



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN
CON LA COLECTIVIDAD**

**MAESTRÍA INTERNACIONAL EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROGRAMA INTEGRAL DE HABILIDADES MÚLTIPLES
XXX PROMOCIÓN**

**TESIS DE GRADO MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**TEMA: “DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING DE
RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA EL
SERVICIO DE TELEVISIÓN SATELITAL EN LA CNT EP”**

AUTOR: ING. ANDRÉS RAFAEL MEJÍA SALAZAR

DIRECTOR: ING. ARMANDO QUINTANA. MBA

SANGOLQUI, MAYO DEL 2014

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente documento de Tesis de Grado en la Maestría Internacional en Administración de Empresas Programa Integral de Habilidades Múltiples titulado: “Diseño de un Plan de Marketing de retención y fidelización de clientes para el servicio de Televisión Satelital en la CNT EP”, ha sido desarrollado bajo mi dirección y cumple con los requerimientos teóricos, metodológicos y técnicos establecidos por la ESPE, por lo que autorizo su presentación y defensa.

Sangolqui, mayo del 2014

Ing. Armando Quintana, MBA

Director de Tesis de Grado

AUTORIA

El abajo firmante, declara que los contenidos de la presente tesis de grado titulada: “Diseño de un Plan de Marketing de retención y fidelización de clientes para el servicio de Televisión Satelital en la CNT EP”, requisito previo a la obtención del grado de Magister en Administración Internacional en Administración de Empresas Programa Integral de Habilidades Múltiples, es absolutamente original, auténtica y personal de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Sangolqui, mayo del 2014

Ing. Andrés Rafael Mejía Salazar

C.C. 1712891256

AUTORIZACIÓN

Yo, Ing. Andrés Rafael Mejía Salazar

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE la publicación en la biblioteca virtual de la institución el trabajo: “Diseño de un Plan de Marketing de retención y fidelización de clientes para el servicio de Televisión Satelital en la CNT EP”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolqui, mayo del 2014

Ing. Andrés Rafael Mejía Salazar

C.C. 1712891256

AGRADECIMIENTO

Infinitamente agradezco a Dios por darme la fuerza y sabiduría necesaria para culminar este proyecto de tesis.

A mis padres y mi familia que son el motivo principal de mis logros.

A la Empresa de Telecomunicaciones, especialmente al área de Marketing por creer en mí en el desarrollo de este proyecto de investigación y que me han brindado todo el apoyo para que este proyecto se haga realidad.

A todas las personas involucradas en este proyecto que de alguna u otra forma han ayudado para que la culminación sea exitosa.

DEDICATORIA

A mis padres, por su esfuerzo, sacrificio y apoyo incondicional que me han brindado durante toda mi vida personal y profesional. Muchas gracias por todo.

A mis hermanas, para que éste esfuerzo sea motivación de esfuerzo, dedicación, y perseverancia para alcanzar sus sueños y éxitos en la vida.

A quiénes creen y confían en mi trabajo, conocimiento y potencial.

INDICE GENERAL

<u>CERTIFICACIÓN.....</u>	<u>I</u>
<u>AUTORIA</u>	<u>II</u>
<u>AUTORIZACIÓN.....</u>	<u>III</u>
<u>AGRADECIMIENTO.....</u>	<u>IV</u>
<u>DEDICATORIA.....</u>	<u>V</u>
<u>INDICE GENERAL</u>	<u>VI</u>
<u>INDICE DE TABLAS</u>	<u>IX</u>
<u>RESUMEN</u>	<u>XI</u>
<u>ABSTRACT.....</u>	<u>XII</u>
<u>CAPITULO I – INTRODUCCIÓN</u>	<u>1</u>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	1
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3.1 ENFOQUE CAUSA – PROBLEMA:.....	2
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER	3
1.5 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
<u>CAPITULO II – MARCO TEÓRICO</u>	<u>4</u>
2.1 MARCO TEÓRICO.....	4
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	5
<u>CAPITULO III – DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</u>	<u>10</u>
3.1 MISIÓN	10
3.2 VISIÓN.....	10
3.3 VALORES	10
3.4 PERSPECTIVAS ORGANIZACIONALES	11

3.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	12
3.6	ESTRATEGIAS.....	13
3.7	MAPA ESTRATÉGICO.....	14
3.8	MAPA CORPORATIVO.....	16

CAPÍTULO IV – PLAN DE MARKETING.....18

4.1	MARKETING MIX	18
4.1.1	PRODUCTO	18
4.1.2	PRODUCTO COMO PROPUESTA DE VALOR.....	20
4.1.3	PRECIO.....	21
4.1.4	PRECIO COMO PROPUESTA DE VALOR	23
4.1.5	PLAZA.....	24
4.1.6	PLAZA COMO PROPUESTA DE VALOR	25
4.1.7	PROMOCIÓN	25
4.1.8	PROMOCIÓN COMO PROPUESTA DE VALOR.....	28
4.2	ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN	31
4.2.1	SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES.....	31
4.2.2	APLICACIÓN DE LA SEGMENTACIÓN EN FUNCIÓN DEL OBJETIVO.....	34
4.2.3	OPORTUNIDADES DE MEJORA INTERNA.....	34
4.2.4	ACCIONES PERSONALIZADAS	45
4.2.5	SEGUIMIENTO.....	48
4.2.6	NIVEL DE RECUPERACIÓN DE CLIENTES	48
4.2.7	INCENTIVO A LOS EMPLEADOS	49

CAPÍTULO V – ANÁLISIS PRESUPUESTARIO.....53

5.1	PRESUPUESTO.....	53
5.2	FLUJO DE FONDOS.....	53
5.2.1	COMPARACIÓN DE RESULTADOS	59
5.3	TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO ACEPTABLE (TMAR).....	59
5.4	VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	60
5.5	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	60
5.6	RELACIÓN COSTO/BENEFICIO.....	61
5.7	PERIODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO.....	61
5.8	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	62
5.8.1	ANÁLISIS PESIMISTA	63
5.8.2	ANÁLISIS OPTIMISTA.....	64
5.9	RESUMEN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	66

CAPÍTULO VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....67

6.1	CONCLUSIONES	67
6.2	RECOMENDACIONES	67

<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	<u>68</u>
<u>REFERENCIAS</u>	<u>69</u>
<u>ABREVIATURIAS Y ACRÓNIMOS.....</u>	<u>70</u>

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz causa problema	3
Tabla 2. Motivos no sociales de McGuire	5
Tabla 3. Motivos sociales de McGuire.....	5
Tabla 4. Objetivos por perspectiva organizacional.....	12
Tabla 5. Descripción servicio DTH	18
Tabla 6. Planes del servicio de DTH.....	19
Tabla 7. Logotipos CNT y CNT TV.....	19
Tabla 8. Tabla inversión	21
Tabla 9. Planes de CNT TV con precios	22
Tabla 10. Planes de la competencia	23
Tabla 11. Canales de venta propuestos de CNT TV Prepago.....	25
Tabla 12. Ciclo de vida del servicio CNT TV.....	28
Tabla 13. Promociones propuestas para el servicio de CNT TV.....	30
Tabla 14. Segmentación y subsegmentación del cliente propuesto	33
Tabla 15. Oportunidades de mejora interna	35
Tabla 16. Estrategias de mejora para el Área de Servicio al Cliente	36
Tabla 17. Estrategias de mejora para el Área de Postventa.....	39
Tabla 18. Estrategias de mejora para el Área Técnica	41
Tabla 19. Estrategias de mejora para el Área de Desarrollo Organizacional.....	43
Tabla 20. Estrategias recuperación, fidelización y captación clientes por segmentación	46
Tabla 23. Ingresos por líneas de negocio año 2013	54
Tabla 24. Egresos totales año 2013.....	54
Tabla 25. Flujos de efectivo proyectado a tres años (sin proyecto)	56
Tabla 26. Estado de Resultados (sin proyecto)	57
Tabla 27. Variación cantidad de suscriptores	58
Tabla 28. Flujos de efectivo proyectado a tres años (con proyecto).....	58
Tabla 29. Estado de Resultados (con proyecto)	59
Tabla 30. Comparación de resultados de flujo de efectivo	59
Tabla 31. Periodo de recuperación	62
Tabla 32. Variación suscriptores escenario pesimista	63
Tabla 33. Flujos de efectivo (escenario pesimista).....	63
Tabla 34. Comparativo de flujos de efectivo en el escenario pesimista	64
Tabla 35. Valores de VAN, TIR y Costo Beneficio (escenario pesimista)	64
Tabla 36. Variación suscriptores en escenario optimista	65
Tabla 37. Flujo de efectivo (escenario optimista)	65
Tabla 38. Cuadro comparativo de flujos de efectivo en el escenario optimista	65
Tabla 39. Valores de VAN, TIR y Costo Beneficio (escenario optimista).....	65
Tabla 40. Resumen análisis financiero (todos los escenarios)	66

INDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Jerarquización de las necesidades de Maslow	4
Figura 2. Mapa estratégico en base a las perspectivas organizacionales.....	15
Figura 3. Mapa Corporativo.....	17
Figura 4. Mapa de cobertura del servicio CNT TV	24
Figura 5. Promociones de CNT TV	26
Figura 6. Promociones de CNT TV	27
Figura 7. Descuentos de servicios en la CNT EP	27
Figura 8. Logotipo Primero Ecuador	29
Figura 9. Estrategia de fidelización de clientes.....	31
Figura 10. Segmentación del cliente propuesto.....	32
Figura 11. Presupuesto de Capital de Trabajo.....	50
Figura 12. Cronograma plan de marketing	52
Figura 13. Presupuesto estimado inversión	53
Figura 14. Metas empresariales CNT EP 2014-2016.....	55
Figura 15. Cantidad de suscriptores por líneas de negocio 2014-2016.....	56

RESUMEN

Teniendo como base el estudio de mercado realizado en el proyecto de investigación en donde se detectó las causas principales de deserción de los clientes en el servicio de Televisión Satelital en la CNT EP; se realiza un plan de marketing de retención, fidelización y recuperación de clientes. Los puntos clave del plan de marketing se enfocan primeramente en un direccionamiento estratégico del servicio para saber cómo se va a posicionar en corto y mediano plazo el producto de DTH. Se plantea un mapa estratégico y corporativo para el servicio de Televisión Satelital soportado en el FODA realizado en el proyecto de investigación. El plan de marketing mix analiza las cuatro P (Producto, Precio, Plaza y Promoción) y plantea alternativas de mejora enfocados en la retención y fidelización de los clientes. Todo eso se traduce en la estrategia de fidelización de clientes, que es un plan detallado que contiene las fases de Perfilamiento de los Clientes, Oportunidades de Mejora, Acciones Personalizadas, Seguimiento e Incentivo al personal. Sin un análisis de costo no tiene sentido el plan de marketing propuesto, es por eso que se realiza en el último capítulo una prospección del costo beneficio y el tiempo de retorno de la inversión propuesta. Finalmente se exponen en el Capítulo VI las conclusiones y recomendaciones de todo el proyecto de tesis.

PALABRAS CLAVE: PLAN DE MARKETING, RETENCIÓN, FIDELIZACIÓN, TELEVISIÓN SATELITAL, DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

ABSTRACT

Based on the market survey conducted in the research project in which the causes of customer attrition in the service of Satellite TV in CNT EP was detected; a marketing plan retention, customer loyalty and customer recovery is performed. The key points of the marketing plan focuses primarily on strategic direction for how the service is to be positioned in the short and medium term the product of DTH. And corporate strategic map to Satellite Television service supported on the SWOT conducted in the research project arises. The plan analyzes marketing mix the four P's (Product, Price, Place and Promotion) and proposes alternatives for improvement focused on retention and customer loyalty. All this translates into customer loyalty strategy, a detailed plan containing phases Profiling Customers, Opportunities for Improvement, Custom Actions, Monitoring and Incentive staff. Without a cost no sense proposed marketing plan, which is why that is done in last chapter a survey of the cost effective and timely return of the proposed investment. Finally are presented in Chapter VI the conclusions and recommendations of the entire thesis project.

KEY WORDS: MARKETING PLAN, RETENTION, LOYALTY, SATELLITE TELEVISION, ESTRATEGIC DIRECTION.

CAPITULO I – INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

Los resultados obtenidos del estudio de mercado muestran que una de las causas de deserción de los clientes es el tema económico que forja a terminar el contrato del servicio. Otros motivos de cancelación que mencionaron los encuestados es la falta de atención y servicio postventa del servicio, entre otras.

Todas estas observaciones han sido recolectadas para el desarrollo de un Plan de Marketing de recuperación, captación y fidelización de los clientes del servicio de televisión satelital que permitirán mejorar considerablemente todos los indicadores de gestión los abonados.

1.2 Justificación e Importancia

Para una larga vida de cualquier empresa se requiere tener una base de clientes leales que proporcionen ingresos y satisfacción mutua entre las dos partes. Mantener negocios con personas conocidas es mucho más efectivo, previsible y rentable que realizarlo con gente extraña. Midiendo la repetición de adquisiciones de los consumidores a los productos es una de las maneras más sencillas de obtener calidad en la empresa y el servicio al cliente.

En la actualidad, el mercado no puede ser considerado como un ente global, sino como la suma de clientes considerados de forma individual, con sus necesidades específicas y sus respectivas exigencias. Esto hace que todas las empresas sean más competitivas y adaptar a la organización a éstos nuevos conceptos para lograr una ventaja importante ante las demás organizaciones.

Siempre hay que tomar en cuenta que un cliente no se pasa de la noche a la mañana a la competencia, al contrario, esto es un proceso paulatino del descontento de los clientes, lo que produce un índice de deserción que va creciendo con el tiempo. Por este motivo es muy importante el marketing de fidelización que logra retener clientes y que aporten beneficios económicos para la organización.

Como afirma Gabriel Olamendi (2010):

La responsabilidad de retención o pérdida de Clientes de caer, sobretodo, en la Alta Dirección. Debe estar realmente convencida de su necesidad y

preparada para ceder una parte importante de su protagonismo en diferentes áreas, o mejor, en diferentes procesos de la organización. La lealtad en la marca es muy importante. Así, las empresas tienen que hacer grandes esfuerzos para lograr la Fidelidad de Cliente. Para obtenerla hace falta tiempo. La clave está en que el usuario perciba experiencias positivas (p. 2).

Luego de los resultados obtenidos de la investigación de mercado acerca de la deserción de clientes del servicio de DTH, se efectuarán las propuestas necesarias en un plan de marketing para la fidelización y retención de clientes.

1.3 Planteamiento del problema

La deserción al servicio de CNT TV de los clientes por diferentes motivos, es la causa de la problemática de falta de retención y fidelización de clientes.

1.3.1 Enfoque Causa – Problema:

La siguiente matriz causa-problema nos indicará cuales son los posibles factores que generan la deserción de clientes.

Tabla 1. Matriz causa problema

CAUSAS	PROBLEMA
1. No existe un plan de marketing adecuado para retener y fidelizar a los clientes 2. El problema económico es una de las causas de deserción de los clientes 3. Los clientes no se encuentran segmentados de forma correcta para una mejor atención 4. El precio del servicio no satisface al cliente	Falta de retención y fidelización de clientes

Fuente: Manual para la elaboración de proyectos de investigación paso a paso, enero 2013.

1.4 Formulación del problema a resolver

Las siguientes cuestionamientos nos ayudarán a determinar cuál es el problema objeto estudio a resolver.

- ¿Cuál es la mejor estrategia de marketing que se puede aplicar para la deserción de clientes?
- ¿Qué tipo de segmentación de cliente se sugiere aplicar en CNT EP mantener la fidelización con el servicio de DTH?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación más adecuados a ser aplicados con los clientes actuales y los clientes potenciales, para que la CNT EP mantenga de manera efectiva y activa una retroalimentación de información que permita fidelizar al cliente?

1.5 Objetivo General

Diseñar un plan de marketing para la fidelización de clientes del servicio de Televisión Satelital en la CNT EP.

1.6 Objetivos Específicos

- Fortalecer la imagen y promoción del servicio de DTH mediante el plan de marketing y comunicación para mantener la fidelización de los clientes actuales.
- Desarrollar estrategias de marketing para la captación de nuevos suscriptores.
- Elaborar la evaluación financiera del plan de marketing.

CAPITULO II – MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico

La necesidad de adquirir algún bien y/o servicio por parte del consumidor se deriva principalmente de dos teorías: Teoría de Maslow y Teoría de McGuire. Acerca de la Teoría de Maslow, como lo dice Fernández Valiñas (2002):

Maslow afirma que todos los individuos que adquieren un conjunto similar de motivos, por carga genética y por la interacción social; éstos motivos tienen la finalidad de satisfacer una serie de necesidades que están jerarquizadas de acuerdo con la importancia de las mismas, de forma tal que no puede satisfacerse una necesidad superior mientras una necesidad básica no esté satisfecha (p. 58).

El siguiente cuadro ilustra la jerarquización de necesidades de Maslow:

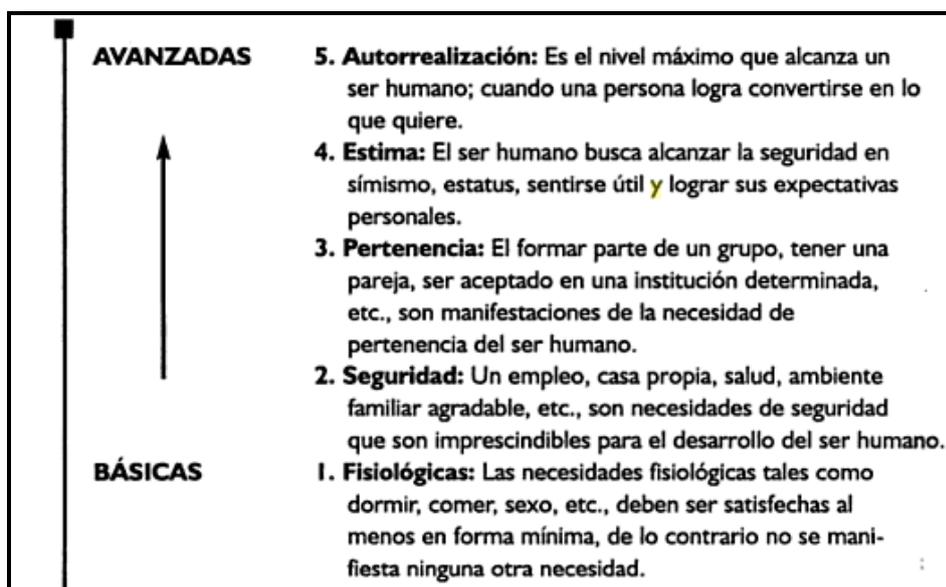


Figura 1. Jerarquización de las necesidades de Maslow

Fuente: Fernández Valiñas (2002)

Por su parte, la Teoría de McGuire señala los motivos de compra en base a características sociales y no sociales del cliente. Enfocado hacia la mercadotecnia, éstos son los motivos que propone McGuire:

Tabla 2. Motivos no sociales de McGuire

MOTIVOS O NECESIDADES NO SOCIALES	
CONSISTENCIA:	Necesidad de un equilibrio
Causalidad:	Necesidad de determinar quién o qué ocasiona las cosas que nos suceden
cate gorización	Necesidad de establecer categorías o divisiones mentales que proporcionan marcos de referencia
aspectos:	Necesidad de aspectos observables o símbolos que nos permitan inferir lo que sentimos o sabemos
independencia:	Necesidad del sentimiento de autogobierno
Novedad:	Necesidad de la variedad y la diferencia

Fuente: Fernández Valiñas (2002)

El cuadro anterior evidencia el enfoque individual que una persona analiza para seleccionar una compra, según la teoría de McGuire.

Tabla 3. Motivos sociales de McGuire

MOTIVOS O NECESIDADES sociales	
Autoexpresión:	Necesidad de expresar una identidad propia a los demás
Defensa del ego:	Necesidad de proteger nuestras identidades o egos
Afirmación:	Necesidad de incrementar la autoestima
Refuerzo:	Necesidad de actuar de tal modo que los demás nos recompensen
Afiliación:	Necesidad de desarrollar relaciones mutuamente satisfactorias con los demás
Modelado:	Necesidad de basar los comportamientos en los demás

Fuente: Fernández Valiñas (2002)

Estos elementos han conceptualizado al marketing tradicional en los procesos de planificación y ejecución de vender productos y/o servicios de acuerdo a las necesidades exigentes del cliente. Todo esto ha evolucionado al marketing logrando en la actualidad enfocarlo desde el punto de vista estratégico y analítico.

2.2 Marco Conceptual

A continuación se presenta conceptos puntuales que ayudarán a entender de mejor este proyecto de tesis.

Deserción de clientes

El cliente es el bien máspreciado en cualquier empresa. En un mercado exigente de las telecomunicaciones convergentes, donde todos los competidores están haciendo lo mismo, el producto y el precio ya no es una ventaja competitiva a través del tiempo.

Las estrategias para retener y conseguir nuevos clientes van más allá de la satisfacción al consumidor.

Muchas organizaciones padecen de la rotación de clientes, es decir, adquieren nuevos clientes pero a su vez éstos se marchan en un corto o mediano tiempo. Según Philip Kotler acerca de la dirección de marketing, se recomienda los siguientes pasos para reducir la deserción de los clientes:

1. *“La compañía debe definir y medir su tasa de retención. En el caso de una revista, la tasa de renovaciones es una buena medida de retenciones...”*

2. *“La empresa debe distinguir las causas de la pérdida de clientes e identificar las que se puedan controlar mejor...”*

3. *“La empresa necesita estimar que tantas utilidades pierde cuando pierde una clientes. En el caso de un cliente individual, las utilidades perdidas equivalen al valor de por vida del cliente; es decir, el valor presente del flujo de utilidades que la empresa habría obtenido si el cliente no hubiera desertado prematuramente...”*

4. *“La empresa necesita determinar cuánto le costaría reducir la tasa de deserción. En tanto el costo sea menor que las utilidades perdidas, la compañía deberá gastar esa cantidad para reducir la tasa de deserción”* (Kotler Philip, 2002, p. 26).

Marketing

Técnicas y metodologías que permiten a las organizaciones lograr sus objetivos siendo más eficaces que sus competidoras en la generación y comunicación de valor a sus clientes de sus productos o servicios. Según Philip Kloter, el marketing adopta una perspectiva de afuera hacia adentro: *“comienza con un mercado bien definido, se concentra en las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades que afectarán a los clientes y produce utilidades al satisfacer a los clientes”* (Kotler Philip, 2002, p. 12).

Producto

Es todo aquello tangible o intangible (bienes, servicios, objetos materiales, personas, lugares o ideas) que el cliente adquiere para su consumo y que satisfaga sus necesidades.

Plaza

En marketing, plaza es el lugar donde se pretende que el cliente adquiera el producto y/o servicio. Pueden existir varios canales de venta, esto depende del tipo de producto y de la estrategia considerada para llegar a los clientes.

Promoción

Para Roberto Dvoskin, promoción es *“el esfuerzo que hace la empresa para informar a los compradores y persuadirlos de que su producto es superior o ventajoso respecto de los de la competencia.”* Varios medios se pueden utilizar para promocionar un producto: medios de comunicación (televisión, radio o prensa escrita), publicidad gráfica en lugares públicos, promotores en puntos de venta y a través del internet (Dvoskin, 2004, p. 12).

Precio

Valor monetario que el cliente está dispuesto a pagar para adquirir el producto y/o servicio ofertado. Para definir el precio, se considera los valores que maneja la competencia, el posicionamiento deseado y lo que requiera la empresa.

Marketing Mix

Es el resultado del conjunto de elecciones, acciones y decisiones de la organización respecto de cada una de las áreas de las cuatro P mencionadas anteriormente. De esta forma se podría pensar en infinitos conjuntos de opciones para responder a las necesidades que plantean distintos mercados, productos y clientes.

Venta

Intercambio de productos y servicios entre un vendedor y un consumidor. Según Ricardo Romero, la venta puede ser:

- *“Al contado, cuando se paga la mercancía al momento de tomarla”*
- *“A crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición”*

- *“A plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas”*
(Romero Ricardo, 2006, p. 35)

Investigación de mercado

Proceso planificado y disciplinado para la obtención de datos para su análisis y generación de resultados acerca de una situación específica que afronta la organización.

Los objetivos específicos de una investigación de mercados son:

- Generar información para comprender el mercado y su entorno.
- Identificar complicaciones y oportunidades en la organización.
- Evaluar alternativas de acción a las diferentes situaciones encontradas.

Plan de marketing

Para Rivera Camino, el concepto de plan de marketing es: *“la guía escrita que orienta las actividades de en un año para una unidad estratégica de negocios o un producto/mercado”* (Rivera & Garcillán, 2007, p. 224).

Por lo general, el documento de plan de marketing contiene los siguientes pasos que pueden ser adaptados de acuerdo a las necesidades de cada organización:

1. Resumen ejecutivo
2. Análisis de la situación de marketing
3. Análisis FODA
4. Objetivos
5. Estrategias
6. Tácticas
7. Programas financieros o estado de pérdidas y ganancias
8. Monitoreo y control

Servicio al cliente

Relación directa con el cliente antes, durante y después de la venta para satisfacer las necesidades de un producto y/o servicio. Un efectivo servicio al cliente se traduce en ofrecer soluciones antes que el consumidor lo solicite, brindar nuevos servicios antes que el cliente lo requiera y generar una interacción de confianza a largo tiempo. Durante las actividades de interacción con el cliente Renata Paz sugiere las siguientes:

- *“Las actividades necesarias para asegurar que el producto/servicio se entrega al cliente en tiempo, unidades y presentación adecuados”*

- *“Las relaciones interpersonales establecidas entre la empresa y el cliente”*
- *“Los servicios de reparación, asistencia y mantenimiento postventa”*
- *“El servicio de atención, información y reclamaciones de clientes”*
- *“La recepción de pedidos de la empresa”* (Paz Renata, 2006, p. 152)

Servicio Postventa

Actividades con el cliente luego de la venta del producto y/o servicio para su total satisfacción a tal punto de influir al consumidor a realizar una compra regular permanente. La importancia de establecer una relación amigable y duradera con el cliente se define en:

- Facilidad de conseguir clientes nuevos a través de clientes satisfechos.
- La visitas a clientes satisfechos dan la oportunidad para obtener nueva ideas y aplicarles a clientes potenciales.

CAPITULO III – DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico del servicio de DTH será propuesto en base a la misión, visión y los valores de la organización para visualizar a futuro la pregunta: ¿En dónde queremos estar como unidad de servicios dentro de CNT EP? Como lo manifiesta Amaya (2005), esto permite que los productos y servicios que oferta la empresa sigan generando utilidades y siendo competitivos en el mercado teniendo claro a donde se quiere llegar.

Se revisará la visión, misión y valores organizacionales actuales de la CNT EP, para posteriormente definir éstos componentes enfocados al servicio de DTH.

3.1 Misión

“Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial”.

La misión propuesta para el servicio de DTH: “Unimos a todos los ecuatorianos suministrando señal de televisión satelital DTH, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial, generando un vínculo comercial a largo plazo con el cliente”.

3.2 Visión

“Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos”.

La visión propuesta para el servicio de DTH: “Ser líder en el servicio de televisión por suscripción, por la excelencia en su gestión, calidad de programación, precios que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos”.

3.3 Valores

- Trabajamos en equipo
- Actuamos con integridad

- Estamos comprometidos con el servicio
- Cumplimos con los objetivos empresariales
- Somos socialmente responsables

Los valores propuestos para el servicio de DTH son los mismos organizacionales descritos anteriormente aumentando los siguientes:

- Atención personalizada al cliente
- Segura y eficaz asistencia técnica

3.4 Perspectivas organizacionales

Con el cuadro de mando integral impuesto por Norton y Kaplan (2009), ayudan a transformar la misión, objetivos y estrategias de la organización mediante una estructura y lenguaje que permiten medir e informar a sus empleados sobre las causantes del éxito actual y futuro de la organización.

Existen cuatro perspectivas organizacionales que se encuentran en el cuadro de mando integral, éstas permiten un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, así como de los resultados deseados. No son una camisa de fuerza, éstas se pueden modificar de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Perspectiva financiera.- Hace referencia a la producción económica que quiere alcanzar una organización en base a la estrategia empresarial, procesos internos, rendimiento de los empleados y todos los demás componentes que hacen a la organización rentable.

Perspectiva cliente.- Indica cual es el segmento de mercado del que está direccionado el servicio.

Perspectiva del proceso interno.- Se identifican los procesos críticos de la organización con el fin de captar y retener clientes, así también para lograr la mayor satisfacción financiera para la empresa.

Perspectiva de formación y crecimiento.- Esta perspectiva fundamenta la visión del crecimiento de la organización basadas en el talento humano, sistemas e infraestructura.

Tomando en cuenta el análisis interno que se realizó en el primer proyecto de investigación, se aumentará la perspectiva de responsabilidad social con la que cuenta actualmente la CNT EP ya que es una arista importante que cumple socialmente la organización.

3.5 Objetivos estratégicos

A continuación se presenta un cuadro de los objetivos por perspectiva organizacional y el tiempo asignado para cada uno de éstos.

Tabla 4. Objetivos por perspectiva organizacional

Perspectiva financiera	
Incrementar los ingresos a través del servicio de DTH	Mediano plazo
Optimizar el presupuesto asignado al servicio	Corto plazo
Perspectiva clientes	
Retener y fidelizar a los clientes actuales del servicio de DTH	Corto plazo
Captar mayores abonados al servicio de DTH	Mediano plazo
Incrementar el nivel de satisfacción del servicio al cliente	Mediano plazo
Perspectiva del proceso interno	
Interactuar eficazmente con el cliente a través de todos los canales disponibles	Mediano plazo
Incentivar la lealtad a los abonados actuales a través de promociones y/o descuentos en el servicio	Corto plazo
Crear estrategias publicitarias para la captación de nuevos suscriptores	Mediano plazo
Mejorar el servicio de atención al cliente	Corto plazo
Optimizar los procesos internos técnicos en la postventa del servicio	Corto plazo
Mantener una relación de largo plazo con beneficio mutuo a largo plazo con los proveedores	Largo plazo

Continúa ⇨

Perspectiva de formación y crecimiento	
Ampliar la cobertura del servicio a nivel nacional	Mediano plazo
Implementar contenidos exclusivos en el servicio	Mediano plazo
Adquirir conocimiento continuo de las nuevas tendencias de la televisión por suscripción	Corto plazo
Comprometer e incentivar al talento humano que está en el proceso de DTH	Corto plazo
Interactuar y acceder al servicio mediante las nuevas tecnologías de comunicación	Mediano plazo
Perspectiva de responsabilidad social	
Brindar facilidades de acceso al servicio a los ecuatorianos	Mediano plazo
Proporcionar señal de televisión satelital gratuita a los sectores estratégicos sociales alineados al Plan del Buen Vivir del Gobierno Nacional	Mediano plazo
Apoyar la producción nacional de programas con contenido social, educativo y científico	Mediano plazo
Realizar alianzas estratégicas con los medios de comunicación estatales en la producción de los programas del punto anterior y emitirlos exclusivamente a nivel nacional y mundial	Mediano plazo

3.6 Estrategias

Las estrategias que se van a plantear a continuación se realizaron en base a la matriz FODA y General Electric realizada en el proyecto de investigación de mercados, se debe plantear estrategias de crecimiento intensivo que ayudarán a la retención de clientes y el incremento de los mismos en el mercado competitivo actual.

Estrategia 1: Realizar campañas publicitarias de captación y retención de suscriptores tomando como enganche el mundial de fútbol en Brasil del próximo año, a través de transmisión de los partidos o con sorteos para viajes al evento deportivo.

Estrategia 2: A los clientes que tengan varias líneas de negocio con la CNT EP, realizar descuentos o promociones que estimulen la permanencia a corto, mediano y largo plazo.

Estrategia 3: Aprovechar la coyuntura para generar acuerdos comerciales con los canales estatales para la transmisión exclusiva de los partidos del campeonato nacional ecuatoriano.

Estrategia 4: Capacitación continua a los empleados de atención de servicio al cliente y evaluaciones periódicas.

Estrategia 5: Implementar el servicio de DTH prepago para la captación de suscriptores del segmento de clase media baja en todo el país.

Estrategia 6: Generar ofertas comerciales enfocadas a la situación económica actual del país.

Estrategia 7: Desarrollar aplicaciones multimedia multiplataforma para el fácil acceso de los abonados a los contenidos del servicio de DTH.

3.7 Mapa Estratégico

Con los insumos de las perspectivas organizacionales y los objetivos identificados se va a plantear el mapa estratégico, el cual muestra la interacción de causa y efecto de cada uno de éstos elementos.



Figura 2. Mapa estratégico en base a las perspectivas organizacionales

3.8 Mapa Corporativo

El enfoque de este diagrama permite a los altos directivos de la CNT EP visualizar un resumen del pensamiento estratégico propuesto en base a todos los componentes del direccionamiento estratégico que se han planteado en los puntos anteriores y que se listan a continuación:

- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos
 - Corto plazo
 - Mediano plazo
 - Largo plazo
- Estrategias

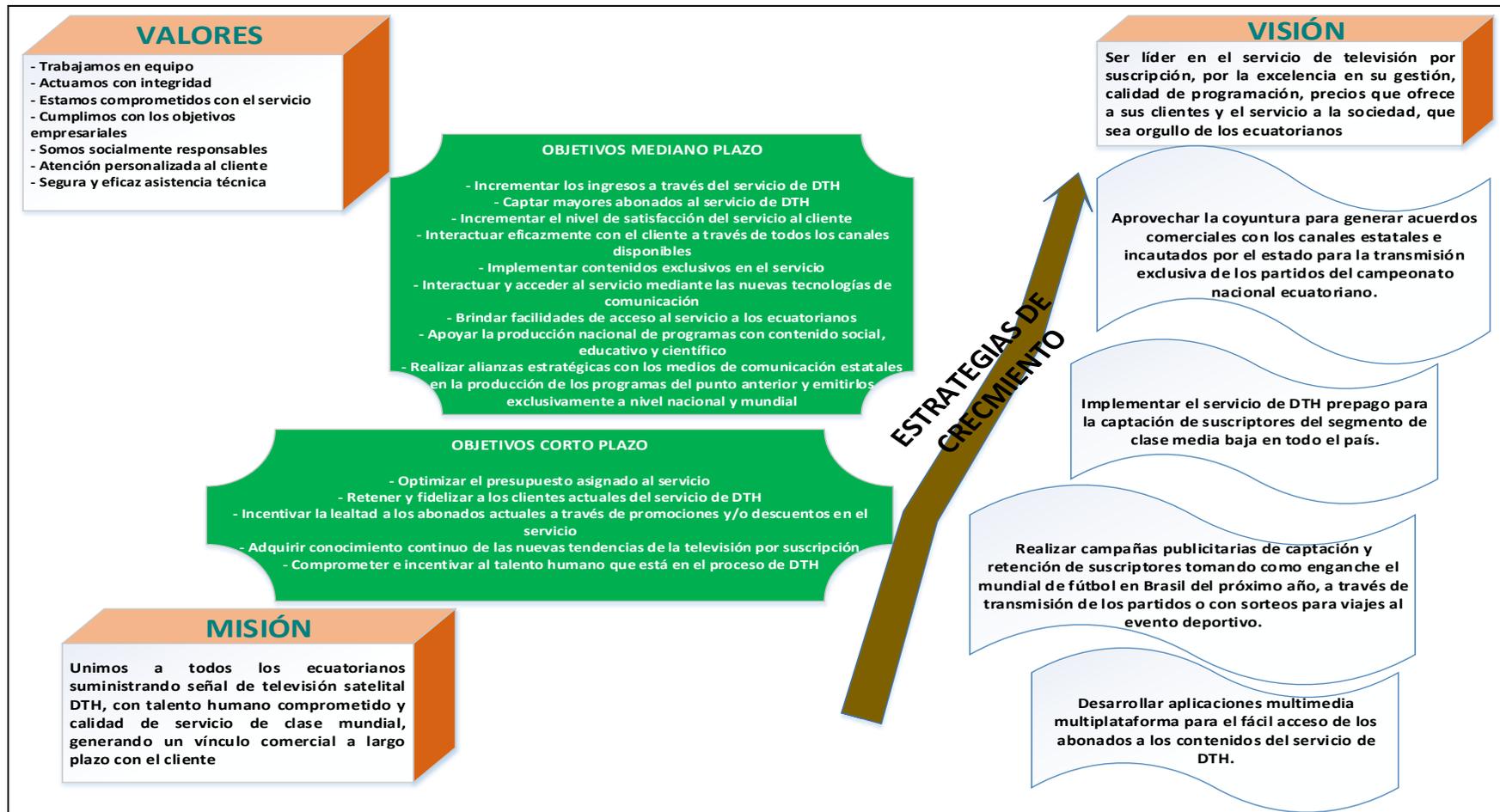


Figura 3. Mapa Corporativo

CAPÍTULO IV – PLAN DE MARKETING

El siguiente plan de marketing que se planteará tendrá como principal objetivo analizar la situación actual del marketing mix de la CNT EP, para posteriormente generar una propuesta de valor para la retención y captación de clientes nuevos del servicio de DTH.

4.1 Marketing mix

Como lo indica López-Pinto en su libro (López-Pinto, 2011), el marketing mix es una estrategia que combina varios instrumentos de acción comercial que tienen un costo, de forma tal, se logre obtener la mayor eficacia comercial. Los elementos que la conforman son las famosas cuatro P, es decir: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

4.1.1 Producto

Para este contexto, el producto es en si el servicio de televisión satelital (DTH).

4.1.1.1 Descripción del servicio de televisión satelital

En forma global, el servicio se define de la siguiente manera:

Tabla 5. Descripción servicio DTH

Nombre Comercial	Tecnología	Vigencia
CNT TV	Satelital	Inicio: Noviembre 2011 Fin: Indefinido

Fuente: Departamento de Marketing de la CNT EP.

El servicio de televisión satelital la conforman varios planes que se ofertan comercialmente hacia los clientes. Los elementos que conforman éstas ofertas comerciales es una combinación de canales nacionales e internacionales para entretenimiento, películas, deportes, niños, informativos, audio y adultos, en formato estándar y de alta definición.

En la siguiente tabla se presentan los diferentes planes del servicio de DTH:

Tabla 6. Planes del servicio de DTH

Nombre Plan	Incluye	Tecnología
Súper Plan	50 canales (8 canales nacionales / 42 internacionales)+ 10 canales de audio	Estándar (SD)
Súper Plan Total 1	Plan Súper+ Plan total 1, 94 canales	Estándar (SD)
Súper Plan Total 2	Plan Súper+ Plan total 2, 83 canales	Estándar (SD)
Plan MovieCity	Plan Súper+ Plan total 1 o Plan total 2 + Plan MovieCity SD, 91 canales	Estándar (SD)
Plan Plus HD	Plan Súper+ Plan total 1 o Plan total 2 + Plan Plus HD, 98 canales	Estándar (SD) y Alta definición (HD)
Plan MovieCity HD	Plan Súper+ Plan total 1 o Plan total 2 + Plan Plus HD + Plan MovieCity HD, 107 canales	Estándar (SD) y Alta definición (HD)

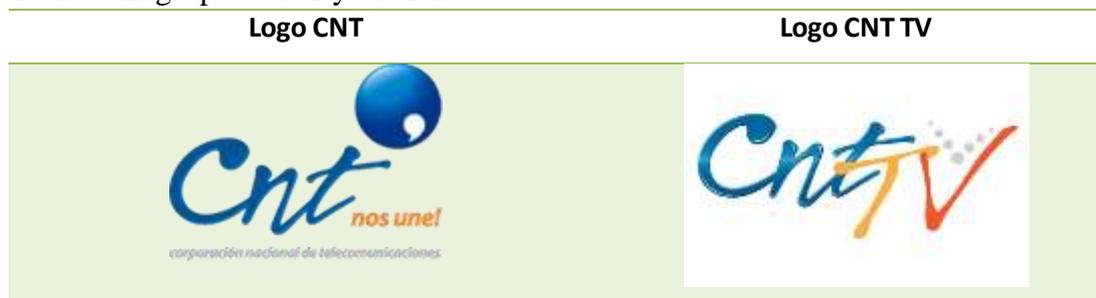
Fuente: <http://www.micnttv.com/>

Existe un paquete adicional de un canal de entretenimiento para adultos que se puede incluir en cualquiera de los planes anteriormente descritos.

4.1.1.2 Marca y logotipo

La marca comercial del servicio de televisión satelital es CNT TV. En base al logotipo principal de la compañía, está desarrollado el distintivo visual de la marca, como se muestra a continuación:

Tabla 7. Logotipos CNT y CNT TV



Fuente: <http://www.cnt.gob.ec>, <http://www.micnttv.com/>

4.1.1.3 Formas de pago

Actualmente se puede pagar a través de la planilla telefónica los clientes que tiene ése servicio, caso contrario a través de débito de bancario para clientes nuevos o a los que no deseen pagar a través del servicio telefónico fijo.

4.1.1.4 Otras consideraciones

La instalación debe ser realizada en 5 días laborables, posteriores a la solicitud del servicio.

Si el cliente desea cancelar el servicio debe acercarse a un Centro de servicio al cliente y entregar los equipos, excepto la ANTENA y LNB¹, y deberá pagar su valor equivalente a \$50.

4.1.2 Producto como propuesta de valor

Debido a la gran competencia existente entre las diferentes operadoras de televisión por suscripción, se debe agregar elementos que representen valor a las diferentes ofertas comerciales actuales. Por este motivo se propone los siguientes componentes que ayudarán a fortalecer los paquetes de CNT TV.

- **Paquetes de películas estreno pague por ver.-** Ofrecer películas de estreno a todos los amantes del cine mundial. Desde la comodidad del hogar, los abonados puedan acceder desde el control remoto para la compra de las últimas películas estreno en los formatos estándar y de alta definición. La compra de cada película se recargará en la factura del próximo mes.

- **Paquetes especiales de eventos exclusivos.-** Conciertos, documentales o eventos deportivos que sean transmitidos únicamente por CNT TV en los formatos estándar o alta definición para cada tipo de plan de los abonados.

- **Paquete del fútbol ecuatoriano.-** Paquete mensual para acceso a todos los partidos del fútbol ecuatoriano. Actualmente en la competencia, con un valor cómodo de \$15 (sin impuestos) se puede observar todos los partidos del fútbol ecuatoriano serie A y B. Hay que tomar en cuenta que en el Ecuador, la gran mayoría de ciudadanos tienen importante simpatía hacia el deporte más popular del mundo.

- **Servicio de DTH a través de tarjetas prepago.-** Direccionado para un nicho de mercado en expansión (clase media), se propone implementar el servicio a través de recargas con tarjetas prepago. El abonado solamente pagaría el valor inicial del equipo, no tendría pagos mensuales por el servicio y compraría recargas a gusto del consumidor.

- **Canales con tecnología 3D.-** Para películas, conciertos o eventos deportivos para que la experiencia al usuario sea única. Actualmente hay todavía pocos canales con esta tecnología, pero ya brindan un valor agregado al servicio.

- **Acceso de contenidos a través de aplicaciones móviles.-** Servicios como revisión y pagos de la factura mensual, programación de los canales favoritos o

promociones, todo esto accediendo a través del teléfono inteligente o una tablet desde cualquier parte en que se encuentre el suscriptor.

- **Empaquetamiento de todos los servicios.-** Beneficio para el cliente ya que obtendría todos los servicios convergentes en una sola factura, es decir telefonía fija, telefonía celular, internet banda ancha y televisión satelital. Actualmente la operadora Claro es la única en el país que brinda estos paquetes.

- **Paquete que incluya Televisión.-** Así como se ofrece el servicio de internet con un computador portátil o de escritorio (internet equipado²), se puede brindar a los clientes paquetes especiales que contengan una televisión LCD o Plasma nueva y el servicio de televisión satelital. En la factura mensual del servicio se incluiría el rubro diferido de la televisión.

A continuación se presenta un cuadro que indica la propuesta de inversión a este catálogo de productos.

Tabla 8. Tabla inversión

Actividad	Cantidad (unidades)	Valor unitario (USD)	Inversión mensual (USD)	Inversión anual (USD)
Películas estreno pague por ver	10	\$1,5	\$15	\$180
*Servicio de DTH a través de tarjetas prepago	-	-	-	-
Canales con tecnología 3D	5	\$5	\$25	\$300
Acceso de contenidos a través de aplicaciones móviles	N/A	\$60.000	\$5.000	\$60.000
*Empaquetamiento de todos los servicios	-	-	-	-
Paquete que incluya Televisión	1.000	\$300	\$25.000	\$300.000

Fuente: <http://www.cnt.gob.ec>, <http://www.micnttv.com/>

*Productos que ya están siendo implementados en la CNT EP, por ese motivo no se incluyen en la propuesta de inversión.

4.1.3 Precio

Basándose en la tabla de planes del punto anterior, se añade la columna precio para conocer el costo que tiene que realizar el consumidor en cada plan.

Tabla 9. Planes de CNT TV con precios

Nombre Plan	Incluye	Precio Plan (sin impuestos)	Precio por decodificador adicional (sin impuestos)
Súper Plan	50 canales (8 canales nacionales / 42 internacionales) + 10 canales de audio	\$15	\$4
Súper Plan Total 1	Plan Súper + Plan total 1 94 canales	\$23	
Súper Plan Total 2	Plan Súper + Plan total 2, 83 canales	\$23	
Plan MovieCity	Plan Súper + Plan total 1 o Plan total 2 + Plan MovieCity SD, 91 canales	\$33	
Plan Plus HD	Plan Súper + Plan total 1 o Plan total 2 + Plan Plus HD, 98 canales	\$33	
Plan MovieCity HD	Plan Súper + Plan total 1 o Plan total 2 + Plan Plus HD + Plan MovieCity HD, 107 canales	\$46	

Fuente: <http://www.micnttv.com/>

Con la llegada de CNT TV, Claro TV y Etapa TV al mercado de televisión por suscripción, la competencia ha sido obligada a bajar los precios en los diferentes planes que ofrecen.

Tabla 10. Planes de la competencia

Empresa	Nombre Plan	Incluye	Precio mensual (sin impuestos)
Grupo TVCable	Familiar	53 canales video + 50 canales de audio	\$12,99
	Básico	81 canales video + 50 canales de audio	\$14,99
DirecTV Prepago	Bronce	56 canales video + 36 canales de audio	\$25,31
	Plata	76 canales video + 36 canales de audio	\$33,04
DirecTV Postpago	Básico Familiar	80 canales video	Kit prepago \$100 (una sola vez) + \$20
	Bronce	92 canales video	Kit prepago \$100 (una sola vez) + \$24
Claro TV	Claro TV 18	44 canales video + 10 canales de audio	\$18
	Claro TV 25	57 canales video + 10 canales de audio	\$25

Fuente: <http://www.grupotvcable.com>, <http://www.directv.com.ec>, <http://www.claro.com.ec>

Sobresalen los precios de los planes prepago que ofrece DirecTV, ya que con valores mínimos como recargas de un teléfono celular se puede acceder al servicio.

4.1.4 Precio como propuesta de valor

No necesariamente el precio menor a un producto o servicio hace que el consumidor acceda a comprar. La calidad también impulsa como elemento gravitante para adquirir un servicio.

Según los resultados del proyecto de investigación, los encuestados están buscando planes con precios más accesibles a los actuales. Para lograr ese objetivo se deberían crear esa necesidad ya sea a través de los planes pos pagos o ya incluyendo el servicio propuesto de prepago.

Para el kit prepago de CNT TV se propone un precio que oscile entre \$60 y \$80. Este valor puede ser diferido ya sea para el pago en la planilla telefónica o a través de cualquier tarjeta de crédito. Posteriormente las recargas que sean flexibles de acuerdo al uso diario, semanal y mensual con valores desde los \$5. Estos valores son tentativos en base a los precios actuales de la competencia.

4.1.5 Plaza

Las estrategias de plaza hacen referencia en la distribución y puntos de venta del servicio

4.1.5.1 Área de cobertura

La señal satelital del servicio de DTH aplica para todo el territorio continental ecuatoriano.



Figura 4. Mapa de cobertura del servicio CNT TV

Fuente: <http://www.micnttv.com.ec>

Según el último reporte mensual de suscriptores, al menos todas las provincias tienen al menos una antena de CNT TV.

4.1.5.2 Puntos de venta

Los canales de distribución del servicio a nivel nacional son:

- **Centros integrados de servicio (CIS).**- Agencias localizadas en todas las provincias del país para la venta de servicios y atención al cliente.
 - **Islas.**- Se encuentran en los principales centros comerciales a nivel nacional.
 - **Ventas directas.**- Realizada por los asesores de ventas.

Aproximadamente suman más de 100 puntos directos de atención al cliente, sin tomar en cuenta el centro de llamada (Call Center) o la página web de la corporación (<http://www.cnt.gob.ec>).

4.1.6 Plaza como propuesta de valor

Expandir los puntos de atención en las provincias en donde se requieran más servicio hacia el cliente.

Para el servicio de DTH prepago se sugiere la factibilidad de efectuar recargas de los siguientes canales de servicio:

- **Internet.-** A través de la página web ³oficial del producto CNT TV.
- **Teléfono inteligente o tableta.-** Aplicaciones móviles compatibles para todas las plataformas como Android, Apple, BlackBerry y Microsoft.
- **Mensajes de texto.-** Envío de mensajes de texto que permitan recargar de forma fácil el servicio prepago.

Tabla 11. Canales de venta propuestos de CNT TV Prepago

Actividad	Cantidad (unidades)	Valor unitario (USD)	Inversión anual (USD)
Página web CNT EP ⁴	1	-	\$17.760
Teléfono inteligente o tableta ⁵	-	-	-
Mensaje de texto	10.000	\$0.60 valor interconexión otras operadoras	\$6.000

4.1.7 Promoción

Actualmente dos promociones brinda el servicio de DTH a través de su página oficial, éstos son los canales de Alta definición, especialmente lo más destacados de entretenimiento, deportes, películas, infantiles, etc.



Figura 5. Promociones de CNT TV
Fuente: <http://www.micnttv.com/>

En la página web del servicio también se destaca no como promoción, sino como información que indica que un canal ha cambiado de nombre



Figura 6. Promociones de CNT TV

Fuente: <http://www.micnttv.com/>

4.1.7.1 Descuentos

Se pueden armar paquetes combinados de servicios entre telefonía fija, internet y televisión satelital para lograr un valor de descuento por la contratación de cualquiera éstas ofertas.

Servicio	Opción	Precio	Impuestos
Telefonía fija	Residencial Básico	6.20	Sin impuestos
Internet fijo	Banda Ancha 3 Mbps	24.90	Sin impuestos
Televisión	SUPER + TOTAL 1 O TOTAL 2 + PLUS HD	33.00	Sin impuestos
Total de tu paquete:		\$54.48	Sin impuestos
		\$66.57	Con impuestos

Tu ahorro mensual sin impuestos es: **\$9.61**

Tu ahorro anual por paquete es: **\$115.38**

[Solicita tu paquete](#)

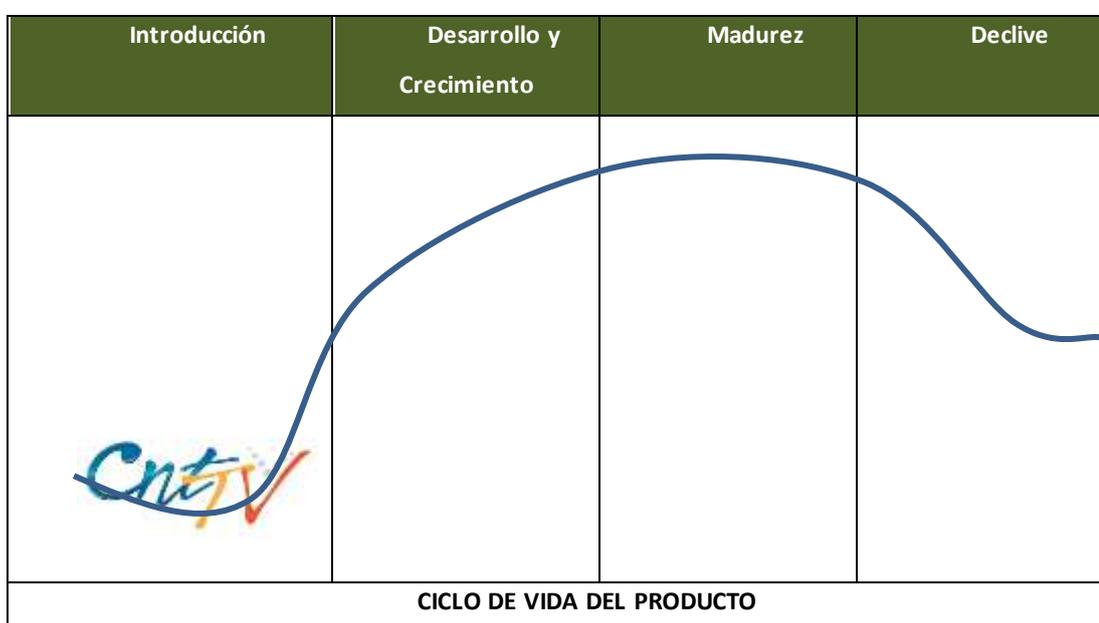
Figura 7. Descuentos de servicios en la CNT EP

Fuente: <http://www.cnt.gob.ec>

4.1.8 Promoción como propuesta de valor

Al ser un servicio que se encuentra en la etapa de introducción en el ciclo de vida y que inicialmente creció de manera considerable, como lo señala Rodríguez (2006), hay que considerar que “la demanda del servicio se va creando a medida que se adapta a los consumidores, aunque el nivel de incertidumbre y de riesgo asociado a la demanda es muy elevado. La duración de esta etapa depende de la complejidad, del grado de novedad y de la adecuación a las necesidades del consumidor del producto y de la presencia de los productos sustitutivos”.

Tabla 12. Ciclo de vida del servicio CNT TV



El producto CNT TV ha penetrado aceptablemente durante su creación pero la deserción también ha despuntado según los datos de la investigación de mercados realizada.

Se debe enfocar la promoción con el objetivo de crear conciencia e interés en el mercado masivo (Dvoskin, 2004). Bajo la promoción “Primero Ecuador” que está impulsando el gobierno central para que se priorice el consumo nacional de los productos, se propone incluir el producto de CNT TV con todos los planes y características del servicio.



Figura 8. Logotipo Primero Ecuador
Fuente: <https://twitter.com/PrimeroEcuador>

Como se observó en la página oficial de la CNT TV, no existen promociones que atraigan la adquisición del servicio de DTH. Tampoco algún beneficio para los clientes actuales que fidelice el servicio. Por este motivo, se sugiere crear promociones para clientes nuevos y clientes actuales, que se exponen en el siguiente cuadro.

	Tipo promoción	Detalle	Observación	Medio de comunicación	Costo (USD)
Clientes Potenciales	Por temporada	Día del padre	Campaña agresiva en estos días especiales con descuentos, sorteos si adquieren el servicio o gratuidad de planes especiales durante un tiempo limitado.	Televisión, radio, internet y redes sociales	\$100.000
		Día de la madre			
		Navidad			
	Por eventos deportivos	Fútbol nacional	Viajes a los eventos deportivos, descuentos por canales especiales deportivos o sorteos de televisiones de última tecnología	Televisión, radio, internet y redes sociales	\$50.000
		Mundial del Fútbol			
		Fútbol internacional			
Continua	Precios, empaquetamiento de servicios, sorteos	Promoción continua en horario de mayor rating de la televisión nacional	Televisión	\$30.000	
Descuentos	Paquete de servicios	Televisión, internet, telefonía fija	Internet y redes sociales	\$20.000	
	Por tiempo de lealtad de los clientes	En los consumos mensuales			
	Cambio de planes	Actualización a un mejor plan de la oferta comercial			
Clientes Actuales	Sorteos	Premios especiales	Por tiempo de lealtad de los clientes	Internet y redes sociales	\$50.000
		Viajes de vacaciones			
		Consumos gratis			
	Programación	Canales especiales gratis por un tiempo limitado	Durante los fines de semana	Internet y redes sociales	15.000
Películas pague por ver gratis					

Tabla 13. Promociones propuestas para el servicio de CNT TV

4.2 Estrategia de fidelización

Aplicando una táctica completa de fidelización se puede atacar todos los motivos de deserción de los clientes que se encontraron en la investigación de mercados. A continuación se va a presentar un gráfico de la estrategia integral de fidelización que se propone para la Corporación.



Figura 9. Estrategia de fidelización de clientes

4.2.1 Segmentación de los clientes

Actualmente la CNT EP cuenta con un proceso de segmentación que se basa en el plan del servicio de las líneas de negocio (telefonía fija, internet, datos y televisión por suscripción), facturación mensual y el tipo de cliente⁶. Este proceso se ejecuta trimestralmente y se refleja en el Datawarehouse interno de la organización. Los tipos de segmentación actuales son los siguientes:

- Corporativo
- Gobierno Central
- Gobierno Seccional
- ISP y Carrier
- Masivo
- Mipyme Natural
- MiPymes
- Pymes
- Servicios CNT

En base a los resultados del estudio de mercado, se propone fortalecer esta segmentación enfocada en las cualidades sociodemográficas de los clientes y con la relación de contacto durante todo el ciclo de vida del abonado. Esto va a permitir a la CNT TV tener una visión más amplia para la satisfacción completa del cliente, innovación de nuevos productos y captación de abonados.



Figura 10. Segmentación del cliente propuesto

Todos estos elementos que componen la segmentación propuesta no serían factibles sino no se cuenta con sistemas transaccionales que permitan registrar en el caso del cliente todas sus características como estado civil, estrato social, nivel de educación, actividad económica, etc. Además para la relación continua, se necesita un completo CRM⁷ (Administración de relaciones con el cliente) que administre de manera efectiva todas las interacciones de reclamos, quejas, peticiones, incluso las sugerencias que pueden originarse en cualquiera de las redes sociales, que son hoy en día uno de los medios de comunicación más importantes para un cliente.

La segmentación o subsegmentación propuesta sería enfocada solamente al segmento del hogar y corporativo que son los que utilizan el servicio de DTH, sin embargo en la actualidad al ser un servicio en etapa de introducción, solamente se cuenta con clientes residenciales o de hogar.

Tabla 14. Segmentación y subsegmentación del cliente propuesto

SEGMENTO	SUBSEGMENTO	OBSERVACIONES
MASIVO	Zona geográfica	Para determinar la ubicación a nivel de Provincia, Cantón y Parroquia con el fin de generar ofertas de acuerdo a su locación
	Estrato social	Saber a qué nivel económico demográfico pertenece el abonado
	Consumo mensual	Conocer el valor de consumo del cliente y su comportamiento durante el tiempo
	Líneas de negocio adicionales	Si el abonado cuenta con otras líneas de negocio como internet, telefonía fija, etc.
CORPORATIVO	Zona geográfica	Para determinar la ubicación a nivel de Provincia, Cantón y Parroquia con el fin de generar ofertas de acuerdo a su locación
	Actividad económica	Saber a qué industria económica pertenece el cliente corporativo
	Consumo mensual	Conocer el valor de consumo del cliente y su comportamiento durante el tiempo
	Líneas de negocio adicionales	Si el abonado cuenta con otras líneas de negocio como internet, telefonía fija, etc.

4.2.2 Aplicación de la segmentación en función del objetivo

Teniendo un panorama claro de 360 grados del cliente, con esta segmentación se puede aplicar diferentes estrategias para cumplir con los objetivos de este proyecto de tesis.

Retención.- Identificación de clientes más rentables, proyecciones de cuota de los clientes. Simulaciones de abandono y alertas en caso de eventos de deserción. Periodos de inactividad, incidencias no resueltas y comportamiento de consumo.

Recuperación.- Registro continuo de los motivos de cancelación del servicio para generar diferentes estrategias inmediatas de recuperación de abonados.

Captación.- El potencial de demanda se genera en base de la búsqueda de clientes similares, especialmente los que más rentabilidad pudieran generar a la organización a través de modelos predictivos sociodemográficos de grupo de clientes. Esta base de posibles abonados puede obtenerse de estudios sectoriales, censos, padrones electorales, etc.

4.2.3 Oportunidades de mejora interna

Para darle el valor competitivo a la CNT EP se debe mejorar en varios procesos internos de la organización de acuerdo a la insatisfacción de cliente demostrada en las encuestas realizadas de la investigación de mercados. Como se observó, las calificaciones asignadas al servicio al cliente, servicio postventa, instalación del producto o el servicio en si no son tan negativas, pero de igual forma se debe poner atención.

A continuación se presenta una matriz con las diferentes áreas que se debe mejorar.

Tabla 15. Oportunidades de mejora interna

Oportunidad de mejora	Área	Estrategia
Mal servicio al cliente	Servicio al cliente	1.- Capacitación continua al personal 2.- Mejoramiento de la imagen del personal de servicio al cliente 3.- Resolver eficazmente las quejas de los clientes 4.- Establecer mediciones periódicas que midan la satisfacción del cliente 5.- Acciones a las sugerencias provenientes de todos los canales de comunicación
Mal servicio de postventa	Postventa	1.- Capacitación al personal 2.- Contacto permanente con los clientes vía telefónica, electrónica y en las diferentes redes sociales 3.- Enviar tarjetas de saludo por cumpleaños u otra fecha festiva
Deficiente servicio técnico	Técnica	1.- Mejorar los tiempos de atención en sitio al cliente 2.- Resolver eficazmente las incidencias técnicas
Alta rotación personal	Desarrollo Organizacional	1.- Disminuir al máximo los contratos temporales 2.- Incentivar a los empleados destacados que tengan ideas e iniciativas

Los planes de acción de éstas oportunidades de mejora se presentan en diferentes matrices de acuerdo al área afectada:

Área: Servicio al Cliente

Tabla 16. Estrategias de mejora para el Área de Servicio al Cliente

Estrategia	Acciones	Responsable	Recursos	Tiempo ejecución	Presupuesto	Inicio	Fin	Indicador
1.- Capacitación continua al personal	1.- Selección de temas para capacitación 2.- Selección del lugar y del expositor 3.- Brindar capacitación 4.- Evaluación	Gerente del Servicio al Cliente Gerencia de Desarrollo Organizacional	Personal del área en las diferentes regionales	2 meses	\$400 por persona	Enero 2014	Febrero 2014	Calificación de la evaluación mayor a 7/10
2.- Mejoramiento de la imagen del personal de servicio al cliente	1.- Análisis de la calidad e imagen de los uniformes 2.- Notificaciones para el uso adecuado de los uniformes	Jefe nacional de Servicio al cliente y Jefatura de Imagen Corporativa Gerencia de Desarrollo Organizacional	Uniformes Personal del área en las diferentes regionales	3 semanas	\$1.500	Enero 2014	Enero 2014	% de cumplimiento

Continua 

3.- Resolver eficazmente las quejas de los clientes	1.- Control y evaluación diaria de las incidencias abiertas y cerradas	Jefe nacional de Servicio al cliente	Personal del área en las diferentes regionales Material de apoyo	3 meses	\$100	Enero 2014	Marzo 2014	# quejas resueltas/# quejas abiertas
4.- Establecer mediciones periódicas que midan la satisfacción del cliente	1.- Implementar cuestionarios de calificación de satisfacción del cliente en los Centros integrados de servicio (CIS) 2.- Generar encuestas de calificación del servicio en las redes sociales 3.- Evaluar los resultados	Jefe nacional de Servicio al cliente Jefe de comunicación social	Personal operativo del área Clientes Material de apoyo	3 meses	\$200	Enero 2014	Marzo 2014	% de calificación del servicio al cliente

Continua ⇨

5.- Acciones a las sugerencias provenientes de todos los canales de comunicación	1.- Recopilar semanalmente las sugerencias a nivel de regiones 2.- Analizar las sugerencias a nivel de regiones 3.- Aplicar las solución a las sugerencias que factiblemente son realizables	Jefes regionales del servicio al cliente Jefe nacional de servicio al cliente	Personal operativo del área Material de apoyo	3 meses	\$100	Enero 2014	Marzo 2014	#sugerencias ejecutadas/#sugerencias totales
----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	---------	-------	------------	------------	----------------------------------------------

Área: Postventa

Tabla 17. Estrategias de mejora para el Área de Postventa

Estrategia	Acciones	Responsable	Recursos	Tiempo ejecución	Presupuesto	Inicio	Fin	Indicador
1.- Capacitación al personal	1.- Selección de temas para capacitación 2.- Selección del lugar y del expositor 3.- Brindar capacitación 4.- Evaluación	Gerente de Postventa Gerencia de Desarrollo Organizacional	Personal del área en las diferentes regionales	2 meses	\$600 por persona	Enero 2014	Febrero 2014	Calificación de la evaluación mayor a 7/10

Continua 

2.- Contacto permanente con los clientes vía telefónica, electrónica y en las diferentes redes sociales	1.- Actualizar los datos del cliente en los sistemas transaccionales 2.- Realizar llamadas utilizando un protocolo adecuado hacia el cliente 3.- Envío de correos electrónicos informativos y de. Saludo	Jefes regionales de Servicio al cliente Jefatura de comunicación social	Personal operativo de cada área Línea telefónica	3 meses	\$60 mensuales por línea telefónica	Enero 2014	Marzo 2014	% de cumplimiento
3.- Enviar tarjetas de saludo por cumpleaños u otra fecha festiva	1.- Revisar la base de datos de clientes corporativos 2.- Diseñar modelo de las tarjetas 3.- Seleccionar imprenta 4.- Envío de las tarjetas en base a la base de clientes	Jefes regionales de Servicio al cliente Jefatura nacional de imagen corporativa	Personal del área en las diferentes regionales Diseñador gráfico del área de imagen corporativa	12 meses	\$5.000	Enero 2014	Diciembre 2014	% de tarjetas enviadas y recibidas al cliente

Área: Técnica

Tabla 18. Estrategias de mejora para el Área Técnica

Estrategia	Acciones	Responsable	Recursos	Tiempo ejecución	Presupuesto	Inicio	Fin	Indicador
1.- Mejorar los tiempos de atención en sitio al cliente	1.- Revisión del proceso interno de atención en sitio al cliente 2.- Ajustar el proceso para que sea más eficiente 3.- Analizar la cantidad del personal de servicio técnico con respecto a la cantidad de incidencias 2.- Controles semanales para el tiempo de atención de las incidencias	Gerencia Técnica Jefaturas regionales operativas	Personal del área técnica de las diferentes regiones Material de apoyo	6 meses	\$100 mensuales	Enero 2014	Junio 2014	Tiempo incidencia atendida/Tiempo incidencia atendida esperada

Continua ⇨

2.- Resolver eficazmente las incidencias técnicas	1.- Evaluar el conocimiento actual del personal del área técnica 2.- Capacitación y actualización técnica al personal 3.- Evaluación de la capacitación 4.- Controles semanales de resolución de incidencias	Gerencia Técnica Jefaturas regionales operativas Gerencia de Desarrollo Organizacional	Personal del área técnica de las diferentes regiones	6 meses	\$500 por persona	por	Enero 2014	Junio 2014	#incidencias resueltas/# incidencias abiertas
---------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------	---------	-------------------	-----	------------	------------	-----------------------------------------------

Área: Desarrollo Organizacional

Tabla 19. Estrategias de mejora para el Área de Desarrollo Organizacional

Estrategia	Acciones	Responsable	Recursos	Tiempo ejecución	Presupuesto	Inicio	Fin	Indicador
1.- Disminuir al máximo los contratos temporales	1.- Cuantificación de los contratos temporales por regional 2.- Evaluar al personal con contrato temporal para pasar a contrato fijo a los mejores 3.- Sugerencia al área de Desarrollo Organizacional para que se baje al mínimo los contratos temporales	Gerencia Desarrollo Organizacional	Personal temporal de todas la regiones Material de apoyo	6 meses	\$100 mensuales	Enero 2014	Junio 2014	% de cumplimiento

Continua 

2.- Incentivar a los empleados destacados que tengan ideas e iniciativas	1.- Sesiones con los altos y medios mandos de la Corporación 2.- Generar una metodología para detectar a los empleados destacados 3.- Establecer incentivos de ascensos y económicos para los mejores empleados 4.- Publicar mensualmente dentro de la CNT EP a los empleados destacados	Gerencia de Desarrollo Organizacional	Personal nacional de altos y medios mandos Jefatura Nacional de Talento Humano	12 meses	\$500 por persona	por	Enero 2014	Diciembre 2014	% deserción acumulado mensual
--------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	----------	-------------------	-----	------------	----------------	-------------------------------

4.2.4 Acciones personalizadas

Con el análisis de la segmentación de clientes y la definición de estrategias alineadas a los objetivos específicos de la investigación, se presenta una matriz de acciones concretas para la retención, captación y fidelización de suscriptores para el servicio de DTH.

Tabla 20. Estrategias recuperación, fidelización y captación clientes por segmentación

Segmento	Subsegmento	Objetivo acción	Acción	Canal	Tiempo (meses)	Costo (USD)
Masivo	Líneas de negocio adicionales	Recuperación	En base a los clientes que desertaron y que actualmente tienen otras líneas de negocio con la CNT realizar campañas de recuperación con descuentos por tener otras líneas de negocio	Teléfono	3	\$5.000
Masivo	Zona geográfica	Recuperación	Campañas de recuperación de los abonados que calificaron positivamente a nivel de satisfacción del servicio, programación, atención al cliente y que están dispuestos a regresar al servicio DTH	Teléfono	6	\$6.500
Masivo/Corporativo	Consumo mensual	Fidelización	Identificar a los clientes más rentables para que tengan un trato personalizado, además de incentivos trimestrales con promociones de sorteos para el mundial de Brasil 2014	SMS Mails Personal	12	\$50.000
Masivo/Corporativo	Líneas de negocio adicionales	Fidelización	Los clientes con varias líneas de negocio recibirán promociones de meses gratis de consumo en cualquiera de las líneas de negocio a través de sorteos	SMS Mails	12	\$20.000
Masivo	Estrato social	Masificación	Acceso de la población sin distinción de estrato a paquetes de televisión satelital DTH	Teléfono SMS Personal	12	\$50.000

Continua ⇨

Masivo	Estrato social	Captación	Implementación del servicio de DTH prepago⁸ para la promoción agresiva del producto	Televisión Radio Internet Redes Sociales	12	\$300.000
Masivo	Estrato social/Zona geográfica	Captación	Desarrollar nuevos planes y ofertas comerciales en base al estrato social y geográfico actual de la población	Televisión Radio Internet	12	\$30.000
Masivo	Zona geográfica	Captación	Diversificar mercados existentes para productos y servicios de DTH, demostrando a través de campañas los beneficios frente a la televisión por cable y televisión codificada	Teléfono SMS	12	\$50.000

4.2.5 Seguimiento

Con el fin de monitorear y controlar las acciones de retención, captación y fidelización propuestas, se debe implementar un plan de seguimiento que permita a la alta dirección analizar los resultados obtenidos y generar estrategias de mejoramiento. En este caso es indispensable realizar informes semanales y mensuales a través de indicadores que muestren el progreso de las estrategias.

4.2.6 Nivel de recuperación de clientes

Porcentaje de recuperación de los clientes tomando como base la deserción de los abonados analizados en el estudio de mercado. La fórmula que se aplicaría es la cantidad de clientes recuperados sobre la cantidad de clientes que desertaron.

Porcentaje de Recuperación

$$= \frac{\text{Cantidad de clientes recuperados}}{\text{Cantidad de clientes desertaron}} * 100\%$$

4.2.6.1 Beneficio para los clientes más rentables

Posteriormente de identificar a los clientes más rentables, se les aplicarán un trato personalizado y entrarán a los sorteos para asistir al mundial Brasil 2014. Finalmente se generará una encuesta que medirá la satisfacción acerca de este método de fidelización.

$$\text{Nivel de satisfacción} = \frac{\text{Cantidad calificación positiva}}{\text{Cantidad de encuestas realizadas}} * 100\%$$

4.2.6.2 Beneficio para los clientes con varias líneas de negocio

La fórmula para medir este beneficio que tendrán los clientes de la CNT EP con varias líneas de negocio es la cantidad de clientes que recibieron el beneficio a razón de la cantidad de abonados que tengan varios servicios.

$$\text{Porcentaje beneficio} = \frac{\text{Cantidad clientes recibieron beneficio}}{\text{Cantidad de clientes con varios servicios}} * 100\%$$

4.2.6.3 Cantidad de nuevos clientes por provincia

Posterior a la salida del nuevo producto de televisión satelital DTH Prepago, se realizarán campañas en todas las provincias para la captación de nuevos clientes.

$$\text{Porcentaje clientes nuevos} = \frac{\text{Cantidad nuevos clientes}}{\text{Cantidad de potenciales clientes}} * 100\%$$

4.2.6.4 Cantidad de clientes por las nuevas ofertas comerciales

Por cada nueva oferta comercial por estrato social y zona geográfica, se medirán la acogida obtenida por lo clientes mensualmente.

Cantidad clientes nuevos

$$= \sum \text{clientes nuevos por nueva oferta comercial}$$

Estas acciones ayudarán a mejorar el nivel de fidelización de los clientes del CNT EP y a través de la siguiente formulase medirán el resultado de todas estas estrategias.

4.2.6.5 Nivel de retención

$$\text{Nivel de retención} = \frac{\text{Total de clientes retenidos}}{\text{Total de solicitudes de cancelación}} * 100\%$$

Este indicador se lo puede aplicar diariamente o semanalmente para un mayor control.

4.2.7 Incentivo a los empleados

La retención y fidelización de los clientes es un proceso que debe estar involucrado toda la organización, desde la alta dirección hasta el último empleado. La imagen, servicio y la atención que se muestra hacia los clientes es deber de todos empleados. Si no se cuenta con empleados comprometidos con la organización, ninguno de éstos aspectos serían exitosos. En consecuencia, se propone un plan de incentivos para los colaboradores de la CNT EP con el fin de mantenerlos estimulados e identificados con los objetivos organizacionales.

4.2.7.1 Plan de incentivos

Con un robusto y atractivo listado de incentivos, el empleado podrá cumplir las metas establecidas por la Corporación. A continuación se presenta los siguientes:

- a) Bonos económicos
- b) Premios

- c) Ascensos
- d) Capacitación en el exterior

4.2.7.2 Fijar metas de cumplimiento de incentivos

Especialmente para los asesores de ventas, éstos deben cumplir con un mínimo mensual de metas de clientes nuevos para poder recibir bonos económicos de acuerdo al volumen de ventas. Estas metas se acumularán mensualmente en el caso que no cumplan con el objetivo un mes específico.

4.2.7.3 Metas de fidelización y retención

Para el área de fidelización y retención de clientes deben establecer un bono económico por cada abonado renovado anualmente a los servicios, segmentado por los que generan mayor rentabilidad a la organización. Se les podrá medir por el nivel mensual de deserción de clientes.

4.2.7.4 Capital de trabajo

A fin de que el plan de marketing se lleve a cabo completamente según lo planificado, es necesario contar con la cantidad del personal indicado que permita mantener la operación diaria y plasmar el plan de fidelización, retención y captación de clientes. Según cada elemento del plan del marketing, a continuación se plantea el presupuesto anual que se requiere para el capital de trabajo requerido:

Marketing Mix		
Producto	2 analistas de producto	\$ 36.000,00
Promoción	3 analistas de marketing	\$ 50.400,00
Oportunidades de mejora		
Servicio al Cliente	1 analista servicio al cliente	\$ 16.800,00
Servicio Postventa	1 coordinador servicio al cliente	\$ 23.760,00
Técnica y Operaciones	1 analista de nómina	\$ 18.000,00
Desarrollo Organizacional	1 pasante	\$ 6.000,00
	Gastos administrativos	\$ 4.200,00
	Otros gastos	\$ 2.500,00
Acciones personalizadas		
Recuperación	2 analista de fidelización	\$ 38.400,00
Fidelización	1 analista de marketing	\$ 23.760,00
Captación	6 operadores Call Center	\$ 21.600,00
TOTAL		\$ 241.420,00

Figura 11. Presupuesto de Capital de Trabajo

4.2.7.5 Cronograma del Plan del Marketing

El cronograma de acción para la implementación del Plan de Marketing se presenta a continuación, el mismo que está estimado a ejecutarse durante un año calendario.

Marketing Mix			MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Producto	Películas estreno pague por ver													
	Canales con tecnología 3D													
	Acceso de contenidos a través de aplicaciones móviles													
Promoción	Paquete que incluya Televisión													
	Por temporada	Día del padre												
		Día de la madre												
		Navidad												
	Por eventos deportivos	Fútbol nacional												
		Mundial del Fútbol												
		Fútbol internacional												
	Continua	Precios, empaquetamiento de												
	Descuentos	Paquete de servicios												
		Por tiempo de lealtad de los clientes												
		Cambio de planes												
	Sorteos	Premios especiales												
Viajes de vacaciones														
Consumos gratis														
Programación	Canales especiales gratis por un tiempo limitado													
	Películas pague por ver gratis													
Oportunidades de mejora														
Servicio al Cliente	1.- Capacitación continua al personal													
	2.- Mejoramiento de la imagen del personal de servicio al cliente													
	3.- Resolver eficazmente las quejas de los clientes													
	4.- Establecer mediciones periódicas que midan la satisfacción del cliente													
	5.- Acciones a las sugerencias provenientes de todos los canales de comunicación													
Servicio Postventa	1.- Capacitación al personal													
	2.- Contacto permanente con los clientes vía telefónica, electrónica y en las diferentes redes sociales													
	3.- Enviar tarjetas de saludo por cumpleaños u otra fecha festiva													
Técnica y Operaciones	1.- Mejorar los tiempos de atención en sitio al cliente													
	2.- Resolver eficazmente las incidencias técnicas													
Desarrollo Organizacional	1.- Disminuir al máximo los contratos temporales													
	2.- Incentivar a los empleados destacados que tengan ideas e iniciativas													
Acciones personalizadas														
Recuperación														
Fidelización														
Captación														

Figura 12. Cronograma plan de marketing

CAPÍTULO V – ANÁLISIS PRESUPUESTARIO

5.1 Presupuesto

Para representar de forma cuantitativa los objetivos planteados de esta investigación, se va a realizar un análisis de costos del plan de fidelización, retención y captación de clientes mencionados en el Capítulo IV.

La inversión total del plan de marketing asciende a \$ 1.340.147,20 como se indica en el cuadro de costos a continuación:

Presupuesto anual estimado inversión		
Elemento	Valor (USD)	Parcial
Marketing Mix		\$ 649.240,00
Producto	\$ 360.480,00	
Plaza	\$ 23.760,00	
Promoción	\$ 265.000,00	
Oportunidades de mejora		\$ 94.400,00
Servicio al Cliente	\$ 34.700,00	
Servicio Postventa	\$ 37.700,00	
Técnica y Operaciones	\$ 20.600,00	
Desarrollo Organizacional	\$ 1.400,00	
Acciones personalizadas		\$ 211.500,00
Recuperación	\$ 11.500,00	
Fidelización	\$ 70.000,00	
Captación	\$ 130.000,00	
Capital de trabajo		\$ 241.420,00
Subtotal		\$ 1.196.560,00
IVA (12%)		\$ 143.587,20
Total		\$ 1.340.147,20

Figura 13. Presupuesto estimado inversión

5.2 Flujo de fondos

A través del flujo de fondos se va a poder determinar la cantidad de liquidez que tiene la CNT EP para poder realizar cualquier proyecto de inversión. La capacidad de liquidez se la obtiene con una diferencia de las entradas y salidas de efectivo en un periodo definido.

Con los datos proporcionados por la Corporación, se muestra en el siguiente cuadro la facturación de los diferentes servicios de la CNT EP durante el año 2013.

Tabla 21. Ingresos por líneas de negocio año 2013

Servicios	Cantidad suscriptores	Facturación (USD)
Telefonía fija	2.178.894	\$ 483.560.620,32
Internet y Datos	921.114	\$ 74.121.857,64
Telefonía móvil	569.573	\$ 51.936.901,56
Tv Satelital	137.293	\$ 9.280.541,74
TOTAL	3.806.874	\$ 618.899.921,26

Fuente: CNT EP

De la misma forma, los egresos producidos durante el periodo del 2013 de todas las líneas de negocio son:

Tabla 22. Egresos totales año 2013

Servicios	Egresos (USD)
Telefonía fija	\$ 393.860.213,28
Internet y Datos	\$ 60.179.770,55
Telefonía móvil	\$ 42.167.734,58
Tv Satelital	\$ 6.279.084,32
TOTAL	\$ 502.486.802,73

Fuente: CNT EP

Según el Plan Estratégico Empresarial de la CNT EP 2014-2016, las metas empresariales observadas desde la perspectiva financiera se muestran a continuación:

Metas Empresariales	Unidades	2014	2015	2016
FINANZAS				
Margen neto (Superavit Neto)	(%)	24,56	24,10	25,32
Margen EBITDA	(%)	47,58	48,47	49,11
Rentabilidad - Patrimonial (ROE)	(%)	11,20	10,76	10,91
Rentabilidad - Activo (ROA)	(%)	8,62	8,38	8,62
ARPU				
Banda Ancha Fija	USD \$	22,43	21,81	21,46
Telefonía Fija	USD \$	14,94	14,25	13,81
Datos	USD \$	212,56	181,15	161,37
Internet móvil	USD \$	15,00	15,00	15,00
Telefonía móvil	USD \$	6,90	6,90	6,90
Tv	USD \$	16,67	16,67	16,67
MOU				
Telefonía fija	Mins	284,04	269,81	256,08
Telefonía móvil	Mins	163,71	180,41	180,41

Figura 14. Metas empresariales CNT EP 2014-2016

Fuente: Plan Estratégico CNT EP 2014

Como se observa en el cuadro anterior, los indicadores proyectados por la CNT EP son el Margen neto, el cual indica la cantidad de ganancia después de que la empresa pagó todos sus gastos operacionales, costos de producción e impuestos aplicables. Otro indicador importante es el Margen EBITDA, el cual no forma parte del estado de resultados, pero indica las ganancias de la organización antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (por sus siglas en inglés).

Otros indicadores importantes, pero estos enfocados a la industria de Telecomunicaciones es el ARPU y MOU. El ARPU (ingresos medios por usuario) determinan los ingresos promedios por usuario en un determinado periodo de tiempo. Por su parte el MOU (uso de minutos) define un promedio mensual de la cantidad de minutos que un abonado utiliza un servicio.

La cantidad de suscriptores proyectado hacia el 2016 también se encuentran en el Plan Estratégico Empresarial mencionado.

Metas Empresariales:	Unidades:	2014	2015	2016
Número de suscriptores				
Banda Ancha Fija	Suscriptores	759.875	889.054	969.069
Telefonía Fija	Suscriptores	2.284.436	2.381.861	2.474.753
Datos	Suscriptores	8.399	8.934	9.503
Internet móvil	Suscriptores	449.980	535.472	615.793
Telefonía Móvil	Suscriptores	684.469	706.293	786.470
Tv Codificada	Suscriptores	245.602	369.865	434.145

Figura 15. Cantidad de suscriptores por líneas de negocio 2014-2016
Fuente: Plan Estratégico CNT EP 2014

Con estos insumos se procede a realizar la proyección del flujo de caja (sin proyecto) a tres años del servicio de Televisión Satelital, sin embargo no se tendrá a detalle los conceptos de costos, gastos variables y fijos debido a que a ese nivel la información es confidencial solo para la CNT EP.

Tabla 23. Flujos de efectivo proyectado a tres años (sin proyecto)

AÑOS		1	2	3
VENTAS	Tv Satelital	\$16.601.863	\$25.001.621	\$29.346.731
GASTOS Y COSTOS	Tv Satelital	\$ 11.232.588	\$ 16.915.746	\$ 19.855.587
FLUJOS DE EFECTIVO		\$ 5.369.275	\$ 8.085.875	\$ 9.491.144

Con estos resultados se elabora el estado de resultados sin proyecto para apreciar la utilidad neta planeada por la Corporación.

Tabla 24. Estado de Resultados (sin proyecto)

ESTADO DE RESULTADOS (SIN PROYECTO)			
AÑOS	1	2	3
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 16.601.863	\$ 25.001.621	\$ 29.346.731
Tv Satelital	\$ 16.601.863	\$ 25.001.621	\$ 29.346.731
(-) GASTOS OPERATIVOS	\$ 11.232.588	\$ 16.915.746	\$ 19.855.587
(-) Gastos y costos	\$ 11.232.588	\$ 16.915.746	\$ 19.855.587
UTILIDA EN OPERACIONES	\$ 5.369.275	\$ 8.085.875	\$ 9.491.144
(-) Gastos financieros	\$ 143.744	\$ 148.182	\$ 152.634
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 5.225.531	\$ 7.937.693	\$ 9.338.510
(-) IMPUESTOS	\$ 1.254.127	\$ 1.905.046	\$ 2.241.242
(-) Impuestos y otras contribuciones a organismos del estado	\$ 1.254.127	\$ 1.905.046	\$ 2.241.242
UTILIDAD NETA	\$ 3.971.403	\$ 6.032.647	\$ 7.097.268

Para realizar el flujo de efectivo incluido el proyecto de inversión de recuperación, captación y fidelización de clientes, se debe tomar en cuenta el incremento de ventas de los abonados que se recuperarán y sus gastos que lo demandan. De los clientes desertores (6 meses) investigados en el estudio de mercado, el 62% estarían dispuestos a regresar al servicio de DTH, lo que corresponde a un aproximado de 2.500 suscriptores, esto proyectado a un año equivaldría a 5.000 nuevos clientes.

Con las estrategias de captación de clientes realizadas al servicio de CNT TV, también se pretende aumentar la demanda de abonados, especialmente en la época del mundial del futbol, sin embargo no se tomará en cuenta el servicio de DTH Prepago, ya que si está incluido en el plan estratégico empresarial de la organización 2014-2016.

Los ajustes de demanda solamente se realizarán para el concepto de Televisión Satelital y se incluirá en el plan de inversión analizado en este proyecto de investigación. Durante el primer año de inversión y la aplicación del Plan del Marketing se pretende aumentar 10.000 suscriptores, para el segundo año se contaría con casi 30.000 abonados más de los proyectado, finalmente en el tercer año se tendría casi 500.000 suscriptores en televisión codificada.

Tabla 25. Variación cantidad de suscriptores

Cantidad Suscriptores	Año 1	Año 2	Año 3
Sin proyecto	245.602	369.865	434.145
Con proyecto	255.602	399.865	494.145
Incremento (%)	1,04	1,08	1,14

Con todos estos elementos se elaboró el flujo de caja con proyecto, en la cual en el año 0 se incluye el presupuesto de inversión estimado.

Tabla 26. Flujos de efectivo proyectado a tres años (con proyecto)

AÑOS	0	1	2	3
VENTAS		\$ 17.277.829	\$ 27.029.520	\$ 33.402.528
GASTOS Y COSTOS		\$ 11.689.937	\$ 18.287.794	\$ 22.599.682
INVERSIÓN INICIAL	(\$ 1.340.147,20)			
FLUJOS DE EFECTIVO	(\$ 1.340.147,20)	\$ 5.587.892	\$ 8.741.726	\$ 10.802.846

Adicionalmente se añade el estado de resultados en base a las condiciones establecidas anteriormente para el flujo de efectivo proyectado.

Tabla 27. Estado de Resultados (con proyecto)

ESTADO DE RESULTADOS (CON PROYECTO)				
AÑOS	0	1	2	3
INVERSIÓN INICIAL	\$ 1.340.147			
INGRESOS OPERACIONALES		\$ 17.277.829	\$ 27.029.520	\$ 33.402.528
Tv Satelital		\$ 17.277.829	\$ 27.029.520	\$ 33.402.528
GASTOS OPERATIVOS		\$ 11.689.937	\$ 18.287.794	\$ 22.599.682
Gastos y costos		\$ 11.689.937	\$ 18.287.794	\$ 22.599.682
UTILIDA EN OPERACIONES		\$ 5.587.892	\$ 8.741.726	\$ 10.802.846
Gastos financieros		\$ 149.494	\$ 154.109	\$ 158.739
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 5.438.398	\$ 8.587.617	\$ 10.644.107
IMPUESTOS		\$ 1.305.215	\$ 2.061.028	\$ 2.554.586
Impuestos y otras contribuciones a organismos del estado		\$ 1.305.215	\$ 2.061.028	\$ 2.554.586
UTILIDAD NETA	(\$ 1.340.147)	\$ 4.133.182	\$ 6.526.589	\$ 8.089.521

5.2.1 Comparación de resultados

Tabla 28. Comparación de resultados de flujo de efectivo

FLUJOS DE EFECTIVO	PROYECCIÓN AÑOS		
	1	2	3
SIN PROYECTO	\$ 5.369.275	\$ 8.085.875	\$ 9.491.144
CON PROYECTO	\$ 5.587.892	\$ 8.741.726	\$ 10.802.846
BENEFICIO	\$ 218.617	\$ 655.851	\$ 1.311.702
INCREMENTO PORCENTUAL	3,91%	7,50%	12,14%

Se aprecia en los resultados de la tabla anterior que existe un beneficio de efectivo al ejecutar la implementación del plan de marketing propuesto. Estos resultados positivos se deben corroborar con el análisis de indicadores de proyecto que se van a presentar en los puntos posteriores.

5.3 Tasa mínima de rendimiento aceptable (TMAR)

Para el inicio del cálculo de los principales indicadores que determina el porcentaje de ganancia de la inversión del proyecto, se debe obtener a través de la tasa mínima de rendimiento aceptable (TMAR). Según los datos obtenidos a través del INEC ⁹y el

Banco Central del Ecuador¹⁰ la inflación del año 2013 finalizó al 2.70%. El premio al riesgo del inversionista se define al 9.30%, el cual debe tener una ganancia adicional a la inflación actual. Bajo estas condiciones se procede a calcular el TMAR:

$$TMAR = i + pr$$

Donde i es la inflación del país y pr es el premio al riesgo del inversionista, por lo tanto:

$$TMAR = 2.70\% + 9.30\%$$

$$TMAR = 12\%$$

5.4 Valor actual neto (VAN)

Este indicador calcula el valor actual neto del proyecto en base a los flujos de efectivos proyectados y descontando la inversión inicial. El valor del VAN debe ser mayor a cero para determinar si el proyecto es rentable o no.

La fórmula a utilizar es:

$$VAN = INV - \frac{FN1}{(1+t)^1} + \frac{FN2}{(1+t)^2} + \frac{FN3}{(1+t)^3}$$

Donde INV = Inversión del proyecto, FN1 = Flujo de caja y t = TMAR.

$$VAN = 1.340.147,20 - \frac{218.617}{(1+0,12)^1} + \frac{655.851}{(1+0,12)^2} + \frac{1.311.702}{(1+0,12)^3}$$

$$VAN = \$311.530,55$$

El valor obtenido del VAN indica que el proyecto va a ser rentable y no tendrá impacto alguno sobre los flujos pronosticados en el Plan Estratégico Empresarial de la Corporación.

5.5 Tasa interna de retorno (TIR)

Este valor permitirá determinar la tasa efectiva de retorno del proyecto. Mientras más grande sea el valor, mayor atractivo es el proyecto de inversión.

La fórmula que se utiliza es:

$$0 = INV - \frac{FN1}{(1 + TIR)^1} + \frac{FN2}{(1 + TIR)^2} + \frac{FN3}{(1 + TIR)^3}$$

$$0 = 1.340.147,20 - \frac{218.617}{(1 + TIR)^1} + \frac{655.851}{(1 + TIR)^2} + \frac{1.311.702}{(1 + TIR)^3}$$

$$\mathbf{TIR = 22\%}$$

Al observar que la TIR es mayor al TMAR, se determina la factibilidad del proyecto de inversión.

5.6 Relación Costo/Beneficio

A través de este valor, se conoce el valor de ganancia por cada dólar invertido en este proyecto de investigación. Se sumarán todos los flujos de efectivo generados a razón del valor invertido.

$$\text{Costo/Beneficio} = \frac{\sum \text{Flujos efectivo}}{\text{Inversión}}$$

$$\text{Costo/Beneficio} = \frac{218.617 + 655.851 + 1.311.702}{1.340.147.20}$$

$$\frac{\mathbf{Costo}}{\mathbf{Beneficio}} = \mathbf{\$1,63}$$

Se aprecia que hay un beneficio de \$0.63 por cada dólar invertido.

5.7 Periodo de recuperación descontado

Según los flujos de efectivo incremental generado y la inversión inicial, se obtiene el periodo de recuperación descontado, en la cual cada flujo se lo descuenta con la tasa de interés (12%) que representa el costo de oportunidad del inversor, es decir a valor presente.

Tabla 29. Periodo de recuperación

TIEMPO DE RECUPERACIÓN		
Periodo	Flujos caja valor presente	Flujos caja acumulados
0	\$ (1.340.147,20)	
1	\$195.193,58	\$195.193,58
2	\$522.840,73	\$718.034,31
3	\$933.643,45	\$1.651.677,75

Para obtener el valor exacto del tiempo de recuperación se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Tiempo Recuperación} = a + \frac{(b - c)}{d}$$

Donde, a es el año de recuperación, b es la inversión inicial, c es el flujo de efectivo acumulado del año de recuperación y d es el flujo neto del año siguiente de recuperación. Realizando los reemplazos a la fórmula se obtiene:

$$\text{Tiempo Recuperación} = 3 + \frac{(1.340.147,20 - \$1.651.677,75)}{\$933.643,45}$$

$$\text{Tiempo Recuperación} = 2,67 \text{ Años}$$

5.8 Análisis de sensibilidad

Para este análisis se va a tomar el escenario pesimista y optimista para conocer la factibilidad del proyecto en los diferentes contextos.

5.8.1 Análisis pesimista

Las condiciones para este escenario van a ser las siguientes:

- Para el primer año solamente se recuperarán 5.000 abonados.
- Para el segundo año se tendrán 10.000 suscriptores adicionales a lo pronosticado
- En el tercer año la inversión generará 20.000 abonados en exceso al Plan Estratégico Empresarial 2014-2016.

Tabla 30. Variación suscriptores escenario pesimista

Cantidad Suscriptores	Año 1	Año 2	Año 3
Sin proyecto	245.602	369.865	434.145
Con proyecto (escenario pesimista)	250.602	379.865	454.145
Incremento (%)	1,02	1,03	1,05

Con estas consideraciones el flujo de efectivo es el siguiente:

Tabla 31. Flujos de efectivo (escenario pesimista)

AÑOS	0	1	2	3
VENTAS		\$16.939.846	\$25.677.587	\$30.698.664
GASTOS Y COSTOS		\$11.461.262	\$17.373.095	\$20.770.285
INVERSIÓN INICIAL	(\$ 1.340.147,20)			
FLUJOS DE EFECTIVO	(\$ 1.340.147,20)	\$5.478.584	\$8.304.492	\$9.928.379

Para este escenario, el beneficio del flujo de caja incremental es el que se muestra a continuación:

Tabla 32. Comparativo de flujos de efectivo en el escenario pesimista

FLUJOS DE EFECTIVO	AÑOS		
	1	2	3
SIN PROYECTO	\$ 5.369.275	\$ 8.085.875	\$ 9.491.144
CON PROYECTO PESIMISTA	\$ 5.478.584	\$ 8.304.492	\$ 9.928.379
BENEFICIO	\$ 109.309	\$ 218.617	\$ 437.235
INCREMENTO PORCENTUAL	2,00%	2,63%	4,40%

Con estos valores se procede a calcular nuevamente el VAN, TIR y Costo Beneficio.

Tabla 33. Valores de VAN, TIR y Costo Beneficio (escenario pesimista)

Línea de Negocio	VAN	TIR	Costo Beneficio
TV Satelital	\$ -757.054,96	-20%	\$-0.57

Claramente se aprecia que para el escenario pesimista no es rentable aplicar el proyecto de inversión porque todos los indicadores tienen margen negativo.

5.8.2 Análisis optimista

Las condiciones para el escenario optimista van a ser las siguientes:

- Para el primer año se recuperarán 7.000 abonados, en los que incluyen el 62% de los clientes que están dispuestos a regresar al servicio de DTH, así como los desertores que estuvieron satisfechos con el servicio (63%), según la investigación de mercados realizada.
- Para el segundo año se tendrán 15.000 suscriptores adicionales a lo pronosticado tomando en cuenta la consolidación de la fidelización de los clientes.
- En el tercer año la inversión generará 25.000 abonados en exceso al escenario normal.

Tabla 34. Variación suscriptores en escenario optimista

Cantidad Suscriptores	Año 1	Año 2	Año 3
Sin proyecto	\$245.602	\$369.865	\$434.145
Con proyecto (escenario optimista)	\$257.602	\$404.865	\$499.145
Incremento (%)	1,05	1,09	1,75

Con estas consideraciones el flujo de efectivo es el siguiente:

Tabla 35. Flujo de efectivo (escenario optimista)

AÑOS	0	1	2	3
VENTAS		\$ 17.413.023	\$ 27.367.503	\$ 33.740.511
GASTOS Y COSTOS		\$ 11.781.407	\$ 18.516.468	\$ 22.828.356
INVERSIÓN INICIAL	(\$ 1.340.147,20)			
FLUJOS DE EFECTIVO	(\$ 1.340.147,20)	\$ 5.631.616	\$ 8.851.034	\$ 10.912.155

Para el escenario optimista, el beneficio del flujo de caja incremental es el que se muestra a continuación:

Tabla 36. Cuadro comparativo de flujos de efectivo en el escenario optimista

FLUJOS DE EFECTIVO	AÑOS		
	1	2	3
SIN PROYECTO	\$ 5.369.275	\$ 8.085.875	\$ 9.491.144
CON PROYECTO OPTIMISTA	\$ 5.631.616	\$ 8.851.034	\$ 10.912.155
BENEFICIO	\$ 262.341	\$ 765.159	\$ 1.421.010
VARIACIÓN	4,66%	8,64%	13,02%

Con estos valores se procede a calcular nuevamente el VAN, TIR y Costo Beneficio.

Tabla 37. Valores de VAN, TIR y Costo Beneficio (escenario optimista)

Líneas de Negocio	VAN	TIR	Costo Beneficio
Televisión Satelital	\$515.513,01	28%	\$1,83

5.9 Resumen y análisis de resultados

El flujo de efectivo que maneja la CNT EP actualmente y sus proyecciones para los próximos 3 años según su Planificación Estratégica, permite cubrir el proyecto de inversión planteando en este Plan de Marketing. La tasa de retorno de inversión (22%) es mayor al porcentaje de costo de oportunidad del inversor (12%), lo que indica que le proyecto es totalmente factible.

El plan de marketing propuesto contiene un valor de inversión que la CNT EP puede asimilarlo sin inconvenientes. A continuación se presenta un cuadro resumen del análisis financiero propuesto:

Tabla 38. Resumen análisis financiero (todos los escenarios)

Indicadores	Pesimista	Actual	Optimista
VAN	\$-757.054,96	\$311.530,55	\$515.513,01
TIR	-20%	22%	28%
TMAR	12%	12%	12%
COSTO/BENEFICIO	\$-0,57	\$0,63	\$0,83
PERIODO RECUPERACIÓN	No recupera	Al tercer año	Al tercer año

CAPÍTULO VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Una de las claves de la retención y fidelización con los clientes es la atención que se le brinda y la satisfacción con el servicio preventa y postventa que se le ofrece. Por este motivo, la capacitación interna hacia los empleados es una inversión a corto y mediano plazo para poder lograr los resultados esperados.

- Otro de los factores claves que tiene la retención de clientes es el compromiso de todos los empleados, empezando desde la Alta Dirección. La comunicación interna efectiva, con el cambio de cultura organizacional conlleva un esfuerzo de toda la organización para que el proceso de fidelización sea exitoso y perdurable en el tiempo.

- Conocer profundamente las características de los suscriptores es fundamental para generar las ofertas comerciales y promociones adecuadas para cada segmento en el cual pertenezcan.

6.2 Recomendaciones

- A través de un plan adecuado de incentivos y promociones hacia los suscriptores, se logra mantenerlos activos con los servicios que ofrece la CNT EP.

- Se recomienda realizar seguimientos continuos de medición de los niveles de deserción y retención de los clientes, con el fin de generar constantes estrategias de mejora continua.

- Impulsar las interacciones con las redes sociales o medios tecnológicos por ser actualmente un gran canal de comunicación de los clientes.

- Recomendar a las autoridades de CNT analizar la ejecución del presente estudio.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: Planeacion & Estrategia*. Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Ardura, I. R. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: UOC.
- Couso, R. P. (2005). *Servicio al Cliente: La comunicación y la calidad del Servicio en la Atención al Cliente*. Madrid: Ideas Propias.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: Teoría y Experiencia*. Buenos Aires: Granica S.A.
- iPuntoTV. (08 de 02 de 2013). *Detalle de cantidad de suscriptores de cada operador*. Obtenido de iPuntoTV: <http://www.ipuntotv.com/Notas/Noticias%20933.html>
- Jaime Rivera Camino, M. d.-R. (2012). *Dirección de marketing, Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Business Marketing School.
- Juliana Clavijo Azcárate, M. I. (01 de Septiembre de 2003). *Tesis de grado*. Obtenido de Universidad Javeriana de Colombia: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis108.pdf>
- Norton, K. y. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Olamendi, G. (13 de 10 de 2013). *Retención de Clientes*. Obtenido de Quality Managment Training: <http://www.qmtltda.com/phocadownload/G.Calidad/doc%209%20.fidelizacion%20clientes.pdf>
- Rivera, J. A. (01 de 03 de 2006). *Estrategias bancarias aplicables a las bibliotecas: La satisfacción y fidelización de usuarios*. Obtenido de Biblos: http://eprints.rclis.org/7394/1/2005_16.pdf
- Ruiz, B. L.-P. (2001). *La Esencia Del Marketing*. Barcelona: Universidad Técnica de Catalunya.
- Scott Besley, F. E. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. Cengage Learning.
- Sphenia. (01 de 07 de 2012). *Estrategia de Fidelización de Clientes*. Obtenido de Slideshare: <http://www.slideshare.net/SPHENIA/estrategia-de-fidelizacin-de-clientes>
- Valiñas, R. F. (2002). *Segmentación de mercados*. Thomson.

REFERENCIAS

- 1 Low Noise Block (LNB), bloque de bajo ruido (español), dispositivo situado en la antena parabólica para la recepción de señales procedentes de satélites.
- 2 La oferta contiene el servicio contiene internet con computadoras portátiles y de escritorio, todo a 24 cuotas desde \$44.43. Más información en http://www.cnt.gob.ec/cntwebregistro/04_cntglobal/productos_detalle.php?txtCodiSegm=1&txtCodiLine=4&txtCodiProd=35&txtCodiTipoMovi=0
- 3 <http://www.micnttv.com/index.php>
- 4 Se realizaría un desarrollo interno propio de la operación de la CNT EP que duraría 3 meses con un desarrollador, un asesor y un arquitecto
- 5 El rubro de las aplicaciones móviles para teléfonos inteligentes o tabletas están en el cuadro de costos de Producto
- 6 Información proporcionada por el área de Marketing de la CNT EP.
- 7 CRM con sus siglas en inglés: Customer Relationship Managment
- 8 Según información proporcionada por la Gerencia de Tecnologías de la Información, actualmente el servicio de DTH prepago está en proceso de desarrollo para implementarse en la nueva plataforma tecnológica. Tiempo estimado de salida a producción Julio 2014.
- 9 Portal donde se encuentran varias estadísticas de toda índole en el Ecuador (<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>)
- 10 Boletín oficial del Banco Central del Ecuador (https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=90&lang=es)

ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

- **ARPU:** En inglés Average Revenue Per User, en español ingresos medios por usuario.
- **CNT EP:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública
- **DTH:** En inglés Direct to Home, en español Directo al hogar.
- **EBITDA:** Acrónimo en inglés de Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization, en español Ganancias Antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización
- **FODA:** Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- **ISP:** En inglés Internet Service Provider, en español Proveedor de Servicio de Internet.
- **LCD:** En inglés Liquid Cristal Display, en español Pantalla de Cristal Líquido.
- **MOU:** En inglés Minutes Of Use, en español Uso de uso promedio mensual.