

**Propuesta de Modelo de Negocio para el ASP de
Emcali Telecomunicaciones**

Henry James Alvear

**Trabajo de Grado para optar por el título de
Magister en Administración**

**Director del trabajo de Grado:
Gonzalo Vicente Ulloa Villegas Ph.D.**

**Universidad Icesi
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Santiago de Cali, Mayo de 2015**

Tabla de contenido

	Pág.
Lista de gráficas	6
Lista de tablas.....	7
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1	14
1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	14
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	14
1.3 METODOLOGÍA	15
1.4 LÍMITES DE LA PROPUESTA.....	15
1.5 ALCANCES.....	16
CAPÍTULO 2.....	17
2 MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 EMCALI EICE ESP GUENT - EL NEGOCIO DE LAS TELECOMUNICACIONES.....	20
2.2 EMCALI EICE ESP GUENT - ÁREA DE INFLUENCIA GEOGRÁFICA	22
2.3 EMCALI EICE ESP GUENT - NUEVA DINÁMICA DE LOS NEGOCIOS ...	23
CAPITULO 3.....	25
3 PROPUESTA.....	25
3.1 FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA	26

3.1.1	La empresa en la nube.....	27
3.1.2	La empresa con sentido humano.....	28
3.1.3	La empresa con sentido social.....	28
3.2	EL ESQUEMA DE SOPORTE TÉCNICO AL SERVICIO.....	30
3.3	EL ESQUEMA DE ACOMPAÑAMIENTO AL USUARIO.....	30
CAPÍTULO 4.....		32
4	CONSIDERACIONES PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA.....	32
4.1	EMCALI EICE ESP GUENT - LOS MODELOS DE SISTEMAS.....	32
4.2	IMPLEMENTAR LA DIVISIÓN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN .	33
4.2.1	El componente TI.....	33
4.2.2	El aspecto humano.....	34
4.3	TRANSFORMAR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	34
4.3.1	Condiciones previas.....	34
4.3.2	Hacia la cultura de atención al servicio.....	35
4.3.3	La participación como medio facilitador del cambio.....	37
4.4	IMPLEMENTAR EL ÁREA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS.....	37
4.5	TRANSFORMAR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	38
4.6	OPORTUNIDAD DE LA ATENCIÓN DE FALLAS EN EL SERVICIO.....	39
4.7	REALIZAR ALIANZAS PARA ENCARAR EL MERCADO.....	39
4.8	AGREMIACIONES FACILITAN EL ACERCAMIENTO AL MERCADO.....	40
4.9	FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO.....	40
4.10	MERCADEO DE IMAGEN.....	41

5	CONCLUSIONES GENERALES	42
	Bibliografía	45
	Glosario de términos	46

Lista de gráficas

Figura 1. Usuarios, tecnologías de las comunicaciones, tecnologías de la información, servicios, componentes de servicios.....	14
Figura 2. Fundamentos de las relaciones proveedor-usuario.....	22

Lista de tablas

Cuadro 1. Matriz DOFA EMCALI EICE ESP GUENT.....	20
--	----

Resumen

Surgen serios inconvenientes cuando la experiencia del usuario con el proveedor de servicios en el mundo físico, tangible, es negativa. En el caso específico de los servicios de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, surge el concepto especial de lo virtual, intangible. En este caso, pedir al usuario que confíe en propuestas del mismo proveedor en el mundo virtual es demasiado arriesgado. Para los seres humanos es más fácil confiar en lo físico, para luego hacer el tránsito a lo virtual.

Se propone una forma de mejorar la interacción entre el usuario y el proveedor, para aumentar la confianza que sustenta dicha relación, disminuyendo las barreras de acceso para nuevos servicios, que involucren información sensible para el usuario, como los suministrados por el Proveedor de Servicios de Aplicación.

Implementarla obliga cambios culturales y organizacionales, en el proveedor, orientados a mejorar la atención al servicio, esto sumado a la evolución tecnológica necesaria para atender al usuario en el mundo virtual.

Palabras clave: Proveedor, Servicio, Usuario, Virtual

Summary

There are serious problems when the user's experience with the service provider in the physical, tangible, world is negative. For the particular case of Information and Communication Technologies services, the special concept of virtual, intangible, emerges. It is too risky asking the user to trust virtual service proposals from the same negative image provider. For human beings it is easier to trust first in the physical and then in the virtual world.

Here it is proposed a way to improve the user-provider interaction, in order to increase the confidence that supports this relationship, minimizing the entry barriers for new user critical information services as offered by an Application Service Provider.

To implement the proposal, it is a must to change cultural and organizational issues in the provider. These changes are aimed to improve the attention level to the service. Also, the technological evolution is necessary in order to improve the user's experience in the provider's virtual world.

Keywords: Provider, Service, User, Virtual

INTRODUCCIÓN

Alta complejidad, convergencia, ubicuidad, acceso en línea, individualización del usuario, interactividad, computación en la nube, etc., todas son expresiones aplicables al mundo de las Tecnologías de Información y Comunicaciones, TIC, por sus siglas en español. La evolución natural de las comunicaciones y la informática han confluído en una nueva vertiente que combina lo mejor de ambos mundos abriendo a los seres humanos un abanico de posibilidades de intercambio de información, sin precedentes al día de hoy.

Los proveedores de servicios que actúan en el mercado de las TIC, enfrentan grandes retos en los aspectos técnico, comercial y administrativo de los negocios. El ritmo de cambio ha sido alto y no se vislumbra tendencia a disminuir en el futuro. El paradigma de las telecomunicaciones está cambiando de la simple conectividad a proveer servicios a través de la misma. Este último concepto impulsado por el extraordinario desarrollo de la informática. Día a día el surgimiento de nuevas ideas de servicio, al igual que la implementación y comercialización de las mismas, presentan grandes retos para las empresas interesadas en ingresar, permanecer y/o crecer en el mercado.

Por presiones propias del mercado y de la estructura general actual de los negocios TIC, los hasta ahora llamados, proveedores de telecomunicaciones o Telcos, se ven obligados a incurrir en los costos de la masificación, operación, mantenimiento y actualización del acceso a Internet, so pena de ser expulsados del mercado. Por otro lado, la tarifa por concepto de acceso a la plataforma de servicios, léase conectividad con Internet, tiene tendencia a la baja, aunque este es el segmento de la cadena de suministro del servicio que mayor inversión requiere. El comportamiento del mercado permite inferir, que esta tendencia se mantendrá en el futuro próximo.¹

El gran rendimiento financiero está ligado al servicio mismo, no al suministro. Quedarse únicamente en el segmento de acceso con el esquema de negocio actual, es una apuesta demasiado arriesgada. Por otro lado, no puede existir el concepto de servicio TIC sin redes que lo transporten y vinculen al usuario. Por lo tanto, todo apunta a que la estructura misma de los ingresos en la cadena de generación de valor en el mundo TIC, será revaluada en el corto plazo.

Las empresas proveedoras de telecomunicaciones, deben igualmente, reevaluar su orientación de cara al mercado y definir nuevas formas de generación de valor en el mismo, lo que significa, nuevos modelos de negocios. Esta tarea no es trivial, ni inmediata. Para asegurar su continuidad y participación en el mercado, hasta que

1

https://www.crcom.gov.co/recursos_user/Documentos_CRC_2014/Informes/Reporte_industria_TIC_2014_V40.pdf

los grandes cambios en el mismo se materialicen, es clave enfocarse en cómo hacer visible la red de acceso y su operador.

EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS GERENCIA DE UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE TELECOMUNICACIONES, EMCALI EICE ESP GUENT (de ahora en adelante se llamará igualmente, “la empresa”), es uno de los, hasta ahora, llamados operadores de telecomunicaciones. Por las razones expresadas anteriormente, esta empresa debe adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y en consecuencia, una opción es participar como un proveedor de servicios.

Transformarse en un proveedor de servicios TIC requiere esfuerzos coordinados de tipo técnico, administrativo y financiero. Como sucede con la mayoría de los Telcos, su experticia se encuentra básicamente en las Tecnologías de Comunicaciones, TC, por sus siglas en español, pero el diseño e implementación de los servicios presentes y futuros en la red, requiere de experticia en las Tecnologías de la Información, TI, por sus siglas en español.

Parte fundamental de la evolución de los Telcos en la dirección mencionada, es adquirir en el menor tiempo posible el acceso al mundo de las TI, para completar el paquete que les permita refinar el portafolio de servicios, aumentar la competitividad y establecer una solución de continuidad para la operación.

Igualmente, los Telcos deben ser ágiles y adaptables, dadas las condiciones de gran dinamismo imperantes en el mercado en que están participando y especial cuidado debe tenerse en que, la tecnología permite copiar, mejorar y distribuir en muy poco tiempo un producto o servicio exitoso. En esencia, tener un buen producto no asegura el éxito en el negocio de las TIC.

El desarrollo de productos o servicios, que incluye en su estructura la atención a los mismos, debe implementarse, mejorarse y fortalecerse para que sea un generador permanente de ideas comercializables. En él se sustenta buena parte del éxito del negocio. Innovación es la clave en el momento y futuro próximos.

Capítulo aparte merece la lógica de generación de valor de la operación, que al final se traduce en ingresos y marca la diferencia entre el éxito y el fracaso de la misma. Todas las estrategias empresariales se plantean para implementar una lógica determinada de generación de valor.

Dada la creciente complejidad del mercado de los servicios TIC, representada en la cantidad de elementos que intervienen y el aumento de las interacciones entre los mismos, es necesario que los administradores de las empresas involucradas, entren igualmente en un proceso de evolución de pensamiento, desde el enfoque reduccionista, en el cual se analizan los componentes del sistema como piezas

aisladas, hacia un enfoque holístico, en el cual se tienen en cuenta el todo y las relaciones entre las partes que lo constituyen.

En el mundo de los negocios, no existen fórmulas mágicas ni soluciones universales. De igual forma, no existe un único modelo para una operación en particular. Dado un modelo de negocios, la implementación del mismo en la vida real, léase estrategia, tiene la marca particular de quien la implementa y de las condiciones del mercado al momento de la ejecución.

Por otro lado, las relaciones humanas se fundamentan en el concepto confianza. Para que la empresa logre ingresar con éxito en el campo de los proveedores de servicios, es necesario contar con la confianza del usuario, la misma que se ha resentido en forma importante en los últimos años por distintas razones entre las cuales destaca la deficiente atención al servicio.

La propuesta aquí presentada se centra en atención al servicio como medio para recuperar la confianza del usuario y mantener visible la red de acceso, identificando al operador como un actor importante y determinante de la calidad, en la cadena de suministro del servicio. Igualmente, adecuar el ambiente para la presentación de nuevos esquemas de servicios como el Proveedor de Servicios de Aplicación, ASP (del inglés, Application Service Provider), soportados en modelos de negocios apropiados.

Atención al servicio es un aspecto diferenciador que ha sido el talón de Aquiles de la empresa y que hoy se erige como la gran opción para imponerse en el mercado, como una marca asociada con alta tecnología y de gran impacto en la calidad del servicio de cara al usuario.

El éxito de los modelos de negocios elegidos e implementados por la empresa para cada una de sus líneas de servicios, como el ASP, cuya forma de suministro de servicios se conoce como SaaS (del inglés, Software as a Service), está ligado en forma directa con la evolución de la condición expresada en el párrafo anterior.

La línea de servicio mencionada, permite al usuario acceder a programas informáticos que satisfacen sus necesidades en lo que respecta a la colección, procesamiento y almacenamiento de información. La administración y operación de los programas y los sistemas de almacenamiento de información son responsabilidad del proveedor.

Para presentar la propuesta, el presente documento se ha estructurado en cuatro capítulos. El capítulo I presenta la justificación de la propuesta. Porqué se necesita. El capítulo II presenta el marco teórico en el cual se soporta el trabajo aquí documentado. Se sustentan, desde el punto de vista teórico, los análisis, propuestas e ideas expresados en el documento. Se definen los conceptos de modelo de negocios y atención al servicio, su razón de ser y su relación con el concepto de estrategia, elementos que se erigen como pilares de los negocios en

el mundo moderno. El capítulo III explica la propuesta, los elementos que la conforman, las relaciones que los ligan y la estructura que la contiene. El capítulo IV presenta una serie de consideraciones necesarias para implementar la propuesta. El capítulo V presenta las conclusiones.

CAPÍTULO 1

1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

1.1 OBJETIVOS

A. Objetivo general

Plantear una propuesta de evolución de la relación usuario-proveedor, basada en conceptos TIC y orientada a la atención al servicio, que permita mejorar sustancialmente la experiencia del usuario, cambiar su percepción y establecer positivamente la imagen de la empresa en el mercado, asociándola con tecnologías de punta y presentándola como actor importante en la determinación de la calidad del servicio, facilitando la implementación de nuevas líneas de servicios como el ASP de EMCALI EICE ESP GUENT, con sus modelos de negocios asociados.

B. Objetivos específicos

1. Presentar una forma de mejorar la percepción de la empresa por parte del usuario utilizando las facilidades TIC disponibles.
2. Presentar una metodología práctica que sirva como base para generar cultura de atención al servicio en la empresa.
3. Presentar una orientación práctica para facilitar la interacción usuario-empresa.
4. Presentar una forma de incrementar la probabilidad de éxito en el ofrecimiento de nuevos servicios de la empresa.
5. Promover los conceptos del pensamiento holístico en la operación de la empresa.
6. Colaborar con el posicionamiento de la empresa como proveedor de servicios de alta tecnología.
7. Entender el concepto de calidad como determinante en la elección de un servicio.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La extraordinaria capacidad tecnológica actual para generar servicios que involucran la información como insumo básico, ha dado origen a una corriente de negocios que se viene imponiendo paulatinamente. Esta magia es posible gracias a la disminución de precio, incremento de la disponibilidad, la seguridad y el ancho de banda de acceso a Internet, sumado al importante desarrollo de la informática. La idea fundamental que sustenta esta tendencia es proveer aplicaciones informáticas fáciles de usar, que satisfagan necesidades específicas de los usuarios, sin que estos incurran en altos costos de adquisición, operación y mantenimiento de sistemas complejos, difíciles de operar y mantener.

Dada la facilidad de acceso a las plataformas de suministro de servicios desde cualquier lugar del mundo, se ha generado una nueva tendencia en lo que hoy se conoce como Computación en la Nube² (del inglés, Cloud Computing), desplazando la complejidad y altos costos desde el lado del usuario hacia esta última.

Los servicios TIC se ubican en la categoría de alta tecnología. Así la planeación, diseño, implementación y operación de los mismos, deben ser realizados utilizando prácticas administrativas, técnicas y de negocios de última generación. Como consecuencia lógica del proceso de desarrollo del producto, la atención al servicio debe ser tratada como otro servicio de alta tecnología puesto a disposición del usuario.

Las condiciones tecnológicas actuales permiten simplificar y mejorar la interacción entre el usuario y la empresa, ofreciendo al usuario entre otras posibilidades, ajustar el servicio a sus necesidades, mejorando la percepción de la calidad, en la atención del proveedor al usuario. Esta percepción positiva es pieza clave para generar confianza en la relación usuario-proveedor y aumentar las probabilidades de permanencia, éxito y crecimiento de la empresa en el mercado. Este movimiento evolutivo obliga a la empresa a repensar las líneas de servicios y sus modelos de negocios asociados, lo cual implica a su vez, un enfoque holístico de la realidad empresarial.

La creación de confianza como consecuencia de la percepción generada al transformar positivamente la experiencia de interacción usuario-proveedor, hace visible la empresa de cara al usuario y la liga con su idea de calidad del servicio.

1.3 METODOLOGÍA

Para desarrollar el tema, se presenta inicialmente la explicación de la idea que sustenta la propuesta.

A continuación se explica cada uno de los bloques funcionales que la constituyen visualizando los vínculos que los ligan.

1.4 LÍMITES DE LA PROPUESTA

Presentar y explicar esquemáticamente una forma de transformar la experiencia de interacción usuario-proveedor, utilizando recursos TIC disponibles y como migrar paulatinamente, parte de las actividades de las oficinas físicas de la empresa a una plataforma TIC que simplifique dicha interacción y la libere de las limitantes humanas de tiempo y espacio.

² http://www.internetsano.gob.ar/archivos/cloudcomputing_empresas.pdf

1.5 ALCANCES

Plantear una propuesta fundamentada en la realidad de la empresa y de las TIC, que permita comprender las ventajas de la simplificación de la interacción usuario-proveedor, para generar en el primero, la percepción positiva de la empresa como actor importante en la calidad del servicio. Presentar algunas sugerencias tendientes a lograr una implementación apropiada de una propuesta de esta naturaleza.

CAPÍTULO 2

2 MARCO TEÓRICO

El mundo actual de las telecomunicaciones tiene una dinámica y una complejidad muy altas, no experimentadas en épocas anteriores. El extenso abanico de posibilidades que se abre en el portafolio de servicios de los operadores participantes en el mismo es extraordinario. Igualmente los riesgos de falla para las empresas participantes, se incrementan. El advenimiento de Internet presenta condiciones favorables para la implementación de servicios hasta hace poco impensables. Estos son posibles gracias a la confluencia de las tecnologías de la información y las tecnologías de comunicaciones, TIC.

El cambio de paradigma es radical en lo relacionado con los nuevos servicios de comunicaciones. Hasta hace poco, el servicio y la infraestructura estaban estrechamente ligados, hasta el punto de no poder existir el uno sin la otra. El proveedor del servicio de telefonía era el dueño de la infraestructura para tal fin.

En el mundo actual la separación entre infraestructura y servicios está bien definida, siendo posible suministrar servicios, que tienen la información como insumo básico, sin ser dueño de gigantescas y costosas plataformas. En las redes de servicios modernas (el efecto que llamamos Internet se produce por la interacción de muchas de estas redes), las tecnologías de comunicaciones, brindan acceso a los usuarios al mundo de los servicios. Los servicios se generan en las plataformas informáticas, que los entregan al componente anterior para su distribución. Cada servicio es el resultado de la interacción de varios módulos o componentes lógicos (ver Figura 1).

En Colombia como en el mundo, los rendimientos financieros importantes son y serán una constante en el campo de los servicios suministrados vía Internet.³ Por esta razón, los operadores de telecomunicaciones están buscando formas para evolucionar y participar como proveedores de servicios TIC. El ASP es una de las líneas de servicio que pueden desarrollar los operadores utilizando Internet.

Existen diferencias importantes entre la forma tradicional de hacer negocios y la forma de hacerlos en Internet. Algunas empresas simplemente adaptan los modelos de negocios tradicionales a Internet, otras desarrollan modelos teniendo en cuenta las características y posibilidades de esta nueva forma de comunicación con los usuarios (Turban E. L., 2008).

Los modelos de negocios exitosos en Internet, se fundamentan en optimizar y aprovechar el contacto directo e interactivo con los clientes, siendo posible personalizar la oferta de productos o servicios para cada uno de ellos en

³ http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-8917_panoranatic.pdf

particular. Internet permite desmasificar al usuario e identificarlo en forma precisa, dentro de la gran comunidad que representa el mercado de la empresa. Igualmente, permite al usuario entablar una relación interactiva con la empresa. El usuario pasivo, ha quedado atrás, el usuario participativo ha tomado su lugar.

Figura 1. Usuarios, tecnologías de las comunicaciones, tecnologías de la información, servicios, componentes de servicios

COMPONENTE 1	COMPONENTE N	COMPONENTE 1	COMPONENTE N
SERVICIO A		SERVICIO N	
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN			
TECNOLOGÍAS DE LAS COMUNICACIONES			
USUARIOS			

Un modelo en su acepción general, es una abstracción de la realidad que se hace con un propósito específico. Lo que se pretende realizar con el modelo determina la naturaleza y forma del mismo. Esta simplificación de la realidad permite a los analistas concentrarse y entender la estructura misma de lo observado para proponer modificaciones a los elementos de dicha estructura y a las interacciones entre ellos para, de esta forma, lograr que el sistema se comporte de una manera deseada.

Los seres humanos utilizamos el modelamiento permanentemente para ejecutar nuestras tareas cotidianas. Relacionamos el mundo real con modelos mentales que vamos diseñando y evolucionando en la medida en que nuestra experiencia crece. Los modelos mentales son dinámicos, cambian con el tiempo de acuerdo al conocimiento que se adquiere del entorno. La realidad es demasiado compleja y rica en detalles para tratar de entenderla sin modelarla, sin simplificarla (De Brabandere, 2005).

El término “modelo de negocios” es amplia y frecuentemente utilizado en el mundo de la administración actual. El advenimiento de la era de Internet ha impulsado este concepto a los primeros planos de las técnicas administrativas empresariales. En la literatura empresarial del momento se encuentra un amplio espectro de definiciones y conceptualizaciones sobre lo que es un “modelo de negocios”.

Con igual frecuencia se encuentra que la frontera entre los conceptos de “modelo de negocios” y “estrategia” no está claramente definida, llegando a utilizarse indiscriminadamente cualquiera de los dos términos para referirse al mismo concepto. En el presente documento, el modelo está ligado a la lógica que identifica y explica los diversos componentes de un negocio y cómo interactúan para producir valor (Osterwalder, 2010).

El modelo de negocios es la base que soporta la estrategia de la compañía; dicha estrategia está firmemente anclada en el mundo real. La estrategia de una compañía tiene en cuenta las características particulares de la organización y todo el entorno de negocios en que está inmersa la misma, incluyendo el aspecto competencia. Por lo tanto, las estrategias tienen elementos que las hacen únicas para cada compañía (Mintzberg, 2002). De esta forma un modelo de negocios puede soportar varias estrategias.

El mismo modelo de negocios puede ser escogido por varias empresas que participan del mismo mercado. La diferencia entre ellas se presenta en la implementación del modelo, o lo que es lo mismo, la estrategia con la que encaran el mercado. Las singularidades de la empresa son determinantes para escoger e implementar una estrategia, basada en un modelo de negocios específico. De acuerdo con la estrategia escogida, el mismo modelo puede ser exitoso para unas empresas y fallido para otras (Mintzberg, 2002).

Internet es la gran plataforma TC sobre la cual se implementan los servicios generados por las plataformas TI, en la simbiosis más conocida de lo que significa el concepto TIC. Comprende una red de acceso e interconexión mundial, conformada por todos los operadores de comunicaciones que proveen al usuario final con sistemas de conexión a la misma y los operadores de mayor jerarquía que interconectan a los anteriores. Las plataformas informáticas que generan los servicios, se conectan a los dos anteriores.

Toda esta parafernalia no tendría sentido sin el componente primordial que la hace válida, el usuario. La función de la red de comunicaciones es interconectar al usuario con las plataformas informáticas pertinentes y a estas últimas entre sí, para generar la magia de los servicios modernos basados en información, que satisfacen las necesidades de los seres humanos.

Las plataformas de TI, están conformadas por todos los servidores, Data Centers y/o plataformas de computación instalados a lo largo y ancho del mundo, en los cuales habitan y se desarrollan las propuestas de generación de valor presentes en la red, representadas en los servicios disponibles.

El concepto servicio está opacando a la red sobre la cual se transporta hasta el usuario. Los grandes rendimientos financieros en el mercado de las TIC se generan en este concepto. En contraste la tarifa por el acceso a Internet disminuye, al mismo tiempo que la demanda por mayor ancho de banda y mejores

condiciones de acceso aumenta. El reto es, como sostener la operación, si la rentabilidad de la misma disminuye paulatinamente.

Con certeza debe presentarse en algún momento, una ruptura de los esquemas de negocio actuales para los proveedores de acceso y el surgimiento de nuevas alternativas que permitan una mayor participación de los proveedores en los rendimientos financieros del mercado y de esta forma, sostener la operación de la infraestructura física de las TC. Los servicios más elaborados que se generen en las TI sirven de poco sin el componente TC que conecta al usuario. La orientación lógica de los proveedores de servicios debe ser mantenerse visibles de cara al usuario recalcando su impacto en la calidad del servicio, para aumentar las posibilidades de supervivencia en el mercado, en el escenario posterior a la ruptura aquí comentada.

El sentido común lleva a pensar que un movimiento estratégico de los Telcos para incrementar su participación en los rendimientos financieros del mundo de las TIC, es ingresar en el mundo de los servicios sobre Internet aprovechando la ventaja de ser operadores de la red de acceso. Esta tendencia se denomina Telco_OTT haciendo referencia a los servicios OTT⁴ (del inglés, Over The Top), que se implementan sobre Internet pero son suministrados por compañías que no son Telcos. Por ejemplo Google, Amazon, Netflix, etc. Es en esta franja, como ya se dijo, en la que se presentan los mayores rendimientos financieros.

En el caso concreto de EMCALI EICE ESP GUENT, incursionar en esta franja implica una primera etapa en la cual debe reinventarse para ganar la confianza de los usuarios de tal manera que la perciban como un aliado tecnológico fiable.

El componente regulatorio en el mundo está igualmente en proceso de transformación y adaptación a la nueva realidad. El concepto de neutralidad de la red⁵ (del inglés, Net Neutrality), marca en este momento, el rumbo de las deliberaciones concernientes a las mínimas condiciones de acceso que se deben garantizar al usuario de Internet, sin distingos de ninguna clase. Teniendo en cuenta la importancia de los Estados Unidos de América en el mundo, la legislación mundial en general y la colombiana en particular estarán altamente influenciadas por las decisiones que se tomen al respecto en el mencionado país. Los posibles esquemas de negocios para los proveedores de acceso de banda ancha, dependen de la magnitud del impacto regulatorio sobre el mismo.

2.1 EMCALI EICE ESP GUENT - EL NEGOCIO DE LAS TELECOMUNICACIONES

EMCALI EICE ESP GUENT, nació como una empresa privada de telefonía y luego, siguiendo la tendencia mundial, se convirtió en empresa oficial del gobierno

⁴ <http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/01/12/how-hbos-over-the-top-streaming-service-can-shape-the-networks-future/>

⁵ <http://www.fcc.gov/openinternet>

municipal para prestar el servicio de telefonía a la ciudadanía de Cali y sus alrededores; desde sus inicios se ha dedicado fundamentalmente al negocio de la telefonía hasta el presente. Hace algo más de una década, ha venido incursionado paulatinamente, en los negocios del transporte de datos y acceso a Internet, sin políticas ni estrategias precisas para encarar los mismos.

Bajo la guía de algunos visionarios, se diseñan y ejecutan los primeros proyectos de ingeniería de transmisión de datos como la Red Digital de Servicios Integrados, RDSI, la Red Urbana de Transmisión de Datos, RUT y el Proveedor de Servicio de Internet, ISP (del inglés, Internet Service Provider). Como consecuencia lógica de la falta de políticas claras y coherentes, los dos primeros servicios desde su génesis, se ven como antagonistas y no como complementarios para encarar el negocio de la transmisión de datos.

En sociedad con Empresas Públicas de Medellín, EPM, se crea la empresa EMTELCO dedicada al transporte de datos a nivel nacional y algunos años después, la participación en la sociedad es cedida a EPM como pago de deudas contraídas durante la relación de negocios entre las dos entidades. Igualmente, EMCALI, como fundadora, fue dueña de un paquete accionario importante en la empresa de telefonía celular OCCEL (luego conocida como COMCEL, AMERICA MÓVIL, CLARO COLOMBIA); dicha participación fue cedida para superar una de las crisis financieras que atravesó la empresa.

En los dos casos referidos, se optó por una salida posible desde el punto de vista financiero pero no apropiada desde el punto de vista estratégico de negocios. En estos dos movimientos se perdieron enormes ventajas competitivas que, en su momento, administradas apropiadamente, representaban excelentes oportunidades para participar del mercado en los negocios relevantes, ampliar las posibilidades en infraestructura, proveer cubrimiento nacional, proveer movilidad y posicionar la empresa dentro de las tendencias de avanzada en comunicaciones en los aspectos tecnológico y empresarial.

En la actualidad, una de las grandes necesidades de la empresa a nivel estratégico es el acceso a movilidad. Con una cobertura actual importante en líneas telefónicas fijas instaladas, en los municipios de Cali, Yumbo y Jamundí, los ingresos por concepto de facturación de la telefonía básica prestada sobre las mismas, representan un monto importante para la organización, el mismo que va en declive.

Aprovechando esta misma infraestructura, los esfuerzos están encaminados a proveer accesos de banda ancha a Internet al mayor número posible de usuarios. Paralelamente se está ampliando la cobertura en banda ancha con otras tecnologías como GPON, que amplía el ancho de banda efectivo utilizando hilos de fibra óptica hasta las premisas del usuario en unos casos y combinación de medios (fibra óptica, hilos de cobre), en otros. La demanda por ancho de banda tiene un crecimiento importante año tras año.

Paralelamente, el ofrecimiento del servicio de IpTv sobre esta infraestructura, completa el portafolio de servicios básicos de la empresa que incluye voz, datos, Internet, poniéndolo a tono con lo ofrecido en el mercado local.

Es de anotar que la tendencia actual de negocios se orienta al ofrecimiento del servicio de televisión sobre Internet como lo hace NetFlix. Este hecho debe analizarse juiciosamente, para establecer la estrategia a seguir con respecto a este servicio.

Ampliando la cobertura en accesos de banda ancha y la capacidad neta de cada uno de los mismos, se multiplican las posibilidades para el ofrecimiento de servicios. La telefonía básica que hasta hoy fue la razón de ser de la empresa y generadora de la mayor parte de la facturación, se convierte en un servicio básico obligatorio, el cual acompaña a las nuevas opciones del portafolio de servicios, que pasan a ser las mayores generadoras de ingresos para la empresa.

2.2 EMCALI EICE ESP GUENT - ÁREA DE INFLUENCIA GEOGRÁFICA

El área de influencia de la empresa comprende actualmente, los municipios de Cali, Yumbo y Jamundí. La evolución natural de la misma, tiende hacia la ampliación de su área de influencia directa al ámbito regional en el valle del cauca. Una posibilidad a revisar es la relación con la Empresa de Recursos Tecnológicos S.A. E.S.P., ERT S.A. E.S.P., de la cual es dueña del 45,5%, compartiendo la condición de gran accionista con la Gobernación del Valle del cauca que tiene el 51,1% del total accionario⁶. ERT S.A. E.S.P., no ha tenido un buen desempeño empresarial en los últimos años, pero posee licencias de servicios y hace presencia en los municipios más importantes del Valle del Cauca.

EMCALI EICE ESP GUENT tiene unos hilos de fibra óptica operativos en el anillo de la alianza nacional que pasa entre otros puntos por Cali, Bogotá, Medellín, Popayán, Yumbo, Neiva, en el cual participan los operadores de telecomunicaciones más grandes del país. La red es de tipo Multiplexación por División de Longitud de Onda Densa, DWDM (del inglés, Dense Wavelength Division Multiplexing). Esta infraestructura posibilita interconectar servicios de la empresa en cada una de las ciudades mencionadas.

La empresa forma parte del proyecto del Cable del Pacífico junto con la compañía Level 3 Communications, que permite acceso a Internet por el punto de entrada al cable submarino de fibra óptica del pacífico ubicado frente al puerto de Buenaventura. Los dos últimos proyectos aquí presentados crean la posibilidad de implementar un nuevo cuerpo de negocios, que se dedique a proveer transporte de datos y acceso a Internet a otros operadores o usuarios con grandes volúmenes de información.

⁶ ERT S.A. E.S.P: Revisión Periódica, Brc Investor Services S.A., 2008.

Está en ejecución el proyecto de banda ancha para estratos 1 y 2 utilizando infraestructura compartida con el componente de energía de la empresa. Para estos sectores sociales se está normalizando el servicio de energía, en el sentido de suministro del servicio controlando el nivel de pérdidas de la empresa. El proyecto se estructura sobre el modelo de servicio prepago. Para ejecutarlo se instala una plataforma automática para el suministro, corte y reconexión del mismo, con características especialmente diseñadas para disminuir la intervención fraudulenta del usuario en el sistema. Utilizando parte de esta infraestructura se suministran los servicios del componente Telco.

Es importante para la empresa, en aras de prestar servicios de comunicaciones de última generación, encontrar la forma de acceder a plataformas móviles, logrando así la ubicuidad plena de acceso a los servicios y la cobertura nacional.

2.3 EMCALI EICE ESP GUENT - NUEVA DINÁMICA DE LOS NEGOCIOS

Los años en que la empresa estuvo como operador único (monopólico) de telefonía, han dejado como herencia, prácticas y comportamientos no apropiados para estos tiempos de competencia abierta y globalización rampante; dichos comportamientos deben ser sustituidos por nuevas formas de ver y hacer las cosas más rápido, más eficiente, más barato y con más calidad.

Las formas de ingresar y comportarse en el mercado, bajo las nuevas condiciones imperantes, son distintas a las que ha enfrentado la empresa en ocasiones anteriores. El esfuerzo para sincronizarse con el nuevo ritmo de pensar y hacer las cosas es grande, pero es imperativo realizarlo, so pena de salir del mercado o ser absorbida por otro operador más hábil y/o poderoso.

La empresa debe convertirse en un verdadero aliado estratégico, para los usuarios que contraten sus servicios, generando rendimientos para asegurar la continuidad y evolución de la operación.

El concepto que hoy se conoce como Negocio Social (del inglés, Social Business), está en la naturaleza misma de la empresa y debe ser enfatizado, fortalecido y aprovechado. El componente social presenta hoy una extraordinaria importancia estratégica. Utilizado en forma apropiada, generará el impulso de opinión necesario para cambiar en forma positiva la percepción que el mercado tiene de la empresa actualmente.

La empresa se encuentra en una coyuntura histórica que la obliga a estudiar muy bien el rumbo a seguir, buscar recursos financieros importantes, analizando cuidadosamente las distintas opciones disponibles, para implementar los proyectos que garanticen una operación rentable de cara al futuro.

La matriz DOFA de la empresa se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Matriz DOFA EMCALI EICE ESP GUENT

MATRIZ DOFA EMCALI EICE ESP GUENT		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Largo tiempo de presencia en el mercado	D1: Bajo grado de atención al servicio
	F2: Fidelidad de los usuarios	D2: Lenta reacción frente a cambios del mercado
	F3: Poder de la marca	D3: Esquemas de contratación rígidos
	F4: Infraestructura de comunicaciones de última generación	D4: Poca atención al desarrollo de productos
	F5: Recurso humano de altas capacidades técnicas, humanas y compromiso con la organización	D5: Influencias externas en la toma de decisiones internas
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	CRECIMIENTO	DE SUPERVIVENCIA
O1: Bajo grado de atención al servicio por parte de la competencia	Creación de nuevos servicios de alta tecnología para la comunidad en general y empresarial en particular	El usuario como razón de ser de la empresa
O2: Baja cobertura geográfica de la competencia en el área de influencia de la empresa	Acopio de competencias mediante alianzas con otros actores del mercado	Relaciones con el gobierno y la industria de la región
O3: Número importante de pymes en la región	Simplificar, agilizar y fortalecer la relación Usuario-Empresa	
O4: Existencia de proveedores de servicios y contenidos, interesados en hacer negocios con la empresa		
O5: Irrupción de los conceptos TIC en el mercado		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	DE SUPERVIVENCIA	DE FUGA
A1: Competencia creciente	Fortalecer la cultura del buen servicio en la región	Renunciar a cualquier esfuerzo por mejorar
A2: Desconocimiento del estado real del mercado	Establecer esquemas de acceso a las plataformas móviles	
A3: Dificil acceso a recursos financieros frescos para inversión		
A4: Importancia creciente de las comunicaciones móviles		
A5: Lentitud en la toma de decisiones fundamentales para la empresa		

CAPITULO 3

3 PROPUESTA

Internet es una entidad dinámica, en evolución. Aun produce resistencia mental en muchos usuarios, dependiendo de lo que se proponga sobre ella. Resistencia natural que se genera por el temor a lo desconocido.

El concepto de “mundo virtual” no es nuevo para los seres humanos, pero si es nuevo el hecho de poder interactuar, concientemente, con el mismo cada vez que se desee. Un “mundo virtual” es intangible, por lo tanto, presenta ciertos retos asociados con la percepción de seguridad, tan importante para los seres humanos. En la medida en que esta percepción de seguridad se incremente como consecuencia de las experiencias positivas de interacción con dicho mundo, más responsabilidades migrarán desde el “mundo físico” de las empresas, hacia el “mundo virtual”.

El camino de una empresa hacia el éxito, empieza por tener claro, en qué negocio está inmersa. Es muy difícil alcanzar el éxito como consecuencia de seguir un plan, en algo que no se conoce ni se comprende. Esto conlleva a que las definiciones de la misión, visión y orientación de la empresa sean revisadas de acuerdo con las características del nuevo mundo de negocios al cual ha ingresado por evolución natural.

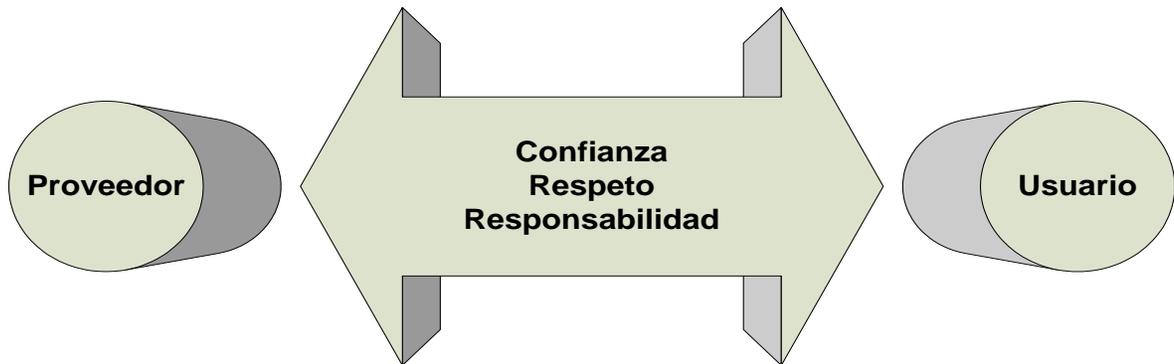
No es sensato participar en el negocio actual y futuro de las TIC, siguiendo los lineamientos empresariales y administrativos que fueron válidos y guiaron las empresas (Telcos), en tiempos anteriores cuando las condiciones y características de los negocios estaban enfocadas básicamente a las TC.

El componente TI involucra un incremento sustancial de la complejidad del negocio, pero igualmente un incremento sustancial de las posibilidades del mismo, impensables unos pocos años atrás. La toma de decisiones, el planteamiento de estrategias e implementaciones logísticas en este nuevo entorno incluyen mayor cantidad de elementos e interrelaciones entre ellos, en formas que distan mucho de ser simples.

Lograr la percepción positiva de la empresa, por parte de los usuarios, es un paso obligado para asegurar el ingreso de la misma, al mundo de los servicios en la nube. Es necesario comprender que el mundo de los servicios en la nube, como los ofrecidos por un ASP, se fundamenta en la confianza mutua entre los participantes del mismo. Si el usuario confía en la empresa física y tangible, que conoce de tiempo atrás, confiará en la evolución virtual de la misma. La confianza se basa en el respeto y a su vez, el respeto se soporta en la responsabilidad (ver Figura 2).

Este aumento en la confianza, se traduce en disminución de las barreras de entrada al mercado, de nuevos y más complejos servicios, como los que ofrecerá el ASP de la empresa.

Figura 2. Fundamentos de las relaciones proveedor-usuario



Las condiciones para iniciar el establecimiento de relaciones duraderas fundamentadas en la confianza, deben quedar consignadas en acuerdos de nivel de servicio, SLA (del inglés, Service Level Agreement), firmados entre el usuario y la empresa. Lógicamente del cumplimiento de las mismas depende el éxito de la operación (PROYECTAR, 2013).

3.1 FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA

En la industria de producción de bienes, el valor se genera en el área de investigación y desarrollo y en la planta de producción. En la industria de los servicios el valor se genera en la interfaz entre el usuario y el proveedor⁷. La propuesta se centra en la calidad en la atención al servicio, lo que implica la evolución de la interfaz mencionada, tanto en su aspecto físico para atención presencial al usuario, como el virtual para atención en el ciberespacio. Los resultados positivos de la operación en el ciberespacio, han de propiciar que más usuarios migren buscando la interacción virtual, aligerando la operación en el mundo físico, que no desaparece pero se ajusta para atender grupos específicos de usuarios.

La tecnología permite hoy desmasificar al usuario y tratarlo en relación uno a uno, entre millones de seres. Esto hace posible, adecuar el producto al grupo de consumidores objetivo al cual se dirige, y/o al usuario individualizado. Suministrar el servicio con la más alta calidad posible, es una obligación del proveedor y un derecho del usuario.

⁷ <http://www.managementexchange.com/video/vineet-nayar-your-leadership-model-past-its-prime-0>

3.1.1 La empresa en la nube

La tecnología está disponible, la idea es ponerla al servicio de los seres humanos para elevar su calidad de vida. La empresa sigue siendo una operación basada en el concepto ladrillo y cemento (del inglés, brick and mortar)⁸; fundamenta su operación alrededor de los edificios físicos a los cuales el usuario se desplaza para tramitar todo lo relacionado con los servicios que suministra.

Existe un contrasentido en la obligación de que el usuario utilice la empresa del “mundo físico” para gestionar lo relacionado con los servicios del “mundo virtual”. Desplazarse a un centro de atención, dentro de un horario específico, para tramitar la ampliación del ancho de banda del acceso a Internet, es inapropiado. El mismo acceso a Internet sirve para que el usuario ingrese al sitio de la empresa en la nube y tramite la modificación del ancho de banda cuando sea necesario.

De igual manera, tecnológicamente es posible cambiar el plan de televisión contratado por un usuario. Los sistemas informáticos registran los cambios, modifican los parámetros, realizan la tasación, ejecutan la facturación y esta se despacha al usuario a su ubicación en el mundo virtual o en el mundo físico de acuerdo con su elección.

El sitio de la empresa en la nube debe evolucionar desde la idea de sitio plano, funcional pero frío, implementada actualmente, hacia ambientes tipo redes sociales en los cuales el usuario pueda interactuar con otros usuarios, si fuese necesario. Debe convertirse en un punto de encuentro en el ciberespacio. Implementar la interacción vía chat, que permita al usuario tramitar rápidamente, todos sus requerimientos. Igualmente, debe poderlos tramitar, si así lo prefiere, vía telefónica utilizando el Centro de Contacto (del inglés, Contact Center).

Habilitar los puntos de pago a la empresa por todo concepto, en el mundo real o en el mundo virtual, de acuerdo con la conveniencia para el usuario. La interfaz cibernética puede presentar varios tipos de interacción, de tal suerte que se adecuen a los distintos niveles de adaptación de los usuarios al mundo virtual. Esta condición es necesaria para el cubrimiento a los estratos bajos de la población, al igual que a los usuarios con dificultades propias de la edad o condiciones físicas incapacitantes.

Todo se orienta a que el usuario, utilizando los servicios TIC contratados, pueda gestionar lo relacionado con los mismos, desde la comodidad del lugar que el prefiera, sin realizar desplazamientos físicos. La tecnología puesta al servicio del usuario.

Migrando las actividades principales, propias de la interacción del usuario con el proveedor, a la nube, los centros de atención físicos pueden reducirse al concepto

⁸ <http://www.merriam-webster.com/dictionary/brick-and-mortar>

más moderno de tiendas de servicio. Actividades como venta, modificación y retiro de servicios, pueden ser puestas en la nube en una primera fase. Lo mismo aplica para la solicitud y monitoreo de la instalación y reparación de servicios.

Como empresa dedicada a las TIC, es mandatorio implementar sistemas de interacción en línea con los usuarios, tanto en lo técnico como en lo comercial. Proyectar la imagen de una empresa de alta tecnología acorde con su tiempo.

3.1.2 La empresa con sentido humano

La imagen positiva de la empresa como entidad responsable y sólida se fortalece desde el nivel básico con las actitudes relacionadas a continuación, entre otras:

- Respeto y buen trato en las interacciones, tanto presenciales como virtuales con los usuarios internos y externos a la organización
- Efectividad en la respuesta a los requerimientos del usuario
- Buen estado y aseo de los vehículos utilizados para la operación
- Correcta presentación e higiene personal de los trabajadores de la empresa
- Ambientación adecuada en los sitios de trabajo de los funcionarios
- Ambientación adecuada en los sitios de atención al público
 - Iluminación apropiada
 - Temperatura y calidad del aire controladas
 - Sillas suficientes para el volumen de usuarios del lugar
 - Sistemas audiovisuales de información y entretenimiento correctamente ubicados
 - Facilidades de acceso y espacio de espera para personas con limitaciones físicas
 - Servicios sanitarios disponibles y en buenas condiciones de higiene
 - Buenas condiciones de aseo general en el sitio

3.1.3 La empresa con sentido social

En su calidad de entidad oficial, un porcentaje importante de la población en el área de influencia de la empresa es de estratos socioeconómicos bajos, en los cuales la tendencia desde el punto de vista financiero es, tener pocas cantidades de dinero disponibles para gastos, con base diaria. Es importante presentar esquemas de suministro de servicios por paquetes pequeños de consumo (una variante es el prepago, otra es el pospago controlado de consumo por demanda), en los cuales el usuario compre la cantidad de servicio que necesite y pueda pagar, empezando por pequeños paquetes de bajo precio. En estos esquemas la rentabilidad se genera en el mayor volumen de paquetes de consumo vendidos.

El ofrecimiento puede extenderse al punto de vender microunidades de servicio. Por ejemplo, en IpTv, pueden ser programas de televisión, novelas seriadas completas o por capítulos, un partido de fútbol, varios o todos los de un segmento

del campeonato, un evento deportivo, cultural, etc. Este ofrecimiento se adapta muy bien a los patrones de consumo de estos segmentos de la población. Hasta el momento, la función social de la empresa y las de su naturaleza en el país, se ha venido cumpliendo a través del mecanismo de subsidios. El amplio cubrimiento en estratos bajos representa una ventaja competitiva, si se mira desde la óptica de implementar una variación local del concepto de negocio social, que tiene en el profesor Muhammad Yunus⁹ su más conocido mentor y ejecutor. En esencia implica hacer rentable una actividad social que hasta este momento se ve como una carga económica y una imposición del gobierno a los operadores oficiales.

La primera fase del proyecto de normalización del servicio de energía de EMCALI para estratos socio económicos 1 y 2, está funcionando desde hace algunos años con resultados positivos, que representan experiencia valiosa en modelos sociales económicamente sostenibles. Actualmente se ejecuta la segunda etapa para ampliar cobertura. Es en esta etapa en la cual se comparte parcialmente la infraestructura con el proyecto de banda ancha de Telco para el mismo segmento socio económico.

En el proyecto mencionado está la semilla que posibilita a la empresa, implementar un proyecto de negocio social, que puede ser modelo en Latinoamérica y el mundo. Implementar el proyecto como aquí se plantea, implica un fuerte remezón en la forma de hacer las cosas en la organización. El manejo empresarial y de negocios que se dé a los proyectos aquí mencionados, marcará la diferencia.

Una operación de suministro de servicios de buena calidad, vía fibra óptica, con un portafolio de ofrecimientos actual, socialmente responsable, rentable, sostenible en el largo plazo, en este segmento del mercado, es para mostrar. La empresa sería pionera a nivel nacional al brindar acceso al mundo de las TIC a este segmento del mercado, con las características aquí anotadas. Se concreta así un impulso positivo de imagen, a nivel de mercado, necesario para posicionar la empresa como entidad de avanzada.

Los modelos de negocios implementados en los segmentos de mercado aquí mencionados sirven como base para diseñar nuevos ofrecimientos a otros segmentos del mercado. Por ejemplo, el servicio de acceso a Internet por consumo, es una alternativa que sería muy bien recibida por los usuarios que solo están en sus residencias un número reducido de horas.

El gobierno nacional cuenta con varios proyectos para expansión del cubrimiento de las TIC a todos los ciudadanos de la República de Colombia, en los cuales se imponen obligaciones fuertes al operador, ejecutables todas, y algo importante, el gobierno aporta el dinero para implementar las soluciones a los requerimientos.

⁹ <http://www.muhammadyunus.org/index.php/professor-yunus/publications/creating-a-world-without-poverty>

Estos proyectos pueden revisarse en el sitio web del ministerio de las TIC, división de conectividad¹⁰. La empresa debe mantener contacto activo con el ministerio para aprovechar las oportunidades que se generan con los proyectos del orden local y nacional.

3.2 EL ESQUEMA DE SOPORTE TÉCNICO AL SERVICIO

El soporte técnico al servicio comprende dos componentes principales, atención al usuario y la operación y mantenimiento de las plataformas de suministro de servicios.

La atención al usuario se revisó en secciones anteriores. La operación y mantenimiento de las plataformas de suministro, debe operarse con personal bien entrenado en los aspectos técnicos y en el aspecto humano. Este componente forma parte de la interfaz que genera valor en la empresa. La gran complejidad del mundo de las TIC hace necesario mantener esquemas permanentes de actualización de conocimientos para el recurso humano involucrado.

Actualmente, un número importante de usuarios, se pierde por fallas en soporte técnico al servicio. El entrenamiento y capacitación de alto nivel, son menos costosos que perder usuarios.

La sensación de inestabilidad laboral afecta el rendimiento y compromiso con la empresa, por parte de un grupo de personas que laboran en esta área. La misma situación de inestabilidad, previene a la empresa para invertir ingentes recursos de toda índole, en la capacitación de personas que en corto tiempo podrían retirarse a buscar mejores condiciones.

Es tarea de la administración de la empresa, romper este círculo vicioso de desconfianzas que entorpece los intentos de mejoría en el área.

3.3 EL ESQUEMA DE ACOMPAÑAMIENTO AL USUARIO

En el área de influencia de la empresa, existe un gran número de empresas catalogadas como Pequeñas y Medianas Empresas, PYMES, que requieren de acompañamiento para implementar soluciones TIC.

El grupo de Soluciones Empresariales se creó para ayudar al usuario empresarial en el diseño, implementación y puesta en marcha de soluciones telemáticas basadas en el portafolio de servicios de la empresa. Este grupo está conformado por recurso humano propio de la empresa, aprovechando el conocimiento y experiencia adquiridos en la práctica profesional.

¹⁰ <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-556.html>

Fortalecer en número y calidad, el grupo de Ingenieros diseñadores de soluciones encargados de visitar, asesorar, acompañar a los clientes empresariales, en el diseño y puesta en operación de las soluciones a sus requerimientos en el área de las TIC, con base en el portafolio de servicios de la empresa. Estos ingenieros deben conocer muy bien la parte operativa del negocio y tener formación en temas empresariales. Esto es posible dado el gran número de profesionales posgraduados con que cuenta la empresa.

El esfuerzo debe centrarse en la capacitación del recurso humano disponible, en los aspectos que sea necesario fortalecer para brindar un acompañamiento de primer nivel a los usuarios de los servicios ofrecidos por la empresa. Un diseñador de soluciones debe estar en capacidad de dialogar con el usuario, escuchar sus necesidades, analizar sus ideas, plantear soluciones con los servicios ofrecidos en el portafolio de la empresa, iniciar y acompañar los procesos de implementación de las soluciones diseñadas y acompañar al usuario en la etapa inicial de utilización de la misma.

Terminado este proceso, la responsabilidad de la continuidad del servicio y la calidad en la prestación del mismo recae en la parte operativa de la empresa, encargada de la operación y mantenimiento de las plataformas de distribución y acceso al servicio.

CAPÍTULO 4

4 CONSIDERACIONES PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA

Establecer las condiciones requeridas para la implementación y desarrollo de la propuesta, hace necesario e imprescindible el concurso y compromiso de todas las fuerzas de la empresa que tengan injerencia sobre el control de la población laboral activa, al igual que el compromiso y dedicación de todos y cada uno de los miembros de la organización. Es al componente humano, al que deben dirigirse con mayor intensidad y empeño todos los esfuerzos de transformación de la empresa. La tecnología se compra, la cultura se construye.

Cómo generar confianza por parte de los usuarios hacia la empresa y sus propuestas de avanzada, es la inquietud básica a resolver. Tecnológicamente, la empresa está a la vanguardia en lo que respecta al componente TC y tiene una buena base para implementar el componente TI en la forma correcta. Posee una infraestructura que cubre una extensa comunidad de usuarios y puede proveer una gama de servicios con alta calidad.

De acuerdo con los estudios de percepción de la empresa por parte del mercado, los usuarios consideran que el servicio es bueno en lo técnico, pero esta percepción se deforma en el momento en que se presenta una falla en la prestación del mismo, en otros casos al momento de la instalación o al requerir modificaciones sobre el mismo. Los usuarios consideran muy difícil, encontrar ayuda al interior de la organización para solucionar estas situaciones (PROYECTAR, 2013).

La empresa debe enfocarse en alcanzar un alto nivel de atención al servicio, que implica atención al usuario como parte fundamental.

Con excepción de la creación e implementación de la división de informática de EMCALI EICE ESP GUENT, las recomendaciones relacionadas en esta sección del documento, son ejecutables con los recursos humanos, técnicos y financieros disponibles.

4.1 EMCALI EICE ESP GUENT - LOS MODELOS DE SISTEMAS

La tendencia actual de alta complejidad y especialización del conocimiento en el mercado de los servicios TIC, impone retos importantes y metas elevadas a las competencias del personal encargado de la misma; la formación y capacitación para este nuevo mundo son más exigentes y continuas.

El trabajo con sistemas de alta complejidad, como la empresa y su entorno de mercado, implica un cambio en la forma de pensar de las personas involucradas en la toma de decisiones. El pensamiento reduccionista da paso al sistémico. No

es suficiente conocer una parte del sistema, es necesario tener una idea clara del sistema completo y cómo interactúan sus componentes, para generar políticas y tomar decisiones ejecutables y efectivas, que maximicen los resultados perseguidos y minimicen los efectos secundarios indeseables.

La empresa tiene infraestructura moderna acorde con los requerimientos actuales del mercado, la administración de la organización debe igualmente evolucionar acogiendo, entendiendo y aplicando técnicas administrativas de avanzada.

4.2 IMPLEMENTAR LA DIVISIÓN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Para participar en el mundo de los servicios TIC, es indispensable la creación e implementación del área de Tecnologías de la Información (TI), encargada de la generación, puesta a punto, operación y mantenimiento de los servicios de última generación en lo que respecta a la informática. Los servicios nacen en los servidores informáticos y luego son entregados a las redes de comunicaciones para su distribución a los usuarios.

4.2.1 El componente TI

Es necesario estructurar esta división utilizando técnicas empresariales modernas que posibiliten el desempeño ágil y eficiente de la misma. La división debe tener, un alto grado de autonomía dada la naturaleza de sus obligaciones. No es prudente escatimar esfuerzos en la implementación de la misma, dada su importancia estratégica en el contexto general de los negocios TIC.

Existe la posibilidad de arrendar este servicio de un tercero que se especialice en el mismo. Esta opción tiene ventajas como el hecho de que la entidad que presta ese servicio, se dedica solo a ese negocio y tiene el personal con el entrenamiento requerido, al igual que la infraestructura necesaria para el mismo. De igual manera, es más barata en términos financieros en el corto plazo, comparada con diseñar e implementar una división completa, incluyendo los Centros de Datos (del inglés, Data Centers), con recursos propios de la empresa.

La desventaja de esta opción es que se deposita en una entidad externa un recurso extremadamente crítico para la operación, cuyo control pasa a ser indirecto por parte de la empresa. Desde el punto de vista estratégico para el control y la seguridad de la operación, no es aconsejable externalizar este componente.

Es importante anotar que, no todo lo que se puede externalizar, se debe externalizar. Esto lo define la alta gerencia de la empresa al plantear la estrategia general a seguir.

4.2.2 El aspecto humano

Implementar el componente TI con recursos de la empresa es la opción más costosa en términos de inversión financiera inicial, pero la más deseable en términos de seguridad empresarial, dado que se conserva un control directo sobre una parte crítica de la operación.

Crear este componente implica contratar personal con el conocimiento, entrenamiento y experiencia necesarios para iniciar la operación en el tiempo más corto posible. A este grupo se debe anexar otro grupo de personas jóvenes, con formación superior adecuada, que se formará bajo la tutela de los anteriores, de esta forma se asegura la continuidad de la operación en el largo plazo.

4.3 TRANSFORMAR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

El cambio cultural es la parte más difícil de implementar en cualquier propuesta vanguardista para la empresa. El cambio mencionado involucra acoger modelos administrativos de última generación y adecuarlos a la realidad de la empresa, ya sea aplicándolos directamente o combinándolos con elementos de los modelos tradicionales que hayan probado su efectividad en la actualidad.

La otra parte involucrada en el cambio cultural, es la población laboral activa. Deben reemplazarse las prácticas laborales cotidianas, que no se ajustan al dinamismo y agilidad exigidos por el mercado para la operación actual y futura.

Este tipo de transformación requiere un gran esfuerzo y necesita tiempo para realizarse. La inercia mental representada en la resistencia al cambio de los individuos que conforman la organización, hace que esta tarea no sea trivial. El líder natural para emprender esta transformación es la gerencia de la empresa.

La reanudación y continuidad del proyecto de certificación de la calidad deben ser aseguradas, el mismo ha logrado avances significativos en cuanto al levantamiento de los procesos, consignación de los mismos en documentos escritos y su implementación como parte integral de la operación. Este proyecto en su fase inicial, se llevó a cabo con el acompañamiento de un grupo de expertos de la Universidad del Valle.

4.3.1 Condiciones previas

Para establecer una operación empresarial exitosa, es necesario conocer las dimensiones y características de cada una de las unidades funcionales que la conforman, incluyendo la planta óptima de trabajadores requeridos, bajo unas condiciones apropiadas de costos, fundamentales al momento de implementar los esquemas de tarifas para competir y asegurar la continuidad de la operación.

Las técnicas para establecer la planta óptima de trabajadores son conocidas y ya probadas en el mundo empresarial nacional e internacional. Para asegurar la imparcialidad del análisis, esta tarea debe encomendarse a una entidad nacional o internacional de probada seriedad y reconocimiento.

Debe asegurarse la imparcialidad y actuación en justicia, en la ubicación del personal con las calificaciones requeridas por la planta óptima. Para este fin se recomienda el acompañamiento de una entidad nacional o internacional de probada seriedad y reconocimiento en este campo.

En algunos funcionarios al interior de la población laboral activa de la empresa, subsisten comportamientos heredados de la cultura organizacional establecida en los tiempos en que la empresa funcionó como un monopolio en las telecomunicaciones de la región, tales como:

- Laxitud en la respuesta a los requerimientos de la operación
- Dificultad para reconocer la autoridad de cada nivel jerárquico
- Dificultad para aceptar esquemas de control estrictos
- Desconocimiento del usuario como razón de ser de la empresa

Estos comportamientos no son compatibles con los requerimientos de la operación dinámica que se busca implantar, en consecuencia, deben definirse vías de acción para permitir a las personas que por distintas razones, incluida la elección personal, no encajan dentro del nuevo esquema empresarial, para que puedan dejar la organización, garantizando todos sus derechos.

Estas vías son establecidas y demarcadas por las leyes laborales de la nación y su forma de aplicarse está igualmente normalizada. Este ejercicio ha sido realizado en ocasiones anteriores por la empresa, bajo las etiquetas de jubilaciones anticipadas, arreglos de retiro, etc.

Las experiencias anteriores, han demostrado que los programas de retiro deben incluir el componente de asesoría y acompañamiento al funcionario que se retira, para ayudar en su continuidad laboral y sostenimiento de buenas condiciones de vida.

La responsabilidad social de las empresas, empieza por los individuos que las conforman.

4.3.2 Hacia la cultura de atención al servicio

Esta es una tarea que debe ser acometida y liderada por la gerencia de la empresa. La cultura de atención al servicio debe ser establecida como una política estratégica de la empresa. Atención al servicio comprende, la atención al usuario y los esquemas de soporte que garanticen la instalación, continuidad y confiabilidad de los servicios suministrados.

Todo cambio cultural implica sacrificios y nuevas formas de hacer, que imponen obligaciones y esfuerzos mentales a las personas; la respuesta de los seres humanos al cambio es muy diversa, pero siempre hay resistencia. Lograr la evolución al nuevo esquema de pensamiento y comportamiento en la organización es un esfuerzo grande que debe comenzar tan pronto como sea posible, es necesario el concurso directo de todas las fuerzas al interior de la organización, con influencia sobre la población laboralmente activa y el compromiso de esta última.

A continuación se sugieren algunas tácticas para ayudar en el proceso de cambio, las cuales se basan en la repetición de mensajes para fijar una idea y están encaminadas a fortalecer el sentido de pertenencia a la organización y la asimilación de la nueva cultura por parte de los individuos que conforman la empresa:

- Mensajes frecuentes de invitación al cambio emitidos vía medios de comunicación masivos como la intranet o carteleras. Alta frecuencia de aparición
- Jornadas lúdicas de motivación, dirigidas por personal capacitado para estos fines. Alta frecuencia de realización
- Reuniones o videoconferencias periódicas del gerente con los distintos grupos operativos para intercambio de ideas. Media frecuencia de realización
- Informes periódicos del estado de la actividad empresarial de la organización. Alta frecuencia de aparición
- Implementar un sistema de recepción de sugerencias e ideas emanadas del conglomerado laboral de la organización
- Implementar un sistema de recepción de sugerencias e ideas emanadas de la comunidad de usuarios de la empresa
- Implementar un sistema de difusión con canales directos de información bidireccional, vía intranet para proveer información en línea
- Instalar y utilizar intensivamente las carteleras como vía de difusión informativa, con mensajes cortos, concisos y atractivos
- Permitir al mayor número posible de funcionarios, vivir la experiencia de lo que significa liderar un grupo. En las áreas donde el impacto sea manejable, rotar las personas, por períodos controlados, permitiendo que jueguen los roles de líderes y gregarios, lo cual redundará en la comprensión y apropiación, de la idea fundamental de la organización

Con respecto a la última táctica, al interior de la empresa existen suficientes ejemplos reales, de funcionarios que, como subalternos inmersos en grupos operativos eran problemáticos. Una vez se les dio la oportunidad de ser cabezas de un grupo, su comportamiento cambió radicalmente y su compromiso con la organización es admirable.

4.3.3 La participación como medio facilitador del cambio

Es indispensable el liderazgo de la gerencia de la unidad de negocio de telecomunicaciones, marcando el rumbo e imponiendo el ritmo del cambio. De nuevo se recalca la importancia de permitir la participación de la comunidad laboral en todos los proyectos, vía foros de participación, buzones de sugerencias, carteleras e implementando nuevos canales de distribución y acopio de la información al interior de la organización.

Cuando el ser humano percibe que puede opinar y que es escuchado, la sensación de pertenencia a la organización se fortalece y de esto nace el compromiso del individuo con esta última. La repetición sistemática, permanente de las consignas que enmarcan una cultura es la base de la implantación de la misma.

Las culturas se forman por la costumbre de un determinado grupo social en hacer las cosas en una forma particular.

4.4 IMPLEMENTAR EL ÁREA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS

El desarrollo de productos tiene como parte integral del mismo, entre otras responsabilidades, generar la tarifa adecuada para el servicio, el esquema de instalación y soporte al mismo, etc. Sin tarifa (precio), no es posible comercializar un producto. Actualmente en la empresa, se tiene la posibilidad tecnológica de generar algunos servicios, pero no existe la tarifa, ni el procedimiento para instalación, operación y mantenimiento, etc., para los mismos. Básicamente son ideas nacidas de ingeniería, que no se sabe cómo encajan dentro de las directrices de planeación ni cómo llevarlas al mercado. Se pierden de esta forma recursos valiosos y numerosas oportunidades de negocios, representadas en infraestructuras que se implementan para suministrar servicios que no se comercializan.

La oferta de productos actualizados para el mercado es una tarea de primer orden. Un portafolio interesante y atractivo, es una excelente carta de presentación en cualquier negocio. Para mantener la vigencia de la empresa en el mercado, debe prestarse especial atención a lo que se ofrece, procurando cubrir la mayor cantidad de necesidades de los usuarios con un portafolio completo. En la misma forma en que la industria manufacturera gasta ingentes recursos en investigación y desarrollo de bienes y productos, la industria de los servicios debe involucrarse en la investigación y desarrollo de los mismos.

Es necesario crear un área, al interior de la organización, que asuma la responsabilidad de la investigación y desarrollo de servicios. La misma debe estar en contacto permanente con las áreas de planeación (determina el rumbo a seguir en el negocio), el área comercial (conoce el mercado), e ingeniería (diseña e implementa las soluciones tecnológicas). Un servicio se dice listo para el mercado, cuando se:

- Garantiza técnica y administrativamente, la instalación, operación y mantenimiento
- Establece la forma de tasación
- Establece la tabla de tarifas
- Establece la forma de facturación
- Establecen los esquemas de recaudo
- Establecen los esquemas de comercialización
- Establecen los esquemas de atención al servicio
- Capacita el recurso humano involucrado en todas las fases del servicio

4.5 TRANSFORMAR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura de la organización es burocrática y fuertemente jerárquica. Este esquema fue válido en su momento para ejercer monitoreo y control de las operaciones en la empresa. Hoy aplica para otros campos de la industria, pero presenta limitantes peligrosas para la organización en un entorno tan dinámico como en el que se inscribe la empresa. El término burocrático se emplea de acuerdo con su definición desde el punto de vista empresarial y no tiene ninguna connotación peyorativa. La rigidez y lentitud es el enemigo interno de esta estructura.

Aplanando la estructura jerárquica de la organización, se eliminan niveles que tienden, en casos extremos, a ralentizar ostensiblemente las reacciones de la empresa ante los cambios del entorno en que se mueve. Eliminar niveles de decisión no implica que las responsabilidades de ese nivel desaparezcan, estas deben distribuirse entre los niveles superiores e inferiores que permanecen. Esta estructura más plana exige de cada individuo mayor responsabilidad con la organización puesto que debe asumir parte de la responsabilidad de los niveles que desaparecen.

La empresa cuenta con una cantidad apreciable de profesionales con estudios a nivel de posgrados universitarios, condición que hace viable la propuesta de estructura más plana con mayor nivel de responsabilidad en los individuos que la conforman. No es fácil. Si es posible.

La autonomía de las unidades funcionales es necesaria para que puedan delinear sus propias tácticas y así lograr los objetivos particulares que se les exigen dentro de la estrategia global de la empresa. Los superiores de las mismas deben ser verdaderos gerentes, planteando metas, monitoreando permanentemente el desarrollo de los distintos procesos al interior de las mismas, motivando a sus colaboradores, planeando y ejecutando el presupuesto en forma ordenada y clara, planteando y gestionando las revisiones a los procesos funcionales y de contratación que atenten contra el logro de los objetivos de su división.

Siempre tener presente que el usuario del servicio es la razón de ser de toda la organización.

4.6 OPORTUNIDAD DE LA ATENCIÓN DE FALLAS EN EL SERVICIO

Uno de los puntos débiles de la operación, es la inapropiada respuesta a fallas en el servicio, condición que involucra a toda la empresa. La queja recurrente de los usuarios es que la reparación se demora muchos días y no hay quien rinda un informe sobre el estado del proceso de reparación (PROYECTAR, 2013).

En los accesos de última milla, se presenta el mayor número de fallas del servicio. Con respecto al cobre, parte importante de estos largos períodos para recuperar el servicio se cargan a la demora en la compra de cable cuando se requiere. Dentro de la normatividad existente, se deben revisar los procedimientos de adquisición de materiales para optimizarlos y acortar las latencias en reparación por falta de los mismos.

Otra parte de los largos períodos para reparación de daños en líneas de cable de cobre se cargan a insuficiente números de personas para realizar estas tareas. Es necesario revisar y mejorar el esquema actual, utilizado para contratar la ejecución de las reparaciones que no se alcanzan a cubrir con recursos propios, aplicando las normas de calidad establecidas por la empresa y fortaleciendo el grupo de interventoría para estos contratos.

De suma importancia para la atención al servicio es la eficiente y oportuna prevención y reparación de fallas en todas las plataformas y especialmente en los sistemas de acceso al servicio implementando estrategias de mantenimiento preventivo, monitoreo y gestión de alarmas de fallas en tiempo real. Por su naturaleza, las fallas a este nivel afectan porciones grandes de la población de usuarios de la empresa. La alta disponibilidad del servicio, es una obligación del proveedor.

Las fallas en las plataformas de servicios son un punto importante de las dificultades en la prestación de los mismos. Es necesario continuar la capacitación de alto nivel del personal encargado de estas labores y aumentar el número de funcionarios en dichos equipos de trabajo. Es prudente contratar con los proveedores de dichas plataformas, estudios de ingeniería y suministros de sistemas, que permitan afinar los diseños de las mismas y eliminar las fuentes de algunos problemas que hoy se presentan por estas causas. Al final es más barato pagar por lo anterior que continuar perdiendo participación en el mercado por causa de las citadas fallas.

4.7 REALIZAR ALIANZAS PARA ENCARAR EL MERCADO

Los procesos de contratación y compras en la empresa son lentos y pueden tardar largos períodos entre el planteamiento de las necesidades y la implementación de las soluciones. De igual manera no se tiene al interior de la organización, la experticia en todos los campos que requiere una operación exitosa en el mundo de las TIC.

La empresa no debe aislarse del contexto de negocios. En un ambiente de competencia fuerte y abierta es necesario asociarse para conseguir las fortalezas que no se poseen. Las alianzas y asociaciones deben ser del número, naturaleza y escala que sean necesarias de acuerdo con los fines perseguidos y las estrategias diseñadas.

4.8 AGREMIACIONES FACILITAN EL ACERCAMIENTO AL MERCADO

El acercamiento con las agremiaciones de usuarios, es una posibilidad para llegar a estos últimos con unas adecuadas condiciones de favorabilidad a las propuestas presentadas por parte de la empresa.

La empresa debe promover y estar abierta a apoyar los emprendimientos empresariales, que después de un cuidadoso análisis, se considere que puedan elevar el nivel de utilización de su infraestructura instalada, elevando así mismo la rentabilidad de la operación.

Suministrar los servicios, en particular los del ASP una vez implementado, a entidades que agremien a los usuarios, es una forma de multiplicar el marketing de los mismos con una inversión razonable. A dichas entidades se ofrecen soluciones acorde con sus necesidades en condiciones de tarifas favorables o en calidad de demostración. Esta es una oportunidad para mostrar el alto nivel de calidad del servicio y de atención al mismo, que permita multiplicar la experiencia en el grupo de usuarios asociados a la misma, y a los socios de otras entidades con los cuales tienen contacto en los distintos sitios y eventos dispuestos para ellos.

La relación con las firmas constructoras de la región, debe estrecharse ofreciendo planes atractivos en lo técnico-financiero, de tal manera que las nuevas soluciones de vivienda que se ofrecen, tengan instalados los accesos de banda ancha de la empresa, al momento de ser entregados a sus propietarios. Esta forma de operar está siendo utilizada por otros proveedores del servicio. Se facilita la venta de nuevos servicios a un usuario que ya tiene la infraestructura física instalada.

4.9 FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

El mundo de las TIC es de alta tecnología, con sus exigencias en cuanto a conocimientos básicos, avanzados y actualizaciones periódicas de los mismos. No es posible mantener la vigencia competitiva necesaria en este mundo, sin un esquema dinámico y eficiente de capacitación a largo plazo, del recurso humano.

La empresa puede formar grupos de profesionales seleccionados de acuerdo con las competencias requeridas para un área específica, y enviarlos a realizar estudios académicos enfocados a mejorar sus habilidades y conocimientos en aras del crecimiento y evolución del área. Los recursos financieros para estos proyectos están disponibles en el plan de becas.

4.10 MERCADEO DE IMAGEN

Atención especial merece el tema de mercadeo de imagen. Todos los esfuerzos de mejoramiento organizacional y tecnológico, deben ser acompañados por prácticas adecuadas de mercadeo y transformación positiva de imagen empresarial, que den a conocer las ventajas de la empresa.

Un enfoque interesante es la aproximación entre la tecnología y la moda. Este enfoque va más allá de la simple banalización del mercadeo, significando que la comercialización de los servicios de alta tecnología, evoluciona hacia formas sensorialmente más atractivas. En un mundo dominado por la multimedia, es importante entender que lo agradable a los sentidos, atrae, emociona, vende. La tecnología puede ser estéticamente atractiva, además de funcional. APPLE es la referencia obligada a este respecto.

Involucrar conceptos avanzados de diseño en la presentación y operación de las tiendas de servicio, la visualización de los portafolios de servicios, la presentación del personal de atención al usuario, los sitios web, etc., presenta una ruptura con el viejo esquema mental que relaciona la alta ingeniería con ideas frías, inhumanas, apartadas de todo concepto estético. Aspectos como los edificios deteriorados, desaseados, poco amigables estéticamente, con mobiliarios viejos y en malas condiciones, afectan negativamente el proceso de asociación de la marca con ideas modernas y de avanzada. De nuevo, la tendencia multimedia del mundo actual y futuro, obliga a pensar en formas más atractivas de proyectar la imagen empresarial.

Desde el punto de vista de la calidad de los servicios, el mejoramiento de imagen se logra con mensajes contundentes, bien dirigidos y con la frecuencia de repetición adecuada para lograr que la comunidad de usuarios asocie a la empresa con eventos positivos.

Por ejemplo, resaltar que el acceso inalámbrico gratuito a Internet en varios de los centros comerciales y sitios emblemáticos de Cali, lo provee la empresa. Eventos como el Campeonato Mundial de Patinaje del 2007 contaron con los servicios de comunicaciones de la empresa, técnicamente fue un éxito, pero no se aprovechó para hacer reforzamiento de marca con un mercadeo de primer orden y gran parte de la comunidad no se enteró de este hecho positivo para la empresa. Igual experiencia se vivió con los World Games realizados en la ciudad de Cali, los subsiguientes eventos orbitales de patinaje y ciclismo con éxito tecnológico rotundo. El mundo no se enteró que la empresa soportó tecnológicamente los eventos.

Mercadeo, palabra clave para lograr el giro hacia la percepción positiva de la empresa por parte de la comunidad de usuarios.

5 CONCLUSIONES GENERALES

La cultura de atención al servicio es una necesidad en el mundo moderno, pleno de tecnologías maravillosas que permiten interacciones tan ricas en detalles y posibilidades como nunca en la historia de la humanidad habían existido. La empresa debe asumirla como parte integral de ella misma. Esta realidad cambia la percepción de la empresa por parte del usuario, facilitando la presentación de nuevas líneas de servicio y la acogida de las mismas por parte del mercado.

Para implantar la cultura de atención al servicio, es necesario orientar el trabajo en el aspecto humano de la organización, en el sentido de realizar una correcta transición generacional que permita formar a los nuevos miembros de la misma, bajo conceptos modernos de atención al usuario y compromiso con la organización, abandonando las costumbres mencionadas anteriormente, adquiridas y practicadas por algunos de los funcionarios más antiguos, que representan una herencia inapropiada de los tiempos en que la institución fue un monopolio en el sector.

Otro aspecto importante de la cultura de atención al servicio, es el esquema de soporte técnico al mismo. El usuario tiene contacto directo con este componente para resolver situaciones de falla técnica del servicio. Es necesario estudiar los esquemas actuales de tercerización de las funciones involucradas en este segmento y en el de atención al usuario en los centros de atención, con el ánimo de encontrar modelos más apropiados y eficientes para el desempeño de las mismas, mejorando el nivel de respuesta de la empresa ante los requerimientos de atención del usuario.

La evolución natural se dirige a la adaptación del producto o servicio a la necesidad específica y a la capacidad de pago del usuario. La interacción del usuario con las plataformas de suministro de servicios en forma fácil, confiable y segura, a cualquier hora y desde cualquier lugar, es el complemento perfecto. Los servicios deben seguir al usuario donde quiera que este vaya. Esta es una de las extraordinarias posibilidades del mundo de las TIC. Esto es cultura de atención al servicio.

Lo que en un principio se denominó suministro de servicios vía Internet, es una realidad en crecimiento. El ASP es un concepto que se enmarca dentro del gran concepto actual de proveer servicios en la nube. La idea de ASP evoluciona a proveer las aplicaciones, con servicios complementarios asociados que forman verdaderas cajas de herramientas TIC, para los usuarios. El usuario se descarga de funciones y costos que transfiere al proveedor de servicios, a cambio de una prima y forma de suministro de servicios acordada de antemano.

La idea de proveer servicios en la “nube” es relativamente nueva, y su implementación y desarrollo distan mucho del agotamiento del potencial que posee. Cada día surgen nuevas aplicaciones y ofrecimientos de servicios que

impactan hasta al más escéptico. Como las aplicaciones pueden obtenerse de varias formas, incluyendo el suministro gratis, un negocio que las involucre no debe centrarse en el suministro de las mismas, sino en los servicios que las complementan. Esto se plasma en el modelo de negocio.

Para que un ofrecimiento de servicios tenga alta probabilidad de ser exitoso, debe existir confianza en la relación usuario proveedor. La confianza depende de la percepción que tenga el usuario del proveedor y de la misma percepción de seguridad que es tan importante para los seres humanos. Acondicionar el ambiente positivo necesario para la presentación de nuevas líneas de negocio, exige trabajo en el aspecto tecnológico, pero más en el aspecto humano. En la base de todo este andamiaje está la interacción con los mundos virtuales. No todo lo confiamos a ellos fácilmente, lo que representa nuestra supervivencia, preferimos verlo, palparlo. Para el caso de un operador conocido en el mundo físico, la situación se torna más difícil porque la aceptación de las nuevas propuestas virtuales, depende de la percepción del proveedor de servicios que a través de los años se ha ido forjando por parte del usuario.

Los seres humanos necesitan la promesa de la seguridad. Sin importar lo que intentemos hacer, siempre está latente la búsqueda de la seguridad de que lo lograremos, sin que se presenten hechos negativos. Esto es relativamente fácil cuando todas las actividades se desarrollan en el mundo tangible en el cual el ser humano se desenvuelve muy bien. Cuando la certeza de seguridad reposa sobre lo intangible, se presentan algunas resistencias.

Aceptar que la información de un negocio reposa en un mundo etéreo, intangible, atemoriza. Para lograr que un usuario utilice cada mes más servicios de misión crítica ofrecidos en la nube, primero se debe crear un nivel de confianza apropiado entre el usuario y el proveedor del servicio. Esta confianza aparece más fácilmente, cuando el proveedor de servicios tiene oficinas físicas a las cuales el usuario pueda acudir para interactuar con los seres humanos que las atienden.

Una vez el usuario asocia a esa empresa física con responsabilidad y respeto, se crea la confianza necesaria para que el usuario empiece a utilizar las propuestas de la empresa, implementadas sobre ese concepto intangible llamado nube. Este proceso se desarrolla paulatinamente, forzarlo para que se lleve a cabo muy rápidamente, puede ser contraproducente para la operación planteada.

Una herramienta importante para entender e implementar una operación que incorpore las ideas anteriores, es el modelo de negocio. Los sistemas modernos han aumentado su complejidad en una forma importante, hasta el punto de ser difícil de visualizar la forma como se genera el valor en una operación que los involucre. El modelo presenta la lógica de generación de valor de un negocio. Cuando dicha lógica se entiende, es posible diseñar estrategias de negocios ganadoras, para participar de un mercado específico.

Las empresas dominantes son aquellas capaces de adaptar sus estrategias de negocios de acuerdo con las fuerzas externas que actúan sobre los actores del mercado en que participan; esto es, aquellas que transforman y adaptan permanentemente sus propuestas de valor (Mintzberg, 2002).

Tan importante como la línea de servicio a ofrecer y el modelo de negocio sobre el que esta se estructura, es la correcta adecuación del ambiente de mercado en el cual se ofrecerá el servicio.

La propuesta presentada en este documento apunta a la adecuación del ambiente de mercado de la empresa para ofrecer los servicios de ASP en la nube.

Bibliografía

- De Brabandere, L. (2005). *The Forgotten Half of Change: Achieving Greater Creativity Through Changes in Perception. Chapters 1, 2, 3.* Dearborn Trade Publishing.
- Mintzberg, H. Q. (2002). *El Proceso Estratégico. Capítulos 2, 3.* Prentice Hall.
- Osterwalder, A. P. (2003). *Modelling Value Propositions In E-Business, ICEC'2003. Chapter 1.* University of Lausanne.
- Osterwalder, A. P. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. Section 1.* Wiley.
- Pigneur, Y. (2001). *Business Model, Pierre Philosophale de l'Alchimie Internet, Institut d'informatique et organization, École des Hautes Études Commerciales.* Université de Lausanne.
- PROYECTAR. (2013). *Nivel de Satisfacción del Usuario (NSU), Emcali Telecomunicaciones, Grandes Clientes, Residenciales y No Residenciales.*
- Pynnönen, M. (2008). *Customer Driven Business Model-Connecting Customer Value to Firm Resources in ICT Value Networks, Thesis for the Degree of Doctor of Science, Economics and Business Administration.* Finland: Lappeenranta University of Technology.
- Turban, E. K. (2006). *Introduction to E-commerce.* Academic Internet Pub Inc.
- Turban, E. L. (2008). *Electronic Commerce 2008: A Managerial Perspective. Chapter 1.* Prentice Hall.
- Zambrana, Fanny, Prado, Miriam. (2009). *Mejoramiento de la Gestión Estratégica y Productividad de las PYMES a Través de TICs, FUNDES, Serie Nuestra Experiencia, N° 10.* Bolivia.

Glosario de términos

ASP.- Proveedor de Servicios de Aplicación (del inglés, Application Service Provider). Empresa que ofrece acceso a programas informáticos vía Internet.

BRICK and MORTAR.- Concepto que aplica generalmente a la infraestructura física de una compañía y específicamente a los edificios de la misma.

DATA CENTER.- Centro de Datos. Locaciones físicas que alojan los equipos informáticos de una plataforma TI.

DWDM.- Multiplexación por División de Longitud de Onda Densa (del inglés, Dense Wavelength Division Multiplexing). Sistema de multiplexación que permite transmitir, por la misma fibra óptica, varios canales implementados, cada uno, sobre luz láser de distinto color.

EMCALI EICE ESP GUENT.- Empresas Municipales de Cali Empresa Industrial y Comercial del Estado Empresa de Servicios Públicos Gerencia de Unidad Estratégica de Negocio de Telecomunicaciones.

EPM.- Empresas Públicas de Medellín.

ERT.- Empresa de Recursos Tecnológicos. Empresa proveedora de telecomunicaciones para el Valle del Cauca.

IpTv.- Televisión Ip. Servicio de televisión suministrado vía redes de conmutación de paquetes, sobre protocolo Ip.

ISP.- Proveedor de Servicio de Internet (del inglés, Internet Service Provider). Empresa que provee acceso a Internet.

NET NEUTRALITY.- Neutralidad de la Red. Concepto que aplica a las mínimas condiciones de acceso que se deben garantizar al usuario de Internet, sin distinguos de ninguna clase.

OTT.- Contenido Sobre Internet (del inglés, Over The Top Content). Servicios de valor agregado que se implementan sobre Internet pero son suministrados por compañías que no son Telcos.

RDSI.- Red Digital de Servicios Integrados. Sistema de transmisión de datos implementado sobre centrales telefónicas de conmutación de circuitos.

RUT.- Red Urbana de Transmisión de Datos. Sistema de transmisión de datos implementado sobre redes de conmutación de paquetes.

SaaS.- Software como Servicio (del inglés, Software as a Service). Forma de suministro de servicios en un proveedor de aplicaciones informáticas sobre Internet (ASP).

SLA.- Acuerdo de Nivel de Servicio (del inglés, Service Level Agreement). Documento que establece las características y condiciones en que se suministra un servicio.

TC.- Tecnologías de las Comunicaciones.

TELCO.- Empresa Proveedora de Telecomunicaciones.

TELCO_OTT.- Empresa que ofrece servicios de valor agregado sobre Internet, aprovechando la ventaja de ser operadora de la red de acceso.

TI.- Tecnologías de la Información.

TIC.- Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.