

# **PLAN ESTRATEGICO DIRECTV NET**

MARDEN CIFUENTES HURTADO

Trabajo de grado para optar por el título de

Magister en Administración

Directora: Ana Cristina Gonzalez León

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Diciembre de 2015

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	5
1. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO	6
1.1 PROPUESTA DE VALOR	6
1.2 SEGMENTO DE CLIENTES	7
1.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	8
1.4 RECURSOS, CAPACIDADES Y ACTIVIDADES CLAVES	9
1.5 ESTRUCTURA DE COSTOS	11
1.6 FLUJO DE INGRESOS	13
1.6.1 Clientes Pospago	13
1.6.2 Clientes Prepago	14
1.6.3 Listado de precios	15
1.7 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CANVAS	16

2. ANÁLISIS EXTERNO	17
2.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO	18
2.1.1 Análisis económico	18
2.1.2 Análisis Político	22
2.1.3 Análisis Tecnológico	24
2.2 ANÁLISIS AMBIENTAL	28
2.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	30
2.3.1 Rivalidad entre competidores	30
2.3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores	33
2.3.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos	34
2.3.4 Poder de Negociación de los proveedores	34
2.3.5 Poder de Negociación de los clientes	35
2.3.6 Conclusiones del análisis externo: Factores Externos Clave	36
3. ANÁLISIS INTERNO	37
3.1. ANÁLISIS FINANCIERO	38
3.2 LA CADENA DE VALOR	41

	4
3.2.1 Actividades de Soporte	41
3.2.2 Actividades Primarias	42
3.2.3 Actividades importantes relativas a la industria	42
3.3 ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES	44
3.4 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO	47
4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	49
5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	50
6. BALANCED SCORECARD	51
7. VIABILIDAD FINANCIERA	54
8. CONCLUSIONES	55
BIBLIOGRAFIA	57

## INTRODUCCIÓN

Directv es el sistema de televisión satelital líder en el mundo, que ofrece más canales y una selección de programación que incluye películas, deportes, eventos exclusivos, noticias, programas infantiles, canales educativos y muchas alternativas más. El servicio de televisión de Directv siempre ha ido ligado a la innovación con relación al entretenimiento que quieren los grupos de referencia, inicialmente con una gran variedad de canales destinados a públicos de ambos géneros y diferentes edades, amplia cobertura de los mejores eventos deportivos en el mundo y gran acceso a películas y series, con todos estos elementos juntos se ha conseguido un importante posicionamiento y gran reconocimiento no solo en Colombia sino en el mundo entero.

Directv Net es el servicio de internet que cuenta con la estabilidad, tecnología y respaldo que Directv ofrece a todos sus productos. Salió al mercado colombiano el 20 de mayo de 2014 para clientes pospago y el 06 de junio para clientes prepago en ciudades de prueba. Chía, Palmira, Barrancabermeja y Montería fueron las primeras ciudades en ofrecer el servicio de internet de Directv, paulatinamente se ha ido aumentando la cobertura que ha dependido exclusivamente del despliegue de la red hasta completar hoy 160 ciudades en Colombia, en su lanzamiento no había total cobertura en las ciudades anteriormente mencionadas, esta solo fue en porciones (aproximadamente 4000 hogares por ciudad). Los planes ofrecidos al mercado para suscriptores Pospago van desde 2, 4 y 6 MB de velocidad de descarga con velocidad de subida de 0,5 Megas para los dos primeros y 1 Mega para el último, para clientes prepago solo hay 2 y 4 MB de velocidad de descarga con 0,5 Megas de velocidad de subida.

## **1. Análisis del modelo de negocio**

En este análisis se comprenden aspectos relacionados a las necesidades que Directv net busca satisfacer en sus clientes, los beneficios que experimentarán los mismos a través de la adquisición del producto y los argumentos para que el cliente lo tenga en su plataforma de servicios. También se muestran los medios para llegar de manera más efectiva a los clientes y despertar su interés por el producto.

### **1.1 Propuesta de valor**

Directv Net está apoyado en la marca madre Directv y en lo que valoran sus clientes, la calidad y el servicio. Se pretende complementar el servicio de televisión para lograr un mejor vínculo y mayor satisfacción para los clientes, ya que no tendrían que adquirir servicio de internet por medio de otra empresa, tomando en cuenta el buen servicio que caracteriza a Directv, la propuesta de este nuevo producto viene manejada con los estándares de calidad de siempre, enfocando el servicio al cliente por encima del precio, para lograrlo se ofrece un servicio fijo al hogar, instalado por técnicos de Directv, especializados y capacitados para dejar el producto funcionando correctamente garantizando un alto grado de satisfacción de sus suscriptores.

#### **El producto se ofrece en las siguientes modalidades:**

- POSPAGO (Segmento Clásico) con tecnología BTB, la cual es una tecnología exclusiva para edificaciones y LTE (Long Term Evolution), es una tecnología de transmisión de datos de banda ancha inalámbrica.
  - DIRECTV TOTAL: Televisión + Internet
  - INTERNET SOLO

- PREPAGO (Segmento Masivo) Con tecnología LTE solamente
  - DIRECTV TOTAL: Televisión + Internet
  - INTERNET SOLO

## 1.2 Segmento de clientes

La estrategia inicial de Directv net está enfocada en capturar la base de clientes actuales, es decir, los clientes que ya están vinculados al servicio de televisión satelital, de acuerdo con el último reporte de la Comisión de regulación de comunicaciones de la Republica de Colombia, el número de clientes corresponde a 951.820 a Diciembre de 2014, que a su vez son el 19,72 % del mercado total de Televisión Satelital (Ver tabla 1).

*Tabla 1*

*Participación de los proveedores de redes y servicios en los mercados. (2014).*

SERVICIOS	CLARO	MOVISTAR	TIGO	UNE	ETB	DIRECTV	OTROS
Televisión por suscripción	43,52%	7,46%	0,00%	21,58%	0,00%	19,72%	7,72%
Telefonía Fija	18,12%	20,41%	0,00%	22,41%	20,53%	0,00%	18,53%
Telefonía Móvil	55,77%	23,53%	15,94%	0,70%	0,07%	0,00%	3,99%
Internet Fijo	32,93%	19,46%	0,00%	26,79%	11,52%	0,00%	9,30%
Internet Móvil suscripción	40,55%	36,60%	17,45%	5,04%	0,34%	0,00%	0,02%

Nota 1: Comisión de Regulación de comunicaciones. (2014). Reporte de Industria TIC: Estadísticas del Sector TIC. P8. Recuperado de:  
[https://www.crcm.gov.co/recursos\\_user/Documentos\\_CRC\\_2014/Informes/Reporte\\_industria\\_TIC\\_2014\\_V40.pdf](https://www.crcm.gov.co/recursos_user/Documentos_CRC_2014/Informes/Reporte_industria_TIC_2014_V40.pdf)

### Fases de salida al mercado

Fase I: Clientes Pospago, Segmento Clásico

Fase II: Clientes Prepago, Segmento Masivo (El 73% de las ventas actuales de Directv son Prepago y el 58% de los suscriptores actuales son Prepago)

Fase III: Productos de valor agregado (Nexus – 3D).

### Grafico 1

*Cientes por segmento y producto. (2014).*



Nota 2: Intranet Corporativa Directv. (2014). Clientes por segmento y producto. Recuperado de: <http://insite/Intranet/contenido.aspx?id=44590>.

En el gráfico anterior se muestran los dos tipos de segmentos que maneja Directv con el servicio de televisión, el segmento clásico postpago que corresponde a los clientes con contrato y facturación mes a mes, y el segmento masivo prepago que obtienen el servicio por medio de recargas, es decir, no facturan y el valor mensual con relación al consumo es variable, al frente se presenta la relación con el servicio de internet relacionado con cada uno de los segmentos.

### 1.3 Canales de distribución

Los canales de venta son los mismos que usa actualmente Directv exceptuando las Grandes Superficies (Retail) las cuales quedan excluidas porque no están preparadas para validar la Zona de Cobertura en la venta y no beneficia el buen nombre de la marca y el producto venderle a alguien quien no reside en la zonas de cobertura actuales. Actualmente, son los encargados de distribuir el producto al cliente final los dealers y Puntos de Venta con mejores volúmenes de venta y que reciben gran cantidad de tráfico de gente dentro de la zona de cobertura en las

ciudades seleccionadas. En los comienzos, los clientes actuales de Directv tendrán que llamar al call center o televentas, ya que Smart Dealer que es el aplicativo que utilizan en los puntos de ventas para el registro solo funciona para Clientes Nuevos. A continuación se detallan las ventas por canales, productos a corte de Junio de 2015 (Ver tabla 2).

*Tabla 2*

*Ventas Directv Net - Canales y Productos. (2015).*

	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
<b>Postpagos</b>	<b>53%</b>	<b>51%</b>	<b>51%</b>	<b>50%</b>	<b>56%</b>	<b>61%</b>	<b>54%</b>
2 mbps	23%	22%	23%	23%	23%	22%	22%
4 mbps	60%	61%	55%	54%	55%	54%	54%
6 mbps	16%	17%	22%	22%	23%	24%	24%
<b>Prepago</b>	<b>47%</b>	<b>49%</b>	<b>49%</b>	<b>50%</b>	<b>44%</b>	<b>39%</b>	<b>46%</b>
1-2 mbps	93%	92%	81%	84%	83%	81%	82%
4 mbps	7%	8%	19%	16%	17%	19%	18%
Cliente Actual	43%	47%	44%	39%	39%	39%	33%
Cliente Nuevo	51%	43%	37%	41%	44%	47%	50%
Solo Net	5%	11%	19%	20%	17%	15%	17%
Dealers	44%	46%	56%	55%	57%	56%	55%
Directos	13%	10%	10%	9%	10%	12%	13%
Rentabilidad	37%	37%	27%	30%	27%	26%	26%
Televentas	7%	6%	7%	6%	6%	6%	6%
Otros		1%	1%	0%	0%	1%	0%

Nota 3: Intranet Corporativa Directv. (2015). Canales y Productos. Recuperado de: <http://insite/Intranet/contenido.aspx?id=44590>.

## **1.4 Recursos, capacidades y actividades claves**

### **Recursos claves:**

Tecnología de punta: Directv Net al ser parte del portafolio de productos ofrecidos por Directv cuenta con tecnología de punta en redes, software e insumos que garantizan un servicio con altos estándares de calidad

Capital humano: En las diferentes áreas se cuenta con personal capacitado, de experiencia y con trayectoria en el negocio. Toda la fuerza de ventas, el personal de servicio al cliente y soporte técnico constantemente son capacitados en habilidades que garantizan un servicio ofrecido de excelencia.

Capital de trabajo: Con el respaldo de Directv los recursos económicos están garantizados, al punto que toda la red de transmisión de datos en el país fue construida con los más altos estándares de calidad al servicio de Directv Net. Existe la posibilidad económica para dar respuesta inmediata a las necesidades del negocio.

### **Capacidades:**

Red de comunicaciones propia y nueva: Para el inicio de la operación es necesario crear una red nueva de comunicaciones la cual incluye la construcción de antenas que permiten la transferencia de datos hacia el data center.

Call Center: Directv pone a disposición de su nuevo producto su Call Center exclusivo, capaz de responder y adaptarse rápidamente a todo tipo de necesidad que la operación requiera. Con trayectoria, experiencia y conocimiento del negocio que garantizan que los altos estándares de calidad propuestos en servicio de cumplan.

Data Center: Directv Net cuenta con infraestructura robusta y segura diseñada para soportar todo tipo de necesidades del negocio, aspectos como seguridad, conectividad y alojamiento están 100% cubiertos.

### *Tabla 3*

*Resumen de las actividades clave de Directv Net.*

ACTIVIDADES CLAVE		
DESCRIPCIÓN	ACCIONES DE APOYO	RESULTADOS ESPERADOS
Venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta por canales de distribución consolidados, de alto impacto, similares a los de Directv (excepto Grandes Superficies).</li> <li>- Venta a clientes Nuevos inicialmente atendidos por Televentas, directos, dealers, salas.</li> <li>- Venta a clientes Directv Existentes atendidos por el equipo Rentabilidad</li> <li>- venta exclusiva con la premisa del análisis del control de Cobertura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento en ventas de ciudades principales.</li> <li>- Disminución del Churn.</li> <li>- Cubrimiento de todas las áreas geográficas alcanzadas por la señal de la red, con los parámetros mínimos aceptados por Directv.</li> </ul>
Instalación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consulta previa con el sistema de georreferenciación para el 100% de las ventas</li> <li>- Apoyo en instalación y soporte de compañías instaladoras de experiencia.</li> <li>- Instalaciones de equipos de alta tecnología (Módems, router, instalaciones)</li> <li>- Instalaciones con personal instalador capacitado y con experiencia técnica y de servicio al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directv garantiza calidad ofrecida por alcance de la señal.</li> <li>- Límites claros para calles, barrios (blanco o negro).</li> <li>- Tipo de instalación Indoor / Outdoor dependiendo la solicitud del suscriptor.</li> </ul>
Soporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 áreas de Soporte disponible para suscriptores de Directv Net</li> <li>- Soporte básico de servicio al cliente (BGI) 7/24</li> <li>- Soporte Especializado (Soporte técnico Internet 7/24)</li> <li>- Contactabilidad de suscriptores a través de una línea 01800 de servicio para el producto.</li> <li>- Apoyo a la gestión de software especializado para atención a solicitudes</li> <li>- Apoyo a la gestión de soporte con áreas especializadas (Calidad, entrenamiento, reporting, productividad)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar calidad, oportunidad y el mejor servicio a todo tipo de requerimientos de los suscriptores.</li> <li>- Disminución de quejas y reclamos</li> <li>- Cumplimientos de estándares mínimos de calidad en la gestión realizada.</li> <li>- Cumplimiento de indicadores como, Churn, claims y rellamados.</li> </ul>

Nota 4: Intranet Corporativa Directv. (2014). Resumen de las actividades clave de Directv Net. Recuperado de: <http://insite/Intranet/contenido.aspx?id=44590>.

## 1.5 Estructura de costos

A continuación se anunciarán los porcentajes de costos por tipo de cliente promedio acumulado de enero de junio de 2015. (Ver tabla 4).

Estructura de Costos		
Costos marginales	Postpagos % de Part	Prepago. % de Part

Transporte de Datos / Conectividad	44,70%	57,90%
Servicio al cliente	28,20%	23,20%
Facturación / Colección	5,30%	9,20%

*Tabla 4*

*Detalle porcentual de costos promedio por tipo cliente. (2015).*

<b>Estructura de Costos</b>		
<b>Costos marginales</b>	<b>Postpagos % de Part</b>	<b>Prepago. % de Part</b>
Asistencia Técnica	3,60%	6,50%
Deuda incobrable	0,00%	0,00%
ULRM	15,50%	0,30%
Impuestos	2,70%	3,20%
<b>Total Costos Marginales</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Generales</b>		
Costo Equipo Mezclado	37,20%	34,60%
Comisión de ventas	8,40%	7,20%
Comisión de instalación	9,30%	7,40%
Publicidad	18,60%	20,70%
Otros Costos	28,60%	31,70%
Cargo Hook –up	-2,10%	-1,60%
<b>SAC total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Nota 5: Intranet Corporativa Directv. (2015). Detalle porcentual de costos promedio por tipo cliente. Recuperado de: <http://insite/Intranet/contenido.aspx?id=44590>.

En los costos marginales, existen factores con diferencias notables entre los tipos de cliente, es mayor el peso de transporte de datos y conectividad en clientes prepago que en Pospago producto de una mayor cantidad de clientes prepago conectados en el primer semestre de 2015, así mismo y producto de una mayor cantidad de clientes prepago factores como facturación, asistencia técnica e impuestos son mayores, factores que implican un ajuste de precios diferenciado entre clientes pospago y prepago.

## 1.6 Flujo de ingresos

Los ingresos provienen de la facturación mensual a los clientes pospago y de las recargas realizadas por los clientes prepago. Cada pago depende del plan solicitado por el suscriptor, el estrato y si cuenta o no con servicio de televisión.

*Tabla 5*

*Consolidado de ventas por segmento.*

Clientes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Total
Las ventas netas, Nuevos Subs	1.264	1.756	2.292	2.432	2.708	2.362	2.839	3.642	38.397
Las ventas netas, existentes	1.162	1.483	2.450	2.801	3.284	3.589	3.550	4.323	45.614
Sólo NET	291	752	1.173	1.08	1.026	1.224	1.302	1.659	16.96
Presupuesto de Ventas	2.586	2.705	3.107	5.52	6.547	7.555	8.558	9.557	100.003
Ventas totales	2.717	3.991	5.915	6.313	7.018	7.175	8.347	9.624	101.627

Nota 6: Intranet Corporativa Directv. (2015). Consolidado de ventas por segmento. Recuperado de: <http://insite/Intranet/contenido.aspx?id=44590>.

A continuación, se detallan cada una de las posibles opciones de suscripción según los dos tipos de cliente.

### 1.6.1 Clientes Pospago.

Productos de Internet definidos y ofrecidos, tecnología, usos recomendados, tipo cliente y empaquetamiento. (Ver tabla 6).

*Tabla 6*

*Tecnología y Velocidades Pospago Directv Net. (2015).*

Tecnología de instalación	Plan	Velocidad bajada	Velocidad subida	Usos Recomendados
LTE/ BTB	2 MEGAS	2Mbps	512kbps	e-mail, redes sociales, música, streaming SD, 3 dispositivos conectados
LTE/ BTB	4 MEGAS	4Mbps	512kbps	e-mail, redes sociales, música, streaming HD, 5 dispositivos conectados

<b>LTE/ BTB</b>	6 MEGAS	6Mbps	2Mbps	e-mail, redes sociales, música, streaming Full HD, 7 dispositivos conectados
<b>BTB</b>	10 MEGAS	10 Mbps	2Mbps	e-mail, redes sociales, música, streaming Full HD, 10 dispositivos conectados
<b>BTB</b>	20 MEGAS	20 Mbps	2Mbps	e-mail, redes sociales, música, streaming Full HD, 10 dispositivos conectados

Nota 7: Intranet Corporativa Directv. (2015). Tecnología y velocidades pospago Directv Net. Recuperado de: <http://insite/Intranet/contenido.aspx?id=44590>.

Todos los planes de internet pospago aplican tanto para internet solo como para Directv total (TV + Internet). Es necesario tener claridad para el empaquetado si el producto es ofrecido a un nuevo cliente o para aquellas personas que ya cuentan con servicio de Directv, para ello a continuación se detallan las combinaciones de planes de Tv e internet ofrecidas para clientes pospago (Ver tabla 7).

*Tabla 7*

*Internet Cliente Nuevo. (2014).*

Plan	LTE				
	NET 2M	BTB			
		NET 4M	NET 6M	NET 10M	NET 20M
<b>BRONCE MAX</b>	Si	Si	Si	Si	Si
<b>PLATA MAX</b>	Si	Si	Si	Si	Si
<b>ORO MAX</b>	Si	Si	Si	Si	Si
<b>PLATINO</b>	No	No	Si	si	Si

Nota 8: Intranet Corporativa Directv. (2014). Internet Cliente Nuevo. Recuperado de: <http://insite/Intranet/contenido.aspx?id=44590>.

### **1.6.2 Clientes Prepago.**

Productos de Internet definidos y ofrecidos, tecnología, usos recomendados, tipo cliente y empaquetamiento (Ver tabla 8).

*Tabla 8*

*Tecnologías y Velocidades Prepago Directv Net. (2015).*

PLAN	Velocidad bajada	Velocidad subida	Usos Recomendados	Tecnología
<b>1 MEGA</b>	1Mbps	512kbps	e-mail, redes sociales, música, streaming SD, 2 dispositivos conectados	LTE
<b>2 MEGAS</b>	2Mbps	512kbps	e-mail, redes sociales, música, streaming SD, 3 dispositivos conectados	LTE
<b>4 MEGAS</b>	4Mbps	512kbps	e-mail, redes sociales, música, streaming HD, 5 dispositivos conectados	LTE

Nota 9: Intranet Corporativa Directv. (2015). Tecnologías y velocidades prepago Directv Net. Recuperado de: <http://insite/Intranet/contenido.aspx?id=44590>.

Los clientes ACTIVO PREPAGO KIT, PLATA PREPAGO, ORO PREPAGO y PREPAGO FAVORITO que deseen tomar el servicio de internet, debe migrar antes a los planes de Prepago habilitados para la venta de ITNERNET) (ver tabla 7).

### 1.6.3 Listado de precios.

*Tabla 9*

*Plan de Internet por estrato. (2015).*

VALOR MENSUALIDAD NET			
PLANES	MES (E 1 y 2)	PLANES	MES (E 3, 4, 5 y 6)
<b>2 MEGAS</b>	59.900	<b>2 MEGAS</b>	64.900
<b>4 MEGAS</b>	69.900	<b>4 MEGAS</b>	79.900
<b>6 MEGAS</b>	79.900	<b>6 MEGAS</b>	94.900

Nota 10: Intranet Corporativa Directv. (2015). Plan de internet por estrato. Recuperado de: <http://insite/Intranet/contenido.aspx?id=44590>.

*Tabla 10*

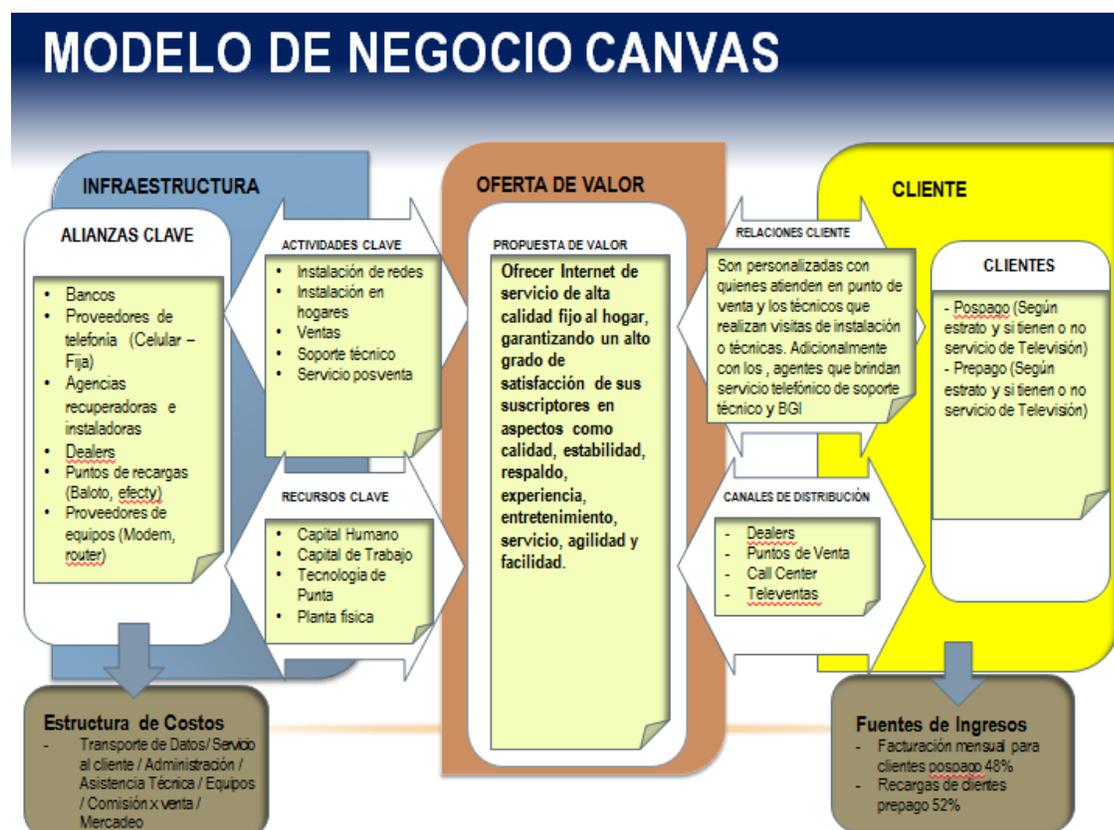
*Ventas primeros resultados (detalles por tipo cliente). (2015).*

VENTA	2014	2015
POSTPAGO	63%	48%
PREPAGO	37%	52%

Nota 11: Intranet Corporativa Directv. (2015). Ventas primeros resultados (detalles por tipo cliente). Recuperado de: <http://insite/Intranet/contenido.aspx?id=44590>.

Figura 1

Diagrama CANVAS de Directv Net. (2015).



Fuente. Elaboración propia.

## 1.7 Conclusiones del análisis CANVAS

La oferta de valor con sus argumentos en el modelo, propone más allá de un buen servicio de internet, también una buena experiencia desde el acceso al producto, pasando por buena estabilidad de señal, acceso a un amplio contenido de entretenimiento y con un acompañamiento constante por un completo equipo técnico.

En cuanto a la relación con el cliente, se cuenta con colaboradores en punto de venta y técnicos que son los encargados de la comunicación persona a persona y adicionalmente agentes en línea telefónica también para soporte técnico y BGI. En cuanto a los canales de distribución, hay que decir que se manejan los esenciales con la implementación de medios físicos y digitales.

Los tipos de clientes son diferenciados por la modalidad de pago, sea pospago o prepago, y la afiliación es determinada por el estrato socioeconómico y si previamente han tenido el servicio de televisión. Entre las fuentes de ingresos de facturación correspondientes al servicio pospago y las recargas por servicio prepago, hay una diferencia del 4% de la primera con la segunda, es decir, que los ingresos por recargas superan en un 4% los de facturación, situación que implica retos a futuro para poder disminuir esa brecha y lograr un equilibrio entre ambas fuentes, para esto se debe trabajar sobre el plan de mercadeo ya consolidado y mejorar el enfoque al tipo de cliente que presenta el menor porcentaje de participación, resaltando que aunque no es muy alta la diferencia un equilibrio podría mejorar los resultados.

## **2. ANÁLISIS EXTERNO**

Este análisis busca identificar todo tipo de oportunidades que pueden beneficiar el producto Directv Net, las amenazas que pueden perjudicarlo y a su vez formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades detectadas. Es necesario conocer la industria, las tendencias, limitantes y amenazas para tenerlas en cuenta en el actual plan estratégico.

## **2.1 Análisis del Macro-entorno**

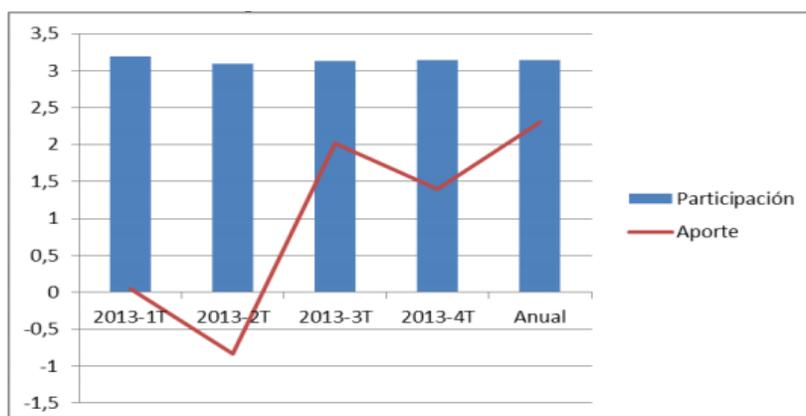
Para Directv es de vital importancia estar atento a todo tipo de cambio en el mercado, en búsqueda de esa ventaja competitiva que garantice cumplimientos propuestos en ventas, crecimientos, participación y utilidades. Hay que estar permanentemente rastreando todo tipo de cambios que se produzcan en el entorno del negocio y que en determinado momento beneficien o perjudiquen en este caso el producto. Si se monitorea constantemente la industria se puede reaccionar con mayor rapidez, tomar ventajas antes que los competidores y responder a amenazas del entorno antes que se produzca un daño severo. Para el presente plan la herramienta que se utilizará es el PESTAL el cual permite conocer aún más el entorno en el que se mueve el producto.

### **2.1.1 Análisis económico.**

El sector de correos y telecomunicaciones ha presentado un comportamiento estable a lo largo de los cuatro trimestres de 2013 (ver gráfico 2). En el siguiente gráfico se puede apreciar que durante el primer trimestre de 2013 el PIB creció un 2,9% mientras que el crecimiento del PIB del sector de correos y telecomunicaciones tan solo fue del 0,1% para el mismo periodo. Para el segundo trimestre el PIB tuvo un crecimiento de 4,6% mientras que el del sector presentó un decrecimiento de 0,8%; en el tercer trimestre ambos presentaron crecimiento del 5,8% y 2% respectivamente y, durante el cuarto trimestre del mismo año se presentó un pequeño decrecimiento de 0,5 puntos porcentuales con respecto al tercer trimestre. Ahora bien, en el primer trimestre del año 2014 ambos Productos Internos Brutos crecieron de nuevo; el PIB presentó un crecimiento de 6,4%, mientras que el PIB del sector presentó un crecimiento de 2,3%.

*Grafico 2:*

*Participación y aporte al crecimiento del sector y Telecomunicaciones vs PIB. (2013).*

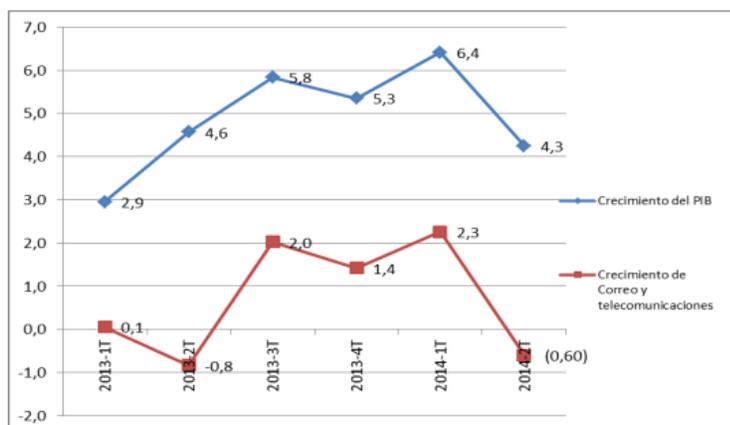


Nota 12: Comisión de Regulación de comunicaciones. (2014). Participación y aporte al crecimiento del sector y Telecomunicaciones vs PIB. (2013). P6. Recuperado de: [https://www.crcm.gov.co/recursos\\_user/Documentos\\_CRC\\_2014/Informes/Reporte\\_industria\\_TIC\\_2014\\_V40.pdf](https://www.crcm.gov.co/recursos_user/Documentos_CRC_2014/Informes/Reporte_industria_TIC_2014_V40.pdf)

En el gráfico 3 se puede observar que para el segundo trimestre del año 2014 el crecimiento del PIB bajó a 4,3% y la misma tendencia ocurrió para el PIB de correo y telecomunicaciones, el cual decreció en 0,6%. De la anterior descripción se puede destacar que los crecimientos mencionados presentaron tendencias similares, salvo durante el segundo trimestre del 2013 en el que el crecimiento de correos y telecomunicaciones tuvo una leve caída.

Grafico 3:

Crecimiento del sector respecto al crecimiento del PIB. (2014).



Nota 13: Comisión de Regulación de comunicaciones. (2014) Crecimiento del sector respecto al crecimiento del PIB.. P6. Recuperado de: [https://www.crcm.gov.co/recursos\\_user/Documentos\\_CRC\\_2014/Informes/Reporte\\_industria\\_TIC\\_2014\\_V40.pdf](https://www.crcm.gov.co/recursos_user/Documentos_CRC_2014/Informes/Reporte_industria_TIC_2014_V40.pdf)

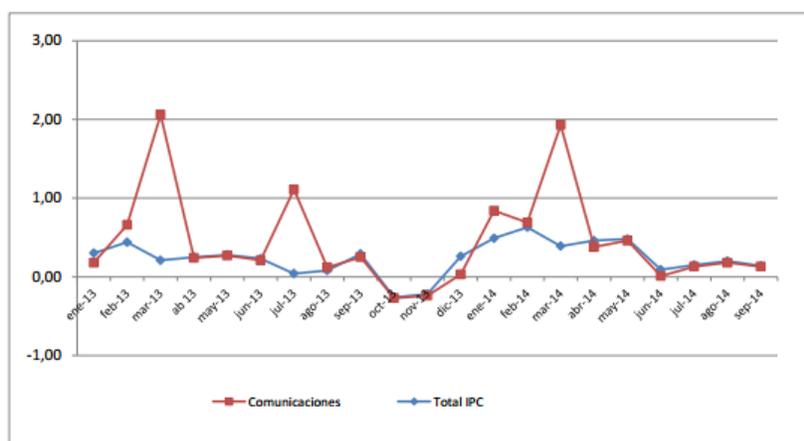
La participación del sector de Correos y telecomunicaciones en el PIB para el primer trimestre del año 2013 de 3,18%, en el segundo trimestre bajó levemente a 3,09%, para el tercer trimestre la participación subió a 3,13% y para el cuarto trimestre alcanzó 3,14%, lo que demuestra una estabilidad de la participación del sector de correos y telecomunicaciones dentro del PIB. Ahora bien, el aporte de los servicios de correo y telecomunicaciones al crecimiento del PIB desde el primer trimestre del año 2013 hasta el primer trimestre del año 2014 ha sido de 0,1%, -0,8%, 2%, 1,4% y 2,3% para el año completo, tal como se observa en el gráfico 2, con lo cual, se observan mayores cambios en el comportamiento de esta variable. En términos generales se observa una estabilidad de la participación del sector correo y telecomunicaciones dentro del PIB durante los cuatro trimestres del año 2013.

<sup>2</sup>En cuanto al comportamiento de la inflación, teniendo en cuenta el reporte del Índice de precios al Consumidor (IPC) realizado por el DANE, se puede observar que la inflación mensual en el sector de las comunicaciones durante el año 2013 estuvo por encima del IPC total en los meses

de marzo y julio. Comparando la cifra final de IPC del año completo, se registró un IPC para el sector de Comunicaciones de 2,75% mientras que el IPC total se ubicó en 1,94% (ver gráfico 4). Para los primeros nueve meses de 2014, si bien se presentó un pico al alza para el IPC de marzo en el sector de Comunicaciones, en lo corrido del año, el IPC de total registró 3,08% en comparación con 1,12% de IPC del sector, revirtiéndose la tendencia observada durante el 2013.

*Gráfico 4:*

*IPC Comunicaciones vs IPC Total anual. (2014).*



Nota 14: Comisión de Regulación de comunicaciones. (2014). IPC Comunicaciones vs IPC Total anual. P7. Recuperado de:

[https://www.crcm.gov.co/recursos\\_user/Documentos\\_CRC\\_2014/Informes/Reporte\\_industria\\_TIC\\_2014\\_V40.pdf](https://www.crcm.gov.co/recursos_user/Documentos_CRC_2014/Informes/Reporte_industria_TIC_2014_V40.pdf)

El sector de Telecomunicaciones ha tenido un comportamiento sostenido en cuanto a la participación del PIB nacional, sin embargo, según cifras del año 2014, donde se generaron 500.000 empleos, de los cuales 130.000 fueron directos y 370.000 indirectos, \$2 billones destinados al despliegue de infraestructura, para el aporte de un mejor servicio y aumento de cobertura en el 100% de los municipios del país (Gonzalez, 2015)<sup>1</sup>. Se puede evidenciar la importancia del sector en la economía Colombiana, esto se traduce a importantes oportunidades,

<sup>1</sup>[https://www.crcm.gov.co/recursos\\_user/Documentos\\_CRC\\_2014/Informes/Reporte\\_industria\\_TIC\\_2014\\_V40.pdf](https://www.crcm.gov.co/recursos_user/Documentos_CRC_2014/Informes/Reporte_industria_TIC_2014_V40.pdf)

teniendo en cuenta el gran apogeo de las Tics que hay en la actualidad, y su importante participación para el desarrollo económico, es por esta razón que la inversión en infraestructura ha aumentado, y las condiciones se prestan para generar un ambiente favorable para Directv net, que también aportaría en empleos directos y a las vez un excelente servicio que porte al crecimiento que está experimentando el sector.

### **2.1.2 Análisis Político.**

Según la (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2014.)<sup>2</sup> En Colombia existen entes gubernamentales que regulan los servicios ofrecidos de internet en todo el territorio nacional. La Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), por medio de la regulación, trabaja para maximizar el bienestar de los usuarios de servicios tecnológicos. Adicionalmente enfoca sus esfuerzos en desarrollar proyectos para que los usuarios conozcan y ejerzan eficazmente sus derechos y establece condiciones para favorecer la toma racional e informada de decisiones. Así mismo, promueve la libre y leal competencia y la inversión en el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, fundamentados en un marco regulatorio convergente orientado a maximizar el bienestar social y la protección de los derechos de todos los usuarios colombianos. También evita el abuso de posición dominante y regula los mercados de las redes y los servicios de comunicaciones, con el fin que la prestación de los servicios sea económicamente eficiente, y refleje altos niveles de calidad.

Para estos efectos la Comisión de Regulación de Comunicaciones adoptará una regulación que incentive la construcción de un mercado competitivo que desarrolle los principios orientadores de la Ley 1341 de 2009, artículo 19.

---

<sup>2</sup> Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2014).

El Régimen de Protección de los Derechos de los Usuarios – RPU, es la norma regulatoria que establece los derechos y obligaciones de los usuarios y empresas de servicios de comunicaciones, esto es, internet fijo, internet móvil, telefonía móvil, telefonía fija, televisión por suscripción y servicios postales. Esta norma no abarca los planes corporativos o empresariales en los que usuario y operador acuerdan la totalidad de las condiciones técnicas, jurídicas y económicas del contrato y así lo establezcan en el mismo documento. El Régimen está contenido en la Resolución CRC 3066 de 2011.

SIC: Tiene a su cargo el control y régimen sancionatorio para el servicio de Internet. Tiene a su cargo la regulación, control y régimen sancionatorio para el servicio de Televisión por Suscripción e Internet en Habeas Data: reporte ante las centrales de riesgo y protección de datos personales. (Ley 1266 de 2008 – Ley 1581 de 2012). Adicionalmente ejerce funciones jurisdiccionales de protección al consumidor tanto para televisión como para Internet (Ley 1480 de 2011)

El mercado del producto Directv Net objeto del presente análisis está estrictamente regulado por entidades estatales, las cuales exigen que al cliente final se le ofrezca un producto de calidad y acorde a lo ofrecido y que tenga la posibilidad de quejarse cuando exista un mal servicio. Esto no es una barrera para Directv Net quien cumple con las exigencias propias de dichas entidades, que ofrece un servicio con altos estándares de calidad y que desde su lanzamiento al mercado no reporta ningún tipo de sanción producto de incumplimientos o faltas a la norma.

Esto sin duda alguna representa una oportunidad importante para que el producto muestre las garantías que genera siempre Directv, de esta forma se está trabajando concretamente en la

satisfacción del cliente, que termina siendo un medio importante de difusión del servicio a nuevos clientes, ya que un buen servicio siempre va a ser recomendado.

Las políticas desarrolladas en torno al sector también generan oportunidades importantes, pues se está brindando un entorno de libre competencia, que favorece tanto a las empresas como a los usuarios, pues se regulan los precios de mercado, se brindan múltiples alternativas de selección, dependiendo las necesidades de los clientes Colombianos y se combate la apropiación total del mercado por unos pocos.

### **2.1.3 Análisis Tecnológico**

De acuerdo con la (Lo más destacado de El mundo en 2013: datos y cifras relativos a las TIC, 2013)<sup>3</sup>, a finales de 2013, alrededor de 2.700 millones de personas utilizaron Internet. Sin embargo, dos tercios de la población mundial carecen de acceso a Internet. Es por esto que el crecimiento y desarrollo de la banda ancha móvil, que posibilita el acceso con mayor facilidad a los servicios de Internet, marca la tendencia actual de la industria y lo continuará haciendo en los próximos años. En este sentido, es importante precisar que hay varias tecnologías que, aunque son relativamente nuevas, generarán una gran diferencia en la forma como los usuarios de todo el mundo perciben e interactúan con las TIC. Estas son, el Internet de las Cosas<sup>2</sup> o “*Internet of Things*” – IoT - , y la Tecnología Ponible (traducción en español) o Wearable Tecnología, expresión que hace alusión a las prendas o complementos de vestir que llevan incorporado dispositivos tecnológicos.

---

<sup>3</sup> ITU News. 2013. Lo más destacado de El mundo en 2013: datos y cifras relativos a las TIC. Recuperado de: <https://itunews.itu.int/es/3781-Lo-mas-destacado-de-El-mundo-en-2013-datos-y-cifras-relativos-a-las-TIC.note.aspx>.

El aumento en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones conllevará a la profundización de mercados relacionados, que requieren de las TIC para crecer (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2014.)<sup>4</sup>. Por ejemplo, el comercio electrónico se incrementará en la medida que los usuarios puedan realizar sus compras a través de dispositivos móviles y aplicaciones específicas diseñadas para tal fin. De igual forma el Internet de las cosas requerirá el uso del servicio de Internet móvil en cualquier lugar.

Lo anterior abre las puertas para que todos los países del mundo enfoquen sus políticas públicas en materia de TIC, facilitando el acceso de la población a Internet a través de dispositivos que permitan el consumo de contenidos y aplicaciones. Es así que en Colombia, el Plan Vive Digital 2.0 liderado por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones se orientará principalmente a promover el desarrollo de aplicaciones con énfasis en la población de la base de la pirámide, durante el periodo comprendido entre los años 2014 y 2018. El desarrollo de contenidos y aplicaciones y la educación digital se enfocará en los sectores de Agricultura, Salud, Justicia y Educación. De esta forma se fomentará el uso de infraestructura y la conexión a fibra óptica, que el Plan Vive Digital ha desplegado por todo el país, con lo cual se espera que Colombia se consolide como el líder mundial en el desarrollo de aplicaciones dirigidas a ayudar a mejorar la productividad y la calidad de vida de la población con menores recursos.

En el caso de las suscripciones por tipo de acceso, a nivel mundial se observa una tendencia similar a la de los servicios de telefonía en la que la penetración de servicios móviles es superior a la de servicios fijos.

---

<sup>4</sup> Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2014).

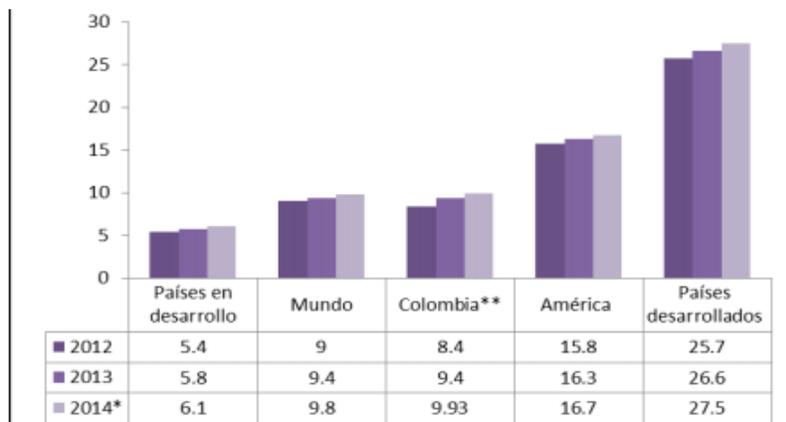
Esta situación se hace más evidente en los países desarrollados en donde la diferencia entre el número de suscriptores de Internet dedicado y el número de suscriptores de Internet móvil para el 2013 es de 48, 5 suscriptores adicionales por cada 100 habitantes (ver gráficos 5, 6 y 7).

El Internet de las Cosas busca conectar a Internet dispositivos que antes era impensable conectar, ejemplo una unidad de aire acondicionado o el mecanismo para abrir el garaje. Teniendo en cuenta el número de direcciones de IPv6, en 2020 se espera conectar 30 millones de dispositivos, cada uno con su propia dirección IP.

En el caso de Colombia, en lo que respecta a los suscriptores de Internet dedicado, se muestra una penetración similar a la del promedio mundial, por encima de la de países en desarrollo pero inferior a la del continente y significativamente lejana de los países desarrollados.

### **Grafico 5**

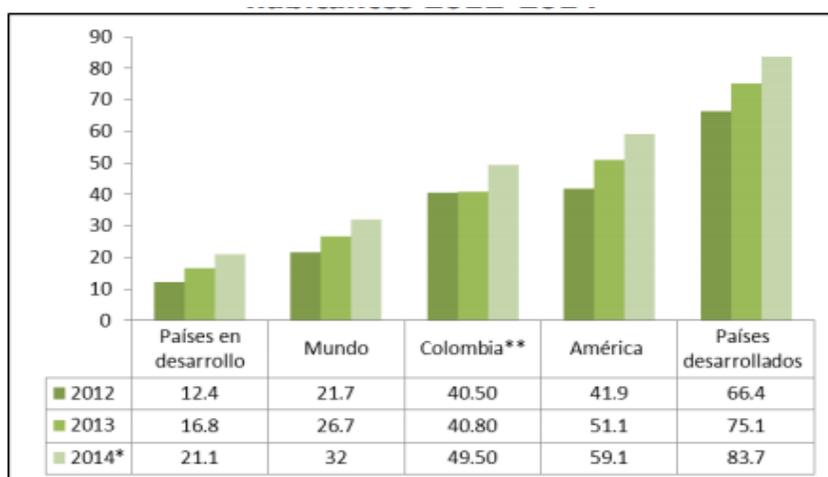
*Suscriptores internet móvil por 100 habitantes 2012 – 2014. (2014).*



Nota 15: Comisión de Regulación de comunicaciones. (2014). Suscriptores internet móvil por 100 habitantes (2012 – 2014). P3. Recuperado de: [https://www.crcm.gov.co/recursos\\_user/Documentos\\_CRC\\_2014/Informes/Reporte\\_industria\\_TIC\\_2014\\_V40.pdf](https://www.crcm.gov.co/recursos_user/Documentos_CRC_2014/Informes/Reporte_industria_TIC_2014_V40.pdf)

Grafico 6

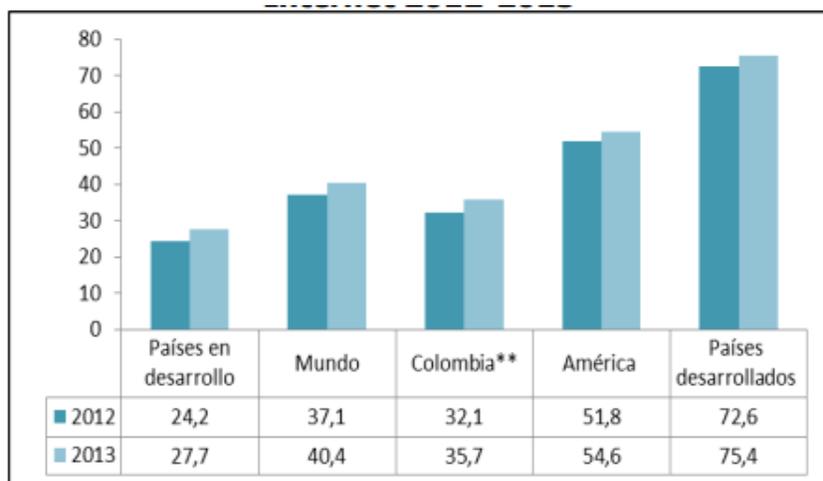
Suscriptores internet móvil por 100 habitantes 2012 – 2014. (2014).



Nota 16: Comisión de Regulación de comunicaciones. (2014). Suscriptores internet móvil por 100 habitantes (2012 – 2014). P3. Recuperado de:  
[https://www.crcm.gov.co/recursos\\_user/Documentos\\_CRC\\_2014/Informes/Reporte\\_industria\\_TIC\\_2014\\_V40.pdf](https://www.crcm.gov.co/recursos_user/Documentos_CRC_2014/Informes/Reporte_industria_TIC_2014_V40.pdf)

Grafico 7

Porcentaje de hogares con acceso a internet 2012 – 2013. (2014).



Nota 17: Comisión de Regulación de comunicaciones. (2014). Porcentaje de hogares con acceso a internet (2012 - - 2013). P3. Recuperado de:  
[https://www.crcm.gov.co/recursos\\_user/Documentos\\_CRC\\_2014/Informes/Reporte\\_industria\\_TIC\\_2014\\_V40.pdf](https://www.crcm.gov.co/recursos_user/Documentos_CRC_2014/Informes/Reporte_industria_TIC_2014_V40.pdf)

En Colombia los usuarios de Internet móvil pueden acceder al servicio por suscripción o por demanda. Entre el año 2012 y 2013 el aumento de la penetración de Internet móvil fue del 0,3%, esto se debe a que los abonados a Internet (acceso por demanda) han presentado un comportamiento decreciente, mientras que los suscriptores a Internet (acceso por suscripción) han presentado tasas de crecimiento anuales superiores al 40%, lo que implica una sustitución de los usuarios frente a la modalidad de acceso a Internet móvil. Sin embargo, la penetración de Internet móvil entre 2013 y junio de 2014 presenta un aumento de 8,7 puntos porcentuales. A pesar de que Colombia supera la penetración de Internet móvil del promedio mundial y de los países en desarrollo, aún se encuentra por debajo del continente y de los países desarrollados.

Por lo expuesto anteriormente el potencial de mercado de Directv Net es grande en Colombia, los clientes potenciales en el país con el transcurrir de los meses aumentan y las posibilidades para ingresar al nuevo mercado son mayores. Si bien es cierto el producto objeto del presente análisis solo pertenece al segmento de internet fijo y existen competidores fuertes ya posicionados en Colombia, las probabilidades de ampliar la participación en el mercado son grandes, soportados en un producto de calidad, con un precio acorde al mercado y con el respaldo de una marca posicionada y recordada mundialmente como Directv.

## **2.2 Análisis Ambiental**

El deterioro del medio ambiente con el paso del tiempo, se ha convertido en un problema de primera importancia, debido a que la intervención de la mano del hombre por fines económicos y

de sostenibilidad, ha traído como consecuencia impactos negativos que finalmente afectan a la misma sociedad. Debido a la gran relevancia que ha tomado este problema, la tecnología y los sistemas de información como la internet, han tenido un impacto altamente positivo al medio ambiente, ya que son medios informativos de gran alcance, que ayudan a mantener informadas a las personas sobre los cambios en el medio ambiente y de esta forma se contribuye a la creación de consciencia en la sociedad por el cuidado de su entorno.

Con el intercambio de información por medios como la internet, se pueden desarrollar medios informativos de monitoreo, para la protección del medio ambiente y para la prevención de catástrofes, según lo planteado por (Regency, s.f.)<sup>5</sup>, “las tecnologías de la información, en particular los sistemas de información geográfica (SIG), se vienen propugnando como los medios imprescindibles para los encargados de formular políticas, los planificadores y los que atienden directamente los problemas ambientales, tanto para responder a las situaciones actuales como para tratar de evitar futuros problemas”, de esta manera Directv Net se puede convertir como una alternativa viable de suministro de internet no solo para hogares, sino para instituciones dedicadas al seguimiento del medio ambiente.

Con lo planteado anteriormente, se pueden evidenciar claras oportunidades para Directv net, teniendo en cuenta que un servicio de calidad y sostenible, puede ser un apoyo importante al fin de contribuir con fines educativos por medio de la red, para que la sociedad se informe del aporte que pueden hacer al cuidado del medio ambiente, creando puentes informativos entre instituciones dedicadas al monitoreo del medio ambiente y las personas.

---

<sup>5</sup> Regency Foundation Network. S.f. Recuperado de : [http://regency.org/t\\_in\\_act/pdf/spanish/environ.pdf](http://regency.org/t_in_act/pdf/spanish/environ.pdf)

## 2.3 Análisis de la Industria

Para el análisis de la industria se utilizará el modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter, el cual permite conocer el grado de competencia que existe en la industria o las empresas dentro de ella y que están en el mismo negocio del producto que se analiza, que para este caso es Directv Net. Adicionalmente realiza un análisis externo que permite plantear posibles estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades encontradas y a minimizar el impacto de las amenazas encontradas.

### 2.3.1 Rivalidad entre competidores.

Después de Brasil, Colombia es el país de la región con más ofertas de este servicio. Para 2016 se esperan 4,8 millones de suscriptores. Hoy, son cerca de 300 operadores en 107 países los que ofrecen conexiones 4G en el mundo y se espera que el año cierre con 350 redes. Solo en el último año, entre junio de 2013 y junio de 2014, entraron en operación 109 redes (Colombia, segundo país con más competencia en 4G, 2014)<sup>6</sup>.

Estados Unidos y Canadá son los países que más usuarios de 4G aportan a la fecha con cerca de 125,8 millones de 49 operadores que representa 45% del mercado global. Le sigue Asia con 37% de participación, 103,6 millones de clientes y 54 operadores. Europa cuenta con 14% del total con 39,8 millones de suscriptores y es la región con más operadores: 115. América Latina tiene 3,6 millones de clientes de 450 operadores y apenas aporta 1% del total de conexiones 4G al igual que África y Medio Oriente. Para junio de 2014 había en el mundo 277,6 millones de suscriptores 4G y para 2020 se esperan más de 2.300 millones.

---

<sup>6</sup> Semana. 2014. Colombia, segundo país con más competencia de 4G. Recuperado de: <http://www.semana.com/tecnologia/novedades/articulo/colombia-segundo-pais-con-mas-competencia-de-4g/396486-3>

La cada vez más estrecha relación de los colombianos con la tecnología ha generado que en cuestión de años, se hayan modificado drásticamente las necesidades de conectividad. De hecho, y por ejemplo, el PC dejó de ser hace rato el único aparato para conectarse a la Red en la casa. Actualmente en Colombia cerca del 38 por ciento de los hogares conecta tres o más dispositivos a internet de manera simultánea, al tiempo que crece el uso de dispositivos móviles como teléfonos inteligentes y tabletas.<sup>8</sup> De acuerdo con un reciente estudio de Ipsos Napoleón Franco, el consumo de videos por internet creció en el país del 54 al 62 por ciento, mientras que más del 80 por ciento de la población urbana accede a redes sociales. En medio de esta avalancha de nuevos servicios y contenidos y un bombardeo de productos que se pueden conectar a la red, es lógico que las alternativas de conexión que ofrecen los operadores tengan que evolucionar a toda marcha.

La oferta de internet fijo del país se amplió con la llegada de Directv al mercado 4G, en un segmento en el que UNE lleva una amplia ventaja. Empresas como Claro, Movistar y ETB, que ofrecen su servicio con otras tecnologías basadas en fibra óptica, no se quieren quedar atrás y han lanzado nuevas ofertas para captar usuarios, en medio de una fuerte competencia en la que los consumidores terminan siendo los beneficiados. A continuación, una mirada al mercado (Redacción, 2014)<sup>7</sup>.

Sistema 4G: Se basa en un módem wifi que tiene una tarjeta SIM para conectarse, sin cables, a una red 4G LTE. Por ende, su principal ventaja es la movilidad, pues podrá llevarlo a otra casa, finca, etc. (debe haber cubrimiento del operador para que funcione). También podrá instalarlo

---

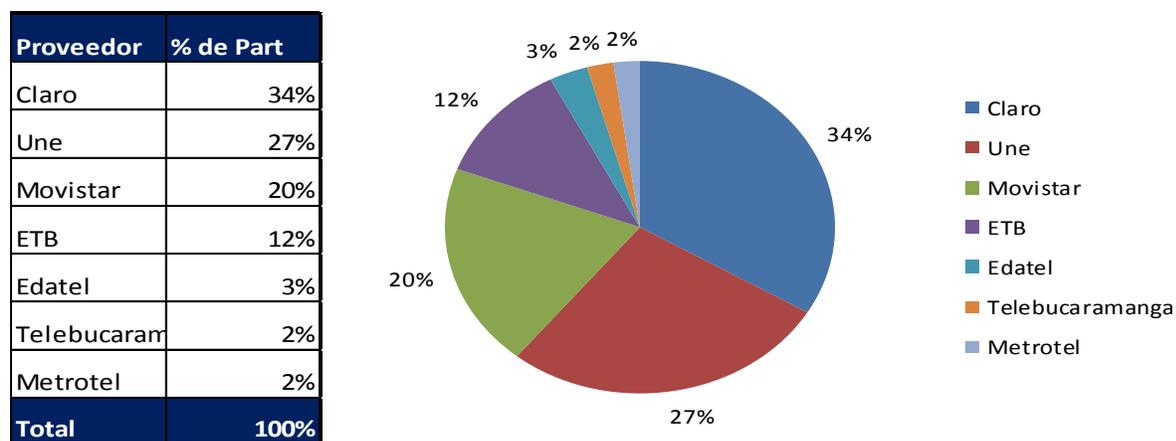
<sup>7</sup> El Tiempo. 2014. La nueva cara del internet fijo. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/asi-esta-la-oferta-de-internet-fijo-en-colombia/14579955>

usted mismo, sin cables o huecos en las paredes. UNE (con 350.000 clientes) es pionero en el mercado para el cual un nuevo competidor acaba de entrar en este negocio.

El incremento en las velocidades de navegación de internet banda ancha en hogares ha llevado a que en el mercado existan ofertas como la del operador Claro, que incluye varias funciones al servicio de telefonía y televisión, así como opciones de velocidad de navegación de hasta 100 megabits por segundo. En la mayoría de los casos los proveedores ofrecen servicios empaquetados que incluyen voz, televisión o servicios de almacenamiento en la nube, con precios que terminan beneficiando el bolsillo de los consumidores.

Al cierre del primer trimestre de 2014, antes del ingreso de Directv al mercado de internet en el País, así estaba repartido el mercado. (Ver grafica 8). Aun no se conocen las respectivas participaciones del mercado a corte del primer trimestre de 2015.

**Grafico 8 Mercado de Internet fijo en Colombia. 2014.**



Nota 18: Comisión de Regulación de comunicaciones. (2014). Mercado internet fijo en Colombia. P14. Recuperado de: [https://www.crcom.gov.co/recursos\\_user/Documentos\\_CRC\\_2014/Informes/Reporte\\_industria\\_TIC\\_2014\\_V40.pdf](https://www.crcom.gov.co/recursos_user/Documentos_CRC_2014/Informes/Reporte_industria_TIC_2014_V40.pdf)

La fuerte competencia que se maneja en Colombia en relación al suministro del servicio de internet fijo, representa retos importantes para Directv Net, en cuanto a la trayectoria que traen las otras empresas en este campo, ya que la Internet al convertirse en un servicio de primera necesidad en los hogares desde hace unos años, lleva a que ya se presenten vínculos con otras empresas, inclusive los clientes de base que venían adquiriendo el servicio de televisión, de esta manera es un factor que juega en contra, más que todo para los hogares que nunca han tenido un servicio de Directv, ya que los clientes de base reconocen la calidad del mismo y es más probable que adquieran el nuevo servicio de Internet.

### **2.3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Todavía los operadores no tienen cobertura ciento por ciento en todo el territorio nacional. En este segundo semestre se espera el lanzamiento comercial del servicio por parte de Avantel, Directv y ETB.

Según el director regional de 4G Américas, Bob Calaff, la situación actual en Colombia es positiva y prometedora. En este momento hay 4 proveedores de 4G LTE en el país (Une, Claro, Movistar y Tigo), teniendo como resultado que Colombia sea el segundo país en la región con más despliegues de LTE.

Este aspecto se convierte en una oportunidad para que Directv Net, haga presencia con una infraestructura amplia, que asegure una excelente cobertura en zonas donde los otros operadores no llegan con fuerza, esto podría ampliar los nichos de mercado a los que puede apuntar el servicio.

### **2.3.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

La versión más avanzada que permite mayor velocidad y capacidad, conocida como LTE-Advanced está presente en siete países de Norteamérica, Europa y Asia, con redes de nueve operadores y se prevé que el año cerrará con 40 proveedores, según estadísticas de 4G Américas.

AT&T fue pionero en Estados Unidos con LTE-Advanced en Chicago y se prevé que entre este y el siguiente año, sus competidores Sprint, T-Mobile y Verizon hagan lo propio. En Colombia dicha tecnología podría ingresar de la mano de AT&T y favorece al producto objeto de este análisis Directv Net, ya que en la actualidad Directv hace parte del grupo AT&T, pero en este momento no existe ningún tipo de información que revele cuando podría ingresar el producto al país.

Aquí se puede evidenciar otra oportunidad para Directv Net, ya que al llegar la tecnología LTE-Advanced de la mano del grupo AT&T al país, obtendría el servicio una ventaja competitiva notable, ya que Directv pertenece a este grupo, lo que significa que en el corto y mediano plazo serían los únicos en brindar esta tecnología, mientras entran más competidores.

### **2.3.4 Poder de Negociación de los proveedores.**

El poder de negociación de los proveedores es alto porque aún no se manejan grandes volúmenes en compra de equipos para lograr negocios con mejores precios. Esta situación rápidamente cambiará por dos factores:

Las ventas mes a mes se incrementan incluso haciendo que los proveedores en algunos momentos se queden sin stock de productos. Es así como Azteca, Ufinet y Huawei están teniendo problemas con el crecimiento

Lanzamiento del producto Directv Net para Argentina lo cual garantiza grandes volúmenes de compra en equipos

Con el notable crecimiento pronosticado para Directv Net, con su lanzamiento en Argentina, va a incrementarse también la demanda a los proveedores, lo que se traduce en una oportunidad para ganar campo en el poder de negociación.

### **2.3.5 Poder de Negociación de los clientes.**

La competencia es cada vez más fuerte y por ello podemos encontrar en el mercado grandes ofertas y promesas, el poder de negociación de los clientes es alto, existen el país fuertes proveedores que ofrecen el servicio de internet fijo con precios, tecnologías y velocidades similares. La diferencia está marcada principalmente por la calidad del servicio ofrecido, la probabilidad de adquirir en combo (televisión, telefonía e internet), la cobertura, precio y el servicio posventa.

Inicialmente la diversidad de empresas prestadoras del servicio, le brindan al consumidor una amplia capacidad de elección, y poder establecer comparaciones. Resulta positivo que una empresa como Directv, caracterizada por ofrecer un servicio muy completo, proponga un servicio de internet, ya que un producto nuevo siempre llama la atención, y más cuando viene de una empresa con antecedentes positivos, es así como a través de la experiencia que tenga el usuario con el servicio, el poder de negociación se vaya equilibrando y traiga más beneficios a la empresa.

En conclusión, el análisis de la industria muestra más factores positivos que negativos, ya que a pesar de haber un competencia fuerte, Directv Net plantea una propuesta sólida, con un excelente

servicio en todas sus etapas, que seguramente al ser experimentado por los usuarios de base, y al constituirse como una buena experiencia va a conseguir una expansión gradual y le va a ganar terreno a sus competidores. Las alianzas estratégicas le dan una ventaja competitiva importante, como la del grupo AT&T, que al llegar al país le dará un plus al servicio en cuanto a velocidad y conectividad, que ayudaran a posicionarlo bien en la industria.

### 2.3.6 Conclusiones del análisis externo: Factores Externos Clave.

Con base en el análisis del macro-entorno y en el análisis de la industria, se pudieron identificar las oportunidades y amenazas de los factores externos y con ello se creó la matriz EFE (Tabla 11), donde se pondera la importancia relativa de cada oportunidad y amenaza con cada una de las otras, dependiendo de que tanto la empresa está enfrentando o aprovechándolas amenazas u oportunidades, donde 1 es poco importante y 4 Muy importante.

*Tabla 11 Matriz EFE.*

Oportunidades	Ponderación	Clasificación	Puntuación
Incremento del mercado potencial en el País	10%	3	0,3
Aumento en el poder de negociación de equipos con proveedores producto de la apertura del mercado en Argentina	7%	2	0,14
Implementación de redes nuevas y propias	8%	3	0,24
Base de clientes de Directv potencial	7%	3	0,21
Hacer parte del grupo AT&T	9%	3	0,27
Plan vive digital. Aumento de potenciales clientes (base de la pirámide) con el apoyo del Ministerio de las tecnologías	7%	2	0,14
Entes gubernamentales regulatorios de servicios	6%	2	0,12
Amenazas			
Impacto ambiental	6%	2	0,12
Devaluación de Peso	7%	3	0,21
No posibilidad de ofrecer combo (TV, telefonía, internet)	8%	4	0,32
No cobertura en la totalidad del territorio nacional	7%	3	0,21
Futuras investigaciones OMS sobre impacto ambiental	4%	3	0,12
Competencia con mayor experiencia en el negocio	7%	3	0,21
Ingreso de Avantel y ETB	3%	3	0,09
Sobreoferta del producto por otros proveedores	4%	3	0,12
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,82</b>

Fuente. Elaboración propia.

En la anterior tabla la puntuación total es de 2,82 sobre 4, nos indica que el producto analizado necesita mejorar aspectos claves para lograr suplir las expectativas. Impactan negativamente amenazas como no tener la posibilidad de ofrecer combo (TV, telefonía e internet) ya que sus más grandes competidores pueden hacerlo y ofrecen precios atractivos al mercado, la devaluación del peso que impacta directamente en el precio de los equipos importados que son necesarios en la instalación a los suscriptores, el no tener cobertura en la totalidad del territorio nacional donde la competencia si tiene y es superior en participación de mercado y experiencia. Así mismo existen factores de peso y con alto grado de probabilidad que hacen que no sea tan amplia la brecha entre lo existente y las expectativas. El constante incremento del mercado favorece un producto nuevo, de calidad, ofrecido por una compañía mundialmente reconocida por su servicio y la excelencia en los productos ofrecidos, la implementación de redes nuevas y propias que aumenta la estabilidad en la señal y por consiguiente el grado de satisfacción de sus clientes y que el producto pertenezca ahora a una empresa que forma parte del más grande proveedor de telefonía del mundo y el más grande operador de televisión por cable en Estados Unidos.

### **3. Análisis interno**

Por medio del siguiente análisis interno, se pretende conocer al interior de la compañía el funcionamiento operativo de la empresa en cada uno de sus aspectos más relevantes para que con ello poder detectar debilidades y fortalezas claves para usarlas en las estrategias junto con lo estudiado en el análisis externo.

El análisis interno está compuesto por tres elementos que son: análisis financiero, cadena de valor, análisis de recursos y capacidades, y se finaliza con unas conclusiones referentes al mismo. (Ver Tabla 11)

### 3.1. Análisis Financiero

El siguiente análisis, está compuesto de los principales indicadores financieros. Corresponde a la información de Directv Colombia para los años 2012, 2013 y 2014 extraída de la página de supersociedades, los años 2013 y 2014 contienen la información del producto Directv Net, el cual es lanzado al mercado en Mayo de 2014 pero que requirió inversiones desde 2013. Información que permite analizar el comparativo de los principales indicadores financieros entre los años anteriormente citados. Los estados financieros son la fuente principal para realizar este análisis, los cuales brindan información útil que facilita a futuro la toma de decisiones.

*Tabla 11:*

*Análisis Financiero.*

<b>Indicadores de Liquidez</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Razon Corriente	0,30	0,26	0,20
Prueba Acida	0,21	0,16	0,19
<b>Indicadores de Actividad</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Dias Cartera	42	32	26
Rotación Cartera	9	11	14
Dias Inventario	18	7	6
Rotación de Inventario	20	54	56
Rotación de Activos	1	1	1
Rotación de Activos Corriente	6	7	9
Dias de Rotación de Activos Corriente	56	48	42

<b>Indicadores de Endeudamiento</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Valor Pasivos	310.777.985	530.698.409	468.909.532
Valor Activos	361.713.232	637.720.457	664.231.649
Patrimonio Neto	50.935.247	107.022.048	195.322.117
Endeudamiento Total	86%	83%	71%
Pasivo Corriente / Pasivo Total	82%	65%	99%
Endeudamiento / Ventas	61,9%	78,8%	57,7%
<b>Gestion Comercial</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Ventas	502.004.386	673.473.150	812.753.342
% de Crecimiento en Ventas		34,2%	20,7%
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
ROA	-7,5%	0,3%	-7,5%
ROE	-52,9%	1,6%	-25,4%
Margen Neto	-5,4%	0,3%	-6,1%
Margen Bruto	49%	59%	53%
Margen operacional	-5,5%	7,6%	3,2%

Nota 19: Súper Intendencia de Sociedades. SIREM (2012 – 2014). Recuperado de: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>

En la anterior tabla analizamos diferentes aspectos financieros de la compañía y se comparan en el periodo comprendido 2012 – 2014. Una razón corriente de 0,20 nos invita a reflexionar en la habilidad que tiene la empresa para afrontar compromisos en el corto plazo, ya que por cada peso que debe tiene 0,2 para cubrirse, aun sus activos corrientes no cubren los pasivos de corto plazo. En la prueba ácida descontamos los inventarios y por obvias razones, el panorama no es mejor, si bien es cierto que el stock de inventario no es alto, si impacta negativamente el resultado de liquidez. A futuro, hay que diseñar un plan que permita aumentar la liquidez necesaria para garantizar la normal operación en el País. Si bien es cierto los activos corrientes se incrementan en un 5% de 2013 a 2014, hay un incremento mayor en los pasivos corrientes del 25%, producto de aumentos por más de 138.000 MM en cuentas por pagar y por inversiones destinadas al desarrollo de nuevos proyectos.

Otros indicadores importantes para analizar son los indicadores de actividad, ya que establecen el grado de eficiencia que tiene la empresa frente al manejo de los recursos y la recuperación de los

mismos. Estos indicadores son complemento para analizar la situación de liquidez de la compañía y poder determinar las casuísticas que impactan positiva o negativamente el resultado. Con procesos bien definidos y una capacidad óptima en áreas de cobranzas, el plazo promedio de los clientes para el pago de sus obligaciones cada vez es menor y más ajustado a la realidad. Por eso es que vemos a corte del 2014, 26 días de cartera, un buen resultado para una operación nacional robusta conformada principalmente con clientes fieles. Año a año la compañía convierte con más rapidez su cartera en efectivo, pues su dinero ingresa más rápidamente producto de procesos bien definidos, estructurados y de calidad en áreas como cobranzas.

El decrecimiento en los días de inventario refleja un excelente manejo del recurso en la compañía, para el 2014 necesito 6 días de inventario para cubrir toda la demanda de sus clientes, bajos costos producto de eficiencias que generan rentabilidad. Podemos concluir que año tras año Directv le da un buen manejo a sus recursos y sus indicadores de actividades reflejan orden y control interno. Para finalizar el análisis de este grupo de indicadores, se encuentra la rotación de activo corriente, que indica la eficiencia que tienen los activos corrientes para generar ingresos a favor de la compañía, en ese sentido Directv se evidencia una mejora cada año debido principalmente al crecimiento en ventas, crecimiento del 20,7% entre 2013 Vs 2014 por 140.000MM.

Analizando los indicadores de endeudamiento, encontramos que hay alto índice, que año a año disminuye pero que, al corte de 2014, es elevado y requiere medidas de control urgentes. Si bien es cierto que los pasivos se reducen y los activos se incrementan entre 2013 y 2014, el nivel es alto y la participación de los acreedores podría poner en riesgo la operación.

Para terminar, analizamos los indicadores de rentabilidad, que al cierre del 2014 no reflejan un buen resultado, ni para la rentabilidad del patrimonio, ni para la rentabilidad del activo y todo producto del aumento entre 2013 y 2014 de casi 60.000 MM en gastos no operacionales, correspondientes al inicio de la operación del producto Directv Net, cuya inversión es alta, por ende, afectará inicialmente resultados. Sin embargo, por la calidad del producto y el posicionamiento en el mercado de la marca, en pocos años hará el producto y la compañía mejorarán su utilidad.

En síntesis, el inicio de un proyecto como Directv Net, frente a una competencia fuerte, exige en sus primeras fases inversiones altas para garantizar un servicio de calidad, evidentemente esto se puede ver reflejado de manera negativa en los estados financieros, pero teniendo en cuenta la gran aceptación de la marca, los rendimientos a futuro se proyectan de mejor manera.

### **3.2 La Cadena de Valor**

A través de la cadena de valor, se muestran las actividades primordiales en el sector de referencia, también se realiza un análisis de las mismas y se ponen en evidencia las debilidades de la empresa frente a la industria de las telecomunicaciones.

Actividades de las empresas en la industria de las telecomunicaciones:

#### **3.2.1 Actividades de Soporte.**

- Instalación de redes en las ciudades
- Instalación de servicio a clientes
- Visitas domiciliarias de soporte técnico

- Atención telefónica de soporte técnico y servicio al cliente
- Proceso de retenciones
- Proceso de recargas
- Proceso de recupero de equipos
- Compra, almacenaje y distribución de equipos y materiales
- Control de calidad
- Diseño y desarrollo de nuevos productos

### **3.2.2 Actividades Primarias.**

- Venta directa a clientes
- Venta Telefónica
- Servicio pre y posventa
- Gestión de promociones y publicidad en los puntos de venta de los distribuidores y clientes.

### **3.2.3 Actividades importantes relativas a la industria.**

Tomando en cuenta fuentes informativas internas, estas actividades se consideran importantes, debido a que influyen de manera directa en la buena prestación de los servicios ofrecidos por la industria de telecomunicaciones, teniendo en cuenta que el cliente siempre quiere un acceso ágil, acompañamiento técnico cuando se requiera, acceso a información y atención de necesidades de manera fácil y oportuna:

- Garantizar los requerimientos mínimos exigidos de velocidad
- Mantenimiento de redes y equipos

- Gestión de venta soportada en contratos según el cliente
- Servicio pre y posventa (oficinas, pagina web, redes sociales, líneas gratuitas de atención)
- Atención a PQR (Peticiones, Quejas y Reclamos)

Las actividades relativas a la industria son todas realizadas para el producto Directv Net, los requerimientos mínimos exigidos de velocidad y calidad son cumplidos desde el momento inicial donde se analiza el sitio a instalar y por medio de un georeferenciador si está dentro de la zona de cobertura definida por Directv y si los parámetros de señal captados por el Hardware son superiores al mínimo definido lo cual permite garantizar calidad en la señal.

Existe para el servicio de Directv Net un Call Center propio de Directv, con amplia trayectoria en servicio y con los mejores resultados de calidad que garantizan atención oportuna a los suscriptores del producto. Call center con áreas de apoyo claramente definidas, estructuradas y conocedoras del negocio que apoyan la gestión de agentes dispuestos a atender los requerimiento de los suscriptores los 365 días del año.

La atención pre y postventa que ofrece Directv a sus suscriptores es una gran fortaleza al producto, el servicio es una actividad clave para la empresa y un factor determinante para los clientes del sector.

La atención al cliente se constituye en una de las más importantes fortalezas del Directv, y es el aspecto al que también Directv Net le quiere apostar, por encima del precio, con la certeza que el acompañamiento al cliente en todo momento, es una estrategia de fidelización efectiva y satisfactoria.

### 3.3 Análisis de Recursos y Capacidades.

En el desarrollo del presente análisis, se muestran los recursos necesarios y las capacidades desarrolladas para la debida prestación del servicio Directv Net.**Recursos**

- ✓ **Capital de trabajo:** Disponibilidad de recursos para realización de grandes instalaciones por ciudad, instalaciones a cliente final, compra de equipos, e inventarios de módems y routers.
- ✓ Instalación física, planta, equipos y redes creadas con altos estándares tecnológicos.
- ✓ **Recurso humano:** Vendedores especializados con experiencia en servicio al cliente, alineados con la estrategia corporativa de brindar un servicio de calidad, con amplio conocimiento del producto y el mercado.
- ✓ **Marca:** Si bien es cierto el producto es relativamente nuevo cuenta con el respaldo de una marca reconocida mundialmente por la excelencia en el servicio, la calidad de sus productos y el mejor servicio al cliente.
- ✓ **Know how:** Conocimiento del negocio y el mercado, amplio portafolio de potenciales clientes.
- ✓ **Tecnología de punta:** Utilizada en redes, routers, módems instalados para garantizar un servicio con altos estándares de calidad.

#### Capacidades

- ✓ Oferta de un servicio con la calidad, estabilidad y servicio de Directv.
- ✓ Tener una estructura de ventas separada para el producto (Gerentes, Líderes, Supervisores y Vendedores dedicados).

- ✓ Ejecutivos de marketing propio.
- ✓ Red de comunicaciones propia y nueva.
- ✓ Call Center exclusivo de Directv y que pone a su disposición toda su infraestructura, conocimiento y experiencia para ofrecer a los suscriptores de Directv Net el mejor servicio.
- ✓ Data Center, Directv Net cuenta una infraestructura robusta y segura diseñada para soportar todo tipo de necesidades del negocio. Aspectos como seguridad, conectividad y alojamiento están cubiertos con dicha infraestructura.
- ✓ De negociación con los proveedores de insumos necesarios para la instalación del servicio.
- ✓ Área de investigación técnica que administra los canales de información, escalamiento, resolución y pruebas técnicas que se originen entre las diferentes relaciones operativas de las áreas para impactar de manera efectiva la gestión al suscriptor, solucionando y anticipándose a todo tipo de inconveniente técnico.

Continúa el análisis de recursos y capacidades, analizamos su importancia y priorizamos según la capacidad en términos de ventaja competitiva para que el producto sea el mejor. De igual modo priorizamos su fortaleza respecto a la competencia. (Baja 1 – Alta 10).

### *Tabla 12*

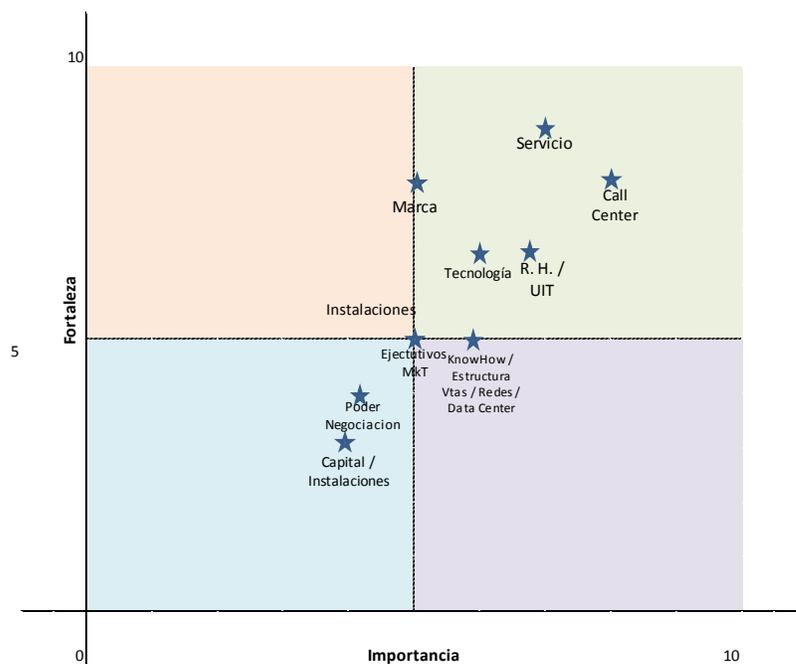
#### *Análisis de Recursos y Capacidades.*

Recurso / Capacidad	Fortaleza / frente a mi competencia	Importancia / ventaja competitiva
Capital de Trabajo	7	5
Instalaciones	6	4
Recurso Humano	7	7
Marca	8	7
Know how	5	6
Tecnología de punta	7	6
Servicio de calidad	8	7
Estructura de ventas	5	5
Ejecutivos de Marketing propio	7	5
Red de comunicaciones	5	6
Call center	8	8
Data center	5	6
Poder de negociación	7	4
Área de Investigación técnica (UIT)	7	6

Fuente. Elaboración propia

### Grafico 9

#### Análisis de Recursos y Capacidades.



Fuente. Elaboración propia.

Existen fortalezas claves para Directv Net y una de ellas es poder contar con una gran marca que lo respalde, mundialmente conocida y que garantiza calidad en el producto ofrecido, adicionalmente, el servicio ofrecido pre y postventa desde su Call center es un factor determinante en el mercado y atractivo para sus clientes actuales y potenciales. Como complemento a las fortalezas anteriormente nombradas resaltamos el contar con un área o unidad de investigación técnica la cual facilita la pronta solución a inconvenientes técnicos del producto. Como fortaleza superficial encontramos las instalaciones tanto de oficinas como del Call center, las encontramos en el área de fortalezas superficiales porque Directv ha invertido tiempo y dinero en ellas pero la competencia puede hacerlo. Existen debilidades como el poco conocimiento del mercado, su comportamiento y tendencias, como resultado de ser un producto relativamente joven en comparación con el tiempo en el mercado que llevan sus principales rivales. Adicionalmente se cuenta con redes nuevas pero que aún no cubren la totalidad del territorio nacional y que no permiten llevar el producto a toda la población del país.

### **3.4 Conclusiones del análisis interno.**

Con base en los análisis anteriores se encontraron las fortalezas y debilidades internas de la empresa y a partir de eso se construyó la siguiente matriz EFI.

Se asignó una ponderación para las diferentes fortalezas y debilidades la cuál determina la importancia relativa que estas tienen para el funcionamiento de la empresa dentro del sector. Después se le dio a cada una calificación, de 5 a 9 para las fortalezas, donde 9 representa la mayor fortaleza. Para las debilidades, la calificación fue de 1 a 4, donde 1 representa la mayor debilidad.

Tabla 13

## Matriz EFI.

Factores Internos Clave	Ponderación	Clasificación	Puntuación
<b>Fortalezas</b>	<b>0,55</b>		<b>3,73</b>
Atención y servicio pre y postventa	0,15	9	1,35
Call Center propio	0,09	7	0,63
Área de investigación	0,09	8	0,72
Tecnología de Punta	0,07	4	0,28
Recurso Humano	0,07	5	0,35
Marca	0,08	5	0,4
<b>Debilidades</b>	<b>0,45</b>		<b>1,13</b>
Estructura de ventas nueva	0,09	1	0,09
Redes copiables	0,08	1	0,08
Planes similares en el mercado	0,08	2	0,16
No existe triple play	0,1	4	0,4
Altos costos de producción iniciales	0,1	4	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>4,86</b>

Nota. Elaboración propia.

Tomando en cuenta el resultado obtenido en la matriz EFE (4.86), se puede concluir que Directv Net se encuentra fuerte y consolidada, no obstante es importante reconocer que a futuro es muy probable encontrarse con variaciones en el medio ambiente interno y externo, que exigen implementar estrategias de innovación.

Las fortalezas reafirman que el enfoque en un servicio de calidad, soportado en un acompañamiento continuo al cliente, sumado a un área importante de investigación y un equipo humano capacitado, son indispensables para consolidar a Directv Net como el mejor servicio de internet en el país.

Las debilidades están relacionadas a la incursión en un nuevo campo, donde la empresa no había entrado, lo que genera especulación sobre la estructura de ventas nueva, sobre cómo crear redes diferenciadas y ofrecer servicios que se 4185istingan de los brindados por la competencia que es bastante fuerte.

#### 4. Conclusiones del Análisis: Diagnóstico estratégico

A continuación, en la Matriz DOFA Ampliada se plasman las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas en los análisis interno y externo, con las cuales se van a plantear las estrategias para cada cuadrante: Estratégicas FO (Fortaleza-Oportunidad) Estrategias FA( Fortaleza Amenaza) Estrategia DO ( Debilidad –Oportunidad) Estrategias DA ( Debilidad – Amenaza)

Tabla 14

Matriz DOFA ampliada.

ESTRATEGIAS TACTICAS/ACCIONES	FORTALEZAS (F) <b>atención y servicio pre y posventa</b> Call Center propio Área de Investigación Tecnología de punta Recurso Humano / Marca	DEBILIDADES (D) Estructura de ventas nueva Redes copiables Planes similares en el mercado No existe triple play Altos costos de producción iniciales
<b>AMENAZAS (A)</b>  Alta competencia / Portafolios completos de servicios en la competencia  Aumento del valor de dólar / Zonas de conflicto	<b>FA1:</b> Generar valor agregado al producto, por medio de los servicios de pre y posventa, para afrontar la competencia.  <b>FA2:</b> Atención constante y oportuno de call center, para compensar la usencia de la prestación de servicio de telefonía fija.  <b>FA3:</b> Investigación de mercados en proveedores, para responder a un aumento en los precios de los productos que llegan de proveedores extranjeros.	<b>DA1:</b> Aplicar Benchmarking para mejorar la nueva estructura de ventas, y afrontar la competencia.  <b>DA2:</b> Incentivar a los nuevos clientes con servicios adicionales que le den valor agregado al principal.  <b>DA3:</b> Optimizar procesos de prestación del servicio, incluyendo la cobertura en zonas de alto riesgo.
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>  Crecimiento en la demanda del servicio de internet	<b>FO1:</b> Aprovechamiento de la marca y el servicio, para ganar terreno en la demanda creciente.  <b>FO2:</b> Talento humano capacitado para aprovechar la infraestructura.	<b>DO1:</b> Aprovechar la demanda creciente para probar la nueva estructura de ventas.  <b>DO2:</b> Aprovechar la infraestructura para crear redes diferenciadas y exclusivas.

Incentivos del gobierno para el desarrollo de infraestructura	<b>FO3:</b> La tecnología de punta atrae alianzas que pueden mejorarla aún más.	<b>DO3:</b> Aprovechar alianzas para brindar servicio triple play.
Alianzas estratégicas favorables / Necesidad del servicio por parte de otros sectores productivos	<b>FO4:</b> Utilización de la marca y del Talento Humano para acercar el producto no solo a los hogares sino a los sectores productivos.	<b>DO4:</b> Integrar en mayor proporción el sector productivo para contrarrestar los costos iniciales tan elevados.

Fuente. Elaboración propia.

## 5. Formulación estratégica.

Por medio de la formulación estratégica de Directv Net, se pretende mostrar los objetivos principales del servicio, la forma de conseguirlos y para quiénes va dirigido. Por otra parte, las metas que se pretenden cumplir. Para tal efecto, el producto Directv Net adopta la Misión y Visión corporativa de Directv Colombia que se muestran a continuación:

### Misión:

Transformar el panorama de la comunicación mediante una combinación irresistible y diversa de contenido, tecnología y servicio, convirtiendo a DIRECTV en la selección favorita del consumidor

### Visión:

Hacer de DIRECTV la mejor experiencia en video a cualquier hora y en cualquier lugar para nuestros clientes de Latino América y Estados Unidos

### Objetivos estratégicos:

En los próximos 3 años, Directv Net Colombia se concentrará en los siguientes objetivos

1. Ofrecer un servicio con calidad homogénea en todo el territorio nacional.

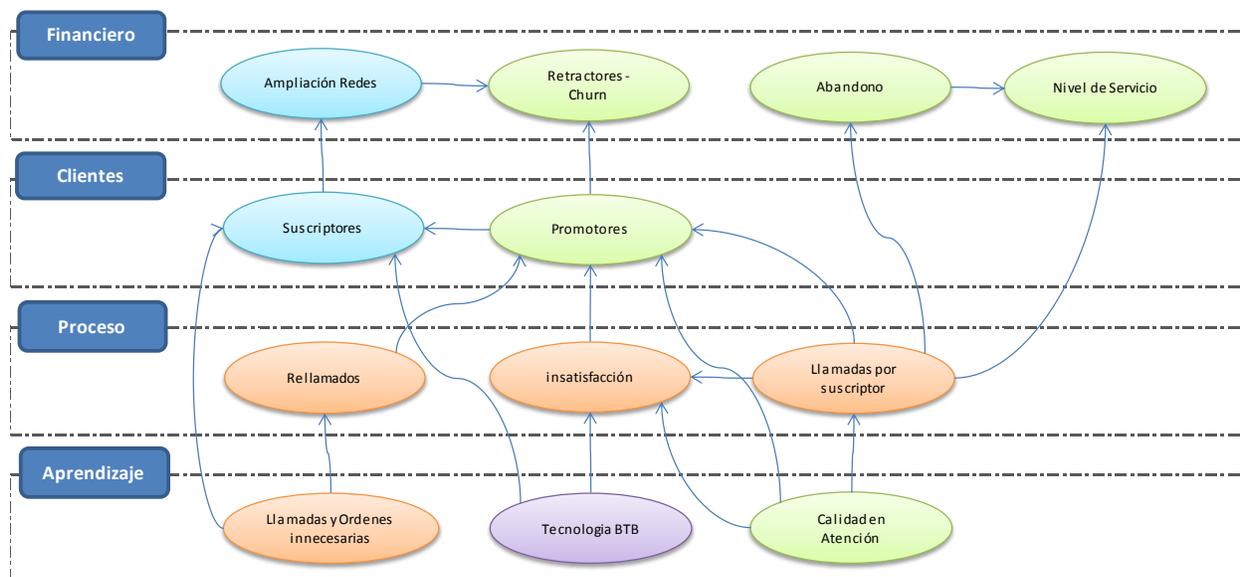
2. Lograr 380.000 suscriptores del producto Net, incluidos aquellos que tengan servicio de televisión.
3. Garantizar cobertura al 100% del servicio BTB en las siguientes ciudades principales (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Pereira, Armenia, Manizales, Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué).
4. Fortalecer las relaciones y la fidelización con los clientes, garantizando la calidad en el servicio ofrecido y la calidez en las interacciones telefónicas con los suscriptores.

## 6. Balanced Scorecard

En el siguiente Balanced Scorecard para el producto Directv Net de Directv, se encuentran las estrategias detalladas para cada una de las áreas que hacen parte de la organización. Adicionalmente, en el mapa estratégico se evidencia gráficamente la visión macro de la estrategia de la organización para el producto objeto de este análisis, diseñado para que sea fácil de comunicar y de medir, en búsqueda de alcanzar los objetivos estratégicos planteados a corte del 2018.

*Figura 2*

*Objetivos BSC.*



Fuente. Elaboración propia.

Las acciones en color naranja son todas aquellas encaminadas a conseguir el objetivo 1 (Ofrecer un servicio con calidad homogénea en todo el territorio nacional), las de color celeste son las encaminadas a conseguir el objetivo 2 (Lograr 380.000 suscriptores del producto Net), la violeta al objetivo 3 (Garantizar cobertura al 100% del servicio BTB en las siguientes ciudades principales), y las verdes al objetivo 4 (Fortalecer las relaciones y la fidelización con los clientes, garantizando la calidad en el servicio ofrecido y la calidez en las interacciones telefónicas con los suscriptores).

Basados en el anterior mapa estratégico se construye el Balanced Scorecard diseñado para medir el desempeño organizacional y traducir la estrategia del negocio en indicadores coherentes, medibles y controlables. Esta herramienta traduce la estrategia anteriormente planteada en un conjunto de medidas que confirman a su vez la estructura de un sistema de medición, gestión y control.

*Tabla 15*

*Ofrecer un servicio con calidad homogénea en todo el territorio nacional*

Acciones	Sub acciones	Indicador	Metas				Costo MM	Inicio	Fin
			2015	2016	2017	2018			
Reducir los rellamados	Atención de Calidad, cerrando todas las solicitudes, validando otras posibles necesidades	Rellamados (Llamadas atendidas para un cliente por una razón por agente / Llamadas totales por la misma razón por agente)	35,6%	33,6%	30,6%	28,0%	364	2015	2018
Disminuir el costo de las llamadas y asistencias técnicas innecesarias. Meta	Realización de procedimientos claros, completos, entrenamiento constante, desarrollo de habilidad para diagnosticar la falla y solucionar en línea	Claims - Cantidad de Ordenes de servicio generadas por asistencia técnica / Llamadas recibidas	18,5%	18,0%	17,5%	17,0%	2.674	2016	
Reducir la insatisfacción de los clientes en las llamadas	Resolución en primera línea, justificación clara y precisa del tiempo de solución, con un área de field services capacitada, entrenada y comprometida	(Resultado entregado por el cliente en la encuesta de cada llamada) Respuestas 1 y 2 / total de las respuestas	2,7%	2,5%	2,2%	2,0%	N/A	2015	2018
Disminuir las llamadas por suscriptor	Atención de Calidad, cerrando todas las solicitudes, validando otras posibles necesidades	Calls per sub (Llamadas recibidas / total de suscriptores)	0,47	0,44	0,38	0,35	N/A	2015	2018
<b>TOTAL</b>							<b>3.038</b>		

Nota 20: BSC de Telecenter con modificaciones del autor. Ofrecer un servicio con calidad homogénea en todo el territorio nacional. (2015). Recuperado de:

\\Opecol\telecenter\2. OPERACIONES\Administración\Gestión\2015\Metricas TLC

Tabla 16

## Lograr 380.000 suscriptores del producto Net

Acciones	Sub acciones	Indicador	Metas				Costo MM	Inicio	Fin
			2015	2016	2017	2018			
Incrementar de suscriptores por año	Puntos de venta, capacitación y entrenamiento en producto a la fuerza de venta, mercadeo, publicidad	Sumatoria de suscriptores anuales	100.000	180.000	280.000	380.000	22.560	2015	2018
Aumentar la capacidad instalada en redes. Meta el 80% del territorio nacional	Contrato compañía instaladora de redes, obra civil, instalación	Sumatoria de regiones donde se presta el servicio	160	250	400	600	15.040	2015	2018
<b>TOTAL</b>							<b>37.600</b>		

Nota 21: BSC de Telecenter con modificaciones del autor. Lograr 380.000 suscriptores del producto Net. (2015). Recuperado de: \\Opecol\telecenter\2. OPERACIONES\Administración\Gestión\2015\Metricas TLC

Tabla 17

## Garantizar cobertura al 100% del servicio BTB

Acciones	Sub acciones	Indicador	Metas				Costo MM	Inicio	Fin
			2015	2016	2017	2018			
Cubrir las principales ciudades del País con tecnología BTB	Piloto inicial en Bogotá	Cantidad de ciudades con tecnología BTB	1	4	10	10	1.880	2015	2018
<b>TOTAL</b>							<b>1.880</b>		

Nota 22: BSC de Telecenter con modificaciones del autor. Garantizar cobertura al 100% del servicio BTB. (2015). Recuperado de: \\Opecol\telecenter\2. OPERACIONES\Administración\Gestión\2015\Metricas TLC

Tabla 18

## Fortalecer las relaciones y la fidelización con los clientes

Acciones	Sub acciones	Indicador	Metas				Costo MM	Inicio	Fin
			2015	2016	2017	2018			
Reducir la cantidad de clientes retractores	Ofreciendo un servicio Postventa de Calidad, ofertas, precios competitivos	Control de Churn mensual (Suscriptores perdidos / Suscriptores al inicio del periodo)	3,0%	2,4%	2,0%	1,7%	N/A	2015	2018
Incrementar la cantidad de Promotores	Ofreciendo un servicio Postventa de Calidad, resolviendo en primera línea	NPS, es el resultado entregado por el cliente en la encuesta de cada llamada. (Respuestas 5 menos respuestas (1, 2 y 3)) / total respuestas	38,7%	41,7%	43,7%	45,0%	N/A	2015	2018
Garantizar la calidad de atención a los suscriptores	Áreas de Apoyo solidas, con procedimientos claros, metas, calibraciones de supervisores, refuerzos de nuevos procesos	Resultado de monitoreos de agentes, calificación de monitoreos de calidad por agente mes a mes ( 6 al mes)	88,9%	93,0%	95,0%	95,0%	752	2015	2018
Aumentar el Nivel de servicio	Excelente planeación de personal, control de tiempos inoficiosos, control y seguimiento diario de malas practicas	Llamadas atendidas en menos de 30 segundos / Total de llamadas atendidas	85,0%	98,0%	90,0%	93,0%	858	2015	2018
Disminuir el Abandono	Excelente planeación de personal, control de tiempos inoficiosos, control y seguimiento diario de malas practicas	Llamadas ingresadas y no atendidas en un tiempo mayor a 30 segundos o donde el suscriptor cuelga o cancela / Total de atendidas	2,8%	2,6%	2,3%	2,1%	N/A	2015	2018
<b>TOTAL</b>							<b>1.610</b>		

Nota 23: BSC de Telecenter con modificaciones del autor. Garantizar cobertura al 100% del servicio BTB. (2015). Recuperado de: \\Opecol\telecenter\2. OPERACIONES\Administración\Gestión\2015\Metricas TLC

Todas las acciones anteriormente presentadas son medibles, racionales orientadas al logro de los objetivos estratégicos planteados para el producto y son el pilar fundamental para medir la gestión de las áreas involucradas, los costos están dados en millones de pesos y el total para todas las acciones que corresponden a este plan estratégico totalizan 44.128 millones de pesos. Para identificar el origen de cada uno de los costos anteriormente presentados nos remitimos al anexo 1.

## 7. VIABILIDAD FINANCIERA

Si bien es cierto que indicadores como el ROA y ROE no son los más favorables para la compañía producto de incrementos en gastos no operativos mencionados anteriormente, la compañía apostó fuertemente al desarrollo, implementación y puesta al mercado del producto. Apuesta que al cierre de 2015 arroja excelentes resultados de penetración en el mercado y que supera las ventas presupuestadas. Al cierre de diciembre 2015 se tiene presupuestado tener 70.000 suscriptores del producto y a corte de Octubre del mismo año se tienen 71.000. El crecimiento de las ciudades o regiones donde se ofrece el producto cada vez es más grande y al cierre de octubre del presente año Directv garantiza calidad y estabilidad en el producto ofrecido (Directv Net) en 160 poblaciones del territorio nacional.

Periodo	Costo de Oportunidad	15%	Valor Presente
0	<b>Inversión</b>	<b>-54.000.000</b>	-54.000.000
1	<b>2012</b>	5.603.393	4.872.516
2	<b>2013</b>	9.633.280	7.284.144
3	<b>2014</b>	8.185.628	5.382.183
4	<b>2015</b>	11.080.932	6.335.559

5	<b>2016</b>	15.713.418	7.812.346
6	<b>2017</b>	22.662.148	9.797.472
7	<b>2018</b>	35.864.734	13.482.882
	<b>VPN</b>	967.101	967.101
	<b>TIR</b>	15,4%	

Fuente: elaboración propia

Analizando los resultados obtenidos en los indicadores de Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno, podemos concluir:

- La inversión propuesta cumple con el objetivo básico financiero de maximizar la inversión, y con dicha inversión Directv Colombia aumentará su riqueza en 967 MM al cierre del quinto año
- la TIR del proyecto está por encima del costo de oportunidad de la empresa luego el proyecto es viable aun sin tener información de los 5 años siguientes
- En este, nuestro proyecto la TIR es mayor a la tasa de descuento al cierre del quinto año, lo cual significa que las acciones propuestas para realizar impactan positivamente el recaudo de la inversión realizada y se cumple el objetivo planteado. Basados en los resultados obtenidos el proyecto es viable con recuperación de la inversión en cinco años tres años menos que el objetivo inicial planteado por Directv Colombia que es a 8 años.

## 8. CONCLUSIONES

Es una necesidad obligada el ofrecer internet como un producto adicional para la compañía, en toda la región la competencia directa ofrece combos de paquetes que incluyen televisión, internet y telefonía a bajos costos lo cual para Directv representa una desventaja comercial donde una de las más grandes causales de deserción de clientes es el aspecto económico, para lo cual, los suscriptores argumentan que el ofrecimiento de ambos servicios que hoy tiene la competencia les resulta más atractivo. Actualmente, el país con más experiencia de Suramérica donde se ofrecen ambos servicios es Argentina, quien desde 2012 incorporó a su

parrilla de productos internet con excelentes resultados no solo en ventas sino en indicadores como aumento de suscriptores, deserciones y promotores. Colombia no puede ser ajena a este cambio, es una necesidad imperiosa el ofrecer un servicio adicional que fidelice a sus clientes, que aproveche el excelente reconocimiento de la marca entre sus suscriptores y que utilice los actuales canales de comercialización claramente definidos y con trayectoria, hechos que facilitan el ingreso al mercado del producto, que se logren importantes porcentajes de participación en menos de dos años después de ser lanzado y que garanticen un retorno de la inversión en menor tiempo del establecido lo cual es un objetivo fundamental en este proyecto. Es entonces como el ampliar el actual portafolio de productos garantizando la calidad del servicio y aprovechando el excelente nombre de la marca, hace que mejoren los índices de fidelización de los actuales suscriptores y permite a su vez atraer a nuevos clientes, indicadores como el Churn (% de clientes detractores) disminuye en un 20% después que adquieren los dos productos.

Así mismo, es necesario aprovechar todas las herramientas, infraestructura y canales actuales que tiene la compañía para introducir el nuevo producto en un país de gran potencial como lo es Colombia, donde la marca está bien posicionada, el mercado y los clientes lo exigen y la fidelización de estos es de las mejores de Sur América, aprovechar el conocimiento adquirido por años en el mercado y de los clientes le permitirá a la Directv la creación y aplicación de estrategias para el producto de rápido y mayor impacto que benefician a los clientes y a la organización.

**BIBLIOGRAFÍA**

Lo más destacado de El mundo en 2013: datos y cifras relativos a las TIC. (2013). *ITU News*,  
pág. 1.

Colombia, segundo país con más competencia en 4G. (2014). *Semaman*, s.p.

Comunicaciones, C. d. (s.f.). *Comisión de Regulación de Comunicaciones*. Recuperado el 30 de  
Octubre de 2015, de Comisión de Regulación de Comunicaciones:  
<https://www.crcom.gov.co/es/pagina/la-crc>

Gonzalez, S. (26 de 03 de 2015). *Dataifx.com*. Recuperado el 30 de 10 de 2015, de Dataifx.com:  
<http://www.dataifx.com>

Redacción, T. (23 de 09 de 2014). La nueva cara del internet fijo. *El Tiempo*, pág. s.p.

Regency, O. (s.f.). *www.regency.org*. Recuperado el 30 de 10 de 2015, de *www.regency.org*:  
[www.regency.org](http://www.regency.org)