

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN Y DESARROLLO



Plan de Negocios

“DESCENTRALIZACION DE TODOS LOS SERVICIOS DE  
ENTEL A SUS PUNTOS A TRAVÉS DE ESTRATEGIAS  
COMUNICACIONALES”

Presentado para la obtención del  
Grado de Maestría en Comunicación y Desarrollo

Postulante: Marisol Reyes Galindo

Tutor: MBA. José Luis Palacios Céspedes

LA PAZ – BOLIVIA

2011

## INTRODUCCIÓN

La Empresa Nacional de Telecomunicaciones ENTEL actualmente ofrece a sus clientes una variedad de servicios, entre los que destaca: telefonía móvil celular, telefonía fija a nivel nacional e internacional; además de los servicios de internet, venta de tarjetas pre pago y conexiones a chipentre otros.

La idea de este Plan de Negocio apunta a descentralizar los servicios de: (a) post-pago de telefonía móvil, (b) cambio de sistema de TDMA a GSM, (c) recuperación de líneas y (d) registro de celulares de ENTEL a los PUNTOS ENTEL, ya que actualmente los clientes de estos servicios de ENTEL deben hacer el pago de su servicio sólo en los 2 Multicentros, Bancos y Financieras.

Este Plan de Negocio ha sido diseñado para dar una mayor comodidad y rapidez a los clientes de ENTEL, ya que éstos tendrán muy cerca de sus domicilios los PUNTOS para hacer sus pagos o solicitar los servicios anteriormente mencionados. Los PUNTOS ENTEL atienden durante 15 horas diarias, fines de semana y feriados.

Por tanto, la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL), ofrecerá a sus clientes mejores condiciones de comodidad y mayor rapidez de pago en sus servicios a través de los PUNTOS.

Los PUNTOS a partir de la implementación de estos servicios accederán a ingresos económicos extras.

Este Plan, inicialmente se lanzará en la ciudad de La Paz, proyectando el

mismo para los próximos meses a todas las ciudades de Bolivia, bajo las mismas modalidades y requisitos.

Tomaremos como ejemplo para las proyecciones económicas al PUNTO ENTEL “SAN FRANCISCO”, ubicado en el Centro de la ciudad. Esta primera fase comprenderá a 30 PUNTOS ubicados en las diferentes zonas de esta ciudad.

Teniendo en cuenta que el activo más valioso de cualquier tipo de negocio son los clientes. Se ha pensado que los clientes de ENTEL merecen contar con un PUNTO cerca de su hogar para cancelar por ejemplo: su teléfono post - pago, registrar su chip, cambiar de sistema o recuperar su número perdido. De una manera rápida y eficaz.

Y la mejor manera de hacer conocer este nuevo Plan de Negocios es a través del diseño de un Plan Estratégico de Comunicación que será respaldado económicamente por ENTEL; además el diseño de la estrategia estará a cargo de la Gerencia Comercial y la difusión del mismo a cargo de la Dirección de Comunicación, toda vez que los PUNTOS ENTEL en su condición de “socios estratégicos” de ENTEL, están respaldados por esta empresa.

## **CAPITULO I**

### **1. IDEA DE NEGOCIO**

#### **1.1. Resumen de la idea del negocio**

Según la memoria anual de ENTEL a diciembre del 2010 se han registrado alrededor de 3 millones los clientes en telefonía móvil. Este crecimiento significativo permite la elaboración de este Plan con la perspectiva de incluir como centros de cobros y ventas de servicios a los PUNTOS ENTEL (socios estratégicos de ENTEL).

Actualmente los PUNTOS ENTEL restringen sus servicios a la explotación de telefonía móvil fija nacional e internacional, venta de tarjetas pre pago, venta de chips, internet y recargas.

En principio será lanzado este Plan sólo en la ciudad de La Paz con un margen de aproximadamente 400 mil clientes post-pagos y una inclusión de 30 PUNTOS de atención.

Este Plan está diseñado para descentralizar los servicios de: post- pago, recuperación de líneas, cambio de sistema TDMA y registro de números y celulares hacia los Puntos Entel.

Los Puntos Entel se encuentran cerca de los domicilios de los clientes, atienden los 365 días al año, incluyendo feriados y fines de semana y 15 horas diarias ininterrumpidamente y el trato a los clientes es preferencial.

De esta manera, se estará satisfaciendo la demanda de los clientes post- pagos y quienes desean hacer el cambio de su sistema de TDMA, registro de celulares y recuperación de líneas telefónicas, éstos 3 últimos servicios incluyen a los clientes pre pago.

En capítulos posteriores explicaremos los pormenores.

## **1.2. Concepto de negocio**

La descentralización de los servicios a los PUNTOS, permitirá otorgar comodidad, facilidad, rapidez en la atención a los clientes, además; de ofrecer sus servicios cerca a sus domicilios. A partir de la implementación de este Plan de Negocios, los clientes podrán elegir entre seguir acudiendo a los Multicentros de ENTEL, a los Bancos y Financieras para pagar estos servicios, y continuar con largas filas de espera de por lo menos ½ hora o acudir a un PUNTO un fin de semana, o un feriado.

Teniendo en cuenta que al momento de diseñar un negocio, lo más importante del mismo son los clientes y las ganancias; es que se ha diseñado este Plan para darle su lugar preferencial y la mayor comodidad posible al momento de elegir un servicio y pagarlo. El éxito de este Plan de Negocios se logrará gracias a que ENTEL tendrá clientes satisfechos, ya que los clientes adquieren los servicios de telefonía porque quieren satisfacer sus necesidades o resolver un problema.

**“O” FILA:** Se denomina así a la intención que tiene este Plan, para que los clientes no hagan largas filas y se tomen mucho tiempo para pagar un servicio de ENTEL o solicitar otro.

Por otro lado, es importante el rédito económico que cada PUNTO recibirá como ingreso extra para los propietarios.

Hay que aclarar, que este Plan no contempla el inicio de un negocio, sino más bien su ampliación, todos los PUNTOS que entrarán en este Plan ya están totalmente constituidos y tienen por lo menos 10 años de antigüedad en el servicio con ENTEL. En estos años, los PUNTOS explotan los servicios de telefonía, fax, internet, venta de tarjetas pre pago, recargas, entre otros.

Los PUNTOS ENTEL están posesionados en el mercado y cuentan con una cartera de clientes. De esta manera, será más fácil atraer clientes para el pago del servicio post-pago y la atención de los otros servicios.

### **1.3. Descripción del servicio**

Los servicios a descentralizarse de ENTEL hacia los PUNTOS ENTEL son:

- Post- pago
- Cambio del sistema TDMA
- Registro de celulares y líneas
- Recuperación de líneas.

El Plan de Negocios apunta a una mejor y rápida atención a los clientes de ENTEL, quienes podrán ser atendidos muy cerca de sus domicilios, en horarios fuera de oficina, fines de semana y feriados, es decir “O” filas.

Se ofrecerá una atención personalizada a cada uno de los clientes en cada

PUNTO ya que serán atendidos por los operadores y cajeros que tienen como regla general dar una atención preferencial a los mismos.

## **Características**

Actualmente los clientes de post - pago de telefonía móvil, por ejemplo, cancelan sus facturas en los Multicentros de ENTEL, en los Bancos o Financieras. Estas oficinas tienen horarios y días de atención de lunes a viernes y en algunos casos los sábados hasta medio día.

Y los clientes que necesitan hacer la recuperación de su chip, un cambio de sistema de TDMA y un registro de su celular o línea, que en este caso pueden ser de post- pago y pre pago, se dirigen para estos servicios sólo a los dos Multicentros que existen en la ciudad de La Paz, ubicados en la calle Federico Suazo y otro en la calle Ayacucho; de la misma manera estos centros sólo atienden horarios de oficina.

Una vez que se implemente estos servicios de cobro en los PUNTOS ENTEL, el ritmo será diferente, los clientes ya podrán cancelar sus facturas en lugares cercanos a sus domicilios, ya que en cada zona existen PUNTOS, podrán hacerlo si desean un fin de semana, o entre semana cuando salen de sus oficinas o feriados.

ENTEL instalará estos servicios a través de la aplicación de un software, y la entrega de las facturas, tal como se hace actualmente.

En este Plan se pretende a futuro que ENTEL descentralice todos sus servicios hacia los PUNTOS, de tal manera que ENTEL sea sólo administrativo y los PUNTOS se encarguen de explotar todos los servicios.

Se elegirán 30 PUNTOS, que tengan los siguientes requisitos, tanto de infraestructura como de capital económico y humano.

Requisitos que deben tener los PUNTOS para el sistema post- pago:

- EL PUNTO debe contar con 3 o 5 trabajadores que se dediquen exclusivamente a ser operadores y cajeros.
- EL PUNTO debe contar con un capital de Bs. 15.000 como mínimo (de lunes a viernes. Para el fin de semana se debe duplicar o triplicar el monto de acuerdo a las necesidades de cada PUNTO).
- ENTEL otorgará un código al PUNTO para que realicen los depósitos en la oficina Central de ENTEL, Bancos o Financieras, las veces que así lo requieran, de tal manera que ese pre pago, permitirá al PUNTO tener un movimiento económico de acuerdo a sus depósitos.
- EL PUNTO debe contar con computadores e impresoras, de acuerdo a la cantidad de operadores.
- EL PUNTO conciliará cuentas con ENTEL cada fin de mes, otorgando de contraparte una factura por el IVA.
- EL PUNTO recibirá el pago en tarjetas pre pago.

#### Requisitos de ENTEL hacia los PUNTOS:

- ENTEL instalará el software en cada PUNTO.
- ENTEL entregará sus facturas para que los PUNTOS entreguen a los clientes.
- ENTEL conciliará cuentas mensuales por la cantidad de servicios atendidos, a cambio de una factura emitida por el PUNTO por el IVA
- ENTEL le pagará al propietario del PUNTO en tarjetas pre pago.

En el caso de los requisitos para los otros servicios, tales como: Recuperación de líneas, cambio de sistema TDMA y registro de líneas. Se detalla a continuación lo siguiente:

#### Los requisitos de ENTEL:

- ENTEL instalará el software correspondiente.
- ENTEL entregará recibos para su distribución a cada uno de los clientes como constancia de haber realizado la operación.
- ENTEL conciliará cuentas con los PUNTOS cada fin de mes previa constatación del informe. Cabe aclarar que ENTEL se compromete a pagar a Bs. 1 por servicio.
- ENTEL pagará a los PUNTOS con tarjetas pre pagos.

#### Los requisitos del PUNTO:

- Los PUNTOS deben contar con operadores y sus respectivas computadoras e impresoras.

- Los PUNTOS llenaran el recibo con los datos de los clientes y se quedaran con las colitas como respaldo. Mismos que serán entregados a ENTEL cada fin de mes a tiempo de la conciliación.
- Los PUNTOS harán el servicio gratuito a los clientes
- Los PUNTOS conciliaran cuentas con ENTEL cada fin de mes.
- Los PUNTOS recibirán su ganancia de Bs. 1 por servicio a través de tarjetas pre pago. Previa presentación de una factura por el IVA.

## **Precios**

El servicio en sí no tiene un costo extra para el cliente, es decir, el cliente sólo tendrá que cancelar el monto de su post- pago y en cuanto a los otros servicios sólo tendrá que solicitarlo sin costo alguno. Una vez realizadas estas transacciones será ENTEL quien cancele a los PUNTOS haciendo conciliaciones de fines de mes.

Quedando estipulado que por cada transacción que el PUNTO haga de cualquiera de los 4 servicios a incluir, ENTEL derogará a Bs. 1 por servicio. Es decir, por factura cobrada sea del monto que fuera del post - pago de un cliente, el PUNTO recibirá Bs. 1 y el tratamiento será el mismo con los otros servicios.

### **1.4. Funciones del servicio**

Los servicios que pretende poner a consideración de los clientes “Residencial Top”, quienes son personas naturales de líneas post- pagos con capacidad de pago desde Bs. 50 hasta Bs. 600, podrán a partir de este Plan cancelar sus cuotas telefónicas en los diferentes PUNTOS ENTEL ubicados en las diferentes zonas de

la ciudad de La Paz .

Según los datos obtenidos en ENTEL, los clientes post-pagos son 900 mil a nivel nacional. De los cuales 400 mil están en La Paz, 300 mil en Santa Cruz, 100 mil en Cochabamba y 100 mil repartidos en Sucre, Tarija, Potosí, Oruro, Beni y Pando.

## **Proceso**

Actualmente existen 120 PUNTOS ENTEL en la ciudad de La Paz, hace 10 años atrás existían más de 280, con el tiempo y con la competencia de otras empresas de telecomunicaciones han ido cerrándose algunos PUNTOS y otros cambiando de ENTEL a VIVA o TIGO, por razones totalmente económicas.

De los 120 PUNTOS se seleccionará en un principio sólo a 30, quienes destacan entre todos por contar con una antigüedad mayor a los 10 años de servicio en la zona, con características de infraestructura amplia, personal capacitado y sistemas computarizados de última generación. Además que se debe contar con la aceptación de los propietarios a estos nuevos servicios a costos bajísimos, tal como se hizo con las recargas.

Cada Punto debe tener un capital de 15 mil bolivianos, para que ese monto sea depositado en la central de ENTEL, en los Bancos o Financieras a un código. Ese monto será una especie de pre pago para hacer trabajar durante el día en los cobros que realizarán por concepto de los pagos de post- pagos. Los propietarios podrán depositar las veces que así lo necesiten los 15 mil bolivianos para así tener un crédito en el sistema de ENTEL a través del software que estará instalado en

sus PUNTOS, de la misma manera que lo hacen con las recargas.

También se tiene previsto atender con los servicios de rescate de su número extraviado, cambio de números de TDMA a GSM y el registro de números celulares. Con estos servicios sólo se manejarán recibos de constancia de la operación y no tiene costo alguno del PUNTO hacia los clientes.

### **Soporte tecnológico**

Los PUNTOS deberán contar con sistemas de computación ya que ENTEL instalará software especial en cada uno de ellos para los diferentes servicios que ofrecerán los PUNTOS. A partir de esa instalación los PUNTOS estarán ingresando a los datos personales de cada cliente.

Por lo que este Plan reúne los siguientes requisitos:

- ☎ Tendrá un impacto social, toda vez que pretendemos cubrir una demanda insatisfecha.
- ☎ Económicamente rentable para los PUNTOS.
- ☎ ENTEL mejorará su imagen corporativa.

Estos conceptos nos permite sustentar teóricamente este Plan de Negocios, toda vez que en primer lugar, se pretende cubrir una demanda insatisfecha que en este caso son los clientes de ENTEL que tienen que hacer largas filas para pagar

sus servicios de telefonía móvil post-pago. Además sólo pueden pagar sus facturas en lugares donde atienden horarios de oficina.

Este Plan de negocios en términos económicos será rentable para los PUNTOS ENTEL y en términos de imagen será positivo para ENTEL S.A.

Por lo que ambos socios estratégicos tendrán que hacer inversiones económicas; por un lado los PUNTOS que solventarán una Estrategia de Marketing y ventas diseñado más adelante y por el lado de ENTEL lanzará una campaña agresiva en medios masivos a través del diseño de una Estrategia Comunicacional que también está diseñado en este Plan, pero sólo como sugerencia.

Tenemos entendido que ENTEL tiene Estrategias Comunicacionales ya pensados para el lanzamiento de cada uno de sus servicios y los presupuestos ya estipulados al inicio de cada año. Por lo que el presupuesto destinado a los PUNTOS apoyará este Plan como parte de un relanzamiento al mercado de sus PUNTOS de oferta de sus servicios.

## **1.5. Clientes del servicio**

Nuestro cliente objetivo del Plan de descentralización, se lo denomina “Residencial top” aquella persona que cuenta con un número de línea, post - pago, (hasta diciembre del 2010 llegan a 400 mil según datos proporcionados por los técnicos de ENTEL sólo en la ciudad de La Paz); y los otros clientes son aquellos que deseen cambiar su sistema de TDMA a GSM, los que quieran recuperar un número perdido y los que deseen registrar su número. Para estos últimos servicios podemos incluir a los clientes pre pagos.

## 1.2. MARCO TEÓRICO

### 1.2.1 Cliente objetivo

William F. Arens en su libro “Publicidad” dice: diariamente cambian las necesidades y deseos de la gente; de ahí que las empresas constantemente anuncien multitud de productos para despertar atención e interés. Esto hace muy dinámico el proceso de marketing. Algunas veces parece como si todo el mundo buscara un intercambio. Otras veces, parece que nadie lo busca. Los intercambios de marketing se basan en tres tipos de participantes: clientes, mercado (grupos de clientes) y empresas.

#### *Clientes*

Los clientes son las personas u organizaciones que consumen productos y servicios. Se dividen en tres categorías generales: clientes actuales, clientes potenciales y centros de influencia.

*Los clientes actuales* ya compraron algo a una compañía; de hecho, a veces lo adquieren periódicamente. Una manera de medir el éxito de un negocio consiste en calcular el número de clientes actuales y sus compras repetidas. Los *clientes potenciales* son aquellos que están a punto de efectuar un cambio o que están estudiándolo. Los *centros de influencia* son los clientes, los prospectos o los líderes de opinión cuyas ideas y acciones gozan de respeto.

#### *Factores de decisión de compra*

¿Por qué acceden nuestros clientes a nuestros servicios?

- Precio

- Imagen de empresa
- Servicio al cliente
- Calidad del servicio
- Contacto personal

Existirá una atención más personalizada, toda vez que la atención en los PUNTOS ENTEL son más a nivel de amigos y no tan formal como lo es ahora en los Bancos o Financieras, o en los mismos Multicentros, donde exigen sacar ficha para ser atendido.

En los PUNTOS ENTEL la atención será más eficaz y rápida, y en algunos casos serán los propietarios quienes atenderán estos servicios, lo que significa una atención preferencial.

### **1.2.2. Necesidades que satisface**

¿Cuántas personas necesitan tu empresa? ¿Qué características deben tener?  
¿Qué formación?

Actualmente los PUNTOS ENTEL ya cuentan con personal capacitado para la atención de nuestros clientes, éstos últimos se caracterizan por ser exigentes en cuanto al buen trato y al cobro exacto, toda vez que todo está computarizado.

Cada empresario propietario de un PUNTO tiene la obligaciones patronales además de otorgarle un sueldo al empleado, acreditarlo a la CNS, las Afp's ; debe actualizarlo año a año en cuanto a los servicios que ENTEL ofrece, para los cual

ENTEL prepara seminarios y talleres informativos dirigidos a los empleados y propietarios de cada PUNTO.

Se estima que aproximadamente se acercarán al PUNTO ENTEL “SAN FRANCISCO” dos mil personas, para demandar los servicios anteriormente mencionados, por lo que será necesario que los trabajadores continúen el trabajo bajo presión, tal como hasta ahora lo hacen.

Por lo que corresponde a los otros PUNTOS, como ya se ha señalado anteriormente, la cantidad de clientes que se acercarán dependerán de las carteras de clientes que manejan.

Los operadores que trabajan en el PUNTO tienen una formación de Relaciones Humanas, manejo económico de caja chica, técnicos en computación y además cuentan con una garantía económica que respalda cualquier equivocación al momento del cobro. En este último tema, hay que aclarar que el software de ENTEL prevé la reversión de cualquier pago dentro de las 24 horas en caso de equivocación. Esta reversión lo puede hacer el propietario que tiene un código especial para ingresar a otras aplicaciones del software que le permite manejar estas equivocaciones que cualquier ser humano puede incurrir.

### **1.2.3. Valor para el cliente objetivo**

El cliente objetivo se dará cuenta de la gran diferencia que existe entre pagar a un Banco, Financiera o Multicentro de ENTEL a pagar en un PUNTO donde ya se tiene confianza, goza de su credibilidad, está cerca a su domicilio y atiende en horas que tenga tiempo para hacer una transacción, es decir, su tiempo lo decidirá el cliente y no como hasta ahora que el tiempo lo deciden los horarios

de trabajo estipulados por el ministerio de trabajo, en las entidades anteriormente mencionadas.

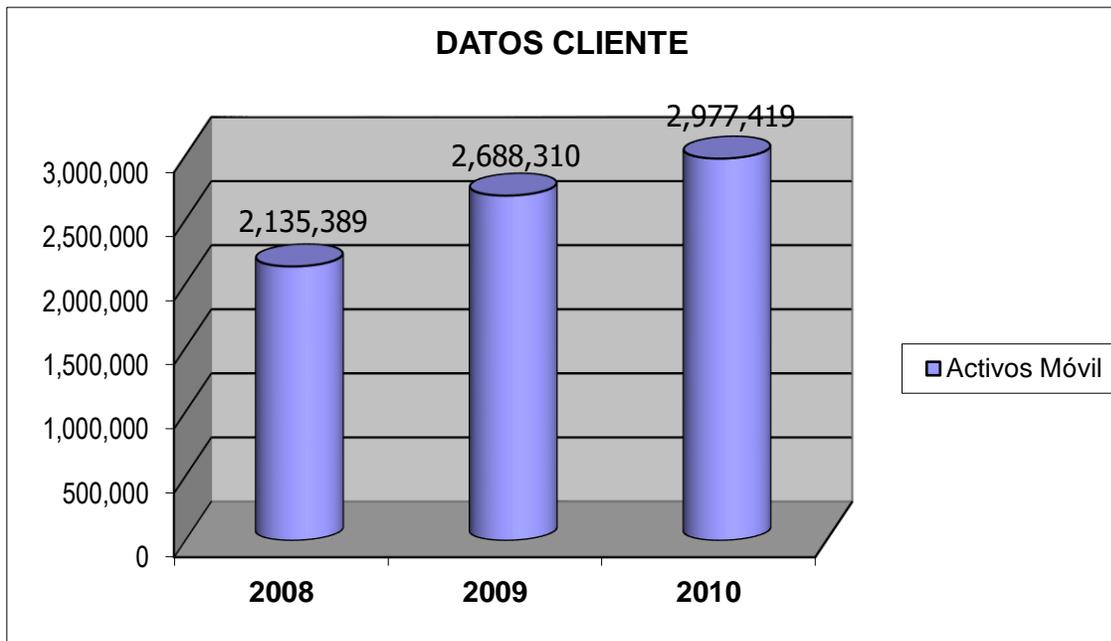
El cliente objetivo es el que usa telefonía móvil post-pago, la dinámica de cobros será más amplia que la de los actuales en las entidades bancarias o financieras. Normalmente, cuando uno se dirige a una de estas entidades debe hacer largas filas y lo mínimo que espera para hacer atendido es ½ hora, lo que significa una pérdida de tiempo para quien tiene muchas actividades.

Lo que se busca con este Plan es reducirle de ½ hora a 5 minutos el tiempo de pago de un post-pago, en los PUNTOS ENTEL, ya que éstos tendrán operadores exclusivamente para cobrar este servicio. Además de la reducción de tiempo se le ofrece al cliente la posibilidad de hacer sus pagos los fines de semana o feriados y durante 15 horas continuas al día.

Un cuestionario dirigido a los clientes post-pagos, realizado en el PUNTO ENTEL “SAN FRANCISCO”, de forma aleatoria, nos permite estar convencidos que nuestro Plan tendrá éxito, toda vez que los entrevistados han coincidido en señalar que están decididos a abandonar a aquello a lo que estaban acostumbrados ya que no se sienten cómodos y que lo hacen obligatoriamente. De esta manera hemos analizado la conducta de los consumidores, quienes prefieren su comodidad y que el pago de este servicio no les provoque modificar sus horarios laborales.

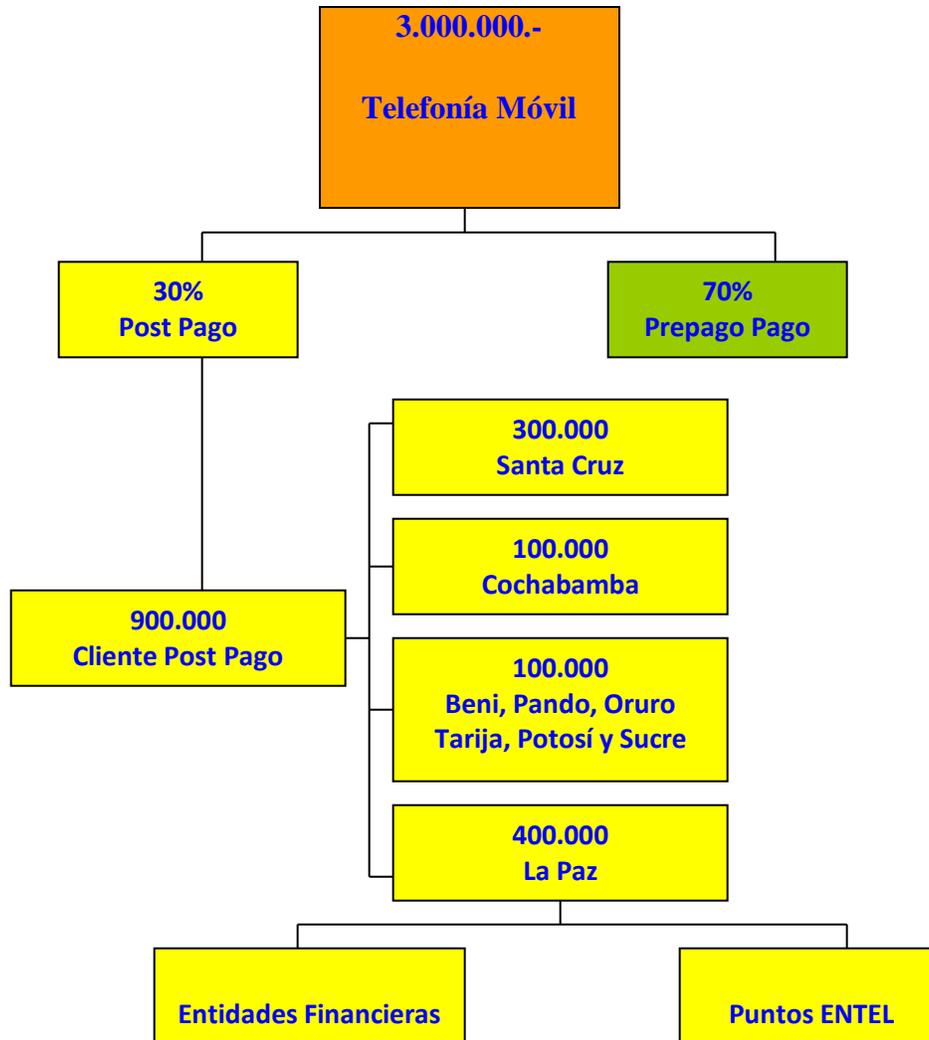
### 1.3.Mercado potencial

**GRAFICO No.1**



*Fuente: Datos del SIFCU (Sistema Financiero Codificado Uniforme )Memoria anual 2010 ENTEL*

### 1.3.1. Tamaño del mercado



Cerca de 3 millones son los clientes de telefonía móvil, de los cuales el 30 por ciento son post-pago y 70 por ciento pre pago.

Lo que significa que 900.000 son los clientes móviles a nivel nacional. De los cuales 400 mil viven en la ciudad de La Paz.

### **1.3.2. Rentabilidad**

Tal como se muestra en el cuadro del flujo del Plan de Negocios proyectado a 12 meses y 3 gestiones los grados de rentabilidad para el PUNTO ENTEL “SAN FRANCISCO” son considerables, y de la misma manera se deberán sacar los flujos de caja de cada PUNTO de acuerdo a la cantidad de clientes que tienen.

Además, de acuerdo a los datos financieros del PUNTO ENTEL “SAN FRANCISCO” se ha realizado en el cuadro el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) de manera que demuestra la viabilidad financiera y el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR), de manera que se demuestra el atractivo del Plan.

Asimismo se ha realizado un cuadro de proyección a 1 año los resultados en bolivianos.

### **1.3.3. Grado de consolidación del sector**

Los 30 PUNTOS que ingresaran en la primera etapa deben gozar de la credibilidad y confianza no sólo del cliente sino también de ENTEL, toda vez que se manejan carpetas de cada PUNTO en cuanto a la puntualidad y responsabilidad de sus pagos cada 10 días en el caso de telefonía.

### **1.3.4. Barreras de entrada y salida**

Hace más de 10 años atrás cuando ENTEL decidió lanzar la convocatoria a pequeños empresarios que deseaban convertirse en sus socios estratégicos para expandir sus sitios de venta de sus servicios, ENTEL exigía varios requisitos de infraestructura y capital que fácilmente sobrepasaban los 20 mil a 30 mil dólares, incluyendo montos de garantía que exigían (3 a 5 mil dólares). Obviamente existían cláusulas de parte de ellos que iban a respetar los espacios de 15 cuadras a la redonda para dar otro PUNTO.

Es decir, ENTEL sabía de las grandes inversiones de los socios estratégicos y su labor era cuidar que otro inversionista no se instale muy cerca de un PUNTO para no restarle ingresos.

Luego de algunos años, ingresa la competencia Viva y Tigo y comienzan a colocar sus Puntos de venta al lado de los PUNTOS ENTEL, inclusive varios PUNTOS ENTEL se transformaron en VIVA y TIGO por las ofertas de ambas empresas.

De esa manera, ENTEL cambia su política con sus socios estratégicos, porque vio que la competencia estaba ganando mercado, decide ya no cumplir con lo estipulado en un principio de resguardar a los PUNTOS e invita a los mismos socios a abrir más PUNTOS inclusive en cada cuadra. Además de ya no exigir inversiones de más de 20 mil dólares. Los mismos dueños de PUNTOS podían abrir otros PUNTOS con sólo \$us. 5 mil dólares, otorgar una boleta de garantía y si deseaban asociarse con un baño público, una sastrería, una tienda de comestibles, podían hacerlo.

Es así que surgen varios PUNTOS en lugares poco creíbles para los clientes ya que no se le estaba mostrando calidad de infraestructura y espacio.

### **1.3.5. Descripción del mercado objetivo**

Actualmente existen cerca de 3 millones de clientes post- pagos a nivel nacional. En la ciudad de La Paz se concentran cerca de 400 mil clientes móviles post- pagos.

Como nuestro ejemplo es el PUNTO ENTEL “SAN FRANCISCO”, se estima cubrir 14 mil clientes por mes, es decir, 450 personas aproximadamente cada día. Esto en el caso de la atención del servicio de post-pago.

En el caso de la atención a los otros servicios, también estimamos que nuestro mercado potencial es de 14 mil clientes por mes, es decir otras 450 personas aproximadamente cada día.

Para la atención de este mercado objetivo, en el PUNTO ENTEL “San Francisco” se cuenta con 10 operadores, quienes atienden en dos turnos, el primero desde las 08:00 a 16:00 y el otro turno de 16:00 a 23:00, lo que significa que la atención es de 15 horas diarias ininterrumpidas. Incluye fines de semana y feriados.

La experiencia del PUNTO ENTEL “SAN FRANCISCO” nos arroja cifras de atención de 1000 clientes por día exigiendo la atención de los servicios de telefonía, internet, venta de tarjetas pre pago, fax y recargas. Por lo que una vez que se aplique este Plan se espera la visita de otras mil personas al sitio.

De esta manera, se pretende que los otros PUNTOS que se incluyan en la primera fase de este Plan deben contar con los requisitos exigidos en el mismo,

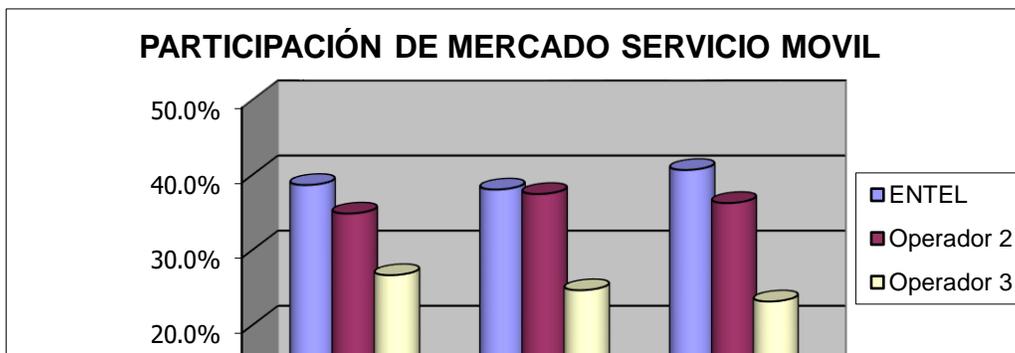
para darle la seriedad del caso, dentro de su capacidad administrativa, de personal, infraestructura y la cartera de clientes que maneja.

Cada PUNTO podrá en su momento definir la cantidad de sus clientes objetivos de acuerdo a la cartera de clientes que maneja.

### 1.3.6. Competencia

Actualmente, Tigo y VIVA han acogido en su seno a los clientes más jóvenes en sus servicios, ya que les ofertan servicios de dos por uno, y apuntan a un grupo más juvenil. Contrariamente ENTEL no hace distinciones toda vez que tiene grupos de diferentes edades y sobre todo abarca las provincias, cantones, entre otros, ya que su fibra óptica ha sido implementado tiempo atrás, en tanto que la competencia, aún continúa implementando sus fibras ópticas y sus redes en algunas poblaciones, mientras alquilan el servicio de ENTEL.

**GRAFICO No. 2**



*Fuente: Datos del SIFCU (Sistema Financiero Codificado Uniforme)*

Como vemos en el gráfico No. 2 ENTEL hasta el 2010 tiene el 40.6 por ciento del mercado del servicio móvil. En tanto que Viva y Tigo se disputan menos del 60 por ciento, distribuidos de la siguiente manera: Operador 2 tiene 36.2 por ciento y operador 3 tiene el 23.1 por ciento.

### **1.3.7. Modelo de negocio**

El modelo de negocio que se aplicará en este Plan estará basado en estas 4 etapas fundamentadas en las necesidades que satisface la empresa a los clientes y por las cuales recibirá utilidades.

### ***Corecapabilities***

Las capas centrales del negocio serán los clientes a los que dirigiremos nuestra atención esmerada y rápida en cada uno de los PUNTOS.

### ***Corebusiness***

El secreto de este negocio estará basado en “o” filas, significa cero pérdida de tiempo, se atenderá a los clientes de acuerdo a su espacio y su tiempo, en los PUNTOS más cercanos a su domicilio y en los horarios que estos elijan.

### ***Coreprocesos***

La atención al cliente será amable, rápida y responsable. Se terminaran las filas en horas de oficina

### ***Coretechnology***

ENTEL instalará un software especial en cada PUNTO para conectarse con su central e ingresar a los archivos personales de los clientes en cuanto a sus montos de post pago y los otros servicios que soliciten.

## **CAPITULO II**

## **2. ESTRUCTURA Y PROCESOS**

### **2.1. Microentorno**

Los PUNTOS ENTEL son “socios estratégico” de ENTEL, son empresas consolidadas en el mercado hace más de 10 años atrás, por su solidez económica, su atención personalizada y la cercanía a los domicilios de los clientes, es que tienen una cartera de clientes y gozan de la confianza de los mismos.

En un principio existían más de 280 PUNTOS ENTEL en la ciudad de La Paz, sin embargo, con los cambios políticos que sufrió en los últimos años ENTEL, perteneciendo al Estado en un principio, luego fue capitalizada y nuevamente nacionalizada, estos cambios trascendentales en la administración de esta empresa han conllevado una falta de políticas que fortalezcan a sus PUNTOS, de ahí que se han cerrado varios.

Es así que hoy en día quedan sólo 120 PUNTOS en zonas como Miraflores, San Pedro, Villa Fátima, Villa San Antonio, Sopocachi, Zona Central, Zona Norte, Tembladerani, Zona Sur, entre otros.

Estos 120 PUNTOS generan fuentes de trabajo no sólo para sus operadores, sino también para sus familias y utilidades para los empresarios que apostaron a ENTEL.

Por la cantidad de horas que atiende cada PUNTO que llega a un margen de 15 horas diarias, se han planificado equipos de trabajo en dos turnos, para que se atiendan de lunes a viernes, fines de semana y feriados.

Se ha capacitado al personal, exigiéndoles referencias económicas que garanticen su estabilidad laboral, toda vez que se manejan montos considerables producto de los servicios de telefonía.

## **2.2. Macroentorno**

Los administrativos de ENTEL decidieron en buena medida solicitar a los pequeños empresarios abrir PUNTOS ENTEL en todas las zonas de todos los departamentos de Bolivia. Por lo que a partir de esa premisa hace más de 10 años atrás que ENTEL cuenta con socios estratégicos como los son los PUNTOS.

A partir de la incursión de los PUNTOS ENTEL, los ingresos de ENTEL superan el 80 por ciento, toda vez que ya se encuentran expandidos por todo el país, permitiendo que las telecomunicaciones no sea un servicio privilegiado, sino más bien un servicio básico al alcance de todas las personas.

Con la crisis económica actual que vive Bolivia, los PUNTOS ENTEL ahora se encuentran en alerta, toda vez que los porcentajes de ganancias que ENTEL les otorga ya no les da margen para que sus utilidades sean las mismas que hace 2 ó 3 años atrás. Es así que se decide plasmar este Plan de Negocios en este documento y viabilizar su implementación.

Del total de los servicios de Entel el 85 por ciento es concentrado por los PUNTOS ENTEL en Bolivia. Los servicios que actualmente ofrecen los PUNTOS son: Telefonía Nacional e Internacional, pre pagos móviles, internet, tarjetas y conexiones GSM. Con este Plan se quiere apuntar a la descentralización del 15 por ciento de sus servicios que todavía ENTEL guarda en sus arcas.

Este efecto es importante toda vez que ENTEL gana y permite que los PUNTOS ENTEL generen ganancias para sus propietarios y éstos a la vez crean fuentes de trabajo.

Otro factor importante es que los pequeños empresarios han visto la necesidad en invertir en empresas como son los PUNTOS y de ahí que algunos dueños cuentan con 3 a 4 PUNTOS.

Santa Cruz es el departamento que más PUNTOS tiene, son 200; en Cochabamba existen 80 luego Potosí, Oruro, Beni, Sucre, Tarija y Pando, todos juntos alcanzan a los 100.

Estas cifras incluyen provincias, cantones y poblaciones rurales en cada departamento. Sin embargo, a pesar del crecimiento de los PUNTOS, existen aún lugares sin acceso a las telecomunicaciones.

## **Historia de los Puntos**

Hace más de 10 años ENTEL lanzó una convocatoria a través de los medios de prensa para aquellos pequeños empresarios que deseaban ser socios estratégicos de esta empresa, abriendo PUNTOS de venta de sus servicios, bajo la modalidad de “comisionistas”. Esto significaba que los empresarios debían invertir en toda la infraestructura, inmobiliarios y otros a cambio de la cual ENTEL les prestaba la imagen para explotar sus servicios pagando comisiones por cada servicio, en algunos casos los pagos son en dinero y en otros en productos como lo son las tarjetas pre pago.

Es así que varios empresarios apuestas a ENTEL y comienzan a implementar los negocios, bajo varias condicionantes tanto económicas como de logística que exigía esta empresa.

Hasta antes que comiencen a trabajar la competencia TIGO y VIVA; los PUNTOS ENTEL abarcaban todo el mercado y por supuesto resultaron muy rentables.

Ingresa la competencia y comienza la debacle de los PUNTOS, varios se cierran, otros cambian de telefónica y los más estratégicos continúan trabajando.

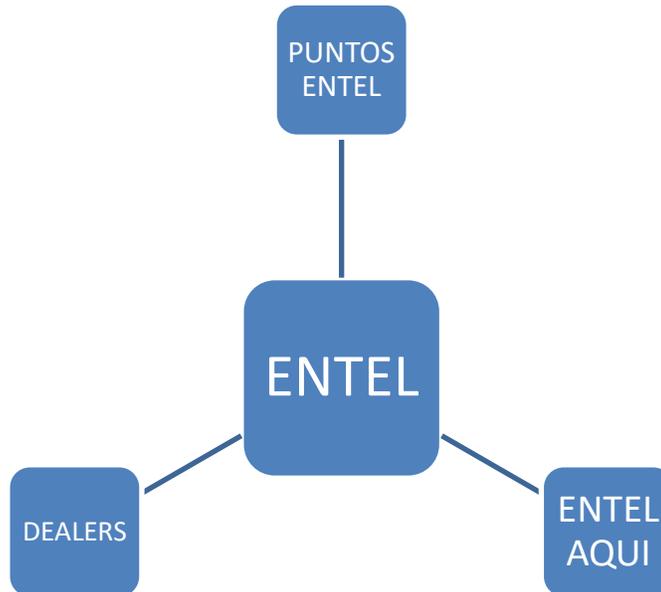
### **Capital propio**

Los PUNTOS ENTEL funcionan con capital propio, cada uno de estos sitios tienen capitales diferentes porque los hay grandes y medianos, lo mínimo que permite ENTEL para abrir un PUNTO es que se tenga 6 cabinas y 10 máquinas de internet. Por supuesto existen otros más pequeños, pero esos son calificados como “Aquí Entel” y tienen otro tratamiento financiero.

Todos los equipos e inmobiliarios que tienen los PUNTOS son de propiedad de los propietarios, lo único que pertenece a ENTEL es la computadora e impresora donde va el sistema de software de telefonía.

### **2.3. Redes de valor y de trabajo (networking)**

## *Selección de alianzas estratégicas*



### **2.4. Análisis competitivo y cadenas de valor**

Hoy en día, cuando el mercado es bastante competitivo, hay que tener ciertas reservas con TIGO y VIVA toda vez que han ganado un 60 por ciento del mercado entre ambos, en poco tiempo. Esto significa que ambas empresas han ofertado sus servicios a clientes más jóvenes con tecnología de punta y costos bajos.

Difícilmente podrán competir con ENTEL en términos de redes, ya que esta empresa tiene conectado todo Bolivia hace 45 años atrás, sin embargo, la

competencia continúa realizando sus cableados por fibra óptica, que les tardará los próximos años.

## **Impactos**

Este Plan de Negocios tendrá un gran impacto social, se aumentarán fuentes de trabajo, se permitirá la atención esmerada y personalizada a los clientes, “0” filas, con lo que se tendrá clientes satisfechos con ENTEL.

## **Fuentes de información**

Cada PUNTO será una fuente de información para los clientes, donde vayan podrán solicitar información sobre los diferentes servicios que ofrecen y además podrá acceder a los mismos en el instante que lo requiera y el lugar que elijan.

## **2.5 Planificación estratégica y mapeo de cadenas de valor**

### **Fuerzas de Porter**

Michael Porter, en su libro “Ventajas Competitivas” hace un análisis de las cinco fuerzas que permiten analizar cualquier negocio en términos de rentabilidad, Porter señaló en 1979 que la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de estas fuerzas o elementos.

1. Poder de la negociación de los compradores o clientes
2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

3. Amenaza de nuevos entrantes
4. Amenaza de productos sustitutivos
5. Rivalidad entre los competidores

## **Las cadenas de valor**

En cuanto a la cadena de valor Michael Porter resalta las actividades específicas del negocio en las que pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico.

El modelo considera a la empresa como una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los servicios de una empresa. Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución de los servicios de la empresa que crean valor para el cliente.

Las actividades primarias incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y marketing y servicio. Las actividades de apoyo consisten en la infraestructura (administración y gerencia), recursos humanos, tecnología y adquisiciones de la organización.

El uso del modelo de la cadena de valor de una empresa considera la comparación de sus procesos de negocios con los de sus competidores. El **benchmarking** implica la comparación de la eficiencia y efectividad de sus procesos de negocios contra estándares estrictos y luego la medición del desempeño contra esos estándares.

La cadena de valor de una empresa se debe enlazar con las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Una red de valor consiste en sistemas de información que mejoran la competitividad en toda la industria promoviendo el uso de estándares y al dar a las empresas la oportunidad de trabajar de manera más eficiente con sus socios de valor.

## **2.6. Estrategias de competitividad de Porter**

La competitividad en este caso lo trataremos desde el siguiente punto de vista, el primero que se tiene la competencia con las telefónicas Viva y Tigo, se corre el riesgo de no mantener a los clientes por la poca o ninguna atención preferencial en sus puntos de atención y que estos migren a las otras operadores.

No se quiere competir con las entidades Financieras, Bancos y Multicentros ya que sería difícil teniendo en cuenta la cantidad de clientes post-pagos que tiene ENTEL, sólo se ampliará los lugares de cobros de telefonía móvil incluyendo a esta cadena a los PUNTOS ENTEL en todas las zonas de la ciudad de La Paz.

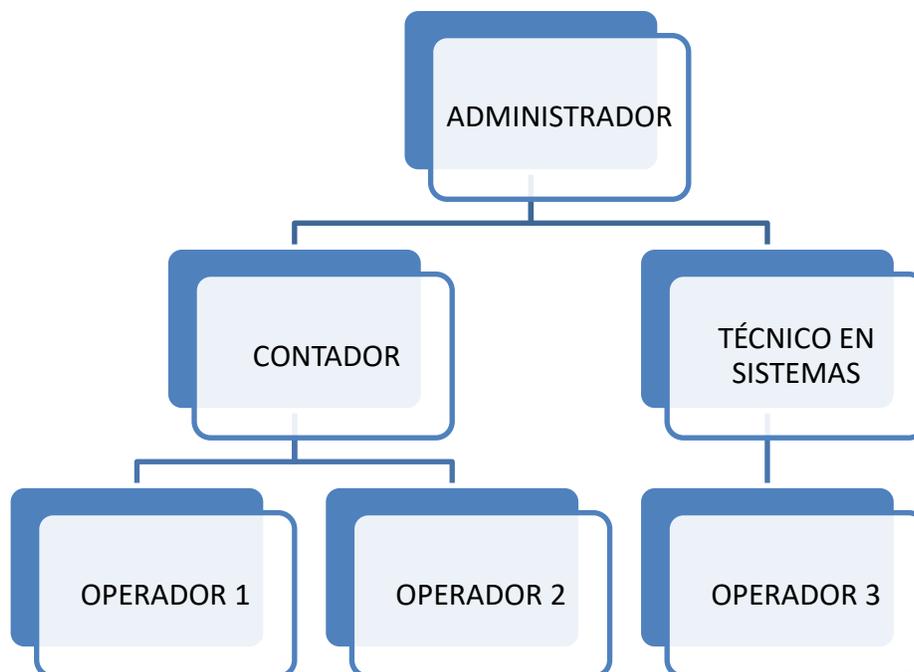
### **Proveedores, distribución y venta**

En este caso los proveedores son ENTEL, los que distribuirán el cobro del servicio post-pago y los otros servicios serán los PUNTOS ENTEL y finalmente quienes asumen sus pagos son los clientes del servicio de telefonía móvil.

## 2.7. Equipo directo y organizacional

### Estructura y organización de la empresa

Los PUNTOS ENTEL cuentan con una estructura organizacional que se detalla a continuación:



### Conformación del capital intelectual y operativo

El capital de cada PUNTO ha sido derogado por cada socio estratégico, en algunos casos existe capital intelectual, ya que los dueños son personas con títulos universitarios y también los operadores tienen estudios a nivel técnico.

## **Costos laborales directos**

Los costos laborales los absorben directamente los dueños o propietarios de los PUNTOS. Se toma en cuenta los salarios determinados por ley, incluye afp's, seguro de salud y bonos de movilidad y costos de alimentación y seguridad. En este caso, se debe hacer énfasis en que este Plan no está diseñando un nuevo negocio, sólo se pretende descentralizar los servicios de ENTEL hacia PUNTOS que ya están consolidados en el mercado hace 10 años atrás y que por concepto de los otros servicios, tales como telefonía ya cuentan con sus utilidades que les permite tener ingresos y egresos mensuales.

## **Seguridad e higiene de la empresa**

Cada empresario tiene una forma de mantener la seguridad e higiene en sus PUNTOS, todo depende de la calidad humana con la que trata a sus clientes y la imagen corporativa que quiere dar de su PUNTO como digno representante de una de las mayores empresas de telecomunicaciones del país como lo es ENTEL.

En el PUNTO ENTEL "SAN FRANCISCO" se cuenta con personal de limpieza, quien maneja de forma impecable esta empresa que de alguna manera es la imagen de ENTEL, por otro lado existe sistemas de seguridad monitoreados por empresas privadas y también 2 agentes de seguridad que resguardan a los clientes durante sus transacciones.

## CAPITULO III

### 3. Estrategias de marketing y ventas

La campaña de marketing y ventas que cada PUNTO lanzará paralelamente a la Estrategia Comunicacional de ENTEL, se basará en lo que los expertos de marketing utilizan el modelo de A.I.D.A.

En términos simples A.I.D.A. es una secuencia persuasiva que dirige a los clientes a través de las 4 etapas de la promoción:

- ATENCIÓN (a) Atraer la atención del cliente
- INTERES (i) Aumentar su interés mediante la demostración de las ventajas del servicio y los beneficios del mismo.
- DESEO (d) Convencerlos de dichas ventajas
- ACCION (a) Llevarlos a la venta

Este modelo clásico que describe los efectos que produce secuencialmente un mensaje se utiliza para toda venta de servicios o productos, sin embargo, ahora sólo hablaremos de servicios en este Plan de Negocios.

¿Cuándo una persona entra a una tienda?. Cuando ve una vitrina llamativa. Esto mismo se debe hacer en cada PUNTO, hacer atractiva su infraestructura ante los ojos de sus clientes. ¿Cómo lograr esto?, Llamando su atención, su interés, su deseo y sus acciones.

En este caso, expondremos un ejemplo de lo que haremos en el PUNTO ENTEL “SAN FRANCISCO”:

## **¿Cómo llamar la atención del cliente?**

Se deberá llamar la atención consultando a los clientes que cambios desean en el PUNTO ENTEL “SAN FRANCISCO”, permitiendo que el cliente se sienta importante al emitir su opinión sobre algún cambio o mejora del mismo, en cuanto a la infraestructura, la atención de los operadores, la limpieza, la rapidez, entre otros.

Luego de una consulta rápida a los clientes, se determinará que el PUNTO sortee electrodomésticos por el valor de Sus. 100 dólares que incluyen 3 electrodomésticos entre los clientes de telefonía móvil, incluyendo a quienes optaran por los otros 3 servicios que ofertan en este Plan.

Este sorteo se realizará cada tres meses por un tiempo indeterminado.

Los 100 dólares será parte del gasto que realizará el propietario, además de la compra de cupones para repartir entre los clientes que opten al sorteo trimestral.

Los clientes también deben ser consultados sobre la fecha del sorteo, todos los asistentes darán fe de la transparencia y la correspondiente premiación y entrega de los electrodomésticos.

## **¿Cómo llamar su interés?**

Una vez surgida la atención llega el interés por ingresar al PUNTO y ver que obsequios extras se les otorgará. Se colocará en lugar visible todos los electrodomésticos a los cuales pueden acceder en los sorteos cada 3 meses ya que se les otorgará 1 cupón por cada pago que hagan mensualmente y otro por los servicios detallados, de tal manera que cada cliente tendrá 1 o varias opciones para entrar al sorteo.

Cada electrodoméstico tendrá el letrero de: 1er lugar, 2do lugar y 3er lugar. Los electrodomésticos estarán ubicados dentro una mesa finamente decorada y atractiva a los ojos de los clientes. Es decir, pensarán que si pagan sus servicios telefónicos en este PUNTO cada mes, también podrán optar por un regalo extra, que en este caso será un electrodoméstico.

### **¿Cómo conseguir el deseo?**

Si conseguimos la atención y el interés, será más fácil conseguir su deseo. Una vez que el cliente se encuentre en el PUNTO, preguntará para qué sorteo son los electrodomésticos y se le explicará que por cada pago de cualquier de los 4 servicios ofertados en el Plan recibirán un cupón extra que les permitirá entrar en el sorteo cada 3 meses.

Independientemente del monto que cancele o los servicios a los cuales opte cada cliente recibirá un cupón enumerado que ingresará a un ánfora de vidrio que estará situado a la vista de los clientes.

### **¿Cómo conseguir la acción?**

La acción se explica sola, se provocará la atención, el interés y luego el deseo y ya sólo queda llevar a los clientes de la mano hacia la operadora u operador para hacer el pago de sus servicios. Algunos clientes necesitan que los lleves de la mano, otros van solos y así se sella los 4 pasos.

Hay que recordar que todo es un juego en el que las partes se complementan unas a otras. Y que se trata de ser diferentes y destacar de la competencia, utilizar

regalos extras como los electrodomésticos que a los clientes que se ganen les servirá en sus hogares. Además no hay que olvidarse que a los clientes hay que tratarlos con esmero y mucho respeto, sin distinciones. Luego hay que cerrar el círculo informando que estos sorteos se realizarán cada 3 meses para mantenerlos y así comenten con sus conocidos.

La entrega de los regalos como las gorras, poleras, bolígrafos, maletines y sombrillas, también jugaran un rol importante dentro de este marketing de ventas, ya que se estará incentivando a la gente a pagar sus post- pagos en los PUNTOS y como reconocimiento a su fidelidad se les otorgará un recuerdito de ENTEL.

### 3.1. Administración del ciclo de caja



Bienvenida al cliente



informaciones



Plataforma de atención



*Cientes con los servicios*



*Atención personalizada*



*Cliente satisfecho*

### 3.2. Plan de ventas

#### Volumen de mercado

SERVICIO	MONTO	FECHA
POST PAGO	Bs.14.000	MES
CAMBIO DE SISTEMA	Bs.5.000	MES
RECUPERAR LÍNEAS	Bs.5.000	MES
REGISTRO DE LÍNEAS	Bs. 4.000	MES

*Elaboración propia*

Según este cuadro estadístico cada PUNTO ENTEL tendrá un ingreso extra de Bs. 28.000 mensualmente durante los primeros tres meses. Cabe aclarar que de este monto sólo se debe descontar el 16 por ciento del IVA que hay que otorgar una factura a nombre de ENTEL.

### 3.3. Previsión de ventas

#### Lanzamiento

En cuanto al ciclo de vida de este Plan, se pretende que los PUNTOS

ENTEL formen una cartera de clientes de por lo menos 28 mil personas al mes por cada PUNTO, lo que significa hacer una atención a cerca de 1000 personas por día, mismos que serán atendidos por 10 operadores y durante 15 horas diarias. Por su parte ENTEL trabajará mucho en las Estrategias Comunicacionales, para lograr que sus clientes opten por dirigirse a sus PUNTOS a realizar sus pagos.

No se tiene pensado competir con los Bancos y Financieras, sólo se quiere dar otra opción al cliente al momento de hacer su pago o requerir otro servicio de ENTEL.

Las utilidades de estos servicios serán considerables para los propietarios de los PUNTOS.

### **Asentamiento**

En cuanto a la madurez, tal como se señaló anteriormente se pretende superar los ingresos en las próximas 3 gestiones, tal como se demuestra en el cuadro del flujo de este Plan. Diseñado para el PUNTO ENTEL “SAN FRANCISCO” y que en los otros Puntos diferirá de la cantidad de clientes que tenga cada uno de ellos.

### **Declinación**

Asimismo, se prevé la declinación en algunos PUNTOS, toda vez que no todos cuentan con solvencia económica, infraestructura y personal; sin embargo, para ello ya se tendrá elaborada otra lista de los próximos PUNTOS a ser beneficiados, de tal manera que inmediatamente decline un PUNTO otro entrará

en su lugar.

## **Consolidación**

Se ha proyectado las ventas en las próximas 3 gestiones, en los diferentes servicios que ENTEL descentralizar, con lo que quedará consolidado el negocio de estos servicios en los PUNTOS.

**FLUJO DE PLAN DE NEGOCIOS DESCENTRALIZACION DE  
SERVICIOS ENTEL  
FLUJOS PROYECTADOS PARA DOCE MESES Y PARA TRES  
GESTIONES  
CIFRAS EXPRESADAS EN  
BOLIVIANOS**

mes		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos por servicios		28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000		336,000	336,000	336,000
Total Ingreso por servicios		28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000		336,000	336,000	336,000
Egresos																	
Material de escritorio		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500		6,000	6,000	6,000
Gastos de Publicidad				700			700			700			700		2,800	2,800	2,800
IVA		3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640		43,680	43,680	43,680
IT		840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840		10,080	10,080	10,080
Total Egresos		4,980	4,980	5,680	4,980	4,980	5,680	4,980	4,980	5,680	4,980	4,980	5,680		62,560	62,560	62,560
Flujo de Efectivo		23,020	23,020	22,320	23,020	23,020	22,320	23,020	23,020	22,320	23,020	23,020	22,320	-15,000	273,440	273,440	273,440
Saldo Inicial-Inversión	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000		15,000	15,000	15,000
Saldo Final	15,000	38,020	38,020	37,320	38,020	38,020	37,320	38,020	38,020	37,320	38,020	38,020	37,320		288,440	288,440	288,440

Fuente: Elaborado en base a datos  
estimados

VAN \$b 638,593.89

TIR 1823%

TASA DE DESCUENTO 8%

## **CAPITULO IV**

### **4. ESTRATEGIA COMUNICACIONAL**

El Plan de negocios diseñado en esta oportunidad precisa de un modo consiente, sistemático y coherente establecer un intercambio de contenidos de comunicación, ya sean informaciones en el entorno externo de la empresa.

Para desarrollar de forma eficiente y eficaz la función comunicacional del sistema utilizaremos algunos conocimientos y herramientas correspondientes al área de la acción de la comunicación social.

El propósito de este Plan de negocios además de proponer la descentralización de los servicios de ENTEL hacia los PUNTOS ENTEL, es proponer una “estrategia de comunicación” basada en difundir este nuevo PLAN DE NEGOCIOS a través de los medios masivos.

Sin embargo, hay que aclarar que la Empresa Nacional de Telecomunicaciones actualmente cuenta con una Gerencia Comercial y de Mercadeo a nivel nacional y con una Dirección Nacional de Comunicación y Prensa, quienes han comprometido el apoyo a los PUNTOS ENTEL para difundir todas las informaciones que tengan que ver con sus “socios estratégicos”.

Por lo que este Plan de Negocios contará con el respaldo económico, logístico y diseño de la Estrategia Comunicacional que se lanzará para informar al público externo de las nuevas ofertas que ENTEL pondrá a disposición de sus clientes en sus PUNTOS. Por lo que no pondremos tanto énfasis en este último

tema, más allá de sugerir a ENTEL los medios masivos que se deben tomar en cuenta.

## **4.1. MARCO TEÓRICO**

### **4.1.1. Qué es una Estrategia de Comunicación**

Sin ánimos de fabricar una teoría, usaremos las definiciones que estudiosos sobre este tema han aportado a lo largo del siglo XX y comienzos del XXI. Veremos algunos conceptos y modelos de comunicación que nos permitan entender el espíritu de la estrategia que pretendemos para lanzar a la luz pública este Plan de Negocios.

“El acto o proceso de transmisión que generalmente se llama comunicación, consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc, mediante el empleo de signos y palabras.” Berelson y Steiner, 1964 .

“Tenemos comunicación siempre que una fuente emisora influencia a otro - el destinatario - mediante la transmisión de señales que pueden ser transferidas por el canal que los liga”. Osgood, 1961.

“Proceso de interacción social, democrático, basado en el intercambio de signos, por medio del cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias, bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación”. Luis Ramiro Beltrán.

“Comunicar es hacer posible que unos hombres reconozcan a otros hombres, y ello en doble sentido: les reconozcan su derecho a vivir y pensar diferentemente y se reconozcan como hombres en esa diferencia. Eso es lo que implica y lo que significa pensar la comunicación desde la cultura”. Jesús Martín Barbero.

Alberto Mercuri profesor de psicología define a la comunicación como la transmisión de información de un organismo a otro por medio de símbolos que hace posible las relaciones entre los individuos componentes de un grupo, entre éstos y otros grupos y con ello la coexistencia humana.

Carl Houland por su parte señala que la comunicación es el proceso por medio del cual el individuo transmite estímulos para modificar el comportamiento de los individuos.

Por lo que podemos deducir que una Estrategia Comunicacional es una serie sistemática y bien planificada de acciones que se combinan en diferentes métodos, técnicas y herramientas, para lograr un objetivo, utilizando los recursos disponibles, en un tiempo determinado. Por lo que una vez que se tienen los objetivos bien claros sobre este Plan de Negocios éstos ayudaran a enfrentar la solución a los problemas.

La Estrategia Comunicacional diseñada será consistente con las conclusiones de campo y con el marco de referencia del Plan de Negocios.

Será viable con relación a los recursos disponibles que tenga ENTEL y con el tiempo determinado que en este caso se pretende en la primera etapa de

lanzamiento del Plan de Negocios que ENTEL lance una publicidad agresiva durante 3 meses en los medios masivos.

Paralelamente a esta campaña publicitaria, se lanzará la Estrategia de Marketing y ventas explicada anteriormente, a nivel interno en cada uno de los PUNTOS ENTEL para reforzar la campaña externa que realizará ENTEL.

La estrategia que ENTEL lance debe ser totalmente efectiva, o sea que deben hacer uso de sus mejores recursos disponibles para lograr nuestros objetivos.

#### **4.1.2. Aspectos fundamentales**

Existen aspectos fundamentales que hay que tomar en cuenta a tiempo de lanzar una Estrategia Comunicacional, sobre todo al momento de lanzar éste Plan de Negocios. Uno de ellos es la definición del negocio mismo: es decir que ENTEL debe manejar la información clara sobre ¿Quiénes son? Es decir quiénes son los PUNTOS ENTEL. Bajo la premisa que son los “socios estratégicos” de ENTEL hace más de 10 años atrás.

¿Quiénes son sus principales clientes?. Los principales clientes de los PUNTOS ENTEL son los vecinos de cada barrio de la ciudad de La Paz, ya que los PUNTOS están ubicados en lugares estratégicos de todas las zonas urbanas y periféricas de la ciudad.

¿Cuáles son sus ventajas competitivas? Este punto es muy importante aclararlo para el momento en que se diseñen las Estrategias Comunicacionales ya que las grandes ventajas que los PUNTOS ENTEL tienen son las siguientes:

- a) Atienden a sus clientes los 365 días al año
- b) Atienden a sus clientes feriados y fines de semana
- c) Atienden a sus clientes 15 horas diarias, ininterrumpidamente
- d) Existe un trato al cliente de amigo a amigo
- e) “O” filas

Por lo tanto, una definición correcta del PUNTO ENTEL y lo que ofrecerá una vez que se implemente este Plan, será importante al momento del diseño de la Estrategia Comunicacional. No hay que dejar de lado la situación del entorno (mercado, sociedad y competencia), por lo que en este Plan también tenemos un análisis del FODA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Para que ENTEL lo tome en cuenta.

Junto con ello, debe tenerse claro los objetivos a lograr a través de la Estrategia Comunicacional: teniendo como objetivo general el de mejorar la atención a sus clientes móviles. Que los PUNTOS ENTEL incrementen sus ingresos económicos gracias a la oferta de los nuevos mix de servicios de ENTEL, aumentar su clientela, captar nuevos nichos de mercado, revertir una situación de crisis, etc. Estos últimos son objetivos específicos, realistas y medibles en el tiempo.

## 4.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Ante la demanda de la población de la necesidad de contar con servicio móvil y que hoy por hoy ENTEL cuenta con casi 3 millones de clientes móviles a nivel nacional y sólo en el departamento de La Paz con 400 mil clientes. Es que se propone la inmediata puesta en marcha de este Plan ya que los clientes de ENTEL merecen otras opciones al momento de pagar por un servicio o solicitar otro.

Los Bancos, Financieras y los Multicentros no ofrecen las comodidades de horarios, días y lugares donde están ubicados. Para que la explicación sea más clara, es de conocimiento general que estas entidades que trabajan para ENTEL en el cobro del servicio post pago, atienden en horarios de oficina, sólo de lunes a viernes y sábados en algunos casos hasta el mediodía.

Esta molestia se hace sentir día a día en los clientes que hemos identificado en el PUNTO ENTEL más grande que existen en la ciudad de La Paz, ubicado en pleno centro de San Francisco.

Se ha realizado una encuesta y entrevistas personales con cada uno de los miles de clientes que diariamente visitan este centro de llamadas quienes han dado a conocer su inconformidad sobre el sistema de pago de los servicios de post pago de ENTEL. Además de los cambios de sistema de TDMA a CHIP ; registro de celulares y recuperación de números que sólo lo deben realizar en los dos Multicentros, teniendo que estar sujetos a los horarios incómodos de oficina.

Existe un porcentaje elevado de gente que viene de los cantones y provincias a recuperar su chip, a registrar su número y celular, a cambiar su TDMA a CHIP y lamentablemente llegan tarde a los Multicentros cuando estos ya

cumplieron su horario de oficina, en ocasiones comentan que se deben quedar dos días para esperar la atención en los Multicentros.

Este problema social que afecta a la población que actualmente utiliza los servicios de ENTEL; además de la crisis económica que vienen atravesando los PUNTOS ENTEL han sido dos factores que han promovido el inmediato diseño de este Plan de Negocios.

### **4.3. INDAGACIÓN DEL PROBLEMA**

Antes de diseñar este Plan de Negocios se ha recurrido a la Gerencia Comercial de ENTEL para indagar un poco sobre qué está fallando en la relación entre la Institución y la población beneficiaria. Dónde está el problema, el por qué no se amplía la oferta de sus servicios hacia los PUNTOS que tienen, de tal manera de evitar malos ratos a su clientes. Porque lamentablemente no se le está ofreciendo una atención personalizada. En la indagación se constató que el problema sólo es técnico, es decir que los ejecutivos de esta empresa están aún diseñando un software que proteja sus ingresos económicos a tiempo de aplicarlos a sus PUNTOS.

Sin embargo, en la indagación que sostuvimos en la Gerencia Comercial, también pudimos constatar que se están haciendo las últimas pruebas del diseño del software y que estarán listos a más tardar en 3 meses, fecha coincidente con la aplicación de este Plan.

#### **4.4. ESTRATEGIA COMERCIAL**

Un Plan de Negocios (emprendedores.com) debe reunir una serie de elementos fundamentales. Uno de ellos es la definición del negocio mismo: ¿Quiénes somos? ¿Quiénes son nuestros principales clientes? ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas? Una definición correcta del negocio le permitirá transmitir correctamente la imagen que se desea proyectar. Además, es necesario saber la situación del entorno (mercado, sociedad y competencia), por lo que es recomendable hacer un análisis FODA (Debilidades, Amenazas, Fortaleza y oportunidades). Todo esto para lanzar una acertada Estrategia Comercial y Comunicacional.

Luego se debe identificar a los públicos a los cuáles se desea llegar y así adaptar a cada uno de esos grupos los mensajes que se desean transmitir. Estos públicos pueden ser los clientes actuales o potenciales compradores, usuarios permanentes o esporádicos de los servicios, etc., pero además el público interno, como trabajadores, socios y proveedores.

Deberá identificar sus necesidades, sus hábitos de consumo y gustos y qué medios de comunicación serían los más adecuados para llegar a cada uno de estos grupos.

Una vez claro el asunto a comunicar y los públicos a los cuales se deseen llegar, es necesario elaborar un mensaje central, claro y conciso que represente a la empresa. Este mensaje debe incluir los elementos diferenciadores que la distinguen de su competencia.

De esta manera, podemos señalar claramente que los públicos a los que nos

queremos dirigir son los clientes post- pagos, además de los clientes que deseen hacer sus cambios de sistema, registro de sus celulares y recuperación de líneas.

Y el mensaje que queremos transmitirle es que...”al momento de elegir el lugar donde pagar tu factura de post pago... no lo pienses... hazlo en tu PUNTO”. Y el otro mensaje dirigido a quienes demandan los otros servicios será: “ Si deseas recuperar tu Chip, registrar tu número o celular o cambiar tu sistema de TDMA a CHIP...no lo pienses... hazlo en TU PUNTO”.

#### **4.4.1. Las Herramientas**

Claros los mensajes y los públicos, deben estipularse las herramientas que se utilizarán, lo cual deberá estar en sintonía con los recursos con los que cuenta la empresa. Estas herramientas pueden consistir en eventos, entrevistas, newsletters, websites, apariciones en la prensa (escrita, radio, TV e internet); y la publicidad no convencional, como la utilizada en la vía pública.

#### **4.4.2. Plazo y medición de resultados**

Una Estrategia Comercial debe tener establecidos plazos y fechas para ser evaluado, de manera de descubrir si los resultados fueron alcanzados y ver qué funcionó bien y qué no. Esto es tan fundamental como tener claro el presupuesto destinado a este plan.

Se ha diseñado esta Estrategia Comercial para llevar adelante conjuntamente este Plan de Negocios, ya que pretendemos conseguir que ENTEL lidere dentro del mercado de las telecomunicaciones, utilizando integralmente los

procesos involucrados en las áreas de mercadeo y creación de relaciones con el cliente, tales como: el comportamiento del consumidor, investigación de mercados, necesidades del servicio, comunicaciones integradas, ventas y satisfacción y lealtad al cliente, aplicando conocimientos técnicos y gerenciales avanzados, necesarios para una efectivo Plan de Negocios.

Será necesario centrar la atención de ENTEL y los esfuerzos de mercadeo para satisfacer y deleitar al cliente y el mercado como una vía para desarrollar ventajas diferenciales sostenibles.

#### **4.4.3. Diseño de la Estrategia**

Se ha diseñado esta Estrategia a corto y mediano plazo (3 meses), coherentes con las Estrategias Comunicacionales de ENTEL, con conocimiento de la dinámica del mercado que garanticen una mejor posición competitiva.

Se pretende crear un ambiente de trabajo entre ENTEL y PUNTOS ENTEL para posicionar correctamente el servicio en el mercado consistente en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia VIVA y TIGO. Es decir ofrecer un servicio que será efectivamente percibido como único por los clientes.

Por lo tanto, un servicio, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por VIVA y TIGO.

## ***4.5. MISIÓN***

Definir una Estrategia Comunicacional, adecuado al mercado para el inicio y el posicionamiento de los servicios de post-pago de telefonía móvil, recuperación de líneas, transferencia de sistema de TDMA a GSM y registro de las líneas en los PUNTOS ENTEL.

### ***4.5.1. VISIÓN***

Ofrecer a los clientes de telefonía móvil, en un futuro cercano, alternativas cómodas que le reduzcan el tiempo al máximo para poder hacer sus pagos de telefonía móvil. Quedando los PUNTOS como los únicos centros de explotación de servicios de ENTEL.

## ***4.6. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS:***

### ***4.6.1. OBJETIVO GENERAL:***

- Informar a la ciudadanía en general que ENTEL ha puesto a su disposición varios PUNTOS cercanos a sus domicilios para que puedan pagar sus servicios de telefonía móvil, además de otros mix de servicios.

### ***4.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:***

- Utilizar medios masivos para convencer a los clientes móviles que la opción de pagar u optar por un servicio de ENTEL en un PUNTO será

más cómodo, rápido y eficiente.

- Informarles que no tendrán que hacer filas.
- Convencerlos a los clientes que el pago de sus servicios pueden hacerlo en los PUNTOS ENTEL con la misma garantía que lo hacen en los Bancos o Financieras.
- Informarles que la atención en los Puntos es ininterrumpida los 365 días al año incluyendo domingos y feriados y 15 horas diarias.

#### ***4.7. ESTRATEGIA COMUNICACIONAL***

La Estrategia Comunicacional que se ha diseñado para llevar adelante este Plan, ha tenido en cuenta los siguientes factores:

##### ***4.7.1. El Servicio***

El servicio es intangible ya que no tiene tamaño ni envase pero si cuenta con calidad y con un gran respaldo. En comparación a la competencia los servicios que ofrece ENTEL a través de los PUNTOS aún son mejores ya que ENTEL es pionera en telecomunicaciones.

En economía y en marketing (mercadotecnia) un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La

presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.

#### **4.7.2. El precio**

"En términos simples, el precio es la cantidad de dinero, o de otro tipo de objetos con utilidad, prevista para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto o un servicio".

El precio no solamente significa dinero, existen otros medios de pago como por ejemplo el "trueque", que puede definirse como el intercambio de bienes y/o servicios por otros productos.

En el caso de los servicios, el precio se encuentra sujeto a muchas variables ya que los clientes no siempre adjudican el mismo valor a los diferentes servicios, sino que consideran variables como la capacitación para el uso del servicio, la información antes de obtener el servicio y la calidad en la atención al cliente.

En este caso cabe aclarar que no se estará vendiendo un servicio, más bien se estará cobrando por un servicio y esos cobros serán a través de las facturas emitidas por ENTEL y cada una dependerá del paquete que eligió el cliente.

#### **4.7.3. Distribución**

La propiedad de un servicio debe transferirse de alguna manera, del individuo u organización que lo elabora al consumidor que lo necesita y lo compra, es aquí donde intervienen los canales utilizados para proporcionar estos servicios, los cuales son claves en la decisión de compra ya que el consumidor espera obtener el servicio en un lugar accesible y con un ambiente propicio y

agradable.

En cuanto a los servicios, por lo general no pueden enviarse, sino que más bien se producen y consumen en el mismo lugar.

Un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que éste pasa del fabricante al usuario final.

Estos puntos de vista, respalda teórica y científicamente este Plan de Negocio que se basa en el cobro de un servicio en lugares cercanos a los clientes, donde éstos podrán recibir una buena calidad de servicio, atención esmerada, prontitud y rapidez, toda vez que, los PUNTOS se encuentra cerca de los domicilios de los clientes.

#### **4.8. De la promoción o publicidad**

La publicidad será agresiva a través de los medios de comunicación masivos, será respaldada económicamente por ENTEL, toda vez que se pretende persuadir a los clientes para que realicen sus pagos de telefonía en los PUNTOS ENTEL.

Diferentes factores señalan la necesidad de la promoción hoy en día, en primer lugar, como la distancia física entre el productor del servicio y el consumidor se incrementa y a medida que el número de clientes potenciales crece, el problema de comunicación de mercado se convierte en uno muy significativo.

Los consumidores toman la decisión de compra de acuerdo al grado de

información que recibe del proveedor del servicio, desea estar completamente seguro de que las características que el servicio ofrece van de acuerdo a sus necesidades.

La campaña promocional, es la base por la cual debe empezar toda entidad, independientemente del tipo de servicio que utilice, está constituida por una serie de esfuerzos promocionales construidos alrededor de un tema simple o una idea y diseñados para alcanzar una meta predeterminada.

Se hará una alianza estratégica entre ENTEL y los PUNTOS ENTEL. Ambos se enfocarán en la publicidad por su parte ENTEL a través de los medios de comunicación lanzará una campaña agresiva a través de spots televisivos, jingles radiales y artes en prensa, además de los regalos a los clientes. Paralelamente una Estrategia de Marketing y Ventas al interior de cada PUNTO, esta fusión ENTEL Vs PUNTOS permitirán el éxito de este Plan.

A continuación la elaboración de una campaña publicitaria, que sólo pretende ir como sugerencia en las decisiones que ENTEL tome a tiempo de diseñar su Estrategia Comunicacional.

#### **4.8.1. Publicidad en televisión**

La publicidad promocional por televisión en los canales Red Uno, UNITEL, ATB específicamente en la emisión de los noticieros del medio día y de la noche con esto se llegará al público en general.

Asimismo, se aconseja una campaña televisiva de 3 spots diferentes,

mismos que serán emitidos por los canales televisivos en horarios especiales, tales como los noticieros, las películas estelares y los programas de farándula. Estos programas apuntan al público objetivo que queremos informarle que de ahora en adelante podrá cancelar sus facturas telefónicas post pagos en los PUNTOS ENTEL cercanos a su domicilio en horarios cómodos y una atención rápida y esmerada.

Algunos DEMOS como ejemplo de lo que se quiere transmitir en televisión:

- La gente que transita las calles y avenidas de las zonas de las ciudades de La Paz y a tiempo de ver un PUNTO ENTEL frente a él, se acordará de pagar su factura.
- Un fin de semana que se encuentre un padre de familia con sus niños jugando en un parque y decide dejarlos un momento jugando y corre a un PUNTO ENTEL cercano a cancelar su factura.
- Una ama de casa que decide cancelar su factura en un día feriado en un PUNTO cercano a su hogar.

Para esto será importante focalizarse en 3 zonas diferentes en la ciudad de La Paz.

#### **4.8.2. Publicidad en la prensa**

La promoción en la prensa escrita, será en los periódicos de mayor tiraje, tales como EL DIARIO y LA RAZÓN, además que se contará con una distribución de folletos con información detallada sobre los servicios a ofrecer, con esta publicidad se podrá alcanzar a la gente económicamente activa.

### **4.8.3. Publicidad en la radio**

La publicidad dentro de la radio será realizada en emisoras más conocidas y con altos índices de audiencia, a saber: “FIDES”, ERBOL, entre otros .

En cuanto a los jingles radiales, por estrategia se utilizarán los programas de misceláneas que duran 3 horas por las mañanas y por las tardes, se pedirá a los propios locutores, que deben ser creíbles, gozar de buena reputación y ser carismáticos, quienes comenten que les resulta más fácil pagar sus facturas cerca de su domicilio.

Ellos comentarán el lugar donde viven y el PUNTO donde son atendidos, como trabajan la mayor parte del día, prefieren cancelar sus facturas durante un fin de semana que tienen libre. Ese comentario carismático, sincero y directo, será más eficaz al momento de transmitir un mensaje.

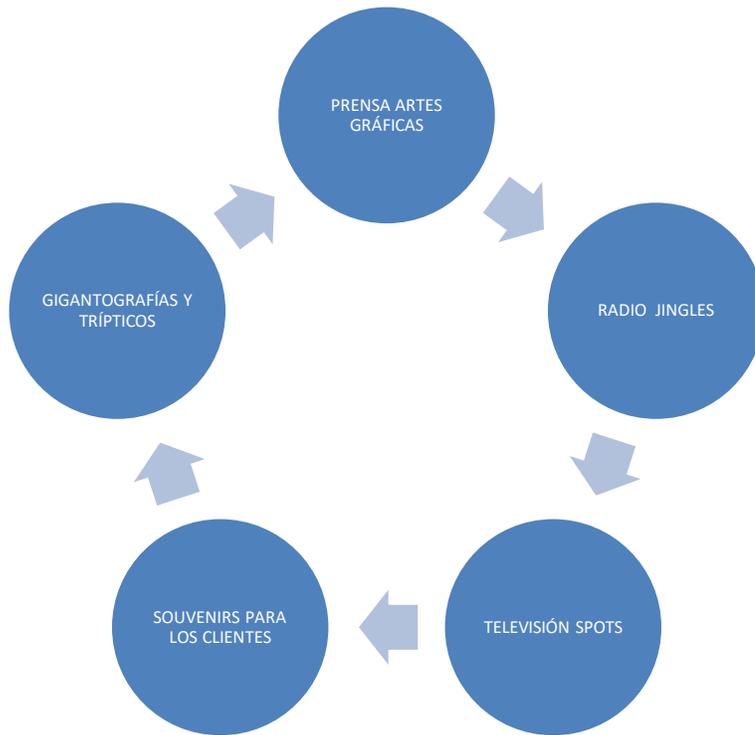
### **4.8.4. Incentivos a los clientes**

El incentivo es muy importante ya que se premiará la fidelidad de los clientes que opten pagar sus facturas en los PUNTOS, por cada pago se les obsequiará gorras, poleras, maletines, sombrillas, entre otros.

## **4.9. Cronograma de actividades**

Cada actividad presentada en los planes de acción, será llevada a cabo en intervalos de tiempo específicos y de acuerdo a la oportunidad que se determine según la fecha, este cronograma pretende mantener un orden en la realización de cada actividad.

# ACTIVIDADES PROGRAMADAS OCTUBRE A DICIEMBRE 2011



## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

MODELO	OBJETIVO	AUDIENCIAS	RESPONSABLES	REC. HUMANOS	REC. TÉCNICOS	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	FECHAS
CAMPAÑA DE MEDIOS MASIVOS	INFORMAR A LA POBLACIÓN EN GENERAL Y A LOS CLIENTES DE ENTEL EN PARTICULAR	<p>A) CLIENTES POST PAGOS.</p> <p>B) CLIENTES QUE DESEEN LA RECUPERACIÓN DE SUS LÍNEAS</p> <p>C) CLIENTES QUE DESEEN EL CAMBIO DE SISTEMA</p> <p>D) CLIENTES QUE DESEEN REGISTRAR SUS LÍNEAS Y CELULARES</p>	<p>-La Gerencia Comercial y de marketing de ENTEL.</p> <p>-La Dirección de comunicación y prensa de ENTEL</p>	<p>1 Coordinador</p> <p>1 Secretaria</p> <p>Equipo de producción de materiales</p>	<p>-Diseño de la campaña.</p> <p>-Spots de TV</p> <p>- Cuñas radiales</p> <p>-Afiches</p> <p>-Folletería</p> <p>-Documentación de difusión.- Material de oficina.- Equipo de oficina-Elaboración de artes gráficas.</p>	<p>Diseño de la campaña.</p> <p>- Diseños de matrices.</p> <p>- Producción de materiales.</p> <p>- Difusión de materiales en medios masivos.</p>	Septiembre a octubre del 2011



<p><b>ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS EN LOS PUNTOS</b></p>	<p><b>INFORMARLES A LOS CLIENTES PERSONALMENTE QUE A PARTIR DE LA FECHA PUEDEN HACER SUS PAGOS DE LOS SERVICIOS POST PAGOS</b></p> <p><b>ADEMÁS:</b></p> <p><b>PODRÁN RECUPERAR SUS CHIPS, REGISTRAR SUS CELULARES Y CAMBIAR SUS SISTEMAS DE TDMA A CHIP</b></p>	<p><b>CLIENTES EN GENERAL</b></p>	<p><b>Los propietarios de los PUNTOS.</b></p>	<p><b>1 Administrador</b></p> <p><b>Los operadores del PUNTO.</b></p> <p><b>Los cajeros del PUNTO.</b></p>	<p><b>-Compra de los electrodomésticos.</b></p> <p><b>-Sorteo y entrega de los premios a los ganadores.</b></p>	<p><b>Diseño de la campaña.</b></p> <p><b>- Diseños de matrices.</b></p> <p><b>- Producción de materiales.</b></p> <p><b>- Difusión de materiales en medios masivos.</b></p>	<p><b>Septiembre 2011</b></p> <p><b>Diciembre 2011</b></p> <p><b>Marzo 2012</b></p>
--	--	-----------------------------------	---	--	---	--	---

#### 4.10. PRESUPUESTO

Campaña publicitaria \$ 50.800 (cincuenta mil ochocientos dólares 00/100) incluye pantalla de publicidad por el Tv cable, entrevista en programas en vivo, comerciales dentro de la programación de los noticieros meridianos y nocturno, además de incluir cintillas en los principales canales.

Los costos de la promoción publicitaria se desglosan de la siguiente manera:

##### Televisión

MEDIOS	HORARIO	PROGRAMAS	COSTO	PRESUPUESTO
RED UNO UNITELATB	Lunes a Sábado	Noticiero	Por Semana \$5000	Por Mes \$20.000

##### Radio

MEDIOS	HORARIO	PROGRAMAS	COSTO	PRESUPUESTO
FIDES ERBOL	Lunes a Sábado	Noticiero	Por Semana \$2000	Por Mes \$8.000

##### Prensa

MEDIOS	HORARIO	PROGRAMAS	COSTO	PRESUPUESTO
EI DIARIO LA RAZÓN	Solo Domingos	Contratapa	Por Semana \$2000	Por Mes \$8.000

Elaboración propia

Se tiene como anexos las tarifas actuales de los medios de comunicación señalados anteriormente, utilizados para programar un aproximado de lo que ENTEL deberá invertir en materia de publicidad.

### CUADRO DE COSTOS DE INCENTIVOS A LOS CLIENTES

CANTIDAD	PRODUCTO	COSTO
10.000	GORRAS PROMOCIONALES	\$ 1.500.-
10.000	POLERAS PROMOCIONALES	\$ 1.500.-
10.000	MALETINES PROMOCIONALES	\$ 5.600.-
5.000	SOMBRILLAS PROMOCIONALES	\$ 6.200.-
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 14.800.-</b>

**Costo total Presupuesto**

**\$ 50.800.-**

*Elaboración Propia*

Determinados los costos de publicidad y los costos en incentivos a los clientes, se obtiene un gran total del costo aproximado que deberá derogar ENTEL para lanzar este Plan.

#### 4.10.1. Cuadro de costos totales

VARIABLE COSTO	\$US.
Publicidad	\$36,000.00
Incentivos a los clientes	\$14,800.00
<b>Costo Total</b>	<b>\$50,800.00</b>

La implementación del proyecto de posicionamiento en la mente de los clientes de los servicios de pago de telefonía móvil y otros en los PUNTOS ENTEL, será un costo aproximado de: \$50,800.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1. Adrián Payne.** La esencia de la mercadotecnia de servicios . México, 1993,  
Manual para elaborar un plan de Mercadotecnia
  
- 2. Philip Kotler, Gary Armstrog.**Mercadotecnia Sexta Edición,Edit Pearson,  
2000
  
- 3. Agustín Reyes Ponce,** Administración de Empresas, Edit. Limusa, 1998
  
- 4. FernandezValiñas Ricardo,** Manual para Elaborar un Plan de Mercadotecnia,  
Thompson Learning2001
  
  
- 5.Michael Porter,** “Ventajas Competitivas”. Edición Limusa1998
  
  
- 6.William J, Stanton - Michael J, Etzel -Bruce S, Walker.**Fundamentos de  
Marketing, 10ª. edición, México 1980.
  
  
- 7. Don Schultz;** "Fundamentos de Estrategias publicitarias"pp.25
  
  
- 8.Kleppner Otto, Rusell Thomas, Lane Ronald ;** "Publicidad"; pp. 24
  
- 9.Rafael Alberto Pérez Gonzáles,** Estrategias de Comunicación, editorial Ariel,  
Barcelona- España, septiembre 2001
  
  
- 10.Williams AREN,** Publicidad, pag. 234
  
  
- 11.Adalid CONTRERAS BASPINEIRO ,** Planificar la Comunicación desde las  
Mediaciones. Diseño de Estrategias de Comunicación y Desarrollo, Ed. CIESPAL,  
Quito, Ecuador, 2002.

**ANEXOS**

## ESTADO RESULTADO PROYECTADO A 1 AÑO

ESTADO RESULTADOS PROYECTADO AÑO 1 DEL PROYECTO CIFRAS EXPRESADAS EN BOLIVIANOS		
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>		<b>336.000</b>
<b>MENOS:</b>		<b>62.560</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>		
Material de escritorio	6.000	
Gastos de Publicidad	2.800	
IVA	43.680	
IT	10.080	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>273.440</b>
<b>IMPUESTOS A LAS UTILIDADES</b>		<b>68.360</b>
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>205.080</b>

*Elaboración propia*

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

MODELO	OBJETIVO	AUDIENCIAS	RESPONSABLES	REC. HUMANOS	REC. TÉCNICOS	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	FECHAS
<p>CAMPAÑA DE MEDIOS MASIVOS</p>	<p>INFORMAR A LA POBLACIÓN EN GENERAL Y A LOS CLIENTES DE ENTEL EN PARTICULAR</p>	<p>A) CLIENTES POST PAGOS.</p> <p>B) CLIENTES QUE DESEEN LA RECUPERACIÓN DE SUS LÍNEAS</p> <p>C) CLIENTES QUE DESEEN EL CAMBIO DE SISTEMA</p> <p>D) CLIENTES QUE DESEEN REGISTRAR SUS LÍNEAS Y CELULARES</p>	<p>-La Gerencia Comercial y de marketing de ENTEL.</p> <p>-La Dirección de comunicación y prensa de ENTEL</p>	<p>1 Coordinador</p> <p>1 Secretaria</p> <p>Equipo de producción de materiales</p>	<p>-Diseño de la campaña.</p> <p>-Spots de TV</p> <p>- Cuñas radiales</p> <p>-Afiches</p> <p>-Folletería</p> <p>-Documentación de difusión.- Material de oficina.- Equipo de oficina-Elaboración de artes gráficas.</p>	<p>Diseño de la campaña.</p> <p>- Diseños de matrices.</p> <p>- Producción de materiales.</p> <p>- Difusión de materiales en medios masivos.</p>	<p>Septiembre a octubre del 2011</p>

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

<p><b>ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS EN LOS PUNTOS</b></p>	<p><b>INFORMARLES A LOS CLIENTES PERSONALMENTE QUE A PARTIR DE LA FECHA PUEDEN HACER SUS PAGOS DE LOS SERVICIOS POST PAGOS</b></p> <p><b>ADEMÁS:</b></p> <p><b>PODRÁN RECUPERAR SUS CHIPS, REGISTRAR SUS CELULARES Y CAMBIAR SUS SISTEMAS DE TDMA A CHIP</b></p>	<p><b>CLIENTES EN GENERAL</b></p>	<p><b>Los propietarios de los PUNTOS.</b></p>	<p><b>1 Administrador</b></p> <p><b>Los operadores del PUNTO.</b></p> <p><b>Los cajeros del PUNTO.</b></p>	<p><b>-Compra de los electrodomésticos.</b></p> <p><b>-Sorteo y entrega de los premios a los ganadores.</b></p>	<p><b>Diseño de la campaña.</b></p> <p><b>- Diseños de matrices.</b></p> <p><b>- Producción de materiales.</b></p> <p><b>- Difusión de materiales en medios masivos.</b></p>	<p><b>Septiembre 2011</b></p> <p><b>Diciembre 2011</b></p> <p><b>Marzo 2012</b></p>