



Modelo de negocio para empresas especializadas en la provisión del servicio de internet en el Austro de Ecuador

Business model for companies specialized in the provision of internet service in the Austro of Ecuador

Modelo de negócios para empresas especializadas na prestação de serviço de internet no Austro do Equador

Esteban Adrián Farfán-Rea ^I

eafr.6.12@outlook.com

<https://orcid.org/0000-0003-3568-883X>

Correspondencia: eafr.6.12@outlook.com

Ciencias Económicas y Empresariales
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 23 de agosto de 2022 * **Aceptado:** 28 de septiembre de 2022 * **Publicado:** 12 de octubre de 2022

- I. Investigador Independiente, Ingeniero en Electrónica y Telecomunicaciones, Jefe administrativo Lescomm SAS Franquiciante Gone, Ecuador.

Resumen

En un mercado globalizado y competitivo y en cualquier giro de negocio planteado, es imperioso que las organizaciones estudien, desarrollen e implementen modelos de negocio sostenibles y moldeables al entorno actual que les permitan ser competitivos ante los cambios inesperados. El presente artículo analiza modelos de negocios aplicables a empresas proveedoras del servicio de internet; específicamente de la marca comercial GoNet, para luego diseñar y proponer un modelo de negocio, que pueda ser implementado sobre una de sus franquicias de la ciudad de Cuenca, a través de la marca antes mencionada. Se trata de un estudio cualitativo con diseño no experimental, descriptivo. Los resultados muestran la metodología para desarrollar un modelo de negocio, que permita integrar toda la perspectiva interna y externa de una empresa de telecomunicaciones, encargada de proveer el servicio de Internet por fibra óptica. El alcance de la propuesta es tratar aspectos como: problema, propuesta de valor, análisis FODA, tamaño de la oportunidad, hitos y métricas, mapa de acción, equipo de trabajo y plan de marketing, sin incluir el plan financiero del proyecto. Se concluye que, el modelo de negocio debe considerar áreas y elementos que abarquen una propuesta de valor central, así como aspectos racionales y emocionales; lo que se hace imprescindible para nuevos proyectos que sean viables y sostenibles. Además, el modelo de negocio permite la identificación de componentes clave de éxito, que conducen hacia la construcción de negocios competitivos, rentables y sostenibles. Por tanto, un buen rendimiento del modelo de negocio depende de cuánto se conoce la empresa así misma, cuánto conoce a sus clientes, y cuánto conoce a la competencia.

Palabras clave: Modelo de negocio; Fibra óptica; Red Gigabit Passive Optical Network; Servicio de internet; Franquicias; Austro del Ecuador.

Abstract

In a globalized and competitive market and in any proposed line of business, it is imperative that organizations study, develop and implement sustainable business models that can be molded to the current environment that allow them to be competitive in the face of unexpected changes. This article analyzes business models applicable to Internet service provider companies; specifically of the commercial brand GoNet, to then design and propose a business model, which

can be implemented on one of its franchises in the city of Cuenca, through the aforementioned brand. This is a qualitative study with a non-experimental, descriptive design. The results show the methodology to develop a business model that allows integrating all the internal and external perspective of a telecommunications company, in charge of providing the Internet service by fiber optics. The scope of the proposal is to address aspects such as: problem, value proposition, SWOT analysis, size of the opportunity, milestones and metrics, action map, work team and marketing plan, without including the financial plan of the project. It is concluded that the business model must consider areas and elements that encompass a central value proposition, as well as rational and emotional aspects; which is essential for new projects that are viable and sustainable. In addition, the business model allows the identification of key components of success, which lead to the construction of competitive, profitable and sustainable businesses. Therefore, a good performance of the business model depends on how well the company knows itself, how well it knows its customers, and how well it knows the competition.

Keywords: Business model; Optical fiber; Gigabit Passive Optical Network; Internet service; franchises; Austrian from Ecuador.

Resumo

Num mercado globalizado e competitivo e em qualquer linha de negócio proposta, é imperativo que as organizações estudem, desenvolvam e implementem modelos de negócio sustentáveis que possam ser moldados ao ambiente atual que lhes permitam ser competitivas face a mudanças inesperadas. Este artigo analisa modelos de negócios aplicáveis a empresas provedoras de serviços de Internet; especificamente da marca comercial GoNet, para então desenhar e propor um modelo de negócio, que pode ser implementado em uma de suas franquias na cidade de Cuenca, através da referida marca. Trata-se de um estudo qualitativo com desenho não experimental, descritivo. Os resultados mostram a metodologia para desenvolver um modelo de negócio que permita integrar toda a perspectiva interna e externa de uma empresa de telecomunicações, encarregada de fornecer o serviço de Internet por fibra ótica. O escopo da proposta é abordar aspectos como: problema, proposta de valor, análise SWOT, tamanho da oportunidade, marcos e métricas, mapa de ação, equipe de trabalho e plano de marketing, sem incluir o plano financeiro do projeto. Conclui-se que o modelo de negócio deve considerar áreas e elementos que englobem uma proposta de valor central, bem como aspectos racionais e

emocionais; o que é essencial para novos projetos viáveis e sustentáveis. Além disso, o modelo de negócios permite a identificação de componentes-chave de sucesso, que levam à construção de negócios competitivos, rentáveis e sustentáveis. Portanto, um bom desempenho do modelo de negócios depende de quão bem a empresa se conhece, quão bem ela conhece seus clientes e quão bem ela conhece a concorrência.

Palavras-chave: Modelo de negócio; Fibra ótica; Rede Óptica Passiva Gigabit; Serviço de internet; franquias; Austríaco do Equador.

Introducción

Hoy en día, la diversificación de las telecomunicaciones avanza de manera acelerada. Todo tipo de empresas, tanto públicas como privadas, ven las telecomunicaciones como el principal instrumento que les permita ofrecer productos y servicios de manera funcional y compacta al mismo tiempo, pero sobre todo de manera segura y directa en el mercado actual. Ello crea la oportunidad para empresas especializadas en la provisión de Internet.

El desarrollo de Tecnologías de información y Comunicación (TIC) y la manera cómo están siendo aplicadas en la sociedad, modifican la vida cultural, social y económica del ser humano (Oliván, 2016). Además, la evolución del Internet está potenciando el intercambio de información, la cual se realiza de una manera más eficiente y rápida; posibilitando que los usuarios puedan acceder más fácilmente a los bienes y servicios del mercado.

En tal sentido, el servicio de acceso a internet se ha convertido en una importante herramienta para el desarrollo de la sociedad. Su impacto en el contexto en el que se vive, acerca a las personas al mundo tecnológico mediante el uso de plataformas e interacciones web. Por tal razón, el acceso masificado al internet se ha ido convirtiendo en un tema esencial de las naciones para cada gobierno de turno, quienes aplican cada vez más, nuevas políticas para facilitar su provisión (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, 2020).

Por consiguiente, el desarrollo tecnológico está marcando cambios organizacionales significativos en el sector empresarial, potenciando su participación en la era digital a través de las opciones que ofrece actualmente Internet y las tecnologías de información y comunicación en el mundo de los negocios. Hoy día, el crecimiento del uso de internet reduce costos en la entrega de productos y servicios, sobrepasando los límites geográficos y facilitando el intercambio entre

vendedores y compradores; por ello, cada vez más personas hacen uso del servicio de internet (Gangeshwer, 2013).

Es precisamente dicho desarrollo el que provoca el surgimiento de nuevos modelos de negocios. En tal sentido, las empresas deben innovar en sus modelos de negocios, es decir, buscar nuevas lógicas y formas de crear valor para cada grupo de interés de la empresa; centrándose primordialmente en la búsqueda de maneras nuevas para la generación de ingresos y en la definición de otras propuestas de valor para sus socios, proveedores y clientes. (Casadesus-Masanell & Zhu, 2013). Como menciona Chesbrough “es posible que una tecnología mediocre aplicada a un gran modelo de negocio sea más valiosa que una gran tecnología aplicada a un modelo de negocio mediocre”. (2010, p. 254)

Una parte clave en la innovación de los modelos de negocios es considerar la importancia la innovación tecnológica, puesto que, la tecnología es el reflejo de los valores de una sociedad que progresa tecnológicamente. Por lo que la dicha innovación debe ir acorde con los nuevos modelos de negocio. En este sentido, históricamente los cambios tecnológicos han impulsado las formas de satisfacer las necesidades de los clientes. (Teece, 2010)

Ciertamente, la internet, el ordenador y las redes sociales, han sido considerados una revolución comunicacional que da poder a los clientes para su diferenciación; por lo tanto, los directivos deben ajustar e innovar sus modelos de negocios a las nuevas realidades tecnológicas (Teece, 2010). Es por ello que, en discursos y conferencias de directivos empresariales sobre modelos de negocio, en eventos tanto nacionales como internacionales, se suele evocar la idea de cambio, utilizando frases como “Tenemos que hacer evolucionar nuestro modelo de negocio” (Yip, 2004; Johnson et al, 2008).

El modelo de negocio de una organización puede cambiar cuando en ella se observa una evolución importante de la estructura o en el volumen de sus costos e ingresos; lo que lleva a un aumento o disminución del rendimiento del modelo de negocio y, por ende, de su sostenibilidad. En el caso de recesión, la organización se verá impulsada a cambiar urgentemente su modelo de negocio. No obstante, dichos problemas pueden ser temporales, principalmente cuando la organización es nueva. En tal caso, los empresarios deben encontrar una solución progresiva para que sus actividades sean rentables, a través del cambio de los componentes del modelo de negocio actual. (Demil & Lecocq, 2009)

Innovar en el modelo de negocio es el objetivo más ambicioso y retador para las pequeñas empresas: construir modelos radicalmente nuevos puede ser costoso, difícil y sobre todo conlleva riesgos. Aun cuando hay pocas empresas capaces de llegar a innovar en el modelo de negocio, muchos emprendimientos colectivos y cooperativas pueden mejorar sustancialmente su desempeño en las otras cuatro áreas, adoptando estrategias incrementales y evolutivas, imitando las buenas prácticas del mercado, re-elaborando los elementos de otros modelos de negocios, ganando conocimiento de otras experiencias y de otros sectores.

Por ejemplo, las tecnologías digitales pueden permitir descomponer una propuesta de valor indiferenciada en diferentes propuestas de valor más personalizables a las exigencias de los diferentes clientes; consentir re-pensar el modelo de ingresos o de costes de la empresa; ayudar a obtener, integrar e rentabilizar la información y el conocimiento específico adquirido en un sector para idear servicios complementarios.

Por las razones antes expuestas, los emprendimientos en telecomunicaciones, son rentables en la era de las tecnologías de información y comunicación. Es por ello que, su implementación apalancada en un modelo de franquicia, puede convertir al negocio en algo más potencial, atractivo y confiable. No obstante, muchas PYMES, y en especial franquicias especializadas en proveer el servicio de Internet, no poseen una planeación estratégica y modelo de negocio que les permita aprovechar de la mejor manera sus recursos administrativos, de gestión y técnico.

Es así que, en el Austro de Ecuador, han apareciendo varias empresas y franquicias especializadas en la provisión del servicio de Internet, el cual será el nicho donde se enfoca el análisis de sus modelos de negocio. Por lo tanto, este trabajo, analiza, desarrolla y propone un modelo de negocio para franquicias dedicadas a proveer el servicio de Internet por fibra óptica; haciendo entrega de una propuesta sólida de modelo de negocio sustentable para este tipo de emprendimiento del Austro de Ecuador, específicamente en uno ubicado en la ciudad de Cuenca, con la marca comercial GoNet.

Un abordaje teórico sobre modelos de negocio

La expresión “modelo de negocio” ha ido evolucionando en cuanto a su ámbito de aplicación, tenido un gran avance bibliográfico asociado a actividades gerenciales desde fines de la década de los 90, principalmente debido a la llegada de la era de la información y comunicación, así

como del internet y de su adopción por parte de las actividades comerciales (Ghaziani y Ventresca, 2005).

La historia ha demostrado que un modelo de negocio no siempre se descubre de inmediato, ni se comprende a cabalidad antes de su implementación; de hecho, para dar origen a una coherencia interna y adaptarse al entorno, deben realizarse ajustes sucesivos. Como argumentan Winter y Szulanski (2001) “La fórmula o el modelo de negocio, lejos de ser una cantidad de información que se revela de una sola vez, normalmente es un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción” (p. 731).

Un modelo de negocios simboliza la estructura, contenido y gobernabilidad de las operaciones diseñadas con la finalidad de crear valor mediante la explotación de las oportunidades de negocio (Sánchez & Ricart, 2010). En pocas palabras, es aquel que articula evidencias como la lógica y los datos, apoyando una propuesta de valor hacia el cliente, así como, una determinada estructura de ingresos y costos viable para que la empresa pueda entregar valor.

Dicho de otro modo, se trata de beneficios que la empresa podrá entregar a sus clientes, de la forma cómo se organizará para ello y cómo va a capturar parte del valor que ha ofrecido. Cabe acotar que, un modelo de negocio adecuado proporciona el valor considerable para su cliente, obteniendo una parte viable de esto en los ingresos. No obstante, el desarrollo de un modelo de negocios exitoso no es suficiente en sí mismo para poder otorgar una ventaja competitiva segura (Teece, 2010).

El modelo de negocio también es definido como la forma en que una organización articula de manera dinámica tres componentes para la generación de ingresos y obtención de beneficios. Tales componentes son: recursos y competencias para generar valor; organización de la empresa dentro de una red de valor; y la proposición de valor para productos y servicios ofrecidos. (Amit & Zott, 2001)

En síntesis, un modelo de negocio es un proceso de ajuste, que se basa en la construcción de una serie de recursos estratégicos que contribuyen a la generación de más ofertas e ingresos para las empresas. Sobre este particular, es importante mencionar que una elección estratégica puede tener consecuencias inesperadas sobre el modelo de negocio; como, por ejemplo, que la sostenibilidad de una empresa se relacione con su capacidad de anticiparse a las consecuencias de que ciertos cambios de un componente del modelo pueden afectar a otros componentes. Dicha capacidad permite la adaptación voluntaria a los cambios que se van presentando en el entorno, y

ayuda a crear círculos virtuosos que modifican componentes del modelo de negocio organizacional. (Demil & Lecocq, 2009)

Aspectos teóricos relativos a la Red Óptica Pasiva con Capacidad de Gigabit - GPON

La fibra óptica es un compuesto flexible, por lo general transparente, hecho de vidrio o plástico, con un diámetro parecido al de un cabello humano. Comúnmente los hilos de fibra óptica se combinan en cables de fibra óptica, que permiten transmitir gran cantidad de datos por largas distancias y a gran velocidad (Verizon, 2022). Este tipo de tecnología es utilizado debido a que las pérdidas por interferencias electromagnéticas que presenta como medio de transmisión, son nulas; pues la información se transmite a través de diferentes señales o pulsos de luz (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2016).

En este mismo orden de ideas, una red con tecnología GPON permite soluciones con mayor eficacia al transportar información, de mayor ancho de banda, de tecnologías en servicios de internet, de voz, de televisión IP entre otras. La fibra óptica ofrece mayor seguridad y estabilidad de la información, presentando resistencia a las interferencias electromagnéticas y menor degradación de señales, permitiéndole trabajar con niveles altos de tráfico de datos, de contenidos multimedia, entre otros; de una manera más rápida y confiable, mediante una red certificada bajo normas y estándares ya establecidos (Quisnancela & Espinosa, 2016).

Para entender el funcionamiento y estructura de la red de fibra óptica GPON, se presenta la Figura 1 como un diagrama general de toda su composición. En ella se puede observar claramente que se encuentran dentro de una cabecera de fibra óptica, y cómo llega al usuario final.

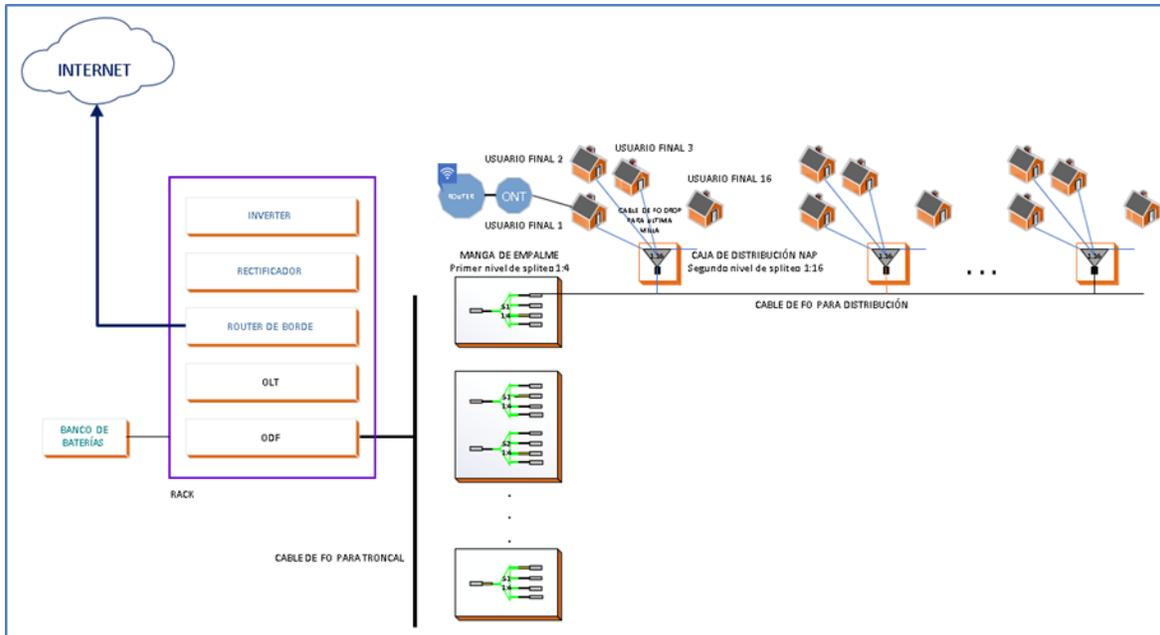


Figura 1: Diagrama de red de fibra óptica GPON

El modelo de negocio de las ‘Tres C’ de Kenichi Ohmae

Según Ohmae (2004), una estrategia eficaz es aquella que asegura la mejor y más sólida combinación de las fortalezas que tiene la empresa y las necesidades de sus clientes que la ofrecida por la competencia de la misma. Fundamentar el desarrollo de la planificación estratégica es la esencia de un proceso mental, y de ello surge lo que se denomina el triángulo estratégico, el cual se muestra en la Figura 2. Este planteamiento considera que el éxito es posible alcanzarlo si los esfuerzos se concentran en tres factores fundamentales conocidos como, factores claves del éxito, a saber, la Corporación, el Cliente y la Competencia.

Fuente: Bravo & Wilchez (2012)



Figura 2: Triángulo estratégico de Ohmae

El modelo de Ohmae da a las organizaciones la capacidad de detectar y determinar puntos críticos que deben evaluarse ante situaciones complejas supuestas, junto con sus motivos y soluciones que se pudiesen llegar a implementar. La importancia de este modelo se encuentra en la posibilidad de brindar una eficiente integración de factores generadores de una ventaja competitiva sostenible y eficiente, combinando los puntos fuertes de la organización, la necesidad del mercado y las debilidades de la competencia.

En cuanto a la primera “C” que hace referencia a la Corporación, puede decirse que las empresas están en constante búsqueda de crecimiento y tratan de enfocar sus estrategias hacia soluciones de acontecimientos futuros. Tales estrategias se enfocan con el firme objetivo de sobrevivir a la tercera ola empresarial; a la que hace referencia Alvin Toffler, señalando que actualmente existe una connotación de cambio y búsqueda continua de mecanismos y estrategias que les permitan a las empresas permanecer o crecer en el ambiente donde se encuentren” (Carrasco, s/f). Las estrategias basadas en la Corporación tienen el propósito de obtener el máximo provecho a las fortalezas o funciones claves de la empresa en comparación de los demás competidores, sobre todo en las áreas críticas que se perciben pueden dar el éxito empresarial esperado.

Por otro lado, en cuanto a la segunda “C”, cabe mencionar que para Ohmae (2004), el factor más importante es el Cliente, por lo que toda organización debe realizar los esfuerzos necesarios para satisfacer sus expectativas. Sin embargo, nunca un mercado es plenamente homogéneo, por lo tanto, no se podrá cubrir fácilmente y con igual eficacia todas las demandas de los grupos de clientes. Sin embargo, para obtener ventaja sobre la competencia, la corporación debe segmentar su mercado objetivo, y para ello se pueden utilizar dos maneras: Segmentación por objetivos, es decir con base en la utilidad que le dan los clientes al producto o servicio ofrecido y Segmentación por cobertura de clientes, tratando de cubrir las necesidades de un grupo de clientes.

Por último, en lo que respecta a la tercera “C” que alude a la Competencia, cabe mencionar que, en este tipo de estrategia, las corporaciones deben establecer a través de la observación, puntos diferenciadores de sus funciones en comparación de sus competidores, desde procesos de materia prima hasta el cierre de venta del producto o servicio, con el fin de incrementar competitividad.

La clave del modelo de las “Tres C” se basa en un pensamiento creativo y sobre todo intuitivo, con el fin de determinar y delimitar de forma clara y precisa los puntos en que una corporación obtiene ventaja competitiva en el mercado. Pues según Ohmae (2004), un buen estratega debe

limpiar su memoria, olvidarse de todo lo que sabe, desaprender lo aprendido, reconfigurar la manera de trabajar, y verificar si existe la posibilidad de transformar el modelo de empresa y su cadena de valor. Por lo tanto, la estrategia que más se acopla al tipo de negocio a implementar es el propuesto por Ohmae, a través del modelo de las ‘Tres C’. Un modelo que le permitirá a la empresa, antes de su implementación, conocerse a sí misma, conocer a sus competidores y su estado actual de negocio; y finalmente conocer a quienes serán sus clientes.

Aplicación del Modelo de las “Tres C” a la empresa GoNet proveedora de internet en el Austro del país

En el presente apartado se da paso a la aplicación del modelo de las “Tres C” en la empresa GoNet, proveedora del servicio de Internet en el Austro de país. La empresa GoNet cuya razón social, es Marvicnet Cia. Ltda. nace el 19 de agosto de 2018 por iniciativa de su socio principal. Marvicnet, surge con la idea de poner en práctica todo el conocimiento adquirido a lo largo de los años, tanto propio como de los profesionales que laboran en las empresas aliadas, Telecomaustro Cía. Ltda., e Immarvic Cía. Ltda; creándose una visión a futuro, sobre la oportunidad de negocio latente hoy en día, en lo referente a la provisión de Internet residencial por fibra óptica.

Para la provisión del servicio de internet, Marvicnet inicia la búsqueda del lugar propicio para el inicio de sus operaciones, priorizando que el lugar escogido posea una urgente y rentable necesidad del servicio de Internet, siendo el cantón Santa Rosa, en la provincia de El Oro el escogido. Así Marvicnet inicia la construcción de la red de fibra óptica, convirtiéndose rápidamente en el primer proveedor del servicio con esta tecnología. Su nombre comercial elegido, sería GoNet. Paralelamente a la ampliación de red en Santa Rosa y sus alrededores, se dan los primeros indicios de que la marca GoNet se convierta en una marca franquicia, que llegó a concretarse más adelante.

La primera C (Corporación), se enfoca en cómo es concebida la empresa, cómo percibe sus actores internos, cuál es su esencia, y en cuáles sus objetivos, metas y valores. Actualmente, GoNet se encuentra operando en los cantones de Santa Rosa, Machala, Pasaje, Arenillas pertenecientes a la provincia de El Oro; Azogues y Biblián en la provincia de Cañar; Catamayo y Cariamanga en la provincia de Loja; Zamora en la provincia de Zamora Chinchipe, Santa Isabel, Girón, y el 100% del casco urbano del cantón Cuenca, provincia del Azuay. La mayoría de estas zonas de cobertura bajo propiedad de empresas franquiciantes.

Su misión es brindar la tecnología más confiable para que todos sus usuarios puedan acceder a los contenidos en Internet con la mayor disponibilidad, velocidad y sin interrupciones; y su visión es ser la empresa líder a nivel nacional en servicios de acceso a Internet por fibra óptica con excelencia en su administración gestión y servicio postventa. (GoNet, 2022)

Desde un inicio la empresa buscó una marca y slogan de fácil retención, llamativo e innovador en su concepto. Luego de varias propuestas y estudios con personal especializado en creación de marca, surge el logotipo actual (Ver Figura 3). Por otro lado, el slogan de la marca, ha venido variando en el transcurso de estos años, debido a que este debe ser correspondiente a lo que se quiere dar a conocer como valor agregado o ventaja competitiva al cliente. En su comienzo y dado el lugar en dónde se inició GoNet, el mensaje para el mercado objetivo fue dar a conocer la tecnología de fibra óptica como medio en el servicio de Internet; tecnología que aún ningún operador del cantón poseía. Así, la leyenda inicial sería: Internet por fibra óptica.

No obstante, una vez que el mercado ya era conocedor del servicio ofertado y su tecnología, GoNet siente la necesidad de encontrar un factor diferenciador, pues sus competidores comenzaban a adoptar la fibra óptica en la provisión de sus servicios. Por tal motivo, se decide ampliar y a la vez mejorar el portafolio de servicios ofertado, creando en primera instancia un nuevo arte y slogan acorde a la innovación a implementar. El nuevo slogan elegido sería: Somos más que Internet, el cual se muestra en la Figura 3.

Fuente: GoNet (2022)



Figura 3: Logotipo y Slogan actual

En lo que respecta al portafolio de servicios de la empresa, se diferencian dos grupos de planes de Internet, con el objetivo de segmentar el mercado y llegar de una forma más directa a cada tipo de consumidor. En el primer grupo, denominado planes gonectados, se encuentran planes considerados accesibles al mercado actual, tanto por precio y capacidad de uso. Estos planes incluyen capacidades de 50, 100 y 150 megas. El segundo grupo, abarca planes de mayor

capacidad, y por ende mayor costo, enfocado a un target de mercado de nivel alto y hasta empresarial, se agrupan en los denominados planes ultra gonectados; donde sus capacidades de ancho de banda son de 200, 250 y 300 megas. Finalmente, en el portafolio incluye el servicio de televisión a través de la misma tecnología de fibra óptica.

En cuanto a su portafolio de productos, GoNet, siempre permanece en la búsqueda de nuevas soluciones tecnológicas a los problemas que presentan los clientes, como: cobertura WiFi, el número máximo de equipos conectados a la red, uso de repetidores, entre otros. Así, una de las soluciones encontradas, son los equipos mesh o WiFi total; permitiéndoles ser pioneros en ofertarlo. Su estructura genérica se basa en el uso de varios módems o dispositivos, generalmente 2 o 3, conectados entre sí a través de la misma señal WiFi o de forma cableada, creando una sola red inalámbrica de varios nodos.

El funcionamiento de los equipos actuales que hacen posible el WiFi total, son aquellos que cuentan con el nuevo estándar WiFi 6, que a su vez mejora el estándar WiFi 802.11ac, que fue creado por la creciente cantidad de dispositivos que se conectan a una red dentro de los hogares. Este nuevo estándar permite conexiones MU-MIMO (múltiple entradas-múltiples salidas), y permite que muchos usuarios accedan al router de forma simultánea sin perder calidad en su conexión. Además, duplica la banda WiFi de 80MHz a 160MHz, pudiéndose generar un tráfico de red pesado por los usuarios conectados, con cargas y descargas de archivos de gran tamaño, películas 8k y dispositivos inteligentes de hogar (Tp-link, 2022).

Por otra parte, la cobertura actual de GoNet, específicamente en la ciudad de Cuenca del Ecuador, tiene una extensión geográfica que abarca todo el casco urbano de la misma, con excepción del Centro Histórico, debido a la barrera de costos de canalización establecidos por la empresa municipal de la zona, quien es dueña de ello; para realizar instalaciones de última milla.

En otro orden de ideas, la segunda C (Clientes), trata fundamentalmente de definir el nicho de mercado donde se enfocará la oferta del servicio. Para ello, se deben considerar los cambios bruscos, repentinos y continuos en los requerimientos del cliente final debido al rápido avance tecnológico de hoy en día. Ante ello, GoNet segmenta su mercado en dos grandes grupos: Residencial y Corporativo. Dentro de los planes residenciales, GoNet ha establecido puntos importantes que pueden automáticamente segmentar los clientes, como son: el uso que se le dará, número de dispositivos a conectar y área de cobertura. Así, en los planes residenciales se ofrecen seis tipos de planes diferentes para seis tipos de clientes. Por el contrario, el mercado de clientes

corporativos, es poco o nada atacado aún por GoNet. No obstante, ya se tiene definido que este segmento abarque pequeñas y medianas empresas.

En el análisis de la tercera C (Competencia), se presenta un breve detalle de los competidores más fuertes a los GoNet se enfrenta en la ciudad de Cuenca, presentados en el Cuadro 1.

Figura 4: Competidores de GoNet

Empresa	Misión
Empresa de Telefonía, Agua Potable y Alcantarillado, (ETAPA EP)	Empresa que mejora la calidad de vida de los habitantes, ofreciendo servicios integrales e innovadores de telecomunicaciones, agua potable y saneamiento manteniendo los más altos estándares de calidad, a través de una gestión económica, social y ambientalmente responsable.
CELERITY by Puntonet	Empresa de servicios tecnológicos, con fuerte infraestructura, procesos seguros y alto sentido humano. Su concepto y estrategia adoptado a través del círculo de oro, fundamenta toda su potencia y servicio, en dos aspectos importantes, las personas, tanto clientes como capital humano. Y las conexiones que la relación empresa cliente pueden formar, solidificar y perdurar.
<i>1.1.1.1 Netlife</i>	Empresa que mejora la calidad de vida de los hogares y emprendedores, proporcionando una gran experiencia en soluciones digitales, apoyados en: una constante innovación, tecnología avanzada, recurso humano motivado y especializado; generando crecimiento sostenible y responsable que contribuya al desarrollo humano y productivo de la sociedad ecuatoriana.
XTRIM TVCable	Empresa generadora de experiencias de servicio extraordinarias en entretenimiento, comunicación e información, con recursos humanos comprometidos y procesos eficaces que superen las expectativas de valor de nuestros clientes.

Fuente: Elaboración propia con base en Etapa (2022), Clerity (2022), Netlife (2022), Xtrim TVCABLE (2022)

El Cuadro 2 realiza una enumeración comparativa de las ventajas y desventajas en el servicio que prestan los mayores competidores de GoNet. Esta comparativa permite plantear estrategias de acción que fortalezcan e impulsen el servicio, brindando la posibilidad de obtener una ventaja competitiva sobre ellos.

Figura 5: Ventajas y desventajas de los mayores competidores para GoNet

CELERITY by PUNTONET	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios adicionales por fidelidadde clientes (Club Celerity) - Uso de equipos de alta gama - Uso de tecnología inalámbrica parazonas de difícil acceso - Marca posicionada a nivel local ynacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos precios en sus planes - Descuentos en planes solo portiempo limitado - Pocos puntos de atención al cliente
ETAPA EP	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura en el 99% del cantón, zona urbana y rural - Capacidad de romper el mercado con precios bajos - Abarcan actualmente el mayor porcentaje del mercado en la ciudad (70%) - Monopolio del servicio en el centro histórico de la ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> - Algunas zonas de su cobertura, aún son a través de tecnología de cobre - Equipos terminales de gama limitada - Soporte técnico saturado y/o nulo - Procesos burocráticos excesivos - Concepto desgastado de marca yservicio
NETLIFE	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Marca posicionada a nivel local ynacional - Dirigido a mercados poco saturados y de alto nivel socioeconómico - Uso de equipos de alta gama 	<ul style="list-style-type: none"> - Precios altos en sus planes ofertados - Descuento o promociones por tiempo limitado - Pocas agencias para brindar atención al cliente

Figura 6: Matriz FODA cruzado GoNet

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
GONET	<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura zonificada por agencias - Precios accesibles - Cercanía amigable con el cliente - Marca nueva y fresca en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas generales aún no consolidadas en todas las franquicias - Variedad de equipos para última milla dependiendo del franquiciado - Mercado inseguro de la calidad que se ofrece

OPORTUNIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de uso de Internet - Búsqueda de clientes por una opción distinta a las conocidas - Clientes insatisfechos por calidad o precio con otros proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer uso de la frescura de marca para llegar a lugares olvidados, donde la alta necesidad de Internet esté presente - Por la cercanía al cliente, llegar a él e impulsar la propuesta como la más conveniente en calidad y precio 	<ul style="list-style-type: none"> - Homologación específica de equipos utilizados para última milla y cabeceras - A través de la necesidad de Internet en la población, promover testimonios reales de clientes actuales satisfechos, generando mayor confianza al cliente prospecto indeciso.
AMENAZAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores competidores capaces de romper mercado de precios y tecnología, con mayor rapidez y simplicidad - Competidores entregan mayor facilidad al cliente al momento de ingreso - Alto y mayor impacto publicitario 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener al cliente satisfecho de la relación calidad/precio, para que no le sea tentativo cambiar de proveedor por otras propuestas. - Sub zonificar las áreas de cobertura para dar a conocer e impulsar la nueva opción de Internet y así contrarrestar la avalancha publicitaria de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer y transparentar políticas generales y consideraciones técnico-económicas en cada franquiciante, para una mejor reacción a los cambios drásticos del mercado. - Definir cronograma de adopción de nuevas tecnologías que mejoren el Servicio - Viabilizar a través de una alternativa sustentable, el uso de equipos tanto finales como de nodo, similares por todos los integrantes GoNet, con el fin que la experiencia de usuario sea igual en todos los franquiciantes; de manera que se entregue seguridad y calidad al mercado objetivo

Del Cuadro 2 y 3, es importante hacer notar que el mantener una agencia por zona de cobertura, brinda cercanía a los clientes, y mayor agilidad en trámites y reclamos que se deben atender. De igual forma, se resalta sobre los otros operadores, que los precios ofertados por GoNet se mantienen por debajo de la competencia, incluido las promociones por tiempo limitado que ellos ofrecen.

Sin embargo, unas de las desventajas sobre ellos son la falta de posicionamiento en el mercado y la estandarización de políticas, homologación y uso de equipos (alta gama), puntos críticos que a

corto plazo deben ser resueltos por la marca, permitiendo reducir tiempos de respuesta en soporte y ofrecer una mejor experiencia de usuario en cualquier sector que se disponga del servicio de Internet GoNet.

Modelo de negocio CANVAS

Canvas es un modelo de análisis de estrategias para definir modelos de negocio; el cual tiene su origen en una tesis doctoral realizada por Osterwalder (2004), cuya contribución principal es la conceptualización de los elementos clave que deben formar parte de un modelo de negocio. Canvas es un proceso no solo de definición, sino también de implementación y seguimiento de estrategias, siendo fundamental centrar la atención en el modelo empresarial.

Para la descripción del modelo de negocio, Osterwalder (2004) parte de las cuatro principales áreas de una empresa, y con base en las teorías previas de Kaplan y Norton (1996), plantea cuatro aspectos que representan el pilar fundamental del modelo, a saber: producto, perspectiva del cliente, gestión de la infraestructura y aspectos financieros. Adicional a ello, describe nueve elementos fundamentales que, según la opinión de Osterwalder (2004) son: propuesta de valor, segmento de clientes, relaciones con los clientes, canales, recursos clave, actividades claves, asociaciones clave, ingresos, y costos.

El estudio realizado por Osterwalder en colaboración con Pigneur, posteriormente se convirtió en una importante herramienta de innovación estratégica; representando el modelo en el llamado “lienzo de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2009), popularizando una metodología novedosa para el mejoramiento de la comprensión de los modelos de negocio ya existentes, y para el diseño e innovación de otros nuevos.

Desarrollo de un modelo de negocio para una franquicia proveedora de servicios de Internet, a través del modelo Canvas

A continuación, se desarrolla una propuesta de modelo de negocio para empresas franquicias, cuyo servicio ofertado sea la provisión de Internet a través de fibra óptica. Dicho desarrollo se fundamentará en la franquicia GoNet, y uno de sus franquiciantes, cuya zona de cobertura actualmente son las parroquias Bellavista, El Vecino y últimamente, Yanuncay, en la ciudad de Cuenca. Para construir el modelo, se optó por la utilización de una guía de desarrollo especializada publicada por el Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE, 2018).

- Presentación de la empresa

Luego de algunos análisis y discusiones internas, sobre el qué se quiere como empresa franquiciante, y en pleno conocimiento del hecho que se debe permanecer alineados a lo que significa la empresa franquicia la misión, visión y valores quedan definidos de la siguiente manera:

Misión: Lescomm S.A.S. es una empresa que brinda el servicio de Internet de alta calidad priorizando brindar precios accesibles, siempre pensando en el bienestar de la sociedad actual. Permanecer en constante desarrollo e innovación, a través de soluciones tecnológicas para mayor experiencia y satisfacción de sus usuarios. Brindar una oportunidad de mejora en la calidad de vida de sus clientes, a través del buen uso de un servicio de Internet de calidad.

Visión: Ser la empresa franquiciante de mayor crecimiento en el mercado y satisfacción de clientes. Extender sus zonas de cobertura para mayor captación de clientes. Fortalecer permanentemente el vínculo empresa-cliente.

Valores: Confianza, amistad, lealtad, servicio, superación, gratitud, responsabilidad y compromiso.

- Problema a resolver

En los tiempos actuales el uso del Internet se ha convertido en una herramienta esencial en la vida diaria de las personas, y más aún con la pandemia. Sin embargo, la reactivación económica es lenta en nuestra sociedad, provocando que muchas de las familias no tengan una estabilidad económica suficiente para los gastos promedio, por lo que deciden replantearse alguno de ellos y optar por opciones más económicas, pero de buena calidad. Uno de estos servicios que entran en discusión cotidiana, es el Internet, pues dada su exigencia al uso, se perciben algunas inconformidades a los proveedores actuales en la ciudad, como, la baja calidad en el servicio y altos precios en ellos.

- Propuesta de valor

Desarrollar la propuesta de valor representa entender al consumidor, por lo que debe enfocarse en describir los beneficios del servicio, así como las soluciones a los problemas que los potenciales consumidores tienen y que dependerá del segmento a cubrir. Para determinarla, se utilizó la estructura presentada en la Figura 4, la cual hace referencia al lienzo de la propuesta de valor, que se compone de puntos interrelacionados, los cuales se deben comenzar a desarrollar desde el

terreno del cliente hasta llegar a la creación del producto o servicio a ofertar, puntualizando en aliviar sus dolores y generar alegrías con él.

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2009)

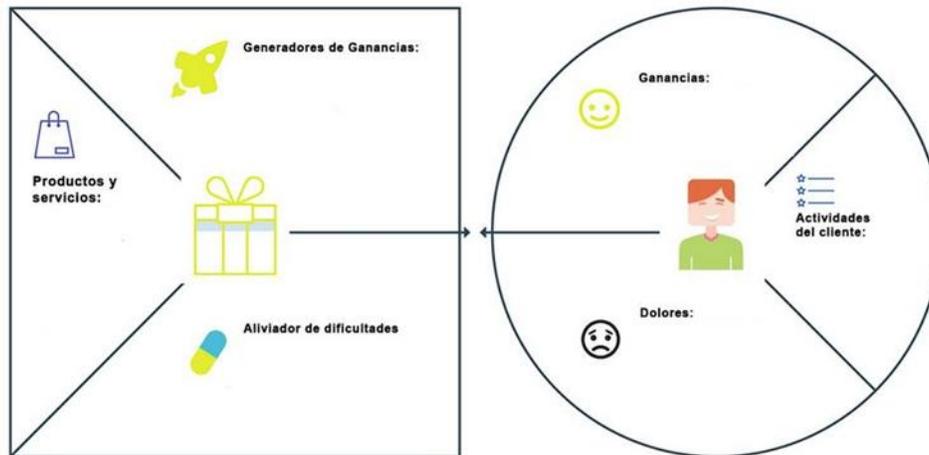


Figura 7: Estructura del lienzo de propuesta de valor de Osterwalder

Este lienzo resalta cómo el servicio de Internet a ofrecer, puede alcanzar una ventaja competitiva sobre los demás proveedores, alegrar a los clientes y aliviar preocupaciones cotidianas de los usuarios. El lienzo de la propuesta de valor se enfoca en ir descubriendo dolores y alegrías del cliente prospecto, y, a partir de ello, crear el producto que alivie esos dolores y genere esas alegrías al cliente.

Algunos dolores identificados son: precio, cobertura Wi-Fi, falta de control parental, y escaso rendimiento para conexiones virtuales (educación, trabajo, ocio). Por lo tanto, a estos dolores, se deben generar aliviadores de ellos, como precios accesibles acorde a los planes ofertados, posibilidad de control parental en equipos, red de Internet estable, minimizando intermitencias y bajas de señal, soluciones Wi-Fi que contrarreste la falta de cobertura.

El Mismo criterio es utilizado al determinar las alegrías que generan en un cliente o prospecto cuando se tiene un servicio de calidad, y son estos puntos los que se debe procurar generar más y potenciarlos. Finalmente, para definir el cómo será y qué contendrá el servicio o producto a ofrecer, es importante establecer las actividades que el cliente pretende hacer, para así, establecer el servicio o producto a ofertar. Para este caso, se define como un Internet de ultra velocidad a través de fibra óptica.

- Modelo de negocio

A continuación, para construir el modelo de negocio, se hará uso de la herramienta del modelo Canvas. Como ya se mencionó, este modelo se encuentra compuesto por nueve bloques, que permiten visualizar e interrelacionar cuatro áreas fundamentales en una empresa: infraestructura, oferta, clientes y finanzas. En su lado izquierdo, reúne todos los aspectos internos para el desarrollo de una organización: costos, recursos, socios, actividades. Mientras que, en su lado derecho, se agrupan los aspectos externos: segmentación de mercado, relación empresa-clientes, ingresos, propuesta de valor.

En la Figura 5, se presentan cada uno de los elementos que conforman el modelo de negocio construido para el franquiciante de la marca GoNet; la empresa Lescomm S.A.S.

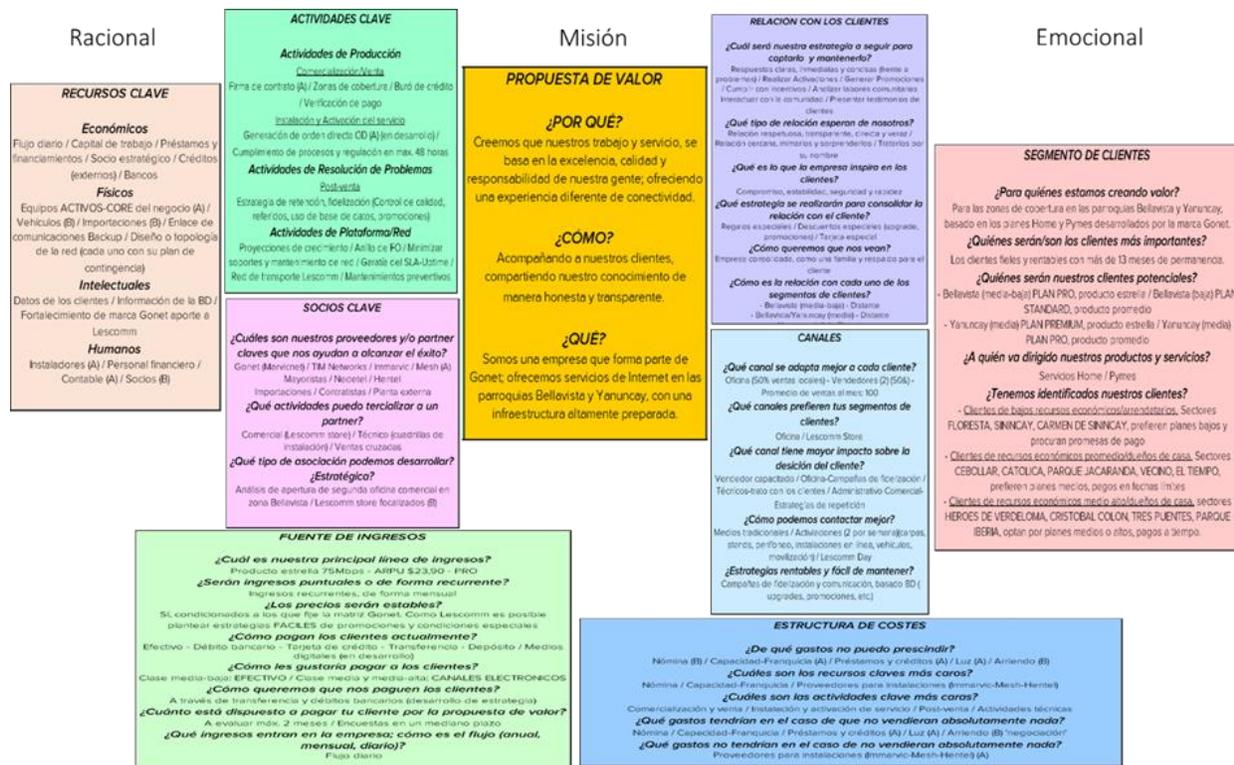


Figura 8: Lienzo CANVAS para el proyecto GoNet Lescomm

La Figura 5 muestra como bloque central la propuesta de valor desarrollada, siendo lo primordial a la hora de construir un modelo; con el fin de encontrar la esencia de la empresa y de su giro de negocio. Para este elemento, se mencionan tres preguntas clave: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?, definidas por Simon Sinek, en el círculo de oro. Este paquete de preguntas permite entender: el

por qué se hace lo que se hace, cómo se hace, y qué es lo que se hace; transitando desde un pensamiento emocional a uno racional.

Una vez definida la propuesta de valor o misión, se dirigirá la atención hacia la parte emocional del modelo Canvas, referida a los clientes; la cual incluye tres de los nueve elementos del modelo, a saber: el segmento de clientes, la relación con los clientes y los canales para llegar a ellos. Así, el Segmento de clientes se enfoca en conocer el mercado objetivo y delimitarlo a través de aspectos específicos para la oferta del servicio; lo que abarca conocer quiénes serán los clientes más importantes y potenciales, así como, hacia quiénes van dirigidos los productos y servicios. Cabe acotar que los segmentos de clientes bien definidos son importantes para el negocio, pues son ellos quienes deben ser rentables y generar la razón de ser de la empresa.

En lo que respecta a la Relación con los clientes, La Figura 5 muestra las estrategias a seguir para captarlos y mantenerlos, así como para consolidar su relación; identificando el tipo de relación que los clientes esperan de la empresa. Dicha relación debe permitir que los clientes actuales y prospectos, se vuelvan los primeros fans de la marca; lo cual engloba las formas en que la empresa logra estrechar vínculos con sus clientes, de manera que su captación sea efectiva, su fidelización permanente y su compromiso determinante.

El siguiente elemento a analizar del área emocional, son los Canales, entendidos como todos los medios físicos y digitales que se usan para llegar a los segmentos de clientes, tanto en fases de información, evaluación, compra, entrega o instalación y post-venta. Según la Figura 5, en este bloque se estudian los canales que mejor se adaptan a cada cliente, cuáles son los que ellos prefieren y cuáles tendrían mayor impacto en su decisión. Adicionalmente, se presentan las estrategias más rentables y fáciles de mantener para la comunicación con los clientes y su fidelización.

Otra de las áreas fundamentales en el modelo Canvas es la racional, donde se agrupan los elementos que generan egresos, compuesta de los siguientes elementos: recursos clave, actividades clave y socios clave. El primer elemento a ser analizado son los Recursos clave, en el cual se definen los recursos indispensables para producir el servicio, de tal manera que se pueden identificar aquellos con los que la empresa cuenta, cómo conseguirlos y optimizarlos. Estos recursos pueden ser desde económicos, físicos, intelectuales y humanos.

El siguiente elemento lo representan las Actividades clave, donde se identifican las acciones que, en la producción del servicio, son las que generan el valor agregado. En este bloque pueden

detectarse los procesos y actividades que no son necesariamente importantes, las cuales pueden ser delegadas o subcontratadas. Las actividades clave pueden agruparse por actividades de producción, resolución de problemas y de plataforma o red.

El tercer y último elemento en análisis de esta área, son los socios clave con los que la empresa trabajará en la producción de su servicio; siguiendo el modelo de negocio y potenciando la propuesta de valor. Estos socios clave, permiten generar alianzas estratégicas que, a su vez, dan paso a fortalecer acuerdos con un fin común, generar ideas e intercambiar recursos. En este elemento del modelo será preciso conocer cuáles son los proveedores que contribuyen al éxito de la empresa, qué actividades se pudieran terciar a un proveedor y los tipos de asociaciones posibles a desarrollar.

El área final del modelo Canvas, se relaciona con el equilibrio del proyecto, compuesto de dos elementos clave: Fuente de ingresos y Estructuras de costos. Las fuentes de ingreso identificadas, facultan la viabilidad del proyecto, por lo que es importante definir claramente la principal línea de ingresos, la recurrencia de los ingresos, el flujo anual y los precios. Además, en este elemento del modelo se puede conocer cuánto estaría el cliente dispuesto a pagar por su propuesta de valor y cómo serán cobrados los productos y/o servicios ofertados.

Definida la fuente de ingresos, con igual importancia se deberá clarificar la estructura de costos, con el fin de obtener el equilibrio fundamental del proyecto. Esta debe reunir todos los costos que incurren operar bajo el modelo de negocio planteado y proporcionar información sobre las actividades y recursos clave que se consideran más costosos. La conclusión de este análisis, deberá permitir poner en marcha el proyecto, decidir la viabilidad del mismo, y fijar el precio de venta del producto y/o servicio, en caso de poder hacerlo. Además, permitirá visualizar el punto de equilibrio del proyecto, identificar los gastos que pueden ser prescindibles, conocer los gastos fijos, y optimizar los recursos y actividades.

- Análisis FODA

Para tener conocimiento sobre ¿qué hay? ¿qué falta? y ¿qué se necesita?, es necesario identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; a fin de poder mejorar y corregir puntos críticos en el modelo de negocio establecido sin un estudio previo. El Cuadro 4, presentado a continuación detalla cada una de ellas.

Figura 9: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Proyecto Lescomm S.A.S.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro de salarios, socios se desempeñan también como trabajadores - Personal capacitado y con experiencia en las telecomunicaciones - Cercanía con el cliente - Marca comercial adoptada, fresca y con alta acogida de mercado - Posibilidad de compartir recursos con empresas relacionadas y/o franquicia - Posibilidad de fidelizar al cliente a través de propias estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo de falta de capital para operación - Sobrecarga laboral para personal compartido y/o contratado - Poca focalización de publicidad - Falta de local propio - Escaza experiencia empresarial
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Brindar una nueva y diferente opción de servicio de Internet de calidad - Solucionar y solventar molestias por deficiencia en el servicio, por parte de usuarios hacia otras marcas tradicionales - Capacitar y compartir conocimiento al usuario sobre el buen uso de Internet y sus elementos externos involucrados - Marca con alta proyección de crecimiento y consolidación en el austro del país - Necesidad en mercado para realizar actividades, como teletrabajo o clases virtuales - Manejo de políticas de costos de segundo nivel 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas tradicionales cambian condiciones del mercado y su competencia - Clientes no se sientan satisfechos con la experiencia de usuario - El mercado se encuentra compuesto por alto porcentaje de arriendos, que pueden desertar antes de ser rentable - Clientes potenciales con resistencia al cambio - No tener el impacto esperado a través de la marca e innovación proyectada - Cambio tecnológico acelerado - Políticas gubernamentales que afecten el servicio de provisión de Internet - Falta de nuevas inversiones o negación de préstamos

- **Tamaño de la oportunidad**

La definición del tamaño de la oportunidad, según (CISE, 2018), debe basarse en dos frentes específicas: el público objetivo y el mercado potencial. Por lo tanto, el público objetivo definido serán los usuarios del servicio de Internet que hoy en día mantienen su servicio por medio de empresas tradicionales, y de las cuales se conocen presentan una baja satisfacción tanto en servicio, como en atención, estas son: ETAPA, TVCable, y competidores pequeños. Además, el público objetivo también serán aquellos usuarios que, a pesar de percibir un buen servicio, deseen reducir su gasto en este servicio, pero manteniendo la calidad del mismo.

Por otro lado, al definir el mercado potencial, se debe mencionar que extenso en un primer análisis, y depende de algunos factores, como la población en la parroquia a cubrir, número de familias, número de viviendas, servicios que poseen, status social y el porcentaje de ocupación de

los competidores. Además, el nivel de penetración es cada vez mayor, básicamente debido a que varias actividades de educación y laborales aún se mantiene a través de la virtualidad.

En síntesis, con base en datos empíricamente recolectados, para una red promedio de fibra óptica, se puede afirmar que el mercado potencial deberá fijarse como en el 70% de la capacidad total de la red construida. Por ejemplo, en las parroquias Bellavista y El Vecino, la red construida por la franquiciante Lescomm S.A.S., tiene una capacidad para 2000 usuarios, por lo tanto, su mercado potencial deberán ser 1400 usuarios en un lapso de 18 meses. Mientras, que para la parroquia Yanuncay, la red construida en fase 1, es para 1040 usuarios, por lo que se espera captar mínimamente 728 usuarios en el mismo tiempo mencionado, es decir, 18 meses.

- **Hitos y métricas**

Plantearse hitos y métricas, es importante para saber con exactitud cada cierto tiempo en qué punto se encuentra la empresa, y si se está avanzando de acuerdo a lo esperado. A su vez, permiten ajustar soluciones en caso de errores o fortalecer actividades efectivas para alcanzar las metas deseadas. El Cuadro 5 muestra cuáles han sido las métricas definidas para las diferentes zonas en acción.

Figura 10: Métricas establecidas en el proyecto GoNet Lescomm

Bellavista/El Vecino	Yanuncay
- 1200 clientes en 15 meses	- 750 clientes en 18 meses
- Actualmente, la red consta de 950 usuarios, hasta febrero de 2022	- 50 clientes mensuales, en los meses de febrero, agosto y septiembre
- Se proyecta el ingreso de 100 clientes nuevos por mes, excepto en el mes de febrero, agosto y septiembre.	- En los meses excluidos del ítem anterior, se espera un ingreso mínimo de 70 clientes
- En los meses excluidos del ítem anterior, se espera un ingreso mínimo de 70 clientes	- Del total de las ventas obtenidas cada mes, en el 60% de ellas se deberá vender algún valor adicional al del servicio, es decir, instalación o equipo
- Del total de las ventas obtenidas cada mes, en el 80% de ellas se deberá vender algún valor adicional al del servicio, es decir, instalación o equipo	- Los adicionales a vender junto con el plan deben priorizarse en ser, los router de alta o equipos mesh
	- De las ventas por valor adicional, el 40% deberá ser cancelado al contado, mientras el 60% se podrá diferir

- **Mapa de acción**

En el mapa de acción, es importante definir algunos hitos importantes, como: el inicio de operaciones, el punto en que se llega a los clientes esperados, y, según la proyección, desde cuándo se recuperará la inversión. La Figura 6 muestra el cronograma de acción de acuerdo a la experiencia adquirida en la construcción y puesta en funcionamiento de dichas redes, y básicamente se divide en tres partes: diseño y presupuesto, construcción de red y adecuaciones de local.

Estos grupos abarcan las actividades claves en la implementación de red y local comercial, y deberán tener una duración aproximada de 6 semanas. A partir de este tiempo, la red y local debe encontrarse lista para que la empresa entre en operación. Una vez, iniciada las operaciones, los hitos importantes y métricas definidas deben irse cumpliendo, con base en el plan de marketing descrito más adelante.

Figura 11: Mapa de acción del proyecto proyecto Gonet Lescomm

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Punto de equilibrio	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Se comienza a recuperar inversión	Mes 17
NUMERO DE CONTRATOS PROYECTADOS	30	50	30	50	50	50	50	30	30		50	50	50	50	50	50	50		...
CLIENTES ACTIVOS		75	100	150	200	250	300	330	360		410	460	510	560	610	660	710		...

Los hitos claves en la ejecución del proyecto Yanuncay, son dos, el primero es el punto donde la empresa alcanza el equilibrio, y comienza a solventar sus gastos con el mismo ingreso que esta genera. Este punto se logra en el mes 5 de operación. Mientras que, en el mes 16 de acuerdo a la proyección realizada, la empresa deberá contar con más de 700 clientes, momento en el cual, tiene que haber saldado la totalidad de su deuda adquirida para construcción, y puede comenzar a recuperar la inversión realizada por los socios. A partir de ello, el crecimiento de usuarios nuevos comienza a ser más lenta, hasta llegar al punto donde el número de clientes se mantendrá constante, es decir, los nuevos ingresos de clientes compensarán el número de clientes que cierren su contrato por cualquier motivo.

- Equipo de trabajo

El equipo definido para desarrollar el proyecto, ha sido específicamente determinado según la necesidad y crecimiento del proyecto. A continuación, se presenta el Cuadro 6 el cual describe el equipo de trabajo, detallando cargo y actividades a realizar.

Figura 12: Equipo de trabajo del proyecto GoNet Lescomm

CARGO	ACTIVIDADES
Ingeniero de redes	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo y gestión de equipos de nodoprincipal - Diseño y dirección de red - Diseño y dirección de ampliaciones de red - Implementación de políticas de seguridad en equipos para prevenir hackeos - Realizar pruebas de nuevos equipos para clientes finales - Monitoreo de tráfico de red - Dar solución a problemas que pudiesen presentarse en rendimiento de red
Jefe técnico	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de grupo técnico para instalaciones - Cumplir cronograma de actividades (instalaciones y reparaciones) en el día - Soporte técnico a clientes - Elaboración y entrega de órdenes de trabajo a equipo técnico - Control de inventario
Técnico (2)	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar las instalaciones y reparaciones de última milla según lo programado - Brindar soporte técnico a usuarios - Cuidar las herramientas y equipos necesarios para el trabajo diario
Contadora	<ul style="list-style-type: none"> - Declaraciones mensuales - Elaboración y ejecución de plan de pagos con proveedores - Control de caja chica - Control de facturación - Realizar pagos - Gestión de cobranzas - Manejo de chequera - Elaboración de balance mensual - Elaboración de roles - Compra de materiales y equipos - Control de caja de recaudación

<p>Jefe de agencia 1/Administración</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de pagos - Responsable de cumplimiento de ventas mensuales - Responsable de cumplimiento de instalaciones mensuales - Minimización de soportes técnicos - Control de cumplimiento con metas mensuales - Gestión de cartera vencida - Refinanciamiento de deuda a clientes - Control de horas - Gestión de EPP para técnicos - Elaboración de reglamento interno - Seguimiento a actas de responsabilidad a empleados
<p>Vendedores (2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar ventas del servicio - Realizar puerteo y volanteo - Asistir a las activaciones de marca organizadas - Cumplimiento de plan de ventas acordado
<p>Jefe de agencia 2/Jefe de ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de cumplimiento de ventas mensuales - Responsable de cumplimiento de instalaciones mensuales - Minimización de soportes técnicos - Control de cumplimiento con metas mensuales - Responsable, monitoreo y gestión de vendedores - Elaboración y cumplimiento de plan de marketing mensual - Determinar zonas de alto impacto y alta penetración - Organizar activaciones de marca - Ingreso y venta de contratos - Autorización de promociones y/o descuentos
<p>Outsourcing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Facturación de clientes - Recaudación de clientes - Prueba de equipos nuevos

- Plan de marketing

En el desarrollo del plan de marketing, se han definido las actividades iniciales que se pueden realizar, con el fin de generar expectativa, acaparar clientes potenciales, concretar ventas efectivas y fidelizar clientes nuevos. Las dos primeras semanas, se necesita una gran fuerza de ventas y publicidad; así como, el llegar de la forma correcta y precisa a las personas del sector que serán los potenciales clientes, por lo que se han programado actividades tales como: puerteo y volanteo, colocación de stand, perifoneo, colocación de pancartas, banderas, y presencia de marca. Tales actividades pueden repetirse el número de veces que fuese necesario según la percepción de necesidad de la empresa, así como, la aceptación del mercado a los mismos.

Para el plan de marketing, también se ha considerado la manera de poder fidelizar al cliente desde el día cero, mostrando nuestra gratitud con su preferencia, a través de la entrega de presentes

relacionados con la marca, tales como gorras, alcohol y popsocket. El tipo de obsequios estarán segmentados por el número de contrato existente, así como, su forma de pago; esto con el fin de motivar a que el cliente opte por mejores formas de pago (automáticas), beneficiando también a la empresa en el momento de recaudación mensual.

Discusión

El uso del internet ha sido importante en el diario vivir de las personas a nivel académico, profesional, comercial, personal y de entretenimiento. Se ha convertido en una herramienta imprescindible en la vida del ser humano que no hace distinción de zona geográfica ni condición social; así lo menciona Oliván (2016), cuando explica que el desarrollo de Tecnologías de información y Comunicación (TIC) y la manera cómo están siendo aplicadas en la sociedad, están modificando la vida cultural, social y económica del individuo. Sí, evolución del Internet está potenciando el intercambio de información, la cual se realiza de una manera más eficiente y rápida.

A pesar de que el internet está presente en muchos ámbitos, puede resaltarse de manera particular el comercial, pues dicha herramienta ha permitido no solo la constitución de nuevas empresas, sino también la consolidación de las mismas en los mercados nacionales e internacionales y el fortalecimiento de las relaciones con los clientes desde cualquier lugar donde estos se encuentren. Al respecto, Teece (2010), menciona que la internet, el ordenador y las redes sociales, son la revolución comunicacional que da poder a los clientes para su diferenciación. Adicionalmente, Gangeshwer (2013) agrega que el crecimiento del uso de internet reduce costos en la entrega de productos y servicios, sobrepasando los límites geográficos y facilitando el intercambio entre vendedores y compradores.

En consideración a lo anterior, los emprendimientos del sector de telecomunicaciones, están siendo rentables en la actualidad, debido a esa misma dependencia que se ha creado en cada ser humano hacia el internet. Por lo tanto, se requiere que dichos negocios cuenten con una planeación estratégica y modelo de negocio que les permita aprovechar de la mejor manera todos sus recursos. De acuerdo con Sánchez y Ricart (2010), los modelos de negocio simbolizan la estructura, contenido y gobernabilidad de las operaciones diseñadas con la finalidad de crear valor mediante la explotación de las oportunidades de negocio. Además, articula evidencias como

la lógica y los datos, apoyando una propuesta de valor hacia el cliente, así como, una determinada estructura de ingresos y costos viable para que la empresa pueda entregar valor.

Escoger un modelo de negocio aplicable a empresas de servicio del sector de telecomunicaciones no es tarea fácil, pues son muchas las áreas y elementos a considerar para que este sea verdaderamente apropiado y exitoso; en relación a ello, Winter y Szulanski (2001) mencionan que el modelo de negocio, lejos de ser una cantidad de información que se revela de una sola vez, normalmente es un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción en este particular.

Además, en lo que respecta a la importancia de que el modelo de negocio desarrollado y aplicado sea el más apropiado y que reporte ventajas competitivas y sostenibilidad, Teece (2010) concuerda en que escoger un modelo de negocio adecuado es relevante por cuanto proporciona el valor considerable para los clientes, obteniendo una parte viable de esto en los ingresos; por lo que el desarrollo de un modelo de negocios exitoso no es suficiente en sí mismo para poder otorgar una ventaja competitiva segura.

La experiencia del sector de telecomunicaciones en la complejidad del desarrollo y comprensión de los modelos de negocios, ha llevado a las empresas a probar, experimentar o pasar por varios modelos, hasta encontrar el más adecuado. Las empresas del mencionado sector tienen un reto aun mayor, pues sus modelos de negocios deben ir a la par con los avances tecnológicos. Teece (2010) concuerda con ello al decir que, una parte clave en la innovación de los modelos de negocios es considerar la importancia la innovación tecnológica, puesto que, la tecnología es el reflejo de los valores de una sociedad que progresa tecnológicamente; por lo que la dicha innovación debe ir acorde con los nuevos modelos de negocio.

Por tal razón, muchas empresas del sector de telecomunicaciones le están prestando especial atención a sus modelos de negocios, revisándolos y haciendo actualizaciones o cambios en los mismos. De acuerdo con Demil & Lecocq (2009), el modelo de negocio de una organización puede cambiar cuando en ella se observa una evolución importante de la estructura o en el volumen de sus costos e ingresos; lo que lleva a un aumento o disminución del rendimiento del modelo de negocio y, por ende, de su sostenibilidad.

Con bases en estos planteamientos, el modelo aplicado a la empresa GoNet, a saber, el de las tres “C” y el modelo propuesto a su franquicia prestadora de servicios de internet, basado en el lienzo Canvas, permitieron planificar estratégicamente al negocio y tener una visión más clara de su

misión y de las acciones a ejecutar para poder cumplir con sus metas y objetivos. Según Ohmae (2004), una estrategia eficaz es aquella que asegura la mejor y más sólida combinación de las fortalezas que tiene la empresa y las necesidades de sus clientes que la ofrecida por la competencia de la misma, para lo cual es necesaria la aplicación de del triángulo estratégico, el cual abarca tres factores clave de éxito: la Corporación, el Cliente y la Competencia. Asimismo, Osterwalder (2004) explica que Canvas es un modelo de análisis de estrategias, el cual describe nueve elementos fundamentales: propuesta de valor, segmento de clientes, relaciones con los clientes, canales, recursos clave, actividades claves, asociaciones clave, ingresos, y costos. Ambos modelos permiten la identificación de componentes clave de éxito, que conducen hacia la construcción de negocios competitivos, rentables y sostenibles.

Conclusiones

La repercusión que ha tenido la pandemia a nivel mundial se ha evidenciado principalmente en la oportunidad de acrecentar la cobertura y mejorar los servicios de telecomunicaciones, en especial todo lo relacionado con el Internet. La necesidad de una cultura tecnológica se encuentra latente en la sociedad, pues poco a poco una nueva forma de hacer negocios en línea ha aparecido y se consolida con el pasar del tiempo, más aún, ante el contexto global del Covid-19 que aún no culmina. Por lo tanto, los nuevos negocios requieren de una guía que les permita aclarar el panorama, y encontrar plenamente las respuestas a qué ofrecerá la empresa y de qué forma.

La verdadera esencia de un modelo de negocio radica en la satisfacción de las necesidades de los clientes y en la capacidad de pago que tiene la empresa, definiendo, además, la manera cómo la empresa responde y ofrece valor a los clientes, y los atrae como forma de pago de tal valor. El modelo de negocios debe ser más que una lógica y buena forma de hacer negocios; este debe perfeccionarse con el paso del tiempo para crear ventajas competitivas y rebasar las expectativas de los clientes. Al respecto, puede concluirse que un buen diseño e implementación del modelo de negocios requiere de la evaluación de factores externos e internos, de tal manera que se evalúen todos y cada uno de los elementos de la cadena de valor.

El modelo de franquicias en el sector tecnológico, es una de opciones más aplicada para empresas pequeñas que quieran adentrarse en el negocio de las telecomunicaciones, y principalmente en la provisión del servicio de Internet. La marca GoNet, se ha convertido en poco tiempo en una de las marcas con mayor impacto positivo a nivel local, resultando beneficioso unirse a ella para

aprovechar su frescura y posición adquirida. No obstante, es importante tener en cuenta que para la implementación de empresas proveedoras de Internet, se deben considerar aspectos como: económico, financiamiento, personal, alcance y sobre todo la propuesta de valor a entregar. Adicionalmente, se requiere definir la esencia de empresa como clave del éxito.

Una empresa dentro del ámbito de las telecomunicaciones debe permanecer atenta a los cambios globales de ella, así como, giros inesperados del mercado, ya sea desde el cliente o la competencia. Un punto importante en el desarrollo de un plan estratégico de este tipo de empresas es encontrar socios clave en la provisión de materia prima y estrategia de ventas, ya que potenciará la marca y su calidad de servicio. Además, para poder considerar una empresa sostenible y rentable, se deben cumplir los tiempo e hitos propuestos en el desarrollo del modelo de negocio.

Los modelos de negocio analizados permiten integrar toda la perspectiva interna y externa de una empresa de telecomunicaciones. El alcance de la propuesta fue tratar aspectos como: problema, propuesta de valor, FODA, tamaño de la oportunidad, hitos y métricas, mapa de acción, equipo de trabajo y plan de marketing; por lo que se concluye que, un modelo de negocio debe considerar áreas y elementos que abarquen una propuesta de valor central, así como aspectos racionales y emocionales; lo que se hace imprescindible para la propuesta de nuevos proyectos que sean viables y sostenibles.

Con base en lo expuesto en párrafos anteriores, se concluye que, el modelo de negocio permite la identificación de componentes clave de éxito, que conducen hacia la construcción de negocios competitivos, rentables y sostenibles. Por tanto, un buen rendimiento del modelo de negocio depende de cuánto se conoce la empresa así misma, cuánto conoce a sus clientes, y cuánto conoce a la competencia.

Referencias

1. Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. (2020). Boletín Estadístico del Sector de las Telecomunicaciones. Obtenido de <https://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2020/12/BOLETIN-NOVIEMBRE-2020-25-11-2020.pdf>
2. Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-Business. *Strategic Management Journal*(22), 493-520.

3. Bravo, G., & Wilchez, M. (2012). Plan estratégico aplicando el modelo de las tres C's como guía competitiva para las PYMES en telecomunicaciones. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
4. Carrasco, M. (s/f). El network marketing... Una nueva ola empresarial. Obtenido de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/400/3317?inline=1>
5. Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: the case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*(34), 464–482.
6. Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*(43), 354-363.
7. Clerity. (2022). ¿Qué es celerty? Obtenido de <https://www.celerity.ec/celerity/>
8. Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*(23), 86-107.
9. Etapa . (2022). Propósito, visión y objetivos. Obtenido de <https://www.etapa.net.ec/informacion/quienes-somos/proposito-vision-y-objetivos>
10. Gangeshwers, D. (2013). E-Commerce or Internet Marketing: A Business Review from Indian Context. *International Journal of u- and e- Service, Science and Technology*. 6, 187-194.
11. GoNet. (2022). GoNet lleGó para quedarse.... Obtenido de <https://GoNet.ec/la-empresa/>
12. Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 50-59.
13. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
14. Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2016). ¿Sabe para qué sirve la fibra óptica? . Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/sabe-para-que-sirve-la-fibra-optica/>
15. Netlife. (2022). Acerca de Netlife. Obtenido de <https://www.netlife.ec/quienes-somos/>
16. Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*. España: McGraw-Hill.
17. Oliván, R. (2016). La cuarta Revolución Industrial, un relato desde el materialismo cultural. *Revista de Estudios Urbanos y Ciencias Sociales*, 6(2), 101-111.

18. Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology. A proposition in a Design Science Approach. En S. University of Laussane (Ed.).
19. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). Business Model Generation.
20. Quisnancela, E., & Espinosa, N. (2016). Certificación de redes GPON, normativa ITU G.984.x. Enfoque UTE, 7(4), 16-30. Obtenido de <https://doi.org/10.29019/enfoqueute.v7n4.111>
21. Sánchez, P., & J., R. (2010). Business model innovation and sources of value creation in low-income markets. *European Management Review*, 7, 138–154.
22. Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Journal Long Range Planning*. 43(2-3), 172–194.
23. Tp-link. (2022). What is Wi-Fi 6? Obtenido de <https://www.tp-link.com/ec/wifi6/>
24. Verizon. (2022). Fibra Óptica. Obtenido de <https://espanol.verizon.com/info/definitions/fiber-optics/>
25. Winter, S., & Szulanski, G. (2001). Replication as Strategy. *Organization Science*, 12(6), 730-743.
26. Xtrim TVCABLE. (2022). Quiénes somos. Obtenido de <https://www.xtrim.com.ec/nosotros/>
27. Yip, G. (2004). Using Strategy to change your business model. *Business Strategy Review*, 15(2), 17-24.