



ESCUELA DE NEGOCIOS

**MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA CON MENCIÓN EN ESTRATEGIA
DIGITAL**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DIGITAL
PARA POSICIONAR LOS CANALES DIGITALES DE LA EMPRESA ASTRA
E INCENTIVAR SU USO DENTRO DE LOS CLIENTES DE ECUADOR A
PARTIR DEL PRIMER TRIMESTRE DEL 2022**

**Profesor
RICARDO GONZÁLEZ PINOS**

**Autor
ANDRES SANTIAGO BAUS LOGROÑO**

2021

RESUMEN

El presente trabajo de titulación analiza la situación de la empresa Astra desde el macro y microentorno, lo que permite entender la problemática actual de posicionamiento de sus canales digitales y las barreras que presenta el mercado ecuatoriano para su adopción. El objetivo principal es posicionar los canales digitales de la marca por lo que utilizando una herramienta cuantitativa se realizó un estudio de mercado para confirmar cuales son las preferencias de los clientes actuales y prospectos. En el procesamiento de los resultados se puede notar que se tiene un claro desconocimiento de los canales de venta, seguido por una desconfianza en el uso de medios de pago digitales, además de la necesidad de ayuda para utilizar los mismos. Finalmente se plantea un plan de marketing estratégico considerando estrategias para un doble embudo de ventas donde se busca reinventar la propuesta de valor de la marca, solventar la necesidad del cliente por realizar sus transacciones, contar con soporte para el proceso de compra y beneficios tangibles en el producto o servicio adquirido.

ABSTRACT

This degree work analyzes the situation of the company Astra from the macro and microenvironment, which allows to understand the current problems of positioning its digital channels and the barriers that the Ecuadorian market presents for its adoption. The main objective is to position the digital channels of the brand, so using a quantitative tool, a market study was conducted to confirm the preferences of current and prospective customers. In the processing of the results, it can be noted that there is a clear lack of knowledge of the sales channels, followed by a distrust in the use of digital payment methods, in addition to the need for help to use them. Finally, a strategic marketing plan is proposed considering strategies for a double sales funnel where it seeks to reinvent the brand's value proposition, solve the customer's need for transactions, have support for the purchase process and tangible benefits in the product or service purchased.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

Resumen.....	2
Abstract.....	3
1. Introducción.....	9
2. Revisión de literatura.....	11
2.1. Sustentación teórica.....	11
2.2. Descripción del entorno y análisis competitivo.....	12
2.2.1. Análisis del macroentorno de la empresa.....	12
2.2.2. Análisis del microentorno de la empresa.....	14
2.2.3. Análisis interno de la empresa.....	16
3. Identificación del objeto de estudio.....	21
3.1. Enunciado del problema.....	21
3.2. Posibles soluciones del problema.....	21
4. Planteamiento del problema.....	23
5. Objetivo general.....	25
6. Objetivos específicos.....	26
7. Justificación y aplicación de la metodología.....	27
7.1. Objetivo de la investigación de mercado.....	27
7.2. Objetivo de la investigación de mercado.....	27
7.3. Hipótesis.....	28
7.4. Tipo de investigación de mercado.....	28
7.4.1. Investigación cuantitativa.....	28
7.4.2. Diseño del cuestionario.....	29
7.4.3. Fuentes de información.....	29
7.4.4. Población y muestra.....	29
8. Resultados.....	31
9. Discusión de los resultados y propuesta de solución.....	43
9.1. Discusión de los resultados.....	43
9.2. Plan de marketing.....	44
9.2.1. Objetivos de marketing.....	44
9.2.2. Definición del <i>buyer persona</i>	44

9.2.3. Definición de doble embudo de ventas	46
9.2.4. Estrategias para atraer clientes	47
9.2.5. Estrategias para mantener clientes.....	54
9.2.6. Estrategias para cultivar nuevos clientes	55
9.2.7. Indicadores claves para el cumplimiento de los objetivos de marketing	58
9.3. Plan financiero	60
9.3.1. Inversiones en equipos	60
9.3.2. Inversiones en publicidad digital	61
9.3.3. Inversiones totales	62
9.3.3. Flujo de ingresos	62
9.3.4. Estado de resultados	63
9.3.5. Cálculos financieros de rentabilidad tir y van	64
10. Conclusiones y recomendaciones.....	66
11. Referencias	67
12. Anexos:.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA.....	17
Tabla 2. Estrategias Ofensivas FO.....	18
Tabla 3. Estrategias Defensivas FA	19
Tabla 4. Estrategias de Reorientación DO	19
Tabla 5. Análisis del Buyer Persona.....	45
Tabla 6. Inversión Islas Digitales.....	61
Tabla 7. Detalle de inversiones en equipos para los años 2 al 5.....	61
Tabla 8. Inversiones Totales del año 1	62
Tabla 9. Inversiones totales años 2 al 5	62
Tabla 10. Estado de resultados proyectado a 5 años	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Indicadores TIC 2020 Ecuador.....	9
Figura 2. Tabulación – Rango Etario de encuestados.....	31
Figura 3. Tabulación – Rango de Ingresos Mensuales	32
Figura 4. Tabulación – Acceso a Internet.....	32
Figura 5. Tabulación – Dispositivos Móviles.....	33
Figura 6. Tabulación – Dispositivo Móvil con Internet	33
Figura 7. Tabulación - Compra de móvil con acceso a internet en el país	34
Figura 8. Tabulación – Deseo de contar con telefonía e Internet.....	35
Figura 9. Tabulación – Posibilidad de pago con tarjetas de crédito o débito....	35
Figura 10. Tabulación – Participación de las empresas de telecomunicaciones	36
Figura 11. Tabulación – Tipo de servicio de los encuestados.....	37
Figura 12. Tabulación – Preferencia de pago de los clientes.....	37
Figura 13. Tabulación – Satisfacción con relación a los canales de contacto ..	38
Figura 14. Tabulación - Uso mensual de los canales de la empresa	38
Figura 15. Tabulación – Recepción de comunicaciones comerciales de la empresa	39
Figura 16. Tabulación – Recepción de beneficios por uso de los canales	40
Figura 17. Tabulación – Motivos de contacto de los clientes con la operadora.	40
Figura 18. Tabulación – Nivel de consciencia de las operaciones que se pueden realizar en medios digitales	41
Figura 19. Tabulación – Predisposición al uso de canales digitales.....	42
Figura 20. Tabulación – Predisposición al uso de canales digitales con un beneficio de por medio	42
Figura 21. Doble embudo de marketing tomado de (Blank, 2012)	46
Figura 22. Ejemplo de ejecución Campañas App Mi Astra	47
Figura 23. Estudio de VTR en anuncios con distintas duraciones (VTR) (Google, 2016)	49
Figura 24. Prototipo de Video comunicando proceso de recarga App Mi Astra	49
Figura 25. Ejemplo de implementación de campaña parte baja del embudo ...	50

Figura 26. Ejemplo de implementación publicidad SEM pago de facturas.....	51
Figura 27. Resultados de búsqueda orgánica luego de ejecutada la estrategia SEO.....	51
Figura 28. Ejemplo de implementación de campaña SEM enfocada en terminales.....	52
Figura 29. Referencia de un centro virtual (Revista Ekos Negocios, 2019)	54
Figura 30. Comunicación de Beneficio de Acumulación de gigas App Mi Astra	55
Figura 31. Ejemplo de comunicación vía correo electrónico para clientes Astra	56
Figura 32. Ejemplo de comunicación por correo electrónico de la promoción prepago de referidos.	57
Figura 33. Cálculo de flujos para TIR y VAN	64
Figura 34. Indicadores de rentabilidad calculados	65

1. INTRODUCCIÓN

La industria de las telecomunicaciones en el país ha sido una de las de mayor crecimiento en usuarios año a año. En 2021 el Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador (INEC) publicó el resumen 2020 de Tecnologías de la Información y Comunicación, mostrando una actualización de los indicadores de digitalización del país. Como se puede ver en la figura 1 existe un crecimiento año a año en el porcentaje de hogares con acceso a internet, en la proporción de personas que tienen un celular activado, entre otros.

Indicadores de TIC 2020 (Nacional)	2019	2020	Variación (porcentual)	Significancia estadística*
Porcentaje de hogares con Acceso a internet	45,5	53,2	7,7	Si
Porcentaje de personas que utilizan internet ¹	59,2	70,7	11,5	Si
Proporción de personas que tienen celular activado	59,9	62,9	3,0	Si
Proporción de personas que utiliza teléfonos smartphone ²	76,8	81,8	5,0	Si
Analfabetismo digital ³	11,4	10,2	-1,2	Si

(*) No: significa que el indicador es estadísticamente igual en los dos periodos al 95% de confianza
 Si: significa que el indicador es estadísticamente diferente en los dos periodos al 95% de confianza.
 Notas:
 1. Personas que utilizan internet, se refiere a la población de 5 y más años que ha usado internet en los últimos 12 meses, desde cualquier lugar.
 2. Porcentaje de teléfono inteligente, - se refiere a la población de 5 y más años con celular activado smartphone con respecto a la población de 5 y más años que tiene teléfono celular.
 3. Nota: Se considera Analfabeta Digital a una persona de 15 a 49 años cuando cumple simultáneamente tres características: 1) No tiene celular activado 2) En los últimos 12 meses no ha utilizado computadora 3) En los últimos 12 meses no ha utilizado internet.

Figura 1. Indicadores TIC 2020 Ecuador
Tomado de (INEC, 2021)

La empresa de telecomunicaciones Astra (nombre ficticio para proteger la confidencialidad de la marca) se ha caracterizado por impulsar desde hace más de 10 años soluciones digitales de autogestión y servicio para su parque de clientes en el mercado ecuatoriano. Impulsar este esquema de digitalización persigue beneficios para la empresa tanto en la gestión de su parque de clientes, como en simplificar su modelo operativo en el país.

Para los clientes de Astra, el tener medios digitales disponibles 24/7 les facilita realizar operaciones de pago, compra de servicios y dispositivos desde cualquier parte y en cualquier momento. Además de reducir el tiempo de interacción con los puntos de contacto que un cliente debe destinar para

solventar sus requerimientos. Sin embargo, este esfuerzo por darle fuerza a su entorno digital no ha sido recibido de la manera que la compañía tenía previsto.

Considerando el panorama descrito es necesario el trabajar en un plan de marketing que tenga como principal objetivo el posicionamiento de estos canales digitales. Con esto se busca cambiar el porcentaje de participación de estos frente a la atención presencial. Además, este esfuerzo viene orientado junto con un objetivo de rentabilización digital que permita el crecimiento de Astra.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Sustentación Teórica

Astra es una empresa de telecomunicaciones que tiene presencia en varios mercados a nivel mundial y que en Ecuador ha desarrollado su modelo de negocio por más de una década. La empresa desempeña un rol importante en la conectividad de los ecuatorianos y lidera las preferencias de varios sectores mercado en relación con servicios de telecomunicaciones.

Astra ha venido transformando sus canales de servicio y ventas con el paso de los años y se ha reinventado en base a la tendencia de la transformación digital con la apertura de sus canales escritos y redes sociales. Esto ha significado un salto tecnológico en pro de una mejor experiencia para sus clientes. Sin embargo, los esfuerzos de Astra se limitan por factores internos y externos que hacen que la compañía no vea el rendimiento esperado.

En base a los datos de la empresa, la penetración de la aplicación móvil de Astra, para marzo 2019 fue del 12% en el parque de clientes. A marzo de 2020 no se logró superar el 15% de penetración de la aplicación. El volumen transaccional de la aplicación y los demás canales han mantenido la misma tasa de crecimiento interanual.

En valores netos esta tasa no ha representado un crecimiento real en ingresos y se evidencia un estancamiento en el uso y rentabilización de los canales digitales de la empresa.

Es importante que la empresa tenga una nueva estrategia de posicionamiento que permita lograr un crecimiento sostenido en usuarios, así como en transacciones de los canales digitales. Este crecimiento proyectado permitirá reducir costos fijos por comisiones que en el largo plazo ayudaran a la empresa a mejorar su margen y reinvertir en nuevas soluciones para sus clientes.

2.2. Descripción del entorno y análisis competitivo

2.2.1. Análisis del macroentorno de la empresa

Para el análisis del macroentorno se ha decidido utilizar la herramienta de análisis PESTEL según (Ruiz, 2012) es una vía que ayuda a identificar los factores políticos, sociales, económicos, tecnológicos, ecológicos y legales facilitando el entendimiento del contexto en el que la organización opera. En el presente trabajo de titulación se analizarán 4 aspectos político, económico, social y tecnológico.

2.2.1.1. Factor Político

En el Ecuador el sector de las telecomunicaciones es considerado como un sector estratégico, siendo uno de los principales motores económicos del país y responsable de llevar conectividad a los ciudadanos ecuatorianos y extranjeros que residen en el territorio nacional. En el (Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información 2016-202, MINTEL) se puede ver que el Macroobjetivo 2 de este plan establece que se debe aumentar la penetración de servicios TIC en la población. Además, el Macroobjetivo 3 hace referencia a que se debe asegurar el uso de las TIC para el desarrollo económico y social del país.

Según este mismo informe para la definición de estos objetivos se toma en consideración que los operadores de telecomunicaciones han sufrido la necesidad de actualizar continuamente sus redes fijas y móviles a las últimas tecnologías, además de proveer servicios cada vez más sofisticados a través de soluciones tecnológicas de nueva generación.

Por lo expuesto anteriormente Astra como empresa de telecomunicaciones alineada con los objetivos gubernamentales viene trabajando en el despliegue de soluciones tecnológicas de constante actualización desde su entrada al mercado ecuatoriano. Estas soluciones incluyen redes de conectividad móvil y fija, además ha importado al mercado

dispositivos tecnológicos como celulares, tabletas y laptops de última generación. Finalmente se crearon canales de venta y servicios que usan nuevas tecnologías de información acercando a las personas a los últimos avances digitales haciendo de la empresa un referente en el desarrollo de las *TIC* en el país.

2.2.1.2. Factor Social

Para la sociedad ecuatoriana el desarrollo tecnológico de los últimos años ha traído consigo una necesidad de conectividad, que si bien en este momento no es total como se revisó en el reporte de (We are Social, 2021), viene dado saltos importantes año a año. Esta necesidad obligó a un acercamiento de la sociedad a diversos productos y servicios de las compañías, que han polarizado las opiniones de los consumidores.

El consumidor ecuatoriano se ha encontrado con experiencias positivas y negativas en los servicios que ofertan estas empresas. Hoy se ha vuelto imperativo para las empresas el poder atender todas las consultas, requerimientos y reclamos de los clientes en el menor tiempo y por todos los medios de contacto que tiene el cliente disponibles.

Otro punto importante para considerar en este análisis es la gran expansión que han tenido las ciudades y la distribución que ha tenido el mapa de consumidores. En 2021 la conectividad se ha distribuido a lo largo de las 24 provincias del Ecuador, lo que complejiza el manejar centros de atención presenciales para cubrir esta demanda. Como consecuencia de esto los clientes que requieren atención presencial se ven obligados a desplazarse a través de largas distancias para recibir atención.

2.2.1.3. Factor Económico

El 2020 fue un año de conmoción mundial con la llegada del Covid-19 a Latinoamérica. Esta conmoción produjo una contracción en la economía del Ecuador que limitó el poder adquisitivo de los habitantes del país. Para el

segundo trimestre de 2021 según el (Banco Central del Ecuador, 2021) se registró un crecimiento del 8,4% interanual lo que se traduce en un crecimiento sustancial en todos los sectores productivos respecto al año anterior. Aquellos que evidenciaron un mayor crecimiento son Agricultura, Servicios Sociales de Salud y Pesca.

Como se puede observar la industria de las telecomunicaciones no presenta un crecimiento significativo a diferencia de lo que pasó en 2020 con el contexto de la pandemia, donde se incrementó la demanda de conectividad. Las empresas de telecomunicaciones cada vez tienen tarifas más bajas y ofrecen mayores beneficios para el consumidor, por lo que el promedio de ingresos mensual por usuario ha experimentado un decrecimiento constante. Esto ha obligado a las empresas a buscar un ajuste en sus modelos operativos, así como la incorporación de servicios complementarios a su modelo de negocio para afrontar la realidad actual.

2.2.1.3. Factor Tecnológico

La tecnología es un factor clave para la industria de las telecomunicaciones, donde cada año se van realizando avances constantes en los dispositivos de conectividad. Los usuarios año a año se vuelven más exigentes en cuanto a las capacidades que deben tener todos los componentes del ecosistema digital en cuanto a capacidad y velocidad de conexión.

En este sentido Astra al ser una empresa de telecomunicaciones consolidada tiene alianzas con los mayores fabricantes de tecnología de red y móviles. Esto le permite ofertar año a año nueva tecnología a precios competitivos para el mercado.

2.2.2. Análisis del Microentorno de la empresa

Para realizar el análisis del macroentorno se elige el modelo de las 5 fuerzas de Porter que permite realizar un análisis integral de la empresa,

encontrar el valor que la hace diferente y a partir de esto diagramar una estrategia.

2.2.2.1. Poder de negociación de clientes

El cliente en esta industria tiene una capacidad de negociación muy alta ya que en el mercado ecuatoriano existen 3 operadores de telecomunicaciones principales, acompañados de 3 operadores adicionales que trabajan como operadores móviles virtuales. Los clientes de este sector son constantemente impactados con publicidad y comunicaciones comerciales de todas las operadoras, por lo que son susceptibles a dejar la compañía.

Esto ha obligado a Astra a tener un área de fidelización que contacta a estos clientes en proceso de salida y negocia con ellos condiciones comerciales especiales, lo cual impacta directamente en el ingreso mensual que generan estos clientes.

2.2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

El proveedor en esta industria tiene un poder de negociación medio. Este análisis parte del hecho de que la mayor parte de la tecnología que la empresa utiliza para brindar servicio o comercializa como en el caso de los celulares es comprada a proveedores. Sin embargo, para el caso del servicio de telecomunicaciones el proveedor en sí no tiene en este momento la capacidad de montar su propia operadora y no está iniciando tampoco este modelo de negocio en ningún país.

Ahora en la parte de la venta de terminales los proveedores si comercializan de forma individual, lo que muchas veces dificulta los acuerdos comerciales y hace que Astra tenga que ceder en volumen o costos para poder lograr los acuerdos de distribución con ellos.

2.2.2.3. Amenazas de nuevos entrantes

En los últimos años en el Ecuador existieron varias empresas de telecomunicaciones que mostraron interés por montar operaciones en el país, pero se han encontrado con la barrera de los altos costos de licitación del

espectro radioeléctrico y de operación que se deben pagar al regulador estatal. En promedio el espectro radioeléctrico es 300% más caro que en otros países de la región como Colombia o Perú. Eso coloca esta amenaza en un nivel medio ya que si bien existe el interés la inversión necesaria sigue siendo muy alta.

2.2.2.4. Amenazas de productos sustitutos

En esta industria existen pocos productos sustitutos dado que el principal giro de negocio es la conectividad y para esto la tendencia es migrar hacia nuevas tecnologías fijas y móviles donde Astra en este momento tiene presencia tanto en el despliegue de red como en la venta de dispositivos de conectividad como celulares, tabletas y computadores.

2.2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre los competidores siempre es una amenaza grande para los participantes del sector de las telecomunicaciones. En este momento Astra se encuentra en un segundo lugar de participación de mercado con cerca del 30%. Este punto obliga a las empresas a tener una estrategia centrada en precios bajos, beneficios para captar nuevos clientes y lograr fidelizar a los clientes existentes.

2.2.3. Análisis Interno de la empresa

2.2.3.1. Análisis FODA

A través de este análisis se realiza la evaluación de Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades de la empresa.

Tabla 1. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>F1. Tecnología para el despliegue de soluciones de nueva generación.</p> <p>F2. Canales de Atención 24/7 y estrategia Onmicanal.</p> <p>F3. Plataformas de E-commerce y atención al cliente 100% automáticas.</p> <p>F4. Oferta atractiva en el servicio de redes móviles y paquetes de servicio.</p>	<p>O1. Necesidad de conectar a las poblaciones del Ecuador principalmente de las zonas rurales.</p> <p>O2. Necesidad de atención y resolución de consultas de forma inmediata.</p> <p>O3. La necesidad de contar con tecnologías de nueva generación se ha incrementado a raíz de la pandemia Covid-19 en el país.</p> <p>O4. Recursos para inversión en centros de atención limitados y con tendencia a simplificación en los próximos años.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>D1. Parque de usuarios 50% menor a la empresa que ocupa el primer lugar en participación de mercado.</p> <p>D2. Alto <i>Churn</i> en sus canales digitales</p>	<p>A1. La población ecuatoriana tiene una necesidad de ahorro por la coyuntura económica actual del país.</p> <p>A2. Guerra de precios con los otros competidores del mercado.</p>

Churn: Porcentaje de clientes que en un intervalo de tiempo dejaron de pertenecer a la marca.

En base a la tabla 1, se proponen las estrategias ofensivas FO:

Tabla 2. Estrategias Ofensivas FO

Fortaleza/Oportunidad	Estrategias
F1 / O1	Diseñar un plan de comunicación digital que permita posicionar los canales digitales de la compañía como sustitutos para la contratación de servicios.
F1 / O2	Diseñar una campaña en centros de atención que permita fomentar el uso de las soluciones tecnológicas para resolver consultas, requerimientos y reclamos.
F2 / O2	Generar una estrategia de comunicación digital que permita derivar las consultas a los canales de atención digital.
F3 / O3	Generar campañas de comunicación digital que promocionen nuevos dispositivos y servicios de forma inmediata a los nuevos clientes digitales.

En base a la tabla 1, se proponen las estrategias defensivas FA:

Tabla 3. Estrategias Defensivas FA

Fortaleza/Amenaza	Estrategias
F1 / A1	Generar campañas de comunicación con beneficios diferenciados en precio para la compra de productos y servicios a través de las plataformas de E-commerce.
F2 / A2	Diseñar una campaña digital que permita mostrar testimoniales de la calidad de servicio que se maneja en la compra digital de productos y servicios.
F3 / A1	Generar una estrategia de venta digital que permita ofertar descuentos o promociones a través de la compra en el E-commerce.

En base a la tabla 1, se proponen las estrategias de reorientación DO:

Tabla 4. Estrategias de Reorientación DO

Debilidad / Oportunidad	Estrategias
D1 / O1	Realizar comunicación por medios digitales que posicione y atraiga con una propuesta de valor diferenciada en el servicio al cliente que tiene la empresa.
D2 / O2	Utilizar una estrategia híbrida en centros de atención para que los clientes puedan probar y ser guiados

	en resolución de consultas por medios digitales.
D2 / O3	Realizar una campaña digital que comunique los principales productos tecnológicos que comercializa la empresa, así como las redes de nueva generación en las que esta soportado su servicio.

En base a la tabla 1, se proponen las estrategias de supervivencia DA:

Debilidad / Oportunidad	Estrategias
D1 / A1	Plantear una oferta exclusiva para canales digitales que permita apalancar los descuentos brindados con un mayor volumen de transacciones y ahorro comisional de estos canales.
D2 / A2	Plantear una estrategia digital que comunique la propuesta de valor de servicio y atención al cliente para que sea el diferencial de la empresa frente a la competencia y reducir la tasa de <i>Churn</i>
D2 / A2	Plantear una campaña de posicionamiento de los canales digitales y de autogestión que muestren los ahorros generados para los clientes al usar estos servicios.

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1. Enunciado del Problema

Para Astra como compañía de telecomunicaciones que busca ser la primera opción de los ecuatorianos en torno a compra de productos y servicios de conectividad es importante contestar a la siguiente pregunta: ¿Cómo posicionar los canales digitales de Astra e incentivar su uso mediante un plan estratégico de marketing digital?

3.2. Posibles Soluciones del Problema

Dentro de las soluciones que se plantean para la marca se encuentra el crear campañas direccionadas a descubrimiento que tengan como objetivo posicional el canal digital como un canal seguro para transacciones en línea de compra y pago de servicios. El objetivo principal de estas campañas será el comunicar a clientes y no clientes las ventajas a nivel de tiempo, costos y seguridad que tiene el transaccionar por los canales digitales en Astra.

Además de esta acción se considera necesario trabajar en una campaña permanente de asistencia para compra y atención online en centros de atención y distribuidores. Esta acción nace dado que actualmente la contactabilidad de Astra se encuentra distribuida en 60% canal presencial y 40% canales digitales. Lo que claramente muestra un área de oportunidad para migrar ese 60% a canales digitales.

Analizando a detalle el macroentorno y considerando el nivel de penetración de Internet en Ecuador (We are social, 2021) se plantea la hipótesis de que, en el primer contacto con estos clientes en zonas no conectadas no será un contacto por medios virtuales, sino que los clientes acudirán a los distintos centros de atención para consultar tarifas y elegir la que más les convenga de acuerdo con sus necesidades. Al crear una estrategia de socialización de productos off line, se prevé un primer contacto con medios digitales de autogestión, donde el cliente en adelante ya no tendrá que acudir nuevamente

al centro de atención, sino que realizará sus trámites por los canales online. Como es notorio y dado que los clientes no tendrán necesariamente la habilidad para usar estos canales digitales, la idea principal es que exista siempre un asesor que le acompañe durante todo el proceso de inducción digital, a fin de que el cliente pueda solventar cualquier duda a futuro.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Astra es una empresa que se ha caracterizado por impulsar desde hace varios años soluciones digitales de autogestión y servicio para sus clientes. La idea de impulsar este esquema de digitalización persigue beneficios de cara a los clientes y a la empresa.

Para los clientes el tener medios digitales disponibles 24/7 facilitan realizar operaciones de pago y compra de servicios desde cualquier parte y en cualquier momento. Esto permite que eviten destinar parte de su tiempo para movilizarse a centros de atención y reduce los puntos de contacto presencial innecesarios entre el cliente y la operadora. De cara a la empresa, el impulsar canales digitales abren la puerta a una simplificación del modelo operativo. Lograr que los canales digitales tengan un mayor peso en el reporte de canales de la compañía trae como beneficio ahorros por el modelo operativo de estos, lo cual los hace más rentables.

Hasta ahora, este esfuerzo por habilitar nuevas operaciones digitales no ha sido recibido de la manera que la compañía tenía previsto. En base a los datos, la penetración de la aplicación Mi Astra ha mantenido una ligera tasa de crecimiento en los últimos años. Para 2019 se dio un cambio de aplicación donde la penetración máxima alcanzada fue del 27% en el parque de clientes, sin embargo, a marzo de 2020 no se ha logrado superar el 30% de penetración de la aplicación. Otro dato relevante es que el volumen transaccional de la aplicación y los demás canales al igual que la penetración ha mantenido la misma tasa de crecimiento, y en valores netos no ha representado un crecimiento real en ingresos, todo esto tomando en cuenta el escenario prepandemia.

La coyuntura actual del mundo abrió estos canales a un grupo de usuarios que en vista de las restricciones buscaron alternativas para realizar sus transacciones, esto disparó un crecimiento en el uso de estos canales. Sin

embargo, para el mes de agosto cuando la movilidad se fue recuperando la curva de penetración y transaccionalidad de estos canales volvió a detener el crecimiento neto, por lo que nuevamente se ve estancada su aspiración de cambiar el reporte de canales a favor de la digital.

Este comportamiento no es de extrañar en el usuario ecuatoriano, según (We are social, 2021) la penetración de internet en el Ecuador en abril de 2020 fue del 69% (p.16). La falta de acceso a internet limita las posibilidades de que plataformas como estas puedan ser usadas por el universo de clientes de la marca. Otro punto importante para que los usuarios se comporten de esa forma es que estos canales digitales es que basan sus operaciones en transacciones electrónicas, como el pago de facturas o recargas para líneas prepago. En esta línea según (We are social, 2021) el 51% de la población mayor a 15 años tiene una cuenta de ahorros en una institución y de este porcentaje el 8,7% tiene una tarjeta de crédito (p.41). Esto sin duda muestra el limitado campo de acción que tienen este tipo de soluciones transaccionales para migrar a los clientes de medios tradicionales a digitales.

Con base a estos argumentos, y considerando el panorama actual del mundo de cara a 2022, y la acelerada transformación digital que ha vivido el Ecuador por motivo de esta crisis, es necesario el trabajar en un plan estratégico de marketing digital que tenga como principal objetivo el posicionamiento de estos canales digitales en el primer trimestre de 2022. Este plan debe tener dos frentes, tanto en la vertical de autoservicio, como en la vertical de captación de nuevos clientes. Trabajar en estos dos verticales permitirá cambiar el porcentaje de participación de los canales digitales frente a la atención presencial, permitirá utilizar estos canales como canales de captación y venta para traer nuevos clientes. Esto no solo ayudará a mejorar la transaccionalidad en estos canales, sino que se traduce en ahorro operativo para la empresa y en el mediano plazo un mejor posicionamiento de la marca dentro del E-commerce y servicios digitales en el país.

5. OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan de marketing digital para la empresa Astra que permita posicionar los canales digitales de la empresa durante el primer trimestre de 2022

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de mercado para determinar el nivel de posicionamiento actual de los canales digitales de la empresa.
- Establecer el mix de marketing que permita posicionar los canales a partir del primer trimestre de 2022
- Analizar la viabilidad financiera del proyecto y los recursos a utilizar en el plan de marketing para posicionar los canales digitales de la marca.

7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

El presente proyecto de investigación requiere evaluar con detalle aspectos cuantitativos del mercado potencial, así como de la población actual de clientes de la marca.

Los aspectos cuantitativos, parten de la necesidad de conocer rasgos específicos de la población que permiten diagramar acciones concretas para resolver el problema de adopción planteado.

Para determinar el tipo de investigación que sea de ayuda en este proceso es necesario remitirse al criterio de los autores (Hernández, Fernández y Baptista, 2003) quienes definen que el proceso de investigación descriptiva persigue el especificar características, rasgos y propiedades importantes del fenómeno a analizar. (p. 119). Por lo tanto y basado en este criterio, el presente trabajo de investigación se realizará bajo la línea de investigación Descriptiva.

7.1. Objetivo de la investigación de mercado

Identificar el nivel de conocimiento, necesidades, motivadores y preferencias al momento de realizar compras y pagos por canales digitales de los clientes de la empresa Astra.

7.2. Objetivo de la investigación de mercado

- Determinar el nivel de afectación que tiene la penetración de internet en el Ecuador desde el punto de vista de consumidores potenciales y clientes actuales de la empresa a la hora de usar canales digitales de contratación.
- Cuantificar el impacto que tiene el grado de bancarización de los ecuatorianos sobre el uso de canales digitales para la compra/contratación de servicios.
- Determinar el grado de confianza que tienen los clientes actuales y clientes potenciales de la marca ante el uso de pagos digitales.

- Encontrar oportunidades potenciales en la experiencia de usuario que han tenido los clientes actuales de la marca con los canales digitales.
- Determinar la distribución y características específicas de los clientes que usan actualmente canales digitales.

7.3. Hipótesis

H1: El posicionamiento de los canales digitales de servicio o de autogestión es nulo o casi nulo para los clientes actuales y potenciales de la marca.

H2: Los clientes y potenciales clientes de la marca tienen todavía una barrera en el uso de tarjetas de crédito o débito.

H3: Los clientes ecuatorianos en su mayoría buscan opciones de compra de celulares en el país antes de revisar en el extranjero.

H4: Los clientes prefieren los centros de atención al uso de canales digitales por el desconocimiento de estos canales.

H5: Los clientes apostarían por canales digitales si recibieran un beneficio por usarlos.

7.4. Tipo de investigación de mercado.

7.4.1. Investigación cuantitativa

Se requiere establecer un instrumento que recoger y analizar datos de una muestra de la población previamente definida para extrapolar sus características y preferencias. Por lo que en este caso el método a utilizar para llevar esto a cabo es la aplicación de encuestas.

La principal razón de seleccionar este instrumento se fundamenta en las características de este, que según (Sierra Bravo, 1994) faculta la recolección de

información de un modo estandarizado, utilizando un cuestionario aplicable a todos los sujetos y que formula las mismas preguntas.

Esto facilita notablemente la tabulación de datos y faculta al investigador a realizar comparaciones intergrupales en caso de ser necesario. Lo que sin duda alguna permitirá a concretar los objetivos de investigación planteados.

7.4.2. Diseño del cuestionario

El cuestionario constó de 24 preguntas y se diseñó usando preguntas cerradas, de Escala de Likert y de opción múltiple. Ver Anexo

7.4.3. Fuentes de Información

Las fuentes de información para esta investigación serán tomadas de dos segmentos:

- Clientes actuales de la marca
- Clientes de otras operadoras

El motivo de usar estas fuentes de información es diagramar una mejor estrategia que pueda encontrar soluciones de posicionamiento dentro del parque actual de la empresa y además que pueda consolidar los canales digitales de la marca como canales de captación y fidelización para nuevos clientes.

7.4.4. Población y Muestra

Población

Al momento de calcular la población a encuestar en el estudio de mercado se usarán las cifras que aporta el portal (We are Social, 2021), que dice que el 57,3% de los ecuatorianos tiene acceso a internet. (p. 17) Basado en esto la población se reduce a 10.17 millones de ecuatorianos.

Sumado a este dato según (We are Social, 2021), el porcentaje de ecuatorianos bancarizados es el 51.2% (p.46). Este dato es excluyente para la investigación ya que sin el acceso a una cuenta bancaria le es imposible a un usuario el utilizar los canales digitales de la empresa. Es decir que la población se reduce aún más y se considerará finalmente a un total de 5 millones de ecuatorianos.

Muestra

Para el cálculo de la muestra es necesario utilizar la ecuación general del muestreo:

$$n = \frac{N * (Z^2) * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2) * p * q}$$

Ecuación 1. Ecuación General del muestreo

Donde:

Z= Nivel de confianza

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

e= error de muestreo

N= Población

Para el presente proyecto de titulación se busca trabajar con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5%, así como también que las probabilidades de éxito y fracaso sean iguales al 5%.

Con estos datos la ecuación queda de la siguiente forma:

$$n = \frac{5,000.000 * (95^2) * 0.5 * 0.5}{5^2 * (5,000.000 - 1) + (95^2) * 0.5 * 0.5}$$

Ecuación 2. Ecuación de muestreo para el trabajo de titulación.

Lo que finalmente arroja como resultado:

$$n = 385 \text{ encuestas.}$$

8. RESULTADOS

Luego de realizada la recolección de información se obtuvieron los siguientes resultados.

1. Rango Etario

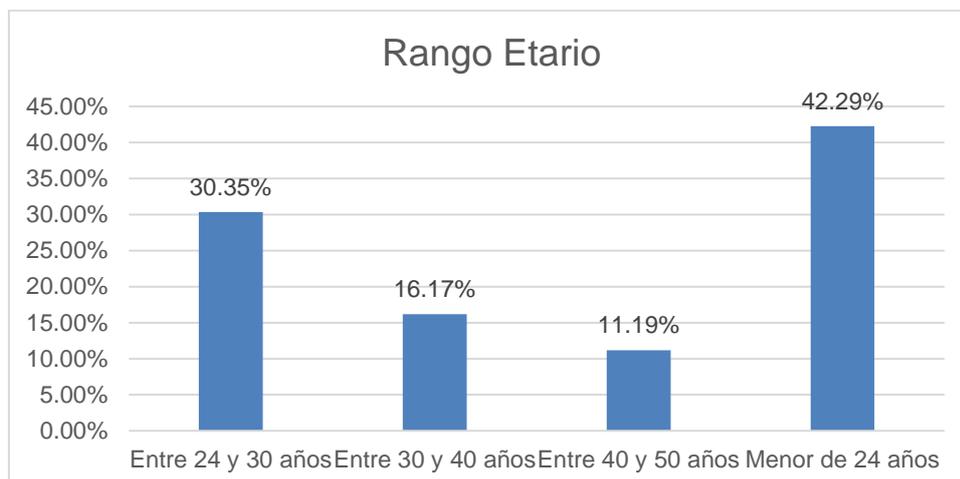


Figura 2. Tabulación – Rango Etario de encuestados

Como se puede visualizar en el gráfico, la distribución etaria de esta encuesta se centra en dos rangos etarios importantes:

- Menores de 24 años – 42,49%
- Entre 24 y 30 años – 30.35%

Considerando que esos rangos etarios comprenden a las generaciones conocidas como *millenials* y *centenials*, quienes en este momento son más afines a la tecnología no es un resultado que sorprende. Este gráfico muestra los primeros indicios de quienes son los rangos etarios que van a apalancar el posicionamiento de los canales en el mediano plazo.

Millenial: Se refiere a los nacidos entre 1982 y 1994.

Centenials: Se refiere a los nacidos entre 1995.

2. Rango de Ingresos

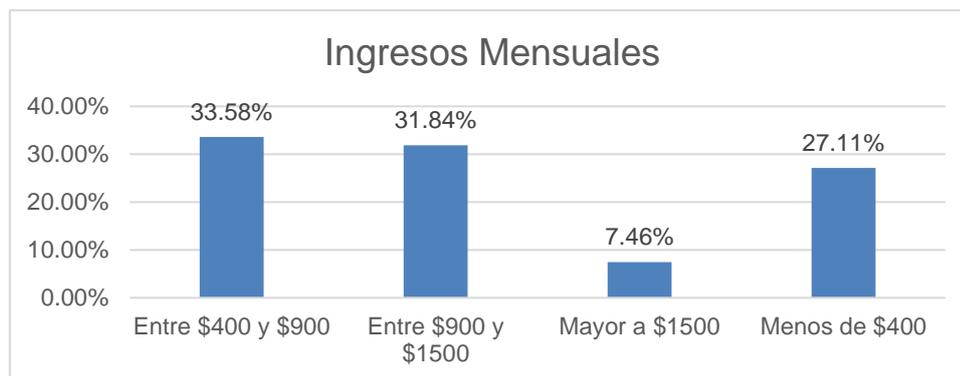


Figura 3. Tabulación – Rango de Ingresos Mensuales

Como se puede ver el total de encuestados se encuentra en la población económicamente activa, donde un 65% de los encuestados tienen rangos de ingresos mensuales superiores a \$400 dólares. Esto muestra el poder adquisitivo potencial del grupo objetivo, además denota en que rangos de ingresos la oferta de productos y servicios que ofrece la marca por canales digitales debe adaptarse.

Adicional, existe un 27% que tiene un nivel adquisitivo bajo, en este sentido es necesario considerar productos de bajo costo que permitan fidelizar a estos clientes ya que más allá de llegar a subir los ingresos por usuario de ese grupo, se debe buscar la fidelización de estos usuarios.

3. Acceso a Internet

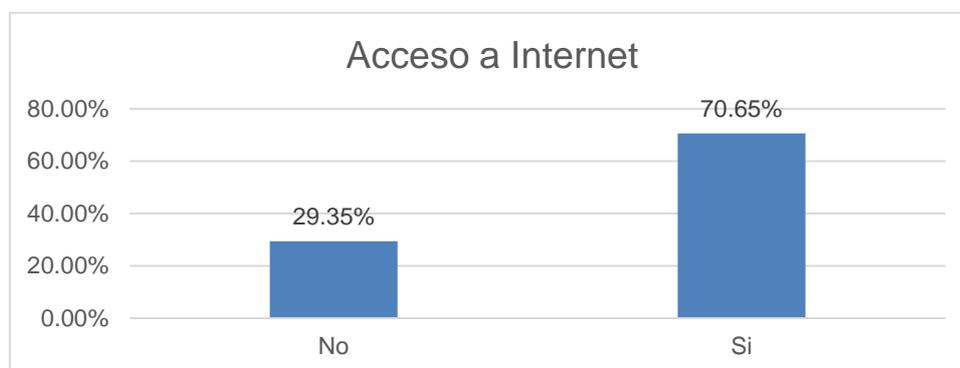


Figura 4. Tabulación – Acceso a Internet

El 71% de los encuestados posee acceso a internet en su hogar, este es un hito que va muy alineado con las estadísticas que se visualizan a nivel país, donde Según (We are social, 2021) la penetración de internet en el Ecuador en abril de 2020 fue del 69% (p.16). Es importante este indicador ya que muestra que un 29% a pesar de haber accedido por un medio digital a esta encuesta todavía no tiene acceso a internet en su hogar. De este resultado se pueden la hipótesis de que el internet móvil es un producto sustituto al internet fijo.

4. Dispositivos Móviles

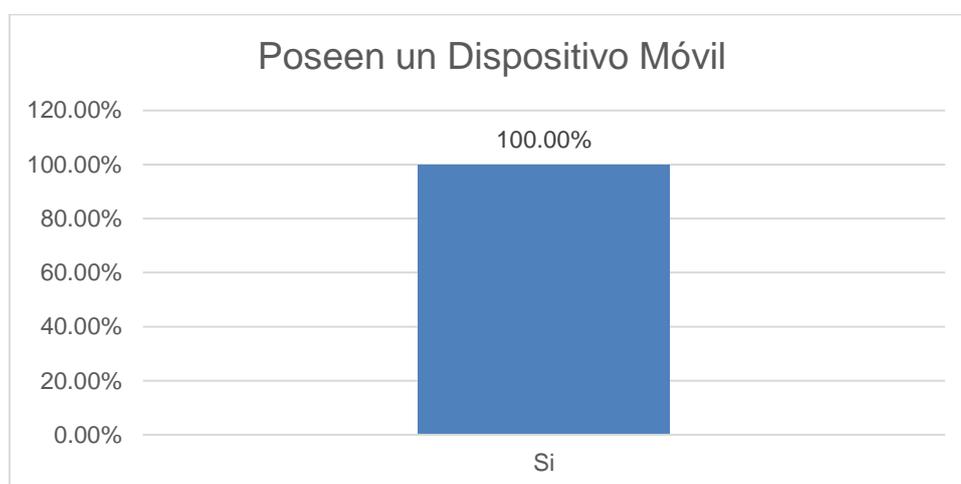


Figura 5. Tabulación – Dispositivos Móviles

Como era esperado, dado el método de recolección digital de información el 100% de encuestados en este momento posee un dispositivo móvil.

5. Poseen un dispositivo móvil con acceso a internet

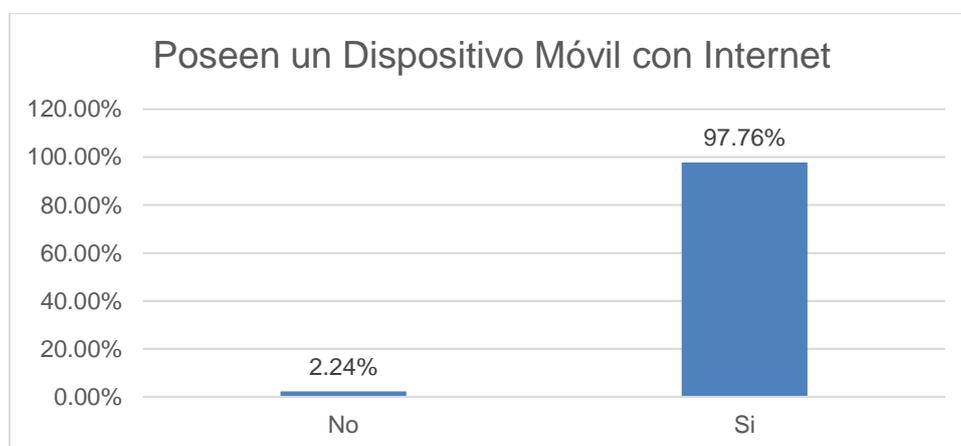


Figura 6. Tabulación – Dispositivo Móvil con Internet

En esta gráfica se ve como el 98% de los encuestados poseen un dispositivo móvil con acceso a internet, lo cual era un índice previsto considerando las respuestas anteriores. Sin embargo, el 2% restante son personas que tienen internet en el hogar y pertenecen a un rango etario superior a los 50 años.

Se plantea la hipótesis de que estas personas no son conscientes de que tienen internet en su dispositivo móvil y solo utilizan ciertas aplicaciones que les son familiares en su día a día. Para estos casos es interesante plantear una estrategia de toma de educación de estos clientes respecto a conceptos claves de la oferta que tienen en este momento con Astra.

6. Compra de móvil con acceso a internet en el país

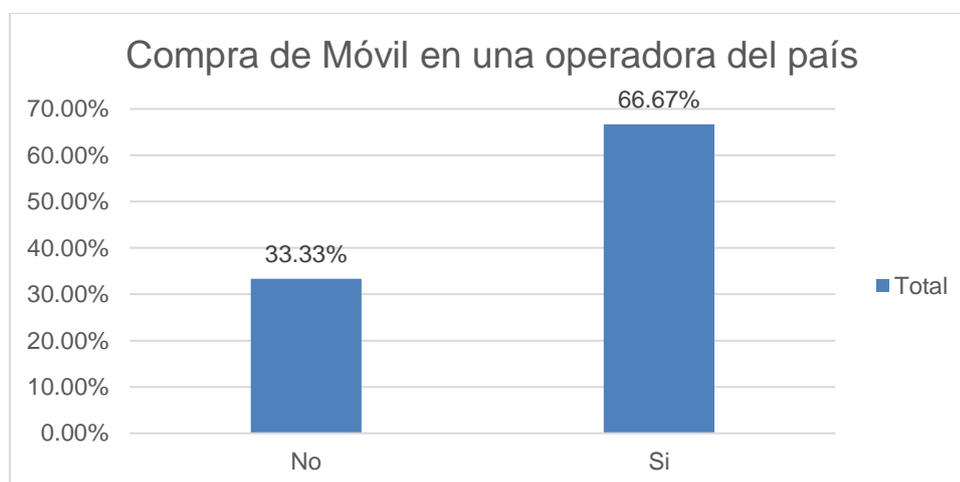


Figura 7. Tabulación - Compra de móvil con acceso a internet en el país

En esta gráfica se visualiza que del 2% de encuestados que no poseían un teléfono móvil con internet, el 67% de los encuestados les gustaría comprar un teléfono móvil que incluya características de nueva generación como internet y aplicaciones. Esto muestra que los encuestados tienen intención de compra por tecnología que posiblemente no está dentro de su total dominio. Adicional el 30% que no desea comprar un teléfono celular ha respondido mayoritariamente que no necesitan un nuevo celular y que ven más competitivos los precios en otros países.

7. Deseo de contar con un servicio de telefonía e internet

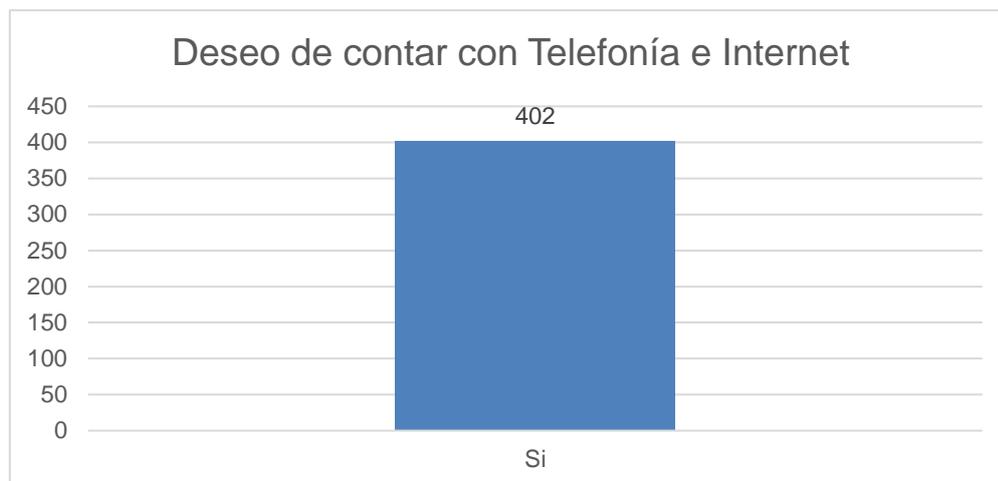


Figura 8. Tabulación – Deseo de contar con telefonía e Internet

Esta gráfica confirma que el deseo de los encuestados es tener un servicio de telefonía móvil e internet. La pregunta se planteó pensando en audiencias que en principio no tengan acceso previo a uno o los dos servicios, pero como se pudo observar en las respuestas anteriores la muestra está distribuida mayoritariamente entre usuarios habituales de servicio de internet móvil.

8. Posibilidad de pago con tarjetas de crédito o débito

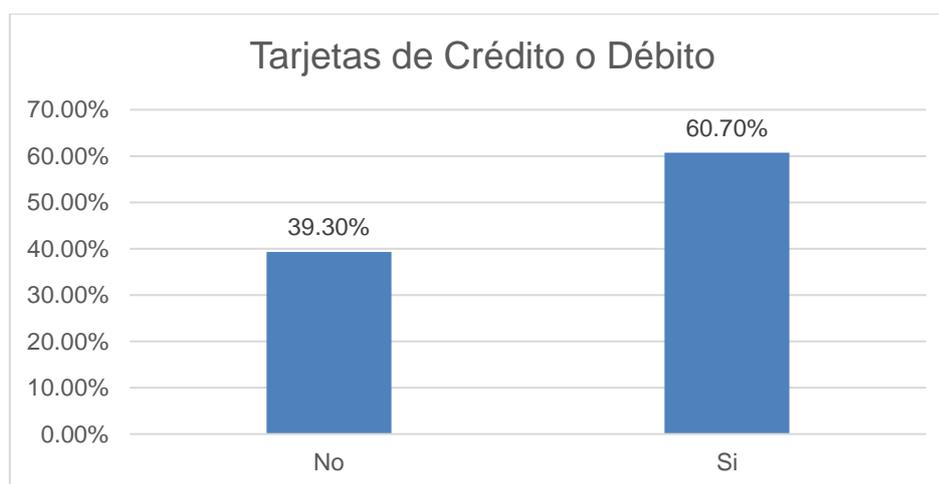


Figura 9. Tabulación – Posibilidad de pago con tarjetas de crédito o débito

El gráfico muestra que el 60% de los encuestados posee una tarjeta de crédito o débito, lo cual se alinea a lo expuesto en los estudios previos del portal We are

Social citado anteriormente. Además, el 30% que no posee una tarjeta de crédito o débito no debe ser excluido del mercado potencial ya que se pueden plantear canales alternativos de como una compra contra entrega de producto.

9. Preferencias del cliente en la compañía de telecomunicaciones

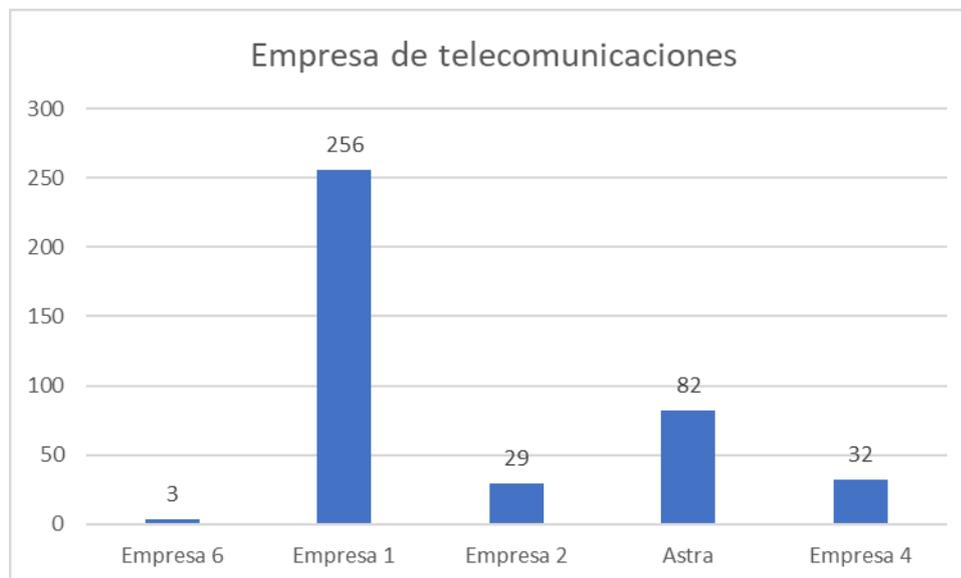


Figura 10. Tabulación – Participación de las empresas de telecomunicaciones

La figura 10 muestra la participación que tienen los proveedores de telecomunicaciones entre los encuestados, donde se puede observar claramente la diferencia entre la empresa 1 que tiene la mayor participación del mercado con 256 encuestados y Astra con apenas 82. Lo cual indica que Astra tiene una participación general del 50% menos que el primer jugador del mercado.

10. Tipo de servicio de los clientes

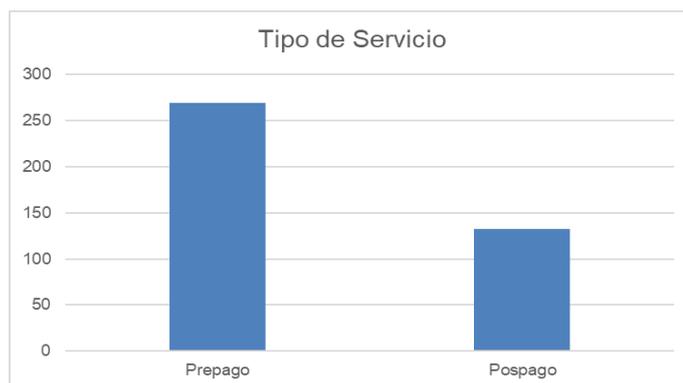


Figura 11. Tabulación – Tipo de servicio de los encuestados

En la figura 11 se visualiza la preferencia de los clientes por los dos tipos de servicio que en este momento se comercializan en el Ecuador, siendo un 67% prepago y un 33% pospago. Estos datos son concordantes con el parque de clientes que tiene Astra y permite diagramar acciones para rentabilizar ambos segmentos.

11. Preferencia de pago

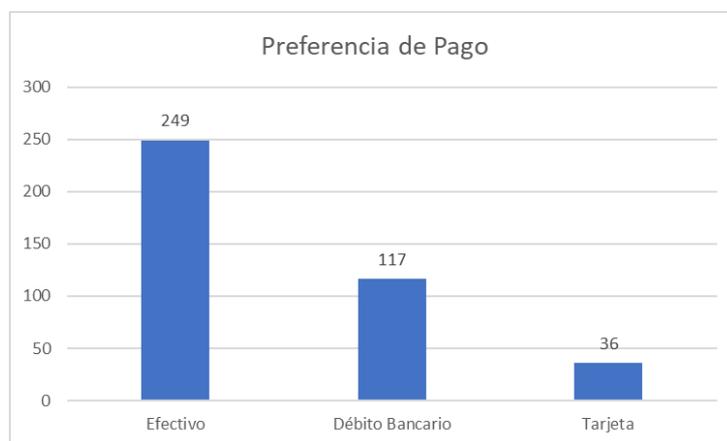


Figura 12. Tabulación – Preferencia de pago de los clientes

En la figura 12 se consultó a los encuestados sobre como prefieren realizar la compra de servicios en su compañía de telecomunicaciones, donde el 62% refirió que prefiere pagar en efectivo sus servicios, lo que confirma la hipótesis de que la confianza en los métodos de pago digitales no se encuentra posicionada en el grupo objetivo. Adicional un 29% menciona el débito bancario, por lo que existe

un segmento que quiere automatizar sus débitos y sería susceptible a un cambio a pagos digitales.

12. Satisfacción con relación a los canales de contacto

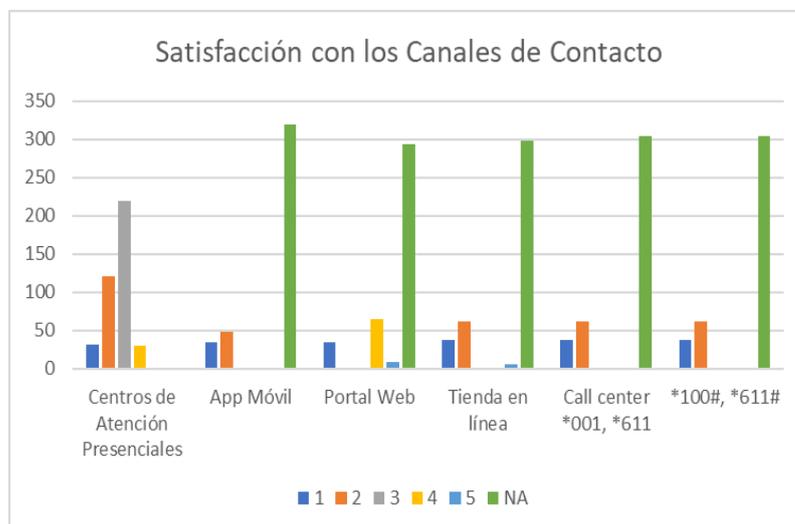


Figura 13. Tabulación – Satisfacción con relación a los canales de contacto

En la figura 13 se consultó a los encuestados respecto a su nivel de satisfacción con respecto a los canales de atención de la empresa Astra, donde el 75% de los encuestados no refiere comentarios respecto a los canales digitales o telemáticos, por lo que se confirma la hipótesis del nulo posicionamiento de este canal.

13. Uso mensual de los canales de la empresa

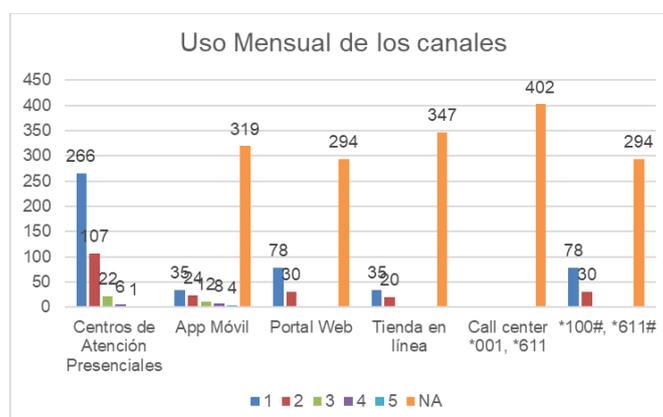


Figura 14. Tabulación - Uso mensual de los canales de la empresa

En la figura 14 se consultó a los encuestados sobre la frecuencia de uso mensual de los canales de la empresa. Donde los encuestados muestran nuevamente su alto nivel de desconocimiento y uso de los canales digitales. Resalta en la gráfica que ninguno de los encuestados usa el centro de atención telefónico como medio de contacto, con lo cual se puede inferir que los usuarios llegan a preferir atenciones escritas a una por llamada de voz. Adicional, los centros de atención son visitados por el 100% de los encuestados.

14. Recepción de comunicaciones comerciales de la empresa.

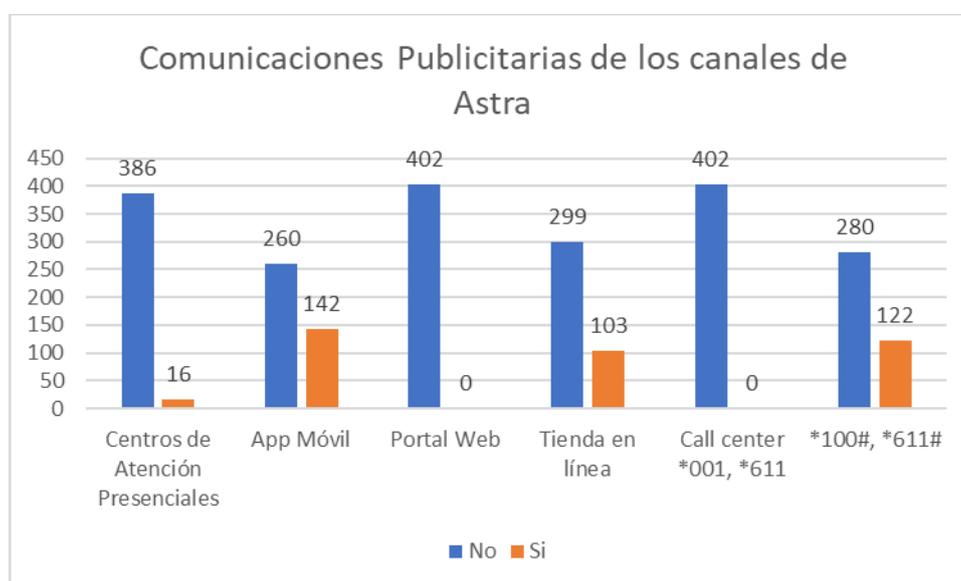


Figura 15. Tabulación – Recepción de comunicaciones comerciales de la empresa

En la figura 15 se consultó a los encuestados si recibieron alguna vez comunicaciones comerciales o promocionales de los canales de atención. Como se puede ver para los centros de atención las comunicaciones son muy puntuales a penas el 3% recibió alguna vez una comunicación, mientras que para los canales digitales alrededor del 30% de encuestados recibieron dichos mensajes. Esto muestra que las comunicaciones publicitarias no están considerando el universo potencial total y centran sus esfuerzos sobre los clientes con más probabilidad de usar los canales.

15. Recepción de beneficios por uso de los canales

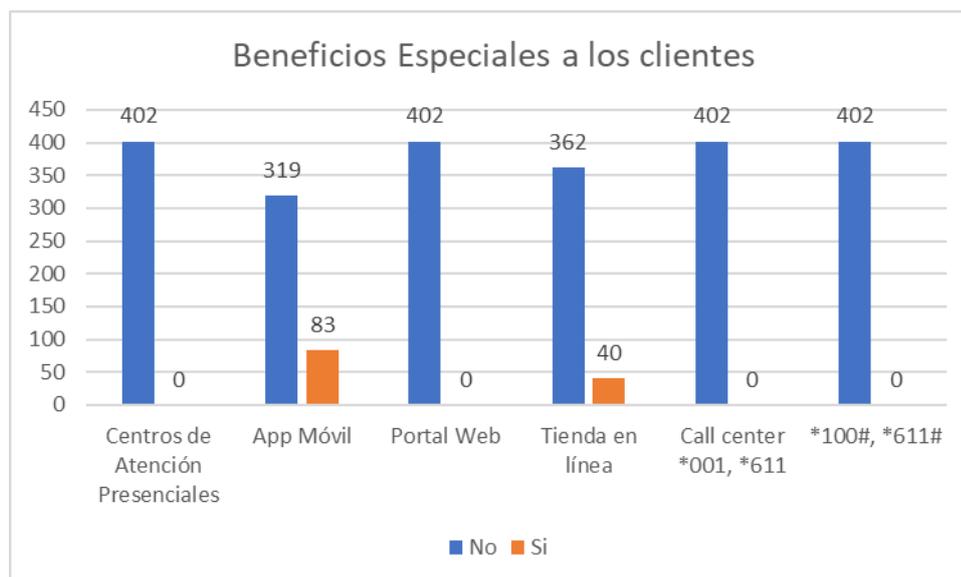


Figura 16. Tabulación – Recepción de beneficios por uso de los canales

En la figura 16 se consultó a los encuestados si recibieron alguna vez un beneficio por usar los distintos canales de la empresa, a lo que mayoritariamente en canales como centros de atención, portal web o centro de atención telefónica nunca se les otorgó un beneficio. Mientras que del grupo de usuarios que habían utilizado alguna vez la App Mi Astra o la tienda en línea menos del 20% recibieron algún beneficio especial por usar ese canal.

16. Motivos de contacto con la operadora

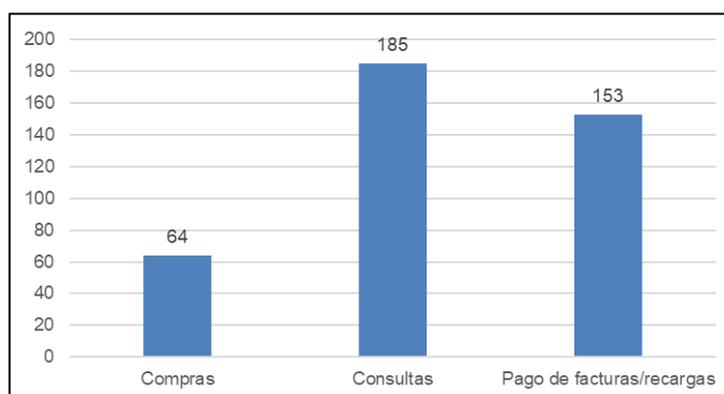


Figura 17. Tabulación – Motivos de contacto de los clientes con la operadora.

En la figura 17 se consultó a los encuestados cuáles son los motivos más frecuentes por los que deben contactar a la operadora, siendo el top 1 con el 46% las consultas, el top 2 con 38% el pago de facturas y las recargas mensuales. Esto denota gran interés de los clientes por conocer el estado de su línea, así como realizar el pago por el servicio brindado.

17. Nivel de consciencia de las operaciones que se pueden realizar en medios digitales.

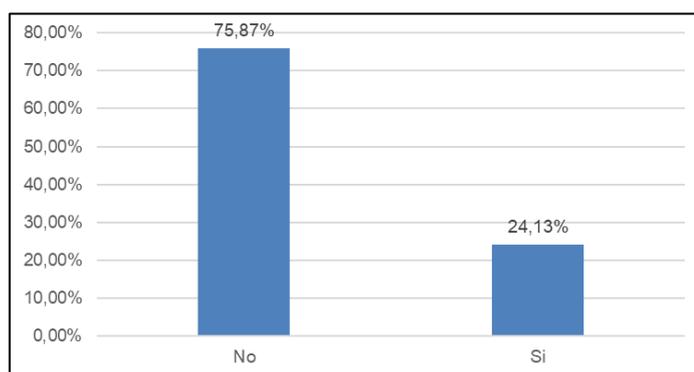


Figura 18. Tabulación – Nivel de consciencia de las operaciones que se pueden realizar en medios digitales

En la figura 18 se consultó a los encuestados si conocían de las operaciones que se podían realizar en canales digitales, donde apenas el 25% de los encuestados estaban conscientes que se podían realizar estas operaciones. Lo que reafirma que el desconocimiento de los canales y sus operaciones.

18. Predisposición al uso de canales digitales

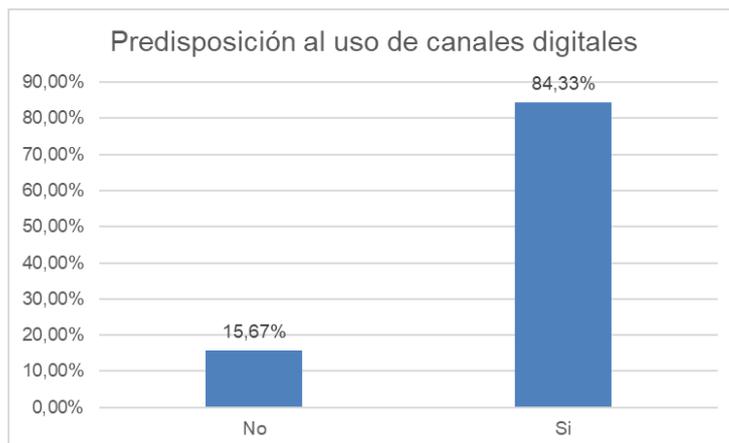


Figura 19. Tabulación – Predisposición al uso de canales digitales

En la figura 19 se tabulan las respuestas de los clientes cuando se les consultó acerca de que tan dispuestos estarían a usarlos para sus operaciones, donde el 84% afirma que está dispuesto a usarlos, pero recalcan que necesitan ayuda para hacerlo.

19. Predisposición al uso de canales digitales con un beneficio de por medio

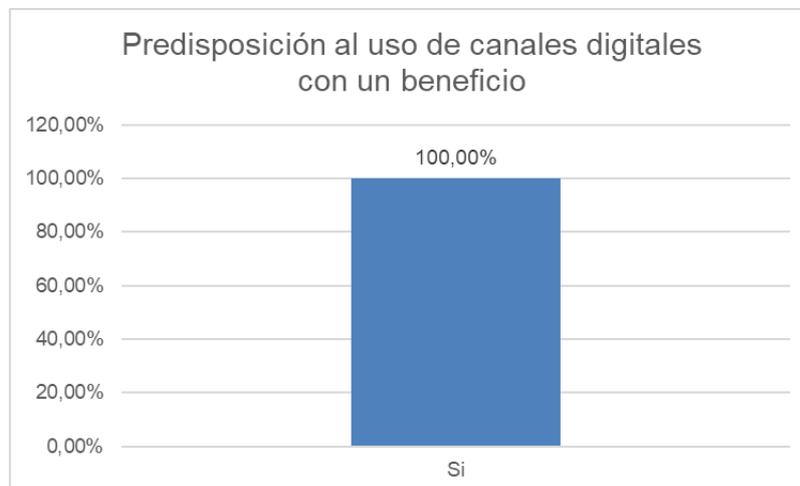


Figura 20. Tabulación – Predisposición al uso de canales digitales con un beneficio de por medio

En la figura 20 se muestra los resultados de los encuestados al ser consultados sobre si usarían los canales digitales obteniendo un beneficio. Como se puede apreciar el 100% lo haría, pero recalcan la necesidad de tener una guía para el mismo.

9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

9.1. Discusión de los resultados

En torno a las hipótesis formuladas se pueden acotar los siguientes resultados:

- El 60% de los encuestados prefiere pagar con efectivo sus transacciones y posee tarjeta de crédito o débito.
- El 65% de los encuestados prefiere la atención presencial, aunque el 90% no la puntúa con más de 3 estrellas.
- Solo el 30% de los clientes ha recibido mensajes promocionales que incentivan el uso de canales digitales con promociones especiales.
- A penas el 25% de los encuestados ha usado algún canal digital o conocía de su existencia.
- El 82% de los encuestados, se siente dispuesto a usar el canal digital, pero necesitaría de ayuda para hacerlo.
- El 100% de los encuestados usaría el canal con un incentivo de por medio.

Estos resultados a nivel del proceso de investigación evidencian una falta de posicionamiento de los canales digitales, donde la cifra más ácida es el desconocimiento del canal o de las operaciones que se pueden realizar.

Se visualiza que los clientes tienen en mente como opción número uno el asistir a centros presenciales, generando costos para la empresa en infraestructura y personal para atender los mismos.

No existe una gestión adecuada de la comunicación de los canales con los clientes, ellos desconocen de los temas promocionales y no se sienten listos para usar solos los canales. Además, que los esfuerzos de marketing no están cubriendo adecuadamente el parque total de la marca.

9.2. Plan de Marketing

9.2.1 Objetivos de Marketing

- Desarrollar un plan de marketing digital que permita el posicionamiento de la aplicación Mi Astra, así como del E-commerce de Astra para la venta de servicios y terminales.

Específicos

- Cambiar la propuesta de valor de los canales para que el diferencial sea la eficiencia, rapidez y buen servicio.
- Generar estrategias de atracción, fidelización y promoción que permitan cambiar el mix de ingresos de la compañía y un retorno de inversión atractivo a través de los canales digitales.

9.2.2. Definición del *Buyer Persona*

En base a los resultados obtenidos de las encuestas se procede a diseñar buyer persona, que es el perfil del consumidor ideal al que va a apuntar el plan de marketing. Las características de este consumidor se resumen en la tabla 5:

Nombres: Ana y Jose Luis

Descripción:

Tabla 5. Análisis del Buyer Persona

Edad	
Educación	Bachilleres - Universitarios
Ocupación	Emprendedores, cargos medios, dependiente, freelancer.
NSE	Nivel medio, nivel medio-alto y alto
Ingresos	Entre \$400 a \$1500
Generación	Centenial y Millenial
¿Cómo se describe?	Disfruto de estar en familia, escuchar música, me agradan las mascotas y soy a fin al cuidado ambiental. Me gusta estar informado y la tecnología es parte de mi día a día; me considero digital, sin embargo, para estar conectado realizo recargas y siempre estoy pendiente de una red wifi. Mi consumo está altamente enfocado en el ahorro controlando mis gastos y tiempo. Soy respetuoso a las reglas y no me gusta arriesgarme.
Arquetipos	1.Cuidador: Son proteccionistas y paternales. Proyectan generosidad, compasión, altruismo, protección y cercanía. Transmiten empatía e inspiran tranquilidad, seguridad y confianza. Cuida, respeta y quiere a los demás como a ti mismo.

	<p>2.Filósofo: Los consumidores se toman su tiempo para investigar y encontrar el producto adecuado.</p> <p>3.Cazador: Marcado por la oferta y el descuento que pueda obtener, es el menos de los compulsivos ya que, aunque el producto le guste, prefiere esperar a que este en descuento. Cada peso de ahorro cuenta.</p>
--	--

9.2.3. Definición de Doble Embudo de Ventas

Para el presente plan de marketing se trabajará bajo la herramienta del doble embudo de ventas. Esta herramienta considera 3 etapas principales:

- Atraer clientes
- Mantener clientes
- Cultivar clientes

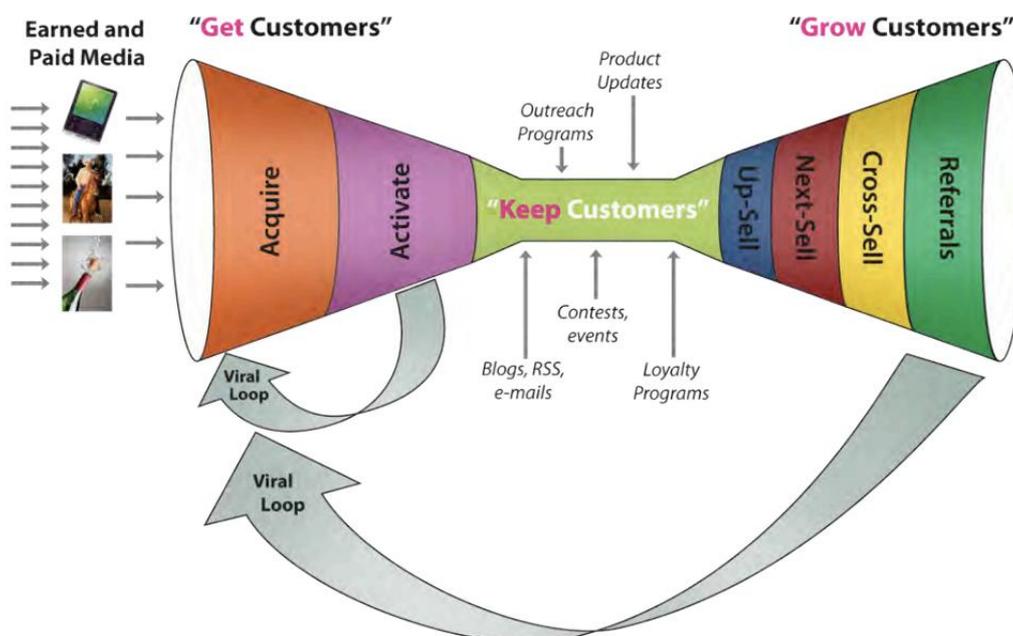


Figura 21. Doble embudo de marketing tomado de (Blank, 2012)

9.2.4. Estrategias para Atraer clientes

Para la empresa Astra, estas estrategias buscan hacer de los medios digitales el canal predilecto de autogestión y ventas para clientes tanto de prepago como de pospago. Se trabajará considerando dos etapas de este embudo:

9.2.4.1. Estrategias parte media del embudo de atracción

- Reingeniería de campañas publicitarias para comunicación del concepto y beneficios de la app y del E-commerce. Se debe replantear la propuesta de valor de Astra comunicando desde los beneficios, las facilidades y el soporte continuo a los clientes.

Estas campañas se realizarán a través de las redes sociales Facebook, Instagram, Google DV360 y TikTok. Adicionalmente se debe implementar comunicación al parque actual de clientes por medios propios (Notificaciones de Aplicación, correo electrónico y SMS). Además, se debe enfatizar en la facilidad que presenta la App mi Astra para las siguientes transacciones:

- Compra de Combos
- Pago de Facturas
- Compra de Recargas
- Consultas y atención al cliente.

Y la facilidad que muestra el E-commerce para la venta de terminales. Las campañas contemplarán publicidad paga para su ejecución.

Un ejemplo de estas campañas se puede visualizar en la figura:



Figura 22. Ejemplo de ejecución Campañas App Mi Astra

- Creación de tutoriales de ayuda frente a los eventos del cliente. Para eso se propone monitorear el flujo de compra de combos, recargas, pago de facturas y terminales para posteriormente enviar una comunicación de ayuda con un tutorial y links hacia la atención al cliente digital. Esta comunicación utilizará el recurso de tracking del CRM y se procederá con la comunicación por Mail y SMS. Los tutoriales deben ser recursos dinámicos paso a paso que permitan visualizar como se deben realizar las operaciones de la App Mi Astra:
 - Compra de Combos
 - Pago de Facturas
 - Compra de Recargas
 - Consultas y atención al cliente.

Y la facilidad que muestra el E-commerce para la venta de terminales. Los tutoriales serán publicitados con un presupuesto de publicidad paga para su ejecución.

Para ambas campañas se considerarán formatos estáticos y dinámicos. Los formatos dinámicos deben tener una duración entre 15 segundos y 1 minuto. Esta métrica se obtiene a partir del estudio de (Google, 2016), donde se testearon distintos anuncios con duraciones promedio entre 15 segundos, 30 segundos hasta llegar a 2 minutos. Los resultados de estas pruebas mostraban que en un anuncio de 30 segundos la tasa de personas que vieron el video divididas para las personas que vieron el video completo aumentaba un 30% versus otras duraciones. A esta tasa de visualización se la conoce como View Through Rate o VTR con sus siglas en inglés.

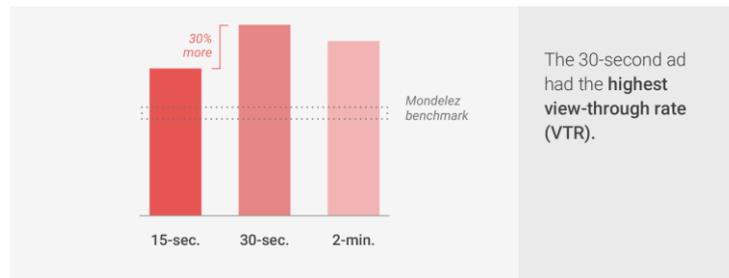


Figura 23. Estudio de VTR en anuncios con distintas duraciones (VTR)
(Google, 2016)

Por lo que tomando en cuenta las duraciones referenciales del estudio se plantea tener una duración promedio entre 15 segundos y 1 minuto para maximizar la cantidad de visualizaciones de los anuncios.

Un ejemplo de ejecución se encuentra en la figura 24:

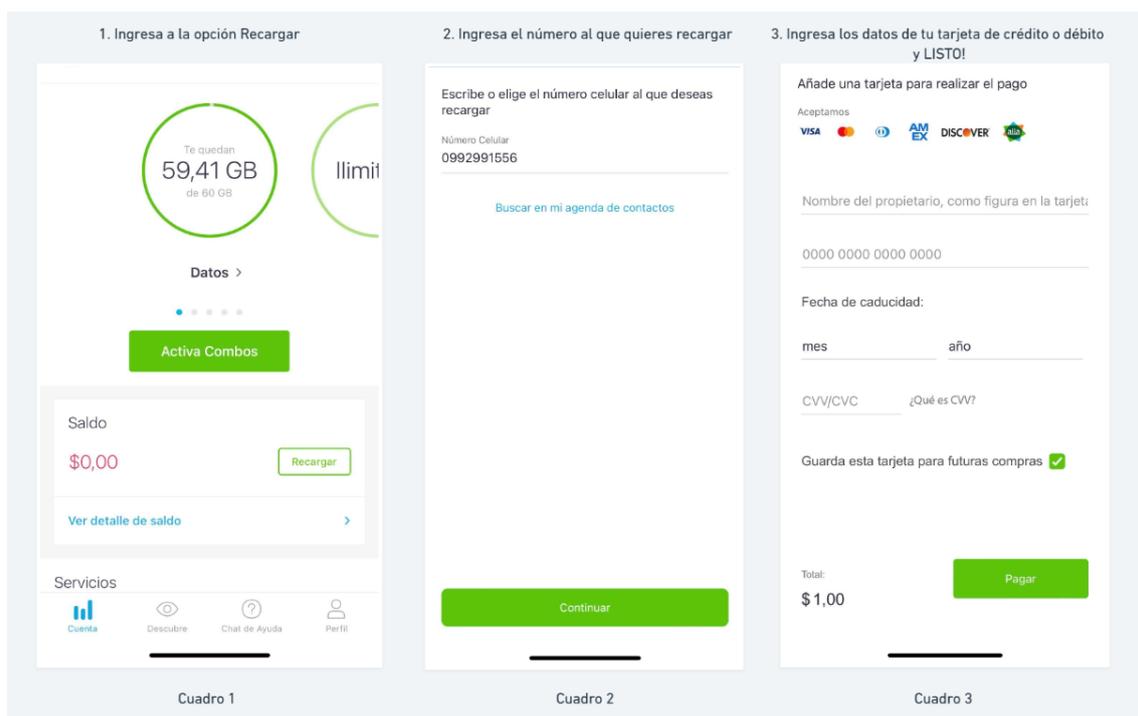


Figura 24. Prototipo de Video comunicando proceso de recarga App Mi Astra

9.2.4.2. Estrategias parte baja del embudo de atracción

- Creación de campañas enfocadas en la descarga del App Mi Astra en base a las acciones frecuentes (Compras y Pagos). Estas campañas se

realizarán a través de las redes sociales Facebook, Instagram, TikTok y Google DV 360. Además, debe implementarse comunicación en medios propios (Correo electrónico, SMS y Notificaciones de la aplicación). Para esta campaña se debe considerar formatos estáticos y dinámicos.

Un ejemplo de implementación de esta campaña se muestra en la figura 25.



Figura 25. Ejemplo de implementación de campaña parte baja del embudo

- Creación de campañas SEM enfocadas en la descarga del App Mi Astra considerando los términos principales que en el momento de la implementación sean los más buscados por los clientes de la marca y tengan relación con las siguientes operaciones:
 - Compra de Combos
 - Pago de Facturas
 - Compra de Recargas
 - Consultas y atención al cliente. (Ejemplos de Implementación)

Un ejemplo de implementación de esta campaña se puede observar en la figura 26:

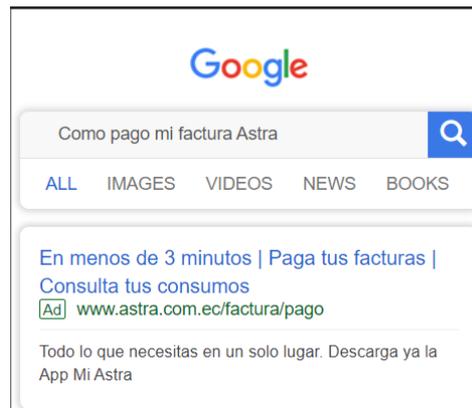


Figura 26. Ejemplo de implementación publicidad SEM pago de facturas

- Estrategia de mejora para posicionamiento SEO, donde se puedan aprovechar la intencionalidad de búsqueda de las keywords de pago de facturas, consulta de saldos y compra de servicios.

Un ejemplo de cómo se vería el primer resultado de búsqueda en Google una vez se encuentre ejecutada la estrategia SEO se visualiza en la figura 27:

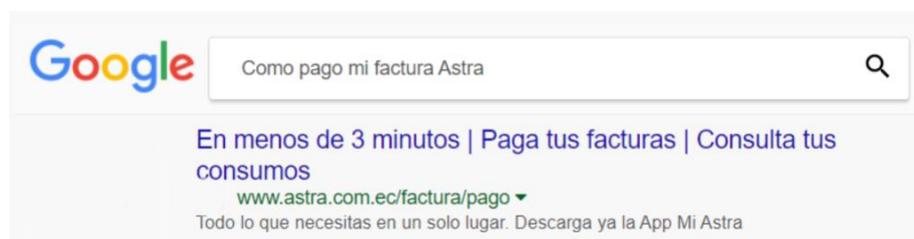


Figura 27. Resultados de búsqueda orgánica luego de ejecutada la estrategia SEO

- Creación de campañas SEM enfocadas en la compra de terminales a través del E-commerce de la empresa, considerando las principales keywords que en el momento de la implementación sean las más buscadas por los clientes que requieren comprar dispositivos electrónicos. Un ejemplo de implementación de campañas SEM para terminales se puede visualizar en la figura 28:

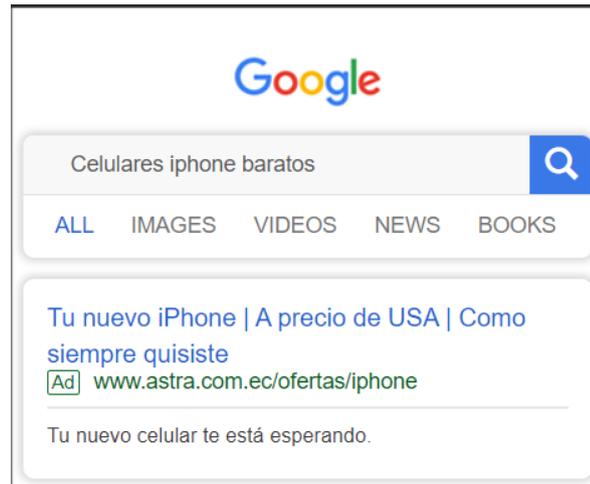


Figura 28. Ejemplo de implementación de campaña SEM enfocada en terminales

- Implementación de una isla digital en los centros propios de atención al cliente donde se cuente con tabletas precargadas con el App Mi Astra y con acceso a internet. Estas tabletas serán presentadas como una alternativa a las operaciones tradicionales de:
 - Compra de Combos
 - Pago de Facturas
 - Compra de Recargas
 - Venta de Terminales

Los clientes deberán contar con la guía y soporte de uno de los ejecutivos de atención para realizar estos procedimientos.

Para elegir el número de tabletas a usar en esta campaña se consideran los siguientes aspectos:

Flujo de clientes en los centros de atención: Cada centro propio de atención tiene capacidad para atender a 8 clientes de forma simultánea, ya que cuenta con 8 ejecutivos para atención. Dichos ejecutivos pueden únicamente atender a un solo cliente a la vez y trabajan bajo un esquema

de atención por turnos. En promedio cada cliente es atendido en un máximo de 10 minutos dependiendo del tipo de requerimiento.

Flujo de compra de combos y pago de facturas: Los clientes que realizan estos procedimientos en el App Mi Astra toman de 1 a 2 minutos para realizar el trámite completo, incluyendo el ingreso en la app y el registro de la información de pago. Considerando que los clientes van a tener un primer contacto con este medio, se puede estimar un tiempo de 3 minutos por operación, con lo que el ejecutivo de la isla digital podría atender hasta 3 casos simultáneos en su ventana de 10 minutos de tiempo medio de operación.

Compra de terminales: Al tener en exhibición los terminales en el centro de atención, el cliente está en facultad de solventar todas sus dudas previo al pago del equipo, por lo que, si el cliente decide primero consultar características y luego comprar en la isla digital el tiempo medio de operación se reduce a 3 minutos, que es lo que toma el llenado de datos en la plataforma.

Factor económico: Al ser la isla digital un plan piloto a ejecutar en el primer trimestre de 2022, se busca limitar la inversión a realizar únicamente a gastos de equipos y material publicitario para que tenga un periodo de recuperación corto.

Con este antecedente y sin perder de vista el hecho de que se está pilotando esta iniciativa, se plantea como inversión inicial la adquisición de 3 tabletas por cada centro de atención al cliente.

- Implementación de una campaña de envío de mensajes por localización a los clientes de Astra, que se encuentren en los centros de atención. Se debe implementar usando el servicio de envío de mensajes integrado con el big data de la compañía para evitar costos adicionales y se impulsará a los clientes que se encuentren en el centro de atención propio a visitar la isla digital de Astra.

Una referencia a como llegaría a verse la isla de atención se puede visualizar en la figura 29:



Figura 29. Referencia de un centro virtual (Revista Ekos Negocios, 2019)

9.2.5. Estrategias para Mantener clientes

Para la empresa Astra, es importante mantener el parque de clientes que usan recurrentemente sus activos digitales (App, E-commerce), por lo que se plantean las siguientes estrategias:

- Creación de una mecánica de fidelización: “Acumula tus gigas al comprar por la App Mi Movistar” Esta mecánica tiene por objetivo entregar el beneficio de acumulación de megas, donde dependiendo del segmento del cliente se realizará una diferenciación del beneficio:

Prepago: Acumulación de gigas por cada recarga que se realice hasta el último día de fin de vigencia del combo.

Pospago: Acumulación de gigas por pagos recurrentes o dentro de los 2 primeros días de emitida la factura y que se hayan realizado a través del App Mi Astra.

La campaña será comunicada a través de publicidad en redes sociales Facebook, Instagram, TikTok de la marca. Así como de los medios propios

de la compañía (Correo Electrónico, SMS y Notificaciones de la aplicación).

Se considerará formatos estáticos y dinámicos para la comunicación de este beneficio.

Un ejemplo de comunicación para esta campaña se puede ver en la figura 30:

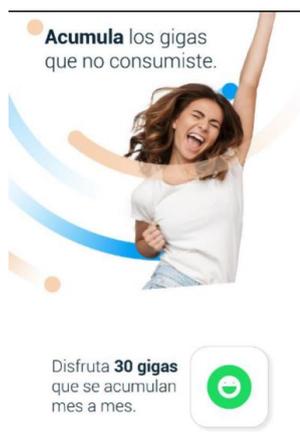


Figura 30. Comunicación de Beneficio de Acumulación de gigas App Mi Astra

9.2.6. Estrategias para Cultivar nuevos clientes

Para la empresa Astra, sus clientes deben ser sus mejores embajadores de marca, por lo que se plantea la siguiente estrategia:

- Creación de una mecánica de referidos: “Invita a un amigo y reciban un descuento en su nuevo celular” Esta mecánica tiene por objetivo entregar el 10% de descuento adicional al precio fijado por la compra de dos dispositivos de cualquier valor.

La campaña será comunicada a través de publicidad en redes sociales Facebook, Instagram, TikTok de la marca. Así como los canales no pago de la empresa.

Se considerará formatos estáticos y dinámicos para la comunicación de este beneficio.

El medio de compra de ambos dispositivos debe ser por el E-commerce.

Un ejemplo de la ejecución de esta campaña se puede observar en la figura 31:

**¡Los que somos Astra,
tenemos los mejores Beneficios!**

Solo en App Mi Astra, compra junto a un amigo su celular y reciban el 10% de descuento adicional en cada teléfono.

Recuerda que cada uno debe elegir un celular de igual o mayor valor para recibir el descuento en su factura.

Quiero mi Celular

Te dejamos algunos de nuestros celulares mas vendidos.

¡No te quedes sin el tuyo!

Recuerda que nuestros precios son exclusivos para usuarios Astra



Samsung A12

Cámara Frontal: 8 Mpx Memoria Interna: 64 GB Memoria RAM: 4 GB

\$189

¡Lo Quiero!

Figura 31. Ejemplo de comunicación vía correo electrónico para clientes Astra

- Creación de la mecánica: “Invita a un amigo y reciban un regalo” Esta mecánica tiene por objetivo entregar el beneficio por descarga del App Mi Astra para usuarios nuevos, donde dependiendo del segmento del cliente se realizará una diferenciación del beneficio:

Prepago: Un combo de \$3 dólares para un usuario prepago.

Postpago: Un bono de llamadas ilimitadas por 7 días.

La campaña será comunicada a través de publicidad en redes sociales Facebook, Instagram, TikTok de la marca.

Se considerará formatos estáticos y dinámicos para la comunicación de este beneficio.

Un ejemplo de la ejecución de esta campaña se encuentra en la figura 32:

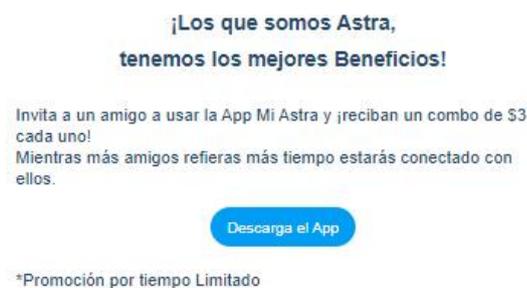


Figura 32. Ejemplo de comunicación por correo electrónico de la promoción prepago de referidos.

9.2.7. Indicadores claves para el cumplimiento de los objetivos de marketing

Para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos de marketing se deben trabajar en dos grupos de indicadores:

9.2.7.1. Indicadores para seguimiento y optimización publicitaria

Los indicadores sé que utilizarán para el seguimiento de la estrategia publicitaria en redes sociales son los siguientes:

- Clics en el anuncio
- Alcance del anuncio
- Impresiones del anuncio
- Vistas del anuncio de video

Adicionalmente se utilizará los siguientes indicadores para la optimización del gasto publicitario en redes sociales:

- CPC – costo por click
- CPV – costo por visualización
- CPM – costo por mil impresiones
- CPD – costo por descarga
- CPA – costo por adquisición

9.2.7.2. Indicadores para seguimiento y optimización comercial

Para realizar el seguimiento de los objetivos de marketing, a nivel comercial se utilizarán los siguientes indicadores:

App Mi Astra

- Número de descargas por mes
- Número de usuarios únicos por mes
- Promedio de uso por mes
- Ingresos por combos comprados por mes
- Ingresos por recargas compradas por mes
- Ingresos por pago de facturas por mes
- Número de sesiones de atención al cliente generadas por mes
- Ingresos promedio por usuario prepago

- Ingresos promedio por usuario pospago
- Número de acumulaciones de gigas prepago generadas por mes
- Número de acumulaciones de gigas pospago generadas por mes
- Número de activaciones del beneficio referidos prepago
- Número de activaciones del beneficio referidos pospago
- Tiempo de vida del cliente
- Índice de Promotoría Neto para la marca

E-commerce

- Número de visitantes por mes
- Tiempo de permanencia en el sitio web
- Porcentaje de rebote del sitio web
- Número de carritos de compra iniciados
- Ingresos por terminales en el mes
- Ingresos por otros dispositivos electrónicos por mes
- Ticket promedio de compra
- Número de promociones de referidos activadas por mes
- Tiempo de vida del cliente
- Índice de Promotoría Neto para la marca

Isla de Atención Digital

- Número de usuarios mensual de la isla
- Promedio de visitas a centros de atención por usuario
- Ingresos por ventas de combos en la isla de atención digital por mes
- Ingresos por ventas de paquetes en la isla de atención digital por mes
- Ingresos por ventas de terminales en la isla de atención digital por mes
- Tiempo promedio de uso de la estación virtual por cliente.
- Índice de Promotoría Neto para la marca

Es importante el uso de estos indicadores, ya que permiten al equipo de marketing llevar métricas que permitan optimizar los esfuerzos y ajustar las acciones dentro del plan. Adicional considerando que la isla digital tiene como objetivo evangelizar el uso del App Mi Astra, se han considerado indicadores claves diferenciados para ver el aporte que generan estas islas en los centros de atención.

9.3. Plan Financiero

En este capítulo se procede a justificar las inversiones a realizar, así como los flujos proyectados para calcular la rentabilidad del plan de marketing.

9.3.1. Inversiones en equipos

Para cumplir la implementación de las islas digitales se tiene que realizar una inversión en equipamiento, así como material de promoción para cada uno de los centros de atención propios de Astra. Dentro de los siguientes 5 años la empresa deberá invertir en equipar sus centros de atención propios y distribuidores principales. Para el año 1 la empresa cuenta con 4 centros de atención propios en el territorio ecuatoriano, distribuidos de la siguiente manera:

- Quito – 2 centros
- Guayaquil – 1 centro
- Cuenca – 1 centro

El total de la inversión en equipos y material del año 1 se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 6. Inversión Islas Digitales

Concepto	Unidades	Precio Unitario	IVA	Precio Final
Inversión en activos Fijos				
Tablet Samsung A7 Lite	12	\$254,87	\$30,58	\$3.425,45
Material para punto de venta	1	\$437,00	\$52,44	\$489,44
Total Inversión		\$3.914,89		

El total de la inversión para la creación de las islas digitales es de \$3914,89 dólares, que considera la inversión en las tabletas, así como para el material publicitario.

Esta inversión se proyecta también para los años 2 al 5 donde se continuará con los centros de atención principales a nivel nacional, llegando a un total de 12 centros por año.

El detalle de inversiones que comprende los años 2 al 5 se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Detalle de inversiones en equipos para los años 2 al 5

Concepto	Unidades	Precio Unitario	IVA	Precio Final
Inversión en activos Fijos				
Tablet Samsung A7 Lite	36	\$254,87	\$30,58	\$10.276,20
Material para punto de venta	1	\$1.230,00	\$147,60	\$1.377,60
Total Inversión		\$11.653,80		

9.3.2. Inversiones en publicidad Digital

El plan de marketing contempla incluir una inversión adicional al presupuesto que Astra tiene para marketing de sus canales digitales. En este momento la empresa invierte un total de \$15.000 dólares en publicidad digital, que incluye el costo mensual de las agencias creativa y de medios.

La idea que se tiene en el presente plan de marketing es llegar a un total de \$22.000 dólares de inversión mensual a lo largo de 5 años. Este presupuesto de igual forma será ejecutado cada mes e incluye el pago a las agencias.

9.3.3. Inversiones Totales

Una vez descritos los presupuestos a ejecutar por infraestructura y publicidad digital, en la tabla 8 se procede a detallar las inversiones totales a realizar durante el año 1, mientras que en la tabla 9 se presenta el detalle de inversiones por año desde el año 2 al 5.

Tabla 8. Inversiones Totales del año 1

Concepto	Unidades	Precio Unitario	IVA	Precio Final
Inversión en activos Fijos				
Tablet Samsung A7 Lite	12	\$254,87	\$30,58	\$3.425,45
Material para punto de venta	1	\$437,00	\$52,44	\$489,44
Inversión Publicidad Digital	12	\$ 7.000,00	\$ 840,00	\$94.080,00
Total Inversión		\$97.994,89		

Tabla 9. Inversiones totales años 2 al 5

Concepto	Unidades	Precio Unitario	IVA	Precio Final
Inversión en activos Fijos				
Tablet Samsung A7 Lite	36	\$254,87	\$30,58	\$10.276,20
Material para punto de venta	1	\$1.230,00	\$147,60	\$1.377,60
Inversión Publicidad Digital	12	\$ 7.000,00	\$ 840,00	\$94.080,00
Total Inversión		\$105.733,80		

9.3.3. Flujo de Ingresos

Para el cálculo del flujo de ingresos se establecen 3 verticales donde Astra puede percibir ingresos al ejecutar el plan de marketing:

- Captación
- Rentabilización
- Terminales

9.3.3.1. Ingresos por captación

Con la ejecución de los presupuestos publicitarios del plan de marketing se busca que el parque de clientes de Astra que adopten el App Mi Astra como

medio principal de operaciones aumente con el tiempo por lo que para el año 1 se proyecta un crecimiento del 16% versus el plan actual de captación.

Además, para los años 2 al 5 en conjunto con las demás acciones del plan de marketing pueda mostrarse un crecimiento sostenido en usuarios del 30% interanual, cifra que es similar al 22% de crecimiento interanual propuesto actualmente para el canal.

9.3.3.2. Ingresos por rentabilización

Para la parte de rentabilización de la App Mi Astra, se busca que la palanca de ingresos sea una disminución en el *Churn*. Actualmente la App mi Astra tiene una cifra de *Churn* mensual que se acerca al 8%, lo cual afecta considerablemente los esfuerzos de captación actuales. La idea del plan de marketing es lograr una reducción de 1 punto porcentual a lo largo del primer año y finalizar los 5 años con una tasa de *Churn* del 2,8%.

9.3.3.3. Ingresos por Terminales

Los ingresos por terminales se proyectan dentro del plan de marketing como uno de los ingresos que menor cantidad de ingresos generan a la empresa pero que tienen mayor potencial de crecimiento a lo largo de los años. Se proyecta que la empresa venda en su E-commerce 4 veces más de dispositivos para el año 2. Esta cifra no es exagerada considerando que el flujo de venta actual son 25 equipos en promedio mensual, por lo que existe margen de crecimiento considerando el parque a captar y el parque retenido mensualmente con las acciones de marketing.

9.3.4. Estado de resultados

Con lo expuesto anteriormente en el detalle de inversiones y considerando los ingresos a generar por cada una de las verticales, se proyecta el siguiente estado de resultados para la empresa en los próximos 5 años:

Tabla 10. Estado de resultados proyectado a 5 años

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$355.244	\$468.165	\$916.267	\$1.597.539	\$2.498.085
Costo de ventas	\$31.122	\$50.922	\$109.739	\$199.469	\$321.720
Margen bruto	\$324.122	\$417.242	\$806.528	\$1.398.070	\$2.176.365
Otros gastos operativos fijos y variables	-\$97.995	-\$105.734	-\$105.734	-\$105.734	-\$105.734
Total gastos	\$97.995	\$105.734	\$105.734	\$105.734	\$105.734
Resultado operativo	\$422.117	\$522.976	\$912.261	\$1.503.804	\$2.282.099
Amortizaciones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Impuestos	-\$38.895	-\$50.069	-\$96.783	-\$167.768	-\$261.164
Resultado neto	\$383.222	\$472.907	\$815.478	\$1.336.036	\$2.020.935

Como se puede observar se tiene un costo de ventas incremental a lo largo de los 5 años, esto se debe a los costos por transacción que generan los usuarios en el App Mi Astra y el E-commerce. Los gastos por inversiones se encuentran reflejados en la línea de otros gastos operativos fijos y variables, donde el año 1 la inversión es menor por el número de equipos a adquirir versus los siguientes años.

9.3.5. Cálculos financieros de rentabilidad TIR y VAN

La empresa Astra, en este plan de inversiones generaría los siguientes resultados descritos en la figura 22:

Cálculo de Escenarios de TIR						
Tasa de descuento		12,00%				
Tasa de crecimiento promedio		74,1%				
	Inversion	28,7%	93,3%	73,3%	55,7%	
Flujo de caja libre	-\$ 520.930	\$187.232,46	\$261.439,19	\$604.010,55	\$1.124.567,97	\$1.809.467,68
A perpetuidad						\$2.101.480
Flujo de caja libre a perpetuidad	-\$ 520.930	\$ 187.232	\$ 261.439	\$ 604.011	\$ 1.124.568	\$ 3.910.948
Flujo de caja libre		-\$ 465.116	\$ 285.227	\$ 367.173	\$ 709.744	\$ 1.230.302
A perpetuidad						\$2.224.277,30
Flujo de caja libre a perpetuidad	-\$ 465.116	\$ 285.227	\$ 367.173	\$ 709.744	\$ 1.230.302	\$ 4.139.479

Figura 33. Cálculo de flujos para TIR y VAN

En la figura 22 se puede observar el detalle de flujos de efectivo, así como la inversión total, lo que usando las fórmulas de TIR y VAN permiten llegar al siguiente detalle:

Indicadores de rentabilidad

Ganancia total del negocio	\$3.986.717,85
Representa la ganancia (o pérdida) que genera el negocio a lo largo de los 5 años.	
Margen sobre ventas	68,32%
Representa el % de ganancia del negocio, en comparación con el importe de ventas totales (5 años)	
TIR sin Perpetuidad	36,00%
Considera que el flujo de caja del negocio finaliza al año 1.	
TIR con Perpetuidad	88,00%
Considera que el flujo de caja del año 1 se repite a perpetuidad en los años posteriores.	
TIR ácida sin perpetuidad	99,13%
Considera: a) que las inversiones necesarias en cada año se realizan al inicio del proyecto; y b) que el flujo de caja del negocio finaliza al año 5.	
TIR ácida con perpetuidad	109,23%
Considera: a) que las inversiones necesarias en cada año se realizan al inicio de ese año; y b) que el flujo de caja del año 5 se repite a perpetuidad en los años posteriores.	
Tasa de descuento	12%
Es la tasa a la que se descuenta el flujo de caja para calcular el VAN.	
VAN sin perpetuidad	\$2.852.568,51
Considera que el flujo de caja del negocio finaliza al año 1.	
VAN con perpetuidad	\$3.718.171,64
Considera que el flujo de caja del año 1 se repite a perpetuidad en los años posteriores.	
ROI	10,2

Figura 34. Indicadores de rentabilidad calculados

De la figura 23 se observa que el TIR reflejado para el plan de marketing es del 36%, siendo un claro indicador de un retorno de inversión exitoso y viabilidad de las inversiones. Además, el VAN llega a ser de \$2 millones de dólares lo cual cumple con el objetivo de marketing posicionando a los canales digitales y superando el 13% de participación actual, llegando al 20%.

Adicionalmente se puede ver que el ROI calculado es de 10,20 o del 1020%, lo cual indica un retorno de inversión atractivo para el plan.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La empresa Astra debe reinventar su propuesta de valor para comunicar desde los beneficios y contando con un sistema de ayuda al cliente, que a pesar de tener consciencia del canal no es un experto en su primer contacto.
- La empresa debe mantener el foco en el parque de clientes actuales y cambiar su comportamiento de consumo, esto le permitirá simplificar su modelo de ingresos, reducir tamaño de la empresa y ahorrar en comisiones y costos de ventas.
- Los canales digitales como se vio en los resultados de la investigación permiten rentabilizar desde la toma de contacto de los clientes con la marca y esto al final del día permite un crecimiento en ingresos directos de la compañía.
- Los principios de toda campaña de marketing deben estar orientados a lo que el cliente necesita, ya que a partir de la satisfacción del mismo todos los indicadores comerciales tienden a subir y se vuelven la primera cara de promoción para la empresa.
- El modelo del doble embudo de ventas considera una etapa fundamental para la empresa que es cultivar nuevos clientes, por lo que se debe evaluar periódicamente los resultados de los beneficios de bienvenida y referidos para que estos no pierdan fuerza y no tengan un impacto negativo en el *Churn* de los canales.
- De la misma manera todos los beneficios por captación y retención deben ser evaluados periódicamente para garantizar que los clientes de la marca no perciban estos beneficios como estructurales a su tarifa.

11. REFERENCIAS

1. Blank, Steve (2012). The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company.
2. GOOGLE (2016). In video advertising, is longer stronger? Recuperado de: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-gb/marketing-strategies/video/unskippable-video-advertising-ad-recall-brand-favorability/>
3. INEC (2021). Resumen TIC 2020. Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>
4. MINTEL (2021). Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador. Recuperado de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/Plan-de-Telecomunicaciones-y-TI..pdf>
5. Revista Ekos Negocios. BdP Touch, la primera oficina digital del sector bancario en Quito. Recuperado de: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/bdp-touch-la-primer-oficina-digital-del-sector-bancario-en-quito>
6. Ruiz, X. (2012). "Guía Análisis PEST" en Universidad Nacional de Colombia (Bogotá)
7. We are social (2021). Digital 2021. Recuperado de <https://datareportal.com/reports/digital-2021-ecuador>

12. ANEXOS

12.1 Formato de encuesta:

Disponible en:

<https://docs.google.com/forms/d/1RvpXVCWHiQzJklw9dgVf9EUytUwU85n5HHLyc-WkC28/edit>

Encuesta - Calidad de Servicio Digital de las empresas de telecomunicaciones en el Ecuador

*Obligatorio

1. 1. ¿Cuál es su edad? *

Marca solo un óvalo.

- Menor de 24 años
- Entre 24 y 30 años
- Entre 30 y 40 años
- Entre 40 y 50 años
- Mayor a 50 años

2. 2. Aproximadamente, ¿En que rango de ingresos mensual se encuentra? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de \$400
 Entre \$400 y \$900
 Entre \$900 y \$1500
 Mayor a \$1500

3. 3. ¿Tiene acceso a internet en su hogar? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

4. 4. ¿Posee un dispositivo móvil? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

5. 5. ¿Tiene un dispositivo móvil con acceso a internet? *

Marca solo un óvalo.

- Sí *Ir a la pregunta 9*
 No *Ir a la pregunta 6*

Considerando que no tiene un dispositivo móvil con acceso a internet

6. 1. ¿Le gustaría comprar un dispositivo móvil en una operadora del país, que incluya acceso a telefonía e internet? *

Marca solo un óvalo.

- Sí *Ir a la pregunta 9*
 No *Ir a la pregunta 8*

considerando que no quiere comprar el telefono en una operadora

7. 1. ¿Le gustaría contar con acceso a telefonía e internet? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

Pregunta No compra celular con telefonía

8. ¿Podría contarnos en pocas palabras Por qué?

Ir a la pregunta 7

Flujo normal

9. ¿Cuenta usted con una tarjeta de crédito o débito? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

10. Actualmente, ¿Qué empresa de telecomunicaciones le brinda servicio móvil? *

Marca solo un óvalo.

- CNT
 Claro
 Movistar
 Tuenti
 Akimovil
 Maxiplus

11. ¿Actualmente usted utiliza un servicio prepago (recargas o combos de servicios por días) o un servicio pospago (pago de un valor fijo mensual por el servicio de telefonía e internet móvil)? *

Marca solo un óvalo.

- Prepago
 Pospago

12. ¿Cuál es su método de pago para contar con el servicio de telefonía? *

Marca solo un óvalo.

- Efectivo
 Débito de cuenta bancaria
 Tarjeta de crédito/débito

13. ¿Dónde compró su dispositivo móvil? *

Marca solo un óvalo.

- En su operadora
 En un local ajeno a su operadora
 En el exterior

14. Del 1 al 5, ¿Cómo se siente con respecto a los canales de atención de la empresa?
Siendo 1 Para nada feliz y 5 muy feliz. Si no ha usado dicho canal por favor
seleccione NA *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

	1	2	3	4	5	NA
Centros de atención presenciales	<input type="checkbox"/>					
App Móvil	<input type="checkbox"/>					
Portal Web	<input type="checkbox"/>					
Tienda en línea	<input type="checkbox"/>					
Call center *001, *611	<input type="checkbox"/>					
*100#, *611#	<input type="checkbox"/>					

15. ¿Cuántas veces por mes utiliza usted alguno de estos canales? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

	1	2	3	Más de 4	No lo utilizo
Centros de atención presenciales	<input type="checkbox"/>				
App Móvil	<input type="checkbox"/>				
Portal Web	<input type="checkbox"/>				
Tienda en línea	<input type="checkbox"/>				
Call center *001, *611	<input type="checkbox"/>				
*100#, *611#	<input type="checkbox"/>				

16. ¿Alguna vez ha recibido mensajes de su operadora con promociones especiales por usar alguno de estos canales? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

	Si	No
Centros de atención presenciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
App Móvil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Portal Web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tienda en línea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Call center *001, *611	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*100#, *611#	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. ¿Alguna vez ha recibido algún beneficio especial por usar alguno de estos canales?

*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

	Si	No
Centros de atención presenciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
App Móvil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Portal Web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tienda en línea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Call center *001, *611	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*100#, *611#	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. ¿Alguna vez ha tenido alguna mala experiencia usando alguno de los canales digitales de la empresa?

19. ¿Por qué motivos principalmente usted necesita contactar o utilizar servicios de su operadora? *

Marca solo un óvalo.

- Pago de facturas/recargas
- Compras
- Consultas
- Reclamos

20. 25. ¿Conocía usted que las operaciones de pago de facturas, compras, consultas y reclamos pueden hacerse por los canales digitales de la empresa? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No *Ir a la pregunta 21*

No conocía que se podía hacer

21. ¿Estaría dispuesto a utilizar los canales digitales para realizar transacciones (pago de facturas, compras, consultas y reclamos) en su operadora? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

22. ¿Estaría dispuesto a utilizar los canales digitales para realizar transacciones (pago de facturas, compras, consultas y reclamos) en su operadora, si esta le brinda beneficios exclusivos por utilizarlos? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No