

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO 2015-2016 UNIDAD DE NEGOCIO  
TIGO COLOMBIA**

**NATHALIE RETAMOZO GOMEZ  
DIANA CAROLINA RODRIGUEZ VILLARREAL**

**Trabajo de Grado para optar el título de  
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE MERCADEO**

**Asesor**

**William Camilo Sánchez Torres**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO  
ESPECIALIZACION GERENCIA DE MERCADEO  
MEDELLIN, COLOMBIA**

**2016**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Firma presidente del jurado

\_\_\_\_\_  
Firma del jurado

\_\_\_\_\_  
Firma del jurado

Medellín, 18 de enero de 2016

## **DEDICATORIA**

Yo Nathalie Retamozo, dedico este trabajo a mi mamá Liliam Gómez por ser la persona que me apoyó durante este proceso.

Yo Carolina Rodríguez, dedico este trabajo a mi familia quienes me acompañaron en cada una de las etapas que hicieron parte de este proceso.

## **AGRADECIMIENTOS**

Las autoras de este proyecto de grado deseamos expresar un agradecimiento a las siguientes personas que colaboraron durante todo el proceso de elaboración, revisión y culminación de este trabajo:

Primero que todo a Dios por darnos las fuerzas para seguir adelante, a Tigo por proveernos información que permitiera culminar nuestro trabajo con éxito y a nuestras familias por apoyarnos cada día y alentarnos para seguir.

## CONTENIDO

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS .....	4
LISTA DE TABLAS.....	7
GLOSARIO.....	9
LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS .....	10
INTRODUCCIÓN .....	11
ABSTRACT .....	13
RESUMEN EJECUTIVO .....	14
1. ETAPA DE ANTECEDENTES .....	15
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN .....	15
1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA .....	16
1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA .....	16
1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR.....	19
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO .....	21
2.1. DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA MISIÓN .....	21
2.2. DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA VISIÓN .....	21
2.3. DEFINICIÓN/REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS .....	22
2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA.....	23
3. MARCO TEORICO.....	25
3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (PRODUCTO/SERVICIO).....	25
3.2. REGULACION DE LOS TIEMPOS DE ESPERA DE LOS USUARIOS PARA SER ATENDIDOS EN LOS OPERADORES MOVILES.....	28
3.3. UNIFICACIÓN DEL CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PARA TODOS LOS OPERADORES MÓVILES EN COLOMBIA .....	30
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	48
4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO .....	48
4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO .....	55
4.3. ANALISIS DOFA.....	61

4.4	ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	64
4.5	ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO .....	68
4.6.	MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS .....	71
4.7	ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR.....	73
5.	ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN .....	74
5.1.	FICHA TÉCNICA .....	74
5.2.	RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....	75
5.3.	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD .....	75
5.4.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	77
5.5.	METODOLOGÍA APLICADA.....	78
5.6.	LIMITACIONES .....	78
5.7.	HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	78
5.7.1.	INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA .....	88
5.7.2.	RESULTADOS GENERALES .....	89
5.7.3.	COMENTARIOS PUNTUALES .....	90
5.8.	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	90
5.9.	RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	92
6.	ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	93
6.1.	OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO.....	93
6.2.	PRESUPUESTO DE VENTAS .....	93
6.3.	FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS .....	95
6.4.	FORMULACIÓN ESTRATEGIAS.....	96
6.6.	PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCAEO .....	107
6.7.	CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO.....	108
7.	ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES .....	109
7.1.	REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.....	109
7.2.	FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO .....	109
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	112
	BIBLIOGRAFÍA .....	114

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Factores críticos de competitividad externo y factores clave .....	48
Tabla 2 Factores críticos de competitividad Internos y factores claves.....	49
Tabla 3 Factores críticos de marketing y factores clave .....	50
Tabla 4 Análisis DOFA .....	61
Tabla 5 Análisis de Competitividad.....	64
Tabla 6 Estructura Comercial .....	68
Tabla 7 Mapa de Productos y precios .....	71
Tabla 8. Ficha Técnica .....	74
Tabla 9 Comportamientos del producto prepago año 2014 vs 2015.....	77
Tabla 10. Factores que influyen la toma de decisión en la compra de línea prepago ...	81
Tabla 11. Presupuesto de ventas .....	94
Tabla 12. Plan de comunicación Colombia Móvil S.A E.S.P.....	96
Tabla 13 Plan de ampliación de presencia de la atención Colombia Móvil S.A E.S.P ...	102
Tabla 14. Presupuesto para el plan de mercadeo .....	107
Tabla 15 Indicadores de gestión del plan de mercadeo .....	109

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Departamento Comercial .....	55
Gráfico 2: Departamento de mercadeo .....	56
Gráfica 3: Participación en el mercado .....	59
Gráfica 4. Rango de edad .....	78
Gráfica 5. Actividad Económica .....	79
Gráfica 6. Rango de Ingresos .....	79
Gráfica 7. Uso de internet en teléfono móvil .....	80
Gráfica 8. Servicio de Internet .....	80
Gráfica 9. Acuerdo o desacuerdo con los factores de influencia de compra .....	82
Gráfica 10. Preferencia de recarga periódica .....	84
Gráfica 11. Posibilidad que frece Tigo en paquetes de saldo .....	84
Gráfica 12. Posibilidad de comprar paquetes como determinante para elegir Tigo .....	85
Gráfica 13. Posibilidad de conservar número y cambiar el operador .....	86
Gráfica 14. Cuanto está dispuesto a pagar por una línea prepago .....	86
Gráfica 15. Preferencias de paquetes precargados .....	87
Gráfica 16. Preferencia de donde adquirir chip prepago .....	88



## **GLOSARIO**

**RETAIL:** Puntos de venta ubicados en almacenes de cadena y centros comerciales

**DEALER:** Tercerización de la operación de Tigo con distribuidores autorizados.

## LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

**CDE:** Centros de Experiencia

**FVD:** Fuerza de venta directa

**4G:** Cuarta generación de tecnologías de telefonía móvil

**MAC:** Modelo de Actuación comercial, es el modelo que se sigue en la compañía con todo lo que tiene que ver con el viaje del cliente desde que ingresa al CDE y hasta que se va, consiste en no dejar al cliente solo en ningún momento, garantizar la buena experiencia

**CRM:** Customer Relation Management

## INTRODUCCIÓN

El presente plan de mercadeo se realiza para la compañía de telecomunicaciones Tigo con el fin de incrementar las ventas en el producto de comunicación prepago en la ciudad de Medellín, en el canal de distribución de los centros de experiencia (CDE) de la región Noroccidente, es un plan de mercadeo que está basado en varias etapas de recopilación de información para conocer el negocio, sus consumidores y cómo opera éste para lograr objetivos mensuales y a su vez los objetivos anuales, se inicia con una etapa de antecedentes en donde se especifica la razón de ser del plan, así pues que da a conocer la historia de la empresa, cuando se creó, y por cuales etapas ha pasado en el acondicionamiento luego de regulaciones y normas de entidades gubernamentales; se define a que sector pertenece la empresa que es el sector de las telecomunicaciones y quienes los regula y por último se da a conocer el paso histórico del sector junto con sus diversas evoluciones y como se ha enfrentado a los constantes cambios tanto en la tecnología como en las leyes y normas.

Se realiza una revisión tanto de la misión, visión y valores que tiene definida la compañía para determinar si están alineados con la definición estratégica y el cumplimiento de objetivos y así buscar la alineación interna de la empresa en busca común del logro del plan de mercadeo.

Se busca información teórica de autores expertos en temas que influyen directamente en el objeto de la compañía tales como regulaciones y normativas que regulan el sector, autores en neuromarketing, investigación de mercados, canales de distribución y marketing relacional.

Se inicia una nueva etapa de análisis estratégico en donde se analiza la compañía en sus factores internos y externos, análisis de la empresa en su rol dentro del sector industrial al que pertenece, estructura del mercado en el que compite y sus competidores, comparativo de precios y productos ofrecidos por todos los miembros del sector y finalizando esta etapa con un análisis del cliente y el consumidor.

Así pues que para conocer el consumidor final y cliente del servicio de telecomunicaciones prepago con mayor profundidad se realiza una investigación de mercados a través de una encuesta, en donde se definen las preferencias de los usuarios de este tipo de solución de comunicaciones.

Luego de definir el perfil del cliente y usuario se prosigue con la definición puntual de los objetivos del plan de mercadeo, a los cuales se les dará alcance al finalizar el plan de mercadeo, pasando por la creación de un presupuesto de ventas, formulación de estrategias para lograr los objetivos planteados a través de tácticas que lleven a tal fin y por ende un cálculo del presupuesto del plan de mercadeo con todo lo que incluye y la definición necesaria del punto de equilibrio entre ingresos y costos del plan.

Finalizando con la etapa en la cual se determina los requerimientos necesarios para la implementación del plan de mercadeo y la formulación de indicadores que permiten la medición cuantitativa del correcto funcionamiento del mismo.

## **ABSTRACT**

The significant decline in the sales of prepaid product on the Tigo's experience centers in Medellin led us to investigate what happens with this phenomenon and what factors are influencing so that it is present, in order to seek an increase in sales of that product.

The marketing plan it is divided into different stages that guide us in the process of analyzing and creating strategies that will conduct the sales.

A historical overview of the company and the economic sector that will allow us to learn more about the company, what are its main competitors and the sector to which it belongs, also, the study of the philosophical alignment of the company during the development is done this stage are defined and reviewed the mission and vision of the company, corporate values and its competitive strategy defined.

In addition a stage of strategic analysis in which the forces of the external environment, SWOT analysis, analysis of the industry, market structure in which it competes, research the competitors, what are the products and services offered are determined develops the company is constituted and how the marketing and sales department within the company.

Finally the objectives of the marketing plan, sales budgets, tactical details of the plan are set out in the stages of strategic formulation and strategic and management indicators implementation, the balance point of the marketing plan and the necessary budget is calculated make it happen.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La notable disminución de las ventas del producto prepago en los CDE's Tigo en la ciudad de Medellín llevó a investigar que sucede con este fenómeno y que factores están influyendo para que éste se presente, con el fin de buscar el incremento en las ventas de dicho producto.

En plan de mercadeo está dividido en diferentes etapas que nos guían en el proceso de análisis y creación de estrategias que permitirán impulsar las ventas.

Se realiza una reseña histórica de la compañía y el sector económico que permitirá dar conocer más a fondo la empresa, cuáles son sus principales competidores y el sector al que pertenece, así mismo, el estudio de la alineación filosófica de la compañía durante el desarrollo de esta etapa se definen y revisan la misión y la visión de la empresa, se definen los valores corporativos y su estrategia competitiva.

Adicionalmente se desarrolla una etapa de análisis estratégico en la cual se determinan las fuerzas del entorno externo, análisis DOFA, análisis del sector industrial, estructura del mercado en el que compete, la investigación de sus competidores, cuales son los productos y servicios que ofrece la empresa y cómo está constituido el departamento comercial y de mercadeo al interior de la empresa.

Por ultimo en las etapas de formulación estratégica y de la implementación estratégica e indicadores de gestión se establecen los objetivos del plan de mercadeo, presupuestos de ventas, detalle táctico del plan, se calcula el punto de equilibrio del plan de mercadeo y el presupuesto necesario para llevarlo a cabo.

## **1. ETAPA DE ANTECEDENTES**

### **1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN**

En Julio del año 2014, la comisión de regulación de comunicaciones (CRC), mediante la ley 4444 elimina por completo las cláusulas de permanencia en las que los usuarios adquirirían un equipo hasta por \$0, pero debían firmar contrato por prestación de servicios por 12, 18 o 24 meses y si deseaban retirarse del operador debían pagar un valor por penalidad si se incumple el contrato. De esta manera las reglas del juego cambiaron, a partir del 1 de Julio de 2014 ya que el usuario puede cancelar el equipo que desee de contado y no tendrá permanencia por servicios, en la factura del cobro mensual se debe especificar el valor del equipo a parte del valor del plan que se tenga.

Desde que empezó a regir la ley 4444 la tendencia de consumo cambio y el mercado de las telecomunicaciones se ve altamente afectado, esto se puede apreciar en la venta de servicios de voz e internet prepago y pospago.

Tigo cuenta en Colombia con presencia en varias regionales: Centro; que constituye, Bogotá y sus alrededores, Costa; constituye toda la costa atlántica del país, Oriente; constituye los Santanderes y sus alrededores, Suroccidente; constituye Valle del Cauca, Cauca, Pasto, Choco y sus alrededores Noroccidente; todo Antioquia, Urabá; San Andrés y eje cafetero.

Cada regional cuenta con diferentes canales de distribución, son cuatro en total: Centros de experiencia (CDE), Retail, Dealer y Fuerza de venta directa (FDV).

El objetivo de este plan de mercadeo es implementar estrategias de mercadeo que permitan incrementar las ventas del producto prepago en las CDE en la ciudad de Medellín.

Medellín cuenta con 16 tiendas propias o CDE, todos con promedio de decrecimiento en prepago de -29% equivalente a -\$50.387.759 (Tigo, 2015), medido comparativamente entre enero – febrero de 2014 vs enero – febrero de 2015. Para

implementar estrategias de mercadeo que impulsen de nuevo el producto y le devuelvan la importancia que tenía dentro de la compañía. (Tigo, 2015)

Además como requisito por optar por el título de especialistas en gerencia de mercadeo en la Institución Universitaria ESUMER.

## **1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA**

Colombia Móvil es un operador de PCS (servicios de comunicación personal) que brinda servicios de comunicación móvil en Colombia. Inicialmente Colombia móvil prestaba sus servicios a través de OLA, siendo EPM de Medellín y ETB dueñas de **OLA** en 50% de sus acciones cada uno y que comenzó operaciones a finales del año 2003, para el año 2006 OLA se convirtió en el tercer operador móvil en Colombia, ya que tuvo una estrategia comercial fuerte al ofrecer una tarifa de \$30 el minuto, tarifa que difícilmente podrían igualar los competidores.

El 31 de agosto de 2006 se inicia un proceso para crear una alianza que uniría los accionistas de la marca con un operador móvil Europeo cuyo nombre es Millicom bajo una marca líder llamada Tigo, para lograr de esta manera tener mayor cobertura, aumentar los servicios y la base de clientes que hasta el momento preferían ese operador móvil. Esta unión le dio una nueva dimensión a Colombia Móvil, hoy con la marca Tigo, al ser parte de una red global que ya cuenta con 30 millones de usuarios en 13 países de América Latina y África.

A finales del mismo año, Tigo se convirtió en una tendencia, su llegada por supuesto marcó el inicio de una nueva era en la vida de Colombia Móvil. Tigo se convirtió en la Marca de Millicom en Colombia.

Desde entonces Tigo es una compañía líder por innovación, tecnología, cobertura y un servicio inigualable que les ofrece a los usuarios una manera fácil y dinámica de acceder al mundo de la tecnología y de las redes sociales.



El 14 de Agosto de 2014 Tigo sella fusión con UNE EPM Telecomunicaciones S.A una alianza que combinará las fortalezas complementarias de UNE y Tigo, los colombianos tendrán acceso a una nueva alternativa integrada que ofrecerá una amplia variedad de soluciones digitales a millones de hogares en Colombia, incluyendo telefonía fija y móvil, Internet de banda ancha y móvil y televisión por suscripción, ofreciendo de esta manera un portafolio amplio de productos y cumpliendo el objetivo inicial de la fusión que es competir en igualdad de condiciones con Claro y Movistar que ya tienen integradas sus operaciones móviles y fijas. Hoy la tendencia mundial en el sector de telecomunicaciones es ofrecer los servicios convergentes, es decir todos en la misma red e incluso en una misma factura y de hecho el cliente prefiere contratar todos sus servicios móviles y fijos con un solo operador para entenderse solo con un proveedor. Gracias a la fusión la empresa tiene integrados cerca de 10 millones de clientes: 8 millones de Tigo y 2 millones de UNE. (TIGO COLOMBIA, 2014)

Cabe aclarar que con la fusión no desapareció ninguna de las dos marcas, la marca actual es TIGOUNE y cada uno ofrece sus productos y servicios por separado hasta que la fusión se termine de consolidar y se ofrezcan servicios integrados. (TIGO COLOMBIA, 2014)

### **1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA**

El sector de las telecomunicaciones en Colombia es un sector controlado por parte de las autoridades competentes, entre las cuales se encuentran la SIC (Superintendencia de Industria y comercio), entidad que protege al consumidor, la CRC (Comisión de regulación de comunicaciones) quien se encarga de promover la competencia y la inversión así como proteger los derechos de los usuarios y acorde con los lineamientos del estado, garantizar la prestación efectiva de los servicios de telecomunicaciones cada uno de estos entes tienen legislaciones que protegen cada vez más a consumidor tales como regulación en tarifas por servicio y firma de contratos por determinado tiempo. En este momento si el usuario no se encuentra satisfecho con el servicio recibido esta en total libertad de cambiarse para el operador que prefiera.

La competencia para una compañía como Tigo siempre es muy directa, todos los operadores de telefonía móvil ofrecen los mismos servicios, paquetes de voz y datos, a pesar que siempre han existido los mismos tres (3) operadores tradicionales, se han venido posicionando varios operadores virtuales, denominados así porque no poseen respaldo para el usuario con atención personalizada, operadores como Virgin, Movil Éxito y UFF ofrecen también los mismos servicios que Tigo, por lo que se convierten en competidores claves para la compañía. Cada vez que alguno ofrece alguna promoción o producto diferenciador de inmediato los demás lo implementan e igualan la situación competitiva, esto fue lo que sucedió con la implementación de aplicaciones de Música como valor agregado, cuando Tigo lanzó su producto DEEZER, de inmediato Movistar lanzó Spotify, ambas aplicaciones tienen la misma función de sincronizar la música favorita del usuario.

La competencia ha sido fuerte, tanto que Tigo le ha quitado participación en el mercado a Claro y Movistar, según MINTIC (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), A septiembre de 2014, la participación en el mercado de telefonía móvil en Colombia que tienen los Proveedores de Redes y Servicios Móviles, se encuentra distribuida de la siguiente manera: Proveedor de Telefonía móvil Comunicación Celular S.A. COMCEL S.A (54,66%), seguido de Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P. con una participación del 23,48%, Colombia Móvil S.A. E.S.P. (16,22%), Virgin Mobile S.A.S. (3,18%), Uff Móvil S.A.S. (0,78%), y los demás proveedores de telefonía móvil con una participación del 1,68%. Lo que significa que en comparación con el segundo trimestre del año 2014 TIGO aumento el 0,28% de la participación en el mercado. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2014)

#### **1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR**

Las telecomunicaciones son un conjunto de medios de comunicación a distancia ó transmisión de palabras, sonidos, imágenes o datos en forma de impulsos, señales electrónicas o electromagnéticas.

En el año 1872 empezó a funcionar el telégrafo en Colombia entre la Ciudad de Barranquilla y Sabanilla-

En 1885: Se inicia el servicio telefónico en la ciudad de Bogotá.

En 1909: En Colombia se operan un total de 1250 teléfonos.

En 1917: Se incrementa a 5070 el servicio de teléfonos en Colombia.

En 1923: Se Inauguró la estación internacional de radiocomunicaciones.

En 1943: el gobierno nacionaliza las telecomunicaciones.

En 1947: el gobierno Colombiano compra TELECOM

En 1948: comienza a funcionar Radio Cadena Nacional. "RCN"

En 1954: La televisión fue inaugurada en Colombia

En 1957: se crea en Colombia la televisión educativa

En 1968: Se aprueba establecimiento para comunicación satélite.

En 1970: Recepción de televisión a color

En 1985: se abre licitación para el montaje de la red nacional

En 1986: La firma SIEMENS toma la construcción de la red de transmisión de datos

En 1988: La Ericsson introduce el sistema de fibra óptica en la comunicación de Bogotá

En 1990: Se elimina el monopolio en las telecomunicaciones

En 1991: Caracol y RCN empiezan a utilizar satélites

En 1994: Empiezan a operar las redes de telefonía celular

En 1998: Telecom populariza el servicio de conexión a Internet

En 2000: Aumenta el número de suscriptores de telefonía móvil celular

En 2001-2002: se consolida la licitación para la prestación del servicio por parte de los operadores en telefonía.

En 2008: Comcel lanza en el país la primera red de servicio de 3G.

En 2011: Ministerio TIC lanza Proyecto Nacional de Fibra Óptica

En 2012: Colombia recibido el premio: *Government Leadership Award*: El galardón se obtuvo gracias al Plan Vive Digital del Ministerio TIC.

En 2013: Se lanza red 4G en Colombia. (MINTIC, 2014)

Las telecomunicaciones han venido evolucionando a través del tiempo, tanto que ya no hay necesidad de utilizar telegramas para comunicarse, a partir del año 1994 se implementó la telefonía celular, la cual le dio un cambio total a las comunicaciones, desplazando casi del todo la telefonía fija. En 2008 se estrenó la red 3G en Colombia, lo que permite la navegación en internet a través del Celular, en 2011 se lanzó la red 4G, lo que permite al usuario mayor rapidez en la navegación en internet y descargas de contenido y garantiza su mejor experiencia, todos estos servicios los ofrecía solo Claro, Movistar, TIGO y operadores virtuales que llegaron en el año 2010 como UFF, UNE Y ETB. En 2013 llega a Colombia como operador virtual Virgin y Móvil éxito quienes también ofrecen servicios de telefonía móvil. (MINTIC, 2014)

## **2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO**

### **2.1. DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA MISIÓN**

Proveemos servicios a personas que quieren estar en contacto con sus comunidades, mantenerse informados y entretenidos, permitiéndoles expresar sus emociones y mejorar su calidad de vida.

Ofrecemos servicios económicamente convenientes, con una amplia cobertura, fáciles de usar y disponibles en todos lados. (Tigo Colombia, 2014)

A la misión descrita, le hace falta especificar cuáles son las actividades de la empresa, define el campo de acción en el que opera la empresa y el grupo del mercado al que va dirigido aunque no se limita a un segmento en particular, se especifica cuál es su esencia y la relación que tiene la empresa con la sociedad. Claramente especifican que ofrecen servicios, pero no que clase de servicios, no se define exactamente lo que es la empresa si no que se limitan a algo muy general.

Se debería definir una misión más específica en donde se mencione la clase de servicios que la compañía ofrece, el entorno en el que se desenvuelven, el mercado meta y delimitar geográficamente el mercado.

### **2.2. DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA VISIÓN**

La compañía más centrada en los clientes en el negocio de las telecomunicaciones y mercados emergentes, a través de Innovación y Excelencia Operativa. (TIGO)

La visión describe claramente como quiere verse la empresa en un futuro, especifica en que sector, en que mercado y a través de qué factores, debería existir la comparación del presente y el futuro, donde está la empresa ahora y hacia dónde quiere ir, cuales son las estrategias que van a implementar para llegar a esa meta futura

## 2.3. DEFINICIÓN/REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS

### **Integridad-nosotros:**

- Actuamos con transparencia, honestidad y lealtad.
- Seguimos las reglas
- Somos responsables en nuestras acciones
- Estamos comprometidos con la Ética

### **Respeto:**

- Valoramos las contribuciones de los demás
- Tratamos a todos con dignidad
- No discriminamos
- Escuchamos

### **Pasión:**

- Somos positivos
- Estamos comprometidos con la ejecución y los resultados
- Somos innovadores y creativos
- Somos entusiastas
- Somos valientes

Los valores anteriormente descritos reflejan la manera como la empresa trabaja y la entrega y pasión con lo que lo hacen sus empleados, describen la calidad humana de su gente y todo lo positivo que le pueden entregar a la comunidad, de acuerdo con esto se puede evidenciar que se está describiendo la forma como la empresa trabaja, la comunicación, el ambiente laboral, los valores que pueden transmitir sus empleados, tanto en el entorno laboral como en la sociedad, en conclusión la empresa logra evidenciar el valor humano que se tiene dentro de esta y que perciben las personas externas.

## **2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA**

Tigo es una empresa que pertenece al sector de telecomunicaciones dicho sector a pesar de ser un sector cerrado, dado que no es fácil que una empresa emergente pertenezca a él, también es un sector bastante competitivo, todas las estrategias o nuevos productos que cualquiera de los operadores implemente basta tan sólo unos cuantos días para que los demás también lo tengan dentro de su portafolio, por esto si se quiere diferenciar dentro del entorno se deben recurrir a elementos que destaquen entre el común.

Para Tigo es evidente que productos de pospago y prepago ofrecen todos los operadores así pues que Tigo compite con servicio y calidad en la atención al cliente, dentro de la compañía existen varias políticas de atención al usuario sobre todo en los CDE:

Desde la entrada el usuario siente un acompañamiento del asesor que lo recibe; ningún usuario puede esperar más de quince (15) minutos para ser atendidos y se procura que la atención tampoco sobrepase los 15 min esto con el fin que sea una atención productiva y amena; todos y cada uno de los asesores poseen una presentación personal impecable y resaltan por su amabilidad. Cada uno en el contacto que tiene con el cliente debe seguir un protocolo de atención que inicia con la presentación con su nombre y termina con la frase “Recuerde que en Tigo nos encanta atenderlo”. Tal es la importancia que se le da a este tema que los asesores están en constante monitoreo a través de micrófonos y cámaras para validar dicho protocolo, si por algún motivo este no se cumple el asesor será penalizado con parte de su comisión.

Tan importante es para la compañía que el usuario tenga la mejor experiencia, que hace 8 meses implementó un nuevo modelo llamado MAC (Modelo de actuación Comercial), el cual garantiza que la experiencia sea la mejor, ya que en él se describen roles para cada asesor, estos roles fueron diseñados para que el cliente esté acompañado desde que entra al CDE hasta que se va.

Tigo ha realizado alianzas estratégicas para generar confianza y sobre todo recordación en los usuarios con el fin de ser el operador predilecto del comprador y no sólo se guíen por los servicios básicos que ofrecen todos los demás; a principios de este año realizó un convenio con la reconocida red social Facebook, se logró acordar el que uso de la aplicación sea gratuito sólo para usuarios Tigo, esto quiere decir que se puede usar dicha aplicación sin hacer uso del internet que sería necesario en los demás operadores, ventaja que tiene la compañía frente a las demás.

Dentro de sus planes, Tigo ofrece la posibilidad de acceder a cierta cantidad de aplicaciones que para el usuario común el simple hecho de descargarlas tiene costo o en algunos casos el uso de las mismas, el operador incluye el uso o la descarga dentro de sus planes, la más conocida o la aplicación insignia de la compañía es Tigo-music o dezeer, por esto su publicidad siempre ha sido con artistas reconocidos que cautiven la atención del público.



### **3. MARCO TEORICO**

#### **3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (PRODUCTO/SERVICIO)**

##### **RESOLUCION N° 444 DE 2014: COMISION DE REGULACION DE COMUNICACIONES (CRC)**

La Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC) es el organismo técnico encargado de proteger los derechos de los usuarios de servicios de comunicaciones móviles, de esta manera es el organismo encargado de revisar, actualizar y modificar las leyes que tienen que ver con dichos derechos cuando se considere necesario, con el fin de promover la competencia y garantizar el bienestar de los usuarios.

Anteriormente los operadores que ofrecen servicios de telefonía móvil podían fijar a los usuarios cláusulas mínimas de permanencia, lo que significa que se ofrecía un servicio de plan de datos y voz, con un equipo que el usuario se lo podía llevar a un precio bastante asequible, con la condición que este firmara una cláusula de permanencia mínima que estaba entre 12, 18 y 24 meses, cláusula que obliga al usuario a conservar determinado cargo básico mensual por el tiempo establecido, esto ligaba el plan al equipo y se obligaba al usuario a permanecer en el operador por ese tiempo, en el momento en que quisiera por algún motivo retirarse del plan, debía pagar una penalidad por incumplimiento del contrato, este valor podía superar fácilmente \$1.000.000. (Comision de Regulación de Comunicaciones, 2014)

Por tal motivo la CRC creó un proyecto regulatorio que estaba asociado con las permanencias mínimas en los contratos de servicios de comunicaciones, el objetivo principal del proyecto era evaluar las condiciones regulatorias que deben cumplir los prestadores de servicios de comunicaciones para poder asignar y exigir al usuario una cláusula de permanencia mínima y que beneficios obtenían los usuarios por firmar dichas clausulas y los efectos negativos que tenían la terminación del contrato con una cláusula vigente. (Comision de Regulación de Comunicaciones, 2014)

Durante la investigación del proyecto, la CRC tuvo en cuenta varios puntos de motivación de compra del usuario y la razón principal y específica por la que adquieren la cláusula de permanencia, la investigación arrojó como resultado que el usuario compraba un plan simplemente para llevarse un celular en un costo menor, y que el operador no se interesaba por ofrecer un servicio con una excelente calidad, ya que si el usuario por uno u otro motivo decidía retirarse, simplemente cancela una multa que corresponde a los meses que no utilizaría el servicio, gracias a esta investigación se dio a conocer que la calidad del servicio de los operadores móviles era deficiente.

Además los usuarios terminaban pagando mucho más dinero por un equipo que iba con cláusula de permanencia mínima, que por un equipo comprado en una tienda de comercio de productos electrónicos, el comprador jamás se enteraba del valor que pagó en realidad por su celular, por lo que la CRC concluyó que la venta no era transparente.

Por los motivos anteriormente mencionados, la CRC identificó la necesidad de prohibir la oferta y establecimiento de las cláusulas de permanencia mínimas para todo lo que tiene que ver con la contratación de servicios de comunicaciones móviles, a partir del 1 de Julio de 2014 y mediante la ley 4444 se prohíbe la celebración de cláusulas de permanencia mínima en los operadores móviles, ya sea por subsidio de equipos, por establecimiento de tarifas especiales o por subsidio o financiación del cargo por conexión, la ley indica que las cláusulas de permanencia que se habían pactado antes de la fecha y aún se encuentran activas, siguen vigentes hasta que se cumplan, pero estas no tienen ninguna posibilidad de prorrogarse o renovarse por algún tiempo adicional hasta el momento en que las cláusulas pierdan la vigencia inicialmente pactada. (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2014)

Lo anterior con el fin de que los proveedores de este servicio fortalezcan los deberes de información hacia sus usuarios, gracias a esto se incluyó en la ley una cláusula que establece que los operadores móviles deben incluir en la factura mensual del usuario una parte que haga referencia a la cláusula de permanencia, que en la misma factura se indique el valor que debe pagar el usuario por terminación anticipada e

información sobre el tiempo que resta para que venza la cláusula de permanencia. (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2014)

Adicionalmente se obliga a separar la facturación de prestación de servicios de la facturación del equipo móvil, lo anterior permitirá que el usuario tenga información clara sobre las condiciones de cada uno de los contratos, que pueda identificar y distinguir el precio de prestación de servicios, del precio del equipo móvil que está pagando o totalidad de la financiación del terminal móvil. (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2014)

La CRC identifico además que el sector de los equipos móviles estaba monopolizado por los operadores ya que estos ofrecían los equipos a un costo muy bajo, dificultando la entrada de nuevos proveedores al mercado, también este tipo de práctica generaba poco incentivo en los operadores para ofrecer un servicio de alta calidad. (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2014)

Aunque la ley es muy estricta, sólo de esta manera se logra monitorear la calidad del servicio que ofrecen los operadores, además de convertir el mercado de los terminales móviles en un mercado más abierto y expandirlo, que no siga siendo monopolizado por los operadores móviles, que la competencia sea leal y se ofrezcan precios similares. (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2014)

### **3.2. REGULACION DE LOS TIEMPOS DE ESPERA DE LOS USUARIOS PARA SER ATENDIDOS EN LOS OPERADORES MOVILES**

La CRC mediante la resolución 3066 de 2011 pretende garantizar el mejoramiento continuo del servicio de comunicaciones que prestan los diferentes operadores en Colombia. Se brinda protección de todos los derechos al usuario. La CRC considera que es de vital importancia tener un régimen que proteja y haga valer los derechos de los usuarios, y garantizar que los proveedores de servicios de comunicaciones cumplan sus obligaciones, además que los usuarios tengan fácil acceso a la información de cuáles son sus derechos y deberes como consumidor. (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2014)

La CRC establece en la norma que un usuario debe ser atendido máximo en 20 segundos a través de las líneas de atención, a diferencia de si está esperando en un centro de servicios y ventas, el tiempo máximo para ser atendido no debe superar por ningún motivo los 15 minutos desde que se toma de turno, adicional no menos del 80% de los usuarios deben ser atendidos en los tiempos establecidos. (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2014)

Debido a que la norma se estaba incumpliendo la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) sanciono en el año 2013 a los operadores de telefonía móvil con multas por más de 44mil millones de pesos a los 9 operadores existentes en el país ( Claro, Tigo, Movistar, UFF, Virgin, ETB, Avantel, Móvil Éxito, UNE). (MINTIC, 2014) (Superintendencia de Industria y Comercio, 2015)

Actualmente los operadores móviles deben cumplir con esa norma, ya que si no es así estarían violando los derechos de los consumidores, es por esta razón que en los centros de servicios y ventas, las atenciones son tipificadas, de tal manera que los usuarios que van para servicios ágiles puedan ser atendidos de inmediato y de esta forma poder compensar aquellas atenciones que son un poco más extensas.

Gracias a estas legislaciones los operadores han adoptado maneras más originales para hacer que el tiempo de espera para ser atendido sea más ameno y más

activo, de esta manera se logra evitar que el usuario se indisponga y que el tiempo se le vaya más rápido, que la espera no le cambia el estado de ánimo ni la percepción del buen servicio.

Por este motivo particularmente operadores como Tigo, implementaron en sus centros de Experiencia el Modelo de Actuación Comercial que no es más que un acompañamiento permanente al usuario desde que ingresa a un Centro de Experiencia hasta que se despide, convirtiéndose en un viaje que le brinda la mejor experiencia junto a un personal altamente calificado, el CDE se convierte en un lugar de atención personalizada y de aprendizaje continuo. Es por este motivo que Tigo ofrece a sus usuarios la mejor experiencia tecnológica que no solo se basa en vender un celular y un plan, sino en vender un servicio con acompañamiento continuo de aprendizaje y con la mejor experiencia positiva.

#### **Resolución 4625:**

Gracias a la resolución 4625 de 2014, la cual fue emitida por la CRC los operadores móviles están en la obligación de recibir cancelación total o cambio a prepago de líneas hasta 3 días hábiles antes de la fecha de corte de su plan, anteriormente el usuario debía esperar 10 días hábiles antes del corte para solicitar dicho servicio, en el día de hoy hasta 3 días hábiles puede el usuario solicitar la terminación del contrato por prestación de servicios, el operador no puede oponerse a recibir este tipo de solicitud, ni tampoco debe obligar al usuario a que le manifieste las razones por las cuales toma de decisión, además se debe informar al usuario que puede conservar su número en otro operador y un funcionario nunca deberá negarse a recibir tal solicitud. Esta decisión fue tomada para que el plazo de hacer este trámite sea mucho más ágil. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2015)

### **3.3. UNIFICACIÓN DEL CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PARA TODOS LOS OPERADORES MÓVILES EN COLOMBIA**

Mediante una revisión exhaustiva del contenido y las normas de los contratos que actualmente manejan cada uno de los operadores móviles en Colombia, la CRC evidenció que dichos contratos de servicios que proveen las redes móviles presentan demasiadas deficiencias que le impiden al usuario ejercer todos sus derechos y también recordar todas y cada una de las condiciones que se exponen en los contratos que cada uno de los operadores móviles hace formar. (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2014)

Anteriormente la relación proveedor-cliente se fundamentaba en las PQR (Peticiones, quejas y recursos) es decir que cualquier inquietud, desacuerdo que tuviera el usuario se recibe a través de estos medios, además en el estudio realizado por las autoridades encargadas de velar por la seguridad de los usuarios, se encontró que los contratos que se celebraban entre el usuario y proveedor no se consideran como un soporte de la relación que tiene el proveedor de servicios con el cliente que hace valer los derechos del usuario, razón por la cual se hace necesario crear una estrategia en la que se implemente un nuevo contrato que le permita al usuario, comprender, consultar y hacer valer sus derechos.

Según los artículos 37 y 38 de la ley 1480 de 2011 la obligación del contrato debe ser clara, concretas y completas, de no ser así estas son ineficientes, además el proveedor no puede modificar de manera unilateral las condiciones pactadas en el contrato, de esta manera el proveedor no puede imponer tarifas que previamente no hayan sido aceptadas por el usuario. (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2014)

Por todos los motivos anteriormente mencionados la CRC publicó la resolución 4625, por la cual se establece que va a existir un contrato único de prestación de servicios provistos a través de redes móviles, con esta resolución se regula el contenido de cada uno de los contratos de servicios móviles para de esta manera garantizar que estos contratos sean una herramienta efectiva y de fácil comprensión para el usuario. (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2014)

Dichos contratos expresan los principales aspectos de la relación contractual, además al usuario se le debe entregar copia de cada una de las hojas que contenga el documento, se debe informar el valor a pagar con todos los impuestos incluido, además se debe especificar cada uno de los servicios que el usuario adquiere.

Los contratos deben especificar cada uno de los siguientes aspectos:

- a. Nombre o razón social del proveedor de servicios.
- b. Servicios que el usuario está contratando.
- c. Plazo máximo y las condiciones para que se inicie la prestación del servicio.
- d. Precio y formas de pago.
- e. Deberes del usuario y del proveedor de servicios.
- f. Derechos del usuario relacionados con el servicio contratado
- g. Plan que el usuario contrata y las condiciones que este tiene.
- h. Condiciones para suspensión del servicio y como aplicarlo
- i. Causas por incumpliendo del usuario y del proveedor
- j. Consecuencia por incumpliendo del usuario o proveedor de servicios
- k. Definición de radicación de PQRs
- l. Condiciones para realizar cesión de contrato
- m. Fecha en que se vence el periodo de facturación (Comision de Regulación de Comunicaciones, 2014)

Cuando el usuario se dirija a cualquier centro de atención para modificar alguno de los servicios anteriormente pactados en el contrato, el operador móvil deberá hacerle firmar al usuario un nuevo contrato de prestación de servicios en donde se indiquen los servicios que el usuario desea adquirir y enviarlo de manera física o electrónica.

Los puntos anteriormente expuestos especifican que a través de la resolución 4625 de 2014 se unifican los contratos de prestación de servicios del operador móvil, es decir que todos los operadores manejan el mismo contrato en donde se especifiquen cada uno de los servicios que el usuario adquiere, además de la fecha de corte, fecha máxima para

la activación del servicio (15 días hábiles luego de la fecha de solicitud) se especifica también la fecha límite de pago, fechas para solicitud de suspensión del servicio.

Además en el contrato el usuario puede aceptar o no que la prestación de servicios y el contrato se renueven automáticamente cada año, si el usuario decide hacerlo este contrato automáticamente empezará a regir cada año, pero esto no significa que tenga cláusula de permanencia, ya que puede solicitar cancelación el momento en que desee. Si el usuario no desea aceptar que el contrato se renueve automáticamente cada año, éste se cancelaría automáticamente en un año y cada uno de los servicios que había solicitado se retirarían y si desea conservarlo debe firmar un nuevo contrato por prestación de servicios. (Comision de Regulación de Comunicaciones, 2014)



## **ETAPA 2: PLAN DE MERCADEO**

### **CANALES DE DISTRIBUCION**

La mayoría de las empresas venden sus diversos productos bajo diferentes marcas y en sus mercados seleccionados. Estos diversos productos y servicios son comercializados, se ofrecen a los clientes y al mercado a través de varios canales. Los miembros de los canales pueden variar de acuerdo a la ubicación, el tamaño.

Los canales de distribución se pueden definir como todas aquellas actividades que de una u otra manera intervienen para poner el producto al alcance del consumidor, lo que tiene como objetivo final facilitar la compra del cliente.

En otras palabras, los canales de distribución proveen los medios a los mercaderistas para extraer el producto desde su punto de fabricación y de esta manera ponerlos en el mercado para facilitarle el trabajo al consumidor.

De esta manera se pueden definir en los canales de distribución, como los medios que les facilitan tanto al fabricante como al consumidor poner el producto en el mercado y adquirirlo, esto genera un valor agregado de tiempo, lugar y forma para el producto.

El sistema del canal de distribución se divide en dos tipos:

- Los canales industriales: Que están relacionados con el flujo de negociaciones y los insumos desde los proveedores hasta el usuario industrial que se dedica a la producción de bienes para el consumo individual.
- Los canales de consumo: Hacen la distribución desde los canales industriales hasta el consumidor final.

### **GESTION COMERCIAL Y LOGISTICA DE LA DISTRIBUCION EN EL MERCADO**

La gestión de los canales de distribución pertenece al área de decisiones que se encuentra ubicada dentro de las variables del marketing mix.

La gestión incluye dos aspectos importantes:

- Gestión estratégica comercial: Se refiere a la administración de todo el sistema encargado de definir las metas a alcanzar, los medios necesarios para conseguir los objetivos, los participantes que actuarán, la estrategia competitiva a seguir, todo esto siempre atendiendo a cumplir las metas trazadas en el plan de marketing.
- Gestión Logística: Es el responsable de supervisar de que cada participante cuente con la mercadería en el momento, lugar y en la forma en la que la necesita.

El entorno también juega un papel importante en la distribución, ya que la empresa se encuentra en un entorno cambiante que puede afectar favorable o desfavorablemente la distribución del producto o servicio, por esta razón es necesario monitorear el entorno, conocerlo y definir el impacto que puede generar cambios actuales y futuros sobre las actividades de la empresa. (Paz, 2008)

Concluimos de esta manera que los canales de distribución juegan un papel de suma importancia en la comercialización de los productos, ya que de estos canales depende la distribución y la compra del producto por parte del consumidor final, por tal motivo se debe tener en cuenta el mercado meta, la segmentación del mercado y si el canal de distribución que se quiere utilizar es el correcto, para ello se requiere un largo trabajo de análisis e investigación por parte de la empresa, para determinar la factibilidad de los diferentes caminos que la empresa puede tomar para lograr los objetivos. (Paz, 2008)

## MARKETING RELACIONAL

El marketing relacional surge tras la necesidad de entender el avance generalizado de todos los procesos de marketing y el constante movimiento del mercado. El concepto de marketing relacional se escuchó por primera vez al inicio de los 90, inicialmente aplicado para el marketing de servicios. El termino hasta ahora está dirigido hacia los resultados que se desean y no hacia las características requeridas para llegar a él, sin embargo se centra el concepto de marketing relacional como todas las actividades del marketing enfocadas en mantener relaciones exitosas comerciales, así pues que el fin de este tipo de marketing es conocer a profundidad el cliente acerca de su situación socio- geográfica y gustos al momento de la compra. Cerca de 1999 nace el concepto de CRM (*Costumer Relation management*) que en su traducción y aplicación es la herramienta que permite conocer las costumbres de los clientes y a su vez implementar acciones para mantenerlos satisfechos con la relación comercial que se entabla al momento de la simple compra, los componentes que se recolectan a través de estas prácticas nos llevan a crear componentes tales como:

- Información en lugar de persuasión: la información es la herramienta de mayor valor, si se conoce al cliente en profundidad no es necesario tratar de convencerlo para que haga una compra si no se está conociendo realmente sus gustos.
- Interacción con sus proveedores: relacionarse de tal manera que luego de conocer las necesidades y gustos del cliente se enfoque la compra y los proveedores a su vez diseñen sus productos en pro de la satisfacción total de los consumidores generales. (Reinares Lara & Ponzoa Casado, 2004)

### Elementos integradores del marketing relacional

- Estrategias de marketing relacional.
- Gestión de bases de datos.
- Alquiler de bases de datos.
- Creatividad en marketing promocional.
- Publicidad de respuesta directa.

- Producción gráfica.
- Manipulación y personalización.
- Comunicación digital.
- Telemarketing.
- Estrategias de medios. (Reinares Lara & Ponzoa Casado, 2004)

El objetivo del marketing relacional es transformar el discurso en una sola vía por parte de las marcas en dialogo de ambas partes entre marcas y consumidores con el fin de obtener una retroalimentación de parte y parte.

El origen de las relaciones es la necesidad de intercambio que pueden ir desde intercambios de bienes, servicios, ideas, sentimientos, cualquier tipo de cosas que no implique la esencia humana o la vida misma, basados en esto para que exista un intercambio deben existir como mínimo dos partes una que da y otra que recibe o una que ofertante y un tomador, aunque cabe resaltar que no es lo mismo el simple trueque a una relación establecida para una transacción comercial. No con esto se quiere afirmar que cuando existe un simple intercambio o trueque no exista una relación esta se denomina relación básica dado que desde que se intercambie un saludo ésta existe. Así pues que para hablar de relación avanzada debe haber una interacción constante y que perdure en el tiempo. A raíz de esto nace la implementación y capacitaciones de los empleados elegidos para que sean las personas que personifiquen la compañía y sean estos los que entablan la relación con los consumidores finales.

Para las compañías o marcas es importante implementar el marketing relacional ya que se han detectado varias ventajas frente a su utilización.

Un cliente fiel es menos sensible a los cambios de precio, no con esto se pretende afirmar que el cliente está ciego frente a la competencia si no que el precio no es un factor determinante al momento de tomar decisiones de compra puesto que éste siempre buscará el valor agregado que le brinda el producto o servicio adquirido.

Se produce un mayor beneficio por cada individuo consumidor, el beneficio con un consumidor constante radica en la relación comercial que se entabla a largo plazo, es quizás más fácil y rentable sostener un cliente actual que invitar a uno nuevo.

Una buena relación de marketing permite reducir costos de servicio al cliente, un cliente totalmente satisfecho con la compra que realizó y con el servicio recibido no espera que en el futuro obtenga un contacto permanente con la compañía dado que desde el inicio recibió lo esperado y se crea confianza hacia la marca.

El marketing y no solo el relacional siempre requiere de planeación y medición, debemos saber con qué contamos y realmente a donde queremos llegar, orientar la empresa al cliente esto es que la organización siempre sea como el cliente espera. No con esto se busca que exista una visión o misión individual para cada cliente, es buscar que sea satisfactoria para el foco de la compañía. (Reinares Lara & Ponzoa Casado, 2004)

## **NEUROMARKETING**

Desde el principio las actividades del marketing siempre han tenido relación con ciencias como la psicología, sociología y antropología todas estas referentes al estudio de la mente y comportamiento de los seres humanos. Al incorporar los avances de estas ciencias aplicadas al marketing da a lugar a la creación de una nueva disciplina llamada neuromarketing.

Esta evolución inicio durante los años noventa conocidos como la “era del cerebro”, del mismo modo permitió que muchas afirmaciones del marketing emocional se evaluaran y replantearan.

En este sentido si empezamos a hablar de replanteamientos podemos empezar por el cambio en los procesos de investigación de mercados en donde antes se suponía cuáles eran los comportamientos y las respuestas a determinados estímulos.

El neuromarketing incluye un sin número de recursos para segmentar el mercado, estudiarlo y desarrollar estrategias entorno al producto (diseño, empaque,

publicidad), estos recursos son basados en la percepción sensorial vinculados a procesos cerebrales. (Braidot, 2009)

El neuromarketing puede definirse como una disciplina que investiga y analiza los procesos cerebrales que explican comportamientos y toma de decisiones de las personas, este nos lleva a resolver múltiples preguntas que se hacían dentro del marketing tradicional, tales como: ¿Qué debe ir dentro de un comercial publicitario?, ¿Cuál debe ser la frecuencia de cada comercial para generar recordación?, ¿Qué estímulos de los sentidos debe contener el producto dentro de su empaque?; al aplicar nuevas metodologías de investigación que incluyen neuropsicología, antropología entre otras, facilita el conocimiento de las verdaderas necesidades de los clientes minimizando así los errores relacionados al producto. (Braidot, 2009)

Cabe resaltar que no todas las necesidades de los clientes se convierten en compras futuras; las necesidades se describen como los objetos que requiere en el recorrido de su vida (alimentos, ropa, transporte), las necesidades se convierten en deseo cuando el cliente asocia la necesidad con un objeto en particular y el deseo se convierte en demanda cuando el cliente solicita el producto en un local comercial.

El neuromarketing abrió un campo extenso en la investigación de comportamiento de consumo ya que nos permite analizar los comportamientos visibles y los que tienen origen en el subconsciente mediante procesos cerebrales.

Se analizan las siguientes áreas en la investigación:

- Investigación y análisis de conductas observables, es el análisis de los comportamientos que se pueden determinar a simple vista, tales como que compra, donde, cuando, etc.
- Investigación y análisis de conductas no observables, son las necesidades y motivaciones que lleva a un cliente a realizar la compra.
- Investigación de las percepciones del cliente, la forma en como el cliente asimila los diferentes estímulos a los que se somete y los sentidos que predominan en la percepción y cuáles son los más influyentes al momento de la compra.

- Investigación de las claves culturales relacionadas con la percepción, reacción a estímulos autóctonos de cada país o diferente cultura, tales como olores, colores.
- Investigación sobre datos observables, datos de conocimiento de cada cliente, edad, estudios, estado civil.
- Investigación sobre los grupos de influencia, estilo de vida, si pertenece o no a un grupo social, que influye las decisiones de compra.
- Investigación sobre características de personalidad, definir el perfil del cliente, creencias, valores, comportamiento social.
- Investigación de los procesos cerebrales que determinan la percepción y comportamiento del cliente, que parte de su cerebro reacciona más que otra frente a determinado estímulo. (Braidot, 2009)

Así pues que todas las estrategias de marketing están enfocadas a influenciar en las decisiones de compra, ninguna de dichas estrategias será exitosa si no se investiga antes el mercado para determinar a exactitud cuáles son las necesidades reales.

Toda toma de decisión requiere de un esfuerzo la intensidad de este varía de acuerdo al producto que se va a adquirir y a la necesidad que se va a satisfacer, por lo tanto cabe resaltar la diferencia entre las necesidades básicas y las derivadas. Las necesidades básicas van relacionadas con la carencia o falta de algo, mientras que las necesidades derivadas van directamente relacionadas a una marca en particular. Las necesidades derivadas también son conocidas como deseos y por lo tanto esa es la labor de las marcas, asociar la necesidad del cliente a su marca e influenciar su compra. Es por esto que el enfoque táctico que debe tener Tigo ha de ser hacia la creación de necesidades derivadas, si se logra que en influenciador principal de la compra sea el deseo se crean consumidores más fieles que perduran el tiempo, quienes crearan vínculos emocionales con la marca (Braidot, 2009)

### **ETAPA 3: Investigación de Mercados**

#### **INVESTIGACION DE MERCADOS**

La investigación de mercados es lo que relaciona a los consumidores, clientes con el mercadólogo a través de información que puede ayudar a identificar y especificar las oportunidades y los problemas de mercadeo, generar y evaluar actividades de mercadeo y hacer seguimiento al desempeño del mercadeo. (Trespalcios Gutiérrez, Bello Acebrón, & Vázquez Casielles, 2005)

En la investigación de mercados se especifica cual es la información necesaria para abordar los temas anteriormente mencionados, se crea un método para reunir los datos necesarios en la investigación, se analizan resultados obtenidos y se exponen los hallazgos y sus implicaciones.

Si bien las organizaciones se dedican a crear valor transformando recursos, ya sean bienes o servicios para su posterior comercialización y a su vez satisfacer las necesidades de los clientes, en las últimas décadas se ha dado gran importancia a los recursos intangibles que le dan un valor agregado a los diferentes productos que generen ventaja competitiva, para los expertos uno de los recursos más importantes y aplicables es el conocimiento. Su importancia radica en que la sociedad se transformó en una sociedad ávida de conocimiento y la creciente tendencia de la tecnología inclina aún más la balanza hacia el hecho de querer estar informados y sobre todo actualizados de los distintos acontecimientos, así pues que las organizaciones de ven obligadas a evolucionar en este sentido para estar en capacidad de incursionar y mantenerse en una economía en constante crecimiento tecnológico, es por eso que la ventaja competitiva en el mercado radica en la obtención de conocimiento mediante recolección de información, de esto nace la importancia del papel que juega el marketing dentro del desarrollo de estrategias competitivas de la compañía, el marketing es el encargado de transformar la información recolectada en conocimiento y sabiduría para crear objetivos claros y definir las estrategias para alcanzarlos. (Trespalcios Gutiérrez, Bello Acebrón, & Vázquez Casielles, 2005)



Dentro de la disciplina del marketing está tomando fuerza durante las últimas décadas la rama de este dedicada a las relaciones denominado marketing relacional, enfatizando en la importancia de las buenas relaciones que incluyan a todos actores que influyen en el mercado, con esto también se logra obtener conocimiento útil en el futuro. (Trespalcios Gutiérrez, Bello Acebrón, & Vázquez Casielles, 2005)

Suele decirse que el conocimiento es poder. La necesidad explícita de dicho conocimiento conlleva a su búsqueda a través de diferentes métodos abriéndole paso así a la investigación comercial que cada vez más adquiere mayor importancia en el momento de adquirir el conocimiento. (Trespalcios Gutiérrez, Bello Acebrón, & Vázquez Casielles, 2005)

Es importante definir tres conceptos básicos utilizados en la investigación de mercados:

- Datos: son acontecimientos ocurridos en algún momento sin necesidad de ahondar en explicaciones.
- Información: se genera a través de la transformación y análisis de los datos.
- Conocimiento: implica el alcance que le da mente humana a la información adquirida de los datos previamente recolectados. (Trespalcios Gutiérrez, Bello Acebrón, & Vázquez Casielles, 2005)

El conocimiento es más que la información, se trata de la información ya aplicada.

Las decisiones de marketing se basan en la utilización de manera adecuada del conocimiento para disminuir la incertidumbre. El conocimiento es un aspecto fundamental en el manejo del mercado aumentando así la capacidad de respuesta enfrentando de una manera más ágil y efectiva a las diferentes situaciones que puede llegar a enfrentar la organización con el fin de satisfacer las necesidades y adquirir ventaja competitiva frente a los demás. (Trespalcios Gutiérrez, Bello Acebrón, & Vázquez Casielles, 2005)

El uso de los diferentes sistemas de información es clave en el ámbito comercial, es por esto que la tarea principal del marketing es garantizar el acceso o creación de las

diferentes fuentes de información. Es perfectamente normal que cualquier encargado del área comercial de cualquier empresa ya sea pequeña, mediana o grande se realice preguntas acerca de la imagen que puede tener la marca o su producto en el mercado, es por esto que para eliminar los interrogantes es necesario tener información actualizada y fiable. (Trespacios Gutiérrez, Bello Acebrón, & Vázquez Casielles, 2005)

El objetivo del marketing es lograr crear bienes o servicios adecuados para los clientes luego de conocerlos previamente mediante la adquisición de información transformada en conocimiento, si se logra satisfacer las necesidades de los clientes finales se puede decir que se ha obtenido éxito. (Trespacios Gutiérrez, Bello Acebrón, & Vázquez Casielles, 2005)

### **Investigación Cualitativa**

La investigación cualitativa es un tipo de investigación exploratoria, está basada en muestras pequeñas y aplica técnicas como grupos focales, asociación de palabras y entrevistas de profundidad, además se aplican técnicas de investigación exploratoria. (K. Malhorta, 2004)

La investigación cualitativa es una investigación en la que los descubrimientos no están sujetos a una cuantificación o a un análisis cuantitativo, frecuentemente las empresas utilizan este tipo de investigación por ser más económica a diferencia de la investigación cuantitativa.

La investigación cualitativa puede producir una información muy útil y de gran provecho, pero hay quienes no prefieren este tipo de investigación ya que la relacionan con el hecho que los éxitos y los fracasos en marketing en muchas oportunidades se basan en diminutas diferencias en las opiniones, la investigación cualitativa no distingue esas diferencias tan bien como lo hace la investigación cuantitativa.

Entre las diferentes modalidades de investigación cualitativa se encuentran los *focus group*, los cuales muchas veces se convierten en sinónimo de la investigación cualitativa, el objetivo de estos *focus group* es reunir un grupo de 8 a 12 participantes, los

cuales están guiados por un moderador, se trata un tema en específico o un concepto en particular. La meta del focus group es averiguar lo que las personas tienen que decir y por qué lo dicen, lo que se quiere es lograr que las personas hablen extendida y detalladamente del tema que se está tratando, con este ejercicio se averigua que percepción tiene hacia un producto, los sentimientos, las decisiones de compra. (McDaniel & Gates, 2011)

Una de las ideas importantes del focus group es que la respuesta de una persona se convertirá en estímulo para otra, de esta manera se genera la interacción de diversas respuestas que dará como resultado mucha más información que la que se hubiera obtenido si cada persona hubiera participado independientemente. Por lo general en la dinámica de grupos no se hacen preguntas directas, en vez de eso se hacen preguntas indirectas que estimulan discusiones de diferentes opiniones.

La investigación con focus group es una forma de investigación de mercados adaptada a nivel global ya que las respuestas de los participantes están siendo estimuladas por los demás participantes, lo que puede generar que la investigación se desvíe un poco ya que pueden no ser respuestas verdaderas.

### **Entrevistas de profundidad individuales**

Las entrevistas de profundidad individuales son entrevistas que se hacen uno a uno y no son estructuradas. La persona encargada de dirigir las, en este caso un entrevistador o en muchas ocasiones un psicólogo es una persona que está capacitada a fondo para generar y sondear respuestas detalladas a cada una de las preguntas. (McDaniel & Gates, 2011)

La dirección de este tipo de entrevistas está guiada por las respuestas que den las personas entrevistadas, a medida que avanza la investigación el entrevistador escoge repuestas a fondo para cada pregunta y la utiliza como base para dar continuidad al interrogatorio.

Existen otro tipo de investigaciones cualitativas que son menos frecuentes, entre las que se encuentran la hermenéutica, la cual se enfoca en interpretación a partir de conversaciones y el método de Delphi que frecuentemente se utiliza en el desarrollo de nuevos productos, cuando las empresas buscan ideas creativas para agregarlas a su producto o servicio. (McDaniel & Gates, 2011)

Además se utilizan técnicas proyectivas cuyo objetivo es investigar más a fondo cuando se tienen respuestas superficiales con el fin de obtener sentimientos ó motivaciones verdaderas.

En conclusión la investigación cualitativa ayuda a obtener mucha información que es de mucha ayuda al momento de investigar un mercado, esta información brinda resultados eficientes y a veces no tan eficientes que son de gran ayuda al momento de dirigir una investigación.

En un futuro seguirá existiendo la demanda de las investigaciones cualitativas, ya que la mayoría de los criterios utilizados y las evaluaciones que se hacen en la mayoría de las decisiones de compra, tienen un contenido emocional y subconsciente, este contenido se puede revelar en la investigación cualitativa. (McDaniel & Gates, 2011)

También existe un concepto muy importante dentro de la investigación cualitativa y se trata de la investigación cualitativa digital, el cual recopila todas aquellas investigaciones que se hacen mediante un discurso libre y espontáneo a través del internet (*on-line*)

Puede resultar muy útil para investigar a aquellas personas que están inmersas en el mundo de la tecnología y a quienes les resulta incómodo tener que desplazarse hacia un lugar, el hecho de hacer este tipo de entrevistas a través de su casa, o de su logra de trabajo, les puede aportar comodidad y confianza. (Martinez, 2008)

Este tipo de reunión está indicada para tratar cualquier tema, y está especialmente dirigida para aquellos a los que les resulta muy difícil encontrarse cara a cara con otra persona, además se resalta en este tipo de investigación el hecho que

sobresalen más los aspectos individuales por cada uno de los participantes ya que lo que interactúan entre cada uno es mucho menor. (Martinez, 2008)

## **INVESTIGACION COMERCIAL**

Dado que el marketing en una función determinante dentro de la compañía requerida para su permanencia en el tiempo, esto dado al crecimiento constante de la competencia y a su vez los avances tecnológicos, esto ha convertido en obligación la obtención de información que permita generar estrategias y tomar decisiones internas de la compañía. (García Ferrer, 2013)

Se ha definido a investigación comercial como la obtención y posterior análisis de información que permite tomar decisiones a la dirección comercial.

La investigación comercial debe cumplir con las siguientes características:

- Sistemática, la investigación comercial de cumplir con un proceso previamente planteado.
- Objetiva, la investigación no debe tomar partido al momento de recolectar la información, debe omitir cualquier tipo de sesgo.
- Fiabilidad, la información recolectada debe ser totalmente fiable esto se obtiene mediante métodos rigurosos de recolección.
- Oportunidad, la investigación debe servir para generar estrategias que permitan resolver los diferentes problemas que enfrentan las compañías y a su vez determinar oportunidades comerciales.
- Relevancia, la investigación es una práctica que requiere de una fuerte inversión por lo tanto se espera que la información sea la requerida. (García Ferrer, 2013)

Dentro del análisis del termino investigación es necesario aclarar la diferencia entre investigación comercial e investigación de mercados; investigación comercial es aquella parte del marketing que se encarga de obtener la información necesaria para la toma de decisiones, mientras que investigación de mercados tiene una aplicación más limitada en cuanto el simple conocimiento del mercado. (García Ferrer, 2013)

Todo proceso de marketing dentro de la organización de pasar por tres fases:

- Marketing analítico, la empresa va a realizar un análisis profundo tanto a nivel externo como interno que le permitirá desarrollar estrategias.
- Marketing estratégico, esta es la etapa en la que la empresa ya cuenta con la información necesaria para definir su estrategia.
- Marketing operativo, consiste en llevar a cabo o implementar la estrategia previamente definida. (García Ferrer, 2013)

El marketing dentro de la compañía es un conjunto de procesos sistemáticos en el cual se distinguen fases, así pues que no es correcto relacionar al marketing como acciones a desarrollar a corto plazo si no como como herramientas estratégicas que para el desarrollo de las mismas de debe contar con un constante análisis, por esto es necesario que la compañía implemente un sistema de información continuo de donde la información requerida sea de fácil obtención. (García Ferrer, 2013)

Se debe analizar con detenimiento en que consiste el proceso de la investigación, este está compuesto por seis fases, definición del problema, determinación de objetivos, formulación de un diseño de investigación, recolección de datos, análisis de datos y presentación del informe.

Las fuentes de información de la compañía pueden ser secundarias o primarias, las secundarias es la información que ya posee la empresa ya sea por investigaciones previas o por datos históricos de ventas o bases de datos de quejas y solicitudes y la primaria es la información que se obtiene directamente de la fuente de información, es decir recolectando la información a través de una estrategia de investigación comercial. (García Ferrer, 2013)

Las técnicas de recolección de información se define como procesos de investigación que se deben ejecutar en un tiempo específico, para darle solución a un problema en específico y analizar una información en específico.

Las técnicas cualitativas para recolección de información son:

- Utilización de pequeños grupos que no signifiquen estadísticamente.
- El análisis a realizar no se basa en datos numéricos. (Ferrer, 2013)
- La interpretación de la información recolectada está basada en la psicología con componentes subjetivos.

Por el contrario las técnicas cuantitativas:

- Utiliza grandes muestras que sean representativas estadísticamente.
- El manejo de los datos es numérico.
- Arrojan datos de manera objetiva. (Ferrer, 2013)

## 4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Tanto los factores críticos como los factores de Marketing y las variables de éxito o fracaso dentro de una industria constituyen aspectos esenciales para la competitividad empresarial. Según Vanegas, los factores críticos de competitividad son de nivel macro, mientras que los factores claves son de nivel micro, los factores críticos de competitividad son de nivel externo (Vanegas, 2005) y para Tigo se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 1 Factores críticos de competitividad externo y factores clave

<b>FACTORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD DE TIGO Externos</b>	<b>DE FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS</b>
<b>1. Calidad de la atención y el servicio al cliente</b>	Capacitación continúa del personal de la empresa que garantice la mejor atención al cliente.
<b>2. Innovación alta en tecnologías</b>	Ofrece servicios de última tecnología y que generan valor agregado al cliente como lo son las aplicaciones Smart para música, revistas, además de la última tecnología en navegación 4GLTE.
<b>3. Cobertura de red a nivel nacional</b>	Gestión informática y alta capacitación al personal de redes para lograr de esta manera tener la mejor cobertura de redes, además situar antenas en los lugares más concurridos.
<b>4. Precios bajos</b>	Una buena relación costo beneficio en los productos que ofrece la compañía, servicios de alta calidad con personal altamente calificado.

Fuente: Vanegas, J. Los Factores Críticos de Competitividad y del Marketing, 2005



## Factores Críticos de Competitividad – internos y los Factores Claves

Según Vanegas, los factores críticos de competitividad internos son los factores claves que influyen en el desempeño interno de la compañía frente a sus competidores (Vanegas, 2005), para Tigo los clasificamos así:

Tabla 2 Factores críticos de competitividad Internos y factores claves

<b>FACTORES CRITICOS DE FACTORES CLAVES – COMPETITIVIDAD Internos</b>	<b>DE FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS</b>
<b>1. Tecnología</b>	Gestión de sistemas y contacto de proveedores de informática que le permite a la compañía ofrecer la mejor tecnología.
<b>2. Disponibilidad de inventario</b>	Disponibilidad de variedad de equipos para la venta, lo que hace posible tener siempre disponible lo que el usuario desea.
<b>3. Capacitación en servicio al cliente y en el área técnica</b>	Capacitación constante al personal de trabajo para ofrecer el mejor servicio al cliente, y que los problemas técnicos que se presenten puedan ser solucionados en la brevedad posible.
<b>4. Ofrecer Multiservicios a través de la fusión Tigo-Une</b>	Ofrecerle al cliente todos los servicios que necesita de telecomunicaciones en un mismo lugar, es decir servicios para hogar y móviles.

Fuente: Vanegas, J. Los Factores Críticos de Competitividad y del Marketing, 2005

## Factores Críticos de Marketing y los Factores Claves de Marketing

Según Vanegas, la evaluación de los factores críticos de marketing complementa un diagnóstico estratégico completo, estos son una extensión de los factores críticos de competitividad y se definen de acuerdo con las situaciones presentes y proyectadas que viven los productos, los servicios y las marcas, su proyección está ligada al entorno de cada plan de marketing y las circunstancias de cada mercado. (Vanegas, 2005)

Tabla 3 Factores críticos de marketing y factores clave

FACTORES CRITICOS MARKETING	CRITICOS	DE FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS DEL MARKETING
1. Posicionamiento de la marca		Ser una marca reconocida en el mercado, se posicionarse convenciendo al usuario que la señal de cobertura es la mejor.
2. Promociones		Área de fidelización, seguimiento a clientes potenciales y fidelización de estos mismos, además se abre mercado para clientes nuevos ofreciéndoles excelentes promociones.
3. Canales de Distribución		Área de ventas, manejo del alcance del producto en diferentes canales de ventas, lo que le permite al usuario poder conseguir el producto donde desee.
4. Diferenciación de producto		Oferta comercial atractiva, productos innovadores

Fuente: Vanegas, J. Los Factores Críticos de Competitividad y del Marketing, 2005

## Descripción de los Nudos Críticos = Debilidades competitivas + Amenazas externas

### 1. Posicionamiento de la Marca

<b>DEBILIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
<b>Poca variedad en la oferta comercial</b>	<b>Preferencia por otros operadores del mercado</b>

#### **NUDO CRITICO**

La marca Tigo es reconocida en el mercado, se posicionó luego de tener una publicidad agresiva en donde se podía confirmar que la señal de Tigo sí funciona, pero aunque la marca este posicionada en el mercado y sea de los operadores principales, Tigo no renueva constantemente la oferta comercial, lo que hace que el cliente tenga la percepción de los productos que ofrece siempre son los mismos.

### 2. Promociones

<b>DEBILIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
<b>Se ofrecen más promociones para usuarios nuevos que antiguos</b>	<b>Clientes insatisfechos, preferencia por otros operadores</b>

#### **NUDO CRITICO**

Actualmente el operador Tigo ofrece la mayoría de las promociones para usuarios nuevos, por la general que hagan portabilidad numérica y no hacen ofertas especiales para los usuarios existentes, lo que hace que no se fidelice al usuario.

### 3. Canales de distribución

---

<b>DEBILIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
<b>Poca capacitación de la oferta corporativa en el canal de distribución CDE</b>	<b>Poca participación en esa segmentación del mercado</b>

#### **NUDO CRITICO**

El canal de distribución CDE está enfocado netamente en la oferta para persona natural es por esto que el manejo de la oferta corporativa no es su fuerte, lo que ocasiona que clientes potenciales se vayan de Tigo y que prefieran acudir a otros operadores.

### 4. Diferenciación de producto

---

<b>DEBILIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
<b>Producto o servicio con buenas características pero con un precio alto en relación con los precios de los otros operadores</b>	<b>Preferencia por operadores con mejores precios</b>

#### **NUDO CRITICO**

La empresa tiene una buena relación costo beneficio lo que hace que se ofrezca un producto o servicio de una buena calidad pero con un costo por encima de los demás operadores, esto puede ocasionar que los usuarios prefieran otras opciones.

**Descripción de los Núcleos de Valor = Fortalezas competitivas + Oportunidades externas**

1. Posicionamiento de la Marca

<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
<b>Ofrecer servicios de valor agregado que pueden generar entretención en los clientes</b>	<b>Ser el operador número uno en ofrecer dichos servicios, lo que genera alto reconocimiento de la marca</b>

**NUCLEO DE VALOR**  
 Tigo es un operador que ofrece servicios de valor agregado al usuario totalmente gratis, servicios como Deezer que influyen en el usuario al momento de escoger un producto, esto hace que tenga mayor reconocimiento, además de la excelente cobertura de señal que maneja la empresa

2. Promociones

<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
<b>Promociones para atraer usuarios nuevos</b>	<b>Crecimiento de la participación en el mercado</b>

**NUCLEO DE VALOR**  
 Tigo ofrece promociones para usuarios nuevos, de esta manera se atrae la mayor cantidad de clientes desde otro operadores, además se fidelizan los usuarios existentes con el fin que el porcentaje de usuarios que abandonan la marca sea cada vez menor.

### 3. Canales de distribución

---

<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
<b>Variedad de canales de distribución</b>	<b>Abordar al usuario en cualquier lugar</b>

<b>NUCLEO DE VALOR</b>
Se ofrecen servicios en cualquier parte que el cliente lo desee a través del amplio canal de distribución que maneja la compañía, el cliente puede hacer sus compras en un centro comercial, gracias a la cantidad de CDEs que maneja la compañía, 20 en la ciudad de Medellín, es muy fácil encontrar uno en cualquier zona.

---

### 4. Diferenciación del producto

---

<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
Ser únicos en el mercado ofreciendo productos y servicio con valores agregados que lo diferencian	Lograr una alta participación en el mercado mostrando lo que diferencia a Tigo de los demás operadores

<b>NUCLEO DE VALOR</b>
Se muestran los beneficios tales como la calidad en el servicio al cliente, la calidad en la recepción de la señal y planes competitivos en relación costo/beneficio que tiene Tigo con respecto a los demás operadores en el mercado, de esta manera se logra mayor participación por la calidad y los productos diferenciados.

---

## 4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO MICROENTORNO

Análisis del microentorno nos permite conocer a fondo los aspectos que influyen en la realización de la actividad comercial de compañía, por tal motivo se analiza competencia, proveedores, participación en el mercado, entre otros esto con el fin de llegar a una o varias estrategias comerciales que nos permitan ganar una mayor parte de la porción del mercado y a su vez mayor reconocimiento en el sector telecomunicaciones.

### ACTORES DEL MICROENTORNO

### OTROS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA

Departamento comercial de la compañía del área de comunicación móvil, liderado por Marcelo Cataldo como vicepresidente de móvil para Colombia, en donde se evidencia que no existe una jerarquización si no que es una red colaborativa.

Grafico 1: Departamento Comercial



Fuente: (Colombia Móvil TIGO, 2015)

Departamento de mercadeo o trade marketing en donde se crean las estrategias comerciales y se llevan a cabo mediante tácticas o actividades individuales.

Grafico 2: Departamento de mercadeo



Fuente: (Colombia Móvil TIGO, 2015)

## RELACIÓN CON PROVEEDORES

- La relación que tiene Tigo con los proveedores básicamente es la negociación que se realiza para suplir de inventario de equipos móviles de distintas referencias a los CDE para que estos puedan ser comercialización por la compañía y a su vez vayan de la mano del servicio que es el fin de la empresa. Tigo tiene relaciones comerciales con las marcas más importantes de equipos celulares como lo son:



Samsung, iPhone, LG, Huawei, Motorola y Sendtel; Sendtel es una marca que tiene exclusividad con el operador Tigo, es decir que ningún otro operador de la competencia puede comercializarla, así mismo Tigo realiza negociaciones de exclusividad para algunas referencias de algunas marcas esto como medida para contrarrestar la competencia y de algún modo garantizar ciertos clientes que buscan alguna referencia en particular y que esta sea exclusiva de la compañía.

## **RELACIÓN CON LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Tigo tiene diferentes canales de distribución entre los cuales se encuentran: Retail, que son los puntos de representación que maneja la compañía en las grandes cadenas de comercialización, generalmente son puntos con poca publicidad y máximo dos asesores, dedicado exclusivamente a servicio de venta ; Fuerza de Venta directa, son asesores dedicados a abordar las personas en la calle y así ofrecer los servicios de Tigo, generalmente salen en grupos de asesores en promedio son entre 10 y 15 asesores acompañados por su Team Leader, netamente comerciales; Dealers son los comercializadores independientes a quien Tigo ha vendido sus derechos para la comercialización y atención al usuario y CDE, el último canal de ventas en el cual se va a centrar nuestro plan de mercadeo, los Centros de Experiencia, son las tiendas propias de Tigo con presencia en la mayoría de los centros comerciales.

La presencia de Tigo en cada uno de los canales en todo el país se divide en zonas Zona Costa, Zona Suroccidente, Zona Centro, Zona Oriente y Zona Noroccidente que es la zona en donde nos vamos a enfocar dado que allí se encuentra la ciudad de Medellín.

En la ciudad de Medellín se cuenta con la cobertura de CDE con un promedio de 20 asesores por cada uno:

- Tigo Puerta del Norte
- Tigo Mayorca
- Tigo Molinos

- Tigo San Diego
- Tigo Premiun Plaza
- Tigo Tesoro
- Tigo Oviedo
- Tigo Viva Laureles
- Tigo Envigado
- Tigo La América
- Tigo Florida
- Tigo Centro

## **RELACIÓN CON LOS DIFERENTES TIPOS DE MERCADOS**

1 – DE CONSUMIDORES: Consumidores de todo tipo, actualmente Tigo no maneja un mercado segmentado.

2 – DE NEGOCIOS: Tigo maneja clientes corporativos como UNE, EPM, Torre medica las Américas, son clientes grandes y representativos pero el número de estos clientes debería ser mayor, ya que estos son los clientes que generan mayores ingresos por los volúmenes de líneas.

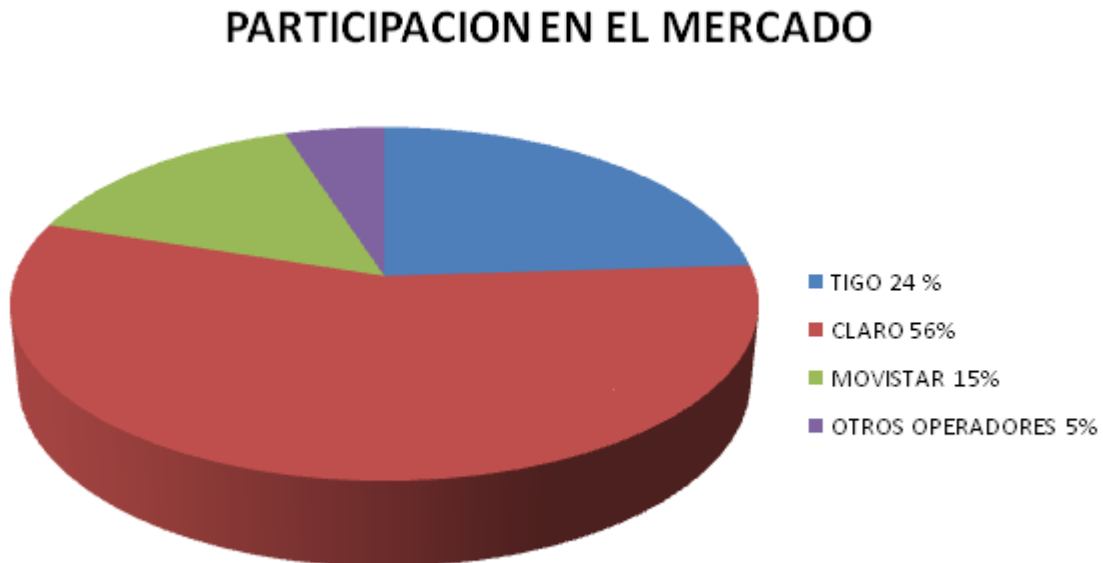
3 – DE DISTRIBUIDORES: Tigo tiene el canal de ventas Dealers, quienes son los distribuidores autorizados a comercializar los productos de la compañía, pero este plan de mercadeo está enfocado solo al canal de ventas CDE, que son los centro propios de atención ubicados en su mayoría en centros comerciales de la ciudad.

4 – DEL SECTOR PUBLICO: Se maneja la activación de todas las líneas de los funcionarios de EPM.

5 – INTERNACIONALES: Tigo maneja venta de líneas prepago para que el usuario utilice la línea internacionalmente, actualmente en el CDE Oviedo el 7 % de las activaciones de líneas en prepago se hacen a usuarios extranjeros.

## RELACIÓN CON LOS COMPETIDORES

Grafica 3: Participación en el mercado



Fuente: (Colombia Móvil TIGO, 2015)

Participación en el mercado según (MINTIC, 2014)

Al cierre del primer trimestre de 2015, la participación en el mercado de telefónica móvil en Colombia que tienen los Proveedores de Redes y Servicios Móviles, se encuentra distribuida de la siguiente manera: Comunicación Celular S.A. COMCEL S.A (53,14%), seguido de Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P. con una participación del 22,95%, Colombia Móvil S.A. E.S.P. (17,27%), Virgin Mobile S.A.S. (3,77%), Uff Móvil S.A.S.(0,81%), y los demás proveedores (4) de telefonía móvil con una participación del 2,06%.(MINTIC, 2014). Información basada en el ministerio de tecnologías de la información (MINTIC), dado que este es el ente regulador de los operadores de telefonía móvil del país.

## **MACROENTORNO**

Análisis del sector en donde se desenvolverá la compañía y conocer que factores puedes influir en sus actividades

### **FACTORES DEL MACROENTORNO**

#### **Entorno demográfico**

El análisis demográfico ayuda a describir los segmentos del mercado, en el caso de Tigo, es una compañía que no tiene el mercado segmentado.

Análisis de las tendencias y basar la venta y creación de nuevos productos en ellas

#### **Entorno económico**

El aumento del dólar influye en el poder de adquisición de equipos móviles en los usuarios.

El desempleo también disminuye de manera significativa la venta de servicios de telefonía móvil.

#### **Entorno natural / ambiental**

Movimiento verde, preservar la naturaleza y el ambiente, con base en esto Tigo creó una campaña en la que se situaron canecas en cada punto de servicio con el slogan “Recicla tu móvil y comunícate con la tierra”, la campaña busca la donación voluntaria de celulares, baterías y accesorios que los usuarios ya no utilicen o estén dañados, a través de esta campaña se benefician todos los ciudadanos ya que se desechan correctamente los residuos electrónicos y se mitigan los efectos negativos que puedan tener en el medio ambiente.

### **Entorno tecnológico**

A medida que la tecnología va avanzando, Tigo debe hacerlo también ofreciéndoles a los clientes lo último en tecnología, ya sea en redes, celulares, servicio al cliente.

Cada equipo y cada servicio tienen un ciclo de vida, es por esta razón que debe ser renovado constantemente.

Nueva tecnología 4G LTE, Tigo debió adaptarse a ella aunque los costos fueran altos

### **Entorno político legal**

Normativa y leyes de protección al usuario (Ley 148° de la SIC)

Leyes para la venta de equipos móviles (Ley 4444)

Leyes para la unificación de contratos de prestación de servicios de telefonía móvil (Resolución 4625 de la CRC)

### **Entorno sociocultural**

Nuevas tendencias del mercado, la tendencia del 4G LTE es una tendencia que influyó demasiado en la venta de equipos móviles y del servicio de internet móvil.

Cambios en el estilo de vida de las personas, ya cada vez más personas adultas se dejan llevar por la tendencia del Smartphone y ya los otros equipos móviles van siendo desplazados.

## **4.3. ANALISIS DOFA**

Tabla 4 Análisis DOFA

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Poca variedad en la oferta comercial</b></li> <li>• <b>Se ofrecen más promociones para usuarios nuevos que antiguos</b></li> <li>• <b>Poca capacitación de la oferta corporativa en el canal de</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crecimiento de la participación en el mercado</b></li> <li>• <b>Abordar al usuario en cualquier lugar</b></li> <li>• <b>Ser el operador número uno en ofrecer servicios de valor</b></li> </ul>

<b>distribución CDE</b>	<b>agregado de entretenimiento, lo que genera alto reconocimiento de la marca</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Promociones para atraer usuarios nuevos</b></li> <li>• <b>Variedad en los canales de distribución</b></li> <li>• <b>Ofrecer servicios de valor agregado que pueden generar entretención en los clientes</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cientes insatisfechos, preferencia por otros operadores</b></li> <li>• <b>Poca participación en el segmento de corporativos.</b></li> <li>• <b>Cientes insatisfechos por promociones exclusivas a clientes nuevos, preferencia por otros operadores</b></li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

<b>DO</b>	<b>DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear estrategias mensuales que permitan generar mucha más variedad en el portafolio de productos para que la participación en el mercado sea mayor.</li> <li>• Creación de productos innovadores y mostrarlos en primer lugar abordando clientes en frío.</li> <li>• Ofrecer productos innovadores que tengan un valor agregado y que el usuario lo perciba.</li> <li>• Aumentar la fidelización de usuarios existentes y cuidarlos para consérvalos mientras se participa en nuevos mercados.</li> <li>• Crear estrategias que permitan darle reconocimientos a usuarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener más variedad en la oferta comercial, lo cual permita que la compañía sea competitiva y que los usuarios prefieran estar siempre con TIGO.</li> <li>• Crear estrategias que permitan tener una amplia variedad de productos para el segmento corporativo.</li> <li>• Crear ofertas especialmente para clientes antiguos que les permita percibir lo importantes que son para la compañía.</li> <li>• Fidelizar de igual manera a clientes corporativos, ya que es un segmento muy importante.</li> <li>• Crear estrategias que permitan que los clientes corporativos también se</li> </ul>

<p>antiguos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos y promociones de servicios de valor agregados para usuarios existentes.</li> <li>• Dictar capacitaciones de la oferta corporativa con el fin de aumentar la participación en el mercado.</li> <li>• Crear productos de valor agregado que también estén disponibles para la oferta corporativa, ya que los que existen actualmente solo son para clientes individuales.</li> </ul>	<p>sientan importantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dividir a los clientes por segmentos en donde se les dé un estatus de clientes VIP, clientes Black, clientes platino.</li> <li>• Que en los CDE's se puedan atender clientes corporativos y que los asesores tengan buen manejo de la oferta de este tipo.</li> <li>• Tener un día especial en el que los usuarios puedan ser los reyes, por ejemplo crear una oferta especial para el día de su cumpleaños.</li> </ul>
<b>FA</b>	<b>FO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promociones exclusivas cada mes que permitan atraer nuevos clientes.</li> <li>• Crear también promociones para atraer usuarios nuevos corporativos.</li> <li>• En el momento de crear ofertas para clientes nuevos, tener ofertas paralelas para clientes antiguos para que también sientan la importancia.</li> <li>• Tener diferentes variedades de equipos y ofertas en los canales de distribución CDE'S en la ciudad de Medellín.</li> <li>• Tener ofertas variadas en equipos y que las empresas también puedan comprar los equipos por cuotas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promociones atractivas para que los usuarios que están en otros operadores se pasen para TIGO, dar meses gratis por hacer portabilidad numérica.</li> <li>• Abordar usuarios en la calle y centros comerciales para ofrecerles las promociones.</li> <li>• Atraer usuarios con los servicios de valor agregado que ofrece la compañía.</li> <li>• Tener gran variedad de ofertas, equipos celulares y actividades lúdicas que aumenten la participación en el mercado.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de valor agregado tanto para empresas como para persona natural</li> <li>• Que ofertas como Deezer también esté disponible para el segmento corporativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar cada centro de experiencia para que los usuarios nuevos y antiguos conozcan la ubicación.</li> <li>• Crear estrategias que permitan que los usuarios diferencien a Tigo como un operador móvil que también ofrece entretenimiento.</li> <li>• Abordar gente en la calle para que conozcan aplicaciones que ofrece Tigo como Busuu, Deezer, Pasa la página.</li> <li>• Reconocer a Tigo como un operador de entretenimiento y educativo.</li> </ul>
--	---

## ANALISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL

### 4.4 ANALISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL

Tabla 5 Análisis de Competitividad

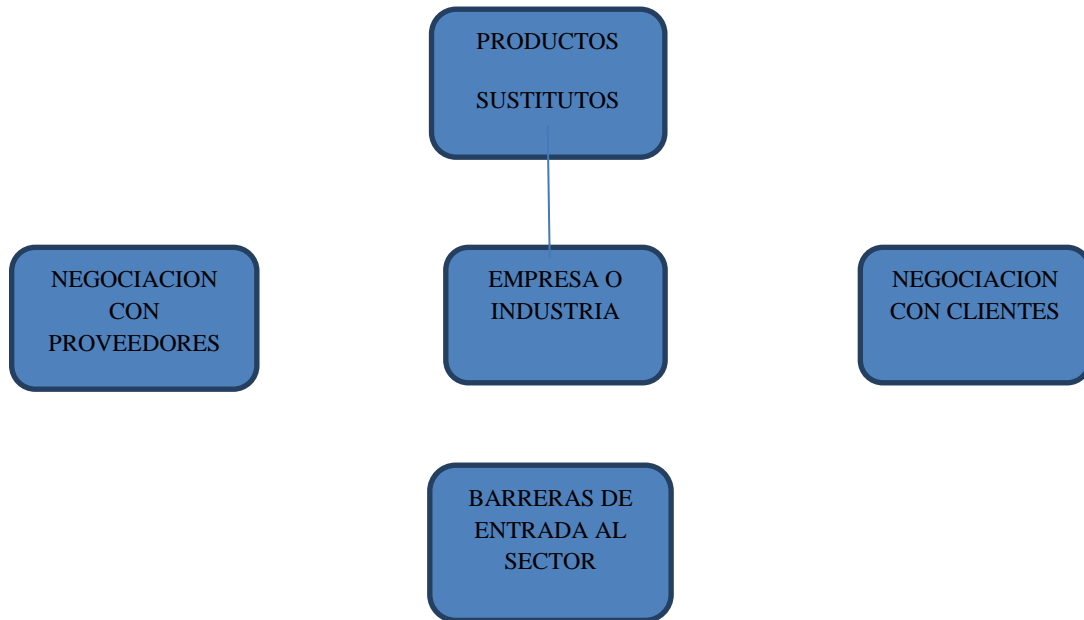
ANALISIS DE COMPETITIVIDAD				
	DEBILIDADES	FORTALEZAS	ABONADOS	PARTICIPACION
CLARO	Poca cobertura de señal en el territorio nacional	Conocimiento del mercado, mayor antigüedad en el sector	29.833.618 abonados	53,81%



MOVISTAR	Manejo de horario de atención al cliente reducido y pocos centros de atención.	Buena cobertura, manejo de portafolio de servicios amplios en cualquier punto de venta	12.884.915 ABONADOS	23,21%
VIRGIN	Operador virtual, no tiene tiendas para atención al cliente	Tarifas económicas en los servicios de telefonía móvil	2.118.363 ABONADOS	3,60%

Fuente: (MINTIC, 2014)

Gráfica 4: Análisis de las fuerzas competitivas



Fuente: Las cinco fuerzas, Michael Porter

**SUSTITUTOS:** Todos los sustitutos para la empresa son productos relacionados con la comunicación, equipos celulares, internet, llamadas, aplicaciones móviles, atención al usuario, todo lo que esté relacionado con la telefonía y la comunicación, como el tipo de comunicación que están ofreciendo operadores como Virgin y Uff, estos dos operadores ofrecen una versión de la tecnología y la comunicación móvil totalmente diferente a la que ofrecen los operadores tradicionales como Claro, Movistar y Tigo.

**PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES:** El poder de negociación con los proveedores radica en que ellos brindan a Tigo sus productos, tales como: Teléfonos celulares, la empresa tiene varios proveedores de estos productos como son: Huawei, Apple, Samsung, Motorola, LG entre otras marcas, la relación o responsabilidad con los proveedores empieza con la compra del producto y termina con la puesta del producto en cada punto de venta, además de estos proveedores también tiene proveedores de insumos de papelería, aseo, mantenimiento, redes, la relación de Tigo con los proveedores es netamente comercial.

**NEGOCIACION CON LOS CLIENTES:** El poder de negociación es alto ya que Tigo es una empresa que tiene un modelo innovador, vende productos y servicios y lo más importante es que para la compañía es primordial tener una alta calidad en la atención al cliente, aplicando modelos en los que el cliente prácticamente no se queda solo ningún momento mientras este dentro de cualquier CDE, además de esto le brinda al usuario la experiencia de poder aprender mientras está comprando algo, y no solo tiene venta de celulares, también venta de accesorios para estos equipo, esto es lo que hace que Tigo se diferencie de los demás operadores y que por esta razón los clientes lo prefieran.

**BARRERAS DE ENTRADA AL SECTOR:** Tigo tiene barreras de entrada al sector, ya que tiene un producto diferenciado, es decir Tigo es una marca posicionada en el mercado y para que una empresa entre y sea derrumbado debe hacer una inversión muy alta, aunque hoy la velocidad con la que se copia un modelo en las organizaciones es muy alta, en el sector existen muchas barreras de entrada especialmente que Tigo, Claro y Movistar prácticamente tienen el sector monopolizado, las empresas de telecomunicaciones que

han entrado al mercado todavía no ganan una participación alta. Además los canales de distribución de Tigo manejan una mayor amplitud que el de los consumidores, los clientes saben que una tienda de Tigo está abierta en un centro comercial los domingos hasta las 8PM mientras que los otros operadores no manejan esa misma ventaja.

**LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES:** La empresa se encuentra en un sector en el que existe mucha rivalidad entre los competidores, y aún más porque las empresas están muy bien posicionadas y son líderes en el mercado por la que competir es muy difícil para la empresa, hay que estar muy a la expectativa de promociones y nuevas tarifas del competidor para poder entrar en contra ataque.

#### 4.5 ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO

Tabla 6 Estructura Comercial

	DESCRIPCION DEL PROCESO	COMO ESTA CONFORMADA EL AREA COMERCIAL
TIGO	<p>La venta se puede realizar en cualquiera de los canales de distribución que posee la compañía, pero nuestro trabajo se enfoca a todo el proceso de los centros de experiencia por tal motivo solo se analizara el proceso de venta de los CDE.</p> <p>CDE tiendas propias de la compañía ubicada en los principales centros comerciales, para un total de 12 CDE en la ciudad de Medellín.</p> <p>El proceso de venta se hace a través de la atención personalizada por parte de los asesores a los clientes que de manera autónoma se acerca a los CDE en busca de los diferentes productos que ofrece Tigo.</p> <p>Tigo tiene como política de venta verificar siempre la calificación que tiene el cliente</p>	<p>En Tigo los asesores están capacitados para atender cualquier tipo de requerimientos ya sean comerciales o de postventa, sin embargo existe una asignación de roles dentro de las labores diarias, dentro de los diferentes roles existe uno cuyo nombre es Línea 1 encargado exclusivamente de las ventas de cada CDE este rol es desempeñado aproximadamente por 5 asesores los cuales rotan cada semana, estos abordan a los clientes que están interesados en compra y su atención es de inmediato</p> <p>No existe una segmentación clara dentro de la compañía para los clientes, para Tigo todos los clientes son iguales y por eso su atención es igual para todos.</p>

	<p>ante las centrales de riesgo como Datacredito y según esta se decide qué tipo de producto puede adquirir el cliente, esto con el fin de analizar la capacidad de pago que posea.</p>	
<p>CLARO</p>	<p>Centros de servicio de Claro que suman 5 con presencia en la ciudad de Medellín, ubicados en su mayoría en centros comerciales.</p> <p>El proceso de venta se hace a través de la atención personalizada por parte de los asesores a los clientes que de manera autónoma se acerca a los Centros de servicios en busca de los diferentes productos que ofrece Claro.</p> <p>Para Claro no existen políticas comerciales establecidas, no analizan calificación ante Datacredito, por esto se entregan productos a todas las personas que así lo desean, para Claro no es importante que sus clientes perduren el tiempo es por esto que sus ventas no se realizan con calidad ni se brinda una buena asesoría, así pues que al no analizar la capacidad de pago la cantidad de posibles cancelaciones futuras</p>	<p>El proceso de venta para los centros de servicio Claro se realiza a través de los turnos generados a la entrada de cada uno, así pues que el cliente que desea adquirir algún producto debe tomar su turno y esperar a que este sea llamado, cabe resaltar que al ser un turno clasificado como venta este tiene prioridad ante los demás y se llama con mayor agilidad.</p> <p>El número de asesores dispuestos al proceso de venta en acorde al centro de servicios en el que se encuentre el número en promedio es de 30 asesores por centro.</p> <p>Para Claro no existe segmentación de los clientes atendidos así que todos se atienden por igual.</p>

	<p>o peor líneas sin pago alguno representa un riesgo para ellos.</p>	
<p>MOVISTAR</p>	<p>La atención de Movistar en sus centros de experiencia, ubicados en centros comerciales, los cuales suman 3 para la ciudad de Medellín.</p> <p>En movistar existen políticas de análisis de capacidad de pago y experiencia crediticia para poder acceder a los productos de la compañía, allí también se analiza calificación ante centrales de riesgo y así mismo la asignación de producto acorde a dicha calificación</p>	<p>El proceso de venta para los centros de experiencia Movistar se realiza a través de los turnos generados a la entrada de cada uno, así pues que le cliente que desea adquirir algún producto debe tomar su turno y esperar a que este sea llamado, cabe resaltar que al ser un turno clasificado como venta este tiene prioridad ante los demás y se llama con mayor agilidad.</p> <p>El número de asesores dispuestos al proceso de venta en acorde al centro de experiencia en el que se encuentre el número en promedio es de 20 asesores por centro.</p> <p>Para Movistar no existe segmentación de los clientes atendidos así que todos se atienden por igual.</p>

Fuente: Elaboración Propia

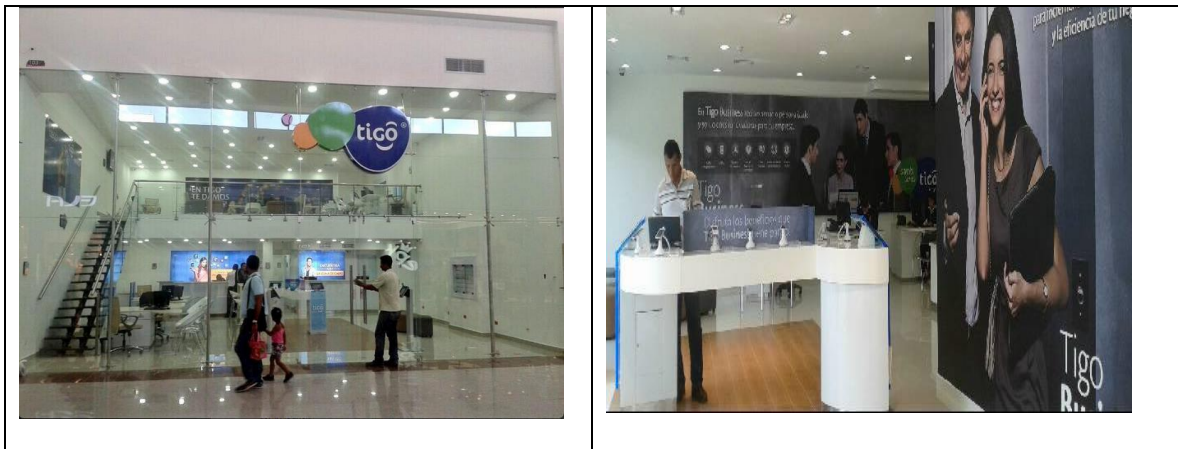
#### 4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS

Tabla 7 Mapa de Productos y precios

PRODUCTO	TIGO	CLARO	MOVISTAR
MINUTO PREPAGO	\$229	\$349	\$243
INTERNET PREPAGO	1 MES = 2,5 GB \$ 39,900	1 MES = 2 GB \$ 41,000	1 MES = 2 GB \$ 39,900
MENSAJES DE TEXTO PREPAGO	\$ 180	\$ 137	\$ 140

Fuente: Elaboración Propia

#### CENTROS DE EXPERIENCIA TIGO



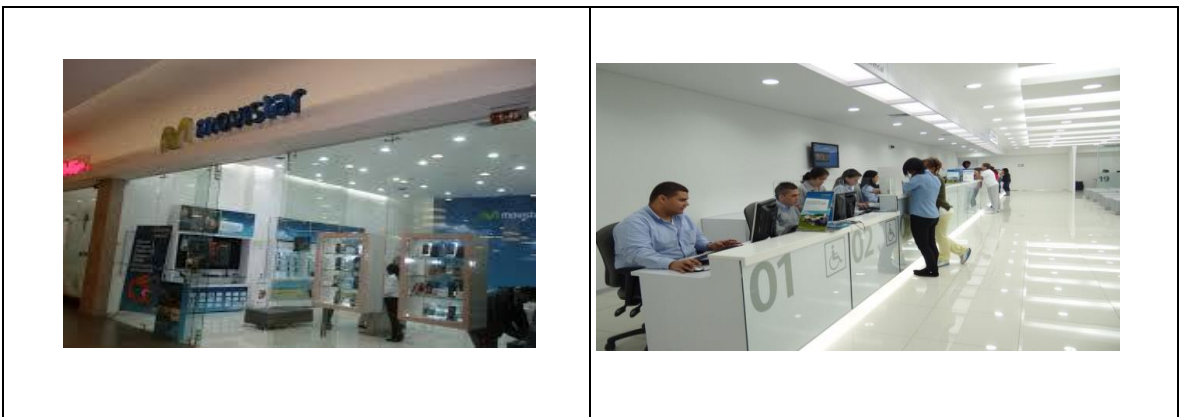
Dentro de los centros de experiencia Tigo es importante la cordialidad y el ambiente necesario para que el usuario se sienta atraído a entrar en ellos, diseñados de tal forma que para el cliente se convierta en toda una experiencia sensorial el hecho de entrar en uno de ellos.

## CENTROS DE SERVICIO CLARO



Para Claro sus centros de servicio se reducen simplemente a la atención personalizada que le pueden brindar a su usuario, la importancia de este es mínima, tanto así que su atención en la mayoría de estas centros se realiza con el usuario de pie, generando una mala experiencia de compra dentro de sus consumidores, es por esto que su nombre cambia a solo centro de servicio.

## CENTRO DE EXPERIENCIA MOVISTAR





Los centro de experiencia de Movistar se caracterizan por tener colores agradables para la persepcion del cliente, aunque en estos la atencion al cliente es ueno tienen la falencia de que esta tambien se realiza con el usuario de pie lo que no genera una buena imagen.

#### **4.7 ANALISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR**

Las necesidades del cliente de Tigo son basadas en la necesidad de un excelente servicio en la atención al cliente, sentir que puede tener el soporte que le brinda la amplia cobertura de los centros de experiencia ubicados en lo amplio del territorio de la ciudad y sobre todo la calidad de las conexiones que brinda Tigo como operador .

Tigo tiene como estrategia de comercialización la no diferenciación o segmentación de los usuarios de Tigo, esto como nuevos clientes, sin embargo para los clientes que perduren en el tiempo si existe una clasificación llamada VIP en donde se ubican a los usuarios con una antigüedad de 6 meses cuyos planes en pospago o consumos en recarga en prepago superen los \$151.900, estos clientes son atendidos a la mayor brevedad y por asesores de mayor experiencia destinados para su exclusiva atención.

Los clientes de Tigo son personas que se encuentran entre los estratos socio-económicos 3 y 5 y en un rango de edades de 18 y 60 años, además se caracteriza por ser amante de la tecnología, sus hábitos de compra son caracterizados por lo último en ella y suplir su necesidad de aceptación dentro de la sociedad.

Dentro de Tigo los medios de pago puedes ser efectivo, tarjeta débito o crédito.

El objeto social de la compañía es la venta del servicio de telecomunicaciones y además que dichos compradores de su línea con dichos servicios perduren en el tiempo, es más rentable para la compañía aquel usuario que adquirió su línea y se fideliza con ella que el simple hecho de vender por vender, así pues que si de frecuencia de compra hablamos en este caso es nula.

## 5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

### 5.1. FICHA TÉCNICA

Tabla 8. Ficha Técnica

<b>FICHA TECNICA</b>	
<b>Tipo de investigación</b>	Concluyente
<b>Enfoque</b>	Cuantitativo, Encuesta
<b>Muestra</b>	196 encuestas
<b>Universo</b>	<p>Población total de la ciudad de Medellín: 2.780.636.</p> <p>Población mayor de edad en la ciudad de Medellín con posibilidad de aplicación de la encuesta: 2.125.430</p>
<b>Técnica de recolección</b>	Encuesta personal
<b>Periodo</b>	Agosto - Septiembre de 2015
<b>Tipo de Preguntas</b>	Cerradas de selección múltiple
<b>Tipo de Muestreo</b>	No probabilístico y aleatorio
<b>Error de la muestra</b>	Entre 5% y 10%
<b>Confiability</b>	95%

Fuente: Elaboración propia

## **5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se realiza encuesta a una muestra de 196 personas de un universo de 2.125.430 personas que representa a la población de la ciudad de Medellín mayores de edad con posibilidad de contestar la encuesta.

La encuesta se realiza en la ciudad a transeúntes de algunos de los centros comerciales en donde están ubicados los Centros de Experiencia de la compañía Tigo, dado que es el canal de distribución objeto de estudio, principalmente se hicieron encuestas en centros comerciales como Oviedo, Florida, Premium plaza con el objetivo de conocer las decisiones de compra de los usuarios, su capacidad adquisitiva, cuáles son sus gustos, necesidades y preferencias, de los resultados más sobresalientes y significativos fue que realmente los usuarios de telefonía móvil en la ciudad de Medellín no conocen bien la oferta prepago de Tigo lo que ocasiona que la venta del producto sea baja y que llevan a aplicar estrategias que permita más que cualquier cosa, dar a conocer el producto y sus características.

Los resultados de la investigación arroja el potencial en el mercado de los usuarios prepago ya que estos no escatiman en gastos al momento de hacer compra de sus servicios, así mismo nos demuestra que el mayor interés por parte de los consumidores en el acceso a internet lo que nos da como referente potencializar la comunicación y capacitación de los asesores para el ofrecimiento y posterior cierre de la venta de este producto.

## **5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD**

La competencia para una compañía como Tigo siempre es muy directa, lo que significa que los operadores con los cuales compite Tigo siempre implementan acciones para disminuir la participación del mercado que Tigo tiene, todos los operadores de telefonía móvil ofrecen los mismos servicios, paquetes de voz y datos, a pesar que siempre han existido los mismos tres (3) operadores tradicionales ( Claro, Tigo y Movistar), se han venido posicionando varios operadores virtuales como Virgin, Móvil

Éxito y UFF ofrecen también los mismos servicios que Tigo, por lo que se convierten en competidores fuertes para la compañía lo que ocasiona que las ventas de la compañía sea menores y que el mercado sea acaparado por operadores que ofrecen servicios más económicos pero tal vez de menor calidad.

La competencia ha sido fuerte, tanto que Tigo le ha quitado participación en el mercado a Claro y Movistar, (MINTIC, 2015). A septiembre de 2014, la participación en el mercado de telefónica móvil en Colombia que tienen los Proveedores de Redes y Servicios Móviles, se encuentra distribuida de la siguiente manera: Proveedor de Telefonía móvil Comunicación Celular S.A. COMCEL S.A (54,66%), seguido de Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P. con una participación del 23,48%, Colombia Móvil S.A. E.S.P. (16,22%), Virgin Mobile S.A.S. (3,18%), Uff Móvil S.A.S. (0,78%), y los demás proveedores de telefonía móvil con una participación del 1,68%. Lo que significa que en comparación con el segundo trimestre del año 2014 TIGO aumento el 0,28% de la participación en el mercado. (MINTIC, 2014)

Se debe determinar por qué si la compañía Tigo ofrece por igual pospago y prepago, dado que su inversión en publicidad, asignación de fuerza de venta e instalaciones para el proceso de venta son los mismos para ambos productos, el producto de prepago no ha tenido el crecimiento sostenible que ha tenido pospago. Luego de salir el decreto que eliminaba por completo las cláusulas de permanencia la tendencia del mercado sugería que se iba a volcar hacia prepago, predicción que no se cumplió, comparando el periodo comprendido entre enero y junio de 2014 versus el mismo periodo en el 2015 las ventas de pospago tuvieron un crecimiento de 57 % mientras que el producto prepago tuvo un decrecimiento de 3%, (TIGO, 2015) sin embargo a pesar que un consumidor pospago es más fiel en el futuro, un consumidor prepago genera más ganancias para la compañía, dado que es un usuario que está en constante recarga de dinero a su línea caso contrario al usuario pospago que sólo paga una factura mensual. Se pretende determinar cuál es factor decisivo de la compra en Tigo o en la competencia.

**Tabla 9 Comportamientos del producto prepago año 2014 vs 2015**

COMPORTAMIENTO DEL PRODUCTO PREPAGO AÑO 2014 VS AÑO 2015		CRECIMIENTO
ENERO - JUNIO 2014	ENERO - JUNIO 2015	
\$ 146.612.728	\$ 96.139.823	-34,43%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 7 muestra el decrecimiento que ha tenido el producto prepago en los periodos Enero-Junio de 2014 y Enero-Junio de 2015, el cual corresponde a un 34,43% con respecto al año anterior, lo que significa que la venta del producto prepago ha disminuido de manera considerable y precisamente esto es lo que lleva a investigar los factores que influyen en este comportamiento y a crear un plan de mercadeo que permita crecer en ventas del producto y posicionarlo en el mercado.

#### **5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

##### **Objetivo General**

Identificar qué factores influyen positiva o negativamente en un usuario de telefonía móvil prepago al momento de realizar de elegir a Tigo como su operador llevándolo a realizar la compra dentro de los centros de experiencia de Tigo.

##### **Objetivos específicos**

- Conocer el consumidor de telefonía móvil usuario de los servicios prepago en la ciudad de Medellín.
- Identificar las preferencias en cuanto a servicios prestados por la compañía Tigo como operador de telefonía móvil.
- Agrupar respuestas que permitan generar estrategias mercadológicas o comunicativas para impulsar el producto prepago del operador Tigo en la ciudad de Medellín.

## 5.5. METODOLOGÍA APLICADA

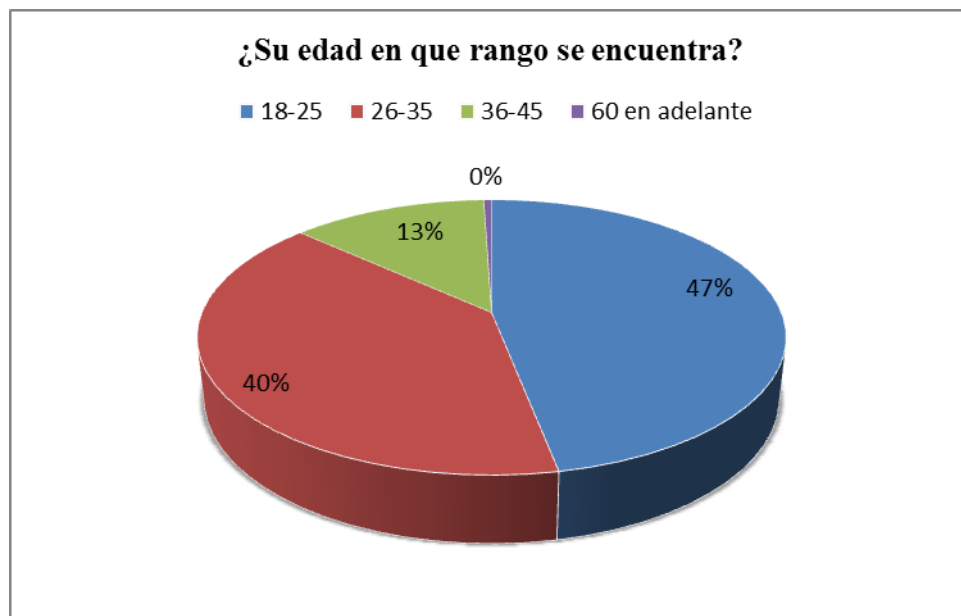
Se realiza encuesta presencial a 196 personas habitantes de la ciudad de Medellín, mayores de edad quienes representan el universo de la población que puede acceder a una línea prepago del operador Tigo, el instrumento de recolección de datos es la encuesta ya que proporciona datos exactos sin dejar atrás un margen de error, datos que ayudan a determinar las necesidades exactas del mercado y las características de los compradores actuales, la investigación concluyente ayuda a comprobar las hipótesis planteadas al inicio de la investigación.

## 5.6. LIMITACIONES

La principal limitación al momento de realizar la encuesta fue el abordaje de personas en frío dentro de los diferentes centros comerciales en donde se realizó, dado que esta práctica resulta intimidante para los transeúntes y algunos no contaban con la disposición de responderla, sin embargo se logró el objetivo propuesto.

## 5.7. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

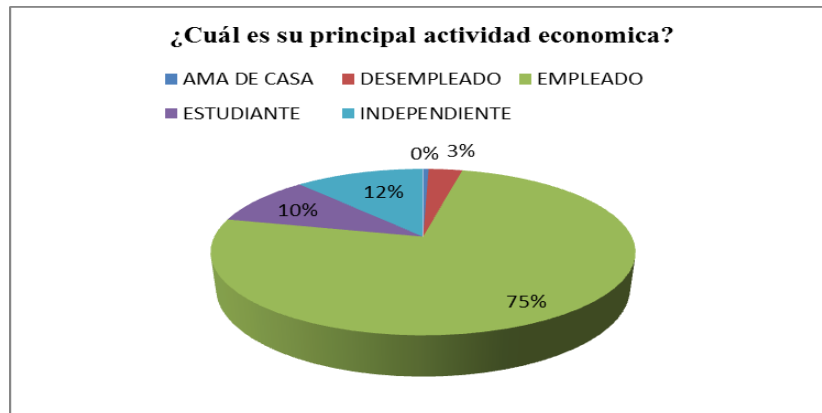
Gráfica 4. Rango de edad



Fuente: Elaboración propia

Según el método de recolección de información aplicado, un 47% de los encuestados están en edades entre 18-25 años, mientras que un 40% están en edades entre 26-35 años, la proporción más pequeña de la muestra encuestada están entre 46-60 años.

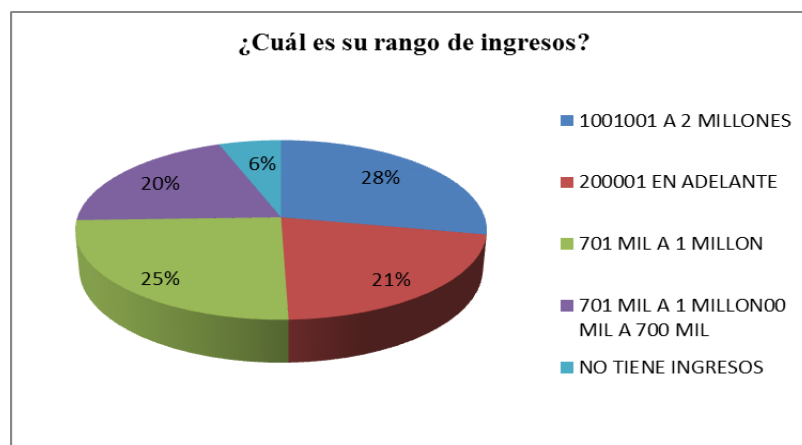
Gráfica 5. Actividad Económica



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados hallados en la investigación, el 75% de los encuestados, el 12% Independientes, el 10% Estudiantes, y solo el 3% de los encuestados en el momento están desempleados. Lo que significa que el mayor porcentaje de los encuestados tiene poder adquisitivo.

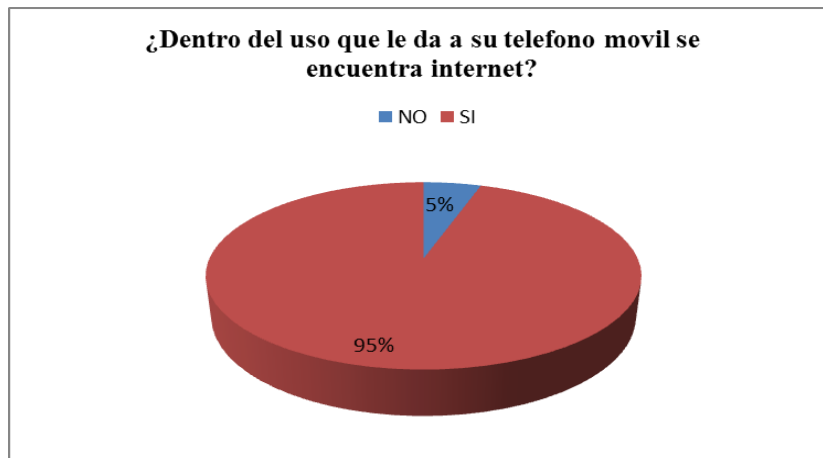
Gráfica 6. Rango de Ingresos



Fuente: Elaboración propia

El 49% de los encuestados tiene un ingreso mensual entre \$1.000.001 y \$2.000.000 y solo el 6% actualmente no cuentan con ingresos mensuales.

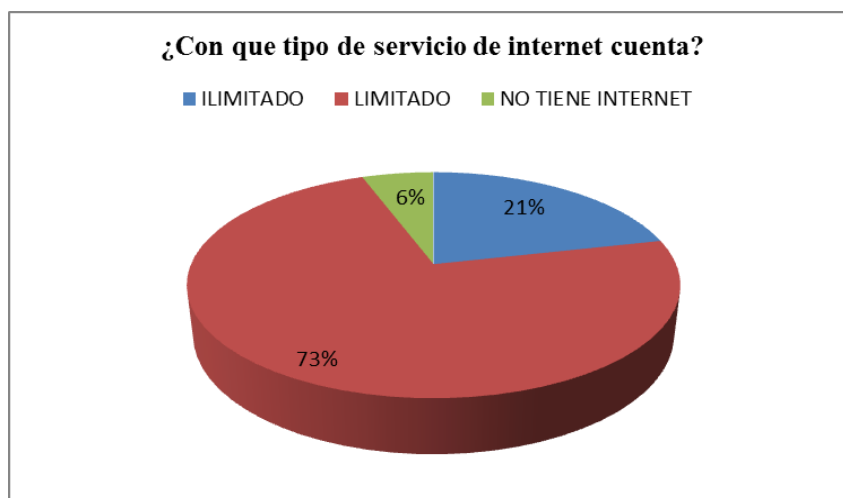
Gráfica 7. Uso de internet en teléfono móvil



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de la población encuestada tiene servicio de datos móviles en su celular, componen el 95% de la población encuestada mientras que solo el 5% no cuentan con este servicio.

Gráfica 8. Servicio de Internet



Fuente: Elaboración propia



El 73% de la población encuestada posee un servicio de internet limitado actualmente, mientras que el 21% tiene servicio de internet ilimitado ya que este servicio ya no se ofrece.

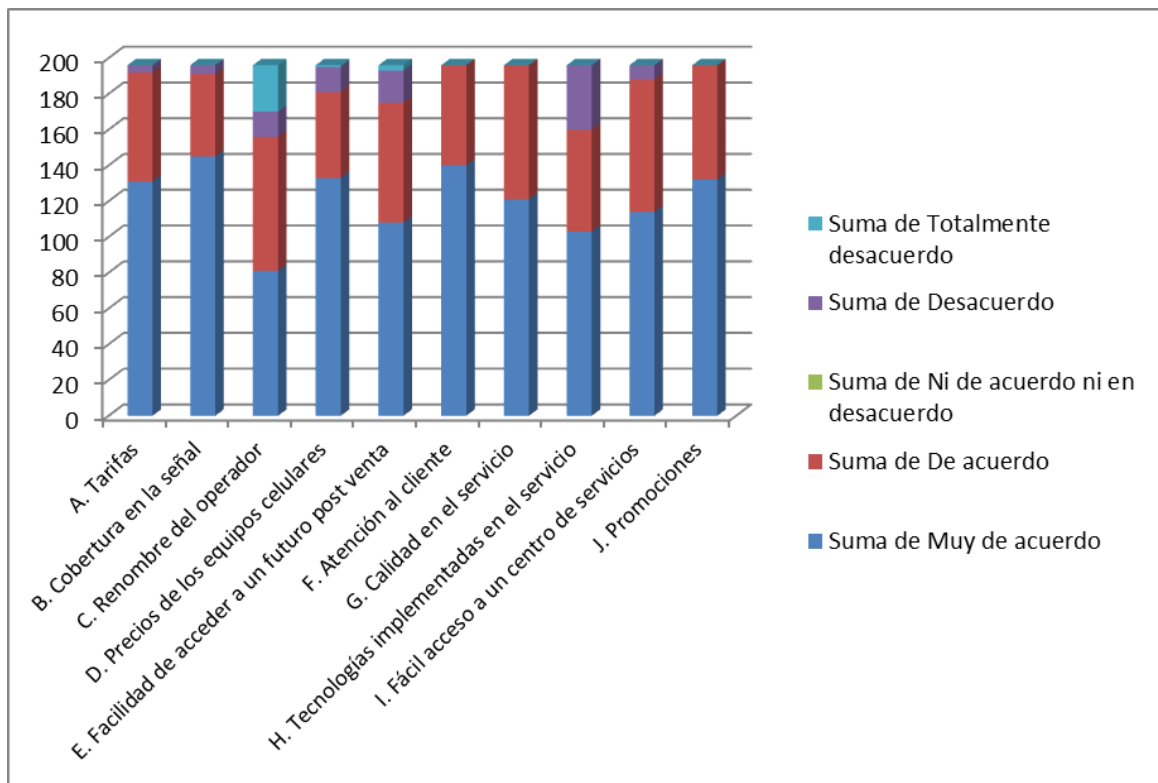
Determine que tan de acuerdo está en la influencia de los siguientes factores en la toma de decisión al momento de la compra de su línea prepago.

Tabla 10. Factores que influyen la toma de decisión en la compra de línea prepago

Factor	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo	TOTAL
A. Tarifas	131	61	0	4	0	196
B. Cobertura en la señal	145	46	0	5	0	196
C. Renombre del operador	81	75	0	14	26	196
D. Precios de los equipos celulares	133	48	0	14	1	196
E. Facilidad de acceder a un futuro post venta	108	67	0	18	3	196
F. Atención al cliente	140	56	0	0	0	196
G. Calidad en el servicio	121	75	0	0	0	196
H. Tecnologías implementadas en el servicio	103	57	0	36	0	196
I. Fácil acceso a un centro de servicios	114	74	0	8	0	196
J. Promociones	132	64	0	0	0	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 9. Acuerdo o desacuerdo con los factores de influencia de compra



Fuente: Elaboración propia

Según el método de investigación aplicado, el 67% de la población encuestada está totalmente de acuerdo con que las tarifas tienen influencia al momento de adquirir una línea prepago, mientras que el 31% de los encuestados están de acuerdo con que las tarifas tienen influencia al momento de adquirir una línea prepago, lo que significa que este factor sí tiene influencia pero no determina la compra del producto.

El 74% de la población encuestada está totalmente de acuerdo en que la cobertura de señal influye al momento de adquirir una línea prepago, el 23% de la población está de acuerdo en que este factor influye pero no es el principal.

El 42% de la población encuestada está totalmente de acuerdo con que el renombre del operador influye al momento de comprar una línea prepago, el 38% de la

población está de acuerdo con que influye pero este no es de los factores principales al momento de comprar la línea prepago, para el 13% este no es un factor que influya al momento de hacer la compra.

El 68% de la población está totalmente de acuerdo en que los precios de los equipos celulares influyen al momento de adquirir una línea prepago, el 24% está de acuerdo en que este factor influye pero no es el motivo principal.

El 55% de la población encuestada está totalmente de acuerdo en que el factor de facilidad de acceder a un futuro post venta es importante al momento de adquirir una línea prepago, el 34% de la población indico que está de acuerdo pero este no es el factor de mayor importancia al momento de adquirir la línea.

El 71% de la población está totalmente de acuerdo en que el servicio de atención al cliente es un factor que influye en la compra de líneas prepago, el 29% está de acuerdo pero no es factor clave para su decisión de compra.

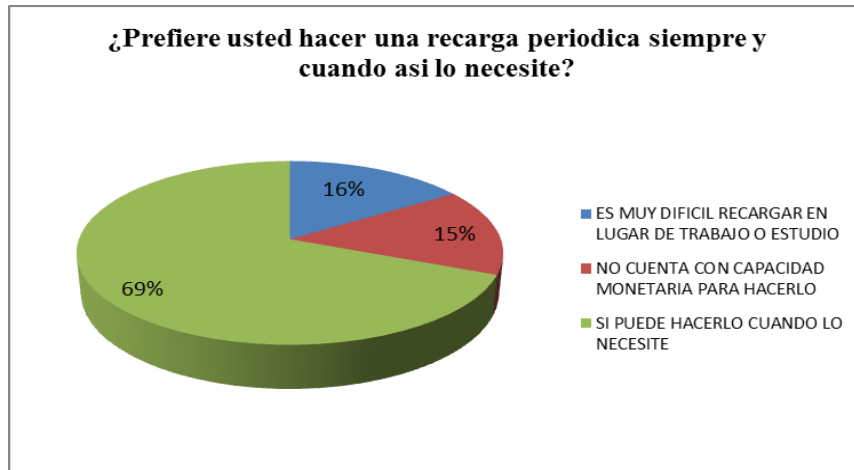
El 62% de la población encuestada está totalmente de acuerdo en que la calidad en el servicio es un factor clave a la hora de adquirir una línea prepago, el 38% restante está de acuerdo pero no es el factor principal que influye en su decisión de compra.

Más de la mitad de la población está totalmente de acuerdo en que las tecnologías implementadas en el servicio constituyen un factor influyente en la decisión de compra de una línea prepago.

El 58% de la población está totalmente de acuerdo en que el fácil acceso a un centro de servicios es un factor influyente al momento de realizar la compra de una línea prepago.

El 67% de la población encuestada está totalmente de acuerdo en que las promociones constituyen uno de los factores influyentes al momento de realizar la compra de una línea prepago

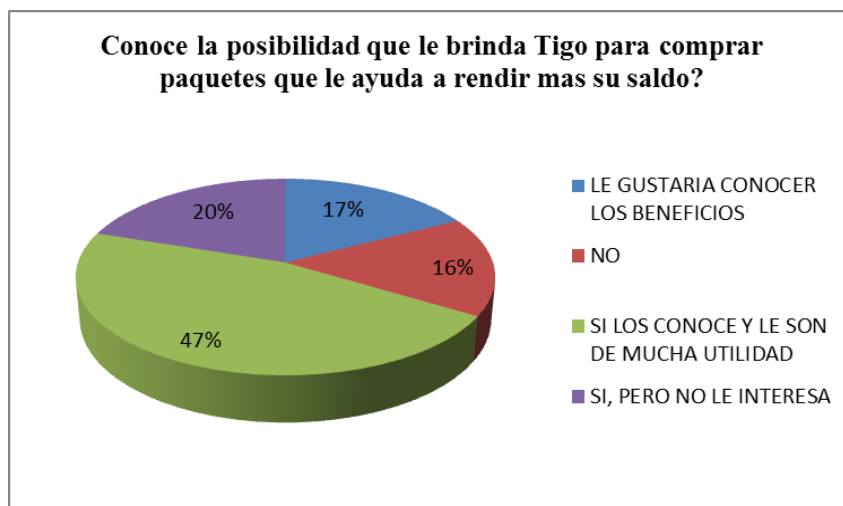
Gráfica 10. Preferencia de recarga periódica



Fuente: Elaboración propia

El 68% de los encuestados manifiestan poder hacer recarga de dinero en su línea prepago cada vez que lo necesiten, mostrando que son usuarios conscientes de sus necesidad y dispuesto a invertir en los servicios de telefonía móvil.

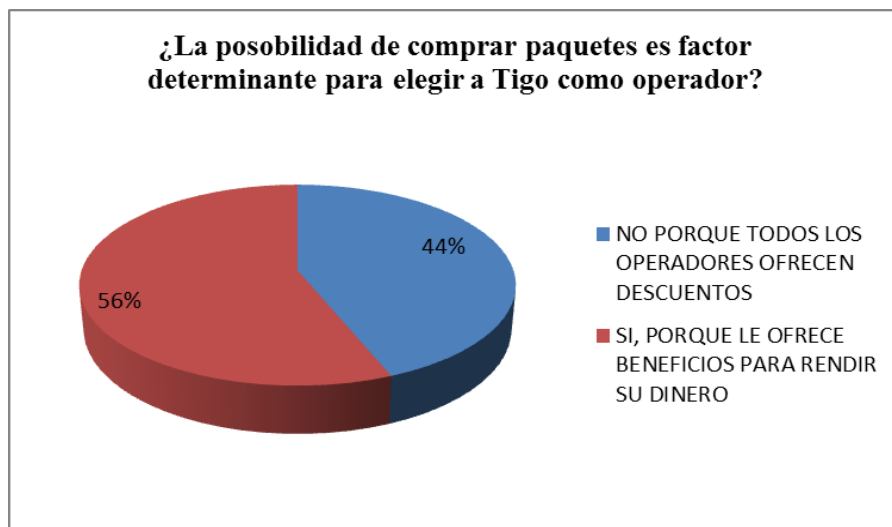
Gráfica 11. Posibilidad que frece Tigo en paquetes de saldo



Fuente: Elaboración propia

El 46% de las personas dicen conocer y aplicar los paquetes que ofrece Tigo para hacer rendir el saldo en donde se pueden integrar los servicios que el usuario requiera ya sea voz, datos o mensajes de texto, siendo estos de gran utilidad para los mismos, sin embargo existe todavía un 54% de la población que aún no aplica dichos servicios en donde tan solo el 17% dice que le gustaría conocerlos, así pues que existe una gran oportunidad de explorar esa población que no está aún aplicando la cultura de adquirir los servicios de forma cómoda y económica.

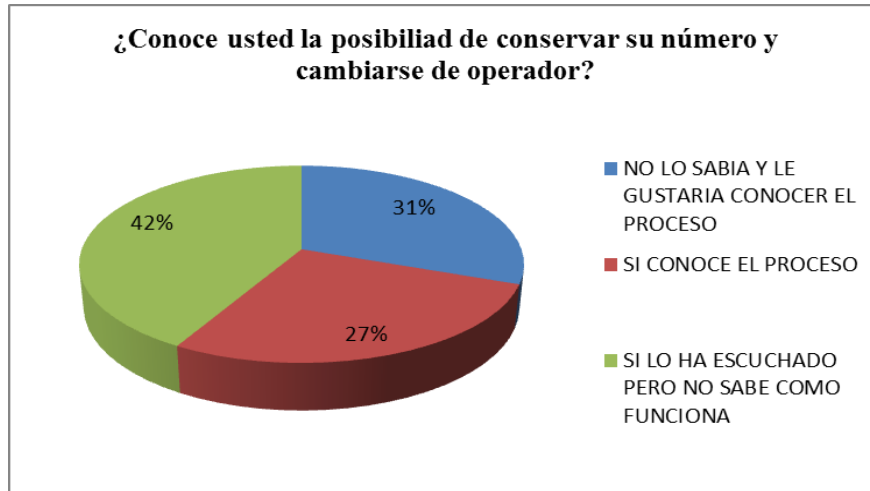
Gráfica 12. Posibilidad de comprar paquetes como determinante para elegir Tigo



Fuente: Elaboración propia

El 56% de la muestra tomada en la encuesta respondió que la posibilidad de adquirir paquetes que incluyan los servicios que busca cada persona en particular es un factor influyente al momento de elegir a Tigo como operador, mientras que el 44% manifiesta que no es un factor determinante ya que los demás operadores manejan promociones o descuentos.

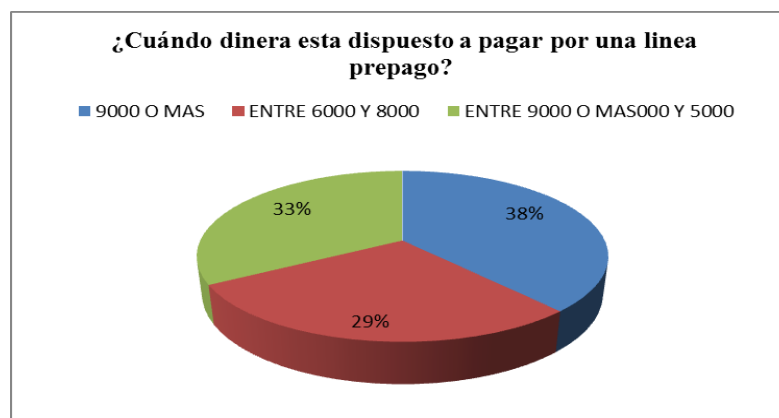
Gráfica 13. Posibilidad de conservar número y cambiar el operador



Fuente: Elaboración propia

Existe la posibilidad de trasladar la línea telefónica de un operador a otro sin necesidad de cambiarlo es un proceso que brinda la posibilidad de atraer nuevos usuarios a Tigo, ya la idea de perder su línea es un factor que retiene a los usuarios en los operadores la competencia, así pues que el 73 % de la población manifiesta no conocer el proceso, mientras que solo un 27% dice conocer el proceso, en consecuencia existe un 73% de posibilidades de atraer usuarios a Tigo que tienen sus líneas en otro operador.

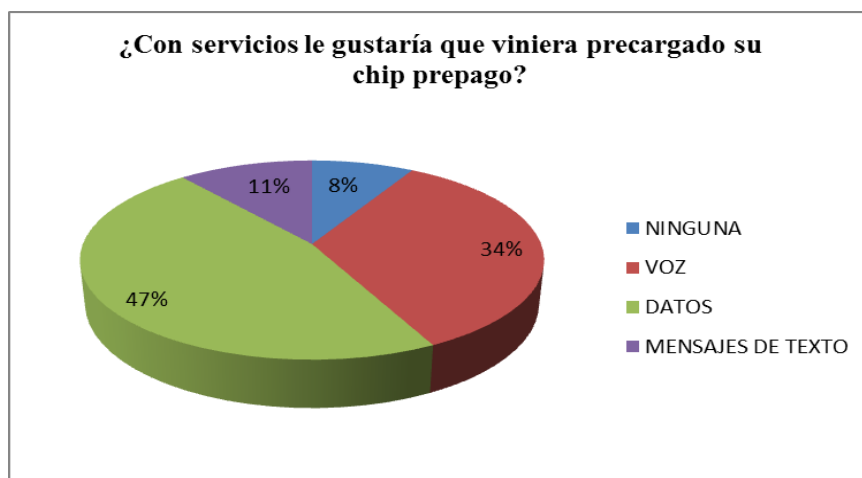
Gráfica 14. Cuanto está dispuesto a pagar por una línea prepago



Fuente: Elaboración propia

El 38% de los encuestados dice estar dispuesto a pagar más de \$9.000 por la compra de una línea prepago, el 29% entre \$6.000 y \$8.000, para un total de 67% de la población garantizando esto que dentro de las líneas van a estar incluidos los paquetes de los servicios que ofrece la compañía.

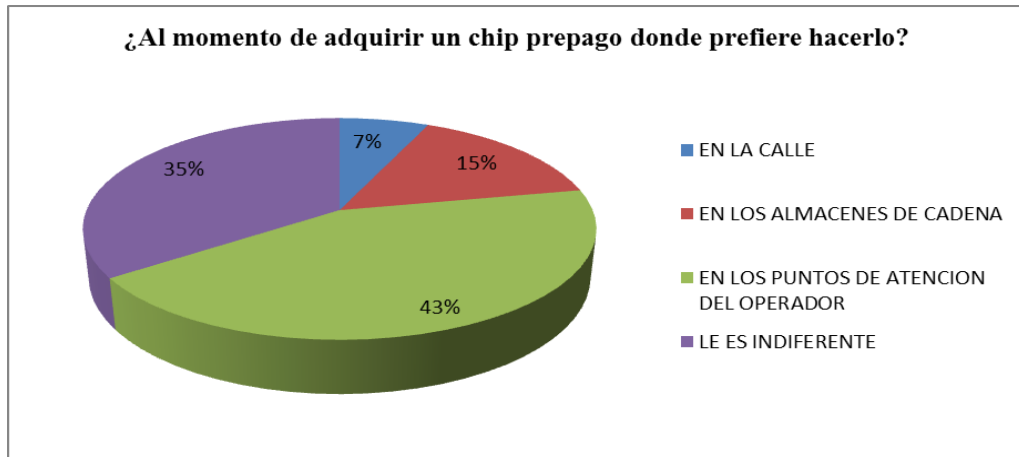
Gráfica 15. Preferencias de paquetes precargados



Fuente: Elaboración propia

Las líneas en prepago pueden venir con algún tipo de paquete pre cargado, esto con el fin de que el usuario pueda utilizar de inmediato su línea luego de la compra, el costo de dicho paquete se trasladara al costo inicial de la línea, en donde en la pregunta anterior se evidencia que están dispuestos a pagar. Así pues que el paquete de preferencia para los consumidores es el internet seguido por voz.

Gráfica 16. Preferencia de donde adquirir chip prepago



Fuente: Elaboración propia

Dentro de los diferentes canales de distribución que posee la compañía para ofrecer sus productos a los usuarios, el 43% de los encuestados manifiestan que la preferencia para adquirirlos es en los puntos propios de la compañía, lo que representa una gran ventaja dado que el enfoque del plan de mercadeo son los Centros de Experiencia de Tigo.

### 5.7.1. INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

El 47% de los encuestados están en edades entre 18-25 años, mientras que un 40% están en edades entre 26-35 años, la proporción más pequeña de la muestra encuestada están entre 46-60 años. De la misma población encuestada, el 75% de los encuestados, el 12% Independientes, el 10% Estudiantes, y solo el 3% de los encuestados en el momento están desempleados. Lo que significa que el mayor porcentaje de los encuestados tiene poder adquisitivo. El 49% de los encuestados tiene un ingreso mensual entre \$1.000.001 y \$2.000.000 y solo el 6% actualmente no cuentan con ingresos mensuales, estos resultados indican que el producto prepago se ofrece en un mercado en el que el poder adquisitivo es alto.



## 5.7.2. RESULTADOS GENERALES

Al finalizar el desarrollo del método de investigación se logró evidenciar que la mayoría de la población encuestada está en edades entre 18 y 25 años de edad y que para esta misma población es de mucha importancia el precio de los equipos móviles al momento de comprar una línea en un operador. Lo cual nos permite conocer nuestro consumidor.

El 75% de la población tiene ingresos mensuales porque son empleados, el 95% de la población usa el servicio de internet lo que es muy importante ya que exigen que el chip tenga pre cargado el servicio, de los que poseen internet en su teléfono móvil, el 73% tiene internet limitado lo cual se convierte en foco clave para Tigo ya que actualmente el servicio ilimitado no se ofrece lo que significa que el usuario sabe con qué tipo de red de datos móviles cuenta en su teléfono celular.

Además actualmente los usuarios tienen en cuenta las promociones que ofrece el operador, la cobertura de señal, los paquetes que tienen descuentos al momento de adquirir un servicio, adicional a esto el 38% de la población indica que está de acuerdo en pagar \$9.000 o más por una sim card prepago y que prefieren que esta tenga pre cargado un paquete de internet o de voz, la mayoría de la población exactamente un 43% prefiere comprar esta sim card en las tiendas de los operadores, en este caso serían los CDEs. Lo que nos lleva a conocer más a fondo las preferencias al momento de realizar la compra por parte de los clientes.

Para los usuarios también es muy importante el servicio posventa y atención al cliente que brinde su operador de preferencia, por tal motivo este constituye un factor clave al momento de la venta, Tigo como compañía se caracteriza por brindarle un servicio personalizado y de calidad a todos sus usuarios.

Por ultimo las variables de mayor importancia durante la investigación son en primer lugar para los usuarios tiene mucha importancia la cobertura de señal del operador que les brinda servicio de telefonía móvil, la importancia de poder adquirir paquetes que les permitan hacer rendir su saldo, las promociones de la compañía y por último que la

línea que compren tenga pre cargado un paquete de navegación que constituye uno de los principales servicios necesarios para el usuario.

Llegando como resultado final la consecución de los objetivos específicos inicialmente planteados, conectado con los objetivos del plan de mercadeo.

### **5.7.3. COMENTARIOS PUNTUALES**

Se realiza una investigación cuantitativa a usuarios de telefonía móvil de cualquier operador y clientes potenciales de la marca Tigo, personas que visitan centros comerciales, ya que en estos es en donde se encuentran los centros de experiencia Tigo.

Durante el desarrollo de la investigación se pudo evidenciar que existe la posibilidad de dar a conocer mucho más el proceso de portabilidad numérica y ofrecerlo a los usuarios nuevos de Tigo, además existe la posibilidad que las líneas nuevas que se vendan vayan siempre con un paquete ya sea de datos, de voz o mensajes de texto ya que según los resultados arrojados en la investigación a los usuarios les llama mucho la atención con un 47% de favorabilidad mostrado en la encuesta con la pregunta si le gustaría que el chip viniera precargado con algún servicio, este tipo de paquetes generan mayor venta en la compañía. Adicional se puede evidenciar que existe un poco de desventaja con respecto a los demás operadores ya que la gente no conoce muy bien los productos que ofrece Tigo en prepago y que incluso existen planes prepago que son mucho más económicos que hacer una recarga común y corriente, además la encuesta fue realizada en centros comerciales ya que las personas se rehusaban a responder de manera eficiente porque pensaban que se les iba a ofrecer algún producto. Así pues que es evidente que la compañía debe comunicar de manera más eficiente los productos y servicios que ofrece, para que el consumidor decida su compra con información clara que permitirá tomar su decisión de compra sin supuestos.

### **5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Se logró identificar cuáles son los factores influyentes del usuario de telefonía móvil al momento de realizar una compra del producto prepago, los factores que más se tienen en

cuenta son las tarifas, la cobertura de señal, el fácil acceso a los centros de servicios, los usuarios tienen en cuenta el futuro post venta, la atención al cliente brindada en los centros de servicios y ventas, el precio de la Sim en prepago, la calidad de las tecnologías utilizadas en el operador, el precio de los teléfonos móviles, las promociones que brindan al usuario.

Con la investigación se conoce mejor a este tipo de consumidor de servicios prepago, se le puede ofrecer una sim con servicios pre cargados y los va a recibir ya que los está buscando, además es un usuario que quiere conocer los servicios para hacer rendir el saldo de sus recargas.

Se identificaron las preferencias del usuario en cuanto a los servicios que brinda Tigo, el uso de mensajes de texto ya no es importante para un usuario y los servicios de voz tampoco lo son tanto como el internet, el 95% de la muestra encuestada manifiesta que el uso que le da a su teléfono celular es para navegar en internet, evidenciando que la tendencia de compra ha cambiado mucho, ya los usuarios no están interesados en adquirir un paquete de voz tanto como un paquete de datos, por esta razón las sim cards deben tener pre cargado un paquete de datos, cumpliendo de esta manera con las necesidades del usuario.

Gracias a la investigación se determina que las ventas de producto prepago han disminuido gracias al poco conocimiento que posee el consumidor de la marca y que beneficios adquiere con su compra, crear estrategias para enamorar al consumidor, estrategias como hacer campaña para todas esas personas que quieran pasar de otro operador a Tigo a través del servicio de portabilidad numérica y mostrarles cómo funciona este proceso, ya que el 73% de la población no lo conoce y se le podría sacar mucho provecho creando para estos usuarios promociones especiales solo por portarse a Tigo, además de paquetes creados especialmente para los usuarios que no quieran tener mensajes de texto pero solo poca cantidad de minutos y mucho internet.

## **5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Se evidencia que Tigo debe promocionar mucho más el producto prepago y los paquetes que ofrece ya que las personas no saben que existe la posibilidad de comprar paquetes de minutos, internet, mensajes de texto y la posibilidad que hagan rendir las recargas que hacen con el día Tigo para navegar o el día Tigo para hablar, crear una estrategia de marketing que genere un vínculo afectivo con la marca y que el consumidor sea un consumidor fiel y que la prefiera siempre al momento de adquirir soluciones de telecomunicación móvil, sólo se hacen promociones de planes y no todos tienen la posibilidad de adquirirlo y pagar una factura mensual, mostrarle a los usuarios que Tigo es un operador de muy buena cobertura en la señal, que está interesado en brindarle a sus usuarios el mejor servicio de venta y posventa y que no solo los usuarios pospago son importantes para la compañía, los clientes prepago son clientes que también se deben fidelizar y que mejor manera de hacerlo que brindarles las mejores promociones tanto en servicio como en equipo.

Tigo es una compañía capaz de ofrecerle a los clientes las mejores promociones y lamentablemente se están quedando atrás ya que operadores de telefonía móvil como Claro y Movistar tienen una mejor oferta para clientes prepago, lo que hace que Tigo no pueda competir con ofertas que ya están en el mercado hace mucho tiempo, por esta razón la compañía debe promocionar los servicios prepago tanto como lo hace con los servicios pospago.

## **6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

### **6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO**

#### **OBJETIVO DE POSICIONAMIENTO**

Incrementar la participación en el mercado que posee Tigo frente a los demás operadores de telefonía móvil, específicamente en el producto prepago en los centros de experiencia de la ciudad de Medellín en el 2016.

#### **OBJETIVO DE VENTA**

Incrementar las ventas del producto prepago en el canal de centros de experiencia en la ciudad de Medellín en un 35% en el 2016 comparado con el año inmediatamente anterior

#### **OBJETIVO DE MERCADEO**

Convertir los CDE de Tigo como primera elección para el consumidor de telefonía móvil prepago en la ciudad de Medellín.

#### **OBJETIVO DE SERVICIO**

Lograr diferenciar a los CDE de Tigo de la ciudad de Medellín como el canal de venta con la mejor calidad del servicio al cliente y atención personalizada.

### **6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS**

Durante el 2015 el producto prepago tuvo un presupuesto de ventas para el canal de centros de experiencia en la ciudad de Medellín de \$1.165.042.269 cuyo cumplimiento alcanzó el 66,42%, luego de ser implementado el plan de mercadeo propuesto se busca un crecimiento general del producto en los centros de experiencia en la ciudad de Medellín de un 35%, por lo tanto ese mismo incremento porcentual del presupuesto mensual llegando a \$1.572.807.063 pesos colombianos como presupuesto asignado para el año 2016 y llegando como mínimo a un cumplimiento de presupuesto de 85%.

Tabla 11. Presupuesto de ventas en pesos colombianos

AÑO 2015		CUMPLIMIENTO	AÑO 2016		CUMPLIMIENTO ESPERADO	CRECIMIENTO ESPERADO
MES	PRESUPUESTO		MES	PRESUPUESTO		
ENERO	\$ 70.130.215	67%	ENERO	\$ 94.675.790	85%	35%
FEBRERO	\$ 62.037.987	78%	FEBRERO	\$ 83.751.282		
MARZO	\$ 63.794.427	54%	MARZO	\$ 86.122.476		
ABRIL	\$ 71.400.000	43%	ABRIL	\$ 96.390.000		
MAYO	\$ 82.000.000	102%	MAYO	\$ 110.700.000		
JUNIO	\$ 90.000.000	87%	JUNIO	\$ 121.500.000		
JULIO	\$ 85.000.000	81%	JULIO	\$ 114.750.000		
AGOSTO	\$ 87.800.000	76%	AGOSTO	\$ 118.530.000		
SEPTIEMBRE	\$ 127.427.301	34%	SEPTIEMBRE	\$ 172.026.856		
OCTUBRE	\$ 144.856.984	45%	OCTUBRE	\$ 195.556.928		
NOVIEMBRE	\$ 120.595.355	56%	NOVIEMBRE	\$ 162.803.729		
DICIEMBRE	\$ 160.000.000	74%	DICIEMBRE	\$ 216.000.000		
<b>TOTAL 2015</b>	<b>\$ 1.165.042.269</b>	<b>66,42%</b>	<b>TOTAL 2016</b>	<b>\$ 1.572.807.063</b>	<b>85%</b>	<b>35%</b>

Fuente: Elaboración propia

### **6.3. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS**

Posicionar los centros de experiencia de la ciudad de Medellín en el 2016 como la primera elección al momento de adquirir un producto prepago como solución de telecomunicaciones.

## 6.4. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS

Tabla 12. Plan de comunicación Colombia Móvil S.A E.S.P en pesos colombianos

 PLAN DE COMUNICACIÓN CDE MEDELLIN COLOMBIA MOVIL S.A E.S.P							
ESTRATEGIA #1	• Lograr reconocimiento y liderar el top of mind de los consumidores de telefonía móvil en Medellín, a través de un plan de comunicación altamente penetrante.						
FACTICA	ACTIVIDAD	PÚBLICO	RESPONSABLE	COSTO UNIDAD	UNDS	TOTAL	INDICADOR
Realizar concursos en los centros de experiencia de Medellín que incentiven a compra de los servicios del producto prepago que ofrece la compañía.	Creación de juegos de bolos, toma selfies, futbol entre otros, dentro de los CDE de la ciudad de Medellín, cada una de las actividades los días sábado en cada uno de los CDE dado que ese día es el que mayor tráfico tienen.	Todos los CDE en la ciudad de Medellín	Area de mercadeo	500.000	17	8.500.000	(CANTIDAD DE PERSONAS QUE PARTICIPAN LAS ACTIVIDADES /CANTIDAD DE PERSONAS QUE COMPRAN ALGUN PRODUCTO PREPAGO)*100
Hacer publicidad externa especifica para el producto prepago en donde se contraten varios asesores que lleven la publicidad puesta para que genere expectativa en el usuario	Actividad realizada con pop man	Vías Principales de la ciudad de Medellín	Trade Marketing	80.000	17	1.360.000	(CANTIDAD DE PERSONAS QUE TOMAN TUR PARA SER ATENDIDOS/PERSONAS QUE PRESENTEN EL VOLANTE ENTREGADO POR LOS POP MAN)*100




<p>Pautar a través de publicidad en radio en emisoras reconocidas de Medellín.</p>	<p>Se realizarán 30 pautas publicitarias al día con una duración de 30 segundos, en emisoras tales como, Rumba Stereo, La Z Urbana, La X, Olímpica, Radio 1, El Sol Medellín, la cual será con música y un mensaje específico invitando al oyente a acercarse a los CDE para comprar los productos prepago que ofrece la compañía.</p>	<p>Público en general</p>	<p>Trade Marketing</p>	<p>2.000.000</p>	<p>30</p>	<p>60.000.000</p>	<p>NA</p>
<p>Realizar un plan de marketing digital.</p>	<p>Presencia en las redes sociales más populares como Facebook, con imágenes con la imagen corporativa de Tigo con mensajes incitando a la compra del producto prepago en los CDE, Twitter, con tweets que generen conexión con los seguidores mediante identificación de situaciones de la vida diaria creando la necesidad de la compra del producto prepago en los CDE de la ciudad, Instagram, con imágenes con la imagen corporativa de Tigo con</p>	<p>Público en general</p>	<p>Área de mercadeo</p>	<p>15.000.000 costo por contrato con un social media o community manager durante un año</p>	<p>NA</p>	<p>15.000.000</p>	<p><math>(\text{CANTIDAD DE MENCIONES}/2000)*100</math>  <math>(\text{CANTIDAD DE SEGUIDORES}/7000000)*100</math></p>

	mensajes incitando a la compra del producto prepago en los CDE y pautas en páginas de internet relacionadas con tecnología móvil, combinando imágenes y mensajes que inciten a la compra del producto prepago en los CDE						
						TOTAL	84.860.000

Fuente: Colombia Móvil S.A E.S.P

Tabla 13. Plan de capacitación al cliente Colombia Móvil S.A E.S.P en pesos colombianos.



PLAN DE CAPACITACION EN SERVICIO AL CLIENTE COLOMBIA MOVIL S.A E.S.P								
ESTRATEGIA #2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un plan de capacitación en todo el personal con el fin de incrementar la calidad en el servicio al cliente.</li> </ul>							
TACTICA	ACTIVIDAD	PÚBLICO	RESPONSABLE	COSTO UNIDAD	UNDS	TOTAL	INDICADOR	META
Elaborar un manual específico de actuación comercial.	Creación de un manual donde se estipule los comportamientos básicos al momento de realizar la atención al cliente, basados en un scrip o guion de servicio.	Todos los asesores que representan a la compañía en los CDE en la ciudad de Medellín.	Área de entrenamiento comercial	2.000.000	1	2.000.000	(CANTIDAD DE CDE EN LA CIUDAD DE MEDELLIN/CANTIDAD DE CDE CON ACCESO Y CONOCIMIENTO DEL MANUAL)*100	90%

Realizar capacitaciones periódicas en calidad del servicio al cliente	Realizar seis capacitaciones anuales en donde se actualicen y se refuercen conceptos de mejoramiento en la calidad de la atención al cliente dentro de los CDE de la ciudad de Medellín.	Todos los asesores que representan a la compañía en los CDE	Área de entrenamiento comercial	NA	NA	NA	(CANTIDAD TOTAL DE ASESORES DE CDE/ ASESORES QUE ASISTEN AL CURSO)*100	90%
Diseñar un sistema de monitoreo en la atención por parte de los asesores	Implementar un modelo de auditoría y monitoreo a través de micrófonos ubicados en los diferentes módulos de atención y cámaras ubicados en puntos estratégicos dentro de los cde que permita estar en constante control de la atención brindada a los usuarios.	Todos los CDE en la ciudad de Medellín.	Área de aseguramiento de la calidad	500.000	17	8.500.000	(CANTIDAD DE MODULOS DE ATENCION DENTRO DE LOS CDE/CANTIDAD DE MODULOS CON SISTEMA DE MONITOREO)*100	80%
Desarrollar	Elaborar evaluaciones	Todos los	Área de entrenamiento	0	0	0	(CANTIDAD TOTAL DE ASESORES DE	90%

<p>evaluaciones periódicas en conocimiento de la forma correcta de atención.</p>	<p>cada semana en donde se mida el conocimiento que posean cada uno de los asesores, logrando así que idear de una forma más acertada los cursos de capacitación.</p>	<p>asesores que representan a la compañía en los CDE en la ciudad de Medellín.</p>	<p>comercial</p>				<p>CDE/ ASESORES QUE PRESENTAN LAS EVALUACIONES)*100</p>	
<p>Endomarketing</p>	<p>Fortalecer el conocimiento del producto por parte de los asesores de los CDE de Medellín a través de capacitaciones constantes del producto y factores motivacionales para cerrar la venta del mismo</p>	<p>Todos los asesores que representan a la compañía en los CDE en la ciudad de Medellín.</p>	<p>Área de entrenamiento comercial</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>(CANTIDAD TOTAL DE ASESORES DE CDE/ ASESORES CERTIFICADOS EN EL CURSO)*100</p>	<p>90%</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 Plan de ampliación de presencia de la atención Colombia Móvil S.A E.S.P en pesos colombianos.



PLAN DE AMPLIACION DE PRESENCIA DE ATENCION COLOMBIA MOVIL S.A E.S.P								
ESTRATEGIA #3		• Crear un nuevo sistema de venta y servicio móvil a través de un bus de atención personalizada en la ciudad de Medellín.						
TACTICA	ACTIVIDAD	PÚBLICO	RESPONSABLE	COSTO UNIDAD	UNDS	TOTAL	INDICADOR	META
Diseñar un sistema de atención al cliente ubicado en un bus móvil.	Adecuar un bus para que su funcionalidad sea recorrer y ubicarse en sitios estratégicos de la ciudad en donde los transeúntes puedan acercarse y reciban la atención que desean, ya sea post-venta o comercial, toda transacción directamente ligada a el CDE que por ubicación este	Todo el público en general.	Área de comunicación y mercadeo , en conjunto con los creativos y desarrolladores	60.000.000	1	60.000.000	CUMPLIMIENTO DE LA META COMERCIAL ASIGNADA A LOS ASESORES QUE CUBRAN EL TIGOBUS	80%

	cercano.							
Participar en ferias y eventos de la ciudad	Ubicación de TigoBus en ferias y eventos representativos en donde exista un alto flujo de personas, como Colombia tex en el mes de enero en el palacio de exposiciones; feria de las dos ruedas en el mes de mayo en el palacio de exposiciones; Colombia moda en	Todo el público en general.	Trade marketing.	10.000.000	NA	10.000.000	PARTICIPACION EN 500 EVENTOS ANUALES.	80%

	<p>el mes de junio en el palacio de exposiciones; feria de flores en el mes de agosto; alumbrados navideños en el mes de diciembre.</p>							
<p>Implementar stands móviles de atención dentro de centros comerciales en donde Tigo no cuente con presencia.</p>	<p>Ubicar el sistema de atención móvil cada fin de semana en un centro comercial diferente en donde Tigo no tenga un CDE, mediante la instalación de una mesa de negociación que cuente con acceso a internet para acceder a las plataformas que permite el suministro de la información solicitada por los</p>	<p>Todo el público en general.</p>	<p>Trade marketing.</p>	<p>1.600.000</p>	<p>12</p>	<p>19.200.000</p>	<p>NA</p>	<p>90%</p>



	usuarios que se acerquen al stand.							
Comunicación efectiva de la alianza Tigo-Une	Potencializar el hecho que Une sea una empresa antioqueña y crear un plan de descuentos para usuarios de UNE como servicios de hogar que adquieran productos exclusivamente en los CDE de la ciudad de Medellin. Descuento del 20% en cualquier producto que adquiera siempre y cuando presente su factura de	Todo el público en general.	Área de comunicación y mercadeo, en conjunto con los creativos y desarrolladores	NA	NA	NA	(CANTIDAD DE VENTAS REALIZADAS EN MOVIL/ CANTIDAD DE VENTAS CON DESCUENTO UNE)*100	70%

	servicios UNE.							
					TOTAL	89.200.000		

Fuente: Colombia Móvil S.A E.S.P

## 6.6. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

Las estrategias consolidadas para llevar a cabo el plan de mercadeo, presentan los siguientes presupuestos anuales:

Tabla 14. Presupuesto para el plan de mercadeo

<b>PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE MERCADEO</b>		
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Periodos</b>	<b>PRESUPUESTO ANUAL</b>
<b>1. Lograr reconocimiento y liderar el top of mind de los consumidores de telefonía móvil en Colombia, a través de un plan de comunicación altamente penetrante.</b>	Dic 2015 – Dic 2016	\$134.860.000
<b>2. Elaborar un plan de capacitación en todo el personal con el fin de incrementar la calidad en el servicio al cliente.</b>	Dic 2015 – Dic 2016	\$10.500.000
<b>3. Crear un nuevo sistema de venta y servicio móvil a través de un bus de atención personalizada.</b>	Dic 2015 – Dic 2016	\$89.200.000

Fuente: Elaboración propia

El plan de mercadeo se desarrollará con un presupuesto anual por un valor de \$234.560.000 pesos colombianos el cual se distribuye entre las diferentes estrategias y sus respectivas tácticas.

#### **6.7. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO**

Dado que no se conocen específicamente cuales son los costos y gastos básicos de la operación de venta de servicios prepago en los CDE de Tigo, se propone como meta el cumplimiento mínimo del 90% de las metas propuestas por el área comercial, llegando así como objetivo al subsidio del costo que conlleva la implementación del plan de mercadeo planteado.

## 7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES

### 7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

Contar con la última tecnología en los CDE's con el fin de cumplir totalmente las tácticas, además de contar con una persona especializada que guíe y le haga seguimiento al crecimiento de cada uno de los centros de Experiencia, tanto en la parte comercial como en la parte operática del negocio, también contar con el apoyo de artistas del medio que estén interesados en tener un contrato de exclusividad con la marca Tigo.

### 7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Tabla 15 Indicadores de gestión del plan de mercadeo

INDICADOR	FÓRMULA MATEMÁTICA	META	FECHA DE CUMPLIMIENTO
PORCENTAJE DE PARTICIPACIONES EN ACTIVIDADES DENTRO DE LOS CDES	(CANTIDAD DE PERSONAS QUE TOMAN TURNO EN LOS CDE/CANTIDAD DE PERSONAS QUE PARTICIPAN EN LAS ACTIVIDADES)*100	80%	DIC 2016
EFFECTIVIDAD DE LOS VOLANTES ENTREGADOS POR LOS POPMAN	CANTIDAD DE PERSONAS QUE TOMAN TURNO PARA SER ATENDIDOS/PERSONAS QUE PRESENTEN EL VOLANTE ENTREGADO POR LOS POP MAN)*100	70%	DIC 2016
PORCENTAJE DE			

INTERACCIÓN EN REDES SOCIALES	CANTIDAD DE MENCIONES/2000)*100 (TWITTER Y FACEBOOK); (CANTIDAD DE SEGUIDORES/7000000)*100 (TWITTER E INSTAGRAM)	80%	Dic 2016
EFFECTIVIDAD ATENCIONES TIGOBUS	CANTIDAD DE ATENCIONES REALIZADAS EN EL MES/ CANTIDAD DE ATENCIONES REALIZADAS DESDE TIGO BUS	80%	Dic 2016
CANTIDAD TOTAL DE ASESORES CERTIFICADOS	(CANTIDAD TOTAL DE ASESORES DE CDE/ ASESORES CERTIFICADOS EN EL CURSO)*100	90%	Dic 2016
ACCESIBILIDAD A MANUAL DE ACTUACION COMERCIAL	(CANTIDAD DE CDE EN LA CIUDAD DE MEDELLIN/CANTIDAD DE CDE CON ACCESO Y CONOCIMIENTO DEL MANUAL)*100	90%	Dic 2016
CANTIDAD DE CAPACITACIONES DE SERVICIO AL CLIENTE RECIBIDAS	(CANTIDAD TOTAL DE ASESORES DE CDE/ ASESORES QUE ASISTEN AL CURSO)*100	90%	Dic 2016
ASESORES MONITOREADOS	(CANTIDAD DE MODULOS DE ATENCION DENTRO DE LOS CDE/CANTIDAD DE MODULOS CON	80%	Dic 2016

	SISTEMA DE MONITOREO)*100		
CANTIDAD DE EVALUACIONES DESARROLLADAS	(CANTIDAD TOTAL DE ASESORES DE CDE/ ASESORES QUE PRESENTAN LAS EVALUACIONES)*100	90%	Dic 2016
CUMPLIMIENTO DE META	CUMPLIMIENTO DE LA META COMERCIAL ASIGNADA A LOS ASESORES QUE CUBRAN EL TIGOBUS	80%	Dic 2016
VENTAS EN EVENTOS	(CANTIDAD DE VENTAS / CANTIDAD DE VENTAS REALIZADAS DURANTE LA PRESENCIA EN DICHS EVENTOS)*100	80%	Dic 2016
ATENCION EN STAND	CANTIDAD DE PERSONAS ATENDIDAS EN EL STAND	4800 PERSONAS	Dic 2016
CANTIDAD DE VENTAS CON LA ALIANZA	(CANTIDAD DE VENTAS REALIZADAS EN MOVIL/ CANTIDAD DE VENTAS CON DESCUENTO UNE)*100	70%	Dic 2016

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

- Se realiza un estudio de mercado abarcando las 4p de mercadeo: precio, plaza, producto y promoción, este fue elaborado luego de analizar los datos recopilados en las encuestas de la investigación de mercados, la cual arrojo como información las necesidades y preferencias del consumidor de telefonía móvil prepago en la ciudad de Medellín, basados en la búsqueda de una comunicación más efectiva del producto y sus beneficios.
- Analizar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para conocer aquellos factores que influirían en la escogencia de los operadores que representan a la competencia y así mismo aquellos que no generan satisfacción en el usuario, esto se analiza luego de la realización de una matriz DOFA, así pues que se deduce que la ventaja a explotar es la presencia en el territorio local de la ciudad con un número importante de CDE que genera confianza y sentido de acompañamiento en el consumidor así como la calidad de la señal en el servicio.
- Aplicar una investigación cuantitativa mediante encuestas personales para conocer al consumidor del servicio prepago en la ciudad de Medellín, las cuales arrojan como resultado que la periodicidad de las recargas de los usuarios es de cada vez que así lo desee lo que amplía nuestro mercado potencial.
- Se ofrece a la empresa una serie de estrategias y tácticas que de aplicarlas a cabalidad en el primer año de ejecución se pretende alcanzar las metas trazadas.



## RECOMENDACIONES

- Implementar un sistema de monitoreo dentro de los CDE, mediante cámaras y micrófonos que permita el seguimiento y retroalimentación constante de la atención prestada a los usuarios por parte de los asesores, mediante un departamento especializado y dirigido para tal fin.
- Exaltar las bondades que tiene el producto prepago dentro del equipo comercial para que este a su vez las comunique efectivamente en su proceso de venta, ya no se está presentando dentro del día a día.
- Implementar este plan de mercadeo para renovar técnicas de comunicación y comercialización del producto prepago en los CDE.
- Hacer un constante seguimiento a cada una de las tácticas planteadas a través de los indicadores de gestión diseñados para tal fin.
- Asignar un área responsable de las mediciones de cada uno de los indicadores y a su vez que implemente los correctivos de los mismos.
- Participar de grandes eventos y ferias en donde exista gran tráfico de gente para aumentar el número de ventas.
- Participar de manera activa en redes sociales de alta influencia como Facebook, Instagram y Twitter, esto mediante la asignación de esta tarea de a un Community Manager quien lo maneje.

## BIBLIOGRAFÍA

- Braidot, N. (2009). *Neuromarketing*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2014). Obtenido de [www.crcm.gov.co](http://www.crcm.gov.co):  
<https://www.crcm.gov.co/es/pagina/inicio>
- Empuje digital para ayudar a las telcos colombianas. (01 de Marzo de 2015).  
*Portafolio.com*.
- García Ferrer, G. (2013). *Investigacion Comercial*. Bogotá: Alfaomega.
- Hernandez, J. (10 de 16 de 2014). Resuelva sus dudas sobre eliminación de la permanencia en celulares. *El Tiempo*.
- Hernandez, M. A. (16 de enero de 2015). Así será el 2015 en servicios de telefonía móvil.  
*El tiempo*.
- K. Malhorta, N. (2004). *Investigación de Mercados*. Nualcapan de Juárez: Pearson Educación de México.
- Martinez, P. (2008). *Cualitativa-mente: Los secretos de la investigacion cualitativa*. Madrid: MillwardBrown.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2011). *Investigación de Mercado*.
- MINTIC. (Diciembre de 2014). *MINTIC*. Recuperado el 28 de Junio de 2015, de  
<http://www.mintic.gov.co>
- Paz, H. (s.f.). *Canales de Distribucion: Gestion Comercial y Logistica*. Buenos Aires: Lectorum Ugerman.
- Reinares Lara, P. J., & Ponzoa Casado, J. M. (2004). *Marketing Relacional*. Madrid: Pearson Educación.

Superintendencia de Industria y Comercio. (2015). Obtenido de <http://www.sic.gov.co>:  
<http://www.sic.gov.co/drupal/>

TIGO. (2008). *Crecimiento CDE y canales*. Medellín.

TIGO. (2015). *Informe de gestion y crecimiento 2014 vs 2015*. Medellín.

Trespalacios Gutiérrez, J. A., Bello Acebrón, L., & Vázquez Casielles, R. (2005).  
*Investigación de Mercados*. Madrid: Paraninfo.

Vanegas, J. (2005). *Los factores críticos de competitividad y del Marketing*.  
Asomercadeo.