

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

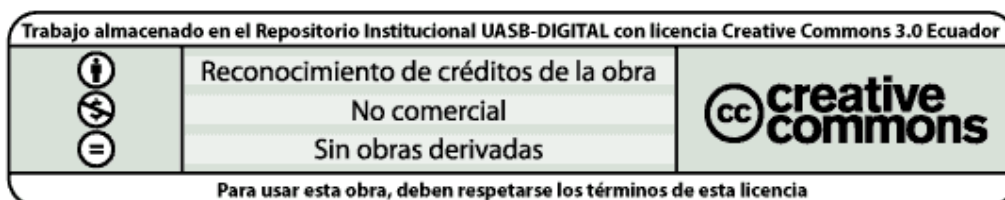
Programa de Maestría en Administración de Empresas

**Análisis de la asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las Pyme de televisión pagada de Imbabura y Cotopaxi**

Autora: Verónica Alexandra Pérez Vaca

Tutor: Javier Vaca Espín

**Quito, 2017**



## **Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/ monografía**

Yo, Verónica Alexandra Pérez Vaca, autora de la tesis intitulada “Análisis de la asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las Pymes de televisión pagada de Imbabura y Cotopaxi”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico

Fecha: 15 de enero de 2018

Firma .....

## **Resumen**

Las pequeñas y medianas empresas (Pyme) que brindan el servicio de televisión por suscripción en las provincias de Imbabura y Cotopaxi, enfrentan serios desafíos para mejorar su competitividad y mantener su permanencia en un mercado, en el que las grandes empresas incrementan su participación, y los proveedores tienen alto poder de negociación para determinar las condiciones de la oferta.

Este entorno requiere una definición de estrategias que les permitan mejorar las condiciones de competitividad, superando problemas de escala, poder de negociación y disponibilidad de recursos. Por este motivo se ha identificado a la asociatividad como una alternativa de mejora.

Este estudio presenta los resultados del diagnóstico del entorno macro, meso y las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta el sector de las Pyme de televisión por suscripción de Imbabura y Cotopaxi. En función de los resultados de este análisis se elaboraron propuestas para mejorar la competitividad, en el marco de la asociatividad.

La investigación tiene un alcance exploratorio y descriptivo y se ha utilizado técnicas de investigación documental como la revisión de literatura pertinente para el problema de investigación, así como técnicas de recolección de datos mediante la aplicación de instrumentos como encuestas y entrevistas a los propietarios de las Pyme de televisión por suscripción y otros informantes calificados.

El presente trabajo pretende proporcionar una fuente de información útil para los propietarios de las Pyme de televisión por suscripción, como un aporte para la toma de decisiones y definición de estrategias de asociatividad, que les permitan mejorar sus condiciones de competitividad.

Palabras clave: PYME, Asociatividad, Fuerzas Competitivas, Análisis FODA

## **Agradecimientos**

A Dios y a mi Madre María por su guía y amparo desde el inicio de este proyecto de estudios

A mis Padres: Martha y Rafael, que me han apoyado incondicionalmente en cada etapa de mi vida

A mi hermano Edison, que me ha ayudado en todo momento, especialmente en los que parecía complicado continuar y llegar a la meta

A mi cuñada Mariela y mis sobrinos Pablo y María Isabel, que con su cariño y alegría han sido fuente de motivación para concluir este objetivo.

A mi tutor, Economista Javier Vaca por su valiosa orientación y apoyo en el desarrollo de este trabajo de investigación.

A todos los familiares y amigos que me han impulsado y animado a seguir adelante

## **Dedicatoria**

A todos los hermanos marginados de mi país, que me motivaron para emprender este programa de estudios y a quienes espero servir con los conocimientos adquiridos.

## Tabla de contenido

Lista de Gráficos.....	10
Lista de Tablas.....	12
Lista de Ilustraciones .....	14
Lista de Anexos .....	15
Capítulo primero.....	16
1.    Introducción.....	16
Capítulo segundo .....	18
2.    Marco conceptual .....	18
2.1.    Definiciones de asociatividad.....	18
2.1.1.    Asociatividad empresarial .....	18
2.1.2.    Tipos de Asociatividad .....	19
2.1.3.    Factores clave para un proceso asociativo.....	19
2.2.    Análisis de las fuerzas competitivas de un sector empresarial .....	20
Capítulo tercero .....	21
3.    Análisis del entorno macro .....	21
3.1.    Factores Económicos .....	21
3.1.1.    Producto Interno Bruto .....	21
3.1.2.    Acceso al crédito para PYME .....	22
3.1.3.    Balanza comercial del sector de telecomunicaciones.....	22
3.1.4.    Impuestos aplicados al servicio de televisión pagada .....	24
3.1.5.    Resumen del análisis del entorno macroeconómico.....	25
3.2.    Marco legal .....	26
3.2.1.    Requisitos para el ingreso al mercado .....	27
3.2.2.    Beneficios para Pymes de televisión pagada contemplados en la ley.	28
3.2.3.    Resumen del análisis de marco regulatorio .....	29

3.3.	Oferta y Demanda del servicio .....	29
3.3.1.	Oferta de televisión pagada en Imbabura y Cotopaxi .....	29
3.3.3.	Resumen del análisis de la oferta y demanda del servicio .....	32
3.4.	Factores Tecnológicos .....	32
3.4.1.	Profundización del servicio de televisión pagada en la región.....	32
3.4.2.	Resumen del análisis de la evolución tecnológica del sector .....	34
Capítulo cuarto .....		35
4.	Análisis de las fuerzas competitivas de las Pymes de Televisión Pagada de Imbabura y Cotopaxi.....	35
4.1.	Análisis del sector meso .....	35
4.1.1.	Caracterización de las PYME de televisión por suscripción.....	35
4.1.2.	Poder de negociación de los clientes .....	38
4.1.3.	Poder de negociación de los proveedores.....	38
4.1.4.	Amenazas de entrada de nuevos competidores .....	40
4.1.5.	Lucha entre competidores actuales.....	42
4.1.6.	Productos sustitutos .....	44
4.2.	Comparación de resultados de las provincias de Imbabura y Cotopaxi	45
Capítulo quinto .....		47
5.	Análisis FODA de las Pyme de Televisión Pagada de Imbabura y Cotopaxi	47
5.1.	Fortalezas.....	47
5.2.	Oportunidades.....	48
5.3.	Debilidades .....	51
5.4.	Amenazas .....	52
5.5.	Comparación de resultados del diagnóstico de las Pyme de Televisión pagada de Imbabura y Cotopaxi .....	52

5.6.	Matriz FODA de las Pyme de televisión por suscripción de Imbabura y Cotopaxi	53
	Capítulo sexto.....	54
6.	Modelos para la asociatividad de las Pyme de Televisión pagada de Imbabura y Cotopaxi .....	54
6.1.	Resultados de la encuesta para determinar factores de asociatividad en Imbabura y Cotopaxi .....	54
6.2.	Análisis de las condiciones para la asociatividad de las Pyme de televisión pagada de Imbabura y Cotopaxi.....	60
6.3.	Objetivos asociativos para las Pyme de televisión pagada de Imbabura y Cotopaxi	61
6.4.	Estrategia para la asociatividad de las Pyme de Imbabura y Cotopaxi	61
6.4.1.	Hoja de ruta del proceso asociativo.....	61
6.4.2.	Estrategia .....	62
6.5.	Modelo de integración de la gestión.....	63
6.5.1.	Sostenibilidad económica.....	64
6.5.3.	Beneficios del modelo para los propietarios de las Pyme de televisión pagada	65
6.5.3.1.	Incremento del poder de negociación con los proveedores.....	65
6.5.3.2.	Infraestructura Compartida para la provisión de televisión pagada ..	66
6.5.3.3.	Oferta de un nuevo servicio: acceso a internet .....	67
a)	Ingresos adicionales.....	72
b)	Costos adicionales .....	73
6.6.	Modelo de integración económica.....	76
6.6.1.	Sostenibilidad económica.....	77
6.6.2.	Sostenibilidad organizativa .....	79



6.6.3. Beneficios para los socios de la empresa central.....	81
6.6.3.1. Contrato central con proveedores .....	81
6.6.3.2. Manejo de marca única.....	82
6.7. Validación del modelo con los propietarios de televisión pagada ....	82
Capítulo séptimo.....	85
7.1. Conclusiones.....	85
7.2. Recomendaciones .....	89
Bibliografía.....	90
Anexos.....	92

## Lista de Gráficos

Gráfico 1 Producción anual del sector transporte almacenamiento y comunicación .....	21
Gráfico 2 Volumen de crédito otorgado a septiembre 2016.....	22
Gráfico 3 Exportaciones por Producto Principal y subpartida FOB.....	23
Gráfico 4 Importaciones por Producto Principal y subpartida FOB.....	23
Gráfico 5 Balanza comercial FOB del sector de Telecomunicaciones.....	24
Gráfico 6 Recaudación de Impuesto a los consumos especiales.....	25
Gráfico 7 Profundización del servicio de televisión pagada en Latinoamérica....	32
Gráfico 8 Evolución del porcentaje de penetración del servicio de audio y video por suscripción: 2013 – septiembre 2016.....	33
Gráfico 9 Número de empleados de las empresas de encuestadas.....	36
Gráfico 10 Factores de diferenciación del servicio de TV Pagada.....	38
Gráfico 11 ¿Cuál es el proveedor más crítico para su negocio?.....	39
Gráfico 12 ¿Podría reemplazar a sus proveedores actuales?.....	39
Gráfico 13 Porcentaje de penetración del servicio de televisión por suscripción .....	41
Gráfico 14 Factores que generan competencia en el sector de televisión pagada .....	42
Gráfico 15 Sustitutos del servicio de televisión por suscripción.....	44
Gráfico 16 Fortalezas de las Pyme de televisión pagada de Imbabura.....	47
Gráfico 17 Fortalezas de las Pyme de televisión pagada de Cotopaxi.....	48
Gráfico 18 Oportunidades de las Pyme de televisión pagada.....	48
Gráfico 19 ¿Tiene contratado el servicio de internet?.....	49
Gráfico 20 ¿Estaría dispuesto a contratar servicios de internet con su actual proveedor de televisión pagada?.....	49
Gráfico 21 ¿Qué beneficios buscaría en su proveedor de internet?.....	50
Gráfico 22 ¿Qué precio máximo puede pagar por el servicio de internet?.....	50
Gráfico 23 Debilidades de las Pyme de Televisión pagada de Imbabura.....	51
Gráfico 24 Debilidades de las Pyme de Televisión por suscripción de Cotopaxi .....	51

Gráfico 25 Amenazas de las Pyme de Televisión pagada.....	52
Gráfico 26 ¿Conoce a los propietarios de empresas de TV pagada de su provincia?.....	55
Gráfico 27 ¿Considera que los propietarios de empresas de TV pagada de su provincia tienen objetivos comunes?.....	55
Gráfico 28 ¿Considera que los propietarios de empresas de TV pagada de su provincia tienen problemas comunes?.....	56
Gráfico 29 Oportunidades que se pueden aprovechar en una asociación.....	56
Gráfico 30 ¿Conoce de la existencia de asociaciones de pequeñas empresas de TV pagada?.....	57
Gráfico 31 ¿Cree que estas asociaciones son efectivas?.....	57
Gráfico 32 ¿Estaría dispuesto a participar en una asociación de pequeñas empresas de TV pagada?.....	58
Gráfico 33 ¿Qué acciones estaría dispuesto a realizar para esta asociación?.....	58
Gráfico 34 ¿Qué beneficios esperaría de su participación en esta asociación?.....	59
Gráfico 35 Valores que se deben manejar en la asociación.....	59
Gráfico 36 ¿Estaría dispuesto a integrar una asociación con otras pequeñas y medianas empresas que prestan otros servicios de telecomunicaciones?.....	60
Gráfico 37 ¿Estaría dispuesto a conformar una empresa centralizada de televisión pagada para tener una marca única en el mercado?.....	83
Gráfico 38 Si están dispuestos a conformar una empresa central.....	83
Gráfico 39 No están dispuestos a conformar una empresa central.....	84

## Lista de Tablas

Tabla 1 Ficha Descriptiva del Servicio Audio y Video por Suscripción.....	27
Tabla 2 Prestadores de Servicio de televisión por suscripción en Imbabura a diciembre de 2016.....	29
Tabla 3 Prestadores de Servicio de televisión por suscripción en Cotopaxi a diciembre de 2016.....	30
Tabla 4 Número de Suscriptores y de usuarios, por provincias hasta septiembre 2016.....	30
Tabla 5 Demanda del servicio de televisión pagada en Imbabura y Cotopaxi....	31
Tabla 6 Clasificación de las empresas.....	35
Tabla 7 Ingresos anuales estimados para empresas de televisión pagada de Imbabura y Cotopaxi.....	36
Tabla 8 Costo de instalación de un centro de recepción de señales.....	37
Tabla 9 Proveedores de las empresas de tv por suscripción de Imbabura y Cotopaxi .....	40
Tabla 10 Participación en el mercado de televisión por suscripción.....	42
Tabla 11 Tarifas de televisión pagada en Imbabura.....	43
Tabla 12 Tarifas de televisión pagada en Cotopaxi.....	43
Tabla 13 Comparativo de sector de televisión por suscripción de Imbabura y Cotopaxi.....	46
Tabla 14 Comparación de resultados FODA de las Pyme de tv pagada de Imbabura y Cotopaxi.....	52
Tabla 15 Matriz FODA de las Pyme de televisión por suscripción.....	53
Tabla 16 Comparativo de negociación con proveedores bajo esquema de asociatividad.....	65
Tabla 17 Análisis del beneficio por infraestructura compartida.....	67
Tabla 18 Ingresos estimados para las empresas de Imbabura y Cotopaxi por el servicio de televisión por cable.....	69
Tabla 19 Detalle de costos y gastos de televisión pagada.....	70
Tabla 20 Margen bruto de ganancia en servicio de televisión pagada en USD....	71
Tabla 21 Ingresos por provisión de acceso a internet en USD.....	72

Tabla 22 Inversión en el centro de gestión para ofrecer internet sobre la red de tv cable.....	73
Tabla 23 Inversión en el centro de gestión para ofrecer internet sobre la red de tv cable.....	74
Tabla 24 Costos fijos anuales estimados para el servicio de internet.....	74
Tabla 25 Costos variables anuales estimados para proveer acceso a internet.....	74
Tabla 26 Costos totales de operación estimados para el servicio de internet.....	75
Tabla 27 Comparativo de margen del servicio de televisión pagada e internet....	76
Tabla 28 Evaluación de costos de empresa central.....	78
Tabla 29 Cuotas de aporte para empresa central.....	78
Tabla 30 Comparación de costos de canales con negociación centralizada.....	81

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Modelo de integración de la gestión .....	63
Ilustración 2 Directiva de la asociación de propietarios de Pymes de televisión pagada	64
Ilustración 3 Infraestructura compartida para empresas de televisión por suscripción ..	66
Ilustración 4 Oferta de servicios de acceso a internet.....	68
Ilustración 5 Modelo de integración económica.....	77
Ilustración 6 Organigrama para asociación con operación centralizada.....	80

## **Lista de Anexos**

**Anexo 1:** Encuesta dirigida a los propietarios de empresas de televisión por suscripción de Imbabura y Cotopaxi

**Anexo 2:** Cuestionario utilizado en la entrevista al Presidente de la Asociación de Cable Operadores de Ecuador

**Anexo 3:** Cuestionario utilizado en la entrevista al Funcionario de ARCOTEL

## Capítulo primero

### 1. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas de televisión pagada del Ecuador enfrentan algunos desafíos para su supervivencia. Las condiciones de competencia con las grandes empresas entre ellas empresas multinacionales y estatales son una amenaza.

Así lo indican Liendo y Martínez al afirmar que: “la globalización económica si bien por un lado, brinda oportunidades de acceso a nuevos mercados como consecuencia de los avances en los flujos de información, tecnología y capital, por otro, para el sector Pyme en particular, trae aparejado amenazas que exigen a las empresas un cambio de estrategias a fin de lograr una mayor eficiencia para afrontar la competencia”. (Liendo y Martínez 2001, 311)

Este criterio concuerda con la opinión de María Lozano, quien afirma que: “las características estructurales de las Pymes, como su tamaño, su estructura de inversión y de capital, entre otras, hacen que cada vez sea más difícil llevar a cabo la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y la innovación en sus productos y servicios que garanticen su permanencia y estabilidad en el mercado.” (Lozano 2010, 175)

Al considerar el futuro incierto para el crecimiento y la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas que brindan el servicio de Televisión Pagada, es una tarea urgente el estudio y análisis de alternativas que permitan enfrentar esta problemática.

La asociatividad constituye, según varios estudios, una alternativa para que las pequeñas y medianas empresas generen alternativas de permanencia y crecimiento. Según María Lozano, la asociatividad entre empresas permite aprovechar y potencializar las fortalezas de cada una de las empresas y desarrollar proyectos más eficientes, minimizando los riesgos individuales. (Lozano 2010, 175)

Por los motivos antes expuestos, el presente trabajo de investigación se ha planteado la interrogante sobre cómo diseñar un modelo de asociatividad para mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas que prestan los servicios de televisión pagada en las provincias de Imbabura y Cotopaxi.



El presente estudio tiene un alcance exploratorio y descriptivo, porque permite “especificar propiedades, características, y rasgos importantes de cualquier fenómeno”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio 2010).

Estas condiciones se cumplen para esta investigación, porque el método permitirá describir la situación del entorno meso y micro, así como las tendencias asociativas de las empresas que son objeto del estudio. La investigación tiene también fines explicativos pues pretende identificar las causas de la situación actual de competitividad actual de las empresas Pyme estudiadas.

En la primera etapa de esta investigación se realizó el estudio del marco teórico conceptual, como base de conocimiento para el análisis de la situación de competitividad del sector y la propuesta de asociatividad para las empresas que brindan el servicio de televisión por suscripción.

En la etapa de recolección de datos se aplicó encuestas bajo la modalidad de censo, a los propietarios de pequeñas y medianas empresas que brindan el servicio de televisión por suscripción en las provincias de Imbabura (6 empresas) y Cotopaxi (5 empresas).

También se aplicó una encuesta bajo un muestreo por racimos sobre la base de los clientes de dos Pyme de Imbabura y Cotopaxi respectivamente, que al momento no brindan el servicio de internet, como fuente de información para el análisis complementario para la propuesta de asociatividad.

Con la finalidad de recopilar información que aporte al diagnóstico y la propuesta de este trabajo se entrevistó al presidente de la Asociación de Cable Operadores del Ecuador y a un funcionario de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones.

A partir de estas fuentes de información, se realizó el diagnóstico y la propuesta que constituyen la finalidad de este trabajo.

En función de toda la información recopilada, se evaluaron las condiciones que presentan las empresas estudiadas, para generar procesos asociativos y finalmente se determinó las alternativas de asociatividad que permitan mejorar la competitividad de las empresas estudiadas. Como resultado de este proceso, se proponen las conclusiones y recomendaciones, que son el hallazgo de la investigación realizada.

## **Capítulo segundo**

### **2. Marco conceptual**

En este capítulo se presenta el marco referencial teórico que constituye la base para el análisis del problema de investigación planteado y la propuesta del presente trabajo.

#### **2.1. Definiciones de asociatividad**

La definición del término asociatividad se ha construido con base en la necesidad de identificar los diversos procesos de agrupación y colaboración, que desde hace mucho tiempo han tenido lugar entre individuos, empresas y comunidades.

Para conocer los puntos de vista de ciertos autores, se detallan a continuación algunas definiciones relacionadas con los procesos de asociatividad:

“El asociativismo se presenta como un conjunto de prácticas sociales con fecha y ubicación histórica que propone la autonomía del “nosotros”, calificando la cooperación entre las personas, dado que dichas prácticas sociales se asientan en la reciprocidad, en la confianza, en la pluralidad, en el respeto y no en la utilización operacional – instrumental de la asociación entre las personas” (Albuquerque 2004, 31).

Freddy Becerra Rodríguez conceptualiza a los procesos asociativos bajo el término de redes y afirma que la red es “un mecanismo o estrategia de integración y articulación de diferentes agentes que tiene un objeto que los incita a aliarse bajo este tipo de estructura” (Becerra Rodríguez 2008, 29)

Los criterios antes citados muestran que los procesos de asociatividad tienen como características comunes la cooperación, solidaridad, respeto, alianzas e integración para alcanzar objetivos comunes.

##### **2.1.1. Asociatividad empresarial**

La asociatividad es una estrategia ampliamente aplicada también en el ámbito empresarial, porque ha demostrado ser una herramienta que permite la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones.

A continuación, se detallan algunas definiciones de asociatividad empresarial:

Para Ramón Rosales la asociatividad es “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (Rosales 1997, 97)

Según la Organización para las Naciones Unidas una red empresarial es un “grupo de empresas que colaboran en un proyecto de desarrollo conjunto, complementándose unas con otras y especializándose con el propósito de resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados a los que no pueden acceder de manera individual” (Becerra Rodríguez 2008, 30)

Se concuerda con estos conceptos, de los cuales, se puede resumir que la asociatividad es una estrategia que permite a las empresas participantes alcanzar objetivos comunes y mejorar su competitividad.

### **2.1.2. Tipos de Asociatividad**

Desde el punto de vista empresarial, de acuerdo a lo que señalan Mercedes Onofa y Sebastián Burgos (2013, 130) existen diversos tipos de asociatividad y cada modalidad implica diferentes formas de participación de los actores.

Entre estas formas de asociatividad se pueden mencionar:

- Redes verticales: se dan entre distintos eslabones de la cadena de valor
- Redes horizontales: asociación entre empresas que compiten en el mercado, pero cooperan en ciertas actividades: investigación, compras, desarrollar economías de escala
- Alianzas de cadenas de valor: se realizan entre actores que cubren una serie de etapas del proceso productivo.
- Alianzas en clusters: asociación con énfasis en concentración geográfica regional. ( (Onofa y Burgos 2013, 131)

### **2.1.3. Factores clave para un proceso asociativo**

El concepto de capital social es un término que incluye varios factores muy importantes a la hora de generar procesos asociativos: confianza, cooperación, conciencia cívica, valores éticos. (Kliksberg y Sen, Primero la gente 2007, 266)

Aplicando estos conceptos, otros autores destacan estos factores:

- **Confianza y compromiso:** confianza que permite mantener acuerdos a mediano y largo plazo.
- **Competencia:** entre oferentes de productos que obliga a los participantes a generar procesos de elevación de la productividad.
- **Cultura empresarial de cooperación:** apoyo entre los participantes para superar problemas comunes en la cadena productiva.
- **Trabajo en equipo:** sistema de relaciones de trabajo y conexiones que constituyan una cultura social.
- **Propósitos, objetivos y acuerdos (visión compartida):** existencia de metas comunes entre empresas y actores que permita generar un acuerdo.
- **Localización – proximidad:** contexto local que favorezca el estímulo de organizaciones empresariales que se encuentran asentadas en él. (Narváez, Fernández y Senior 2008, 84-86).

## **2.2. Análisis de las fuerzas competitivas de un sector empresarial**

Para el análisis del potencial de rentabilidad y crecimiento un sector de negocios, Michael Porter propone el estudio de estos factores:

- Amenazas de entrada de nuevos competidores
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los compradores
- Los productos sustitutivos
- La lucha entre competidores actuales

Los estudios de estas características de competencia del sector serán de gran utilidad al realizar el diagnóstico de la competitividad del sector de las PYME de televisión por suscripción.

## Capítulo tercero

### 3. Análisis del entorno macro

En este capítulo se analizan las condiciones del macro ambiente en las que desenvuelven sus actividades las empresas de televisión por suscripción.

Se ha determinado que los factores con mayor incidencia en este sector son los económicos, legales y tecnológicos y para su estudio se ha realizado la investigación en fuentes primarias como: la información del Banco Central, INEC, SRI, Agencia de Control y Regulación de las Telecomunicaciones ARCOTEL.

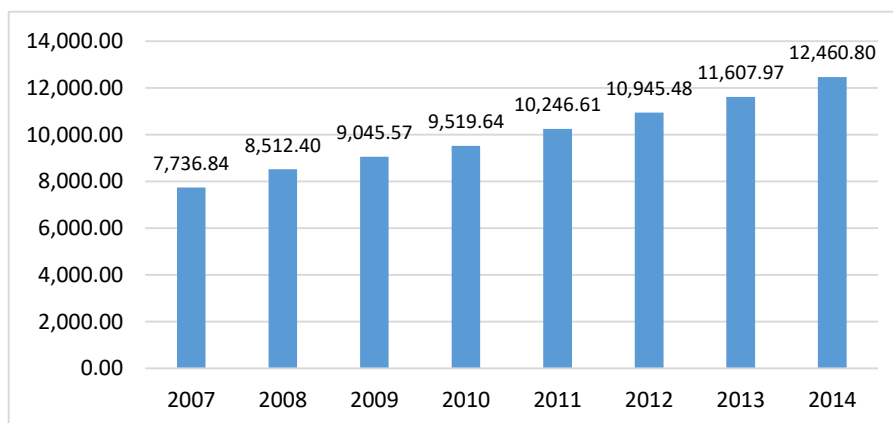
#### 3.1. Factores Económicos

##### 3.1.1. Producto Interno Bruto

El desempeño del PIB del sector de telecomunicaciones durante el período 2007 – 2014 muestra un crecimiento constante, que alcanza un promedio del 7%, como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 1.

**Producción anual del sector transporte almacenamiento y comunicación**  
En miles USD constantes



Fuente: Banco Central del Ecuador <sup>1</sup>  
Elaboración propia

<sup>1</sup> Clasificación CIU-3, agrupación I que incluye: transporte por vía terrestre, por tuberías, por vía acuática, área, actividades de transporte complementarias, correo y telecomunicaciones.

El comportamiento de esta variable muestra que el sector ha experimentado un crecimiento sostenido en función del rápido desarrollo y creciente demanda de servicios tecnológicos, hecho que puede presentar perspectivas interesantes de negocio.

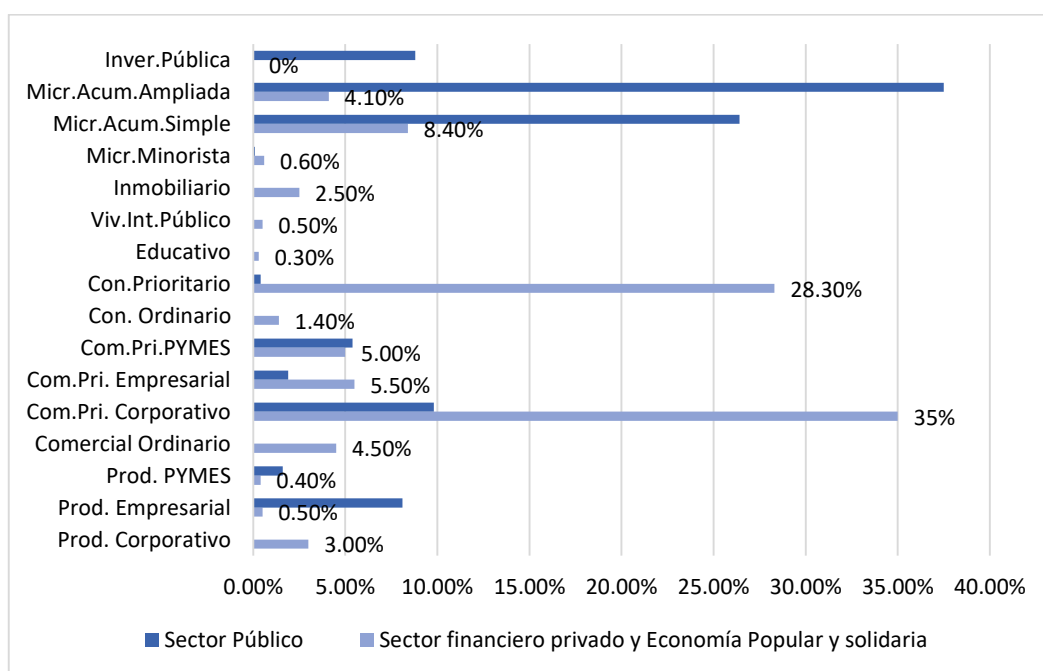
### 3.1.2. Acceso al crédito para PYME

En el siguiente gráfico se puede observar que el Sector Privado y el de Economía Popular y Solidaria ha obtenido mayor financiamiento que el Sector Público en los créditos de: Consumo Privado corporativo, Consumo Prioritario, Comercial Ordinario.

Cabe resaltar que el destino de financiamiento para Pymes alcanza el 0.40% del volumen total de los créditos del sector privado y de Economía Popular y solidaria. Este porcentaje es bastante reducido e incide en las expectativas de los propietarios de pequeñas y medianas empresas para realizar nuevos proyectos.

Gráfico 2

**Volumen de crédito otorgado a septiembre 2016**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración propia

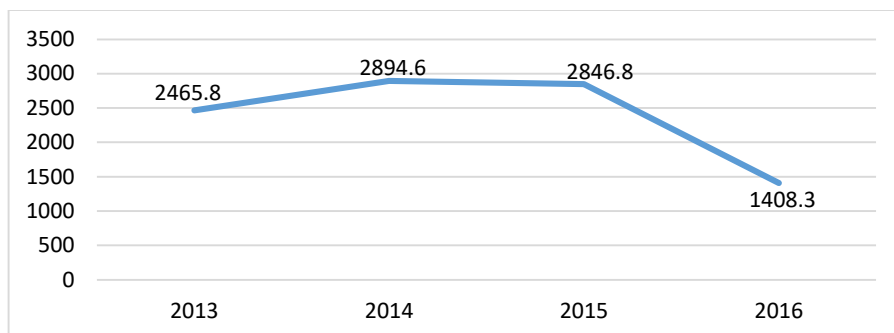
### 3.1.3. Balanza comercial del sector de telecomunicaciones

El Banco Central ha clasificado la oferta de bienes relacionados al sector de telecomunicaciones. Sobre esta agrupación se ha analizado la evolución de exportaciones,

importaciones y balanza comercial del sector de telecomunicaciones entre los años 2013 y 2016, como se muestra en los gráficos que se presentan a continuación:

Gráfico 3

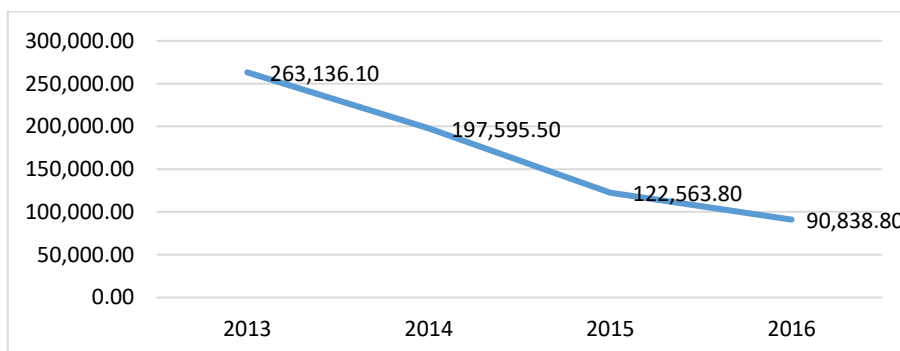
**Exportaciones por Producto Principal y subpartida FOB Telecomunicaciones**



Fuente: Banco Central del Ecuador <sup>2</sup>  
Elaboración propia

Gráfico 4

**Importaciones por Producto Principal y subpartida FOB Telecomunicaciones**



Fuente: Banco Central del Ecuador <sup>3</sup>  
Elaboración propia

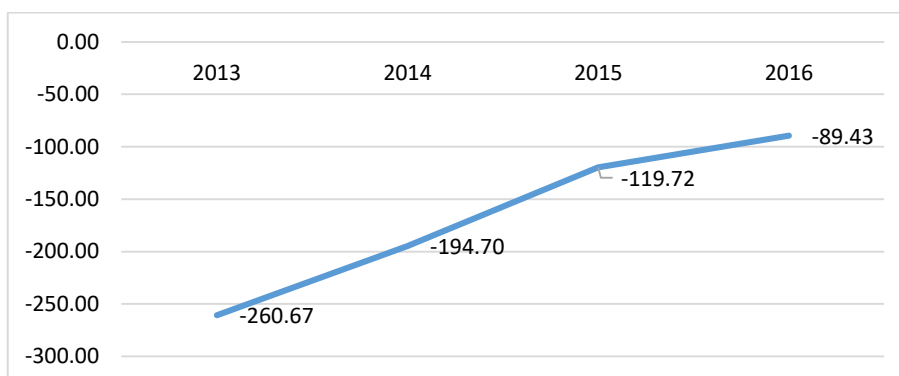
Con respecto a la balanza comercial del sector telecomunicaciones se observa que esta ha sido deficitaria, sin embargo, experimenta una recuperación constante a partir del año 2013, alcanzando su mejor desempeño en el 2016.

<sup>2</sup> La categoría incluye las subpartidas de nomenclatura andina de los siguientes bienes: aparatos de telecomunicación, emisores de radiotelefonía, receptores de televisión, cámaras de televisión, conmutación para telefonía, aparatos eléctricos de telefonía, telegrafía.

<sup>3</sup> La categoría incluye las subpartidas de nomenclatura andina de los siguientes bienes: aparatos de telecomunicación por corriente portadora, emisores de radiotelefonía, receptores de televisión, cámaras de televisión, conmutación para telefonía, aparatos eléctricos de telefonía, telegrafía.

Gráfico 5

**Balanza Comercial FOB Sector de Telecomunicaciones en miles de USD**



Fuente: Banco Central del Ecuador<sup>4</sup>  
Elaboración propia

De estos resultados se puede determinar que el sector de telecomunicaciones tiene importantes oportunidades de mejora con respecto a su oferta y desempeño en el comercio con otros países.

### 3.1.4. Impuestos aplicados al servicio de televisión pagada

El Impuesto a los Consumos Especiales grava con el 15% los servicios de televisión pagada, por lo tanto, se ha considerado importante estudiar su evolución.

En el siguiente gráfico se muestra un crecimiento sostenido del ICE, desde el año 2011 hasta el año 2016, en que se observa una disminución importante, que puede estar vinculada con una reducción en la demanda de bienes y servicios gravados con este impuesto.

Esta tendencia revela que el servicio de televisión pagada puede ser considerado como un bien suntuario, lo que ha influido en su clasificación dentro de los consumos especiales.

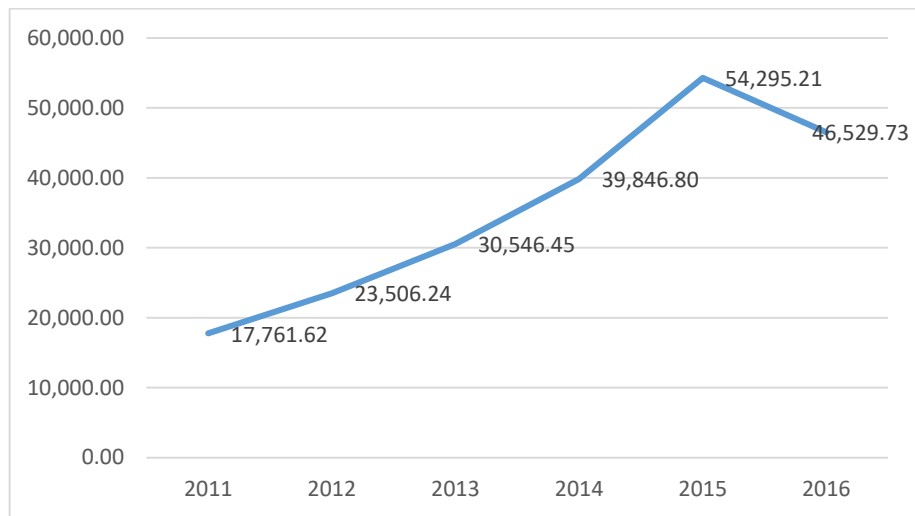
---

<sup>4</sup> La categoría incluye las subpartidas de nomenclatura andina de los siguientes bienes: aparatos de telecomunicación por corriente portadora, emisores de radiotelefonía, receptores de televisión, cámaras de televisión, conmutación para telefonía, aparatos eléctricos de telefonía, telegrafía.



Gráfico 6

**Recaudación de Impuesto a los consumos especiales (en miles de USD)**



Fuente: Servicio de Rentas Internas <sup>5</sup>  
Elaboración propia

### 3.1.5. Resumen del análisis del entorno macroeconómico

A partir de la información detallada sobre los principales indicadores macroeconómicos analizados, se puede resumir que el efecto del desempeño económico es en general desfavorable, debido a las siguientes causas:

- La desaceleración en el crecimiento de la economía a partir del año 2016, implica también una reducción de las proyecciones de crecimiento de varios sectores. El sector de televisión por suscripción puede verse seriamente afectado, si se considera que para muchos usuarios el servicio es de carácter suntuario.
- En el acceso al crédito se observa una reducida participación de las Pymes a nivel general, con tan solo un 0.40% del total de créditos concedidos por el sistema. Este aspecto constituye un factor poco favorable para el sector de televisión pagada, porque las Pyme de televisión por suscripción requieren de capital que permita financiar nuevos proyectos.

---

<sup>5</sup> El impuesto a los consumos especiales ICE, grava: productos del tabaco, perfumes, videojuegos, armas de fuego, focos incandescentes, vehículos motorizados e híbridos, aviones y avionetas, servicios de televisión pagada, casino, telefonía fija y planes de voz, datos, y sms, cuotas de membresías y afiliaciones, cigarrillos, bebidas alcohólicas, cerveza industrial y bebidas gaseosas y no gaseosas con determinado contenido de azúcar.

- El desempeño a nivel de la balanza comercial es desfavorable para el sector de telecomunicaciones, con una disminución constante de los indicadores. Esto implica un desafío para que se apliquen las políticas correctas que incentiven crecimiento en el sector.
- El Impuesto a los consumos especiales que grava el servicio de televisión por suscripción constituye un factor que desestimula la demanda, hecho que amenaza el nivel de consumo e ingresos para el sector.

### 3.2. Marco legal

El servicio de televisión pagada se rige en el Ecuador con la siguiente normativa:

- La Ley Orgánica de Comunicación, publicada en el Registro Oficial el 25 de junio de 2013;
- La Ley Orgánica de Telecomunicaciones, publicada en el Registro Oficial el 18 de febrero de 2015;
- El Reglamento General a la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, publicado en el Registro Oficial el 25 de enero de 2016;
- El Reglamento para otorgar títulos habilitantes para servicios del régimen general de telecomunicaciones y frecuencias del espectro radioeléctrico, expedido mediante Resolución del Directorio de la ARCOTEL mediante Resolución 04-03-ARCOTEL-2016 el 28 de marzo de 2016.
- El Reglamento para la prestación de servicios de telecomunicaciones y servicios de radiodifusión por suscripción, expedido mediante Resolución del Directorio de la ARCOTEL mediante Resolución 05-03-ARCOTEL-2016 el 28 de marzo de 2016.

El artículo 6 de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones define al servicio que prestan las Pyme de televisión pagada así: “Sistema de audio y vídeo por suscripción: Servicio de suscripción, que transmite y eventualmente recibe señales de imagen, sonido, multimedia y datos destinados exclusivamente a un público particular de abonados.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Ecuador, *Ley Orgánica de Telecomunicaciones*, en Registro Oficial, Suplemento, No. 439 (Quito, 18 de febrero de 2016): 6

### 3.2.1. Requisitos para el ingreso al mercado

El otorgamiento de un título habilitante para la prestación del servicio de televisión pagada lo otorga el Estado Ecuatoriano, a través de la ARCOTEL, con base a la normativa anteriormente citada.

Además se establece que el otorgamiento de títulos habilitantes para servicios de radiodifusión (audio y video por suscripción), también estará sujeto a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Comunicación en lo que se refiere a la programación que puede ser transmitida en los canales locales de programación propia que se incluyen en algunos de los sistemas de audio y video por suscripción.<sup>7</sup>

Las condiciones bajo las cuales se otorga el título habilitante se establecen en la Ficha Descriptiva del Servicio del Reglamento expedido con Resolución 04-03-ARCOTEL-2016, y son las siguientes:

Tabla 1

**Ficha Descriptiva del Servicio Audio y Video por Suscripción**

	<b>Empresa Pública</b>	<b>Empresa Privada y de Economía Popular y Solidaria</b>
Plazo de inicio de operaciones	1 año	1 año
Duración del título habilitante	20 años	15 años
Tipo de título	Autorización	Permiso
Área geográfica para el servicio	Nacional, regional, cantonal	Nacional, regional, cantonal
Derechos a pagar por la obtención del título habilitante	No	Sí, conforme a la normativa de ARCOTEL
Derechos por otorgamiento de uso de frecuencia	No	Sí, conforme a la normativa de ARCOTEL
Pago por tarifas de uso de frecuencias	Si	Si
Garantía de fiel cumplimiento	No	Si
Pago mensual por uso del título habilitante	2% de los ingresos mensuales	2% de los ingresos mensuales

Fuente: Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones

Elaboración: Propia

Los valores que se pagan por un título habilitante, varían en gran medida por el coeficiente de población, los valores serán muy altos para cantones como Guayaquil o Quito, y bastantes menores para cantones con menor número de habitantes.

<sup>7</sup> Es el canal que se incluye en la programación de los sistemas de audio y video por suscripción; en el que se debe transmitir programación propia, para difundir contenidos con fines informativos de la localidad, publicitarios, educativos y culturales.

De tal forma, los derechos que se pagarían tendría un rango entre los dos mil dólares americanos (para peticiones con pocos canales y en cantones pequeños) hasta aproximadamente un millón de dólares americanos (para peticiones con cientos de canales y en cantones muy poblados).

### 3.2.2. Beneficios para Pymes de televisión pagada contemplados en la ley.

La Ley Orgánica de Telecomunicaciones contempla los siguientes beneficios, a los que las Pyme de televisión pagada podrían acogerse:

- **Regulación de prácticas anticompetitivas:** el organismo de control puede regular precios y cobrar tarifas adicionales a los prestadores con mayor concentración de poder de mercado, así como asegurar el acceso no discriminatorio a los insumos e infraestructura necesarios para todos los oferentes del servicio de televisión pagada.<sup>8</sup>
- **Compartición de infraestructura:** los interesados pueden suscribir acuerdos para uso de infraestructura física, no obstante si no se llega a un acuerdo ARCOTEL podrá imponer una servidumbre forzosa de uso compartido del bien o infraestructura física.<sup>9</sup>
- **Reventa del servicio:** un tercero que no posee título habilitante puede ser el comercializador de un servicio, con base en un convenio de reventa con un poseedor del título.<sup>10</sup>
- **Empaquetamiento comercial:** venta de dos o más servicios de telecomunicaciones de forma conjunta, inclusive para servicios brindados por distintos prestadores, por ejemplo, un prestador de televisión pagada y otro de internet.<sup>11</sup>
- **Interconexión:** las empresas prestadoras del servicio de televisión pagada deberían disponer de las facilidades de conexión a otras redes públicas de telecomunicaciones y de esta forma pasar de un modelo de prestación de

---

<sup>8</sup> Ecuador, *Ley Orgánica de Telecomunicaciones*, en Registro Oficial, Suplemento, No. 439 (Quito, 18 de febrero de 2016): 28,29,30, 34.

<sup>9</sup> Ecuador, *Ley Orgánica de Telecomunicaciones*, (Quito, 18 de febrero de 2016): 106, 113

<sup>10</sup> Ecuador, *Ley Orgánica de Telecomunicaciones*, (Quito, 18 de febrero de 2016): 33

<sup>11</sup> Ecuador, *Ley Orgánica de Telecomunicaciones*, (Quito, 18 de febrero de 2016): 34

un solo servicio (televisión) al modelo de prestación de varios servicios (televisión, telefonía y acceso a internet).

### **3.2.3. Resumen del análisis de marco regulatorio**

La normativa vigente en la Ley Orgánica de Telecomunicaciones representa oportunidades para el sector porque contempla estos beneficios para las Pyme del sector:

- Acuerdos comerciales con otros prestadores de telecomunicaciones
- Contratos de reventa de servicios
- Incentivos para la convergencia de servicios
- Infraestructura compartida
- Fijación de precios y reglamento de mercado que promuevan la competencia efectiva y regulen las prácticas anticompetitivas

También es importante señalar que los requisitos que define la ley para la obtención de títulos habilitantes constituyen una barrera de entrada en el sector, lo que favorece a los participantes actuales.

Finalmente se debe mencionar que, si bien es cierto, la ley contiene enunciados que favorecen las actividades de las Pyme de televisión por suscripción, es necesario lograr que esta normativa se aplique con mayor fuerza y que se logre que el organismo de control genere los controles de prácticas anticompetitivas antes mencionadas, lo que generaría mayores beneficios para las pequeñas y medianas empresas.

## **3.3. Oferta y Demanda del servicio**

### **3.3.1. Oferta de televisión pagada en Imbabura y Cotopaxi**

A diciembre de 2016, ARCOTEL reporta 13 empresas autorizadas para ofertar el servicio de televisión pagada en Imbabura y 10 para Cotopaxi. A continuación, el detalle:

Tabla 2

***Prestadores de Servicio de televisión por suscripción en Imbabura a diciembre de 2016***

CNT TV
CLARO TV
DIRECTV
SETEL S.A.
TV CABLE SATELITAL

PIMAMPIRO TV
IMBACABLE
CONTINENTV
MULTICABLE
OTV - MULTICABLE
MULTICABLE - ATUNTAQUI
CINE CABLE TV IBARRA
CABLESPEED

Fuente: ARCOTEL  
Elaboración propia

Tabla 3

**Prestadores de Servicio de televisión por suscripción en Cotopaxi a diciembre de 2016**

Nombre del Prestador
CNT TV
CLARO TV
DIRECTV
TV CABLE SATELITAL
UNIVISA
CABLE MEGA
CB VISION SALCEDO
COTOPAXI TV
ATV CABLE LTGA
TV PLUS

Fuente: ARCOTEL  
Elaboración propia

**3.3.2. Demanda de televisión pagada en Imbabura y Cotopaxi**

El nivel de profundización del servicio de televisión pagada en las provincias estudiadas es el siguiente:

Tabla 4

**Número de Suscriptores y de usuarios, por provincias hasta septiembre 2016**

Provincia	Total de Suscriptores	Número estimado de usuarios	Número estimado de habitantes	% Densidad por Provincia
Cotopaxi	19.359	73.564	462.215	15,92%
Imbabura	27.458	104.340	449.901	23,19%
Total nacional	1.305.696	4.961.645	16.427.858	30,20%

Fuente: ARCOTEL.  
Elaboración: propia

Se evidencia que el porcentaje de profundización es menor al que se registra a nivel país, y por lo tanto genera oportunidades de crecimiento para las empresas del sector.

Sobre la base de la información estadística publicada por ARCOTEL, hasta septiembre de 2016, se ha elaborado la siguiente tabla que contiene:

- El número de suscriptores,
- El número estimado de usuarios (igual al número de suscriptores multiplicado por 3,8 que es el número de miembros de personas por hogar de acuerdo al INEC)
- El número total de habitantes por provincia (valores estimados a partir de la información del censo del INEC 2010).

Estos datos permiten proyectar la demanda del servicio de televisión pagada en Imbabura y Cotopaxi.

Tabla 5

**Demanda del servicio de televisión pagada en Imbabura y Cotopaxi**

<b>Indicador</b>	<b>Cotopaxi</b>	<b>Imbabura</b>
Número de suscriptores a Sep. 2016	19.359	27.458
Número de usuarios (suscriptores *3.8 habitantes por hogar)	73.564	104.340
Número estimado de habitantes	462.215	449.901
Habitantes sin servicio de Tv pagada	388.651	345.561
Suscriptores potenciales	102.276	90.937
Demanda estimada (78% de suscriptores potenciales) <sup>12</sup>	79.775	70.930

Fuente: ARCOTEL.  
Elaboración: propia

<sup>12</sup> Dentro del porcentaje de demanda estimada se considera al grupo de hogares con ingresos superiores a un salario mínimo vital general de acuerdo a estadísticas del INEC.

### 3.3.3. Resumen del análisis de la oferta y demanda del servicio

El mercado de televisión por suscripción ha sido un nicho de interesantes oportunidades de negocio en los últimos años. Sin embargo, en el año 2016 se experimenta un descenso en la demanda del servicio, caída que pueda estar relacionada con la situación económica del país y el ingreso de servicios sustitutos.

Para el caso específico de las provincias que son objeto del presente estudio, estas son Imbabura y Cotopaxi, los porcentajes de profundización del servicio son del 23.19% y 15.92% respectivamente y se ha proyectado una demanda potencial de 79.775 y 70.930 suscriptores para Cotopaxi e Imbabura.

Estos resultados confirman que las Pyme pueden generar mayor participación de mercado, si se diseñan estrategias y paquetes de producto, que satisfagan los requerimientos de los segmentos de mercado objetivo.

### 3.4. Factores Tecnológicos

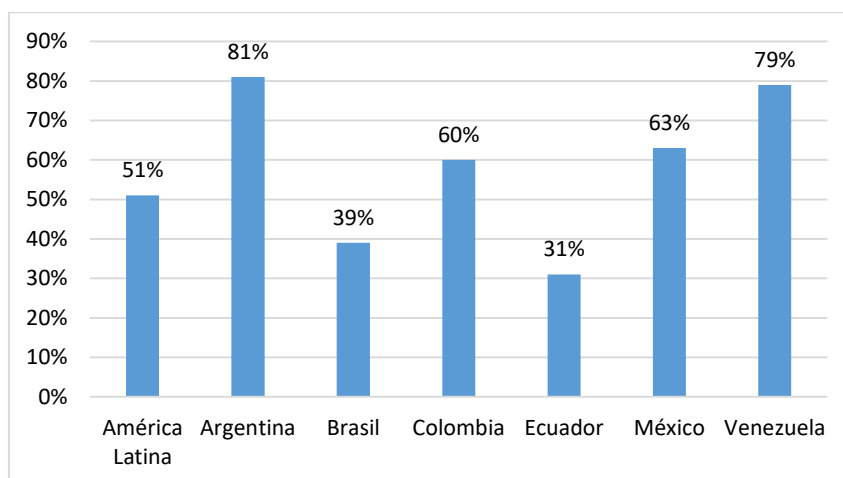
A continuación, se analiza la evolución del servicio de televisión pagada en los países de América Latina y en Ecuador

#### 3.4.1. Profundización del servicio de televisión pagada en la región

En el siguiente gráfico se compara el nivel de profundización del servicio de televisión pagada de varios países de Latinoamérica, como se puede observar el Ecuador está entre los porcentajes más bajos de la región.

Gráfico 7

**Profundización del servicio de televisión pagada en Latinoamérica**



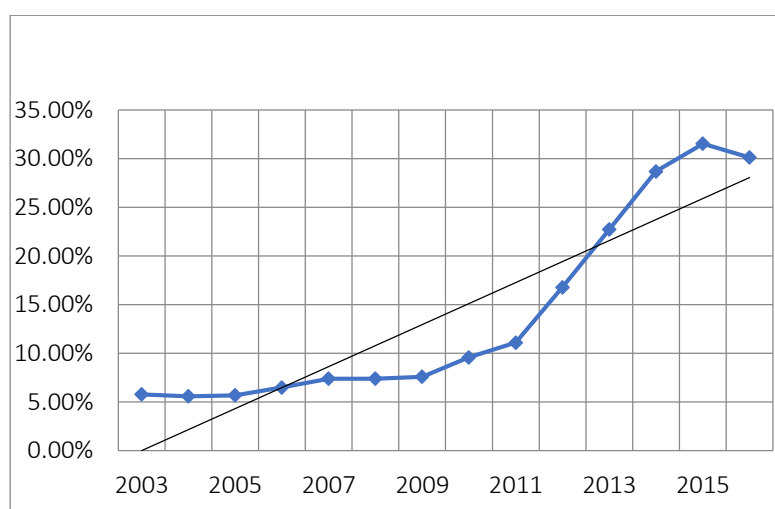


Fuente: Consultora Business Bureau <sup>13</sup>  
Elaboración: propia

A continuación, se muestra la evolución de la densidad del servicio de audio y video por suscripción en el ámbito nacional, desde 2003 hasta septiembre del año 2016, que inicia en un 5% en el 2003 para alcanzar el 30% a septiembre de 2016

Gráfico 8

**Evolución del porcentaje de penetración del servicio de audio y video por suscripción: 2013 – septiembre 2016**



Fuente y Elaboración: ARCOTEL

En el sector de televisión pagada se ha experimentado un importante crecimiento en la variedad y cantidad de ofertas de servicios similares al de las empresas de televisión por suscripción.

Uno de los principales medios que tiene una oferta similar es internet, así como la variada gama de productos a los que puede acceder el usuario a través de sus dispositivos móviles, y aplicaciones que las grandes empresas de tecnología han puesto a disposición de un número creciente de usuarios.

<sup>13</sup> <https://www.infobae.com/america/america-latina/2017/02/11/el-mapa-de-la-television-paga-en-america-latina/>

Entre estas nuevas plataformas con las que compite el servicio de televisión por suscripción están: Netflix, Amazon Prime Video, HBO Now, Directv Play o Claro Video, en ellas el usuario puede contratar planes desde US \$ 6.5 a US \$14.99

Todas estas alternativas hacen del mercado de servicios de televisión por suscripción, un sector de rápido cambio, hecho que representa un importante desafío para los empresarios que ofertan estos servicios.

### **3.4.2. Resumen del análisis de la evolución tecnológica del sector**

El desarrollo tecnológico que ha experimentado el sector de telecomunicaciones, presenta cambios rápidos e importantes.

Las pequeñas y medianas empresas que prestan servicios de televisión por suscripción, no han podido avanzar con la misma velocidad de las grandes empresas, en la incorporación de las nuevas tecnologías, principalmente por los requerimientos elevados de capital para la inversión.

Otro factor que ha desencadenado el estado actual de incorporación de tecnología en las Pyme de televisión pagada, es que estas empresas orientan su oferta a un segmento de mercado en el que se compite por precio en lugar de los beneficios adicionales de la tecnología, no obstante, esto significa para las empresas enfrentar con más frecuencia, serios riesgos de pérdidas en la participación de mercado.

Por otro lado, la aparición de nuevos servicios y plataformas que permiten la disponibilidad de programación de televisión por suscripción en dispositivos móviles, hace que el mercado presente nuevos desafíos para conservar e incrementar la base de clientes. Por este motivo es urgente que este grupo de Pymes considere la incorporación de nuevas tecnologías para mantener su competitividad en el sector.

## Capítulo cuarto

### 4. Análisis de las fuerzas competitivas de las Pymes de Televisión Pagada de Imbabura y Cotopaxi

En este capítulo se presentarán los resultados del análisis de la información del sector de servicios de audio y video por suscripción de las provincias de Imbabura y Cotopaxi. Para el efecto, se ha recurrido a las siguientes fuentes:

- Información macro de la evolución del servicio a nivel nacional
- Información publicada por la ARCOTEL
- Encuestas aplicadas a los propietarios de las Pyme.
- Entrevistas al Presidente de la Asociación de Cable Operadores de Ecuador y a un funcionario de ARCOTEL.

#### 4.1. Análisis del sector meso

##### 4.1.1. Caracterización de las PYME de televisión por suscripción

Las PYME se clasifican de acuerdo a lo establecido en la Resolución SC-INPA-UA-G-10-005 de la Superintendencia de Compañías de la siguiente manera:

Tabla 6

#### Clasificación de las empresas

Variables	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Grandes empresas
Personal ocupado	De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 199	Igual o mayor a 200
Valor bruto en ventas anuales	Igual o menor a 100.000	De 100.001 - 1.000.000	1.000.001 - 5.000.000	> 5.000.000.00
Monto de activos	Hasta US \$ 100.000	De US \$ 100.001 hasta \$ 750.000	De US \$ 750.000 hasta \$ 3.999.999	Igual o mayor a US \$ 4.000.000

Fuente: Superintendencia de Compañías<sup>14</sup>  
Elaboración propia

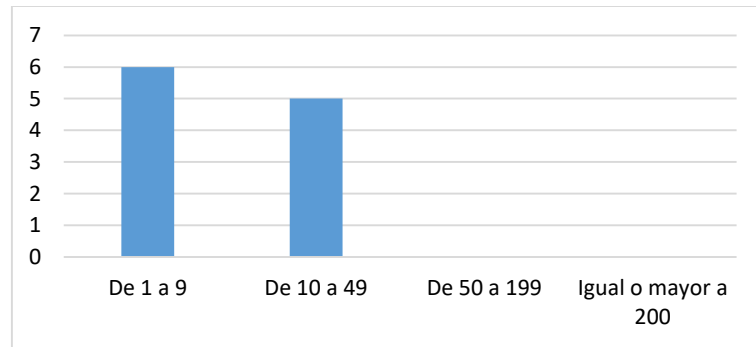
Las empresas investigadas muestran la siguiente caracterización:

<sup>14</sup> Ecuador, *Superintendencia de Compañías*, en Resolución SC-INPA-UA-G-10-005, Registro Oficial, No. 335 del 7.XII.2010.

Con respecto al número de empleados de las empresas de televisión pagada de Imbabura y Cotopaxi analizadas, se obtiene lo siguiente:

Gráfico 9

**Número de empleados de las empresas de encuestadas**



Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración: propia

A continuación, se detalla el monto estimado de ingresos anuales que las empresas han reportado a ARCOTEL:

Tabla 7

**Ingresos anuales estimados para empresas de televisión pagada de Imbabura y Cotopaxi**

Nombre Estación	Cobertura	Número de suscriptores a Diciembre 2016	Tarifa que cobra sus suscriptores de TV US \$	Ingresos anuales US \$
CABLE MEGA	Saquisilí	0	0	0
CB VISION SALCEDO	Salcedo	745	12,00	107.280,00
COTOPAXI TV	Latacunga	1.588	16,30	310.612,80
ATV CABLE LTGA	Latacunga	2.688	15,50	499.968,00
SAN MIGUEL TV*	San Miguel	0	0	0
TV PLUS	La Maná	717	16,00	137.664,00
PIMAMPIRO TV	Pimampiro	379	14,75	67.083,00
CONTINENTV	Otavalo, Cotacachi	1.295	20,50	318.570,00
INTEEL CABLE CAHUASQUI*	Cahuasquí	0	0	0
OTV - MULTICABLE	Otavalo	1.504	20,00	360.960,00
CABLEMASHI	Tumbabiro	0	0	0
MULTICABLE	Atuntaqui	539	16,00	103.488,00
CINE CABLE TV IBARRA	Ibarra	975	12,51	146.367,00

CABLESPEED / IMBACABLE	Ibarra	4.516	7,73	418.904,16
LOS LAGOS CABLE TV*	González Suárez	0	0	0
URCUQUI CABLE TV*	Urcuquí	0	0	0

Fuente: ARCOTEL.

Elaboración: propia

El costo actual de inversión en activos por “head end”, para una PYME que opera en Imbabura o Cotopaxi ofreciendo 60 canales, aproximadamente es el siguiente:

Tabla 8

**Costo de instalación de un centro de recepción de señales**

Descripción del Activo (Inversión) en “Head end” (puede ser compartido)	( O ) Operativa	( D ) Depreciable	Costo Unitario USD	Cantidad	Monto USD
	( A ) Administrativa	( A ) Amortizable			
		( N/A ) No Aplica			
Antenas Satelitales	O	D	800	5	4.000
Antenas Aire VHF UHF	O	D	50	10	500
LNB	O	D	50	10	500
Combinadores	O	D	180	3	540
Demoduladores	O	D	200	10	2.000
Moduladores	O	D	150	60	9.000
Receptores Sat.	O	D	500	50	25.000
Equipamiento Oficinas (PC Equipo )	A	D	1.000	1	1.000
Equipamiento Oficinas (Software)	A	A	1.000	1	1.000
Derecho de uso por la concesión cantón	A	A	13.328	1	13.328
Divisor óptico	O	D	150	2	300
Transmisor óptico	O	D	1.500	1	1.500
<b>Total Plan de Inversiones</b>					<b>58.668</b>

Fuente: Entrevista al Presidente de ASOCOPE

Elaboración propia

Al considerar las características antes mencionadas se determina que:

De acuerdo al número de empleados, el 55% de las empresas encuestadas se consideran microempresas y el 45% restante se ubica dentro de la categoría de pequeñas empresas.

Con respecto al valor bruto en ventas el 90% de empresas de televisión pagada de Imbabura y Cotopaxi se ubica en la categoría de pequeñas empresas y el 10% corresponde a la categoría de microempresas.

Finalmente, de acuerdo a la inversión en activos, las empresas estudiadas están dentro de la categoría de microempresas.

A continuación, se analizan las fuerzas competitivas del sector.

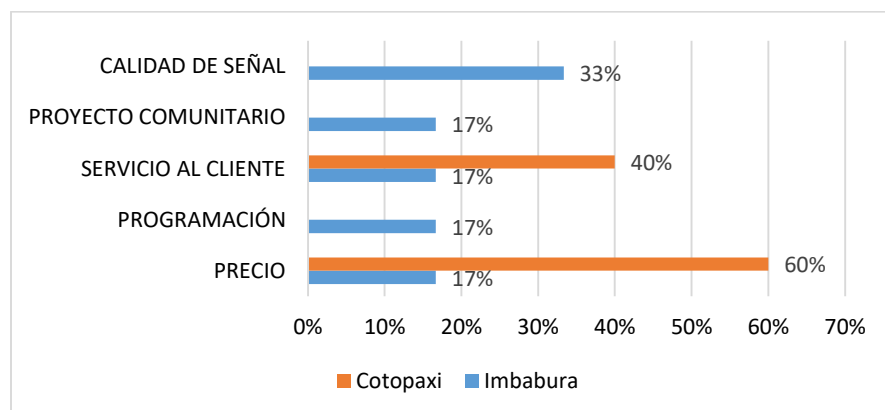
#### 4.1.2. Poder de negociación de los clientes

Para el análisis del poder de negociación de los clientes se ha estudiado estas características:

- **Importancia del servicio para los clientes:** El servicio está gravado con ICE, puede ser considerado de carácter suntuario pues no representa un bien de primera necesidad y el consumidor podría prescindir de él.
- **Factores de diferenciación del servicio:** Para este análisis, se consultó a los propietarios y los resultados se muestran a continuación:

Gráfico 10

#### Factores de diferenciación del servicio de TV Pagada



Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

Se observa que en Imbabura el principal factor de diferenciación, según la mayoría de encuestados, es la calidad de la señal. En Cotopaxi los propietarios señalan como el principal diferenciador el precio del servicio.

Existe la necesidad de identificar nuevos atributos que permitan diferenciar el servicio en los segmentos de mercado que atienden las Pyme de televisión pagada.

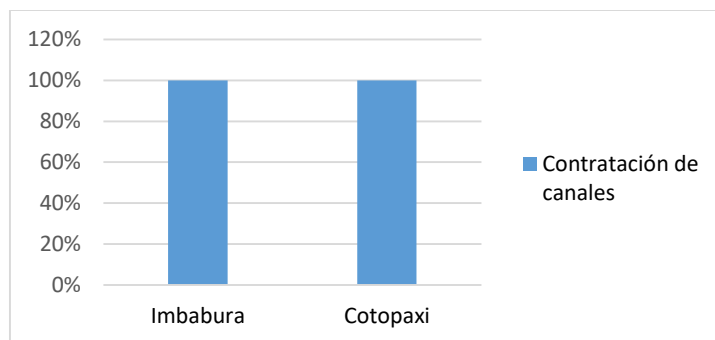
#### 4.1.3. Poder de negociación de los proveedores

Con la finalidad de identificar el poder de negociación de los proveedores de televisión pagada en Imbabura y Cotopaxi, se consultó a los propietarios, sobre algunos

aspectos de su relación con los proveedores y lo crítico que resulta el prescindir de estos insumos. Los resultados de esta evaluación se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 11

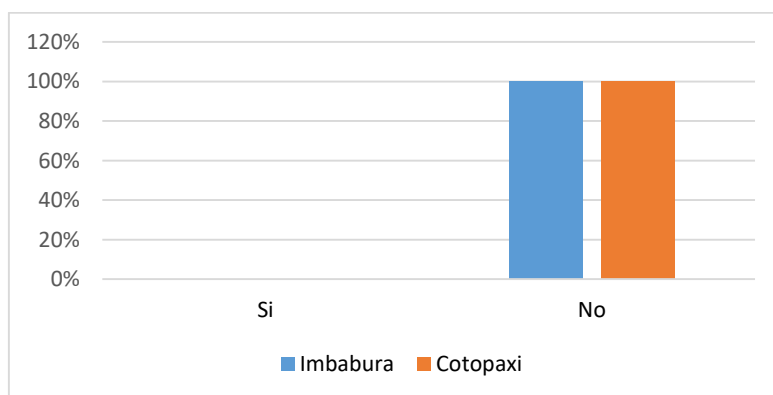
**¿Cuál es el proveedor más crítico para su negocio?**



Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

Gráfico 12

**¿Podría reemplazar a sus proveedores actuales?**



Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

Al consultar a los propietarios de empresas proveedoras de televisión por suscripción de sobre los nombres de los proveedores más importantes se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 9

**Proveedores de las empresas de tv por suscripción de Imbabura y Cotopaxi**

<b>Proveedor</b>	<b>Servicio o Bien</b>
FOX, DISCOVERY, TELEVISA, AMERICAN CHANNEL, GRANDMAR CORP, COLINARSA	Señales de canales internacionales
CLAUPETT LA CASA DEL CABLE TCA	Infraestructura: Equipos de "Head end" y de la red de distribución por cable (Cable coaxial, Fibra óptica, Amplificador, Fuentes de Poder, Nodos ópticos, Transmisores ópticos, conectores).

Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

La totalidad de los propietarios encuestados afirma que existe alta dependencia de los proveedores de canales, por las siguientes razones:

- Los representantes de proveedores de canales que tiene autorización para comercializar en Ecuador las señales son muy pocos, entre ellos están: GRANDMARCORP S.A y COLINARSA S.A
- El servicio que se adquiere de estos proveedores es único y a la vez fundamental para el giro del negocio.
- Adicionalmente en la encuesta algunos propietarios mencionan que los proveedores no consideran a las Pymes como clientes críticos y por lo tanto tienen escaso poder de negociación.

Al analizar estas características de los proveedores se puede determinar que son ellos quienes definen las condiciones de oferta del servicio. Por lo tanto, la dependencia de las acciones de los proveedores es muy alta.

**4.1.4. Amenazas de entrada de nuevos competidores**

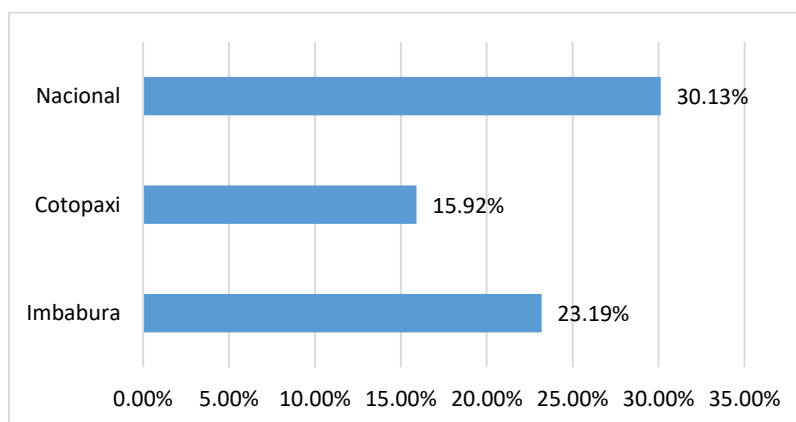
Para el análisis de este factor se estudió la posibilidad de ingreso de nuevos competidores en función del grado de penetración actual del servicio y el potencial que el mercado de cada provincia representa.

De acuerdo a la información publicada por la Agencia de Control y Regulación de las Telecomunicaciones, el porcentaje de penetración del servicio en las provincias de Imbabura y Cotopaxi es el siguiente:



Gráfico 13

**Porcentaje de penetración del servicio de televisión por suscripción**



Fuente: ARCOTEL  
Elaboración propia

Al comparar este indicador con el porcentaje nacional se puede observar que en las provincias de Imbabura y especialmente de Cotopaxi el nivel de acceso al servicio está por debajo del indicador nacional. Esto muestra que el mercado en las dos provincias puede resultar atractivo para el ingreso de nuevos competidores.

También se analizó el impacto de la regulación y la normativa como barreras de entrada para el mercado. En este sentido se consultó a los propietarios sobre la existencia de estas barreras. En Imbabura el 67% de los encuestados opinó que, si existen barreras regulatorias, mientras en Cotopaxi solo el 20% afirma que existen políticas estatales que limitan el acceso al mercado. Finalmente se debe mencionar que existen barreras de entrada por la inversión que requeriría un nuevo competidor para participar en un mercado en el que las grandes empresas han captado el 78% de los clientes y manejan economías de escala.

A partir de la información antes mencionada, se puede resumir que existe un mercado aún por explotar, pero la inversión requerida, las economías de escala que manejan las empresas grandes que participan en la prestación del servicio, sí representan barreras por considerar.

#### 4.1.5. Lucha entre competidores actuales

Para el análisis de esta fuerza competitiva se ha identificado las características principales de los actuales competidores de televisión por suscripción y su participación en el mercado.

La participación de mercado de estas empresas en las dos provincias es la siguiente:

Tabla 10

**Participación en el mercado de televisión por suscripción**

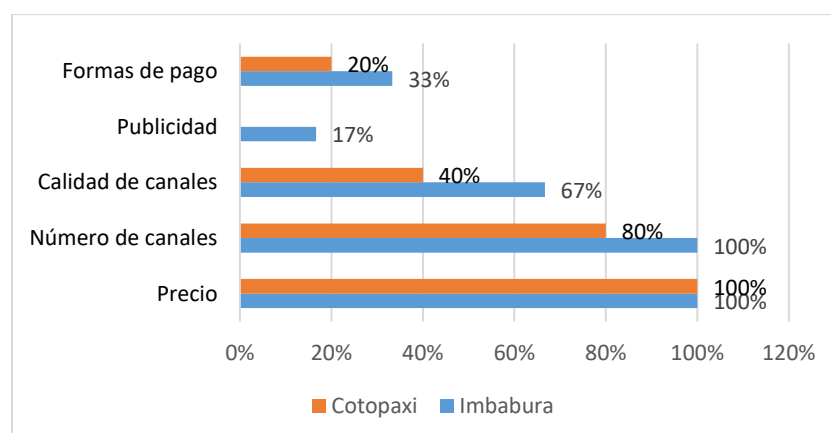
Tipo de empresa	Imbabura		Cotopaxi	
	No. de empresas	% Participación de mercado	No. de empresas	% Participación de mercado
Grande Pública	1	24%	1	43%
Grande extranjera	2	14%	2	26%
Grande nacional	2	9%	2	2%
Pyme	8	53%	5	29%

Fuente: ARCOTEL  
Elaboración propia

Dentro del análisis de la lucha entre competidores, se estudiaron los factores por los que se genera competencia dentro del sector. De acuerdo a la encuesta aplicada a los propietarios, los aspectos que generan competencia son:

Gráfico 14

**Factores que generan competencia en el sector de televisión pagada**



Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

Se determina que el factor más importante de competencia en el sector, especialmente a nivel de las Pymes es el precio. A continuación, se muestra la estructura de precios por el servicio de televisión pagada para las Pymes de las provincias de Imbabura y Cotopaxi:

Tabla 11

**Tarifas de televisión pagada en Imbabura**

<b>Permisionario</b>	<b>Tarifa USD</b>	<b>Nro. Canales</b>
CABLESPEED	7.73	80
SOCIEDAD CIVIL CINE CABLE TV	12.51	76
PIMAMPIRO TV	14.75	41
MULTICABLE ATUNTAQUI	16.00	51
OTV CABLE	20.00	61
CONTINEN TV CIA. LTDA.	20.50	61

Fuente: ARCOTEL  
Elaboración propia

Tabla 12

**Tarifas de televisión pagada en Cotopaxi**

<b>Permisionario</b>	<b>Tarifa USD</b>	<b>Nro. Canales</b>
ATVCABLE CIA LTDA LATACUNGA	15.50	70
ATVCABLE CIA LTDA PUJILI	17.00	70
CB VISION SALCEDO	12.00	69
COTOPAXI TV	16.30	60
TV PLUS LA MANÁ	16.00	60

Fuente: ARCOTEL  
Elaboración propia

En función de la información anterior, se puede destacar lo siguiente:

- La participación de mercado por parte de CNT es la más alta, seguida por la de DIRECTV. Así mismo un porcentaje importante de la participación está distribuido en las Pyme que compiten en el sector. Este patrón se repite

en las dos provincias, y a partir de esta información se puede identificar claras diferencias entre los competidores.

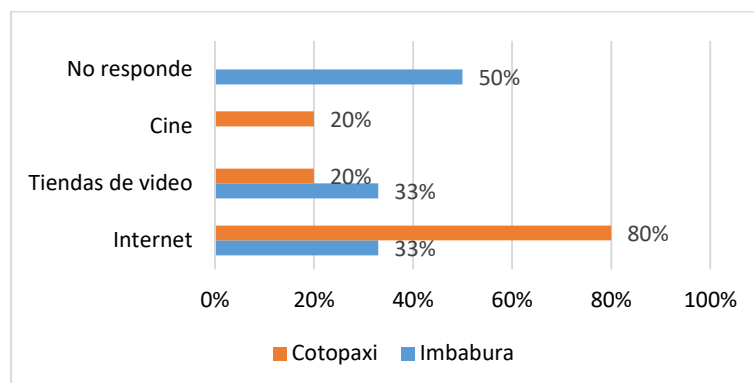
- En el mercado están las grandes empresas públicas y privadas que funcionan con características de oligopolios y manejan estrategias bien definidas de economías de escala y poder de mercado, para generar diferencias en precios, oferta de paquetes de programación, cobertura e innovación tecnológica.
- Por otro lado, está el grupo de Pymes que ofrece servicios enfocados a un segmento bien definido de mercado, en el que predomina la competencia por precio y número de canales, factores que les ha permitido captar un porcentaje importante de suscriptores y que representa atractivas oportunidades de negocio.
- La tarifa presenta notables variaciones especialmente en ciudades más alejadas de las cabeceras cantonales. Se observa una variación importante en las tarifas de Imbabura, lo que corrobora que la competencia entre las Pyme se da a nivel de precios.

#### 4.1.6. Productos sustitutos

Para identificar los productos sustitutos que inciden en una disminución de la demanda del servicio de televisión por suscripción se consultó a los propietarios de Pymes quienes identifican estos servicios:

Gráfico 15

#### Sustitutos del servicio de televisión por suscripción



Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

En Cotopaxi se identifica como principal sustituto el acceso a internet. Se destaca el hecho de que en Imbabura el 50% de los encuestados no responde a la pregunta.

En esta fuerza competitiva se identifica una seria amenaza para la continuidad del negocio, porque a medida que avanza el desarrollo tecnológico el usuario tiene más y mejores opciones para sustituir el servicio de televisión por suscripción.

#### **4.2. Comparación de resultados de las provincias de Imbabura y Cotopaxi**

Se puede determinar que el entorno meso en el que desenvuelven sus actividades las Pyme de televisión por suscripción tanto de Imbabura como de Cotopaxi tiene características similares.

Las semejanzas más importantes son:

- Los proveedores de canales tienen características monopolísticas y esto genera un alto poder de negociación sobre las Pyme, porque al tener un menor número de abonados, obtienen el servicio a un costo más elevado que las grandes empresas de televisión por suscripción.
- La dependencia de los proveedores de canales es alta porque este es el insumo principal para la oferta del servicio de televisión por suscripción.
- Los beneficios del sector se ven seriamente amenazados por productos sustitutos como el internet, que junto con el rápido avance tecnológico presenta nuevas opciones para los usuarios de televisión pagada.
- Los clientes tienen amplia información sobre las posibles alternativas de oferta similar a los servicios de televisión por suscripción, lo que les otorga un mayor poder de negociación.
- Las estrategias de los competidores actuales en el sector se diferencian por el tamaño de los oferentes: las grandes empresas buscan aumentar su participación de mercado al ofertar servicios diferenciados por la aplicación de nuevas tecnologías, paquetes de programación, mientras las Pymes buscan competir a nivel de precios y número de canales.
- La competencia para las Pyme del sector, presenta importantes desafíos porque las características del servicio requieren que las estrategias busquen factores de diferenciación únicos, que reemplacen la competencia por precios, porque este factor no es sostenible en el tiempo

- Existen barreras de entrada para que ingresen nuevos competidores, sin embargo, el nivel de penetración del servicio presenta oportunidades de crecimiento para las empresas que actualmente compiten, así como para nuevos participantes.

La principal diferencia que presentan las dos provincias es el porcentaje de penetración del servicio.

En la provincia de Cotopaxi el porcentaje de penetración del servicio es uno de los más bajos del país, y hasta el momento no tienen la participación de otros proveedores como TV Cable, por lo que este mercado representa un atractivo adicional para captar más clientes.

En Imbabura se puede observar una competencia mucho más fuerte, a nivel de precios, porque se encuentra una notable variación entre los precios de las Pyme.

A continuación, se presenta el resultado del análisis de las fuerzas competitivas para el sector de televisión por suscripción para las dos provincias:

Tabla 13

**Comparativo de sector de televisión por suscripción de Imbabura y Cotopaxi**

<b>Factores</b>	<b>Imbabura</b>	<b>Cotopaxi</b>
Poder de negociación de los clientes	Alto: gran disponibilidad de información y alternativas al servicio	Alto: gran disponibilidad de información y alternativas al servicio
Poder de negociación de los proveedores	Alto: proveedor único	Alto: proveedor único
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Medio: existe apertura para ingreso de nuevos competidores, pero hay barreras de capital y regulación	Alta: existe mayor apertura para ingreso de nuevos competidores.
Lucha entre competidores actuales	Alta: No existen factores de diferenciación importantes del servicio.	Alta: No existen factores de diferenciación importantes del servicio.
Productos sustitutos	internet	internet

Fuente: ARCOTEL  
Elaboración propia

En función de las características analizadas se puede afirmar que las condiciones de competitividad del sector de televisión pagada en Imbabura y Cotopaxi presentan desafíos para mejorar su poder de negociación, sin embargo, también se presentan oportunidades que se pueden aprovechar mediante estrategias adecuadas.

## Capítulo quinto

### 5. Análisis FODA de las Pyme de Televisión Pagada de Imbabura y Cotopaxi

El análisis FODA para las provincias de Imbabura y Cotopaxi, que se presenta a continuación se elaboró en función de los resultados obtenidos en los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- Análisis de entorno macro y meso
- Entrevistas al Presidente de la ASOCOPE
- Entrevista a Funcionario de la ARCOTEL
- Resultados de las encuestas aplicadas a los propietarios de las empresas de TV Pagada de las provincias de Imbabura y Cotopaxi respectivamente
- Resultados de la encuesta a clientes de dos empresas.

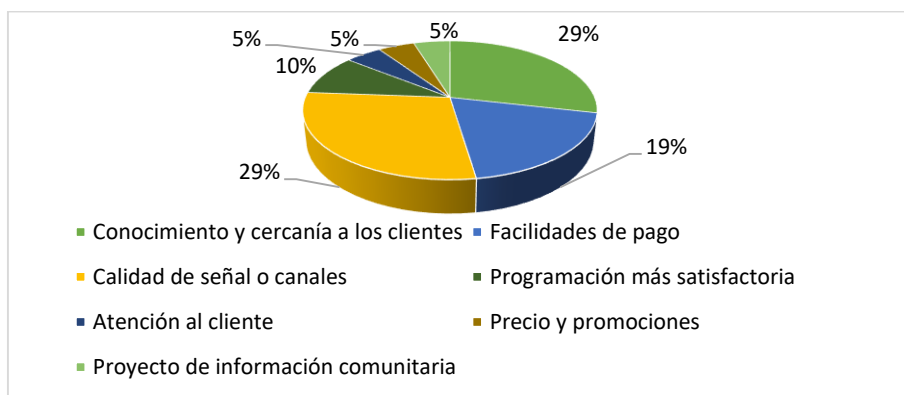
#### 5.1. Fortalezas

Se consultó a los propietarios de las Pyme de Imbabura y Cotopaxi sobre los factores que consideran son las fortalezas de su negocio. Esos son los resultados:

- En Imbabura se señalan como fortalezas el conocimiento de los clientes, la calidad de los canales de televisión y las facilidades de pago.
- En Cotopaxi se menciona de igual manera el conocimiento de los clientes, las facilidades de pago y la calidad de los canales.

Gráfico 16

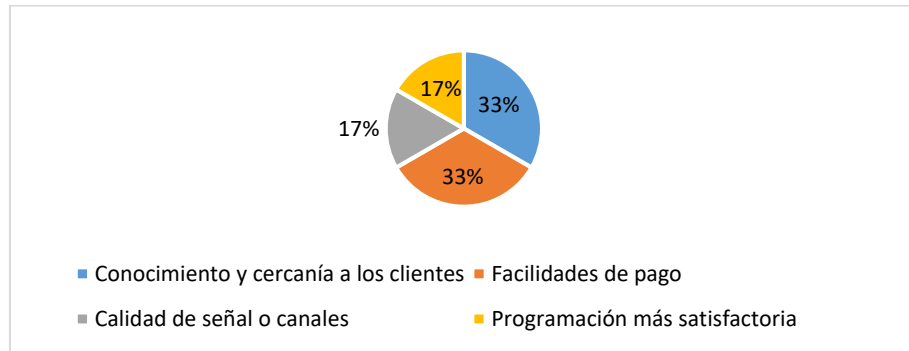
**Fortalezas de las Pyme de televisión pagada de Imbabura**



Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

Gráfico 17

**Fortalezas de las Pyme de televisión pagada de Cotopaxi**



Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

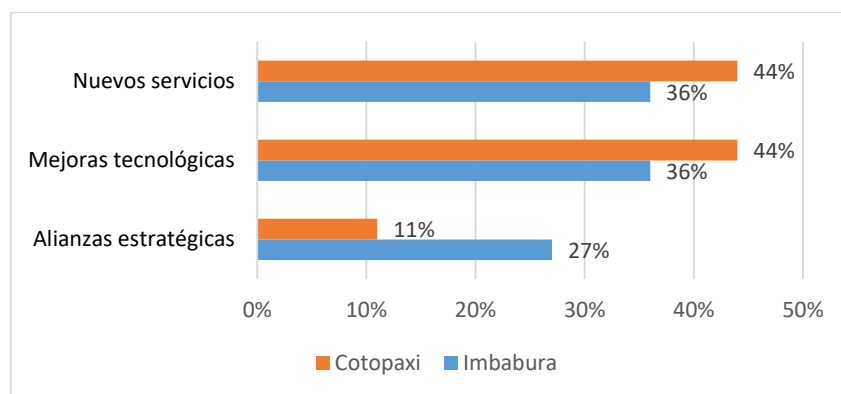
**5.2. Oportunidades**

Las oportunidades que presenta el sector se han analizado a partir de la información recopilada en el estudio del entorno macro, meso realizado en los capítulos anteriores, así como en las encuestas aplicadas a los propietarios y a una muestra de los clientes de empresas de televisión por suscripción que aún no brindan servicio de internet a sus abonados.

Se analizará en primera instancia el resultado de la encuesta a los propietarios, que constan en los siguientes gráficos:

Gráfico 18

**Oportunidades de las Pyme de televisión pagada**



Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

Las oportunidades más importantes que los propietarios tanto de Imbabura como de Cotopaxi mencionan son la prestación de nuevos servicios y las mejoras tecnológicas.

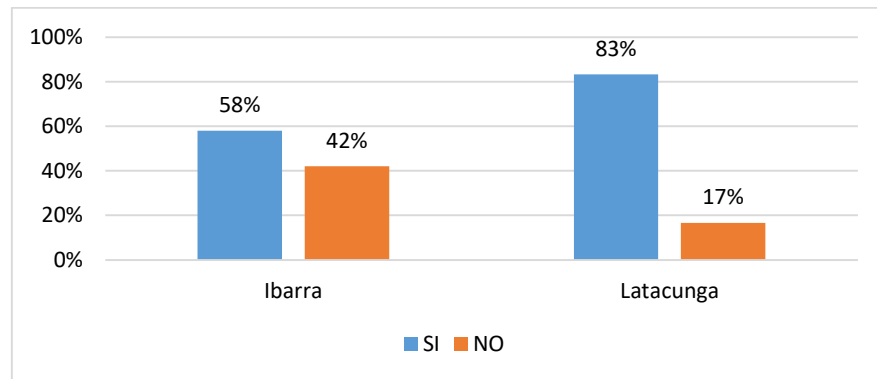


Cabe destacar que la opción de alianzas estratégicas alcanza un porcentaje muy bajo en comparación con las otras opciones, sobre todo en Cotopaxi. Este resultado puede indicar la baja predisposición a realizar procesos de cooperación y asociatividad entre los propietarios de Pymes de televisión por suscripción.

Al analizar la posibilidad de prestar nuevos servicios, se ha identificado la alternativa de brindar servicio de internet. Con la finalidad de determinar si existe una oportunidad de hacerlo, se aplicó una encuesta a una muestra de los clientes de dos empresas que actualmente brindan solo el servicio de televisión por suscripción. Estas empresas están ubicadas en Ibarra y Latacunga respectivamente. Los resultados más relevantes de esta encuesta se muestran en los siguientes gráficos:

Gráfico 19

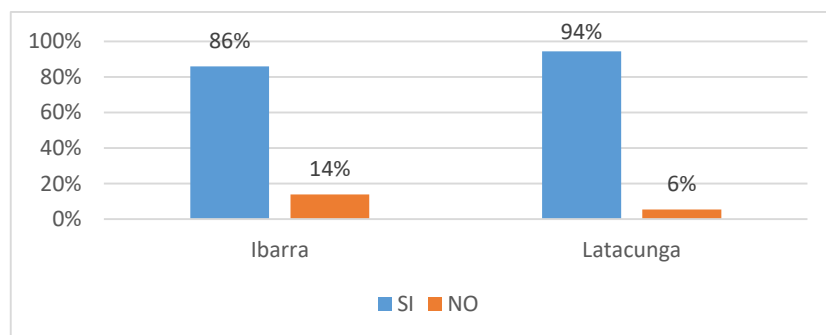
**¿ Tiene contratado el servicio de internet?**



Fuente: Encuestas a clientes  
Elaboración propia

Gráfico 20

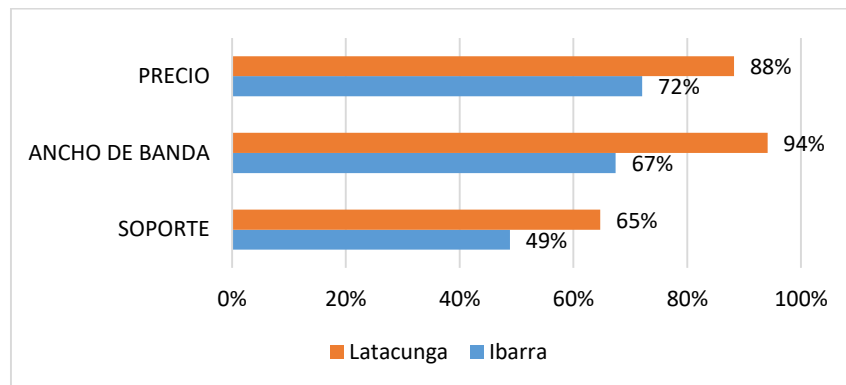
**¿Estaría dispuesto a contratar servicios de internet con su actual proveedor de televisión pagada?**



Fuente: Encuestas a clientes  
Elaboración propia

Gráfico 21

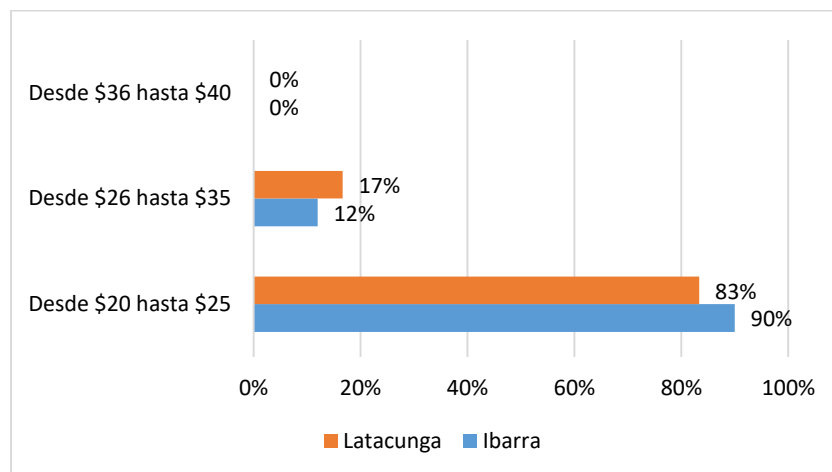
**¿Qué beneficios buscaría en su proveedor de internet?**



Fuente: Encuestas a clientes  
Elaboración propia

Gráfico 22

**¿Qué precio máximo puede pagar por el servicio de internet?**



Fuente: Encuestas a clientes  
Elaboración propia

La mayoría de usuarios en las empresas de Ibarra (86%) y Latacunga (94%) han afirmado que estarían dispuestos a contratar el servicio de internet con su actual proveedor de televisión por suscripción.

Los atributos principales que buscarían en un nuevo proveedor son el precio y el ancho de banda. El precio que están dispuestos a pagar por el servicio de internet está en el rango de US \$20 hasta US \$25.

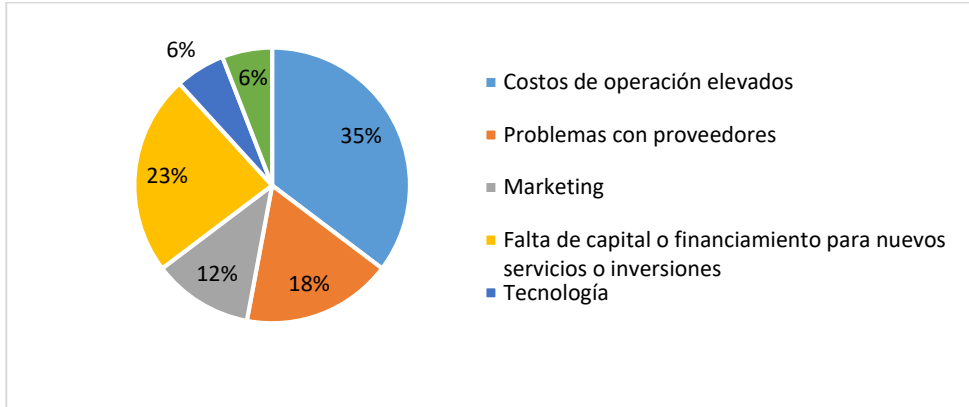
Estos resultados muestran que existe una importante oportunidad de ampliar el paquete de servicios de las Pyme hacia el ámbito de convergencia.

### 5.3. Debilidades

Se analizó los aspectos internos que caracterizan la gestión de las Pyme de televisión por suscripción de Imbabura y Cotopaxi. Las debilidades mencionadas por los propietarios son las siguientes:

Gráfico 23

**Debilidades de las Pyme de Televisión pagada de Imbabura**

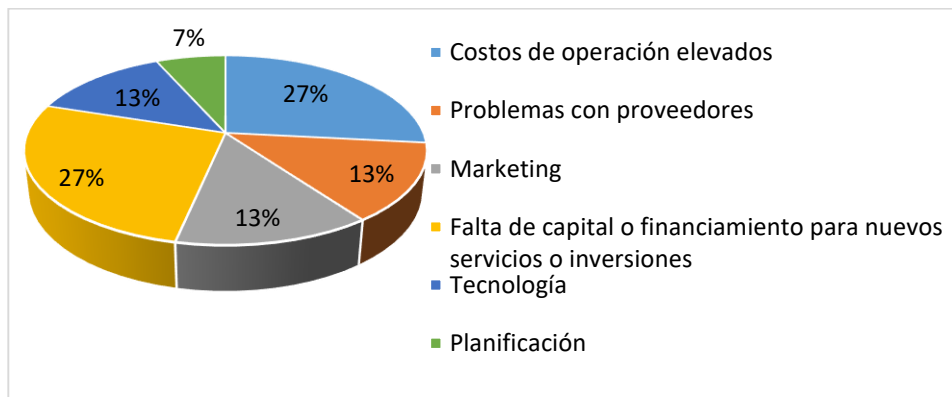


Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

Según el gráfico anterior, los propietarios afirman que los principales problemas internos que enfrentan sus empresas son los altos costos de operación, la falta de acceso al capital o financiamiento, problemas de negociación con proveedores y marketing. En la provincia de Cotopaxi se ha mencionado también como debilidad el tema de costos elevados, seguido de la falta de financiamiento. Esto se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 24

**Debilidades de las Pyme de Televisión por suscripción de Cotopaxi**



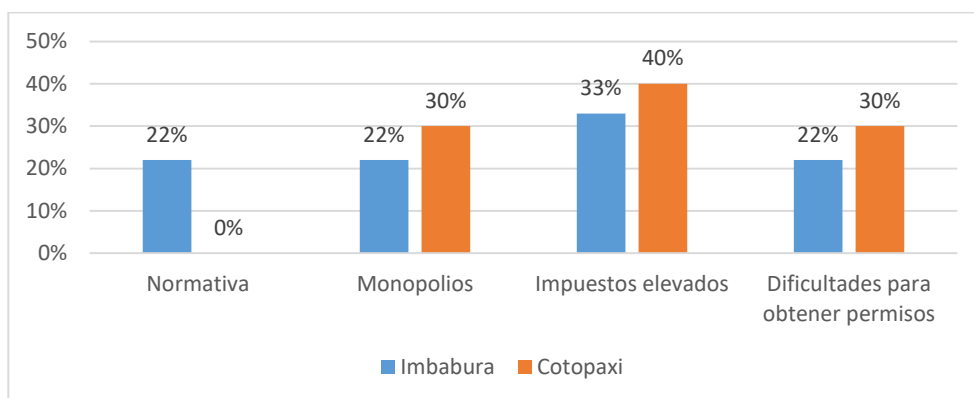
Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

## 5.4. Amenazas

Según los propietarios de Imbabura y Cotopaxi, las principales amenazas que enfrentan estas empresas son:

Gráfico 25

**Amenazas de las Pyme de Televisión pagada**



Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

Los encuestados coinciden en catalogar como la principal amenaza a la carga impositiva que grava los servicios que ofertan estas empresas.

## 5.5. Comparación de resultados del diagnóstico de las Pyme de Televisión pagada de Imbabura y Cotopaxi

Tabla 14

**Comparación de resultados FODA de las Pyme de tv pagada de Imbabura y Cotopaxi**

	<b>Descripción</b>	<b>Imbabura</b>	<b>Cotopaxi</b>
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento de las características de los segmentos que atienden y brindar un servicio personalizado</li> </ul>	Si	Si
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevos paquetes de servicios.</li> <li>Integrar asociaciones con otras empresas de telecomunicaciones</li> </ul>	Si	Si
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altos costos de operación</li> <li>Acceso limitado al financiamiento</li> </ul>	Si	Si
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monopolios</li> <li>Proveedores únicos</li> <li>Baja en demanda del servicio</li> <li>Productos sustitutos</li> </ul>	Si	Si

Fuente: Encuestas a propietarios

Elaboración propia

### 5.6. Matriz FODA de las Pyme de televisión por suscripción de Imbabura y Cotopaxi

Tabla 15

#### Matriz FODA de las Pyme de televisión por suscripción

	<b>FORTALEZAS – F</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento del cliente y mercado objetivo</li> <li>2. Calidad de canales y señal</li> <li>3. Precio más bajo y facilidades de pago</li> <li>4. Atención personalizada a clientes</li> </ol>	<b>DEBILIDADES– D</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costos de operación elevados</li> <li>2. Falta de capital para nuevos servicios o proyectos.</li> <li>3. Planificación marketing limitados.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES– O</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Normativa en telecomunicaciones que promueve la prestación de nuevos servicios y alianzas.</li> <li>2. Avance tecnológico que genera necesidad de servicios de telecomunicación.</li> <li>3. Procesos asociativos</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS – FO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar nuevos paquetes de servicios (internet)</li> <li>2. Generar procesos asociativos con otras empresas de telecomunicaciones</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS – DO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimizar costos a través de alternativas de infraestructura compartida</li> <li>2. Solicitar condiciones de financiamiento favorables mediante negociación de asociaciones</li> <li>3. Desarrollar procesos de planificación estratégica</li> </ol>
<b>AMENAZAS –A</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impuestos altos</li> <li>2. Competencia con monopolios</li> <li>3. Proveedores únicos</li> <li>4. Disminución en la demanda de servicios de televisión pagada</li> <li>5. Crecimiento en oferta de productos sustitutos</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS – FA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar mecanismos que permitan aplicar los beneficios que la ley permite para las Pymes de televisión pagada.</li> <li>2. Aprovechar el Conocimiento del segmento para satisfacer las necesidades con nuevos servicios.</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS – DA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar procesos asociativos que permitan superar las limitaciones de capital y recursos.</li> <li>2. Negociar mejores condiciones de adquisición de canales.</li> </ol>

Fuente: Encuestas a propietarios

Elaboración propia

Se puede determinar que las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades son muy similares entre las empresas de televisión por suscripción de Imbabura y Cotopaxi, por lo tanto, se pueden establecer objetivos y estrategias comunes.

## Capítulo sexto

### 6. Modelos para la asociatividad de las Pyme de Televisión pagada de Imbabura y Cotopaxi

En el presente capítulo se analizarán los siguientes aspectos:

- Resultados de la encuesta a propietarios sobre la posibilidad de generar procesos asociativos.
- Objetivos comunes para el proceso asociativo
- Modelos propuestos para asociatividad de las empresas de televisión por suscripción de Imbabura y Cotopaxi

Para el desarrollo de los aspectos antes mencionados se ha recurrido a las siguientes fuentes:

- Encuestas a propietarios de Pymes de televisión pagada
- Encuestas a los clientes de las empresas de televisión pagada de Imbabura y Cotopaxi
- Entrevista al presidente de la ASOCOPE
- Entrevista a un funcionario de la ARCOTEL

#### 6.1. Resultados de la encuesta para determinar factores de asociatividad en Imbabura y Cotopaxi

La encuesta incluye preguntas que buscan determinar si existe predisposición para formar una asociación por parte de los propietarios, así como su visión sobre los valores, beneficios y responsabilidades que la pertenencia a esta asociación implicaría.

A continuación, se muestran los resultados comparativos de las respuestas obtenidas en Imbabura y Cotopaxi:

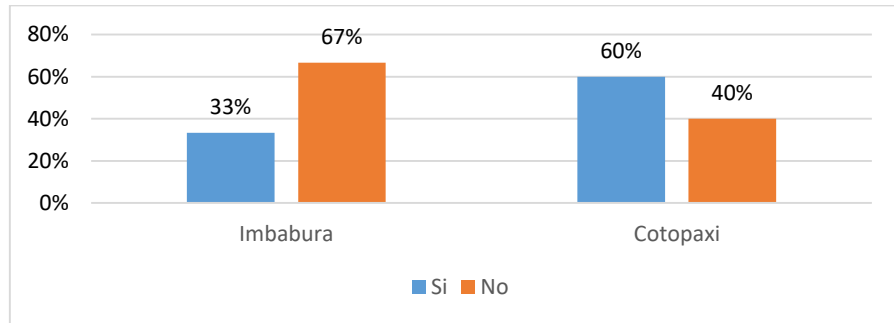
En la primera pregunta, se consultó a los propietarios si conocen a los otros cable-operadores de la provincia

La mayoría de encuestados en Imbabura (67%) afirma que no conoce a los propietarios de las otras empresas de televisión por suscripción, mientras en la provincia de Cotopaxi tan solo un 60% conoce a los otros propietarios, como se puede observar en el gráfico 35.

Este resultado implica un inconveniente a la hora de planificar procesos asociativos, pues la base fundamental es el capital social que permita generar confianza entre los miembros.

Gráfico 26

**¿Conoce a los propietarios de empresas de TV pagada de su provincia?**

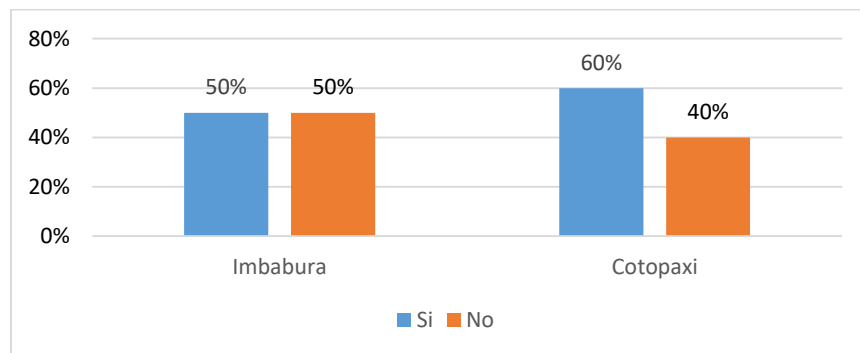


Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

También se consultó si los propietarios consideran que las empresas de televisión pagada tienen objetivos comunes.

Gráfico 27

**¿Considera que los propietarios de empresas de TV pagada de su provincia tienen objetivos comunes?**



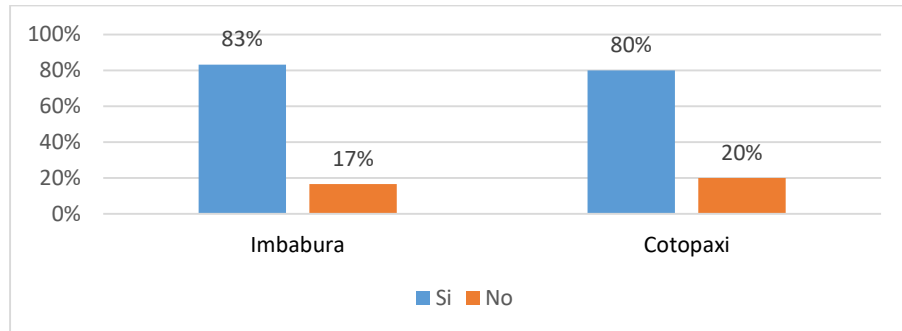
Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

En Imbabura el 50% de encuestados afirma que sí existen objetivos comunes, mientras que en Cotopaxi un 60% tienen la misma opinión. El porcentaje de encuestados que afirma que no hay objetivos comunes en las dos empresas es elevado.

Esta percepción se puede superar mediante la realización de eventos y reuniones en las que los propietarios de las empresas puedan conocer la problemática común de otras Pyme del sector.

Gráfico 28

**¿Considera que los propietarios de empresas de TV pagada de su provincia tienen problemas comunes?**



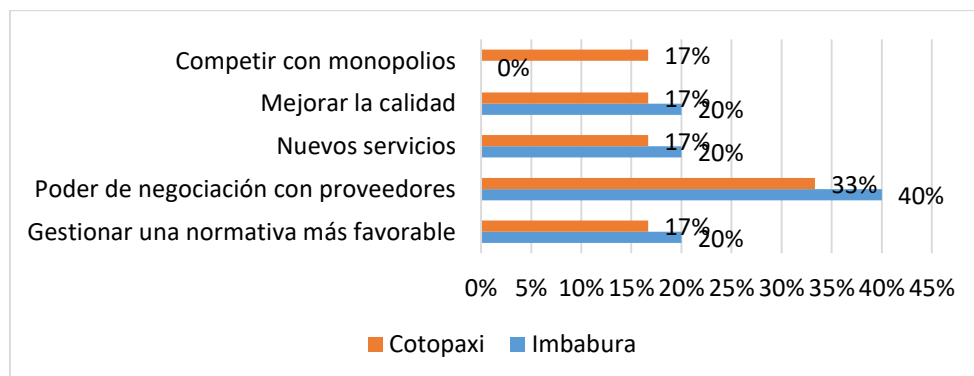
Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

Otra pregunta de la encuesta a propietarios indagó la opinión para conocer si existen problemas comunes a todas las empresas cable operadoras, y tanto en Imbabura (83%) como en Cotopaxi (80%) se afirmó que existe la misma problemática: costos elevados, bajo poder de negociación con los proveedores, regulación engorrosa y altos impuestos que gravan el servicio. Al ser consultados sobre las oportunidades que se pueden aprovechar desde una asociación los encuestados afirman en su mayoría que la oportunidad más importante es mejorar el poder de negociación.

Este resultado se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 29

**Oportunidades que se pueden aprovechar en una asociación**





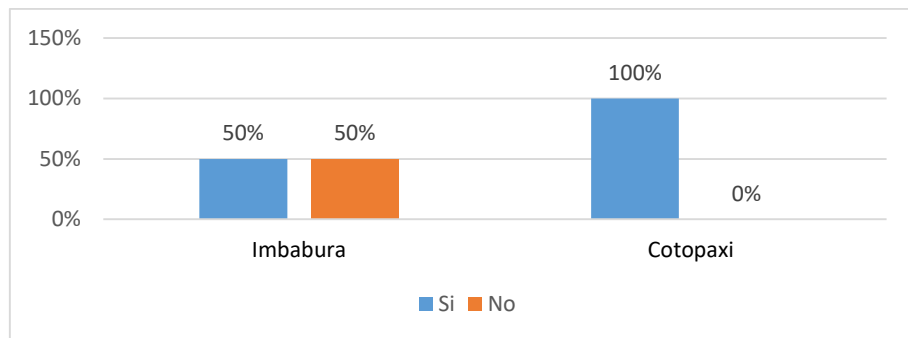
Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

También se plantea la posibilidad de generar nuevos servicios y mejorar la calidad de los que se prestan actualmente, pero es indiscutible que la mayor expectativa es poder negociar de una manera más favorable los derechos de los canales de televisión con los proveedores. Se consultó si los propietarios conocen de la existencia de asociaciones de Cable operadores, si creen que estas asociaciones son efectivas y si estarían dispuestos a formar parte de una asociación de Cable operadores.

En las siguientes gráficas se muestran los resultados:

Gráfico 30

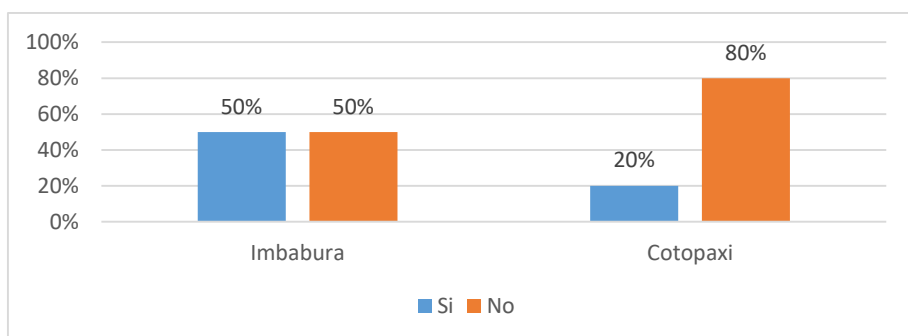
**¿Conoce de la existencia de asociaciones de pequeñas empresas de TV pagada?**



Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

Gráfico 31

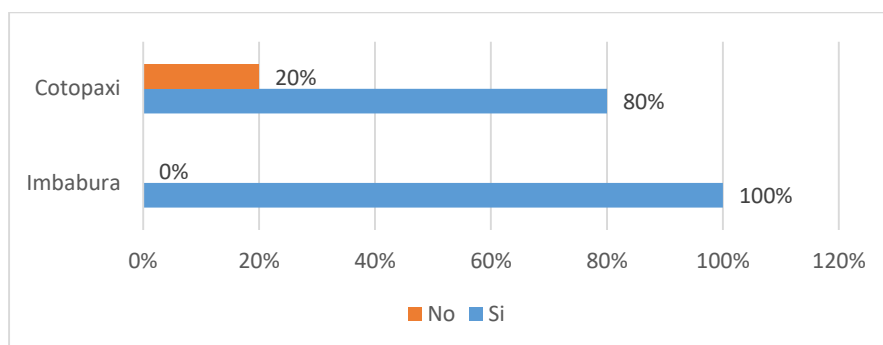
**¿Cree que estas asociaciones son efectivas?**



Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

Gráfico 32

**¿Estaría dispuesto a participar en una asociación de pequeñas empresas de TV pagada?**

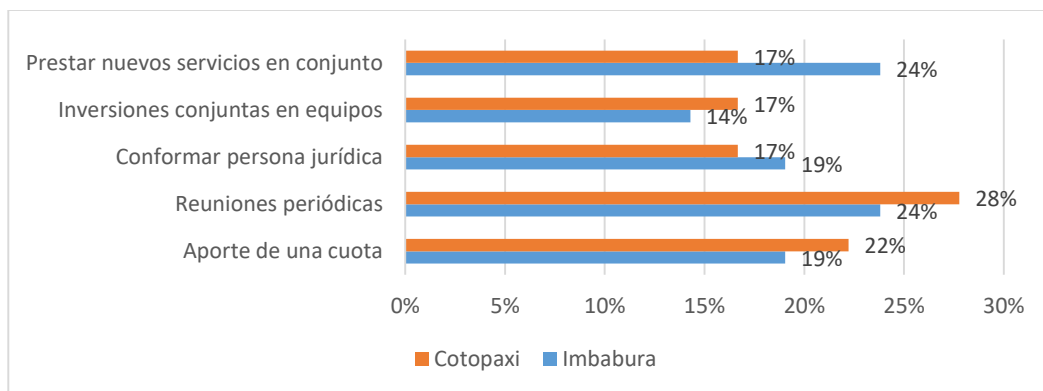


Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

En Imbabura solamente el 50% de encuestados afirma conocer de la existencia de las asociaciones, y este mismo porcentaje afirma que son efectivas, sin embargo, el 100% está dispuesto a formar parte de una asociación. En Cotopaxi el 100% de encuestados conoce de la existencia de asociaciones, no obstante, solo un 20% cree en su efectividad, y un 80% estaría dispuesto a pertenecer a una asociación. Sobre las acciones conjuntas que estarían dispuestos a realizar en forma conjunta se ha obtenido estas respuestas:

Gráfico 33

**¿Qué acciones estaría dispuesto a realizar para esta asociación?**

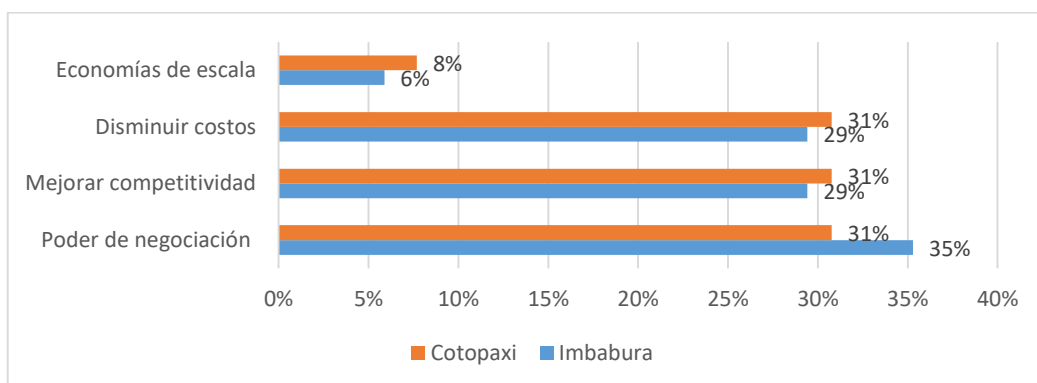


Fuente: Encuestas a propietarios de Imbabura  
Elaboración propia

En Imbabura los propietarios están dispuestos a emprender ofertas de servicios en conjunto y reuniones periódicas (24%), seguido por la conformación de una persona jurídica e inclusive una cuota económica (19%). En Cotopaxi las acciones que obtuvieron mayor puntuación son las reuniones periódicas y aportes económicos (28% y 19% respectivamente).

Gráfico 34

**¿Qué beneficios esperarías de su participación en esta asociación?**



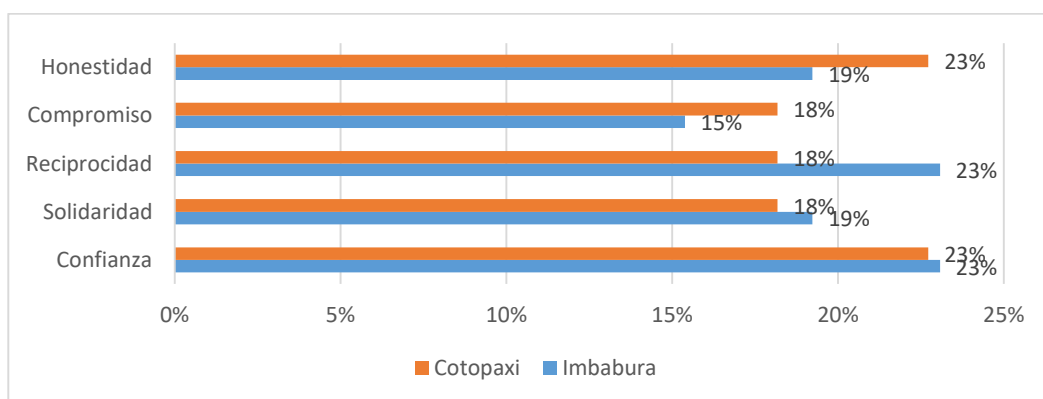
Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

En lo que tiene que ver con los beneficios que los propietarios esperan de su participación en la asociación los propietarios de Imbabura priorizaron el poder de negociación, mientras que los propietarios de Cotopaxi otorgan la misma importancia a la optimización de costos y la mejora de la competitividad.

Con respecto a los valores que deben marcar el comportamiento de los participantes se mencionó con los más altos porcentajes en Imbabura la confianza y la reciprocidad. En Cotopaxi se resaltó la confianza y la honestidad. Destaca la confianza como el valor principal para generar procesos de integración empresarial.

Gráfico 35

**Valores que se deben manejar en la asociación**



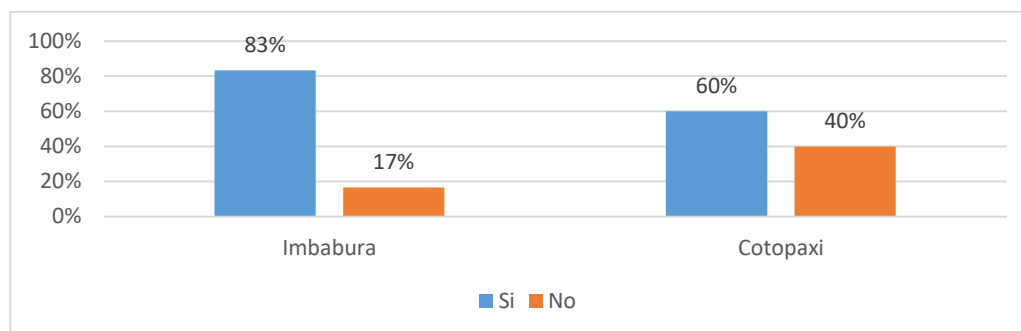
Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

Finalmente se consultó sobre la posibilidad de generar procesos asociativos con otras empresas de telecomunicaciones. Los resultados se muestran en la gráfica 45. Los

encuestados que no están interesados en este tipo de asociaciones manifiestan que es mejor considerar la asociación con empresas de la misma actividad.

Gráfico 36

**¿Estaría dispuesto a integrar una asociación con otras pequeñas y medianas empresas que prestan otros servicios de telecomunicaciones?**



Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

## **6.2. Análisis de las condiciones para la asociatividad de las Pyme de televisión pagada de Imbabura y Cotopaxi**

Al revisar los resultados de las preguntas sobre la predisposición para los procesos asociativos, se deben resaltar los siguientes aspectos

- Existe un importante porcentaje de empresarios de Pymes que no conoce a los otros propietarios, lo que podría dificultar un proceso asociativo, porque la confianza entre los participantes es un factor fundamental, y el primero que se debe tomar en cuenta al iniciar un proceso asociativo.
- La mayoría de encuestados tanto en Imbabura como en Cotopaxi afirma tener problemas comunes.
- Los encuestados de las dos provincias afirman que la oportunidad más importante por aprovechar en un proceso asociativo es generar un mayor poder de negociación.
- Aunque hay conocimiento sobre la existencia de asociaciones en el sector (50% de propietarios en Imbabura y 100% en Cotopaxi), muchos de los encuestados no confían en la efectividad de las asociaciones (50% en Imbabura y 80% en Cotopaxi). Entre las razones de esta desconfianza se manifestó que hay falta de unidad para lograr objetivos comunes. Este

aspecto podría significar otro obstáculo para generar un proceso asociativo exitoso entre las empresas del sector.

- El 100% de los encuestados de Imbabura y el 80% de encuestados de Cotopaxi estarían dispuestos a participar en procesos asociativos.
- Según los encuestados los principales valores a desarrollar en un proceso asociativo son la confianza, la honestidad y la reciprocidad.

### **6.3. Objetivos asociativos para las Pyme de televisión pagada de Imbabura y Cotopaxi**

A partir del análisis FODA y la información recopilada en las encuestas sobre los beneficios y objetivos de pertenecer a una asociación, se detallan los siguientes objetivos asociativos:

- Mejorar el poder de negociación
- Prestar nuevos servicios
- Disminuir costos

### **6.4. Estrategia para la asociatividad de las Pyme de Imbabura y Cotopaxi**

En función del análisis del entorno macro, meso y micro que se ha realizado en los capítulos anteriores, se puede afirmar que existen similitudes en la problemática que enfrentan las empresas de Televisión por suscripción de Imbabura y Cotopaxi, por lo tanto, se generan objetivos comunes que se podrían alcanzar a través de procesos asociativos.

Por esta razón, se considera que la propuesta de asociatividad será aplicable a las dos provincias, en vista de que no existen mayores diferencias en los resultados del diagnóstico.

#### **6.4.1. Hoja de ruta del proceso asociativo**

Para conformar una red horizontal, como se aplica en el caso de las empresas estudiadas, es necesario seguir estos pasos:

1. Promoción y selección de las empresas participantes
2. Inicio de una base de confianza mediante reuniones, seminarios, talleres.
3. Desarrollo de acciones piloto para establecer la asociación

4. Diseño del proyecto estratégico con miras a objetivos a mediano plazo
5. Gestión y auto sostenibilidad. (López 2003, 261)

#### **6.4.2. Estrategia**

Sobre la base de los resultados de las encuestas a los propietarios, se determina que el capital social no se ha desarrollado en este sector de empresas. Por lo tanto, la estrategia propuesta para la asociatividad considera aplicar el proceso descrito anteriormente que se ejecutará en estas etapas:

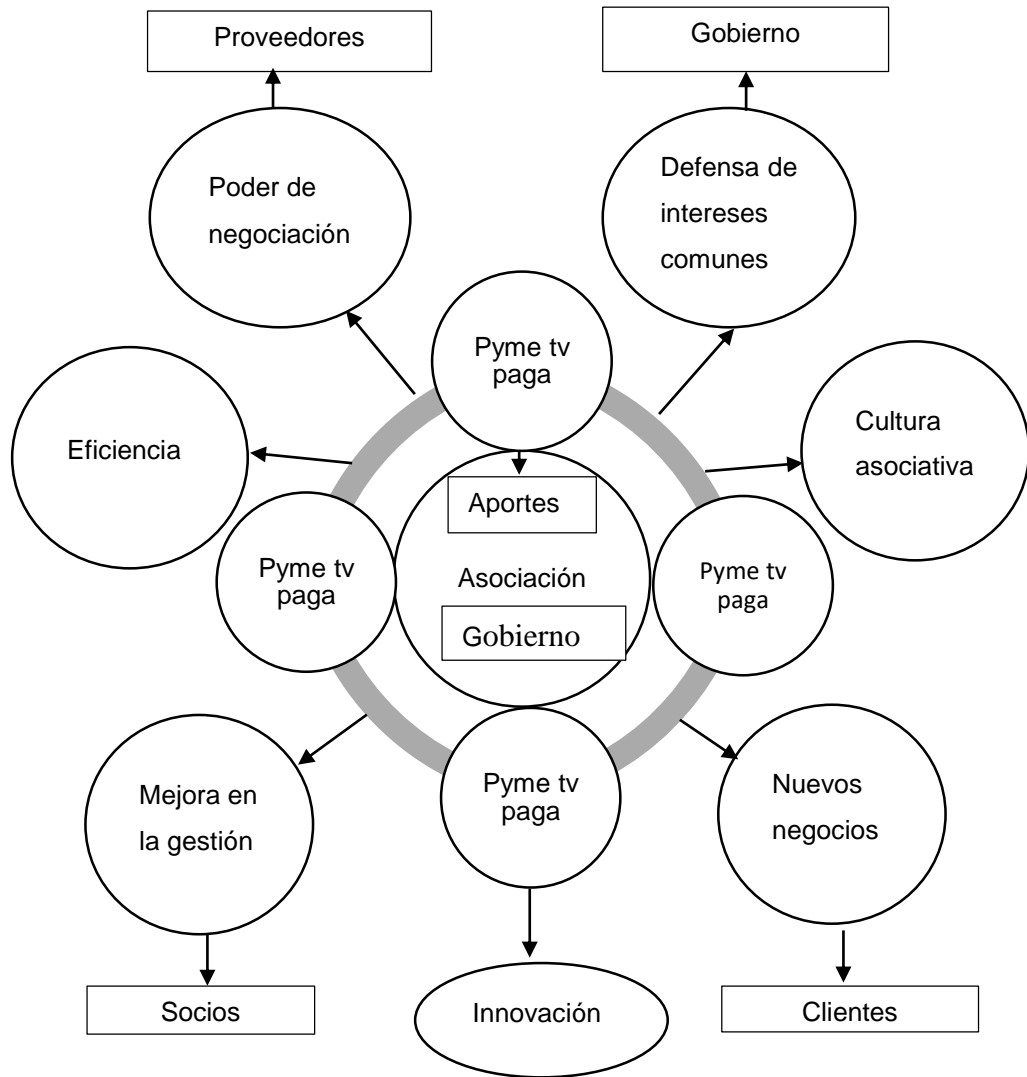
1. Conformar la asociación de cable operadores de las Pyme analizadas, en las que se enfocarán los esfuerzos en lograr representación gremial y proyectos puntuales para mejorar el nivel de confianza y cooperación entre los asociados.
2. Una vez que la confianza se ha desarrollado entre los asociados, como fruto de proyectos exitosos, se propone establecer una empresa central con personería jurídica independiente, que agrupe a los propietarios de las actuales Pyme de televisión pagada, esta vez como socios que percibirán los beneficios de la rentabilidad y apoyo que surgirán de esta nueva empresa.

A continuación, se proponen los modelos de asociatividad correspondientes:

## 6.5. Modelo de integración de la gestión

Ilustración 1

**Modelo de integración de la gestión**



Fuente y Elaboración propias

La figura anterior, corresponde a la primera etapa en donde las Pymes mantendrían el manejo individual de sus negocios al realizar por separado el manejo de marca y aspectos de administración de la empresa.

### 6.5.1. Sostenibilidad económica

El modelo de integración de gestión tiene sostenibilidad económica porque contempla aportes de los socios. El monto inicial propuesto es de US \$30 mensuales, mismo que se revisará periódicamente. También se puede considerar la posibilidad de generar cuotas extraordinarias dependiendo de la necesidad.

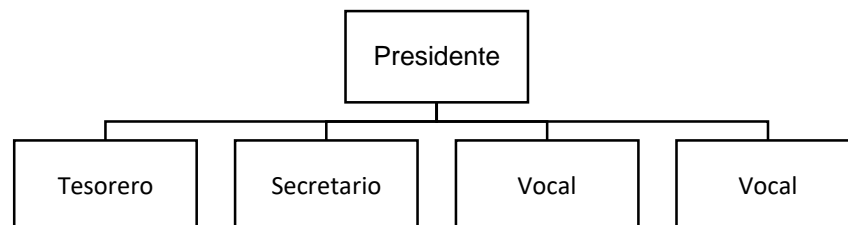
Se propone un valor relativamente bajo al inicio de esta etapa, con la finalidad de que no constituya una barrera para el ingreso de los asociados. Conforme los resultados generen confianza en la asociación, se puede incrementar el valor de aporte, de acuerdo a los requerimientos de los proyectos.

### 6.5.2. Sostenibilidad organizativa

La asociación considera la conformación de una directiva para el desempeño de actividades tales como: representación de los asociados ante el Gobierno y proveedores, organización de eventos y apoyo a los asociados.

Ilustración 2

#### Directiva de la asociación de propietarios de Pymes de televisión pagada



Fuente y Elaboración propias

Las funciones de esta directiva son las de coordinar las actividades de la asociación y presentar informes de la gestión realizada.



### 6.5.3. Beneficios del modelo para los propietarios de las Pyme de televisión pagada

#### 6.5.3.1. Incremento del poder de negociación con los proveedores

Los propietarios expresan la necesidad de obtener mejores precios para la contratación de canales. Este aspecto también está resaltado en el análisis de la estructura de costos de las empresas de televisión por suscripción, que tienen como uno de los rubros más elevados el pago por el servicio a los proveedores de canales, especialmente internacionales.

Por esta razón se ha realizado un análisis comparativo del precio actual que pagan los propietarios de empresas de televisión por suscripción, con relación al precio que se podría obtener de una negociación que tome en cuenta el número de abonados de una asociación de cable operadores. Los resultados de un ejemplo de asociación con tan solo tres Pymes integrantes se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 16

#### Comparativo de negociación con proveedores bajo esquema de asociatividad

Concepto	Costos por negociación individual en USD	Costos por negociación con asociación de tres participantes en USD	Beneficio para los participantes
Número promedio de suscriptores	500	1500	0
Costo de canales por abonado	3,60	2,10	1,50
Número de proveedores	5,00	5,00	
Costo mensual del derecho de transmisión de canales	9.000,00	15.750,00	
Costo total anual de derecho de transmisión de canales	108.000,00	189.000,00	
Costo anual por permisionario	108.000,00	63.000,00	
Ahorro anual por permisionario	0		45.000,00
Ahorro mensual por permisionario	0		3.750,00
Porcentaje de ahorro anual por permisionario	0		42%

Fuente: Entrevista al Presidente de ASOCOPE  
Elaboración propia

Se determina que las Pyme de Imbabura y Cotopaxi que negocian de forma individual podrían ahorrar (para el caso de apenas tres asociados) al menos un 42% del

derecho de transmisión de canales, por medio de una negociación conjunta con un mayor número de abonados, al considerarlos dentro de una asociación.

El incremento en el poder de negociación con los proveedores se vería reflejado no únicamente en el ahorro de los costos variables de operación, sino también en la capacidad de evitar prácticas incorrectas en la provisión del insumo, como son: el condicionamiento de adquirir un paquete de canales sin libre elección individual, y adquirir al mismo proveedor de canales los equipos decodificadores a pesar de que éstos se distribuyen a menor precio en el mercado internacional; aspectos que, de acuerdo a los encuestados y entrevistado, se están realizando actualmente con frecuencia, generando una importante distorsión en el mercado porque están en desventaja con los grandes prestadores del servicio a quienes los mismos proveedores de canales no aplican esas condiciones.

### 6.5.3.2. Infraestructura Compartida para la provisión de televisión pagada

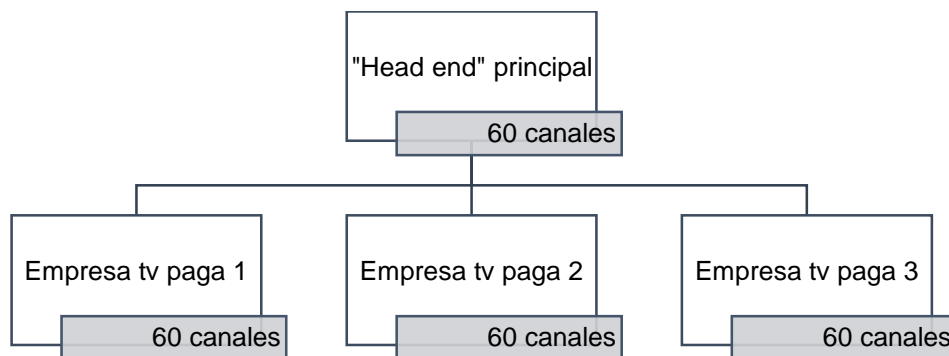
Dentro de las alternativas que tendrían las empresas de televisión por suscripción, ubicadas en ciudades cercanas, está la de compartir la infraestructura de recepción de señales (conocida como cabecera principal o “head end”)

Las condiciones para que se logre este objetivo de infraestructura compartida están vinculadas a la existencia de cercanía, es decir un factor territorial que facilite el compartir la infraestructura, así como el compromiso de los asociados de asumir los costos derivados.

El esquema bajo el cual funcionaría la infraestructura compartida es el siguiente:

Ilustración 3

#### Infraestructura compartida para empresas de televisión por suscripción



Fuente: Entrevista al Presidente de ASOCOPE y Funcionario ARCOTEL

Elaboración propia

Una vez recibidas las señales en el “head end”, se debería distribuirlas a los asociados, esto se podría realizar mediante el uso de un medio conocido como fibra óptica, cuyo precio oscila en US \$ 1,2 por metro. Así, por ejemplo, si el “head end” compartido se ubicaría en Atuntaqui que se encuentra a 10km de Otavalo e Ibarra, el costo total por prestador sería alrededor de US \$ 12.000,00 obteniendo finalmente lo siguiente:

Tabla 17

**Análisis del beneficio por infraestructura compartida**

Concepto	Instalación Individual	Instalación con asociatividad (Ej.: 3 asociados)	Beneficio para los participantes de la asociación
Costo total de inversión en equipos de “head end”	58.668,00	19.556,00	
Costo para distribuir las señales para cada ciudad		12.000,00	
Costo total por prestador (“head end” más distribución)		31.556,00	
Ahorro por prestador			27.112,00
Porcentaje de ahorro por prestador			46,21%

Fuente: Entrevista al Presidente de ASOCOPE  
Elaboración propia

Se determina nuevamente que las Pyme de Imbabura y Cotopaxi que inviertan en forma asociada en la adquisición de equipos del centro de gestión conocido como “head end”, podrían ahorrar (para el caso de tres asociados) aproximadamente un 46%. El ahorro se incrementaría proporcionalmente al número de miembros de la asociación y la cercanía en distancia del “head end” compartido con la ciudad donde se preste el servicio. Además, este proceso permitiría a los asociados generar disminución de costos de los mantenimientos preventivos y correctivos de los equipos del “head end”.

**6.5.3.3.Oferta de un nuevo servicio: acceso a internet**

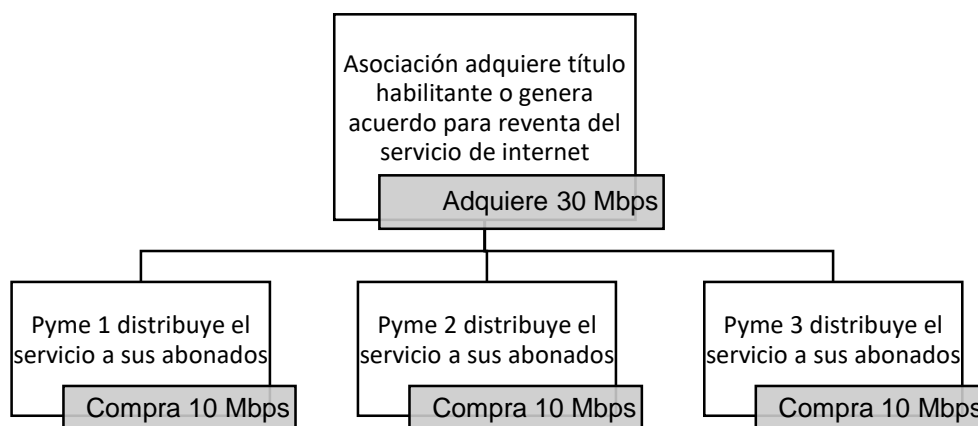
Con asociatividad se pueden encontrar nuevas oportunidades de mercado para las empresas de televisión por suscripción, que compiten con grandes proveedores de televisión por suscripción, y a la vez enfrentan al servicio de acceso a internet, como el principal sustituto que amenaza su continuidad en el negocio.

Bajo el esquema de las alternativas anteriores, esto es, compartiendo infraestructura para el centro de gestión, e incrementando el poder de negociación con el o los proveedores, es factible, porque ahora constan como procedentes dentro de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, la incursión en la provisión de acceso a internet, obteniendo previamente el título habilitante a nombre de la asociación, y luego generando acuerdos individuales de reventa del servicio con cada uno de los asociados.

Así las empresas de televisión por suscripción, podrían contratar el servicio de internet a un proveedor de ancho de banda de acceso internacional (conocido como portador internacional) quien comercializa la conexión a internet (medida en Mbps) bajo la figura de compra de más cantidad de ancho de banda, para a su vez distribuir las entre las Pyme que oferten este servicio a sus clientes.

Ilustración 4

**Oferta de servicios de acceso a internet**



Fuente: Entrevista al Presidente de ASOCOPE y funcionario ARCOTEL  
Elaboración propia

En función de los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes de dos empresas de televisión pagada que actualmente no ofrecen internet, si existe un importante porcentaje de abonados que tiene interés en contratar un paquete de servicios que incluya internet, conforme consta en el detalle de oportunidades del capítulo 5.

Los ingresos actuales para la PYME por la provisión del servicio de televisión pagada, con corte a diciembre de 2016 es el siguiente:

Tabla 18

**Ingresos estimados para las empresas de Imbabura y Cotopaxi por el servicio de televisión por cable**

Nombre Estación	Cobertura	Número de suscriptores a Diciembre 2016	Tarifa que cobra sus suscriptores de TV	Ingresos US \$ mensuales
CABLE MEGA	Saquisilí	0	0	0,00
CB VISION SALCEDO	Salcedo	745	12,00	8.940,00
COTOPAXI TV	Latacunga	1.588	16,30	25.884,00
ATV CABLE LTGA	Latacunga	2.688	15,50	41.664,00
SAN MIGUEL TV*	San Miguel	0	0	0,00
TV PLUS	La Maná	717	16,00	11.472,00
PIMAMPIRO TV	Pimampiro	379	14,75	5.590,25
CONTINENTV	Otavalo, Cotacachi	1.295	20,50	26.547,50
INTEEL CABLE CAHUASQUI*	Cahuasquí	0	0	0,00
OTV - MULTICABLE	Otavalo	1.504	20,00	30.080,00
CABLEMASHI	Tumbabiro	0	0	0,00
MULTICABLE	Atuntaqui	539	16,00	8.624,00
CINE CABLE TV IBARRA	Ibarra	975	12,51	12.197,25
CABLESPEED / IMBACABLE	Ibarra	4.516	7,73	34.908,68
LOS LAGOS CABLE TV*	González Suárez	0	0	0,00
URCUQUI CABLE TV*	Urcuquí	0	0	0,00
<b>PROMEDIO INGRESOS</b>				<b>22.604,22</b>

Fuente: ARCOTEL  
Elaboración propia

\* Estas empresas no han presentado los reportes de número de suscriptores y tarifas a ARCOTEL.

Sin considerar en cálculo a los prestadores que no han reportado número de suscriptores y tarifas, el promedio de clientes en las dos provincias obtenido es 1494, y el promedio de la tarifa mensual cobrada US \$15,13. Por tanto el valor de ingresos mensual promedio en Imbabura y Cotopaxi por concepto de la provisión del servicio de televisión sería aproximadamente: US \$ 22.604,22; y el valor anual sería: US \$ 271.250,64

Los costos que una empresa con 1494 clientes tendría pueden estimarse de la siguiente manera:

Tabla 19

**Detalle de costos y gastos de televisión pagada**

<b>Indicador de Costos</b>	<b>Año 1</b>
Número de suscriptores	1.494
Costo promedio en operación y mantenimiento de equipos "head end"	1.000,00
Tasa de incremento en operación y mantenimiento de equipos "head end"	5%
Costo unitario en reparar una avería en la red	5,00
Tasa máxima de averías de red en el grupo de clientes	10%
Costo promedio en operación y mantenimiento de equipos de red	747
<b>Operación y Mantenimiento de Equipos</b>	<b>1.747</b>
Costo unitario de instalación de equipos por clientes nuevos	5
<b>Instalación de Equipos</b>	<b>7.470</b>
Número de postes alquilados para tender la red	200
Costo unitario de arrendamiento de postes	5
<b>Arrendamiento o compartición de infraestructura</b>	<b>1.000</b>
Tarifas por Concesión	0
Ingresos estimados	271.250,64
Tasa por pagos mensuales con relación a los ingresos	0,02
<b>Tarifas mensuales</b>	<b>5.425,01</b>
Seguros	0
Número de canales totales	60
Número de canales pagados	3
costo por cliente de cada canal internacional (US \$)	2,10
<b>Pago proveedores Internacionales</b>	<b>112.946,40</b>
<b>Remuneraciones anuales de Técnicos (2)</b>	<b>29.822,40</b>
Equipos y Terminales (Que no sean Activos Fijos)	0
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>158.410.81</b>
<b>Indicador de gastos</b>	<b>Año 1</b>
Remuneraciones 4 personas con salario promedio de US \$ 600	39.763,20
Operación y Mantenimiento de Oficinas	500,00
Informática	500,00
Servicios Básicos y Comunicaciones	500,00
Impuestos, Tasas y Contribuciones	500,00
Marketing y Publicidad	500,00
Captación y Servicio al Cliente	500,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>42.763,20</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>201.174,01</b>

Fuente: Pérez Edison <sup>15</sup>  
Elaboración propia

<sup>15</sup> Pérez Edison, "Análisis del Sector de las Pyme de televisión por Cable de Imbabura y Carchi, en el ámbito de la transición a servicios convergentes de Telecomunicaciones" (tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2012),82

La explicación de los rubros detallados es la siguiente:

- Operación y Mantenimiento de Redes y “Head End”: se considera un valor inicial, que se incrementa anualmente con un valor especificado en la tabla (Tasa de incremento en operación y mantenimiento)
- Instalación de Equipos: Se estima calculando el total de número de suscriptores por un valor promedio de cada instalación.
- Tarifas por Concesión es 0, porque no existe concesión de frecuencias, el sistema es por cable
- Arrendamiento o Compartición de Infraestructura: Se considera el pago por el uso de postes. Un valor unitario acordado con la empresa Eléctrica.
- Tarifas Mensuales: Pago a ARCOTEL que se realiza calculando el 2% de los ingresos totales
- Seguros: Es cero, porque no se usa equipos decodificadores para los suscriptores
- Otros Costos: Se incluye el Pago por proveedores canales internacionales, y se los estima multiplicando el número de suscriptores, por el número de canales pagados y por un costo por cliente de cada canal, considerando ya que los prestadores se encuentran asociados y pagan por este concepto un valor por cliente de US \$ 2,10
- Gastos: se consideran valores iniciales para los rubros: operación y mantenimiento, informática, servicios básicos y comunicaciones, impuestos, marketing, captación y servicio al cliente.

En resumen, el margen que obtienen las Pyme por el servicio de televisión pagada es el siguiente:

Tabla 20

**Margen bruto de ganancia en servicio de televisión pagada en USD**

Ingresos anuales	271.250,64
Costos y gastos anuales	201.174,01
<b>Margen bruto anual</b>	<b>70.076,63</b>

Fuente: Pérez Edison <sup>16</sup>  
Elaboración propia

<sup>16</sup> Pérez Edison, “Análisis del Sector de las Pyme de televisión por Cable”, 82

Si se considera el escenario en el que las empresas de televisión por suscripción brindan el servicio de internet a sus abonados, se establecen las siguientes premisas para el análisis:

**a) Ingresos adicionales**

Los proveedores de internet ofertan a sus clientes varios planes de ancho de banda, tasa de compartición, forma de acceso (por cable e inalámbrico) y disponibilidad del servicio. Estos aspectos dificultan la comparación de planes tarifarios y la determinación del precio promedio por Mbps (Megabits por segundo, unidad de medida del ancho de banda de acceso a internet).

El precio para acceso a internet ha sostenido una tendencia a la baja, esto se ha dado por el impulso del gobierno a la CNT EP, quien ha provocado que las grandes empresas de internet también bajen sus precios, al definir US \$ 20.52 como precio para el plan básico ofertado (velocidad de descarga: 4 Mbps).<sup>17</sup> Este servicio está enfocado al mercado residencial y se comercializa con una compartición de 2 a 1, lo que quiere decir que el ancho de banda que se garantiza al usuario es 4 Mbps / 2, esto es 2 Mbps. Este precio ha sido corroborado en las encuestas desarrolladas a los clientes de las PYME de tv pagada, quienes en un 85% han indicado que estarían dispuestos a acceder al servicio de acceso a internet con sus actuales proveedores de televisión, y pagar un precio de US \$ 20,00. De esta forma se puede estimar el ingreso adicional que tendrían por la provisión del nuevo servicio:

Tabla 21

**Ingresos por provisión de acceso a internet en USD**

Clientes actuales tv pagada	1.494
Porcentaje de abonados que contratarían internet	85%
Número estimado clientes para el servicio de internet	1.270
Precio del servicio de acceso a internet	20,52
<b>Ingreso Mensual de acceso a internet</b>	<b>26.058,35</b>
<b>Ingreso Anual de acceso a internet</b>	<b>312.700,18</b>

Fuente: Encuesta a clientes  
Elaboración propia

<sup>17</sup> Corporación Nacional de Telecomunicaciones, “Internet Fijo”, 05.05.2017, en: <http://www.cnt.gob.ec/>



## b) Costos adicionales

Para que las Pyme puedan proveer servicio de acceso a internet desde un enfoque de asociatividad, se requiere la inversión adicional en equipos, así como el incurrir en costos y gastos adicionales. A continuación, se muestra el detalle

Las inversiones en equipamiento se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 22

### Inversión en el centro de gestión para ofrecer internet sobre la red de tv cable

Rubro	Internet (inversión adicional) (USD)
CMTS: Sistema de Terminación de cable módems (US \$)	10.000,00
Hardware del Centro de gestión: servidores de aprovisionamiento y facturación (US \$)	2.000,00
Software del Centro de gestión: servidores de aprovisionamiento y facturación (US \$)	5.000,00
Pago por derechos de concesión de portadores regionales (US \$)	5.000,00
Pago por permiso de internet	500,00
<b>TOTAL US \$</b>	<b>22.500,00</b>

Fuente: Pérez Edison <sup>18</sup>  
Elaboración propia

Bajo el esquema propuesto, este costo total podría ser dividido por el número de asociados, el momento de compartir la infraestructura con un solo centro de gestión, ubicado en las mismas instalaciones del “head end” donde se reciben las señales de televisión. Con el ejemplo anterior, para tres asociados, sería un costo por prestador de US \$ 7.500

En la desagregación de costos adicionales para proporcionar servicio de acceso a internet, se presenta a continuación en las siguientes tablas los gastos adicionales de remuneraciones, los costos fijos anuales adicionales, y los costos variables anuales.

Dentro de los costos fijos anuales se incluye el valor de la cuota por asociatividad que al momento se estima en US \$30 al mes.

---

<sup>18</sup> Pérez Edison, “Análisis del Sector de las Pyme de televisión por Cable”, 82

Tabla 23

**Inversión en el centro de gestión para ofrecer internet sobre la red de tv cable**

Rubro	Cantidad Adicional	Costo Unitario (US \$)	Monto Mensual (US\$)	Monto Anual (US \$)
Personal administrativo y comercial	1	600,00	600,00	7.200,00
Personal de instalación	2	600,00	1.200,00	14.400,00
Personal del "head end"	1	600,00	600,00	7.200,00
<b>Total Remuneraciones</b>	<b>4</b>	<b>2.400,00</b>	<b>2.400,00</b>	<b>28.800,00</b>

Fuente: Pérez Edison <sup>19</sup>  
Elaboración propia

Tabla 24

**Costos fijos anuales estimados para el servicio de internet**

Rubro	Monto Mensual (US \$)	Monto Anual (US \$)
Total de Remuneraciones	2.400,00	28.800,00
Mantenimiento y Operación equipos del "head end" *	0,00	0,00
Mantenimiento de software de los equipos del centro de administración y gestión de la red	400,00	4.800,00
Cuota de aporte para asociación	30,00	360,00
<b>Total Costos Fijos US \$</b>	<b>2.830,00</b>	<b>33.960,00</b>

Fuente: Pérez Edison <sup>20</sup>  
Elaboración propia

Tabla 25

**Costos variables anuales estimados para proveer acceso a internet**

Rubro (US \$)	%	Variable	Cant.	Costo Unit. (US \$)	Monto Mensual (US \$)	Monto Anual (US \$)
Compra de equipos y/o terminales	100%	total mensual de nuevos clientes (q/12)	106,00	20,00	2.117,00	25.400,00
Conexión Internacional a internet	12,50%	consumo pico mensual del total del	79,38	100,00	7.938,00	95.250,00

<sup>19</sup> Pérez Edison, "Análisis del Sector de las Pyme de televisión por Cable,82

<sup>20</sup> Pérez Edison, "Análisis del Sector de las Pyme de televisión por Cable,82

		clientes en Mbps (q/2)				
Pago mensual al Estado	0%		0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total costos variables</b>					<b>10.054,00</b>	<b>120.650,00</b>

Fuente: Pérez Edison <sup>21</sup>

Elaboración propia

Para  $q = 1270$  clientes, se obtiene el monto de los costos operativos totales, mismos que se presentan en la tabla

Tabla 26

### Costos totales de operación estimados para el servicio de internet

	Monto Anual (US \$)
Costos Fijos	33.960,00
Costos Variables	120.650,00
<b>Costos Totales</b>	<b>154.610,00</b>

Fuente y elaboración propias

Como se desprende de las tablas anteriores, en el caso de que los operadores de sistemas de audio y video por suscripción presten el servicio de internet deberán considerar los siguientes rubros adicionales:

- Mantenimiento de equipos del centro de administración y gestión de la red (software): El pago de licencias para el software de facturación y aprovisionamiento de clientes
- La adquisición de los equipos terminales: El valor actual referencial del mercado es superior o igual a US \$ 20 por cada equipo. Cabe anotar que cada modem es propiedad de la empresa y en el caso cancelación del servicio, éste debe ser devuelto, y puede ser usado para un nuevo cliente. Dado que la característica de esta inversión es variable dependiendo del número de nuevos clientes, se realiza un prorrateo mensual del total anual de clientes ( $q/12$ ), con el objeto de realizar el análisis de estos costos variables.
- Conexión internacional: Pago estimado al proveedor internacional. El precio mensual en el mercado por un ancho de banda de 1 Mbps es de US

<sup>21</sup> Pérez Edison, "Análisis del Sector de las Pyme de televisión por Cable", 82

\$ 100.<sup>22</sup> La capacidad del enlace que debe contratarse con el proveedor se basa en la tasa de compresión permitida (1 a 8, es decir 12,5%), y un análisis técnico del tráfico cursado en hora pico, un criterio válido para lo último es que la mitad de los clientes acceden simultáneamente al servicio en el período pico ( $q/2$ ).

Al incorporar los valores de ingresos, costos y gastos analizados en las tablas anteriores se obtiene este margen asociado al servicio de acceso a internet

Tabla 27

**Comparativo de margen del servicio de televisión pagada e internet**

	<b>Servicio de Televisión Pagada</b>	<b>Servicio de internet</b>
Ingresos	271.250,64	312.700,18
Costos	201.174,01	154.610,00
Margen	70.076,63	158.090,18

Fuente y Elaboración propia

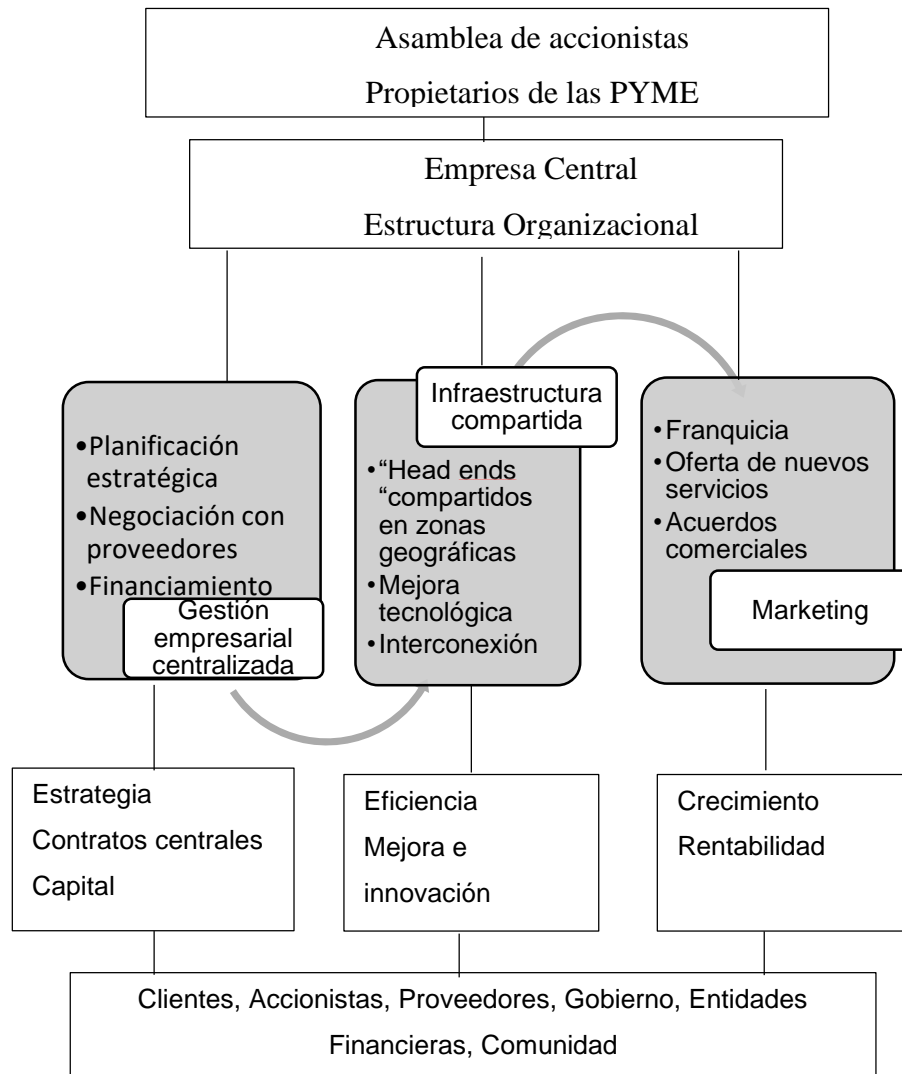
Como se puede observar en la tabla anterior el servicio de internet genera un ingreso adicional de US \$158.090,18 para las empresas que se acojan al modelo propuesto e incursionen en la prestación del servicio de internet.

**6.6. Modelo de integración económica**

<sup>22</sup> ARCOTEL, “Estadísticas de servicios portadores”, 05.05.2017, en: <http://www.arcotel.gob.ec>

Ilustración 5

**Modelo de integración económica**



Fuente y elaboración propias

**6.6.1. Sostenibilidad económica**

La gestión centralizada de este modelo implica costos adicionales del personal administrativo de la empresa. Un valor estimado de los costos se muestra a continuación:

Tabla 28

**Evaluación de costos de empresa central**

<b>Concepto</b>	<b>Costo mensual para la asociación</b>	<b>Costo anual</b>
Salario de Gerente	3.000,00	36.000,00
Salario responsable de Finanzas	1.800,00	21.600,00
Salario responsable de Marketing	1.800,00	21.600,00
Asesorías		15.000,00
Gastos de operación (arriendo, servicios básicos, suministros)	1.000,00	12.000,00
Gastos de marketing	1.000,00	12.000,00
<b>Total</b>		<b>118.200,00</b>

Fuente y Elaboración propia

Para cubrir estos costos se plantea como alternativa el aporte de cada asociado por el valor de US \$1,00 por cada abonado bajo su administración. Para el cálculo se toma como referencia un promedio de 500 abonados y 11 empresas asociadas. Los resultados se muestran a continuación.

Tabla 29

**Cuotas de aporte para empresa central**

	<b>Clientes</b>	<b>Costo mes</b>	<b>Valor anual</b>	<b>Valor mensual por asociado</b>
Cuota de aporte para la asociación	5.500	1,00	66.000,00	500,00
Ahorro en la contratación de canales	5.500	1,80	118.800,00	900,00
Beneficio neto para los asociados	5.500	0,80	52.800,00	400,00

Fuente y Elaboración propia

Se determina que para que esta alternativa sea viable desde el punto de vista económico, debe contar con una base total de al menos 9.850 abonados registrados al mes para cubrir los costos de operación de la asociación.

Para el ejemplo propuesto, si se trabaja con 11 Pyme participantes, estas deberían tener en promedio 896 abonados cada una, para recuperar los costos de operación.

Por este motivo, la propuesta de asociatividad con representación centralizada, debería agrupar empresas con una cantidad importante de clientes para cubrir sus costos

y generar un beneficio económico atractivo para los asociados, bajando incluso el valor del aporte mensual para la asociación en función del número de abonados.

### **6.6.2. Sostenibilidad organizativa**

Este modelo contempla la necesidad de conformar una persona jurídica independiente, para ello está la opción de una cooperativa o una sociedad anónima

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria contempla las asociaciones y las cooperativas, entre éstas últimas consta la categoría de cooperativas de servicios.<sup>23</sup>

Para la asociación propuesta se puede adoptar la figura de una cooperativa de servicios, y para su constitución se aplicarían los requisitos que establece el Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, estos son:

- Celebrar una asamblea constitutiva y elegir a sus representantes
- Reservar la denominación.
- Presentar copias de cédulas de los directivos.
- Enviar el estatuto social.
- Adjuntar certificado de depósito del aporte al capital social inicial, que será como mínimo el valor de tres remuneraciones básicas unificadas.<sup>24</sup>

También se podría contemplar la opción de constituir una sociedad anónima, para este propósito se debe completar estos requisitos:

- Contar con al menos dos accionistas
- Constituirse mediante escritura pública, que previa resolución de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil.
- Generar un aporte de capital mínimo de US \$800

Se propone también la siguiente organización para manejar la operación centralizada de la asociación:

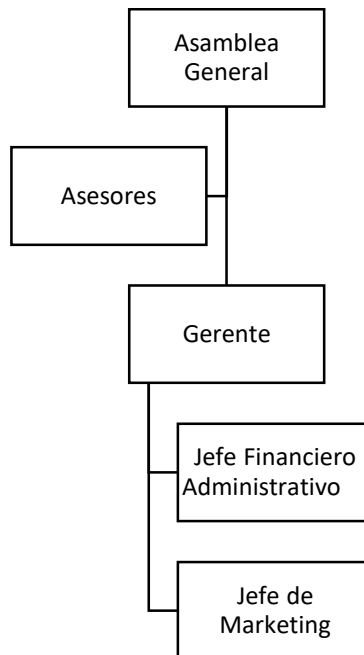
---

<sup>23</sup> Ecuador, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria [2011], art 8 en Registro Oficial 444 (Quito, 28 de abril de 2011)

<sup>24</sup> Ecuador, Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, [2012], en Registro Oficial, Suplemento 648, Quito, 27 de febrero de 2012

Ilustración 6

**Organigrama para asociación con operación centralizada**



Fuente y Elaboración propia

**Asamblea general:** conformada por todos los asociados, se encargará de la aprobación de:

- Plan estratégico de la organización
- Condiciones y precios de compras de canales a los proveedores.
- Estados de situación financiera
- Propuestas de nuevos negocios

**Asesores:** se contrataría con la figura de servicios técnicos especializados de acuerdo a las necesidades puntuales de la operación e incluirá:

- Auditoría
- Asesoría técnica
- Asesoría legal

**Gerente:** encargado de la representación legal de la organización ante los organismos de control, proveedores, clientes y otras entidades. Entre sus funciones principales están:

- Negociar los contratos con proveedores de canales de televisión



- Gestionar el cumplimiento de resultados de acuerdo a la planificación estratégica aprobada por la asamblea general.

**Jefe Administrativo Financiero:** se responsabilizará de la administración eficiente de recursos de la organización y de la asesoría financiera a la gerencia, especialmente en la negociación de los contratos de compra de canales. Dentro de sus responsabilidades el cumplimiento de toda la normativa contable y financiera.

**Jefe de Marketing:** su principal función será la gestión comercial y servicios post venta con los clientes de la organización, para lograr el posicionamiento de la marca y la fidelización de los clientes.

### 6.6.3. Beneficios para los socios de la empresa central

Los beneficios del primer modelo se pueden potencializar aún más en esta segunda etapa, como es el caso de la negociación con proveedores. De igual manera los socios contarían con un nivel de asesoría especializado en gestión.

A continuación, el detalle.

#### 6.6.3.1. Contrato central con proveedores

La persona jurídica con sus respectivos representantes puede realizar una negociación sobre el total de abonados de las Pyme que integran la organización, con la finalidad de lograr precios por canal aún más bajos, al considerar un mayor número de suscriptores (clientes).

Para analizar el impacto de esta reducción de costo de canales en el margen se utiliza el supuesto de obtener un precio unitario por canal de US \$1.80 y la asociación cuenta con un promedio de 11 empresas con 500 abonados cada una.

Tabla 30

#### Comparación de costos de canales con negociación centralizada

Concepto	Costos por negociación individual en USD	Costos por negociación con asociación de once participantes en USD
Número promedio de suscriptores	500	5,500
Costo de canales por abonado	3,60	1,80
Número de proveedores	5,00	5,00
Costo mensual del derecho de transmisión de canales	9.000,00	49.500,00

Costo anual de derecho de transmisión de canales	108.000,00	594.000,00
Costo anual por permisionario	108.000,00	54.000,00
Ahorro anual por permisionario	0	54.000,00
Ahorro mensual por permisionario	0	4.500,00
Porcentaje de ahorro anual por permisionario	0	50%

Fuente: Entrevista al Presidente de ASOCOPE  
Elaboración propia

En la tabla anterior se muestran los beneficios de la disminución del costo de canales, al generar economías de escala con un mayor número de abonados.

De igual manera se podría ampliar las posibilidades de negociación como por ejemplo el adquirir los derechos de transmisión del campeonato ecuatoriano de fútbol.

### **6.6.3.2. Manejo de marca única**

Como parte de la estrategia conjunta, se plantea que la organización trabaje sobre el concepto de una marca única, para todas las localidades donde los socios provean el servicio.

Esta marca puede ser “un nombre, término, letrero, símbolo, diseño o la combinación de los mismos, que identifica los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y que los diferencia de los de sus competidores” (Kloter y Armstrong 2012, 231)

La creación de una marca permitirá diferenciar al servicio y lograr que los consumidores se identifiquen positivamente con el mismo.

La empresa manejaría las estrategias y mezcla de marketing para todas las empresas cubiertas bajo la franquicia, contratando expertos que brinden un mejor soporte en este aspecto.

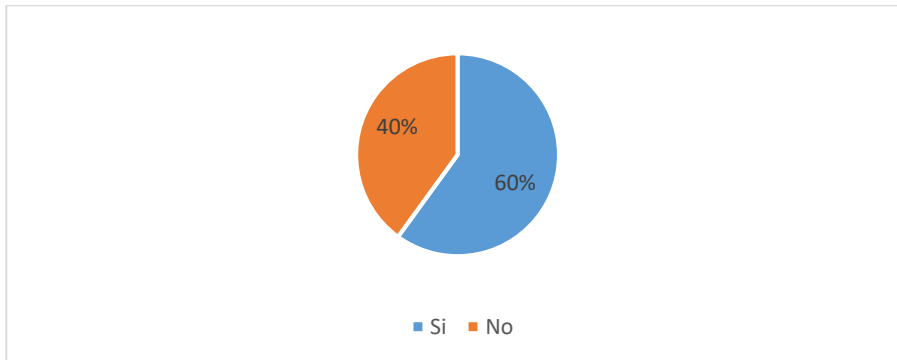
### **6.7. Validación del modelo con los propietarios de televisión pagada**

Se ha consultado a los propietarios de las pyme de televisión pagada de Imbabura y Cotopaxi sobre la factibilidad de integrar el proceso asociativo mediante la adopción de los modelos antes explicados, como parte de las etapas sugeridas.

A continuación, los resultados:

Gráfico 37

**¿Estaría dispuesto a conformar una empresa centralizada de televisión pagada para tener una marca única en el mercado?**



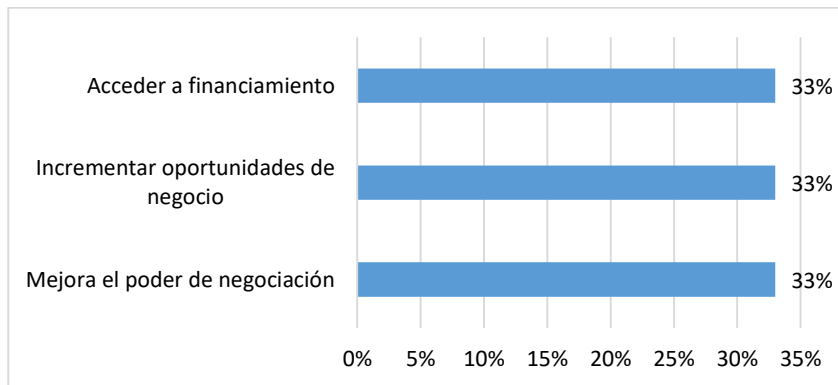
Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

El 60% de encuestados afirma que estaría dispuesto a integrar una empresa central para la oferta del servicio de televisión pagada.

Se consultó sobre las razones para la respuesta afirmativa. A continuación, los resultados:

Gráfico 38

**Si están dispuestos a conformar una empresa central**

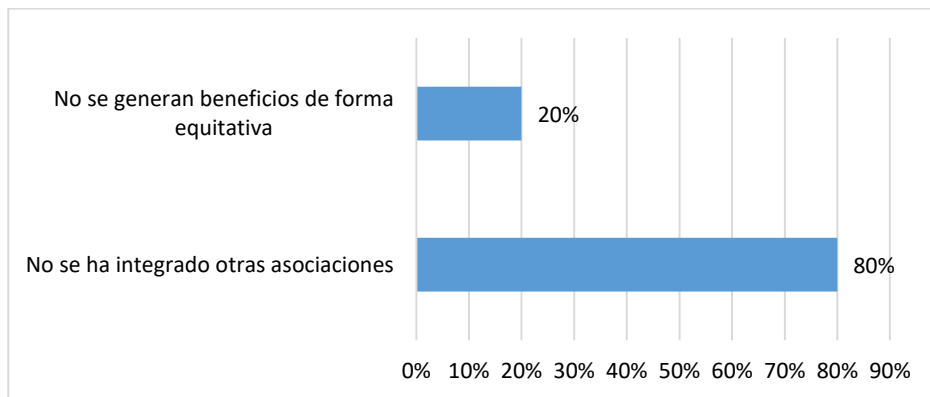


Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

A su vez los encuestados que respondieron que no estarían dispuestos a integrar una asociación, indicaron que no han tenido experiencias en asociaciones o empresas de este tipo, o que a su vez han evidenciado que no existe equidad en la distribución de beneficios u oportunidades.

Gráfico 39

**No están dispuestos a conformar una empresa central**



Fuente: Encuestas a propietarios  
Elaboración propia

Estos resultados confirman que la aplicación de los modelos propuestos debe hacerse por etapas, pues se debe fortalecer el capital social de las empresas de televisión pagada. Solamente cumpliendo este requisito en la primera etapa (modelo 1), se podrá abrir las expectativas de los propietarios hacia un proyecto que requiere un alto compromiso, como es la formación de una empresa central (modelo 2).

## Capítulo séptimo

### 7.1. Conclusiones

El trabajo de investigación se propuso como objetivo el diseñar un modelo de asociatividad que permita mejorar la competitividad de las pymes que brindan servicios de televisión por suscripción en las provincias de Imbabura y Cotopaxi.

Luego de realizar el proceso de revisión del marco teórico conceptual, el análisis del entorno macro, meso y micro y los procesos de recolección y análisis de datos relacionados con la predisposición de los propietarios de las empresas del sector para adherirse a procesos asociativos, se ha llegado a las siguientes conclusiones que constituyen el aporte de esta investigación:

La primera conclusión es que los procesos asociativos sí constituyen una alternativa para mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas porque les permite superar problemas de escala y lograr objetivos que no se podrían alcanzar de manera individual.

Se llega a esta conclusión luego de la revisión bibliográfica de estudios pertenecientes autores como José Luis Coraggio, Ramón Rosales, Mónica Liendo, entre otros. También se concluye que los valores culturales constituyen el fundamento de la asociatividad, de acuerdo a las afirmaciones de Bernardo Kliksberg.

En función del análisis del ambiente macro económico, se concluye que este tiene alta incidencia en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas del sector objeto de estudio, y que presenta importantes desafíos, porque en la actualidad el país atraviesa una etapa de recesión económica que se evidencia en indicadores como: decrecimiento de 3.8 puntos porcentuales del PIB entre los años 2015- 2016, bajo acceso al crédito por parte de las Pyme ( apenas el 0,40% del volumen total de créditos concedidos), caída del 50% en las exportaciones del sector de telecomunicaciones, sumada a una alta carga impositiva que grava con el 15% al servicio de televisión pagada.

Estos factores han afectado el dinamismo de los negocios y por lo tanto los índices de confianza del consumidor y el sector empresarial.

Como resultado del análisis del marco legal que regula las actividades de las empresas que proveen servicios de televisión por suscripción, se concluye que este

contempla requisitos que pueden constituir una barrera de entrada en el sector, porque la obtención del título habilitante requiere una inversión inicial que puede alcanzar hasta el millón de dólares dependiendo del coeficiente poblacional de la zona en la que se quiera prestar el servicio además del pago mensual del 2% de los ingresos por el uso del título habilitante.

Se determina que la normativa también presenta oportunidades, como la posibilidad de realizar acuerdos comerciales y contrato de reventa de servicios con otras empresas de telecomunicaciones, así como la opción de compartir infraestructura e incentivos para aplicar la convergencia de servicios. Estas alternativas se podrían aprovechar de mejor manera por parte de las Pyme, si se aplican bajo procesos de asociatividad.

Sobre el análisis de la oferta y demanda del servicio se determina que el mercado aún representa oportunidad para captar más clientes porque hasta septiembre de 2016 tiene el 30.13% de penetración del servicio a nivel nacional. En las provincias objeto del estudio el grado de penetración del servicio está por debajo del promedio nacional (Imbabura con el 23.19% y Cotopaxi con el 15.92%), lo que significa que existe un alto porcentaje de la población que aún no accede al servicio de televisión pagada.

En cuanto a la participación del mercado por tamaño de empresa se encuentra que el 87% del mercado está atendido por las grandes empresas como Directv, CNT EP, Grupo TV Cable entre otros, mientras que el 13% del mercado es atendido por las Pyme de televisión por suscripción (203 a diciembre de 2016). Este factor implica una amenaza para las pequeñas y medianas empresas que podrían ver afectada su permanencia en el mercado, si las tendencias de participación de mercado antes descritas se mantienen.

Luego del estudio de las condiciones tecnológicas se concluye que las pequeñas y medianas empresas que prestan servicios de televisión por suscripción, no han podido avanzar con la misma velocidad de las grandes empresas, en la incorporación de las nuevas tecnologías, principalmente por los requerimientos elevados de capital para la inversión. Por otro lado, la aparición de nuevos servicios y plataformas que permiten la disponibilidad de programación de televisión por suscripción en dispositivos móviles, hace que el mercado presente nuevos desafíos para conservar e incrementar la base de clientes. Ante esta situación una alternativa para las Pyme podría ser brindar nuevos servicios, como internet.

A partir del análisis de las fuerzas competitivas del sector de televisión, realizado mediante la recolección de datos aplicada a los propietarios de Pyme de televisión por suscripción de Imbabura y Cotopaxi se concluye que existe un alto poder de negociación de los proveedores de canales de televisión, porque el 100% de los encuestados en las dos provincias afirma que tienen alta dependencia por ser un proveedor único del insumo principal para su operación.

En cuanto a la participación en el mercado se mantiene la tendencia de gran participación de competidores con características monopolísticas, sin embargo, la participación de las Pyme es importante (59% en Imbabura y 29% en Cotopaxi), lo que muestra un buen grado de aceptación de la oferta de las Pyme en estas provincias.

Con relación al incremento de productos sustitutos los encuestados (80% en Cotopaxi y 33% en Imbabura) perciben como la principal amenaza los servicios disponibles en internet. Todos estos factores implican una posición de riesgo para las pequeñas y medianas empresas del sector, que ven afectada su permanencia en el futuro.

Como resultado del análisis FODA de las Pyme de Televisión por suscripción se determinó que la principal fortaleza es el conocimiento y la cercanía con los clientes que atienden (29% en Imbabura y 33% en Cotopaxi). La debilidad principal según los propietarios (35% en Imbabura y 27% en Cotopaxi) es los costos de operación elevados con los que desarrollan sus actividades. Entre las oportunidades que presenta el negocio está la prestación de nuevos servicios y aplicar mejoras tecnológicas (44% en Cotopaxi y 36% en Imbabura), mientras que las principales amenazas percibidas por los encuestados son los elevados impuestos (40% en Cotopaxi y 33% en Imbabura) y la competencia desfavorable con monopolios (30% en Cotopaxi y 22% en Imbabura).

La predisposición de los propietarios de las Pyme de Imbabura y Cotopaxi para asociarse es una oportunidad de mejora que se debería trabajar, porque los propietarios no conocen a los otros proveedores de servicio (67% en Imbabura y 40% en Cotopaxi) y aproximadamente el 50% de los encuestados no identifica objetivos comunes con las otras empresas de televisión por suscripción, sin embargo la mayoría de encuestados ha manifestado que estarían interesados en participar en un asociación (80% en Cotopaxi, 100% en Imbabura).

Si se considera que el grado de confianza, cooperación y apoyo mutuo aún no se han desarrollado adecuadamente entre los propietarios de las Pyme de televisión pagada, el manejo de proceso asociativo debe considerar un proceso en dos etapas:

1. Conformar una asociación para representación gremial en donde las Pyme mantienen su autonomía.
2. Constituir una empresa para operación centralizada de actividades de los asociados, en donde estos pasan a ser socios de una persona jurídica independiente.

Como parte de los objetivos de esta investigación se proponen dos modelos para completar las etapas antes mencionadas

En la primera alternativa se identifican como principales oportunidades el mejorar el poder de negociación con los proveedores, que generaría un ahorro del 42% anual en el costo del derecho de transmisión de canales. También se podría generar un ahorro adicional del 46% en el costo de mantenimiento por compartir infraestructura con prestadores que estén ubicados en localidades cercanas. Finalmente, esta alternativa también podría permitir el incremento de margen en US \$ 158.090 al prestar servicios de internet en forma conjunta.

En la segunda alternativa que implica formar una empresa con personería jurídica y operaciones centralizadas, se busca un proyecto que permita expandirse en el mercado, y lograr precios con proveedores aún más convenientes sobre la base del número de asociados. Esta opción generaría un costo adicional estimado de US \$118.200,00 por lo que requeriría un mínimo de 9.850 abonados bajo la administración de los asociados, con la finalidad de determinar cuotas de participación que permitan sostener las operaciones de la organización centralizada.

Sobre estas alternativas se concluye que se podrían aplicar por etapas, para construir un proceso de confianza entre los asociados, que permita generar procesos con mayor alcance y permanencia en el tiempo.



## **7.2. Recomendaciones**

- 7.2.1. Se sugiere a los propietarios de las pymes de televisión pagada, aplicar la asociatividad como una herramienta válida para la mejora de los niveles de eficiencia y competitividad, para enfrentar los desafíos de la globalización.
- 7.2.2. Al aplicar el proceso propuesto para la asociatividad, se recomienda dar énfasis especial a la promoción y difusión de los beneficios del proyecto, así como a la creación de una base de confianza entre los propietarios de las empresas de televisión pagada de las provincias estudiadas, porque estos requisitos permitirán alcanzar los objetivos y beneficios planteados.
- 7.2.3. Se recomienda aplicar los dos modelos de asociatividad propuestos, desde la perspectiva de etapas, para que los logros de la primera etapa en la que las empresas mantendrán su independencia, permita consolidar el proceso asociativo inicial. El segundo modelo tiene un mayor alcance, pero su éxito depende de la puesta en marcha de la primera etapa.
- 7.2.4. Al considerar la aplicación del segundo modelo de asociatividad se debería tener en cuenta el número de asociados mínimo que se requiere, para asegurar la sostenibilidad económica de la empresa central.
- 7.2.5. Sería importante considerar los hallazgos y modelos de esta investigación, que también se pueden aplicar para otros sectores de la economía, debido a que los modelos propuestos responden a problemáticas comunes que enfrentan las pymes en Ecuador.

## Bibliografía

- Albuquerque, Paulo Peixoto De. *Asociativismo. En Cattani Antonio David org. La Otra Economía*. Argentina: Altamira, 2004.
- Banco Central del Ecuador. «Estadísticas Económicas - Evolución del Crédito y Tasas de Interés.» Quito, 2016.
- Becattini, Giacomo. *Los distritos industriales y las pequeñas empresas*. Madrid: Ministerio de trabajo y seguridad social, 1989.
- Becerra Rodríguez, Fredy. «Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica.» *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 2008.
- Chavez Tapia, Salomón. «Capacitación de productores en los beneficios de la Asociatividad.» Lima: Consorcio Asecal-Mercurio Consultores, 2008. 68.
- Coraggio, José Luis. «Política social y economía del trabajo.» 1999.
- Fundación Friedrich Ebert. *Nuevo rol de la asociatividad empresarial en el fomento productivo*. Santiago Chile: Fundación Friedrich Ebert, 2005.
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, y María del Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill, 2010.
- Huawei. «Global Connectivity Index 2015.» *Benchmarking Digital Economh Transformation*, 2016.
- Klikberg , Bernardo, y Amartya Sen. *Primero la gente*. España: Deusto, 2007.
- Klikberg, Bernardo. *Capital social y cultura, claves olvidadas del desarrollo*. México: El Colegio de México, 2002.
- Kloter, Philip, y Gary Armstrong. *Marketing*. Mexico: Pearson, 2012.
- Liendo, Monica, y Adriana Martínez. «Asociatividad. Una alternativa para el crecimiento y desarrollo de las PYMES.» *Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*. Argentina, 2001. 311-319.
- López, Carlos. *Redes empresariales, Experiencias en la región andina*. Perú: MINKA, 2003.
- Lozano, María Angélica. «Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes.» *EAN*, 2010: 175-178.

- Narváez, Mercy, Gladys Fernández, y Alexa Senior. «El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial.» *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 2008: 74-92.
- Onofa, Mercedes, y Sebastian Burgos. *Hacia un nuevo desarrollo productivo: una mirada a la asociatividad empresarial en el Ecuador*. Quito: FLACSO - MIPRO, 2013.
- Porter, Michael. *Ser Competitivo*. Barcelona España: Ediciones Deusto, 2003.
- . *Ventaja competitiva: creación y mantenimiento de un desempeño superior*. México: CECOSA, 2003.
- Putnam, Robert. *Para hacer que la democracia funcione*. Venezuela: Editorial Galac, 1994.
- Rosales, Ramón. «La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYME.» *Capítulos del SELA*, 1997: 97-114.
- Solidaria, Superintendencia de Economía Popular y. *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito, 2012.
- Surraco, Genoveva. «El asociativismo como estrategia PYME.» *Question Universidad de La Plata*, 2007: 1-4.

## Anexos

### Anexo 1

#### Encuesta dirigida a los propietarios de empresas de televisión por suscripción de Imbabura y Cotopaxi

#### ENCUESTA PARA PROPIETARIOS DE PYME DE TV PAGADA

##### DATOS GENERALES

**NOMBRE DEL SISTEMA:**

**ZONAS DE COBERTURA:**

¿Qué servicios presta actualmente?

TV pagada

Internet

Otros

¿Cuáles?

.....  
.....  
.....

##### CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

###### Poder de negociación de los Clientes

1. ¿Qué factores hacen que los servicios de Televisión pagada sean diferentes de los de la competencia?

###### Poder de negociación de los Proveedores

2. ¿Cuáles son los proveedores principales que tiene su negocio? Por favor detalle los bienes o servicios que recibe

Proveedor

Bien o servicio adquirido

-----

-----

-----

-----

-----

-----

3. ¿Cuál de estos bienes y/o servicio es más crítico para su empresa?

¿Por qué?

4. ¿Podría cambiar estos proveedores con facilidad sin afectar los costos o la calidad de su servicio?

Si

No

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

5. ¿Existen proveedores que también brinden los mismos servicios que presta su empresa?

**Amenazas de entrada de nuevos competidores**

6. ¿Considera que existen políticas de gobierno, regulaciones o trámites, que dificulten el ingreso de nuevas empresas de Televisión pagada en el mercado?

**Lucha entre competidores actuales**

7. ¿Cuáles son los factores por los que se genera competencia en el sector de televisión pagada?

Precio

Publicidad

Formas de pago

Número de canales

Calidad de canales

Otros. ¿Cuáles?

.....

**Productos sustitutos**

8. ¿Cuáles son los productos que satisfacen necesidades similares a la de su empresa?

Internet

Cine

Tiendas para rentar videos

Otros.

¿Cuáles?

.....

### FODA DE LA EMPRESA

9. ¿Cuáles son las fortalezas que tiene su negocio?

- Conocimiento y cercanía a los clientes
- Facilidades de pago
- Programación más satisfactoria con respecto a la programación de los canales libres
- Calidad de señal o canales
- ¿Otros?
- Por favor detallar


.....

.....

.....

.....

.....

10. ¿Cuáles son los problemas internos que experimenta en su empresa? Por favor seleccione todos los problemas que apliquen.

- Falta de capital o acceso a financiamiento
  - Para nuevos servicios
  - Para adquisición de nuevos equipos
  - Para operaciones actuales (mantenimiento de equipos, salarios, publicidad)
- Costos de operación elevados en:
  - Pago de canales
  - Infraestructura técnica y mantenimiento de equipos
  - Sueldos y salarios
  - Publicidad
- Proveedores
  - Costos elevados de adquisición de bienes o servicios
  - Dificultades para cambiar de proveedores
- Administración
  - Problemas de planificación
  - Problemas de estrategia para aprovechar oportunidades de negocio
  - Problemas de organización de actividades o procesos

Problemas para cumplir con obligaciones con organismos de control: SRI,  
ARCOTEL

- Problemas de comercialización, marketing
  - Falta de estrategia de marketing
  - Falta de diferenciación del servicio
  - Falta de campañas de publicidad
- Tecnología
  - Desconocimiento de nuevas tecnologías
  - Difícil acceso a servicios técnicos especializados para el negocio
  - Obsolescencia de la infraestructura técnica actual
- ¿Otros?
- Por favor detallar:
  - .....
  - .....
  - .....
  - .....
  - .....

11. ¿Cuáles son las amenazas externas que debe enfrentar su negocio?

- Dificultades para obtener permisos o aprobación por parte de los organismos estatales
- Impuestos elevados
- Monopolios
- Normativa
- ¿Otros?
- Por favor detallar
  - .....
  - .....
  - .....
  - .....
  - .....

12. ¿Cuáles son las oportunidades que se presentan para su empresa?

- Nuevos servicios: internet
- Mejoras tecnológicas
- Alianzas estratégicas
- ¿Otros?
- Por favor detallar

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**ASOCIATIVIDAD**

13. ¿Conoce a los propietarios de empresas de TV pagada de su provincia?

Si

No

14. ¿Considera que los propietarios de empresas de TV pagada de su provincia tienen objetivos comunes?

¿Cuáles?

.....  
.....

15. ¿Considera que los propietarios de empresas de TV pagada de su provincia tienen problemas comunes?

¿Cuáles?

.....  
.....

16. ¿Qué oportunidades cree que podría aprovechar a través de una asociación que no se podrían realizar individualmente?

.....  
.....  
.....

17. ¿Conoce de la existencia de asociaciones de pequeñas empresas proveedoras de TV pagada?

Si

No

18. ¿Cree que estas asociaciones son efectivas?

Si

No



¿Porqué?.....

19. ¿Estaría dispuesto a participar en una asociación de pequeñas empresas proveedores de TV pagada?

Si

No

¿Por qué?

20. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, qué acciones estaría dispuesto a realizar para esta asociación

- Aporte de una cuota para el funcionamiento
- Mantener reuniones periódicas
- Conformar una asociación con personería jurídica
- Realizar inversiones conjuntas en equipos o infraestructura
- Prestar nuevos servicios de forma conjunta

21. ¿Qué beneficios esperaría de su participación en esta asociación?

- Disminuir costos
- Mejorar la competitividad
- Generar economías de escala
- Incrementar el poder de negociación
- Otros.

¿Cuáles?

22. ¿Cuáles son los valores que se deberían manejar en esta asociación empresarial?

- Confianza
- Solidaridad
- Reciprocidad
- Compromiso

- Honestidad
- Otros.

¿Cuáles?

.....  
.....  
.....

23. ¿Estaría dispuesto a integrar una asociación con otras pequeñas y medianas empresas que prestan otros servicios de telecomunicaciones?

Si

No

¿Por qué?

.....  
.....

¿De qué servicios?

.....  
.....

24. ¿Estaría dispuesto a conformar una empresa centralizada de televisión pagada para tener una marca única en el mercado?

Si

No

¿Por qué?

.....  
.....

## Anexo 2

### **Cuestionario utilizado en la entrevista al Presidente de la Asociación de Cable Operadores de Ecuador**

1. ¿Desde qué fecha funciona la asociación de Cable Operadores en Ecuador?
2. ¿Cuántas Pyme forman parte de la asociación?
3. ¿En qué provincias están ubicadas las empresas que forman parte de la asociación?
4. ¿Qué requisitos debe cumplir una empresa para formar parte de la Asociación?
5. ¿Considera que existe predisposición favorable de los propietarios para asociarse? ¿Por qué?
6. ¿Qué medios de difusión usa la Asociación para dar a conocer sus beneficios a los propietarios de empresas de televisión por suscripción?
7. ¿Qué problemas comunes enfrentan las empresas Cable Operadoras en el Ecuador?
8. ¿Cuáles son los beneficios que tiene una empresa de televisión por suscripción que pertenece a la Asociación?
9. ¿Qué porcentaje del costo total, representa el costo de contratación de canales?
10. ¿Cómo operaría el proceso de negociación de contratación de canales de acuerdo al número de abonados, considerando los clientes de las empresas asociadas?

11. ¿Cuál sería el porcentaje de disminución del costo con la negociación conjunta de los derechos de canales?
12. ¿Qué actividades comunes se han ejecutado desde la asociación?
13. ¿Cuáles son los principales logros que ha alcanzado la asociación?
14. ¿Qué inconvenientes ha enfrentado la asociación en la consecución de sus objetivos?
15. ¿Cuáles son los principales proyectos conjuntos que tiene la asociación para el futuro?
16. ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta la asociación para lograr sus objetivos?
17. ¿Qué actividades ha impulsado la asociación para facilitar la relación y crecimiento las relaciones de confianza y apoyo mutuo de los Cable Operadores?
18. ¿Cómo se puede incentivar la confianza y la solidaridad en los integrantes de la asociación?

### **Anexo 3**

#### **Cuestionario utilizado en la entrevista al Funcionario de ARCOTEL**

1. ¿Existe regulación que limite la oferta de canales en el sector de televisión por suscripción?
2. ¿Cuánto tiempo toma el proceso de concesión de permisos para una empresa que desea brindar el servicio de televisión por suscripción?
3. ¿Cuál es la política gubernamental para incentivar la conectividad de la población a través de servicios como la televisión por suscripción?
4. ¿Cuáles son los cambios que se prevén en la normativa para el sector de televisión por suscripción?
5. ¿Qué incentivos tiene la normativa para las Pyme que brindan servicios de televisión por suscripción?
6. ¿La ley permite que los proveedores de canales también presten servicios de televisión por suscripción a usuarios finales?
7. ¿Existen incentivos o normativa que favorezca procesos asociativos en el sector de televisión por suscripción?