



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

Facultad de ciencias y sistemas

**Tesina para optar al Título de Ingeniero de
Sistemas**

Tema:

**“Plan de comercialización en ampliación de
cobertura para la empresa Telefónica en el
período 2009 – 2010”**

Autores:

- | | |
|----------------------------------|---------------------|
| • Sadie Aracely Alemán Ordoñez | carné: 20-19095-6 |
| • Anielka María Jirón Ramírez | carné: 2003 - 12204 |
| • Bismarck Antonio Aburto Olivas | carné: 2003 - 11854 |

Tutor:

Msc. Roberto José Aguilera López

Managua, agosto de 2009.

INTRODUCCIÓN

En Nicaragua la telefonía celular se ha convertido en un servicio que se consolida y expande, pues su uso está influenciado por tendencias que propician su generalización en todos los ámbitos. El panorama de la telefonía móvil se ha transformado radicalmente en infraestructura y avances tecnológicos de la red.

A pesar del crecimiento de la telefonía celular, actualmente más del treinta por ciento de la población no posee un equipo celular. Las principales razones son el bajo poder adquisitivo de este segmento o bien porque aún no han decidido a que compañía afiliarse. Ante esta situación Telefónica percibe la oportunidad de incrementar su cuota de mercado con el segmento que todavía no está suscrito a un operador de telefonía.

Actualmente la infraestructura de telecomunicaciones de Telefónica en Nicaragua está concentrado en la región del Pacífico, es decir que todavía es insuficiente para el resto del país, por tanto la cobertura y la calidad del servicio no son las óptimas. Esta situación se debe a los altos costos operativos, convirtiéndose en una limitante para cubrir las necesidades de todos los usuarios y perdiendo oportunidad de coberturar zonas con altos niveles de rentabilidad.

En este contexto, esta investigación propone un plan de comercialización para ampliar la cobertura, que permita el incremento de la cuota de mercado de la empresa Telefónica durante el período 2009 – 2010. Para esto se ha realizado un análisis que involucra variables dinámicas del entorno externo e interno de Telefónica, para conocer la situación actual y futura de la empresa y así lograr determinar los factores involucrados con la propuesta de comercialización.

Debido que para Telefónica la cuota de mercado es una de las variables más importantes, se presentan estrategias dirigidas a nuevas inversiones en cobertura y al ejercicio comercial, así como el diseño de un plan de comunicación para dar a

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

conocer los atributos de la compañía y que todo este conjunto permita reducir la brecha actual con la competencia.

Para algunas estrategias particulares se han definido una secuencia de actividades de carácter operativo, para cumplir con un plan de tareas que están orientados a la instalación de nuevos emplazamientos para ampliar y reforzar la cobertura de Telefónica en las regiones del Pacífico, Centro, Norte y Atlántico del país. En las estrategias evaluadas, se estructura un presupuesto de gastos involucrados con los procedimientos de logística y ejecución del plan operativo, donde se advierte el grado de rentabilidad para la empresa.

Telefónica obtendrá elementos de consideración a través de esta investigación, tanto para conocer su situación actual en la industria de las telecomunicaciones, así como la capacidad suficiente para tomar decisiones a nivel gerencial y así contrarrestar escenarios negativos que afecten la operatividad de la empresa en el corto o largo plazo. Así mismo el aporte teórico de este análisis permitirá formular nuevas ideas, recomendaciones o hipótesis de futuros proyectos de investigación.

SITUACIÓN PROBLÉMICA

Durante los últimos años, las empresas de telefonía celular han invertido miles de dólares en infraestructura de comunicación, para lograr que la población urbana y rural se beneficie del servicio de telefonía. Los resultados obtenidos en términos generales han sido satisfactorios y cada una de las empresas, año con año, ha logrado ampliar la cobertura y calidad de sus servicios.

Actualmente Telefónica de Nicaragua tiene su infraestructura de telecomunicaciones centralizada en la región del Pacífico, teniendo mayor cobertura en los departamentos de Chinandega, León, Granada, Masaya, Carazo, Rivas y Managua, siendo este último el que cuenta con mejores condiciones.

Por otro lado las regiones del Centro, Norte y Atlántico del país, presentan las condiciones más pobres, en cuanto a telecomunicaciones se refiere. Ejemplo de esto, es la situación de Puerto Cabezas en la Región Autónoma del Atlántico Norte, RAAN, donde las comunicaciones telefónicas se establecen a través de un enlace vía satélite, que frecuentemente sufre caídas y que dado los altos costos operativos todavía no se han hecho mayores inversiones.

Ahora bien, aunque Telefónica ha tenido que dar respuesta al reto de mantener los niveles de servicio en el interior del país, la empresa también enfrenta escenarios negativos, como episodios de robo de torres, antenas y todos los equipos electrónicos instalados, que posteriormente son vendidos en el mercado negro. Así también sobrelleva las deficientes condiciones del suministro eléctrico, debido a que este servicio no cubre todas las comunidades del país

En este mismo sentido el uso de sistemas de generación eléctrica alternativa, como por ejemplo generadores solares, requieren de una inversión inicial elevada, de acuerdo con los recursos disponibles de Telefónica, creando una dependencia total de las empresas tradicionales.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Este contexto evidencia que aun existen limitantes para cubrir las necesidades de todos los usuarios de Telefónica, ya que los atributos de cobertura y calidad del servicio (como la calidad de la señal durante las llamadas) todavía no son los óptimos. Estas limitaciones se deben esencialmente a que la infraestructura actual es insuficiente y que los costos operativos de la misma todavía son muy elevados. De igual manera, ésta situación influye en la percepción del mercado porque se proyecta como una compañía ineficiente y su cuota de mercado puede tender a disminuir.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

JUSTIFICACIÓN

En Nicaragua se evidencia que la infraestructura de telecomunicaciones no posee la capacidad suficiente para satisfacer las necesidades de todos los usuarios. En este contexto, la empresa Telefónica debe realizar aún mayores inversiones en infraestructura de red (dada la agresividad de la competencia) para que pueda permanecer en el mercado nicaragüense.

Por tanto, uno de los principales intereses de la empresa Telefónica se encuentra encaminado a sostener la cuota de mercado, por lo que se hace necesaria la elaboración de estrategias globales dirigidas a las inversiones en cobertura y al desempeño comercial que se enmarque en un contexto de eficiencia económica.

Con el desarrollo de este estudio, la empresa Telefónica tendrá decisivos elementos de juicio y la capacidad suficiente para implementar estrategias en pro de la ampliación de cobertura de tal forma que le permitan brindar un servicio de calidad, que garantice una estrecha relación y un fuerte compromiso de los usuarios con la organización.

Además, la implementación de dicha estrategia permitirá a esta empresa reducir la brecha actual con la competencia, al lograr una mejor participación en el mercado como efecto de la ampliación de cobertura a sitios en donde se espera captar nuevos clientes así, como al refuerzo de los sitios ya existentes, en donde se presentan altos niveles de saturación de la red y llamadas caídas. A su vez le permitirá incrementar sus ingresos como consecuencia del aumento del tráfico telefónico asociado a la operación en estos nuevos sitios.

Los beneficios sociales que produciría la expansión de los servicios de telecomunicaciones en términos generales están asociados a mejorar la eficiencia de las comunicaciones en cuanto a calidad de señal se refiere. De igual manera, estos contribuirán a incrementar sus niveles de bienestar con la disminución de sus costos

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

de transportación, al disponerse de medios más rápidos para comunicarse a los diferentes sitios del país sin necesidad de recorrer grandes distancias.

Por otra parte, la ruptura del aislamiento de estas comunidades ocasiona la apertura de nuevos negocios y la orientación de las empresas existentes en dichas comunidades hacia actividades más rentables e integradas a mercados dinámicos, como el urbano nacional o el externo.

A nivel nacional, la ampliación de cobertura permitirá actuar como un importante motor del desarrollo económico y tecnológico, contribuyendo al progreso de los departamentos en donde se esté presente, mediante servicios basados en tecnologías de información y comunicación que permitan satisfacer los requisitos del mercado local. Bajo esta premisa, los beneficiarios de la implementación de esta estrategia serán los miembros de los sectores público, privado, académico, productivo y sociedad civil, que a su vez son o pueden llegar ser usuarios de los servicios de telecomunicaciones.

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

OBJETIVOS

Objetivo general

- Elaborar un plan de comercialización para la ampliación de cobertura en Nicaragua, que permita el incremento de la cuota de mercado de la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la empresa Telefónica en relación a cobertura, penetración, participación de mercado y capilaridad.
- Determinar estrategias de marketing que contribuyan al posicionamiento de la empresa como líder en el sector de las telecomunicaciones en Nicaragua.
- Elaborar un plan operativo de cobertura con las principales líneas de acción concordantes con las estrategias definidas.
- Elaborar un presupuesto que permita reflejar los costos y los beneficios resultantes de implementar el plan operativo en la empresa.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

Uno de los aspectos fundamentales para las organizaciones es, sin duda alguna, la capacidad que han de poseer para adaptarse al medio.

La realidad actual, sin embargo, es que las empresas se enfrentan a entornos dinámicos que dificultan ese grado de adaptación por tanto, la realización de un diagnóstico tanto interno como externo, posee un alto grado de importancia ya que, de ello depende el conocimiento de la empresa de su situación actual y futura, la determinación de sus puntos fuertes y de los obstáculos a los que se enfrenta en la actualidad y a los que probablemente se podría enfrentar.

Entonces, una vez analizada la naturaleza y el papel de las declaraciones de la visión, misión, valores y objetivos de la empresa, el siguiente paso consiste en realizar el diagnóstico del entorno tanto interno como externo, de modo que de este se puedan derivar estrategias que ayuden a mejorar su condición actual.

1.1. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

Este acápite se centra en la identificación y evaluación de las tendencias que están más allá del control de una empresa, revelando las oportunidades y las amenazas claves que confrontan para este caso a la empresa Telefónica, considerando variables sociales, culturales, tecnológicas, económicas políticas, y jurídicas regulatorias.

1.1.1. Entorno económico

Después de un año del estallido de la crisis financiera en Estados Unidos, con alcance mundial, y de constantes presiones inflacionarias, el panorama externo continúa siendo adverso para la economía mundial. Esta situación de crisis

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

generalizada alcanzó a todas las economías, incluida la economía nicaragüense que durante todo el 2008 y aún durante este primer trimestre del año en curso continúa resintiendo las condiciones negativas de este entorno.

Por lo que los impactos por el lado de la demanda y las constantes alzas del petróleo y alimentos afectaron nuestra economía dada la alta dependencia del petróleo y la ponderación de alimentos en la canasta básica. Un claro ejemplo de esta situación es que Nicaragua continúa siendo el país con el índice de precios del consumidor al detalle más elevado de toda la región centroamericana.

En materia de inflación, al concluir el primer trimestre de 2009 se registró una disminución de 0.53% alcanzando un valor acumulado de 0.11% en el mes de marzo¹. Este comportamiento de la inflación fue determinado por disminuciones en los precios de bienes alimenticios, combustibles y energía eléctrica, principalmente.

A pesar de esta disminución en los valores inflacionarios, no hay pronósticos tan alentadores de recuperación o mejora de este escenario para el resto del año. De manera que al prevalecer los factores de desaceleración económica e incrementos en los precios seguirán viéndose afectados todos los sectores económicos y por ende la población en general.

Como consecuencia de esto – para mencionar un caso concreto – el poder de adquisición de los usuarios de telefonía celular se ha visto afectado, reduciendo así la capacidad de consumo o compra de tiempo aire. De manera que los clientes tratan de mantener únicamente la comunicación básica y no la necesaria con su entorno.

¹ Fuente: BCN: Tasa de inflación mensual, acumulada e interanual, <<http://www.bcn.gob.ni>>

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

1.1.2. Entorno tecnológico

En la actualidad la telefonía móvil y sus aplicaciones han sido un claro impulsor de una nueva forma de vida. En Nicaragua la telefonía celular se ha convertido en un servicio que se consolida y expande, pues su uso está influenciado por tendencias que propician su generalización en todos los ámbitos; como consecuencia del incomparable valor que añaden al usuario. Esto, sumado al desarrollo de la sociedad de la información, permite pronosticar un crecimiento muy elevado de la penetración de las telecomunicaciones en el país.

Por tanto, los cambios en la forma de vida de la sociedad son evidentes y marcarán claras diferencias en los hábitos de consumo de las personas.

Entre las tendencias sociales y tecnológicas que tienen impacto sobre el entorno pueden citarse las siguientes:

- Necesidad de las personas de estar siempre localizable para poder comunicarse con la familia o por negocios de forma fácil y rápida. Así lo demuestra la investigación de mercado realizada durante los meses de Junio y Julio del 2008 por la empresa internacional Merca plan-Millward/Brown. (Ver Anexo 1, Gráfico # 11: Razones expuestas por los usuarios por las cuales tienen un celular).
- Progresivo uso de las tecnologías de información y las comunicaciones, debido a la difusión y abaratamiento de las telecomunicaciones. En este contexto, las empresas nicaragüenses que ofrecen servicios de telefonía móvil obedecen a un mercado altamente competitivo pues ambas buscan el liderazgo en tarifas dada la alta sensibilidad del mercado a este factor.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

- Aumento de la demanda tecnológica por parte de los usuarios, principalmente los más jóvenes que se vuelven cada vez más exigentes en cuanto a tecnología (más contenidos y equipamientos digitales).
- La facilidad que proporcionan los celulares para la gestión de ciertas tareas vinculadas con el comercio, los servicios públicos y las transacciones financieras que antes se realizaban de forma presencial.

1.1.3. Entorno normativo

La intención de modernizar la Ley General de Telecomunicaciones y Servicios Postales² (Ley No. 200) constituye uno de los factores que han causado gran preocupación, pues esta ley abarca televisión, radio y correo pero además, abarca telefonía móvil, fija, internet y televisión por cable.

Esta reforma a la ley No. 200 está a cargo de la Comisión de Infraestructura y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional, aunque todavía no ha nombrado a los asesores internacionales.

Entre las pautas de esta reforma que tienen impacto sobre el entorno pueden citarse las siguientes:

- Establecer un mayor control sobre los períodos de vigencia para las licencias de transmisión.
- Regular las exoneraciones a los medios de información y a la obtención de nuevas licencias para prestación de servicio (servicio de transmisión de datos y servicios portadores).
- La adquisición de nuevos títulos habilitantes.

² Fuente: La Prensa – Política/27-08-08, Ley de Medios “entrampada”, Agosto de 2008, consulta: 22 de Septiembre de 2008 <http://www.laprensa.com.ni>

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

El problema que se presenta en este sentido, es que un cambio negativo en las vigencias o en cualquiera de estos factores limitaría o restringiría el actuar no solo estratégico sino operativo de Telefónica.

Un ejemplo de esta situación es la demanda de nulidad de título habilitante, que interpuso la Procuraduría General de la República ante los tribunales ordinarios en el año 2005; contra el ente regulador Instituto Nicaragüense de Telecomunicaciones y Correos (TELCOR), solicitando la nulidad absoluta de la resolución que contiene la autorización para la empresa Telefonía Celular de Nicaragua (TCN) de utilizar en todo el territorio de Nicaragua, la frecuencia con la cual presta sus servicios de telefonía móvil celular.

De prosperar esta demanda, la TCN se verá limitada (al menos desde el punto de vista formal) a prestar sus servicios en la región del pacífico y por ende a modificar sus estrategias de crecimiento a largo plazo.

Ahora bien, existen otros factores importantes que también impactan en el entorno externo – algunos menos influyentes que otros – como son:

- Los nuevos proyectos fomentados por el Gobierno, para aumentar la penetración en zonas aún no servidas por los operadores.
- La inseguridad que causa el establecimiento de dos instituciones reguladoras, TELCOR y la Superintendencia de Servicios Públicos (SISEP).
- La intención de asignarle de manera directa el espectro radioeléctrico a empresas operadoras de telecomunicaciones, relacionadas con el gobierno.

Por tanto, es evidentemente que el panorama del año 2009 no resulta ser fácil, esto como consecuencia de una situación inestable y de parcialidad que ubica a

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Telefónica bajo un ambiente de incertidumbre en sus operaciones y una desventaja competitiva en el mercado de la telefonía celular.

1.1.4. Entorno del sector servicios

Dentro de este sector, se encuentra el transporte y las comunicaciones que en Nicaragua constituyen uno de los sectores que más ha crecido después del sector pesca en el último semestre, así lo refleja el reporte de la gerencia de estudios económicos del Banco Central de Nicaragua en su publicación del Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE).

El sector transporte y comunicaciones presentó en el primer trimestre de 2009 un IMAE del 2.6%, mostrando una ligera disminución de 0.8% con respecto al trimestre anterior (3.4%).

Así mismo, para este período, el IMAE en base a su valor general experimentó una reducción obteniendo un valor de 1.8% versus un 2.5% obtenido al cierre del 2008³.

Por lo tanto, la actividad económica del país medida por el IMAE, continuó mostrando tasas positivas durante el primer trimestre de 2009. Este comportamiento fue respaldado principalmente por incrementos en las actividades de comercio, transporte y comunicaciones. Estos datos dan cuenta de la importancia del sector de las telecomunicaciones en el crecimiento económico del país y generan a las empresas del sector un mayor grado de confianza para las toma de decisiones en relación a la ejecución de inversiones necesarias, tanto en infraestructura como de equipo humano.

³ Fuente: BCN: Boletín Trimestral Enero-Marzo 2009, <<http://www.bcn.gob.ni>>

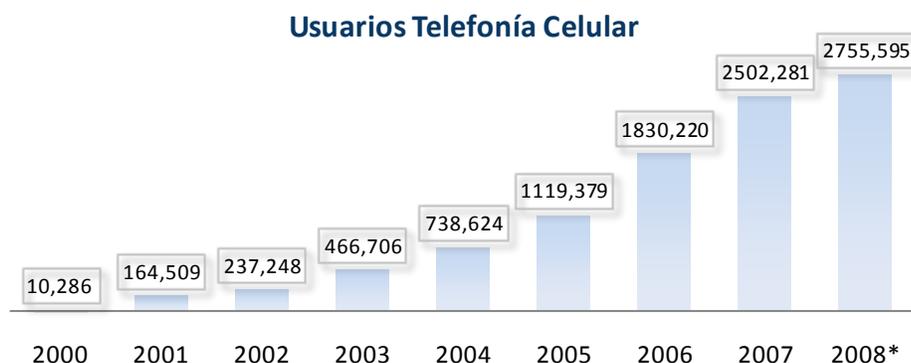
“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

1.1.5. Entorno comercial de las telecomunicaciones

En Nicaragua, actualmente los usuarios de telefonía celular constituyen un 64% de toda la población mayor de los 15 años versus un 36% que aún no está suscrito a ninguna de las operadoras de telefonía móvil⁴. Estos niveles de penetración en el mercado, evidencian que todavía existe la oportunidad para las empresas de este rubro para continuar creciendo en su cuota de mercado.

Entre 2005 y 2008 el sector de las telecomunicaciones creció en cantidad de usuarios, dos veces más rápido que la durante el periodo del 2000-2004. Esto impulsado por el dinámico progreso tecnológico de los últimos años así, el sector de las telecomunicaciones atrajo inversiones y aumentó la productividad, brindándole más velocidad a la economía. El **Gráfico 1.1** muestra el crecimiento de la industria de telefonía móvil.⁵

Gráfico 1.1 Cantidad de usuarios de telefonía celular



Entre el mismo período, el tráfico de telefonía móvil creció en 60.5%, siendo el sector más dinámico dentro de la industria de las telecomunicaciones. Este crecimiento fue posible debido a los considerables adelantos en infraestructura,

⁴ Fuente: Millward Brown, *Presentación de Resultados ATP™ Telefónica Nicaragua*, Noviembre 2008.

⁵ Fuente: Empresa Nicaragüense de Telecomunicaciones y Correos (TELCOR), Estadísticas del Servicio de Telefonía Celular, actualización al 02 de Octubre de 2008, consulta: 22 de octubre de 2008 <http://www.telcor.gob.ni>

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

calidad del servicio y cobertura. Además, la red entera fue digitalizada, y el acceso de la población al servicio de telefonía creció como lo hicieron las líneas telefónicas.

Durante los últimos años, se han efectuado inversiones de gran importancia en infraestructura de comunicación como la ejecutada por TELCOR en el año 2006 que tuvo un monto de 8.7 millones de dólares, beneficiando a unas 353 comunidades rurales del país. Actualmente el Proyecto de “Telecomunicaciones Rurales” es una de las inversiones de mayor relevancia que está siendo ejecutado por el gobierno a través de TELCOR por un monto de 10 millones doscientos mil dólares, con el fin de beneficiar a las comunidades rurales del país por un período de cinco años, finalizando en el 2011⁶.

Por otro lado, en nuestro país las telecomunicaciones se desarrollan como una actividad económica libre para quienes deseen ejercerla. Así pues el estado detenta la obligación de promover, facilitar y regular la prestación de los servicios de las comunicaciones, alentando la participación de los particulares e interviniendo cuando sea necesario. Bajo estas condiciones está abierta la posibilidad de que nuevos competidores ingresen al mercado y se genere un mayor crecimiento de la oferta y la demanda en la industria.

No obstante, a pesar que el sector telecomunicaciones ha sido resistente a la crisis económica que enfrenta nuestro país, no es inmune a ella. Un ejemplo de esto es la desaceleración del crecimiento en líneas móviles que tuvo la empresa Telefónica en el 2008 respecto a años anteriores. Por tanto aunque dicha empresa se desarrolla en una industria de rápido crecimiento esta debe estar orientada al desarrollo de estrategias que le ayuden a mejorar su posición competitiva en el mercado.

⁶ Fuente: El Pueblo Presidente “Las telecomunicaciones ya no son un privilegio de la ciudad, también las llevamos al campo”, Marzo 2009, <<http://www.EIPuebloPresidente.com>>

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

1.1.6. Proveedores

En Telefónica se realizan las compras de acuerdo a un modelo de gestión común, que se caracteriza por la globalización de las compras, la transparencia en el proceso y por la igualdad de oportunidades a todos los proveedores. De forma adicional y progresiva, se han implantando criterios de responsabilidad corporativa en los procesos y políticas de compras. Por tanto la compañía se rige bajo un modelo denominado sistema avanzado de compras (SAC).

Los principales proveedores de Telefónica son empresas de reconocimiento a nivel mundial como: CellStar Latin América, Nokia Corporation, Sony Ericsson Mobile Communications, Huawei Technologies Co., Mindshare Ltda., Samsung Electronics y Nec S.A.

Las principales compras están clasificadas en seis líneas de producto; infraestructura de redes, servicios y obras, productos de mercado, sistemas de información, publicidad y marketing, y contenidos. La mayor partida suele estar destinada a la categoría de productos de mercado -incluye los terminales móviles-, que junto con la de infraestructura de redes y servicios y obras, supone más del 80% de las compras.

La empresa garantiza la transparencia e igualdad de oportunidades para todos los proveedores que envíen ofertas, promoviendo la competencia siempre que sea posible. También se desarrollan innovaciones constantes en los sistemas de relación con proveedores. Esto se evidencia en las negociaciones y la formalización electrónica de compromisos, así como el envío y recepción de pedidos, las cuales son prácticas comunes que hacen más eficiente el proceso.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

1.1.7. Competidores

El mercado de la telefonía celular en Nicaragua está ocupado actualmente por dos compañías proveedoras de este servicio; Enitel/Claro y Grupo Telefónica. La cantidad de usuarios de telefonía celular en nuestro país se ubican en un 64% de toda la población mayor de 15 años⁷.

La empresa Claro posee actualmente una cuota de mercado del 63% (Ver Anexo #1, gráfico #1: “Participación de mercado”)y se caracteriza por su buena señal y cobertura del servicio. Por otro lado, sus debilidades son las promociones poco atractivas y los precios relativamente elevados tanto en el costo de minutos como en el de sus equipos celulares⁸.

Los productos ofrecidos por la competencia están basados en una variedad de marcas reconocidas, así los servicios ofrecidos son; líneas convencionales, televisión, datos, internet y la telefonía móvil, esta última puede estar contenida en dos tipos de planes, prepago y post pago o contrato. La mayor parte de los usuarios están suscritos al plan prepago, ya que pertenecen a bajos niveles socio-económicos y con este sistema pueden controlar más el gasto.

Esta compañía se identifica por ofrecer una diversidad de servicios innovadores, accedendo desde un terminal móvil – en dependencia del modelo –, a aplicaciones tales como Localización Vehicular (AVL), Video Llamada 3G, Telemetría⁹, entre otros. Este tipo de servicio con mayor valor agregado, viene a superar las expectativas de los usuarios que esperan y exigen un mayor nivel tecnológico de su operador de telefonía.

⁷ Fuente: Millward Brown, Presentación de Resultados ATPTM Telefónica Nicaragua, Noviembre 2008

⁸ Fuente: Telefonía Celular de Nicaragua (TELEFONICA), *Reporte de Interconexión -Market Share*, actualización 2 de Diciembre del 2008, Hoja Resumen.

⁹ Telemetría: aplicación que sirve para controlar remotamente procesos como el cierre de compuertas o el flujo de elementos desde una PC o teléfono celular.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

La comercialización de sus bienes y servicios es desarrollada por canales directos e indirectos. Actualmente los puntos presenciales de Claro suman 460 en todo el país, superando a Telefónica en un 35% y para este año la compañía espera mantener esta tendencia.

La publicidad de Claro se refleja en la recordación de los servicios y promociones, en medios como la televisión, prensa, publicidad exterior y la radio. Claro es la compañía con más alto posicionamiento publicitario, lo que se traduce en un conocimiento más espontáneo de esta marca por parte del mercado³.

Las estrategias de esta compañía tienen una directriz de crecimiento en cuota de mercado, infraestructura y diversificación de productos y servicios para todos los segmentos de mercado y de esta manera mantenerse como la empresa líder en las telecomunicaciones de nuestro país¹⁰.

1.2. ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS

El diagnóstico interno se centra en la identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas funcionales de negocios, incluyendo la administración, mercadotecnia, finanzas, producción y operaciones, investigación y desarrollo.

En definitiva de este análisis se deriva el estado de la empresa, las posibles causas de sus problemas y las áreas en donde se requiere de enfoque, permitiendo identificar los puntos fuertes a potenciar y los débiles a subsanar con antelación a la implantación de la nueva estrategia.

La identificación de áreas o servicios más vulnerables se lleva a cabo observando y recogiendo datos al interior de la empresa para identificar y cuantificar cual sea la causa de las debilidades o problemas de la organización, considerando

¹⁰ Fuente: Portal Claro – Quiénes somos, consulta 10/02/09, <<http://www.claro.com.ni>>

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

múltiples factores para no predeterminar que un solo factor sea el causante de todo. Esto se realiza con el propósito de focalizar el estudio y las propuestas de reformas identificando también, las áreas o servicios que están funcionando mejor.

1.2.1. Generalidades de la empresa Telefónica

En éste acápite se plasman los aspectos más importantes de la empresa Telefónica como son sus antecedentes, visión, misión, valores y los objetivos que se propone alcanzar en los próximos años. Cabe mencionar que, posteriormente se realizará un análisis de estos aspectos para tener una perspectiva más amplia y detallada de éstos, de manera que sean a lo largo de este estudio un punto de partida para la formulación de las estrategias.

1.2.1.1. Antecedentes de la empresa

Movistar Nicaragua, es la operadora celular del grupo Telefónica en el mercado nicaragüense. Actualmente cuenta con más de 900,000 clientes y ostenta una posición de vanguardia en el lanzamiento de productos y servicios más innovadores en la telefonía móvil del país.

Esta compañía surge en el año 1992 como NICACEL; en Marzo de 1997 fue vendida a BELLSOUTH Internacional, con el nombre legal de TELEFONIA CELULAR DE NICARAGUA; en Enero de 2005, Telefónica Móviles cierra la compra de todas las operadoras de Bellsouth en Latinoamérica unificando su imagen en 13 países bajo la marca Movistar en abril de ese mismo año.

Telefónica es hoy en día una compañía líder, que ha concentrado su negocio de telecomunicaciones y que ha reforzado su presencia en el mercado de telefonía fija y móvil, orientando su modelo de negocio a satisfacer las necesidades de comunicación de todos sus clientes.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

El Grupo Telefónica comparte una misma visión de liderazgo, una misión y unos valores que son el eje de su cultura corporativa. Una cultura sólida y a la vez flexible que le permite adaptarse a los nuevos contextos y a los retos del futuro.

1.2.1.2. Misión de Telefónica

La misión de Telefónica es "Ser la operadora mundial de telecomunicaciones que genera mayor confianza por su probada capacidad de cumplir los compromisos adquiridos con sus clientes, empleados, accionistas y con la sociedad de los países en los que opera"¹¹.

El empeño de la Compañía es el de obtener la satisfacción de sus clientes como única vía posible de crecimiento y creación de valor para todos los grupos de interés.

Como vemos esta declaración incluye los componentes claves en la definición de misión de una empresa.

¿Quiénes son sus clientes?

Clientes externos, empleados, accionistas y sociedad.

¿Cuáles son los principales productos y servicios que ofrezcan?

Tecnología de información y telecomunicación: enfoque en las áreas en que se trabaja: información y principalmente las telecomunicaciones.

¿Cuáles son los valores y actitudes claves de la empresa?

Ser innovadores, competitivos, abiertos, comprometidos y confiables en todo lo que hacen.

¹¹ Fuente: Informe RC – 2008 Telefónica – Nicaragua.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

¿Cuáles son las aspiraciones de la empresa?

Ser la operadora mundial de telecomunicaciones que genere:

- Mayor confianza: la cual se gana por la capacidad de cumplir con los compromisos adquiridos.
- Innovación: Proporcionarles servicios innovadores, combinando la ambición de ser globales y eficientes, con la vocación de satisfacer los requisitos de cada mercado local.

Ambos constituyen el compromiso de la empresa con la sociedad en general.

1.2.1.3. Visión de Telefónica

Telefónica presenta a sus usuarios la visión que plantea lograr durante los años venideros, lo cual advierte en su enunciado siguiente:

“Queremos mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde operamos, proporcionándoles servicios innovadores basados en las tecnologías de información y comunicación.

Trabajamos continuamente para...

Ofrecer a nuestros profesionales el mejor lugar para trabajar, atrayendo y reteniendo el talento y garantizando las mejores oportunidades de desarrollo personal.

Poner las necesidades del cliente en el centro de todo lo que hacemos, para lograr su máxima satisfacción con nuestros servicios y soluciones.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Proporcionar a nuestros accionistas la mejor combinación de crecimiento y rentabilidad del sector.

Actuar como un importante motor del desarrollo tecnológico, económico y social en las comunidades donde estamos presentes, combinando nuestra ambición de ser globales y eficientes, con la vocación de satisfacer los requisitos de cada mercado local.

Ser innovadores, competitivos, abiertos, comprometidos y confiables en todo lo que hacemos”.¹²

Para evaluar esta declaración recurrimos al concepto de Visión: “Una representación de lo que creemos que debe ser el futuro de la empresa a los ojos de los clientes, trabajadores, proveedores, etc.” Se debe tomar en cuenta que su importancia radica en que señala el camino que permite a la gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Sin embargo, no puede definirse como un objetivo a conseguir en un plazo de tiempo y tampoco es una acción concreta para lograr objetivos. La visión es la razón última por la que una compañía está en el mercado, algo que la hace única.

Bajo este contexto podemos decir que esta declaración de Visión de Telefónica considera los siguientes aspectos:

- Define de manera muy amplia lo que se espera de la organización.
- Tiene un enfoque orientado a todos los grupos de interés. Representa una propuesta de valor para toda la tipología de clientes: personas, hogares, empresarios autónomos, pequeñas y medianas empresas, grandes empresas e instituciones.

¹² Fuente: Informe RC – 2008, Telefónica – Nicaragua

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

- Sitúa a Telefónica como la operadora internacional - en términos de cantidad de usuarios, calidad de productos y servicios, rentabilidad, etc. – en la tercera posición dentro de la industria de las telecomunicaciones del mundo.
- Reconoce la diversidad de un grupo, un grupo multidoméstico, multiproducto, multimercado, multimarca y multilingüe.
- Es integradora, amplia y detallada, positiva y alentadora, consistente y finalmente realista.

Ahora bien, en la práctica de gestión no siempre se llega a comprender el alcance y el potencial de contar con una visión. No obstante, este enunciado al menos en la teoría logra proyectar este alcance dado que responde a las siguientes preguntas:

¿Qué significa mejorar la vida de las persona?

Pensar en el progreso de todas las personas, satisfaciendo todas sus necesidades de comunicación, ofreciendo un amplio conjunto de productos y servicios que mejoren su calidad de vida.

¿Qué significa facilitar el desarrollo de los negocios?

Pensar en el progreso de todas las empresas: ofreciendo soluciones integrales de comunicación.

¿Qué significa contribuir al progreso de las comunidades?

Contribuir al desarrollo de un país invirtiendo en redes e infraestructura de comunicación y convirtiéndose de esta forma, en un aliado de las comunidades para consolidar el sector de las telecomunicaciones.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

¿Qué significa tener servicios innovadores basados en las tecnologías de la informática y las comunicaciones?

Invertir en investigación y desarrollo y en crear futuro. Significa explorar al máximo las tecnologías de la información y las comunicaciones y las posibilidades de comunicaciones fijas y las comunicaciones móviles...para llevar a todos los rincones de los países voz, datos, sistemas, entretenimiento, soluciones integrales, tele-educación, tele-seguridad, etc.

Entendida así, la visión se convierte en un hilo conductor de enorme potencial para integrar y dar sentido a toda actividad de un grupo que, como Telefónica, ya posee una escala global. Y sobre todo, se convierte en un elemento que posibilita, la estructuración de toda la organización, y la integración de las diferentes áreas, unidades y negocios de Telefónica.

El Grupo Telefónica aspira a convertirse en el mejor en orientación al cliente, innovación, excelencia operativa y liderazgo, y compromiso de sus empleados; y el mayor, tanto en crecimiento y rentabilidad para sus accionistas como en valor de mercado entre las operadoras integradas.

Telefónica quiere alcanzar su visión, por un lado, a partir de la anticipación y compromiso y por otro, a través de una relación próxima y cercana entendiendo las expectativas y necesidades de los grupos de interés.

En función de esta visión, el progreso para Telefónica representa un equilibrio entre sus resultados y su forma de gestionar. Es decir, un equilibrio entre sus capacidades como empresa (potencia financiera, liderazgo, experiencia, innovación, liderazgo internacional) y su forma de hacer las cosas (cultura, valores, principios, motivaciones).

1.2.1.4. Valores de la empresa

Los valores son los cimientos de la compañía, constituyen el punto de partida y establecen la dirección sobre el cual se va dotando de contenido específico los compromisos que Telefónica adquiere con sus grupos de interés para ganarse la confianza.

- **Para la empresa misma**

Innovadora:

Traducimos la tecnología en algo fácil de entender y de usar. La innovación es una fuente constante de inspiración para todo lo que hacemos, tanto en nuestros servicios como en nuestros sistemas de gestión, y nos permite anticiparnos al mercado y a las expectativas de nuestros clientes.

Competitiva:

No nos conformamos con lo que ya hemos conseguido y no hay límites a la sana ambición de ser un líder mundial de las Telecomunicaciones. Nuestra obligación es ir más allá en todo lo que hacemos, sin renunciar nunca a nada.

Abierta:

Actuamos de forma clara, abierta, transparente y accesible con todos. Hacemos de la escucha y el diálogo una de nuestras mejores fortalezas. Somos una compañía que se implica y aprende de las realidades culturales y sociales de las comunidades en las que estamos presentes.

Comprometida:

Demostramos nuestro compromiso cuando cumplimos lo que decimos; cuando aplicamos de forma responsable la capacidad transformadora de nuestras tecnologías; y cuando reconocemos que la forma de alcanzar el resultado es tan importante como el resultado en sí mismo.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Confiable:

Resultado de fiabilidad y confianza. La fiabilidad en todo lo que hacemos tiene que ser fuente de diferenciación, de competitividad, de liderazgo y de relación con nuestras audiencias a largo plazo. La confianza se gana, por nuestra capacidad de cumplir los compromisos adquiridos. Nuestra meta es ganar la confianza de todos.

Telefónica también orienta estos valores en base a sus grupos de interés. A continuación la **Figura 1.1** muestra la estructura de los valores de la compañía.

Figura 1.1: Valores de la empresa Telefónica



En la figura anterior se encuentran reflejados los valores que posee la organización y cómo el simple hecho de practicarlos con todos los entes de mayor importancia para la empresa (accionistas, clientes, empleados y la sociedad), traen un sinnúmero de beneficios para la institución. Cabe mencionar, que el centro de

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

todos estos valores y el objetivo principal debe ser conservar y transmitir siempre confianza.

Así, para los accionistas la confianza se traduce en rentabilidad y transparencia; para los clientes, en calidad y cumplimiento; para los empleados, en claridad en la relación y desarrollo profesional; y para la sociedad, en proximidad y contribución.

▪ Accionistas e inversores:

Transparencia:

Esforzándonos para que tanto los accionistas, inversores y el resto de los grupos de interés, cuenten siempre con toda la información que requieren.

Rentabilidad:

Con un modelo de negocio sólido y de futuro. Como grupo líder en el sector de las telecomunicaciones, somos depositarios de la confianza de nuestros accionistas, quienes esperan que nuestras decisiones y comportamientos se orienten a la creación de valor, y a quienes debemos máxima transparencia.

▪ Clientes:

Calidad:

Cuidando de que nuestra oferta de productos y servicios, y nuestra atención al cliente, sea siempre la más adecuada a sus necesidades.

Cumplimiento:

Comprometiéndonos a hacer lo que decimos. Debemos perseguir incansablemente la excelencia en el servicio basándonos en nuestra capacidad para escuchar a nuestros clientes y responder a sus quejas, sugerencias y sobre todo a sus necesidades.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Todos nuestros comportamientos deben dirigirse a dar respuesta a la confianza que nuestros clientes depositan en un grupo líder en comunicaciones como Telefónica.

▪ Empleados:

Claridad:

Procurando que los empleados cuenten en todo momento con información completa y de calidad.

Desarrollo:

Asegurando para los empleados de Telefónica las mejores oportunidades en su evolución profesional. Más allá de la marca o la tecnología, las personas que componen el grupo son la auténtica clave de su liderazgo. Únicamente garantizando el crecimiento personal y profesional de nuestros empleados, garantizamos también el éxito de nuestra organización.

▪ Sociedad:

Contribución:

Para alcanzar con la sociedad una relación de confianza a través de nuestra contribución hacia todos los estamentos sociales, con políticas concretas de solidaridad, atención medioambiental e integración.

Proximidad:

Siendo una empresa global y multidoméstica, presentando una oferta global pero, a su vez, atendiendo a las necesidades y singularidades de la sociedad, allí donde estemos. Creemos firmemente que nos corresponde asumir el liderazgo en el desarrollo de la sociedad de la información, contribuyendo a reducir la brecha digital y respetando los valores de las comunidades en las que operamos.

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

1.2.1.5. Objetivos de la empresa

“Telefónica aborda 2009 con unas prioridades claras, y plasma sus objetivos de la siguiente forma alineándolos con su estrategia a medio plazo en clientes, crecimiento, eficiencia y equipo humano”.

En clientes:

Cubriendo todas sus demandas y mejorando los índices que miden sus niveles de satisfacción.

En crecimiento:

Aprovechando las oportunidades actuales y creando nuevas. Con un foco especial en el acceso y la voz, captando el crecimiento y la mayor penetración en el negocio móvil. Impulsando la Banda Ancha móvil de manera decidida y continuando el desarrollo de la Banda Ancha fija. Impulsando también los servicios y contenidos digitales con buen posicionamiento en soluciones TIC para empresas, servicios PC, servicios TV y contenidos móvil.

En eficiencia:

Siguiendo con la evolución del modelo operativo, para transformar la compañía más rápidamente, y consiguiendo el exigente nivel de eficiencia comprometido. Para ello, será necesario: avanzar con mayor rapidez en la integración operativa a nivel local; avanzar también en la obtención de las máximas sinergias a nivel regional y global (a través de una rápida implantación de los mejores procesos) y revisar el modelo operativo para una adaptación rápida a los cambios de comportamiento de los clientes y la evolución tecnológica, que hacen evolucionar el modelo de negocio del sector.

En equipo humano:

Compartiendo e ilusionando a todos los profesionales de la empresa con el proyecto. Mejorar la satisfacción de las personas y los equipos tendrá un gran

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

impacto en la relación con los clientes y en el cumplimiento de planes, proyectos y objetivos.

Acelerando el crecimiento y la transformación, Telefónica podrá cumplir los compromisos con sus equipos, sus clientes y sus accionistas. En línea con esta necesidad, se puntualiza en los objetivos para el presente ejercicio: mejorar los índices de satisfacción, tanto de los colaboradores como de los clientes; incrementar la cuota de mercado; ampliar el número de nuevos accesos, consiguiendo el ingreso medio previsto por cada uno de ellos y, finalmente, mejorar la eficiencia”.¹³

El propósito de Telefónica es ser reconocido como la operadora de confianza para todos los grupos de interés, teniendo como objetivo principal comprender y satisfacer las necesidades de las personas con las que se relaciona, transformando las innovaciones tecnológicas en soluciones de comunicación que faciliten y mejoren el bienestar de los clientes y que contribuyan al desarrollo de la sociedad. De este modo, Telefónica puede construir relaciones duraderas basadas en la confianza.

Los diferentes grupos que se relacionan con una compañía de telecomunicaciones, buscan un operador que les permita hacer las cosas mejor y más fácilmente. Quieren un proveedor que satisfaga sus necesidades y exceda sus expectativas, a corto y a largo plazo, pero sobre todo quieren una empresa en la que puedan confiar. Telefónica persigue ser esta empresa. Para ello, sus profesionales gestionan la tecnología, productos, servicios y las relaciones en beneficio de todos los grupos de interés: accionistas, empleados, comunidades en las que operan y de la sociedad en general.

Telefónica aspira a lograr este propósito a partir de una actitud de comprensión de sus clientes; mejora continua en sus procesos; de la aceptación de las responsabilidades que conlleva el liderazgo; y desde el compromiso con un comportamiento integral y transparente.

¹³ Fuente: RC – 2008, Telefónica – Nicaragua

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

1.2.2. Mezcla de mercadotecnia

Esta sección define el nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias de mercado se transforman en programas concretos para que la empresa esté presente en el mercado con un producto que satisfaga las necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y momento más oportuno.

1.2.2.1. Producto

La empresa Telefónica comercializa productos y servicios de telefonía móvil en el mercado nacional de las telecomunicaciones. El producto tangible que oferta son los equipos celulares de diversas marcas y características. Por otra parte el negocio principal se traduce en el servicio de interconexión de llamadas, a través de la venta de tiempo aire - minutos - para a todos los usuarios que estén suscritos a la compañía.

Actualmente están a disposición de los clientes naturales y jurídicos tres alternativas de afiliación al servicio; plan prepago, post pago y cuenta controlada. Todas están sujetas a la adquisición de cualquier equipo para su debida activación. El plan prepago permite a los usuarios comprar los minutos que van a utilizar de forma periódica y pueden controlar más el gasto con este sistema. En relación a los otros planes, los usuarios adquieren un contrato que refleja el costo por consumo en un período establecido.

El enfoque de los bienes y servicios están centrados en las necesidades y deseos de los clientes. El producto tangible (el equipo celular) es homólogo al ofrecido por resto del mercado, aunque la diferenciación se establece en el valor agregado del servicio, ya que Telefónica pone a disposición de los usuarios aplicaciones adicionales que no generan costos secundarios - consulta de saldo,

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

correo de voz, atención al cliente, estado de cuentas, etc.- y que pueden utilizarse desde cualquier plan y/o segmento.

Aunque Telefónica cuenta con una red GSM digitalizada para mejorar el rendimiento del servicio, es importante resaltar que la señal y cobertura todavía son aspectos muy débiles, ya que actualmente encontramos muchas zonas en el interior del país e incluso tramos de carretera donde existen problemas de degradación de señal, caída y/o saturación de la red. Ante esta situación se pone en evidencia la insatisfacción y/o pérdida de usuarios, además que la empresa podría estar dejando de percibir cuota de mercado de su segmento objetivo

1.2.2.2. Precio

La política de precios de Telefónica se caracteriza por tener alta aceptación de los usuarios, ya que se consideran las tarifas más económicas del mercado de la telefonía móvil.

Dado que más del 90 % de los usuarios está suscrito al plan prepago, la empresa tiene establecido una tarifa de \$ 0.29 dólares + IVA por minuto y los precios de los equipos más baratos oscilan entre \$ 9.99 y \$ 19.99 dólares + IVA, en dependencia de la temporada y promociones que se definen para los segmentos con bajo poder adquisitivo.

Los criterios para la fijación de precios, se establecen en base a los costos y la competencia. Por otro lado existen factores condicionantes del precio que para Telefónica son el comportamiento del mercado y los objetivos de la empresa.

En relación a estrategias de promociones y descuentos de precios, la empresa se identifica por presentar estrategias diferenciales basadas en el mercado, debido a la alta demanda de los usuarios por mantener una comunicación constante con su entorno, dentro de estas podemos mencionar; doble y triple saldo gratis, habla cinco

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

minutos y el resto de la llamada es gratis, diez números favoritos para llamar a mitad de precio, etc.

1.2.2.3. Distribución

Telefónica canaliza las necesidades de los clientes a través de los segmentos, por lo cual los canales de venta varían según los respectivos tipos de cliente. Actualmente los puntos presenciales suman 300 en todo el país y se consideran como otra de las herramientas para el diálogo directo con los clientes.

No todos los clientes tienen las mismas necesidades, es por tal razón que los canales de venta de Telefónica incluyen establecimientos comerciales propios y aliados estratégicos.

Por tipologías dichos puntos se clasifican en canales directos e indirectos. Los primeros son manejados directamente por Telefónica y responden a los requerimientos del cliente en cuanto a ventas y servicio, utilizando el servicio al cliente como factor de diferenciación; estos a su vez se dividen en tres categorías, cuentas corporativas, pymes y tiendas propias también llamados centros de atención al cliente (Cap`s), cada uno encargado de atender segmentos distintos y ofrecer los productos y servicios que esta compañía comercializa.

Los canales indirectos son operados por aliados estratégicos de la Compañía y tienen como objetivo ofrecer servicios de atención y ventas, estos a su vez se subdividen en tres categorías Especialista, Consumo y Masivo.

Los especialistas son distribuidores exclusivos de Telefónica, se comportan como canales para maximizar cobertura y capilaridad¹⁴ en la venta de productos y aunque son operados por terceros mantienen la marca vía Telefónica.

¹⁴ Capilaridad: puntos de ventas presentes en un determinado lugar.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Estos comercializan todas las líneas de negocio: Prepago, Contrato, Fijo Residencial y Recargas.

El canal consumo se diferencia del especialista en cuanto al manejo de la marca, ya que las cadenas de consumo no están creadas para este propósito. Este canal comercializa únicamente equipos prepago y recarga y está compuesto por cadenas de tiendas como gasolineras, supermercados, tiendas de electrodomésticos y ropa.

Finalmente el canal masivo está constituido por distribuidores mayoristas que comercializan equipos prepago y de forma masiva tarjetas físicas y recargas electrónicas.

También Telefónica cuenta con un canal Online, <http://www.movistar.com.ni/> el cual permite al cliente acceder a toda la información comercial e institucional de la compañía. El portal corporativo presenta ofertas dirigidas a cada segmento de clientes, con un lenguaje específico para cada cliente, brindándole cercanía e identidad.

1.2.2.4. Publicidad y promoción

Las estrategias de comunicación establecidas por la empresa tienen la finalidad de informar al mercado la disponibilidad de sus productos y servicios, así como presentar atributos y ventajas a los clientes potenciales de estar afiliados a esta operadora de telefonía celular.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

El principal medio para establecer esta comunicación con el mercado es a través de la publicidad. El gasto publicitario actual se ve reflejado principalmente en la recordación en medios como televisión, prensa, publicidad exterior y radio. Para el diseño publicitario y la imagen de la empresa, Telefónica ha definido objetivos para mejorar la percepción de los usuarios, como:

- Potenciar una imagen pública realista de solidez, transparencia y responsabilidad empresarial.
- Generar un sentimiento de confianza y lealtad en los usuarios actuales y potenciales de telefónica.

Telefónica muestra significativamente un menor gasto publicitario que la competencia en TRPs¹⁵. Aunque la compañía ha ejecutado menos inversiones, esto no ha afectado a la marca, ya que mantiene buenos niveles de conocimiento dentro del mercado. Esto nos indica que hay efectividad en el diseño de la publicidad, pues en términos de comunicación es quien transmite de manera más práctica sus mensajes.

Así mismo, la empresa ha forjado y mantenido su cartera de clientes impulsando estrategias de captación y fidelización, a través de una variedad de promociones en tarifas, equipos y aplicaciones, que además se ejecutan de forma constante y demuestran que están pendientes del mercado, facilitándole lo que necesita.

Otra variable importante de la promoción son las relaciones públicas de la empresa, que también representan esfuerzos para posicionar a la empresa en todos los nichos de mercado. En este aspecto Telefónica busca estar presente en

¹⁵ **TRPs:** Target Raiting Points, que representan en unidades el puntaje de raiting o aceptación de un programa o promoción en un segmento específico de la población.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

diferentes eventos de perfil tecnológico, promocionando espectáculos como conciertos, así como patrocinando eventos y proyectos de carácter social.

1.2.3. El mercado de Telefónica

Para analizar el comportamiento del mercado y las características principales de los usuarios de Telefónica, en esta sección se definen los principales resultados a considerar de un estudio de mercado realizado por la agencia internacional de investigación Mercaplan - MillwardBrown durante el período Junio-Julio de 2008. (Ver Anexo 1 - Investigación de mercado).

1.2.3.1. Cuota de mercado

Figura 1.2: Cobertura de empresas en Nicaragua



“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

En la **Figura 1.2** se muestra como está distribuida la cuota de mercado de las operadoras de telefonía móvil en todos los diecisiete departamentos del territorio nacional.

El rol predominante de las telecomunicaciones en la economía está disputado por las compañías de telecomunicaciones Telefónica y Enitel/Claro, en donde ambas tratan de mantener su liderazgo en cuota de mercado. Actualmente Telefónica cuenta con una cuota de mercado del 37% versus Enitel/Claro que posee una cuota de mercado del 63%.¹⁶ (Ver Anexo 1, Gráfico # 1: Participación de mercado)

1.2.3.2. Posicionamiento de mercado

En términos de posicionamiento Telefónica bajo su marca Movistar es completamente conocida por los usuarios y sobresale en el mercado principalmente por sus tarifas y promociones.

No obstante, esta ventaja competitiva debe estar reforzada con atributos relacionados a servicio, cobertura y comunicación. Esto con el objetivo de aumentar de forma positiva los niveles de percepción de los usuarios, para que la empresa no sea vista como una operadora de telefonía móvil que ofrece bienes y servicios a un precio bajo porque su calidad es inferior a la ofrecida por la competencia, sino que debe ser proyectada como una compañía que ofrece un servicio de calidad a un precio más accesible.

Así mismo la personalidad de la marca, está sobresaliendo en atributos que la hacen ver más juvenil, divertida y dinámica. En cambio, está algo rezagada en liderazgo y elegancia¹⁷.

¹⁶ Fuente: Telefonía Celular de Nicaragua (TELEFONICA), *Reporte de Interconexión - Market Share*, actualización 2 de Diciembre del 2008, Hoja Resumen.

¹⁷ Fuente: Millward Brown, Presentación de Resultados ATPTM Telefónica Nicaragua, Noviembre 2008

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Por otro lado en el atributo top of mind¹⁸ sus índices continúan siendo bajos en comparación a la competencia. (Ver Anexo 1, Tabla # 2: Conocimiento de las marcas – Top of Mind).

1.2.3.3. Tipos de usuarios

Dentro de la cuota de mercado de Telefónica, se destacan principalmente cuatro grupos o segmentos de usuarios con características y requerimientos particulares en todo el país:

Los innovadores:

Son personas que se mantienen al tanto de la tecnología (81%), buscan marcas reconocidas (68%), les gusta probar las opciones del mercado para poder encontrar la mejor compañía de celulares (74%), consideran que vale la pena cambiar de proveedor para probar algo nuevo (53%), se pueden cambiar de compañía si esta les ofrece los mejores equipos (40%).

Los economistas:

Este grupo de personas hace lo que sea por los precios cómodos (76%), revisan todas las ofertas, promociones y planes que ofrecen los proveedores para encontrar lo mejor (79%), están pendientes de su cuenta/gasto de celular (60%), si una compañía les ofrece buenas promociones no dudan en cambiarse (48%), llevan el control de su gasto de celular (73%), únicamente les interesa pagar poco y que el aparato funcione (75%).

Los tradicionales:

Les gusta hacer las cosas de manera tradicional (63%), siempre usan la misma compañía (por seguridad 75%; por los resultados 71%), es difícil para ellos pensar en cambiar de proveedor (56%).

¹⁸ **Top of mind:** se refiere al posicionamiento de la marca que primero le viene a la mente a un consumidor, también se conoce como primera mención.

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

Los exigentes:

Buscan los teléfonos (71%) y servicio telefónico (77%) de la mejor calidad.

1.2.3.4. Nivel de satisfacción de los usuarios

En relación al grado de satisfacción de los usuarios, Telefónica realiza seguimientos periódicos de los niveles de satisfacción de los clientes a través de encuestas. El objetivo es analizar la evolución de la satisfacción del cliente como el principal indicador de la efectividad de las iniciativas de mejora de servicio.

La empresa Telefónica mide la satisfacción de los usuarios a través de dos grandes indicadores:

El Índice de Satisfacción de Cliente (ISC):

Refleja el grado de bienestar del cliente con relación a la compañía, y se compone de la satisfacción general, el cumplimiento de expectativas y la proximidad al ideal.

El Índice de Fidelización de Cliente (IFC):

Refleja la disposición a mantener la relación con la compañía a futuro. Combina la recomendación del servicio junto con la expectativa de continuidad y la sensibilidad al precio del cliente.

El análisis se realiza en base al porcentaje de clientes que manifiestan estar satisfechos o insatisfechos con la compañía. En el estudio estos índices reflejan que Telefónica es la compañía mejor valorada por los usuarios, manifestando un 39% de los encuestados estar satisfecho y un 49% más que satisfecho con la compañía que le proporciona el servicio. (Ver Anexo 1, Gráfico # 27: Grado de satisfacción de los usuarios).

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

De igual manera refleja que la empresa genera a los usuarios el más alto grado de satisfacción, ya que su mayor fortaleza está asociada a las tarifas, así mismo se caracteriza por promociones, precios económicos y por ser una compañía que entiende la necesidad de los usuarios. Por el contrario, la señal y cobertura son aspectos muy débiles e irrelevantes para los usuarios.

1.2.4. Finanzas

El mercado móvil en Nicaragua muestra un fuerte crecimiento de los niveles de penetración, que ya superan el 57% al cierre del 2008 (+11% más al cierre de 2007). Sin embargo, desde Mayo del 2008 se observa un negativo desempeño de las altas¹⁹ quedando de -4,9% por debajo del presupuesto del 2008 y un -4,6% por debajo de las altas acumuladas al cierre del 2007²⁰.

Así, la base de clientes de Telefónica en Nicaragua prácticamente se sitúa al cierre del 2008 en 1 millón de clientes, mostrando un crecimiento interanual de 23.8%, tras obtener un incremento de 193,000 nuevos clientes.

Esta buena evolución del parque se apoya en la efectividad de los primeros cuatro meses y en las campañas comerciales realizadas a lo largo del año, destacando las promociones de minutos que se realizaran en determinados días del mes, así como la aplicación de tarifas muy competitivas que incrementan el consumo y fidelizan los clientes que se incorporan a dichos planes.

El importe neto de los ingresos totales de Telefónica durante el cuarto trimestre del año 2007 crecieron un 2% en términos constantes respecto al trimestre anterior del 2007, y en el acumulado del año se incrementa con respecto al año anterior en un 14% hasta alcanzar 124 millones de dólares al cierre del 2008.

¹⁹ Altas: Se define como el número de nuevas líneas incorporadas en el cómputo de clientes en el período considerado.

²⁰ Fuente: Informe RC – 2008 Telefónica Nicaragua.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

A pesar del incremento de la actividad comercial, el resultado operativo antes de amortizaciones (OIBDA²¹) en el 2008 crece un 33% en comparación con el año anterior en términos constantes, hasta superar los 40 millones de dólares sin embargo queda un 1.3% por debajo del presupuesto del 2008. El margen del OIBDA avanza interanualmente hasta alcanzar el 32% en el 2008.

La inversión (Capex²²) en el 2008 ha alcanzado 34 millones de dólares y el flujo de caja operativa (OIBDA-Capex), se ha situado en 6 millones de dólares.

Como se ha puesto de manifiesto, en la actividad comercial del 2008 Telefónica ha tenido un crecimiento notable, tanto en los ingresos como el margen operativo.

1.2.5. Gerencia

La función principal de la gerencia es la de tomar decisiones, esta debe estar totalmente familiarizada con el entorno en el que se desenvuelve, además debe anticiparse a los cambios y aceptar de forma positiva cada cambio que se le presenta, también visualizarlos y percibirlos como una oportunidad y un reto.

1.2.5.1. Planeación

La alta gerencia de todas las áreas de la empresa en coordinación con el área de Finanzas y la aprobación final del comité directivo regional, son los encargados de establecer los objetivos y metas de la compañía anualmente.

No obstante, mensualmente se realizan seguimientos sobre el cumplimiento de las metas alcanzadas y de las iniciativas o planes de acción para los siguientes períodos.

²¹ OIBDA: (Operating Income Before Depreciation & Amortization); Resultado Operativo antes de depreciaciones y amortizaciones

²² CAPEX: (CAPital EXpenditures) Inversión material e inmaterial de las empresas.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Así, el modelo de gestión de Telefónica se fundamenta en: la satisfacción del cliente, la implicación de los empleados, el compromiso con los proveedores, entre otros.

El compromiso del Grupo Telefónica es ser líder en el Índice de Satisfacción de Clientes en todos los negocios. Una iniciativa clave para conseguirlo es el programa “Experiencia Cliente”, dirigido a aumentar su grado de Fidelización que se emprendió en el 2007 y fue liderado por el Comité Ejecutivo de la Compañía. Para cumplir con sus promesas, en el 2008, se lanzaron iniciativas de mejora de los principales procesos y planes de comunicación interna para implicar al personal en la consecución de los objetivos

De manera que tanto los fundamentos de su modelo de gestión como los objetivos de esta empresa están orientados al crecimiento y la transformación. Sin embargo también existen factores determinantes que influyen en la adecuada ejecución y control de los mismos, tales como el interés pasivo de la junta directiva por definir una planeación con estrategias intensivas de comercialización, así como la crisis internacional y la situación económica del país. En este sentido se está dando prioridad al cumplimiento de los objetivos de ingresos ante todo para el presente ejercicio. En línea con esta necesidad, muy difícilmente se cumplirán con los objetivos orientados al crecimiento e incremento de la cuota de mercado.

1.2.5.2. Organización

La compañía tiene una apropiada estructura organizativa para el cumplimiento de los objetivos, pues comunica, involucra y motiva a todos los colaboradores de la organización, lo que permite un gran impacto en la relación con los clientes y en el cumplimiento de los planes, proyectos y objetivos de la misma.

1.2.6. Producción y operaciones

Las actividades de producción y operaciones representan la mayor parte de los activos humanos y de capital de una empresa²³. La ejecución de las operaciones de Telefónica se desarrolla bajo un sistema de producción físico, que incluye la selección de una tecnología adecuada, distribución de las instalaciones y un control de todos los procesos de negocio.

El nivel de capacidad de la empresa para satisfacer la demanda de sus productos y servicios, se determina principalmente a través de pronósticos de ventas, y requerimientos del mercado no obstante, también pueden influir otros factores circunstanciales.

De igual manera, se establecen los procedimientos y políticas para el control del inventario de los equipos, evitando la obsolescencia de los mismos mediante su rotación. Sin embargo, la poca flexibilidad de los sistemas informáticos dificulta el control y manejo de los mismos.

En relación al inventario físico de las instalaciones de Telefónica se administra de forma ordenada, ya que todos los activos se encuentran documentados y existe un control interno para disminuir el nivel de pérdidas o daño.

Para cada departamento existe un período de actualización de los equipos informáticos, cada empleado posee su propio espacio de trabajo en donde pueda contar con los elementos necesarios y principales para desarrollar sus funciones tales como: un escritorio, ordenador, impresoras, escáner, acceso a la red local y a internet y además, se le facilitan las utilidades de software adecuadas para desempeñar las actividades de su cargo, así mismo, existe una asignación de herramientas a los equipos técnicos y de mantenimiento de las instalaciones.

²³ Fred. R., David (2004). *Administración Estratégica* (9 Edición ed.). D.F., México: Pearson Educación, Pag. 144.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Todas las acciones necesarias y planificadas en las labores diarias, para satisfacer a los clientes internos y externos constituye el concepto de calidad de esta compañía, pero para cumplir con esta definición Telefónica implantó un departamento de calidad y auditoria de procesos con la finalidad de establecer y controlar el sistema de gestión de calidad.

Así, los pilares fundamentales de la gestión de calidad adoptados por la empresa son: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque a procesos y a los sistemas de gestión, así como a la mejora continua, la toma de decisiones basada en hechos y las relaciones con sus proveedores.

Actualmente, Telefónica se encuentra certificada por las normas ISO 9001:2000, lo que permite a la empresa tener un sistema de gestión que proporciona confianza, al demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan con los requisitos acordados y con los reglamentarios aplicables enfocándose en la satisfacción de los clientes y la mejora continua.

Las metas del sistema de gestión de calidad están orientadas al:

- 1) Aumento de la participación de mercado, la capilaridad, calidad de señal en la red, incremento del parque y altas.
- 2) La maximización de la ganancia neta y los ingresos.
- 3) La reducción del gasto, la obsolescencia y los tiempos de respuesta.

Esta política de calidad sirve como un marco de actuación ya que a través de él se ha logrado medir en el transcurso del tiempo los avances que en calidad se obtienen y sobre ésta medición mejorar y plantear nuevas metas.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

1.2.7. Recursos humanos

En Telefónica, las decisiones de selección y capacitación de la fuerza laboral son fundamentales para la creación de un equipo capaz de cumplir con los objetivos de la empresa. Es por tal motivo que el proceso de reclutamiento de nuevos empleados se rige por una serie de requisitos académicos y pruebas de exigencia. Además, para el personal de cada departamento existe un plan de capacitación constante tanto para la actualización como para la especialización que el cargo pueda requerir.

Otro aspecto de la empresa, es el diseño del plan de trabajo orientado para cada unidad funcional, definiendo claramente los objetivos y responsabilidades de sus miembros, midiendo el desempeño a través de técnicas de administración de recursos humanos, en este caso la empresa utiliza la técnica de evaluación por puntos y evaluación por objetivos.

Al cierre del ejercicio 2008, el Grupo Telefónica contaba con una plantilla física de más de 308 empleados. La distribución de la plantilla de Telefónica por funciones indica que el 47% está dedicado a funciones comerciales, el 14% a producción y el 39% a servicios de apoyo. Además el 40 % de los profesionales de la Compañía son mujeres.

La antigüedad media de los empleados del Grupo Telefónica es de 4,3 años, siendo la edad promedio de 33 años. Respecto a la temporalidad, más del 90,76% de la plantilla equivalente tiene un contrato fijo o indefinido en el Grupo Telefónica, siendo la cantidad restante empleados con contrato temporal. Estos datos son personal de plantilla sin contar con el personal de subcontratación que en total son: 187 personas.

En relación al tema de la seguridad y salud de los empleados, Telefónica Nicaragua realiza máximos esfuerzos por establecer mecanismos adecuados para

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

evitar accidentes, lesiones y enfermedades laborales que estén asociadas a la actividad profesional a través del cumplimiento de todas las regulaciones en materia de Seguridad y Salud. Así desde el 2007, se realizan simulacros de emergencia, reconocimientos médicos periódicos, entre otras actividades.

Mientras para asegurar el desarrollo profesional de los empleados se utilizan cuatro herramientas claves: la formación, la evaluación por competencias, la gestión por objetivos y la gestión por talento. En relación a la primera, durante el 2007 y 2008 se realizaron programas de desarrollo a mandos medios y altos para fomentar su implicación en la mejora de sus propias capacidades y competencias. Además se llevaron a cabo acciones para completar el servicio de aprendizaje que permite a todos los empleados el acceso a la formación a través de la intranet de la empresa.

La evaluación por competencias: permite a todos los empleados crecer profesionalmente ayudándoles a fijar unos objetivos a la medida de sus capacidades e iniciativa, poniendo a su alcance los recursos, las herramientas y los medios que le permiten saber lo que Telefónica espera de él y lo que él puede esperar de Telefónica. Durante 2008 todos los empleados fueron evaluados por el modelo de competencias definido por la Compañía.

Este modelo compromete además al superior en la elaboración de un plan de acción lo que sirve para potenciar el rol del jefe como responsable del desarrollo de su equipo. El proceso consiste en que cada año el empleado realiza una valoración de sus competencias que debe compartir y comparar con la que hace su jefe, y en su caso, sus compañeros, colaboradores y clientes.

Juntos identifican aquellas competencias en las que aparece un buen nivel, así como en las que hay potencial de evolución, y entre éstas se seleccionan las dos estratégicamente más importantes como áreas de mejora hasta la siguiente valoración anual.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Una vez conocidas las áreas de mejora, el empleado además de recibir formación explícita para potenciar dichas áreas, puede elegir entre los diferentes cursos de formación disponibles en la herramienta on line del Grupo Telefónica

La gestión por objetivos: En Telefónica actualmente se trabaja con el diseño e implantación de políticas de compensación variable que retribuyen el esfuerzo y el cumplimiento de objetivos de los empleados. Estas políticas buscan, por un lado, un mayor compromiso e implicación de los empleados con los objetivos de su Compañía y, por otro, una mayor equidad en los sistemas de retribución.

La retribución variable se basa en un modelo que, vinculado a los resultados globales del Grupo, combina la perspectiva del cumplimiento de objetivos (qué ha conseguido), con la percepción sobre el desempeño (cómo lo ha conseguido). Dicha filosofía de trabajo no sería posible si no estuvieran involucrados en ella todos los empleados de la empresa, por tanto la mayor parte de los profesionales (directivos, mandos intermedios y colaboradores) poseen sus objetivos de negocio individuales y colectivos, con el fin de que entiendan cómo pueden contribuir con su trabajo al éxito de la empresa.

Este proceso se inicia a principios de año cuando el empleado y su responsable fijan una serie de objetivos individuales. Dichos objetivos deben tener diferentes pesos en función de su importancia para el negocio. A final de año, responsable y empleado se sientan y analizan el grado de cumplimiento de dichos objetivos estableciendo de forma consensuada una nota final para cada uno de ellos que, en función de los pesos fijados, da una nota global.

Además de influir en la retribución variable, una nota alta en las evaluaciones de objetivos puede influir positivamente en la retribución fija de los empleados, así como en futuras promociones de categoría profesional.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

La gestión del talento: En Telefónica la Gestión del Talento Directivo se realiza desde una perspectiva global para contribuir a la integración de los negocios y funciones del Grupo.

Por ello han desarrollado políticas de gestión diferenciada para posibilitar que los puestos directivos estén ocupados por profesionales capacitados y ajustados al perfil de competencias del directivo.

1.2.7.1. Motivación

Aunque parezca algo obvio o quizá carente de profundidad, resulta novedoso y sorprendente el énfasis que esta compañía pone sobre la motivación. Es un tema que se tiende a minimizar pero la motivación es un elemento estratégico más. Su importancia y dimensión no sólo hace referencia al bienestar de los empleados sino que permite un alto rendimiento en la organización.

Por lo que Telefónica durante el 2007 lanzó el “Modelo de Clima Laboral y Compromiso de Telefónica” a través de una encuesta de clima que se basa en 5 bloques estratégicos:

1. Liderazgo de la dirección: confianza en las decisiones, integridad, comunicación de la estrategia, etc.
2. Imagen y orgullo: imagen de la empresa y orgullo de pertenencia.
3. Trabajo diario: trabajo como fuente de motivación, innovación, colaboración interna, acogida, medios y recursos, motivación, trato justo y equidad.
4. Desarrollo: eficacia de la formación, trabajo como fuente de desarrollo, oportunidades de desarrollo y carrera profesional en la empresa.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

5. Cliente: orientación al cliente, cumplimiento de compromisos adquiridos, conocimiento de los productos y servicios básicos.

A partir de esta encuesta se identificaron las principales causas de satisfacción e insatisfacción y se puso en marcha un plan de mejora de los resultados de la encuesta, de donde surgió el programa “Promesa al Empleado” que involucra dentro de sus principales líneas de acción: las carreras profesionales²⁴ y la formación y a éstas se unen el liderazgo y gestión de personas, la coordinación y organización del trabajo y la comunicación e involucración.

1.2.8. Investigación y desarrollo

La función de investigación y desarrollo requiere una asociación estratégica y operativa con las demás funciones de negocio vitales. Aunque Telefónica no es una empresa experta en investigación para determinar variables fundamentales, actualmente cuenta únicamente con una unidad de investigación de mercado, la cual permite establecer criterios para desarrollar las estrategias de ventas, cobertura, posicionamiento etc.

Los especialistas de líneas de negocio están calificados y orientados a cumplir con objetivos establecidos como: el lanzamiento de productos y servicios, el análisis y mejora de los procesos de negocio, el aumento de los niveles de calidad en los productos y servicios y la ampliación de las capacidades tecnológicas, adecuando los recursos para la ejecución de cada actividad manteniendo una comunicación fluida con las demás áreas para mejorar el trabajo en equipo y así determinar los principales problemas en búsqueda de soluciones viables.

La investigación de mercado es la herramienta de exploración más importante y más utilizada por el equipo de investigación y desarrollo para el cumplimiento de

²⁴ Con las carreras profesionales se busca promover la igualdad de oportunidades profesionales y la adecuación de las personas al perfil de las vacantes publicadas en el portal del empleado.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

sus objetivos además, este equipo recibe apoyo externo de agencias internacionales de investigación como Merca Plan/ Millward Brown, Unicomer, entre otras encargadas del diseño y ejecución de encuestas para estudios de comportamiento del mercado.

La tecnología disponible para las operaciones de Telefónica están de acuerdo a sus necesidades para hacerla más competitiva y eficaz en el mercado. Por tanto, los avances tecnológicos se extienden a los productos y servicios que ofrece la empresa, brindando una Red GSM de alta frecuencia, Internet, tecnología 3G, adquisición de equipos con características de última generación, todo esto complementado con estrategias de promociones para captar la fidelización de los clientes.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR

Las técnicas para la formulación de la estrategia se integran en un esquema de toma de decisiones de tres etapas, etapa de aportación, etapa de información y la etapa de ajuste y decisión. Las herramientas de este esquema se aplican a las empresas de todos los tamaños y tipos y ayudan a los estrategas a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias.

2.1. LA ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN

Esta etapa resume información inicial necesaria para formular las estrategias, esta consiste en la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos (EFE) y la matriz de evaluación de factores internos (EFI) que a continuación se detallan:

2.1.1. Matriz de evaluación de factores externos

La matriz de evaluación de factores externos EFE tiene como objetivo “resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, tecnológica y competitiva²⁵” de la empresa bajo estudio.

Análisis: Una vez analizada la matriz EFE (**Tabla 2.1** expuesta a continuación), se puede encontrar que Telefónica presenta resultados poco alentadores al obtener una calificación de 1.91, lo que indica que es una empresa vulnerable en su ambiente externo, sobre todo porque son variables que están fuera del control de la empresa y se encuentra por debajo del promedio -2.5- en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas actuales y a la largo plazo dentro de la industria de las telecomunicaciones.

²⁵ Fred. R., David (2004). *Administración Estratégica* (9 Edición ed.). D.F., Mexico: Pearson Educación, Pag. 110.

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

Tabla 2.1: Matriz de evaluación de factores externos

MEFE		Valor	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades				
O1	Latente necesidad de las personas de comunicarse con la familia o por negocios a diferentes partes del país.	0,14	2	0,28
O2	Expansión de los canales de venta en todo el país.	0,13	2	0,26
O3	Creciente uso de las tecnologías de información y las comunicaciones	0,12	3	0,36
O4	Rápido crecimiento del sector de las las telecomunicaciones	0,1	3	0,3
O5	Penetración del mercado celular del 57%	0,12	2	0,24
Amenazas				
A1	Ingreso de nuevos competidores al mercado.	0,07	1	0,07
A2	Rápido crecimiento de la competencia en puntos de ventas.	0,12	1	0,12
A3	Inestabilidad e incertidumbre que genera la intencion de reformas a la ley de telecomunicaciones.	0,04	2	0,08
A4	Desaceleración económica y el incrementos en los precios impacta en la demanda, ingresos y gastos de la Cia.	0,04	2	0,08
A5	Competencia pionera en el lanzamiento de productos y SVA.	0,12	1	0,12
Total		1		1,91

2.1.2. Matriz de evaluación de factores internos.

También denominada matriz EFI, “esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas”²⁶.

Análisis: En esta evaluación no debemos pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFI (**Tabla 2.2**), que asignarles los pesos y las calificaciones, ya que aborda situaciones que son

²⁶ Fred. R., David (2004). *Administración Estratégica* (9 Edición ed.). D.F., México: Pearson Educación, Pág. 149

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

controladas por la empresa. El total ponderado de 2.08, que se muestra en la tabla 3.2, revela que la posición estratégica interna general de la empresa está por debajo de la media -2.5- en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades que todavía no han sido superadas.

Tabla 2.2: Matriz de evaluación de factores internos

MEFI		Valor	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas				
F1	Tarifas más bajas del mercado.	0,15	3	0,45
F2	Enfocada en el cliente.	0,08	2	0,16
F3	Personalidad de la marca caracterizada como mas economica, dinámica divertida, juvenil que la competencia.	0,04	3	0,12
F4	Fuerte empuje a través de iniciativas comerciales de captación y fidelización.	0,15	3	0,45
F5	Compañía que genera mayor grado de satisfacción del mercado.	0,12	3	0,36
Debilidades				
D1	Cobertura limitada en el interior del país y tramos de carretera.	0,12	1	0,12
D2	Problemas de degradación de señal y saturación de red.	0,10	1	0,1
D3	Menor posicionamiento en la mente del cliente	0,04	3	0,12
D4	Baja capilaridad en puntos de venta y centros de servicio en el interior del país.	0,10	1	0,1
D5	Falta de una planeación estratégica adecuada relacionada a la comercialización	0,10	1	0,1
Total		1		2,08

2.2. LA ETAPA DE AJUSTE DE LA INFORMACIÓN

Esta etapa se centra en la creación de alternativas posibles por medio del ajuste de los factores externos e internos claves. Entre las técnicas principalmente utilizadas en este acápite están: la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA), la matriz Boston Consulting Group (BCG) y la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).

2.2.1. Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. En otras palabras, permite el análisis de realidades, que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, para detectar las relaciones entre las variables más importantes y diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

A continuación se presenta un resumen de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa Telefónica.

Fortalezas:

- Telefónica posee actualmente las tarifas más bajas del mercado.
- Es una empresa enfocada en satisfacer las necesidades del cliente, en cuanto a las telecomunicaciones y las nuevas tendencias tecnológicas.
- Telefónica con su marca Movistar, tiene más aceptación en el segmento joven, porque es considerada como una marca dinámica, divertida, juvenil y la más económica.
- Conserva un fuerte empuje a través de iniciativas comerciales de captación y fidelización.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Debilidades

- Cobertura limitada en el interior del país y tramos de carretera.
- Debido a la limitada cobertura en el interior del país existen problemas de degradación de señal y saturación de la red.
- Menor posicionamiento en la mente del consumidor
- Bajos niveles en puntos de ventas y centros de servicio al cliente en el interior del país.
- Interés pasivo de la alta gerencia para definir una planeación estratégica adecuada relacionada a la comercialización

Oportunidades

- Latente necesidad de las personas de comunicarse con la familia o por negocios a diferentes partes del país.
- Expansión de los canales de ventas en todo el país.
- Creciente uso de las tecnologías de información y las comunicaciones.
- Rápido crecimiento del sector de las telecomunicaciones.
- Penetración del mercado celular aumentó considerablemente, 57% en el año 2008 en todo el país.

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

Amenazas

- Ingreso de nuevos competidores al mercado
- Rápido crecimiento de la competencia en puntos de venta en todo el país.
- Competencia pionera en el lanzamiento de productos y servicios de valor agregado (SVA).
- Inestabilidad e incertidumbre que genera la intención de reforma a la ley de telecomunicaciones en nuestro país.
- Desaceleración económica y el incremento en los precios impacta en la demanda, ingresos y gastos de la compañía.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Tabla 2.3: Matriz FODA

		Factores Internos					
		Fortalezas		Debilidades			
Factores externos	Oportunidades	O1	F1	Tarifas más bajas del mercado.	Cobertura limitada en el interior del país y tramos de carretera.	D1	
		O2	F2	Enfocada en el cliente.	Problemas de degradación de señal y saturación de red.	D2	
		O3	F3	Personalidad de la marca caracterizada como mas economica, dinámica divertida, juvenil que la competencia.	Menor posicionamiento en la mente del cliente	D3	
		O4	F4	Fuerte empuje a través de iniciativas comerciales de captación y fidelización.	Baja capilaridad en puntos de venta y centros de servicio en el interior del país.	D4	
		O5	F5	Compañía que genera mayor grado de satisfacción del mercado.	Falta de una planeación estratégica adecuada relacionada a la comercialización	D5	
	Amenazas	O1	F1,F3, F4, O5	Focalizar y facilitar la cobertura de telefonía móvil en lugares de mayor rentabilidad aprovechando el crecimiento de la industria y el progresivo uso de la telefonía como una necesidad.	Consolidar la red de distribución por todo el país, potenciando la presencia de Movistar en los lugares actuales y próximos a cubrir.	D1, O2, O5	
		O2					Reforzar el posicionamiento con atributos relacionados con cobertura o comunicación (además de los de precio & atraktividad) en lugares con potencial
		O3					
		O4					
		O5					
A1	A1,A5, F4, F5	Diseñar nuevos servicios de valor agregado para superar las expectativas de los usuarios y contrarrestar el desempeño de la competencia	Desarrollar inversiones para desplegar la telefonía en los núcleos más rentables con productos adaptados a las capacidades de personas de rentas bajas.	D1,A1, A4			
A2							
A3							
A4							
A5							

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Como resultado del FODA **Tabla 2.3**, se obtuvieron las siguientes alternativas de estrategias, las cuales se convierten en el punto de partida para la propuesta de comercialización para la empresa Telefónica:

- **Estrategia FO (maxi-maxi):** utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades del mercado.
 - *Focalizar y facilitar la cobertura de la telefonía móvil en lugares de mayor rentabilidad aprovechando el crecimiento de la industria y el progresivo uso de la telefonía como una necesidad.*

- **Estrategia FA (maxi-mini):** utilizar fortalezas que puedan confrontar las amenazas del ambiente externo.
 - *Diseñar nuevos servicios de valor agregado para superar las expectativas de los usuarios y contrarrestar el desempeño de la competencia.*

- **Estrategias DO (mini-maxi):** reducir las debilidades, para lograr aprovechar las oportunidades externas.
 - *Consolidar la red de distribución por todo el país, potenciando la presencia de Telefónica en los lugares actuales y próximos a coberturar.*
 - *Reforzar el posicionamiento con atributos relacionados con cobertura o comunicación (además de los precios y atractividad) en lugares con potencial.*

- **Estrategia DA (mini-mini):** minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

- *Desarrollar inversiones para desplegar la telefonía en los núcleos más rentables con productos adaptados a las capacidades de personas de rentas bajas.*

2.3. LA ETAPA DE DECISIÓN

Esta etapa incluye una sola técnica, la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC), utiliza la información inicial de la etapa de aportación de la información para evaluar con objetividad las alternativas de estrategia posibles que se identificaron en la etapa de ajuste. Esta herramienta revela el grado relativo de atracción de las alternativas de estrategias y proporciona así una base objetiva para seleccionar estrategias específicas. La **Tabla 2.4** nos muestra las ventajas y limitaciones de utilizar la técnica de la matriz MPEC.

Tabla 2.4: Características de la herramienta MPEC.

Matriz MPEC	
Ventajas	Limitaciones
No limita el número de estrategias a evaluar.	Requiere la intuición de los actores.
Puede ser una matriz secuencial en series de estrategias.	Analiza solo estrategias de la misma serie.
Integra factores internos, externos para la toma de decisiones.	La técnica es efectiva si las anteriores están bien diseñadas.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Tabla 2.5: Matriz de la planeación estratégica cuantitativa MPEC

			Ampliación de Cobertura		Diseño de Nuevos SVA		Refuerzo Posicionamiento		Red Distribución		Conocimiento Oferta Com.		
Factores Claves		Valor	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
Factores externos	Oportunidades	O1 Latente necesidad de las personas de comunicarse con la familia o por negocios a diferentes partes del país.	0.14	3	0.42	2	0.28	2	0.28	3	0.42	2	0.28
		O2 Expansión de los canales de venta en todo el país.	0.13	4	0.52	2	0.26	3	0.39	4	0.52	2	0.26
		O3 Creciente uso de las tecnologías de información y las comunicaciones	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36
		O4 Rápido crecimiento del sector de las telecomunicaciones	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2
		O5 Penetración del mercado celular del 57% en el país.	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36	4	0.48	2	0.24
Factores internos	Amenazas	A1 Ingreso de nuevos competidores al mercado.	0.07	4	0.28	2	0.14		0	3	0.21	3	0.21
		A2 Rápido crecimiento de la competencia en puntos de ventas.	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36
		A3 Inestabilidad e incertidumbre que genera la intención de reformas a la ley de telecomunicaciones.	0.04		0		0		0		0		0
		A4 Desaceleración económica y los incrementos en los precios impacta en la demanda, ingresos y gastos de la Cia.	0.04	1	0.04		0		0	1	0.04	1	0.04
		A5 Competencia pionera en el lanzamiento de productos y SVA.	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24	2	0.24
	Fortalezas	F1 Tarifas más bajas del mercado.	0.15	4	0.6	2	0.3	4	0.6	3	0.45	3	0.45
		F2 Enfocada en el cliente.	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16
		F3 Personalidad de la marca caracterizada como más económica, dinámica divertida, juvenil que la competencia.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12
		F4 Fuerte empuje a través de iniciativas comerciales de captación y fidelización.	0.15	4	0.6	2	0.3	3	0.45	2	0.3	3	0.45
		F5 Compañía que genera mayor grado de satisfacción del mercado.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24
	Debilidades	D1 Cobertura limitada en el interior del país y tramos de carretera.	0.12	4	0.48	1	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24
		D2 Problemas de degradación de señal y saturación de red.	0.1	4	0.4	1	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2
		D3 Menor posicionamiento en la mente del cliente	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08
		D4 Baja capilaridad en puntos de venta y centros de servicio en el interior del país.	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2
		D5 Falta de una planeación estratégica adecuada relacionada a la comercialización	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4
				3.12		2.44		2.31		3.05		2.19	
				3.74		1.92		2.85		3.15		2.54	
	Suma del puntaje total del grado de atracción	1		6.86		4.36		5.16		6.2		4.73	

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Como resultado de la matriz MPEC **Tabla 2.5**, se resumen a tres las alternativas que expresan un mayor nivel de atracción en base a su puntaje total del grado atracción (PTA), las que se detallan a continuación:

Ampliación de cobertura (PTA = 3.74): Focalizar y facilitar la cobertura de la telefonía móvil en lugares de mayor rentabilidad aprovechando el crecimiento de la industria y el progresivo uso de la telefonía como una necesidad.

Red de distribución (PTA = 3.15): Consolidar la red de distribución por todo el país, potenciando la presencia de Telefónica en los lugares actuales y próximos a coberturar.

Posicionamiento (PTA = 2.85): Reforzar el posicionamiento con atributos relacionados con cobertura o comunicación (además de los precios y atractividad) en lugares con potencial.

2.4. ESTRATEGIAS RESULTANTES

Figura 2.1: Estrategias propuestas.



“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

En la **Figura 2.1** se muestra un resumen de las estrategias obtenidas del análisis y a continuación se detallan las estrategias resultantes de manera más específica.

2.4.1. Ampliación de cobertura

A pesar de las grandes inversiones realizadas en infraestructura de telecomunicaciones del país, aún existen limitantes para cubrir las necesidades de todos los usuarios. Para contrarrestar esta situación se definió una estrategia orientada a la ampliación de cobertura, en esta sección se definen los parámetros principales para la correcta implementación de la misma.

- **Objetivos de la estrategia:**

1. Ampliar y reforzar la cobertura de Telefónica para cubrir las necesidades de los usuarios referentes a cobertura, calidad y costo del servicio.
2. Mejorar la participación de mercado como efecto de la ampliación de cobertura a sitios en donde se espera captar nuevos clientes así, como al refuerzo de los sitios ya existentes, en donde se presentan altos niveles de saturación de la red y llamadas caídas.
3. Incremento de los ingresos de la empresa como consecuencia del aumento del tráfico telefónico asociado a la operación en estos nuevos sitios.

- **Metas de la estrategia:**

1. Alcanzar un promedio mensual 15,598 clientes nuevos, logrando a Junio de 2010 una cuota en altas²⁷ de 187 mil clientes acumulados.

²⁷ Cuota de Altas: Porcentaje que representa el número de conexiones nuevas del operador propio con respecto al mercado total de telefonía celular existente en su área de concesión.

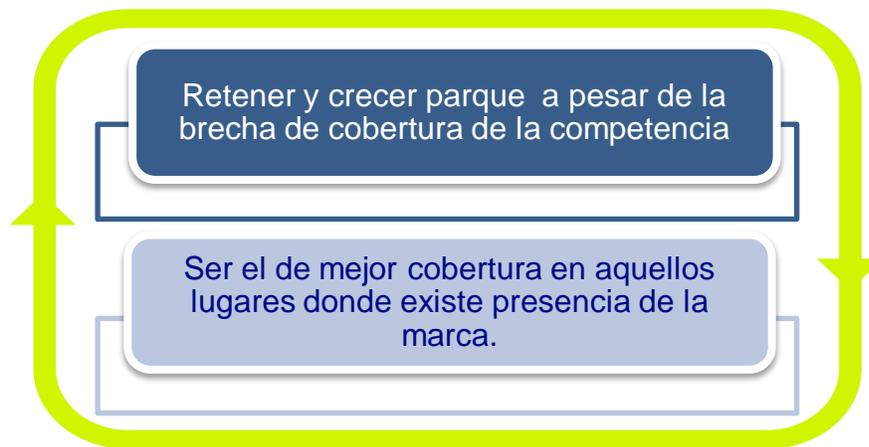
“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

2. Obtener ingresos en más de 7.6 millones de dólares al finalizar Junio de 2010.

- **Tiempo de ejecución:**

El mecanismo para cumplir con ésta estrategia es a través de la instalación de 54 nuevos emplazamientos en todo el país, durante un período de 8 meses que comprenden de Julio del 2009 a Febrero 2010.

Figura 2.2: Desafíos de la propuesta de ampliación de cobertura



2.4.1.1. Definición y análisis del segmento de mercado

Para lograr la meta de clientes propuesta en ésta estrategia, se requiere realizar una estrategia comercial que garantice por una parte, aumento en la cuota mediante la captación de nuevos clientes y por otra mantener el nivel de clientes inactivos - bajas- a través de la retención de la cartera actual de clientes.

Por tanto, previo al desarrollo de la estrategia es necesario realizar una segmentación del mercado. La segmentación del mercado se define como *“la subdivisión de un mercado en grupos menores y diferentes de clientes según sus*

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

necesidades y hábitos de compra²⁸. Por lo que no existe una sola forma de segmentar un mercado, es por eso que se deben probar diversas variables, solas y combinadas, con la esperanza de encontrar la manera óptima de concebir la estructura del mercado.

Bajo este contexto dicha segmentación permitirá por una parte desarrollar una estrategia comercial específica para las zonas en donde se busca satisfacer las necesidades de los clientes existentes y potenciales. Y por otra, concentrar los esfuerzos y recursos de la compañía. A continuación se detallan las principales variables utilizadas en este estudio para la segmentación de mercado.

2.4.1.1.1. Segmentación geográfica

De acuerdo a datos de población del Censo 2005 realizado por el Instituto Nicaragüense de Datos Estadísticos (INIDE), se estima que Nicaragua tenga una población total para el 2009 de 5,942,422 habitantes²⁹. La **Tabla 2.6** muestra la distribución por zona de la población total estimada para este año.

Tabla 2.6: Distribución Poblacional

Población 2009		
Zona	Habitantes	%
Pacífico	3,313,113	56
Norte y Centro	1,934,362	33
Atlántico	694,947	11
Total	5,942,422	100

De manera que para un despliegue eficiente y efectivo en las zonas de mayor rentabilidad, el mercado debe segmentarse en zonas geográficas en donde ya existe cobertura de la red GSM.

²⁸ Fred. R., David (2004). *Administración Estratégica* (9 Edición ed.). D.F., Mexico: Pearson Educación, Pag. 278

²⁹ Fuente: Estimaciones y Cálculos de la Dirección de Estadísticas Socio demográficas basados en Censo 2005 realizado por el INIDE (Instituto Nicaragüense de Datos Estadísticos)

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

En este sentido la región del Pacífico representa uno de los puntos prioritarios para la generación de utilidades, pues es donde se registra la mayor densidad de población representado un 56%.

No obstante el enfoque de la estrategia debe estar dirigido -aunque con menor agresividad para evitar que se eleven los costos operativos de la empresa- a las regiones del Centro, Norte y Atlántico de Nicaragua pues aunque presentan las condiciones más pobres, en cuanto a telecomunicaciones se refiere, representan una oportunidad de negocio para el crecimiento de la cuota de mercado y finalmente de los ingresos de la compañía.

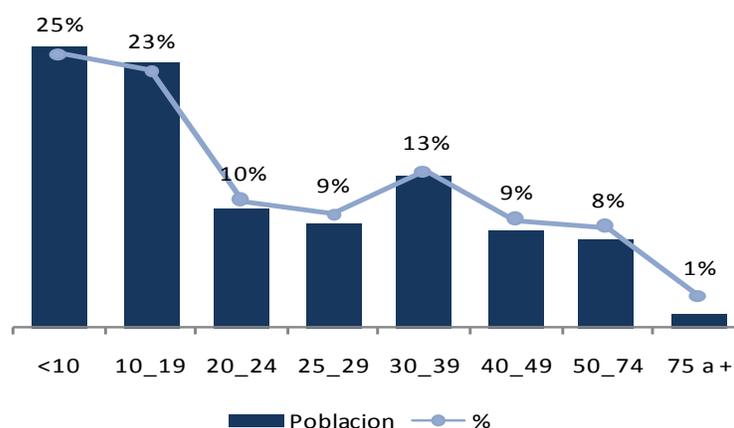
2.4.1.1.2. Segmentación demográfica

La aplicación de la segmentación demográfica en este acápite se realizó en base a las variables siguientes:

Edades:

Los resultados del Censo 2005 expresan que Nicaragua es un país extremadamente joven, dado que el 58% de la población es menor a 25 años. El **Gráfico 2.1** muestra la población por rango de edades.

Gráfico 2.1: Población por rango de edades



“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Bajo este escenario se considera como primer eslabón en la segmentación del mercado la población con edades mayores a 10 y menores a 75 años.

Nivel socioeconómico:

Según los resultados de la encuesta de medición del nivel de vida de la población nicaragüense efectuada por el INIDE en el año 2001, en su distribución por nivel socioeconómico, clasifica a la población por su nivel de ingresos en 4 grupos:

- **AB:** población con ingresos superiores a \$ 811 dólares al mes.
- **C:** población con ingresos entre \$ 277 - \$ 439 dólares mensuales.
- **D:** población con ingresos entre \$ 128 - \$ 222 dólares al mes.
- **E:** población con ingresos promedios a \$ 54 dólares mensuales.

Para lograr un despliegue eficiente se debe enfocar los esfuerzos en los segmentos AB, C y D para captar un segmento con un ingreso familiar mensual promedio mínimo de \$130.00 (NSE “D”)³⁰. En la **Tabla 2.7** se muestra la clasificación del nivel socioeconómico de la población y por segmento de edades.

Aplicando los valores de segmentación definidos en la **Tabla 2.7**, el mercado objetivo se calcula en 2,664,040 personas a nivel nacional (esta cantidad se determinó sumando la población con edades mayores a 10 y menores a 75 años de los segmentos AB, C y D). Un mercado con un fuerte potencial de crecimiento dado que al cierre del 2008 la industria de telecomunicaciones presenta un nivel de penetración medio del 52.9%.

³⁰ Distribución por Nivel Socioeconómico - Encuesta de Medición de Nivel de Vida 2001. Total de Hogares- VII Censo de Población y IV de la Vivienda 2005

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

Tabla 2.7: Población de Nicaragua por nivel socio económico

Población de Nicaragua por NSE	E	D	C+C-	AB	Total Pob. * Edades	Mix
Ingreso Promedio	\$54	\$128-\$222	\$277-\$439	>\$811		
Edad / % Pob * NSE	39.4%	27.0%	28.0%	5.6%		
Menor de 10 anos	581,230	398.305	413.057	82.611	1,475,203	25%
10 a 18	542,571	4371,813	385,584	77,117	1,377,085	23%
19 a 25	242,411	166,119	172,272	34,454	615,256	10%
26 a 29	214,469	146,971	152,415	30,483	544,338	9%
30 a 39	312,363	214,056	221,984	44,397	792,800	13%
40 a 49	199,096	136,436	141,489	28,298	505,319	9%
50 a 74	221,154	151,552	157,165	31,433	561,305	9%
75 a +	28,020	19,201	19,912	3,982	71,116	1%
Total Población	2,341,314	1,604,454	1,663,878	332,776	5,942,422	100%
Población segmento objetivo.		2,664,040				

Tabla 2.8: Distribución del mercado potencial de Telefónica.

Poblac. por Departamento		Cuota Mercado x Depart.		Distribucion por Zona		
Depart.	Seg. Obj.	Depart.	Cuota Mercado		Cuota Mercado	Seg. Obj.
Managua	214,906	Raan	4.0%	CENTRO		
Matagalpa	189,404	Madriz	4.0%	Madriz	4.0%	58,654
Raas	157,768	Nueva Segovia	5.0%	Jinotega	5.0%	134,467
Jinotega	134,467	Jinotega	5.0%	Nueva Segovia	5.0%	95,805
Chinandega	125,021	Río San Juan	12.0%	Chontales	13.0%	73,700
Leon	124,140	Chontales	13.0%	Matagalpa	14.0%	189,404
Raan	104,311	Estelí	14.0%	Estelí	14.0%	100,028
Estelí	100,028	Matagalpa	14.0%	Boaco	16.0%	65,982
Nueva Segovia	95,805	Boaco	16.0%	ATLANTICO		
Masaya	95,571	Raas	20.0%	Raan	4.0%	104,311
Chontales	73,700	Carazo	31.0%	Río San Juan	12.0%	32,714
Boaco	65,982	Managua	34.0%	Raas	20.0%	157,768
Carazo	62,255	Rivas	37.0%	PACIFICO		
Madriz	58,654	Masaya	38.0%	Carazo	31.0%	62,255
Granada	52,089	Granada	40.0%	Managua	34.0%	214,906
Rivas	45,342	Leon	40.0%	Rivas	37.0%	45,342
Río San Juan	32,714	Chinandega	54.0%	Masaya	38.0%	95,571
Total Pob.	1732,158			Leon	40.0%	124,140
				Granada	40.0%	52,089
				Chinandega	54.0%	125,021

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

La **Tabla 2.8** muestra el mercado potencial total equivalente a 1,732,158 personas en el país, así como la distribución por zona. A continuación se define el cálculo de este valor:

Mercado Potencial = Población segmento objetivo – Usuarios actuales de Telefónica.

$$M.P = 2,664,040 - 931,882$$

$$M.P = 1,732,158$$

2.4.1.2. Ampliación de cobertura en el Pacífico

Para cumplir con los objetivos propuestos y lograr un despliegue eficiente y efectivo en las zonas de mayor rentabilidad, el mercado debe segmentarse en zonas geográficas en donde ya existe cobertura de la red GSM.

La región del Pacífico representa uno de los puntos prioritarios para la generación de utilidades, pues es donde se registra la mayor densidad de población. Actualmente esta región representa el 87.6% del total de clientes de Telefónica, generando el 92.5% de tráfico total de minutos que representan en promedio más de 8 millones de dólares mensuales.

Figura 2.3: Región del Pacífico



Por su parte Telefónica durante el 2008 enfocó su estrategia a extender cobertura a las principales carreteras del país, no así a llegar a todas la cabeceras municipales³¹. lo que incrementó la brecha de Telefónica versus su competidor.

³¹ Nota: Al finalizar 2008 Telefónica cerró con un total de 287 emplazamientos o sitios GSM.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Dado que la competencia focalizaba su estrategia en extender cobertura a todas las cabeceras municipales y poblaciones aledañas sobre carreteras que mantienen una constante actividad económica con estas y que representan sin duda clientes potenciales.

A continuación el **Gráfico 2.2** refleja los principales indicadores -relacionados al nivel de clientes, tráfico de minutos, así como los ingresos por zonas- a considerar para diseñar la propuesta de infraestructura de red para mejorar la cobertura de Telefónica.

Gráfico 2.2: Principales indicadores por zona.



***Datos 2008. El criterio de cálculo del tráfico total y de ingresos se estimó en base al promedio de minutos radio base reportada y el ARPM estimado por zona respectivamente.**

Bajo este contexto se evidencia que la región del Pacífico es la de mayor rentabilidad, en base a los indicadores analizados. Es por tal razón que se propone un mayor énfasis en reforzar la cobertura en mercados de importancia en cuanto a crecimiento en el tráfico de minutos se refiere, para lograr la consolidación de Telefónica en la zona del Pacífico.

La **Tabla 2.9** muestra los criterios cuantitativos considerados para reforzar el servicio de Telefónica en el Pacífico. En este sentido se presentan los datos comerciales actuales de los siete departamentos de ésta zona, tomando como factor determinante el tráfico real de minutos, la población segmento objetivo y la cuota de mercado de cada departamento, lo que nos advierte la cantidad de emplazamientos -

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

radio base- considerados a instalar en el área para soportar el flujo de llamadas y así evitar la saturación o pérdida de la red.

Tabla 2.9: Propuesta de cobertura para la zona del Pacífico

Depto.	Pob. Seg. Obj.	Tráfico Real. (Minutos)	Ingresos. (Dólares)	Mix Ingresos. (%)	Radio Base Inst.	Propuesta Nuevos Sitios
Managua	33.49%	32,908,299	\$ 4,936,245	56.76%	113	15
Chinandega	9.49%	6,101,947	\$ 915,292	10.52%	25	3
Masaya	5.82%	3,868,601	\$ 580,290	6.67%	18	3
León	7.03%	3,801,225	\$ 570,184	6.56%	25	2
Granada	3.75%	3,039,034	\$ 455,855	5.24%	13	0
Rivas	1.86%	2,242,182	\$ 336,327	3.87%	14	2
Carazo	3.72%	1,642,908	\$ 246,436	2.83%	11	2
Total pacífico	65.16%	53,604,197	\$ 8,040,629	92.46%	219	27

No obstante, dado que Managua representa el 56.7% de los ingresos de voz - llamadas-, además de ser el departamento con mayor población segmento objetivo y con una cuota de mercado superior al 30%, se propone reforzar la cobertura en este departamento con la instalación de 15 nuevos sitios.

También se propone la instalación de 12 nuevos sitios distribuidos en el resto de la zona del Pacífico que actualmente representan en promedio el 35.7% del 92.5% que genera en ingresos esta zona.

El departamento de Chinandega constituye uno de los más importantes de esta zona dado que, representa el segundo con la mayor población de usuarios potenciales del Pacífico, además de ser el segundo en ingresos de voz-llamadas-. Por lo que supone la instalación de tres nuevos emplazamientos con el fin de mantener dicha cuota de mercado, que en principio es la más alta de toda la zona.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

De igual manera para Masaya, se proponen tres nuevos sitios, mientras que el departamento de León, a pesar de tener mayor segmento objetivo, supone únicamente la instalación de dos nuevos emplazamientos, dado que Masaya posee menores niveles de penetración de la telefonía celular, de cuota de mercadeo, y representa 1.32% más en ingresos que el departamento de León.

Mientras Carazo, con mayor población de usuarios potenciales supone dos nuevos emplazamientos al igual que el departamento de Rivas. Se priorizará este último puesto que, constituye una zona con un alto potencial turístico además de ser menos explotada que la primera en términos de telefonía celular.

Por tanto, el 32.1% de los clientes objetivos por ampliación de cobertura para el período de ejecución de esta estrategia, se alcanzaría en el primer cuatrimestre, justamente reforzando la zona del pacífico. Esto representa un ingreso promedio mensual de más de 500 mil dólares.

La **Tabla 2.10** detalla el plan de acción para la ejecución de la tareas de instalación y activación de los emplazamientos -radio base-, así como el tiempo requerido para cumplir con la primera etapa de la estrategia de ampliación de cobertura en la región del Pacífico del país.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

2.4.1.3. Ampliación de cobertura en la Zona Central

Anteriormente se mencionó que la infraestructura de telecomunicaciones de Telefónica se encuentra concentrada en la región del Pacífico de Nicaragua. Esta situación no implica que las otras zonas del país no cuenten con infraestructura, pero sí que la calidad del servicio es menor por lo que no se cubren las necesidades de todos los usuarios.

Bajo estas condiciones el crecimiento social y económico de estos departamentos no es el mismo que en el Pacífico, por lo que los índices nacionales se ven afectados. Además existe una gran resistencia por parte de inversionistas nacionales e internacionales de ingresar en estos mercados por no contar con las condiciones adecuadas de operación.

Figura 2.4: Zona Central



En este sentido es necesario desarrollar la infraestructura de telecomunicaciones en todo el país de forma que las condiciones de operación en cualquier región sean similares, de manera que esto no sea un obstáculo para la inversión.

Por tanto, el otro 56.1 % de las altas³² estimadas objetivo se alcanzaría completando el despliegue de la red en siete departamentos de la zona central.

³² Altas: número de nuevas líneas incorporadas en el cómputo de clientes en el período considerado.

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

Actualmente esta zona representa el 9.4% del total de clientes, generando el 6% de los ingresos que equivalen en promedio a más de 500 mil dólares mensuales. Esto debido en su mayoría, a que en esta zona únicamente están instalados el 18% de la infraestructura de red, equivalente a 43 sitios.

Continuando la pauta de segmentación anterior -zona del pacifico- para el despliegue de la nueva infraestructura de red, se consideran los departamentos con mayor población segmento objetivo y menor cuota de mercado actual. (Ver Figura 1.2, sección: Mercado de telefónica, cuota de mercado).

La **Tabla 2.11** muestra un resumen de la propuesta de cobertura, a través de la instalación de 23 sitios nuevos distribuidos en los siete departamentos que integran la zona central del país.

Tabla 2.11: Propuesta de cobertura para la zona Central

Depto.	Pob. Seg. Obj.	Trafico Real. (Minutos)	Ingresos. (Dólares)	Mix Ingresos (%)	Radio Base Inst.	Propuesta Nuevos Sitios
Matagalpa	7.02%	1,526,421	\$ 228,963	2.63%	18	5
Boaco	2.89%	482,136	\$ 72,320	0.83%	4	2
Estelí	4.22%	469,166	\$ 70,375	0.81%	8	3
Chontales	3.66%	465,018	\$ 69,753	0.80%	4	3
Nueva Segovia	3.06%	221,530	\$ 33,230	0.38%	5	4
Madriz	1.62%	184,394	\$ 27,659	0.32%	2	3
Jinotega	3.70%	146,006	\$ 21,901	0.25%	2	3
Total Centro	26.18%	3,494,671	\$ 524,201	6.03%	43	23

Para cumplir con el objetivo de la estrategia en esta zona se proponen priorizar los departamentos de la zona central norte, entre los que se destacan Nueva Segovia, con cuatro emplazamientos nuevos, seguido por Madriz, Jinotega y Estelí con tres emplazamientos respectivamente.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Mientras que en Matagalpa se proponen cinco, Chontales tres y Boaco con dos sitios dado que estos departamentos poseen mayor cantidad de clientes captados y por ende mejores niveles de cuota de mercado que la zona central norte.

El crecimiento en parque final³³ de clientes como resultado de la activación de estos veintitrés nuevos sitios, supone un incremento mensual de 130% en el importe neto de la cifra de negocios, con una cifra equivalente a más 600 mil dólares.

A continuación la **Tabla 2.12** presenta el plan de acción donde se establecen las tareas de instalación de los nuevos emplazamientos, así como la ubicación y el período necesario para cumplir con la segunda etapa de la estrategia de ampliación de cobertura dirigida a la zona central del país.

³³ Parque final: número de clientes que estén en el cómputo de clientes activos al final del período considerado.

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

**Tabla 2.12: Plan de acción etapa II: Estrategia de refuerzo de cobertura
para la zona Central de Nicaragua.**

Etapa II				Cronograma de Actividades												Total			
				Año 2009						Año 2010									
Actividades	Tareas	Depto.	Municipio	ubicación del sitio (Radio Base)	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total		
Ampliación y Refuerzo de cobertura en la Zona Central. Instalación de 23 nuevos emplazamientos.	Boaco		Santa Lucía	Santa Lucía					X										
			Boaco	Nuevo Hospital Boaco						X									
	Chontales		La Libertad	La Libertad								X							
			San Pedro de Lóvago	San Pedro de Lóvago								X							
			Cuapa	Cuapa								X							
	Estelí		La Trinidad	La Trinidad							X								
			Pueblo Nuevo	Pueblo Nuevo							X								
			San Juan de Limay	San Juan de Limay							X								
	Jinotega		Wiwilí	Wiwilí							X								
			Santa María de Pantasma	Santa María de Pantasma							X								
			San Sebastián de Yalí	San Sebastián de Yalí							X								
	Madriz		San Juan del Río Coco	San Juan del Río Coco							X								
			Palacagüina	Ducualí								X							
			Yalagüina	Yalagüina								X							
	Matagalpa		Sébaco	Chagüitillo						X									
			Matagalpa	Quebrada Honda						X									
			Matagalpa	Carretera Sébaco_Matagalpa 1						X									
			Rancho Grande	Rancho Grande						X									
			San Dionisio	San Dionisio						X									
	Nueva Segovia		Jalapa	Jalapa				X											
			Quilalí	Quilalí				X											
			Wiwilí de Abajo	Wiwilí de Abajo				X											
			El Jícaro	El Jícaro				X											
Total Centro					-	-	-	4	7	7	5	-	-	-	-	-	-	23	

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

2.4.1.4. Ampliación de cobertura en el Atlántico y Río San Juan

El otro 11.9 % de las altas estimadas objetivo se alcanzaría completando el despliegue de la red en la Región Autónoma Atlántico Sur (RAAS) y Río San Juan. Actualmente esta zona representa el 3% del parque de clientes, generando el 1.52% de los ingresos.

Figura 2.5: Zona Atlántica



Esta zona debido a las distancias, infraestructura vial, niveles de pobreza entre otros factores, es la que tiene menor nivel de penetración de telefonía celular dado que representa una gran inversión por los factores antes mencionados.

Con quince sitios -radio base- de Telefónica en estos momentos distribuidos principalmente en la RAAS (siete) y Río San Juan (seis), se propone para este período tres nuevos sitios que supone un incremento del 68% de los ingresos.

Tabla 2.13: Propuesta de cobertura para la zona Atlántica

Depto.	Pob. Seg. Obj.	Tráfico Real. (Minutos)	Ingresos. (Dólares)	Mix Ingresos. (%)	Radio Base Instalados	Propuesta Nuevos Sitios
RAAS	4.93%	441,527	\$ 66,229	0.76%	7	3
Río San Juan	0.67%	343,687	\$ 51,553	0.59%	6	1
RAAN	2.85%	93,482	\$ 14,022	0.16%	2	0
Total Atlántico R.SJ	8.45%	878,695	\$ 131,804	1.51%	15	4

Como resultado del análisis de la zona Atlántica y Río San Juan en la **Tabla 2.13** se determinó la necesidad de instalar cuatro nuevos sitios, a pesar de las condiciones poco favorables de esta región para la empresa. Para ello es importante

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

definir el plan de acción a ejecutar y de este modo cumplir con la última etapa de la estrategia en estudio, el cual se define a continuación:

Tabla 2.14: Plan de acción etapa III: Estrategia de refuerzo de cobertura para la zona Atlántica de Nicaragua.

Etapa III					Cronograma de Actividades													
					Año 2009						Año 2010							
Actividades	Tareas	Departamento	Municipio	Ubicación del Sitio (Radio base)	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total	
Refuerzo de cobertura en la Zona del Atlántico y Río San Juan.	Instalación de 4 nuevos emplazamientos.	RAAS	Nueva Guinea	Caracito								X						
		RAAS	Bluefields	Zona Pancasán (Bluefields)									X					
		RAAS	El Rama	La Esperanza									X					
		Río San Juan	El Castillo	El Castillo									X					
Total Atlántico					-	-	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	4	

En resumen, la **Tabla 2.15** define la instalación de cincuenta y cuatro nuevos emplazamientos alrededor del territorio nacional, como la directriz principal para cumplir con los objetivos de la estrategia de ampliación y reforzamiento de cobertura y lograr optimizar el servicio de la empresa Telefónica de Nicaragua.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Tabla 2.15: Plan de acción general para la estrategia de ampliación de cobertura.

		Objetivo Principal	Ampliación y refuerzo de Cobertura		
		Metas	-Alcanzar un promedio mensual de 15,598 clientes nuevos, logrando al cierre de Junio de 2010 una cuota en altas de 187 mil clientes acumulados. -Obtener ingresos en más de 6.2 millones de dólares al finalizar el mes de Junio de 2010.		
		Actividades	Refuerzo de Cobertura en la Zona del Pacífico	Ampliación y Refuerzo de cobertura en la Zona Central.	Refuerzo de cobertura en la Zona del Atlántico y Río San Juan.
		Mecanismo	Instalación de 27 nuevos emplazamientos.	Instalación de 23 nuevos emplazamientos.	Instalación de 4 nuevos emplazamientos.
		Resultados esperados	-Captación de nuevos clientes. -Fidelización de clientes existentes. -Aumento de penetración de telefonía celular. -Mayor cuota de mercado. -Disminución de reclamos por mala cobertura.		
		Área responsable	Depto. de redes	Depto. de redes	Depto. de redes
Fecha		Inicio de actividad	Julio-09	Octubre-09	Febrero-10
		Fin de actividad	Octubre-09	Enero-10	Febrero-10
Cronograma de Actividades	Año 2009	Julio			
		Agosto			
		Septiembre			
		Octubre			
		Noviembre			
		Diciembre			
	Año 2010	Enero			
		Febrero			
		Marzo			
		Abril			
		Mayo			
		Junio			

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

2.4.2. Fortalecimiento de la red de distribución.

Dado la propuesta actual de ampliación y refuerzo de cobertura es necesario fortalecerla con la definición de una estrategia de canales de venta, de manera que estos últimos puedan comercializar los productos y servicios de la compañía en todos los lugares donde exista cobertura. Además que estos canales sean capaces de combinar la eficacia en el uso de recursos con la personalización y el trato que requieren los clientes.

- **Objetivo de la estrategia:**

Consolidar la red de distribución por todo el país, aprovechando la presencia de Telefónica en zonas que tienen cobertura del servicio.

- **Meta de la estrategia:**

Aumentar en un 7% la red comercial de distribución, para reducir la brecha actual con la competencia.

- **Tiempo de ejecución:**

Para el cumplimiento de la estrategia se debe iniciar en el mes de Septiembre de 2009 y extenderla hasta Junio de 2010, por tanto es necesario un tiempo considerable de nueve meses para que todas las actividades se cumplan en el orden lógico planificado.

En Telefónica los puntos presenciales suman 300, entre agentes especialistas y tiendas de consumo, no obstante la competencia cuenta con alrededor de 462

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

puntos presenciales con un ratio³⁴ del 65% a nivel nacional. La tabla siguiente muestra esta distribución por departamento:

Tabla 2.16: Puntos de venta por departamento

Puntos de Venta por Departamento a Dic-08			
Departamento	Telefónica	Claro	Ratio Pdv's
Managua	133	210	0.63
Chinandega	22	28	0.79
León	17	21	0.81
Rivas	10	17	0.59
Granada	11	15	0.73
Carazo	9	18	0.50
Masaya	11	16	0.69
Matagalpa	21	23	0.91
Estelí	10	15	0.67
Jinotega	5	9	0.56
Nueva Segovia	7	12	0.58
Madriz	6	9	0.67
Boaco	9	17	0.53
Chontales	11	24	0.46
Río San Juan	4	7	0.57
RAAS	11	9	1.22
RAAN	3	12	0.25
Total	300	462	0.65

Actualmente la red comercial de Telefónica al igual que la cobertura está más concentrada en la mayoría de los departamentos del Pacífico. Así lo reflejan los datos de la **Tabla 2.16**, además que se evidencia la brecha significativa que existe entre la red de distribución de Telefónica con relación a la competencia. Ésta es la razón por la cual se propone ampliar la capilaridad, a través de la búsqueda de nuevos aliados estratégicos que ofrezcan servicios de atención y venta personalizada. De manera que, sean capaces de llegar a la mayor población posible, incrementando su productividad por punto de venta.

³⁴ Ratio: proporción o relación entre magnitudes diferentes representativas, en este caso entre los puntos de ventas de las operadoras de telefonía móvil.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

En este contexto, la propuesta de ampliación de los nuevos puntos presenciales está principalmente enfocada a la zona central y norte del país, tomando como indicador las nuevas localidades del territorio nacional propuestas a coberturar en esta zona. Así, al finalizar el 2009 se espera un crecimiento en puntos presenciales del 7% en relación al año anterior; que supone el establecimiento de 20 nuevos puntos de venta. La **Tabla 2.17** muestra esta distribución:

Tabla 2.17: Ubicación de nuevos puntos de venta

Departamento	Ubicación
Carazo	Santa Teresa
Boaco	Santa Lucía
	Nuevo Hospital Boaco
Estelí	La Trinidad
	Pueblo Nuevo
	San Juan de Limay
Jinotega	Wiwilí
	Santa María de Pantasma
	San Sebastián de Yalí
Madriz	San Juan del Río Coco
	Ducualí
	Yalagüina
Matagalpa	Quebrada Honda
	Carretera Sébaco - Matagalpa 1
	Rancho Grande
	San Dionisio
Nueva Segovia	Jalapa
	Quilalí
	Wiwilí de Abajo
	El Jícaro

Esta estrategia de crecimiento en puntos de ventas se argumenta con distribuidores o aliados estratégicos, por tanto, la principal inversión se refleja en los gastos administrativos dado que estos:

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

- Se comportan como canales para maximizar cobertura y capilaridad en la venta de productos.
- Son distribuidores exclusivos de la marca y por ende su especialización en ésta constituye una ventaja en comparación con otros canales de venta.
- Son operados por terceros, por lo que la única inversión de Telefónica está dada por el marketing, la publicidad y la formación.

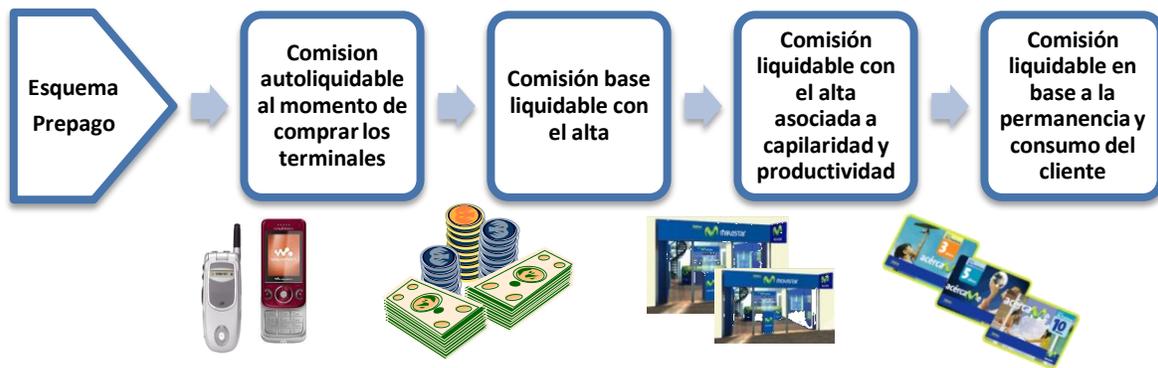
Por otra parte, para lograr fortalecer la capacidad comercial se requiere mayor rentabilidad es decir, mayor fortalecimiento financiero de la red mediante:

1. La agilización del pago de comisiones a distribuidores y vendedores.
2. Cambios en el esquema de comisiones Prepago compuesto de cuatro componentes básicos:
 - Comisión auto liquidable al momento de comprar terminales (equipos celulares).
 - Comisión liquidable con el alta del terminal en sistemas.
 - Comisión liquidable con el alta asociada a capilaridad y productividad.
 - Comisión liquidable en base a la permanencia de consumo del cliente.

La **Figura 2.6** resume este esquema de comisiones Prepago propuesto que busca además de mejorar la rentabilidad del distribuidor, generar compromiso de este último con el negocio.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Figura 2.6: Esquema de negocio – Prepago



Evidentemente este modelo de comisiones supone una palanca para fortalecer la red de distribución, no obstante es necesario combinarlo con una sustancial mejora de los procesos logísticos y de gestión comercial desde 4 puntos de vista:

1. Gestión comercial: Mejora en la gestión de los puntos de venta aportando valor para la distribución (Material de publicidad, herramientas, información, reclamaciones, etc.)
2. Centro de distribución: Rediseño de los procesos de abastecimiento y control de inventario. Es necesario también, revisar y optimizar los tiempos de entrega de la cadena de suministros.
3. Desarrollo de habilidades de venta en la distribución y habilidades de supervisión activa.
4. Agilización del proceso de liquidación.

Para tener una mejor perspectiva de la estrategia de canales de distribución, es necesario desarrollar un plan de acción orientado a definir las principales líneas de acción para fortalecer la actividad comercial de Telefónica, buscando mayor rentabilidad, fortalecimiento financiero de la red y relacionamiento comercial. La **Tabla 2.18** indica la estructura necesaria para desarrollar este plan de acción.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Tabla 2.18: Plan de acción: Estrategia de fortalecimiento para la red de distribución de Telefónica.

Objetivo Principal		Consolidar la red de distribución por todo el país, aprovechando la presencia de Telefónica en zonas que tienen cobertura del servicio.					
Meta		Aumentar en un 7% la red comercial de distribución, para reducir la brecha actual con la competencia.					
Actividades		Agilizar pago de comisiones a distribuidores y vendedores de los canales directos	Cambios en el esquema de comisiones Prepago.				
Mecanismo		Liquidación final de comisiones antes del 10 del mes siguiente para Contrato y para Prepago al momento del alta.	Comisión auto liquidable al momento de comprar los terminales	Comisión base liquidable con el alta	Comisión liquidable con el alta asociada a capilaridad y productividad	Comisión liquidable en base a la permanencia y consumo del cliente	
Resultados esperados		Eficiencia de gestión (adelantando el flujo en aprox. 40 días)	-Mayor rentabilidad de la red de distribución. -Sistema sencillo, sin penalizaciones -Simplifica gestión de reclamaciones -Generar compromiso con el negocio				
Área responsable		Depto. de Ventas y Depto. de Finanzas	Depto. de Ventas y Depto. de Marketing				
Fecha	Inicio de actividad	Septiembre-09	Septiembre-09	Septiembre-09	Septiembre-09	Septiembre-09	
	Fin de actividad	Junio-10	Junio-10	Junio-10	Junio-10	Junio-10	
Cronograma de Actividades	Año 2009	Julio					
		Agosto					
		Septiembre	X	X	X	X	X
		Octubre	X	X	X	X	X
		Noviembre	X	X	X	X	X
		Diciembre	X	X	X	X	X
	Año 2010	Enero	X	X	X	X	X
		Febrero	X	X	X	X	X
		Marzo	X	X	X	X	X
		Abril	X	X	X	X	X
		Mayo	X	X	X	X	X
		Junio	X	X	X	X	X

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

Plan de acción- continuación Tabla 2.18

		Objetivo Principal	Consolidar la red de distribución por todo el país, aprovechando la presencia de Telefónica en zonas que tienen cobertura del servicio.			
		Meta	Aumentar en un 7% la red comercial de distribución, para reducir la brecha actual con la competencia.			
		Actividades	Mayor impulso a canales mediante actividades de alto tráfico	Mejora en los procesos logísticos y de gestión comercial desde 3 áreas:		
		Mecanismo	Implementación de promociones en el punto de venta con la participación del distribuidor.	Desarrollo de habilidades de venta en la distribución y habilidades de supervisión activa.	Rediseño de los procesos de abastecimiento y control de inventario.	Mejora en la gestión de los puntos de venta
		Resultados esperados	Fortalecimiento de la red de capilaridad	Formación comercial	Optimización de los tiempos de entrega.	Aporte de valor a la distribución
		Área Responsable	Depto. de Ventas	Depto. de Ventas Depto. de RRHH	Área de Logística	Depto. de Ventas
Fecha	Inicio de actividad	Septiembre-09	Septiembre-09	Septiembre-09	Septiembre-09	Septiembre-09
	Fin de actividad	Junio-10	Junio-10	Junio-10	Junio-10	Junio-10
Cronograma de Actividades	Año 2009	Julio				
		Agosto				
		Septiembre	X	X	X	X
		Octubre	X	X	X	X
		Noviembre	X	X	X	X
		Diciembre	X	X	X	X
	Año 2010	Enero	X	X	X	X
		Febrero	X	X	X	X
		Marzo	X	X	X	X
		Abril	X	X	X	X
		Mayo	X	X	X	X
		Junio	X	X	X	X

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

2.4.3. Refuerzo del posicionamiento.

- **Objetivo de la estrategia:**

Reforzar el posicionamiento actual de Telefónica, a través de un plan de comunicación, potenciando los atributos relacionados a cobertura y red comercial.

- **Meta de la estrategia:**

Mejorar el nivel de conocimiento de la empresa dentro del mercado, incrementando en un 25% el atributo top of mind³⁵.

- **Tiempo de ejecución:**

El mecanismo para cumplir con ésta estrategia tiene un período de 2 meses que comprenden de Julio a Agosto de 2009.

Como se menciona en la sección del diagnóstico interno, Telefónica es una empresa completamente conocida en todo el país y caracterizada sobre todo por promociones, precios económicos y por ser una compañía que entiende la necesidad de los usuarios. Esta caracterización percibida en el posicionamiento resulta ser significativa, sin embargo, es de suma importancia reforzarlo con atributos de comunicación, para que Telefónica no sea percibida como una empresa de bajo perfil dentro del mercado.

Por lo que, considerando las estrategias para ampliación de cobertura y capilaridad propuesta en las secciones anteriores y aprovechando el crecimiento de la industria el objetivo propuesto es crear una estrategia sombrilla de comunicación, con la que se cubra un mismo concepto:

³⁵ Top of mind: se refiere al posicionamiento de la marca que primero le viene a la mente a un consumidor, también se conoce como primera mención.

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

1. En señal y cobertura... crecemos por vos.

Tomando como parámetro este mensaje, hacemos alusión del hecho de que queremos estar en todos los momentos del cliente, y en todos los lugares; es por eso que se está ampliando y mejorando la cobertura. Por lo que esta comunicación debe de ser cálida y cercana, demostrándole a su mercado que lo conoce perfectamente y que le da lo que necesita por esta misma causa.

A la vez, no se debe centrarse en la marca o el producto sino en la necesidad del cliente.

La idea de dicha estrategia es mostrar cercanía, para lograr generar un fuerte sentimiento de confianza en los usuarios actuales y potenciales por lo que dicha comunicación no debe centrarse únicamente en la venta de minutos o tiempo aire, sino en lo que pueden hacer con esos minutos y que pueden hablar más.

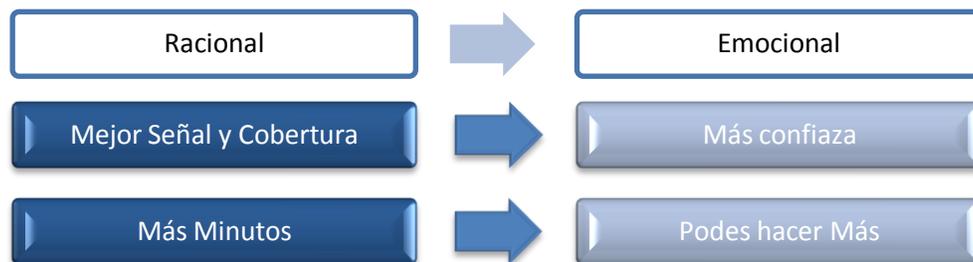
Es conocido que muy pocas personas entienden o les interesa cuánto cuesta un minuto, pero si entiende perfectamente, que con una tarjeta o recarga de minutos de una determinada compañía pudo hablar más con su hijo y con otra posiblemente no. Por lo que debe cambiarse el tono, es decir mostrarse como la compañía amiga que le ayuda a hacer más cosas con tu tarjeta o recargas electrónicas, ya sea por medio de promociones o de diferentes planes.

Este aspecto es relevante para las personas, por tanto aquella compañía que le ayude, que entienda el dilema en que está el cliente, esa compañía tendrá su confianza y por ende, su lealtad. La idea es presentarse como un gran conocedor de lo que el mercado necesita y de esa forma hacer una comunicación más placentera y con la que se pueda humanizar el producto.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Por tanto el mensaje de la estrategia debe tener atractivos racionales para captar consumidores a causa del valor que el producto representa, con beneficios tales como la calidad, economía y desempeño. Así mismo con atractivos emocionales que fomenten sentimientos positivos que motiven la adquisición del bien y servicio. La **Figura 2.7** define el mensaje para la campaña publicitaria.

Figura 2.7: Mensaje para la campaña publicitaria



Esta campaña nos ayudará a estimular altas nuevas e informar a nuestros clientes existentes acerca de los beneficios de Telefónica, resaltando como beneficio principal el crecimiento en señal y cobertura. Asimismo, se pretende estimular la presencia de una marca cálida y cercana en el interior del país. A continuación se muestra una descripción del contenido necesario para ejecutar la campaña:

Descripción de la campaña:

- Objetivos de medios en función de los objetivos publicitarios, los de comunicación y los de marketing.
- Anunciante: presencia geográfica y estacionalidad de su oferta.
- Producto: grado de conocimiento en el mercado y publicidad anterior.
- Competencia: actividad publicitaria en cuanto a su presencia en medios.

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

Público objetivo: definición del público al que va dirigida la campaña y para el que se diseña la estrategia de comunicación. Su perfil deberá localizarse en las audiencias de los distintos medios.

Medios solicitados por el cliente: cuando el briefing del cliente ha incluido ciertas condiciones sobre dónde llevar a cabo el lanzamiento de la campaña, éstas se indican en la información dirigida a los planificadores. Así podrán seguir la pauta o sugerir mejores alternativas.

Estrategia creativa: los responsables de medios deben conocer la estrategia creativa ya que de esta manera pueden orientar sus decisiones en función de elementos importantes del mensaje (color, tamaño, movimiento, sorpresa).

Presupuesto de medios: cifra real prevista destinada a la difusión de la campaña. Es aquello que está dispuesto a invertir el anunciante en los medios. Debe contener cualquier orientación dada por él sobre su distribución.

Calendario de la campaña: período de aparición de la campaña en los medios e indicaciones, si las hay, sobre periodos de presencia, fases y duración total.

La **Tabla 2.19** presenta el plan de acción necesario para la estrategia de posicionamiento, cuya actividad principal es la elaboración del briefing³⁶ de medios que constituye básicamente el soporte para decidir en qué medios conviene difundir el mensaje.

³⁶ Briefing de medios: conjunto de variables relacionadas con el diseño de la campaña publicitaria para un período determinado.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Tabla 2.19 Plan de acción: Estrategia de posicionamiento para Telefónica.

		Objetivo Principal	Reforzar el posicionamiento actual de Telefónica, a través de un plan de comunicación, potenciando los atributos relacionados a cobertura y red comercial.					
		Meta	Mejorar el nivel de conocimiento de la empresa dentro del mercado, incrementado en un 25% el atributo top of mind.					
		Actividades	Elaboración del Breafing de medios.					
		Mecanismo	Elaboración del Calendario de la campaña	Elaboración y aprobación del Presupuesto de medios	Elaboración de la Estrategia creativa	Selección de los Medios para difundir la campaña	Definición del Público objetivo	Descripción de la campaña a todas las áreas involucradas
		Área Responsable	Depto. de Marketing & Agencia de publicidad.			Depto. de Marketing.		
Fecha	Inicio de actividad	Agosto-09	Agosto-09	Julio-09	Julio-09	Julio-09	Julio-09	
	Fin de actividad	Agosto-09	Agosto-09	Julio-09	Julio-09	Julio-09	Julio-09	
Cronograma de Actividades	Año 2009	Julio			X	X	X	X
		Agosto	X	X				
		Septiembre						
		Octubre						
		Noviembre						
		Diciembre						
	Año 2010	Enero						
		Febrero						
		Marzo						
		Abril						
		Mayo						
		Junio						

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

CAPÍTULO III: PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS.

3.1. Inversión

La inversión total necesaria para implementación de esta estrategia de ampliación de cobertura de telecomunicaciones en Nicaragua es de \$ 8,478,000 dólares a como se muestra en la **Tabla 3.1**.

Tabla 3.1: Inversión Total

Macro Proyecto	Nombre Proyecto	Programa de Inversión	Descripción de la Compra	Cantidad (Q)	Precio Unitario (P)	Total (PxQ)
Cobertura	Acceso Radio	GSM-COBERTURA-RADIO	Nuevos Emplazamiento GSM	54	\$ 157.000	\$ 8.478.000
INVERSION TOTAL						\$ 8.478.000

Esta inversión está orientada a reforzar cobertura en Managua y en Zona del Pacífico. Adicionalmente, se pretende mejorar la Zonas Central y Atlántico. Además de poblaciones en donde existe deficiente señal o aislada como es el caso de Jinotepe, Cuapa, La Esperanza y otros.

3.2. Clientes

La implementación de esta estrategia de ampliación de cobertura de telecomunicaciones en Nicaragua permitirá a Telefónica alcanzar en promedio mensual 15,598 clientes nuevos, logrando al cierre de Junio 2010 una cuota en altas de 187 mil clientes acumulados.

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

Tabla 3.2: Proyección de Clientes

Proyección de Clientes	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09
------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Segmento Objetivo

Cientes Iniciales Acumulados		15.598	30.963	46.097	61.004	75.687
Cientes Nuevos (Altas)	15.598	15.598	15.598	15.598	15.598	15.598
Cientes Perdidos (Bajas)	0	234	464	691	915	1.135
Ganancia Neta Clientes (Altas-Bajas)	15.598	15.364	15.134	14.907	14.683	14.463
%Churn	0,00%	0,76%	1,01%	1,13%	1,20%	1,25%
Cientes Finales	15.598	30.963	46.097	61.004	75.687	90.150
Cientes Medios	15.598	30.963	46.212	61.232	76.024	90.593

Proyección de Clientes	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Total
------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	-------

Segmento Objetivo

Cientes Iniciales Acumulados	90.150	104.397	118.429	132.251	145.866	159.276	0
Cientes Nuevos (Altas)	15.598	15.598	15.598	15.598	15.598	15.598	187.181
Cientes Perdidos (Bajas)	1.352	1.566	1.776	1.984	2.188	2.389	14.696
Ganancia Neta Clientes (Altas-Bajas)	14.246	14.033	13.822	13.615	13.410	13.209	172.486
%Churn	1,29%	1,32%	1,34%	1,35%	1,37%	1,38%	8,47%
Cientes Finales	104.397	118.429	132.251	145.866	159.276	172.486	172.486

Consecuente se estimó la cuota de clientes que son desconsiderados del total de clientes activos en el período, dado que son usuarios que no cursan ningún evento facturable de tráfico saliente o entrante (no realizaron ni recibieron llamadas, mensajes de texto, entre otros).

Estos se calculan para el segundo mes³⁷ del año, en base al comportamiento histórico del churn (porcentaje que representa la relación existente entre el número de bajas contabilizadas en el período considerado y el número de clientes medios en dicho período) que fue del 1.5% durante el 2008. Por tanto las bajas o clientes no activos para el mes de Agosto del 2009, son producto de este porcentaje por el parque de clientes del mes anterior (234 para el mes de Agosto-09). Estimándose así un total acumulado al cierre del período de 14,696 bajas o usuarios que se considerarán como parque inactivo y que no se contabilizarán en la base de clientes a efectos de gestión.

³⁷ En el primer mes no se estiman clientes inactivos dado que los nuevos clientes realizan en principio una llamada para la activación de su número en la plataforma de clientes, el cual es considerado como un evento facturable.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

En la tabla anterior se muestra también la ganancia neta o variación experimentada por el operador, en el número de clientes por un aumento o disminución del mismo, en el período de tiempo considerado. Es decir, no es más que la diferencia entre los nuevos clientes y la pérdida de clientes del período anterior, por tanto, la ganancia neta al finalizar Junio 2010 será más de 172 mil clientes. Así, la base de clientes o parque final de Telefónica en Nicaragua prácticamente se situará al cierre de Junio 2010 en 1,104,368 clientes, que representan un crecimiento interanual del 18.5% respecto a los clientes actuales.

3.3. Ingresos

En este apartado, se explican los elementos considerados para la estimación de los ingresos asociados al consumo de clientes en servicios de voz y datos en base a la consideración de los siguientes indicadores entre los que se destacan:

- Minutes of Usage (MOU): representan los minutos traficados tanto de entrada como salida (por usuario) contabilizados en un periodo considerado, que para este caso es de un mes. Actualmente un cliente consume 58 minutos en promedio al mes (ver **Tabla 3.3**).
- Average Revenue per Minute (ARPM): Ingreso medio obtenido por minuto aire para un momento determinado del tiempo (mes, trimestre, año, etc.) y segmento (contrato, prepago, etc.). Dado que el 93% del parque o la base de clientes es prepago se considera para este análisis el ARPM de esta línea de negocio cuya ponderación es \$ 0.12.
- Consecuentemente se calculó el Average Revenue per User (ARPU) que representa el ingreso que el cliente aporta a la compañía. Este resulta producto de MOU por ARPM.

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

Finalmente la estimación de los ingresos totales asociados al consumo de clientes es básicamente el producto de ARPU la cantidad de clientes que se consideraron en la sección 3.2. De manera que al cierre de Junio 2010 los ingresos se estiman en más de 7.6 millones de dólares.

Tabla 3.3: Proyección de ingresos

Proyección de ingresos	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09
TOTAL						
Minutos traficados (MOU)	54	54	55	58	58	55
ARPM	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12
ARPU	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7
Parque Medio	15.598	23.281	38.530	53.550	68.346	82.919
Tráfico (miles minutos)	840	1.248	2.131	3.080	3.957	4.563
Ingresos (Miles \$)	\$ 102	\$ 151	\$ 258	\$ 374	\$ 480	\$ 554

Proyección de ingresos	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Total
TOTAL							
Minutos traficados (MOU)	57	57	55	57	58	69	59
ARPM	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12
ARPU	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 8	\$ 7
Parque Medio	97.274	111.413	125.340	139.059	152.571	165.881	89.480
Tráfico (miles minutos)	5.583	6.403	6.887	7.890	8.779	11.508	62.869
Ingresos (Miles \$)	\$ 677	\$ 777	\$ 835	\$ 957	\$ 1.065	\$ 1.396	\$ 7.626

3.4. Gastos

La estimación de los gastos totales que se incurrirá en la implementación de las estrategias se realizó en base a la consideración de los siguientes gastos:

3.4.1. Gastos comerciales

Estos son los gastos en los que se incurre para estimular la captación de nuevos clientes y el mantenimiento de los que conforman la base de clientes; así

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

como los gastos en que se incurre para poder prestar el servicio. Estos son los gastos de captación, fidelización, publicidad e interconexión.

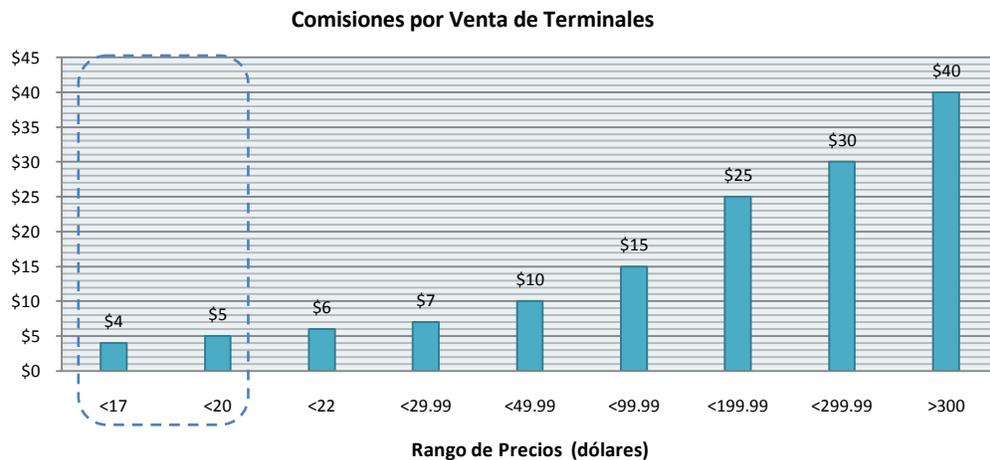
3.4.1.1. Gastos de captación

La determinación de estos gastos se realiza mediante el indicador SAC³⁸ que representa el valor incurrido por el ingreso de un nuevo cliente. Este incluye, las comisiones pagadas al distribuidor por captación, el apoyo y subvención al terminal o equipo celular y otros conceptos tales como logística, apoyo comercial, etc. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{SAC} = ((a) \text{ Comisiones} + (b) \text{ Apoyo y Subvención al terminal}) * \text{Clientes Nuevos}$$

Actualmente las comisiones pagadas al distribuidor están en dependencia del precio de venta del teléfono o terminal. La **Gráfica 3.1** muestra estas comisiones por rango de precios del equipo celular.

Gráfico 3.1: Comisiones por ventas de terminales



³⁸ SAC (Subscriber Adquisition Cost): Coste por adquirir un cliente nuevo.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

No obstante dado que el 84.2 %³⁹ de las activaciones de terminales celulares están constituidas por las gamas baja y ultra baja⁴⁰, la comisión promedio ponderada es de \$4 dólares por terminal facturado. En relación al descuento por apoyo y subsidio al terminal, se refiere al importe satisfecho al canal para que éste traslade un mejor precio de venta al cliente final. Esta situación se genera cuando la operadora subsidia los terminales celulares en el tramo final de la distribución.

Igualmente se generan apoyos al terminal cuando la operadora ajusta los precios de venta de los equipos, una vez estos que ya están en el canal para facilitar la mayor venta de los mismos. Es decir, al canal un terminal, puede haberse vendido a \$100, pero el mes siguiente se quiere favorecer la rotación de este terminal y se saca una promoción en el que se sitúa el precio a \$90, por tanto, a fin de que el canal no pierda dinero se le genera una nota de crédito que se registra como un menor ingreso para la operadora por \$10. Por lo que a pesar de que pueda parecer una mayor comisión al canal se interpretará como mayor subsidio de terminales, y en cualquier caso podrá por tanto incrementar el SAC⁴¹. El subsidio establecido para este caso es \$9, de acuerdo al análisis siguiente.

Tabla 3.4: Resumen de terminales facturadas versus activadas

Gama	Equipo	Ing. \$	Costo \$	Subsidio \$	Ingreso Promedio	Costo Promedio	Sub Promedio
Premium	10	\$2,905	\$3,298	\$393	\$290	\$330	-\$39
Productividad	6	\$2,600	\$2,934	\$334	\$433	\$489	-\$56
Alta	46	\$9,915	\$10,711	\$796	\$216	\$233	-\$17
Media	278	\$19,503	\$20,751	\$1,248	\$70	\$75	-\$4
Baja	199	\$8,653	\$9,762	\$1,109	\$43	\$49	-\$6
Ultrabaja	357	\$7,491	\$10,846	\$3,354	\$21	\$30	-\$9
Base fijos	24	\$720	\$1,686	\$967	\$30	\$70	-\$40
Total	920	\$51,787	\$59,988	\$8,201	\$56	\$65	-\$9

Base de Cálculo: Promedio de terminales comprados de los meses de Septiembre, Octubre y Noviembre del 2008.

³⁹ Base de cálculo: Promedio de los últimos tres cuatrimestres del año 2008.

⁴⁰ Gama baja y ultra baja: teléfonos con precio menor a 22 dólares.

⁴¹ SAC (Subscriber Acquisition Cost): Coste por adquirir un cliente nuevo.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Por tanto como se mencionaba anteriormente los gastos de captación son producto del SAC Unitario por la cantidad de altas o clientes nuevos estimados en la sección 3.2. Clientes. Entonces, los gastos de captación se estiman en \$ 203 mil dólares mensuales para un acumulado al cierre de Junio 2010 de \$ 2.43 millones de dólares por este concepto a como se detallan en la **Tabla 3.5**.

Tabla 3.5: Proyección de gastos por captación.

Proyección de Gastos	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09	
Concepto	SAC						
Subsidio medio por terminal	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	
Comisión	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	
SAC promedio	\$ 13,00	\$ 13,00	\$ 13,00	\$ 13,00	\$ 13,00	\$ 13,00	
Altas	15.598	15.598	15.598	15.598	15.598	15.598	
SAC TOTAL (Miles)	203	203	203	203	203	203	

Proyección de Gastos	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Total
Concepto	SAC						
Subsidio medio por terminal	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00
Comisión	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00
SAC promedio	\$ 13,00	\$ 13,00	\$ 13,00	\$ 13,00	\$ 13,00	\$ 13,00	\$ 13,00
Altas	15.598	15.598	15.598	15.598	15.598	15.598	187.181
SAC TOTAL (Miles)	203	203	203	203	203	203	2.433

3.4.1.2. Gastos de fidelización

Por otro lado se tienen los gastos de fidelización que son las comisiones pagadas al distribuidor por las acciones de fidelización llevadas a cabo. Estas acciones pueden ser migraciones entre líneas de negocio, pasando a un cliente de Prepago a Post pago, es decir lograr cambiar a un usuario de recargar a través tarjetas a adquirir un contrato por una cuota fija de minutos asignados a su cuenta o viceversa.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

De la misma manera, también representan gastos por este rubro, las redenciones (canjes o cambios de terminales relacionadas con programas de puntos o para retener al cliente durante más tiempo). Estos gastos se calculan en base al porcentaje actual que representan los gastos de fidelización de los ingresos mensuales a como se detalla en la **Tabla 3.6**.

Tabla 3.6: Proyección de gastos por fidelización.

Proyección de Gastos	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09
Concepto	Costos de Fidelización					
Ingresos del servicio	\$102	\$151	\$258	\$374	\$480	\$554
% Fidelizacion	0,0037	0,0037	0,0037	0,0037	0,0037	0,0037
Costo de Fidelización (Miles \$)	\$0,38	\$0,56	\$0,96	\$1,38	\$1,78	\$2,05

Proyección de Gastos	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Total
Concepto	Costos de Fidelización						
Ingresos del servicio	\$677	\$777	\$835	\$957	\$1.065	\$1.396	\$7.626
% Fidelizacion	0,0037	0,0037	0,0037	0,0037	0,0037	0,0037	0
Costo de Fidelización (Miles \$)	\$2,51	\$2,87	\$3,09	\$3,54	\$3,94	\$5,16	\$28,22

3.4.1.3. Gastos de publicidad

Los gastos de publicidad son los gastos de anuncios incurridos en medios como radio, TV, perifoneo y vallas para la campaña de posicionamiento propuesta en este documento. Se estiman en promedio mensualmente \$29 mil dólares mensuales. La proyección de estos gastos se muestra en la **Tabla 3.7**, donde se enfocará la estrategia de comunicación excluyendo Managua, dado que este se encuentra dentro de un fijo mensual presupuestado que se le paga a la agencia de publicidad para la elaboración de todas las campañas publicitarias -en base a la idea que le brinda Telefónica- así como el plan de medios⁴² en este departamento.

⁴² El plan de medios es la solución a la difusión de la campaña, es decir, la respuesta a la necesidad de llegar al público objetivo y lograr que éste reciba el mensaje del anunciante.

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

Tabla 3.7: Detalle de gastos de publicidad.

Departamento	Medio	Tipo de Medio	Costo 30Seg/hora	Tiempo aire	Bonificacio n	Presupuesto Diario	Dias	Presupuesto Mensual
Matagalpa	Canal 8	TV Local	\$ 8,00	4	2	\$ 32,00	30	\$ 960,00
	Stereo Yes	Radio	\$ 7,00	4	4	\$ 28,00	30	\$ 840,00
	Stereo Digital	Radio	\$ 6,75	4	4	\$ 27,00	30	\$ 810,00
	Gold Bay Producciones	Perifoneo	\$ 15,00	3	0	\$ 45,00	3	\$ 135,00
	Vallas	15x30 Pies	\$ 204,00	1	0	\$ 204,00	1	\$ 204,00
Chinadega/Leon	Canal 29	TV Local	\$ 8,00	4	2	\$ 32,00	30	\$ 960,00
	Stereo Cristal	Radio	\$ 7,00	4	4	\$ 28,00	30	\$ 840,00
	Radio Dario	Radio	\$ 8,00	4	4	\$ 32,00	30	\$ 960,00
	Antonio Cáceres	Perifoneo	\$ 12,50	3	0	\$ 37,50	3	\$ 112,50
	Vallas	15x30 Pies	\$ 204,00	1	0	\$ 204,00	1	\$ 204,00
Rio San Juan	Cable Sur	TV Local	\$ 6,00	4	2	\$ 24,00	30	\$ 720,00
	Radio Rumbos	Radio	\$ 7,00	4	4	\$ 28,00	30	\$ 840,00
	La exitosa	Radio	\$ 4,50	4	4	\$ 18,00	30	\$ 540,00
	Vado Publicidad	Perifoneo	\$ 12,50	3	0	\$ 37,50	3	\$ 112,50
	Vallas	15x30 Pies	\$ 204,00	1	0	\$ 204,00	1	\$ 204,00
Rivas	Cable Sur	TV Local	\$ 6,00	4	2	\$ 24,00	30	\$ 720,00
	Radio Rumbos	Radio	\$ 7,00	4	4	\$ 28,00	30	\$ 840,00
	La exitosa	Radio	\$ 4,50	4	4	\$ 18,00	30	\$ 540,00
	Vado Publicidad	Perifoneo	\$ 12,50	3	0	\$ 37,50	3	\$ 112,50
	Vallas	15x30 Pies	\$ 204,00	1	0	\$ 204,00	1	\$ 204,00
Masaya	ESTESA	TV Cable				\$ -		\$ -
	Radio Masaya	Radio	\$ 6,00	4	4	\$ 24,00	30	\$ 720,00
	Radio Amorosa	Radio	\$ 5,00	4	4	\$ 20,00	30	\$ 600,00
	Vado publicidad	Perifoneo	\$ 12,50	3	0	\$ 37,50	3	\$ 112,50
	Vallas	15x30 Pies	\$ 204,00	1	0	\$ 204,00	1	\$ 204,00
Chontales	Americable	TV Cable	\$ 8,00	4	2	\$ 32,00	30	\$ 960,00
	Radio Meridiano	Radio	\$ 3,00	4	4	\$ 12,00	30	\$ 360,00
	Radio Centro	Radio	\$ 6,50	4	4	\$ 26,00	30	\$ 780,00
	Wilmor León	Perifoneo	\$ 16,00	3	0	\$ 48,00	3	\$ 144,00
	Vallas	15x30 Pies	\$ 204,00	1	0	\$ 204,00	1	\$ 204,00
Boaco	No hay dato					\$ -		\$ -
	Radio Oxigeno	Radio	\$ 7,00	4	4	\$ 28,00	30	\$ 840,00
	Radio Yarrince	Radio	\$ 4,00	4	4	\$ 16,00	30	\$ 480,00
	Silvio Rayo Mora	Perifoneo	\$ 16,00	3	0	\$ 48,00	3	\$ 144,00
	Vallas	15x30 Pies	\$ 204,00	1	0	\$ 204,00	1	\$ 204,00
Jinotega	Canal de las Brumas	TV Local	\$ 6,00	4	2	\$ 24,00	30	\$ 720,00
	Radio Monumental	Radio	\$ 5,50	4	4	\$ 22,00	30	\$ 660,00
	Radio Jinotega	Radio	\$ 5,00	4	4	\$ 20,00	30	\$ 600,00
	Rodolfo Ortega	Perifoneo	\$ 15,00	3	0	\$ 45,00	3	\$ 135,00
	Vallas	15x30 Pies	\$ 204,00	1	0	\$ 204,00	1	\$ 204,00
Estelí	Telecable Canal 4	TV Local	\$ 8,00	4	2	\$ 32,00	30	\$ 960,00
	Radio Estelí	Radio	\$ 5,00	4	4	\$ 20,00	30	\$ 600,00
	Radio ABC	Radio	\$ 8,00	4	4	\$ 32,00	30	\$ 960,00
	Rosebelt Rodriguez	Perifoneo	\$ 15,00	3	0	\$ 45,00	3	\$ 135,00
	Vallas	15x30 Pies	\$ 204,00	1	0	\$ 204,00	1	\$ 204,00
Nueva Segovia	Telecable Canal 4	TV Local	\$ 8,00	4	2	\$ 32,00	30	\$ 960,00
	Radio Voz del Pinar	Radio	\$ 5,00	4	4	\$ 20,00	30	\$ 600,00
	Radio K Buena	Radio	\$ 4,00	4	4	\$ 16,00	30	\$ 480,00
	Rosebelt Rodriguez	Perifoneo	\$ 17,00	3	0	\$ 51,00	3	\$ 153,00
	Vallas	15x30 Pies	\$ 204,00	1	0	\$ 204,00	1	\$ 204,00
Madriz	Estereo Madriz	Radio	\$ 4,00	4	4	\$ 16,00	30	\$ 480,00
	Radio K Buena	Radio	\$ 4,00	4	4	\$ 16,00	30	\$ 480,00
	Estereo Madriz	Perifoneo	\$ 14,00	3	0	\$ 42,00	3	\$ 126,00
	Vallas	15x30 Pies	\$ 204,00	1	0	\$ 204,00	1	\$ 204,00
							\$ -	
Carazo	Telecable Canal 4	TV Local	\$ 8,00	4	2	\$ 32,00	30	\$ 960,00
	Radio Stereo Sur	Radio	\$ 4,50	4	4	\$ 18,00	30	\$ 540,00
	Radio Stereo Sur	Perifoneo	\$ 17,00	3	0	\$ 51,00	3	\$ 153,00
	Vallas	15x30 Pies	\$ 204,00	1	0	\$ 204,00	1	\$ 204,00
							\$ -	
RAAS	Telecable	TV Local	\$ 8,00	4	2	\$ 32,00	30	\$ 960,00
	Radio Punto 3	Radio	\$ 5,00	4	4	\$ 20,00	30	\$ 600,00
	Antony Matwes	Perifoneo	\$ 20,00	3	0	\$ 60,00	3	\$ 180,00
						\$ -		\$ -
Presupuesto Total Mensual								\$29.073,00

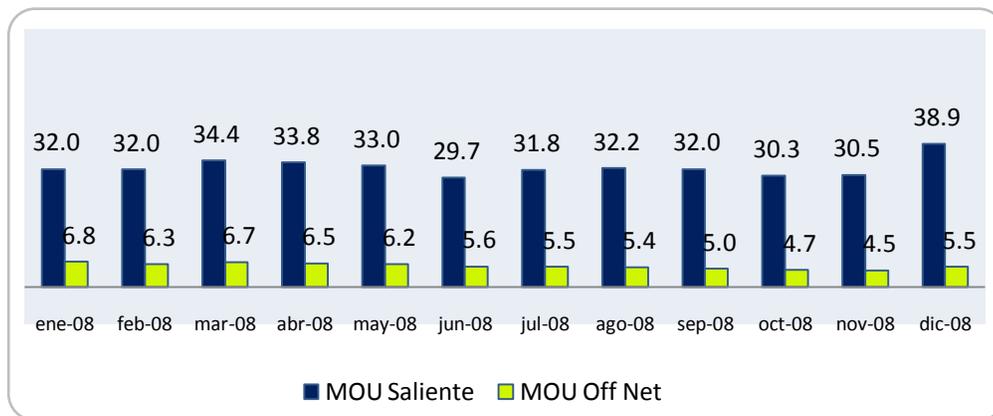
**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

3.4.1.4. Gastos de interconexión

Los gastos de interconexión son los que se incurren para poder prestar el servicio, estos representan los gastos devengados por la utilización de red de otros operadores en concepto de finalización o tránsito de tráfico de minutos.

El **Gráfico 3.2** refleja cantidad de minutos salientes por usuario (MOU) versus la cantidad de minutos salientes fuera de la red Movistar. Siendo estos últimos 6 minutos en promedio, un 18% del tráfico total de minutos salientes promedio mensual.

Gráfico 3.2: MOU



El cálculo de los gastos de interconexión se realiza en base al producto del costo medio de interconexión que actualmente es \$0.1215 dólares por el promedio de minutos salientes fuera de la red Movistar (off – net) y el promedio de la base de clientes o parque medio. Entonces, los gastos de interconexión acumulados al cierre de Junio 2010 se estiman en más de \$1.04 millones de dólares, la **Tabla 3.8** muestra el cálculo de este indicador.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Tabla 3.8: Proyección de gastos de interconexión

Proyección de Gastos	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09
Concepto	Interconexión					
Minutos salida Off-Net	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Costo medio minuto	\$ 0,1215	\$ 0,1215	\$ 0,1215	\$ 0,1215	\$ 0,1215	\$ 0,1215
Parque Medio	15.598,4	30.963	46.212	61.232	76.024	90.593
Trafico Minutos Off-Net (miles)	125	248	370	490	608	725
Costo de Interconexión (Miles \$)	15	30	45	60	74	88

Proyección de Gastos	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Total
Concepto	Interconexión						
Minutos salida Off-Net	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Costo medio minuto	\$ 0,1215	\$ 0,1215	\$ 0,1215	\$ 0,1215	\$ 0,1215	\$ 0,1215	\$ 0,1215
Parque Medio	104.942	119.074	132.993	146.700	160.201	173.498	96.503
Trafico Minutos Off-Net (miles)	840	953	1.064	1.174	1.282	1.388	9.264
Costo de Interconexión (Miles \$)	102	116	129	143	156	169	1.126

3.4.2. Gastos de gestión de clientes

Son los gastos incurridos en los procesos necesarios para la gestión de los clientes propios de la operadora. En la implementación de esta estrategia de ampliación y refuerzo de cobertura se incluyen los gastos de recarga y gastos de atención de clientes.

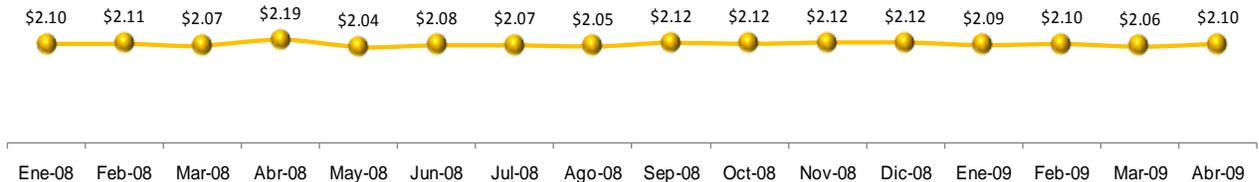
3.4.2.1. Gastos de recarga

Los gastos de recarga representan las comisiones liquidadas al distribuidor de recargas por las recargas gestionadas. En este apartado el cálculo se realiza en función de los siguientes indicadores:

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

- a. La comisión ponderada actualmente pagada al distribuidor autorizado por la venta de tarjetas físicas, pines y recargas electrónicas actualmente es del 8%, es decir por la compra de una tarjeta física de C\$100 (cien córdobas) la operadora le da al canal distribuidor una comisión de C\$8 córdobas.
- b. El promedio de recarga media por abonado, que actualmente según los indicadores es de \$2.08 dólares.

Gráfico 3.3: Recarga media por usuario al mes



- c. Y finalmente la frecuencia con que recarga el cliente que es de 2 recargas en promedio al mes.

Los gastos de recarga estimados al cierre del período considerado se estiman en \$342 mil dólares. La **Tabla 3.9** muestra esta proyección de gastos los cuales son producto de los indicadores mencionados y la base de clientes promedio estimada en la sección 3.2.

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

Tabla 3.9: Proyección de gastos de recarga.

Proyección de Gastos	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09
Concepto	Recargas					
Eventos por cliente	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Recarga Media	\$ 2,08	\$ 2,08	\$ 2,08	\$ 2,08	\$ 2,08	\$ 2,08
Comisión Media	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Parque Medio	15.598	23.281	38.530	53.550	68.346	82.919
Costo de Recargas (Miles \$)	5	8	13	18	22	27

Proyección de Gastos	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Total
Concepto	Recargas						
Eventos por cliente	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Recarga Media	\$ 2,08	\$ 2,08	\$ 2,08	\$ 2,08	\$ 2,08	\$ 2,08	\$ 2,08
Comisión Media	8%	8%	8%	7%	7%	7%	7,65%
Parque Medio	97.274	111.413	125.340	139.059	152.571	165.881	89.480
Costo de Recargas (Miles \$)	32	36	40	43	47	51	342

3.4.2.2. Gastos de atención al cliente.

Por otro lado se están incluyendo los gastos de gestión de clientes, estos representan los servicios comerciales de gestión de consultas, reclamos, gastos de impresión y otros relacionados con la atención de clientes tanto a nivel telefónico, personalizado, y en línea. Estos gastos actualmente representan en promedio el 2% de los ingresos totales estimados en la sección 3.3. La **Tabla 3.10** muestra esta proyección de gastos.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Tabla 3.10: Proyección de gastos de atención a clientes.

Proyección de Gastos	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09
Concepto	Atención a clientes					
Ingreso del Servicio	102	151	258	374	480	554
% Atención al Cliente	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Gasto por Atención a clientes (Miles \$)	\$ 2,04	\$ 3,03	\$ 5,17	\$ 7,47	\$ 9,60	\$ 11,07

Proyección de Gastos	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Total
Concepto	Atención a clientes						
Ingreso del Servicio	677	777	835	957	1.065	1.396	\$635.505
% Atención al Cliente	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Gasto por Atención a clientes (Miles \$)	\$ 13,55	\$ 15,53	\$ 16,71	\$ 19,14	\$ 21,30	\$ 27,92	\$ 152,52

3.4.3. Gastos de administración

En la sección 2.4.2 Fortalecimiento la red capilar de distribución se menciona que dada la propuesta actual de ampliación y refuerzo de cobertura se requería fortalecerla con la definición de una estrategia de canales de venta, de manera que estos últimos pudieran comercializar los productos y servicios de la compañía, en las nuevas localidades del territorio nacional propuestas a coberturar. Esta estrategia de crecimiento en puntos de ventas se argumentaba con la búsqueda de distribuidores o aliados estratégicos dado que estos son operados por terceros, por lo que la única inversión de Telefónica estaría dada por el marketing, la publicidad y la formación.

Es por tal razón que en este apartado se incluyen los gastos asociados a la formación del personal en estos nuevos sitios a coberturar como gastos de administración. Se incluyen los gastos del personal propio asignado al área de administración y los gastos devengados en concepto de viajes realizados por los empleados, con motivo del desempeño de su labor profesional. Incluye estancias, manutención y todos aquellos gastos devengados en concepto de alojamiento, dietas

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

y gastos justificados realizados por el trabajador en sus viajes profesionales, cuando se pagan directamente por la empresa o se liquidan al empleado ante la presentación del justificante.

La estimación de estos gastos se realizó en línea con el modelo de presupuesto y se determinó como producto de los ingresos totales por el porcentaje promedio mensual que representa los gastos administrativos⁴³. Por tanto al cierre de Junio 2010 la proyección de gastos como lo muestra la **Tabla 3.11** es más de \$53 mil dólares.

Tabla 3.11: Proyección de gastos administrativos.

Proyección de Gastos	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09	
Concepto	Otros Administración						
Ingresos del servicio	\$102	\$151	\$258	\$374	\$480	\$554	
% Gastos Administrativos	0,007	0,007	0,007	0,007	0,007	0,007	
Otros Gastos de Administración (Miles \$)	\$ 0,71	\$ 1,06	\$ 1,81	\$ 2,62	\$ 3,36	\$ 3,87	

Proyección de Gastos	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Total
Concepto	Otros Administración						
Ingresos del servicio	\$677	\$777	\$835	\$957	\$1.065	\$1.396	\$7.626
% Gastos Administrativos	0,007	0,007	0,007	0,007	0,007	0,007	0,007
Otros Gastos de Administración (Miles \$)	\$ 4,74	\$ 5,44	\$ 5,85	\$ 6,70	\$ 7,45	\$ 9,77	\$ 53,38

⁴³ El porcentaje mensual de gastos administrativos de la Tabla 3.11 va en línea con el reporte de presupuesto del 2009. Se calcula tomando los costos totales de administración sobre los ingresos salientes totales.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

3.4.4. Gastos de red

Son los gastos en los que se incurre para poder operar, explotar y mantener la red. Se incluyen los gastos incurridos para llevar a cabo el programa planificado de mantenimiento y actuaciones preventivas de conservación de equipos que incluye el control de calidad y estado; así como las reposiciones usuales de piezas y las reparaciones realizadas por desperfectos imprevistos y no programadas.

La **Tabla 3.12** muestra esta proyección de gastos de mantenimiento de red. Estos se calculan como producto de la cantidad de sitios por el costo de mantenimiento de cada uno que en promedio es de \$283 dólares. Por tanto al cierre de Junio 2010 el total de gastos por este rubro será de más de \$183 mil dólares.

Tabla 3.12: Proyección de gastos de mantenimiento de red.

Proyección de Gastos	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09
Concepto	Mantenimientos					
Costo de Mantenimiento por Sitio	\$283	\$283	\$283	\$283	\$283	\$283
Cantidad de Sitios	54,0	54,0	54,0	54,0	54,0	54,0
Costo de Mantenimiento de Red (Miles ML	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15

Proyección de Gastos	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Total
Concepto	Mantenimientos						
Costo de Mantenimiento por Sitio	\$283	\$283	\$283	\$283	\$283	\$283	\$3.396
Cantidad de Sitios	54,0	54,0	54,0	54,0	54,0	54,0	54,0
Costo de Mantenimiento de Red (Miles ML	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 183,38

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

La **Tabla 3.13** muestra el cálculo del resultado operativo del plan de comercialización para Telefónica en el período 2009 – 2010. En resumen se requieren \$8.4 millones de dólares en concepto de inversión para el cumplimiento de las estrategias propuestas, captando un nivel promedio de ingresos de \$635 mil dólares mensuales. En términos de OIBDA⁴⁴ al final del período se obtienen márgenes de hasta un 39%, y se empiezan a percibir utilidades a partir del cuarto mes.

Tabla 3.13: Cobertura GSM esperada para Junio 2010

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
	Jul-09	Aug-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dec-09	Jan-10	Feb-10	Mar-10	Apr-10	May-10	Jun-10	
Cifras en Miles de USD													
CAPEX	\$8,478												\$8,478
Ingresos	\$102	\$151	\$258	\$374	\$480	\$554	\$677	\$777	\$835	\$957	\$1,065	\$1,396	\$7,626
Gastos comerciales	-\$253	-\$263	-\$283	-\$303	-\$322	-\$341	-\$361	-\$379	-\$397	-\$414	-\$431	-\$449	-\$4,196
Captación	\$203	\$203	\$203	\$203	\$203	\$203	\$203	\$203	\$203	\$203	\$203	\$203	\$2,433
Fidelización	\$0	\$1	\$1	\$1	\$2	\$2	\$3	\$3	\$3	\$4	\$4	\$5	\$28
Publicidad	\$29	\$29	\$29	\$29	\$29	\$29	\$29	\$29	\$29	\$29	\$29	\$29	\$349
Interconexión	\$15	\$23	\$37	\$52	\$66	\$81	\$95	\$108	\$122	\$135	\$148	\$161	\$1,044
Recargas	\$5	\$8	\$13	\$18	\$22	\$27	\$32	\$36	\$40	\$43	\$47	\$51	\$342
Margen Operativo	-\$151	-\$111	-\$25	\$70	\$158	\$212	\$316	\$397	\$438	\$543	\$634	\$947	\$3,430
Gastos de Operaciones	-\$18	-\$19	-\$22	-\$25	-\$28	-\$30	-\$34	-\$36	-\$38	-\$41	-\$44	-\$53	-\$389
Atención clientes	\$2	\$3	\$5	\$7	\$10	\$11	\$14	\$16	\$17	\$19	\$21	\$28	\$153
Mantenimiento	\$15	\$15	\$15	\$15	\$15	\$15	\$15	\$15	\$15	\$15	\$15	\$15	\$183
Administración	\$1	\$1	\$2	\$3	\$3	\$4	\$5	\$5	\$6	\$7	\$7	\$10	\$53
OIBDA	-\$169	-\$131	-\$47	\$45	\$129	\$182	\$283	\$361	\$400	\$502	\$590	\$894	\$3,040
% Margen	-166%	-86%	-18%	12%	27%	33%	42%	47%	48%	52%	55%	64%	40%
Depreciación													
OI	-\$169	-\$131	-\$47	\$45	\$129	\$182	\$283	\$361	\$400	\$502	\$590	\$894	\$3,040

⁴⁴ OIBDA (Operating Income Before Depreciation & Amortization): Resultado Operativo antes de depreciaciones y amortizaciones.

CONCLUSIONES

La telefonía móvil ha sido un claro impulsor de una nueva forma de vida en nuestro país, es por ello que la empresa Telefónica conserva una evidente presencia en la industria nicaragüense de las telecomunicaciones, operando para sus clientes en todo el país y teniendo una cuota de mercado del 38 % de los usuarios actuales.

La empresa posee sin duda una alta capacidad para adaptarse al medio, ante sus entornos dinámicos y el rápido crecimiento de la industria al cual pertenece. Una muestra de esto es el crecimiento anual de la empresa a todos los niveles - clientes, servicios, productos, infraestructura, etc.- a pesar de las diferentes crisis económicas, políticas y sociales que ha atravesado desde que está operando en el país.

En el entorno externo de Telefónica se identifican oportunidades que son un buen indicador para crecer y mejorar dentro del mercado. Esta afirmación se fundamenta en el progresivo avance tecnológico de las telecomunicaciones y la alta dependencia de las personas para mantener una constante comunicación con su medio. Por otro lado, la empresa se ubica dentro de uno de los sectores de mayor crecimiento económico del país.

A nivel interno, Telefónica coordina y establece con todas las áreas de su estructura organizacional, los objetivos y metas de la compañía anualmente, aprobado en última instancia por el comité directivo regional, dando así muestra que posee una apropiada estructura de tipo participativa. En cuanto a su modelo de gestión, este se establece en base a sus principales actores como son los clientes, empleados y proveedores. Así, como consecuencia de implantar objetivos claros y desempeñar una gestión adecuada, en el último semestre se han incrementado los ingresos, la base de clientes y sobre todo el resultado neto.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

Para la toma de decisiones se determinaron tres alternativas de estrategias con un alto grado de atracción, relacionadas con la ampliación de cobertura del servicio que en primera instancia permita implementar un modelo de crecimiento para la captación y fidelización de clientes. De igual manera una estrategia de capilaridad con el fin de desarrollar y fortalecer la red de distribución, para ofrecer los productos y servicios con una atención personalizada a todos los clientes. Además de una tercera estrategia ligada al posicionamiento, que mejore la comunicación de los atributos de la marca para generar un mayor nivel de confianza y lealtad de los clientes.

La ejecución de la estrategia de ampliación y refuerzo de cobertura, a través de la instalación de infraestructura de red, permitirá a Telefónica alcanzar una cuota en altas de 187 mil clientes, logrando superar el millón de usuarios y obteniendo un ingreso estimado de \$ 7.6 millones de dólares al cierre de Junio del 2010.

El cumplimiento de la estrategia enfocada en el incremento de la red comercial de Telefónica, permitirá aumentar en un 7% la capilaridad de los puntos de ventas en lugares rentables definidos en la estrategia de cobertura.

La implementación de la estrategia de posicionamiento, a través de la ejecución de un plan de comunicación dará como resultado un incremento al menos en un 25%, el conocimiento espontáneo de Telefónica como la mejor operadora de telefonía móvil dentro de la industria.

El presupuesto establecido para la ejecución del plan de comercialización definido en la presente investigación, permitirá a la empresa Telefónica de Nicaragua obtener un resultado de \$3,040,000 dólares al término del ejercicio comercial para el período 2009 – 2010.

RECOMENDACIONES

Un factor de riesgo en la ejecución de las estrategias es que no se logren cumplir algunas actividades de las estrategias propuestas. Un caso concreto pueden ser cambios inesperados en el entorno normativo, con la aprobación de la Ley General de Telecomunicaciones, que limiten el actuar comercial o la inversión en infraestructura de las empresas. En este sentido es importante considerar la opción de trabajar bajo el esquema de decretos o revisión de ley, a través de alianzas estratégicas o negociaciones con el gobierno o bancadas políticas involucradas con el tema, que de forma legal den soporte a las actividades que se deben realizar, de manera que no sufran atrasos en la ejecución del proyecto.

Para la implementación de la estrategia de posicionamiento se debe tener discreción en la campaña de comunicación, en base al diseño y el tiempo de ejecución de la publicidad de nuevas promociones, con el objetivo de no confundir o subestimar la percepción de los usuarios con promociones poco atractivas y de baja rentabilidad.

Otro aspecto importante es que Telefónica establezca una búsqueda rápida de aliados estratégicos, principalmente en el interior del país para capitalizar la estrategia de ampliación de cobertura y adquirir un mayor nivel competitivo con relación a los puntos presenciales.

Es importante considerar que para la ejecución de las estrategias se requiere la disponibilidad de los suficientes recursos económicos y humanos que garanticen su cumplimiento, ya que en la mayoría de los casos es uno de los factores que implican mayor riesgo dentro de los proyectos.

BIBLIOGRAFÍA

- BACA URBINA, Gabriel, (2000), *“Evaluación de Proyectos”*, 4ta edición, McGraw Hill, México.
- FRED R, David (2003) *“Conceptos de Administración Estratégica”*, 9na edición.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto / FERNÁNDEZ COLLADO Carlos / Baptista Lucio Pilar, *“Metodología de la Investigación”*, 3ra Edición, McGraw Hill, México, 1995.
- JIRÓN GARCÍA, ALFONSO, *“Metodología de la investigación jurídica”*, Módulo auto formativo 7 UCA Managua, Nicaragua.
- KOTTLER Philip / ARMSTRONG Gary, *“Mercadotecnia”*, 6ta edición, Prentice Hall, Pearson Education, México, 1996.
- KOTTLER Philip, *“Dirección de Mercadotecnia”*, edición del Milenio, Prentice Hall, México, 2001.
- MÉNDEZ A. Carlos E., *“Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación”*, Mc. Graw Hill, Colombia, 2002.

PÁGINAS WEB

- Instituto Nicaragüense de Datos Estadísticos (INIDE), *Estimaciones y Proyecciones de Población Nacional, Departamental y Municipal Revisión 2007*, Noviembre de 2007, <<http://www.inide.gob.ni>>

- Empresa Nicaragüense de Telecomunicaciones y Correos (TELCOR), *Estadísticas del Servicio de Telefonía Celular*, actualización al 02 de Octubre de 2008, <<http://www.telcor.gob.ni>>

- Banco Central de Nicaragua, Gerencia de Estudios Económicos, *Boletín Trimestral Enero-Marzo 2009*, última consulta: 15 de abril de 2009, <<http://www.bcn.gob.ni>>

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Altas:** Se define como el número de nuevas líneas incorporadas en el cómputo de clientes en el período considerado. No se consideran altas los movimientos internos entre segmentos o tecnologías definidos como migraciones.
- **Altas sin terminal (pos activaciones):** Aquellas altas en las que el cliente aporta el terminal y por tanto no implican costes de captación relacionados con el apoyo al terminal.
- **Altas con Terminal:** Aquellas altas que incluyen la venta o cesión de uso de un terminal al cliente. Estas altas implican costes de captación relacionados con el apoyo al terminal en las que se cede el uso de un terminal en régimen de alquiler.
- **ARPU celular:** Ingresos aportados al Operador por cliente activo medio en el periodo considerado. Se incluyen tanto los ingresos de clientes como los ingresos por interconexión y la cuota de conexión. Los regalos de tráfico (promociones) y los ingresos por roaming-in no están incluidos.
- **ARPM efectivo:** Ingreso medio obtenido por minuto aire en el periodo considerado.
- **Bajas:** Usuarios desconsiderados en el cómputo de clientes activos en el período considerado. Pueden ser temporales o definitivos. Los primeros cuando el estado el cliente mantiene la propiedad del número por un período de tiempo determinado hasta su baja definitiva. En caso de que el cliente se reincorpore al parque activo desde este estado se computaría como una menor baja. Definitivo cuando el cliente pierde la propiedad del número. Si decidiera reincorporarse lo haría como una alta nueva. Las bajas definitivas no

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

se añaden al cómputo final de bajas del mes ya que han sido consideradas previamente como bajas temporales.

- **Banda ancha:** Transmisión de datos con el envío simultáneo de varias piezas de información, con el objeto de incrementar la velocidad de transmisión efectiva. En ingeniería de redes este término se utiliza también para los métodos en donde dos o más señales comparten un medio de transmisión.
- **Bajas de Prepago:** usuarios que llevan más de 90 días sin cursar ningún evento facturable de tráfico ni de salida ni de entrada.
- **Canje:** El número total de cambios de terminal:
- **Churn:** Porcentaje que representa la relación existente entre el número de bajas contabilizadas en el período considerado y el número de clientes medios en dicho período.
- **Cuota de Altas:** Porcentaje que representa el número de conexiones nuevas del operador propio con respecto al mercado total de telefonía celular existente en su área de concesión.
- **Cuota de mercado (Market Share):** Porcentaje que representa el número de clientes finales del operador propio con respecto al mercado total de telefonía celular existente en su área de concesión.
- **Cuota de Ganancia Neta:** Porcentaje que representa la variación experimentada en el número de clientes finales del Operador propio con respecto a las variaciones del mercado total de telefonía celular existente en su área de concesión.
- **Cuota de Ingresos del Servicio:** Porcentaje que representa los ingresos del servicio (es decir no se incluyen los ingresos de terminales) con respecto a los

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

ingresos del mercado total de telefonía celular existente en su área de concesión.

- **Fijo:** plan del servicio de telefonía móvil que utiliza un equipo homologado a un teléfono de línea convencional.
- **Ganancia Neta:** Variación experimentada en el número de clientes del operador propio, ya sea aumento o disminución del mismo, en el período de tiempo considerado.
- **Migración (Segmento):** Traspaso de una línea activa de un segmento a otro.
- **Parque Inactivo:** el número de clientes de prepago que en los últimos 90 días no han cursado ningún evento facturable de tráfico ni de salida ni de entrada.
- **Parque Inicial:** El número de clientes que no estén en situación de baja al principio del período considerado.
- **Parque Final:** El número de clientes que no estén en situación de baja al final del período considerado.
- **Parque Medio:** $(\text{Clientes Inicial} + \text{Clientes Final}) / 2$
- **Payback:** Número de meses necesarios para recuperar el gasto comercial por captación de clientes en el período considerado y teniendo en cuenta el efecto de las bajas.
- **Penetración:** Porcentaje que representa el total de clientes de telefonía celular existentes en el área de concesión del operador propio sobre el número total de habitantes de dicha área.

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010.”**

- **Prepago:** plan del servicio de telefonía móvil que consiste en la compra de minutos o tiempo aire, antes de realizar una llamada, con este servicio los usuarios controlan más el gasto.
- **Pospago:** plan del servicio de telefonía móvil que consiste en adquirir un contrato que establece una cuota por determinada cantidad de minutos o tiempo aire para realizar llamadas.
- **Spot:** Periodo de tiempo breve en medios de comunicación donde se emite un anuncio publicitario de no más de 60 segundos.
- **Teletrabajo:** es una forma flexible de organización del trabajo en la que éste se realiza, con la ayuda de las tecnologías de la información y las comunicaciones, en un lugar distinto y alejado del que ocupa la organización o la persona para la que se realiza el trabajo.
- **Tráfico total celular:** El tráfico total celular se mide como la cantidad total de tráfico cursado por la red, a lo largo del mes considerado, para llamadas de voz y datos.
- **Top of mind:** se refiere al posicionamiento de la marca que primero le viene a la mente a un consumidor, también se conoce como primera mención. El top of mind es la marca que esta de primera en la mente, la que brota de manera espontanea. Tiene además la característica de ser la mejor posicionada y además la marca que mas probablemente se compre.

ABREVIATURAS MÁS UTILIZADAS

- **3G:** Móvil de tercera generación

- **AA1000:** AccountAbility 1000 es un método que pretende garantizar la calidad de las rendiciones de cuentas, evaluaciones y divulgación sobre aspectos sociales y éticos de la gestión empresarial.

- **ADSL:** (Asymmetric Digital Subscriber Line). Se trata de una línea digital de alta velocidad, apoyada en el par simétrico de cobre que lleva la línea telefónica convencional o línea de abonado.

- **AHCIET:** Asociación Hispanoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones.

- **APD:** Asociación para el Progreso de la Dirección.

- **ARPM (Average Revenue per Minute).** Calculado como cociente entre ARPU/MOU, indica el ingreso medio por minuto aire para un momento determinado del tiempo (mes, trimestre, año, etc.) y segmento (contrato, prepago, etc.).

- **ARPU celular: (Average Revenue per User)** Mide en términos unitarios y por conexión para un periodo de tiempo determinado los ingresos que el cliente aporta a la compañía. Forman parte de su composición tanto los ingresos directamente facturados (cuotas conexión, cuota mensual y servicio medido) como los ingresos inducidos (ingresos por interconexión).

- **CAPEX:** (Capital Expenditures) realidad económica que determina la dotación contable a inversión material.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

- **CEPAL:** Comisión Económica Para América Latina. Es el organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) responsable de promover el desarrollo económico y social de la región.
- **CEPETEL:** Centro de Profesionales de Empresas de Telecomunicaciones.
- **Chat:** Agrupa a todos los protocolos que cumplen la función de comunicar a dos o más personas.
- **CHURN:** Velocidad a la que se cambian de proveedor los suscriptores de un determinado servicio o producto. La **tasa de desconexión** o baja de servicio se cuantifica en tantos por ciento y describe infidelidad o falta de lealtad de los clientes. Una tasa de desconexión alta indica una gran deslealtad de los clientes.
- **DHT/DTH:** Oferta satélite de televisión.
- **EBITDA:** Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. Se obtiene a partir del Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias de una empresa. Representa el margen o resultado bruto de explotación de la empresa antes de deducir intereses, las amortizaciones, depreciaciones e impuestos.
- **EICC:** Código de Conducta para la Industria Electrónica.
- **FITEL:** Fondo de Inversión en Telecomunicaciones.
- **HSPA:** High-Speed Packet Access. Es la combinación de tecnologías posteriores y complementarias a la 3ª generación de telefonía móvil (3G), como son el 3.5G o HSDPA y 3.5G Plus, 3.75G.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

- **IMAE:** Índice Mensual de Actividad Económica
- **INIDE:** Instituto Nacional de Información de Desarrollo.
- **IPC:** Índice de Precios del Consumidor.
- **Los minutos de aire:** se denomina minutos aire al tiempo real que el cliente está haciendo uso del servicio difiriendo de los minutos facturados ya que éstos y salvo el caso que se facture por segundos incluyen el efecto del redondeo
- **MM:** Miles de Millones.
- **MOU (Minutes of Usage).** Mide en términos unitarios y por conexión, para un periodo de tiempo determinado (mes, trimestre, año, etc.) los minutos de aire tanto de entrada (tráfico originado por otros operadores tanto fijo como móviles y terminado en el operador) como tráfico de salida (llamadas realizadas por el usuario y terminadas tanto en la propia red (móvil – móvil), en redes fijas (móvil – fijo) u otros móviles (móvil – otros op. Móviles), Itinerancia, Buzón de voz, etc.)
- **OIBDA: (Operating Income Before Depreciation & Amortization);** Resultado Operativo antes de depreciaciones y amortizaciones (sustituye al antiguo EBITDA). Se aplica desde el 1 de enero de este año con motivo de la nueva normativa contable (IAS - International Accounting Standard) para adaptarse a la normativa europea.
- **OPEX:** (Operating Expenses) Gastos operativos
- **PNUD:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010.”

- **SAC** (Subscriber Acquisition Cost) : Coste por adquirir un cliente nuevo que incluye, las comisiones pagadas al distribuidor por captación, el apoyo y subvención al terminal y otros conceptos tales como logística, apoyo comercial, etc.
- **SISEP**: Superintendencia de Servicios Públicos. Es un órgano autónomo del Estado, que tiene a su cargo la normación, regulación, supervisión, aplicación y control del cumplimiento de las normas que rigen las Telecomunicaciones y servicios postales, los servicios de agua potable, y alcantarillado sanitario y los servicios de energía.
- **SMS**: Se expresa en unidades. Tienen la consideración de mensajes escritos, todos los enviados o recibidos por clientes de la operadora.
- **TELCOR**: Instituto Nicaragüense de Telecomunicaciones y Correos. Es el ente regulador de los Servicios de Telecomunicaciones y Servicios Postales, una institución estatal, la cual tiene como funciones la información, regulación, planificación técnica, supervisión, aplicación y el control del cumplimiento de las Leyes y Normas que rigen la instalación, interconexión, operación y prestación de los Servicios de Telecomunicaciones y Servicios Postales.
- **TIC**: Tecnologías de la Información y Comunicación. Son instrumentos y procesos utilizados para recuperar, almacenar, organizar, manejar, producir, presentar e intercambiar información por medios electrónicos y automáticos de manera instantánea.
- **TRP`s**: Target Raiting Points, que representan en unidades el puntaje de raiting o aceptación de un programa o promoción en un segmento específico de la población.

ANEXOS

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010”

ANEXO 1: Investigación de mercado

Mediante los estudios que la empresa Telefonía Celular de Nicaragua ha realizado con proveedores de investigación de mercados se concluyó que en Managua se tiene una penetración del 73%. Dada esta realidad, se hace necesario identificar nuevos mercados potenciales en el interior del país, de modo que permitan cumplir con los objetivos que esta institución persigue para el corto y largo plazo.

Por tal razón, para realizar el estudio de mercado, se contrataron los servicios de la agencia de investigación Mercaplan - MillwardBrown, para determinar la penetración y participación de mercado existente así como identificar los departamentos y/o municipios donde existe potencial de crecimiento.

La investigación se realizó durante los meses de Junio y Julio del 2008 y cubrió aspectos como:

- Participación de mercado de las marcas de telefonía celular.
- Incidencia de posesión y no posesión de celular. Además de las razones por las que poseen o no celular.
- Penetración de la industria de celular por departamentos en Nicaragua.
- Posicionamiento (TOM – Top Of Mind) de las marcas de telefonía celular disponibles en el mercado.
- Participación de mercado que tiene los 2 operadores celulares (Claro y Movistar) por departamentos y niveles socioeconómicos en Nicaragua.

Autores: S. Alemán; B. Aburto; A. Jirón.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010”

- Importancia de atributos en compañías de telecomunicaciones y percepción de cada una de las compañías presentes en el mercado así como principales medios de comunicación.

El estudio se llevó a cabo en los 17 departamentos de Nicaragua. Incluyendo cabeceras departamentales y municipios del mismo departamento.

Se realizaron alrededor de 121 encuestas por departamento, obteniendo un total de aproximadamente 2, 058 encuestas en todo el país, para lo que fue necesario, realizar un aproximado de 3,091 contactos. La muestra se distribuyo de la siguiente manera:

Tabla 1: Distribución de la muestra por departamento

Departamento	Cabecera	Municipio 1	Municipio 2	Municipio 3	Total x Dep.
Jinotega	Cabecera	Wiwilí	El Cuá	Bocay	
	50	28	26	17	121
Estelí	Cabecera	Condega	Pueblo Nuevo		
	83	22	16	0	121
Nueva Segovia	Cabecera	Jalapa	Quilalí	El Jícaro	
	30	46	24	21	121
Madriz	Cabecera	San Juan Río Coco	Telpaneca		
	60	39	23	0	121
Managua	Cabecera	San Rafael del Sur	Tipitapa	Ciudad Sandino	
	98	4	12	7	121
Masaya	Cabecera	Nindirí	La Concepción	Masatepe	
	75	16	14	16	121
Granada	Cabecera	Nandaime	Diriomo		
	76	28	17	0	121
Rivas	Cabecera	Tola	San Juan del Sur	Belén	
	48	30	20	23	121
Carazo	Cabecera	Diriamba	San Marcos		
	38	51	32	0	121
León	Cabecera	La Paz Centro	Nagarote		
	88	16	17	0	121
Chinandega	Cabecera	El Viejo	Chichigalpa		
	63	38	20	0	121
Matagalpa	Cabecera	Tuma-La Dalia	Matiguás	Ciudad Darío	
	58	29	19	15	121
Chontales	Cabecera	Acoyapa	Santo Tomás		
	70	26	26	0	121
Boaco	Cabecera	Camoapa	Teustepe	San Lorenzo	
	46	33	22	20	121
RAAS	Cabecera	Nueva Guinea	El Rama		
	27	63	31	0	121
RAAN	Cabecera	Siuna	Waslala	Waspán	
	33	39	27	22	121
Río San Juan	Cabecera	El Castillo	San Miguelito		
	68	23	30	0	121

Autores: S. Alemán; B. Aburto; A. Jirón.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010”

A continuación se presenta el diseño de la encuesta utilizada en la investigación de mercado:

Encuesta Telefonía Movistar

5. En caso de que usted pensara adquirir un celular, me puede decir cuales son los 3 aspectos principales que usted consideraría al momento de elegir un operador de Telefonía celular?

1. Precios del equipo

2. Que tenga promociones constantes

3. Cobertura nacional

4. El precio a costo por minuto bajo

5. Modelos de equipos disponibles

6. Buena señal

7. Facilidad de adquirir tiempo aire en cualquier establecimiento.

8. que sea una compañía sólida

9. Tarifas bajas por minuto al extranjero

10. Compañía con un buen respaldo

11. Que sea la compañía que tienen/predomina entre mi familia y amigos

6. ¿Qué marca es la primera que se le viene a la mente cuando le digo Compañías de Telefonía celular?

7. ¿Y para cuáles marcas de Telefonía celular ha visto, leído u oído publicidad recientemente?

8. En base a la publicidad que ha oído recientemente, ¿Qué empresa tiene la publicidad que más le atrae?

9. ¿Cuál diría que es la mejor compañía de celular del mercado?

¿Por qué?:

10. ¿Cuáles son las principales razones que consideró al momento de elegir una compañía de Telefonía celular?

1. Buena señal

2. Precios del equipo

3. Promociones constantes

4. Cobertura nacional

5. Bajo precio en el costo por minutos

6. Modelos de equipos disponibles

7. Compañía sólida con buen respaldo

8. Tarifa baja por minutos al extranjero

9. Facilidad de adquirir tiempo aire en diferentes establecimientos.

11. ¿Cuáles de los siguientes servicios de telecomunicación tiene o utiliza actualmente con propósitos personales?

Servicios que utiliza	Si	No
1. Servicio telefónico de llamadas locales desde un teléfono convencional en su hogar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Servicio de llamada de larga distancia internacional desde un teléfono convencional en su hogar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Servicio de Telefonía celular (personal) sea postpago, prepago o cuenta controlada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Servicio de Internet (personal en su hogar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. ¿Con qué operador de Telefonía celular tiene usted su servicio?

1. Telefónica Movistar: 2. Claro/Enitel: 3. Ambas:

13. ¿Cuál es la compañía de Telefonía celular que más utiliza?

1. Telefónica Movistar: 2. Claro/Enitel:

Autores: S. Alemán; B. Aburto; A. Jirón.

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010”**

Encuesta Telefonía Movistar

14. ¿Cuáles son las principales razones por las que usted está suscrito a éste operador de compañía?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Precios más accesibles | <input type="checkbox"/> 11. Dan más minutos |
| <input type="checkbox"/> 2. Mejor cobertura | <input type="checkbox"/> 12. Buena recepción y envío de mensajes de texto |
| <input type="checkbox"/> 3. Mejores equipos | <input type="checkbox"/> 13. Llamadas internacionales más baratas |
| <input type="checkbox"/> 4. Regalan celulares | <input type="checkbox"/> 14. Dan financiamiento por medio de la línea convencional de teléfono |
| <input type="checkbox"/> 5. Promociones constantes | <input type="checkbox"/> 15. Se puede conectar a internet |
| <input type="checkbox"/> 6. Buena atención al cliente | <input type="checkbox"/> 16. Calidad de las llamadas |
| <input type="checkbox"/> 7. Es más exclusivo | <input type="checkbox"/> 17. Equipos modernos |
| <input type="checkbox"/> 8. Tarjetas en córdobas | <input type="checkbox"/> 18. Variedad de planes |
| <input type="checkbox"/> 9. Tiene equipos más baratos | <input type="checkbox"/> 19. Precios de los equipos |
| <input type="checkbox"/> 10. Se puede llamar por cobrar | |

15. ¿Qué tipo de plan tiene suscrito a esta compañía?

1. Prepago (con tarjeta)
2. Post pago (recibe una factura por sus llamadas cada mes)
3. Cuenta Controlada (pago contra factura, un límite mensual de llamadas y cuando se le acaba le pone tarjetas)

16. ¿Cuáles son las principales razones por las cuales escogió el plan PREPAGO?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Control de gastos | <input type="checkbox"/> 5. Por promociones de doble y triple saldo |
| <input type="checkbox"/> 2. Hay diferentes tipos de tarjetas | <input type="checkbox"/> 6. Es adaptable a la economía de cada persona |
| <input type="checkbox"/> 3. No hay que ir a pagar mes a mes | <input type="checkbox"/> 7. No hay muchos requisitos para obtener el plan. |
| <input type="checkbox"/> 4. Compro lo que realmente voy a utilizar | |

17. ¿Cuáles son las principales razones por las cuales escogió el plan POSTPAGO?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Control los gastos | <input type="checkbox"/> 4. El costo por minutos es más barato |
| <input type="checkbox"/> 2. No hay que preocuparse por comprar tarjetas | <input type="checkbox"/> 5. Dan descuentos en diferentes tiendas y establecimientos en todo el país al pertenecer al club Movistar / tarjeta Claro |
| <input type="checkbox"/> 3. Puedes optar al círculo de amigos para llamar con tarifas reducidas | |

18. ¿Cuáles son las principales razones por las cuales escogió el plan CUENTA CONTROLADA?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Se programan los gastos | <input type="checkbox"/> 4. El costo por minutos es más barato |
| <input type="checkbox"/> 2. Puedes optar al círculo de amigos para llamar con tarifas reducidas | <input type="checkbox"/> 5. Si se acaban los minutos le puedo ingresar una tarjeta prepago. |

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010”**

Encuesta Telefonía Movistar

19. ¿Su celular lo adquirió motivado por ver, leer o escuchar alguna promoción?

Si: No:

20. Según su criterio, ¿A cuál marca se aplica más este enunciado?

Aspectos	Movistar	Claro	Ninguna	Ns/Nr
1. Compañía entiende las necesidades de los usuarios				
2. Compañía socialmente responsable y que se preocupa por los problemas ambientales y de la sociedad				
3. Compañía/marca en la que se puede confiar				
4. Siempre es la primera con ideas y productos innovadores				
5. Compañía/marca exitosa				
6. Una prestigiosa compañía/marca para pertenecer				
7. Compañía/marca con precios económicos				
8. Compañía con buena cobertura				
9. Compañía con buena señal				
10. Más actualizados con la nueva tecnología				
11. Marca sobre las que se escuchan buenas cosas				
12. Tiene promociones atractivas				
13. Tiene publicidad atractiva				
14. Brinda buen valor por su dinero				
15. Posee una buena página web				
16. Compañía con diferentes planes para cada necesidad				
17. Compañía que ofrece variedad de servicios				
18. Compañía que brinda buena atención y servicio				

21. ¿Cuáles cree usted son las características de la personalidad de las marcas de Operadores de Telefonía celular? ¿A cuál marca se aplica más este enunciado?

Aspectos	Movistar	Claro	Ninguna	Ns/Nr
1. Divertida				
2. Con estilo elegante				
3. Amigable				
4. Es líder				
5. Siempre desea probar nuevas cosas				
6. Honesta				
7. Dinámica				
8. Atractiva				
9. Popular				
10. Responsable				
11. Juvenil				

22. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con la compañía que le provee el servicio de telefonía celular?

1. Muy Satisfecho
 4. Insatisfecho
 2. Bastante satisfecho
 5. Muy insatisfecha
 3. Ni satisfecho, ni insatisfecho

¿Por qué?:

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010”**

Encuesta Telefonía Movistar

20. Según su criterio, ¿A cuál marca se aplica más este enunciado?

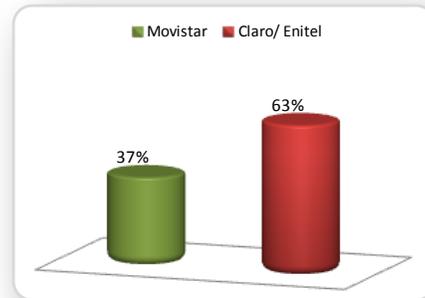
Aspectos	Movistar	Claro	Ninguna	Ns/Nr
Me gusta estar al tanto de lo último en tecnología				
Me gusta hacer las cosas a la manera tradicional				
Realmente disfruto hablando por teléfono, es pasatiempo para mí				
Vale la pena pagar más por un teléfono de calidad				
Vale la pena pagar más por un servicio telefónico de mejor calidad				
Yo solo compro marcas reconocidas				
Hay compañías de celulares que tiene más respaldo y garantía				
Encontrar la mejor compañía de celulares y planes solo se logra probando lo que hay en el mercado				
Todas las compañías de celulares son iguales, no hay diferencia entre ellas				
Hago lo que sea por los precios más cómodos				
Siempre compro marcas que son recomendadas por amigos y familiares				
Siempre uso la misma compañía de celulares porque ahí me siento seguro				
Todas las promociones de servicios de celulares son iguales, no hay diferencia entre ellas				
Prefiero usar siempre la misma compañía de celulares, porque así estoy seguro de los resultados				
Es muy difícil pensar en cambiar de proveedor de celular				
Vale la pena cambiar de proveedor de celular para probar algo nuevo				
Lo mejor solo se logra revisando todas las ofertas, promociones y planes que ofrecen los proveedores				
Escoger un proveedor de celular es muy importante y por eso usted debe estar seguro de que está tomando la decisión adecuada				
Siempre llevo la cuenta de cuanto gasto en celular				
Si una compañía de celulares ofrece una buena promoción me cambio de compañía				
Si una compañía ofrece mejores equipos de celulares aunque sean más caros, me cambio de compañía				
Uso el celular porque es necesario pero no me gusta hablar por celular				
Es muy importante para mí llevar el control de mis gastos de celular				
Para mí, el celular es una necesidad, es muy importante en mi diario vivir				
No me interesa si el celular es moderno, solo m interesa pagar poco y que funcione.				

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010”

Los principales datos logrados de la investigación de mercado se muestran a continuación:

- Participación de mercado e incidencia de posesión.

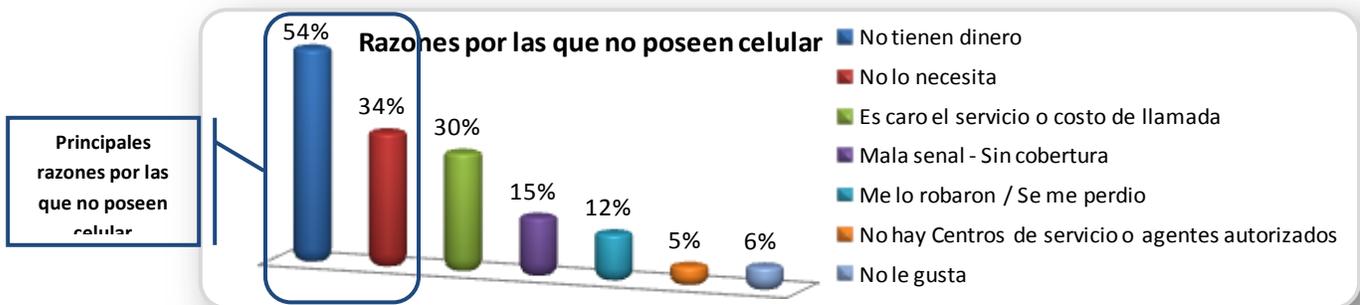
Gráfico 1: Participación de mercado



En Nicaragua el 64% de la población mayor de 15 años, tiene un celular.

Del 37% que expresa que no tienen un celular, exponen que es por las siguientes razones:

Gráfico 2 - Razones expuestas por los usuarios por las cuales no poseen celular.



Estos mismos potenciales usuarios (36%) indican que los aspectos principales que considerarían al momento de elegir un operador de telefonía celular serían:

Además el 100% de los usuarios de celular tienen un equipo móvil y solo el 1% de ellos afirma tener una planta de unidad fija. Mientras que el 92% asegura

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010”

tener una sola línea de teléfono celular y el resto (8%) manifiestan tener 2 líneas o más de celular.

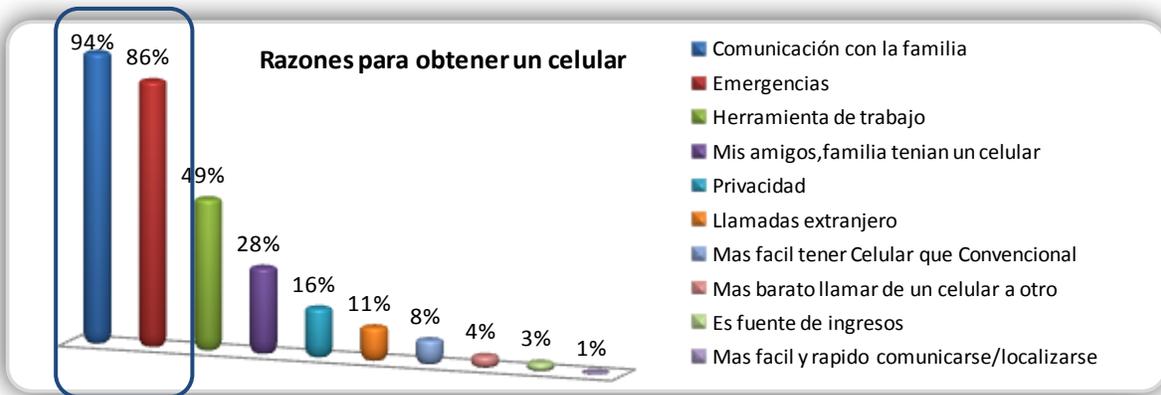
A continuación se muestra el perfil de las personas que:

	Tienen celular	No tienen celular																																				
Sexo	<p style="text-align: center;">Gráfico 3: Sexo</p> <table border="1"> <caption>Gráfico 3: Sexo</caption> <tr><th>Sexo</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>Hombre</td><td>52%</td></tr> <tr><td>Mujer</td><td>48%</td></tr> </table>	Sexo	Porcentaje	Hombre	52%	Mujer	48%	<p style="text-align: center;">Gráfico 4: Sexo</p> <table border="1"> <caption>Gráfico 4: Sexo</caption> <tr><th>Sexo</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>Hombre</td><td>50%</td></tr> <tr><td>Mujer</td><td>50%</td></tr> </table>	Sexo	Porcentaje	Hombre	50%	Mujer	50%																								
Sexo	Porcentaje																																					
Hombre	52%																																					
Mujer	48%																																					
Sexo	Porcentaje																																					
Hombre	50%																																					
Mujer	50%																																					
Edad	<p style="text-align: center;">Gráfico 5: Rango de edades</p> <table border="1"> <caption>Gráfico 5: Rango de edades</caption> <tr><th>Rango de edad</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>15 a 24 años</td><td>27%</td></tr> <tr><td>25 a 34 años</td><td>27%</td></tr> <tr><td>35 a 44 años</td><td>27%</td></tr> <tr><td>45 a 60 años</td><td>19%</td></tr> </table>	Rango de edad	Porcentaje	15 a 24 años	27%	25 a 34 años	27%	35 a 44 años	27%	45 a 60 años	19%	<p style="text-align: center;">Gráfico 6: Rango de edades</p> <table border="1"> <caption>Gráfico 6: Rango de edades</caption> <tr><th>Rango de edad</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>15 a 24 años</td><td>22%</td></tr> <tr><td>25 a 34 años</td><td>24%</td></tr> <tr><td>35 a 44 años</td><td>22%</td></tr> <tr><td>45 a 60 años</td><td>32%</td></tr> </table>	Rango de edad	Porcentaje	15 a 24 años	22%	25 a 34 años	24%	35 a 44 años	22%	45 a 60 años	32%																
Rango de edad	Porcentaje																																					
15 a 24 años	27%																																					
25 a 34 años	27%																																					
35 a 44 años	27%																																					
45 a 60 años	19%																																					
Rango de edad	Porcentaje																																					
15 a 24 años	22%																																					
25 a 34 años	24%																																					
35 a 44 años	22%																																					
45 a 60 años	32%																																					
NSE	<p style="text-align: center;">Gráfico 7: Nivel económico</p> <table border="1"> <caption>Gráfico 7: Nivel económico</caption> <tr><th>Nivel económico</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>ABC+</td><td>13%</td></tr> <tr><td>C</td><td>45%</td></tr> <tr><td>D</td><td>42%</td></tr> </table>	Nivel económico	Porcentaje	ABC+	13%	C	45%	D	42%	<p style="text-align: center;">Gráfico 8: Nivel económico</p> <table border="1"> <caption>Gráfico 8: Nivel económico</caption> <tr><th>Nivel económico</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>ABC+</td><td>7%</td></tr> <tr><td>C</td><td>35%</td></tr> <tr><td>D</td><td>59%</td></tr> </table>	Nivel económico	Porcentaje	ABC+	7%	C	35%	D	59%																				
Nivel económico	Porcentaje																																					
ABC+	13%																																					
C	45%																																					
D	42%																																					
Nivel económico	Porcentaje																																					
ABC+	7%																																					
C	35%																																					
D	59%																																					
Ocupación	<p style="text-align: center;">Gráfico 9: Estado laboral</p> <table border="1"> <caption>Gráfico 9: Estado laboral</caption> <tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>Económic. Inactivo</td><td>22%</td></tr> <tr><td>Obrero No Calificado</td><td>7%</td></tr> <tr><td>Obrero Semi-Calificado</td><td>14%</td></tr> <tr><td>Obrero Calificado</td><td>16%</td></tr> <tr><td>Cuello Blanco</td><td>26%</td></tr> <tr><td>Semi Profesional</td><td>4%</td></tr> <tr><td>Profesional Gerencial</td><td>10%</td></tr> <tr><td>Otros</td><td>1%</td></tr> </table>	Categoría	Porcentaje	Económic. Inactivo	22%	Obrero No Calificado	7%	Obrero Semi-Calificado	14%	Obrero Calificado	16%	Cuello Blanco	26%	Semi Profesional	4%	Profesional Gerencial	10%	Otros	1%	<p style="text-align: center;">Gráfico 10: Estado laboral</p> <table border="1"> <caption>Gráfico 10: Estado laboral</caption> <tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>Económic. Inactivo</td><td>29%</td></tr> <tr><td>Obrero No Calificado</td><td>7%</td></tr> <tr><td>Obrero Semi-Calificado</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Obrero Calificado</td><td>16%</td></tr> <tr><td>Cuello Blanco</td><td>21%</td></tr> <tr><td>Semi Profesional</td><td>3%</td></tr> <tr><td>Profesional Gerencial</td><td>6%</td></tr> <tr><td>Otros</td><td>1%</td></tr> </table>	Categoría	Porcentaje	Económic. Inactivo	29%	Obrero No Calificado	7%	Obrero Semi-Calificado	17%	Obrero Calificado	16%	Cuello Blanco	21%	Semi Profesional	3%	Profesional Gerencial	6%	Otros	1%
Categoría	Porcentaje																																					
Económic. Inactivo	22%																																					
Obrero No Calificado	7%																																					
Obrero Semi-Calificado	14%																																					
Obrero Calificado	16%																																					
Cuello Blanco	26%																																					
Semi Profesional	4%																																					
Profesional Gerencial	10%																																					
Otros	1%																																					
Categoría	Porcentaje																																					
Económic. Inactivo	29%																																					
Obrero No Calificado	7%																																					
Obrero Semi-Calificado	17%																																					
Obrero Calificado	16%																																					
Cuello Blanco	21%																																					
Semi Profesional	3%																																					
Profesional Gerencial	6%																																					
Otros	1%																																					

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010”

Las razones por la que los nicaragüenses disponen del servicio de telefonía celular principalmente para estar comunicados con su familia/amigos y para utilizarlos en caso de emergencias.

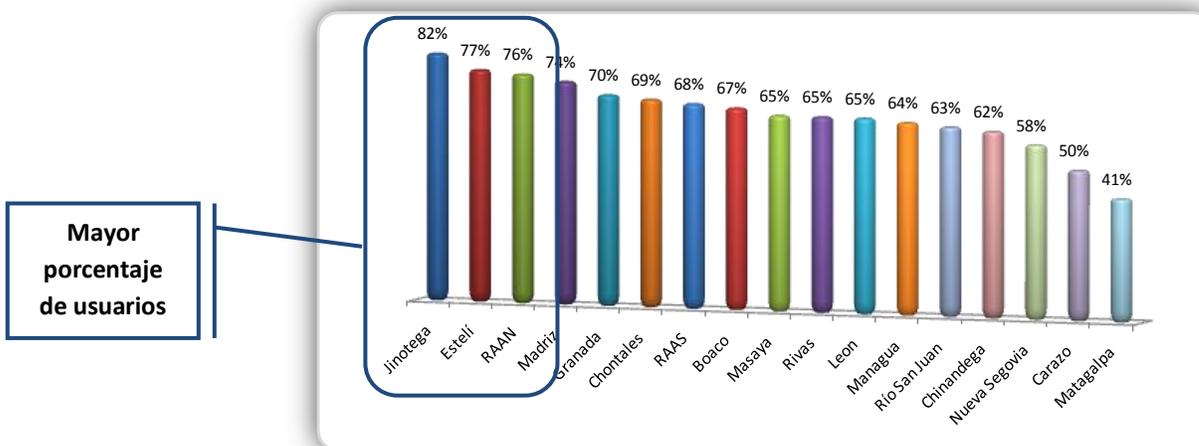
Gráfico 11: Razones expuestas por los usuarios por las cuales obtener un celular



- Penetración de la industria de celular por departamentos en Nicaragua.

En el siguiente gráfico se encuentra el detalle del porcentaje aproximado de personas que poseen celular (Claro o Movistar) por departamento:

Gráfico 12: Uso de celular por departamento



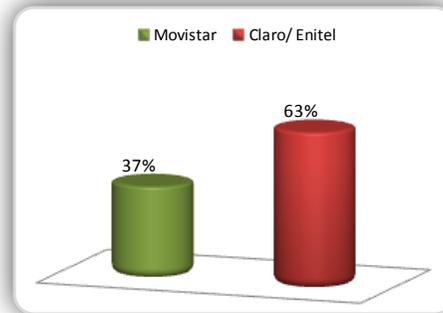
“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010”

- Posicionamiento

A continuación se presenta que tan posicionado se encuentra el nombre de las marcas en la mente de los Nicaragüenses.

Más del 60% de la población encuestada tiene a Claro/Enitel como la primera marca en la mente de los nicaragüenses, dejando a esta marca como la marca número 1 a nivel nacional, superando a Movistar por más del 50%.

Gráfico 13: Marca con mayor posicionamiento de mercado



- Top of Mind:

En el siguiente gráfico se muestra cual de las dos marcas de telefonía celular predominantes en el país es considerada como la principal en la mente de los consumidores nicaragüenses:

Gráfico 14: Conocimiento de las marcas



Movistar se ubica como una de las marcas más reconocidas por los usuarios de telefonía celular, el 37% de los usuarios la reconoce como la primera en la mente de los nicaragüenses y el 61% la tiene como una marca importante.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010”

- Conocimiento total de las marcas por departamento

Tabla 21: Conocimiento de las marcas - Top of mind

	TOM - Top of mind		Conocimiento de otras marcas espontáneas		Conocimiento de marcas de manera ayudada (No espontánea)		Conocimiento total de marca	
	Movistar	Claro/Enitel	Movistar	Claro/Enitel	Movistar	Claro/Enitel	Movistar	Claro/Enitel
Jinotega	24%	76%	68%	24%	7%	0%	99%	100%
Estelí	21%	79%	77%	21%	1%	0%	99%	100%
Nueva Segovía	16%	84%	61%	16%	21%	0%	98%	100%
Madriz	25%	75%	74%	25%	1%	0%	100%	100%
Managua	39%	61%	60%	38%	1%	1%	100%	100%
Masaya	36%	64%	64%	36%	0%	0%	100%	100%
Granada	62%	38%	38%	62%	0%	0%	100%	100%
Rivas	44%	56%	56%	43%	0%	1%	100%	100%
Carazo	43%	57%	56%	43%	1%	0%	100%	100%
León	54%	46%	46%	52%	0%	2%	100%	100%
Chinandega	59%	41%	41%	59%	0%	0%	100%	100%
Matagalpa	30%	70%	70%	30%	0%	0%	100%	100%
Chontales	20%	80%	79%	20%	1%	0%	100%	100%
Boaco	19%	81%	81%	19%	0%	0%	100%	100%
RAAS	38%	59%	60%	40%	2%	1%	100%	100%
RAAN	25%	75%	72%	25%	3%	0%	100%	100%
Rio San Juan	27%	72%	65%	28%	8%	0%	100%	100%

- Conocimiento publicitario de las marcas:

Ambas compañías tienen altos índices de conocimiento publicitario sin embargo, es Claro la compañía pionera considerada como la que posee la publicidad más atractiva.

Gráfico 15: Conocimiento publicitario



Sin embargo, al cruzar esta respuesta con los propios clientes de cada compañía, resulta que el 78% (del 85%) de los clientes de Movistar indican que es ésta la marca con publicidad más atractiva y un 11% lo acredita a Claro.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010”

Gráfico 16: Publicidad más atractiva

En cambio los clientes de Claro, indican en un 67% (del 91%) que es su marca la de publicidad atractiva. Y 23% de los mismos usuarios de Claro dice que Movistar es la que tiene publicidad atractiva.



- Conocimiento publicitario de las marcas por departamento:

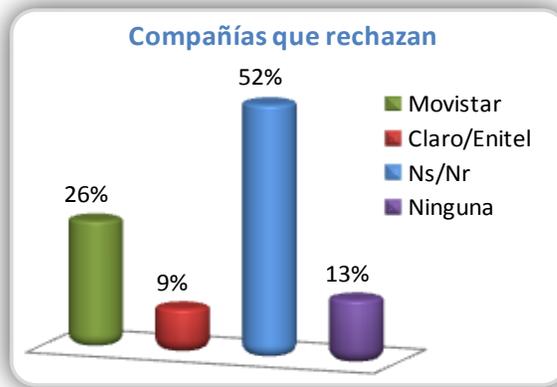
Tabla 3: Publicidad más atractiva

	Recordación publicitaria		Publicidad mas atractiva			
	Movistar	Claro/Enitel	Movistar	Claro/Enitel	Ns/Nr	Ninguna
Jinotega	87%	99%	20%	76%	3%	1%
Estelí	74%	88%	24%	64%	9%	3%
Nueva Segovia	72%	92%	11%	72%	17%	0%
Madriz	84%	93%	22%	62%	12%	4%
Managua	84%	87%	45%	44%	7%	4%
Masaya	95%	89%	43%	48%	3%	6%
Granada	93%	79%	65%	25%	2%	8%
Rivas	82%	88%	51%	44%	0%	5%
Carazo	84%	86%	50%	40%	2%	8%
León	87%	95%	46%	49%	3%	2%
Chinandega	96%	96%	70%	26%	0%	4%
Matagalpa	88%	93%	27%	64%	1%	8%
Chontales	87%	93%	21%	67%	7%	5%
Boaco	74%	97%	22%	73%	2%	3%
RAAS	75%	83%	33%	49%	13%	5%
RAAN	93%	98%	15%	74%	9%	2%
Rio San Juan	80%	94%	28%	59%	13%	0%

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010”

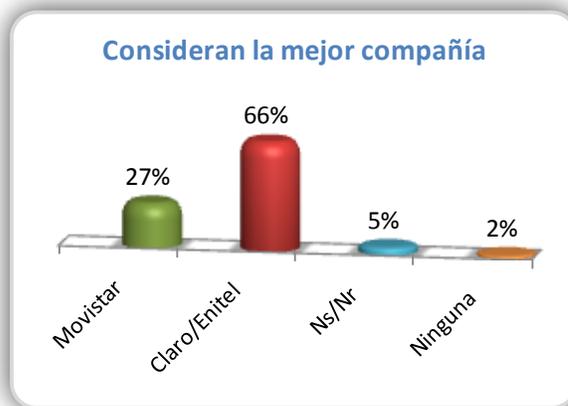
- Percepción de los usuarios en base a las compañías de celular.

Gráfico 17: Compañías que rechazan



Más del 50% de los encuestados no supo responder que compañía de celular contratarían. Sin embargo, un 30% de los usuarios de Movistar, dicen que es Claro la marca que nunca contratarían. Y 34% de los usuarios de Claro manifiestan que es Movistar a quien no contratarían.

Gráfico 18: Consideran la mejor compañía



Para los usuarios de Movistar, la mejor empresa es por supuesto su propio proveedor (79%). Sólo un 14% expresa que es Claro la mejor compañía de celulares. También para los clientes de Claro, es su misma compañía (85%) la mejor. Apenas un 9% menciona a Movistar como la mejor

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010”**

Tabla 4: Percepción del usuario con respecto a las compañías de telefonía.

	Compañía que rechaza			Considera mejor compañía		
	Movistar	Claro/Enitel	Ninguna	Movistar	Claro/Enitel	Ninguna
Jinotega	23%	1%	76%	6%	87%	7%
Estelí	47%	3%	50%	9%	78%	13%
Nueva Segovia	11%	1%	88%	6%	84%	10%
Madriz	11%	1%	88%	8%	89%	3%
Managua	29%	13%	58%	40%	59%	1%
Masaya	24%	15%	61%	36%	62%	2%
Granada	6%	17%	77%	55%	37%	8%
Rivas	9%	5%	86%	36%	53%	11%
Carazo	20%	10%	70%	30%	59%	11%
León	26%	13%	61%	31%	54%	15%
Chinandega	19%	28%	53%	57%	40%	3%
Matagalpa	43%	5%	53%	18%	76%	6%
Chontales	35%	1%	64%	12%	81%	7%
Boaco	20%	2%	78%	13%	83%	4%
RAAS	33%	9%	58%	17%	73%	10%
RAAN	17%	0%	83%	4%	83%	13%
Río San Juan	23%	6%	71%	14%	75%	11%

Movistar se encuentra posicionado ampliamente en Chinandega y Granada superando por más del 50% a Claro, fidelizando así a sus clientes en esas regiones ya que muy pocos la consideran como una compañía que rechacen.

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010”**

- Tipo de servicios de telecomunicaciones que utilizan / tienen con propósitos personales:

Gráfico 19: Servicios que se utilizan



En Managua es donde se concentra más la incidencia de tener internet en los hogares (13%).

E

I
det
alle
por
dep
arta
me
ntos

se presenta en el cuadro mostrado a continuación:

Tabla 5: Tipos de servicios de telecomunicaciones que utilizan

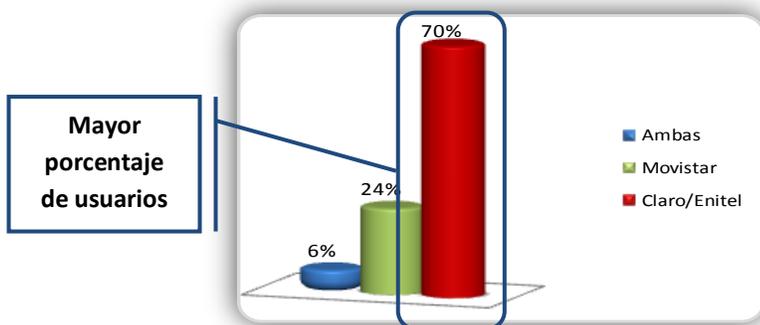
	Usa el servicio de TELEFONÍA CELULAR (personal) de pospago, prepago o cuenta controlada	Usa servicio telefónico de LLAMADAS INTERNACIONALES desde un teléfono convencional en su hogar	Usa servicio telefónico de LLAMADAS LARGA DISTANCIA desde un teléfono convencional en su hogar	Servicio de Internet (personal en su hogar)
Jinotega	100%	17%	8%	0%
Estelí	100%	50%	30%	7%
Nueva Segovia	100%	48%	39%	3%
Madriz	100%	33%	23%	3%
Managua	100%	62%	40%	13%
Masaya	100%	46%	30%	9%
Granada	100%	49%	29%	4%
Rivas	100%	41%	21%	4%
Carazo	100%	31%	20%	2%
León	100%	48%	37%	8%
Chinandega	100%	41%	27%	5%
Matagalpa	100%	45%	32%	5%
Chontales	100%	38%	30%	1%
Boaco	100%	33%	20%	4%
RAAS	100%	24%	15%	3%
RAAN	100%	9%	6%	1%
Rio San Juan	100%	12%	5%	2%

Autores: S. Alemán; B. Aburto; A. Jirón.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010”

- Operador de telefonía celular al que está suscrito

Gráfico 20: Operador de telefonía celular al que está suscrito



El 70% de las personas encuestadas está suscrito a la compañía de Telefonía celular Claro/Enitel.

El auge máximo de usuarios de Movistar se encuentra en Granada, Chinandega, Managua, León, Masaya y Rivas; se observa que se encuentra limitado mayormente a la zona del Pacífico de Nicaragua.

Los encuestados alegan que las principales razones por las que están suscritos a Movistar es por:

- Sus precios son más accesibles
- Realizan promociones constantes.

Tabla 6: Operador de compañía celular que más utiliza

Operador o compañía de celular que más utiliza	Operador o compañía de celular que más utiliza	
	Movistar	Claro/Enitel
Jinotega	5%	95%
Estelí	14%	84%
Nueva Segovia	5%	95%
Madriz	4%	96%
Managua	34%	66%
Masaya	38%	62%
Granada	60%	40%
Rivas	37%	63%
Carazo	31%	69%
León	40%	60%
Chinandega	54%	46%
Matagalpa	14%	86%
Chontales	13%	87%
Boaco	16%	84%
RAAS	20%	80%
RAAN	4%	96%
Río San Juan	12%	88%

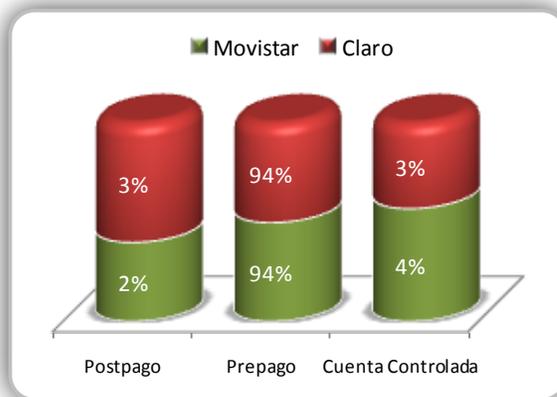
**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010”**

Tabla 7: Principales razones de suscripción a una compañía

Principales razones por las que está suscrito a ésta compañía			
	Movistar	Claro	
Precios más accesibles	60%	32%	
Mejor cobertura	35%	85%	
Mejores equipos	13%	14%	
Promociones constantes	82%	33%	
Buena atención al cliente	31%	18%	
Tarjetas son en córdobas	17%	2%	
Equipos más baratos	15%	6%	
Dan más minutos	21%	10%	
Calidad de llamadas	7%	21%	
Más exclusivo	6%	6%	
Puede llamar por cobrar	2%	7%	
Buena recep/envío msn	9%	8%	
Llamadas internac. Baratas	7%	5%	
Financiamiento x línea fija	1%	6%	
Equipos modernos	4%	2%	
Variedad de planes	3%	2%	
La primera cia	1%	11%	
Amigos/fam tienen de esta cia.	3%	3%	

- Tipo de plan al que está suscrito

Gráfico 21: Tipo de plan al que está suscrito



Los usuarios sienten que definitivamente pueden controlar más el gasto con el sistema prepago

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010”

El gusto de los usuarios en cuanto al tipo de plan que prefieren ya sea como usuario de Movistar o de Claro/Enitel, se refleja en las siguientes tablas:

- Principales razones por las cuales escogió el plan:

Gráfico 22: Razones por las que escoger Prepago



Las principales razones por las que los usuarios Movistar prefieren el plan prepago están el Control de gastos, las promociones de doble y triple saldo y por el hecho de comprar lo justo para utilizar.

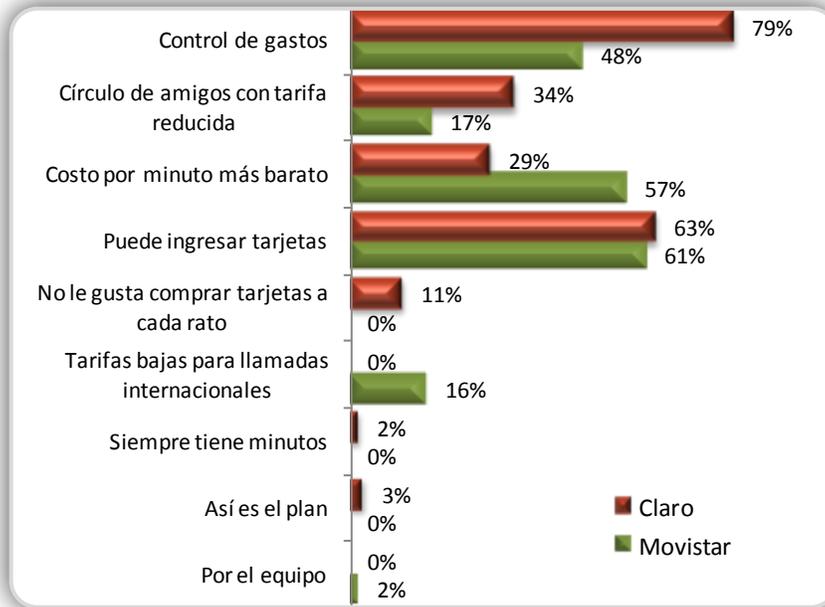
Gráfico 23: Razones por las que escoger Post pago



Cuando a plan Post pago los usuarios Movistar dijeron que lo prefieren porque así programan sus costos, no se preocupan por comprar tarjetas y porque el costo por minutos es más barato

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010”

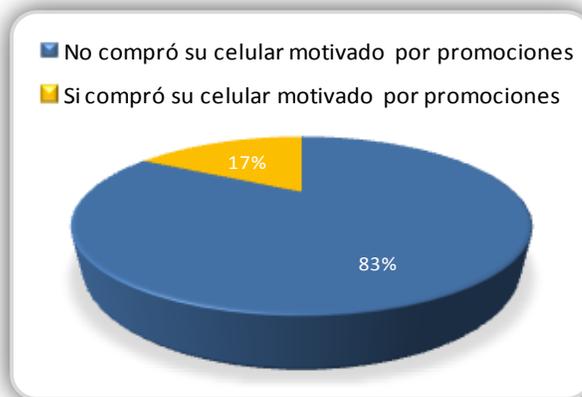
Gráfico 24: Razones para escoger el plan Cuenta controlada



Igual que en los otros tipos de planes los usuarios alegaron que utilizan el plan de Cuenta controlada por el control de gastos, la tarifa reducida en el círculo de amigos y porque además pueden ingresar tarjetas.

- Influencia de las promociones en la decisión de compra de los usuarios.

Gráfico 25: Influencia de promociones



Únicamente el 17% de los encuestados compró su celular motivado por las promociones de las compañías de Telefonía celular.

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010”**

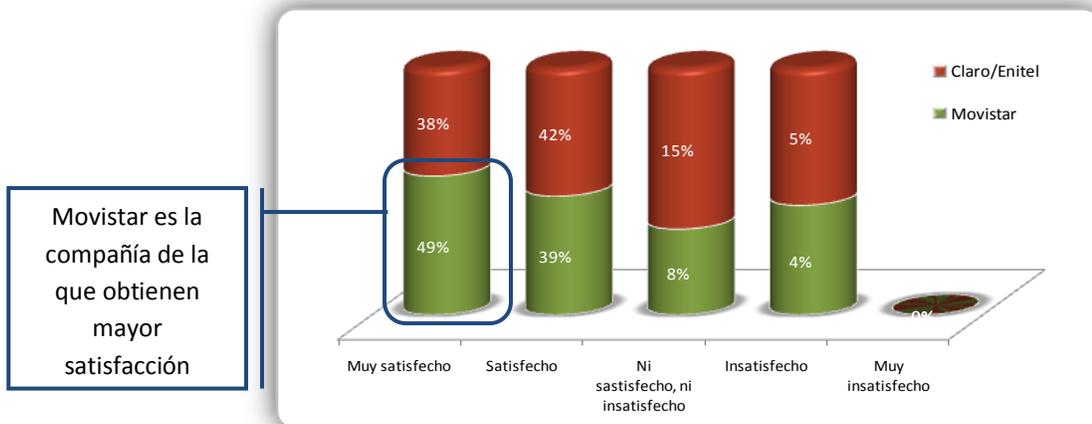
Gráfico 26 - Promociones que les motivo a comprar



Las principales promociones que determinaron los clientes que fueron motivadoras son las que ameriten un descuento a la hora de adquirir su celular.

- Grado de satisfacción con la compañía que le brinda el servicio

Gráfico 27: Grado de satisfacción



Movistar es la compañía de la que obtienen mayor satisfacción

En la siguiente tabla se encuentra reflejado que Movistar es la empresa que posee más alto grado de satisfacción concentrando mayormente su fuerza en los departamentos de Nueva Segovia, Managua, Masaya, Granada, Rivas, Carazo y Matagalpa, quienes afirman estar muy satisfechos con el servicio de Movistar.

Autores: S. Alemán; B. Aburto; A. Jirón.

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010”**

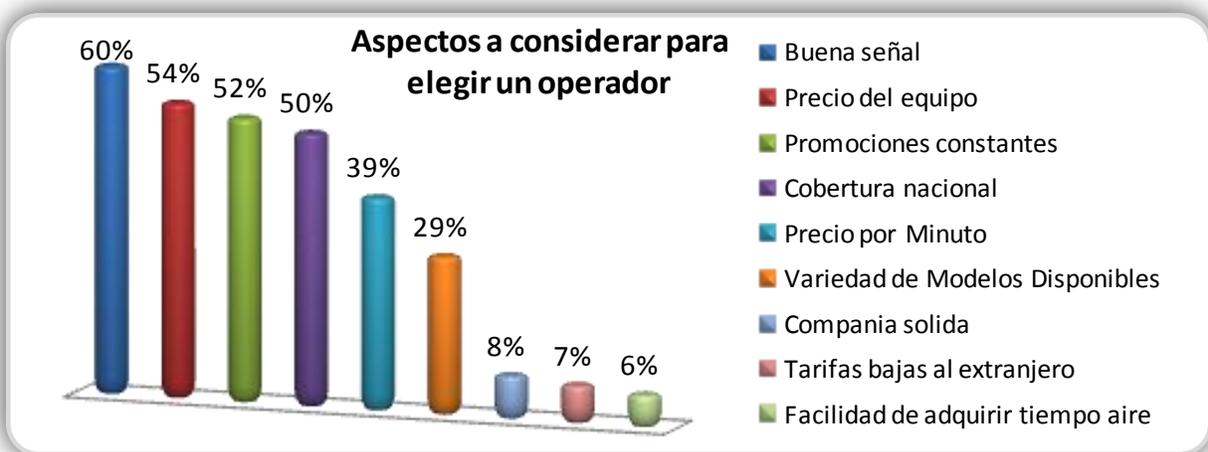
Tabla 8: Grado de satisfacción por departamento

Satisfacción de los usuarios por departamentos (Movistar)					
	Muy satisfecho	Bastante satisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Jinotega	41%	14%	16%	29%	0%
Estelí	36%	59%	5%	0%	0%
Nueva Segovia	48%	9%	43%	0%	0%
Madriz	6%	63%	31%	0%	0%
Managua	46%	49%	2%	3%	0%
Masaya	58%	39%	1%	2%	0%
Granada	69%	22%	6%	3%	0%
Rivas	47%	38%	8%	7%	0%
Carazo	50%	31%	13%	6%	0%
León	41%	40%	14%	5%	0%
Chinandega	51%	41%	3%	5%	0%
Matagalpa	62%	13%	25%	0%	0%
Chontales	40%	41%	19%	0%	0%
Boaco	33%	59%	4%	4%	0%
RAAN	38%	17%	27%	18%	0%
RAAS	41%	25%	12%	22%	0%
Río San Juan	44%	56%	0%	0%	0%

En cambio los departamentos de Estelí, Madriz, Managua, Boaco y Río San Juan, afirmar estar bastante satisfechos con el servicio que les brinda Movistar.

Los principales aspectos que los usuarios utilizan como criterio al momento de elegir un operador de telefonía celular por lo general son los siguientes:

Gráfico 28: Aspectos a considerar al momento de elegir un operador de telefonía celular



**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010”**

Tabla 9: Razones de satisfacción/insatisfacción-Movistar

Principales razones de estar MUY/SATISFECHO con Movistar.		Principales razones por las cuales estar insatisfecho	
3%	Buena publicidad	54%	Mala señal
2%	Consulta de saldo gratis	24%	Poca/mala cobertura
4%	No paga por correo de voz	10%	No duran los minutos
4%	Tarjetas/recargas en todos lados	13%	Pocas promociones
2%	Equipo de calidad	5%	No puede llamar a otro celular con saldo promocional.
6%	Ofrecen buenos servicio	5%	Llamadas caras a cel. de competencia
6%	Equipo barato	10%	Le roban minutos
6%	Dura más el saldo	11%	Se cae la red constantemente
4%	Bajos precios de tarjetas y recargas		
6%	Los minutos son baratos		
6%	Los precios accesibles		
19%	Buena atención/servicio al cliente		
3%	Promociones de tarjetas y recargas		
3%	Promoción p/llamar a USA		
38%	Doble/triple saldo		
9%	Promociones constantes		
30%	Buenas/attractivas promociones		
26%	Buena cobertura		
41%	Buena señal		

Cabe mencionar que Movistar supera a Claro, dado a que su grado de satisfacción es más amplio es decir abarca mayor número de departamentos, con un mayor porcentaje de clientes satisfechos.

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010”**

Tabla 10: Razones de satisfacción/insatisfacción-Claro

Principales razones de estar MUY/SATISFECHO con Enitel/Claro.		Razones por las cuales estar insatisfecho	
4%	Tarjetas/recargas en todos lados	23%	La mala señal
4%	Equipo de calidad	17%	Dan poco tiempo al vencimiento de las tarjetas
5%	Ofrecen buenos servicios	13%	Pocas promociones
2%	Equipo barato	10%	No duran los minutos
6%	Dura más el saldo	10%	Le roban minutos
2%	Bajos precios de tarjetas y recargas	9%	Mala atención al cliente
6%	Los minutos son baratos	9%	Cobran por escuchar el correo de voz
6%	Los precios accesibles	4%	Poca o mala cobertura
13%	Buena atención/servicio al cliente	5%	No cumplen con las promociones
3%	Promociones de tarjetas y recargas		
0%	Promoción p/llamar a USA		
16%	Doble/triple saldo		
2%	Promociones constantes		
13%	Buenas/attractivas promociones		
58%	Buena cobertura		
61%	Buena señal		

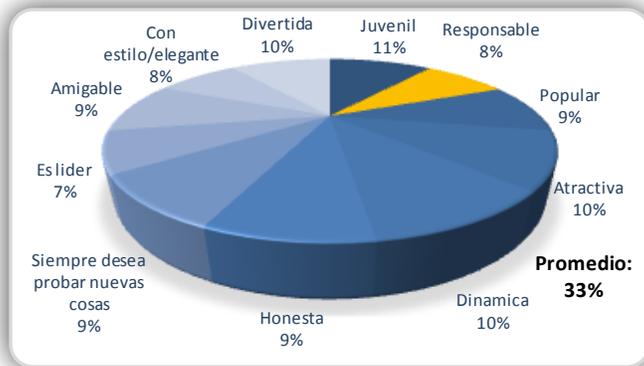
Obteniendo que las principales razones por las cuales está insatisfecho son la mala señal (con un porcentaje menor en comparación con el obtenido por Movistar), rápido vencimiento del saldo por tarjetas, pocas promociones.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010”

- Características de personalidad de las marcas de Telefonía:

- **Movistar**

Gráfico 29: Características de personalidad _ Movistar

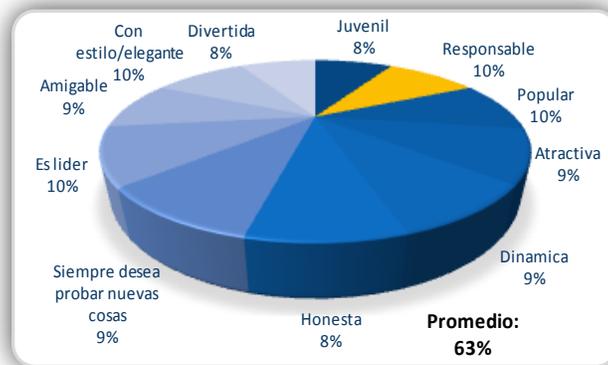


Movistar, está sobresaliendo en atributos que la hacen ver más juvenil, divertida y dinámica. En cambio, está algo rezagada en liderazgo, elegancia y responsabilidad

- **Claro**

Gráfico 30: Características de personalidad _ Claro

Claro está siendo más percibida como líder y elegante. Pero no la ven tan divertida, ni tan juvenil, ni tan honesta.



En la siguiente tabla se detallan las opiniones expresadas por los entrevistados respecto a las características de las marcas de telefonía:

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010”

Tabla 11: Características de personalidad de la marca _ Detalle por departamento

Empresa		Jinotega	Estelí	Nueva Segovia	Madriz	Managua	Masaya	Granada	Rivas	Carazo	León	Chinandega	Matagalpa	Chontales	Boaco	RAAS	RAAN	Rio San Juan
M O V I S T A R	Divertida	10%	24%	16%	18%	49%	54%	59%	47%	46%	51%	62%	33%	22%	21%	25%	6%	22%
	Con estilo elegante	4%	16%	10%	7%	35%	37%	56%	39%	33%	41%	58%	29%	13%	15%	24%	9%	19%
	Amigable	8%	16%	12%	12%	44%	46%	58%	43%	44%	42%	62%	28%	19%	20%	25%	7%	18%
	Es líder	5%	11%	6%	6%	32%	36%	58%	37%	27%	35%	60%	22%	11%	15%	17%	5%	16%
	Desea cosas nuevas	9%	17%	10%	8%	40%	46%	56%	39%	39%	41%	57%	24%	18%	17%	21%	7%	18%
	Honesta	10%	13%	5%	6%	42%	41%	55%	44%	34%	39%	61%	24%	18%	14%	19%	7%	14%
	Dinámica	5%	17%	14%	15%	53%	50%	63%	45%	46%	47%	61%	27%	25%	19%	27%	7%	19%
	Atractiva	7%	20%	14%	15%	46%	48%	60%	45%	46%	42%	63%	28%	20%	16%	25%	10%	19%
	Popular	6%	17%	10%	11%	44%	48%	65%	41%	36%	43%	63%	26%	21%	16%	22%	6%	15%
	Responsable	5%	14%	7%	8%	36%	41%	59%	42%	33%	37%	60%	25%	13%	16%	21%	6%	18%
	Juvenil	12%	21%	17%	14%	52%	53%	64%	43%	47%	51%	64%	31%	17%	22%	26%	15%	21%
Promedio		7%	17%	11%	11%	43%	45%	59%	42%	39%	43%	61%	27%	18%	17%	23%	8%	18%
C L A R O	Divertida	80%	73%	74%	74%	48%	40%	29%	50%	48%	48%	35%	64%	70%	74%	66%	91%	64%
	Con estilo elegante	88%	77%	86%	88%	62%	62%	38%	58%	64%	58%	38%	68%	81%	82%	66%	87%	75%
	Amigable	85%	74%	83%	81%	52%	52%	31%	54%	54%	57%	35%	70%	74%	78%	69%	90%	74%
	Es líder	93%	81%	87%	90%	59%	62%	37%	59%	68%	64%	38%	74%	83%	84%	76%	92%	76%
	Desea cosas nuevas	87%	78%	87%	87%	57%	53%	36%	60%	57%	57%	41%	71%	80%	79%	73%	88%	74%
	Honesta	74%	79%	85%	81%	44%	51%	32%	51%	46%	54%	30%	70%	73%	74%	63%	84%	77%
	Dinámica	92%	75%	78%	80%	44%	48%	30%	51%	50%	51%	37%	71%	72%	78%	67%	92%	78%
	Atractiva	89%	75%	82%	81%	53%	50%	33%	52%	52%	58%	36%	71%	77%	81%	71%	87%	80%
	Popular	92%	78%	84%	85%	54%	52%	32%	56%	63%	57%	35%	73%	77%	82%	74%	93%	82%
	Responsable	91%	78%	89%	84%	55%	55%	32%	54%	60%	60%	39%	71%	84%	79%	68%	90%	79%
	Juvenil	85%	72%	79%	78%	46%	44%	27%	52%	51%	48%	35%	67%	78%	76%	66%	82%	77%
Promedio		87%	76%	83%	83%	52%	52%	32%	54%	56%	56%	36%	70%	77%	79%	69%	89%	76%

Autores: S. Alemán; B. Aburto; A. Jirón.

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010”**

- Marcas que tienen que ver con tecnología y comunicaciones:

Tabla 12: Relación con la tecnología y comunicaciones

	Movistar	Enitel/Claro
Compañía que brinda buena atención y servicio	30%	66%
Compañía que ofrece variedad de servicios	28%	55%
Compañía con diferentes planes para c/necesidad	31%	64%
Tiene una buena página web	23%	63%
Brinda buen valor por su dinero	33%	62%
Tiene publicidad atractiva	36%	61%
Tiene promociones atractivas	43%	54%
Compañía sobre la que se escuchan buenas cosas	32%	65%
Están mas actualizados con las tecnologías	26%	70%
Compañía con buena señal	21%	77%
Compañía con buena cobertura	20%	78%
Compañía/marca con precios económicos	36%	59%
Prestigiosa compañía/marca para pertenecer	28%	69%
Compañía/marca exitosa	28%	69%
Compañía #1 con ideas/productos innovadores	28%	67%
Compañía/marca en la que se puede confiar	29%	66%
Compañía socialmente responsable	26%	53%
Compañía entiende necesidades de los usuarios	32%	60%
PROMEDIO	29%	65%

Movistar se caracteriza sobre todo por promociones/publicidad atractiva y precios económicos. La señal y cobertura son aspectos muy débiles.

Por el contrario, Claro se caracteriza sobre todo por su buena señal y cobertura. Su debilidad básicamente es el poco atractivo de sus promociones, el no ser una compañía preocupada por el medio ambiente y el aspecto social

En las siguientes tablas se detallan las opiniones de los usuarios referentes a este acápite, detallándolos por departamentos:

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010”

Tabla 13: Relación con la tecnología y telecomunicaciones _ opiniones por departamentos sobre Movistar

Movistar	Jinotega	Estelí	Nueva Segovia	Madriz	Managua	Masaya	Granada	Rivas	Carazo	León	Chinandega	Matagalpa	Chontales	Boaco	RAAS	RAAN	Rio San Juan
Compañía que entiende las necesidades de los usuarios	4%	17%	6%	17%	42%	49%	64%	44%	43%	47%	61%	19%	21%	18%	23%	4%	16%
Socialmnt responsable y preocupada por prob del ambiente y sociedad	5%	12%	6%	4%	34%	37%	57%	40%	29%	40%	52%	18%	14%	15%	18%	4%	14%
Compañía/marca en la que se puede confiar	5%	12%	8%	7%	37%	40%	59%	44%	35%	37%	58%	19%	14%	16%	22%	6%	16%
Siempre es la primera compañía con ideas y productos innovadores	7%	15%	7%	10%	37%	34%	59%	39%	35%	34%	55%	19%	18%	18%	22%	8%	15%
Compañía/marca exitosa	4%	13%	5%	7%	36%	38%	59%	40%	35%	35%	59%	19%	13%	14%	19%	7%	17%
Prestigiosa compañía/marca para pertenecer	4%	12%	5%	4%	34%	40%	59%	42%	36%	40%	58%	18%	16%	16%	22%	3%	19%
Compañía/marca con precios económicos	11%	20%	19%	21%	44%	61%	63%	46%	51%	43%	68%	21%	26%	25%	31%	9%	26%
Compañía con buena cobertura	3%	4%	4%	1%	27%	28%	49%	28%	23%	16%	42%	15%	11%	14%	17%	1%	15%
Compañía con buena señal	3%	6%	6%	3%	29%	28%	48%	33%	24%	16%	42%	16%	16%	15%	15%	1%	17%
Actualizados con la nueva tecnología	10%	13%	5%	8%	30%	38%	51%	34%	32%	31%	58%	19%	16%	17%	22%	6%	17%
Marca sobre la que escuchan buenas cosas	7%	17%	8%	7%	40%	42%	59%	45%	44%	43%	61%	21%	23%	20%	24%	9%	18%
Tiene promociones atractivas	10%	25%	19%	21%	59%	60%	69%	53%	59%	49%	67%	30%	23%	29%	36%	14%	26%
Tiene publicidad atractiva	7%	18%	11%	13%	45%	45%	68%	48%	50%	51%	67%	30%	21%	18%	32%	11%	20%
Brinda buen vlaor por su dinero	4%	14%	7%	8%	43%	45%	64%	41%	41%	48%	62%	22%	20%	17%	28%	7%	17%
Tiene una buena página web	2%	14%	5%	4%	29%	26%	53%	32%	24%	34%	55%	15%	16%	10%	21%	2%	16%
Compañía con diferentes planes para cada necesidad	3%	15%	8%	13%	41%	45%	62%	39%	44%	41%	62%	18%	18%	21%	25%	3%	15%
Compañía que ofrece variedad de servicios	4%	15%	6%	4%	42%	35%	57%	36%	31%	34%	55%	18%	17%	15%	19%	5%	17%
Compañía que brinda una buena atención	3%	14%	7%	6%	40%	40%	64%	39%	37%	45%	58%	18%	15%	17%	21%	3%	16%
Promedio	5%	14%	8%	9%	38%	41%	59%	40%	37%	38%	58%	20%	18%	18%	23%	6%	18%

Autores: S. Alemán; B. Aburto; A. Jirón.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010”

Tabla 14: Relación con la tecnología y las telecomunicaciones _ opiniones por departamentos sobre Claro

Claro/Enitel	Jinotega	Estelí	Nueva Segovia	Madriz	Managua	Masaya	Granada	Rivas	Carazo	León	Chinandega	Matagalpa	Chontales	Boaco	RAAS	RAAN	Rio San Juan
Compañía que entiende las necesidades de los usuarios	86%	75%	87%	78%	50%	44%	30%	52%	48%	47%	36%	70%	72%	77%	62%	92%	67%
Socialmmt responsable y preocupada por prob del ambiente y sociedad	83%	68%	77%	71%	43%	40%	32%	54%	41%	44%	38%	50%	71%	70%	56%	80%	54%
Compañía/marca en la que se puede confiar	85%	80%	85%	88%	57%	55%	34%	55%	55%	59%	39%	81%	81%	80%	72%	88%	74%
Siempre es la primera compañía con ideas y productos innovadores	85%	78%	88%	80%	57%	64%	36%	59%	57%	62%	45%	79%	78%	80%	70%	90%	80%
Compañía/marca exitosa	85%	80%	89%	87%	61%	62%	36%	58%	61%	63%	40%	78%	83%	81%	76%	90%	78%
Prestigiosa compañía/marca para pertenecer	86%	81%	91%	88%	63%	60%	36%	56%	58%	58%	40%	80%	84%	82%	77%	92%	80%
Compañía/marca con precios económicos	78%	72%	71%	71%	53%	38%	33%	50%	43%	56%	31%	79%	71%	72%	61%	83%	70%
Compañía con buena cobertura	87%	95%	93%	94%	71%	72%	48%	69%	73%	83%	57%	84%	88%	85%	81%	93%	80%
Compañía con buena señal	88%	93%	91%	91%	70%	72%	50%	64%	72%	83%	57%	83%	84%	82%	80%	93%	78%
Actualizados con la nueva tecnología	85%	82%	88%	86%	67%	60%	43%	64%	62%	66%	40%	78%	81%	79%	72%	89%	79%
Marca sobre la que escuchan buenas cosas	87%	80%	89%	89%	56%	58%	38%	53%	49%	54%	37%	77%	74%	79%	71%	88%	79%
Tiene promociones atractivas	85%	71%	76%	76%	38%	39%	26%	45%	39%	50%	30%	64%	73%	69%	62%	82%	76%
Tiene publicidad atractiva	88%	78%	85%	83%	52%	53%	29%	51%	50%	48%	33%	67%	74%	81%	66%	85%	69%
Brinda buen vlaor por su dinero	87%	80%	84%	82%	50%	49%	28%	54%	52%	47%	34%	76%	79%	77%	70%	86%	76%
Tiene una buena página web	81%	77%	80%	80%	54%	60%	36%	61%	60%	54%	41%	64%	80%	73%	71%	81%	76%
Compañía con diferentes planes para cada necesidad	88%	80%	85%	81%	55%	53%	35%	59%	53%	52%	34%	74%	76%	78%	66%	91%	77%
Compañía que ofrece variedad de servicios	89%	82%	86%	87%	54%	62%	36%	59%	60%	55%	40%	69%	78%	78%	74%	87%	76%
Compañía que brinda una buena atención	92%	80%	85%	86%	57%	58%	33%	59%	56%	53%	38%	78%	80%	79%	75%	92%	77%
Promedio	86%	80%	85%	83%	56%	56%	36%	57%	55%	57%	39%	74%	78%	78%	70%	88%	75%

Autores: S. Alemán; B. Aburto; A. Jirón.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010”

Las opiniones que han manifestado los clientes se presentan a continuación:

Tabla 15: Opiniones de los usuarios

Opiniones que algunas personas han manifestado respecto a los celulares, la tecnología y su vida Total país	De acuerdo	Ni acuerdo/Ni desacuerdo	En desacuerdo
Siempre uso la misma cia de celular, porque ahí me siento seguro	75%	16%	7%
Siempre compro marcas que son recomendadas por amigos o familiares	58%	19%	21%
Hago lo que sea por los precios mas comodos	76%	16%	15%
Todas las cia de celulares son iguales, no hay diferencia entre ellas	23%	19%	53%
Encontrar la mejor cia de celulares y planes solo se logra probando lo que hay en el mcdo	74%	16%	7%
Hay cias de celulares que tienen mas respaldo y garantia	66%	16%	9%
Yo solo compro marcas reconocidas	68%	17%	13%
Vale la pena pagar mas por un servicio telefonico de mejor calidad	77%	15%	7%
Vale la pena pagar mas por un telefono de calidad	71%	18%	11%
Realmente disfruto hablar por telefono, es un pasatiempo para mi	51%	18%	31%
Me gusta hacer las cosas a la manera tradicional	63%	21%	14%
Me gusta estar al tanto de lo ultimo en tecnologia	81%	11%	6%
No me interesa si el celular es moderno, solamente quiero pagar poco y que funcione	75%	12%	12%
Para mi el celular es una necesidad, es muy importante en diario vivir	84%	11%	4%
Es muy importante para mi llevar bien el control de mis gastos de celular	73%	16%	10%
Uso el celular porque es necesario pero no me gusta hablar por celular	44%	23%	31%
Si una cia ofrece mejores equipos de celular aunque sean mas caros me cambio de cia	40%	23%	33%
Si una cia de celulares ofrece una buena promocion me paso de cia.	48%	24%	24%
Siempre llevo la cuenta de cuanto gasto en celular	60%	17%	21%
Escoger un proveedor de celular es importante y por eso usted debe estar seguro que esta tomando la decision adecuada	81%	15%	2%
Lo mejor solo se logra revisando todas las ofertas, promociones y planes que ofrecen los proveedores	79%	14%	5%
Vale la pena cambiar de proveedor de celular para probar algo nuevo	53%	21%	23%
Es muy dificil pensar en cambiar proveedor de celular	56%	20%	21%
Prefiero usar siempre la misma cia de celulares porque asi estoy seguro de los resultados	71%	18%	8%
Todas las promociones de servicios celulares son iguales, no hay diferencias entre ellas	25%	18%	53%

Autores: S. Alemán; B. Aburto; A. Jirón.

“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010”

- Comportamiento de la población referente a que medios de comunicación prefiere

Gráfico 31: ¿A qué hora ve televisión?

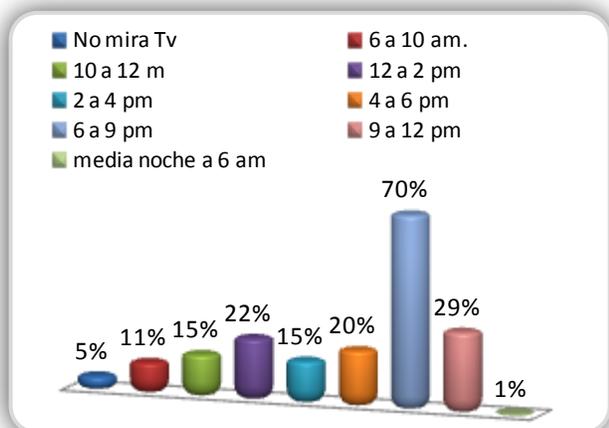
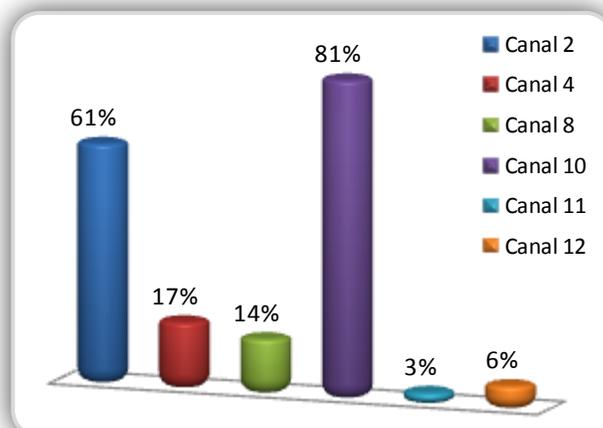


Gráfico 32: ¿Qué canales ve?



La hora de mayor incidencia de ver televisión es entre las 6 a 9 pm. La hora en que los jefes de hogar regresan de sus labores y es el tiempo que disponen para este entretenimiento. El canal local de mayor sintonía entre estos entrevistados es Canal 10, le sigue canal 2.

Tabla 16: Canales locales que mira regularmente

	Canales locales que mira regularmente					
	Canal 2	Canal 4	Canal 8	Canal 10	Canal 11	Canal 12
Jinotega	54%	30%	5%	85%	7%	1%
Estelí	84%	17%	8%	74%	0%	7%
Nueva Segovia	54%	9%	0%	88%	3%	1%
Madríz	46%	22%	0%	85%	0%	1%
Managua	66%	18%	25%	77%	4%	13%
Masaya	65%	13%	21%	86%	4%	3%
Granada	64%	11%	15%	78%	4%	1%
Rivas	64%	15%	11%	71%	2%	3%
Carazo	57%	6%	17%	82%	2%	6%
León	55%	11%	21%	86%	4%	5%
Chinandega	77%	8%	18%	69%	4%	6%
Matagalpa	72%	10%	5%	80%	3%	3%
Chontales	77%	13%	11%	73%	1%	4%
Boaco	69%	13%	29%	63%	1%	13%
RAAN	15%	37%	3%	97%	4%	2%
RAAS	53%	21%	2%	93%	2%	1%
Río San Juan	47%	37%	4%	93%	2%	1%

Autores: S. Alemán; B. Aburto; A. Jirón.

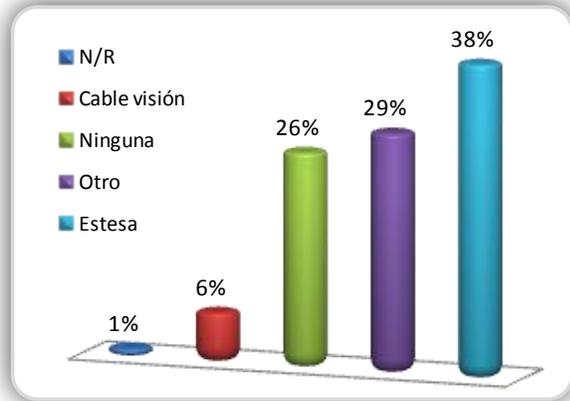
“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa Telefónica en el período 2009 – 2010”

Dentro de los canales más vistos se encuentran como líderes primero el canal 10, y luego el canal 2, el cual es superado como promedio en un 35%.

Gráfico 33: Compañía de cable que más ve

La compañía de cable con mayor número de afiliados es Estesa, liderando con un 38% a las demás compañías de cable.

Y los canales de cable que se ven regularmente son el Canal de las Estrellas y Discovery Channel.



- ¿Qué estaciones de radio escucha más?

Tabla 17: Estaciones de radio más escuchadas

Algunas personas afirman no escuchar radio. Entre las que si escuchan, las emisoras mas sintonizadas son Radio Romántica y ABC Estéreo. De manera local o por departamento, se pueden apreciar mejor las emisoras locales de mayor sintonía.

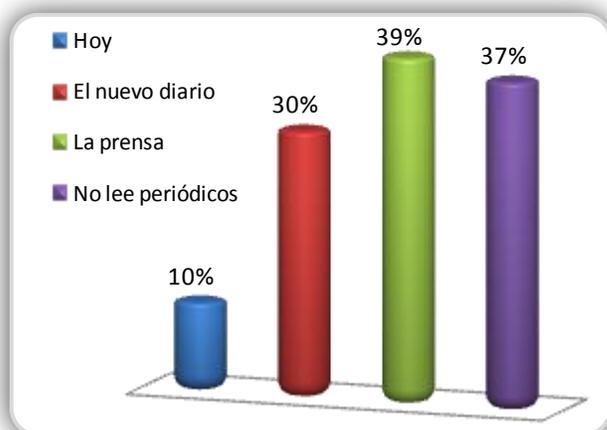
¿Qué estaciones de radio escucha?	
Radio Huracan	2%
La Primerísima	2%
La musical	2%
Radio Magic	2%
Radio Buenísima	2%
La Sandino	2%
Galaxia la picosa	3%
Radio futura	3%
Maranatha	3%
Radio Stereo yes	4%
Radio amor	4%
Joya fm	4%
La Tigre	4%
Radio ABC stereo	5%
Radio Corporación	5%
Radio Juvenil	5%
La Pachanguera	6%
La nueva radio Ya	6%
Mi preferida	8%
Radio Hit	8%
Radio Romántica	9%
No escucha radio	24%
Otras	46%

Autores: S. Alemán; B. Aburto; A. Jirón.

**“Plan de comercialización en ampliación de cobertura para la empresa
Telefónica en el período 2009 – 2010”**

- ¿Qué periódicos lee normalmente?

Gráfico 34: Periódicos más leídos



Son muchos los que no leen periódicos.

La Prensa es el diario que más leen en casi todos los departamentos. Seguidamente de El Nuevo Diario.

Tabla 18: Periódicos más leídos

¿Qué periódicos lee normalmente?				
	No lee	La Prensa	Nuevo Diario	Hoy
Jinotega	39%	37%	31%	6%
Estelí	38%	34%	31%	19%
Nueva Segovia	47%	28%	29%	2%
Madríz	40%	27%	37%	6%
Managua	22%	52%	41%	11%
Masaya	38%	38%	22%	12%
Granada	44%	36%	22%	12%
Rivas	40%	32%	28%	12%
Carazo	41%	30%	26%	24%
León	38%	35%	27%	14%
Chinandega	31%	44%	25%	14%
Matagalpa	54%	25%	23%	5%
Chontales	40%	51%	21%	3%
Boaco	47%	42%	16%	6%
RAAN	43%	42%	20%	3%
RAAS	44%	22%	37%	5%
Río San Juan	54%	24%	28%	2%