



Plan de Mercadeo DirecTV

Trabajo de grado

Por:

Andres Felipe Angel

Camilo Giraldo

Paula Mariño

Verónica Mosquera Vásquez

Freddy Muñoz Gómez

ESIC Business & Marketing School
Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA-
Maestría en Dirección de Marketing

Bogotá, 28 de Marzo de 2016

Plan de Mercadeo DirecTV

Trabajo de grado

Por:

Andrés Felipe Ángel

Camilo Giraldo

Paula Mariño

Verónica Mosquera Vásquez

Freddy Muñoz Gómez

Director

Luís Sanchez Villa

Profesor ESIC

ESIC Business & Marketing School
Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA-
Maestría en Dirección de Marketing

Bogotá, 28 de Marzo de 2016

Análisis Interno

¿Qué es DIRECT TV?

Es el sistema de televisión satelital líder en el mundo, que ofrece más canales y una espectacular selección de programación que incluye películas, deportes, eventos exclusivos, noticias, programas infantiles, canales educativos y muchas alternativas más.

La tecnología digital de vanguardia le brinda la nitidez de imagen y la pureza del audio con calidad inigualable.

En Colombia se ofrece un servicio de Internet 4GLTE que se caracteriza por su velocidad, estabilidad y confiabilidad en velocidades de 2, 4 y 6MB.

Ofrecemos servicio prepago y pospago en los dos servicios.

Misión:

Transformar el panorama de la comunicación mediante una combinación irresistible y diversa de contenido, tecnología y servicio, convirtiendo a DIRECTV en la selección favorita del consumidor.

Visión:

Hacer de DIRECTV la mejor experiencia en video a cualquier hora y en cualquier lugar para nuestros clientes de Latino América y Estados Unidos.

Valores corporativos:



Para DIRECTV es importantísimo mantener una COOLTURA que se enfoque en el cliente. Para la construcción de esta cooltura, y para poder hacerla entendible y accionable desde el vendedor hasta el presidente de la compañía se construyeron 4 pilares de servicio:

1. Hacer las cosas bien desde el principio
2. Amabilidad y calidez en nuestras interacciones
3. Cumplir a tiempo lo que prometemos
4. Resolver problemas de manera y rápida y empática

Entregar una experiencia Wow:

Para DIRECTV es claro que nuestro precio es alto comparado con la competencia en Colombia. Eso quiere decir que debemos entregar permanentemente una experiencia WOW que justifique lo que el cliente paga.

Una experiencia WOW quiere decir:

- Liderazgo en contenido
- Experiencia en servicio y tecnología
- Entregar el mejor servicio en video de la industria
- Desarrollar contenido propio
- Banda ancha
- Un servicio de internet que cumple la velocidad que promete
- Un servicio de internet confiable y estable

Producto

En términos de gama de producto se clasifico la oferta de la compañía según su amplitud y su profundidad.

Planes Prepago

En términos de amplitud, DIRECTV inicia su oferta de televisión con sus planes prepago. Prepago es un servicio de televisión que no implica un contrato de servicio y que no emite factura mensual. Se puede adquirir en múltiples canales:

- Canales de retail incluyendo las grandes superficies
- Canal viajero que implica un agente comercial con stock visitando poblaciones de difícil acceso por otros medios.
- En puntos de venta directos e indirectos de DIRECTV

El máximo número de televisores que puedes conectar con este servicio es de 2. La cantidad de canales que tienen en sus planes de programación es limitada comparada con sus pares de planes pospago.

La recarga mínima es de \$5 euros y típicamente alcanza para una semana completa de programación. Es uno de los planes más usados en poblaciones donde por temas de infraestructura la televisión tradicional que llega a los hogares a través de cable no se puede instalar. También es un producto de alto uso en bares, tiendas de barrio y en general, establecimientos comerciales que buscan recargarlo los fines de semana para permitirle a su clientela disfrutar de toda la programación deportiva en vivo.

La penetración más alta de esta línea se encuentra en las opciones que incluyen auto instalación, ya que esto impacta el costo inicial haciéndolo mucho más accesible al público general.

Planes de TV Pospago

La oferta de televisión pospago se diferencia de la prepago porque existe una facturación mensual que se cobra por adelantado, y existe también una estructura contractual que incluye cláusulas de permanencia en los primeros 12 meses de firmado. Otra diferencia fundamental existe en que todos los planes de pospago incluyen una visita técnica calificada para la instalación del servicio.

Típicamente un plan postpago consiste en un pago inicial denominado a nivel interno “hook-up fee”, un pago anticipado por el primer mes de servicio y una mensualidad a partir de ese momento. La gran mayoría de ofertas promocionales se construyen bajo la premisa de no cobro de ese pago inicial y la eliminación de las dos primeras mensualidades.

Amplitud						
Profundidad	<u>TV Satelital Prepago</u>	<u>TV Satelital Postpago</u>	<u>Pay per views</u>	<u>Premiums</u>	<u>Internet 4G LTE Prepago</u>	<u>Internet 4G LTE Postpago</u>
	Retail	Platino	Películas	HBO	2MB	2MB
	Familiar	Oro Max		FOX	4MB	4MB
	1 sola ANT	Plata Max		Adultos	6MB	6MB
	Rural VAN	Bronce Max		Internacionales		
		Oro				
		Plata				
		Bronce				

Los planes postpago se dividen así:

- Plan Bronce: 112 canales – No puede tener alta definición
- Plan Plata: 126 canales
- Plan Oro: 150 canales
- Plan Platino: 168 canales

Existen para la compañía otras dos fuentes de revenue:

- Películas PPV (pague por ver): Las películas tienen una negociación regional que implica un pago por cada elemento que sea vea. Esto lo hace un servicio costoso con ofertas del mercado como Netflix. Es una fuente de revenue de bajo margen y bajo volumen. En el contexto local compiten con una piratería muy fuerte, organizada y de fácil acceso en las ciudades.
- Paquetes Premium de programación (pague por ver): Consiste de canales completos que funcionan en este modelo de negocio. HBO y FOX1 son el mejor ejemplo de eso. Entre otros se encuentran canales de oriente medio (Al-Jazeera), brasileiros (Globo), deportivos (NBA, NFL), y para adultos

(Venus, Playboy). Su penetración es baja en la base, es un producto de un margen aceptable, pero no se ha logrado masificar.

Servicio de Internet

El servicio de internet se empezó a prestar en el año 2014 y su venta se empezó a masificar en el 2015. Este año se alcanzó el suscriptor 30.000.

Este producto se divide en prepago y pospago tal cual como sucede con la televisión, se ofrece en planes de 2, 4 y 6 MB de velocidad.

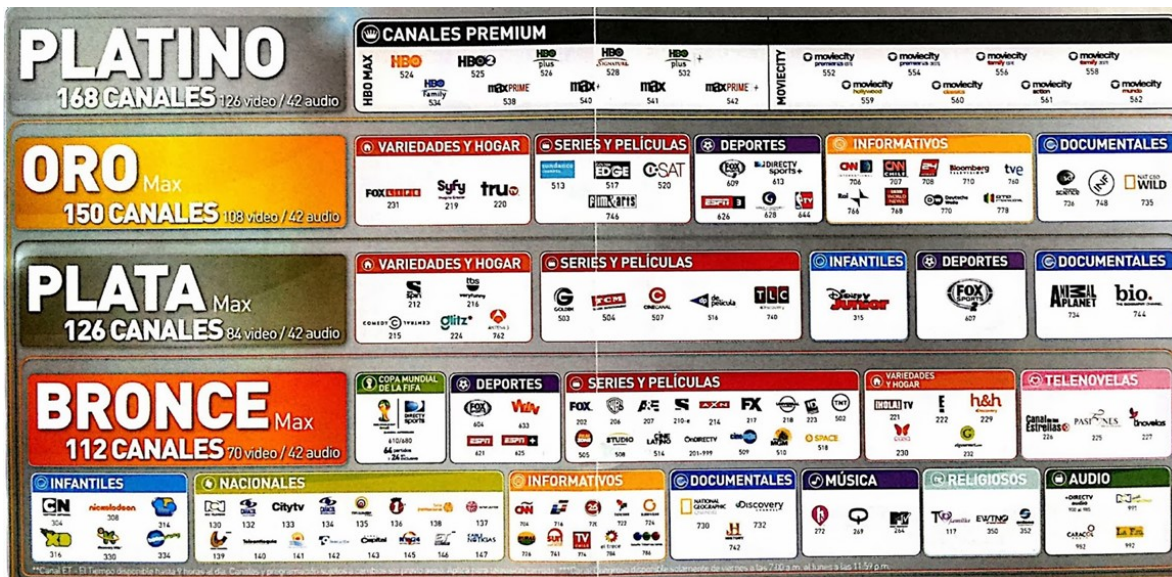
Aun no se comercializa en ciudades grandes y no se ha fijado una fecha estimada para su comercialización en Bogotá, razón por la cual no se involucró en este trabajo.

En general, se puede decir que la gran falencia que el portafolio de DIRECTV tiene es que no ofrece combos o bundles. Esta configuración de producto es la de mayor penetración en el país, empaqueta el servicio de telefonía fija, el servicio de internet y el servicio de televisión por cable. Debido a la ausencia de combos, nos encontramos en desventaja comercial con la competencia.

¿Qué vendemos hoy?

El enfoque de este plan de Marketing es entonces sobre la oferta de televisión pospago de DIRECTV.

A continuación encontrarán la imagen que describe gráficamente la oferta comercial de cada uno de los planes de programación.



Las únicas diferencias entre los planes que puede adquirir una persona radica en la tecnología a usar. Para entender las diferencias tecnológicas es necesario explicar los 4 tipos de decodificadores:

- **Decodificador estándar:** Es la tecnología tradicional “standard definition”.
- **Decodificador DVR:** Es un dispositivo tecnológico que permite ver la televisión con la tecnología tradicional mientras que le da la opción al cliente de almacenar hasta 100 horas de programación en su disco duro.
- **Decodificador HD Only:** Es la primera opción tecnológica para tener acceso a la tecnología de “alta definición” o “HD” por sus siglas en ingles. El diferencial de la alta definición consiste en la claridad y resolución de la imagen. Adicionalmente cuenta con puerto USB que habilita una funcionalidad de grabación a través de un dispositivo móvil “DVR Lite”.
- **Decodificador HD-DVR:** Es el decodificador que te permite ver televisión con la mayor resolución del mercado mientras que con su disco duro tienes la capacidad de grabar 500 horas de programación en “HD” o 250 horas en programación tradicional.

Estas opciones tecnológicas se pueden combinar con nuestros paquetes de programación ajustándose a lo que el cliente prefiera.

Se puede concluir que existen opciones de personalización, pero que es sin duda un producto con bajo nivel de adaptabilidad.

Roles de Producto y Pricing

	Platino (190/21)	Oro Max (170/19)	Plata Max (125/19)	Bronce Max (110/3)	Legacy	Oro	Plata	Bronce
Roles del producto	Prestigio \$189.900 56 €	Líder \$94.900 28 €	Atracción \$79.900 24 €	Tácticos \$64.900 19 €				
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> Líder en tecnología De alto valor y alta lealtad Único plan con conectividad Incluye PPV y premiums 	Producto con cobertura amplia de programación. No incluye premiums ni conectividad. El plan con mejor relación en penetración y rentabilidad	Cobertura intermedia de programación. Acceso a decodificador es con grabación	<ul style="list-style-type: none"> Producto altamente popular Compite en precio con la competencia Cobertura de programación básica 	<ul style="list-style-type: none"> Planes antiguos De alto desembolso 	Plan antiguo	Plan antiguo	Plan antiguo

Cada uno de los planes de programación existentes en el portafolio de DIRECTV tiene un rol específico.

Platino:

Con una penetración inferior al 2% del total de la base, Platino es el plan de gama más alta. Por su precio y sus funcionalidades tecnológicas sin par en el mercado es un producto que busca clientes fanáticos de la tecnología y que busquen siempre lo mejor de lo mejor.

Es un plan que incluye todos los canales premiums y la funcionalidad “Nexus”, que le permite al cliente conectar su decodificador a Internet y a todos los otros decodificadores que existan en la casa. Esto configura en esencia un servidor de entretenimiento y le permite al cliente iniciar un programa en un televisor y poder continuarlo en otro diferente.

Su rol consiste en mantener la marca a la vanguardia tecnológica en la opinión pública.

Oro:

Es la mejor relación costo-beneficio para el cliente. Sigue siendo un producto con un precio alto comparado a la competencia, pero ofrece diferenciales tecnológicos importantes en su experiencia y su número de canales. Tiene el 100% de los canales que no son premiums.

Este producto cumple el rol de gama alta sin entrar en un precio exclusivo como sucede con platino. Tiene una penetración del 28% en la base de clientes.

Plata:

Es un plan de programación donde se encuentra el 37% de nuestra base de clientes. El cliente empieza a ver diferenciales importantes frente a la competencia.

Es un plan que cumple con el rol de competir con los mejores planes de la competencia, en términos de precio se encuentran en niveles similares.

Bronce:

Es un plan que sirve como la entrada de los clientes a la marca. En términos de precios esta en los niveles inferiores, es el producto con menor margen de la compañía y busca realmente generar rentabilidad a través del volumen de clientes.

Bronce es también el plan con los niveles de satisfacción de cliente más bajos, las mayores intenciones de cancelación y la mayor tasa de abandono. Por su configuración de precio se ofrece una experiencia de cliente limitada en términos del número de canales, el número de canales de alta definición y las posibilidades de adquirir tecnología de grabación.

Comunicación

Proceso de comunicación con su cliente

El proceso de comunicación con el cliente es un proceso de vital importancia para la compañía, pues se considera que una de las principales razones para la baja satisfacción del cliente en algunos planes tiene que ver con el nivel de afinidad que el colombiano tiene con sus canales nacionales. Mientras el cliente siga viendo canales nacionales con regularidad, canales que están en todos los competidores del mercado, le va a costar apreciar y valorar los diferenciales de otro tipo.

En la comunicación con el cliente existe la clave para que el usuario final entienda la amplitud de posibilidades tecnológicas que le ofrece el producto que adquirió, como también la recomendación de contenido diferencial. En la medida que el cliente encuentre afinidad con canales o producciones exclusivas, las barreras de salida crecen paralelamente.

- **Comunicación Externa:** se realiza a través de Mercadeo, Comunicaciones y Trade Marketing y el posicionamiento de marca se genera por medio ATL, BTL y Relaciones Públicas.
- **Mix de comunicación para cliente:** Se maneja a través de canales propios de la Compañía IVR, SMS, Blaster, eMail.
- **Comunicación Interna:** Se realiza por medio de recursos humanos quien es el área encargada de mantener informados a los empleados de DIRECT TV sobre novedades del negocios, bien estar, compensación, Políticas, Etc.

Comunicaciones por producto

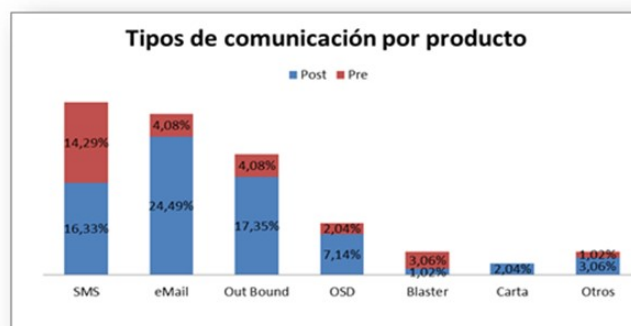
Se analiza el volumen de comunicaciones por tipo de cliente de televisión. En esencia, el 71% de lo que se comunica tiene como objetivo final el cliente de televisión pospago.

Se efectuó el análisis también por tipo de canal:

Solamente en SMS o mensajes de texto se encuentra una proporción similar entre pospago y prepago. Esto sucede porque es el principal canal de comunicación entre la compañía y sus clientes prepago. Todos los demás medios muestran un sesgo obvio hacia los clientes pospago, quienes por sus características de pago permiten un margen necesario para establecer mecanismos de comunicación a la base diferenciados y que aporten valor.

98 Comunicaciones

Comunicados por producto

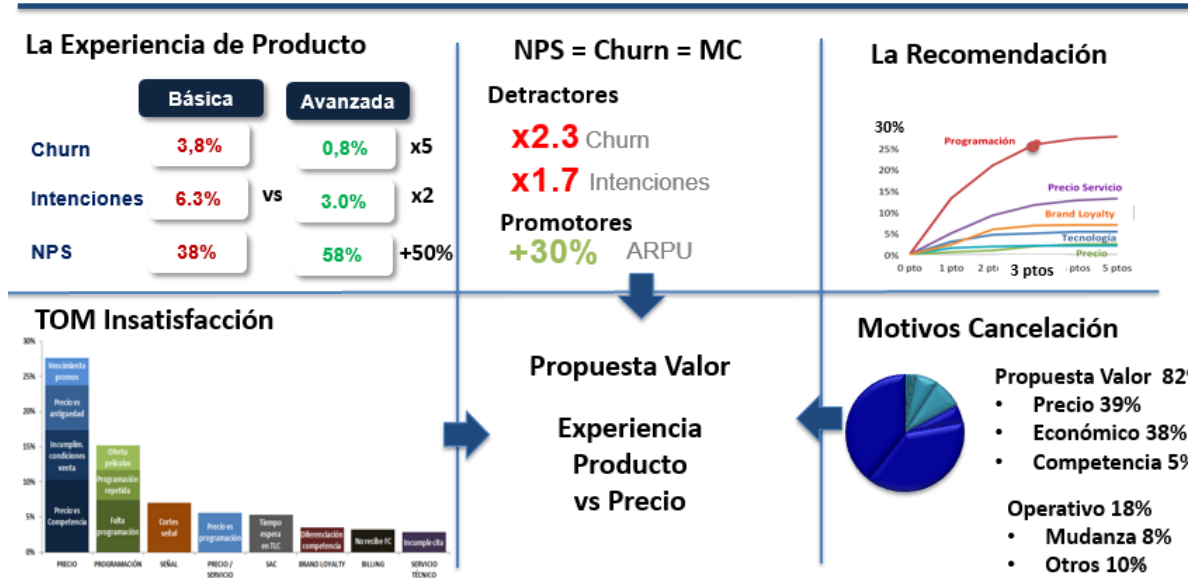


Es relevante resaltar que a los clientes realmente lo que les importa es ver televisión. Esta es una afirmación que parece obvia, sin embargo, es una que se pierde de vista con facilidad.

El enfoque en la comunicación a la base de clientes ha permitido generar conocimiento particular de lo que prefieren. En términos generales el cliente considera que hay 3 palancas grandes que pueden afectar el valor percibido por su televisión satelital.

En primer lugar, la experiencia de servicio que consiste básicamente en el cumplimiento de todas las promesas de marca y el buen trato del cliente cuando sea que interactúe con la marca.

En segundo lugar, la tecnología, se ha establecido que una experiencia que busque una tecnología tradicional sin la posibilidad de grabación es una experiencia básica. Los clientes que cuentan con experiencia básica tecnológica presentan 3 veces la deserción de un cliente con una tecnología superior. La experiencia avanzada se considera cuando el cliente disfruta de alta definición y la posibilidad de grabación. Estos clientes rentan en promedio un 30% más que los demás.



Fuerza de ventas y distribución

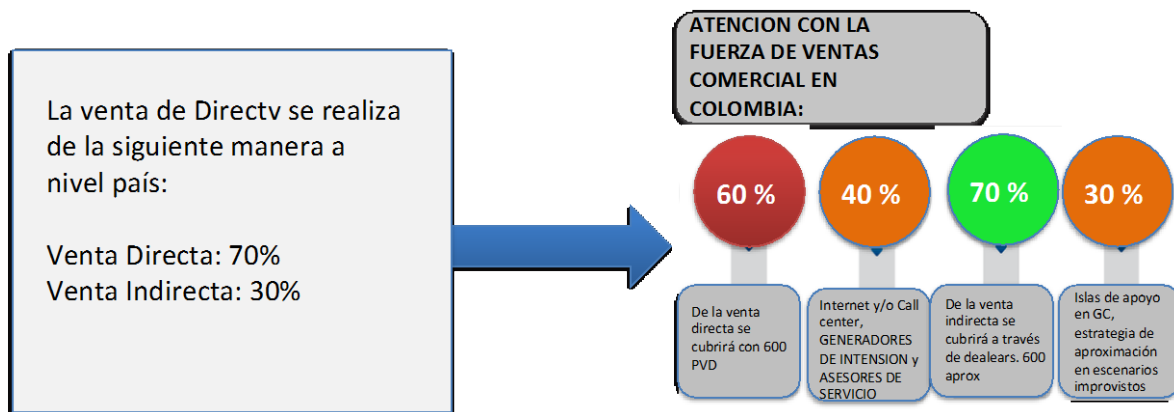
Directv actualmente cuenta con una estructura para lograr en los diferentes canales de distribución su venta. La cual tiene la siguiente estructura:

- **Venta Directa:** este canal pesa un 70% para Directv. El cual se divide en dos subcanales:

- Puntos de venta directos, los cuales tenemos 600 PVD en todo el país y contribuyen a un 60% de la venta del canal venta directa. Este subcanal existe pues el consumidor promedio colombiano, no está tan familiarizado aun con el internet y/o medios de pagos virtuales. Además que el principal competidor cuenta con una presencia numérica en PVD superior a la nuestra; aunque en cubrimiento de la venta ponderada logramos estar muy parejos a ellos, pues nuestro enfoque principal se encuentra en las 6 ciudades principales de Colombia. (Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, Bucaramanga y Manizales).
- Internet o Call Center. El portal en internet es una forma de generar intención de compra en los consumidores interesados, pero buscamos diferenciarnos presentando un servicio personalizado, donde acercamos a nuestros consumidores mostrando los mejores paquetes de acuerdo a sus necesidades. Es por esto que contamos con un call center con una capacidad de 200 operadores, los cuales están destinados solo para la venta de estos productos y servicio al cliente. Este canal aporta al 40% restante del canal. Se hace la claridad que tenemos un equipo diferente para soporte técnico, pues este último necesita ser especializado.
- **Venta Indirecta:** este canal pesa un 30% para Directv. El cual se divide en dos subcanales:
 - Dealers autorizados: de los cuales tenemos 600 en todo el país y contribuyen con un 70% de la venta del canal venta indirecto. El objetivo principal de este subcanal, es generar cubrimiento en las provincias donde por temas de costos no es rentable para la compañía establecer una operación directa y generando esta tercerización resulta mucho mejor la relación costo/beneficio.
 - Islas de apoyo en grandes cadenas, estas nos ayudan como estrategia de aproximación al consumidor en escenarios imprevistos, donde el consumidor está disponible para ser abordado y conocer

nuestro portafolio. 2 de cada 10 consumidores adquieren algún paquete y el restante adquiere el conocimiento, el cual después se puede que sea transformado en intención efectiva de compra. Este subcanal aporta un 30% a la venta del canal de venta indirecta.

Todo lo anterior se soporta en toda la operación de Directv, 1400 técnicos en Colombia. Dispuestos para cumplir con las expectativas de nuestros clientes!



Análisis Externo

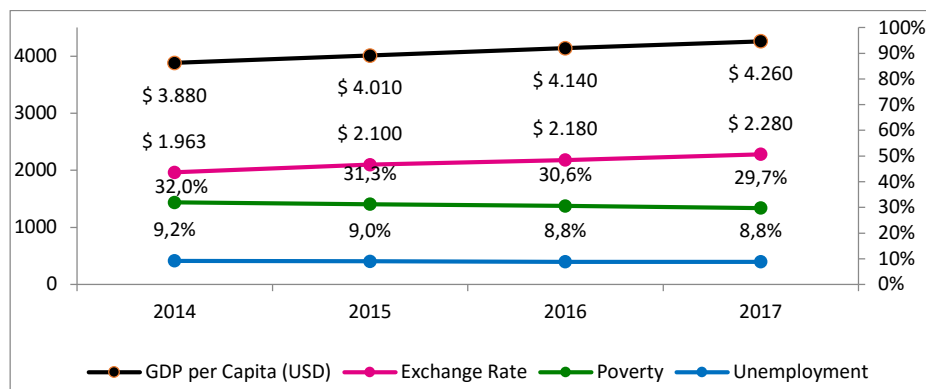
Entorno

Político y Económico

Se espera un escenario positivo en el aspecto económico, sin embargo el hecho de tener un gobierno reelegido representa un gran reto para políticas públicas. En los aspectos positivos se tiene un proceso para ser miembro de la OCDE, el proceso de paz con las FARC y adjudicación de grandes proyectos de infraestructura. Como retos se encuentran el déficit fiscal el cual genera la necesidad de una reforma fiscal, la propuesta de industriales es cubrir la brecha de 2015 en conjunto con una reforma estructural concertada con el gobierno, también nos encontramos en elecciones de alcaldes y gobernadores, existe una gran opción al gobierno del presidente Santos y se tiene un futuro incierto del proceso de paz que se está llevando a cabo.

KPI's Macroeconómicos

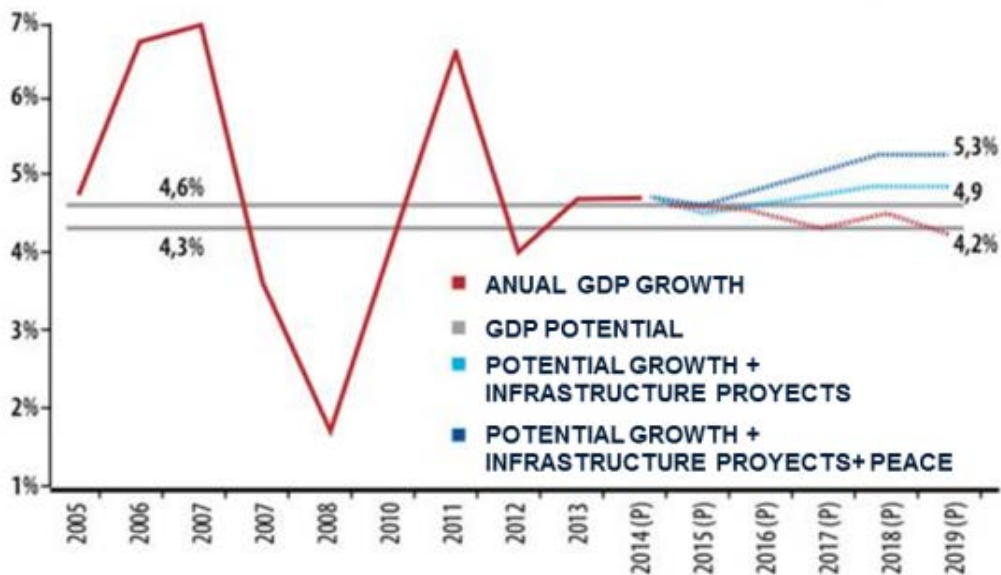
Se espera un 5% de crecimiento en la economía de 2015 y Colombia se encuentra siendo el tercer país latino que está creciendo en PIB después de Panamá y Bolivia.



Fuente: DANE, Banco de la República, Business Bureau. Forecast: Fedesarrollo and BB

Escenario de crecimiento económico

Si el plan de gobierno en infraestructura y paz funciona se proyecta un crecimiento que alcance el 5.3%, de lo contrario tiene un piso en 4.2%



Source: Grupo Bancolombia with DANE data.

Panorama del sector Telecomunicaciones

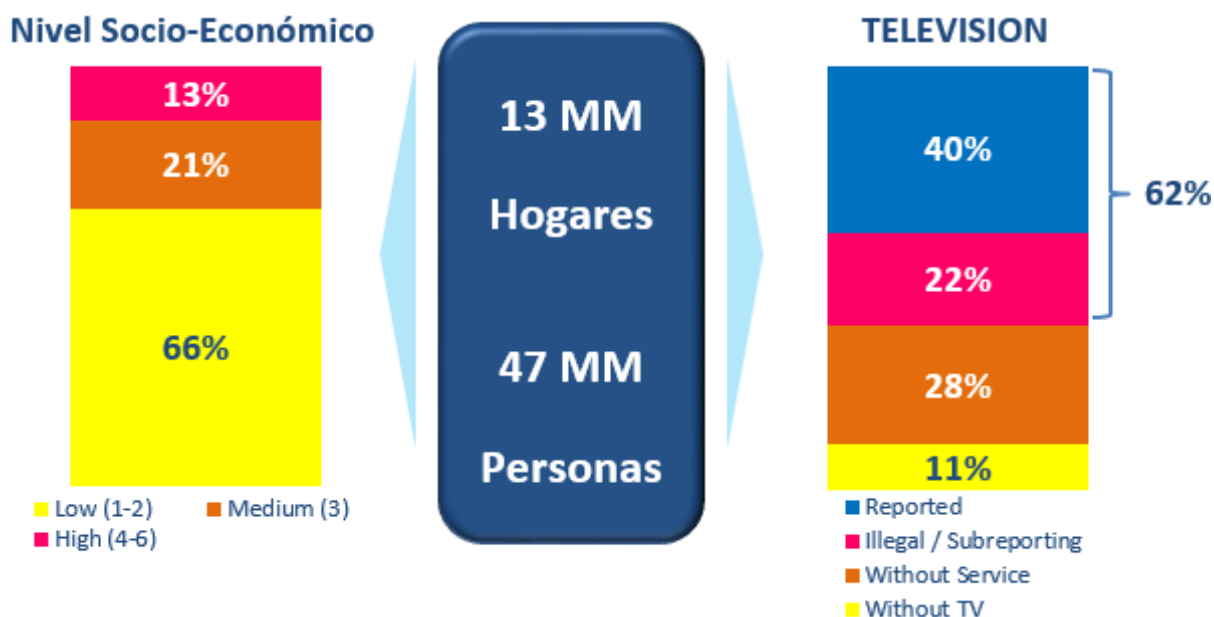
Agenda regulatoria 2015

- Expansión del servicio de internet
- Reporte correcto de suscriptores (Instituto para la Transparencia)
- Canales transmitidos por obligación vs Copyrights (Canales nacionales)
- La licencia de cable operador de DIRECTV expira en 2016

Sector proveedores de TV

Mercado potencial

Se tiene como oportunidad que el nivel socioeconómico Medio y bajo son bastante grandes y siguen en crecimiento, adicional se tiene una penetración baja en el mercado de Internet y la tendencia de digitalización en el mercado de TV disminuirá la ilegalidad.








Se considera realista esperar un crecimiento en el poder adquisitivo de la clase media y un crecimiento en volumen de ese mismo segmento. Por lo tanto se ve aun potencial de crecimiento en todos los segmentos.

Adicionalmente hay un gran volumen de los clientes potenciales ubicados en el segmento de conexiones ilegales o no reportadas. Las acciones del departamento especializado en anti-piratería apuntan a una reducción paulatina de ese porcentaje.

Participación televisión

Triple Play (bundle) es el producto líder para los nuevos actores que quieren competir en el mercado de internet. Se empieza a migrar a bundle con servicios móviles.

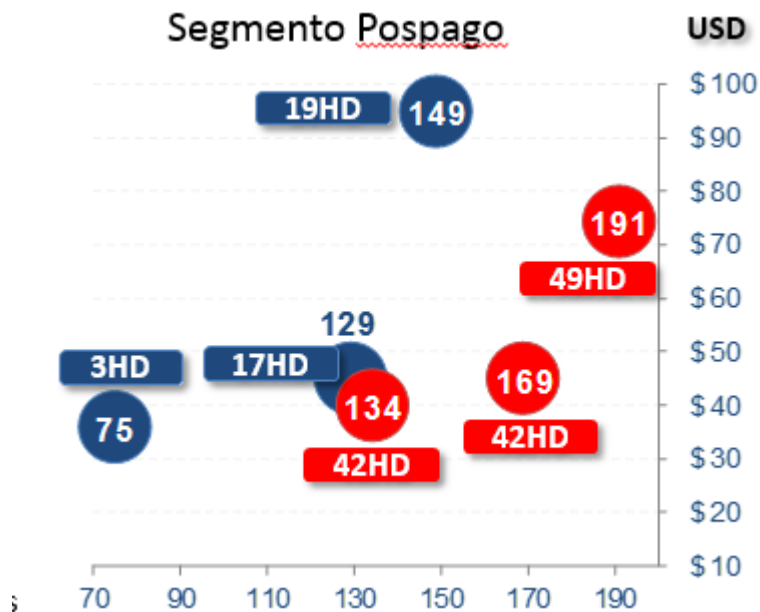
Operador	Televisión
	19%
	43%
	21%
	8%
	0%

En general, en el ámbito competitivo se ven los movimientos de todos los actores del mercado para ofrecer servicios empaquetados.

Claro cuenta con doble y triple play, una oferta empaquetada de servicios de televisión, internet y telefonía fija. Claro es el líder en participación del mercado.

Tigo y UNE se fusionan para ofrecer también un espectro de servicios amplios, cuentan también con la oferta de productos empaquetados agregando un cuarto servicio, el de telefonía móvil. Con esta fusión y con esa oferta de servicios pasan a ser los segundos competidores del mercado.

Mercado Competitivo: Segmento Pospago: -40 CH con precios similares



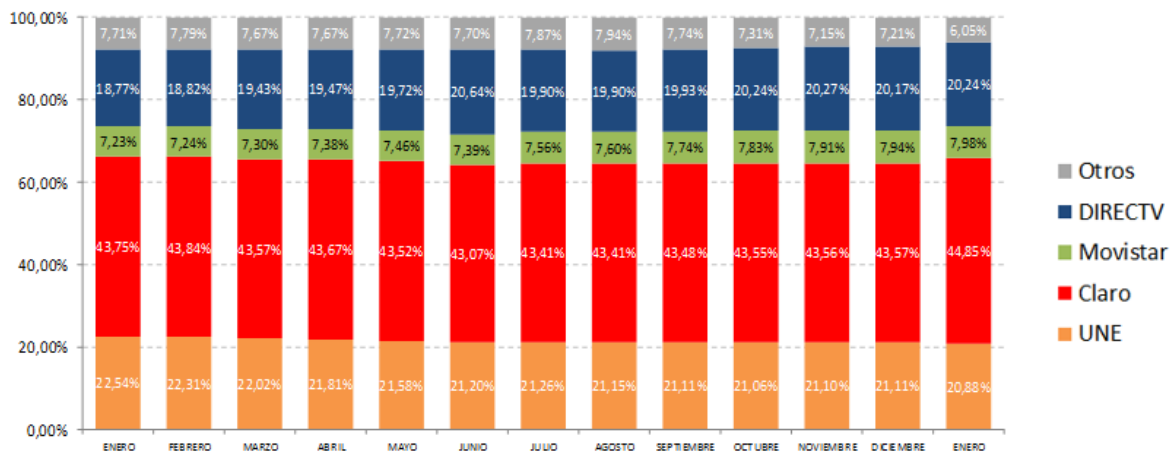
En la comparación del mercado es pertinente graficar la posición competitiva de DIRECTV frente a dos variables.

Del contacto permanente con los clientes en el proceso de venta se encontró una relación que el prospecto establece antes de finalizar su proceso de compra. Para el cliente la variable fundamental en el proceso de establecer la aceptación del precio tiene que ver con la relación entre el número de canales y el precio que está pagando por ellos.

Se ubicó entonces en el eje horizontal el número de canales de los planes y en el eje vertical el precio de cada plan. Se procedió a ubicar los planes de DIRECTV y se graficaron también los planes de Claro como líder del mercado. En la circunferencia encontraran el número de canales que tiene ese plan e inmediatamente al lado señalando cuántos de esos canales transmiten en alta definición.

Es evidente acá que DIRECTV está en desventaja frente a la competencia, esta desventaja tiene que ver con la capacidad del satélite para transmitir canales.

Participación mensual del mercado



Fuente: ANTV 2015 (Proyectado)

De la participación mensual del mercado se establece que la compañía se encuentra en un mercado de bajo dinamismo.

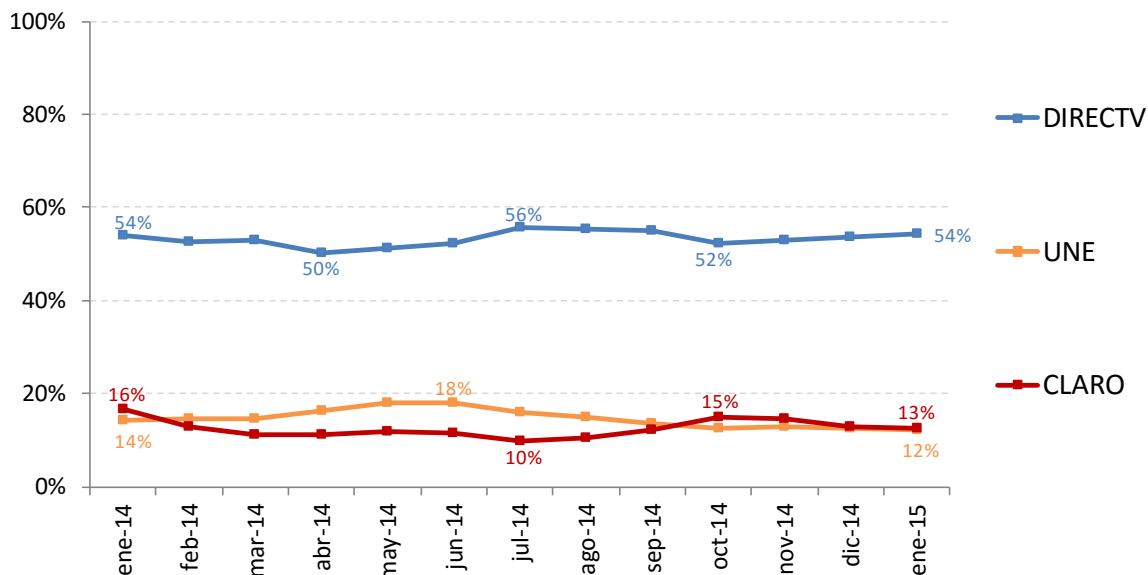
Mientras Claro se mantiene en porcentajes sobre el 40% del total del mercado liderando con una distancia muy cómoda frente a su más inmediato competidor, los demás competidores se encuentran inmersos realmente en una batalla por el segundo lugar del mercado.

En la lucha por el segundo lugar DIRECTV llevaba varios años ganando la batalla, en 2014 se completó la fusión de Tigo y UNE, una relación que culminó con la compañía resultante, operando bajo la marca UNE en el 2do lugar del mercado con una ventaja inferior a un punto porcentual. Ambos competidores se encuentran sobre el 20% de participación.

Movistar y ETB comandan el segundo grupo de competidores que se encuentran con una participación inferior al 10%

Existe expectativa en el mercado por la reciente adquisición que el gigante estadounidense AT&T realizó de la totalidad de DIRECTV a nivel global. Aunque aún no se ha visto ningún efecto de esta adquisición en la operación colombiana.

Top of Heart

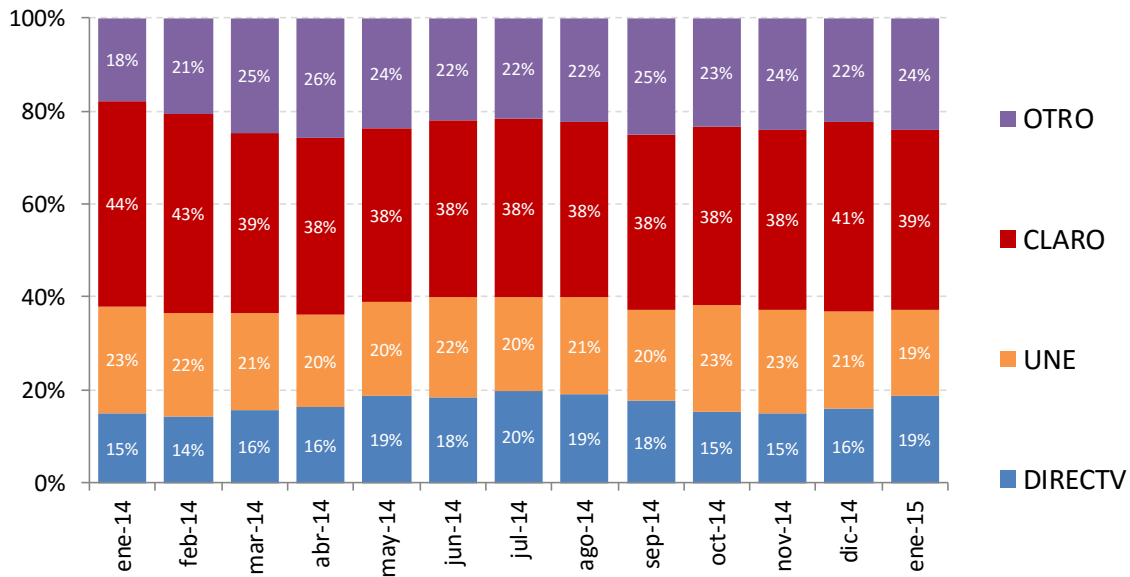


En términos de Top of heart, DIRECTV se comporta dentro de su categoría de manera similar a una marca de lujo. Es decir, siempre que la pregunta se mantenga en top of mind, la marca está muy por encima de la competencia.

Aquí se observa a DIRECTV liderando el indicador con un número cercano al 54%, un porcentaje en el que se mantuvo estable a lo largo del año 2014, año para el que se tienen las cifras cerradas. Esto implica que el trabajo de construcción de marca ha producido excelentes resultados, resultados que se tornan aún mejores cuando los comparamos con los competidores.

Claro, pese a ubicarse como el líder indiscutible de la categoría tiene un top of mind de 13%. Es ampliamente reportado en la prensa que la percepción que el cliente tiene de la calidad del servicio que proporciona esta competidor. Sorprende por otro lado, ver a UNE al mismo nivel de Claro, más cuando no sufre de los escándalos en grandes medios de los que sí ha sufrido Claro.

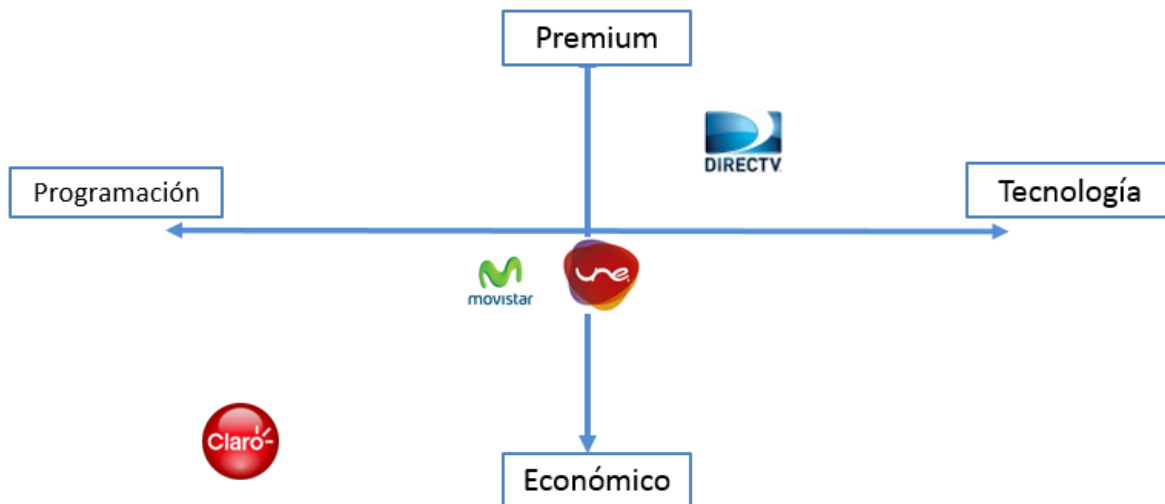
Top Of Mind



Una vez se agrega la variable precio a la pregunta y se empieza evaluar el indicador de top of mind es claro que las relaciones con las marcas cambian. Evidentemente DIRECTV está posicionada como una marca de gran calidad y servicio, pero la brecha tan grande entre su top of mind y su top of heart indica que tiene también la percepción de ser costoso.

En el extremo opuesto del espectro se encuentra Claro, quien a pesar de tener un top of heart muy bajo es el líder indiscutible en top of mind. Esto habla de la percepción que el público general tiene de la marca y sugiere que si bien no es el servicio que más les gusta, si es el servicio que pueden adquirir y pagar fácilmente.

Posicionamiento en la mente del consumidor



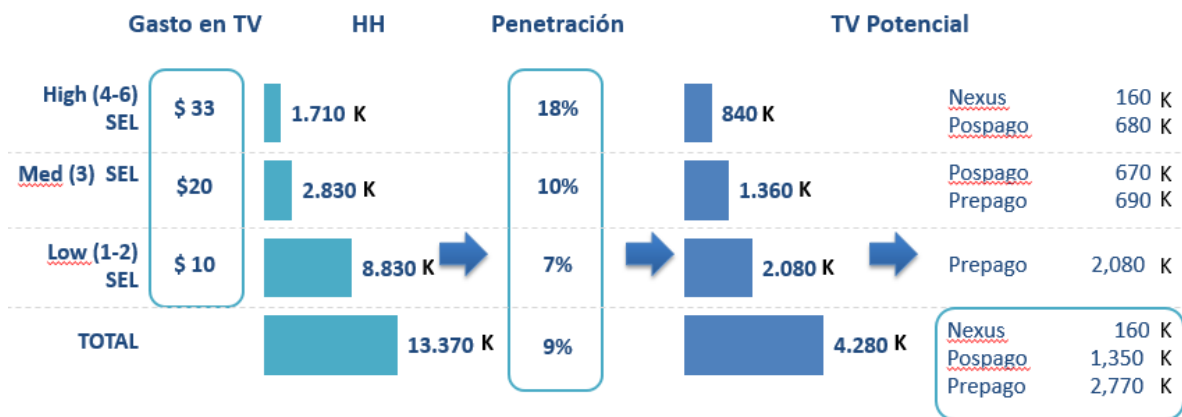
Esta es una representación gráfica de la percepción que el consumidor tiene de las marcas.

Claro: Es percibida como la marca que más programación entrega por el menor precio. No consideran destacada la tecnología del competidor, lo que está muy alineado con la realidad. Esta marca tiene la reputación de imitador tecnológico en la industria. Es considerado sin duda la marca más económica entre los competidores.

Ue/Movistar: Carecen de la masividad que les permita construir una identidad clara a los ojos del público general. Movistar es la más diferenciada de las dos, pero esto la afecta negativamente ya que su marca es considerada un operador celular de regular calidad.

DIRECTV: Definitivamente está posicionado como la opción con mejor tecnología y servicio del mercado. Pero está mal posicionado en precio y programación, dos drivers fundamentales de la categoría.

Mercado potencial de televisión para DIRECT TV:



Existen oportunidades para seguir vendiendo pospago de alta utilidad en el nivel socioeconómico alto y mantener la masificación de Prepago en nivel socioeconómico medio y bajo.

Una vez se evalúan los diferentes segmentos poblaciones en Colombia basados en su nivel socioeconómico es relativamente sencillo identificar su potencial de crecimiento.

Se considera, por ejemplo, que en niveles socioeconómicos del 4 al 6 existen 1.710.000 hogares, sobre este universo DIRECTV tiene actualmente una penetración del 18%. Potencialmente se considera según estudios econométricos de la compañía que podría tener capacidad de alcanzar a 840.000 hogares, de los cuales 160.000 podrían llegar a ser Platino o "Nexus" y los restantes 680.000 en diferentes planes pospago.

Es en este segmento donde este plan de marketing encuentra su mayor oportunidad. La cultura colombiana presiona la sobrevivencia del estereotipo familiar colombiano. Los niveles socioeconómicos populares a su vez son culturalmente muy arraigados y no existe un cambio rápido.

Mientras tanto los niveles socioeconómicos altos son más próximos a culturas europeas y norteamericanas, están más abiertos a tener o vivir en núcleos familiares atípicos y se empieza a ver personas viviendo solas o sin hijos.

Consumidor

Tendencia de mercado para el 2015 en Colombia

- **Mayor penetración de TDT:** El gobierno mantiene en sus planes continuar con la expansión de las redes para facilitar el acceso a este contenido (local en HD) para dar de baja a su señal aérea.
- **Mayor acceso a Smart TV:** Los precios al público de los smart TV han venido bajando y el acceso a estas plataformas se facilitan por esta razón y el acceso a crédito en el retail.
- **Mayor cantidad de plataformas de contenido y más plataformas:** Los canales locales han reportado su interés en desarrollar más plataformas play con contenido dedicado y cada vez más referencias de SMART TV, consolas de video juegos y celulares permiten el acceso a plataformas play.
- **El televidente multi task:** En múltiples estudios de mercado se ha evidenciado que los televidentes de los diferentes segmentos de DIRECTV ya no sólo consumen TV si no al mismo tiempo, chatean y consumen contenido en Redes Sociales.
- **YouTube, YouTube, YouTube:** Youtube se posiciona como una de las principales plataformas de contenido dado su contenido individual y personalizado de entretenimiento
- **Quiero ver lo que quiero ver cuando lo quiero ver:** En los segmentos altos y medios del mercado colombiano se evidencia cada vez más el consumo de contenido no lineal ya sea de películas como de variedades en general.

Análisis DAFO

Fortalezas		Peso	Debilidades		Peso
Personal Experimentado		9	Habilidad de recomendar contenido de acuerdo al perfil		7
Reputación		9	Cuota de Mercado		5
Innovación de Productos y servicios		8	Capacidad Satelital restringida		5
Capacidad Financiera y Know How		6	Costo de Tecnología		4
Total		32	Total		21
Oportunidades		Peso	Amenazas		Peso
Consumidor con mayor interés por el HD		9	Guerra de precios en el mercado		6
Incremento en afinidad con programación internacional		8	Nuevas tecnologías On Demand		5
Aumento en el número de personas viviendo solas		8	Resistencia de las programadoras a negociar		5
Incremento en afinidad con eventos deportivos en vivo		7	Ciudadanos infieles		4
Total		32	Total		20

Fortalezas:

- **Personal experimentado:** Se cuenta con un equipo de trayectoria, una baja rotación de personal y un gran trabajo de reclutamiento en las mejores universidades del país hacen del equipo humano un gran talento. Contamos con personas que tienen más de 18 años de experiencia en el sector, trabajando desde los inicios de Sky Colombia.
- **Reputación:** Ya se ha establecido las credenciales de la marca. En esencia, una marca de alto nivel, bien diferenciada y con un posicionamiento importante en tecnología.
- **Innovación de productos y servicios:** La única marca del mercado con un laboratorio exclusivo, ubicado en Los Angeles, Estados Unidos; enfocado a la innovación en la televisión.
- **Capacidad financiera y Know How:** Un músculo financiero importante de la casa matriz y un equipo regional con más experiencia que el equipo local.

Oportunidades:

- **Consumidor con mayor interés por el HD:** Se ha incrementado la penetración de la alta definición en la base de clientes. Está entrando a la

fuerza productiva del país una generación que aprendió a ver contenidos en alta definición y no solo lo prefiere, lo exige.

- **Incremento en afinidad con programación internacional:** El incremento en la penetración del internet representa un incremento en la conectividad y por lo tanto en la capacidad de las personas para conocer otras culturas. En este caso, la cercanía con Estados Unidos y el alto grado de conocimiento en nuevas generaciones de plataformas piratas hace que exista una oportunidad para generar posicionamiento de los contenidos internacionales en una base de clientes que históricamente ha preferido la novela colombiana sobre otras producciones.
- **Incremento en el número de personas viviendo solas:** Un cambio generacional en la composición familiar está multiplicando el número de personas que no tienen que comprar televisión para 4 o 5 personas, sino para una o máximo dos.
- **Incremento en afinidad con eventos deportivos en vivo:** Netflix, Hulu, AmazonPrimer, entre otros servicios de streaming han convertido las producciones tradicionales de TV en commodities. Los deportes en vivo son el único contenido de interés masivo que no se ha llevado a las plataformas por demanda y se mantiene como la joya de la corona de la televisión tradicional. En Colombia, DIRECTV se ha posicionado como el líder indiscutible en transmisiones deportivas.

Debilidades:

- **Habilidad de recomendar contenido de acuerdo al perfil:** Estableciendo una comparación con la industria de la música se encuentra que en algún punto los competidores entenderán que el catálogo de producciones es relativamente similar entre sí. Se podría decir que Netflix ya lo entendió y por eso está multiplicando el número de producciones originales, producciones que a la postre son diferenciales claros con la competencia. Sin embargo, la industria de la música ha entendido que ante catálogos similares es importantísimo tener la habilidad de curar contenido y

recomendarlo mejor que los demás. En la medida que la marca controle la atención del usuario y la enfoque hacia el descubrimiento de nuevas preferencias se está generando inconveniencia al cambio. Netflix lo hace mejor que nadie, y en general todas las plataformas tecnológicas lo hacen mejor que sus contrapartes tradicionales. Pero hoy en día, la compañía no tiene esta habilidad desarrollada.

- **Cuota de mercado:** Existe la oportunidad de ganar cuota de mercado en todos los segmentos del mercado. Se deben elaborar planes claros para conquistar los segmentos más claves para la compañía.
- **Capacidad satelital restringida:** La razón por la que estamos atrás de la competencia en el número de canales es por una de nuestras grandes ventajas competitivas. Si bien el hecho de ser televisión satelital implica muchas ventajas, sobre todo en temas de cobertura, también quiere decir que tenemos un canal limitado a través del cual transmitimos los canales. Esta limitante es clave en un mercado donde la competencia se ha apropiado de la comunicación del número de canales como atributo importante en la categoría.
- **Costo de la tecnología:** Ser el líder tecnológico implica un costo estratégico importante. Tenemos los mejores equipos de la categoría, pero eso también quiere decir que son los equipos más costosos. Esto hace que recuperar la inversión hecha en un cliente sea más difícil para DIRECTV que para la competencia.

Debilidades:

- **Guerra de precios en el mercado:** Comparado con otros mercados de la región, el colombiano es el mercado más competido. Se encuentra sumido en una guerra de precios que complica las dinámicas del mercado.
- **Nuevas tecnologías On Demand:** Las plataformas son denominadas técnicamente “over the top”, se refiere a Netflix y todos sus competidores. Estas tecnologías están generando dos tendencias que debilitan la posición competitiva del mercado. Han surgido los denominados “cord-cutters”,

segmentos de la población que no consideran importante la televisión satelital o por cable, ni siquiera en sus precios más reducidos o como parte de paquetes de internet u otros. Estas personas cancelan sus suscripciones para siempre y toman las plataformas como única fuente de entretenimiento audiovisual. Además están surgiendo los “cord-nevers”, estas son las personas que no están interesadas en contratar el servicio de televisión, la diferencia radica en que al ser nativos digitales, estas personas nunca en su vida contaron con un servicio así.

- **Resistencia de los programadores a negociar:** A pesar de todas las evidencias de innovación en el sector, los programadores, quienes son al final los dueños del contenido, no están dispuestos a negociar maneras innovadoras de ofrecer lo que venden. Una eventual negociación permitiría una mayor flexibilidad de los operadores de cable para innovar en producto y servicio.
- **Clientes infieles:** La guerra de precios que existe actualmente en el sector ha beneficiado al cliente en términos de precios, se ha convertido un mercado donde el consumidor no tiene problema en tener tres operadores

Matriz McKinsey – Posición competitiva

FACTOR	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PONDERADA
Tamaño Empresa	0,05	80	4
Crecimiento	0,10	70	7
Lealtad del Consumidor	0,15	35	5,25
Márgenes	0,15	80	12
Capacidad Tecnológica	0,3	100	30
Flexibilidad	0,2	40	8
Organización	0,05	70	3,5
TOTALES	1		69,75

Matriz McKinsey – Atractivo del sector

FACTOR	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PONDERADA
Tamaño del Sector	0,1	80	8
Crecimiento del Mercado	0,1	70	7
Niveles de Precios	0,3	35	10,5
Rentabilidad Media	0,1	35	3,5
Tecnología	0,15	70	10,5
Sensibilidad a Cambios Económicos	0,1	40	4
Barreras de Entrada	0,15	80	12
TOTALES	1		55,5

Matriz McKinsey



Objetivos

- Lanzar el producto de TV modular en la ciudad de Bogotá alcanzando 60.000 nuevos suscriptores con ingresos totales de \$1.625.000.000
- Incrementar el liderazgo en top of mind en 2%
- Mantener un margen neto del 30% al final del año 2016
- Lograr el 2do lugar en número de suscriptores en la categoría
- Limitar el churn del nuevo producto al 1,5% mensual

Las 4 P's de la Televisión personalizada

Producto

Televisión Personalizada

- **Reason to believe:** Que pague solo por los canales que disfruta. Producto que busca que el cliente tome realmente el control de lo que ve.
- **Marca** (Imagen del producto): TV Personalizada
- **Que es el producto:** Es un paquete de programación, que le permite a cada cliente elegir la combinación de canales que mejor satisface su estilo de vida
- **Como vamos a posicionar:** La TV que no tienes que compartir con nadie, exclusivo para personas que viven solos y no quieren pagar el precio de la parrilla completa.
- **Servicio Preventa:** Asesoría personalizada en puntos de venta, chat de ventas vía página web.
- **Servicio Postventa:** Atención en nuestras salas de servicio, autogestión del portafolio para subir y dar de baja categorías a través de MiDIRECTV, aplicación Exclusiva y nuestro Telecenter

¿Por qué lanzar este nuevo producto?

La televisión personalizada es básicamente una opción que DIRECTV ofrece para ver y pagar solo lo que realmente quiere ver, está orientado para las personas que no comparten su televisión.

Está alineado con objetivos estratégicos de 2016 y definitivamente va a ayudar a DIRECTV a mantener si liderazgo en innovación mientras trabaja en el desarrollo de nuevos mercados.

Estrategia 2016		
OBJ. ESTRATÉGICO		CRECIMIENTO RENTABLE
ESTRATEGIA	ACCIONES	META
DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	TV personalizada	\$1.625.000.000 Total revenue nuevos productos
POSICIONAMIENTO DE MARCA: REFORZAR LIDERAZGO EN INNOVACION	TV personalizada	60.000 nuevas ventas
PENETRACION HD Y TECNOLOGIAS DE GRABACION	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar una penetración de alta definición del 50% de la base al final del 2016 Lograr que el 25% de la base tenga capacidad de grabación 	
INCREMENTO MARGEN 10/19/2015	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar 5.000 usuarios Platino al final del año 2016 Incrementar la penetración de paquetes premium Posicionar el BBVOD como el acceso mas simple a películas originales 	42

Hoy vendemos como producimos

DIRECTV y la categoría en general vende al estilo de la revolución industrial. Tal como produce. En la actualidad las ventas las generan productos o servicios que solucionen problemas de la vida real. Tenemos que dejar de vender como producimos y empezar a vender como la gente consume el producto



Vamos a tomar ventaja de que en la estructura actual de la programación DIRECTV cada paquete de programación tiene diversas categorías. Los canales que componen cada categoría no se pueden individualizar, se considera que los programadores no accederán a un cambio tan repentino. Es por este supuesto que se definió dividir por categoría y no por la unidad básica que finalmente es el canal.

Producto a desarrollar

Televisión Modular DIRECTV: “Quiero ver lo que me gusta”

Lo que se busca con este nuevo producto es que las personas puedan armar su propio paquete pagando un básico muy económico.

Precio

El producto tiene un precio de \$49.900 (Incluye 3 categorías bronce (18 canales), 1 plata (3 canales) y oro (5 canales)) 26 canales o más. Cualquier categoría adicional tiene costo unitario y se va a sumar al total.

Paquetes Bronce	Categoría	Num Canales	Costo	PVP	MG Bruto	Precio Base	IVA	Utilidad Bruta	Universo	Take Rate	Takers	Revenue	Margen neto
Nacionales	Bronce	16	\$ 0	\$ 4.000	0%	\$ 3.448	\$ 552	\$ 3.448	60.000	30,0%	18.000	\$ 72.000.000	\$ 62.068.966
Infantiles	Bronce	6	\$ 3.000	\$ 4.000	133%	\$ 3.448	\$ 552	\$ 448	60.000	30,0%	18.000	\$ 72.000.000	\$ 8.068.966
Informativos	Bronce	10	\$ 0	\$ 4.000	0%	\$ 3.448	\$ 552	\$ 3.448	60.000	30,0%	18.000	\$ 72.000.000	\$ 62.068.966
Documentales	Bronce	3	\$ 2.500	\$ 4.000	160%	\$ 3.448	\$ 552	\$ 948	60.000	30,0%	18.000	\$ 72.000.000	\$ 17.068.966
Musica	Bronce	3	\$ 2.000	\$ 4.000	200%	\$ 3.448	\$ 552	\$ 1.448	60.000	30,0%	18.000	\$ 72.000.000	\$ 26.068.966
Religiosos	Bronce	3	\$ 0	\$ 4.000	0%	\$ 3.448	\$ 552	\$ 3.448	60.000	30,0%	18.000	\$ 72.000.000	\$ 62.068.966
Audio	Bronce	4	\$ 0	\$ 4.000	0%	\$ 3.448	\$ 552	\$ 3.448	60.000	30,0%	18.000	\$ 72.000.000	\$ 62.068.966
Telenovelas	Bronce	3	\$ 1.000	\$ 4.000	400%	\$ 3.448	\$ 552	\$ 2.448	60.000	30,0%	18.000	\$ 72.000.000	\$ 44.068.966
Variedades y hogar	Bronce	5	\$ 2.500	\$ 4.000	160%	\$ 3.448	\$ 552	\$ 948	60.000	30,0%	18.000	\$ 72.000.000	\$ 17.068.966
Series y películas	Bronce	16	\$ 3.000	\$ 4.000	133%	\$ 3.448	\$ 552	\$ 448	60.000	30,0%	18.000	\$ 72.000.000	\$ 8.068.966
Deportes	Bronce	4	\$ 3.000	\$ 4.000	133%	\$ 3.448	\$ 552	\$ 448	60.000	30,0%	18.000	\$ 72.000.000	\$ 8.068.966
Variedades y hogar	Plata	5	\$ 3.000	\$ 6.000	200%	\$ 5.172	\$ 828	\$ 2.172	60.000	16,0%	9.600	\$ 57.600.000	\$ 20.855.172
Series y Peliculas	Plata	5	\$ 4.500	\$ 6.000	133%	\$ 5.172	\$ 828	\$ 672	60.000	16,0%	9.600	\$ 57.600.000	\$ 6.455.172
Infantiles	Plata	1	\$ 4.500	\$ 6.000	133%	\$ 5.172	\$ 828	\$ 672	60.000	16,0%	9.600	\$ 57.600.000	\$ 6.455.172
Deportes	Plata	1	\$ 4.500	\$ 6.000	133%	\$ 5.172	\$ 828	\$ 672	60.000	30,0%	18.000	\$ 108.000.000	\$ 12.103.448
Documentales	Plata	2	\$ 4.000	\$ 6.000	150%	\$ 5.172	\$ 828	\$ 1.172	60.000	16,0%	9.600	\$ 57.600.000	\$ 11.255.172
Variedades y Hogar	Oro	3	\$ 6.000	\$ 7.000	117%	\$ 6.034	\$ 966	\$ 34	60.000	10,0%	6.000	\$ 42.000.000	\$ 206.897
Series y Peliculas	Oro	4	\$ 6.000	\$ 7.000	117%	\$ 6.034	\$ 966	\$ 34	60.000	5,9%	3.540	\$ 24.780.000	\$ 122.069
Deportes	Oro	5	\$ 6.000	\$ 7.000	117%	\$ 6.034	\$ 966	\$ 34	60.000	30,0%	18.000	\$ 126.000.000	\$ 620.690
Informativos	Oro	9	\$ 2.000	\$ 7.000	350%	\$ 6.034	\$ 966	\$ 4.034	60.000	10,0%	6.000	\$ 42.000.000	\$ 24.206.897
Documentales	Oro	3	\$ 6.000	\$ 7.300	122%	\$ 6.293	\$ 1.007	\$ 293	60.000	10,0%	6.000	\$ 43.800.000	\$ 1.758.621
HBO	Platino	10	\$ 10.000	\$ 12.000	120%	\$ 10.345	\$ 1.655	\$ 345	60.000	10,0%	6.000	\$ 72.000.000	\$ 2.068.966
FOX	Platino	8	\$ 10.000	\$ 12.000	120%	\$ 10.345	\$ 1.655	\$ 345	60.000	10,0%	6.000	\$ 72.000.000	\$ 2.068.966
MLB	Platino	4	\$ 10.000	\$ 12.000	120%	\$ 10.345	\$ 1.655	\$ 345	60.000	2,0%	1.200	\$ 14.400.000	\$ 413.793
NBA	Platino	2	\$ 10.000	\$ 12.000	120%	\$ 10.345	\$ 1.655	\$ 345	60.000	2,0%	1.200	\$ 14.400.000	\$ 413.793
NFL	Platino	4	\$ 10.000	\$ 12.000	120%	\$ 10.345	\$ 1.655	\$ 345	60.000	2,0%	1.200	\$ 14.400.000	\$ 413.793
HotPack	Platino	3	\$ 10.000	\$ 12.000	120%	\$ 10.345	\$ 1.655	\$ 345	60.000	2,0%	1.200	\$ 14.400.000	\$ 413.793
BBVOD	Platino	1	\$ 8.000	\$ 12.000	150%	\$ 10.345	\$ 1.655	\$ 2.345	60.000	2,0%	1.200	\$ 14.400.000	\$ 2.813.793

	Total Paquetes	Revenue	MG
Total	311.940	\$ 1.624.980.000	\$ 469.404.828
per User	5,2	\$ 27.083	\$ 7.823

Plaza – distribución

La meta de ventas es llegar a \$1.625.000.000, este objetivo se tiene planeado cumplirlo en la ciudad de Bogotá como plan piloto antes de lanzar en el resto de Colombia. Se van a manejar los canales actuales de la compañía, solo que en esta ciudad y para este lanzamiento van a tener un enfoque diferente:

- **Venta Directa:** este canal pesa un 80% para Directv en la ciudad de Bogotá. Y su división interna en los dos subcanales:
 - Puntos de venta directos, los cuales tenemos 270 PVD en Bogotá, los cuales ya son PVD establecidos de la compañía, pero contarán con asesores especializados con la metodología del nuevo producto. Esto contribuirá a un 60% de la venta del canal venta directa.
 - Internet o Call Center. El consumidor para el que va dirigido este nuevo producto, es mucho más digital y tiene una afinidad especial a este medio, por esta razón se desarrollará la opción en nuestra plataforma web para que se puedan adquirir los servicios mediante este canal, aunque de igual manera seguiremos prestando el servicio de call center, pues entendemos que en principio los consumidores van a querer más asesoramiento; por esta razón contaremos con 80 asesores especializados con la metodología del nuevo producto y prestar servicio al cliente. Este canal aportará inicialmente el 40% restante de la venta al canal. Este mix de subcanales esperamos cambie después de 1 año a un 50 – 50, debido al Word of mouth que se va a generar con todo el despliegue de esta nueva opción de ver televisión.
- **Venta Indirecta:** este canal pesa un 20% para Directv en la ciudad de Bogotá. El cual se divide de la siguiente manera en los dos subcanales:
 - Dealers autorizados: de los cuales tenemos 220 en Bogotá y contribuyen con un 50% de la venta del canal venta indirecto. Estos solo estarán autorizados en zonas donde no contemos con venta

directa, pero sean zonas con alta concentración de consumidores de estrato medio - bajo y además sean buscadoras de servicios económicos y prácticos (Sur y Occidente de Bogotá).

- Islas de apoyo en grandes cadenas, como hacen parte de la estrategia de aproximación a los consumidores en escenarios improvisados, la aprovecharemos para que todas las que tengamos en la ciudad de Bogotá (aproximadamente 150 GC) se enfoquen en la promoción y asesoramiento de nuestro nuevo producto, buscando como objetivo principal informar al consumidor, pero entendiendo que por la novedad podremos captar consumidores en este canal. Este subcanal aporta un 50% a la venta del canal de venta indirecta.



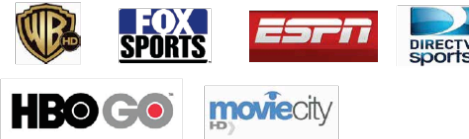
Herramientas fuerza de ventas

- Tenemos la opción más completa y económica de TV en Colombia, primero en Bogotá y no se estará cobrando el fee de la inscripción.

Promoción - Comunicación

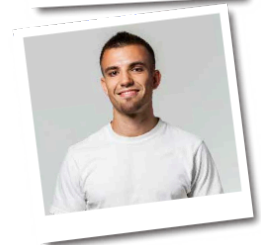
Para atacar los segmentos indicados para este producto se han construido dos perfiles de clientes, que, aunque similares, tienen diferencias en sus motivaciones de compra.

Edad: **22 años**
 Est.civil: **Soltero**
 Familia: **Vive con sus padres**
 Vive en: **Bogotá**
 NSE: **5/6**
 Ocup.: **Estudiante Ing. Sistemas**



¡Una buena conexión de banda ancha es primordial!

- No me interesa la marca, compro los dispositivos con las mejores funcionalidades.
- Cuando quiero ver una película se cómo buscarla en Internet y la TV la usa de pantalla.
- Escucho los conciertos en cualquier lugar.
- Cuando mis padres no estan, conecto los parlantes y hago grandes fiestas con mis amigos.
- Pongo en youtube donde enlazo los videos de los deportes extremos que practico y grabo con mi móvil.
- Si tengo que elegir entre Android y Apple elijo Android por sus funcionalidades.
- Miro tele más que nada cuando quiero tener una buena "pantalla" y también para ver deportes que no los encuentro en internet.
- Me encantan los video juegos.



Edad: **40 años**
 Est.civil: **Divorciado**
 Familia: **Independiente**
 Vive en: **Medellín**
 NSE: **4/5**
 Ocup.: **Consultor**



Me encanta tener siempre lo último en tecnología

- Tengo de todo: smartphone, tablet, notebook, Playstation.
- Me encanta navegar por Internet y buscar lo último!
- Voy pal mundial con mis amigos.
- Conseguí entradas para la premier
- A las chicas me gusta llevarlas a los mejores restaurantes: ¿Tienes una amiga para presentarme?
- Me gusta la rumba!!
- Invito a mis amigos a ver TV en la casa, hacemos domicilios y mucho after office. Lo que más vemos es la ligas inglesa y la española.
- Trato de estar a la moda.
- Cada vez que puedo trato de ir a Miami: Me encanta el shopping y la playa.
- Cuando necesito comprar algo nuevo, le pido ayuda a mis amigos.
- Me siento muy cómodo comprando on line, o haciendo trámites. Es fácil y gano tiempo.



Cronograma y Presupuesto

TEMPORADAS		FEBRERO	MARZO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	TOTAL AÑO	
LANZAMIENTOS		BACK TO SCHOOL	DIA DE LA MUJER	DIA DEL PADRE	BACK TO SCHOOL			
VENTAS		PPTO	PPTO	PPTO	PPTO	PPTO	TOTAL 2011	
NAILEN		\$ 2.430.660.543,86	1.392.933.854	2.119.501.504	2.375.042.471	2.307.391.351	25.283.050.830	
INV/VENTA		\$ 0,14	10,5%	7,3%	0,0%	1,7%	2,6%	
		Lanzamiento TV Personalizada			Copa America Centenario			
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Enero	Febrero	Marzo	Junio	Julio	Agosto	TOTAL
			PPTO	PPTO	PPTO	PPTO	PPTO	PPTO 2015
Tv								
Pauta en Televisión	Pauta en RCN, Caracol		\$ 80.000.000	\$ 50.000.000	\$ 70.000.000			\$ 200.000.000
Producción Comercial			\$ 80.000.000					\$ 80.000.000
Sub total			\$ 160.000.000	\$ 50.000.000	\$ 70.000.000	\$ -	\$ -	\$ 280.000.000
Internet								
facebook			\$ 2.000.000	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000			\$ 5.500.000
Google			\$ 2.000.000	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000			\$ 5.500.000
Twitter			\$ 2.000.000	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000			\$ 5.500.000
Sub total			\$ 6.000.000	\$ 4.500.000	\$ 6.000.000	\$ -	\$ -	\$ 16.500.000
Revistas								
TV y Novelas			\$ 8.500.000	\$ 8.500.000				\$ 17.000.000
Carrusel			\$ 4.000.000	\$ 4.000.000				\$ 8.000.000
Soho			\$ 10.000.000	\$ 10.000.000				\$ 20.000.000
Su total			\$ 22.500.000	\$ 22.500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 45.000.000
Periodico								
El Tiempo			\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 40.000.000			\$ 100.000.000
Su total			\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 40.000.000	\$ -	\$ -	\$ 100.000.000
Radio								
Caracol			\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000			\$ 16.500.000
RCN			\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000			\$ 18.000.000
La W			\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000			\$ 24.000.000
Sub total			\$ 19.500.000	\$ 19.500.000	\$ 19.500.000	\$ -	\$ -	\$ 58.500.000
Publicidad Exterior								
Eucol			\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000			\$ 60.000.000
Sub total			\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ -	\$ -	\$ 60.000.000
Campañas								
Lanzamiento Interno			\$ 10.000.000					\$ 10.000.000
Lanzamiento a clientes	Volantes		\$ 7.000.000					\$ 7.000.000
Copa America Centenario	En exclusiva todos los partidos							\$ -
Promociones	Para vencimientos de contrato							\$ -
Back to University	Folletos, Stands		\$ 30.000.000			\$ 20.000.000		\$ 50.000.000
Promocionales	Eventos especiales		\$ 30.000.000					\$ 30.000.000
								\$ -
								\$ -
Sub total			\$ 77.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.000.000	\$ 97.000.000
Investigación de Mercados								
Estudios Consumidor		\$ 20.000.000						\$ -
Sub total		\$ 20.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.000.000	\$ -
Total		\$ 20.000.000	\$ 335.000.000	\$ 146.500.000	\$ 155.500.000	\$ -	\$ 40.000.000	\$ 657.000.000
						Euros		\$ 215.410

Cuadro de Mando y Plan de contingencia

Categoría	Indicador	Mes 01	MoM	Mes 02	MoM	Mes 03	MoM	Mes 04	MoM	Mes 05	MoM	Mes 06	MoM
Ventas	Nuevas suscripciones				0		0		0		0		0
Ventas	Categorías totales vendidas				0		0		0		0		0
Ventas	Revenue total				0		0		0		0		0
Finanzas	Costo total				0		0		0		0		0
Finanzas	Margen Total				0		0		0		0		0
Retencion	Churn total				0		0		0		0		0
Ventas	Categorías Bronce vendidas				0		0		0		0		0
Ventas	Revenue Bronce				0		0		0		0		0
Finanzas	Costo Bronce				0		0		0		0		0
Finanzas	Margen Bronce				0		0		0		0		0
Retencion	Churn Bronce				0		0		0		0		0
Ventas	Categorías Plata vendidas				0		0		0		0		0
Ventas	Revenue Plata				0		0		0		0		0
Finanzas	Costo Plata				0		0		0		0		0
Finanzas	Margen Plata				0		0		0		0		0
Retencion	Churn Plata				0		0		0		0		0
Ventas	Categorías Oro vendidas				0		0		0		0		0
Ventas	Revenue Oro				0		0		0		0		0
Finanzas	Costo Oro				0		0		0		0		0
Finanzas	Margen Oro				0		0		0		0		0
Retencion	Churn Oro				0		0		0		0		0
Ventas	Categorías por Sub				0		0		0		0		0
Cliente	NPS				0		0		0		0		0
Cliente	Top of Mind				0		0		0		0		0
Cliente	Top of Heart				0		0		0		0		0
Cliente	Service Level Agreement Tecnico				0		0		0		0		0
Cliente	Share of Market				0		0		0		0		0

El cuadro de mando se construye para monitorear directamente las variables más importantes del negocio:

- **Volumen de ventas en suscripciones:** Cuantas personas están adquiriendo el nuevo producto.
- **Volumen de ventas en categorías:** Cuantas categorías realmente están vendiéndose en el total del negocio. Esta estrictamente ligado a las posibilidades de optimización del producto hacia el futuro.
- **Ingresos totales:** La masa de dinero que está ingresando a la compañía por concepto de este producto.
- **Costos totales:** Los costos totales en los que se está incurriendo para la venta de este producto.
- **Margen total:** La masa de dinero que le está quedando a la compañía luego de toda la operación.

- **Churn (deserción) total:** El porcentaje de clientes que está cancelando su suscripción cada mes.
- **Categorías por suscriptor:** Cuantas categorías realmente compra cada cliente al adquirir el producto. Con esto se nos abren posibilidades de optimización de portafolio.
- **Net Promoter Score (NPS):** Estima la probabilidad de recomendación de la marca a un amigo. Pregunta de 0 a 10 que tan probable es que se recomiende la marca. Un puntaje de 9 y 10 hace de ese cliente un promotor, un puntaje de 8, 7 y 6 hace de ese cliente un neutro. Cualquier puntaje inferior lo convierte en un detractor. Al final, el indicador se expresa en términos del porcentaje de clientes que recomendaría mi marca a un amigo.
- **Top of Mind:** Indicador de salud de marca
- **Top of Heart:** Indicador de salud de marca
- **Service Level Agreement Técnico:** Un indicador que permite optimizar permanentemente los niveles de atención del equipo de instalaciones
- **Share of Market:** Indicador que permite estimar el porcentaje de mercado que tiene la marca en un segmento determinado.