

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



MOVISTAR, RETOS COMPETITIVOS AL 2017

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

OMAR JULIO CERRON SANTISTEBAN
CHANAZYA DIAZ SOLORZANO

Asesor: Israel Tokashiki Yabiku

Lima, octubre de 2018

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por su amor y sus bendiciones.

A los profesores del PAD, por darnos las herramientas para ser mejores personas y profesionales.

A nuestros asesores Israel y Eduardo, por su guía, paciencia y motivación.



DEDICATORIA

A nuestras queridas familias y amigos, quienes nos brindaron las fuerzas y el empuje en este camino de retos y de aprendizaje.

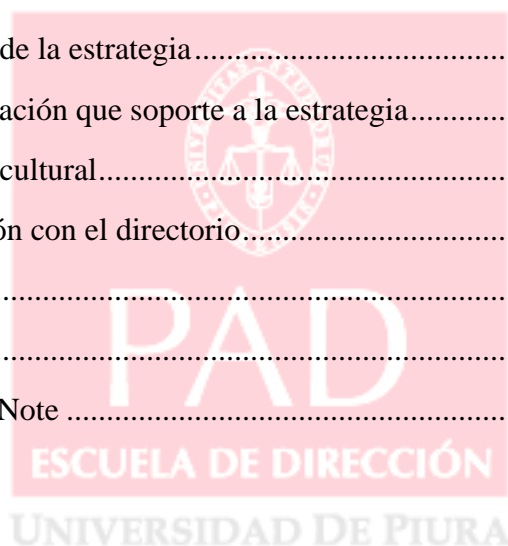


TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos.....	iii
Dedicatoria	v
Índice de figuras	ix
Índice de anexos del Teaching Note.....	xi
Resumen ejecutivo.....	xiii
Abstract.....	xv
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Llegada de Telefónica al Perú	3
CAPÍTULO 2. Sector de Telecomunicaciones.....	5
2.1. Marco Legislativo General al 2016	5
2.1.1. Regulaciones.....	5
2.1.2. Licencias.....	6
2.1.3. Precios y tarifas	7
2.2. Tamaño de mercado.....	7
2.3. Clientes	10
2.4. Proveedores	10
2.5. Competidores.....	11
2.5.1. Claro	11
2.5.2. Entel.....	12
2.5.3. Bitel	13
2.6. Cambios en el entorno	13
2.6.1. Ley de portabilidad numérica	13
2.6.2. Nuevas tecnologías de despliegue	13
2.6.3. Tendencia de mayor consumo de datos móviles	14
2.6.4. Cobertura	14
2.6.5. Velocidad.....	15
2.6.6. Nuevos productos sustitutos: las apps móviles	15

CAPÍTULO 3. Modelo de negocio de Telefónica.....	17
3.1. Estructura Grupo Telefónica (Corporativa y País).....	17
3.2. Marca.....	18
3.2.1. Marca institucional: Telefónica.....	18
3.2.2. Marca comercial: Movistar.....	18
3.3. Servicios ofertados	18
3.3.1. Líneas fijas.....	18
3.3.2. Internet fijo	18
3.3.3. TV paga	19
3.3.4. Líneas móviles.....	19
3.4. Tecnologías móviles y sistemas de información	19
3.5. Acciones ante la entrada de nuevos competidores	20
CAPÍTULO 4. Retos del Nuevo CEO.....	23
Anexos.....	25
Anexo 1. Datos financieros de Telefónica del Perú (Movistar)	25
Anexo 2. Participación de mercado por servicio en el sector de telecomunicaciones en el Perú.....	26
Anexo 3. Definiciones de red de transporte y acceso.....	27
Anexo 4. Datos financieros Grupo Telefónica Global	28
Anexo 5. Grupo Telefónica gana licitación en 1994	29
Anexo 6. Portabilidad numérica	30
Anexo 7. Desbloqueo de equipos celulares	31
Anexo 8. Espectro radioeléctrico (Banda) por operador (en MHz)	32
Anexo 9. Tipos de red de acceso fija.....	33
Anexo 10. Subsidio de <i>smartphones</i> por operador.....	34
Anexo 11. Infraestructura y cobertura poblacional 4G	35
Anexo 12. Organigrama Grupo Telefónica Global	36
Anexo 13. Situación de la deuda del Grupo Telefónica Global	37
Anexo 14. Publicidad de mercado móvil.....	38
CAPÍTULO 5. Teaching Note.....	39

5.1. Objetivos Académicos.....	39
5.1.1. Preguntas de investigación	39
5.1.2. Metodología de investigación.....	39
5.1.3. Bases conceptuales	39
5.1.4. Desarrollo del caso	39
5.2. Diagnóstico.....	40
5.2.1. El sector	40
5.2.2. La estrategia.....	40
5.2.3. El modelo de negocio	40
5.3. Solución propuesta	41
5.3.1. El cambio de la estrategia.....	41
5.3.2. La organización que soporte a la estrategia.....	44
5.3.3. El cambio cultural.....	44
5.3.4. Negociación con el directorio.....	45
Conclusiones.....	47
Bibliografía.....	49
Anexos del Teaching Note	53



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Penetración de internet fijo en países de Latinoamérica al 2016.....	8
Figura 2. Penetración de TV paga en países de Latinoamérica al 2016.....	8
Figura 3. Densidad de servicios móviles en países de Latinoamérica al 2016.....	9
Figura 4. Densidad de smartphones en países de Latinoamérica al 2016	9
Figura 5. Densidad de líneas 4G en países de Latinoamérica al 2016	9



ÍNDICE DE ANEXOS DEL TEACHING NOTE

Anexo TN 1. Estructura del sector de telefonía móvil – enero 2017	53
Anexo TN 2. Octógono Movistar en Perú - diciembre 2016	54



RESUMEN EJECUTIVO

A inicios del 2017, Movistar Perú –empresa líder en el sector de telecomunicaciones– se enfrentó a una difícil situación por los pobres beneficios obtenidos en el segmento de telefonía móvil, el cual representaba más de la mitad del negocio total, debido a cambios importantes en su entorno, los cuales amenazaban su posición en el mercado. La competencia se había intensificado debido al ingreso de dos nuevos jugadores hace tres años, quienes habían desplegado estrategias comerciales agresivas y diferentes, con las que habían conseguido crecer en participación de mercado. Por otro lado, el gobierno había dispuesto regulaciones en pro de la libre competencia y mayores beneficios para el cliente, como la portabilidad numérica y el desbloqueo de celulares, lo cual redujo los costos de cambio entre operadores. Adicionalmente, las aplicaciones móviles gratuitas que permitían mensajería instantánea sin costo a través de internet se consolidaban como sustitutos importantes de la voz móvil y mensajes de texto. A nivel interno, había ingresado un nuevo CEO País, quien tenía el reto de mejorar los resultados en este entorno dinámico y competitivo y debía hacerlo rápidamente, sin embargo, la estructura organizacional burocrática no iba en línea con la agilidad y flexibilidad que se requería.

Palabras clave: estrategia; sector; competencia; estructura; cultura



ABSTRACT

On January 2017, Movistar, the leading Telecom Company in Peru, was facing a difficult situation due to the poor benefits achieved in the mobile segment, which represented more than the half of the total revenue. This situation was due because there had been important changes in the Telecom Sector that were risking its position in the market. The aggressive commercial actions taken by two new players made Movistar lose substantial market share. On the other hand, the government was promoting free competition offering bigger benefits for the clients through regulations that reduced the cost of change between competitors. Moreover, free mobile apps that allowed instant messages without charge were gaining the status of substitutes of the voice and text message services. At the internal level, a new Country CEO has just been appointed, and his challenge was to improve, in the short-term, the outcomes in this dynamic and competitive sector. However, the company structure was not coherent with the agility and flexibility that the situation was demanding.

Keywords: *strategy; sector; competence; structure; culture*



INTRODUCCIÓN

Eran los primeros días de enero del 2017 y en Movistar (marca comercial de Telefónica del Perú) se vivía un ambiente de tensión e incertidumbre por la reciente salida de Luis Mendoza, quien se había desempeñado como CEO País por más de siete años. Bajo su gestión la empresa perdió, desde el 2013, 10 puntos porcentuales (p.p.) de participación de mercado en el sector de telefonía móvil, el cual representaba el 55% del negocio (ver Anexos 1 y 2). Como era de esperarse, los resultados en cuanto a ingresos y beneficios se redujeron en los últimos dos años, lo cual hacía tambalear su posición de líder del mercado y el futuro del otrora referente del sector de telecomunicaciones en el Perú.

Julio Verón asumió el cargo de CEO Perú con muchos retos y presiones:

Suena contradictorio –señalaba con énfasis– que, pese a haber ganado la licitación de la primera banda 4G en el Perú hemos perdido más puntos de participación en el mercado móvil que Claro, nuestro principal competidor, quien no la ganó. Por ello, el Corporativo no quiere más excusas, quiere resultados, y los quiere ya.

Movistar, que tuvo el monopolio del mercado por más de cinco años desde su ingreso al país en 1994, contaba con una amplia base de clientes y presencia en todas las ciudades del país. Sin embargo, en todo ese tiempo no había logrado un buen posicionamiento de marca debido, según percepción del cliente, a un deficiente servicio postventa.

El marco competitivo se había vuelto más crítico desde el lanzamiento comercial de Entel y Bitel en agosto del 2014, quienes durante todo ese año se habían focalizado en desarrollar sólidamente sus redes de transporte y acceso (ver Anexo 3) para poder obtener cobertura a nivel nacional, y así competir en iguales condiciones con Movistar y Claro.

Entel, que había ganado la banda 4G junto con Movistar en el 2013, inició una estrategia agresiva de captura de clientes en el 2015, concentró sus acciones comerciales en Lima y apostó por incrementar el subsidio de los equipos móviles y brindar más beneficios al cliente por menos precio. Por su parte, Bitel planteó una estrategia distinta en el 2015 que puso foco en las periferias de las ciudades principales y fortaleció la cobertura de la señal 3G en localidades que solo contaban con señal de voz 2G. Su objetivo era desarrollar mercado en los clientes de la base de la pirámide al ofrecerles internet en el móvil.

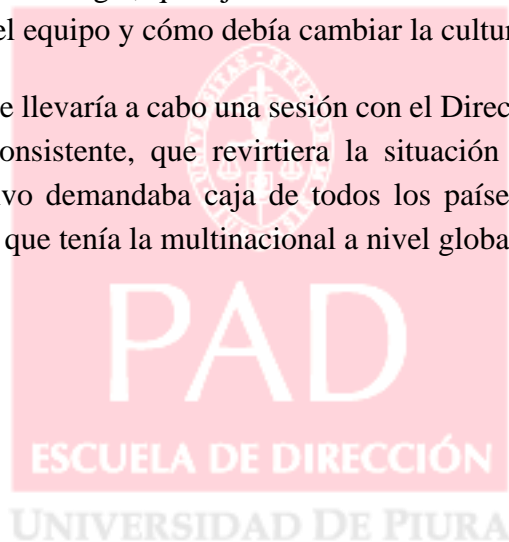
Claro no se quedó de brazos cruzados e intentó desarrollar la tecnología 4G en sus bandas existentes, pese a no poder ofrecer la misma velocidad que Movistar y Entel. Además,

empezó a blindar a sus clientes de mediano y alto valor con contratos de permanencia de 18 meses y ofreció un mayor descuento en sus equipos móviles.

Finalmente, a mediados del 2016 el Estado Peruano licitó una segunda banda 4G, la cual fue ganada por Movistar, Claro y Entel. Esta banda recién podía ser usada a finales del 2017, debido a que requería un arduo proceso de limpieza (muchas emisoras pequeñas de TV usaban dicha banda para sus transmisiones locales).

Con todo esto, Julio sabía que aún tenía la oportunidad de blindar a los clientes más rentables y revertir la tendencia de pérdida de valor, antes que Claro esté en iguales condiciones de red. También, debía actuar antes que Entel empezara a realizar activaciones comerciales en provincia y que Bitel comenzara a penetrar en el segmento postpago de Lima y de las principales ciudades del interior. Julio se preguntaba qué rumbo debía tomar la estrategia, qué ajustes hacer en la estructura organizacional, qué capacidades requería el equipo y cómo debía cambiar la cultura.

En menos de un mes se llevaría a cabo una sesión con el Directorio y se esperaba un plan concreto, creíble y consistente, que revirtiera la situación competitiva de Movistar. Además, el Corporativo demandaba caja de todos los países para ejecutar el plan de reducción de la deuda que tenía la multinacional a nivel global (ver Anexo 4).



CAPÍTULO 1. LLEGADA DE TELEFÓNICA AL PERÚ

Antes de la privatización del servicio de telefonía, Perú mostró uno de los índices más bajos de penetración de las telecomunicaciones en América Latina: solo tres de cada 100 peruanos contaban con un teléfono fijo en casa. Además, en ese entonces el tiempo de espera para obtener un teléfono fijo era de 70 meses, y este podría llegar a costar hasta USD 3,000 (Telefónica, 2014a, p. 17).

En el año 1994, el sector experimentó grandes cambios a partir de la compra, por parte del Grupo Telefónica, de las operadoras estatales ENTEL PERU y CTP, por las cuales pagó cuatro veces el precio base de la licitación, debido al gran mercado potencial existente (ver Anexo 5) (Telefónica, 2014a, p. 19).

Entre las principales condiciones de la compra, se acordó que el operador ganador tendría un período de cinco años en el que no se permitiría el ingreso de otras empresas al sector, para permitirle generar recursos que sustentaran el programa de inversiones en infraestructura y expansión de la red de telefonía. La meta era invertir USD 1,200 millones en la instalación de 1.5 millones de líneas. Los servicios diferentes a los de la telefonía fija, como telefonía celular, transmisión de datos y televisión por cable, sí estarían abiertos a la libre competencia. Finalizado este período de cinco años, las tarifas de todos los servicios telefónicos reflejarían su verdadera estructura de costos, lo que permitiría la entrada de nuevas empresas al sector. (Telefónica, 2014a, p. 21).

El desafío no era solo llevar las telecomunicaciones a más usuarios, sino lograr conectar a las localidades más alejadas del país con un servicio de telefonía de calidad. Por ello, tenía la obligación de instalar al menos un teléfono público en cada uno de los 1,486 centros poblados del país que contaban con más de 500 habitantes. (Telefónica, 2014a, p. 34).

CAPÍTULO 2. SECTOR DE TELECOMUNICACIONES

Las telecomunicaciones son “toda transmisión y recepción de señales que contengan signos, sonidos, imágenes o cualquier tipo de información que se desee comunicar a cierta distancia” (Telecomunicación, s. f.). Para ello, es necesario el uso de redes alámbricas (cobre, coaxial o fibra óptica) o inalámbricas (microondas, espectro radioeléctrico o satelitales). Con el uso de estas redes se pueden brindar servicios de telefonía fija, televisión por cable, internet fijo, telefonía móvil, entre otros.

2.1. Marco Legislativo General al 2016

2.1.1. Regulaciones

En el Perú es la Ley de Telecomunicaciones y una serie de disposiciones las que rigen la prestación de servicios de telecomunicaciones. En diciembre del 2008, se publicó el Reglamento de Portabilidad Numérica en los Servicios Móviles, el cual permite a los usuarios móviles cambiar de operador y mantener su número telefónico. Pero no fue hasta julio del 2014 que entraron en vigencia modificaciones al reglamento que permitieron agilizar el proceso de cambio, y cuando se empiezan a ver efectos positivos en torno a la portabilidad móvil (ver Anexo 6) (“OSIPTEL aprueba cambios,” 13 de julio de 2018).

Además,

según lo dispuesto en el Artículo 23° del Texto Único Ordenado de las Condiciones de Uso de los Servicios Públicos de Telecomunicaciones, que entró en vigencia en enero del 2015, las empresas operadoras están prohibidas de comercializar equipos terminales que tengan restricciones de acceso a las redes de otros operadores. (ver Anexo 7). Con ello, las solicitudes de portabilidad incrementaron. (“El desbloqueo de celulares”, 13 de enero de 2015).

En “septiembre de 2013, se aprobó la Ley N° 30083, que buscó fortalecer la competencia en el mercado del servicio público móvil mediante la introducción de los Operadores Móviles Virtuales [OMV] y los Operadores de Infraestructura Móvil Rural [OIMR]” (Decreto Supremo No. 004-2015-MTC, 2015).

Finalmente, el reglamento fue publicado en el 2015 y buscó dinamizar el entorno competitivo del mercado móvil. La regulación de OMV permitió el ingreso de nuevos operadores móviles al mercado al posibilitar que estos arrienden la infraestructura y espectro de los actuales operadores que poseen las redes móviles mediante un acuerdo mayorista (por ejemplo: Virgin Mobile, Tuenti, Saga Falabella, entre otros). Los OIMR son empresas que se encargan de invertir en infraestructura móvil en zonas rurales para

poder arrendarlas a operadores con espectro, y así impulsar el servicio móvil en localidades rurales (D.S. No. 004-2015-MTC, 2015).

2.1.2. Licencias

El espectro radioeléctrico es un bien escaso, que sirve para transmitir las señales móviles de voz y datos (ver Anexo 8). Es también conocido como banda de frecuencia, y una empresa lo puede adquirir mediante concurso público (licitación) o solicitando una adjudicación directa. Por lo general, estas concesiones se otorgan por un plazo de 20 años, con el fin de darle estabilidad a las empresas que logran adjudicarse una banda. Es factible solicitar renovaciones a la concesión siempre que se hayan cumplido las obligaciones de cobertura mínimas requeridas y una renegociación por un monto de dinero o nuevas obligaciones.

En el 2013, se adjudicó la primera banda AWS que serviría para brindar servicio 4G a nivel nacional. En dicha oportunidad fue una sorpresa que Claro no haya ganado una de las bandas, lo cual lo dejaba en desventaja frente sus competidores (ver Tabla 1).

Tabla 1. Resultados de la Licitación de la Banda AWS

Licitación Banda AWS

Fecha	Julio del 2013
Tecnología	4G
Bloques a licitar	2
Postores pre-calificados	4 (Movistar, Claro, Entel y Bitel)
Precio base (PB)	USD 63.4 MM por bloque

Valores ofertados por postores

	Bloque A	Bloque B
Movistar	USD 152.2 MM	-
Entel	USD 84.6 MM	USD 105.5 MM
Claro	USD 103.0 MM	USD 93.0 MM
Bitel	No presentó	No presentó

Ganador Bloque A Movistar (x2.40 PB)

Ganador Bloque B Entel (x1.66 PB)

Fuente: Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú [ProInversión] (s. f.-b)

La última licitación se realizó en el 2016 por la banda 700, la cual permitiría brindar servicio 4G. En esta ocasión, Movistar, Claro y Entel ganaron las bandas disponibles (ver Tabla 2). Debido a que muchos operadores de radiodifusión televisiva utilizaban dicho espectro, el Estado, dentro de las bases, designó que los operadores se encarguen de manera conjunta y solidaria de la migración de dichos canales de TV a otros designados por el MTC. Esta migración debería culminar máximo a finales del 2017.

Tabla 2. Resultados de la Licitación de la Banda 700**Licitación Banda 700**

Fecha	Mayo del 2016
Tecnología	4G
Bloques a licitar	3
Postores pre-calificados	4 (Movistar, Claro, Entel y Bitel)
Precio base (PB)	USD 284.7 MM por bloque

Valores ofertados por postores

	Bloque A	Bloque B	Bloque C
Claro	USD 306.0 MM	-	-
Movistar	USD 305.0 MM	USD 315.0 MM	-
Entel	USD 290.2 MM	USD 290.2 MM	USD 290.2 MM
Bitel	No presentó	No presentó	No presentó
Ganador Bloque A	Claro	(x1.07 PB)	
Ganador Bloque B	Movistar	(x1.11 PB)	
Ganador Bloque C	Entel	(x1.02 PB)	

Fuente: Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú [ProInversión] (s. f.-a)

2.1.3. Precios y tarifas

Las tarifas para servicios de telefonía fija debían ser aprobadas por el OSIPTEL¹ y estar de acuerdo con un sistema de límite de precio máximo basado en un factor de productividad. Las tarifas facturadas por los proveedores de servicios de telefonía móvil a sus clientes habían estado sujetas a un régimen de tarifa libre supervisado por el OSIPTEL. Las tarifas debían ser notificadas al OSIPTEL antes de su aplicación (Telefónica, 2018, p. 18-19).

2.2. Tamaño de mercado

Al 2016, el nivel de penetración de los servicios de telecomunicaciones en el Perú estaba por debajo de la media del mercado Latinoamericano. El 41.7% de los hogares peruanos contaban con el servicio de voz fija, mercado que tendía a un estancamiento o inclusive a una reducción debido a la sustitución por los servicios de voz móvil.

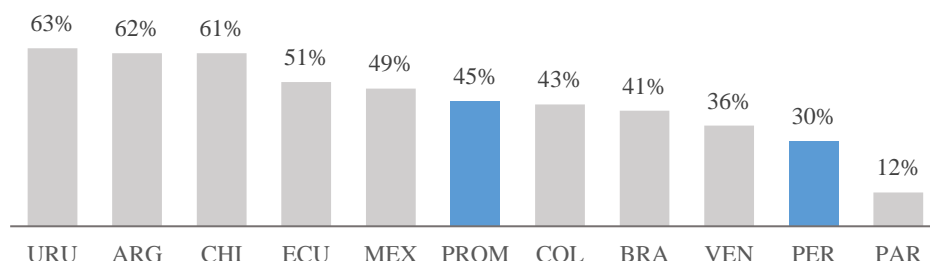
En cuanto al internet fijo o banda ancha fija, el Perú tuvo una penetración² de 30.2% de los hogares, mientras que en Latinoamérica el promedio estuvo en 44.6%. La diferencia de penetración se acentuó cuando se comparaba Lima (49.9%) y provincias (19.6%).

¹ Osiptel: Organismo Superior de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Perú)

² El ratio de penetración de servicios de telecomunicaciones se utiliza para indicar la tenencia de los servicios de telecomunicaciones fijos en los hogares

Además, la velocidad promedio que se ofrecía en Perú era de 5.6 Mbps, versus 8.6 Mbps en Chile (ver Figura 1).

Figura 1. Penetración de internet fijo en países de Latinoamérica al 2016

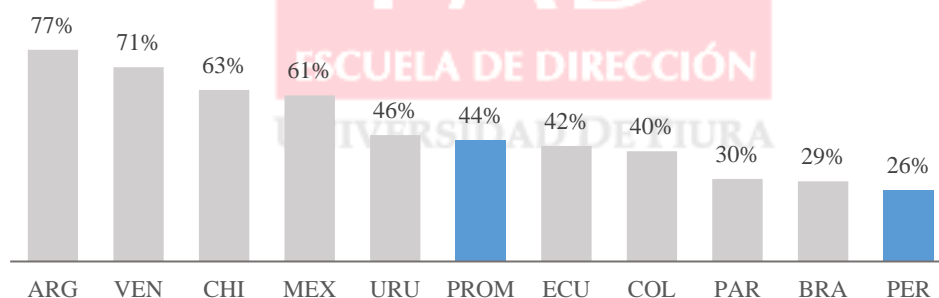


Fuente: Pyramid Research (2017a)

Elaboración propia

En el mercado de TV paga, la penetración en Perú llegó a 25.5% de accesos formales, y en Latinoamérica era de 44.4%. Los requerimientos de servicios *High Definition* (HD) empezaron a incrementarse y llegaron hasta 12.6% en el 2016 (ver Figura 2).

Figura 2. Penetración de TV paga en países de Latinoamérica al 2016



Fuente: Pyramid Research (2017b)

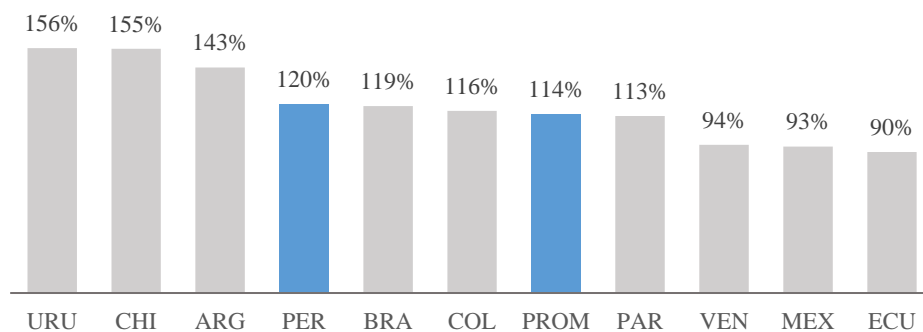
Elaboración propia

Por otro lado, en lo que respecta al servicio móvil, la densidad³ en el Perú llegó a 120.2%, y la densidad de equipos *smartphones* era del 46.4%, mientras que en Hispam⁴ era de 113.6% y 60.8%, respectivamente. Era un mercado en el cual los servicios de datos móviles empezaron a tomar mayor relevancia, apalancados en una mayor penetración de equipos móviles preparados para navegar por internet (*smartphones*). Con respecto a la adopción de la tecnología 4G, el mercado peruano llegó a tener un 17.8% de densidad (ver Figura 3, Figura 4 y Figura 5).

³ El ratio de densidad se utiliza para servicios móviles debido a que una persona puede contar más de una línea móvil. Se calcula mediante la suma del total de líneas entre la población

⁴ Hispam: México, Centro América, Venezuela, Ecuador, Colombia, Perú, Chile, Argentina y Uruguay

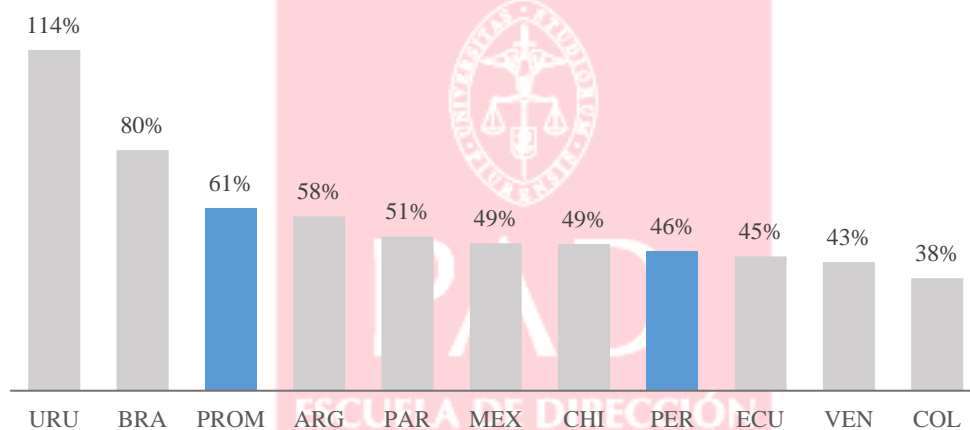
Figura 3. Densidad de servicios móviles en países de Latinoamérica al 2016



Fuente: Pyramid Research (2018)

Elaboración propia

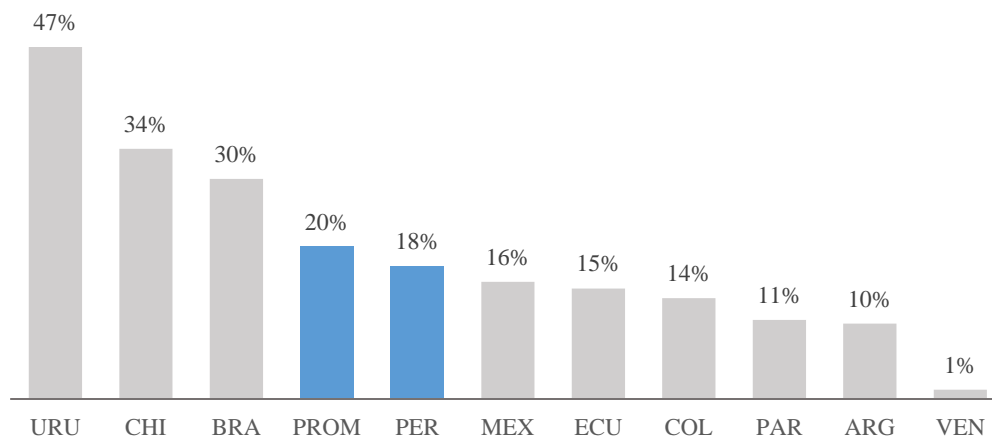
Figura 4. Densidad de smartphones en países de Latinoamérica al 2016



Fuente: Pyramid Research (2018)

Elaboración propia

Figura 5. Densidad de líneas 4G en países de Latinoamérica al 2016



Fuente: Pyramid Research (2018)

Elaboración propia

Los ingresos del mercado fijo (voz fija + TV paga + internet fijo) ascendieron a 1,246 millones de dólares, y el móvil a 1,520 millones de dólares.

2.3. Clientes

En el sector, los clientes estaban clasificados de acuerdo a la siguiente segmentación:

- Residencial (B2C). Compuesto por los hogares (servicios fijos) y personas naturales (servicios móviles) que contaban con algún servicio de telecomunicaciones. En el mundo móvil se tenían clientes postpago (facturación fija a finales de mes) y prepago (pago de lo que se usa), estos representaron el 93.6 % del total de accesos.
- Negocios (B2B). En este grupo estaban las Pymes (pequeñas y medianas empresas), que representaron un porcentaje significativo de la base total de empresas en el Perú. Asimismo, se caracterizaron por estar dirigidas por los propios dueños y contar con una estructura organizacional casi plana. Este segmento concentró el 3.4 % de accesos de la empresa.
- Empresas (B2B). Segmento que estaba constituido por las grandes empresas, conocidas en el sector como los clientes corporativos. En el año 2016 ascendieron al 2.9 % de accesos totales.
- Mayoristas. Se trataba de los operadores de telecomunicaciones que, a pesar de su condición de competidores, compartían o alquilaban entre ellos sus excedentes de capacidad a nivel de infraestructura de red. Además de los operadores regulares (Movistar, Claro, Entel y Bitel), existían empresas que solo se dedicaban al negocio mayorista y no al minorista. Este grupo llegó a representar el 0.1 % del total de accesos.

2.4. Proveedores

El ecosistema de proveedores de Movistar involucraba los activos de las redes de acceso y transporte, los servicios para que la empresa opere y los equipos que el usuario debía tener para contar con el servicio.

- Infraestructura y *facilities*. Comprendía la instalación de todas las obras civiles (zanjas para instalar fibra óptica, nodos de conexión, torres móviles, postes, etc.) y los equipos de energía para los elementos activos como subestaciones eléctricas, banco de baterías, UPS, generadores eléctricos y paneles solares.
- Electrónica. Las redes de acceso o transporte de telecomunicaciones, ya sean fijas o móviles, requerían elementos activos y pasivos para la transmisión de datos. En la red de acceso fija (ver Anexo 9), en relación a la tecnología, se requerían

equipos ADSL (*Asymmetric Digital Subscriber Line*), CMTS (*Cable Modem Termination System*), trobas, OLT (*Optical line termination*), *spliters*, cajas terminales, *taps*, entre otros. En la parte móvil, se necesitaban equipos de radio base por banda y antenas móviles. Existían proveedores globales que fabricaban equipos fijos y móviles, así como proveedores de nicho.

- Transmisión de datos. Para el transporte de datos satelitales existían proveedores internacionales como Hispasat, Satmex, entre otros. Además, para la conexión a internet, era necesario contratar proveedores de salida internacional que contaran con cables submarinos, que permitían la conexión con los servidores que proveían internet en todo el mundo.
- Servicio técnico tercerizado. Eran las contratas que se encargaban de las instalaciones en la casa del cliente y de los mantenimientos de las estaciones bases móviles.
- Atención al cliente. Eran los *call center* que atendían las llamadas telefónicas efectuadas por los clientes.
- Sistemas. Eran los desarrolladores de los sistemas de facturación, aprovisionamiento, comerciales, entre otros.
- Equipos de clientes. Eran los que proveían los CPE (Equipo de instalación del cliente) y los celulares que usarían los clientes finales.

2.5. Competidores

El mercado de telefonía fija tenía dos jugadores principales, Movistar con 75% y Claro con 22%, a nivel nacional. Por su parte, en el mercado de internet fijo (banda ancha fija) los principales jugadores eran Movistar con 78% y Claro con 19%, además existían operadores regionales que ofrecían este servicio de manera limitada.

El mercado de TV paga tenía tres importantes jugadores, que eran Movistar con 67%, Claro con 13% y DirecTV con 11%. Adicionalmente, contaba con operadores regionales bien posicionados.

Por último, el mercado móvil se había tornado dinámico gracias a la coexistencia de cuatro competidores: Movistar con 45%, Claro con 33%, Entel con 13% y Bitel con 9%.

2.5.1. Claro

Claro era un importante operador de telecomunicaciones que tenía dieciséis años de experiencia a nivel latinoamericano, con operaciones en alrededor de dieciocho países y con casa matriz en México. Claro ingresó al mercado peruano en el año 2005, compitió

en los negocios fijo y móvil, y logró posicionar su marca mejor que Movistar en cuanto a nivel de servicio y productos ofrecidos.

En el negocio fijo tenía una red *Hybrid Fiber Coaxial* (HFC), con la cual podía brindar servicios de alta velocidad en internet fijo. En el año 2016 solo tuvo cobertura en ocho ciudades del país y alcanzó 19.6% del market share. También ofrecía el servicio de TV paga con un *market share* del 12.8%, y de voz fija con el 21.6% del *market share*.

Respecto al negocio móvil, empleaba la tecnología 2G, 3G y 4G. Tenía un *market share* del 32.6% a nivel nacional con mayor presencia en los clientes postpago en la ciudad de Lima.

Debido a que durante el 2013 perdió la licitación de la primera banda 4G LTE en el Perú (banda AWS), tuvo que ejecutar un plan de contingencia y hacer un reordenamiento de su espectro en la banda 1900 (*refarming*), para poder utilizar 10 MHz en la tecnología 4G. Esto ocasionó que el tráfico de sus clientes 3G se viera afectado por una menor disponibilidad de MHz para dicha tecnología.

En el 2014, Claro aceleró su *refarming* de celdas 3G por celdas 4G (un 4G más lento) y posteriormente blindó a sus clientes de medio y alto valor con mayores niveles de subsidio de *smartphones* enlazados con contratos de permanencia de dieciocho meses.

A mediados del 2016, Claro ganó uno de los tres bloques licitados de la banda 700 (4G LTE). Esta banda no se podía usar de manera inmediata y era necesario un proceso de limpieza, ya que muchos operadores radioeléctricos pequeños, tanto formales como informales, utilizaban dicha frecuencia a nivel nacional.

Dicha limpieza, por obligación de la concesión, se debía realizar de manera conjunta con Telefónica y Entel. Según el cronograma que se definió, la limpieza culminaría en el cuarto trimestre del 2017.

2.5.2. Entel

En el año 2013, Entel compró a Nextel Perú por USD 400 millones, que en ese momento tenía un 5.1% del mercado móvil y contaba con una cobertura de red muy limitada, dado que su predecesor había apostado por los servicios empresariales solo en las principales ciudades con la tecnología IDEM (tecnología *push-to-talk*). Por ello, debía desarrollar necesariamente una red robusta a nivel nacional, con lo cual ostentaría la adquisición de la banda 4G para que el costo adicional sea solo el valor de las antenas. En Chile, Entel era el líder del mercado y tenía estrategias comerciales agresivas, mientras que en el Perú era su primera experiencia de internacionalización en la región.

Cuando Entel tuvo lista su red 4G LTE AWS, lanzó campañas agresivas de captación de clientes reflejadas en mayor subsidio en *smartphones* que Movistar y, posteriormente, voz ilimitada entre operadores en respuesta a una campaña de comunidad de voz RPM de Movistar (con lo cual impactó en la migración de clientes de Telefónica hacia Entel). Además, les ofreció mayor capacidad de datos por el mismo precio. Con esas acciones se destruía valor a la rentabilidad planeada con 4G a nivel de mercado.

Entel también consiguió uno de los bloques de la banda 700 (4G LTE), pero recién lo podría utilizar a finales del 2017.

2.5.3. Bitel

De capitales vietnamitas, Bitel era una empresa que desarrolló su experiencia en países en vías de desarrollo (Asia, África y Centro América) y apostó por los despliegues de red/cableado tipo *low cost*. Su ingreso a Perú había ayudado a desarrollar mercado en lugares donde otros operadores no habían invertido en redes de datos móviles.

Su foco comercial estaba dirigido a las zonas periféricas y a los clientes prepago. Se especializaba en atender a los segmentos socioeconómicos D y E, que hasta ese momento habían sido desatendidos por los otros operadores, por no ser considerados rentables.

2.6. Cambios en el entorno

2.6.1. Ley de portabilidad numérica

OSIPTEL, en julio de 2014, mejoró el proceso de portabilidad numérica móvil, lo cual permitió a los usuarios de los servicios móviles, en un corto plazo, poder cambiarse a otro operador móvil y conservar su número de celular. Además, el regulador promovió la venta de celulares desbloqueados, es decir, los operadores móviles no podían restringir los celulares que vendían únicamente a las bandas de frecuencia que utilizaban.

2.6.2. Nuevas tecnologías de despliegue

Los proveedores habían desarrollado equipos que podían agregar simultáneamente las tecnologías 2G, 3G y 4G en un solo nodo (Single RAN), en comparación con los equipos electrónicos actuales, en los que se tenía que invertir independientemente en un nodo por tipo de tecnología. Además, las antenas ya podían emitir señales en cinco frecuencias distintas (pentabanda) a diferencia de las antenas que se usaban comúnmente, que solo podían emitir una frecuencia a la vez.

Para los operadores que contaban con una red móvil desplegada a nivel nacional, era una alternativa un tanto discutible, dado que significaba cambiar todos sus nodos y antenas ya instaladas y cambiarlas por estas nuevas tecnologías, mientras que para los nuevos

operadores que iban a iniciar los despliegues de red era la alternativa más lógica instalar sus nuevas antenas con esta opción.

2.6.3. Tendencia de mayor consumo de datos móviles

El uso de los datos móviles estaba limitado a los usuarios con celulares tipo *smartphone* que contaran con un plan de datos móviles (internet móvil). Al 2016, un 46% de celulares eran *smartphones*, de los cuales el 39% contaban con tecnología 4G.

Los celulares 4G ofrecían prestaciones que brindaban una mejor navegación de datos en comparación con los celulares 3G. Por ello, los operadores en los procesos de renovación de contrato con los clientes postpago ofrecían *smartphones* 4G para retener a sus clientes. Para que los clientes percibieran la atractividad de optar por un celular 4G frente a uno 3G, los operadores incrementaron sus gastos en subsidio (40% entre 1T15 al 2T16), debido a que los equipos 3G eran más baratos que los 4G (ver Anexo 10).

Por otro lado, se incrementaron las ventas de equipos celulares 3G y 4G promovidos en el *openmarket*, es decir, en *retails*, tiendas por departamento y mercados informales.

Debido a la dinámica competitiva que se desarrolló en el mercado móvil por captación de clientes, los operadores empezaron a ofrecer mayor capacidad de datos móviles (“megas”, MB o GB)⁵ por un menor precio. Incluso, algunos ofrecieron en un primer momento llamadas ilimitadas a todos los operadores, una estrategia que fue replicada por el resto de los operadores.

Esta mayor capacidad de descarga con la que contaban los usuarios les permitió realizar un mayor consumo de datos en el celular. Años atrás, los usuarios cuidaban sus megas para poder llegar a fin de mes con saldo, ahora ese consumo promedio se había incrementado en ocho veces, pasando de 200 MB a 1,600 MB en el 2016 para usuarios de Movistar.

2.6.4. Cobertura

El atributo diferencial para poder brindar los servicios de 4G a los clientes es la cobertura. Sin ella, los clientes no podían disfrutar de la tecnología 4G por más que cuenten con un *smartphone* de última generación 4G. En cada lugar en el que un operador instaló una nueva infraestructura móvil 4G, los pobladores de la zona contaban previamente con terminales 4G y podían usar dicha tecnología.

⁵ Megas, MB o GB: medida de capacidad de descarga móvil que se ofrece en los planes móviles para que los clientes puedan navegar por internet en el celular. MB: Megabyte. GB: Gigabyte (1,024 MB).

El regulador OSIPTEL se encargaba de reportar los avances de cobertura móvil, entre ellas la tecnología 4G, en base a los informes alcanzados por los operadores de manera trimestral (ver Anexo 11).

2.6.5. Velocidad

La tecnología 3G contaba con una velocidad de descarga en promedio de 1 Mbps, mientras que la tecnología 4G podía ofrecer hasta 10 veces más velocidad de descarga. Para poder mejorar la velocidad de red 4G era necesario modificar parámetros de diseño de la red y luego apostar por una tecnología de agregación de bandas (CA⁶). Para ello, era necesario contar con más de una banda 4G para dicha funcionalidad e incrementar la velocidad hasta 300 Mbps.

2.6.6. Nuevos productos sustitutos: las apps móviles

Unos de los motores del incremento del consumo de datos móviles en los usuarios eran los aplicativos (apps) que, por lo general, trataban de cubrir un grupo de necesidades específicas. Estas apps intentaban monetizar sus desarrollos mediante publicidad, cobros únicos por descarga, cobros mensuales por uso de la red, cobros por descarga de contenidos en la app, entre otros.

En los últimos años se habían ido desarrollando una serie de apps que empezaban a reemplazar los servicios básicos que ofrecían los operadores convencionales, como los servicios de voz y los SMS (mensajes de texto).

Por ejemplo, aplicativos como WhatsApp y Facebook eran sustitutos naturales para los mensajes de texto (SMS) y llamadas de voz. Por otro lado, empresas como Skype, Viber, WhatsApp, Facebook Messenger, entre otras, desarrollaban funciones de llamadas de voz y video llamadas. Estas funciones reemplazarían a los servicios de voz móvil y LDI (larga distancia internacional).

⁶ CA: *Carrier Aggregation* (Agregación de bandas).

CAPÍTULO 3. MODELO DE NEGOCIO DE TELEFÓNICA

3.1. Estructura Grupo Telefónica (Corporativa y País)

El equipo corporativo era liderado por el Presidente Ejecutivo del Grupo Telefónica con sede en España, quien controlaba los temas de Secretaría General, Regulatorios, Financieros y de Estrategia. De igual manera, se encargaba de la gestión de los distintos *Operation Business* (OB). En su equipo se encontraba la *Controller*, el CGRO (*Chief Global Resources Officer*), el CCDO (*Chief Commercial Digital Officer*) y todos los responsables de las OB's regionales (ver Anexo 12).

Debido a las políticas de expansión agresivas que eligió el Grupo Telefónica, como la compra de O2 en Reino Unido, la entrada a Irlanda y República Checa y la compra del 100% de participación de Vivo en Brasil (operador móvil del cual Telefónica era dueño, junto con Portugal Telecom), se llegó a niveles de deuda bastante altos e insostenibles. Por esta razón, el Grupo Telefónica decidió vender ciertos activos como el centro de llamadas Atento, parte de su participación en China Unicom e infraestructura móvil como torres y otros pequeños activos. Todo esto con el fin de reducir la deuda a corto plazo (ver Anexo 13).

Los equipos regionales se encargaban de gestionar cada país. En el continente americano existían dos responsables que veían Brasil e Hispam, este último incluía todos los países desde México hasta Chile. Perú, entre el 2010 y 2014, era uno de los que mejores resultados financieros generaba. En dichos años mostró resultados crecientes en ingresos y EBITDA.

En la estructura de Perú, también se contaba con un Presidente País que se encargaba de gestionar los temas de Auditoría Interna, Relaciones Institucionales y Comunicación, Secretaría General y Regulación. El CEO Perú era el responsable de la operación y tomaba las decisiones de Red, RRHH, Comerciales, Ventas, Servicio al Cliente, Empresas, Estrategia y Control. El jefe directo del CEO Perú era el responsable regional de Hispam.

Debido al plan de reducción de deuda de la matriz, se les exigía a todas las *Operation Business* (OB) cumplir con sus presupuestos de EBITDA-CAPEX⁷, para así obtener la caja necesaria para cumplir con sus políticas de reducción de deuda y compromisos con los accionistas.

⁷ Capex: *Capital Expenditure*, activo fijo.

3.2. Marca

En 2011, el Grupo Telefónica en el Perú culminó el “proceso de implantación de la marca Telefónica en su rol de marca institucional, avanzó exitosamente el *rebranding* comercial y desarrolló la nueva estrategia de Movistar para evolucionar la marca del negocio móvil a una marca convergente en el mercado peruano” (Telefónica, 2012, p. 42).

3.2.1. Marca institucional: Telefónica

“Para reforzar la visión de la marca, sus valores y su papel institucional frente a la sociedad, se desarrolló una estrategia de comunicación que incluía acciones publicitarias y alineamiento de las acciones sociales de Fundación Telefónica bajo la marca Telefónica.” (Telefónica, 2012, p. 42).

3.2.2. Marca comercial: Movistar

Durante 2011 se completó exitosamente el *rebranding* comercial de la nueva Movistar en todos sus servicios, y se llegó a unificar las marcas comerciales que tenía para los servicios fijos (Telefónica y Cable Mágico) y para los servicios móviles (Movistar) en una sola marca, con el objetivo de homogenizar los desarrollos de marcas a nivel global. Se eligió esta marca dado que era más joven y tenía una mayor aceptación.

3.3. Servicios ofertados

Movistar ofrecía cuatro servicios básicos a los clientes B2C y B2B.

3.3.1. Líneas fijas

La voz fija era el negocio tradicional. Se trataba de una tecnología madura que reposaba en la extensa infraestructura desplegada a nivel nacional. Inicialmente, este servicio se ofrecía mediante una red alámbrica de cobre, pero también se habían desarrollado productos fijo-inalámbricos y servicios de Voz IP (voz digital que utiliza servicios de internet fijo). A fines del 2016 se contaba con 2.2 millones de accesos, que representan el 22% de los ingresos de servicios fijos.

3.3.2. Internet fijo

Este servicio permitía al usuario navegar por internet a través de una conexión fija de alta velocidad. Además, se proveía en un principio por la red de cobre con la tecnología ADSL (*Asymmetric Digital Subscriber Line*) y luego se utilizó la red HFC (*Hybrid Fiber Coaxial*) para brindarle altas velocidades (UBB – *Ultra Broadband*) a los clientes residenciales. Los clientes B2B contaban con conexiones en FTTH (*Fiber to-the-home*) pero se esperaba que esta tecnología llegará también a los hogares. En el 2016 se tenían 1.7 millones de accesos que generaban el 44% de la facturación fija.

3.3.3. TV paga

Es el servicio de televisión por cable y de servicios de valor agregado (SVA) como los canales HD (*High Definition*). Este servicio se podía ofrecer de manera alámbrica por la red HFC y de manera inalámbrica con el servicio satelital DTH (*Direct-to-home*). Al 2016 se gestionaban 1.2 millones accesos que representaba el 34% de los ingresos fijos.

3.3.4. Líneas móviles

Este servicio brindaba una conexión inalámbrica de voz y datos (medidos en megas) al cliente final y se clasificaba en los segmentos de post-pago con una facturación mensual y pre-pago que facilitaba el consumo de acuerdo a un pago previo. A finales del 2016 se tenían 5.3 millones de accesos postpago (72% de los ingresos móviles) y 11.5 millones de accesos prepago (28% de los ingresos móviles), con lo cual se contaba con 16.8 millones de líneas.

3.4. Tecnologías móviles y sistemas de información

Para poder brindar los servicios de telecomunicaciones se requería realizar un despliegue de infraestructura para redes de transporte y redes de acceso. La red de acceso móvil conectaba con los usuarios finales a través de tecnologías que empleaban las bandas de espectro radioeléctrico como medio de transmisión. Al 2016, también se contaba con tres tipos de redes móviles:

- Tecnología móvil de segunda generación – 2G. Fue una de las primeras tecnologías móviles desplegadas a nivel mundial junto con la tecnología CDMA. Telefónica inició un despliegue acelerado de esta red y llegó a tener 5.3 mil *sites*⁸ 2G y cobertura en 18 mil CCPP⁹ a nivel nacional al 4T2016. Esta tecnología permitía transmitir principalmente voz analógica (Telefónica, 2016, p. 150).
- Tecnología móvil de tercera generación – 3G. Esta tecnología permitía brindar tanto servicios de voz como servicios de datos o internet móvil. A través de esta se dio inicio el uso de internet en el celular y se logró realizar navegación web, descarga de aplicativos, mensajería instantánea, uso de redes sociales, entre otros. La velocidad de navegación era muy limitada (en promedio 1 Mbps). Telefónica llegó a desplegar cuatro mil *sites* 3G, con lo cual cobeturo ocho mil CCPP al cuarto trimestre del 2016 (Telefónica, 2016, p. 150).
- Tecnología móvil de cuarta generación – 4G. Esta tecnología representaba la evolución de las tecnologías 2G y 3G. Estaba diseñada para transmitir datos, por lo cual podía dar servicios de internet móvil y voz IP (llamada VoLTE¹⁰).

⁸ *Sites*: infraestructura para brindar el servicio móvil (torres).

⁹ CCPP: Centro poblado.

¹⁰ VoLTE: *Voice over LTE*, voz sobre IP o datos.

Telefónica ganó la licitación de la banda AWS en el 2013 y de la banda 700 en el 2016, y tuvo 2.1 mil *sites* 4G a nivel nacional y 1.4 mil CCPP con dicho servicio. Por su diseño, permitía transmitir datos a una gran velocidad (por lo menos 10 veces más rápido en promedio que la 3G). Instalar la tecnología 4G sobre las torres existentes podría costar USD 80 mil por cada una. Solo se había instalado tecnología 4G sobre las torres que ya contaban con tecnología 3G (Telefónica, 2016, p. 150).

Por otro lado, Movistar contaba con dos tipos de sistemas de información que generaban inconvenientes en la gestión del negocio, como a la atención comercial post-venta.

- *Business Intelligence*. Para los datos comerciales se trabajaba con una base de datos que contaba con información de cada línea, como todas las transacciones realizadas, gastos generados, minutos consumidos, MB consumidos, entre otros. Pese a tener toda esta información, no se trabajaba con toda la analítica necesaria para medir el impacto de las acciones comerciales en tiempo real. Asimismo, los indicadores de desempeño de red no contaban con una base de datos unificada, y muchos de los relevamientos de datos eran manejados en tablas de Excel por personas específicas. Esto imposibilitaba tener una trazabilidad de los datos comerciales con los indicadores de red.
- Comercial post-venta. En muchos casos los asesores de servicio debían abrir más de siete pantallas para poder entender el problema del cliente, debido a que los servicios no estaban consolidados en un sistema único. Inclusive, los sistemas actuales eran tan poco flexibles que el asesor, pese a identificar el problema del cliente, no podía darle solución debido a la rigidez del mismo.

3.5. Acciones ante la entrada de nuevos competidores

Luis Mendoza, quien se desempeñó como CEO de Movistar Perú por más de siete años, experimentó los mejores años de crecimiento en el segmento móvil y llegó a consolidar a la empresa como líder indiscutible del mercado, con más de 60% del *market share*. Luis era una persona orientada a los resultados y a emprender actividades comerciales que eran seguidas por sus competidores. De esta manera logró tener la red 2G más amplia del sector en el Perú, posicionar el RPM como la comunidad de voz más grande del país y llevar al sector a una densidad del 120%.

Además, desplegó la tecnología 3G en las principales ciudades del país, logró ganar la adjudicación de las bandas AWS y 700 e inició el despliegue de la red 4G en las localidades más importantes del Perú.

Desde la entrada de Entel y Bitel al mercado peruano en el año 2014, Luis no respondió con rapidez y agresividad a las campañas comerciales que los nuevos entrantes planteaban por los frentes de alto valor y rentas bajas (ver Anexo 14). El CEO trató de consolidar el atributo de la comunidad más grande de voz al ofrecer RPM ilimitado para los clientes postpago y prepago, pero la competencia respondió con llamadas ilimitadas a todo operador.

Asimismo, incrementó el gasto en subsidios de *smartphones* para poder impulsar la captación de clientes a través de los canales receptivos o campañas dirigidas de portabilidad numérica. También, dinamizó las ofertas de planes de datos al incrementar la capacidad de descarga por el mismo o menor pago mensual. Esto ocasionó que el valor del mercado disminuya pues afectó los ingresos de todos los operadores.

Movistar apostó por defender el EBITDA y permitió que los nuevos jugadores crecieran en participación de mercado. Luis tenía la idea que el mercado se debía volver racional, en especial Entel, que había realizado una fuerte inversión para adquirir Nextel, por adjudicarse las bandas AWS y 700 e invertir en el despliegue de una infraestructura móvil totalmente nueva. Es por ello que, por defender los resultados, no respondió con la agresividad comercial que se requería para hacer frente a la embestida de la competencia.

Pese a los continuos esfuerzos por mejorar la atención al cliente, esto no era posible debido a que los sistemas de información comerciales eran poco flexibles para la implementación de nuevos productos o servicios, y ello no facilitaba una gestión adecuada por parte de los asesores comerciales.

Además, los canales comerciales presentaban continuos problemas:

- Tiendas propias y franquicias. En este canal se podían atender ventas de servicios fijos y móviles, atenciones postventa, atenciones de servicio técnico y cobranzas. Estos siempre estaban abarrotados de público y se generaban largas colas. En las tiendas propias, los asesores comerciales eran personal tercerizado. Las franquicias trabajaban en función a metas asignadas por el equipo de ventas. La característica de este canal era la alta rotación y la poca supervisión en las atenciones.
- *Retail*. Eran canales que atendían las ventas de servicios móviles y eran importantes por su capilaridad. Pese a ello el personal no contaba con sistemas de información idóneos para atender al cliente, y tampoco estaban capacitados para ello. En este canal el recurso crítico era el m2, por ello el operador que ofertaba más obtenía la mejor ubicación.
- *Call center*. Era el canal de atención por teléfono que atendía consultas postventa y podía realizar *up-selling* y *cross-selling* a clientes existentes. Los tiempos de espera en cada llamada para poder resolver un problema eran muy prolongados.

Muchas veces un mismo cliente debía ser derivado a más de tres asesores para que logren resolver su problema. Este canal también se caracterizaba por la alta rotación de personal y la poca supervisión por parte de Movistar, dado que era tercerizado.

- Canal *online*. Era el canal vía web que permitía hacer consultas postventa y venta de servicios fijos y móviles, y que contaba con un descuento en ciertos productos. Este canal tenía poca promoción y la interfase presentaba problemas regularmente.

En cuanto a la ejecución de los proyectos de alto impacto, estos debían pasar un riguroso proceso de evaluación y aprobación. En primer lugar, se formaba un equipo que se encargaba de realizar la evaluación económica y analizar la factibilidad con áreas como Estrategia, Planificación de Red, Comercial, Regulación, Ingeniería y demás áreas de soporte. Luego, este proyecto era llevado a la aprobación del Comité de Dirección para realizar una primera aprobación a nivel local. Inmediatamente después, se solicitaba una reunión con los comités corporativos correspondientes para lograr la aprobación final. Una vez culminada esta etapa, el proyecto era asumido por el área encargada de la ejecución del proyecto hasta la implementación final y operación del mismo.

Este proceso marcaba un claro divorcio entre los equipos de planificación y los de ejecución. En muchos casos las premisas que se tomaban al momento de hacer la planificación sufrían cambios al momento de ejecutarse y no existía una trazabilidad para identificar los impactos de estas modificaciones.

CAPÍTULO 4. RETOS DEL NUEVO CEO

Julio Verón analizó la estrategia que Movistar Perú había seguido en el segmento móvil hasta ese momento. La estrategia se había enfocado en cuidar el EBITDA debido a la presión del Corporativo, y ese camino había llevado a perder 10 puntos porcentuales de su participación en el mercado. Esto por no responder con el mismo nivel de agresividad que la competencia exigía, pues decidieron no entrar en la guerra de precios ni tomar acciones para mejorar el nivel de servicio al cliente.

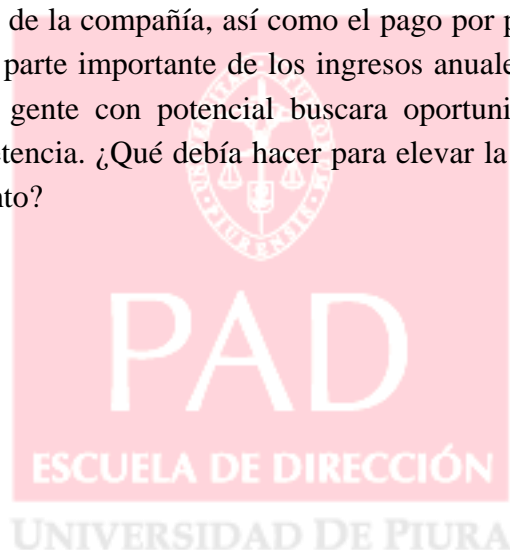
El sector había cambiado drásticamente en los últimos años, pero Movistar parecía mantener su misma estrategia en un entorno que se tornaba más competitivo, y en el cual el consumidor final había ganado mayor poder, pues ahora podía elegir el plan comercial que más le conviniera –mayor capacidad de megas a menor precio y adquisición de *smartphones* subvencionados. Además, el cliente podía cambiarse fácilmente de operador móvil gracias a la regulación de la portabilidad numérica y equipos celulares desbloqueados.

La estructura organizacional se mantenía burocrática y lenta, proyectos emergentes que respondían a las necesidades del mercado tenían que pasar muchas instancias de aprobación y, por ende, tomaban demasiado tiempo en concretarse, un tiempo que Movistar no podía darse el lujo de perder frente a las acciones de sus competidores. Un ejemplo de esto eran las inversiones en despliegues de red para entrar a nuevos mercados, como provincias importantes en el caso de Entel o al segmento post-pago en el caso de Bitel. Asimismo, los sistemas de información eran rígidos, poco compatibles y no estaban actualizados a tiempo real, lo cual generaba que se tomen decisiones con información desfasada o que no salten las alarmas en el momento adecuado. Además, tampoco se facilitaba la incorporación ni ejecución de nuevos planes comerciales, lo cual los ponía en desventaja con respecto a la competencia, pues complicaba y alargaba el proceso de atención al cliente.

La cultura organizacional parecía haberse quedado estancada en un mundo en que Movistar era el líder absoluto, con Claro como su único competidor-seguidor. Sin embargo, ahora que el mercado contaba con dos jugadores más, no existía el sentido de urgencia que el entorno dinámico y agresivo requería. Julio había citado a todo el Comité de Dirección a una reunión extraordinaria para iniciar las discusiones sobre la nueva estrategia que plantearían al Corporativo. Mientras esperaba la llegada del comité, escribió en la pizarra de su oficina la siguiente frase: “Recuperar clientes, recuperar ingresos y luego utilidades...” Mientras observaba esta frase, Julio se preguntó: ¿qué debía cambiar en su propuesta de valor para hacer frente a competidores tan distintos como Entel y Bitel, que apuntaban a dos perfiles de clientes distintos? ¿Qué atributos debía fortalecer?

Otro tema planteado fue identificar el error en la organización que evitó detectar las amenazas de los nuevos competidores a tiempo, como sí lo hizo Claro, pese a sus limitaciones de espectro. ¿Era un tema de perfil de la plana ejecutiva, o era que las herramientas de gestión actuales no ayudaban a levantar las alarmas a tiempo? Por otro lado, uno de los lineamientos del Grupo Telefónica a nivel mundial era convertirse en “una telco digital¹¹”, ¿Movistar Perú estaba en camino a ello? ¿Qué le hacía falta? Y si la nueva estrategia tenía éxito, ¿cómo debían enfrentar el reto de fidelizar a sus clientes? ¿Debían priorizar la solución de los problemas en los canales post-venta actuales?

Por último, Julio no podía ejecutar solo la implementación del cambio, y sabía que existía gente muy valiosa en la organización. Sin embargo, los resultados económicos de los últimos años habían estado por debajo de lo esperado, lo cual afectó directamente la reputación y prestigio de la compañía, así como el pago por participación de utilidades, que representaba una parte importante de los ingresos anuales de los empleados. Esto ocasionó que mucha gente con potencial buscara oportunidades en otras empresas, inclusive en la competencia. ¿Qué debía hacer para elevar la moral de los empleados y evitar la fuga del talento?



¹¹ Ser una empresa líder en el ecosistema digital mediante una oferta comercial orientado a nuevos servicios del mundo digital. A través de la modernización de las redes y sistemas, intensificando el despliegue de tecnologías de fibra óptica y LTE.

ANEXOS

Anexo 1. Datos financieros de Telefónica del Perú (Movistar)

<i>Millones de dólares</i>	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Importe neto de la cifra de negocios	2,596	2,822	3,084	3,258	3,322	3,068	2,766
Negocio Móvil	1,234	1,424	1,598	1,770	1,893	1,737	1,520
% Móvil	48%	50%	52%	54%	57%	57%	55%
Negocio Fijo	1,362	1,398	1,485	1,488	1,429	1,331	1,246
% Fija	52%	50%	48%	46%	43%	43%	45%
EBITDA	1,075	1,044	1,168	1,162	1,120	1,046	866
Margen EBITDA	41.4%	37.0%	37.9%	35.7%	33.7%	34.1%	31.3%
Capex	391	420	486	636	559	545	794
Espectro	-	-	-	152	-	-	315
OpCF (EBITDA-CapEx)	685	624	682	526	561	501	72

Fuente: Telefónica (2011, 2012, 2013, 2014b, 2015, 2016a, 2017)
Elaboración propia



Anexo 2. Participación de mercado por servicio en el sector de telecomunicaciones en el Perú

Móvil	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Movistar	64%	62%	51%	55%	54%	52%	45%
Claro	32%	34%	43%	40%	39%	35%	33%
Entel	4%	4%	6%	5%	5%	9%	13%
Bitel	0%	0%	0%	0%	2%	4%	9%
Voz fija	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Movistar	90%	86%	83%	81%	79%	78%	75%
Claro	8%	12%	15%	17%	19%	20%	22%
Otros	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%
Internet fijo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Movistar	92%	90%	89%	86%	84%	81%	78%
Claro	7%	9%	10%	13%	15%	17%	19%
Otros	1%	1%	1%	1%	1%	2%	3%
TV paga	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Movistar	67%	68%	68%	65%	62%	65%	67%
Claro	15%	16%	14%	15%	16%	13%	13%
Directv	7%	9%	11%	12%	14%	12%	11%
Otros	11%	7%	7%	7%	8%	10%	9%

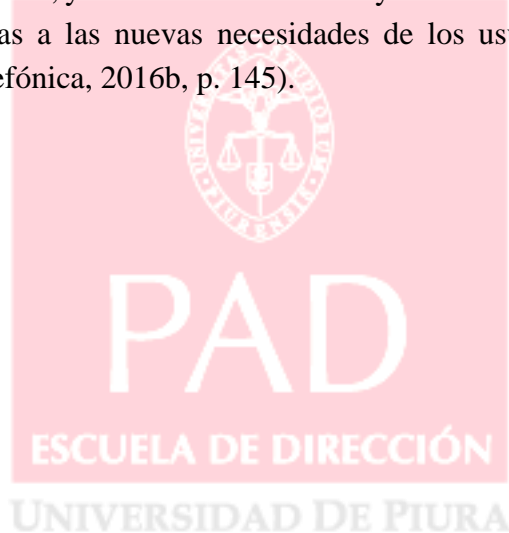
Fuente: OSIPTEL (2018a, 2018b, 2018c, 2018d)



Anexo 3. Definiciones de red de transporte y acceso

Red de transporte. También conocida como red dorsal o “*backbone*”, permitía transportar la información a altas velocidades entre ciudades. Generalmente, estas redes se construían utilizando diversos medios y tecnologías como la fibra óptica, enlaces de micro ondas y enlaces satelitales. Los sistemas de fibra óptica eran los que ofrecían una mayor capacidad para transportar información y, por ende, el costo medio de largo plazo que resultaba para ofrecer servicios de internet era bastante menor que los costos resultantes en caso de utilizar sistemas de enlace micro ondas y satelital.

Red de acceso. Permitía conectar los servicios finales de los usuarios con los centros de conmutación o procesamiento de las comunicaciones. A diferencia de las redes de transporte, las redes de acceso eran de corto alcance y, generalmente, servían para atender zonas dentro de un distrito o dentro de una ciudad. Las redes de acceso mostraban crecimiento más dinámico, y también eran las de mayor cambio o renovación tecnológica, pues estaban expuestas a las nuevas necesidades de los usuarios impulsadas por los nuevos servicios (Telefónica, 2016b, p. 145).



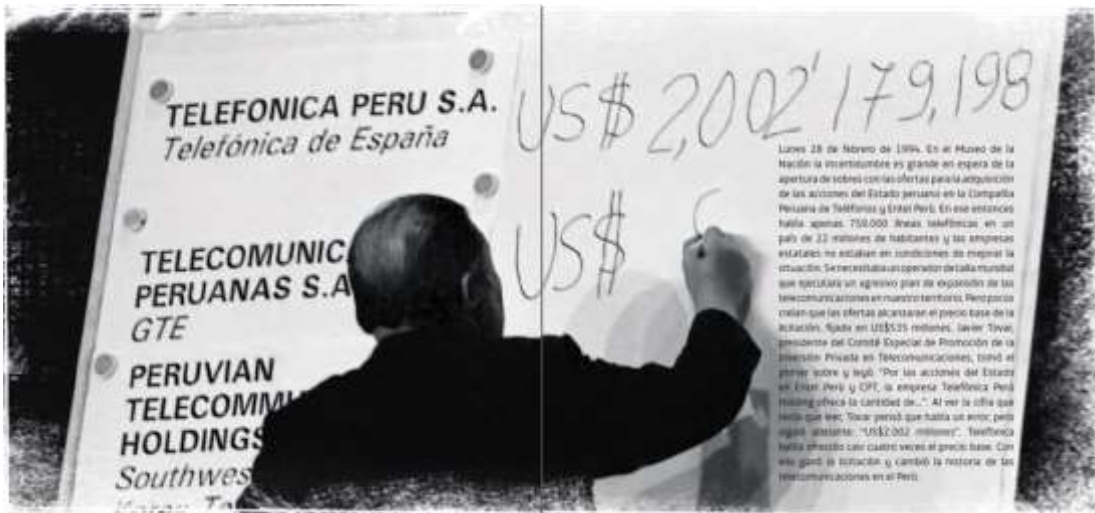
Anexo 4. Datos financieros Grupo Telefónica Global

<i>Millones de dólares</i>	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Importe neto de la cifra de negocios	45,859	45,202	48,531	42,976	37,971	49,516	47,011
EBITDA	19,463	14,538	16,524	14,368	11,694	11,928	13,658
Margen EBITDA	42.4%	32.2%	34.0%	33.4%	30.8%	24.1%	29.1%
Inversión (CapEx)	8,188	7,355	7,361	7,076	7,121	9,432	8,066
OpCF (EBITDA-CapEx)	11,275	7,183	9,163	7,292	4,573	2,496	5,592
Deuda financiera neta al final del periodo	41,975	40,503	39,895	34,179	33,983	44,326	43,902

Fuente: PWC (2018)



Anexo 5. Grupo Telefónica gana licitación en 1994



Fuente: Telefónica (2014a), p. 14-15



Anexo 6. Portabilidad numérica

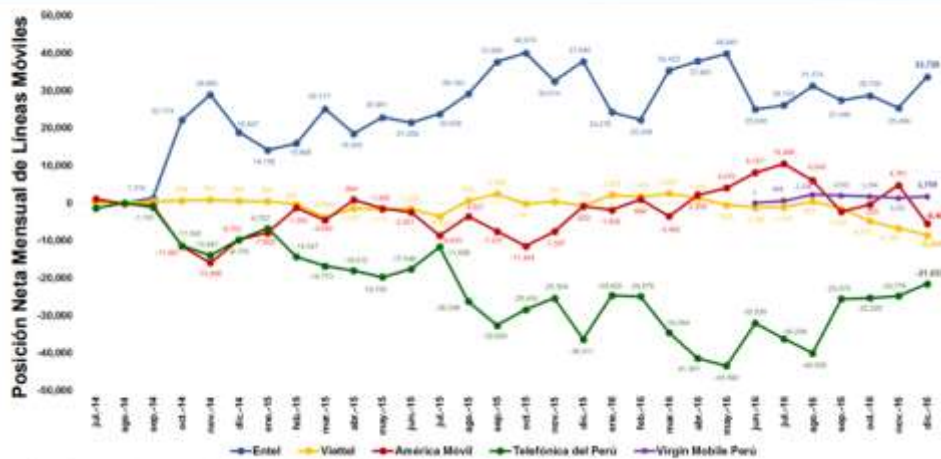
VIII. Cantidad Acumulada de Líneas Móviles Portadas (al 31/12/2016)

Líneas Móviles Portadas Del 16 de julio de 2014 al 31 de diciembre de 2016		Operador RECEPTOR (Gana clientes)					Total de Líneas Perdidas
		Entel	Viettel	América Móvil	Telefónica del Perú	Virgin Mobile Perú	
Operador CEDENTE (Pierde clientes)	Entel		18,457	305,362	155,284	2,487	481,590
	Viettel	40,812		73,394	43,740	1,506	159,452
	América Móvil	518,855	58,873		367,858	3,483	949,069
	Telefónica del Perú	670,184	59,436	500,347		2,797	1,232,764
	Virgin Mobile Perú	158	127	169	109		563
Total de Líneas Ganadas		1,230,009	136,893	879,272	566,991	10,273	2,823,438

(*) Desde el inicio del nuevo procedimiento de portabilidad (16 de Julio de 2014).



V. Posición Neta Mensual de la Portabilidad en Telefonía Móvil



(*) Desde el inicio del nuevo procedimiento de portabilidad (16 de Julio de 2014).

Fuente: OSIPTEL (2016)

Anexo 7. Desbloqueo de equipos celulares

DESBLOQUEO DE EQUIPOS CELULARES

¿Qué necesitas para pedir a tu operador el desbloqueo de tu celular?

- Para desbloquear el equipo celular, se debe contar con el **código IMEI** del equipo. Lo puede haber pasado alguien de la tienda del celular o mandando el ***9999** en el dial del celular.
- También se requiere presentar el **número telefónico del celular** y **datos de contacto del usuario** (DNI, correo electrónico, etc.).
- Como indicar que el trámite del desbloqueo es **totalmente gratuito**.

¿Cómo hacer la solicitud?

- Los **abonados deben llamar** a los números establecidos por las empresas operadoras o presentar su solicitud sin desbloqueo en sus oficinas.
- Las operadoras **deben atender** las solicitudes en un **plazo máximo de 24 horas** luego de presentada la solicitud.

bitel (línea al 020, costo de llamada de destino)
Claro (línea al 100)
entel (línea al 127 para el departamento de Lima y provincias cercanas)
movistar (línea al 100, costo de llamada de destino)

¿Cuáles son las empresas operadoras que atienden pedidos desde sus portales web?

- Movistar habilitó el siguiente acceso en su portal web: bit.ly/MovistarDesbloqueo
- Claro creó un espacio dedicado al desbloqueo dentro de su portal web: bit.ly/ClaroDesbloqueo

¿Qué hacer si la operadora rechaza la solicitud de desbloqueo?

- En caso de **no ser atendidos** o si el código de desbloqueo no funciona, los usuarios podrán presentar **reclamos** que deberán ser resueltos en un plazo máximo de **tres días hábiles**.
- Si necesitas mayor orientación al respecto, puedes llamar al **FonoAyuda del OSIPTEL: 8801-12122**.

osiptel
 Organismo Supervisor de Inversión Privada

Fuente: “El desbloqueo de celulares aplica para usuarios de empresas peruanas” (13 de enero de 2015)

ESCUELA DE DIRECCIÓN
 UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 8. Espectro radioeléctrico (Banda) por operador (en MHz)

Espectro radioeléctrico

Bandas de espectro radioeléctrico por operador (En MHz)

Banda	700	850	900	1900	AWS
Movistar	30	25		25	40
Claro	30	25		35	
Entel	30			35	40
Bitel			32	25	
Tecnologías desplegadas	4G	2G/3G	2G/3G	2G/3G/4G	4G

Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. Comisión Multisectorial Permanente [PNAF]. (2018)



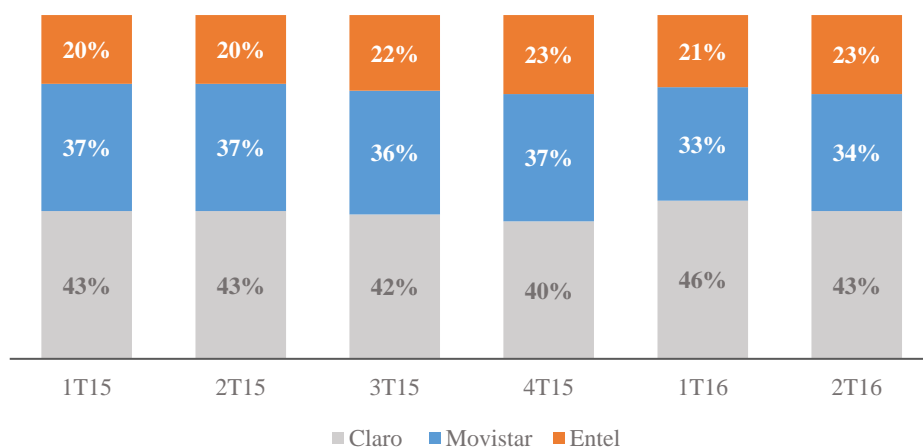
Anexo 9. Tipos de red de acceso fija

La red de acceso fijo contaba con tres tipos de tecnologías:

- ADSL (*Asymmetric Digital Subscriber Line*): consistía en una transmisión analógica del servicio de voz y datos digital apoyada en un par simétrico de cobre que llevaba la línea telefónica convencional, la longitud de esta línea no debía superar los 5.5 km entre el abonado y la central telefónica. Este tipo de red estaba limitada por una capacidad máxima de velocidad de hasta 30 Mbps. Telefónica contaba con una gran red de acceso por ADSL llegando a cubrir hasta cinco millones de hogares urbanos a nivel nacional.
- HFC (*Hybrid Fiber Coaxial*): era una red híbrida entre la fibra óptica y coaxial. En un inicio esta red se utilizó para brindar servicios de TV Paga pero la evolución de la integración de servicios en un solo medio físico marcó su evolución hacia una tecnología de acceso a internet. Por este medio se podían brindar los servicios de TV paga, internet fijo y voz IP (telefonía fija digital). Este tipo de red tenía una capacidad de brindar hasta 100 Mbps y Telefónica contaba con una cobertura de 2.8 millones de hogares pasados a nivel nacional.
- FTTH (*Fiber to-the home*): esta tecnología permitía llevar la fibra óptica desde el nodo hasta la casa del cliente. Mediante este medio se podían brindar los servicios de voz IP, internet fijo y TV paga. Tenía una capacidad de hasta 300 Mbps, pudiendo ser aún mayor si se realizaban up-grades en los nodos de iluminación de la fibra óptica. Esta tecnología se había desplegado en ciertas zonas de alto valor y estaba orientado a clientes empresariales (Telefónica, 2016b, p. 148-149).

UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 10. Subsidio de *smartphones* por operador



Fuente: elaboración propia



Anexo 11. Infraestructura y cobertura poblacional 4G

Infraestructura 4G por operador (# sites)

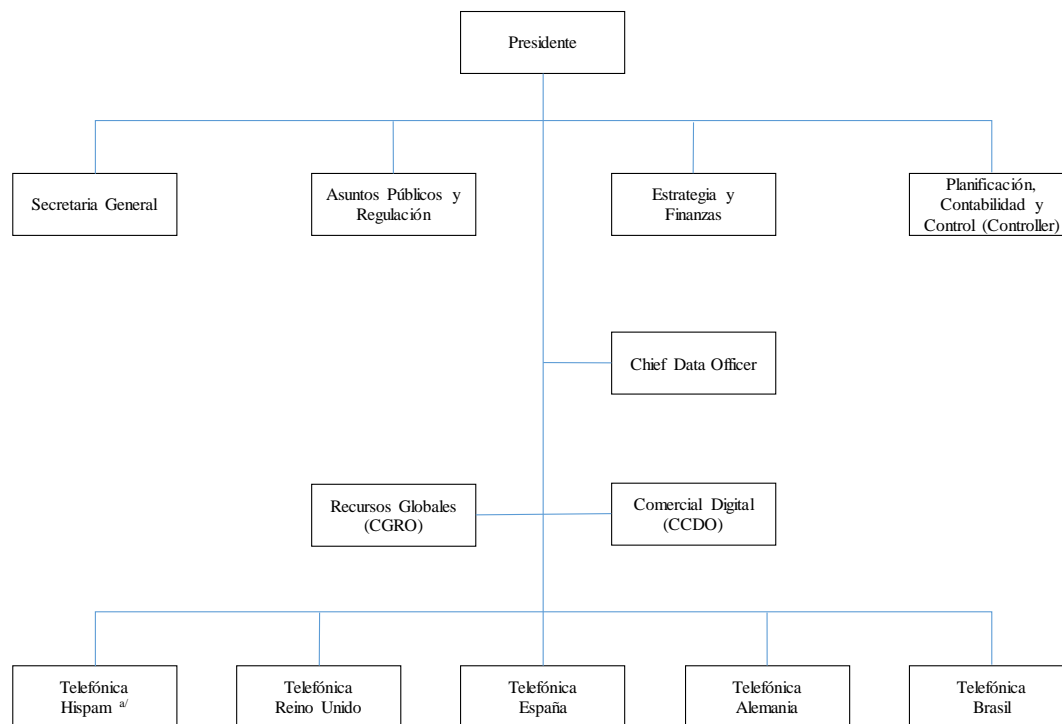
	2015	2016
Movistar	1,985	2,503
Entel	2,683	3,163
Claro	1,138	2,137
Bitel	-	1,727

Cobertura poblacional por operador (%)

	2015	2016
Movistar	32.0%	64.1%
Entel	60.3%	61.4%
Claro	53.8%	63.4%
Bitel	-	52.7%

Fuente: OSIPTEL (2014)

Anexo 12. Organigrama Grupo Telefónica Global



Nota: a/ Hispam: México, Centro América, Venezuela, Ecuador, Colombia, Perú, Chile, Argentina y Uruguay.

Fuente: elaboración propia



Anexo 13. Situación de la deuda del Grupo Telefónica Global

GESTIÓN Empresas • Portada • Economía • Tendencias • Tu Dinero • Gestión TV • Blogs

Firma española Telefónica recorta dividendo para acelerar reducción de la deuda

Telefónica, que había dicho antes que se apegaría a sus planes de pagar 0,75 euros por acción de dividendo para el 2016, dijo que recortará el dividendo a 0,55 euros por acción en el 2016.

REDACCIÓN GESTIÓN / 27.10.2016 - 12:27 PM

Madrid (Reuters).- El grupo de telecomunicaciones español **Telefónica**, bajo presión para que recorte su deuda luego de que la venta de su negocio británico O2 fue bloqueada por los reguladores, dijo hoy que recortará su dividendo este año y el próximo.

Telefónica, que había dicho previamente que se apegaría a sus planes de pagar 0,75 euros por acción de dividendo para el 2016, dijo que recortará el dividendo a 0,55 euros por acción en el 2016 y 0,40 euros por acción contra las ganancias del 2017.

La firma dijo que los recortes de dividendos tienen por objetivo acelerar su plan de reducción de deuda.

"Seguimos vigilando el proceso de desapalancamiento de Telefónica. El recorte del dividendo anunciado hoy es realmente otro paso hacia preservar la caja y reducir la deuda", dijo el analista de Moody's Carlos Winzer.

Los ingresos de Telefónica ascendieron a 13,080 millones de euros (US\$ 14,270 millones) en el tercer trimestre, ligeramente por encima de un pronóstico promedio de 13,070 millones de euros obtenido en un sondeo de Reuters entre analistas.

La firma reportó unas ganancias estructurales (EBITDA) de 4,200 millones de euros en el trimestre, por encima de una previsión de 4,070 millones de euros.

En la lista de desinversiones, además de las ya conocidas de O2 y Telxius, vuelve a surgir México, donde el presidente de Telefónica, José María Álvarez Pallete, dijo estar analizando alternativas.

"Nuestra decisión dependerá de cómo evolucione el mercado. No lo vemos como un mercado racional", explicó el presidente del grupo.

Fuente: "Firma española Telefónica recorta dividendo" (27 de octubre de 2017)

Anexo 14. Publicidad de mercado móvil

Prepago

A collage of advertisements for mobile prepaid services. The top row features a man talking on a phone with the text 'HABLA Y CHATEA GRATIS', a man holding a glowing orb with 'PREPAGO NIVEL TODOPODEROSO', and a 'Super yapA!' offer for 20 minutes of free calls and unlimited WhatsApp and SMS. The middle row includes a woman with 'RECARGA TU PLAN PREPAGO Y RECIBE ESTOS BENEFICIOS', a man with 'EN CLARO SER PREPAGO ES SER PRO' and social media icons, and a man with 'ACTIVADO REGIONAL LLEVATE 1GB GRATIS'. The bottom row features 'Super Chip' cards, a 'habla ILIMITADO' offer for \$1.89, 'USA WHATSAPP GRATIS' without internet consumption, and a 'CÁMBIATE A BITEL Y RECIBE 3 MESES' offer with double benefits.

Postpago

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 5. TEACHING NOTE

5.1. Objetivos Académicos

El caso rescata varios conceptos de Dirección General, como la evaluación de la estrategia frente a cambios importantes en el entorno, en especial en un sector dinámico y altamente competitivo. Asimismo, permite reflexionar sobre la coherencia que debe existir entre la estrategia elegida y su estructura organizacional, sistemas de dirección y cultura, para que sirvan de soporte a su implementación. Finalmente, se expone el reto que tiene el directivo para liderar el cambio que necesita la organización y poder alcanzar sus objetivos.

5.1.1. Preguntas de investigación

El caso ilustra una situación empresarial desfavorable y que requiere de un análisis profundo para poder diagnosticar el problema y posteriormente realizar un planteamiento de soluciones. En este sentido, las preguntas de investigación son las siguientes: ¿Qué habilidades del proceso decisional se pretende conseguir en una sesión en la que se utilice este caso? ¿Qué elementos se deben analizar en el sector? ¿La estrategia se adapta al entorno? ¿Cómo apoya el modelo de negocio a la implementación de la estrategia? ¿Por qué es importante la cultura organizacional en la ejecución de la estrategia?

5.1.2. Metodología de investigación

La investigación está basada en fuentes secundarias como OSIPTEL e información pública de la empresa, así como en la experiencia propia de uno de los autores del caso, quien mantiene un vínculo laboral con la compañía.

5.1.3. Bases conceptuales

Se han empleado las bases teóricas de cursos de Dirección General. Así, el análisis del sector, de la estrategia y del modelo de negocio permitieron realizar el diagnóstico del problema. Por otro lado, también se aplicaron conceptos teóricos de cursos de Dirección Comercial, como la elección del público objetivo y la propuesta de valor al cliente.

5.1.4. Desarrollo del caso

El caso se desarrolló mediante un análisis cercano a la situación particular de Julio Verón, en su condición de CEO País. La investigación se enfocó en el segmento móvil, el cual representaba el 55% de la facturación anual de Movistar. En primera instancia, se realizó el diagnóstico de la empresa mediante una evaluación del sector, la estrategia y el modelo de negocio existentes, y posteriormente se planteó una propuesta de solución.

5.2. Diagnóstico

5.2.1. El sector

Al analizar las cinco fuerzas del sector (ver Anexo TN 1) se observó el cambio del mercado en los últimos años y su evolución desde un oligopolio con Movistar como líder y Claro como seguidor, hasta un escenario de rivalidad intensa entre sus competidores debido a las actuaciones agresivas de los nuevos jugadores Entel y Bitel, los cuales supieron posicionarse y crecer en participación de mercado. Asimismo, el Gobierno jugó un papel regulador muy importante, porque hizo posible la desconcentración del mercado con la aplicación de la portabilidad numérica y desbloqueo de celulares. Todo esto fue clave para que el consumidor final gane poder en el sector y tenga la facultad de elegir o de cambiarse de operador móvil con facilidad.

5.2.2. La estrategia

Movistar no había realizado un cambio sustancial de la estrategia a pesar que la competencia se había tornado intensa y agresiva, y seguía enfocado en el EBITDA debido a que el Corporativo exigía caja para el pago de la deuda a nivel global, y porque tenía la expectativa que la guerra de precios acabe, dado que el mercado debía volverse racional en algún momento pues todos los operadores perdían valor.

Ese camino no solo no había conseguido el objetivo, sino que había ocasionado una importante pérdida en participación en el mercado móvil (10 puntos porcentuales) al reaccionar pasivamente ante las acciones agresivas de los competidores Entel y Claro en el segmento postpago. Estos competidores luchaban la guerra de precios al ofrecer a los clientes mayores beneficios por menos costo y, además, un subsidio más alto en la venta de los *smartphones*. Mientras que, en el segmento prepago, Bitel introdujo internet en el móvil y amplió la cobertura en zonas en las que solo eran atendidos con servicio de voz móvil.

5.2.3. El modelo de negocio

Quién. Su principal target eran los clientes de altas rentas del segmento postpago en ciudades principales y zonas residenciales, que tenían el poder adquisitivo para comprar *smartphones* 4G y apoyarían su objetivo de rentabilidad. Sin embargo, debido a las acciones de Entel y Claro, un buen porcentaje había migrado hacia estos operadores. También habían perdido clientes en el segmento prepago porque Bitel llegaba a zonas geográficas periféricas con precios muy bajos; este era un segmento que Movistar había descuidado por concentrarse en los clientes de altas rentas. Además, tampoco se prestaba atención a un segmento muy importante, los jóvenes de 17 a 24 años, que eran quienes más usaban internet en el celular y demandaban mayor rapidez en la navegación, *smartphones* de última generación y a menor precio.

Qué. La propuesta de valor de Movistar tenía muchas deficiencias. Los productos que lanzaban no eran innovadores (era percibido como un seguidor), el precio no era competitivo y tampoco lo era el nivel de subsidio en los *smartphones*. A ello se sumaba el pobre servicio post-venta que ofrecía y por el que era reconocido en el mercado, pues no contaba con el personal (*staff* tercerizado) ni con las herramientas (sistemas de información) idóneas. Por otro lado, al centrar su atención en los clientes de mayor valor, focalizó sus inversiones en Lima y las principales ciudades en el resto del país, por lo que descuidó el atributo de cobertura móvil de datos a nivel nacional y, en consecuencia, perdió el posicionamiento de tener la mejor red móvil.

Cómo. La organización contaba con una estructura muy burocrática que hacía lenta la toma de decisiones y que afectaba especialmente la aprobación y ejecución de los proyectos de CAPEX y OPEX¹² que se requerían para hacer frente a la competencia. En cuanto a la cultura, se podía percibir cierta complacencia organizacional –heredada de la época en la cual Movistar era líder de un oligopolio–, lo cual hacía que se careciera de sentido de urgencia. Por otro lado, debido a los malos resultados económicos de los últimos años, la moral de los empleados estaba afectada porque la posición y prestigio de Movistar en el mercado estaban en riesgo, así como las utilidades, que representaban un buen porcentaje de la remuneración de los trabajadores.

El problema principal entonces radicaba en la estrategia, que no respondía al entorno (ver Anexo TN 2). Ante esto, Julio Verón debía realizar un cambio, el cual se dirija a no perder más puntos de su participación de mercado. Para esto debía conseguir, en primer lugar, la venia del Directorio, pues la estrategia actual afectaba la rentabilidad y permitía la migración de clientes hacia los competidores.

5.3. Solución propuesta

5.3.1. El cambio de la estrategia

El primer paso es elegir la nueva estrategia, la cual debe cambiar de “cuidar el EBITDA” a “enfocarse en el cliente”.

Quién. Si antes el foco estaba principalmente en los clientes de alto valor, ahora se plantea atender las necesidades de todos los segmentos, post-pago y pre-pago, con el mismo sentido de urgencia en todo el país, con la finalidad de recuperar a los clientes que migraron a otros operadores, y promover la venta cruzada en los clientes de Movistar en el segmento fijo, para que adquieran productos de telefonía celular a menores precios y para toda la familia. Asimismo, incentivar la conversión de los clientes tradicionales

¹² Opex: *Operational Expenditure*, gastos operativos.

hacia la adopción de los datos (internet en el celular) y elaborar planes ad hoc para el segmento de los jóvenes.

Qué. La nueva estrategia requiere que se mejoren los atributos de la propuesta de valor hacia el consumidor final, de manera que representen una ventaja competitiva:

- Marca: difundir el prestigio de marca global de Telefónica, que contrarreste el posicionamiento negativo que tiene la marca a nivel nacional.
- Diseño: ofrecer *smartphones* 4G con precios más accesibles, para poder ampliar la base de clientes y/o recuperar a los que migraron a otros operadores móviles.
- Prestaciones de producto: para aprovechar las ventajas de la tecnología 4G, mejorar la cobertura (acelerar el despliegue de la red 4G para poder tener una mejor señal *outdoor* e *indoor*), la velocidad y lanzar productos innovadores. Ser los primeros en el desarrollo y lanzamiento comercial de nuevas funcionalidades en los servicios de datos como soluciones para *wearable*, LTE *Broadcasting*, multi SIM, entre otros.
- Prestaciones de servicio: reestructurar los estándares de servicio en la atención postventa, plantear KPI alcanzables en base a protocolos de altos niveles de atención. Por ejemplo, que no pase más de un minuto desde que el cliente hace la llamada hasta que logra la primera interacción, que no pasen más de tres instancias para que le solucionen el problema, y que en promedio no pasen de más de diez minutos en total desde el inicio hasta el término de la llamada. Para ello, se debería contar con un líder de capacitación (a cargo de Movistar) que entrene constantemente a los equipos tercerizados, para asegurar que se cumplan los estándares requeridos.
- Tiempo: el objetivo es minimizar el tiempo e incentivar la autogestión, es decir, que los clientes puedan solucionar sus problemas directamente con herramientas como aplicaciones móviles y canal online amigable. Asimismo, desarrollar canales que cuenten con asistencia vía inteligencia artificial.
- Precio: debe ser competitivo con las ofertas existentes en el mercado. Se debe mantener el subsidio de equipos y llevarlo hacia un modelo de financiamiento sin costo para el cliente. También, se debe plantear promociones y mayores beneficios de planes móviles para los clientes de Movistar en el segmento fijo.

Para apoyar la propuesta de valor planteada, también es necesaria la implementación de sistemas de información que soporten todos los cambios planteados, esto es:

- *Business intelligence*: homologar las fuentes de información y hacerlas compatibles entre sí para realizar la explotación de datos con el menor tiempo de desfase, tanto en lo que respecta a información comercial como a los indicadores

de desempeño de red. Esto ayudará a identificar cuándo las acciones comerciales no sean efectivas y dónde es que la red de acceso móvil tiene bajos desempeños que afectan la conectividad con el cliente.

- Comercial postventa: hacer más ágiles los sistemas de atención al cliente, esto es, darle las herramientas necesarias a los asesores de servicio para que puedan atender al cliente en el menor tiempo posible (menos de 10 minutos). Estos sistemas deben ser flexibles y cambiar conforme se modifiquen las ofertas comerciales hacia el cliente, además, deben permitir una trazabilidad de todas las transacciones que el cliente ha tenido con la empresa.

Así, la propuesta de valor que ofrece Movistar se resume en tres frentes:

- Oferta integral. Movistar tiene una amplia gama de servicios y productos que se adaptan a las necesidades de los clientes con propuestas personalizadas. Apalancarse en las potenciales sinergias que se pueden generar en los clientes con accesos fijos y móviles será una estrategia disruptiva en un mercado como el peruano que siempre los ha tratado como clientes independientes pese a que muchas veces es la misma persona.
- Conectividad excelente. Los clientes quieren estar conectados siempre, en cualquier parte, desde cualquier dispositivo y con la máxima calidad. Por ello, cerrar la brecha de infraestructura de datos móviles con red 4G respecto a la de los competidores es imperativo para poder recuperar el atributo de ser el operador con la mejor red de datos móviles. Esto involucra instalar 660 EBC 4G (Estación Base Celular para tecnología 4G) para ser el operador con mejor infraestructura a nivel nacional, y, además, continuar con el nivel de inversiones de 500 EBC 4G anual. Esto genera una necesidad adicional de inversiones de cerca de USD 50 millones.

Por otro lado, se debe preparar la red de acceso móvil para un despliegue, en las principales ciudades del país, de nuevas tecnologías como 4.5G y VoLTE para el cuarto trimestre del 2017.

- Experiencia del cliente. Si Movistar quiere convertirse en una telco digital, debe convertir a sus usuarios en clientes digitales mediante la apuesta por la digitalización de los canales de atención y la autogestión del cliente. Este proceso de conversión ayuda a que los canales tradicionales se empiecen a descongestionar, ya que los clientes más intensivos en datos prefieren los canales digitales para evitar las colas y la pérdida de tiempo por esperas. Al ser Movistar una empresa digital, puede brindar servicios y atención en tiempo real, automatizado y convergente.

5.3.2. La organización que soporte a la estrategia

La nueva organización que se requiere para implementar la mencionada estrategia representa un pilar muy importante. La estructura debe luchar contra la burocracia y simplificar los niveles de aprobación para los proyectos urgentes. La propuesta consiste en formar equipos multidisciplinarios que sean responsables desde el inicio hasta el fin de los proyectos, es decir, desde su desarrollo hasta la implementación, así como del seguimiento para el cumplimiento de los objetivos trazados. Con un solo equipo a cargo, se agiliza la ejecución porque el proyecto pasa por menos áreas de evaluación antes de su implementación, y que antes significaba pasar como mínimo por cinco áreas: estrategia, comercial, planificación de red, operaciones e ingeniería. Este cambio en la estructura formal debe enviar un mensaje directo a la organización, para que la estructura real desarrolle un sentido de urgencia y de trabajo en equipo.

En cuanto a los sistemas de dirección, los objetivos de recuperación del *market share* que se planteen deben ser realistas, medibles y conocidos por todos en la organización. A los líderes comerciales se les medirá por el éxito que tengan los productos que lancen, es decir, por la cantidad de altas que consigan, así como por la recuperación de clientes que logren. Asimismo, se les medirá por el nivel de servicio que se preste al cliente en la post-venta, pues ellos serán los responsables de los entrenadores que capaciten constantemente a los *call center* tercerizados. A los equipos multidisciplinarios se les medirá por cumplir con el tiempo esperado para el desarrollo e implementación de los proyectos, así como por el impacto positivo que tengan en la propuesta de valor que permita llegar a más clientes.

En cuanto a los líderes de recursos humanos, estos deben estar informados de las bandas salariales que ofrece la competencia en posiciones clave para poder retener al talento, no solo al brindar un sueldo y bonos competitivos, sino beneficios adicionales como programas de capacitación gerencial y rotaciones internacionales. Para todo el personal se pueden brindar bonos en función al buen desempeño (meritocracia) e implementar un sistema de educación *online*. También, podrían ampliarse los beneficios para la familia de los colaboradores, como, por ejemplo, descuentos en servicios de telefonía fijos y móviles. Estas acciones podrían equilibrar el impacto que podrían sufrir sus remuneraciones salariales, si los niveles de utilidad no son los esperados.

5.3.3. El cambio cultural

Para implementar el cambio cultural y de las capacidades en los equipos ejecutivos, se debe reclutar a líderes que tengan el perfil que se requiere, en el cual prime el sentido de urgencia, la agresividad comercial, el servicio al cliente y la cultura digital, pues este es el saber que se necesita en la organización cuando se busque ejecutar la nueva estrategia. La búsqueda de este perfil debería iniciar dentro de la misma compañía a nivel global, en caso no se encuentre en el ámbito nacional.

El estilo de dirección que debe emplear Julio con este nuevo pool de talento debe ser de proximidad, para generar confianza, y a la vez riguroso en el seguimiento de los KPI comerciales y de desempeño de red, a fin de que se consigan los objetivos de recuperación de participación de mercado.

En cuanto a los valores de la dirección, Julio debe dar el ejemplo y promover el respeto, la equidad y la justicia, y las primeras acciones que tome serán la principal referencia de la huella que desee dejar como directivo clave para con el entorno externo, cultura y entorno interno. Asimismo, deben primar los motivos trascendentes de la empresa hacia sus clientes externos (consumidores finales) y hacia clientes internos (empleados).

5.3.4. Negociación con el directorio

La propuesta debe ser sustentada ante el Directorio y se debe explicar que la estrategia existente de cuidar el EBITDA, con la expectativa de que el mercado se vuelva racional y la guerra de precios termine, no logra los objetivos de rentabilidad y ha ocasionado la pérdida de participación de mercado.

Para ejecutar la nueva estrategia, Julio debe solicitar un incremento en CAPEX para realizar inversiones en mejorar la red de acceso e implementar los sistemas de autogestión, y en OPEX para hacer una renovación de la estructura ejecutiva y atraer al talento con el que no contaba la empresa, que tenga un perfil comercial agresivo y que ponga énfasis en elevar el nivel de servicio al cliente.

Para conseguir este presupuesto adicional, Julio debe formular –junto a su equipo– metas concretas en cuanto a recuperación de participación de mercado, niveles de ingresos y ratios de utilidad, que se deberán alcanzar con el extra CAPEX y OPEX solicitado, y además, plantear mecanismos de aseguramiento de dichas metas mediante el control de indicadores trimestrales como el crecimiento de altas, reducción de las bajas, ratios de activación prepago, comparación con los indicadores de los competidores en niveles de velocidad y cobertura poblacional, entre otros. Además, existen oportunidades de evaluar sinergias con el mundo fijo, que ayuden a tener una visión única del cliente, retenerlo y poder ofrecerle nuevos servicios.

CONCLUSIONES

Movistar puso en riesgo su posición de líder en el mercado por no adaptar su estrategia a cambios importantes en el sector, los que se dieron con el ingreso de dos jugadores agresivos y con las regulaciones gubernamentales que brindaron mayor poder al consumidor final.

La estrategia de cuidar el EBITDA, por la presión del Corporativo y con la expectativa de que el mercado reaccione y cese la guerra de precios no era sostenible, porque era evidente que los competidores apostaban por crecer en *market share*, lo que afectaba la última línea en sus resultados en el mediano plazo, y que sin embargo les permitía ampliar su base de clientes con la oportunidad de ser rentables en el largo plazo. Cuidar el EBITDA llevaba a enfocarse en los clientes de alto valor del segmento postpago y a descuidar a otros clientes.

Además, la propuesta de valor para el segmento postpago no representaba una ventaja competitiva, porque los demás operadores móviles ofrecían menor precio y mayor subsidio en los *smartphones*. A ello se sumaba el deficiente servicio de atención al cliente que prestaba Movistar, y por el cual era reconocido en el mercado. Por otro lado, en el segmento prepago también se perdían clientes, porque Bitel ofrecía internet en el celular en zonas periféricas a muy bajo precio, frente a lo que Movistar no tuvo reacción por estar enfocado en el segmento postpago de alto valor.

Su estructura organizacional burocrática y su cultura con falta de sentido de urgencia no facilitaba la respuesta rápida a las acciones de la competencia. Además, los malos resultados económicos y la pérdida del *market share* habían afectado la moral de los empleados, pues sus ingresos eran mucho menores, debido a la reducción de las utilidades en los últimos años.

El cambio de la estrategia era vital para revertir la situación, y ahora deben enfocarse en el cliente pues la recuperación de la rentabilidad se logrará como consecuencia de la recuperación del negocio, es decir, por poner al cliente en el centro y darle lo que necesita.

Para conseguir este objetivo, Movistar debe optimizar la propuesta de valor hacia el consumidor final, brindar una oferta integral y excelente conectividad, y mejorar la experiencia del cliente. Asimismo, Julio tiene el reto de liderar el cambio cultural y comenzar por su plana ejecutiva para que actúen proactivamente en lugar de reactivamente, pues la tecnología cambia continuamente, y la cultura debe ser flexible, ágil y congruente con los cambios en su entorno.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú [ProInversión]. (s. f.-a). *Banda 698-806 MHz a nivel nacional*. Recuperado de <https://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=8100>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú [ProInversión]. (s. f.-b). *Banda 1710-1770MHz y 2110-2170MHz (Bloques Ay B) - A nivel nacional*. Recuperado de <https://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=5599>
- Decreto Supremo N° 004-2015-MTC. Aprueban el Reglamento de la Ley N°30083, “Ley que establece medidas para fortalecer la competencia en el mercado de los servicios públicos móviles. *Diario El Peruano*, 4 de agosto de 2015, Lima, Perú. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/19190/1_0_3588.pdf
- El desbloqueo de celulares aplica para usuarios de empresas peruanas en el territorio nacional e internacional. (13 de enero de 2015). *OSIPTEL*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/noticia/osiptel-desbloqueo-celulares-usuarios-nacional-internacional>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (4 de agosto de 2015). Aprueban el Reglamento de la Ley N°30083, “Ley que establece medidas para fortalecer la competencia en el mercado de los servicios públicos móviles (D.S. N° 004-2015-MTC). *Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-el-reglamento-de-la-ley-n-30083-ley-que-establec-decreto-supremo-n-004-2015-mtc-1269849-6>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. Comisión Multisectorial Permanente [PNAF]. (2018). *Plan Nacional de Atribución de Frecuencias*. Recuperado de <http://portal.mtc.gob.pe/portal/PNAF/index.html>
- OSIPTEL. (2014). *2.2 Densidad por departamento*. Recuperado de http://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/22-densidad-por-departamento/moviles-lineas_C2.2_junio2014.xls
- OSIPTEL. (2016). *Reporte de portabilidad numérica – diciembre 2016* [archivo Excel]. Recuperado de http://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/reportes-portabilidad-numerica-diciembre2016/Portabilidad_Numerica-dic2016.pdf
- OSIPTEL. (2018a). *1.3 Líneas instaladas por empresa* [archivo Excel]. Recuperado de http://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/13-lineas-inalambricas-en-servicio-por-departamen/ServicioFijo_C13.xlsx

- OSIPTEL. (2018b). *2.4 Líneas en servicio por empresa* [archivo Excel]. Recuperado de <http://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/24-lineas-en-servicio-por-empresa/IndMovil-C24.xlsx>
- OSIPTEL. (2018c). *5.3 Conexiones de Acceso a Internet Fijo, desagregadas por Tecnología de Acceso y Empresa Operadora* [archivo Excel]. Recuperado de <http://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/53-conexiones-de-acceso-a-internet-fijo-desagred/InternetFijo-C53.xlsb>
- OSIPTEL. (2018d). *7.2 Conexiones en Servicio por departamento y por empresa* [archivo Excel]. Recuperado de http://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/72-conexiones-servicio-departamento-empresa/TVPaga_72.xlsb
- OSIPTEL aprueba cambios para agilizar el procedimiento de portabilidad numérica. (13 de julio de 2018). *OSIPTEL*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/noticia/np-osiptel-aprueba-cambios-agilizar-procedimiento>
- PWC. (2018). *Informe de auditoría de cuentas anuales consolidadas emitido por un auditor independiente*. Recuperado de <https://www.telefonica.com/documents/162467/141705147/Cuentas-anuales-consolidadas-2018.pdf/2548a38b-e370-58ab-e35a-4829ab1d196e>
- Pyramid Research. (2017a). *Fixed Communications Demand – Operator Market Share – September 2017* [archivo Excel].
- Pyramid Research. (2017b). *Fixed Communications Demand – Total – September 2017* [archivo Excel].
- Pyramid Research. (2018). *Mobile Operator KPI Forecast – March 2018* [archivo Excel]
- Telecomunicación. (s. f.). *Real Academia de Ingeniería*. Recuperado de <http://diccionario.raing.es/es/lema/telecomunicaci%C3%B3n>
- Telefónica. (2011). *Informe Anual 2010*. Recuperado de https://www.telefonica.com/documents/153952/13347843/telefonica_ia10_esp.pdf
- Telefónica. (2012). *Informe Anual 2011*. Recuperado de https://www.telefonica.com/documents/153952/13347843/informe_ia2011.pdf
- Telefónica. (2013). *Informe Anual 2012*. Recuperado de https://www.telefonica.com/documents/153952/13347843/informe_anual2012_es.pdf/59c169a9-0b80-4395-af22-05f74ebc14f3
- Telefónica. (2014a). *20 historias. 20 momentos* [versión en PDF]. Recuperado de https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/142190596/20_historias_20_momento2.pdf/c50d28bd-a5c8-c4c8-834a-23bf40f2e9e3

Telefónica. (2014b). *Informe Anual 2013*. Recuperado de https://www.telefonica.com/documents/153952/13347843/informe_anual_2013_es.pdf

Telefónica. (2015). *Informe Anual 2014*. Recuperado de https://www.telefonica.com/documents/153952/13347843/Integrado_2014_es.pdf/ef7ced76-502a-401c-858f-65c68ed15a2e

Telefónica. (2016a). *Informe Anual 2015*. Recuperado de https://www.telefonica.com/documents/153952/13347843/informe_anual_2015_es.pdf/1c6c42b3-0813-488e-995c-413229577fb6

Telefónica. (2016b). *Un Perú Digital*. Lima: Autor.

Telefónica. (2018). *Memoria Anual 2017*. Recuperado de <https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/142189445/1.+Memoria+Integrada+TEF+-+2017+ultima+version+26.4.18.pdf/93cd58dd-9685-2b8a-1bb5-0cb82babd6bb>



ANEXOS DEL TEACHING NOTE

Anexo TN 1. Estructura del sector de telefonía móvil – enero 2017

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">EL GOBIERNO</th> </tr> <tr> <td> <p>Portabilidad numerica y desbloqueo de equipos celulares facilita a los usuarios la migración entre operadores.</p> <p>OSIPTEL como ente regulador fiscaliza constantemente a los operadores.</p> </td> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">ALTO PODER</th> </tr> </table>	EL GOBIERNO	<p>Portabilidad numerica y desbloqueo de equipos celulares facilita a los usuarios la migración entre operadores.</p> <p>OSIPTEL como ente regulador fiscaliza constantemente a los operadores.</p>	ALTO PODER	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">AMENAZA DE ENTRANTES</th> </tr> <tr> <td> <p>Alta inversión para el desarrollo del negocio (infraestructura para la cobertura) y para despliegue de nuevas tecnologías</p> <p>Disponibilidad de licencias de espectro otorgadas por el Gobierno, caso contrario tendría que entrar a mercado secundario (comprarle a operadoras que ya cuenta con licencias)</p> </td> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">MODERADA</th> </tr> </table>	AMENAZA DE ENTRANTES	<p>Alta inversión para el desarrollo del negocio (infraestructura para la cobertura) y para despliegue de nuevas tecnologías</p> <p>Disponibilidad de licencias de espectro otorgadas por el Gobierno, caso contrario tendría que entrar a mercado secundario (comprarle a operadoras que ya cuenta con licencias)</p>	MODERADA	<p>MERCADO:</p> <p>Tamaño de mercado atractivo, aún hay espacio para crecer apalancandose en tecnología 4G, consumo de datos y smartphones.</p>	<p>FACTORES:</p> <p>Crecimiento económico estable del país (PBI, consumo privado, índice de inflación, tasa de referencia)</p>						
EL GOBIERNO															
<p>Portabilidad numerica y desbloqueo de equipos celulares facilita a los usuarios la migración entre operadores.</p> <p>OSIPTEL como ente regulador fiscaliza constantemente a los operadores.</p>															
ALTO PODER															
AMENAZA DE ENTRANTES															
<p>Alta inversión para el desarrollo del negocio (infraestructura para la cobertura) y para despliegue de nuevas tecnologías</p> <p>Disponibilidad de licencias de espectro otorgadas por el Gobierno, caso contrario tendría que entrar a mercado secundario (comprarle a operadoras que ya cuenta con licencias)</p>															
MODERADA															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">PODER DE LOS PROVEEDORES</th> </tr> <tr> <td> <p>De electronica - grandes multinacionales de tecnología, marcan la pauta a nivel mundial - Alto Poder</p> <p>De infraestructura y facilities - proveedores regionales y locales, representan el 60% del costo del site - Poder moderado</p> <p>De equipos celulares - multinacionales, tienen alto poder de negociación por el volumen de los pedidos</p> <p>De servicios de tercerización de instalación - proveedores regionales, es complejo controlar el nivel de servicio que brindan a los clientes</p> <p>Proveedores corporativos - definidos por Telefonica HISPAM</p> </td> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">MODERADO-ALTO</th> </tr> </table>	PODER DE LOS PROVEEDORES	<p>De electronica - grandes multinacionales de tecnología, marcan la pauta a nivel mundial - Alto Poder</p> <p>De infraestructura y facilities - proveedores regionales y locales, representan el 60% del costo del site - Poder moderado</p> <p>De equipos celulares - multinacionales, tienen alto poder de negociación por el volumen de los pedidos</p> <p>De servicios de tercerización de instalación - proveedores regionales, es complejo controlar el nivel de servicio que brindan a los clientes</p> <p>Proveedores corporativos - definidos por Telefonica HISPAM</p>	MODERADO-ALTO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">RIVALIDAD EXISTENTE</th> </tr> <tr> <td> <p>Movistar: 45% market share</p> <p>Liderazgo en segmento tradicional. No ofrece mayor subsidio en smartphones y tiene la menor proporción de este tipo de equipos en el mercado.</p> <p>Claro: 33% market share</p> <p>Mayor presencia en los clientes postpago en la ciudad de Lima.</p> <p>Blindó a sus clientes de medio y alto valor con mayores niveles de subsidio de smartphones enlazados con contratos de permanencia de 18 meses.</p> <p>Entel: 13% del market share</p> <p>Dirigido al segmento de jóvenes al cual le brinda beneficio en datos y mayor subsidio de smartphones. Fue el primero en ofrecer voz ilimitada entre diferentes operadores móviles.</p> <p>Bitel: 10% del market share</p> <p>Foco en usuarios de la base de la piramide, segmento pre-pago, ofrece comunicación en lugares alejados usando tecnología 3G.</p> <p>OMV - operadores móviles virtuales, impulsados por regulación, nicho segmento joven y prepago</p> </td> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">ALTA</th> </tr> </table>	RIVALIDAD EXISTENTE	<p>Movistar: 45% market share</p> <p>Liderazgo en segmento tradicional. No ofrece mayor subsidio en smartphones y tiene la menor proporción de este tipo de equipos en el mercado.</p> <p>Claro: 33% market share</p> <p>Mayor presencia en los clientes postpago en la ciudad de Lima.</p> <p>Blindó a sus clientes de medio y alto valor con mayores niveles de subsidio de smartphones enlazados con contratos de permanencia de 18 meses.</p> <p>Entel: 13% del market share</p> <p>Dirigido al segmento de jóvenes al cual le brinda beneficio en datos y mayor subsidio de smartphones. Fue el primero en ofrecer voz ilimitada entre diferentes operadores móviles.</p> <p>Bitel: 10% del market share</p> <p>Foco en usuarios de la base de la piramide, segmento pre-pago, ofrece comunicación en lugares alejados usando tecnología 3G.</p> <p>OMV - operadores móviles virtuales, impulsados por regulación, nicho segmento joven y prepago</p>	ALTA	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">PODER DEL CANAL</th> </tr> <tr> <td> <p>Tiendas propias, servían de showroom y atendían todos los servicios post-venta</p> <p>Tiendas tercerizadas, principalmente servicios de venta, tamaño de formatos más variado</p> <p>Call center, canal de atención de consultas y reclamos; también realizaban procesos de venta, upselling, cross-selling</p> <p>Canal on line, se ofrece mucha promoción en descuentos para subsidio de equipos móviles</p> <p>Apps móviles, para que clientes autogestionen sus consultas</p> </td> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">MODERADO</th> </tr> </table>	PODER DEL CANAL	<p>Tiendas propias, servían de showroom y atendían todos los servicios post-venta</p> <p>Tiendas tercerizadas, principalmente servicios de venta, tamaño de formatos más variado</p> <p>Call center, canal de atención de consultas y reclamos; también realizaban procesos de venta, upselling, cross-selling</p> <p>Canal on line, se ofrece mucha promoción en descuentos para subsidio de equipos móviles</p> <p>Apps móviles, para que clientes autogestionen sus consultas</p>	MODERADO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">PODER DE LOS COMPRADORES</th> </tr> <tr> <td> <p>B2B Negocios, el dueño es el tomador de decisión, tiene necesidades de conectividad similares a un B2C</p> <p>B2B Empresas, es un cliente más especializado que demanda servicios diferenciales en conectividad móvil y fija</p> <p>B2C Postpago, facturación mensual fija, sensibles a rapidez en la conexión a internet y al subsidio de equipos celulares</p> <p>B2C Prepago, paga lo que consume, sensible al precio</p> </td> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">ALTO</th> </tr> </table>	PODER DE LOS COMPRADORES	<p>B2B Negocios, el dueño es el tomador de decisión, tiene necesidades de conectividad similares a un B2C</p> <p>B2B Empresas, es un cliente más especializado que demanda servicios diferenciales en conectividad móvil y fija</p> <p>B2C Postpago, facturación mensual fija, sensibles a rapidez en la conexión a internet y al subsidio de equipos celulares</p> <p>B2C Prepago, paga lo que consume, sensible al precio</p>	ALTO
PODER DE LOS PROVEEDORES															
<p>De electronica - grandes multinacionales de tecnología, marcan la pauta a nivel mundial - Alto Poder</p> <p>De infraestructura y facilities - proveedores regionales y locales, representan el 60% del costo del site - Poder moderado</p> <p>De equipos celulares - multinacionales, tienen alto poder de negociación por el volumen de los pedidos</p> <p>De servicios de tercerización de instalación - proveedores regionales, es complejo controlar el nivel de servicio que brindan a los clientes</p> <p>Proveedores corporativos - definidos por Telefonica HISPAM</p>															
MODERADO-ALTO															
RIVALIDAD EXISTENTE															
<p>Movistar: 45% market share</p> <p>Liderazgo en segmento tradicional. No ofrece mayor subsidio en smartphones y tiene la menor proporción de este tipo de equipos en el mercado.</p> <p>Claro: 33% market share</p> <p>Mayor presencia en los clientes postpago en la ciudad de Lima.</p> <p>Blindó a sus clientes de medio y alto valor con mayores niveles de subsidio de smartphones enlazados con contratos de permanencia de 18 meses.</p> <p>Entel: 13% del market share</p> <p>Dirigido al segmento de jóvenes al cual le brinda beneficio en datos y mayor subsidio de smartphones. Fue el primero en ofrecer voz ilimitada entre diferentes operadores móviles.</p> <p>Bitel: 10% del market share</p> <p>Foco en usuarios de la base de la piramide, segmento pre-pago, ofrece comunicación en lugares alejados usando tecnología 3G.</p> <p>OMV - operadores móviles virtuales, impulsados por regulación, nicho segmento joven y prepago</p>															
ALTA															
PODER DEL CANAL															
<p>Tiendas propias, servían de showroom y atendían todos los servicios post-venta</p> <p>Tiendas tercerizadas, principalmente servicios de venta, tamaño de formatos más variado</p> <p>Call center, canal de atención de consultas y reclamos; también realizaban procesos de venta, upselling, cross-selling</p> <p>Canal on line, se ofrece mucha promoción en descuentos para subsidio de equipos móviles</p> <p>Apps móviles, para que clientes autogestionen sus consultas</p>															
MODERADO															
PODER DE LOS COMPRADORES															
<p>B2B Negocios, el dueño es el tomador de decisión, tiene necesidades de conectividad similares a un B2C</p> <p>B2B Empresas, es un cliente más especializado que demanda servicios diferenciales en conectividad móvil y fija</p> <p>B2C Postpago, facturación mensual fija, sensibles a rapidez en la conexión a internet y al subsidio de equipos celulares</p> <p>B2C Prepago, paga lo que consume, sensible al precio</p>															
ALTO															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">AMENAZA DE SUSTITUTOS</th> </tr> <tr> <td> <p>Aplicativos que reemplazan comunicación por texto y llamadas (WhatsApp, Facebook Messenger, FaceTime, Viber)</p> </td> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">ALTA</th> </tr> </table>		AMENAZA DE SUSTITUTOS	<p>Aplicativos que reemplazan comunicación por texto y llamadas (WhatsApp, Facebook Messenger, FaceTime, Viber)</p>	ALTA											
AMENAZA DE SUSTITUTOS															
<p>Aplicativos que reemplazan comunicación por texto y llamadas (WhatsApp, Facebook Messenger, FaceTime, Viber)</p>															
ALTA															

Fuente: elaboración propia

Anexo TN 2. Octógono Movistar en Perú - diciembre 2016

	<p>Entorno Externo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se intensifica rivalidad entre competidores (guerra de precios) - Mayor demanda de tráfico de datos (más Megas) - Menores costo de cambio entre operadores móviles para el cliente debido a portabilidad numerica y desbloqueo de celulares. 		
<p>Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuidar el EBITDA, no entrar en la guerra de precios con la expectativa de que el mercado entre en razón y no se siga perdiendo valor - Foco en los clientes de alto valor en el segmento post-pago 	<p>Sistemas de Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presión del Corporativo para generar más caja por resultados de Telefonica España (para reducir deuda) - Aprobación de proyectos de inversión para desplegar red 4G pasaba por muchas instancias a nivel país y corporativo. - Sistemas de información eran rígidos 	<p>Estructura Formal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura matricial: Corporativo y País - Estructura vertical y burocrática 	<p>EFICACIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia no está alineada a cambios en el sector. - CEO enfocado en EBITDA a costa de pérdida del market share.
<p>Saber distintivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresa global con soporte del Corporativo - Posicionamiento de marca en Perú no es sólido por mala percepción de servicio post-venta - Fuerza de ventas no es la idonea para entorno competitivo agresivo 	<p>Estilos de Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luis Mendoza, CEO anterior, orientado a los resultados al corto plazo porque era lo que dictaba el Corporativo. Acostumbrado a ser líder en el mercado y que los competidores sean seguidores. 	<p>Estructura Real</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lenta adaptación a los cambios, no hay sentido de urgencia - Líderes comerciales no son agresivos para un sector dinámico y competitivo 	<p>ATRACTIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con líderes comerciales que puedan enfrentar de manera rápida y agresiva las acciones de los competidores
<p>Misión Externa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percepción de baja calidad del servicio en función a la cobertura móvil y velocidad de transmisión de datos (no había 4G en todos lados), así como de mala atención al cliente (post-venta) 	<p>Valores de la Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientados a los resultados de corto plazo 	<p>Misión Interna</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sueldo base bajo con utilidades altas, las cuales representaban un gran % del ingreso anual de los trabajadores 	<p>UNIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de clientes por la migración a otros operadores debido a una mejor propuesta de valor - Utilidades pueden verse afectadas por pérdida de share y se pierde el atractivo de remuneración
	<p>Entorno Interno</p> <ul style="list-style-type: none"> - La moral de los empleados está afectada 		

Fuente: elaboración propia

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA