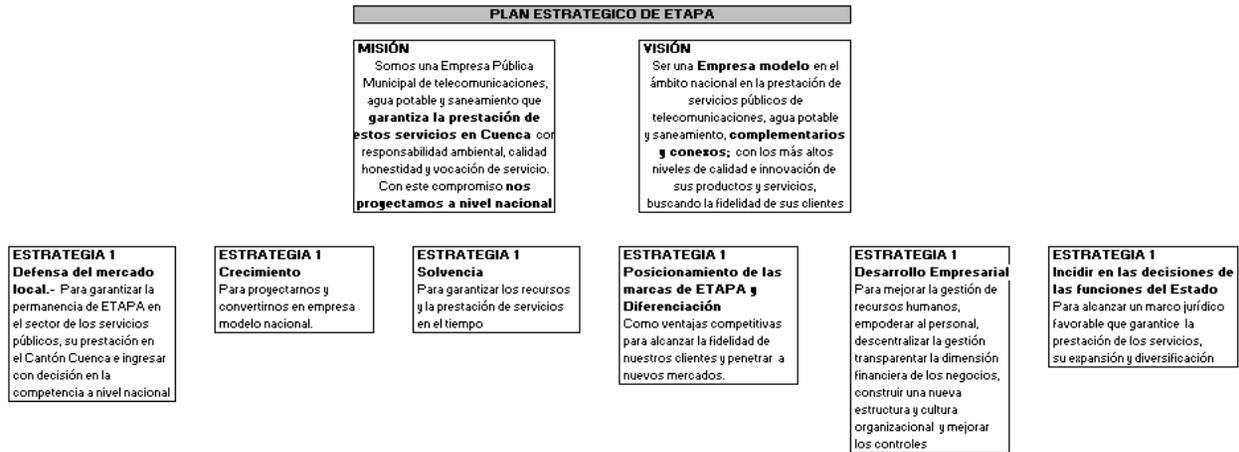


Tabla 9 - Pensamiento Estratégico de ETAPA EP 2010 – 2014.
Fuente: (ETAPA EP, 2010).

Se destaca, tanto en la Visión como en la Estrategia de Posicionamiento y Diferenciación de las marcas de ETAPA, una perspectiva futura que apunta a mejorar los productos actuales y ofertar nuevos, en este caso, servicios públicos que se complementen e, inclusive, se vinculen con el objetivo de fidelizar a sus clientes actuales y captar a quienes no lo son, incursionando en nuevos mercados.

Con el fin de establecer planes de acción aplicables a partir de dichos principios corporativos, se realizaron análisis internos y externos con la utilización de matrices de Perfil Competitivo, de Evaluación de Factores Externos y Análisis Organizacional de ETAPA (**Anexo 8**) que produjeron, con los resultados ponderados más importantes, una matriz FOLA Cruzada, Diamante de las 5 Fuerzas de Porter, Cadena de Valor y *Benchmarking* de precios aplicado al negocio de las telecomunicaciones y, específicamente, del Internet, de los cuales se presentan, a continuación, en cuadros y gráficos de resumen:

MATRIZ FOLA CRUZADO PARA LA GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS	FORTALEZAS <i>1. Infraestructura Tecnológica en Centrales (Velocidad Entrante)</i> <i>2. Imagen de la Empresa y la marca ETAPA (Experiencia Telefonía Fija)</i>	LIMITACIONES <i>1. Limitada oferta de servicios y cobertura geográfica (Convergencia en la Red)</i> <i>2. Falta de cultura de servicio y procesos ágiles de atención (Enfoque al Cliente)</i>
OPORTUNIDADES <i>1. Baja penetración de servicios de valor agregado (Posicionamiento Local)</i> <i>2. Mercado ávido de productos de TIC's (Exigencia de nuevos estándares de servicio)</i>	ESTRATEGIAS FO (MAXI-MAXI) <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la gestión comercial de una fuerza de ventas apoyada con mercadeo y publicidad adecuada • Potenciar mensajes hacia el cliente sobre la historia e imagen de ETAPA EP, para generar un mayor sentido de pertenencia 	ESTRATEGIAS LO (MINI-MAXI) <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la necesidad de servicios de telecomunicaciones nuevos y ágiles para generar procesos controlados de atención • Impulsar convenios con otras operadoras públicas para brindar alternativas de servicio en el país, inclusive móviles
AMENAZAS <i>1. Agresiva competencia actual y potencial (Ingreso de nuevos actores)</i> <i>2. Decisiones políticas que influyen en la gestión (Empresa Pública)</i>	ESTRATEGIAS FA (MAXI-MINI) <ul style="list-style-type: none"> • Demostrar, mediante pruebas de uso, las ventajas técnicas de nuestro producto estrella, Internet de Alta Velocidad • Utilizar instalaciones de ETAPA EP y de otras empresas municipales para implementar campañas de mercadeo 	ESTRATEGIAS LA (MINI-MINI) <ul style="list-style-type: none"> • Procurar la interrelación entre los productos de la Empresa (actuales y nuevos) con combos atractivos • Utilizar tácticas BTL y de Marketing 1 a 1 para diferenciar al producto y establecer una conexión directa con el cliente

Tabla 10 - Matriz FOLA Cruzado para Internet de Alta Velocidad.
Fuente: (ETAPA EP, 2010).

De las estrategias generadas con esta herramienta, destaca la necesidad de crear una fuerza de ventas propia que vaya a buscar a los clientes que no tienen el servicio o lo tienen con la competencia, en vez de esperar que los “abonados”, como eran llamados anteriormente, se acerquen a la Empresa para pedir, muchas veces con paciencia, una instalación de servicios monopólicos como la telefonía fija y el agua potable. Además, se plantea la posibilidad de generar productos complementarios que puedan ser vendidos en paquete.

Diamante de Porter – Telecomunicaciones (Internet de Alta Velocidad)

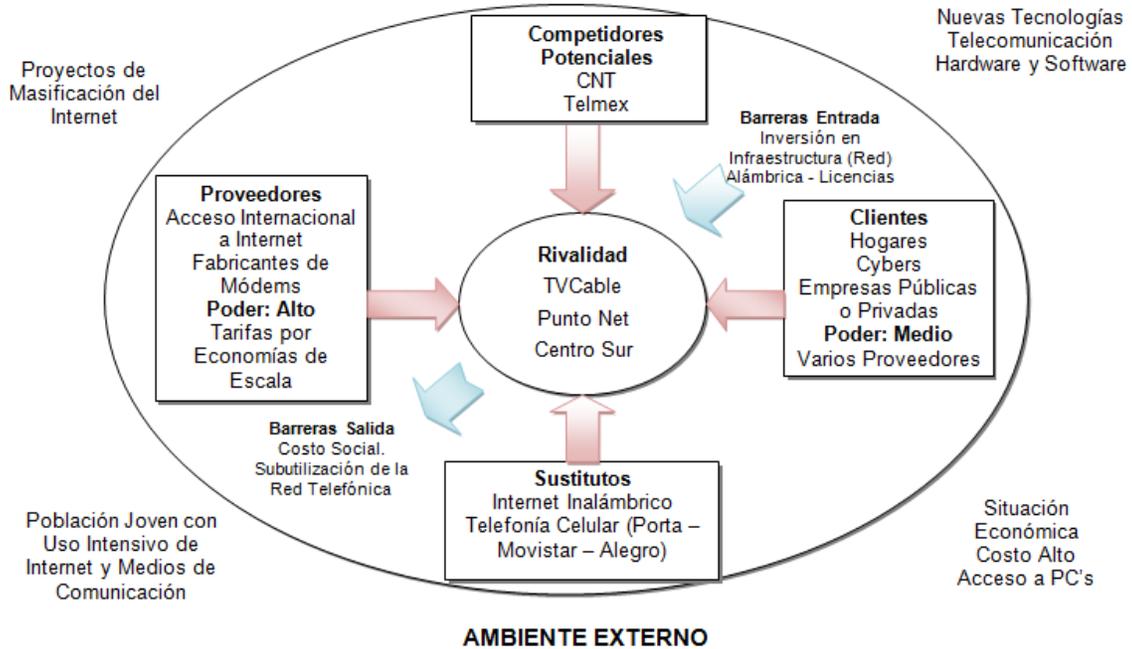


Ilustración 15 - Diamante de Porter del Internet de ETAPA.
Fuente: (ETAPA EP, 2010).

Cadena de Valor – Telecomunicaciones (Internet de Alta Velocidad)

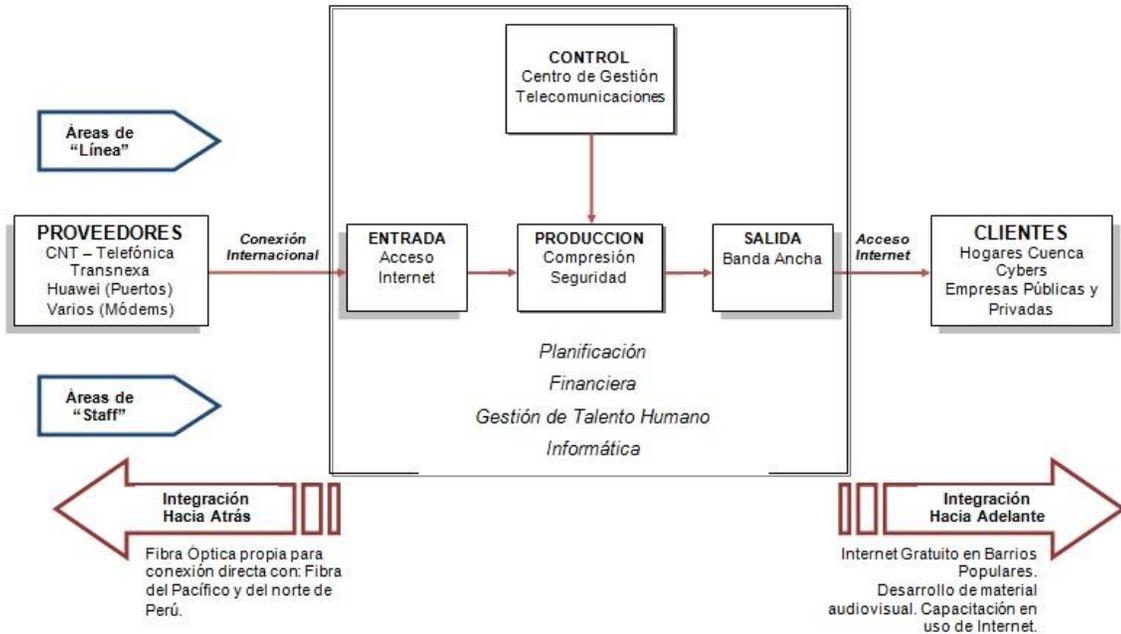


Ilustración 16 - Cadena de Valor Agregado del Internet de ETAPA.
Fuente: (ETAPA EP, 2010)

El Diamante de las Fuerzas de Porter, nos muestra los competidores principales en 2010, como Grupo TVCable, Punto Net y Centro Sur, potenciales como la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, surgida de la fusión de las empresas públicas Andinatel y Pacifictel, y Telmex, ahora parte del grupo corporativo multinacional Claro, que junto a Movistar, empezaron a ofertar planes de acceso inalámbrico a Internet, como sustituto al acceso fijo desde hogares u oficinas.

Por otro lado, los proveedores de la salida internacional al Internet, sobre todo los que cuentan con ancho de banda en las fibras ópticas que, por tierra y por mar, ofrecen conectividad a nivel mundial, y los fabricantes de los equipos de conexión (módems) tienen un poder de negociación alto frente a un nivel de compra limitado por la cantidad de clientes posibles en Cuenca, que no permiten mayores economías de escala; inclusive, algunos proveedores son, en ciertas circunstancias, competidores. Los compradores presentan un nivel medio, por tener opciones de contratación con otras empresas, aunque algunas no tienen cobertura en todo el cantón.

La entrada de nuevos competidores se ve limitada por la enorme inversión de tendido de red para contar con la cobertura de ETAPA, que aprovechó su cable de cobre “para convertirlo en oro”, es decir, sacar un mayor provecho de esta infraestructura tecnológica, aplicando convergencia de servicios: brindar, por el mismo medio, comunicación de voz (telefonía) y datos (acceso a Internet).

Estos aspectos se ratifican en el análisis de la Cadena de Valor, una herramienta que permite identificar que procesos (eslabones) dentro de la Empresa aportan valor al producto que ingresa como materia prima y que es transformado dentro de la misma hasta salir como producto terminado y llegar a manos de los clientes, en este caso, el acceso al Internet.

Adicionalmente, muestra como áreas de producción a la Gerencias de Telecomunicaciones y Comercial, ya que están directamente involucradas en el proceso, por lo que se denominan Áreas de “Línea”, y las otras Subgerencias como Planificación, Financiera, Gestión de Talento Humano, Informática, etc. son Áreas de “Staff” con labores divididas con Agua Potable pero que deben atravesar toda la organización, soportando y asesorando en la gestión.

Finalmente, el esquema de Cadena de Valor plantea la posibilidad de una integración horizontal, llamada así porque es posible que la Empresa de “un salto hacia atrás”, es decir que sea su propio proveedor, como sería contar con un espacio en las fibras ópticas internacionales, o “hacia adelante” eliminando eventuales intermediarios en el canal de distribución, para llegar de forma más directa al cliente, lo que se esperaba lograr con la incorporación de una fuerza de ventas propia.

A continuación se presenta un cuadro para análisis de la competencia, denominado *Benchmarking* de precios, que expone la situación competitiva en relación a este factor, tan importante si se toma en consideración las características del mercado cuencano, con una tipología de clientes muy preocupada por el uso adecuado que dé a su dinero. Se aprecian velocidades en kilobits por segundo (Kbps) de bajada/subida de Énet, marca usada en ese entonces por ETAPA, en comparación a empresas competidoras, presentes o potenciales.

BENCHMARKING PRECIOS, VELOCIDAD Y COMPRESIÓN DE INTERNET BANDA ANCHA

						
Compresión	8:1	8:1	6:1	8:1	8:1	8:1
220/75*	X	\$ 13,40	X	X	X	X
320/320	X	X	X	\$ 19,98	X	X
300/300	X	X	X	X	\$ 18,00	X
350/350	\$ 19,99	X	X	X	X	X
384/384	X	X	X	\$ 21,98	X	X
500/500	X	X	X	X	\$ 24,90	X
512/512	X	X	X	\$ 26,28	X	\$ 18,00
550/150	X	\$ 19,90	X	X	X	X
550/550	X	X	\$ 19,90	X	X	X
600/600	\$ 29,99	X	X	X	X	X
640/640	X	X	X	\$ 30,59	X	X
768/768	X	X	X	X	\$ 39,90	X
800/800	X	X	\$ 27,90	X	X	X
896/896	X	X	X	\$ 41,94	X	X
1000/1000	X	X	X	X	\$ 49,90	\$ 29,90
1100/300	X	\$ 29,90	X	X	X	X
1100/1100	X	X	\$ 32,90	X	X	X
1152/1152	X	X	X	\$ 53,28	X	X
1200/600	\$ 49,00	X	X	X	X	X
1400/350	X	\$ 39,90	X	X	X	X
1600/1600	X	X	X	X	\$ 65,00	X
1800/400	X	\$ 49,90	X	X	X	X
2000/2000	X	X	X	X	\$ 84,90	X
2048/2048	X	X	X	X	X	\$ 49,90
2100/750	\$ 80,00	X	X	X	X	X
3000/3000	X	X	X	X	\$ 107,00	X
3000/500	X	\$ 99,90	X	X	X	X
3500/800	X	\$ 114,90	X	X	X	X
4000/4000	X	X	X	X	\$ 131,00	X
4096/4096	X	X	X	X	X	\$ 84,90
8192/8192	X	X	X	X	X	\$ 145,00

Tabla 11 - Benchmarking de Precios del Internet de Alta Velocidad en Cuenca.

Fuente: (ETAPA EP, 2010).

En el año 2010, el servicio de Acceso mediante Línea Telefónica, también llamado Dial Up, pasaba de su madurez hacía el declive en ventas, ya que este tipo de servicio, que se comercializaba con planes abiertos, controlados o con tarjetas de recarga, conectaba computadores mediante llamadas a un conmutador o PBX a través de la cual, luego de su sonido característico, permitía navegar en la Red Mundial a velocidades máximas de 56 Kbps, no garantizaba la estabilidad y mantenía la línea telefónica ocupada, lo que también generaba un costo adicional por minuto de conexión.

Estas características hacían que, en contraposición, el mercado para tecnologías de acceso a Internet de Banda Ancha a través del cable telefónico, como ADSL, empiece una fase de crecimiento acelerado, ya que brindaban, a esa fecha, velocidades desde 350 Kbps, más de 6 veces versus el Dial Up; se proyectaban mejores precios y/o mayores velocidades por el mismo precio para este tipo de servicios, entre otras cosas, por el abaratamiento de los costos para compra de ancho de banda para acceso internacional a través de redes de fibra óptica, toda vez que la alternativa de servicios de acceso a Internet mediante satélite que fue lanzado en 2005 por ETAPA, estaba cercano a su desaparición por su alto costo.

Por otro lado, la navegación en Internet mediante redes inalámbricas, tal es el caso de las celulares, estaba en una fase preliminar de introducción, aún con baja cobertura geográfica y descarga de información limitada, lo que redundaba en precios altos. La ubicación de estos productos en su Ciclo de Vida al año 2010 y el deseo de ETAPA de relanzar la curva de su producto de Internet pueden apreciarse en el gráfico a continuación:

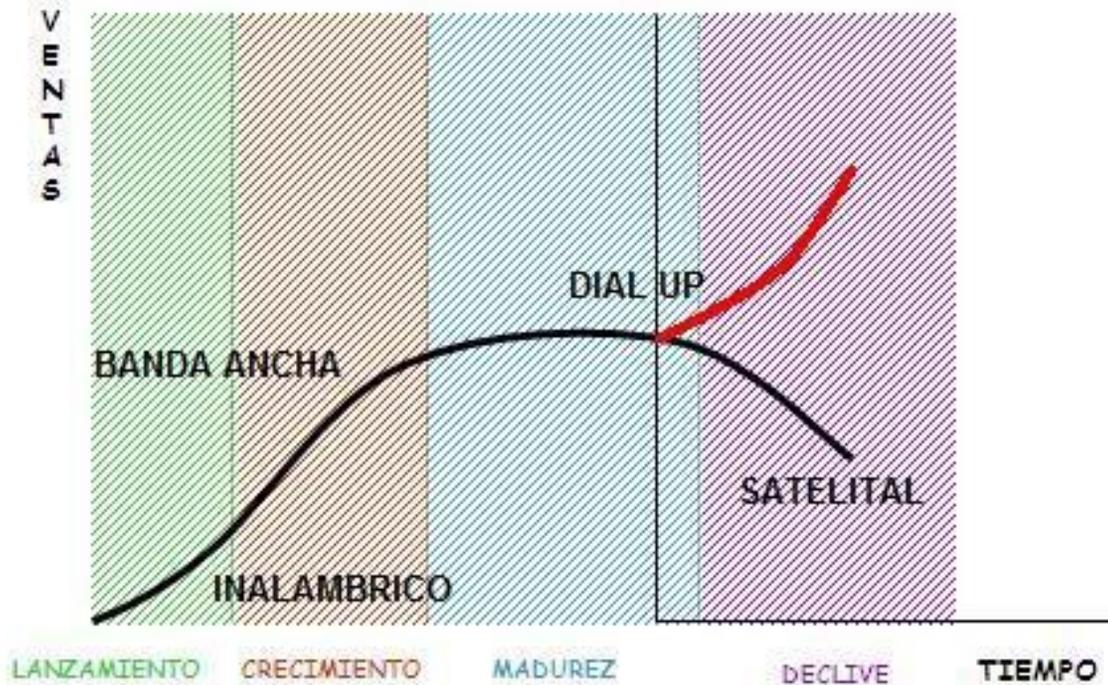


Ilustración 17 - Ciclo de Vida de los Servicios de Internet de ETAPA
Fuente: (ETAPA EP, 2010).

En la Matriz de Aporte del Producto o *Modelo Boston Consulting Group BCG*, se proyectan aspectos similares al Ciclo de Vida, como el acceso de Internet Banda Ancha por medio del cable telefónico, con un franco crecimiento y pasando de Interrogante a Estrella por el aumento de la participación que ETAPA fue consiguiendo en el mercado; el efecto contrario se aprecia en el Dial Up, pasando de Vaca a Perro, a medida que se reducen los clientes.

➤ **Matriz BCG** (Boston Consulting Group)



Ilustración 18 - Matriz BCG de los Servicios de Internet de ETAPA.

Fuente: (ETAPA EP, 2010).

5.4. Estrategias Previas

Los resultados de los análisis mostrados en el numeral anterior se aterrizaron en un Plan Comercial 2010 – 2014, en el cual, fundamentalmente, se planteó un relanzamiento del Servicio de Acceso a Internet de Alta Velocidad, llamado en ese entonces Banda Ancha, apuntando a una masificación de este tipo de conexión mediante la red telefónica de cobre; en dicho plan se calculó un tamaño de mercado potencial, con el cual se establecieron metas de ventas y clientes totales hasta el 2014:

BANDA ANCHA
Determinación del tamaño de mercado objetivo
al 2014.

500000	Habitantes	
12%	Penetración por total de habitantes.	
60000	Accesos al 2014	
60%	Participación de Mercado	
36000		
Conex. actuales	6500	
Conex. a captar	29,500	
Número de años	4	

BANDA ANCHA
Proyección de Ventas 2014.

Años	Ventas Año	%	Ventas mes
2010	8,260	28%	918
2011	10,325	35%	860
2012	7,965	27%	664
2013	2,950	10%	246
2014	-	0%	-
	29,500	100%	

Tabla 12 - Tamaño del Mercado Objetivo y Proyección de Ventas del Internet de ETAPA.
 Fuente: (ETAPA EP, 2010).

Las dos estrategias fundamentales para cumplir con las metas del Plan Comercial, aprovechando la etapa de crecimiento de este producto en el Ciclo de Vida y que surgieron del Análisis FOLA Cruzado se detallan a continuación:

1. *Fortalecer la gestión comercial con una fuerza apoyada por campañas de mercadeo y publicidad adecuadas.*- Se crearon tres canales de ventas externas con su respectiva remuneración variable calculada con las tablas comisionales aprobadas: a) Residenciales, con vendedores de campo, b) Locales Propios, con asesores para venta en oficina y c) Corporativos, ejecutivos para captar clientes empresariales.

Además, se establecieron campañas anuales de comunicación en fechas donde existe una mayor demanda de este producto, como la Temporada de Regreso a Clases y de Fiestas Navideñas y Fin de Año, en ese mismo orden de acuerdo al nivel de ventas. A continuación, un ejemplo de la imagen de la campaña de 2012:

INTERNET
ETAPA
No hay límites

ETAPA te da MÁS VELOCIDAD!
AL MISMO PRECIO

NUEVOS PLANES RESIDENCIALES
POR REGRESO A CLASES **2012**

1.8mb PER 19.99USD	2.4mb PER 22.99USD
2.8mb PER 24.99USD	3.6mb PER 29.90USD
5.0mb PER 39.90USD	6.1mb PER 46.00USD
8.0mb PER 64.00USD	10mb PER 78.00USD

a partir del plan de \$24.99
RECIBE SIN COSTO ANTIVIRUS
Y CONTROL DE CONTENIDO
POR UN AÑO

ETAPA ¡El futuro ahora!

CUENCA
ALCALDÍA

Ilustración 19 – Publicidad para Campaña de Regreso a Clases 2012.
Fuente: (ETAPA EP, 2012).

2. *Aprovechar la necesidad de servicios de telecomunicaciones nuevos o potenciados.*- Para el caso del acceso a Internet, la aparición de nuevas tecnologías con mayores beneficios, pero, sobre todo, *upgrades* o incrementos periódicos de velocidad por el mismo precio y un crecimiento permanente de la cobertura del servicio en el cantón Cuenca, abrieron la posibilidad de captar nuevos mercados con necesidades específicas. El gráfico que se presenta bajo estas líneas permite apreciar la disminución del precio de venta al público por Kbps y el aumento de velocidad en una relación inversa, lo que ha permitido ofertar planes con cada vez mayores anchos de banda:

Disminución del Precio/Kbps vs Incremento de Velocidad Plan Básico

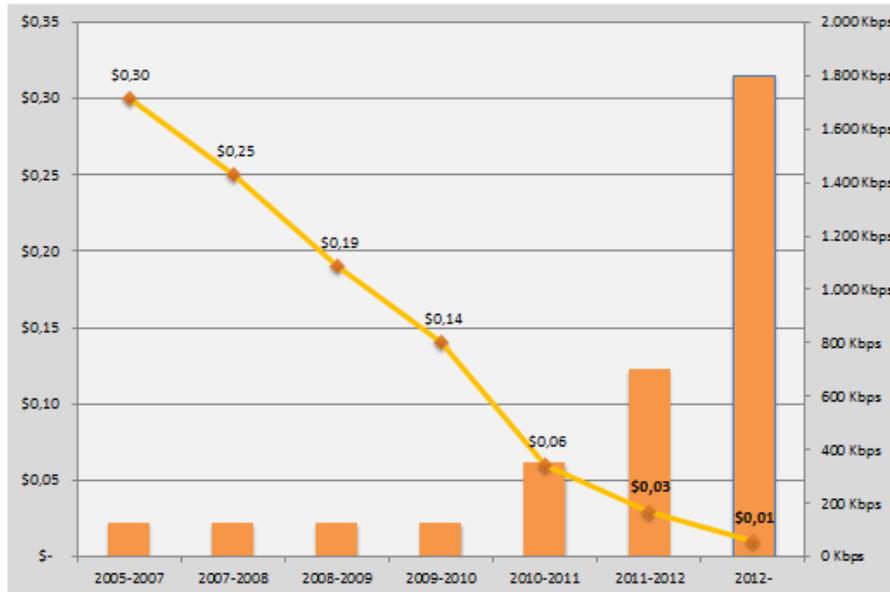


Ilustración 20 - Disminución de Precio x Kbps y Aumento de Velocidad.
Fuente: (ETAPA EP, 2012).

Al 2012, estas estrategias, potenciadas con planes de acción tácticos, permitieron superar con creces las metas planteadas en el Plan Comercial, tanto en ventas, ingresos y resultados en el producto Internet, como lo muestran los cuadros a continuación:

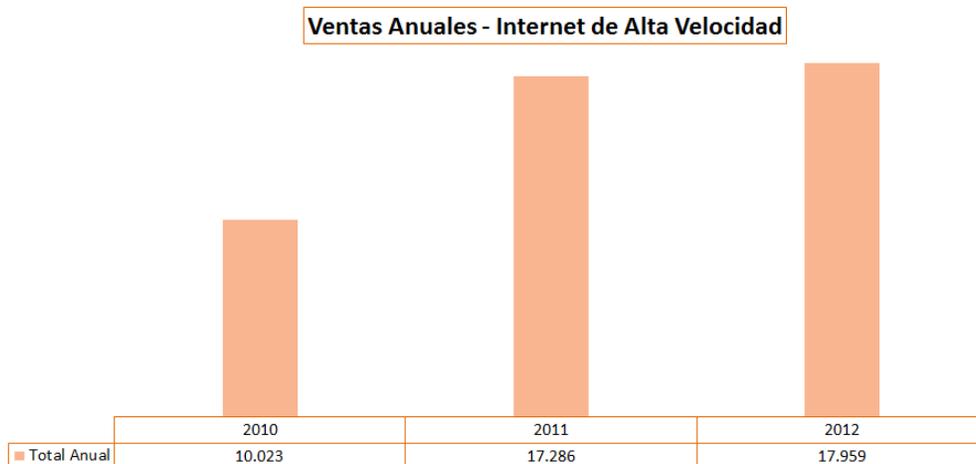
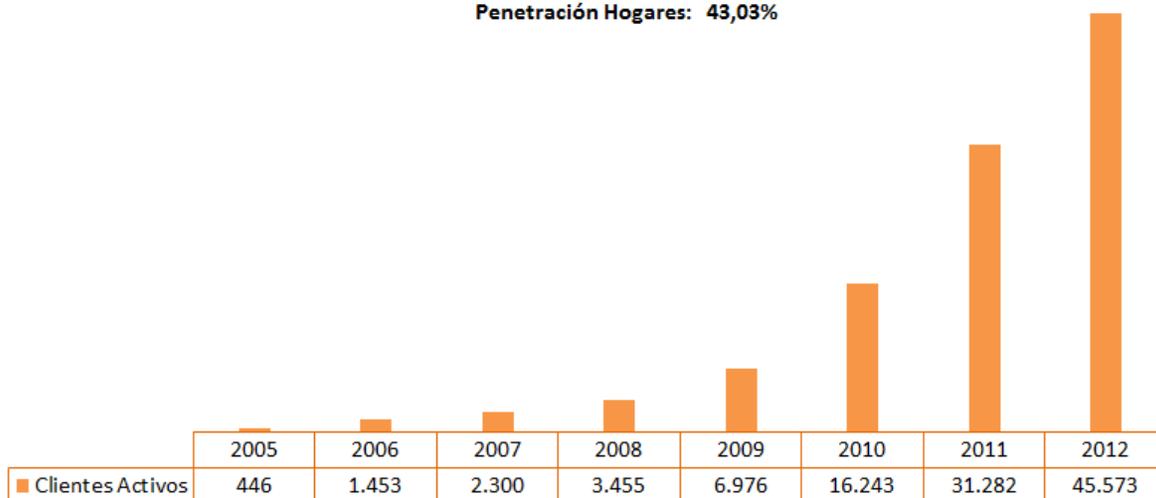


Ilustración 21 – Ventas Anuales del Internet de ETAPA 2010 – 2012.
Fuente: (ETAPA EP, 2012).

Total Clientes - Internet de Alta Velocidad

Densidad Población: 11,32%

Penetración Hogares: 43,03%



* Estimación de Población y No. Hogares del Cantón Cuenca 2013: 514.150 Habitantes y 135.303 hogares (3,8 hab. x hogar)

Ilustración 22 – Evolución Clientes Internet de ETAPA 2005 – 2012.

Fuente: (ETAPA EP, 2012).

Principales datos financieros de ETAPA EP (en dólares):

	2011	2012
Activo Total	403.985.224,00	410.933.624,00
Pasivo Total	83.318.879,00	88.674.655,00
Patrimonio	320.666.345,00	322.258.959,00
Ventas	55.674.355,00	60.729.591,00
Utilidad Neta	15.442.282,00	6.754.110,00

Tabla 13 - Memoria de Sostenibilidad

Fuente: (ETAPA EP, 2015).

En la proyección del Plan Comercial, se esperaban 26.550 ventas al 2012, sin embargo, como se muestra en el gráfico correspondiente, se lograron 45.268 ventas en dichos años, que representan más del 170% de la meta proyectada. Además, se habían alcanzado 45.573 clientes

activos totales, alcanzando casi el 76% de los 60.000 clientes esperados para el 2014; sin embargo, se vislumbraba una desaceleración en el crecimiento.

Dicho estancamiento se debe, principalmente, a que se estaban alcanzando los niveles máximos de penetración en el segmento de los hogares cuencanos al que apunta este servicio (nivel socioeconómico medio bajo, medio típico, medio alto y alto); si a esta circunstancia le sumamos el hecho que el alcance de esta Empresa está circunscrito al cantón Cuenca, no por un tema legal al contar con permisos y licencias para operar a nivel nacional, sino por no contar con el enorme músculo financiero que se requiere para incursionar en otros mercados, al necesitar, por ejemplo, instalar infraestructura, tender redes en otras ciudades, lanzar campañas de comunicación intensivas y masivas para hacerse conocer en lugares con competidores fuertemente posicionados, entre otros.

Como muestra el cuadro con los principales datos financieros al 2012, los ingresos por ventas totales de ETAPA, considerando todos sus productos, creció en cerca del 10% con un importante aporte del servicio de acceso a Internet, lo que permitió a la Empresa crecer en activos, básicamente plantas de potabilización de agua, lo cual está en concordancia con el fin social de esta institución pública.

De igual forma, la afectación a los costos fue menor, tanto en inversiones de capital (CAPEX) como de operación (OPEX), ya que fueron relativamente menores al utilizar un red telefónica de cobre instalada en casi todo el cantón desde hace varias décadas, por lo que dichas inversiones ya había sido recuperadas, con activos depreciados en el tiempo; al decir “relativamente menores” se hace referencia a que si fue necesario invertir en mejoras tecnológicas en las centrales telefónicas y nodos de comunicación, así como reparación, cambio y modernización de muchos tramos de la red, para que soporten adecuadamente el servicio de Internet.

En ese mismo año y frente a los resultados alcanzados, se hizo una revisión de los Planes Estratégico y Comercial, ampliando su horizonte de tiempo hasta el 2017 e incluyendo Visiones de Futuro por Unidad de Negocios: Telecomunicaciones y Agua Potable. En la primera se destaca el deseo de transformar a la Empresa en una generadora de servicios de última generación, “innovadores, expertos y sustentables basados en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones” (ASETA, 2012):



Ilustración 23 - Pensamiento Estratégico de ETAPA Actualizado 2012 – 2017.
Fuente: (ASETA, 2012).

5.5. Problemática para Discusión

5.5.1. Problema de Decisión

Con base en esta Filosofía Estratégica, los objetivos corporativos resaltaron la necesidad de lanzar nuevos productos de telecomunicaciones, con una hoja de ruta o *Roadmap* de servicios, con tiempos establecidos, como estrategia para contrarrestar el decrecimiento en ingresos de la telefonía fija, fenómeno que se está produciendo a nivel mundial por la agresiva entrada de la telefonía celular, y el estancamiento de las ventas de contratos para acceso al Internet, por las causas indicadas anteriormente.

El primer producto que fue analizado para su incorporación fue la televisión pagada o por suscripción, con el fin de completar la “canasta” de servicios básicos de telecomunicaciones junto con la telefonía fija y el acceso a Internet, y brindar paquetes o combos dobles o triples,

como se ha convertido en una constante en esta industria en los últimos años por su atractivo para los consumidores, que reciben descuentos y otros beneficios con esta paquetización.

Para la elaboración del Plan de Negocios de este producto que sustente su salida al mercado, se adquirió una investigación de mercado cuantitativa a la empresa IPSA GROUP LATIN AMERICA, donde se destaca el análisis de la demanda del servicio de televisión pagada en el Ecuador, en el cual se estima que en el Cantón Cuenca existen 26.323 hogares que tienen contratado el servicio de televisión pagada con una empresa formal y establecida, lo que representa una penetración del 36% en los hogares y una demanda insatisfecha de 46.796 hogares; a continuación, un cuadro con la información del tamaño de mercado por ciudad:



Ilustración 24 - Market Size por Ciudad para TV Pagada
Fuente: (IPSA GROUP LATIN AMERICA, 2012).

ETAPA contaba, a esa fecha, con aproximadamente 148.000 clientes de telefonía fija y 40.000 con acceso a Internet de Alta Velocidad, quienes se podrían considerar como los primeros adoptantes de un servicio de TV, con un esquema de Venta Cruzada y bajo el paraguas de marca de esta empresa cuencana de elevado prestigio; para esto, era necesario conocer las características del servicio de las principales empresas que lo ofertaban, para lo cual se elaboró un *Benchmarking* con información de precios, promociones, valores agregados, etc. de Grupo TVCable, DirecTV, Univisa, Servicable, Claro TV y CNT TV (**Anexo 9**).

Otra decisión importante se relacionaba con el tipo de tecnología que se debía adquirir e instalar para brindar este servicio, para lo cual se realizaron estudios técnicos para determinar la factibilidad de brindar este servicio por la misma red telefónica de cobre, con una modalidad conocido como Video Bajo Demanda, los cuales no brindaron resultados positivos ya que esta no brindaba las condiciones óptimas para garantizar un servicio de calidad; además, el límite propio de este medio en relación al ancho de banda para transmisión de datos, por lo que, por ejemplo, la transmisión de señales en Alta Definición o *HD* eran prácticamente imposibles.

Una alternativa válida era brindar un servicio denominado IPTV, el cual utiliza los protocolos de Internet IP (*Internet Protocol*) para la transmisión de audio & video pero que, para un óptimo funcionamiento, se recomienda la utilización de redes de fibra óptica de alta capacidad de ancho de banda; ETAPA, en los últimos años, había empezado a invertir en un anillo de fibra óptica que pasaba por ciertos sectores de la ciudad, con una perspectiva futura para las próximas décadas, donde dicho medio reemplazaría definitivamente al cobre para la provisión de todo tipo de servicios de telecomunicaciones. Sin embargo, por esa circunstancia, la cobertura de dicha red aún estaba en una etapa incipiente y un despliegue agresivo requería, una vez más, inversiones muy importantes que la Empresa no estaba en condiciones de asumir en el corto plazo.

Por los motivos indicados anteriormente, la tecnología satelital para hogares denominada DTH (*Direct To Home*) aparecía como la alternativa más viable por no requerir el despliegue de una red física, ya que puede ser instalado prácticamente en cualquier lugar donde se pueda ubicar una antena parabólica que se “enganche” con el satélite geoestacionario del proveedor de contenido.

Esta ventaja en su conectividad podría permitir que se puedan manejar proyectos paralelos con DTH e IPTV, brindando primero el servicio satelital por su capacidad de rápido despliegue y, cuando crezca la cobertura de fibra óptica, se puede ofrecer el segundo, con muchas ventajas tecnológicas como gran cantidad de señales en Alta Definición; por otro lado, las ciudades con mercado potencial de televisión pagada según el estudio mencionado anteriormente, podrían ser consideradas para proyectos de expansión territorial de este servicio por parte de ETAPA, de acuerdo al Plan Estratégico 2012-2017.

La otra cara de la moneda en relación a la tecnología satelital es su alto costo, sobre todo relacionado con el alquiler de espacio de satélite, que por la escasez de proveedores y el costo de mantenimiento, maneja precios sumamente altos.

Esta situación, sumada a la falta de una masa crítica de clientes con los que se puedan “licuar” los costos y generar economías de escala, se preveían precios sobre los \$ 23 dólares mensuales para un paquete básico de 70 canales más 4 en Alta Definición, cuando el estudio de IPSA GROUP LATIN AMERICA se determinó que el valor promedio que los clientes potenciales del cantón Cuenca estarían dispuestos a pagar es de \$ 19 dólares.

5.5.2. Preguntas para discusión

Una vez revisados los antecedentes y estrategias previas aplicadas en el caso, así como cualquier otra información obtenida con fuentes secundarias y que le sea de utilidad, cada estudiante, de forma individual, deberá contestar las siguientes preguntas en la comodidad de su hogar, tomando el papel de un alto directivo de ETAPA que podría influir en las decisiones finales. Deberá llevar dichas respuestas personales impresas a la próxima clase, para que sean discutidas y contrastadas con las de los compañeros de su grupo de trabajo:

1. ¿Cuáles serán los beneficios fundamentales que brinda un servicio de Televisión Pagada y qué tipo de producto es (conveniencia, comercial, de especialidad o no buscado)?
2. ¿Cuáles deberían ser las características básicas de un servicio de Televisión Pagada para que pase de ser considerado por el cliente y/o consumidor como un producto genérico, para llegar a ser un producto esperado e, inclusive, ampliado?
3. ¿Dónde considera que se encuentra la Televisión Pagada Satelital en el Ecuador, sobre la curva con las fases del Ciclo de Vida, en comparación con servicios similares?:
 - Televisión Abierta Analógica.
 - Televisión Digital.
 - Televisión por Cable Coaxial.
 - Televisión por Fibra Óptica (IPTV).
 - Televisión por Internet o *Streaming* (ej. Netflix).
 - Otros que considere el estudiante.
4. ¿En qué cuadrante de la Matriz de Aporte de Producto (BCG) ingresaría un servicio de Televisión Pagada de ETAPA, considerando los demás productos de telecomunicaciones de esta Empresa?

5. ¿Cuáles serían los factores fundamentales, tanto internos como externos, positivos o negativos, que tendría que considerar ETAPA EP para afinar sus estrategias para que su servicio de Televisión Pagada tenga éxito en el mercado?
6. ¿Quiénes serían los principales competidores actuales y potenciales que, con sus ventajas competitivas, enfrentarían a ETAPA en el servicio de Televisión Pagada, así como productos alternativos, relación con proveedores y clientes dentro de un contexto político, económico, social y tecnológico determinado?
7. ¿A qué segmento de mercado debería apuntar ETAPA para este producto, cuál podría ser el nicho específico en el que podría ubicarse y a qué posicionamiento debería apuntar, con el fin de conocer, atraer, motivar, retener y reactivar a los potenciales clientes y/o consumidores?
8. ¿Con qué características de los elementos básicos de la Mezcla de Mercadeo (4 P's vinculados con las 4 C's) debería ser lanzado este servicio para lograr crecer o, por lo menos, mantenerse, en la curva del Ciclo de Vida del Producto de ETAPA, pasar a un cuadrante de la Matriz BCG más atractivo para la Empresa y tener una Cadena que le aporte valor en cada fase al producto?
9. Considerando las respuestas a las preguntas anteriores, la información presentada en el caso u otros datos obtenidos en relación al mismo ¿hubiera considerado prudente que ETAPA lance este producto con su marca en el año 2013? Argumente de forma muy concreta su respuesta.

5.6. Marco Teórico

El estudiante realizará sus análisis y basará sus decisiones en las teorías sobre el producto, su definición, tipología, características, ciclo de vida, manejo de portafolio, etc., su participación en la definición de las variables estratégicas (segmento, *target* y posicionamiento) y su relación con los otros elementos de la mezcla de mercadeo desde la perspectiva del ofertante (4 P's), pero sobre todo desde la óptica del cliente (4 C's), la persona más importante de todo negocio.

Además, utilizará herramientas de análisis interno y del entorno para la gestión estratégica, con elementos para la declaración del pensamiento estratégico, la planificación a largo plazo y el plan táctico de la empresa, con el fin de aterrizar los objetivos corporativos en el día a día del negocio. De esta forma, se puede sustentar que todos los procesos para transformar “materia prima” le aportan valor al producto terminado que se entrega a los clientes.

5.7. Generación de Decisiones Estratégicas Futuras

Para generar las decisiones estratégicas que el estudiante recomienda que sean tomadas en relación al caso de estudio, deberá usar, como mínimo, las siguientes herramientas:

- Análisis Fortalezas Oportunidades Limitaciones Amenazas
 - Matrices del Perfil Competitivo.
 - Matriz de Evaluación de Factores Externo o PEST.
 - Matriz de Análisis Organizacional o Evaluación de Factores Internos.
 - FOLA Cruzado.
- Análisis de las 5 Fuerzas del Mercado o Diamante de Porter.
- Análisis de la Cadena de Valor del producto.
- Ciclo de Vida del Producto y del Mercado (Cliente).
- Matriz de Aporte del Producto o BCG (*Boston Consulting Group*).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El estudio combinado de las teorías que buscan explicar al Producto como un elemento central del mercadeo, a pesar de estar normalmente junto a sus otras “amigas” P’s, el Precio, la Plaza y la Promoción, es vital para los profesionales, catedráticos y estudiantes de esta disciplina, tan vilipendiada por muchos que, paradójicamente, se consideran expertos sin importar su formación universitaria.
- Esta tesis buscó generar algún conocimiento nuevo mezclando teorías y técnicas, en un ejercicio que permitió refrescar la importancia del Producto, ahora y siempre desde la óptica del Cliente, quien es el único que puede sostenerlo en el mercado al tener la “voz cantante” a la hora de exigir que se mantenga único o que se diversifique en portafolios más o menos anchos y/o profundos.
- La transmisión de este conocimiento a las nuevas generaciones es sumamente necesario, sin embargo, la orientación a la investigación en las universidades obliga a emprender la difícil tarea de crear nuevos conocimientos; una de las metodologías que puede apoyar esta causa es el Método del Caso, por lo que su descripción y entendimiento es parte importante de este trabajo.
- Este tipo de metodologías pueden ser muy útiles para los “marketeros” o “mercadólogos”, despectivamente conocidos así, sin que afecte a quienes de manera altruista y orgullosa aportan para el desarrollo de las empresas y, por ende, del país.
- Al ser una disciplina social y no una ciencia exacta, tiende a aprender de lo que han hecho otros, más que de los libros y, sobre todo, a participar de ese aprendizaje como lo pueden lograr los casos de aplicación, inspirados por la frase de atribuida al filósofo chino Confucio quien, 500 años antes de Cristo, dijo “Dime y lo olvidaré, enséñame y lo recordaré, hazme participar y lo aprenderé”.

- Analizar la evolución de la cartera de productos de una empresa de telecomunicaciones real de esta industria utilizando un Caso de Estudio genera un mayor atractivo para estudiantes o profesionales, ya que los servicios que proveen se han convertido en parte fundamental de nuestra vida, sobre todo para los más jóvenes.
- Para cualquier empresa acostumbrada a que los “abonados” se acerquen a pedirles su servicios, la decisión de incursionar en mercados altamente competidos representa una transformación muy fuerte, que puede llegar a ser traumática, al punto que muchas no han contado el cuento.
- Por esta razón, se sugiere la realización de este tipo de estudios y la generación de más casos, que son valiosos pues permiten visualizar aspectos que a veces no son fáciles de detectar para el “común de los mortales”.
- Empresas públicas de prestigio como ETAPA EP no deben olvidar lo riesgoso que es lanzar nuevos productos sin conocer si el ciclo de vida del mercado está en franco crecimiento, como sucedió con el acceso a Internet, o si ya es un mercado maduro, donde el producto puede estar declinando por la presencia de otras opciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andreu, M. Á. (2002). *Proyecto docente y de investigación para el concurso de profesores titulares de universidad*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Arredondo, F. (Julio de 2001). *Modelo Educativo en el TEC*. Obtenido de Reflexiones en torno al uso del método del caso: <http://sitios.itesm.mx/va/dide/red/6/redisenio/1.htm>
- ASETA. (4 de Junio de 2012). Informe Final - Proceso de Actualización del Plan Estratégico de ETAPA 2012 - 2017. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Barker, J. A. (Dirección). (1990). *El Poder de una Visión* [Película].
- BBC. (6 de Septiembre de 2015). *Los trucos de los supermercados para que compremos más*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2015, de Sitio Web de la BBC: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150807_iwonder_secretos_supermercados_finde_dv?SThisFB
- Benito, Á., & Cruz, A. (2005). *Nuevas claves para la docencia universitaria en el espacio europeo de educación superior*. Madrid: Narcea.
- Bobb, L. (1996). Autonomy: the role of self-assessment. En L. Bobb, *Aspectos didácticos del inglés* (págs. 85-107). Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Bulnes, G. J. (22 de Enero de 2010). *El método de casos*. Obtenido de DocSlides: <http://myslide.es/documents/el-metodo-de-casos-220120101-elaborado-por-msc-german-javier-bulnes-.html>
- Cavazos, J. y. (2010). *Aplicaciones de Marketing I*. México: Editorial UPAEP.
- Centro de Escritura Académica y Pensamiento Crítico. (25 de Febrero de 2011). *Universidad de las Américas Puebla*. Obtenido de www.udlap.mx:

- <http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/estudiodeCaso.pdf>
- Dávalos, G. E. (2010). *Con Visión Empresarial*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de <http://www.convisionempresarial.com>
- Díaz, S., Mendoza, V., & Porras, C. (Abril de 2011). *Razón y Palabra*. Obtenido de Revista Electrónica Especializada en Comunicación: <http://www.razonypalabra.org.mx>
- ETAPA EP. (7 de Mayo de 2010). Informe Final Plan de Marketing de Agua Potable y Telecomunicaciones. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- ETAPA EP. (15 de Abril de 2010). Pensamiento Estratégico de ETAPA EP y su Vinculación con el Plan Comercial. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- ETAPA EP. (26 de Febrero de 2010). Plan Comercial 2010 – 2014 . Cuenca, Azuay, Ecuador.
- ETAPA EP. (3 de Julio de 2012). Informe de Productos Telecomunicaciones. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- ETAPA EP. (1 de Noviembre de 2012). Informe Gestión Gerencia Unidad de Telecomunicaciones. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- ETAPA EP. (22 de Abril de 2015). Memoria de Sostenibilidad de ETAPA EP. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- ETAPA EP. (1 de Febrero de 2015). *Quienes somos*. Obtenido de Sitio Web de ETAPA EP: <http://www.etapa.net.ec/Quienes-somos/Informacion-General>
- Flehsig, K.-H., & Schiefelbein, E. (2003). *Veinte modelos didácticos para América Latina*. Washington D.C.: AICD - OEA.
- Frankl, V. E. (1985). *El hombre en busca de sentido*. Washington: Washington Square Press.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

Gonzalez, F. (31 de 7 de 2015). *¿Por qué la teoría de las 4 P's ya no funciona para el marketing?* Recuperado el 9 de 9 de 2015, de www.merca20.com:
<http://www.merca20.com/por-que-la-teoria-de-las-4ps-ya-no-funciona-para-el-marketing/>

Grupo EPM. (2016). *Hechos históricos relevantes del Grupo EPM*. Obtenido de www.grupo-epm.com: <http://www.grupo-epm.com/Home/Qui%C3%A9nessomos/Hechoshist%C3%B3ricos.aspx>

Grupo Metodologías Activas. (Mayo de 2004). *Método del caso: Ficha descriptiva y de necesidades*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.

Gundermann Kroll, H. (2004). El método de los estudios de caso. En M. L. Tarrés, *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social* (págs. 251-288). México D.F.: El Colegio de México.

Hatton, A. (2000). *La guía definitiva del plan de marketing*. Madrid: Prentice Hall.

Huber, L. (Mayo de 2003). *Principios del Planeamiento Estratégico de Negocios*. Buenos Aires.

IDE. (2002). *Introducción al método del caso. ASN-N-002*. Guayaquil.

IPSA GROUP LATIN AMERICA. (1 de Abril de 2012). *Informe de Resultados sobre Participación de Mercado y Share de Empresas para el Producto de TV Pagada*. Cuenca, Azuay, Ecuador.

Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Kotler, P. (2003). *Los 80 Conceptos Escenciales de Marketing de la A a la Z*. México D.F.: Pearson Educación.

Kotler, P. (2005). *Las Preguntas Más Frecuentes Sobre Marketing*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. México, D.F.: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.

Lambin, J. J. (2003). *Marketing Estratégico*. Madrid: Esic Editorial.

Lavilla Rubira, J. J. (1988). Sobre el "Case-Method" para la enseñanza del Derecho: La experiencia de la "Harvard Law School". *Revista Científica de Administración Pública*(117), 433-446.

Leal, S. (2003). La Matriz BCG o Matriz de Crecimiento/Participación. *Clase Ejecutiva, S. L.*

Levitt, T. (1960). La Miopía del Marketing. *Harvard Business Review*, 45-56.

Maquiavelo, N. (2009). *El Príncipe*. Madrid: Editorial EDAF, S.L.

Marketing Publishing. (2007). *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Martínez, A., & Musitu, G. (1994). *El estudio de casos para profesionales de la acción social*. Madrid: Narcea.

Millán, A., Montoya, I., & Montoya, L. (2015). Análisis de las decisiones estratégicas: Caso UNE EPM Telecomunicaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 267-287. Obtenido de Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90933063015>

- Mirada. (2015). *Alianza estratégica entre Orange y Mirada para desarrollo y mantenimiento de plataformas IPTV*. Obtenido de www.mirada.tv: http://www.mirada.tv/wp-content/uploads/pdf/Orange_case_study.pdf
- Morra, L. G. (enero de 2001). *PREVAL*. (D. d. (OED), Ed.) Recuperado el 5 de noviembre de 2014, de Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe: <http://preval.org/es/evaluaciones-mediante-estudios-de-caso>
- Morrisey, G. L. (1996). *Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (2005). *Coo-petencia*. Bogotá: Norma.
- Ontalba, R. H. (2004). Dimensiones del Producto. *Clase Ejecutiva, S. L.*
- Ontalba, R. H. (2004). El Producto en su Ciclo de Vida. *Clase Ejecutiva, S. L.*
- Ontalba, R. H. (2004). El producto y las demás P's. *Clase Ejecutiva, S. L.*
- Orange. (17 de Marzo de 2016). *El Grupo de un vistazo*. Obtenido de Sitio Web de Orange: <http://www.orange.com/es/Acerca-de-Orange/El-Grupo-de-un-vistazo>
- Orange Business Service. (2013). *Empresa de telecomunicaciones se reinventa para la era del Cloud*. Obtenido de www.orange-business.com: http://www.orange-business.com/files/Contributor%20en/netapp_technical_case_study.pdf
- Ortega, X. (28 de 09 de 2012). Material sobre Marketing Estratégico. Cuenca.
- Pérez-Llona, J. (24 de Marzo de 2002). Metodología de Matriz FODA. Guayaquil.
- Ramírez, J. S. (2007). *El Gerente Eficaz: Los Retos de la Gerencia General*. México D.F.: Editorial Panorama.

Real Academia Española. (Agosto de 2015). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el Agosto de 2015, de <http://www.rae.es>

Rego Edreira, C. A. (25 de Julio de 2015). *El blog de la economía y los negocios*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de Revista de Economía y Empresa: <https://economyandbusinessblog.wordpress.com/>

Rego Edreira, C. A. (25 de Julio de 2015). *El Ciclo de Vida del Cliente - La Venta*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de El Blog de la Economía y los Negocios: <https://economyandbusinessblog.wordpress.com/>

Reynolds, J. I. (1990). *El método del caso y la formación en gestión: guía práctica*. Valencia: Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana.

Servicio de Innovación Educativa UPM. (2008). *El Método del Caso. Guías rápidas sobre nuevas metodologías*. Madrid, España: Universidad Politécnica de Madrid.

Stake, R. E. (1994). Case Studies. En N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Handbook of qualitative research* (págs. 236-247). Thousand Oaks: Sage Publications.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Sun-Tzu. (2012). *El arte de la guerra*. México: Penguin Random House Grupo Editorial.

The Boston Consulting Group, Inc. (1970). *The Product Portfolio*. 1.

Tse, L. (2009). *Tao Teh King*. (C. Bermejo, Trad.) Barcelona, España: Editorial Sirio S.A.

Wasson, C. R. (1978). *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles*. Austin: Austin Press.

ANEXOS

Anexo 1 - Matriz de Evaluación de Valores y Cuestionarios para Misión y Visión

EVALUACION DE VALORES ESTRATEGICOS

Elaborado por: _____

Fecha: _____

GENERICOS

Ética

no es importante lo más importante

Calidad

no es importante lo más importante

Seguridad

no es importante lo más importante

Ambiente

no es importante lo más importante

Innovación, punto crítico

no es importante lo más importante

Imagen en su industria

no es importante lo más importante

Imagen en su comunidad

no es importante lo más importante

Diversión

no es importante lo más importante

Comprensión a los clientes

no es importante muy importante

Recursos Humanos

no es importante muy importante

Rentabilidad

no es importante muy importante

Alianzas estratégicas

no es importante muy importante

Diversidad de productos / servicios

margen estrecho margen amplio

Diversidad de mercado /cliente

margen estrecho margen amplio

Productos de línea /sobre pedido

oficiales fabricados

Expansión

Desarrollo interno adquirir

Estructura de la empresa

centralizada descentralizada

Concentración regional

local regional nacional hemisférica global

OTROS

no es importante lo más importante

no es importante lo más importante

no es importante muy importante

no es importante muy importante

no es importante muy importante

Derechos de autor 1995 por Jossey - Bass Publishers, San Francisco. De Morrisey on Planning A Guide to Strategic Thinking, por George L. Morrisey. Se otorga la autorización para reproducirlo en el presente

Hoja de Trabajo para Aclarar la Misión de su Empresa

Elaborado por: _____ Fecha: _____

1a. ¿En qué negocio (s) estamos?

1b. ¿En qué negocios podríamos estar?

1c. ¿En qué negocio (s) deberíamos estar?

1d. ¿En qué negocio (s) no deberíamos estar?

2. ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?

3. ¿Qué es lo original o lo distintivo acerca de nuestra empresa?

4. ¿Quiénes son o deberían ser nuestros principales clientes y consumidores?

5. ¿Cuáles son o deberían ser nuestras principales divisiones de mercado, presentes y futuras?

6. ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales productos / servicios, presentes y futuros?

7. ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales mercados y canales de distribución, presentes y futuros?

8. ¿Cuánto ha cambiado nuestro negocio de lo que hace tres o cinco años?

9. ¿En qué es probable que cambie nuestro negocio dentro de tres o cinco años?

10. ¿Cuáles son o deberían ser nuestras preocupaciones económicas principales y cómo se miden?

11. ¿Qué puntos, prioridades y valores filosóficos son o deberían ser importantes para el futuro de nuestra empresa?

12. ¿Qué consideraciones especiales tenemos con respecto a los siguientes accionistas (como sean aplicables)?

- Propietarios/accionistas/inversionistas/personas clave

- Consejo de administración

- Organización matriz

- Cuerpos legislativos/regulatorios

- Empleados

- Clientes/consumidores

- Socios en alianzas estratégicas

- Proveedores

- Comunidades en las que funcionamos

- Público en general

- Otros (especificar)

©Derechos de Autor 1995 por Publicaciones Jossey – Bass, San Francisco. De *Morley on Planning A Guide to Strategic Thinking*, por George L. Morley. Permiso para reproducir otorgado por este medio.

Anexo 2 - Matrices de Análisis Interno y Externo para Planificación Estratégica

REUNIÓN DE TRABAJO PARA LA UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Herramienta FOLA

Esta herramienta, variación del conocido método de análisis FODA, permite determinar las Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas que posee una organización para el desarrollo de sus actividades y la consecución de sus objetivos, siendo las dos primeras de carácter interno y otras dos son parte del entorno que rodea a dicha organización.

La modificación de Debilidad por Limitación propuesto por George L. Morrissey, más que un cambio de forma, representa un cambio de concepto que considera a estos aspectos como barreras superables y no como una incapacidad permanente. Además, la aplicación de este y otros métodos de evaluación se realizan luego de bosquejar el Pensamiento Estratégico, con el objeto de evitar que los resultados del análisis condicionen y restrinjan las metas máximas de la organización.

Análisis del Entorno (Identificación de Amenazas y Oportunidad)

La evaluación del entorno permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves, con el propósito de identificar las OPORTUNIDADES (Factores Externos Positivos) y las AMENAZAS (Factores Externos Negativos) que afronta nuestra institución. Así mismo, sirve para estructurar un marco práctico para obtener, organizar y analizar información del ambiente.

El Análisis del Entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible identificando sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la empresa. Mientras mayor sea el nivel de especificidad en el proceso de evaluación, mayor será la posibilidad de enfrentar con éxito a los turbulentos cambios que se van produciendo en el medio ambiente, considerando como variables claves del entorno las diferentes fuerzas: competitivas, económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas y tecnológicas.

Los cambios en las variables del entorno se reflejan en cambios de la demanda de consumidores tanto para productos como para servicios. Las fuerzas ambientales afectan al tipo de producto o servicio y a las alternativas que tienen las empresas de comprar o vender.

Esta evaluación permite a la empresa reformular su filosofía estratégica, generar objetivos y establecer estrategias y políticas; se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que más pueden afectar la posición estratégica de una empresa, por lo cual es conveniente estructurar Matrices del Perfil Competitivo, de Evaluación de Factores Externos y de un Análisis Organizacional.

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

1) **Herramienta FOLA.-** Factores Internos (Fortalezas y Limitaciones) y Factores Externos (Oportunidades y Amenazas)

a) **Análisis del Entorno.-** Identificación de Factores Externos Positivos (Oportunidades) y Factores Externos Negativos (Amenazas) dentro de las Variables Claves del Entorno y sus Fuerzas (competitivas, económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas y tecnológicas) que reflejan cambios en la demanda.

i) **Matriz del Perfil Competitivo.-** Evaluación de nuestras ventajas y desventajas frente a los competidores más importantes.

(1) Definir las dos empresas principales que compiten en el nicho de mercado:

1. _____ 2. _____

(2) Identificar, mediante consenso del grupo, entre cinco y diez factores claves de éxito dentro de las siguientes áreas:

Innovación

1. _____ 2. _____

Calidad del Producto

1. _____ 2. _____

Servicio al Cliente

1. _____ 2. _____

Vinculación Internacional

1. _____ 2. _____

Competitividad de Precios

1. _____ 2. _____

Infraestructura

1. _____ 2. _____

Otros

1. _____ 2. _____

(3) Calificar de 1 a 4 los factores externos, para indicar el impacto que cada variable representa

- Limitación Importante 1
- Limitación Menor 2
- Fortaleza Menor 3
- Fortaleza Importante 4

(4) Multiplicar la ponderación de cada factor su clasificación para establecer el resultado ponderado de cada variable.

(5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado de la institución.

(6) Un resultado sobre 2,5 y más cercano a 4,0 indican una empresa poseedora de una buena posición interna; si es menor que el promedio 2,5 y cercano a 1,0 muestra una institución con limitaciones superables muy marcadas.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDE- RACIÓN			COMPETIDOR 1:		COMPETIDOR 2:	
		CLASIFI- CACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFI- CACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFI- CACION	RESULTADO PONDERADO
TOTALES							

Anexo 3 - Análisis de Cadena de Valor Agregado y el Diamante de Porter

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

1) **Cadena de Valor.**- Herramienta que permite identificar que procesos (eslabones) dentro de la empresa aportan valor al producto que ingresa como materia prima y que es transformado dentro de la misma hasta salir como producto terminado y llegar a manos de los clientes. Es recomendable presentarlo gráficamente para facilitar su comprensión.

a) ¿Qué considera usted que representa la materia prima que ingresa y es transformada en la organización para cumplir con su finalidad institucional y quienes son los principales proveedores (hasta 3)?

Materia Prima: _____

Proveedores: _____

b) ¿Cuál es (son) el (los) principal(es) proceso(s) de transformación que sufre este insumo (input) para agregarle valor desde su entrada (hasta 2)?

Procesos: _____

c) ¿Cuáles son las áreas o las partes del proceso y cual es el valor agregado que le proporciona al producto cada una de ellas (hasta 3)?

Áreas de Producción "En Línea": _____

Valor Agregado: _____

d) ¿Qué áreas se dedican al control del proceso y cuales son de apoyo, soporte o "staff" (hasta 3)?

Áreas de Control: _____

Áreas de Staff: _____

e) ¿Cuál es el producto final que entregamos al mercado, quienes son canales intermediarios que llevan el producto al consumidor (si los hubiere) y quienes los clientes que conforman dicho mercado y que valoran el producto (hasta 3)?

Producto Final: _____

Intermediarios: _____

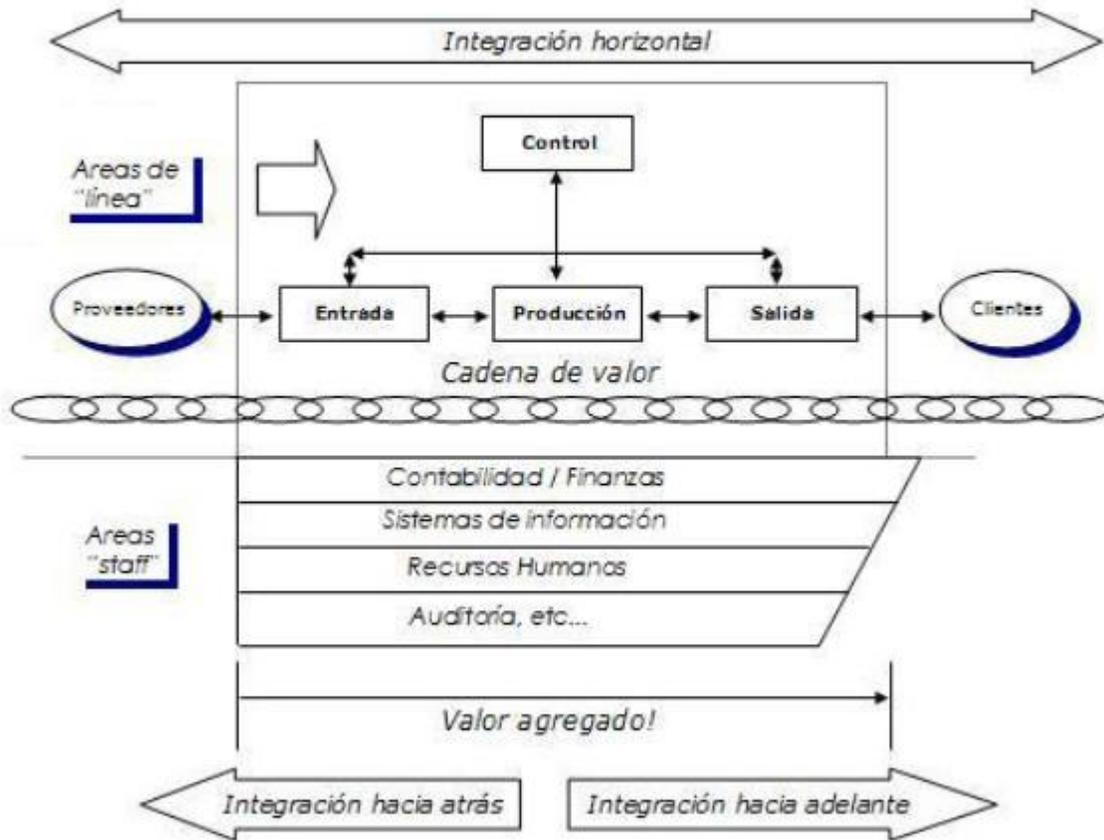
Clientes: _____

f) ¿De que forma se podrían realizar saltos de integración horizontal hacia atrás (ser nuestros propios proveedores de materia prima) y hacia delante (eliminar canales de distribución y llegar directamente al cliente)?

Integración Hacia Atrás: _____

Integración Hacia Adelante: _____

ANALISIS DE VALOR AGREGADO LA CADENA DE VALOR



ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

- 2) **Diamante de Michael Porter.**- Herramienta desarrollada por uno de los principales autores de teorías administrativas del siglo XX, en la cual se muestran ciertas fuerzas del entorno, como la competencia actual y la potencial, los sustitutos, la relación con proveedores y clientes, las barreras para entrar y salir de este mercado, además de los ambientes que rodean a la empresa (Político y Legal, Tecnológico, Demográfico, Macroeconómico, etc.).

- a) Indique las instituciones más importantes que compiten en el mercado local en el campo de la educación superior (por lo menos 5).

- b) ¿Quiénes son nuestros principales proveedores (hasta 3), tanto de forma general (grupos genéricos) como específica (con nombre y apellido), y qué elemento podría reflejar el poder de negociación que tiene nuestra organización?

Proveedores Generales: _____

Proveedores Específicos: _____

Poder del Proveedor: _____

- c) ¿Quiénes son nuestros principales clientes (hasta 3) y a que mercados se dirigen, y qué elemento ejemplificaría el poder de negociación que tienen?

Clientes: _____

Mercados: _____

Poder del Cliente: _____

- d) Mencione a 3 competidores potenciales que usted considera que podrían ingresar al mercado en los próximos 3 años y 3 proveedores de servicios similares y sustitutos que existan actualmente; pueden ser generales o específicos.

Competidores Potenciales: _____

Sustitutos: _____

- e) ¿Qué barreras de entrada y de salida tiene la instituciones que rivalizan en el sector local (por lo menos 2 de cada una)?

Barreras de Entrada: _____

Barreras de Salida: _____

f) Mencione los 2 aspectos más importantes de cada uno de los ambientes que delimitan y dentro de los cuales se desarrollan las instituciones relacionadas con el sector educacional – empresarial.

Político y Legal: _____

Tecnológico: _____

Demográfico: _____

Macroeconómico: _____



**Anexo 4 - Caso 'La Dra. Dimópulos' sobre la
Utilización del Método del Caso**

LA DRA. DIMÓPULOS

CASO:
“LA DRA. DIMÓPULOS”

¡*Qué curso tan incómodo!* comentó Mariana al finalizar la sesión a Martha Lucía, una de sus compañeras del curso, al caminar por el pasillo, de salida del edificio. *¡No me pondré nuevamente en evidencia!*, continuó molesta todavía por la respuesta de la Dra. Dimópulos. Martha Lucía le respondió: *No lo tomes así, la verdad es que hemos aprendido mucho, ha sido una sesión interesante, aunque nos tuvo con el alma en un hilo.* Mariana le contestó con sarcasmo: *Bueno, si tanto te gustó, mañana respondes tú, a ver como te va.* La Dra. Dimópulos había escuchado accidentalmente esta conversación entre dos de sus alumnas después de haber terminado su primer intervención. *¿Que debería de hacer al respecto?*

La Universidad del Lago de Guadalupe.

La universidad del Lago de Guadalupe era una pequeña universidad privada ubicada en la región del bajío de México con alrededor de 3,000 alumnos inscritos. Esta universidad fundada en 1970, tenía varios años ofreciendo 7 carreras dentro del área humanística. Aunque había una fuerte demanda de alumnos provenientes de la región, la matrícula de los alumnos se había mantenido estable en los últimos 3 años ya que los directivos de esta Universidad querían garantizar la calidad educativa en cada uno de sus egresados. Por lo tanto, su sistema de selección de alumnos era muy estricto, sólo aceptaban un promedio general de preparatoria arriba de 90, y adicionalmente se les aplicaba un examen de admisión en donde entre otras cosas se les evaluaba su orientación humanística.

Este caso fue escrito por Lic. Florina Gpe. Arredondo T. para el taller Introdutorio del Método de casos del ITESM Campus Monterrey. El caso está basado en la información proporcionada por la institución en donde se investigó el caso, todos los nombres de personas y de la institución así como algunos datos adicionales han sido alterados para mantener la confidencialidad de la misma.

*La reproducción de este caso en cualquier medio requiere del permiso de la autora.
(Caso No.DDA-03)*

LA DRA. DIMÓPULOS

La carrera de Licenciado en Ciencias Políticas.

La carrera de Licenciado en Ciencias Políticas era una de las carreras más demandadas por los alumnos que ingresaban a esta Universidad. Un 70% de los alumnos egresados de esta Universidad se habían podido colocar en puestos públicos de relativa importancia dentro del estado de Guanajuato así como de los estados aledaños gracias a su alto nivel académico.

En particular, esta generación de Licenciados en Ciencias Políticas estaba formada por alumnos muy profesionales que ya estaban a punto de graduarse. Estos alumnos a parte de estar muy involucrados con sus materias también estaban fuertemente interesados en los acontecimientos más relevantes del mundo político tanto en México como en el mundo.

Los cambios políticos que se estaban dando en México al momento de graduarse despertaban un gran interés, deseaban salir al mundo para ser agentes del cambio y ser partícipes de esta transición política tan importante para México en los albores del siglo XXI.

El sistema educativo de la Universidad permitía que los alumnos llevaran solamente seminarios en el último semestre. Algunas de las materias que se ofrecían bajo el esquema de seminarios eran: Política Pública, Finanzas Públicas, Ciencias Políticas y Desarrollo Social.

El Seminario de Ciencias Políticas.

En la materia de Seminario de Ciencias Políticas (SCP) los alumnos habían sido expuestos a una serie de mini-cursos y conferencias magistrales ofrecidos por diferentes expertos en la materia durante

todo el semestre. El curso completo contemplaba en total 4 mini-cursos.

Los alumnos que formaban el grupo de SCP eran alrededor de 30. Un 70% de los alumnos eran varones y un 30% eran mujeres, mas o menos con un promedio de 22 años de edad, ninguno contaba con experiencia previa en cargos públicos.

El proceso para cada curso era el siguiente:

- Lectura previa del alumno con respecto al tema a partir de una bibliografía básica
- Participación en 4 sesiones previas (2 horas cada sesión) en donde el conferencista desarrollaba a detalle cada tema. El conferencista exponía su tema y al final había una sesión de preguntas y respuestas de 15 minutos para los alumnos.
- Por último, en la 5ta. sesión el conferencista ofrecía una conferencia magistral abierta a toda la comunidad universitaria.
- Los alumnos tenían que desarrollar un trabajo de investigación para acreditar cada mini-curso en donde desarrollaban por escrito uno de los temas vistos.

Normalmente cada conferencista impartía su cátedra, sólo llevaba en sus manos unas hojas escritas mano para guiar sus puntos centrales. En general el discurso era lo más común, sin embargo en algunas ocasiones el conferencista utilizaba la computadora para proyectar algún apoyo visual.

Los tres primeros conferencistas que habían asistido para participar en el curso de SCP a través de los mini-cursos estaban muy satisfechos con el profesionalismo de los alumnos en la realización de sus proyectos de investigación sobre los distintos tópicos sobre Ciencia Política. Además, los conferencistas opinaban que las preguntas de los alumnos denotaba un

LA DRA. DIMÓPULOS

fuerte interés por profundizar sobre la materia.

La última conferencista.

La cuarta y última conferencista del semestre trataría sobre el tema de la "Autoridad del Político". Este último minicurso se ofrecería en la sala "José Vasconcelos". Era una sala tipo auditorio con capacidad para 50 alumnos en forma de U. Esta última conferencista era la Dra. Georgia Dimópulos, una señora con amplia preparación académica en el extranjero. Había estudiado su doctorado en Ciencias Políticas en la Universidad de la Sorbona en Francia, a la fecha contaba con 7 libros publicados algunos en francés y otros en español sobre política.

Los alumnos de SCP estaban muy a la expectativa de esta última conferencista, ya que de los 4 conferencistas que iban a participar en el Seminario, la Dra. Dimópulos era quien tenía el curriculum más amplio, sobretodo con una visión internacional del mundo político.

Ese lunes de 10.00 am a 12.00 pm el grupo estaría dedicado a escuchar la cátedra de la Dra. Dimópulos. Desde las 9:55 ya todos los alumnos estaban dentro de la sala ocupando sus lugares.

La Dra. Dimópulos entró al salón, finamente vestida con un traje sastre azul oscuro, no llevaba nada en sus manos, no traía carpetas, libros, ni diskettes, pasó a ocupar su lugar en el centro de la sala. Tomó asiento en un sillón moderno y descansó sus brazos con las manos entrelazadas sobre una mesa negra de madera que tenía al frente. En la mesa se encontraban unos papeles en blanco y una pluma. La mirada inquisidora de la Dra fue penetrando en cada uno de los alumnos. El

director de carrera la presentó y leyó al grupo su extenso curriculum. La sala estaba oscura, el único lugar iluminado era su espacio. La Dra. Dimópulos solicitó al director de carrera que encendieran las luces de toda la sala para poder iniciar su intervención.

El método de la conferencista.

"La mejor manera de aprender es no decir nada que no podamos defender. Si no se puede usar la fuerza, si no se obedece a la autoridad no queda más que la palabra con sentido, el argumento sólido, basado en la razón. El que convence a los demás es el que tiene la razón. Si alguien me convence me tengo que dejar vencer. Sin embargo aclaro que nuestra sociedad hace uso de la magia, no de la razón. Cuando se usa la magia, no se piensa, se cree. Es necesario entonces diferenciar entre razón y opinión. Tengan esto presente: la palabra puede ser ruido o inteligencia, si es inteligencia es argumento" inició la Dra. Dimópulos. Los alumnos estaban desconcertados, se quedaron con la pluma en la mano sin tomar nota alguna, ellos esperaban una cátedra sobre la "Autoridad del Político" y esta dama estaba hablando de como establecer argumentos razonables. *"Este es el método que vamos a seguir, plantearé un caso y Uds. darán sus razones, pero por favor quiero que argumenten, y más vale que lo hagan bien, no metan palabras que no vengam al caso, solo por hacer ruido"*.

La discusión sobre el tema de la autoridad del político.

La Dra. procedió a plantear el caso del ex-presidente del Perú, Fujimori. El caso trataba de llevar al análisis por parte de los alumnos del por qué después de haber sido un presidente reconocido por su país, quien lo había dirigido con mano férrea para

LA DRA. DIMÓPULOS

sacarlo adelante, había terminado en el exilio en Japón, rechazado por su pueblo. *¿Qué pasó aquí? ¿Por qué sucedió esto? ¿Acaso la autoridad tiene que ver con la jerarquía?... preguntó la Dra. Dimópulos, mirando por encima de sus pulcros lentes al grupo. Un tremendo silencio obtuvo por respuesta. ¡Vamos hijos!, ¿Qué les pasa? Preguntó exasperada... ¿Es así como quieren entrar al mundo de la política, sin hablar?... Cuestionó con tono molesto. Una mano se alzó entre el grupo. Por fin... y una mujer!, comentó... Le otorgó la palabra a Mariana una de las alumnas más destacadas del grupo: Si, yo creo que el puesto que ocupa una persona está relacionado con su nivel de autoridad, contestó Mariana. ¡No es cierto, esto no tiene nada que ver, no tiene absolutamente nada que ver! dijo la Dra. Dimópulos con una negativa rotunda, Hay políticos que no tienen ninguna autoridad, y hay gente que tiene autoridad pero no tiene un puesto político ¿cierto? ¿Acaso es la autoridad lo mismo que el poder? continuó la Dra. Dimópulos, Vamos muchachos ya casi son egresados de esta universidad, que se supone de mucho prestigio y no están dispuestos a argumentar! Luis Eugenio sentado en la primera fila levantó su mano, la Dra. Dimópulos le dio la palabra: Bueno pensando en ambos términos, yo creo que la autoridad implica poder, no es lo mismo pero si van necesariamente juntas... Estás rotundamente equivocado, hijo respondió la Dra. Dimópulos ¿Qué no ves políticos con un gran poder pero que nadie respeta?, ¡Definitivamente no tiene nada que ver con el poder!. La autoridad es algo no intelectual... Uds. me tienen que debatir entonces: ¿Para que nos pide razones si la autoridad no es un asunto racional?...y así me callan, comentó con una sonrisa en la boca y ambas manos deteniendo su barbilla. Tomen como*

principio fijarse en lo que dicen y en lo que se dice. Puedo ponerles trampas con la palabra, les he puesto una... y han caído. El gran problema es hacer coincidir el puesto con la autoridad, hacerse respetar no por el puesto si no por lo que es uno. A veces esta autoridad tiende a desplazarse, y entran las autoridades de contrabando. La autoridad supone un reconocimiento, una percepción de superioridad, no viene desde abajo, se impone desde arriba, es una relación desigual, la autoridad no es un asunto intelectual, es un asunto de emociones . Nuestro problema en la actualidad es que no aguantamos a las autoridades, cuestionamos y rechazamos a todo tipo de autoridad. Hemos creado un gran vacío, en el nombre de la igualdad. Esto es lo que le pasó a Fujimori, perdió el respeto de su gente. La Dra. Dimópulos continuó su charla. Al finalizar la sesión, el ambiente en la sala se había puesto muy tenso. Prepárense para mañana, no me gusta hablar tanto, quiero que uds. sean los que hablen, aquí no se trata de herir susceptibilidades, se trata de aprender. Recordemos lo que Platón dijo sobre Sócrates: "Existen quienes lo detestan porque perturba sus seguridades, estos son los más, pero existen quienes le agradecen porque perturba sus seguridades, porque les permite ir más allá de esta mediocridad básica". Es necesario abandonar nuestra aldea inicial de la seguridad básica para ir en busca de lo inseguro, este es el mundo real, con este comentario concluyó la Dra. Dimópulos finalmente su primer sesión.

Anexo 5 - Cuestionarios de Autoevaluación del Grupo y Evaluación del Caso

8.1. Cuestionario propio de auto-evaluación del grupo basado en Bobb (1996).

FECHA: _____

Miembros del grupo:

Lee cada afirmación y califica a tu grupo marcando la respuesta que consideres correcta en cada una.

Los miembros del grupo...	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca	No se ha observado
Han entendido el propósito de la/s actividad/es	4	3	2	1	0
Han identificado los parámetros clave	4	3	2	1	0
Han trabajado de forma cooperativa	4	3	2	1	0
Han trabajado de manera ordenada centrándose en la/s tarea/s	4	3	2	1	0
Han expresado sus ideas al resto del grupo	4	3	2	1	0
Han escuchado las ideas de los demás miembros	4	3	2	1	0
Consideran que las fuentes de información consultada han sido adecuadas	4	3	2	1	0
Consideran que la exposición oral del portavoz o portavoces ha sido representativa del trabajo realizado	4	3	2	1	0
Han participado activamente	4	3	2	1	0
Otras observaciones					
_____	4	3	2	1	0
_____	4	3	2	1	0
_____	4	3	2	1	0

8.2. Cuestionario propio de evaluación del caso basado en Reynolds (1990:421).

1. Título del caso: _____

2. Temas principales que trata: _____

3. Materia para la que se ha utilizado:

4. Objetivos didácticos que perseguimos:

5. Bibliografía recomendada:

6. Horas empleadas (ECTS)
6.1.Trabajo en el aula: _____
6.2.Trabajo de los alumnos fuera del aula: _____
6.3.Preparación por parte profesor: _____

7. Soluciones aportadas:

8. Sugerencias propuestas por los alumnos:

9. Observaciones para la puesta en práctica de este caso:

Anexo 6 - Casos sobre la Empresa de Telecomunicaciones Orange de Francia



Business
Services



Technical Case Study

Orange Business Services: A Telecom Business Reinvents Itself for the Cloud Era

How Orange Business Services built flexible computing offers

By Yann Degardin, Technical Project Lead, Orange Business Services

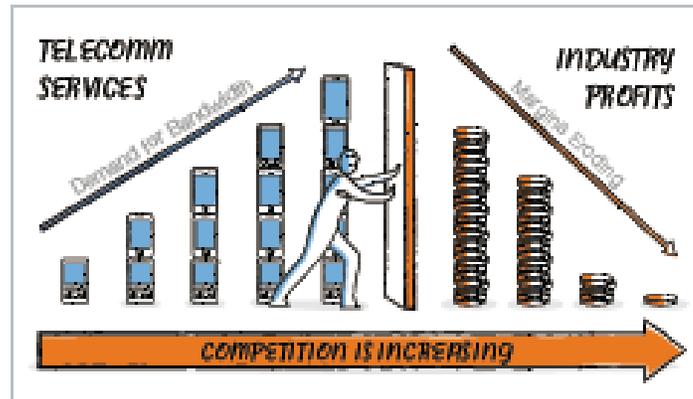
When your industry's revenue projections flatten, how can you break away and continue to grow? At Orange Business Services, we decided to reinvent the company by becoming a cloud services provider—entering a market still at the beginning of its growth trajectory.

Orange Business Services, the business services arm of global telecommunications leader Orange, provides communications services to companies in France and to multinational companies throughout the world. We serve more than two million businesses, and we know that many of them wanted to move business applications out of their own data centers and into the cloud—shifting a capital expense to an operational expense and freeing up their internal IT teams to focus on the core business.

Today, our cloud services, built on NetApp® storage, are transforming our customers' businesses. For example, Tians Group, a multinational conglomerate, uses one of our Flexible Computing infrastructure-as-a-service (IaaS) offerings to provision and manage servers in multiple countries from its headquarters in China. GFI Informatique uses Flexible Computing to cost-effectively host its award-winning cloud security services for networks, email, and websites. Exaegis, a French provider of software-as-a-service offerings to the financial industry, leverages Flexible Computing to guarantee the security and continuity of services to its customers.



Businesses built on NetApp
go further, faster



Flexible Storage Provisioning

1. When customers sign up for Flexible Computing services, they specify the amount of storage they need today and the service level agreement (SLA)—for example, 50GB of gold-tier storage and 100GB of silver-tier storage. They also specify the maximum capacity, such as 1TB each for gold and silver.
2. Our orchestrator provisions all the resources (storage, compute, network).
3. As our customers' storage needs fluctuate, they visit our self-service portal to increase or decrease the allocation. We bill only for resources allocated each day.

Elevating Our Customers' Expectations of Cloud Services

To give these customers the confidence to operate a major part of their business in the cloud, we needed to design an architecture that delivered a simple user experience, agility, flexibility, reliability, and security.

Our flagship cloud service is Flexible Computing, an IaaS offering available in all 220 countries and territories where Orange Business Services operates. To differentiate our Flexible Computing offers, we focused on four capabilities:

- **Self-service provisioning.** Customers can self-provision infrastructure in minutes from an intuitive browser interface. For example, if you need a web server in another country, with a few clicks you can provision 10 virtual machines running Windows® 8, each with 4GB RAM and 200GB disk space, and 1Gbps throughput between virtual machines.
- **Tiered service levels.** Customers select silver or gold service tiers for computing, networking, and storage. For instance, you have the flexibility to select 25GB with very-fast access for business intelligence workloads and 30GB with moderately fast access for your financial applications (see sidebar).
- **Automation.** To minimize operational costs, we automated provisioning, using our own orchestration software in conjunction with NetApp OnCommand®. When customers create a virtual machine, the orchestration software provisions storage from a shared pool. We wrote scripts to coordinate all activities—for example, ensuring that storage is properly and accurately provisioned before virtual machines are provisioned.
- **Reporting.** Customers can view real-time and historical usage reports on demand. We also generate our own reports for capacity planning and chargeback.

The Storage Challenge

Fast time to market was important because our existing telecom customers were eager for IaaS, and we wanted to be the company to serve them. To meet our aggressive launch schedule, we initially used the same third-party Fibre Channel storage area network (SAN) platform that we already used for our own business, in conjunction with Cisco® Catalyst® switches.

But the SAN platform hampered our flexibility, in two ways. First, the maximum LUN size with Fibre Channel is 16TB. Therefore, we had to aggregate LUNs for customers that wanted larger datastores, and aggregation can decrease virtual machine performance. Also, a customer that needed 80GB had to provision and pay for 200GB, the smallest unit. We believe that our customers should have the flexibility to provision any size datastores.

The other drawback of the previous storage solution was that expanding or contracting a customer's datastore required manual effort from our operations team, an unsustainable operational model. To increase capacity, we had to aggregate cells into a single datastore that was visible from VMware® and from the customer portal. Scheduling and completing the work typically took two full days—not a scalable process. And to decrease capacity, we had to migrate customer data to a smaller datastore. We couldn't simply remove a LUN from the datastore because we would lose data.

How We Built a Flexible Cloud Architecture with NetApp Solutions

We gained the flexibility that differentiates our cloud service by replacing our original cloud storage with the NetApp Unified Storage Architecture. Multiprotocol support in NetApp storage enables us to use the same storage architecture for primary and backup storage and for physical and virtual storage environments.

In our data centers in France (Chevilly and Rueil) and Singapore, we deployed paired NetApp FAS6240 storage systems for production data and paired NetApp FAS3240 storage systems for backup (Figure 1).

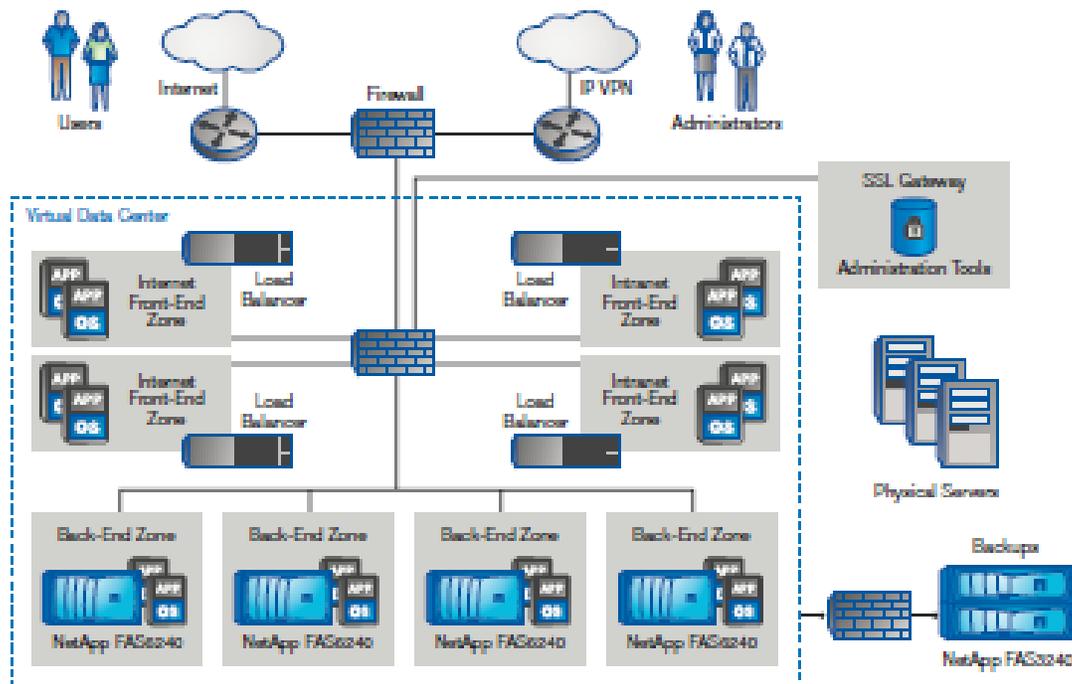


Figure 1) Flexible Computing services network architecture based on a NetApp storage infrastructure.

Four Benefits of NetApp NFS Support for Orange Business Services Flexible Computing

- We can create datastores of up to 100TB without the performance degradation that results from aggregating LUNs.
- The time to expand or shrink a volume decreased from several hours to a few seconds.
- Customers can decrease storage without any involvement by our IT team. As a result, the time to expand or shrink a volume decreased from several hours to a few seconds.
- We can provide SLAs for 99.99% availability, partly because NFS makes it easier to switch a volume from one virtual machine to another, and to fail over between paired controllers.

Support for Network File System (NFS) protocol in NetApp storage solved the problems we had with the Fibre Channel SAN, making capacity management far more efficient (see sidebar).

Currently, we offer two types of Flexible Computing services. Flexible Computing Premium provides virtual servers, physical servers, or both. Customers can either manage their infrastructure and applications themselves or ask Orange Business Services to manage all or some of the stack. Daily backup to a secondary data center is standard, and we're adding an optional disaster recovery plan. Customers that have the internal resources to manage their infrastructure use the Flexible Computing Express service, which is self-managed and includes virtual machines only. See Figure 2.

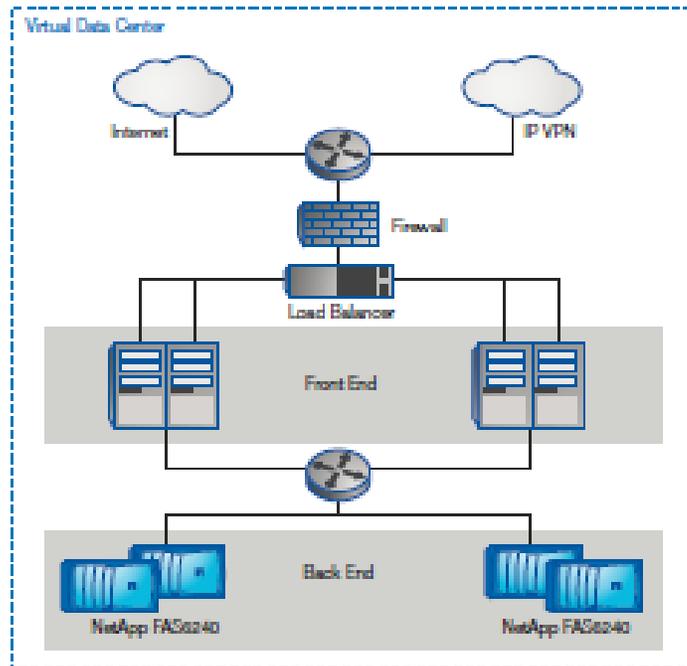
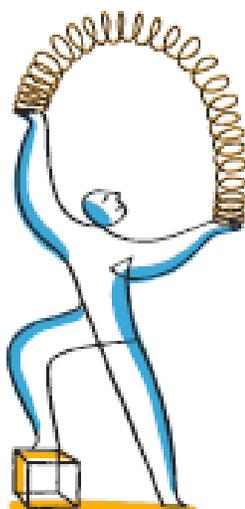
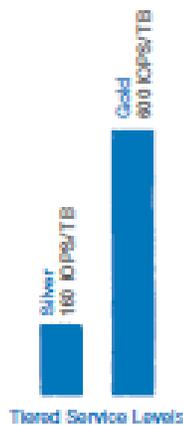


Figure 2) Flexible Computing Express network architecture with NetApp storage.





Storage Innovations Behind Flexible Computing Services

NetApp technologies play a major role in the customer experience as well as the cost efficiency of our Flexible Computing platform.

Providing tiered SLAs

We're able to offer tiered service levels for storage performance—Gold and Silver—using the same NetApp storage infrastructure. The technology behind tiered service levels is NetApp Flash Cache™, which accelerates data access by caching recently read user data or NetApp metadata.

Customers that request the gold service receive an SLA for 600 IOPS. Their data resides on SAS drives that are front-ended by Flash Cache. Customers that choose the silver service receive an SLA for 160 IOPS. With Flash Cache, we can meet this SLA using lower cost SATA drives, helping to keep service costs down. We think of Flash Cache as bridging the gap between our SLAs and actual disk performance.

We use NetApp FlexShare® to specify the relative priorities of volumes, allocating 80% of the Flash Cache capacity to gold-tier customers and the remaining 20% to silver-tier customers.

Keeping costs down by reducing overall storage requirements

Three NetApp technologies—deduplication, thin provisioning, and Snapshot™—provide 50% more storage capacity than our previous storage infrastructure for the same cost.

For example, we reduced total storage capacity requirements by 30%—up to 80% in a volume—by using NetApp deduplication to eliminate redundant blocks of data within the same volume. Deduplication saved 120TB by locating identical blocks of data and replacing them with references to a single shared block.

Deduplication savings are allocated to volumes, so we wouldn't see any benefit from deduplication if we built each customer's storage in a separate volume. Therefore, we build several customers' storage in the same volume.

We reduced capacity requirements even further by using NetApp Snapshot software in our Chevilly-Larue data center to make point-in-time copies. With our previous storage infrastructure, the copy took as much space as the original. With Snapshot software, in contrast, the original plus copy takes only 20% to 30% more space than the original alone.

Making use of space that customers provision but don't use

Out of habit, some customers still request more storage capacity than they actually need—sometimes even double or triple the capacity. They still can't quite believe that they can increase capacity in minutes, making it unnecessary to overprovision.

Overprovisioning increases our data center space, power, and cooling costs. We significantly reduced these costs by using NetApp thin provisioning, which presents more logical storage to customers than we actually have in our physical storage pool. For example, suppose a customer requests 100GB of space. Instead of allocating the space upfront, the architecture dynamically allocates space to the LUN as data is written. So, if the customer writes 40GB of data, that's what the NetApp storage system allocates.

The remaining 60GB remains in a pool of storage that's available on demand to this customer—or any other customer. And when customers delete data, thin provisioning releases the free space back to the common storage pool.

For some customers, thin provisioning has decreased committed storage by a factor of six. It is a win-win deal: our customers manage their storage cost at the most granular level, and it leads to a decrease of hardware footprint in our data center.

To make sure that we always have enough capacity should customers suddenly need it, we continually monitor capacity using NetApp OnCommand Unified Manager, which integrated easily into our internal management interface.

Building a secure, multi-tenant environment

Our cloud customers want assurance that their data will remain private. We designed the infrastructure to provide enterprise levels of security, logically partitioning the infrastructure for each customer and giving each customer a dedicated virtual firewall and dedicated VLANs.

Meeting business continuance and disaster recovery needs

Our standard backup policy is to take daily Snapshot copies. With NetApp SnapManager® for Virtual Infrastructure, backups run on dedicated virtual storage system servers, enabling customers to use their production servers to run applications.

In the future, we will provide a disaster recovery option for our Flexible Computing Premium service. We plan to use the NetApp SnapMirror® data replication solution to copy virtual machine images to our backup facility in Val de Reuil on a daily basis. If a regional or data center disaster occurs, we can bring customers online in the backup data center within a few hours. See Figure 3.

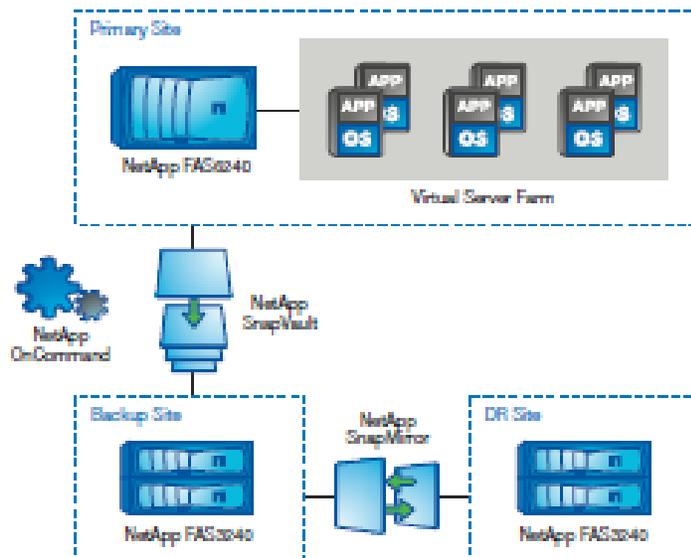


Figure 3 | Backup and disaster recovery network architecture with NetApp storage.

Simplifying management

We didn't need to hire a large team of storage administrators for the Flexible Computing cloud service because we've automated most of the provisioning process. When we deployed the NetApp infrastructure, we used NetApp OnCommand management software to configure default policies, such as backup. As we add more disks, we can apply these policies with a few clicks, helping us to keep costs down as the business grows.

As mentioned earlier, we carefully monitor storage consumption in all data centers, using NetApp Command Unified Manager, to make sure our customers can increase their allocation whenever needed.

And, to identify storage infrastructure issues before they affect our customers, we use a NetApp service called My AutoSupport™. We periodically visit a website that identifies potential issues such as out-of-date firmware or software and gives us step-by-step instructions to avoid disruptions.

Customer Benefits: Increased Business Agility

For Orange Business Services, branching out from the saturated telecom market to an industry at the beginning of its growth curve is increasing our market potential. We expect to earn €500 million in revenue from cloud services by 2015.

Offering highly flexible cloud services also increases our business value to customers, making us a strategic business partner. For example, our customer Tians Group, headquartered in China, showcases how our Flexible Computing offers can increase business agility and transform IT economics. A multinational conglomerate, Tians Group is involved in biotechnology, health management, hotel and tourism industry, educational training, e-commerce, finance investment, and real estate. The company already has offices in 110 countries and is expanding rapidly in Europe.

Orange Business Services at a glance

- World's largest data network
- 220 countries and territories
- €500 million cloud revenues by 2015
- 35PB of NetApp storage





Yann Degardin
Technical Project Lead
Orange Business Services

Yann Degardin has been a member of the Orange Business Services IT team since 2006. As technical lead for the Orange Business Services Flexible Computing services, he spearheaded the storage infrastructure design, product launch, and lifecycle management program. Mr. Degardin brings firsthand knowledge of operations to cloud design, having previously served as operations coordinator for France Telecom and Equant, now part of Orange Business Services. Earlier in his career, Mr. Degardin worked for Logitech Informatique and SI. He is a graduate of the Louis de Broglie School of Engineering and lives in France with his wife and two children.

Tiens Group now hosts its European website using our Flexible Computing Express cloud service, as part of the company's strategy to "Think globally, execute locally." Website administrators in China can access their servers and storage in France over the Orange VPN. To anticipate when they need more capacity, they view real-time and historical utilization from our web portal. Flexible Computing Express reduced total cost of ownership for web infrastructure for Tiens Group. The company has also begun using Flexible Computing Express to centrally provision IT infrastructure for offices in any country.

Our growing customer base includes companies from a variety of industries, all attracted by the ease of adding or contracting resources and the appeal of paying only for the resources they need. GFI Informatique uses a Flexible Computing service to host its award-winning cloud security services for networks, email, and websites. A global €20+ billion luxury goods company takes advantage of Flexible Computing to manage more than 50 brands, and gives our service credit for helping to accelerate time to market.

What's Next

Overcoming our earlier storage challenge lifted our cloud services to a new level, and we'll migrate 200 Flexible Computing customers from the old storage platform to the NetApp platform in 2013. With NetApp Virtual Storage Tiering, we've given our customers a choice of service levels for storage access, depending on their application requirements. And we've positioned ourselves to scale cost effectively to serve more customers working with more data by taking advantage of NetApp features such as NetApp deduplication and thin provisioning.

We're continuing our partnership with NetApp as we enhance our existing cloud services and plan new ones to meet our customers' emerging business needs. Some of our plans include:

- **Infrastructure.** We're introducing a Flexible Computing offer tailored for midmarket accounts, as well as a private cloud offer. Soon our pilot disaster recovery service will move into production.
- **Workspace.** Our Flexible Workspace offer will allow users to access virtual desktops from anywhere, on any device, helping our customers support a mobile workforce while lowering desktop costs.
- **Private and public cloud services.** We are building a private cloud offer, mainly for large accounts, and working with partners on a public cloud offering called Cloudwatt.

Our relationship with NetApp involves much more than technology. NetApp has become a true partner, working in close collaboration with Orange Business Services to help us reinvent our business for the cloud era.



About Orange Business Services

Orange Business Services, the Orange branch dedicated to B2B services, is a leading global integrator of communications solutions for multinational corporations. With the world's largest, seamless network for voice and data, Orange Business Services reaches 220 countries and territories with local support in 166.

About NetApp

NetApp creates innovative storage and data management solutions that deliver outstanding cost efficiency and accelerate business breakthroughs. Discover our passion for helping companies around the world go further, faster at www.netapp.com.

Go further, faster*

<p>NetApp Products</p> <ul style="list-style-type: none"> • NetApp FAS3240 and FAS3240 storage systems • NetApp MultiStore® • NetApp Flash Cache • NetApp Data ONTAP® operating system version 8.1 • NetApp OnCommand management software • NetApp SnapManager for Virtual Infrastructure • NetApp deduplication 	<ul style="list-style-type: none"> • NetApp SnapMirror replication technology • NetApp thin provisioning • NetApp FlexShare • NetApp Virtual Storage Tier <p>Third-Party Products</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cisco Nexus® 5548 Switches and Cisco Catalyst 4000M Switches • VMware vSphere® and ESX®
--	---



Audiovisual interaction made easy

Orange Case Study

Objectives

Orange is one of the largest Telco & IPTV operators in Europe, playing a key role in important pay TV markets such as in France, Spain, Poland, etc.

mirada was selected as one of the main partners for the Orange Spain R&D division, to participate in the development & maintenance of their IPTV platforms.

Scope

Two main targets were defined for mirada during the project:

1. Existing IPTV Platform maintenance & support

This IPTV platform was already in production, and during this period mirada was requested to:

- Stabilize the system reducing the number of known problems and detecting new ones.
- Evaluating the new features and changes requested by the marketing team, distributing them across the different releases.
- Providing support for the live system.

2. Next Generation IPTV Platform maintenance & development

After the successful IPTV platform maintenance, mirada was involved in the development of a new IPTV platform (aimed at replacing existing IPTV).

Within this project mirada was in charge of:

- Full Project Management of the platform components involving mirada's development (mainly VoD catalogue management).
- Analysis and design of all the features required for the VoD catalogue animation system.
- Development and support of the system.

Challenges

When mirada started to work with Orange R&D, the IPTV project was already developed. mirada was expected to work on the existing platform, by significantly improving the overall quality of the service:

- Drastically reducing the number of known problems in the system.
- Improving the KPI measuring the number of bugs present in each release.
- Improving the average resolution times for the reported issues.
- Improving productivity by including more features in releases without generating global project cost deviations.
- Externalizing the project development, isolating the customer (Orange R&D) from low level technical problems.

This proved to be a difficult task, as the previous development team left the project with a short transition period.

As for the next generation IPTV platform, mirada's development was expected to be integrated in the whole system development chain, requiring both teams (Orange R&D and mirada) to work in an integrated environment.

All these tasks were also expected to be done following the working methodology of the R&D department, in addition to that of the whole France Telecom group, helping to coordinate the different departments and requirements.

Project results

Since our participation in the project, both the existing and the next generation IPTV platforms reduced the bug reporting rate by more than 50% for every release.

The initial KPI average values measured for the previous team were above 6.5 (the maximum accepted value by Orange was 2.00). After the involvement of the mirada team in the project, KPI monthly values were reduced to an average of 0.75.

Work load and overall project costs have been always constrained within the initial estimations.

mirada's team managed to seamlessly integrate with the whole Orange R&D team, resulting in a successful relationship that has been further extended to other projects.

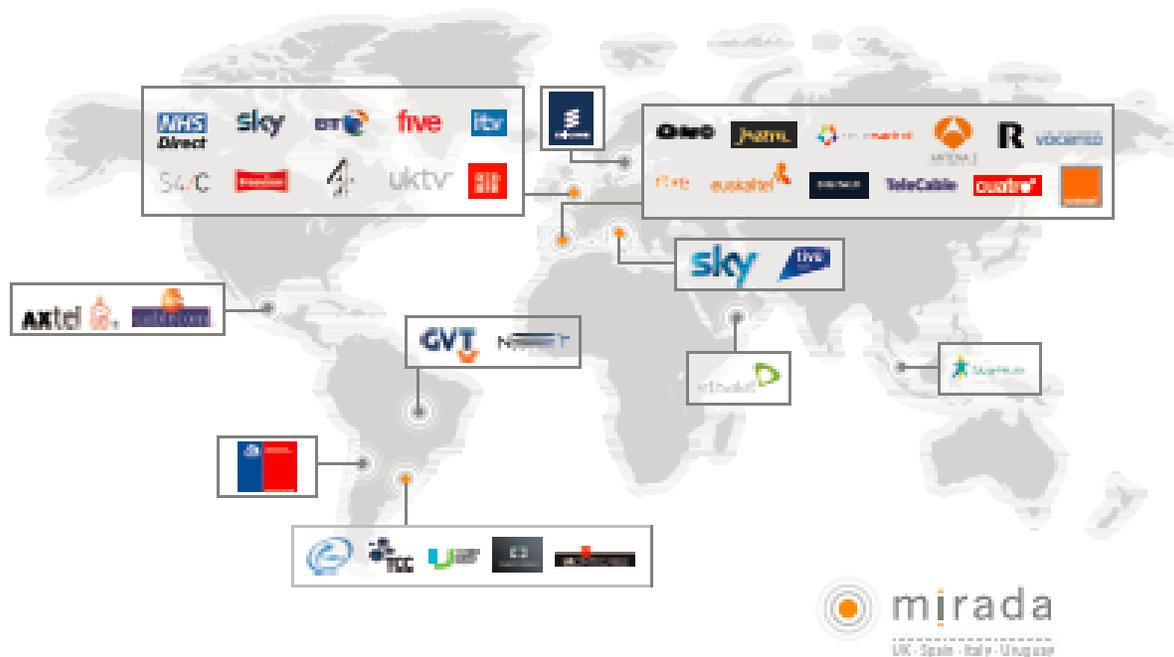


About mirada plc

mirada creates products and manage services that enable consumers to interact with and access audiovisual digital content on television, mobile and online.

mirada, products and services are used worldwide on navigational interfaces including Guides, PPV, VoD, PVR, synchronization technologies, Interactive marketing and payment solutions.

Headquartered in London, mirada has commercial offices across Europe and Latin America and operates technical centres in the UK and Spain.



<p>mirada Headquarters New City Cloisters 195 Old Street London EC1Y 1ER United Kingdom</p> <p>Tel: +44 (0)20 7549 5678 Fax: +44 (0)20 7788 3488 email: info@mirada.tv</p>	<p>mirada Spain Av. General Perálvarez 2a Planta. 28044 Madrid Spain</p> <p>Tel: +34 917616400 Fax: +34 917616444 email: info@mirada.tv</p>	<p>mirada Italy Via Giuseppe Mazzini 6 20123 Milano Italy</p> <p>Tel: +390227647405 Fax: +390227647406 email: info@mirada.tv</p>	<p>mirada Uruguay Avda. Horacio Albareda Santos 907/201 11200 Montevideo Uruguay</p> <p>Tel: +598 2410 8382 Fax: +598 2410 8382 email: info@mirada.tv</p>
---	--	---	--

www.mirada.tv

**Anexo 7 - Caso Empresa de Telecomunicaciones
UNE EPM: Decisiones Estratégicas**

ANÁLISIS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS: CASO UNE EPM TELECOMUNICACIONES¹

ALICIA MILLÁN VILLANUEVA², IVÁN MONTOYA RESTREPO³ & LUZ ALEXANDRA MONTOYA RESTREPO⁴
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Recibido/ Received/ Recebido: 31/03/2014 - Aceptado/ Accepted / Aprovado: 29/08/2014

Resumen

El objetivo de este artículo es identificar la presencia de ciertos patrones en la formación de la estrategia de la empresa UNE EPM Telecomunicaciones, que han influido en la toma de decisiones. Los referentes teóricos son básicamente tres: Ansoff, Porter y Mintzberg. El análisis se centra en una serie de comparaciones y coincidencias entre la teoría y los hallazgos encontrados, en lo que respecta a comportamientos, resultados y decisiones de la compañía, de donde se logra vislumbrar la estrategia adoptada.

Palabras clave: Formación de la estrategia, Toma de decisiones, Patrones, Flujo de decisiones.

ANALYSIS OF STRATEGIC DECISIONS: CASE OF UNE EPM TELECOMMUNICATIONS

Abstract

The objective of this article is to identify the presence of certain patterns in the formation of the strategy of the UNE EPM Telecommunications business that have influenced the decisions making. The theoretical references are basically three: Ansoff, Porter and Mintzberg. The analysis was centered in the series of comparisons and coincidences between the theory and the findings, related to behaviors, results and decisions of the company from which it's possible to glimpse the adopted strategy.

Keywords: Strategy formation, Decision making, Patterns, Flow-making.

¹ Artículo de investigación dentro del marco del Grupo de Investigación en Mercados, Innovación y Competitividad en Gestión Agropecuaria (MILAGRO), Universidad Nacional de Colombia.

² Ingeniera Electrónica, Institución Universitaria de Envigado. Especialista en Redes Corporativas, Universidad San Buenaventura. Estudiante de Maestría Ingeniería Administrativa, Universidad Nacional de Colombia. E-mail: amillanv@gmail.com. Tel: (57) (4) 515 7982. Dirección postal: CIL 78 Sur # 40 – 211 apto 2805, Medellín (Colombia).

³ Administrador de empresas, Magister en Administración, Doctor en Ciencias Económicas, Profesor Asociado Universidad Nacional de Colombia sede Medellín, E-mail: iamontoyar@unal.edu.co Tel: (57) (4) 6902540. Dirección postal: CIL 47 DD # 87-4 apto 604, Medellín (Colombia).

⁴ Administradora de empresas, Magister en Administración, Doctora en Ciencias Económicas, Profesora Asociada Universidad Nacional Colombia sede Medellín, E-mail: lamontoyar@unal.edu.co Tel: (57) (4) 515 7982. Dirección postal: CIL 47 DD # 87-4 apto 604, Medellín (Colombia).

ALICIA MILLÁN WILLANUEVA, IVÁN MONTOYA RESTREPO & LUZ ALEXANDRA MONTOYA RESTREPO

ANÁLISE DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS: CASO UNE EPM TELECOMUNICAÇÕES

Resumo

O objetivo deste artigo é identificar a presença de certos padrões na formação da estratégia da empresa UNE EPM Telecomunicações, que influenciaram as decisões tomadas. Os referentes teóricos são basicamente três: Ansoff, Porter e Mintzberg. A análise centra-se em uma série de comparações e coincidências entre a teoria e os resultados encontrados, no que diz respeito a comportamentos, resultados e decisões da companhia, de onde se consegue vislumbrar a estratégia adotada.

Palavras chave: Formação da estratégia, Decisões tomadas, Padrões, Fluxo de decisões.

Millán, A., Montoya, I. & Montoya, L. (2016). Análisis de las decisiones estratégicas: caso une EPM Telecomunicaciones. En: *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*. rev.fac.cienc.econ, XXIII (1).

JEL: M10, M19.

1. Introducción

Dados los procesos de cambio en UNE EPM Telecomunicaciones S.A. en adelante UNE, resulta de interés identificar la presencia de ciertos patrones en la formación de su estrategia, que a su vez han influido en la constante toma de decisiones, promoviendo cambios significativos durante sus 6 años de formación, lo cual se evidencia en los cambios propuestos dentro de la historia corporativa:

“En el año 2006, Empresas Públicas de Medellín, después de observar el entorno, analizar las señales de los clientes y determinar las posibilidades del negocio, replantó el mercado de servicios públicos domiciliarios y configuró tres grupos estratégicos de negocio: Energía, Aguas y Telecomunicaciones. Cada uno muy diferente del otro, con dinámicas competitivas distintas y retos específicos.

Para cumplir entonces con la estrategia definida por EPM, el primero de julio de 2006 se escinde la UEN Telecomunicaciones, dando origen a EPM Telecomunicaciones S.A. con su marca UNE. Así, queda constituida como una empresa 100% pública, propiedad de Empresas Públicas de Medellín, conformada como una sociedad

anónima por acciones, que presta servicios de tecnologías de información y comunicaciones a sus clientes en todo el país.

Al igual que para los otros negocios de EPM (Aguas y Energía), para UNE se definió una Meta Estratégica Grande y Ambiciosa (MEGA) a largo plazo que debe cumplir en el 2016.

«Al 2016, UNE será la empresa integrada de telecomunicaciones más competitiva de Colombia, y emergentemente sirviendo la comunidad de la diáspora latinoamericana en USA y España; con ingresos por ventas equivalentes a US\$ 1.600 millones, con una tasa de crecimiento interanual por encima de la industria y con un EBITDA creciente respecto al resultado del año anterior. Como referencia para el logro de la MEGA al 2016, se espera que al 2011 los ingresos por ventas sean de US\$ 1.186 millones».

Atendiendo a los imperativos estratégicos definidos por EPM, el primero de agosto de 2007 se produce la integración operativa, comercial y organizacional con Orbitel y parte del patrimonio escindido de Emtelco, empresas 100% propiedad de UNE. Para

ANÁLISIS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS: CASO UNE EPM TELECOMUNICACIONES

continuar con el proceso de consolidación nacional, UNE compra el porcentaje de participación que le hacía falta para ser dueños 100% de Emtelca en Manizales, adquiere las cablerías Promisión de Bucaramanga y Costavisión de Cartagena e integra comercialmente las filiales de telecomunicaciones”.¹

Es así como, en el cambiante sector de las telecomunicaciones debido a la innovación tecnológica, la toma de decisiones puede marcar o no algunas estrategias, favoreciendo o desvirtuando la diferenciación con sus competidores.

La conformación de UNE como una entidad independiente después del desmembramiento de EPM, ha originado una serie de cambios estructurales y metodológicos que pueden haber sido o no rentables y estratégicos², causando a su vez impactos positivos o negativos sobre sus resultados.

Con este artículo se muestra un estudio de las principales definiciones estratégicas, dadas por autores reconocidos³, tomando sus investigaciones como base para analizar los patrones que se han seguido en el flujo y toma de decisiones en la empresa que es objeto del estudio de este documento. Se termina con una crítica de los principales cambios en el desarrollo de la organización con respecto a lo evidenciado del análisis anterior.

De igual forma se podrá encontrar los aspectos más relevantes resultado de alguna estrategia propuesta, cambio estructural e incluso decisiones, para luego identificar aquellos patrones que resultan en la agrupación por ciclos anuales, que finalmente muestran las estrategias claras demarcadas en cada periodo. El objetivo fundamental de este trabajo es evaluar las tendencias estratégicas más significativas desarrolladas a través de los años y analizar su impacto con

respecto a los resultados de la compañía desde su conformación hasta el 2013.

2. Marco teórico

Tomar las mejores decisiones a nivel administrativo, conlleva por sí mismo el asumir riesgos que pueden marcar la diferencia en cuanto al éxito o fracaso empresarial.

El estudio de las estrategias, la toma de decisiones y la gran variabilidad que se ha tenido en UNE, revela de alguna forma caracteres especiales de los siguientes tres autores, sobre los cuales se describe la teoría que más valor aporta en el desarrollo de este trabajo, para finalmente aplicarlo en un momento determinado de la compañía.

Siguiendo la temática en cuestión, los autores más relevantes a desarrollar son:

2.1 Ansoff

Para Ansoff (1957) y Ansoff, Declark & Hayes (1983) la competencia no se da en términos de toda la organización o en todo el mercado, la competencia se da en productos específicos y mercados específicos, lo que para la estrategia competitiva radicaría en la búsqueda de conocer cuales productos compiten y en cuales mercados específicamente.

Ansoff (1957) en su artículo “Strategies for diversification” menciona cuán importante es el posicionamiento de una compañía en el sector, tanto, que su crecimiento y cambio deben ser tan rápidos como pueda, o lo que menciona Montoya (2010), como una organización de unidades estratégicas de negocios, agrupando servicios o productos, que a su vez, llegan a compartir clientes y competidores. Esta forma de crecimiento puede realizarse incrementando su penetración en el mercado, innovando en el desarrollo de productos, o diversificando.

¹ Historia de UNE EPM Telecomunicaciones, extraída de: <http://www.une.com.co/pymes/foro/2-bienvenidos/141-logo-firmy-budowlanaj.html>

² Ver Anexo 1 con las notas de prensa sobre el tema.

³ Se identifica a Mintzberg como un autor importante, con teorías y conceptos clave en la búsqueda de patrones e identificación de flujo de decisiones. Sin embargo, una vez se comenzó con el análisis de la información de UNE EPM Telecomunicaciones, se hizo relevante mostrar los planteamientos de autores como Ansoff y Porter, con los cuales se logró realizar un comparativo entre sus aportes y algunas decisiones o cambios identificados en periodos anuales.

Diversificación de acuerdo a la definición dada: “es usualmente asociada con un cambio en las características de la línea de la compañía, producto o mercado, en contraste con la penetración y desarrollo de mercado y/o productos” (Ansoff, 1957).

El hecho en sí de diversificación puede darse por muchos motivos, Ansoff, Dederik & Hayes (1983) describen como la compensación de la obsolescencia tecnológica, para distribuir algún tipo de riesgo, obtener una alta administración, pero cualquiera que sea este, debe analizar su estrategia y las proyecciones de su crecimiento; mencionan además algunos de estos métodos de proyección.

Una vez los resultados arrojan la confirmación que es posible y se debe realizar la diversificación, Ansoff (1957) sugiere tres métodos:

- Vertical: que consiste en diversificar su actividad a la producción de componentes, piezas y materiales.
- Horizontal: introducción en nuevos productos
- Lateral: invita a ir a la empresa más allá de sus posibilidades e incluso de la industria a la cual pertenece (Martinet, 2010; Moussetis, 2011).

De a acuerdo con Ansoff (1957) el paso siguiente es escoger cuál estrategia y bajo qué método de calificación se utilizaría:

- Cualitativa: comparando la oportunidad de diversificación individual con la diversificación de objetivos.
- Cuantitativa: con las diferentes técnicas existentes para predecir que se tienen.

En resumen, Ansoff (1957) propone realizar un estudio acerca de producto y mercado, de donde surgen los siguientes conceptos:

- Un producto específico para un tipo de mercado específico se conoce como penetración de mercado.

- El desarrollo de producto se centra en analizar nuevo producto para un mismo mercado,
- Y por último la búsqueda de nuevos mercados para un producto existente, se conoce como desarrollo de mercado.
- En el caso de productos nuevos para mercados nuevos se toca un tema de diversificación (Ansoff & McDonnell, 1990).

En este orden de ideas, el aporte de Ansoff para este trabajo se centra en las cuatro principales estrategias corporativas, donde se define en cuáles mercados se va a competir y con qué productos, el cual se podrá identificar en el siguiente apartado.

2.2 Porter

Porter (1980, 1990, 1991) difiere con la teoría de Ansoff (1957), ya que para él dichos aportes se aplican muy bien sobre mercados en crecimiento. Sin embargo después de las crisis económica de los 70's, los factores de mercado cambian: hay muchos queriendo vender y pocos comprar, es entonces cuando el problema radica en buscar la forma de recuperar la inversión lo suficientemente rápido frente a la inversión tecnológica realizada y con cual tamaño de mercado se pueda lograr. En este punto los competidores cobran un papel importante en la búsqueda de productos sustitutos que satisfagan las necesidades del usuario sin importar siquiera si se encuentran en el mismo sector o no.

Es cuando Porter (1991) en su artículo “Towards a dynamic theory of strategy” propone una teoría dinámica identificando el éxito o fracaso una organización, partiendo de una base de conocimiento de sí misma y de su importancia en la participación sobre la industria, así como su posición relativa en la misma. Tomando este legado se tiene:

- La estructura de la industria está dado por las 5 fuerzas de Porter⁴ que arrojan finalmente un diagnóstico de referencia actual.

⁴ Las 5 fuerzas de Porter (1980, 1990) son: i) poder negociador de los compradores; ii) poder negociador de los proveedores; iii) amenaza de entrada de nuevos competidores; iv) amenaza de ingreso de productos sustitutos; v) rivalidad interna de la industria entre competidores.

ANÁLISIS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS: CASO LINE EPM TELECOMUNICACIONES

- Su posición relativa buscando una ventaja competitiva sostenible.
- La importancia del alcance al realizar comparaciones entre organizaciones, observando las capacidades y comportamientos entre competidores (Porter, 1980, 1990, 1991; Porter & Kramer, 2011).

Con base en estas dimensiones es que según Porter (1991) se puede tomar decisiones, lo que resume finalmente una estrategia. La cual estaría definida por tres líneas de investigación:

- Teoría del juego: teoría dinámica con base en la interacción estratégica entre competidores
- Compromiso bajo la incertidumbre: se determina a través de la construcción de escenarios, comportamiento de decisiones y psicología cognitiva.
- RBV (recursos con base en el punto de vista de la organización): nuevos recursos hacen posibles nuevas actividades, permitiendo que estos sean complementos en el crecimiento y ventaja competitiva de la organización.

Lo anterior se consolida en el diamante de Porter, el cual define la competitividad de una organización en 4 atributos fundamentales: competidores potenciales, sustitutos, compradores, proveedores.

Montoya (2010) desarrolla la formación de la estrategia en su enfoque racional, es decir como aquel proceso formal de planeación, diseño y posicionamiento, según este estudio realizado en una de las propuestas más célebres de posicionamiento, "la intención primordial de Porter es establecer la razón por la cual algunas empresas son exitosas y otras fallan", encontrando que este éxito depende de la posición competitiva de dichas empresas en el sector, cuyas razones siguiendo a Porter (citado por Montoya, 2010) podrían ser:

- Solución al problema de agencia: estrategia entendida como elemento integrador de las actividades de cada división de la empresa.

- Armonización de elementos externos e internos: estrategia entendida como el acto de alinear una compañía con el ambiente en el cual se desempeña; los objetivos y reglas internas de una firma deben guardar correspondencia con las oportunidades y los tratados hechos en la industria.
- Creación de competencias distintivas: estrategia entendida como el desarrollo de técnicas, procesos o productos diferentes que permitan el posicionamiento competitivo de una firma (Porter & Kramer, 2011).

Sin embargo, hace falta complementar dichas razones con los dos componentes que según Porter (1991) son fundamentales en el desarrollo de la estrategia:

- Efecto industria: explicado en su modelo de las 5 fuerzas.
- Efecto posicionamiento: describe la posibilidad de tener beneficios excepcionales con respecto a sus competidores, dividiendo su estrategia a lo que él llama actividades (escala, localización, integración vertical, regulación, antigüedad, etc.).

De modo que la ventaja competitiva no se entiende según Porter (1990), considerando la compañía como un todo, por el contrario es en la cadena de actividades que una empresa realiza para dar valor a sus clientes, en palabras de Montoya (2010) es: "logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo, ventas y servicio; acompañada de 4 actividades de apoyo que son compras, desarrollo de tecnología, gestión de recurso humanos e infraestructura de la empresa".

Así mismo Montoya (2010) define las estrategias genéricas de posicionamiento, según el enfoque dado por Porter (1991), en donde se puede determinar la ganancia o pérdida de recursos, limitados por el sistema que llevaran a la mejora del agente⁵ en procesos adaptativos, de desempeño y tamaño.

⁵ Montoya (2010) describe al agente (en el marco de los sistemas complejos adaptables) como aquel elemento activo, que opera acorde con la noción de sistema, lo que le permite desarrollar su capacidad de adaptación al entorno.

ALICIA MILLÁN VILLANUEVA, IVÁN MONTOYA RESTREPO & LUZ ALEXANDRA MONTOYA RESTREPO

Es decir, la matriz de posicionamiento según Porter (1991) consiste en tener una posición sobre la que se pueda evitar tener competencia de dos formas: convirtiéndose en el líder absoluto en costos sobre una industria, o teniendo una propuesta diferenciadora, o utilizando una combinación entre las dos anteriores: calidad/servicio vs. precio.

Montoya (2010) sin embargo en su tesis doctoral, menciona las principales críticas al enfoque de Porter resumidas en la Ilustración 1.

Ilustración 1. Críticas al enfoque de Porter^a

Concepción de la firma como un conjunto de actividades discretas	Concepción epistemológica del problema de desempeño de la firma asociado al modelo conducta- estructura- desempeño.
Supone fluidez en la articulación de actividades en procura del mejor arreglo competitivo posible	La existencia de mecanismos de integración empresarial cuestiona la utilidad de la combinación de actividades en la ejecución de la estrategia.

2.3 Mintzberg

Sin embargo, la propuesta de Porter no contempla la toma de decisiones en momentos de innovación o cambios, su teoría es fácilmente adaptable en procesos deliberados en donde la estrategia es planeada, anticipada, ejecutada, como parte de un proceso formal, racional y sobre la cual se “espera” tener buenos resultados, pero ¿cómo se puede identificar si realmente una estrategia es buena o no, antes de ser ejecutada? Es donde precisamente Mintzberg (1984, 1987, 1990, 2009, 2012) se cuestiona al identificar aquellas situaciones que no han sido planeadas sino que en el camino se fueron realizando, es decir las estrategias emergentes.

Mintzberg (1978) define entonces una estrategia particular como “un patrón en un cadena de decisiones” las cuales pueden surgir entre ambientes dinámicos y

momentos burocráticos. Sin embargo, se puede llegar a construir una estrategia a través de un proceso consciente antes de que la misma decisión sea ejecutada o también se puede formar gradualmente e ir tomando las decisiones una a una.

De acuerdo con Mintzberg (1978), él sugiere una metodología dividida en 4 grupos de estudio:

- Colección de datos básicos: consiste en escoger cuales eventos de estudio y cuales decisiones tomadas en el pasado son significativas de revisar, la información puede ser extraída de revistas, reportes de periódicos, catálogos, entrevistas, etc.
- Interferencia de las estrategias y períodos de cambio: estas estrategias pueden ser comparadas entre sí definiendo grupos de comparación, por ejemplo entre áreas para identificar ciertos periodos claves en el proceso (flujo, cambio global, continuidad, cambios minoritarios, agrupaciones, etc.).
- Análisis intensivo de los periodos de cambio: se deja a un lado la percepción general para entrar a analizar los informes en profundidad.
- Análisis teórico: se comienza a realizar hipótesis para explicar lo encontrado.

De último, la formación de la estrategia, después de identificar claramente sus periodos y tener formadas las hipótesis, puede ser vista como:

- Aquellas que pueden surgir entre ambientes dinámicos y momentos burocráticos.
- Los periodos ayudan a seguir distintas regularidades las cuales permiten comprender el proceso.
- El estudio entre la interacción de las estrategias deliberadas y las realizadas pueden llevarnos al proceso organizacional.

En resumen, la formación estratégica puede ser vista con base en la interacción de las tres principales fuerzas como se muestra en la Ilustración 2.

^a Fuente: Montoya (2010, 26).

ANÁLISIS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS: CASO UNE EPM TELECOMUNICACIONES

Ilustración 2. Formación de la estrategia⁷

Ambiente	Burocracia	Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad • Frecuencia • Rata de cambios 	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de estabilización 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la estabilización • Asegurarse de la adaptación al cambio

Aunque no se puede predecir un periodo de tiempo para que una organización tome o no una estrategia —ya que pueden pasar años, décadas para que pase por alguno de los estados anteriormente definidos—, Mintzberg (1978) define dos patrones particulares: i) el ciclo de vida de una estrategia general; y ii) la presencia de ondas periódicas de cambios y continuidad dentro del ciclo de vida.

Esto es lo que precisamente da una entrada al análisis de los tipos de estrategias que se pueden encontrar (Ilustración 3).

Respecto a las estrategias intencionadas, Mintzberg (1978) afirma que:

"(...) logran ser realizadas son llamadas estrategias deliberadas; las estrategias inten-

cionadas que no logran realizarse debido a sus expectativas poco realistas, juicios equivocados del ambiente, o cambios incluso en su implementación son llamadas estrategias no realizadas; las estrategias realizadas que nunca fueron estrategias deliberadas tal vez porque no se tenía una estrategia como objeto o porque fueron desplazadas a lo largo del camino son llamadas estrategias emergentes".

Las apreciaciones de Mintzberg (1978), con respecto a la relación entre una estrategia emergente y una estrategia deliberada se encuentran relacionadas en la acumulación de experiencias, siguiendo posiblemente una serie de patrones y perspectivas que podrían llegar a tener incidencia sobre las instancias de poder.

Ilustración 3. Tipos de estrategias⁸



⁷ Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg (1978).

⁸ Fuente: Mintzberg (1978, 945).

ALICIA MILLÁN VILLANUEVA, IVÁN MONTOYA RESTREPO & LUZ ALEXANDRA MONTOYA RESTREPO

Las estrategias no son planes organizados ni es un cambio sistemático a seguir gradualmente por aquellos quienes toman las decisiones. Según Mintzberg (1978) el modelo de adaptación de las empresas produce una noción dinámica y de carácter evolutivo permitiendo profundizar en cortes de proceso cognitivo. De hecho las causas que permiten identificar las acciones buscan tener consecuencias favorables para la organización en su industria y con respecto a la competencia.

Conforme a lo que expone Mintzberg (1984) las organizaciones pueden ser categorizadas desde dos puntos de vista: de acuerdo con aquellos a quien se debe servir, y en términos de cómo lograr el control sobre sus miembros (y su forma de participación)

Los tipos de configuración de poder en la organización descritas por Mintzberg (1984) son:

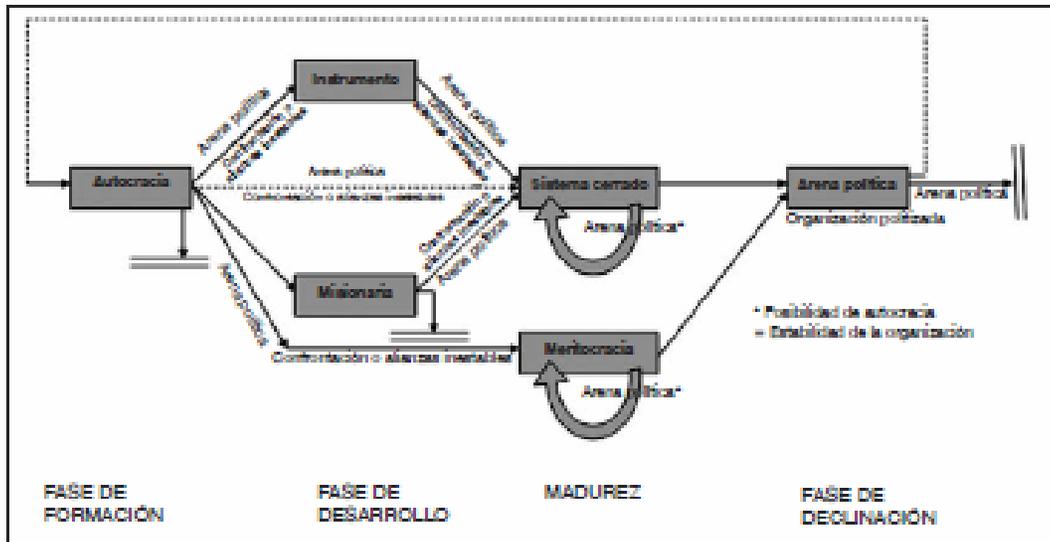
- *El instrumento*: los servidores dominantes de la organización están influenciados por factores externos. Generalmente la organización es burocrática, con un control personalizado de liderazgo e ideologías fuertes.

- *Sistema cerrado*: internamente es burocrática y externamente pasiva. Los administradores por si mismos tienen un balance de poder, influenciados por factores externos para ayudar al crecimiento.
- *Autocrática*: externamente es pasiva, utilizando un poder de liderazgo personal.
- *Misionera*: dominada por una ideología interna fuerte, con fuertes creencias internas.
- *Meritocrática*: orientada a una experticia técnica, el control burocrático es mínimo
- *La arena política*: es caracterizada por los conflictos internos resultado de un bajo nivel de poder y división externa.

Sin embargo, un modelo de ciclo de vida debería seguir una secuencia desde el establecimiento mismo de las organizaciones, concluyendo en su investigación a cuatro estados finales: formación, desarrollo, madurez, declinación.

Mintzberg (1984) describe claramente cada uno de los estados y la relación entre ellas para su hipótesis, sin embargo también define que la gran mayoría de las organizaciones pasan a través de estos estados

Ilustración 4. Modelo de organización en el ciclo de vida*



* Fuente: Montoya (2009, 85), quien lo adapta de Mintzberg (1984).

ANÁLISIS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS: CASO UNE EPM TELECOMUNICACIONES

en cualquier momento, siendo alguno de ellos más destacado que los otros.

De otro lado, Mintzberg (1987) presenta cinco definiciones de estrategia, así como la relación entre ellas, como sigue:

- Equivalente a un plan, logrando ser una guía para interactuar sobre una situación. La estrategia entonces puede tener dos características, la primera en donde puede realizarse tomando ventaja de las acciones sobre las cuales fue aplicada o si ellas fueros desarrolladas conscientemente para un propósito.
- Un patrón que se convierte en una conducta pre-determinada a través del tiempo ejecutando una cadena de acciones, los cuales pueden aparecer diferentes de un plan sin ninguna preconcepción¹⁰.
- Un patrón generalmente se enfoca en la decisión¹¹, siendo ésta un ordenamiento de recursos (Montoya, 2010) que utiliza factores internos y externos, cuyo énfasis en el modelo evolutivo planteado por el autor, el agente logra aprender de sus expectativas y transferir a sus marbetes¹² de ataque y defensa aquellos que puedan ser viables a su propia adaptación.
- Como una posición frente a su entorno y la relación con sus competidores, generando valor económico para la organización. Nótese de igual forma que podría llegar a existir una relación con las dos anteriores, ya que una posición puede darse a través de un plan o incluso a través de un patrón de comportamientos.
- Una perspectiva que orienta y proporciona coherencia, con una mirada hacia el interior de la organización.

- Explícita desarrollada y ejercida con una intención para anticiparse a una decisión.

Aunque siempre existirá una relación entre ellas, también Mintzberg (1987) manifiesta que puede no existir ninguna, pero lo que sí es claro es que de alguna manera se complementan: *"No todos los planes se vuelven patrones, no todos los patrones se pueden desarrollar según lo planeado, algunas tácticas son menos que posiciones, mientras que otras estrategias logran ser más que posiciones alcanzando ser perspectivas. Cada definición agrega un elemento importante a nuestra comprensión de la estrategia, de hecho nos anima a abordar preguntas fundamentales acerca de la organización en general"*.

En Montoya & Montoya (2003) se menciona el direccionamiento estratégico, como aquel que puede centrarse desde la coordinación hacia la toma de decisiones, y destacando a autores como Chelndak se llega al problema del pensamiento estratégico como "holones" o a un "todo" con propósito definido.

Una primera presunción de ese objeto de estudio¹³ es la toma de decisiones en una organización, y estas a su vez consideran la combinación de elecciones, que le permiten a la organización modificar su posición competitiva de acuerdo al entorno en el que se encuentren para sobrevivir.

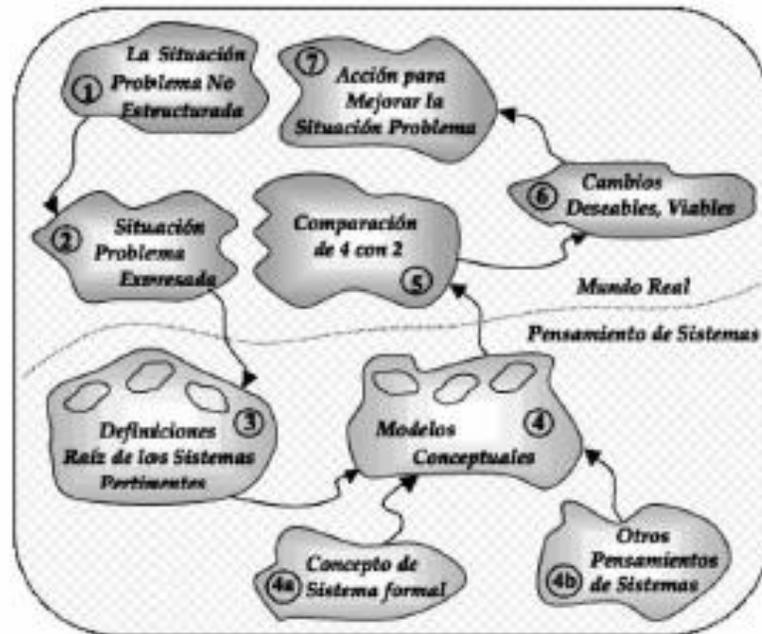
Es como se concluye, un punto de partida de estudio la organización relacionada con la toma de decisiones estratégicas. En este punto existen aportes de la literatura sobre economía de la organización, la teoría clásica y contemporánea. Montoya (2009) en su recorrido ilustra las principales teorías, expositores de la época y posteriores, con real importancia dentro de la investigación propuesta en este documento.

¹⁰ Montoya (2010) enuncia claramente los tipos de estrategias, según lo propuesto por Mintzberg (1984) y otros autores más en la literatura: i) *Estrategia intencionada*: con intención precisa en la organización, común a todos los autores, y debe haberse realizado tal y como se propuso. ii) *Estrategia emergente*: proceso incremental de prueba y error, que sigue una serie de patrones, generando una acción sin intención.

¹¹ Desde el enfoque evolutivo, una decisión es un compromiso de recursos para la realización de una acción y que condensa una red de causalidades percibidas del agente (Montoya, 2010).

¹² Para Holland citado por Montoya (2010), los marbetes facilitan y dirigen transacciones.

¹³ Considerar enfoque metodológico de la Ilustración 5 para el estudio del pensamiento estratégico como "holones".

Ilustración 5. Despliegue del enfoque metodológico¹⁴

De modo que las organizaciones son creadas según (Montoya & León, 2004):

"(...) como resultado de la obligación de satisfacer necesidades existentes en la sociedad. Se constituyen entonces con el objetivo de transformar los recursos en productos y/o servicios que brinden satisfacción a sus clientes. Sin duda alguna para que una empresa sea exitosa, deberá emplear nuevos modelos de negocios en los que la innovación sea radical y constante. Tanto a nivel macro como micro se hace necesario cambiar de estrategia, definir la visión y misión y construir las bases para lograr verdaderas ventajas competitivas".

Esto abre las puertas para la investigación en gerencia de la innovación cuyo centro de atención son los productos, procesos, servicios y activos (Montoya & León, 2004). Aquellos que se deben modificar según Beltrán citado en el mismo artículo son:

- **Usuario o cliente:** sus necesidades y expectativas definen las características del producto que la organización producirá para él.
- **Producto:** es la traducción de las necesidades del cliente en especificaciones.
- **Proceso:** etapas para transformar la materia prima en el producto deseado y generalmente incluye los procesos de apoyo, gerencial y operativo.
- **Recurso:** provee a la organización los insumos de calidad, cantidad, el momento y la forma óptima para su transformación.

Sin embargo Mintzberg (1984) propiamente no concibe la estrategia como algo explícito, por el contrario, de acuerdo a Montoya (2010), Mintzberg argumenta que "tal definición es incompleta para la organización y no es operacional para el investigador". Y lo que finalmente podría formar una estrategia sería una secuencia de decisiones consistentes en el tiempo, lo que complementa Montoya (2010) con la estrategia evolutiva, creando mecanismos de

¹⁴ Fuente: Ortiz (2013, 1).

ANÁLISIS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS: CASO UNE EPM TELECOMUNICACIONES

aprendizaje por ensayo y error, o aprendizaje por representaciones anticipadas, redefinidas a partir de la retroalimentación.

Pero finalmente, ¿qué es una decisión? Según Montoya (2010) “son compromisos de recursos para la realización de una acción y que condensan una red de causalidades percibidas del agente”, mientras que para Mintzberg (1978) es “un compromiso hacia la acción”.

Lo anterior permita pensar que los agentes puedan anticipar los resultados de sus acciones, según el modelo propuesto por Montoya (2010) con el ciclo entre estrategias deliberadas y emergentes.

Siguiendo entonces la línea de investigación ya mencionada por Montoya (2010), Mintzberg (1990) clasifica una formación estratégica en el campo administrativo, que también cuenta con ciertos enfoques y de los cuales realiza simultáneamente sus propias críticas:

- Planeación y posicionamiento: siguiendo premisas de pensamiento de consciente, estrategias simples, únicas y explícitas con las dificultades para hacer cualquier tipo de valoración medible, plantear estrategias realmente explícitas y poder separar la formulación de la ejecución.
- Adaptativo: la formación estratégica interactúa entre un ambiente dinámico y burocrático y durante periodos se puede seguir “regularidades diferenciadas” que ayudan a la comprensión general del proceso.
- Estrategias realizadas e intencionadas.
- La estrategia, como el conjunto de comportamientos consistentes y el cambio estratégico como: “la respuesta de la organización al cambio ambiental, restringido por el momentum de la burocracia y acelerado o retrasado por el liderazgo” (Mintzberg, 1978).

En definitiva, una manera de percibir patrones está asociada a identificar acciones realizadas y verificar

si estas acciones se repiten de manera consistente en diferentes periodos, lo que conduce a considerar la formación de dichos patrones

3. Metodología

La metodología consistió, primero, en la recolección de fuentes bibliográficas con información de la compañía, cuya búsqueda se centró en recortes de periódicos, noticias, informes de gestión encontradas en la página principal de la organización¹⁵, así como en su revista corporativa¹⁶ (Anexo 1).

En segunda instancia, con la información del marco teórico, se realizó un análisis detallado año a año con base en algunos tópicos, los cuales eran un patrón repetitivo anualmente según la información mostrada en los informes públicos, y que permitió hacer un comparativo de los cambios evidenciados. Para esto se siguieron las dimensiones o segmentos para el análisis estratégico, que se presentan a continuación:

- Responsabilidad social.
- Desarrollo de infraestructura.
- Consolidación del negocio.
- Premios y logros.
- Cantidad de clientes y estados financieros.
- Productos por unidad de negocio.
- Retos.
- Otros aspectos generales.

La recopilación anterior permitió que el análisis anual sirviera para la identificación de patrones de acuerdo a lo propuesto por Mintzberg, identificando aquellas variables de una estrategia deliberada que se realiza por varios periodos.

Así, con este procedimiento se buscó articular el sistema de valor, el análisis industrial y la posición en el mercado de la compañía y para así poder identificar los patrones en la toma de decisiones a través de los resultados, informes e información pública encontrada.

¹⁵ Incluye la presentación anual de los resultados entregados ante el Consejo de Medellín.

¹⁶ Revista mensual UNETE.

4. Discusión de resultados

Las acciones realizadas anualmente se sintetizan en los siguientes tópicos:

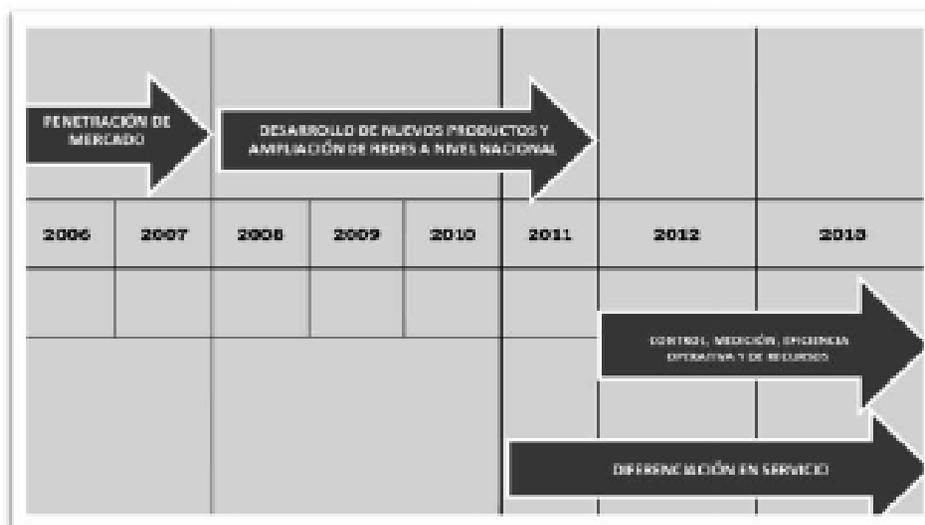
- *Responsabilidad social:* son aquellas acciones para el mejoramiento de la sociedad. Durante los dos primeros años, se hace mayor énfasis sobre aquellos productos masivos como teléfonos públicos, de igual forma comienzan las bases de Medellín Digital el cual continua hasta el 2011. Servicios innovadores como la tarjeta EPM y planes sociales se extienden hasta el 2012 y a finales del 2013 obtiene el reconocimiento a Ciudades Inteligentes UNE.
- *Desarrollo en infraestructura:* como aquellos aportes tecnológicos realizados para optimizar la red o generar nuevos productos. En el 2006 comienza una fuerte inyección de capital para ampliar infraestructura y plataformas de los diferentes servicios con mayor énfasis inicialmente sobre productos masivos. En el 2008 una vez se consolida la división de cada UEN, se comienza con los aportes necesarios para infraestructura de productos específicos y con mejores características, dando mayor cobertura a nivel nacional. En el 2011 cuando se comienza con el montaje de infraestructura para el proyecto 4G y para los años 2012 y 2013 se continúan con los proyectos de expansión y ampliación de la red a nivel nacional.
- *La consolidación del negocio:* las acciones realizadas en cuanto a la conformación de la organización, alianzas estratégicas e integraciones. Este punto cobra principal fuerza sobre toda la estructura de la compañía, ya que finalmente especifica claramente las alianzas e integraciones con otras empresas, así como la conformación de las unidades de negocio. En el 2008 la conformación del SGI (sistema de gestión integral) es parte fundamental para estructurar los procesos y la administración de la empresa, sistema que se ha ido consolidando hasta el 2012. Finalmente durante el 2013 comienza el proceso de integración con una empresa internacional.
- *Premios y Logros:* a través de las cuales la empresa tuvo algún reconocimiento en entidades con dicho propósito, así como las certificaciones obtenidas a lo largo del desarrollo de la compañía. Premios con la calificación de riesgo AAA, mejor proveedor de servicio de internet en Latinoamérica, Anfitrión y aliado tecnológico de diferentes proyectos sector gobierno, implementación de normas y resoluciones emitidas por la CRC y otros proyectos, fueron decisivos para continuar con los planes propuestos desde el 2006.
- *Productos por negocio:* desarrollados de acuerdo a la conformación de las unidades de negocio, y según el nicho de mercado. Cada unidad de negocio ha creado sus propias estrategias de mercado, según las necesidades de consumo, generando nuevos servicios y productos adaptables al modelo diseñado.
- *Clientes y estados financieros:* mostrando el crecimiento constante sobre el número de servicios y generalizando sobre los productos. De igual forma ilustra aquellos dos ítems financieros nombrados sobre los estados contables de la compañía: EBITDA y los ingresos operacionales.
- *Retos:* a través de los años se tiene como aquellos sobresalientes la consolidación de la empresa y la extensión de los productos y servicios a nivel nacional e incluso internacional, tomando como base la optimización de recursos y disminución de costos en todos los procesos, manteniendo los estándares y certificaciones ya obtenidas en periodos anteriores.

Al consolidar estos ítems y hacer un comparativo con aquellas estrategias más significativas que tienen principal incidencia durante los años en estudio, surge el siguiente gráfico, el cual describe la estrategia de la organización (véase ilustración 6).

Con base en lo mostrado en la Ilustración 6, los dos primeros años de conformación de la empresa coinciden con la teoría de Ansoff mencionada en el sección 2 de este documento, en donde con estrategias de penetración al mercado, UNE busca su posicionamiento

ANÁLISIS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS: CASO UNE EPM TELECOMUNICACIONES

Ilustración 6. Estrategia organizacional años 2006 a 2012¹⁷



en el sector, formando unidades estratégicas de negocio (hogares, Pymes, corporativo e internacional).

La diversificación para Ansoff (1957) está relacionada con el cambio en las características de la línea de compañía, producto o mercado. Esto se ve claramente reflejado desde el año 2008 al año 2011 en

donde la expansión a la red nacional se convierte en uno de los principales objetivos de la compañía, así como encontrar los productos específicos según el tipo de mercado.

Un comparativo entre lo planteado por Ansoff y lo hallado en UNE se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Ansoff vs. UNE¹⁸

	Producto existente	Producto nuevo
Mercado existente	<p><i>Penetración de mercado</i></p> <p>Se da principalmente en los años 2006 y 2007, en la ciudad de Medellín. En este periodo también se consolida la integración ya realizada entre Entelco, Orbitel y Une. Cuyo principal objetivo es consolidar la marca.</p>	<p><i>Desarrollo de producto</i></p> <p>El sector de las telecomunicaciones es altamente cambiante y exigente, lo que hizo que se desarrollaran nuevas ofertas, productos y servicios (2008 - 2011.)</p>
Mercado nuevo	<p><i>Desarrollo de mercado</i></p> <p>Desde la conformación de la empresa, se tenía un objetivo claro de expansión de red a nivel nacional e internacional. En los inicios del 2008 hasta 2011 se comienza con toda una estrategia de ampliación de redes ofreciendo inicialmente los productos que en ese momento se habían consolidado en las estrategias de las unidades de negocio.</p>	<p><i>Diversificación</i></p> <p>Cada región y sector tiene una necesidad fundamental de productos y servicios, lo que incita a realizar un estudio estratégico, identificando dichas pautas que conllevaron finalmente a un mercado nuevo con expansión de red nacional e internacional y cubriendo las necesidades claras de cada sector (2008 - 2011).</p>

¹⁷ Fuente: Elaboración propia.

¹⁸ Fuente: Elaboración propia.

ALICIA MILLÁN VILLANUEVA, IVÁN MONTOYA RESTREPO & LUZ ALEXANDRA MONTOYA RESTREPO

Sin embargo, para Ansoff según la Tabla 1, la empresa está en continuo crecimiento y es claro que después de su conformación, su principal objetivo es hacer mercado. Pero recordemos que Porter (1990, 1991) difiere de Ansoff (1957), ya que la inversión tecnológica realizada tiene que buscar ser recuperada lo suficientemente rápido, aplicándola al mercado específico, que para UNE dicha inversión ha sido alta en sus estrategias de expansión.

Porter (1991) de igual forma resalta la confrontación de servicios sustitutos ofrecidos por sus competidores, los cuales en esta investigación han sido participativos desde el 2008 en adelante realizando alianzas e integraciones importantes. Allí es donde las 5 fuerzas de Porter se traducen en UNE de la siguiente forma:

- *Poder negociador de los compradores:* los compradores en este caso están distribuidos en todas las unidades de negocio (UEN) propuestas: Hogares, Pymas, Corporativos, Nuevos mercados e Internacional. Los cuales contratan diferentes productos de Datos, Voz e Internet, en las modalidades propuestas según la estrategia de cada UEN y se ven demarcadas durante 4 años de su conformación (2008 – 2011).
- *Poder negociador de los proveedores:* UNE cuenta con diversos proveedores en cuanto a su infraestructura de plataforma o equipos de usuario final, los cuales deben cumplir los estándares a nivel internacional, así como superar las diversas pruebas de compatibilidad con la oferta actual de la compañía, validando los niveles de calidad y servicio.
- *Amenaza de entrada de nuevos competidores:* los últimos años se han formado alianzas e integraciones estratégicas con nuevos competidores más robustos, lo que al entrar en ofertas para el mercado que actualmente tiene UNE, puede convertirse para estos competidores en diversos problemas de falta de experiencia o atención al cliente. En UNE el principal impacto se identifica directamente en la disminución de ventas.
- *Amenaza de ingreso de productos sustitutos:* como ya se ha mencionado anteriormente, el sector de las telecomunicaciones es bastante cambiante y activo, lo que conlleva a estar siempre alineados con las nuevas tecnologías y listos con la infraestructura necesaria para soportarla. Durante la investigación realizada, se puede identificar claramente el desarrollo tecnológico realizado desde el 2008 a la fecha, así como las diferentes ofertas y servicios para cada nicho de mercado.
- *Rivalidad interna de la industria entre competidores:* La rivalidad que afronta UNE está marcada por la oferta de sus competidores en el mismo tipo de producto y con bajos precios. Sin embargo la compañía le apuesta a la diferenciación en servicio, estrategia que viene utilizando desde el 2011, convirtiendo la atención al cliente en experiencias memorables y positivas.

Ahora bien, Montoya (2010) menciona las razones que según Porter marcan la posición competitiva en el sector con base en el análisis realizado de las 5 fuerzas:

- *Solución al problema de agencia:* aunque cada UEN tiene su estrategia definida, siempre UNE ha dejado claro cuál es su reto a nivel de compañía año tras año, lo que la hace integradora en las actividades y definiciones de cada unidad de negocio.
- *Armonización de elementos externos e internos:* UNE ha sido consciente del entorno en el que se encuentra, y así mismo ha desarrollado sus estrategias para competir en el sector.
- *Creación de competencias distintivas:* una estrategia de retención y fidelización fue diseñada como oferta de valor para competir en el mercado y fue conocida como Diferencial en Servicio desde el 2011 afianzando el posicionamiento competitivo de la compañía.

ANÁLISIS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS: CASO UNE EPM TELECOMUNICACIONES

De acuerdo a las definiciones dadas por Porter (1980, 1990, 1991) la matriz de posicionamiento¹⁹ para UNE podría estar dada actualmente por una propuesta diferenciadora, ya que aun tiene que resolver el problema de recuperar la inversión frente a la inversión tecnológica realizada.

Empero ¿qué pasa en momentos de innovación o cambio?, precisamente Mintzberg (1978) es quien busca respuesta a este cuestionamiento contrario a Porter (1991), identificando patrones en la toma de decisiones. Al seguir su metodología²⁰ se encuentra que:

- *Colección de datos básicos:* en el capítulo 3 se realiza una recopilación completa de los eventos y decisiones tomadas en la compañía que pueden marcar algún patrón de estudio. Dicha información fue extraída de la revista Unete, informes de gestión, periódicos y noticias en general.
- *Interferencia de las estrategias y períodos de cambio:* se realizó una agrupación de los prin-

cipales tópicos de estudio vs. el comparativo anual, extrayendo aquellos factores de mayor significado, los cuales se pueden encontrar al detalle en el Anexo 2.

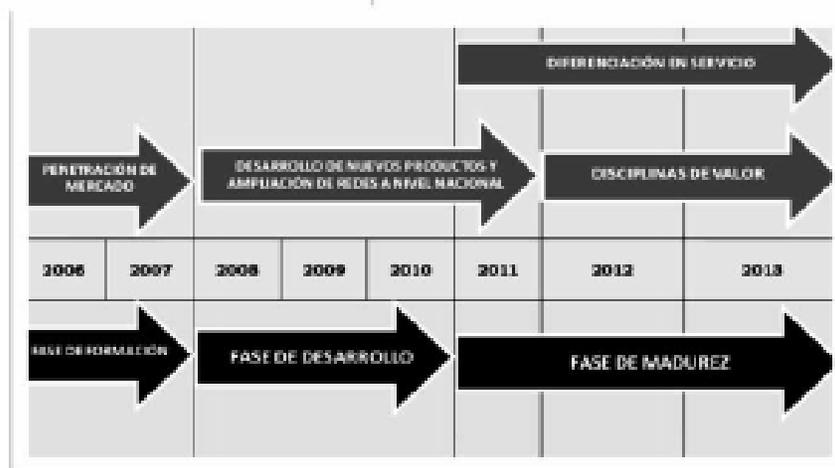
- *Análisis intensivo de los períodos de cambio:* dichos períodos son los que muestran la estrategia realizada: i) penetración de mercado; ii) desarrollo de nuevos productos y ampliación de redes a nivel nacional; iii) diferenciación en servicio; y iv) control, medición, eficiencia operativa y de recursos (lo que se nombrará a partir de este momento como disciplinas de valor).

Con base en lo anterior y en el modelo de ciclo de vida propuesto por Mintzberg (1984) se plantea la Ilustración 7.

En la Ilustración 7 se logra identificar claramente cada uno de los ciclos propuestos por la compañía:

- *Fase de formación:* con la conformación de la empresa, integración, etc.

Ilustración 7. Ciclo de vida²¹



¹⁹ Recordar que la matriz de posicionamiento para Porter consiste en: Convertirse en el líder absoluto en costos sobre su industria. Tener una propuesta diferenciadora. O utilizar una combinación entre las dos anteriores: calidad/servicio vs precio.

²⁰ En el apartado 2-3 se explica la metodología de Mintzberg, para mayor referenciación.

²¹ Fuente: Elaboración propia.

ALICIA MILLÁN VILLANUEVA, IVÁN MONTOYA RESTREPO & LUZ ALEXANDRA MONTOYA RESTREPO

- Fase de desarrollo: adquisición de nuevos productos, mercados, tecnologías, etc.
- Fase de madurez: eficiencia y optimización de lo que ya se tiene.
- Fase de declinación: ciclo para renovar la organización y buscar cambios estratégicos.

Si se compara algunas de las definiciones de estrategia dadas por Montoya (2010) con algún momento específico en la compañía se tiene:

- Equivalente a un plan, que para la organización pudo estar dada desde su conformación, tomando ventaja de las acciones que fueron desarrolladas a lo largo de su consolidación como empresa en el sector.
- Un patrón que se pueda identificar en cada fase de los ciclos de vida. Es decir diversos patrones en cada periodo:
 - Un patrón de desarrollo e integración
 - Un patrón de nuevas tecnologías y expansión.
 - Un patrón de diferenciación según la exigencia del mercado en ese instante de tiempo.
 - Un patrón de optimización de tiempo y recursos.
- Como una posición frente a su entorno y la relación con sus competidores, de acuerdo a las acciones de control tomadas como participación en el mercado. Algunas de estas acciones, posiblemente planeadas o tomadas de acuerdo a los comportamientos tanto de consumidores como de competidores en cada región

Finalmente, la formación estratégica en el campo administrativo estudiado por Mintzberg (1984) y mencionado por Montoya (2010), se puede dar:

- Planeación y posicionamiento: dadas finalmente en los años 2011 - 2012 y 2013, con estrategias explícitas que separan claramente la formulación de la ejecución y se concentra en esta última.

- Adaptativo: no tiene mayor incidencia en la estrategia de la empresa, aunque en algunos instantes de tiempo logra ser dinámica, no se logran identificar "regularidades diferenciadas".
- Estrategias realizadas e intencionadas: identificables a lo largo de la investigación.

Cumpliendo claramente con la estrategia, como conjunto de comportamientos consistentes y el cambio estratégico como respuesta al de cambio ambiental descrito en el Anexo 2.

5. Conclusiones

Después de indagar en los principales eventos y noticias que han marcado la historia de la compañía, es bastante enriquecedor encontrar aquellos puntos de conexión entre lo expuesto por los autores y las estrategias utilizadas, permitiendo a su vez identificar dichas estrategias utilizadas en su conformación.

A continuación se muestran las conclusiones referentes a cada autor descrito, seguido de su relación entre la investigación y la teoría:

- Se presenta una redefinición de la estrategia en el 2008, una vez se da la diversificación en productos y servicios propuesta por Ansoff (1957) en UNE, ayudando a cumplir los objetivos propuestos en la MEGA de la organización.
- En el 2008 comienza toda una estrategia de posicionamiento competitivo propuesta y estudiado anteriormente con Porter (1980, 1990, 1991), analizando como su desempeño financiero ha crecido, mantenido o disminuido en el tiempo y las implicaciones que ha tenido en la toma de decisiones.
- Esta investigación parte del modelo operacional con el estudio de los procesos realizados durante su periodo de conformación. El análisis de las capacidades y recursos que han marcado las decisiones estratégicas de la compañía, muestran como resultado, la finalidad de una estrategia, según lo propuesto por Montoya (2010).

ANÁLISIS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS: CASO UNE EPM TELECOMUNICACIONES

- El análisis del estudio de la conformación de UNE fue realizado sobre fenómenos tangibles propuestos en la sección 2, lo que Mintzberg (1978) llamó flujo de decisiones, y las estrategias mostradas fueron los patrones observados en dichos flujos durante los periodos descritos en las tablas mostradas.

Una manera de percibir patrones está asociada a identificar acciones realizadas y verificar si estas acciones se repiten de manera consistente en diferentes periodos, lo que conduce a considerar la formación de patrones.

- En los años de estudio presentados en este trabajo, no se percibe ninguna estrategia emergente, por el contrario, todo lo que se realiza tiene cierta coherencia en el tiempo que de alguna forma presenta todo un despliegue de la estrategia en UNE como un ejercicio deliberado.

- Los negocios de tecnología tienen una rápida velocidad de cambio y la obsolescencia tecnológica puede llegar a ser muy alta, tal y como se logra identificar en los ciclos de vida de producto mostrados, los cuales de alguna manera permanecen en constante cambio y con nuevas alternativas innovadoras, tales como LTE y GPON.

Como propuesta para trabajos futuros, sería interesante lograr identificar estos mismos patrones y flujos de decisiones, para identificar las estrategias deliberadas o emergentes que finalizaron en una fusión entre empresas, analizando aquellas que finalmente fueron absorbidas por UNE y así mismo identificar aquellos aspectos futuros de integración.

Esta investigación en últimas presentó una metodología para identificar patrones que hablen de la formación de la estrategia, siendo también de gran interés para trabajos futuros proponer otras formas de hacerlo, además de los mecanismos con sus resultados.

6. Referencias

- Ansoff, H. (1957). Strategies for diversification. En: *Harvard Business Review*, 35(5): 113 - 124.
- Ansoff, H., Declerk, R. & Hayes, R. (1983). El planteamiento estratégico, "Nueva tendencia de la Administración". Ed. Trillas, México D.F.
- Ansoff, H. & McDonnell, E. (1990). *Implanting strategic management*. Prentice Hall Europe.
- Martinet, A. (2010). Strategic planning, strategic management, strategic foresight: the seminal work of H. Igor Ansoff. En: *Technological Forecasting & Social Change*, 77(9): 1485-1487.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. En: *Management Science*, XXIV(9): 984-948.
- Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. En: *The Academy of Management Review*, 9(2): 207 - 224.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: five ps for strategy. En: *California Management Review*, 30(1): 11-24.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. En: *Strategic Management Journal*, 11(8): 171-195.
- Mintzberg, H. (2009). *Tracking strategies: toward a general theory of strategy formation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (2012). Developing naturally: from management to organization to society to selves. En: Snook, S., Nohria, N. & Khurana, R. (eds.) *The handbook for teaching leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. En: *Revista Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada*, XVII(2): 28-44.
- Montoya, I. (2010). _____. Tesis de grado, Doctorado en Ciencias Económicas. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Montoya, I. & León, E. (2004). Los ciclos de generación de competencias y su aplicación en las organizaciones. *Innovar* No 24, 9-27.
- Montoya, I. & Montoya, L. (2008). El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental. En: *Innovar*, 18(21): 81-104.
- Mouzeffis, R. (2011). How Ansoff interfaces with both the planning and learning schools of thought in strategy. En: *Journal of Management History*, 17(1): 102-125.
- Ortiz, M. (2018). La programación lineal entera. Uso de criterios cualitativos en la función objetivo. Caso: número de taquillas de paso para pago de servicios públicos. En: *Espacios*, 34 (8), 1-11.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. (1990). *Competitive advantage of nations*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. En: *Strategic Management Journal*, 12: 95-117.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review America Latina*.

ANEXOS

Anexo 1. Notas de prensa y documentos corporativos¹

- Alvarez, V. (mayo 9 de 2013). El tiempo. Recuperado de: http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12787902.html
- Eichmann, M. (mayo 7 de 2013). El Espectador. Recuperado de: <http://www.elespectador.com/noticias/nacional/articulo-420560-une-dice-tag-prisiones-indebidas-proyecto-de-fusion-millicom>
- El Colombiano (abril 16 de 2013). El Colombiano. Recuperado de: <http://m.elcolombiano.com/articulo/139487>
- EPM, D. d. (2007). Edición Julio. Revista Unete, 3,4.
- Gallo, G. (agosto de 2011). El Colombiano. Obtenido de http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/U/une_bajo_tarifas_de_sus_servicios/une_bajo_tarifas_de_sus_servicios.asp
- Gómez, L. (octubre de 2011). Portafolio. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/eb-une-y-emcali-estudian-possible-union>
- Medellín, R. (abril de 2012). El Tiempo. Obtenido de: http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-11649421.html
- Portafolio (marzo de 2011). Obtenido de http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-4421865
- Portafolio (febrero de 2012). Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/%E2%80%99piden-7-veces-mas-transmitir-el-futbol%E2%80%99-una>
- Portafolio (enero de 2012). Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/nombran-marc-eichmann-como-nuevo-presidente-une>
- Redaccion El Colombiano (agosto de 2012). El Colombiano. Obtenido de: <http://diariodn.co/medell%C3%ADn/mi-ciudad/contin%C3%BAan-denuncias-sobre-p%C3%A9rdidas-y-altos-salarios-en-une-1.13779>
- Rojas, J. (junio de 2012). El Colombiano. Obtenido de: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/U/une_apunta_a_200_mil_clientes_con_internet_4g/une_apunta_a_200_mil_clientes_con_internet_4g.asp
- Sánchez, D. (2012). El tiempo. Obtenido de: <http://m.eltiempo.com/colombia/medellin/denuncia-por-corupcion-en-une/11962951>
- Teleantioquia Noticias. (agosto de 2012). Obtenido de: <http://noticias.teleantioquia.com.co/es/videos/vallie-de-abama/20120715/contraloria-medellin-destaca-los-manijos-financieros-une/5035.shtml>
- UNE (2006 - 2012). Une.com.co. Obtenido de <http://www.une.com.co/accionistas-e-inversionistas/asambleas-de-accionistas>
- UNE (2008). Informe de Gestión. Medellín.
- UNE (2009). Informe de Gestión. Medellín.
- UNE (2010). Informe de Gestión. Medellín.
- UNE (2011). Informe de Gestión. Medellín.
- UNE (2012). Une.com.co. Obtenido de: http://www.une.com.co/images/documentos/inversionistas/informe_gestion_sostenibilidad-2012.pdf
- UNE (2013). Historia. Obtenido de: <http://www.une.com.co/pymes/toro/2-bienvenidos/141-logo-firmy-budowlanej.html>
- UNE (marzo de 2013). Une.com.co. Obtenido de: <http://www.une.com.co/compania/informacion-corporativa/informacion-general>
- UNE, D. d. (2007). Edición Agosto. Revista Unete, 4,5.
- UNE, D. d. (2007). Edición Diciembre. Revista Unete, 2,3.
- UNE, D. d. (2007). Edición Octubre. Revista Unete, 3,16.
- UNE, D. d. (2008). Edición Agosto. Revista Unete, 7,8-12,15.
- UNE, D. d. (2008). Edición Diciembre. Revista Unete, 2.
- UNE, D. d. (2008). Edición Julio. Revista Unete, 6,7,18.
- UNE, D. d. (2008). Edición Junio. Revista Unete, 8-10,12,13.
- UNE, D. d. (2008). Edición Marzo. Revista Unete, 2,14,15.
- UNE, D. d. (2008). Edición Mayo. Revista Unete, 2,7,16,17,18.
- UNE, D. d. (2008). Edición Noviembre. Revista Unete, 3,4.
- UNE, D. d. (2008). Edición Octubre. Revista Unete, 3.
- UNE, D. d. (2008). Edición Septiembre. Revista Unete, 2,8-9, 15,18.
- UNE, D. d. (2009). Edición Abril. Revista Unete, 3,7,11,12.
- UNE, D. d. (2009). Edición Agosto. Revista Unete, 6,12,13.
- UNE, D. d. (2009). Edición Diciembre. Revista Unete, 2-18.
- UNE, D. d. (2009). Edición Junio. Revista Unete, 3.
- UNE, D. d. (2009). Edición Marzo. Revista Unete, 6,7.
- UNE, D. d. (2009). Edición Mayo. Revista Unete, 3.
- UNE, D. d. (2009). Edición Septiembre. Revista Unete, 3, 7, 16,17.
- UNE, D. d. (2010). Edición Agosto. Revista Unete, 10-11.

¹ Fuente: Elaboración propia. Selección de notas de prensa y documentos corporativos de UNE EPM Telecomunicaciones en el periodo 2006-2018.

ANÁLISIS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS: CASO UNE EPM TELECOMUNICACIONES

UNE, D. d. (2010). Edición Enero. Revista Unete, 2,4,10.
UNE, D. d. (2010). Edición Julio. Revista Unete, 3,8-9, 16-18.
UNE, D. d. (2010). Edición Junio. Revista Unete, 12-13.
UNE, D. d. (2010). Edición Marzo. Revista Unete, 5-7,10-11.
UNE, D. d. (2010). Edición Mayo. Revista Unete, 17,18.
UNE, D. d. (2010). Edición Noviembre. Revista Unete, 3-4.
UNE, D. d. (2010). Edición Octubre. Revista Unete, 2,3,6-7.
UNE, D. d. (2010). Edición Septiembre. Revista Unete, 3,7-10, 12-13.
UNE, D. d. (2011). Edición Abril. Revista Unete, 14-15, 16-17.
UNE, D. d. (2011). Edición Agosto. Revista Unete, 15.
UNE, D. d. (2011). Edición Diciembre. Revista Unete, 4-5, 16-17, 26-27.
UNE, D. d. (2011). Edición Enero. Revista Unete, 2-4.
UNE, D. d. (2011). Edición Julio. Revista Unete, 2-5,16-17.
UNE, D. d. (2011). Edición Marzo. Revista Unete, 3.
UNE, D. d. (2011). Edición Mayo. Revista Unete, 2,3,4,7-9.
UNE, D. d. (2011). Edición Octubre. Revista Unete, 4-5.
UNE, D. d. (2012). Edición Abril. Revista Unete, 2.
UNE, D. d. (2012). Edición Diciembre. Revista Unete, 10-11.
UNE, D. d. (2012). Edición Febrero. Revista Unete, 3-9, 12-13.
UNE, D. d. (2012). Edición Noviembre. Revista Unete, 3.
UNE, D. d. (2012). Edición Septiembre. Revista Unete, 2-4,12.

ANÁLISIS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS: CASO UNE EPM TELECOMUNICACIONES

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Cambios y evoluciones estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en el servicio • Reducción de costos • Ampliación de cobertura • Mejoras en la calidad del servicio • Diversificación de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en el servicio • Reducción de costos • Ampliación de cobertura • Mejoras en la calidad del servicio • Diversificación de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en el servicio • Reducción de costos • Ampliación de cobertura • Mejoras en la calidad del servicio • Diversificación de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en el servicio • Reducción de costos • Ampliación de cobertura • Mejoras en la calidad del servicio • Diversificación de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en el servicio • Reducción de costos • Ampliación de cobertura • Mejoras en la calidad del servicio • Diversificación de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en el servicio • Reducción de costos • Ampliación de cobertura • Mejoras en la calidad del servicio • Diversificación de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en el servicio • Reducción de costos • Ampliación de cobertura • Mejoras en la calidad del servicio • Diversificación de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en el servicio • Reducción de costos • Ampliación de cobertura • Mejoras en la calidad del servicio • Diversificación de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en el servicio • Reducción de costos • Ampliación de cobertura • Mejoras en la calidad del servicio • Diversificación de servicios
Productos por segmento	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de telefonía fija • Servicios de telefonía móvil • Servicios de televisión • Servicios de internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de telefonía fija • Servicios de telefonía móvil • Servicios de televisión • Servicios de internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de telefonía fija • Servicios de telefonía móvil • Servicios de televisión • Servicios de internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de telefonía fija • Servicios de telefonía móvil • Servicios de televisión • Servicios de internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de telefonía fija • Servicios de telefonía móvil • Servicios de televisión • Servicios de internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de telefonía fija • Servicios de telefonía móvil • Servicios de televisión • Servicios de internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de telefonía fija • Servicios de telefonía móvil • Servicios de televisión • Servicios de internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de telefonía fija • Servicios de telefonía móvil • Servicios de televisión • Servicios de internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de telefonía fija • Servicios de telefonía móvil • Servicios de televisión • Servicios de internet
Redes	<ul style="list-style-type: none"> • Red de telefonía fija • Red de telefonía móvil • Red de televisión • Red de internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Red de telefonía fija • Red de telefonía móvil • Red de televisión • Red de internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Red de telefonía fija • Red de telefonía móvil • Red de televisión • Red de internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Red de telefonía fija • Red de telefonía móvil • Red de televisión • Red de internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Red de telefonía fija • Red de telefonía móvil • Red de televisión • Red de internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Red de telefonía fija • Red de telefonía móvil • Red de televisión • Red de internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Red de telefonía fija • Red de telefonía móvil • Red de televisión • Red de internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Red de telefonía fija • Red de telefonía móvil • Red de televisión • Red de internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Red de telefonía fija • Red de telefonía móvil • Red de televisión • Red de internet

Anexo 8 - Análisis Interno y Externo del Internet de ETAPA EP al 2010



ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO – TELECOMUNICACIONES (INTERNET DE ALTA VELOCIDAD)

Las tablas de las matrices y los gráficos de las herramientas de análisis tienen una interpretación que permite encaminar los esfuerzos futuros con la generación de estrategias aplicadas a cada producto; a continuación un resumen de los datos más destacados:

Matriz de Perfil Competitivo

El mercado de las telecomunicaciones y específicamente el de Internet, es uno de los más competitivos a nivel mundial e inclusive en Ecuador, aun cuando en nuestro país la penetración y difusión del acceso a la Red Mundial aún no llega a los niveles de otras economías. Sin embargo y justamente por esa baja penetración, el mercado ecuatoriano resulta de gran atractivo, por las posibilidades de crecimiento que tiene.

De acuerdo al análisis realizado en el taller, productos de valor agregado para nuestra red telefónica como el acceso al Internet a velocidades mayores representan una enorme oportunidad para las empresas de telefonía fija, servicio con tendencia negativa de crecimiento a nivel mundial, pues pueden revitalizar comercial y financieramente a estas empresas, ampliando su cartera de productos y aprovechando de mejor manera su infraestructura tecnológica.

Usando esta misma lógica, las empresas de televisión por cable y hasta las eléctricas, están empaquetando más servicios a través de su misma red, para aprovechar las economías de escala con la masificación del acceso a la Red Global; por este motivo, se eligió al Grupo TVCable y a la Empresa Eléctrica Centro Sur como los principales competidores de ETAPA EP en Cuenca, por estar dirigidos a un similar segmento de mercado que busca "combos de productos" usando el cableado de última milla que ya está presentes en sus hogares u oficinas: cable telefónico, tendido eléctrico, conexión de TV pagada, etc. La situación de las empresas de telefonía celular y sus productos de Internet Banda Ancha será analizado más adelante, al ser considerarlo bienes sustitutos a los que ofrece nuestra Empresa.

Con base a estos rivales, se establecieron 9 factores claves por los que un cliente puede decidir entre una opción u otra, donde se destacan el empaquetamiento de servicios, tipo "Doble o Triple Play", la tecnología inalámbrica, la velocidad de conexión, atención al cliente y seguimiento personalizado, rapidez en la atención y la instalación, cobertura local y nacional, precios, promociones, tarifas diferenciadas, etc. así como una infraestructura tecnológica y experiencia en este tipo de mercado. Cada uno tiene su peso en relación a la decisión de compra, que aunque pueden ser establecidos con base en criterios subjetivos, se aprecian los criterios de las personas que han trabajado en la comercialización de este tipo de producto.

Cada empresa tiene sus ventajas y desventajas, grandes o pequeñas, en estos puntos, por lo que en la matriz adjunta se puede apreciar que en la situación actual, inclusive antes de poner en marcha el actual Plan Comercial de ETAPA EP, que la posición competitiva de la Empresa, con un resultado ponderado de 2,33, es relativamente bajo frente a los competidores, pero donde no existe mayor diferencia entre éstos ni alguno que supere ampliamente al resto, lo que refleja una vez más lo competitivo de este mercado.



El Grupo TVCable aparece con un resultado ponderado de 2,45, pues le favorece su presencia a nivel nacional y una percepción de buena velocidad por parte de los clientes, aunque este es un factor relativo a cada conexión por el sector donde está ubicada, las características de la instalación en cada casa o empresa, etc.; la Centro Sur aparece con una calificación un poco mayor con 2,95, pero no se lo podría considerar per se como el líder de este mercado, pero le favorece el hecho que los clientes consideren su Internet como el más veloz, por tener todavía una baja cartera de clientes y, por ende, baja compresión de su canal de Banda Ancha, mejores tiempos de instalación, mejor atención personalizada, justamente por ese factor.

Matriz de Evaluación de Factores Externo – Análisis del Entorno

Se analizaron 5 factores del entorno que pueden beneficiar o perjudicar la gestión comercial de la Empresa en el área de las Telecomunicaciones, como son la imagen institucional de empresa pública, que aunque no es mala, puede perjudicar en un negocio tan ágil y cambiante como este pero consideramos que el posicionamiento de ETAPA EP en la mente del consumidor es una gran oportunidad, así como la exigencia que tiene la ciudad de un servicio al cliente más personalizado y cercano, aunque las condiciones actuales pueden dificultar el aprovechamiento pleno de esa circunstancia. Calificaciones de 1 o 2, reflejan amenazas graves o medias, mientras que de 3 o 4, representan oportunidades relativas o importantes, respectivamente.

Lo más preocupante es el posible ingreso de nuevos proveedores con tecnologías inalámbricas que no les limiten su ingreso con amplias coberturas muy rápidamente, aunque estas tecnologías también deberían ser utilizadas adecuadamente por la Empresa para tener presencia inmediata en los sectores que demanden el servicio. Es importante tener en cuenta las negociaciones con el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CNT) para que ETAPA EP administre la Región 6, que comprende el resto de la provincia del Azuay, Cañar y Morona Santiago, a través del cual esta empresa no entraría a competir en el mercado cuencano; un posible competidor internacional de cuidado es Telmex, que por su poderío económico es muy factible que entre a "romper mercado" como lo ha hecho en otras ciudades, con promociones sumamente agresivas, como por ejemplo, no cobrar instalación y los primeros meses de servicio, hasta captar la mayor cantidad de clientes.

ETAPA EP aparece con un resultado ponderado de 3,30, que por su cercanía al 4 como la nota más alta, nos ratifica el concepto de que estamos en un ramo sumamente atractivo y con grandes oportunidades comerciales y de crecimiento; obviamente, el aprovechamiento adecuado de estas circunstancias positivas depende en gran medida de una fuerte actitud de liderazgo por parte de las respectivas Gerencias para que se de un cambio de actitud en cierta parte del personal que está a la espera de cierta motivación positiva para comprometerse aún más con un buen futuro para la Empresa.

Matriz de Evaluación de Factores Internos – Análisis Organizacional

Siguiendo el mismo concepto desarrollado en el taller anterior, se hizo un análisis organizacional que parte de las exigencias de nuestros propios clientes, por tal motivo, los factores internos más destacados son los mismos con los que competimos en este mercado y sobre los que hay que sostenerlos o mejorarlos según el caso.

Su peso para la ponderación de los 9 factores suman 1 o el 100%, pero están distribuidos de igual forma que en Matriz de Perfil Competitivo, ya que lo que es importante para el cliente en el momento en que debe elegir un servicio de Telecomunicaciones como el Internet de Alta Velocidad, debería ser lo mismo que nos preocupe a nosotros como Empresa para mantener un proceso de mejora continua.



La calificación fue ajustada hacia una perspectiva crítica a nivel interno, ya que a diferencia del taller de Agua Potable, en este caso, en la Matriz Competitiva fuimos demasiado severos con la realidad de la Empresa, tal vez por ponernos en una posición comparativa con aquellas empresas del sector privado a quienes queremos superar en esta "batalla".

Por este motivo, se cambiaron las calificaciones, las cuales tienen la siguiente representación:

- Calificación de 1.- Limitación Importante.
- Calificación de 2.- Limitación Menor.
- Calificación de 3.- Fortaleza Media.
- Calificación de 4.- Fortaleza Alta.

Con esta clasificación y la ponderación porcentual, su resultado sumado nos presenta la posición interna de la Empresa en este servicio, llegando a 2,78, por lo menos superior al promedio de 2,5, a diferencia del análisis altamente crítico que se hizo al confrontarnos con nuestros principales competidores; esto implica que nuestra posición interna es entre regular y buena, pero que tenemos que saber explotar de mejor manera esas ventajas, para no ser limitados de forma desmedida por las desventajas.

Análisis de las 5 Fuerzas del Mercado – Diamante de Michael Porter

Como habíamos indicado, es una herramienta desarrollada por Michael Porter, autor de importantes teorías administrativas del siglo XX, en la cual se muestran ciertas fuerzas del entorno, como la competencia actual y la potencial, los sustitutos, la relación con proveedores y clientes, las barreras para entrar y salir de este mercado, además de los ambientes que rodean a la empresa (Político y Legal, Tecnológico, Demográfico, Macroeconómico, etc.).

Este análisis presenta a ETAPA EP en un mercado altamente competitivo en el sector de las Telecomunicaciones (Telefonía Fija e Internet de Banda Ancha), con una rivalidad directa con el Grupo TVCable y la Empresa Eléctrica Centro Sur, sin dejar de lado a las empresas de telefonía celular con sus módems inalámbrico y portátiles, lo que le da una clara ventaja, pero que en el taller el grupo los consideró bienes sustitutos, ya que deberían ser considerados por la fuerza de ventas como un producto alternativo cuya función principal es diferente a la del nuestro, ya que mientras las compañías de celulares ofrecen un producto portable pero con ciertas limitaciones de velocidad, pero sobre todo en la cantidad de información que se puede "bajar del Internet" sin costo, regulado por el total de peso de los archivos en Megabytes (Mb), ETAPA EP debe ofrecer un producto que en hogares y oficinas no tenga limitación en número o cantidad de archivos con una velocidad apreciablemente más alta, como por ejemplo, un joven que baja música y películas de ciertas páginas Web.

Como indicamos anteriormente, el ingreso de otros actores como la CNT y Telmex, del Grupo Mexicano propiedad del magnate Carlos Slim, deberían hacer que ETAPA EP esté lista para estos imponderables, no con barreras políticas o legales que en un mundo abierto y globalizado ya no tienen validez, sino con calidad y buen servicio, que es lo que en realidad logra un cierto nivel de fidelidad por parte de los clientes, que siempre estarán prestos para cambiarse a un proveedor que les de más por menos, y en ese caso, se conoce que para su ingreso en ciudades como Quito y Guayaquil, Telmex ha ofrecido hasta 3 meses de servicio gratuito a quien se cambie otra empresa de Internet, con el objetivo de captar rápidamente la mayor cantidad de clientes, que si el servicio les parece adecuado, se quedarán con éste logrando un buen nivel de fidelización.



Los proveedores tienen un poder de negociación alto, ya que el acceso a la nube mundial de Internet, a los servidores más importantes ubicados en países del hemisferio norte, a través de satélites o vía microondas resulta más costoso y, por lo tanto, poco aplicable; actualmente lo que permite grandes anchos de banda a costos relativamente bajos es la conexión vía fibra óptica a través de los cables transcontinentales que se extienden por tierra o en la profundidad del mar.

Esto requiere grandes inversiones en infraestructura o el subarrendamiento de espacio de otras empresas, con incrementos de valor que pueden ser compensados con las economías de escala que generan una mayor cantidad de cibernautas conectados de cada región; este es el motivo por lo que en otros países cercanos, como Argentina y Chile, tienen precios menores para acceso a Internet, justamente por la mayor cantidad de clientes que manejan y la competitividad existente entre las diferentes empresas, lo que está empezando a pasar en el Ecuador y específicamente en ciudades como Cuenca.

El mercado es amplio, con una gran cantidad de clientes potenciales, sobre todo porque se está cambiando el concepto de que acceso a Internet es un bien suntuario dirigido a las clases socio económicas altas, con precios prohibitivos para el resto de la población; actualmente, la Organización Internacional de Telecomunicaciones mantiene una postura en la que manifiesta que la posibilidad de conectarse a la Red Mundial debe ser considerada como una necesidad fundamental del ser humano. Actualmente, gente de diferentes estratos sociales ven al Internet como una posibilidad de comunicación, información, entretenimiento, etc. necesario para el desarrollo intelectual y educativo de sus hijos, lo que es visible con la proliferación de cyber cafés en los barrios populares de las grandes ciudades.

Lo que genera poder de negociación al cliente es la presencia de alternativas en el mercado, con proveedores de Internet que manejan diferentes precios y promociones, motivo por el cual la Empresa debe estar atenta a los requerimientos puntuales de sus clientes, que es posible que no sean los mismos en un sector de la ciudad versus otro, para mantenerlo contento y fiel.

Las principales barreras que tienen los nuevos competidores potenciales son la necesidad de invertir en infraestructura alámbrica que recorra gran parte de la ciudad, con el agravante de las limitaciones y costos que maneja la Empresa Eléctrica Centro Sur como dueña de los postes por donde se tiende la red y ahora como competidor en este ramo. Por otro lado, la imagen de ETAPA EP en la ciudad como empresa con años de prestigio y un cliente cuencano que podría, hasta cierto punto, preferir comprar a una empresa cuencana, seguramente es motivo de análisis por parte de los otros actores, lo que podría explicar porque Telmex aún no ingresa a la ciudad de Cuenca.

Lo que frenaría una salida del mercado es, principalmente, el costo social que representa que la Empresa de Telecomunicaciones del Municipio de Cuenca no cuente con un servicio de última generación, ya que sin él, usar la infraestructura tecnológica solo para transmisión de voz es un desperdicio ingente de recurso; y para ETAPA EP como para el resto de empresas, es una barrera económica al no poder recuperar siquiera la inversión si se requiere vender su red instalada, ya que son cables que si no le sirven a otra empresa, solo valen por el metal que está dentro de éstos y que pueda ser reciclado.

Enmarcado en aspectos externos, como proyectos para masificación y ampliación del Internet, como el Consorcio Ecuatoriano para el Desarrollo de Internet Avanzado (CEDIA) y otras políticas de Estado, nuevas tecnologías que abaratan y facilitan el tendido de redes inalámbricas con mayor velocidad y una población joven que usa intensivamente el Internet.



Análisis del Valor Agregado en el Megaproceso – Cadena de Valor

El análisis de la Cadena de Valor Agregado, es una herramienta que permite identificar que procesos (eslabones) dentro de la Empresa aportan valor al producto que ingresa como materia prima y que es transformado dentro de la misma hasta salir como producto terminado y llegar a manos de los clientes.

Para mayor comprensión, se grafica el proceso de entrada de materia prima, transformación y salida del producto terminado, el acceso a Internet, así como un detalle de los proveedores de los recursos necesarios como las empresas que facilitan acceso a través de fibras ópticas que viajan entre varios países o quienes alquilan parte del espacio que han comprado en dichas fibras, para llegar a los clientes correctamente identificados. De igual forma, compañías como Huawei, quienes nos facilitan el hardware en las centrales telefónicas, los llamados "puertos" para la conexión a través de tecnología ADSL y los fabricantes de los diferentes aparatos con los que podemos controlar, conectar, limitar, etc. el acceso de nuestros clientes (módems, routers, splitters, etc.)

En la Gerencia Comercial, es el Centro de Control el área que está llamada a supervisar que todo este proceso se desarrolle sin contratiempos para el cliente y así mantenerlo contento para con la Empresa, indistintamente si el servicio es instalado por otra área con la Gerencia de Telecomunicaciones, con quienes debe haber una coordinación exacta para que sea transparente para el cliente que área le atiende, sino que es ETAPA EP quien le provee el servicio de forma adecuada y oportuna, so pena de perderlo para siempre.

Usando estos conceptos como base, son las área de producción como la Gerencia de Telecomunicaciones y la Gerencia Comercial las que están directamente involucradas en el proceso, por lo que se denominan Áreas de "Línea", y las otras Subgerencia como Planificación, Financiera, Gestión de Talento Humano, Informática, etc. son Áreas de "Staff" con labores divididas con Agua Potable pero que deben atravesar toda la organización, soportando y asesorando en la gestión.

Hay que considerar la posibilidad de contratar personal externo para las actividades de instalación del servicio, ya que aunque podemos considerar que está dentro de la cadena de valor y por concepto no se debería "tercerizar", es una forma de incrementar nuestra capacidad de respuesta técnica de acuerdo a las necesidades y la respuesta de mercado al Plan Comercial, sin garantizar al contratista externo una cantidad determinada de ingresos por instalaciones, pero con un flujo constante de trabajo que posiblemente se cumplirá en horarios inusuales que el personal interno no siempre está dispuesto a cumplir, como en la noche, fines de semana, en fin, fuera de la jornada laboral regular, lo que el cliente valorará porque redundará en un menor tiempo de espera para que éste cuente con el servicio contratado.

El esquema muestra la posibilidad de una integración horizontal, llamada así porque es posible que la Empresa de "un salto hacia atrás", es decir que sea su propio proveedor, o "hacia adelante" eliminando eventuales intermediarios en el canal de distribución, para llegar de forma más directa al cliente.

Se conversó sobre la posibilidad de contar con una fibra óptica propia conectada con el Cable Panamericano que pasa a varios kilómetros de las costas ecuatorianas, la conexión con la Fibra Transcontinental a través del Perú, usando como soporte la tubería de gas que se encuentra en proyecto; aunque no tenemos intermediarios, se considera integración hacia adelante el dar Internet Gratuito en Barrios Populares, WiFi en varias zonas, desarrollo de material audiovisual, programas como "Una PC por estudiante fiscal", capacitación en el uso del Internet, etc.



MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO – TELECOMUNICACIONES

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	TELECOMUNICACIONES ETAPA EP		COMPETIDOR 1: TV CABLE		COMPETIDOR 2: CENTRO SUR	
		CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Triple Play	0,05	2	0,10	4	0,20	1	0,05
WIFI	0,02	3	0,06	2	0,04	3	0,06
Mejor Velocidad (entrante)	0,40	3	1,20	2	0,80	4	1,60
Atención al Cliente y Seguimiento Personalizado	0,10	2	0,20	1	0,10	3	0,30
Rapidez Atención e Instalación	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Cobertura Nivel Nacional	0,10	1	0,10	4	0,40	1	0,10
Promociones y rebaja de tarifas de forma oportuna	0,10	1	0,10	3	0,30	2	0,20
Precios a la baja	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,10
Infraestructura y Experiencia	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24
TOTALES	1,00	2,11	2,33	2,67	2,45	2,44	2,95



MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – TELECOMUNICACIONES

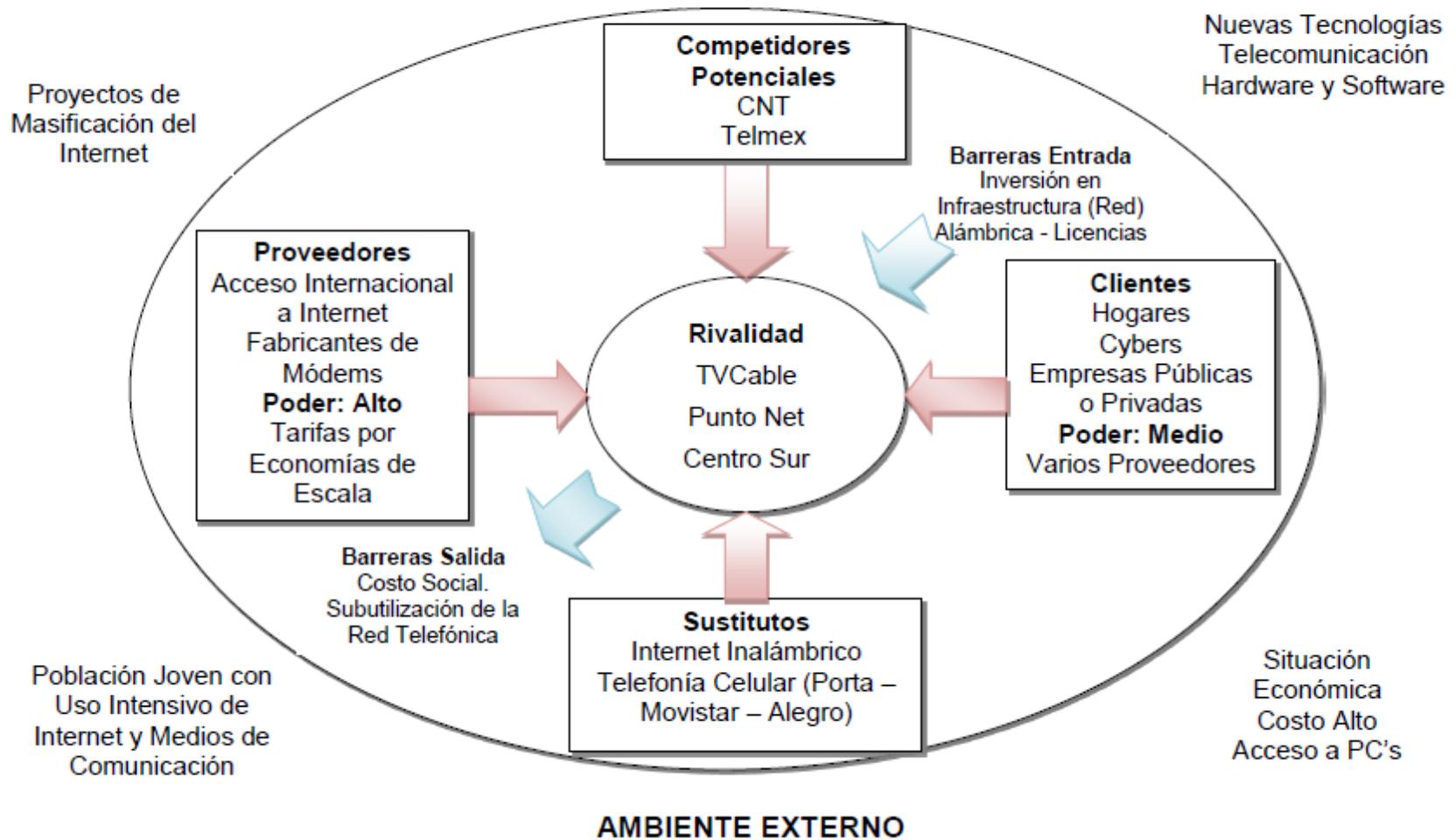
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Imagen de Empresa Publica	0,05	2	0,10
Posicionamiento Local	0,50	4	2,00
Exigencia de Servicio al Cliente Personalizado	0,05	4	0,20
Ingreso de nuevos actores	0,20	1	0,20
Nuevas tendencias tecnológicas	0,20	4	0,80
TOTALES	1,00	3,00	3,30



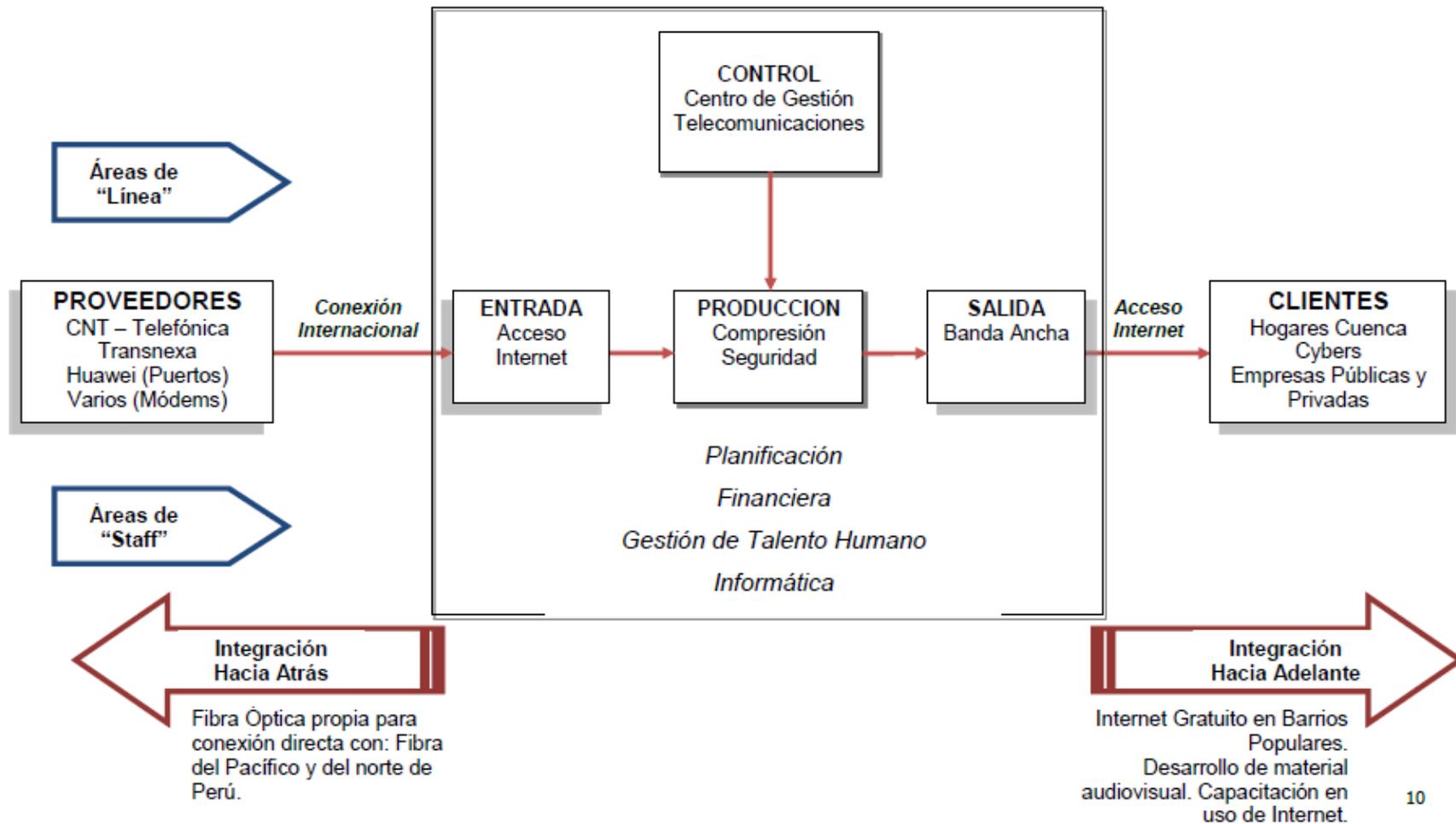
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – TELECOMUNICACIONES

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Triple Play	0,05	1	0,05
WIFI	0,02	3	0,06
Mejor Velocidad (entrante)	0,40	4	1,60
Seguimiento Personalizado	0,10	2	0,20
Rapidez Atención	0,10	2	0,20
Cobertura Nivel Nacional	0,10	1	0,10
Promociones y rebaja de tarifas de forma oportuna	0,10	1	0,10
Precios a la baja	0,05	3	0,15
Infraestructura y Experiencia	0,08	4	0,32
TOTALES	1,00	2,33	2,78

Diamante de Porter – Telecomunicaciones (Internet de Alta Velocidad)



Cadena de Valor – Telecomunicaciones (Internet de Alta Velocidad)



**Anexo 9 - *Benchmarking* de Proveedores de TV
Pagada en Cuenca al 2012**

BENCHMARKING TV PAGADA - MARZO DE 2012

RUBROS/COMPETIDORES	 TVCABLE					 DIRECTV				 UNIVISA		
TECNOLOGÍA / MEDIO	SEÑAL A TRAVÉS DE CABLE COAXIAL					SEÑAL SATELITAL				SEÑAL MICROONDAS		
PLANES / PAQUETES	FAMILIAR	PREMIUM	SUPER PREMIUM			FAMILIAR	PREFERENCIAL			PREMIO	SUPER PREMIO	
CANTIDAD DE CANALES NACIONALES	9	9	9			7	7			17	17	
CANTIDAD DE CANALES INTERNACIONALES	29	61	88			64	92			21	26	
CANTIDAD DE CANALES AUDIO	50	50	50			36	36			0	0	
TOTAL GRILLA DE CANALES	88	120	147			107	135			38	43	
TARIFA MENSUAL (NO INCLUYE 12% IVA Y 15% ICE)	\$ 12,99	\$ 21,50	\$ 43,20			\$ 26,00	\$ 34,00			\$ 11,99	\$ 16,99	
PRECIO INSTALACIÓN/SUSCRIPCIÓN	\$ 21,00					Deco Digital: \$ 16,80 con T/C - \$ 33,60 con Débito Bancario. Deco Digital Plus: \$ 56 con T/C - \$ 84 con Débito Bancario.				Sin costo por pago con débito automático a cuenta bancaria o tarjetas de crédito.		
RENTA MENSUAL DECODIFICADORES	Principal: Sin Costo. Adicional: \$ 3,60 más IVA.					Principal: \$ 9 más IVA. Adicional: \$ 6 más IVA.				Principal: Sin costo. Adicional: \$ 4,08 más IVA.		
PAQUETES OPCIONALES	HBO DIGIPIXEL	MOVIE PACK	FULL	PLAYBOY TV	TV GLOBO	PREMIUM HBO	PREMIUM MOVIECITY	FANTASY PACK: PLAY BOY + VENUS	EXOTICO: XTSY + HUSTLER TV	MOVIECITY PACK		
CANTIDAD DE CANALES	10	9	37	1	1	10	8	2	2	4		
TARIFA MENSUAL	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 12,00	\$ 8,00	\$ 10,00	\$ 9,40	\$ 9,40	\$ 15,04	\$ 16,05	\$ 5,00		
PAQUETES DE PRODUCTOS	Combo TV Premium + Internet 220 kbps en \$ 34,90 más IVA. Paquetes de TV Pagada e Internet con 10% descuento. Instalación gratis con cualquier forma de pago.					Crespo Cavallos Comunicaciones Cia. Ltda, Distribuidor de DirecTV y de Internet de ETAPA EP, comercializa los productos de forma independiente.				Combo con Punto Net: Instalación Gratis. Dcto. 10% en TV y 5% en Internet. Si vienen de otros proveedores: 4to. mes gratis.		
PROMOCIÓN ACTUAL	Instalación Gratis con pago por débito automático. Plan Familiar y Premium pasan al plan superior hasta por 4 mes. Plan Super Premium el 12avo. mes sin costo. 50% Dcto. HBO MAX Digital por 6 meses.					Trae la factura de tu proveedor actual y la recibimos como parte de pago de 2da. Factura. 50% de descuento en Paquetes Premium HBO y Movie City.				Deco adicional sin costo por 1 año. Dcto. 50%: T/C o Cta. Cle - 1ro. y 4to. mes; Cta. Aho. - 1er. mes; de la competencia - 6to. Mes. Combo MovieCity con 50% de dcto. 2 meses.		
PRECIOS DECOS/INSTALACIÓN HD	Deco HD Regular: \$ 50. Deco DVR HD: \$ 70.					Deco Plus Full HD: \$ 84 con T/C - \$ 112 con Débito Bancario.				A partir de enero de 2012.		
PLANES HD (ALTA DEFINICIÓN)	PLAN BASICO HD	MOVIE CITY HD	HBO HD / MAX HD		DIRECTV PLUS	DIRECTV HD	HBO HD (solo con Paquete HBO)	MOVIECITY HD (solo con Paquete MC)				
CANTIDAD DE CANALES	21	1	2		Servicio de Grabación	8	1	1				
TARIFA MENSUAL	\$ 8,00	\$ 2,00	\$ 2,00		\$ 5,00	\$ 0,00	\$ 1,88	\$ 1,88				
COMENTARIOS	PPV Películas \$ 4 por evento. PPV Adultos (Venus, Sextreme, Private) \$ 5 por evento. Paquetes de Alta Definición disponibles en la ciudad de Cuenca desde noviembre de 2011.					Solo pagos con débito automático. Incluye 6 canales nacionales, 7 de estaciones de radio y 30 de audio con música por diferentes géneros. Paquetes HD disponibles en				Solo pagos con débito automático. Incluye 17 canales nacionales. Paquetes con HD a \$ 32, disponibles en Cuenca a partir de enero de 2011.		

NOTA: PRECIOS NO INCLUYEN IMPUESTOS

 SERVICABLE		 Más cerca más Claro. CLARO TV				 CNT TV		
SEÑAL A TRAVÉS DE CABLE COAXIAL		SEÑAL A TRAVÉS DE CABLE COAXIAL (EQUADORTELECOM S.A.)				SEÑAL SATELITAL		
FAMILIAR	PREMIUM	PLATA	ORO	ORO PLUS	PLATINO	SUPER PLAN	SUPER PLAN TOTAL 1	SUPER PLAN TOTAL 2
13	13	17	17	17	17	6	6	6
23	36	67	79	88	108	38	53	52
0	0	50	50	50	50	10	10	10
36	49	134	146	155	175	54	69	68
\$ 12,99	\$ 14,99	\$ 16,50	\$ 22,90	\$ 32,50	\$ 49,90	\$ 15,00	\$ 23,00	\$ 23,00
Sin costo.		\$ 49,00				\$ 56,00		
Principal: Sin costo. Adicional: \$ 2,26 más IVA.		Principal: Sin Costo. Adicional: \$ 5,00 más IVA.				Principal: Sin Costo. Adicional: \$ 5,00 más IVA. Adicional HD: \$ 15 más IVA.		
No cuentan con paquetes adicionales.		PLANES A LA CARTA	HBO CINE	MOVIECITYPACK	HBO	MAX CINE	PLAN MOVIE CITY	
		Según Tipo de Plan	9	8	4	3	7	
			\$ 10,00	\$ 8,00	\$ 7,50	\$ 4,00	\$ 10,00	
Combo con Internet: Instalación Gratis. 1: 700 kbps + Premium - \$ 32,18. 2: 700 kbps + Familiar - \$ 29,62. 3: 300 kbps + Premium - \$ 27,57. 4: 300 kbps + Familiar - \$ 25,99.		Arma tu paquete - Ej: TV Plata+Voz 550+1 Mega = \$ 31,88. 2: TV Oro+Voz 550+1,5 Megas = \$ 43,18. 3: TV Platino+Voz 1.750+2 Megas = \$ 77,18.				No hay información sobre paquetes con otros productos CNT.		
Instalación de Internet sin costo con pago con débito automático. Descuentos por combos de TV + Internet		Cero costo de instalación con pagos débito automático a cuenta bancaria o tarjeta de crédito. Primer mes de servicio HD gratis.				Cero Costo de Inscripción e Instalación si se contrata hasta el 31 de enero de 2012.		
No cuentan con señal de alta definición.		Decodificador HD: \$50. Decodificador DVR (Grabación) HD: \$70.				Instalación Decodificador HD sin costo adicional.		
		CLARO TV HD			MOVIECITY HD	PLAN PLUS HD	PLAN MOVIE CITY HD	
		10			1	10	1	
		\$ 8,00			\$ 8,00	\$ 7,00	\$ 3,00	
Se puede pagar en sus 4 oficinas o con débito automático. Incluye 13 canales nacionales locales.		Incluye 17 canales nacionales. Cobertura solo en Guayaquil. Cuentan con "Planes a la Carta" con paquetes de canales de cada tipo, PPV y para Adultos. Canal MovieCity HD incluido en Plan Movie Pack y Decodificador HD.				Lanzamiento a nivel nacional a mediados de diciembre de 2011, incluido Cuenca. Incluye 6 canales nacionales. Cliente puede elegir entre Super Plan Total 1 o 2.		