

UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**APLICACIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
NO OPERATIVOS AL CASO MOVISTAR Y SUS
CANALES DE VENTA EN EL 2016**

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

**CARLOS IVAN ALCANTARA QUISPE
RONALD FRIIZ MEGO SOLANO**

Asesor: Patricia Lam Reyes

Lima, agosto de 2018

TABLA DE CONTENIDO

Índice de tablas	v
Índice de figuras	vii
Resumen ejecutivo.....	ix
Abstract.....	xi
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Movistar en Perú y sus canales de venta.....	3
1.1. Telefónica	3
1.2. Telefónica móviles y Movistar Perú.....	3
1.3. El sector y el nuevo mapa de jugadores	4
1.4. Un mercado fuertemente regulado	5
1.5. Los canales y la fuerza de venta	6
1.5.1. El canal masivo.....	6
1.5.2. Las tiendas	7
1.5.3. El canal <i>retail</i>	8
1.5.4. Las agencias receptoras	8
1.5.5. Las agencias proactivas	9
1.5.6. El call center	9
1.5.7. El canal <i>online</i>	9
1.6. Una decisión que tomar y la presión del mercado latinoamericano	9
CAPÍTULO 2. Teaching note.....	11
1.1. Sinopsis.....	11
2.1. Objetivo del caso para el participante.....	11
2.2. Preguntas para motivar al participante en la discusión.....	12
2.3. ¿En qué materias se puede aplicar el caso?	12
2.4. Desarrollo del caso	12
2.4.1. Hipótesis	12
2.4.1. Análisis	13
2.4.2. Diagnóstico.....	22

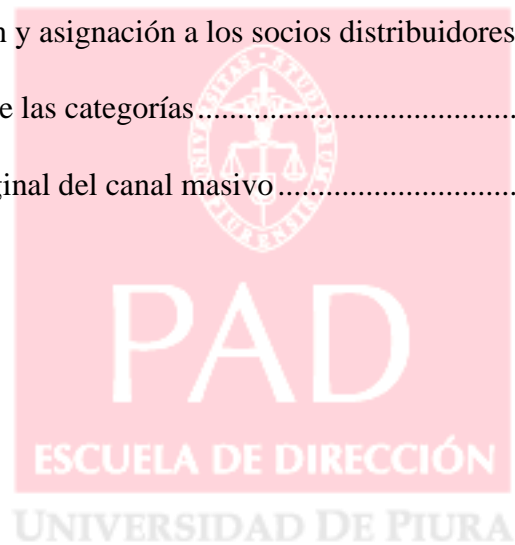
2.4.3. Identificación del problema	22
2.4.4. Alternativas de solución	22
2.4.5. Plan de acción.....	26
2.4.6. ¿Cómo manejar las pizarras?.....	31
2.5. ¿Qué sucedió?.....	41
2.6. Teoría relacionada	42
2.6.1. Channel Management.....	42
2.6.2. Diseño de canales de distribución	42
Conclusiones.....	45
Bibliografía.....	47
Anexos.....	51
Anexo 1. Líneas activas por operador móvil.....	51
Anexo 2. Estado de resultados de Movistar Perú.....	52
Anexo 3. Altas, bajas y migraciones de Movistar móviles	53
Anexo 4. Venta por Canales Movistar Móviles	54
Anexo 5A - Portabilidad en 24 horas	72
Anexo 5B - Liberación de terminales.....	73
Anexo 5C - Norma Biométrica.....	74
Anexo 6 – Fotos de los canales	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nuevas líneas = Altas - Bajas + Migraciones.....	14
Tabla 2. Estado separado de resultados, por los años terminados el 31 de diciembre de 2015 y de 2014	15
Tabla 3. Volumen de líneas	17
Tabla 4. Volumen por línea	17
Tabla 5. Tamaño del sector.....	18
Tabla 6. Alternativas y criterios	23
Tabla 7. Análisis de alternativas de solución y criterios	25
Tabla 8. Cruce con canal agencias receptoras	28
Tabla 9. Cruce con canal agencias proactivas	28
Tabla 10. Cruce con canal tiendas	29
Tabla 11. Ventas por canal, producto y región.....	33
Tabla 12. Evolutivo Neto Prepago y Postpago.....	34
Tabla 13. P&G.....	35
Tabla 14. Pareto.....	37
Tabla 15. Alternativas y criterios	38
Tabla 16. Análisis de alternativas de solución y criterios	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolutivo de participación de mercado por categoría de producto.....	13
Figura 2. Evolución del Sector por Segmento en los últimos dos años.....	16
Figura 3. Modelo de la configuración del canal masivo.....	20
Figura 4. Cuadro con los criterios y ponderaciones a tener en cuenta	26
Figura 5. Cuadro de evaluación de cada uno de los distribuidores	26
Figura 6. Mapa de todos los puntos de venta actuales	30
Figura 7. Zonificación y asignación a los socios distribuidores.....	30
Figura 8. Evolución de las categorías.....	32
Figura 9. Modelo original del canal masivo.....	36



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación está orientado a la resolución de problemas no operativos a través del caso de estudio 'MOVISTAR EN PERÚ Y SUS CANALES DE VENTA'.

El caso se desarrolla en Perú en el año 2016, el cual tiene la particularidad de la consolidación de dos nuevos competidores en el mercado de telefonía móvil; y que coincide además con próximos cambios regulatorios importantes en el sector. El tópico de análisis y profundidad tiene foco en la gestión y diseño de los canales de venta de Movistar debido a la coyuntura que afronta el protagonista del caso, el Sr. Percy López, Gerente de Proyectos Estratégicos de Canales.

Este documento permite ilustrar la aplicación del método del caso a través de una secuencia lógica y estructurada de pasos que concluyen con un diagnóstico claro del problema del protagonista y un plan de acción concreto que lo resuelve.

Palabras clave: *problemas no operativos; método del caso; gestión de canales; diseño de canales de distribución; acción directiva*



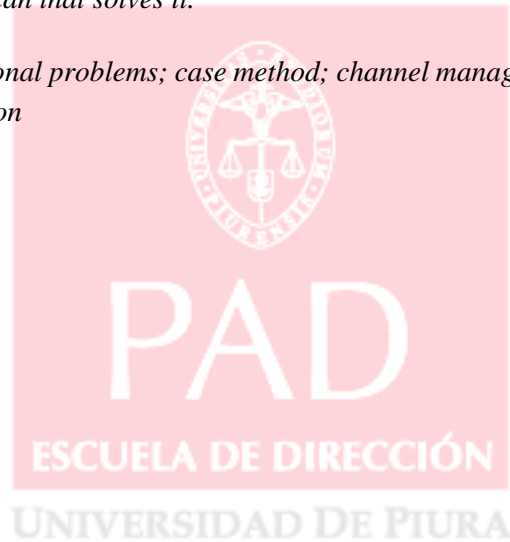
ABSTRACT

This research work is aimed at solving non-operational problems through the case study 'MOVISTAR IN PERU AND ITS SALES CHANNELS'.

The case is developed in Peru in 2016, which has the particularity of consolidating two new competitors in the mobile telephony market; and that coincides with upcoming important regulatory changes in the sector. The topic of analysis and depth is focused on the management and design of the sales channels of Movistar due to the situation faced by the protagonist of the case, Mr. Percy López, Manager of Strategic Channel Projects.

This document allows us to illustrate the application of the case method through a logical and structured sequence of steps that conclude with a clear diagnosis of the problem of the protagonist and a concrete action plan that solves it.

Keywords: *non-operational problems; case method; channel management; design of distribution channels; directive action*



INTRODUCCIÓN

Para tener éxito en un determinado mercado no basta con tener la propuesta de valor adecuada; sino saber llegar a mi consumidor final y gestionar adecuadamente mis canales de venta y su configuración de manera sostenible. Esta es la reflexión que da origen al desarrollo del presente trabajo de investigación, el cual tomando como referencia el caso de estudio ‘MOVISTAR EN PERÚ Y SUS CANALES DE VENTA’ permite ilustrar el desgobierno y descontrol al que se puede llegar en la gestión sobre los canales de venta y cómo nuestra acción directiva es limitada o nula bajo este escenario. El caso promueve el análisis de los canales de venta de Movistar, en particular del canal masivo, a través de un escenario en el cual se han posicionado en el mercado dos nuevos competidores que han cambiado la configuración del sector. Seguramente este tipo de escenario da pie a profundizar en múltiples tópicos, partiendo desde la propia revisión de la estrategia de la empresa; no obstante, no pretendemos a través de este material ahondar en esos aspectos sino profundizar en el proceso de resolución de problemas no operativos desde la óptica de Gestión de Canales.

En ese sentido, el presente trabajo de investigación tiene como primera parte la presentación detallada del caso desde la óptica del protagonista, el Sr. Percy López, Gerente de Proyectos Estratégicos de Canales; y la necesidad imperiosa de tener una posición definida ante el próximo Comité Directivo a llevarse a cabo en dos días, en dónde la atención está evidentemente en los recientes cambios del sector. La segunda parte del documento presenta una propuesta de aplicación del método del caso a través de hipótesis que nos llevan a sintetizar, previo análisis, el problema del protagonista. Esta segunda parte culmina con un análisis de alternativas que resuelvan el problema y que decantan en un plan de acción concreto tomando en consideración impactos económicos, riesgos dentro y fuera de la organización y marcos regulatorios.

CAPÍTULO 1. MOVISTAR EN PERÚ Y SUS CANALES DE VENTA

Una tarde de julio de 2016, el Sr. Percy López, Gerente de Proyectos Estratégicos en Canales de Venta de Movistar Perú, se encontraba observando el último reporte de líneas activas por Operador Móvil, el cual tenía la particularidad de evidenciar el posicionamiento de dos nuevos competidores en el mercado, a diferencia de años anteriores en donde el panorama no era tan diverso. (ver Anexo 1 - Líneas Activas por Operador Móvil) Esto incomodaba mucho al Sr. López dado que en dos días se llevará a cabo el Comité Directivo, en donde era evidente que uno de los temas a tratar era este nuevo panorama del sector y la Dirección General espera propuestas de cada uno de sus reportes directos.

Toda esta preocupación era más crítica aun sabiendo que desde que Movistar Perú inició operaciones en el año 1997, fue cómodo líder indiscutible en este mercado móvil, sólo compitiendo de manera directa contra un único operador. Ante este nuevo panorama y las insinuaciones comerciales de los nuevos competidores, dicha comodidad en el mercado parecía desvanecerse. Percy debía tener una posición clara desde su frente de cara al próximo Comité Directivo. Era evidente incluso que hasta sus pares se lo exigirán debido a su posición estratégica dentro de la organización.

1.1. Telefónica

Fundada en Madrid el 19 de abril de 1924 bajo el nombre de Compañía Telefónica Nacional de España [CTNE] obteniendo toda la participación del sector telefonía.

Fue privatizada en su totalidad en 1999 a través de dos ofertas públicas de acciones.

A partir de 1990 es conocida a nivel mundial como Telefónica SA y a través de una filial llamada Telefónica de España maneja las operaciones en dicho país.

A la fecha Telefónica se encuentra en dieciséis países con alrededor de 322 millones de 'líneas' activas (vínculo del usuario final con un operador de servicio de telefonía) bajo las marcas Telefónica y Movistar brindando servicios B2C y B2B

1.2. Telefónica móviles y Movistar Perú

El servicio de telefonía móvil en Perú fue brindado hasta el 2004 por Telefónica bajo el nombre de 'Telefónica Móviles'.

En el 2004 adquieren la compañía de telefonía móvil, BellSouth. Luego de esta adquisición y sumadas presiones legales, deciden unificar todo su servicio de telefonía móvil bajo el nombre de Movistar.

Más tarde, en el 2011, deciden ampliar esta unificación a los otros servicios de telefonía (fija, internet y tv por suscripción), cada una con un nombre comercial propio. Y desde esa fecha todos sus servicios de telefonía son brindados en Perú bajo el nombre de 'Movistar' (ver Anexo 2 - Estado de Resultados de Movistar Perú).

1.3. El sector y el nuevo mapa de jugadores

El producto de telefonía móvil se ofrece en dos segmentos: 1) Segmento 'Postpago', en el cual primero se consumen los beneficios otorgados por el Operador Móvil (minutos libres para llamadas, mensajes de texto, Mb/Gb libres para navegar por Internet) y se paga al término del ciclo de facturación (día fijo todos los meses). En este segmento se encuentran los clientes de mayor valor y más estables dado que tienen un contrato de permanencia con el operador móvil, el cual no puede disolverse sin un pago previo de una penalidad por los días pendientes a la finalización del contrato. Mientras que, por otro lado, 2) Segmento 'Prepago' en donde el cliente primero "recarga" su móvil y luego consume el saldo de la tarifa adquirida, pudiendo realizar recargas consecutivas de acuerdo a la necesidad del cliente. Los clientes de este servicio no tienen un contrato de permanencia que los vincule con un determinado operador móvil.

Dentro de estos dos segmentos, el corazón del teléfono móvil es el 'SIM card', mini dispositivo que contiene toda la información de contacto del usuario ('línea') y que le da vida al celular y lo vincula con un operador móvil para el uso según sus necesidades. Toda línea nueva registrada en Movistar era conocida como un Alta. Las Bajas eran definidas como una línea que no había tenido actividad en los últimos tres meses en el caso del segmento prepago; y en postpago, el cliente debía formalizar su solicitud; y finalmente las migraciones eran los saltos que tenían las líneas de un segmento a otro a solicitud del usuario (ver Anexo 3 - Altas, Bajas y Migraciones de Movistar Móviles)

En los últimos quince años, en el Perú sólo operaban tres operadores móviles, Movistar y Claro (antes 'TIM') y Nextel, dentro de los cuales los dos primeros se repartían más del 90% de la participación del mercado bajo un *status quo*.

En el año 2014 se da la sorpresiva aparición de dos competidores con propuestas de valor totalmente inusuales a las ofrecidas hasta dicho momento:

Entel Chile, compra en el 2013 a Nextel Perú y en octubre del 2014 inicia operaciones con el eslogan "La señal que estabas esperando" (Entel Perú, s. f.). Su propuesta al mercado fue bastante agresiva, al punto de ofrecerse equipos celulares de alta gama a

S/.9. La aparición de Entel en el Perú dinamizó el sector, de modo tal que “motivó a los principales operadores, Movistar y Claro, a replantear su oferta comercial con mayores beneficios para los usuarios” (Entel Perú, s. f.).

Desde su lanzamiento en octubre del 2014 a diciembre del 2015, Entel ha logrado duplicar su participación de mercado con más de cuatro millones de líneas activas a la fecha y se ha posicionado como el operador líder de portabilidad (migración de un operador móvil a otro), según cifras oficiales del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [Osiptel] (2018).

Es sabido, además, a través de su gerente general - Antonio Buchi-, que hasta el 2021 la empresa invertirá alrededor de mil millones de dólares en el país para reforzar la cobertura del servicio y mejorar la calidad de transmisión de voz y datos.

Por otro lado, en julio de 2014, la empresa Viettel Perú SAC, de origen vietnamita, inicia operaciones en el mercado peruano bajo el nombre comercial Bitel; y de esta manera forma a ser el cuarto operador móvil del sector.

Bitel es “el único operador en el país que cuenta con una red de más de 18.000 kilómetros de fibra óptica lo cual garantiza una óptima calidad en la transmisión de voz y datos” (Bitel, s. f.).

Bitel ingresó al mercado con una oferta agresiva de planes de internet a través de una estrategia basada en precios bajos pero dirigidos a un nicho particular en zonas periféricas.

1.4. Un mercado fuertemente regulado

El mercado de telecomunicaciones en Perú es regulado por el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [Osiptel], entidad que se encarga de supervisar el cumplimiento del servicio ofrecido por los operadores, y a su vez implementar mecanismos de control respecto a las leyes que se establecen en relación a los niveles de calidad de servicio, reglas de juego que incentiven la competencia, y obligaciones que el estado exige a las operadoras.

En el contexto de inminente ingreso de los dos nuevos operadores, Osiptel implementó el 16 de julio del 2014 y el 2 de enero del 2015 dos normas respectivamente que tenían como propósito facilitar a los usuarios un posible cambio de operador sin restricciones, “Portabilidad en 24 horas” y “Desbloqueo de celulares” (ver Anexo 5A - Norma de Osiptel del 16 de julio del 2014 y Anexo 5B - Norma de Osiptel del 2 de enero del 2015) A estas dos normas, Osiptel dio a conocer a inicios del 2016 mediante un comunicado anticipando a las operadoras vigentes que próximamente saldrá una norma que exigiría la

venta de nuevas líneas con identificación del usuario a través de reconocimiento biométrico y los canales de venta debieran estar debidamente preparados (ver Anexo 5C - Comunicado de Osiptel del 5 de junio del 2015).

1.5. Los canales y la fuerza de venta

Movistar Perú cuenta con siete canales de venta para su división de Telefonía Móvil: *Retail*, Tiendas, *Call Center*, Online, Masivo, Agencias Receptivas y Agencias Proactivas. Estos canales son gestionados por socios terceros quienes se encargan de comercializar los productos de Movistar y obtienen una comisión según sus niveles de cumplimiento de cuota y políticas de incentivación; y al mismo tiempo son penalizados por mala calidad de ventas.

1.5.1. El canal masivo

Es el canal de mayor capilaridad. Se estima que existen diez mil puntos de venta, a la fecha no hay un dato oficial de cuántos puntos existen ni de quiénes lo conforman.

Movistar efectúa el contacto con ‘socios distribuidores’ y estos son las responsables de llevar el producto, ‘SIM cards’ y equipos celulares, a los puntos de venta en todo el país. El mecanismo de distribución del producto al punto de venta es decisión del ‘socio distribuidor’. Movistar no audita este proceso, sólo vende a un precio previamente definido y se espera que al llegar al mercado el producto se venda a un precio mayor. Era intuible que en gran medida el ‘socio distribuidor’, vendía el producto a empresas mayoristas para que luego estos lo ofrecieran a otros subdistribuidores, los cuales eran quienes tenían el contacto con el punto de venta. Los socios distribuidores tenían vago conocimiento de los puntos de venta en los cuales tenían presencia y del *stock* que ellos disponían. En ese sentido, era común evidenciar en los diminutos intentos de Movistar de acercarse al punto de venta que este tuviese más de un vendedor de ‘SIM cards’ o un sobre *stock* de ‘SIM cards’ incluso con promociones de temporadas pasadas. Cabe mencionar que este sobre *stock* colaboraba en la manipulación de los precios a lo largo de la cadena desde la entrega del producto al ‘socio distribuidor’ hasta el punto de venta.

El costo del ‘SIM card’ para distribuidor es de seis nuevos soles y él lo vende al punto de venta a un sol (en caso el tuviese el contacto directo con el punto de venta). El punto de venta podía ofrecerlo al consumidor final a uno, cinco u ochos soles en promedio, dependiendo la promoción de minutos, mensajes de texto y megas de internet que la ‘SIM card’ llevaba consigo.

El distribuidor generaba ingresos sobre los *chips* vendidos a través de un porcentaje de las recargas que el usuario efectuará en los próximos tres meses a la adquisición del ‘SIM card’ hasta un tope por ‘SIM card’ ya determinado de manera general para todos los

distribuidores. El porcentaje aplicado para las recargas estaba sujeto al tipo de *chip* adquirido por el usuario (uno, cinco u ocho nuevos soles).

Era conocido que el punto de venta variaba el precio hacia el consumidor final, no se podía controlar.

La activación de un 'SIM card' era realizado en dos pasos en el punto de venta a través de llamadas a números determinados por Movistar, según el tipo de chip que se vendía. La primera llamada era para asociar al chip un plan determinado; y la segunda, los datos del usuario. No se valida la autenticidad de los datos del usuario (aparecían noticias en los medios de lo fácil que era obtener un 'SIM card' a nombre de otra persona, incluso a nombre del Presidente de la República).

Dado que el proceso de activación podría ser engorroso en el punto de venta, el distribuidor pre asignaba el paquete a cada uno de los *chips* a bajo su propia lógica antes de la entrega al punto de venta.

Actualmente se dispone de 125 socios entre profesionales y poco profesionales según comentarios de los gerentes regionales de telefónica. En su mayoría no son empresas debidamente estructuradas, sino más bien empresas familiares que ven una oportunidad de negocio.

Los puntos de venta de este canal mayoritariamente se encuentran en las periferias de las ciudades.

Toda responsabilidad de abastecimiento estaba en manos del distribuidor y no existe una política de recojo o devolución de 'SIM cards'.

La venta mensual a través de este canal es alrededor de 400 mil unidades en modalidad prepago y 34 mil unidades postpago.

1.5.2. Las tiendas

Las tiendas son un canal cuyo objetivo principal es la postventa; y en segundo lugar, la venta. Existen 101 tiendas muy bien identificadas y administradas por 29 socios. Es el canal con mayor control por parte de Movistar puesto que tiene que cumplir requisitos regulatorios en cuanto a atención al cliente, como, por ejemplo, el tiempo de espera máximo en cola de atención.

El cliente que frecuenta este canal mayormente es para resolver consultas complejas o presentar algún reclamo. No obstante; también van a adquirir equipos celulares nuevos, principalmente de gama media o alta, estos últimos, productos *top* del mercado.

Las tiendas están situadas en las principales zonas de la ciudad y ofrecen prácticamente todos los productos de Movistar. La capacitación a los asesores comerciales es una característica constante en este canal debido a la variedad de oferta y el dinamismo comercial que se busca; además de la complejidad de los sistemas informáticos con los que interactúan.

La venta mensual a través de este canal es alrededor de 26 mil unidades en modalidad postpago y 19 mil unidades en modalidad prepago. Este canal, al igual que el masivo, genera ingresos en función a un porcentaje de las recargas efectuadas por el usuario en los primeros tres meses; y en el caso de unidades postpago, el factor aplicable es de tres a diez veces mayor que en prepago dependiendo de la complejidad del plan adquirido y la categoría del equipo (gama media, media-alta, alta) En este caso el factor es aplicable tanto al plan como al valor de venta del equipo, pero sólo por una única vez.

1.5.3. El canal *retail*

Este canal consta de alrededor de 484 puntos y tiene la particularidad de confiar la gestión en sólo dos grandes socios: *salesland* y *trade*. Este canal es muy ordenado pero uno de los más costosos, puesto que se pagan comisiones tanto al socio como a los centros comerciales por el espacio asignado en donde se ubican. El *retail* es uno de los canales principales de venta de equipos de media y alta gama. Este canal comparte el mismo punto de venta con los operadores de la competencia.

Cabe mencionar que a través de este canal se presenta la mayor cantidad de fraudes dado que el ratio de ventas de mala calidad (pérdida de equipos) es superior a todos los demás canales.

La venta mensual a través de este canal es alrededor de 81 mil unidades en modalidad prepago y 36 mil unidades en modalidad postpago. La generación de ingresos de este canal es el mismo que las tiendas.

1.5.4. Las agencias receptoras

Con ventas de 7.2 mil unidades mensuales en modalidad prepago y 7.8 mil en postpago, el canal de agentes receptoras es un canal exclusivo, visto como un formato menor a la tienda en el cual sólo se dedican a la venta de productos nuevos. Movistar tiene al menos 43 socios que gestionan el canal de agencias receptoras siendo muy difíciles de controlar.

Los socios agentes varían desde los grandes hasta los pequeños y pueden convivir varios en un mismo punto de venta. Tienen presencia también en distintos departamentos del Perú.

Cada agencia es distinta a la otra, tanto en el diseño del local como en el perfil de los asesores. Este canal está presente en las periferias de la ciudad. La generación de ingresos de este canal es el mismo que las tiendas.

1.5.5. Las agencias proactivas

Este canal nace debido a la presión de la competencia, dado que iniciaron con un formato de vendedores a pie, caravanas y otros medios donde había una fuerza de ventas que rotaba por la ciudad ofreciendo 'SIM cards' a precios atractivos. Este formato viene de la mano con algún tipo de espectáculo visual que atrae fácilmente a los potenciales clientes.

Esta modalidad de venta ha empezado a desplazar a los puntos de venta tradicionales. Movistar ha impulsado esta modalidad de venta a través de socios ya existentes con el fin de aumentar la capilaridad de venta en las periferias de las ciudades. A la fecha vienen colocando un estimado de trece mil unidades en modalidad prepago y veinticuatro mil de postpago. La generación de ingresos de este canal es el mismo que las tiendas.

1.5.6. El call center

El *call center* se conforma de tres subcanales: el *In*, *Out* y *Cross*, el primero atienden de manera receptiva las peticiones de alta de postpago, portabilidad y fija; el *Out* es un canal proactivo que llama principalmente a potenciales clientes de una base de datos tanto para *upsell* como para captar clientes de la competencia; el *cross* es un canal de atención postventa que ofrece a la vez productos afines al cliente. Este canal es administrado por dos socios y tiene una fuerza de venta de 5,188 vendedores. Es el canal con mayor fuerza de ventas, y su principal colocación está en el segmento de teléfonos fijos. En el segmento de móviles postpago coloca once mil unidades mensuales.

1.5.7. El canal online

El canal *online* es un portal web cuyo objetivo es la autogestión del cliente, es administrado por un único socio y aún se encuentra en desarrollo. Su participación es bastante reducida. Cuenta con 73 asesores *back office*, su venta es sólo postpago en volumen de 535 unidades.

(Ver Anexo 4 - Venta por canales Movistar Móviles).

(Ver Anexo 6 - Fotos de los diferentes canales de venta).

1.6. Una decisión que tomar y la presión del mercado latinoamericano

El Sr. Percy López había recibido la noticia desde su semejante en Colombia, que habían establecido una fuerte acción comercial de racionalización en sus canales de venta que mejoró su sistema de venta *end to end* y la relación con el usuario final.

Por otro lado, en una conversación de pasillo con el Gerente de Marketing, Carlos Rivadeneyra, tuvo un mensaje totalmente distinto, según sus propias palabras: “... el mercado se ha puesto más competitivo, lo que necesitamos es presionar el acelerador y meter más distribuidores. Tengo información de muy buena fuente que la competencia ha empezado a regalar los *chips* al punto de venta. Ese es el camino.”

Dentro de este marco complicado y ante la proximidad del Comité Directivo, varias preguntas rondaban por la cabeza del Sr. López: ¿Cómo reaccionamos de manera inmediata desde los canales ante el nuevo mapa de jugadores que presenta el sector? ¿Son realmente una amenaza los nuevos operadores móviles? ¿Las medidas tomadas en sus pares de Latinoamérica son una señal de cambio inminente o Carlos está en lo cierto y necesitamos “presionar el acelerador más fuerte”? ¿Qué riesgos asociados tiene uno u otro camino?



CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE

1.1. Sinopsis

El caso ‘MOVISTAR EN PERÚ Y SUS CANALES DE VENTA’ tiene como coyuntura la repentina aparición de nuevos competidores en el mercado de teléfonos móviles en Perú y que coincide con cambios regulatorios importantes en el sector. Ante este nuevo panorama de jugadores en el sector, el Sr. Percy López, Gerente de Proyectos estratégicos en canales de venta de Movistar Perú, tendrá que dimensionar el problema, definir una posición inmediata ante este panorama y un plan de acción en relación a ello, teniendo en consideración que en dos días asistirá al Comité Directivo donde se espera que cada participante tenga una propuesta desde su frente a cargo. Adicionalmente, sabía de antemano que su opinión acerca del nuevo modelo en Colombia sobre el canal masivo y el interés de otras Gerencias de impartir agresividad al mercado iban a ser puntos de la agenda de dicho Comité.

El caso te invita a tomar particular atención al diseño de los canales de distribución y la gestión que se lleva a cabo en cada uno de ellos. Todo esto dentro de un marco regulatorio cambiante y un nuevo entorno competitivo adverso que te presiona a tener una posición definida y tomar decisiones de alto nivel.

El participante deberá comprender primero a detalle la magnitud del ingreso de los nuevos competidores al mercado, si esto representa realmente un problema y en qué segmento en particular; el impacto sobre los canales de la nueva exigencia regulatoria de venta con identificación biométrica; y finalmente establecer un plan de acción que pueda incluso cambiar la configuración y gestión de uno o más canales dentro de las restricciones y riesgos que el caso pone en manifiesto.

2.1. Objetivo del caso para el participante

- *Channel management*: entender la situación actual de gestión de uno o más canales y cómo con acciones directivas concretas se puede mejorar o dificultar la gestión sobre el canal. Esto con el fin de que sea realmente una ventaja competitiva para la empresa y poder llevar de manera efectiva nuestra propuesta de valor al usuario final.
- Diseño de canales de distribución: comprender cómo pueden estar diseñados los canales de distribución y los beneficios y desventajas de este diseño en relación a la coyuntura del sector. Algunos puntos a tener en cuenta en el diseño que se desea remarcar son: el control sobre el canal, la incentivación sobre el mismo, los riesgos

asociados, el impacto económico, y la capacidad de gestión o toma de decisiones de manera ágil.

2.2. Preguntas para motivar al participante en la discusión

- ¿La aparición de los nuevos competidores es realmente una amenaza para Movistar? ¿En qué segmento específicamente?
- ¿Qué diferencias encontramos entre el segmento de Prepago y Postpago? ¿En qué segmento se dará mayor rivalidad entre competidores?
- ¿Cómo está segmentado el sector y cómo esto responde a la estrategia de los nuevos competidores?
- ¿Cuál es el problema que tiene el Sr. Percy López desde su frente de Proyectos Estratégicos en Canales?
- ¿Cómo afecta las nuevas regulaciones a cada uno de los canales?
- Desde la posición del Sr. Percy López, ¿qué posición tomarías en relación a los acontecimientos recientes ocurridos en Colombia y los comentarios del Gerente de Marketing?

2.3. ¿En qué materias se puede aplicar el caso?

Dirección Comercial II:

- Gestión de canales de distribución
- Gestión de canales de venta

2.4. Desarrollo del caso

2.4.1. Hipótesis

1. La llegada de nuevos competidores tiene un impacto negativo en la participación de mercado de Movistar (específicamente en el segmento de prepago) y por ende en los beneficios operativos.
2. La llegada de nuevos competidores es una amenaza a futuro para Movistar.
3. El canal masivo concentra la mayor participación de venta en el segmento prepago y es el que tiene mayores problemas de control y gestión efectiva.
4. El problema del Sr. Percy López está concentrado en el canal masivo.
5. Las propuestas de parte del frente de Canales en Colombia y la Gerencia de Marketing local son una solución al problema.

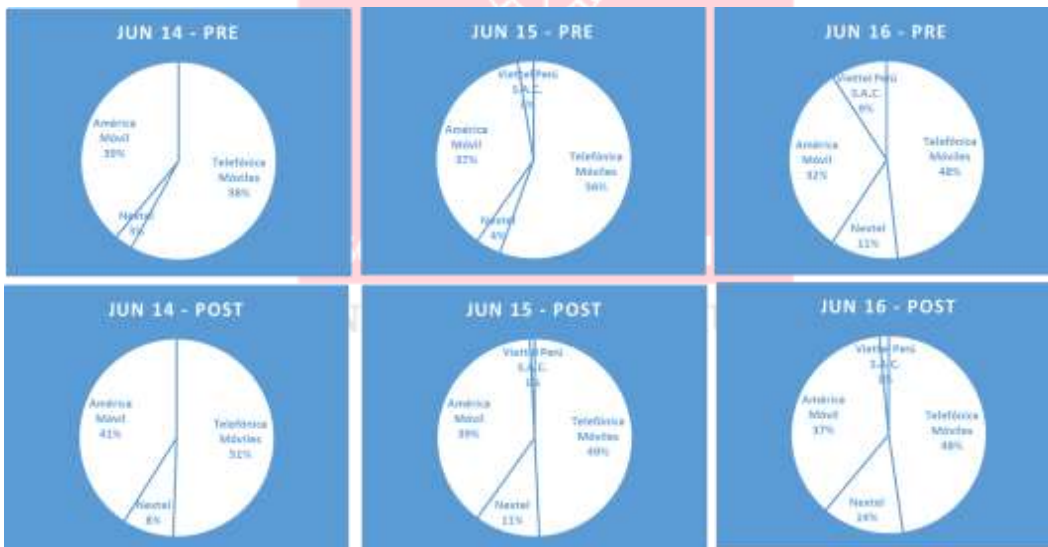
6. La exigencia regulatoria de tener control biométrico en el punto de venta supone un problema para los canales de Movistar.

2.4.1. Análisis

2.4.1.1. Entendiendo el impacto de la entrada de los nuevos competidores al sector

Partimos validando que la entrada de los nuevos competidores ha alterado la participación de mercado de Movistar en el sector de móviles. Es evidente a través de la información del Anexo 1 - Líneas Activas por Operador Móvil (y el propio caso lo menciona en la página 01, primer párrafo “Una tarde de julio de 2016, el Sr. Percy López, Gerente de Proyectos estratégicos en canales de venta de Movistar Perú, se encontraba observando el último reporte de líneas activas por Operador Móvil, el cual tenía la particularidad de evidenciar el posicionamiento de dos nuevos competidores en el mercado, a diferencia de años anteriores en donde el panorama no era tan diverso.”) que se está perdiendo participación de mercado. Haciendo un comparativo de la distribución de líneas prepago y postpago en junio 2014, junio 15 y junio 16, se logra validar dicha afirmación.

Figura 1. Evolutivo de participación de mercado por categoría de producto



Fuente: OSIPTEL (2018)

Como se observa, en los últimos dos años Movistar ha perdido alrededor de diez puntos porcentuales en el segmento de prepago y los nuevos competidores han crecido casi en la misma proporción. En el segmento de postpago podríamos afirmar que aún no hay un impacto significativo debido a la entrada de los nuevos competidores.

A continuación, es importante entender que supone para Movistar perder 10% de participación de mercado en el segmento de prepago. Para eso se tomará el Anexo 3 - Altas, Bajas y Migraciones de Movistar Móviles en donde se encuentra detallado el número de Altas, Bajas (clientes que tienen tres meses de inactividad) y Migraciones

(clientes que pasaron de prepago a postpago) en los periodos 2014, 2015 y el primer semestre del 2016 (año en curso).

Esta información es neteada para cada uno de los periodos de análisis y para cada segmento (prepago y postpago), de la siguiente manera:

Tabla 1. Nuevas líneas = Altas - Bajas + Migraciones

Neto de líneas nuevas prepago

PREPAGO	2014 Sem1	2014 Sem2	2015 Sem1	2015 Sem2	2016 Sem1
Altas	3,340,563	3,595,200	3,515,858	3,664,541	3,440,597
Bajas	-3,181,103	-3,080,586	-3,531,049	-3,731,548	-3,914,419
Mig	-129,466	-126,848	-210,687	-370,048	-310,978
Neto	29,994	387,766	-225,878	-437,055	-784,800

Neto de líneas nuevas Postpago

POSTPAGO	2014 Sem1	2014 Sem2	2015 Sem1	2015 Sem2	2016 Sem1
Altas	579,193	653,669	589,423	604,482	685,675
Bajas	-416,234	-467,394	-492,221	-518,876	-719,465
Mig	119,109	-102,507	212,057	382,105	290,723
Neto	282,068	83,768	309,259	467,710	256,933

Fuente: Telefónica del Perú (2017a)

Una vez que se tiene el número de líneas nuevas para cada segmento, estas se multiplican por el valor que supone cada cliente, según el segmento, especificado al pie de página del Anexo 3 - Altas, Bajas y Migraciones de Movistar Móviles

Estimado de nuevos ingresos en Prepago por líneas nuevas

PREPAGO	2014 Sem1	2014 Sem2	2015 Sem1	2015 Sem2	2016 Sem1
Neto (Q)	29,994	387,766	-225,878	-437,055	-784,800
ARPU	14.19	14.71	13.42	12.87	10.03
Neto (S/. miles)	426	5,702	-3,032	-5,625	-7,873

Estimado de nuevos ingresos Postpago por líneas nuevas

POSTPAGO	2014 Sem1	2014 Sem2	2015 Sem1	2015 Sem2	2016 Sem1
Neto (Q)	282,068	83,768	309,259	467,710	256,933
ARPU	38.77	40.33	40.59	40.02	40.01
Neto (S/. miles)	10,935	3,379	12,552	18,718	10,281

Fuente: Telefónica del Perú (2017a)

Si neteamos los resultados de prepago con los de postpago para cada periodo de análisis, podemos observar que el resultado es positivo en todos los casos, a pesar que es evidente la caída en el segmento de prepago llegando a una situación de pérdida. Por lo cual podemos inferir que el segmento de postpago a la fecha está subvencionando al segmento prepago; pero cada vez con mayor dificultad.

Estimado de nuevos ingresos netos a nivel de Movistar por líneas nuevas

PRE+POST	2014 Sem1	2014 Sem2	2015 Sem1	2015 Sem2	2016 Sem1
Neto(S/)	11,361	9,081	9,520	13,094	2,408

Fuente: Telefónica del Perú (2017a)

Este análisis se puede complementar con la revisión del Estado de Pérdidas y Ganancias detallado del Anexo 2 - Estado de Resultados de Movistar Perú en donde se nos muestra que el beneficio operativo mantiene aún un incremento del 2014 al 2015. No obstante, de seguir la tendencia de pérdida del segmento prepago en la misma magnitud que se evidencia en el último año, el beneficio del año en curso (2016) pudiera ser claramente menor que el 2015.

Tabla 2. Estado separado de resultados, por los años terminados el 31 de diciembre de 2015 y de 2014

	2,014	2,015	2016- Sem1	2016 (Proy)
	S/(000)	S/(000)		
Ingresos de actividades ordinarias	9,308,716	9,571,568	4,629,204	9,258,408
Móvil				
Telefonía móvil	3,766,595	3,801,777	1,770,194	3,540,388
Datos y tecnología de la información	628,056	688,903	353,967	707,934
Mensaje de texto y datos	591,322	670,435	279,393	558,786
Venta de equipos Móviles	624,881	583,310	269,836	539,672
Fija				
Internet	1,413,943	1,424,171	696,539	1,393,078
Televisión pagada	463,392	694,005	420,365	840,730

Telefonía fija local	755,761	624,872	288,578	577,156
Otros				
Interconexión y circuitos	384,221	441,614	267,985	535,970
Telefonía pública y rural	286,972	200,176	99,198	198,396
Larga distancia	111,733	92,658	32,717	65,434
Otros	281,840	349,647	150,432	300,864
Gastos operativos	-7,660,870	-7,914,300	-3,777,752	-7,555,504
Generales y administrativos	-3,388,438	-3,806,614	-1,827,636	-3,655,272
Inventarios	-1,299,838	-1,403,228	-717,170	-1,434,340
Depreciación y Amortización	-1,183,384	-1,310,033	-598,944	-1,197,888
Personal	-1,070,922	-813,177	-407,762	-815,524
Gastos de interconexión	-366,272	-315,156	-200,653	-401,306
Estimación para cuentas de dudosa cobranza y desvalorización	-187,268	-163,549	-116,710	-233,420
Honorarios por transferencia de capacidad técnica y de gestión	-163,163	-132,758	-82,717	-165,434
Otros ingresos - gastos operativos, neto	-1,585	30,215	173,840	347,680
Ganancia por actividades de operación	1,647,846	1,657,268	851,452	1,702,904
Resultado operativo antes de otros ingresos y gastos, neto	1,649,431	1,627,053	677,612	1,355,224

Fuente: Telefónica del Perú (2014a-d; 2015a-d y 2016a-d)

Para terminar de validar la amenaza que supone la entrada de los nuevos competidores y entender la magnitud del perder participación de mercado, basta efectuar un agregado por segmento de la información del Anexo 1 - Líneas Activas por Operador Móvil y visualizar la distribución del sector por segmento y evidenciar que la oportunidad que tienen los competidores de seguir ganando participación en el segmento prepago es bastante alta.

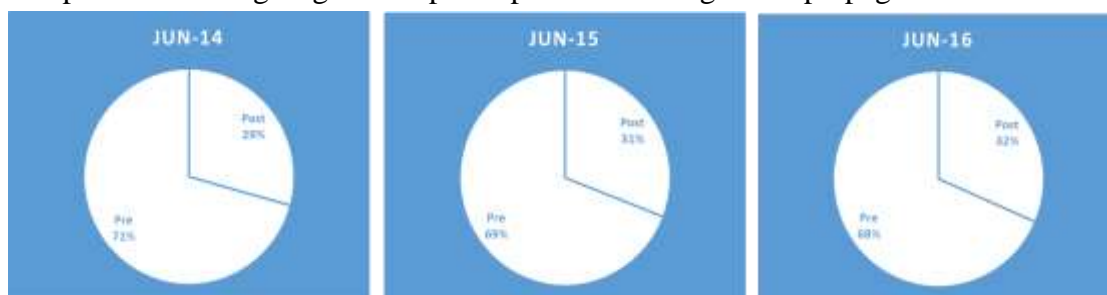


Figura 2. Evolución del Sector por Segmento en los últimos dos años

Fuente: OSIPTEL (2018)

Si valorizamos las líneas prepago y postpago con nuestro valor unitario por línea y lo extrapolamos a la competencia podemos darnos una idea del tamaño del sector:

Tabla 3. Volumen de líneas

VOLUMEN DE LINEAS		Jun-14	Jun-15	Jun-16
POSTPAGO	Telefónica Móviles	4,528,120	4,939,080	5,478,664
	Nextel	759,515	1,078,099	1,558,054
	América Móvil	3,668,534	3,934,764	4,287,336
	Viettel Perú S.A.C.		78,972	173,894
PREPAGO	Telefónica Móviles	12,535,701	12,487,939	12,039,724
	Nextel	649,693	931,175	2,801,773
	América Móvil	8,417,185	8,435,162	7,824,043
	Viettel Perú S.A.C.		584,170	2,315,399
COMPAÑÍA	Telefónica Móviles	17,063,821	17,427,019	17,518,388
	Nextel	1,409,208	2,009,274	4,359,827
	América Móvil	12,085,719	12,369,926	12,111,379
	Viettel Perú S.A.C.		663,142	2,489,293

Fuente: OSIPTEL (2018)

Tabla 4. Volumen por línea

VALOR POR LINEA		Jun-14	Jun-15	Jun-16
POSTPAGO	Telefónica Móviles	40	40	40
	Nextel			
	América Móvil			
	Viettel Perú S.A.C.			
PREPAGO	Telefónica Móviles	14	13	10
	Nextel			
	América Móvil			
	Viettel Perú S.A.C.			
COMPAÑÍA	Telefónica Móviles	21	21	19
	Nextel			
	América Móvil			
	Viettel Perú S.A.C.			

Fuente: OSIPTEL (2018)

Tabla 5. Tamaño del sector

TAMAÑO DEL SECTOR		Jun-14	Jun-15	Jun-16
POSTPAGO	Telefónica Móviles	179,095,766	199,066,634	219,217,842
	Nextel	30,040,264	43,452,129	62,342,432
	América Móvil	145,097,503	158,588,285	171,549,222
	Viettel Perú S.A.C.	0	3,182,919	6,958,023
PREPAGO	Telefónica Móviles	181,095,757	164,163,987	120,781,131
	Nextel	9,385,725	12,241,043	28,107,066
	América Móvil	121,598,025	110,886,978	78,489,902
	Viettel Perú S.A.C.	0	7,679,384	23,227,817
COMPAÑÍA	Telefónica Móviles	360,191,522	363,230,620	339,998,973
	Nextel	39,425,989	55,693,172	90,449,497
	América Móvil	266,695,528	269,475,263	250,039,124
	Viettel Perú S.A.C.	0	10,862,302	30,185,840
		666,313,040	699,261,358	710,673,434

Fuente: OSIPTEL (2018)

Además, el comportamiento del cliente de este segmento declarado en la afirmación de la página 2 cuarto párrafo del caso: “La categoría ‘Prepago’ en donde el cliente primero “recarga” su móvil y luego consume el saldo de la tarifa adquirida, pudiendo realizar recargas consecutivas de acuerdo a la necesidad del cliente. Los clientes de este servicio no tienen un contrato de permanencia que los vincule con un determinado operador móvil” reafirma la amenaza que supone la entrada de nuevos competidores.

Finalmente se puede resaltar el concepto definido para una ‘Baja’ detallado al pie de página del Anexo 3 - Altas, Bajas y Migraciones de Movistar Móviles: “Bajas Prepago: Las Bajas Prepago se generan luego de tres meses de inactividad de la línea telefónica.” Con esto podemos inferir que los resultados de las Bajas de un mes determinado son producto de lo ocurrido tres meses antes. Por lo tanto, el número de bajas para los próximos dos meses ya están prácticamente definidos.

Entidad	PREPAGO					POSTPAGO					PRE+POST		COMISIONES	
	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR	Total PREPAGO	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR	Total POSTPAGO	TOTAL	PREPAGO	POSTPAGO	TOTAL
CANAL MASIVO	88,458	89,981	166,106	56,889	401,433	83	10,247	18,933	5,058	34,320	435,753	1,590,838	232,647	1,823,485
CANAL AGENCIAS RECEPTIVAS	4,023	410	1,898	944	7,275	1,788	2,443	2,333	1,274	7,838	15,113	32,875	450,332	483,207
CANAL TIENDAS	6,789	3,589	6,447	2,526	19,351	11,346	3,789	7,726	3,388	26,249	45,600	356,875	2,942,946	3,299,821
CANAL RETAIL	43,337	8,481	25,298	4,081	81,197	20,127	3,566	10,279	2,506	36,478	117,675	2,093,893	4,460,401	6,554,293
CANAL AGENCIAS PROACTIVAS	8,233	56	1,562	3,458	13,309	9,727	927	11,782	2,231	24,667	37,976	60,141	1,417,242	1,477,384
CANAL CALL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11,676	11,676	-	1,195,362	1,195,362
CANAL ONLINE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	535	535	-	54,772	54,772
TOTAL	150,840	102,517	201,311	67,898	522,565	43,071	20,972	51,053	14,457	141,763	664,328	4,134,622	10,753,702	14,888,324

Fuente: Telefónica del Perú (2017a)

2.4.1.2. Analizando el segmento de prepago a través de sus canales

A través del Anexo 4 - Venta por Canales Movistar Móviles, podemos identificar la participación en ventas de nuevas líneas a través de cada canal y región

Entidad	PREPAGO					POSTPAGO					PRE+POST		COMISIONES	
	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR	Total PREPAGO	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR	Total POSTPAGO	TOTAL	PREPAGO	POSTPAGO	TOTAL
CANAL MASIVO	59%	88%	83%	84%	77%	0%	49%	37%	35%	24%	66%	38%	2%	12%
CANAL AGENCIAS RECEPTIVAS	3%	0%	1%	1%	1%	4%	12%	5%	9%	6%	2%	1%	4%	3%
CANAL TIENDAS	5%	4%	3%	4%	4%	26%	18%	15%	23%	19%	7%	9%	27%	22%
CANAL RETAIL	29%	8%	13%	6%	16%	47%	17%	20%	17%	26%	18%	51%	41%	44%
CANAL AGENCIAS PROACTIVAS	5%	0%	1%	5%	3%	23%	4%	23%	15%	17%	6%	1%	13%	10%
CANAL CALL	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8%	2%	0%	11%	8%
CANAL ONLINE	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%
TOTAL	150,840	102,517	201,311	67,898	522,565	43,071	20,972	51,053	14,457	141,763	664,328	4,134,622	10,753,702	14,888,324

Fuente: Telefónica del Perú (2017b)

Así mismo podemos verlo en participación para ver las concentraciones por canal:

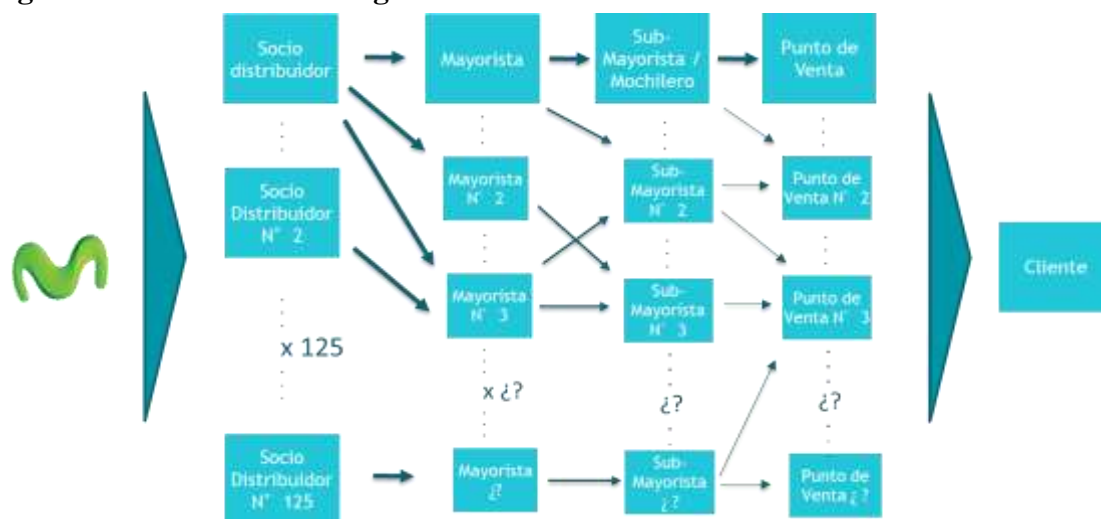
Claramente se puede observar que el 77% de las ventas de prepago están concentradas en el Canal Masivo, y viendo la participación de comisiones prepago este representa el 38%, esto debido a que las comisiones por ventas de ‘Líneas con Equipo’ son mayores a las ventas sólo SIM cards.

De la página 4, cuarto párrafo podemos entender como es la configuración de este canal desde que sale el Productos de Movistar hasta que llega al punto de venta: “Es el canal de mayor capilaridad. Se estima que existen diez mil puntos de venta, a la fecha no hay un dato oficial de cuántos puntos existen ni de quiénes lo conforman.

Movistar efectúa el contacto con ‘socios distribuidores’ y son estos los responsables de llevar el Producto, ‘SIM cards’ y equipos celulares, a los puntos de venta en todo el país. El mecanismo de distribución del Producto al punto de venta es decisión del ‘socio distribuidor’. Movistar no audita este proceso, sólo vende a un precio previamente definido y se espera que al llegar al mercado el producto se venda a un precio mayor. Era intuible que en gran medida el ‘socio distribuidor’, vendía el producto a empresas mayoristas para que luego estos lo ofrecieran a otros sub distribuidores, los cuales eran quienes tenían el contacto con el punto de venta. Los socios distribuidores tenían vago conocimiento de los puntos de venta en los cuales tenían presencia y del stock que ellos disponían. En ese sentido, era común evidenciar en los diminutos intentos de Movistar de acercarse al punto de venta que este tuviese más de un vendedor de ‘SIM cards’ o un sobre *stock*, incluso con promociones de temporadas pasadas. Cabe mencionar que este sobre *stock* colaboraba en la manipulación de los precios a lo largo de la cadena desde la entrega del Producto al ‘socio distribuidor’ hasta el punto de venta.”

Como complemento tenemos también lo descrito en la página 5 sexto párrafo: “Actualmente se dispone de 125 socios entre profesionales y poco profesionales según comentarios de los gerentes regionales de Telefónica”

Figura 3. Modelo de la configuración del canal masivo



Fuente: elaboración propia

Este gráfico es de utilidad para visualizar el descontrol que hay en el número de intermediarios desde que le doy mi producto al distribuidor hasta llegar al punto de venta. Así mismo comprender que el protagonista del caso no tiene claridad de cuáles son los puntos de venta que atiende cada distribuidor, cuál es mi presencia en cada punto de venta y si estoy en todos los necesarios.

Para explicar el por qué el canal masivo está configurado de esa manera, es importante entender cómo el distribuidor genera sus ingresos. Eso está descrito en la página 05, primer párrafo: “El distribuidor generaba ingresos sobre los chips vendidos a través de un porcentaje de las recargas que el usuario efectuará en los próximos tres meses a la adquisición del ‘SIM card’ hasta un tope por ‘SIM card’ ya determinado de manera general para todos los distribuidores. El porcentaje aplicado para las recargas estaba sujeto al tipo de *chip* adquirido por el usuario (uno, cinco u ocho nuevos soles)” En ese sentido, es conveniente para el distribuidor, asegurar la mayor capilaridad para garantizar que el chip que tiene en su poder llegue a un usuario final rentable. Para el distribuidor, el chip por sí solo no tiene valor.

Adicionalmente, validando las fotos del canal podemos inferir en el modelo de venta (perfil del cliente, perfil del vendedor y cómo compra), capilaridad y nivel de informalidad al que puede llegar el punto de venta. Lo más cercano que pudiéramos estar como Movistar al punto de venta del canal masivo es a través de nuestros socios distribuidores, pero aparentemente por el diseño del canal, ellos tampoco tienen conocimiento de su presencia.

Como complemento al análisis del canal masivo, podemos tomar lo evidenciado en la página 4 cuarto párrafo: “En ese sentido, era común evidenciar en los diminutos intentos

de Movistar de acercarse al punto de venta que este tuviese más de un vendedor de ‘SIM cards...’”, lo cual complementa toda hipótesis de desgobierno en este canal.

Es factible en este punto del análisis ejecutar el mismo ejercicio para el resto de canales con la información que brinda el caso; no obstante, sólo permite evidenciar la gran diferencia que existe entre el canal masivo y el resto de canales, desde su control, incentivación y presencia de socios distribuidores.

Finalmente, para complementar la pobre gestión en el punto de venta, cabe tomar lo enunciado en la página 4 cuarto párrafo: “En ese sentido, era común evidenciar en los diminutos intentos de Movistar de acercarse al punto de venta que este tuviese más de un vendedor de ‘SIM cards’ o un sobre stock de ‘SIM cards’ incluso con promociones de temporadas pasadas.” en donde se evidencia que la acumulación de stock no va en relación a la demanda y es otra señal de la pobre gestión sobre ese canal.

2.4.1.3. Analizando la participación de venta de cada distribuidor en el canal masivo

En base al Anexo 4 - Venta por Canales Movistar Móviles, podemos observar que en el canal masivo sólo el 13% porcentaje de distribuidores concentra el 80% del nivel de ventas del canal.

También del anexo 4 podemos notar que el 16% de los puntos concentran el 80% de las ventas del canal, es decir este canal tiene 84% de socios distribuidores pequeños y que complican la gestión uno a uno. La columna Pareto acumula la participación de los socios top respecto al total (441mil) de venta del canal masivo.

Entidad	PREPAGO				Total PREPAGO	PARETOS	%PUNTOS
	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR			
CANAL MASIVO	88,458	89,981	166,106	56,889	401,433		
abc001	-	-	43,686	-	43,686	11%	1%
abc002	25,169	4,481	2,720	3,160	35,531	20%	2%
abc003	-	1,884	19,769	9,585	31,238	28%	2%
abc004	9,060	19,167	-	-	28,227	35%	3%
abc005	-	25,368	-	-	25,368	41%	4%
abc006	-	-	22,221	-	22,221	46%	5%
abc007	8,619	3,128	-	9,101	20,847	52%	6%
abc008	19,830	-	-	-	19,830	57%	6%
abc009	223	4,481	10,198	3,160	18,062	61%	7%
abc010	-	-	11,867	-	11,867	64%	8%
abc011	11,121	-	-	-	11,121	67%	9%
abc012	10,386	-	-	-	10,386	69%	10%
abc013	-	-	-	9,957	9,957	72%	10%
abc014	-	-	6,111	-	6,111	73%	11%
abc015	-	-	5,409	-	5,409	75%	12%
abc016	-	5,015	-	-	5,015	76%	13%
abc017	-	-	4,562	-	4,562	77%	14%
abc018	-	-	4,547	-	4,547	78%	14%
abc019	-	-	4,055	-	4,055	79%	15%
abc020	-	3,632	-	-	3,632	80%	16%

Fuente: Telefónica del Perú (2017b)

2.4.1.4. Evaluando el impacto de la próxima nueva regulación de control biométrico en los puntos de venta

Tomando en consideración lo expuesto en el Anexo 5C - Comunicado de Osiptel del 5 de junio del 2015, podemos inferir que, de requerirse una evaluación a detalle del impacto en el canal masivo, este no podría darse debido a la poca relación que existe con los puntos de venta.

2.4.2. Diagnóstico

1. A Movistar sí le está afectando la entrada de los nuevos competidores.
2. Movistar está perdiendo participación principalmente en el segmento prepago
3. La pérdida de participación de mercado en el segmento prepago a la fecha está siendo subvencionado por el segmento postpago que aún no percibe un impacto significativo por la llegada de los nuevos competidores.
4. Al cierre del 2015, Movistar ha incrementado sus beneficios operativos en relación al año anterior; no obstante, este año (2016) se proyecta que ya no será del mismo modo.
5. La amenaza de los nuevos competidores es real por lo anteriormente expuesto y porque en el segmento prepago hay aún mercado que pueda quitar a Movistar y el perfil del cliente lo permite.
6. La pérdida de participación en el segmento prepago, está concentrado en el canal masivo (80% de las ventas en este segmento)
7. No existe un control de los puntos de venta del canal masivo debido a la configuración natural que se ha dado a través de los socios distribuidores luego de varios años sin una amenaza real de competencia.

2.4.3. Identificación del problema

Percy López tiene el problema de no tener el control del canal masivo y que por lo tanto le impide ejecutar una acción directiva para mitigar la pérdida de ventas por la llegada de los nuevos competidores.

Adicionalmente, los nuevos cambios regulatorios en el sector agravan la necesidad de tener un mayor control en dicho canal.

2.4.4. Alternativas de solución

1. Según lo expuesto por el Gerente de Marketing en la página 7 quinto párrafo: “Por otro lado, en una conversación de pasillo con el Gerente de Marketing, Carlos Rivadeneyra, tuvo un mensaje totalmente distinto, según sus propias

palabras: “... el mercado se ha puesto más competitivo, lo que necesitamos es presionar el acelerador y meter más distribuidores. Tengo información de muy buena fuente que la competencia ha empezado a regalar los chips al punto de venta. Ese es el camino.” Ampliar la cantidad de socios del canal masivo y permitirles competir entre ellos debido a la necesidad de capilaridad y nuevo entorno competitivo.

2. Tomar en consideración la estrategia ya implementada en Colombia, detallada en la página 7 cuarto párrafo: “El Sr. Percy López había recibido la noticia desde su semejante en Colombia, que habían establecido una fuerte acción comercial de racionalización en sus canales de venta que mejoró su sistema de venta end to end y la relación con el usuario final.” Reducir la cantidad de socios distribuidores del canal y asignarles territorios exclusivos bajo su responsabilidad y con parámetros fijos de control sobre el punto de venta
3. Mantener el grupo actual de socios distribuidores en el canal masivo, pero agregándole parámetros fijos de control sobre el punto de venta
4. No hacer nada y mantener el modelo actual apostando por su reorganización natural como ha venido ocurriendo a la fecha

Tabla 6. Alternativas y criterios

Alternativas / Criterios	Económico	Control	Riesgos	Impacto en los involucrados (internos y externos)	Aspectos regulatorios
Ampliar red de socios distribuidores	Al no tener un control sobre los puntos de venta, se asume que el pago a los socios actuales se re distribuiría sobre los nuevos. No obstante, podría existir la posibilidad de que aparezcan nuevos puntos de venta.	Un punto de venta seguiría teniendo probablemente dos socios distribuidores o hasta más ('traslape'). Se mantendría el problema de control de stock. Dificulta aún más la gestión (escasa a la fecha) sobre los socios distribuidores.	La relación con los socios distribuidores actuales pudiera verse afectada y generar mayor conflicto entre ellos.	La relación con los puntos de ventas sería diferente en cada caso según el perfil del socio distribuidor. La capacidad de respuesta en el canal masivo frente a ajustes en la estrategia o propuesta de valor sería poco	Se tendría que coordinar y negociar con más de un socio por punto de venta (de conocerlos en su totalidad) sobre la implantación de biométricos.

				eficiente.	
Racionalizar red de socios distribuidores.	Dado que los socios distribuidores que mantengan la relación con Movistar tendrían mayor ganancia, se podría reducir el porcentaje de incentiviación para en el global ahorrar gastos.	Se asegura un socio para cada punto de venta. Facilita el control de stocks. Facilita la gestión con cada socio distribuidor.	Podría afectarse la capilaridad en caso algunos puntos de venta quedan desatendidos. Los socios distribuidores que sean retirados podrían poner barreras de entrada. Algunos socios distribuidores podrían tener participación de venta en otros canales.	Permite eficiencia en la capacidad de respuesta ante cualquier exigencia interna o externa. Permite darle mayor formalidad al canal y establecer mejores relaciones con los puntos de venta.	Permitiría en primer lugar tener un conocimiento de los puntos de venta para dimensionar el impacto regulatorio; y luego se pudiera establecer una estrategia en conjunto para el cumplimiento de la exigencia regulatoria.
Mantener red de socios distribuidores y aplicar parámetros de control (censos, políticas de distribución, zonificaciones, sistema de distribución colaborativo end to end).	Podría suponer una inversión dependiendo los mecanismos de control a aplicarse y el nivel de capilaridad a abarcar. Toda reorganización teniendo en cuenta el volumen actual de socios distribuidores me llevaría a una fragmentación del territorio descontrolada.	Las medidas aplicables aseguraría una mejor gestión sobre el canal.	Tiempo que pudiera demandar la implementación a un número grande de socios y por la capilaridad que este canal supone. Pérdida de socios por las nuevas exigencias de control y tener que tomar acción reactiva por cada incidencia.	Permite eficiencia en la capacidad de respuesta ante cualquier exigencia interna o externa. Permite darle mayor formalidad al canal y establecer mejores relaciones con los puntos de venta.	El tiempo de implantación de la iniciativa pudiera ponernos en riesgo frente a las exigencias regulatorias.
No hacer nada.	Se mantiene el gasto actual.	Se mantiene el poco control del canal y escasa gestión sobre el mismo.	Se pudiera seguir perdiendo presencia en el canal (nivel de ventas).	La relación con los puntos de ventas sería diferente en cada caso según el	Dificulta el acatar la exigencia regulatoria por el desconocimiento que hay de los

				perfil del socio distribuidor. La capacidad de respuesta en el canal masivo frente a ajustes en la estrategia o propuesta de valor sería poco eficiente.	puntos de venta.
--	--	--	--	---	------------------

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Análisis de alternativas de solución y criterios

Alternativas / Criterios	Económico	Control	Riesgos	Impacto en los involucrados (internos y externos)	Aspectos regulatorios
Ampliar red de socios distribuidores	=	↓	↓	↓	↓
Racionalizar red de socios distribuidores	↑	↑	↓	↑	↑
Mantener red de socios distribuidores y aplicar parámetros de control (censos, políticas de distribución, zonificaciones, sistema de distribución colaborativo end to end)	↓	↑	↓	↑	↓
No hacer nada	=	=	↓	=	↓

Fuente: elaboración propia

Luego del análisis de cada una de las alternativas de solución, en base a cada uno de los criterios definidos, Percy López, toma la decisión de iniciar un plan de acción inmediato de racionalización de los socios distribuidores. No obstante, toma en consideración algunas de las medidas identificadas en la alternativa de implantación de parámetros de control al canal (como lo veremos en el plan de acción del acápite a continuación)

2.4.5. Plan de acción

El plan de acción consta de los siguientes pasos:

1. Definir un mecanismo de evaluación y *ranqueo* de los socios distribuidores.

Figura 4. Cuadro con los criterios y ponderaciones a tener en cuenta

Criterio	Peso	N°	Variable	Peso	Peso neto
Capacidad de Horizontalidad	20%	1	% Exportación	20%	4%
		2	Tiempo de cesión	20%	4%
		3	Agente de recarga	60%	12%
Resultados Financieros	20%	4	Margen operativo	20%	4%
		5	Evaluación crediticia	40%	8%
		6	Autoliquidación	40%	8%
Negocio	45%	7	Peso de venta de M7	50%	23%
		8	Mix de productos	30%	14%
		9	Gestión de otros canales	20%	9%
Dinámica de la Relación	15%	10	Relacionamiento - Actitud	30%	5%
		11	Relacionamiento - Respuesta	30%	5%
		12	Inversión en el negocio	40%	6%

Fuente: elaboración propia

2. Selección de manera confidencial de los mejores socios distribuidores.

Figura 5. Cuadro de evaluación de cada uno de los distribuidores

Socios Dist	NOTA FINAL	Capacidad de Horizontalidad	Resultados Financieros	Negocio	Dinámica de la Relación
		20%	20%	45%	15%
		Nota Criterio	Nota Criterio	Nota Criterio	Nota Criterio
abc001	3.3	1	4	4	3
abc002	3.1	3	2	4	3
abc003	3.1	3	3	4	2
abc004	2.8	1	4	3	3
abc005	2.7	3	3	2	2
abc006	2.4	1	4	2	2
abc007	2.4	3	3	2	3
abc008	2.3	2	2	3	2
abc009	2.2	1	3	2	3
abc010	2.2	1	3	2	3
abc011	2.2	1	3	2	2
abc012	2.2	2	3	2	3
abc013	2.2	1	3	2	3
abc014	2.1	1	3	2	3

		Capacidad de	Resultados	Negocio	Dinámic
		Horizontalida	Financiero		a de la
		d	s		Relación
		20%	20%	45%	15%
Socios	NOTA	Nota Criterio	Nota	Nota	Nota
Dist	FINAL		Criterio	Criteri	Criterio
			o		
abc015	2.0	2	3	1	3
abc016	1.9	2	3	1	3
abc017	1.9	2	3	1	3
abc018	1.9	2	4	1	2
abc019	1.9	2	2	1	4
abc020	1.9	2	3	1	3
abc021	1.9	1	3	1	4
abc022	1.8	2	3	1	3
abc023	1.8	2	3	1	3
abc024	1.8	2	2	1	3
abc025	1.8	2	3	1	3
abc026	1.8	2	2	1	3
abc027	1.8	2	3	1	3
abc028	1.8	1	3	1	3
abc029	1.8	2	3	1	3
abc030	1.8	2	3	1	3
abc031	1.8	2	3	1	3
abc032	1.7	2	2	1	3
abc033	1.7	2	3	1	2
abc034	1.7	2	2	1	3
abc035	1.7	2	2	1	3
abc036	1.7	1	3	1	3
abc037	1.7	2	2	1	3
abc038	1.7	1	3	1	2
abc039	1.6	2	2	1	2
abc040	1.6	2	2	1	3
abc041	1.6	2	2	1	2
abc042	1.6	2	2	1	2
abc043	1.5	2	2	1	3
abc044	1.5	2	2	1	1
abc045	1.3	2	2	1	1

Fuente: elaboración propia

Se muestran los primeros 45 puesto que del 46 al 125 ya no califican por su volumen de venta.

3. Validar el impacto en otros canales asociado de prescindir de 105 socios distribuidores y establecer un plan que mitigue el impacto.

Realizando el análisis contra los otros canales, encontramos coincidencias en tres canales: Agencias Receptivas, Agencias Proactivas y Tiendas, con los siguientes posibles impactos:

A partir del anexo 4:

Tabla 8. Cruce con canal agencias receptivas

	AR (131-173)					
	Coincide	Venta Pre	Venta Post	Com Pre	Com Post	Com Mas
EXCLUIDOS	16	178	1,929	804	110,831	98,888
REPRESENTAN	43	7,275	7,838	32,875	450,332	111,635
% REPRESENTAN	37%	2%	25%	2%	25%	88.6%
% DE LA CATEGORIA		0.0%	1.4%			

Fuente: elaboración propia

El impacto a movistar es de máximo de 1.4% de las ventas postpago si es que no logramos retener a estos socios en el canal agencias receptivas, esperamos poder gestionarlos para que se queden por un tiempo más dando a través de subsidios de sueldo de vendedores o alquiler de locales y en paralelo invitar a sus competidores que capturen más mercado. La valorización de este riesgo es de 77 mil soles de 5.6 millones de soles.

Tabla 9. Cruce con canal agencias proactivas

	AP (208-253)					
	Coincide	Venta Pre	Venta Post	Com Pre	Com Post	Com Mas
EXCLUIDOS	32	8,279	10,870	37,412	624,536	247,246
REPRESENTAN	46	13,309	24,667	60,141	1,417,242	661,947
% REPRESENTAN	70%	62%	44%	62%	44%	37%
% DE LA CATEGORIA		1.6%	7.7%			

Fuente: elaboración propia

Las ventas del canal proactivo llegan a tener un impacto máximo de 7.7% de las ventas postpago y el 1.6% de las ventas prepago El valor máximo de este riesgo en postpago es de 434mil soles de un total de 5.6 millones de soles. Sin embargo, este canal es cambiante y fácil de rotar distribuidores, no tiene un local fijo, sólo requiere de vendedores de a pie a medio tiempo, se puede incrementar el número de vendedores muy rápidamente en este canal y cubrir las deficiencias.

Tabla 10. Cruce con canal tiendas

	TIENDAS (175-203)					
	Coincide	Venta Pre	Venta Post	Com Pre	Com Post	Com Mas
EXCLUIDOS	1	1,472	1,783	27,147	199,904	499
REPRESENTAN	29	19,351	26,249	356,875	2,942,946	227,051
% REPRESENTAN	3%	8%	7%	8%	7%	0%
% DE LA CATEGORIA		0.3%	1.3%			

Fuente: elaboración propia

Al socio que participa de este canal tienda no le es relevante si deja de participar en el canal masivo, le representa menos de 1% de sus ingresos.

4. Validar el impacto de perder capilaridad en los territorios donde se prescindan de los socios distribuidores y comunicar a todos los niveles sobre este riesgo a corto plazo para que se activen todos los planes de mitigación

A partir del anexo 4:

Cálculo de Ahorros y Riesgos

Comisión total	19,090,057
Socios Distribuidores Elegidos	15,296,826
Potencial Ahorro	3,793,231
% Movistar Ahorro	48%
	1,801,785
% Repartición	53%
	1,991,446
Riesgo ventas perdidas	79,766
Riesgo ingresos perdidos	797,655
Ingreso total prepago	4,014,330
% Ingreso en riesgo	20%

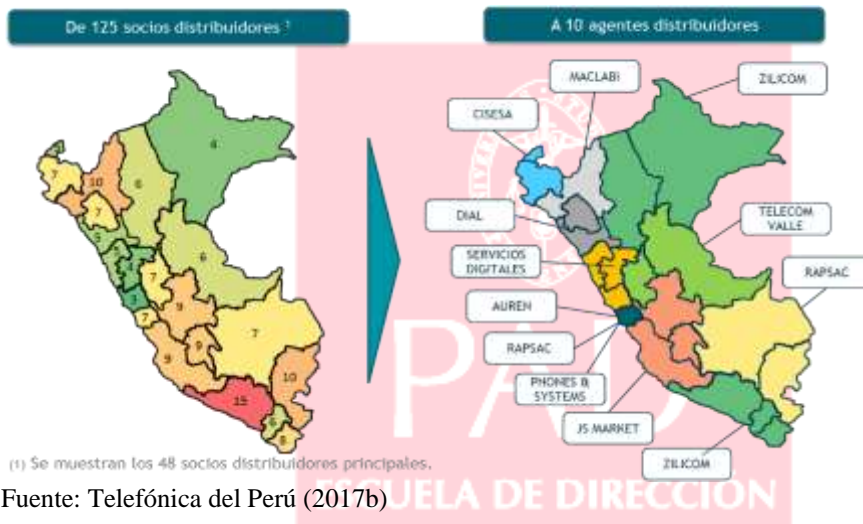
Fuente: elaboración propia

Observamos que tenemos un riesgo de perder 800 mil soles si no logramos recapturar la capilaridad de los socios distribuidores excluidos, será muy importante el censo y gestión de recaptura.

5. En paralelo, censar a todos los puntos de venta actuales, conocer su dirección, responsable, productividad. Esta acción permite mitigar el riesgo asociado de perder puntos de venta en la implantación del nuevo modelo y asegurar la productividad actual

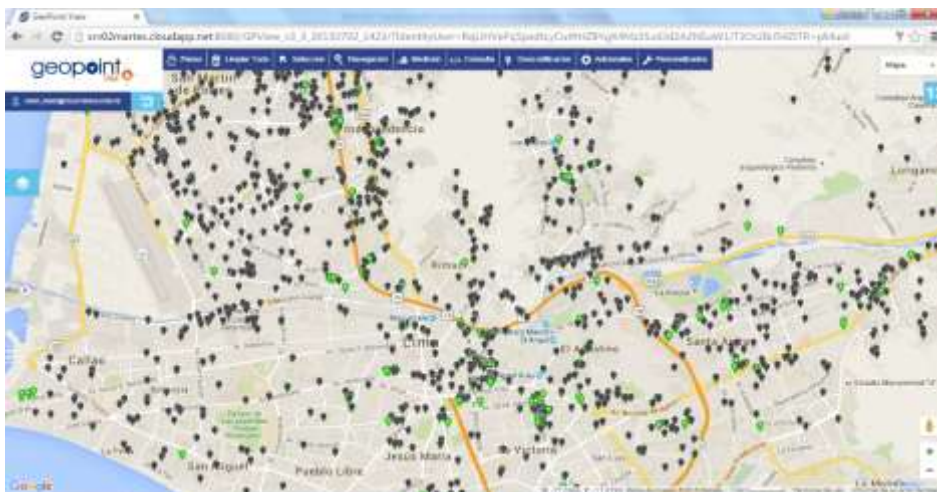
En este mismo esfuerzo se ejecuta una codificación que permita rastrear en adelante las ventas de cada código.

Figura 6. Mapa de todos los puntos de venta actuales



6. Asignación de territorios exclusivos para cada uno de los socios distribuidores seleccionados

Figura 7. Zonificación y asignación a los socios distribuidores



Fuente: Telefónica del Perú (2017b)

7. En paralelo iniciar la adquisición de dispositivos biométricos para los puntos de venta, así como la adecuación de los sistemas internos de Movistar.
8. Comunicar la desvinculación con los socios distribuidores no seleccionados
9. Asegurar el ahorro en comisiones debido a la racionalización de socios distribuidores y ejecutar un plan de comunicación efectivo. Revisar calculo en el punto 4.
10. Iniciar la comunicación a los puntos de venta en conjunto con los socios distribuidores seleccionados
11. Iniciar el desarrollo de una solución end to end que permita asegurar la trazabilidad del producto desde la entrega al distribuidor hasta la venta; así como el mapeo de las necesidades de estos últimos.
12. Establecer un marco de gobierno sobre el canal masivo para asegurar la sostenibilidad del modelo (creación de nuevos puntos de venta, desvinculación de puntos de venta, reasignación de territorios)
13. Ejecutar un monitoreo sobre el impacto final en los puntos de venta

2.4.6. ¿Cómo manejar las pizarras?

En base a una distribución de seis pizarras:

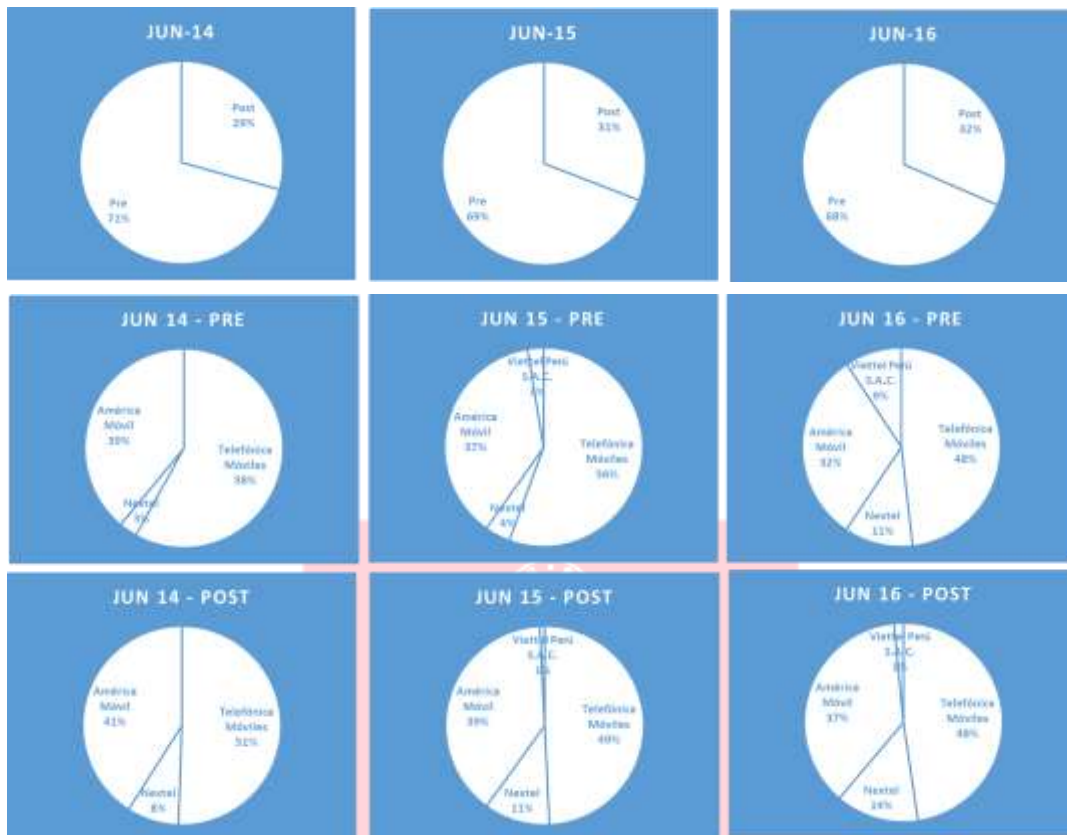
2.4.6.1. Primera Pizarra

Esta pizarra debiera estar orientada a listar todos los pseudo problemas que el participante pudo haber concluido luego de su análisis del caso. Preguntas como ¿Cuál es el problema?, ¿Hay algún problema?, ¿Quién tiene el problema? o ¿El nuevo entorno regulatorio es un problema?, ¿Los cambios en Colombia o la propuesta del Gerente de Marketing son un problema? pueden invitar al participante a listar una serie de síntomas y/o hipótesis y/o datos; e incluso hasta prematuras alternativas de solución.

2.4.6.2. Segunda Pizarra

La segunda pizarra debiera estar orientada a entender cómo está conformado el sector en los últimos años, cómo ha cambiado con la llegada de los nuevos competidores en cada segmento y finalmente entender en qué canal está concentrado la venta del segmento prepago.

Figura 8. Evolución de las categorías



Fuente: OSIPTEL (2018)

Tabla 11. Ventas por canal, producto y región

Entidad	PREPAGO					POSTPAGO					PRE+POST		COMISIONES	
	Lima	Región Centro	Región Norte	Región Sur	Total Prepago	Lima	Región Centro	Región Norte	Región Sur	Total Postpago	TOTAL	Prepago	Postpago	TOTAL
Canal masivo	88,458	89,981	166,106	56,889	401,433	83	10,247	18,933	5,058	34,320	435,753	1,590,838	232,647	1,823,485
Canal agencias Receptivas	4,023	410	1,898	944	7,275	1,788	2,443	2,333	1,274	7,838	15,113	32,875	450,332	483,207
Canal tiendas	6,789	3,589	6,447	2,526	19,351	11,346	3,789	7,726	3,388	26,249	45,600	356,875	2,942,946	3,299,821
Canal retail	43,337	8,481	25,298	4,081	81,197	20,127	3,566	10,279	2,506	36,478	117,675	2,093,893	4,460,401	6,554,293
Canal Agencias Proactivas	8,233	56	1,562	3,458	13,309	9,727	927	11,782	2,231	24,667	37,976	60,141	1,417,242	1,477,384
Canal Call	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11,676	11,676	-	1,195,362	1,195,362
Canal Online	-	-	-	-	-	-	-	-	-	535	535	-	54,772	54,772
TOTAL	150,840	102,517	201,311	67,898	522,565	43,071	20,972	51,053	14,457	141,763	664,328	4,134,622	10,753,702	14,888,324

Fuente: Telefónica del Perú (2017b)



2.4.6.3. Tercera Pizarra

Antes de avanzar a seguir entendiendo el canal masivo, es importante cuantificar si la pérdida de participación de mercado supone realmente un tema al cual dedicarle atención. Para esto nos apoyamos del análisis de Altas y Bajas detallado desde el punto 1.3 al punto 1.4 del presente documento.

Tabla 12. Evolutivo Neto Prepago y Postpago

PREPAGO	2014 Sem1	2014 Sem2	2015 Sem1	2015 Sem2	2016 Sem1
Altas	3,340,563	3,595,200	3,515,858	3,664,541	3,440,597
Bajas	-3,181,103	-3,080,586	-3,531,049	-3,731,548	-3,914,419
Mig	-129,466	-126,848	-210,687	-370,048	-310,978
Neto	29,994	387,766	-225,878	-437,055	-784,800

POSTPAGO	2014 Sem1	2014 Sem2	2015 Sem1	2015 Sem2	2016 Sem1
Altas	579,193	653,669	589,423	604,482	685,675
Bajas	-416,234	-467,394	-492,221	-518,876	-719,465
Mig	119,109	-102,507	212,057	382,105	290,723
Neto	282,068	83,768	309,259	467,710	256,933

PREPAGO	2014 Sem1	2014 Sem2	2015 Sem1	2015 Sem2	2016 Sem1
NETO (Q)	29,994	387,766	-225,878	-437,055	-784,800
ARPU	14	15	13	13	10
NETO (S/ miles)	426	5,702	-3,032	-5,625	-7,873

POSTPAGO	2014 Sem1	2014 Sem2	2015 Sem1	2015 Sem2	2016 Sem1
NETO (Q)	282,068	83,768	309,259	467,710	256,933
ARPU	38.77	40.33	40.59	40.02	40.01
NETO (S/ miles)	10,935	3,379	12,552	18,718	10,281

PRE+POST	2014 Sem1	2014 Sem2	2015 Sem1	2015 Sem2	2016 Sem1
Neto(S/)	11,361	9,081	9,520	13,094	2,408

Fuente: Telefónica del Perú (2017a)

Tabla 13. P&G**Estado separado de resultados****Por los años terminados el 31 de diciembre de 2015 y de 2014**

	2,014	2,015	2016-Sem1	2016 (Proy)
	S/(000)	S/(000)		
Ingresos de actividades ordinarias	9,308,716	9,571,568	4,629,204	9,258,408
Móvil				
Telefonía móvil	3,766,595	3,801,777	1,770,194	3,540,388
Datos y tecnología de la información	628,056	688,903	353,967	707,934
Mensaje de texto y datos	591,322	670,435	279,393	558,786
Venta de equipos Móviles	624,881	583,310	269,836	539,672
Fija				
Internet	1,413,943	1,424,171	696,539	1,393,078
Televisión pagada	463,392	694,005	420,365	840,730
Telefonía fija local	755,761	624,872	288,578	577,156
Otros				
Interconexión y circuitos	384,221	441,614	267,985	535,970
Telefonía pública y rural	286,972	200,176	99,198	198,396
Larga distancia	111,733	92,658	32,717	65,434
Otros	281,840	349,647	150,432	300,864
Gastos operativos	-7,660,870	-7,914,300	-3,777,752	-7,555,504
Generales y administrativos	-3,388,438	-3,806,614	-1,827,636	-3,655,272
Inventarios	-1,299,838	-1,403,228	-717,170	-1,434,340
Depreciación y Amortización	-1,183,384	-1,310,033	-598,944	-1,197,888
Personal	-1,070,922	-813,177	-407,762	-815,524
Gastos de interconexión	-366,272	-315,156	-200,653	-401,306
Estimación para cuentas de dudosa cobranza y desvalorización	-187,268	-163,549	-116,710	-233,420
Honorarios por transferencia de capacidad técnica y de gestión	-163,163	-132,758	-82,717	-165,434
Otros ingresos - gastos operativos, neto	-1,585	30,215	173,840	347,680
Ganancia por actividades de operación	1,647,846	1,657,268	851,452	1,702,904
Resultado operativo antes de otros ingresos y gastos, neto	1,649,431	1,627,053	677,612	1,355,224

Fuente: Telefónica del Perú (2014a-d; 2015a-d)

2.4.6.4. Cuarta Pizarra

Esta pizarra puede ser la central del caso dado que entra a profundidad a los tópicos de análisis de diseño de los canales.

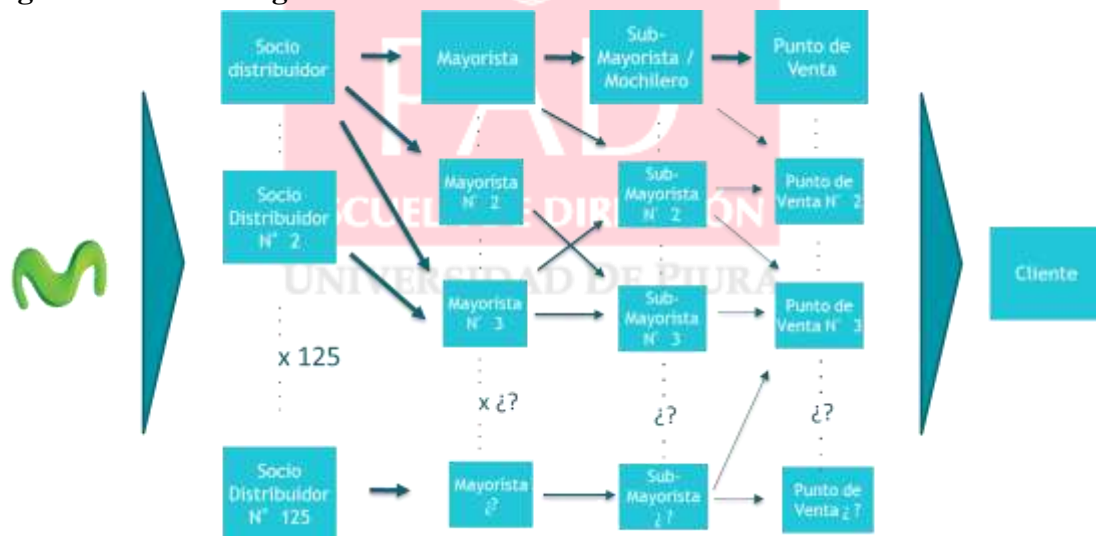
Una vez entendido que realmente hay un impacto sobre el perder participación en el segmento prepago y que esto va a seguir siendo perjudicial de seguir la tendencia (podemos hacer una referencia a la Pizarra 2 en donde se aprecia el gran pedazo de torta que representa prepago en el sector), se procede a construir la configuración del canal masivo según como lo describe el caso. Importante discutir el cómo genera ingresos este canal para realmente entender del por qué está configurado de esa manera.

A este punto, el participante podrá identificar claramente que el canal no tiene controles y la gestión es pobre.

Como punto de apoyo en este momento de la sesión, se pueden proyectar las fotos del canal y la de otros canales para entender el perfil del consumidor y el perfil del punto de venta y remarcar las diferencias con otros canales.

En esta pizarra también se puede trabajar el Pareto de los distribuidores en relación a su participación de venta para dimensionar el comportamiento y su impacto de cada uno sobre el canal. Importante también evidenciar el gasto que supone para Movistar este canal en comparación con los otros.

Figura 9. Modelo original del canal masivo



Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Pareto

Entidad	PREPAGO				Total PREPAGO	PARETOS	%PUNTOS
	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR			
CANAL MASIVO	88,458	89,981	166,106	56,889	401,433		
abc001	-	-	43,686	-	43,686	11%	1%
abc002	25,169	4,481	2,720	3,160	35,531	20%	2%
abc003	-	1,884	19,769	9,585	31,238	28%	2%
abc004	9,060	19,167	-	-	28,227	35%	3%
abc005	-	25,368	-	-	25,368	41%	4%
abc006	-	-	22,221	-	22,221	46%	5%
abc007	8,619	3,128	-	9,101	20,847	52%	6%
abc008	19,830	-	-	-	19,830	57%	6%
abc009	223	4,481	10,198	3,160	18,062	61%	7%
abc010	-	-	11,867	-	11,867	64%	8%
abc011	11,121	-	-	-	11,121	67%	9%
abc012	10,386	-	-	-	10,386	69%	10%
abc013	-	-	-	9,957	9,957	72%	10%
abc014	-	-	6,111	-	6,111	73%	11%
abc015	-	-	5,409	-	5,409	75%	12%
abc016	-	5,015	-	-	5,015	76%	13%
abc017	-	-	4,562	-	4,562	77%	14%
abc018	-	-	4,547	-	4,547	78%	14%
abc019	-	-	4,055	-	4,055	79%	15%
abc020	-	3,632	-	-	3,632	80%	16%

Fuente: Telefónica del Perú (2017b)

2.4.6.5. Quinta Pizarra

En esta pizarra se debe de enunciar el Problema del caso y las alternativas de solución que resuelvan el problema. Definir los criterios para evaluar cada alternativa.

En este punto es apropiado hacer mención a las sugerencias que provienen desde Colombia y del Gerente de Marketing local y evaluarlos como alternativas al problema.

Tabla 15. Alternativas y criterios

Alternativas / Criterios	Económico	Control	Riesgos	Impacto en los involucrados (internos y externos)	Aspectos regulatorios
Ampliar red de socios distribuidores	Al no tener un control sobre los puntos de venta, se asume que el pago a los socios actuales se re distribuiría sobre los nuevos No obstante, podría existir la posibilidad de que aparezcan nuevos puntos de venta.	Un punto de venta seguiría teniendo probablemente dos socios distribuidores o hasta más ('traslape') Se mantendría el problema de control de stock Dificulta aún más la gestión (escasa a la fecha) sobre los socios distribuidores	La relación con los socios distribuidores actuales pudiera verse afectada y generar mayor conflicto entre ellos.	La relación con los puntos de ventas sería diferente en cada caso según el perfil del socio distribuidor La capacidad de respuesta en el canal masivo frente a ajustes en la estrategia o propuesta de valor sería poco eficiente.	Se tendría que coordinar y negociar con más de un socio por punto de venta (de conocerlos en su totalidad) sobre la implantación de biométricos
Racionalizar red de socios distribuidores	Dado que los socios distribuidores que mantengan la relación con Movistar tendrían mayor	Se asegura un socio para cada punto de venta Facilita el control de stocks	Podría afectarse la capilaridad en caso algunos puntos de venta queden desatendidos Los socios distribuidores	Permite eficiencia en la capacidad de respuesta ante cualquier exigencia interna o externa	Permitiría en primer lugar tener un conocimiento de los puntos de venta para dimensionar el impacto regulatorio; y

	ganancia, se podría reducir el porcentaje de incentiviación para en el global ahorrar gastos.	Facilita la gestión con cada socio distribuidor	que sean retirados podrían poner barreras de entrada.	Permite darle mayor formalidad al canal y establecer mejores relaciones con los puntos de venta	luego se pudiera establecer una estrategia en conjunto para el cumplimiento de la exigencia regulatoria
Mantener red de socios distribuidores y aplicar parámetros de control (censos, políticas de distribución, zonificaciones, sistema de distribución colaborativo end to end)	Podría suponer una inversión dependiendo los mecanismos de control a aplicarse y el nivel de capilaridad a abarcar Toda reorganización teniendo en cuenta el volumen actual de socios distribuidores me llevaría a una fragmentación del territorio descontrolada	Las medidas aplicables aseguraría una mejor gestión sobre el canal	Tiempo que pudiera demandar la implementación a un número grande de socios y por la capilaridad que este canal supone. Pérdida de socios por las nuevas exigencias de control y tener que tomar acción reactiva por cada incidencia	Permite eficiencia en la capacidad de respuesta ante cualquier exigencia interna o externa Permite darle mayor formalidad al canal y establecer mejores relaciones con los puntos de venta	El tiempo de implantación de la iniciativa pudiera ponernos en riesgo frente a las exigencias regulatorias
No hacer nada	Se mantiene el gasto actual	Se mantiene el poco control del canal y escasa gestión sobre el mismo	Se pudiera seguir perdiendo presencia en el canal (nivel de ventas)	La relación con los puntos de ventas sería diferente en cada caso según el perfil del socio distribuidor La	Dificulta el acatar la exigencia regulatoria por el desconocimiento que hay de los puntos de venta

				capacidad de respuesta en el canal masivo frente a ajustes en la estrategia o propuesta de valor sería poco eficiente.	
--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Análisis de alternativas de solución y criterios

Alternativas / Criterios	Económico	Control	Riesgos	Impacto en los involucrados (internos y externos)	Aspectos regulatorios
Ampliar red de socios distribuidores	=	↓	↓	↓	↓
Racionalizar red de socios distribuidores	↑	↑	↓	↑	↑
Mantener red de socios distribuidores y aplicar parámetros de control (censos, políticas de distribución, zonificaciones, sistema de distribución colaborativo end to end)	↓	↑	↓	↑	↓
No hacer nada	=	=	↓	=	↓

Fuente: elaboración propia

2.4.6.6. Sexta Pizarra

Esta pizarra debe invitar al participante a armar un plan de acción a alto nivel, tomando en consideración los riesgos que se identifiquen en la evaluación de cada una de las alternativas y el marco temporal que hay para atender la nueva exigencia regulatoria.

2.5. ¿Qué sucedió?

Se optó por la alternativa de racionalizar el canal Masivo.

Se redujo la cantidad de socios distribuidores de 129 a 10, a través de una metodología que permitió elegir a los *top* en atributos cuantitativos y cualitativos.

Tomada la decisión se definió un plan de salida de los 119 socios con los cuales ya no se trabajaría.

A los diez seleccionados se les asignó territorios exclusivos de gestión.

Se crearon nuevas adendas que prohibía a los diez elegidos subdistribuir los productos, por tanto, ellos eran responsables directos de la distribución de los productos.

Para el control de stock se acompañó el proyecto con el desarrollo de una app que permite tener el control de stock en cada punto de la cadena, esta aplicación fue recomendada por el regional y fue bien recibida por los socios comerciales.

Luego de la decisión expuesta en el párrafo anterior, se evidenció que la gestión del canal masivo era tan compleja que fue necesario crear una Gerencia con una estructura dedicada a su Gestión. Esta gerencia se creó a finales del 2016.

Sin embargo; a pesar de todos los esfuerzos realizados en este ordenamiento del canal Masivo, las ventas continuaron su tendencia decreciente incluso hasta fines del año 2017. El Comité Directivo tuvo claro a partir de esa fecha que los cambios en la organización para dar respuesta al nuevo entorno competitivo debían darse desde la propia revisión de la estrategia y en el 2018 comenzaron con mayores esfuerzos a ese nivel.

El Sr. Percy López a la fecha del caso sigue a cargo de la Gerencia de Proyectos Estratégicos de Canales y su frente tiene la información más rica en toda la organización sobre el comportamiento de los consumidores y puntos de venta a partir del control y gestión efectiva implementados en todos los canales.

Se llevaron a cabo entrevistas a los puntos de venta y distribuidores y el resultado fue muy positivo recogiendo los atributos de confianza y orden que este modelo trajo consigo.

Finalmente, esta reestructuración de canales fue puesta como modelo de éxito para las operaciones de Latinoamérica.

2.6. Teoría relacionada

2.6.1. Channel Management

‘Canales’ hace referencia a la manera en que nuestro producto llega finalmente al usuario final. Algunos son vendidos directamente, mientras otros son llevados a través de intermediarios (o canales indirectos). Un esquema común de canal sigue la siguiente lógica:

Fabricante → Mayorista → Distribuidor → Detallista → Consumidor

La mayoría de productos tienen una configuración híbrida de distribución directa e indirecta y esto impacta a las estrategias de marketing para llegar de la mejor manera al consumidor final.

Un canal generalmente ejecuta las siguientes funciones: (i) generación de demanda, (ii) almacenamiento de inventarios, (iii) distribución física, (iv) servicios post-venta y (v) cobranza. Para ejecutar estas funciones, el canal puede configurarse de una de las siguientes maneras, cada una con diferentes capacidades y restricciones que implica estrategias de marketing particulares:

- Fuerza de venta directa
- Distribuidores
- Distribuidores cautivos (o independientes)
- Agentes
- Brokers

La clave de la elección de la configuración correcta está en alinear las capacidades del canal con el perfil del segmento de cliente al cual llevar el producto, teniendo en consideración a) eficiencia en costos y b) el manejo de la evolución en las relaciones a lo largo del tiempo y entre los mismos canales

2.6.2. Diseño de canales de distribución

El punto de partida es el cliente, resaltando seis pasos importantes:

- Paso 1: Identificar segmentos de clientes homogéneos. Clientes con requisitos similares necesitarán canales similares. Un cliente normalmente es el usuario final y raramente un intermediario del canal.
- Paso 2: Identificar y priorizar los requisitos de la función del canal del cliente. Cómo los clientes compran en este canal y cómo usan el producto

- Paso 3: Comparar las capacidades existentes del canal del vendedor, así como los canales de competidores con respecto a los requisitos de función de canales de clientes
- Paso 4: Interpretar creativamente el rendimiento de los Pasos 2 y 3 para llegar a las opciones factibles de canal que satisfacen los requisitos del cliente.
- Paso 5: Evaluar sistemáticamente los beneficios y costos asociados de cada opción
- Paso 6: Elaborar el solapamiento de canales para multiproductos y negocios multimercado totalizando los resultados del Paso 5.



CONCLUSIONES

A continuación, las principales conclusiones del presente trabajo de investigación:

1. Un caso puede ser abordado y resuelto desde diversas perspectivas. Entender quién tiene el problema define y orienta el ámbito de análisis y de acción directiva.
2. No hay gestión de canales de venta sin un conocimiento al mínimo detalle la configuración de los mismos desde que sale el producto de mis instalaciones hasta que lo recibe el consumidor final. Este conocimiento otorga una ventaja diferencial frente a los competidores y capacidad de respuesta y toma de decisiones ante el entorno y/o exigencias regulatorias.
3. La configuración de un canal está determinada en la mayoría de los casos por cómo generan beneficios los participantes de la red.
4. La ausencia de gestión sobre un canal de venta genera, aparte de malas prácticas, insatisfacción en los propios participantes de la red, supervisores, gerentes y sobre todo en los clientes que se encuentran con distintos mensajes, promociones y precios de la misma marca y producto.
5. Para resolver un problema no operativo existen múltiples alternativas, dependerá de los criterios y la ponderación que le demos a cada uno de ellos para tomar una decisión.
6. Un criterio que no puede faltar para el análisis de alternativas de solución, aparte del económico por naturaleza propia de toda empresa, son los riesgos asociados de tomar una decisión, dado que estos determinan gran parte de los pasos a ejecutar en el posterior plan de acción.
7. Cambios importantes en el sector y entorno competitivo ponen a prueba la capacidad de gestión de los distintos frentes de la empresa, en este caso se aborda el frente de canales de venta como foco de análisis; sin embargo, sí es oportuno extender la evaluación hasta la misma estrategia.
8. Al tomar una decisión sobre un canal de venta, se recomienda revisar el impacto de manera transversal al resto de canales puesto que puede haber efectos cruzados.
9. La configuración de canales en el sector de Telecomunicaciones debe estar preparada para cambios regulatorios que pueden llegar a redefinir hasta la forma de vender en el punto de venta. Se requiere agilidad y control para hacer frente a los cambios externos.

BIBLIOGRAFÍA

- A partir de mañana usuarios de telefonía móvil podrán cambiar de operador en 24 horas. (15 de julio de 2014). *Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL]*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/noticia/a-partir-de-manana-usuarios-de-telefoniamovil-podran-cambia>
- Bitel. (s. f.). En *Wikipedia*. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki?cv=1&curid=6372033>
- Céspedes, F. (Noviembre 2006). Channel Management. *Harvard Business School*.
- Desde hoy las líneas móviles prepago se venderán con identificación dactilar de los usuarios. (5 de junio de 2015). *Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL]*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/noticia/desde-hoy-lineas-prepago-identificacion-dactilar>
- Entel Perú. (s. f.). En *Wikipedia*. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki?cv=1&curid=7045527>
- Kasturi, V. (Mayo 1994). *Diseño de canales de distribución (502-S23)*. *Harvard Business School*, 72.
- Los usuarios podrán solicitar el desbloqueo de sus celulares desde el 2015. (12 de noviembre de 2014). *Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL]*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/noticia/los-usuarios-podran-solicitar-el-desbloqueo-de-sus-celulares>
- Movistar. (2018). *Planes Mi Movistar*. Recuperado de <https://www.movistar.com.pe/movil/postpago/planes-postpago>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL]. (2018). *Líneas en servicio por modalidad y por empresa* [Archivo Excel]. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/25-lineas-en-servicio-por-modalidad-y-por-empresa/IndMovil-C25.xlsx>
- Telefónica del Perú. (2014a). *Resultados trimestrales Telefónica del Perú S.A.A. Abril-Junio 2014*. Recuperado de <https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/142094361/PR+TDP+2T14+-+VF.pdf/20692942-232a-69b2-e244-9ce35f3f03d2>
- Telefónica del Perú. (2014b). *Resultados trimestrales Telefónica del Perú S.A.A. Enero-Marzo 2014*. Recuperado de

<https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/142094361/PR+TDP+1T14+-+VF.pdf/feabbb12-3045-6e8f-f2c8-04f7eb4ded57>

Telefónica del Perú. (2014c). *Resultados trimestrales Telefónica del Perú S.A.A. Julio-Septiembre 2014*. Recuperado de <https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/142094361/PR+TDP+3T14+-+VF.PDF/698c4705-42c5-c65c-8529-fbde9726886d>

Telefónica del Perú. (2015a). *Resultados trimestrales Telefónica del Perú S.A.A. Abril-Junio 2015*. Recuperado de <https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/142094361/PR+TDP+2T15+VF3+22.7.2015.pdf/78366f04-150b-31cd-a239-90f2c40bfe98>

Telefónica del Perú. (2015b). *Resultados trimestrales Telefónica del Perú S.A.A. Enero-Marzo 2015*. Recuperado de <https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/142094361/PR+TDP+1T15+VF.pdf/eb3407c6-4b64-0997-65c8-fe56be050b9c>

Telefónica del Perú. (2015c). *Resultados trimestrales Telefónica del Perú S.A.A. Julio-Septiembre 2015*. Recuperado de <https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/142094361/PR+TDP+3T15+vf+21.10.15.pdf/24f25277-2573-c3da-d005-6d4d1c52deb1>

Telefónica del Perú. (2015d). *Resultados trimestrales Telefónica del Perú S.A.A. Octubre-Diciembre 2015*. Recuperado de <https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/142094361/PR+TDP+4T15.pdf/1aa321a2-cb69-b05d-0157-00746785c13c>

Telefónica del Perú. (2016a). *Resultados trimestrales Telefónica del Perú S.A.A. Abril-Junio 2016*. Recuperado de <https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/142094361/PR+TDP+2T16vf.pdf/f1e4019e-6b4a-8594-b851-e7919ccf8c4a>

Telefónica del Perú. (2016b). *Resultados trimestrales Telefónica del Perú S.A.A. Enero-Marzo 2016*. Recuperado de <https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/142094361/PR+TDP+1T16.pdf/018f419e-a22d-b441-6b66-d07c17132811>

Telefónica del Perú. (2016c). *Resultados trimestrales Telefónica del Perú S.A.A. Julio-Septiembre 2016*. Recuperado de <https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/142094361/PR+TDP+3T16+VFinal.pdf/530013dd-a4ea-bd60-e60e-6713a7542bd7>

Telefónica del Perú. (2016d). *Resultados trimestrales Telefónica del Perú S.A.A. Octubre-Diciembre 2016*. Recuperado de

<https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/142094361/PR+TDP+4T16+VFinal.pdf/cad178ef-3187-d25d-5e56-06224f2473c6>

Telefónica del Perú. (2017a). *Informe de altas, bajas y migraciones* [Archivo Excel].

Telefónica del Perú. (2017b). *Informe de ventas por canal y región* [Archivo Excel].

Telefónica del Perú. (2018a). *Resultados trimestrales Telefónica del Perú S.A.A. Abril-Junio 2018*. Recuperado de <https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/143057786/PR+TDP+2T18+v1707.pdf/95b49f41-0f16-bd0d-057c-af4e8e3caad4>

Telefónica del Perú. (2018b). *Resultados trimestrales Telefónica del Perú S.A.A. Enero-Marzo 2018*. Recuperado de <https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/142255244/PR+TDP+1T18-2.pdf/b6d688aa-cd86-2934-f2bd-4081434acaea>

Telefónica del Perú. (2018c). *Resultados trimestrales Telefónica del Perú S.A.A. Julio-Septiembre 2018*. Recuperado de <https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/144227559/PR+TDP+3T18+%281%29.pdf/d273b113-6bb5-175d-e912-9ca12751da3c>

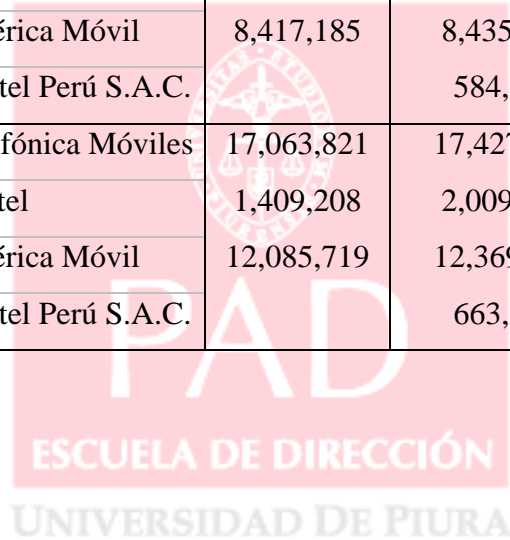
Telefónica del Perú. (2018d). *Resultados trimestrales Telefónica del Perú S.A.A. Octubre-Diciembre 2018*. Recuperado de <https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/145067138/PR+TDP+4T18+v3.pdf/05c2be9f-a65e-6f75-b1ec-fe79bb8d41f4>

ANEXOS

Anexo 1. Líneas activas por operador móvil

		Jun-14	Jun-15	Jun-16
POSTPAGO	Telefónica Móviles	4,528,120	4,939,080	5,478,664
	Nextel	759,515	1,078,099	1,558,054
	América Móvil	3,668,534	3,934,764	4,287,336
	Viettel Perú S.A.C.		78,972	173,894
PREPAGO	Telefónica Móviles	12,535,701	12,487,939	12,039,724
	Nextel	649,693	931,175	2,801,773
	América Móvil	8,417,185	8,435,162	7,824,043
	Viettel Perú S.A.C.		584,170	2,315,399
COMPAÑÍA	Telefónica Móviles	17,063,821	17,427,019	17,518,388
	Nextel	1,409,208	2,009,274	4,359,827
	América Móvil	12,085,719	12,369,926	12,111,379
	Viettel Perú S.A.C.		663,142	2,489,293

Fuente: OSIPTEL (2018)



Anexo 2. Estado de resultados de Movistar Perú

Participación por Negocio Móvil y Fijo (\$, Clientes)

Estado separado de resultados

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2015 y de 2014

	Nota	2,014 S/(000)	2,015 S/(000)	2016-Sem1
Ingresos de actividades ordinarias		9,308,716	9,571,568	4,629,204
Móvil				
Telefonía móvil		3,766,595	3,801,777	1,770,194
Datos y tecnología de la información		628,056	688,903	353,967
Mensaje de texto y datos		591,322	670,435	279,393
Venta de equipos Móviles		624,881	583,310	269,836
Fija				
Internet		1,413,943	1,424,171	696,539
Televisión pagada		463,392	694,005	420,365
Telefonía fija local		755,761	624,872	288,578
Telefonía pública y rural		286,972	200,176	99,198
Otros				
Interconexión y circuitos		384,221	441,614	267,985
Larga distancia		111,733	92,658	32,717
Otros		281,840	349,647	150,432
Gastos operativos		-7,660,870	-7,914,300	-3,777,752
Generales y administrativos		-3,388,438	-3,806,614	-1,827,636
Inventarios		-1,299,838	-1,403,228	-717,170
Depreciación y Amortización		-1,183,384	-1,310,033	-598,944
Personal		-1,070,922	-813,177	-407,762
Gastos de interconexión		-366,272	-315,156	-200,653
Estimación para cuentas de dudosa cobranza y desvalorización		-187,268	-163,549	-116,710
Honorarios por transferencia de capacidad técnica y de gestión		-163,163	-132,758	-82,717
Otros ingresos - gastos operativos, neto		-1,585	30,215	173,840
Ganancia por actividades de operación		1,647,846	1,657,268	851,452
Resultado operativo antes de otros ingresos y gastos, neto		1,649,431	1,627,053	677,612

Fuente: Telefónica del Perú (2014a-d; 2015a-d y 2016a-d)

Anexo 3. Altas, bajas y migraciones de Movistar móviles

PREPAGO	2014 Sem1	2014 Sem2	2015 Sem1	2015 Sem2	2016 Sem1
Altas	3,340,563	3,595,200	3,515,858	3,664,541	3,440,597
Bajas*	-3,181,103	-3,080,586	-3,531,049	-3,731,548	-3,914,419
Migraciones	-129,466	-126,848	-210,687	-370,048	-310,978
ARPU	14.19	14.71	13.42	12.87	10.03

POSTPAGO	2014 Sem1	2014 Sem2	2015 Sem1	2015 Sem2	2016 Sem1
Altas	579,193	653,669	589,423	604,482	685,675
Bajas	-416,234	-467,394	-492,221	-518,876	-719,465
Migraciones	119,109	-102,507	212,057	382,105	290,723
ARPU	38.77	40.33	40.59	40.02	40.01

Altas: venta de nuevas líneas

*Bajas prepago: las bajas prepago se generan luego de tres meses de inactividad de la línea telefónica

Migraciones: clientes que cambian “de prepago a postpago” menos clientes que cambian de “postpago a prepago”

Fuente: Telefónica del Perú (2017a)



Anexo 4. Venta por Canales Movistar Móviles

Canal retail

Entidad	PREPAGO					POSTPAGO					PRE+ POST	COMISIONES		
	Lima	Región Centro	Región Norte	Región Sur	Total Prepago	Lima	Región Centro	Región Norte	Región Sur	Total postpago	Total	Prepago	Postpago	Total
CANAL RETAIL	43,337	8,481	25,298	4,081	81,197	20,127	3,566	10,279	2,506	36,478	117,675	2,093,893	4,460,401	6,554,293
abc110	30,618	3,262	8,089	2,058	44,027	13,777	1,286	3,657	898	19,618	63,645	1,135,360	2,398,820	3,534,179
abc199	12,719	5,219	17,209	2,023	37,170	6,350	2,280	6,622	1,608	16,860	54,030	958,533	2,061,581	3,020,114

Fuente: Telefónica del Perú (2017b)



Canal tiendas

Entidad	PREPAGO					POSTPAGO					PRE+POST	COMISIONES		
	Lima	Región Centro	Región Norte	Región Sur	Total Prepago	Lima	Región Centro	Región Norte	Región Sur	Total Postpago	Total	Prepago	Postpago	Total
CANAL TIENDAS	6,789	3,589	6,447	2,526	19,351	11,346	3,789	7,726	3,388	26,249	45,600	356,875	2,942,946	3,299,821
abc169	-	410	1,903	516	2,829	-	373	1,359	636	2,368	5,197	52,173	265,492	317,665
abc170	1,465	-	-	-	1,465	3,709	-	-	-	3,709	5,174	27,018	415,840	442,858
abc171	-	891	423	-	1,314	-	1,163	1,013	-	2,176	3,490	24,233	243,966	268,199
abc110	1,472	-	-	-	1,472	1,783	-	-	-	1,783	3,255	27,147	199,904	227,051
abc173	-	260	-	1,090	1,350	-	230	-	1,398	1,628	2,978	24,897	182,526	207,423
abc174	904	-	-	-	904	2,071	-	-	-	2,071	2,975	16,672	232,193	248,865
abc175	-	278	844	-	1,122	-	272	1,177	-	1,449	2,571	20,692	162,457	183,149
abc176	-	-	1,045	-	1,045	-	-	743	-	743	1,788	19,272	83,303	102,575
abc177	-	-	707	-	707	-	-	1,004	-	1,004	1,711	13,039	112,565	125,604
abc178	-	-	261	-	261	-	-	1,449	-	1,449	1,710	4,813	162,457	167,270
abc179	889	-	-	-	889	763	-	-	-	763	1,652	16,395	85,545	101,940
abc180	-	-	950	-	950	-	-	614	-	614	1,564	17,520	68,840	86,360
abc181	-	697	-	-	697	-	858	-	-	858	1,555	12,854	96,196	109,050
abc182	-	-	-	590	590	-	-	-	873	873	1,463	10,881	97,878	108,759
abc183	376	-	-	-	376	949	-	-	-	949	1,325	6,934	106,399	113,333
abc184	488	-	-	-	488	571	-	-	-	571	1,059	9,000	64,019	73,018
abc185	586	-	-	-	586	406	-	-	-	406	992	10,807	45,519	56,326
abc186	106	-	-	-	106	639	-	-	-	639	745	1,955	71,642	73,597
abc187	-	214	-	74	288	-	228	-	193	421	709	5,311	47,201	52,512
abc188	-	-	-	256	256	-	-	-	288	288	544	4,721	32,290	37,011
abc189	-	269	-	-	269	-	245	-	-	245	514	4,961	27,469	32,429
abc190	-	-	247	-	247	-	-	254	-	254	501	4,555	28,478	33,033

abc191	281	-	-	-	281	218	-	-	-	218	499	5,182	24,441	29,624
abc192	-	281	-	-	281	-	211	-	-	211	492	5,182	23,657	28,839
abc193	-	289	-	-	289	-	188	-	-	188	477	5,330	21,078	26,408
abc194	222	-	-	-	222	237	-	-	-	237	459	4,094	26,572	30,666
abc195	-	-	39	-	39	-	-	79	-	79	118	719	8,857	9,576
abc196	-	-	3	-	3	-	21	18	-	39	42	55	4,373	4,428
abc197	-	-	25	-	25	-	-	16	-	16	41	461	1,794	2,255

Fuente: Telefónica del Perú (2017b)



Canal masivo

Entidad	PREPAGO					POSTPAGO					PRE+POST	COMISIONES		
	Lima	Región Centro	Región Norte	Región Sur	Total Prepago	Lima	Región Centro	Región Norte	Región Sur	Total Postpago	Total	Prepago	Postpago	Total
CANAL MASIVO	88,458	89,981	166,106	56,889	401,433	83	10,247	18,933	5,058	34,320	435,753	1,590,838	232,647	1,823,485
abc001	-	-	43.686	-	43.686	-	-	1.956	-	1.956	45.642	173.123	13.259	186.382
abc002	25.169	4.481	2.720	3.160	35.531	-	-	-	-	-	35.531	140.804	-	140.804
abc003	-	1.884	19.769	9.585	31.238	-	-	-	-	-	31.238	123.791	-	123.791
abc004	9.060	19.167	-	-	28.227	-	-	-	-	-	28.227	111.861	-	111.861
abc005	-	25.368	-	-	25.368	-	356	-	-	356	25.724	100.531	2.410	102.941
abc006	-	-	22.221	-	22.221	-	-	90	-	90	22.311	88.060	610	88.670
abc007	8.619	3.128	-	9.101	20.847	-	-	-	-	-	20.847	82.615	-	82.615
abc008	19.830	-	-	-	19.830	-	-	-	-	-	19.830	78.584	-	78.584
abc009	223	4.481	10.198	3.160	18.062	-	-	1.641	-	1.641	19.703	71.576	11.124	82.700
abc010	-	-	11.867	-	11.867	-	-	491	-	491	12.357	47.026	3.325	50.351
abc011	11.121	-	-	-	11.121	-	-	-	-	-	11.121	44.071	-	44.071
abc012	10.386	-	-	-	10.386	-	-	-	-	-	10.386	41.159	-	41.159
abc013	-	-	-	9.957	9.957	-	-	-	485	485	10.442	39.459	3.284	42.743
abc014	-	-	6.111	-	6.111	-	-	11	-	11	6.122	24.217	71	24.288
abc015	-	-	5.409	-	5.409	-	-	-	-	-	5.409	21.435	-	21.435
abc016	-	5.015	-	-	5.015	-	314	-	-	314	5.328	19.872	2.125	21.997
abc017	-	-	4.562	-	4.562	-	-	-	-	-	4.562	18.077	-	18.077
abc018	-	-	4.547	-	4.547	-	-	1.442	-	1.442	5.988	18.017	9.772	27.789
abc019	-	-	4.055	-	4.055	-	-	911	-	911	4.965	16.068	6.172	22.240
abc020	-	3.632	-	-	3.632	-	324	-	-	324	3.956	14.391	2.196	16.588

Entidad	PREPAGO					POSTPAGO					PRE+POST	COMISIONES		
	Lima	Región Centro	Región Norte	Región Sur	Total Prepago	Lima	Región Centro	Región Norte	Región Sur	Total Postpago	Total	Prepago	Postpago	Total
abc021	-	-	2.147	1.301	3.447	-	-	-	-	-	3.447	13.660	-	13.660
abc022	-	-	-	3.056	3.056	-	-	-	72	72	3.128	12.109	488	12.597
abc023	-	2.805	-	-	2.805	-	-	-	-	-	2.805	11.116	-	11.116
abc024	-	2.744	-	-	2.744	-	998	-	-	998	3.741	10.872	6.762	17.634
abc025	2.631	-	-	-	2.631	-	-	-	-	-	2.631	10.426	-	10.426
abc026	-	2.621	-	-	2.621	-	8	-	-	8	2.628	10.385	51	10.436
abc027	-	294	2.285	-	2.579	-	177	299	-	476	3.054	10.218	3.223	13.442
abc028	-	2.462	-	-	2.462	-	-	-	-	-	2.462	9.755	-	9.755
abc029	-	-	2.295	-	2.295	-	-	2.736	-	2.736	5.031	9.095	18.547	27.642
abc030	-	-	2.276	-	2.276	-	-	6	-	6	2.282	9.018	41	9.058
abc031	-	-	2.265	-	2.265	-	-	66	-	66	2.331	8.976	447	9.423
abc032	-	2.115	-	-	2.115	-	597	-	-	597	2.712	8.382	4.047	12.428
abc033	-	-	1.995	-	1.995	-	-	128	-	128	2.123	7.906	864	8.770
abc034	-	-	-	1.866	1.866	-	-	-	411	411	2.277	7.395	2.786	10.181
abc035	-	-	1.842	-	1.842	-	-	498	-	498	2.340	7.300	3.376	10.675
abc036	-	1.817	-	-	1.817	-	437	-	-	437	2.253	7.199	2.959	10.158
abc037	-	-	-	1.718	1.718	-	-	-	35	35	1.752	6.806	234	7.040
abc038	-	-	-	1.715	1.715	-	-	-	80	80	1.794	6.794	539	7.333
abc039	-	-	1.602	-	1.602	-	-	413	-	413	2.015	6.349	2.796	9.145
abc040	-	-	1.377	-	1.377	-	-	137	-	137	1.514	5.457	925	6.382
abc041	-	-	1.317	-	1.317	-	-	683	-	683	2.000	5.219	4.626	9.846
abc042	-	-	-	1.265	1.265	-	-	-	393	393	1.658	5.011	2.664	7.675
abc043	-	-	1.256	-	1.256	-	-	149	-	149	1.404	4.975	1.007	5.982
abc044	-	-	1.251	-	1.251	-	-	783	-	783	2.034	4.958	5.308	10.265
abc045	-	-	1.229	-	1.229	-	-	933	-	933	2.162	4.868	6.325	11.193

Entidad	PREPAGO					POSTPAGO					PRE+POST	COMISIONES		
	Lima	Región Centro	Región Norte	Región Sur	Total Prepago	Lima	Región Centro	Región Norte	Región Sur	Total Postpago	Total	Prepago	Postpago	Total
abc046	-	-	-	1.227	1.227	-	-	-	-	-	1.227	4.862	-	4.862
abc047	-	-	-	1.203	1.203	-	-	-	128	128	1.331	4.767	864	5.632
abc048	-	1.179	-	-	1.179	-	131	-	-	131	1.310	4.672	885	5.557
abc049	-	-	-	1.122	1.122	-	-	-	659	659	1.781	4.446	4.464	8.910
abc050	-	-	1.067	-	1.067	-	-	120	-	120	1.187	4.226	813	5.040
abc051	-	-	-	1.038	1.038	-	-	-	-	-	1.038	4.113	-	4.113
abc052	-	-	1.014	-	1.014	-	-	1.139	-	1.139	2.153	4.018	7.718	11.736
abc053	-	128	878	-	1.005	-	405	321	-	726	1.731	3.983	4.921	8.904
abc054	-	-	-	906	906	-	-	-	260	260	1.166	3.590	1.759	5.349
abc055	876	-	-	-	876	-	-	-	-	-	876	3.471	-	3.471
abc056	-	-	873	-	873	-	-	1.193	-	1.193	2.066	3.460	8.084	11.543
abc057	-	852	-	-	852	-	1.493	-	-	1.493	2.345	3.376	10.117	13.494
abc058	-	798	-	-	798	-	375	-	-	375	1.173	3.162	2.542	5.704
abc059	-	789	-	-	789	-	312	-	-	312	1.101	3.127	2.115	5.242
abc060	-	648	-	-	648	-	317	-	-	317	965	2.568	2.145	4.713
abc061	-	-	644	-	644	-	-	35	-	35	678	2.550	234	2.784
abc062	-	-	593	-	593	-	-	623	-	623	1.215	2.348	4.220	6.568
abc063	-	-	-	585	585	-	81	-	429	510	1.095	2.318	3.457	5.775
abc064	-	584	-	-	584	-	878	-	-	878	1.461	2.312	5.948	8.261
abc065	-	-	-	578	578	-	-	-	164	164	741	2.289	1.108	3.397
abc066	-	-	566	-	566	-	-	927	-	927	1.493	2.241	6.284	8.525
abc067	-	-	-	537	537	-	-	-	140	140	677	2.128	946	3.074
abc068	-	510	-	-	510	-	27	-	-	27	537	2.021	183	2.204
abc069	-	-	-	503	503	-	-	-	129	129	632	1.991	874	2.866
abc070	503	-	-	-	503	-	-	-	-	-	503	1.991	-	1.991

Entidad	PREPAGO					POSTPAGO					PRE+POST	COMISIONES		
	Lima	Región Centro	Región Norte	Región Sur	Total Prepago	Lima	Región Centro	Región Norte	Región Sur	Total Postpago	Total	Prepago	Postpago	Total
abc071	-	-	485	-	485	-	-	185	-	185	669	1.920	1.251	3.171
abc072	-	-	-	410	410	-	-	-	66	66	476	1.623	447	2.070
abc073	-	-	384	-	384	-	-	81	-	81	465	1.522	549	2.071
abc074	-	374	-	-	374	-	728	-	-	728	1.101	1.480	4.932	6.412
abc075	-	-	365	-	365	-	-	53	-	53	417	1.444	356	1.800
abc076	-	-	-	347	347	-	-	-	80	80	426	1.373	539	1.912
abc077	-	-	-	342	342	-	-	-	30	30	372	1.355	203	1.559
abc078	-	-	-	296	296	-	-	-	68	68	363	1.171	458	1.629
abc079	-	-	-	288	288	-	-	-	-	-	288	1.141	-	1.141
abc080	-	287	-	-	287	-	617	-	-	617	903	1.135	4.179	5.314
abc081	-	-	-	275	275	-	-	-	56	56	330	1.088	376	1.464
abc082	-	-	263	-	263	-	-	-	-	-	263	1.040	-	1.040
abc083	-	-	-	234	234	-	-	-	846	846	1.080	927	5.735	6.662
abc084	-	219	-	-	219	-	74	-	-	74	293	868	498	1.366
abc085	-	216	-	-	216	-	702	-	-	702	918	856	4.759	5.615
abc086	-	-	213	-	213	-	-	-	-	-	213	844	-	844
abc087	-	206	-	-	206	-	-	-	-	-	206	814	-	814
abc088	-	-	-	203	203	-	-	-	29	29	231	802	193	996
abc089	-	126	-	77	203	-	-	-	-	-	203	802	-	802
abc090	-	-	-	195	195	-	-	-	38	38	233	773	254	1.027
abc091	-	192	-	-	192	-	6	-	-	6	198	761	41	802
abc092	-	-	-	176	176	-	-	-	69	69	245	695	468	1.163
abc093	-	165	-	-	165	-	62	-	-	62	227	654	417	1.071
abc094	-	-	128	-	128	-	-	3	-	3	131	505	20	526
abc095	-	126	-	-	126	-	53	-	-	53	179	499	356	855

Entidad	PREPAGO					POSTPAGO					PRE+POST	COMISIONES		
	Lima	Región Centro	Región Norte	Región Sur	Total Prepago	Lima	Región Centro	Región Norte	Región Sur	Total Postpago	Total	Prepago	Postpago	Total
abc096	-	120	-	-	120	-	-	-	-	-	120	476	-	476
abc097	-	-	116	-	116	-	-	-	-	-	116	458	-	458
abc098	-	-	-	114	114	-	-	-	86	86	200	452	580	1.031
abc099	-	111	-	-	111	-	228	-	-	228	339	440	1.546	1.985
abc100	-	-	-	105	105	-	-	-	-	-	105	416	-	416
abc101	-	-	-	102	102	-	-	-	51	51	153	404	346	750
abc102	-	90	-	-	90	-	20	-	-	20	110	357	132	489
abc103	-	-	89	-	89	-	-	-	-	-	89	351	-	351
abc104	-	-	86	-	86	-	-	867	-	867	953	339	5.877	6.216
abc105	-	-	-	75	75	-	-	-	-	-	75	297	-	297
abc106	-	68	-	-	68	-	30	-	-	30	98	267	203	471
abc107	-	57	-	-	57	-	-	-	-	-	57	226	-	226
abc108	-	50	-	-	50	-	-	-	-	-	50	196	-	196
abc109	-	48	-	-	48	-	477	-	-	477	525	190	3.233	3.424
abc110	36	-	-	-	36	53	-	-	-	53	89	143	356	499
abc111	-	-	-	36	36	-	-	-	-	-	36	143	-	143
abc112	-	-	33	-	33	-	-	21	-	21	54	131	142	273
abc113	-	-	30	-	30	-	-	-	-	-	30	119	-	119
abc114	-	27	-	-	27	-	27	-	-	27	54	107	183	290
abc115	-	-	-	17	17	-	-	-	-	-	17	65	-	65
abc116	-	-	-	11	11	-	-	-	-	-	11	42	-	42
abc117	-	-	-	8	8	-	-	-	26	26	33	30	173	203
abc118	-	-	-	3	3	-	-	-	-	-	3	12	-	12
abc119	-	-	3	-	3	-	-	-	-	-	3	12	-	12
abc120	-	3	-	-	3	-	-	-	-	-	3	12	-	12

Entidad	PREPAGO					POSTPAGO					PRE+POST	COMISIONES		
	Lima	Región Centro	Región Norte	Región Sur	Total Prepago	Lima	Región Centro	Región Norte	Región Sur	Total Postpago	Total	Prepago	Postpago	Total
abc121	3	-	-	-	3	-	-	-	-	-	3	12	-	12
abc122	-	-	3	-	3	-	-	-	-	-	3	12	-	12
abc123	-	-	-	2	2	-	-	-	236	236	237	6	1.596	1.602
abc124	2	-	-	-	2	30	-	-	-	30	32	6	203	209
abc125	-	-	2	-	2	-	-	-	-	-	2	6	-	6

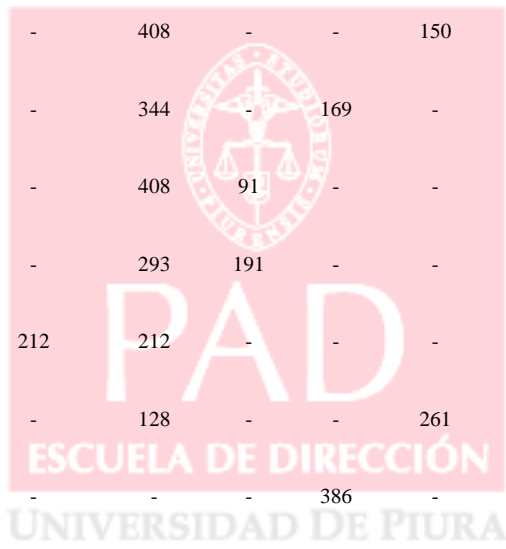
Fuente: Telefónica del Perú (2017b)



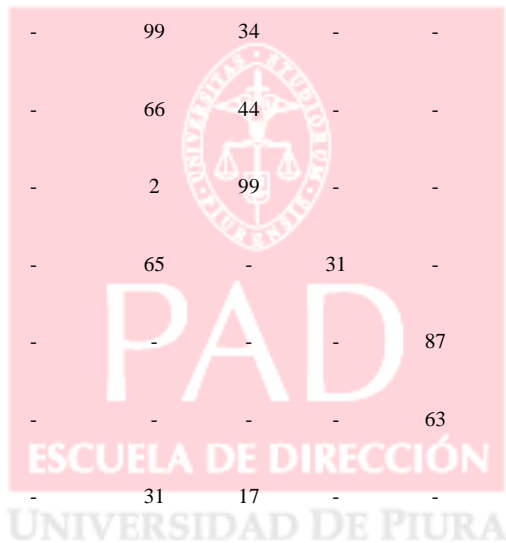
Canal agencias receptoras

C. A. RECEPTIVO	PREPAGO				POSTPAGO				PRE+POST	COMISIONES				
	Entidad	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR	Total PREPAGO	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR	Total POSTPAGO	TOTAL	PREPAGO	POSTPAGO
CANAL AGENCIAS RECEPTIVAS	4,023	410	1,898	944	7,275	1,788	2,443	2,333	1,274	7,838	15,113	32,875	450,332	483,207
abc126	1,521	-	-	-	1,521	552	-	-	-	552	2,073	6,873	31,715	38,588
abc127	-	-	-	675	675	-	-	-	761	761	1,436	3,050	43,723	46,773
abc128	-	-	613	-	613	-	-	587	-	587	1,200	2,770	33,726	36,496
abc011	1,022	-	-	-	1,022	84	-	-	-	84	1,106	4,618	4,826	9,444
abc130	-	-	451	-	451	-	-	517	-	517	968	2,038	29,704	31,742
abc024	-	-	-	-	-	-	898	-	-	898	898	-	51,595	51,595
abc132	-	-	299	-	299	-	-	555	-	555	854	1,351	31,888	33,239
abc133	323	-	-	-	323	431	-	-	-	431	754	1,460	24,763	26,223

C. A. RECEPTIVO	PREPAGO				POSTPAGO				PRE+POST		COMISIONES				
	Entidad	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR	Total PREPAGO	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR	Total POSTPAGO	TOTAL	PREPAGO	POSTPAGO	TOTAL
abc020	-	-	-	-	-	-	-	593	-	-	593	593	-	34,071	34,071
abc135	-	1	407	-	408	-	-	150	-	-	150	558	1,844	8,618	10,462
abc136	-	344	-	-	344	-	169	-	-	-	169	513	1,554	9,710	11,264
abc008	408	-	-	-	408	91	-	-	-	-	91	499	1,844	5,228	7,072
abc138	293	-	-	-	293	191	-	-	-	-	191	484	1,324	10,974	12,298
abc139	-	-	-	212	212	-	-	-	253	-	253	465	958	14,536	15,494
abc001	-	-	128	-	128	-	-	261	-	-	261	389	578	14,996	15,574
abc068	-	-	-	-	-	-	-	386	-	-	386	386	-	22,178	22,178
abc142	-	-	-	57	57	-	-	-	208	-	208	265	258	11,951	12,208
abc124	178	-	-	-	178	54	-	-	-	-	54	232	804	3,103	3,907
abc144	36	-	-	-	36	177	-	-	-	-	177	213	163	10,170	10,332
abc058	-	-	-	-	-	-	-	159	-	-	159	159	-	9,135	9,135



C. A. RECEPTIVO	PREPAGO					POSTPAGO					PRE+POST		COMISIONES		
	Entidad	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR	Total PREPAGO	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR	Total POSTPAGO	TOTAL	PREPAGO	POSTPAGO	TOTAL
abc091	-	-	-	-	-	-	-	137	-	-	137	137	-	7,871	7,871
abc147	99	-	-	-	99	34	-	-	-	34	133	447	1,953	2,401	
abc148	66	-	-	-	66	44	-	-	-	44	110	298	2,528	2,826	
abc149	2	-	-	-	2	99	-	-	-	99	101	9	5,688	5,697	
abc150	-	65	-	-	65	-	31	-	-	31	96	294	1,781	2,075	
abc044	-	-	-	-	-	-	-	87	-	87	87	-	4,999	4,999	
abc104	-	-	-	-	-	-	-	-	63	63	63	-	3,620	3,620	
abc153	31	-	-	-	31	17	-	-	-	17	48	140	977	1,117	
abc019	-	-	-	-	-	-	-	45	-	45	45	-	2,585	2,585	
abc155	41	-	-	-	41	1	-	-	-	1	42	185	57	243	
abc009	-	-	-	-	-	-	-	37	-	37	37	-	2,126	2,126	
abc084	-	-	-	-	-	-	-	32	-	32	32	-	1,839	1,839	



C. A. RECEPTIVO	PREPAGO					POSTPAGO				PRE+POST		COMISIONES			
	Entidad	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR	Total PREPAGO	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR	Total POSTPAGO	TOTAL	PREPAGO	POSTPAGO	TOTAL
abc101	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27	27	27	-	1,551	1,551
abc029	-	-	-	-	-	-	-	23	-	-	23	23	-	1,321	1,321
abc099	-	-	-	-	-	-	21	-	-	-	21	21	-	1,207	1,207
abc081	-	-	-	-	-	-	-	-	17	-	17	17	-	977	977
abc162	2	-	-	-	2	13	-	-	-	-	13	15	9	747	756
abc102	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-	15	15	-	862	862
abc164	-	-	-	-	-	-	-	8	-	-	8	8	-	460	460
abc083	-	-	-	-	-	-	-	-	7	-	7	7	-	402	402
abc080	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2	2	-	115	115
abc167	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	5	-	5
abc034	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	-	57	57



Fuente: Telefónica del Perú (2017b)

Canal agencias proactivas

C. A. PROACTIVO	PREPAGO					POSTPAGO					PRE+POST	COMISIONES		
	Entidad	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR	Total PREPAGO	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR	Total POSTPAGO	TOTAL	PREPAGO	POSTPAGO
CANAL AGENCIAS PROACTIVAS	8,233	56	1,562	3,458	13,309	9,727	927	11,782	2,231	24,667	37,976	60,141	1,417,242	1,477,384
abc110	4,093	-	-	-	4,093	2,338	-	-	-	2,338	6,431	18,496	134,330	152,825
abc201	-	-	769	-	769	-	-	3,748	-	3,748	4,517	3,475	215,341	218,816
abc202	1,835	-	-	-	1,835	2,486	-	-	-	2,486	4,321	8,292	142,833	151,125
abc203	1,658	-	-	12	1,670	1,929	-	-	520	2,449	4,119	7,546	140,707	148,254
abc034	-	-	-	1,464	1,464	-	-	-	507	507	1,971	6,616	29,130	35,745
abc018	-	-	-	-	-	-	-	1,589	-	1,589	1,589	-	91,296	91,296
abc124	405	-	-	-	405	1,166	-	-	-	1,166	1,571	1,830	66,993	68,823
abc072	-	-	-	1,395	1,395	-	-	-	8	8	1,403	6,304	460	6,763
abc208	18	-	-	-	18	1,052	-	-	-	1,052	1,070	81	60,443	60,524
abc056	-	-	-	-	-	-	-	874	-	874	874	-	50,216	50,216

C. A. PROACTIVO

Entidad	PREPAGO					POSTPAGO					PRE+POST	COMISIONES		
	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR	Total PREPAGO	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR	Total POSTPAGO	TOTAL	PREPAGO	POSTPAGO	TOTAL
abc031	-	-	5	-	5	-	-	850	-	850	855	23	48,837	48,859
abc001	-	-	5	-	5	-	-	808	-	808	813	23	46,424	46,446
abc052	-	-	-	-	-	-	-	748	-	748	748	-	42,976	42,976
abc213	141	-	-	-	141	512	-	-	-	512	653	637	29,417	30,054
abc009	-	-	101	-	101	-	-	530	-	530	631	456	30,451	30,908
abc059	-	1	-	-	1	-	523	-	-	523	524	5	30,049	30,053
abc037	-	-	-	53	53	-	-	-	425	425	478	239	24,418	24,658
abc019	-	-	349	-	349	-	-	127	-	127	476	1,577	7,297	8,874
abc022	-	-	-	422	422	-	-	-	18	18	440	1,907	1,034	2,941
abc027	-	-	-	-	-	-	-	423	-	423	423	-	24,303	24,303
abc044	-	-	224	-	224	-	-	181	-	181	405	1,012	10,399	11,412
abc035	-	-	-	-	-	-	-	401	-	401	401	-	23,039	23,039

C. A. PROACTIVO

Entidad	PREPAGO					POSTPAGO					PRE+POST	COMISIONES		
	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR	Total PREPAGO	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR	Total POSTPAGO	TOTAL	PREPAGO	POSTPAGO	TOTAL
abc038	-	-	-	10	10	-	-	-	335	335	345	45	19,247	19,293
abc223	81	-	-	-	81	242	-	-	-	242	323	366	13,904	14,270
abc061	-	-	3	-	3	-	-	316	-	316	319	14	18,156	18,169
abc104	-	-	81	-	81	-	-	184	-	184	265	366	10,572	10,938
abc080	-	-	-	-	-	-	224	-	-	224	224	-	12,870	12,870
abc013	-	-	-	54	54	-	-	-	149	149	203	244	8,561	8,805
abc053	-	-	-	-	-	-	-	188	-	188	188	-	10,802	10,802
abc040	-	-	-	-	-	-	-	178	-	178	178	-	10,227	10,227
abc050	-	-	4	-	4	-	-	143	-	143	147	18	8,216	8,234
abc049	-	-	-	-	-	-	-	-	144	144	144	-	8,274	8,274
abc030	-	-	16	-	16	-	-	104	-	104	120	72	5,975	6,048
abc014	-	-	5	-	5	-	-	103	-	103	108	23	5,918	5,940

C. A. PROACTIVO

Entidad	PREPAGO					POSTPAGO					PRE+POST	COMISIONES		
	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR	Total PREPAGO	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR	Total POSTPAGO	TOTAL	PREPAGO	POSTPAGO	TOTAL
abc036	-	-	-	-	-	-	106	-	-	106	106	-	6,090	6,090
abc073	-	-	-	-	-	-	-	104	-	104	104	-	5,975	5,975
abc057	-	54	-	-	54	-	42	-	-	42	96	244	2,413	2,657
abc071	-	-	-	-	-	-	-	89	-	89	89	-	5,113	5,113
abc043	-	-	-	-	-	-	-	89	-	89	89	-	5,113	5,113
abc042	-	-	-	43	43	-	-	-	44	44	87	194	2,528	2,722
abc081	-	-	-	5	5	-	-	-	81	81	86	23	4,654	4,676
abc026	-	-	-	-	-	-	19	-	-	19	19	-	1,092	1,092
abc114	-	1	-	-	1	-	13	-	-	13	14	5	747	751
abc029	-	-	-	-	-	-	-	5	-	5	5	-	287	287
abc011	1	-	-	-	1	1	-	-	-	1	2	5	57	62
abc008	1	-	-	-	1	1	-	-	-	1	2	5	57	62

Canal call y online

Entidad	PREPAGO					POSTPAGO				PRE+POST	COMISIONES			
	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR	Total PREPAGO	LIMA	REGION CENTRO	REGION NORTE	REGION SUR	Total POSTPAGO	TOTAL	PREPAGO	POSTPAGO	TOTAL
CANAL CALL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11,676	11,676	-	1,195,362	1,195,362
abc246	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,219	6,219	-	636,687	636,687
abc247	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,457	5,457	-	558,675	558,675
CANAL ONLINE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	535	535	-	54,772	54,772

Fuente: Telefónica del Perú (2017b)



Anexo 5A - Portabilidad en 24 horas



NOTA DE PRENSA

A PARTIR DE MAÑANA USUARIOS DE TELEFONÍA MÓVIL PODRÁN CAMBIAR DE OPERADOR EN 24 HORAS

➤ Los trámites por portabilidad serán gratuitos y solo requerirá presentar DNI

Desde mañana, cambiar de empresa operadora de telefonía celular manteniendo el mismo número, solo demorará 24 horas. El Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) anunció que desde el 16 de julio se iniciará la vigencia del nuevo procedimiento de portabilidad en telefonía móvil, que reduce el plazo de siete días que los usuarios debían esperar para trasladarse de operadora.

El nuevo procedimiento determina la gratuidad para los trámites de solicitudes de portabilidad numérica. Asimismo, los usuarios no deberán presentar copia y/o constancia de pago de su último recibo telefónico, pues ello podrá acreditarse en línea.

El nuevo procedimiento, que fue sometido a comentarios de empresas operadoras, determina además que el derecho de portabilidad solo podrá ser objetado si en la fecha de la solicitud, el abonado que solicita la portabilidad tiene el servicio suspendido, posee una deuda vencida sobre el último recibo, o si el número celular que se desea portar fue dado de baja hace más de 30 días calendario.

CONSULTA

El nuevo procedimiento también permitirá que los abonados puedan consultar a la empresa operadora a la que desean migrar, sobre si sus solicitudes de portabilidad serán procedentes o no. Además, podrán pedir información sobre el motivo del eventual rechazo de su solicitud.

A su vez, el OSIPTEL informó que además del nuevo procedimiento, una nueva entidad administrará el proceso de portabilidad numérica. El actual administrador, el consorcio IECISA – INDRA, será sustituido por el nuevo administrador, la empresa Iconectiv Perú S.A.C.,

El ente regulador recordó a los usuarios que a fines del presente mes se iniciará la portabilidad en telefonía fija, tal cual fuera establecida mediante la Ley N° 29956.

San Borja, 15 de julio de 2014

Gerencia de Comunicación Corporativa



@OSIPTEL



www.facebook.com/osipteloficial

Fuente: “A partir de mañana usuarios de telefonía móvil podrán cambiar de operador en 24 horas” (15 de julio de 2014)

Anexo 5B - Liberación de terminales



NOTA DE PRENSA

LOS USUARIOS PODRÁN SOLICITAR EL DESBLOQUEO DE SUS CELULARES DESDE EL 2015

- *OSIPTEL prohíbe la venta de celulares bloqueados, y establece límites a los costos de terminación del contrato*
- *Este regulador también ordena que todas las oficinas de las empresas operadoras estén obligadas a recibir los pagos por prestación de cualquier servicio*

El bloqueo de celulares, que impedía que los usuarios puedan trasladarse de una empresa operadora a otra con sus equipos móviles en uso, quedará prohibido desde el 2015. El Organismo Regulador de Inversión en Telecomunicaciones (OSIPTEL) determinó que a partir del 2 de enero del próximo año, las empresas operadoras están prohibidas de mantener estas restricciones.

La medida es parte de las modificaciones al Texto Único Ordenado de Condiciones de Uso de las Telecomunicaciones, y precisa además que en el caso de los contratos vigentes, los usuarios que así lo deseen, podrán solicitar el desbloqueo de sus equipos celulares de manera presencial en las oficinas de sus empresas operadoras, o por vía telefónica. En caso la empresa no atienda estas solicitudes en el plazo de 24 horas, los usuarios podrán plantear reclamos que serán resueltos en un plazo máximo de 3 días útiles.

Las modificaciones también consideran la prohibición de venta de nuevos celulares bloqueados, propuesta que viene siendo discutida desde finales del 2013.

"Estas medidas complementan otras que el OSIPTEL ha aprobado para favorecer la competencia, tales como la reducción de plazos para la portabilidad móvil a 24 horas", explicó Gonzalo Ruiz Díaz, presidente del Consejo Directivo del OSIPTEL.

Contratos

Las nuevas Condiciones de Uso también establecen que los contratos solo podrán estar vinculados a equipos, si la empresa operadora ofrece beneficios concretos a los usuarios (en precios o condiciones de plan).

En este caso, si el usuario decide ejercer su derecho de dejar la operadora que le presta el servicio, el OSIPTEL ha fijado un tope a la penalidad aplicable, el cual se calculará sobre la base del saldo del precio de venta de los equipos en la modalidad Prepago.

Pagos

El OSIPTEL también ha establecido que todos los centros y oficinas de las empresas operadoras estarán obligados a recibir todo tipo de pago por la prestación de sus servicios.

Fuente: "Los usuarios podrán solicitar el desbloqueo de sus celulares desde el 2015" (12 de noviembre de 2014)

Anexo 5C - Norma Biométrica



NOTA DE PRENSA

DESDE HOY LAS LINEAS MÓVILES PREPAGO SE VENDERÁN CON IDENTIFICACIÓN DACTILAR DE LOS USUARIOS

• Ente regulador aprobó modificaciones al Reglamento de Condiciones de Uso, para apoyar las iniciativas a favor de la seguridad ciudadana.

Las empresas operadoras estarán obligadas a verificar la identidad de los usuarios que deseen contratar servicios públicos móviles en sus oficinas, bajo la modalidad prepago. Esta identificación se realizará desde hoy mediante los sistemas de verificación biométrica de huella dactilar, que estarán conectados con la base de datos de RENIEC.

La medida forma parte de un grupo de modificaciones al Reglamento de Condiciones de Uso de los Servicios de Telecomunicaciones aprobadas por el Consejo Directivo del OSIPTEL, publicado hoy en el Diario Oficial.

"Esta obligación es consistente de las iniciativas que se vienen desplegando en favor de la seguridad ciudadana, y determinarán que los servicios prepago solo se activarán si es que existe coincidencia entre las impresiones dactilares de los usuarios con los registros de RENIEC", explicó el presidente del OSIPTEL, Gonzalo Ruíz Díaz.

VERIFICACIÓN

La medida determina que los distribuidores autorizados de las empresas implementarán los sistemas de verificación dactilar de manera progresiva. Sin embargo, su aplicación será obligatoria en todos los puntos de venta a partir del 1° de enero del 2017.

El incumplimiento de estas medidas será considerado como infracción grave, y podría implicar la aplicación de sanciones

LÍMITES DE COMPRA

El presidente del OSIPTEL explicó que las medidas aprobadas hoy también obligan a que las personas naturales que deseen comprar más de 10 líneas móviles, deban realizar tal operación de manera personal en las oficinas o centros de atención de la empresa operadora. "Se requerirá que se haga la validación biométrica de los usuarios interesados, quienes deberán firmar declaraciones juradas en las que se comprometan a no revender tales líneas".

Asimismo, cuando se contrate un nuevo servicio móvil a nombre de una persona natural, la empresa deberá remitir mensajes de textos de advertencia sobre tal operación a todos las líneas a nombre de tal usuario.

"El Reglamento de Condiciones de Uso precisa además que toda la información que se requerirá a los usuarios es confidencial. Las empresas garantizarán en todo momento la protección de datos personales, para lo cual deberán adoptar las medidas de seguridad respectivas", añadió.

San Borja, 5 de junio de 2015

Gerencia de Comunicación Corporativa



@OSIPTEL



www.facebook.com/osipteloficial

Fuente: "Desde hoy las líneas móviles prepago se venderán con identificación dactilar de los usuarios" (5 de junio de 2015).

Anexo 6 – Fotos de los canales

Canal tiendas



Fuente: elaboración propia

Canal retail



Fuente: elaboración propia

Canal agencia receptiva



Fuente: elaboración propia

Canal masivo



Fuente: elaboración propia

Canal proactivo



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Canal call



Fuente: elaboración propia

Te ayudamos sin compromiso.
Llama Gratis al
0800-29-172

Vente a Movistar Equipos **Planes**

Planes

	Duplica TODO x 6 meses	Duplica TODO x 6 meses	Duplica TODO x 3 meses	Duplica TODO x 3 meses
Datos Libres	25 GB	16 GB	12 GB	8 GB
Apps ILIMITADAS	ILIMITADO	ILIMITADO	ILIMITADO	ILIMITADO
Megas Internacionales	5GB libres + WhatsApp ilimitado internacional	5GB libres + WhatsApp ilimitado internacional	-	-
Llamadas y SMS	ILIMITADO Minutos todo operador Nacional, USA y Canadá + SMS ilimitado	ILIMITADO Minutos todo operador Nacional, USA y Canadá + SMS ilimitado	ILIMITADO Minutos todo operador Nacional, USA y Canadá + SMS ilimitado	ILIMITADO Minutos todo operador Nacional, USA y Canadá + SMS ilimitado
	129.90 al mes	99.90 al mes	79.90 al mes	59.90 al mes
	Lo quiero	Lo quiero	Lo quiero	Lo quiero

Fuente: Movistar (2018)

ESCUOLA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA