



## **Perumóvil: Canal VPA (Vendedor Proactivo Móvil)**

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

**Diego Lama Agurto**  
**Rogelio Eduardo Tejada Castro**

**Asesor:**

**Dr. Fernando Barranzuela Lescano**

**Piura, agosto de 2020**



## **Dedicatoria**

Agradezco a Dios y a mi familia, quienes son el principal motivo de mis logros.

Diego Lama Agurto

A Dios y a mi familia, en especial a mi Papá, mi Esposa y mi Hijo Rogelio Jesús.

Rogelio E. Tejada Castro





## **Agradecimiento**

A nuestro asesor, Dr. Fernando Barranzuela Lescano, por su tiempo, apoyo y dedicación para absolver las dudas y consultas de nuestro trabajo de investigación.





## **Resumen Analítico-Informativo**

**Perumóvil: Canal VPA (Vendedor Proactivo Móvil)**

**Diego Lama Agurto, Rogelio Eduardo Tejada Castro.**

**Asesor(es): Dr. Fernando Barranzuela Lescano.**

**Trabajo de investigación.**

**Máster en Dirección de Empresas**

**Universidad de Piura. PAD. Escuela de Dirección**

**Piura, Agosto 2020**

**Palabras claves:** Fuerza de ventas; canales de venta; diferenciación de producto; Entorno competitivo; Fuerzas de Porter; competencia con pérdida de valor; Estado como ente regulador.

**Introducción:** El trabajo de investigación desarrolla un caso práctico que servirá como herramienta de discusión para la toma de decisiones empresariales referidas al correcto manejo de canales de venta proactiva o vendedores de campo, fuerza de ventas, esquema de pagos y comisiones dentro del entorno competitivo en el sector de telecomunicaciones.

**Metodología:** Analizar y entender la dinámica del sector telecomunicaciones, la estrategia competitiva, el modelo de negocio, la competencia y al Estado como ente regulador. El nombre de la empresa y los protagonistas del caso han sido modificados para ocultar su identidad.

**Resultados:** La finalidad del presente trabajo de investigación es poner de manifiesto la importancia de una buena estrategia y sus consecuencias en un sector altamente competitivo como lo son las telecomunicaciones en el Perú. Se busca mostrar las ventajas y desventajas de cada decisión para que esta información se use como base de evaluación para definir la correcta estrategia del canal y la respuesta hacia el regulador

**Conclusiones:** El sector de telecomunicaciones es un mercado altamente competitivo, se ofrecen productos con mejores beneficios pero con menores precios, siendo el cliente el más beneficiado. Se debe establecer la mejor estrategia para el canal de ventas VPA para mantener la rentabilidad de la empresa y velar para que los derechos de los usuarios no sean vulnerados frente a las malas prácticas, teniendo al Estado como ente regulador.

**Fecha de elaboración del resumen:** 20 de agosto de 2020



## Analytical-Informative Summary

**Perumóvil: Canal VPA (Vendedor Proactivo Móvil)**

**Diego Lama Agurto, Rogelio Eduardo Tejada Castro.**

**Asesor(es): Dr. Fernando Barranzuela Lescano.**

**Trabajo de investigación.**

**Máster en Dirección de Empresas**

**Universidad de Piura. PAD. Escuela de Dirección**

**Piura, Agosto de 2020**

**Keywords:** Sales force; sales channels; product differentiation; competitive environment; porter's forces; competition with loss of value; state as a regulator

**Introduction:** The research work develops a practical case that will serve as a discussion tool for making business decisions regarding the correct management of proactive sales channels or field salespeople, sales force, payment schemes and commissions within the competitive environment in the telecommunications sector.

**Methodology:** Analyze and understand the dynamics of the telecommunications sector, competitive strategy, business model, competition and the State as a regulator. The name of the Company and the case's protagonists have been modified to hide their identity.

**Results:** The purpose of this research work is to show the importance of a good strategy and its consequences in a highly competitive sector such as Peru's telecommunications. This case shows the advantages and disadvantages of each decision, which should be used as an evaluation basis to define the correct channel strategy and the response to the regulator.

**Conclusions:** The telecommunications sector is a highly competitive market, offering products with better benefits but with lower prices, being the customer the most benefited. The best strategy for the VPA sales channel must be established in order to maintain the company's profitability and ensure that the rights of users are not violated in the face of bad practices, with the State as the regulator.

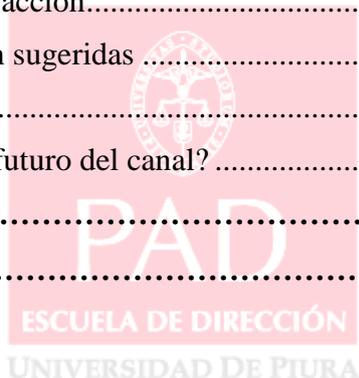
**Summary date:** August 20, 2020



## Tabla de contenido

<b>Dedicatoria</b> .....	<b>iii</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>v</b>
<b>Resumen Analítico-Informativo</b> .....	<b>vii</b>
<b>Analytical-Informative Summary</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de tablas</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>xv</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. Perumóvil: Canal VPA (Vendedor Proactivo Móvil)</b> .....	<b>3</b>
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Reseña de la corporación .....	4
1.3. Telefonía peruana .....	5
1.4. Sector de telecomunicaciones en el Perú.....	6
1.5. Vendedores Proactivos Móvil - VPA .....	7
1.6. Entorno competitivo .....	8
1.6.1. Producto postpago.....	8
1.6.2. Producto prepago .....	9
1.7. Competencia .....	9
1.8. Canales de venta .....	10
1.8.1. Canal moderno .....	10
1.8.2. Canal masivo.....	11
1.8.3. Canal telefónico y digital .....	12
1.9. Perfil del consumidor.....	12
1.10. Perumóvil y el Canal Proactivo Móvil – VPA .....	14
1.11. Informalidad y calidad de ventas en el canal proactivo.....	16
1.12. Nueva estrategia para el canal .....	17
<b>Anexos</b> .....	<b>19</b>
Anexo 1. Organigrama Perumóvil (Segmento B2C) .....	19
Anexo 2. Volumen de Ventas para los productos prepago y postpago – Canal Masivo .....	20
Anexo 3. Vendedor Proactivo Móvil – VPA .....	21
Anexo 4. Perumóvil en el mundo .....	22
Anexo 5. Oferta Preplan .....	23
Anexo 6. Participación de mercado .....	24

Anexo 7. Participación por canal de ventas (% ventas ingresados en el mundo móvil).....	25
Anexo 8. Participación por canal de ventas (Vol. ventas ingresado en el mundo móvil) .....	26
Anexo 9. Informalidad en la venta ambulante de chips.....	27
Anexo 10. Participación operadores competencia vs Perumóvil (Agencia Distribuidora) ...	28
<b>Capítulo 2. Teaching Note .....</b>	<b>29</b>
2.1. Sinopsis del caso.....	29
2.2. Propósito.....	29
2.3. Funciones de los canales de venta .....	31
2.4. Estrategia del canal de ventas .....	31
2.5. Rol estratégico del canal informal: Vendedores proactivos .....	32
2.6. Ventajas competitivas en un producto poco diferenciado .....	33
2.7. Pérdida de valor en el producto móvil y respuesta frente a la competencia.....	34
2.8. Influencia del Estado en el desarrollo de la estrategia de un canal de ventas .....	36
2.9. Alternativas y plan de acción.....	36
2.10. Preguntas de discusión sugeridas .....	40
2.11. ¿Qué sucedió?.....	43
2.12. ¿Qué se viene para el futuro del canal? .....	44
<b>Conclusiones.....</b>	<b>45</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>47</b>



## Índice de tablas

Tabla 1. Estrategia-Canales de venta.....	32
Tabla 2. Comparativo ofertas prepago.....	35
Tabla 3. Evaluación económica.....	37
Tabla 4. Alternativas de solución.....	40





## Índice de figuras

Figura 1. Fuerzas de Porter.....	30
----------------------------------	----





## Introducción

En el presente trabajo titulado Perumóvil: Canal VPA (Vendedor Proactivo Móvil)<sup>1</sup>, se ha desarrollado un caso práctico que servirá como herramienta de discusión para la toma de decisiones empresariales referidas al correcto manejo de canales de ventas, su estrategia, visión y logro de objetivos, estableciendo así una relación “win win” con los socios que participan en toda la actividad comercial del canal de ventas.

La investigación se ha dividido en dos capítulos, en el primero se presentan los antecedentes del caso y la problemática por la cual está pasando la empresa, teniendo como propósito que los alumnos puedan discernir los siguientes aspectos importantes:

- Comprender el funcionamiento y manejo de los canales de ventas
- Entender cómo se gestionan los canales de ventas.
- Establecer la estrategia correcta para generar el menor impacto entre todos los involucrados.
- Identificar la estrategia de un canal frente a un entorno altamente competitivo, con pérdida de valor y poca diferenciación.
- Comprender el manejo de personal tercerizado en un canal de ventas.
- Respetar la función del Estado como ente regulador para las telecomunicaciones.

En el segundo capítulo se explica el *Teaching note* que sirve de soporte para el desarrollo del presente caso, se detalla un listado de temas que incluyen la sinopsis, propósito, alternativas de solución y lo que realmente pasó, finalmente, se plantea las conclusiones en base a los resultados del presente estudio.

Dado el enfoque analítico y decisional del trabajo de investigación se formula, en torno a los objetivos que se quieren alcanzar, la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es el impacto de la estrategia usada frente a la reestructuración de un canal de ventas?, esta se verá desarrollada a lo largo de los dos capítulos del trabajo.

Asimismo, se resalta la metodología utilizada, la cual se basa en fuentes primarias como información propia de la empresa, fuentes secundarias como documentos publicados por la empresa, reportes públicos y periódicos; y por último la experiencia propia de los autores.

---

<sup>1</sup> A fin de mantener la confidencialidad, el nombre de la empresa Perumóvil es ficticio, así también se han modificado los nombres de otras empresas relacionadas con el sector de telecomunicaciones.



# Capítulo 1. Perumóvil: Canal VPA (Vendedor Proactivo Móvil)

## 1.1. Antecedentes

Luego de una larga jornada en la oficina, Alberto Moreno sentía una terrible presión, seguida de una migraña que parecía interminable; miró su reloj, y eran ya las 10 de la noche, por lo que procedió a guardar todo y retirarse a casa para reflexionar sobre cuál sería la mejor opción para el futuro del canal de ventas<sup>2</sup> que lideraba.

La mañana del martes 9 de julio de 2019, Alberto, Project Líder del canal masivo (ver Anexo 1), uno de los canales de ventas más importante de la compañía, se reunía con los directores del Segmento B2C de Telefonía Peruana (en adelante Perumóvil, marca comercial de la empresa), con el fin de discutir los avances de ventas y el performance de cada uno de los canales de ventas que manejaba la compañía. Todo se había desarrollado con normalidad, con la presión habitual típica de estas reuniones, pero al finalizar ésta, el director de ventas, Carlos Nakamoto, le pidió a Alberto que se quedara para discutir algunos temas relacionados con el canal de ventas que tenía a su cargo.

Carlos fue directo al tema y sin rodeos indicó: “Pese a que el canal masivo viene incrementando su producción de una manera muy positiva y este año presenta mejores resultados que los obtenidos en el 2018, en cada uno de los productos prepago y postpago (+19%, ver Anexo 2), debemos evaluar qué hacer con toda nuestra fuerza de venta de campo<sup>3</sup> (ver Anexo 3), pues el día de hoy muy temprano el regulador de telecomunicaciones (OSIPTEL)<sup>4</sup> se ha reunido con nosotros para bajarnos su preocupación por la alta informalidad que presenta este tipo de venta de campo, y ha solicitado que al cierre de este mes presentemos un plan en donde indiquemos cómo vamos a reducir la informalidad y cuál va a ser el futuro de este importante canal de ventas”.

Alberto no esperaba una noticia así, había trabajado arduamente para traer resultados positivos en este canal, pero al mismo tiempo sabía que lo que indicaba el regulador era un tema serio y lo tenía ya en agenda. Razón por la cual, inmediatamente convocó a su equipo de trabajo, y después de una larga y productiva reunión plantearon las siguientes opciones de cara a solucionar los problemas presentes en el canal:

---

<sup>2</sup> El canal de ventas es un medio utilizado por la empresa para llevar los productos al consumidor de manera rápida y eficaz.

<sup>3</sup> Llamada comúnmente en el sector como vendedores proactivos o VPA.

<sup>4</sup> Organismo Supervisor de Inversión Privada de Telecomunicaciones en Perú.

1. Se sabía que parte de la informalidad del canal se debía a que los VPA no tenían un contrato laboral con sus agencias<sup>5</sup> y trabajaban a destajo<sup>6</sup>, por ello, se propuso cambiar el actual esquema de comisiones y coordinar con los socios comerciales para que pongan en planilla<sup>7</sup> a toda la fuerza de ventas.
2. Otro de los puntos graves era la calidad de las ventas<sup>8</sup>, además, la rotación en el canal era muy alta y aquello no favorecía a que se lograra un correcto control sobre la fuerza de ventas y la calidad de ventas que se ingresaban. Por consiguiente, se planteó reducir la fuerza de ventas y quedarse solamente con los vendedores regulares y con buenos ratios de calidad.
3. Por último, a raíz de unas declaraciones de OSIPTEL a un importante diario, se planteó otra alternativa que era cerrar el canal y destinar todo el presupuesto a fortalecer los puntos de ventas masivos<sup>9</sup>, también pertenecientes al canal y en donde Perumóvil tiene mayor presencia, tanto en número de ventas como en puntos.

Alberto sabía que esta no sería una decisión fácil y cada una de las alternativas propuestas tendría sus pros y sus contras, sin embargo, los resultados de la compañía no debían verse afectados con cualquiera de las decisiones que se tomaran. Quedaba poco tiempo para evaluar y diseñar un plan.

## 1.2. Reseña de la corporación

El 19 de abril de 1924 se constituyó la Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE) en Madrid, este hecho significó un gran aporte a la historia de la telefonía española. Nació como sociedad anónima con un capital de un millón de pesetas y 2000 acciones participadas con la empresa norteamericana International Telephone and Telegraph Corporation (ITT) bajo el gobierno dictatorial de Primo de Rivera. En 1945 el gobierno de Franco adquiere el 79% de las acciones de CTNE, pasando a ser una empresa nacionalizada (García Luaces, 2011).

Según narra García Luaces (2011), CTNE se convierte en la primera compañía de telefonía de España:

---

<sup>5</sup> Socio estratégico de la compañía.

<sup>6</sup> Las comisiones pagadas a los vendedores de campo en este canal estaban en función al tipo de producto y al volumen de ventas, todo esto bajo un esquema de pagos escalonados y diferenciados entre vendedores nuevos y vendedores antiguos.

<sup>7</sup> Formalizar la relación laboral.

<sup>8</sup> Una venta de calidad consiste en que dicha venta genere tráfico telefónico, en prepago genere recargas y en postpago se paguen las facturas.

<sup>9</sup> Establecimientos especializados en las ventas de equipos y chips telefónicos, además de accesorios y servicio técnico para celulares.

Son los años de apogeo de la empresa, que en 1960 se convierte en la primera de España. Tiene 100.000 accionistas, 10.412 millones de pesetas de capital y más de 32,000 empleados. Luego vendrán las innovaciones tecnológicas, la fibra óptica, la telefonía móvil y la expansión por América. En 1997 iniciará su último viaje ya como compañía privada y una demanda de acciones que quintuplicó la oferta. También dejaba de ser la única compañía y se abría el mercado a nuevos operadores.

Hoy en día, Telephone opera en 14 países y tiene presencia en otros 24. Posee tres marcas comerciales según áreas geográficas (Perumóvil para España y Latinoamérica, VIVO para Brasil y O2 presente en Alemania, España y Reino Unido). En el año 2019 brindó servicio a 344,335 millones de usuarios (ver Anexo 4). Dentro de sus accionistas se encuentra el BBVA (4,97%), la CaixaBank (4,88%), Blackrock (4,73%), The Vanguard Group, entre otros. El principal problema de Telephone es la fuerte competencia existente en el mercado de las telecomunicaciones, ya que han ingresado a competir empresas con menores costes fijos y con precios más baratos (Crespo Pardo, 2020).

### 1.3. Telefonía peruana

Línea de tiempo de la creación de Telefonía Peruana:

- En 1920 nace la Compañía Peruana de Teléfonos Limitada, posteriormente al constituirse como sociedad anónima se denomina Compañía Peruana de Teléfonos S.A. (CPT).
- En 1969 surge la Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A., ambas empresas controladas por el Estado.
- En 1994 se subastaron acciones de ambas empresas, ganando la buena pro Telephone Perú Holding S.A.C, con una inversión total de 2002 millones de dólares. En diciembre del mismo año, ambas empresas se fusionaron y se creó Telefonía Peruana S. A.
- En el Perú, El Grupo Telephone opera comercialmente con sus marcas Perumóvil y Tuenti, y tiene cerca de 20 millones de clientes. Desde el inicio de sus operaciones ha invertido más de S/ 30,000 millones en infraestructura de telecomunicaciones. La empresa tiene un impacto económico equivalente al 1.8% del PBI, dado que desde 1994 ha pagado más de S/. 9,300 millones en impuesto a la renta, siendo uno de los principales contribuyentes del país (Energía & Negocios, 2019).

Telephone con su marca Perumóvil se posiciona en Perú como la principal empresa de telecomunicaciones del país, ofrece a todos sus clientes productos del **mundo fija**<sup>10</sup> como internet, televisión y teléfono fijo, y posee la red de fibra óptica más grande del país. Asimismo, oferta productos del **mundo móvil**<sup>11</sup> como planes postpago y prepago con precios altamente competitivos, soportándose en una infraestructura de antenas 3G y 4G, la más amplia del país. A continuación, describimos los planes del mundo móvil:

#### **Planes prepago:**

- El pago se realiza por adelantado.
- No tiene facturación.
- La forma de comunicarse es a través de recargas físicas o virtuales, las cuales van desde 1 sol hasta lo que necesite el cliente.
- No tienen contrato o acuerdo con el equipo.
- Dirigido al segmento masivo, que tal vez no encuentra el pago fijo mensual como una opción.

#### **Planes postpago:**

- Tienen facturación, la cual va desde 29.90 soles hasta 199.90.
- Tienen un contrato por servicio.
- La forma de comunicación es con los minutos del plan tarifario, recargas, límite de crédito, paquetes de datos, etc.
- El pago es de manera mensual de acuerdo a un ciclo de facturación.

### **1.4. Sector de telecomunicaciones en el Perú**

El sector de telecomunicaciones en Perú continuó en crecimiento para el año 2016, tanto en televisión por paga como en internet fijo. En mayo del mismo año, Perumóvil, Mextel y Chilecom se adjudicaron la buena-pro de los tres bloques de la banda 700 MHz, lo cual representó el mayor crecimiento en este año. Este hecho les permitió expandir los servicios de internet móvil 4G LTE y mejorar así la calidad de servicio y la velocidad de navegación para los clientes de telefonía móvil, esta adjudicación representó una inversión total de 911.2 millones de dólares americanos (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, s.f.).

---

<sup>10</sup> Todo lo relacionado a los productos de televisión, internet fijo y teléfono fijo.

<sup>11</sup> Todo lo relacionado a los productos prepago y postpago.

En lo que concierne a la telefonía móvil, según reporte estadístico de OSIPTEL (abril 2017), la competencia en el mercado siguió creciendo, solo en el 2016 se captaron 2 millones 755 mil 634 líneas móviles, elevándose la penetración móvil a 122 líneas por cada 100 peruanos, lo que implicaba un crecimiento de 10.4% respecto al año anterior.

En consecuencia, en el 2016, el negocio de telefonía móvil para Perumóvil se mantuvo como su principal fuente de ingresos, seguido por el internet fijo. Para el caso de la TV pagada, la estrategia se centró en el impulso de los bloques de alta definición (HD) y el posicionamiento y generación de contenidos exclusivos para los usuarios del servicio.

### **1.5. Vendedores Proactivos Móvil - VPA**

Con el rápido crecimiento del consumo de datos y de voz en planes prepago y postpago, las empresas de telecomunicaciones comenzaron a prepararse para llegar cada vez a más consumidores y así seguir conectando a más peruanos. Es por ello, que en el 2016 nace una nueva modalidad de venta (dejando a un lado la tradicional venta receptiva que esperaba que el cliente se acerque personalmente a los puntos de venta), se trata de una venta proactiva apalancada en vendedores de campo ubicados en las principales zonas de alto tránsito, como mercados, ferias, etc., y en las periferias de las principales ciudades en donde los canales de venta tradicionales no tenían presencia. Es gracias a esta nueva modalidad de ventas que nace el canal de Vendedores Proactivos Móvil o VPA; su principal estrategia reside en buscar y abordar directamente a los clientes ofreciéndoles una oferta de productos prepago y postpago con muchos beneficios y a un bajo precio, enfocándose solo en la venta de chips.

Así como esta nueva modalidad ayudó a dinamizar las ventas, también se presentaron casos de informalidad, no solo porque los vendedores trabajaban bajo un esquema de pago por comisiones y en su mayoría no se encontraban en planilla, lo que generaba una alta rotación, sino que también estaban presentes malas prácticas como la comercialización de chips a nombre de otras personas distintas a las que lo adquieren, llegando esto a tener consecuencias legales. Cabe mencionar que algunos vendedores utilizaban esta modalidad de venta como una fuente adicional para sus ingresos.

Al igual que otros canales de venta, este nuevo canal operaba bajo una gestión tercerizada a cargo de algún socio comercial autorizado por la empresa de telecomunicaciones.

## **1.6. Entorno competitivo**

Durante el 2016, el mercado móvil comenzó a caracterizarse por una dinámica de competencia muy agresiva, generando así pérdida de valor, viéndose perjudicados principalmente los ingresos de las compañías de telecomunicaciones, los cuales disminuyeron respecto al año anterior. Uno de los productos más afectados fue el prepago, sustentado en las distintas campañas<sup>12</sup> y beneficios ofrecidos con precios promocionales, en tanto, el postpago ofrecía navegación por aplicaciones sin consumo de datos del plan tarifario.

En el 2017 la competencia se siguió intensificando, según reportes oficiales de OSIPTEL (febrero 2018), en este año el mercado móvil alcanzó 38.9 millones de líneas, una variación del 3% respecto al año anterior, por consiguiente, al igual que en el 2016, la penetración de líneas móviles aumentó a 127 líneas por cada 100 peruanos, una variación del 2% respecto al año anterior. Este incremento fue posible gracias a que todos los operadores del mercado invirtieron para mejorar sus servicios, lo cual terminó beneficiando en gran medida a todos los usuarios.

La mejora en el servicio de telefonía móvil, continuas campañas promocionales y la reducción de las tarifas movieron al mercado hacia una guerra de precios donde cada vez se hacía más difícil monetizar los datos. Las mejoras en el servicio y los beneficios ofrecidos tanto en prepago como en postpago, especialmente la oferta de minutos a todo operador, propiciaron a que en el 2017 dejen de existir las redes privadas de comunicación que ofrecían hasta ese entonces las operadoras del mercado. De acuerdo a OSIPTEL (mayo 2017), la tarifa por minuto de voz móvil prepago se redujo drásticamente desde el 2014, de S/. 0.33 a S/0.08, lo que implica una caída de más del 75%.

Otro factor que dinamizó el mercado fue la portabilidad numérica móvil<sup>13</sup>, fruto de las competitivas ofertas lanzadas por parte de todos los operadores dispuestos a seguir ganando participación de mercado; según OSIPTEL, en el 2017 se llegaron a portar 3.3 millones de líneas, 83% más respecto al 2016. El mecanismo rompió todos los récords históricos desde su relanzamiento en julio de 2014, lo que se traduce en beneficios para el usuario a través de su capacidad para elegir (OSIPTEL, enero 2018).

### **1.6.1. Producto postpago**

Para hacer frente a la competencia se empezó a comercializar planes de bajo valor, se promocionaban rentas de S/29.90 y S/39.90 para así capturar mayor cantidad de clientes e

---

<sup>12</sup> Promociones lanzadas por los operadores de telecomunicaciones.

<sup>13</sup> El cliente podía pasar a otro operador de telecomunicaciones manteniendo su número telefónico.

incrementar la planta postpago, estos nuevos planes incluían más y mejores beneficios, sin embargo, comenzó a disminuir el ARPU<sup>14</sup> de la planta de clientes postpago de Perumóvil. Al mismo tiempo, se amplió la parrilla de planes postpago<sup>15</sup>, incluyendo planes con beneficios ilimitados y descuentos o promociones por portabilidad.

### 1.6.2. Producto prepago

La caída interanual trajo consigo menores recargas realizadas por los clientes, producto de la intensa competencia, en el mercado se ofrecía beneficios de tráfico de voz y redes sociales a través de bonos y recargas de bajo costo. Por consiguiente, en el 2017 se lanzó el producto “Preplan”, este producto otorgaba beneficios de tráfico de voz y redes sociales como bono de bienvenida, el cual inicialmente tenía una duración de 7 días (ver Anexo 5). Más aún, Perumóvil comenzó a lanzar campañas aceleradoras de recargas que fomentaban el incremento del consumo de datos y el uso de los beneficios por parte de los clientes prepago.

A partir de 2018 hasta mediados de 2019, continuó la competencia agresiva y con pérdida de valor, cada competidor seguía invirtiendo esfuerzos para ir ganando participación de mercado. Los competidores con ofertas de renta más bajas y con mayores beneficios comenzaron a ganar más territorio. Perumóvil bajo este escenario pasó de tener una participación de 38.5% en enero de 2018 a 34.6% en abril de 2019 (ver Anexo 6).

### 1.7. Competencia

En el Perú, el sector de telecomunicaciones está dividido entre 4 grandes competidores que se reparten el mercado con su distinta oferta de productos y servicios para los segmentos de negocios y residencial. Por su parte, Perumóvil en el mundo de la telefonía móvil tiene una participación de mercado de 34.6%, lo cual lo posiciona como el competidor más fuerte en el sector. A continuación, se detallan los tres restantes competidores (ver Anexo 6):

- **Mextel:** Inicia sus operaciones en 2010, ofrece los servicios de televisión pagada, internet, telefonía fija y telefonía móvil. Es la segunda empresa más grande entre las cuatro empresas de telefonía celular en el país, con una participación de mercado de 30.9%.

---

<sup>14</sup> Average Revenue Per User, es el promedio o media de ingresos por usuario.

<sup>15</sup> Oferta de planes postpago con distintos beneficios según el monto de la renta mensual.

- **Chilecom:** Inicia sus operaciones en 2014, es el tercer operador de telefonía móvil del Perú, con una participación de mercado de 20.9%. Actualmente, ofrece servicios de telefonía móvil y telefonía fija (con tecnología móvil).
- **Vietnam Telecomunicaciones:** Ingresa al Perú en julio de 2014, convirtiéndose en el cuarto operador de telefonía móvil del país, con una participación de mercado de 16%. Ofrece solo los servicios de telefonía móvil prepago y postpago.

El blindaje<sup>16</sup> y la captura de clientes por parte de cada operador propició una competencia agresiva en el segmento de la telefonía móvil, causando así la pérdida de valor. Respecto a la empresa británica Virgin Mobile, primer OMV (Operador Móvil Virtual), ingresó al territorio peruano en el 2016, pero se retiró con poco más de un año de actividades tras encontrar dificultades para hacerse espacio en el mercado.

## 1.8. Canales de venta

Perumóvil comercializa sus productos y servicios a través de distintos canales de venta (todos tercerizados<sup>17</sup>), con el objetivo de llegar a la mayor cantidad de clientes posible, por lo que en el 2018 generó más de S/. 200 millones en ventas. Actualmente, su campo de acción se divide en tres grupos: Canal moderno que incluye los canales de ventas de tiendas, grandes superficies<sup>18</sup> y agencias autorizadas<sup>19</sup>; el canal masivo conformado por agencias distribuidoras y vendedores proactivos (fijo y móvil), y por último, el canal digital, conformado por la venta on line y call center. Seguidamente, una explicación más detallada de todos los canales que comercializan productos del mundo móvil.

### 1.8.1. Canal moderno

- **Tiendas franquicia:** Espacios dedicados a la venta y postventa de los servicios de Perumóvil, se caracterizan por tener ambientes amplios y cómodos, con aire acondicionado y zonas de experiencia donde los clientes pueden probar los productos y servicios. Se encuentran en los centros comerciales y en las principales zonas de cada ciudad. A la fecha, Perumóvil posee más de 130 tiendas en todo el país, las cuales en el 2018 colocaron en el mercado más de 700 mil líneas, convirtiéndose así en la principal

<sup>16</sup> Fortalecimiento de los canales de venta.

<sup>17</sup> A través de socios comerciales.

<sup>18</sup> Espacios en malls, centros comerciales o tiendas por departamento.

<sup>19</sup> Funcionaban principalmente como centros de pagos.

fuerza de ingresos de la compañía en el mundo móvil, con una participación de ingresos del 36% (ver Anexos 7 y 8). Estas tiendas se caracterizan por vender los cargos fijos<sup>20</sup> más altos, los cuales pueden llegar hasta S/.199.00, garantizando así su alta rentabilidad.

- **Grandes superficies:** Son puntos de ventas ubicados dentro de las principales tiendas por departamentos, tiendas de electrodomésticos y supermercados, se atiende tanto venta como postventa (solo algunos servicios); son espacios pequeños donde la atención es de pie y están junto a los competidores directos. Actualmente, Perumóvil cuenta con más de 400 puntos en todo el país, los cuales en el 2018 generaron el 15% de los ingresos por ventas del mundo móvil, colocando así en el mercado más de 950 mil líneas (ver Anexos 7 y 8). Estos puntos de venta se caracterizan por lanzar continuamente campañas en conjunto con las entidades en donde están ubicadas, logrando así más ventas pero con cargos fijos menores a los de una tienda franquicia.
- **Agencias autorizadas:** Espacios donde se ofrecen tanto la venta como la postventa de los servicios, se caracterizan por ambientes cómodos con aire acondicionado (más pequeños que las tiendas franquicias), y se encuentran ubicados en su mayoría en las zonas urbanas y principales centros comerciales de las ciudades. Hoy en día, Perumóvil tiene cerca de 100 agencias autorizadas en todo el país, que en el 2018 generaron el 3% de los ingresos del mundo móvil, colocando así en el mercado más de 120 mil líneas (ver Anexos 7 y 8). Estas agencias son mayormente utilizadas por los clientes como centros de pagos<sup>21</sup> debido a que son más pequeñas y rápidas, pero uno de sus principales inconvenientes es que no cuentan con toda la gama de equipos que se puede encontrar en una tienda franquicia.

### **1.8.2. Canal masivo**

- **Agencias distribuidoras:** Son puntos de venta masivos ubicados en las denominadas “zonas calientes o zonas Telco” (especializadas en ventas de celulares y chips, usualmente son calles o mercados) y conglomerados (pequeños complejos de tiendas donde se ofrecen accesorios para celulares, servicio técnico, etc). Estas agencias no atienden postventa y comercializan solo líneas prepago y postpago de bajo valor con cargos fijos no mayores a S/.39.00. Perumóvil cuenta con más de 10200 puntos en todo el país, que en el 2018 generaron el 18% de los ingresos por ventas del mundo móvil,

---

<sup>20</sup> Mensualidad que paga un cliente.

<sup>21</sup> Agencias autorizadas donde los clientes pueden acercarse a pagar la mensualidad de los servicios de Perumóvil.

colocando así en el mercado más de 5.3 millones de líneas (52% del total de ventas), convirtiéndose así en el canal con mayor participación de ventas de la compañía (ver Anexos 7 y 8). Pese a que solo se venden cargos fijos de bajo valor, el volumen de ventas ingresado ayuda a mantener el liderazgo de la compañía en el mercado.

- **Agencias VPA móvil:** es la fuerza de ventas de campo o vendedor ambulante que ofrece servicios de telefonía celular prepago (solo chip) y postpago de bajo valor (solo chip) con cargos fijos no mayores a S/.39.00. Usualmente se encuentran en la vía pública, en zonas de alto tránsito como mercados, parques o en zonas de periferia/rurales donde no hay mucha presencia de otros canales de venta. Para la venta utilizan un dispositivo biométrico (lector de huellas dactilares) que valida la identidad del cliente. Actualmente, Perumóvil cuenta con más de 1200 VPA en todo el país; en el 2018 generaron el 7% de los ingresos por ventas del mundo móvil, colocando así en el mercado más de 2.5 millones de líneas, que equivale al 24% del total de ventas (ver Anexos 7 y 8). En lo que va del 2019, su volumen de ventas ha crecido en 113%, respecto al mismo periodo del año anterior, logrando así una participación sobre las ventas del 35% (ver Anexo 2). Al igual que las agencias distribuidoras solo se venden cargos fijos de bajo valor, sin embargo, el volumen de ventas ingresado ayuda a la compañía a mantenerse líder en el mercado.

### **1.8.3. Canal telefónico y digital**

- **Call center:** Canal donde agentes realizan llamadas ofreciendo los diversos productos de la compañía. En el 2018 generaron el 16% de ingresos por ventas del mundo móvil, colocando así en el mercado más de 610 mil líneas (ver Anexos 7 y 8).
- **On line:** Es el canal donde se ofrecen productos y servicios a través de la página web de Perumóvil, funciona las 24 horas del día. Es usual encontrar campañas especiales en este medio. En el 2018 generaron el 5% de ingresos por ventas del mundo móvil, logrando colocar en el mercado más de 90 mil líneas (ver Anexos 7 y 8).

## **1.9. Perfil del consumidor**

Según los reportes de OSIPTEL (2019), en el Perú existen más de 40 millones de líneas móviles activas, asimismo, se conoce que el 48% de estas líneas pertenecen al producto prepago, el cual tiene un mayor crecimiento en las zonas rurales del país.

Es así que canales de venta de la compañía se enfocan en las distintas necesidades de los consumidores, por ejemplo, para el canal moderno tenemos:

- Tiendas franquicias: Los clientes que regularmente hacen uso de este canal son los del NSE medios y altos, dado que en estas tiendas se pueden encontrar productos de alta gama y planes de alto valor, de ahí que el producto postpago en estas tiendas aporta el 41% de las ventas y en prepago solo el 4%. Igualmente, este canal está enfocado en atender más a la población urbana, pues son tiendas que solo se encuentran en los centros comerciales de las principales ciudades.
- Grandes superficies: Los clientes que regularmente hacen uso de este canal son los del NSE medios y altos, puesto que estos puntos se encuentran en las principales tiendas por departamentos, tiendas de electrodomésticos y supermercados. Los clientes que acuden a estos puntos desean hacer una compra más rápida y así evitarse el alto flujo de clientes que acuden a las tiendas; estos clientes no necesariamente buscan productos de alta gama y planes de alto valor. Respecto al producto postpago las grandes superficies aportan el 26% de las ventas y en el prepago solo el 6%.
- Agencias autorizadas: Los clientes usualmente usan este canal como centro de pago de sus recibos pendientes, al no tener una alta representatividad en la empresa no generan mucho volumen de ventas. Respecto al producto postpago las grandes superficies aportan el 4% de las ventas y en el prepago solo el 2%.

Para el canal masivo tenemos lo siguiente:

- Agencias distribuidoras: Los clientes que hacen uso regular de este canal son de los NSE medio y bajo, considerando que estos puntos de venta se encuentran en mercados, zonas telco, conglomerados y en varios centros poblados del país. El flujo de venta de los productos prepago y postpago de bajo valor es alto, debido a que los clientes, en su mayoría con un poder adquisitivo bajo, suelen preguntar por las promociones y campañas que usualmente se encuentran solo en el canal masivo, es por ello que estos clientes se caracterizan por buscar un mejor precio, mayores beneficios y una compra muy rápida, la cual no es ofrecida por los otros canales. Otra de las características de los clientes de este canal es que en su mayoría buscan comprar un producto prepago, para ellos es más importante tener beneficios que el número telefónico, por lo que este producto aporta el 64% de las ventas, a diferencia del postpago que aporta un 14%.
- Agencia VPA móvil: Los clientes que hacen uso regular de este canal son de los NSE medio y bajo, visto que los vendedores proactivos usualmente se encuentran

en los mercados, parques, ferias y en zonas rurales donde los otros canales no tienen presencia. Estos clientes se caracterizan por adquirir mucho producto prepago, más importancia tienen los beneficios que el número celular; así el 24% de la venta prepago viene por este canal. La mayoría de los clientes del VPA pertenecen a las zonas rurales del país donde la forma más rápida de acceder a los servicios de un operador de telecomunicaciones es a través de esta modalidad de venta. Estos clientes de las zonas rurales se convirtieron pronto en una nueva oportunidad de venta, según una encuesta realizada en el 2018 el 85.9% de los usuarios de zonas rurales tenían un prepago.

El canal digital se caracteriza por tener clientes más ligados al mundo digital y la autogestión.

#### **1.10. Perumóvil y el Canal Proactivo Móvil – VPA**

En el año 2016 y a raíz de la intensa competencia presente en el sector, Perumóvil abre un nuevo canal dedicado a la venta exclusiva de planes prepago y postpago de bajo valor, orientado a las zonas de alto tránsito y periferias de las principales ciudades en donde sus canales de venta regulares no tenían presencia. Este nuevo canal de ventas estaba conformado únicamente por vendedores de campo, quienes ofrecían y activaban<sup>22</sup> chips prepago y postpago de bajo valor (cargos fijos entre S/.29 y S/.39). La ventaja de esta modalidad de ventas es que el “abordamiento” al cliente es directo y no como el resto de canales en donde la venta es receptiva, por lo tanto, se podía llegar a más clientes, especialmente a los de zonas rurales, considerados como un mercado potencial porque se encontraban muy dispuestos a adquirir los productos y servicios.

Precisamente, con este canal de ventas Perumóvil se propone frenar y recuperar la participación de mercado que venía perdiendo por la competencia con esta modalidad de venta, la cual les generaba mucho volumen y también captaba clientes a través de la portabilidad numérica. Por su parte, las otras operadoras como Chilecom y Vietnam Telecomunicaciones (último en entrar en el mercado de telecomunicaciones) enfocaron muchos de sus esfuerzos en esta nueva modalidad para así mejorar su participación de mercado, su *flowshare*<sup>23</sup> y su indicador de portas in<sup>24</sup> o clientes ganados (de otro operador).

---

<sup>22</sup> Se refiere a la generación del contrato con el cliente final.

<sup>23</sup> Volumen de ventas ingresadas por un operador durante un periodo de tiempo (este indicador suele medirse de manera mensual).

<sup>24</sup> Portas in: Líneas prepago y postpago provenientes de otro operador móvil. Portas out: Líneas prepago y postpago que un operador cede.

Como principal competidor en este canal se posicionaba la empresa Vietnam Telecomunicaciones, dado que su estrategia se enfocó en ingresar a localidades donde la competencia no era muy fuerte, por ejemplo, en las periferias de las principales ciudades, gracias a una buena tecnología (fibra óptica)<sup>25</sup> logró llevar comunicación y mayor velocidad de datos a poblaciones pequeñas y alejadas, concentrando allí mucha de su venta proactiva. Es por ello, que en pocos años de servicio Vietnam Telecomunicaciones consigue ganarse un cupo en el sector posicionándose con más del 10% de participación de mercado.

Mientras tanto, en el 2018 Perumóvil enfocó sus esfuerzos en fortalecer este canal, incrementando la fuerza de ventas en casi un 50%, lo que llevó a que los ingresos por ventas percibidos por este canal crezcan de un 3% en enero del 2018 a un 12% en diciembre del mismo año (ver Anexo 7).

Respecto al volumen de ventas el canal masivo tenía la mayor participación, aportó en el 2018 un 76% entre todos los canales y productos de móvil, por lo que un 24% de este volumen provenía de la venta proactiva en campo (el restante pertenecía a las agencias distribuidoras), y en el 2019 la participación del canal proactivo creció a un 35% (ver Anexo 8).

En cuanto al mix de productos, el canal VPA se categorizaba como de bajo valor debido a que casi el 90% de sus ventas provenía del producto prepago. La fórmula de rentabilidad de este canal estaba en función al alto volumen de ventas a un precio bajo (cargo fijo), garantizando así el liderazgo en el mercado frente a unos competidores muy agresivos.

Para el 2019 la competencia seguía muy fuerte, los otros operadores como Mextel, Chilecom y Vietnam Telecomunicaciones tenían una fuerza de ventas proactiva mayor, conformada aproximadamente por 1600, 1400 y 1500 vendedores respectivamente, a comparación de los 1200 vendedores que tenía Perumóvil. En definitiva, esta rivalidad no solo trajo un incremento de ventas exponencial sino también pérdida de valor en el producto, pues para hacer frente a la competencia y abrirse un espacio en el mercado los operadores debían ofrecer mayores beneficios a un menor costo (ver Anexo 5). Al mismo tiempo, ya comenzaban a brotar muchos temas preocupantes como malas prácticas de venta, informalidad y una cuestionada calidad de ventas ingresadas.

---

<sup>25</sup> Filamento de material dieléctrico, como el vidrio o los polímeros acrílicos, capaz de conducir y transmitir impulsos luminosos de uno a otro de sus extremos; permite la transmisión de comunicaciones telefónicas, de televisión, etc., a gran velocidad y distancia, sin necesidad de utilizar señales eléctricas. (Léxico, 2020).

### 1.11. Informalidad y calidad de ventas en el canal proactivo

Cuando este canal comenzó a operar no existía una normativa vigente que regulara las ventas realizadas proactivamente, por lo que se presentaban casos en los que vendedores inescrupulosos activaban chips<sup>26</sup> con DNI<sup>27</sup> de terceros, de los cuales incluso se realizaban llamadas por parte de extorsionadores desde las cárceles del país.

Cuando en el 2016 se detectaron estos casos, OSIPTEL emitió una normativa que disponía la utilización del mecanismo biométrico para validar la identidad de los abonados de los servicios públicos móviles prepago, gracias a esta medida se pudo regular de alguna forma la venta de chips en campo.

Otro punto crítico y preocupante para el regulador es que en este canal casi el 100% de los vendedores de campo no están en planilla (no reciben beneficios sociales), y trabajan bajo un sistema de comisiones que les permite ganar hasta 2500 soles aproximadamente, pero en promedio perciben entre 1000 y 1300 soles, siendo casi un 35% de vendedores que reciben menos del sueldo mínimo,<sup>28</sup> en promedio S/500. Este factor ocasiona una alta rotación del personal, puesto que durante el mes de trabajo los vendedores perciben que si se les dificulta llegar a los rangos mínimos, simplemente dejan de trabajar y se van a otro operador u otro negocio, puesto que no existe ningún contrato firmado con su actual empleador, en promedio el 15% del total de la fuerza de ventas abandona el trabajo durante la primera semana de cada mes. La ausencia de obligación hace más difícil la contratación y capacitación de nuevos vendedores y por consiguiente, se complica más el llegar a las cuotas comerciales dispuestas para el canal, a esto se añade que algunos vendedores utilizaban este trabajo como fuente adicional de ingresos, es decir como un complemento a sus trabajos habituales.

Para agravar la situación de la informalidad, el mismo día de la reunión, Gestión<sup>29</sup> publicó una noticia donde el presidente de OSIPTEL, Rafael Munte, señalaba que los vendedores de chips (VPA) de todos los operadores de telefonía móvil estaban ofreciendo los productos a nombre de terceras personas, la nota decía lo siguiente (ver Anexo 9):

Esta situación nos preocupa en demasía dado que hemos detectado y con pruebas contundentes, que los vendedores ambulantes están comercializando chips a nombre de otra persona distinta a la que la adquiere, lo cual es una actividad delictiva... La decisión que tome el ente regulador -acotó Munte- puede venir

---

<sup>26</sup> Momento en el cual un chip queda apto para su uso.

<sup>27</sup> Documento Nacional de Identidad.

<sup>28</sup> Sueldo mínimo en Perú: S/930.

<sup>29</sup> Uno de los diarios más importantes del país.

desde una simple prohibición a la venta ambulatoria de chips hasta algún tipo de regulación que establezca candados para efectos de las transacciones hechas bajo esta modalidad. (“Detectan a vendedores ambulantes de chips ofrecerlo a nombre de terceras personas”, 9 de julio de 2019).

Otro aspecto crucial del canal era la calidad de las ventas ingresadas por los VPA, se había determinado que en el producto prepago cerca del 35% de los vendedores no cumplía con los principales KPI<sup>30</sup> de calidad que se exigían en Perumóvil (Ratio de recargas y tráfico de llamadas) y en el producto postpago alrededor del 25% de las líneas no cumplían con estos indicadores. Se comprobó que gran parte de estas malas ventas eran ingresadas por vendedores nuevos, quienes por querer llegar a los rangos mínimos de comisión activaban chips a clientes que no necesariamente los iban a recargar<sup>31</sup> o usar; ello también era proclive a cualquier tipo de mala práctica con fines claramente engañosos.

#### **1.12. Nueva estrategia para el canal**

Todo este escenario le llenaba de mucha preocupación a Alberto, así que inmediatamente después de la reunión con Carlos convocó a su equipo de trabajo y luego de una larga y productiva conversación se planteó las siguientes opciones de cara a solucionar los problemas presentes en el canal.

Indiscutiblemente, la informalidad en el canal era un tema muy alarmante y no solo para ellos sino también para el regulador. Como primera alternativa se planteó cambiar la forma de contratación de estos vendedores, a una modalidad bajo contrato con un sueldo fijo y una parte variable por comisión de ventas, ante ello se tenía que reformular el actual esquema de pagos. También se pensaba que esta alternativa podría ayudar a disminuir la rotación de los vendedores puesto que se estaría asegurando un sueldo y estos no verían la necesidad de buscar otros puestos de trabajo. Pero al mismo tiempo asomaban varias preguntas: ¿Estarían dispuestas las agencias que manejaban el canal poner a toda su fuerza de ventas en planilla? ¿Qué iba a pasar con un vendedor que no llegara a la cuota exigida, quien iba a subvencionar su sueldo? ¿Mejoraría la calidad de ventas con esta solución? ¿Se incrementarían los costos de las mismas? Estas eran algunas de las interrogantes que Alberto tenía respecto a ir por este camino.

---

<sup>30</sup> KPI (*key performance indicator*), conocido también como indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento. (Indicador clave de rendimiento, 2020).

<sup>31</sup> Una recarga consiste en ingresar saldo monetario tanto para llamadas o datos móviles.

Una segunda opción que se desarrolló con el equipo fue la de disminuir el *head count*<sup>32</sup> del canal y quedarse solamente con los vendedores regulares que tenían buenos ratios de calidad. Anteriormente, Alberto ya había identificado a todos estos vendedores y los tenía clasificados en cuartiles<sup>33</sup> según su nivel de ventas y calidad. Pero también saltaba otra duda, una de las principales peticiones de Carlos era que cualquier plan que se tome no debería impactar negativamente en los resultados de la compañía, y la decisión de disminuir el *head count* podría afectar principalmente el volumen de producción de este canal. Para contrarrestar esta circunstancia, Alberto propuso trabajar alternativas a través de incentivos para así no verse tan afectados, pero esto no iba a ser sostenible en el tiempo.

Por último, el equipo sugirió cerrar la modalidad de venta VPA y destinar todo el presupuesto para fortalecer el canal de agencias distribuidoras, también perteneciente al canal masivo, lo que se buscaba era mejorar la presencia de la marca, fidelizando con contratos de exclusividad a los principales puntos de venta del país. La idea era que aquellos puntos que generasen el mayor volumen de ventas y con buenos ratios de calidad, tuvieran mucha presencia de la marca Perumóvil a través de letreros, toldos, publicidad y vitrinas, todo lo que ayudara a mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado y las ventas.

Cabe señalar que una de las ventajas era que Perumóvil tenía mucha participación en este canal, ya en el 2019 se pudo identificar que uno de los competidores más fuertes solo se encontraba en el 60% de los puntos de ventas en los que Perumóvil ofrecía sus productos, otorgando así una ventaja competitiva en este canal (ver Anexo 10). Por otro lado, Alberto sabía que las agencias distribuidoras aportaban cerca del 50% del volumen de ventas de la compañía y al ser una venta receptiva tenía mejores ratios de calidad. Pero no todo era color de rosa, uno de los principales problemas era que al cerrar el canal VPA, se iba a dejar sin trabajo a cerca de 1200 vendedores de campo y a todo el personal staff de las agencias que les brindaban soporte.

Por la tarde, terminada la reunión con su equipo, Alberto procedió a retirarse a su oficina, debía evaluar todos los pros y contra de cada una de las alternativas que se había planteado junto con su equipo, solo quedaba determinar cuál sería la mejor opción y la que menor impacto causaría o tal vez, debía proponer otra reunión para tener más propuestas y evaluarlas. Alberto se quedó meditando por un largo tiempo en su oficina hasta que miró su reloj y vio que ya eran las 10 de la noche, por lo que procedió a guardar todo y retirarse a casa para reflexionar mejor esta compleja decisión.

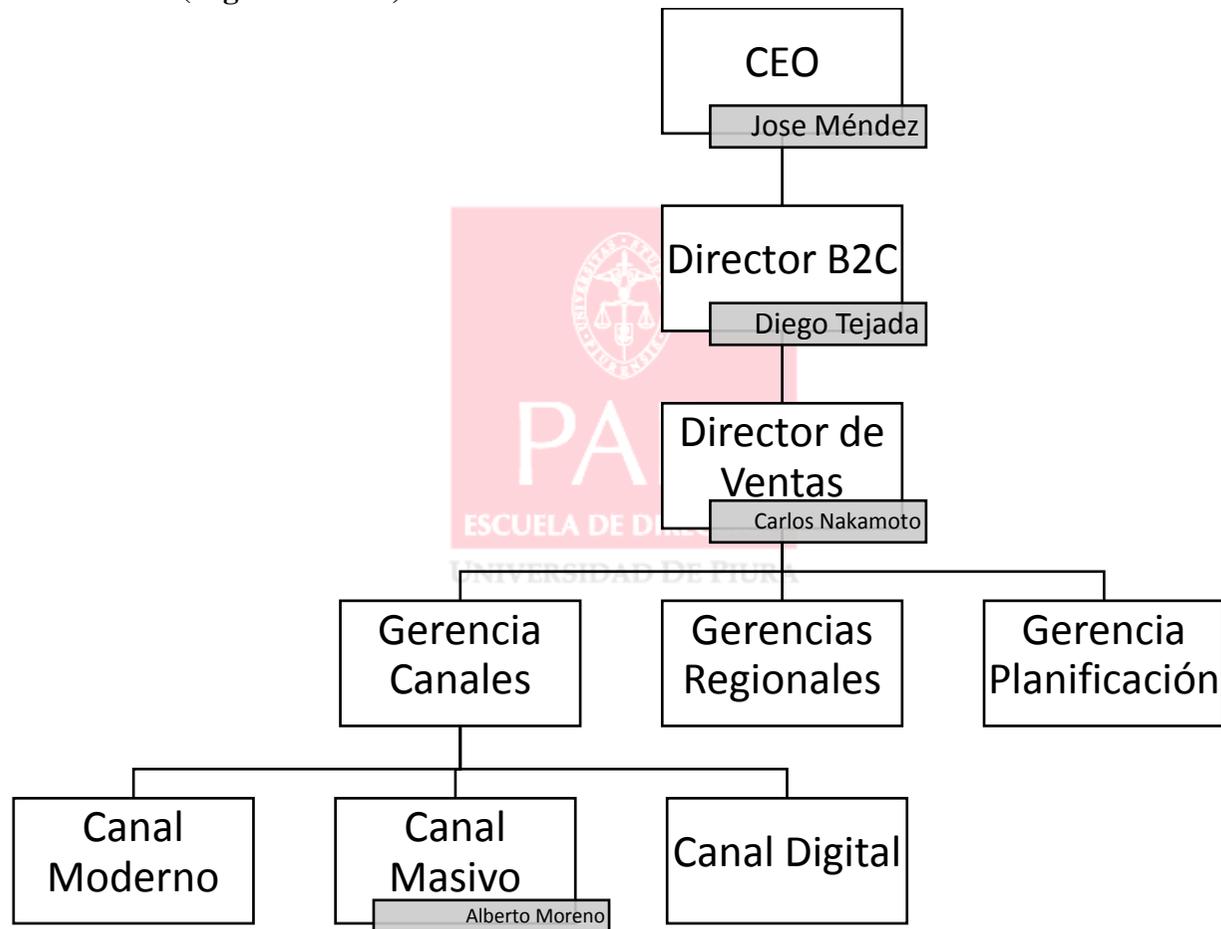
---

<sup>32</sup> Cantidad de vendedores proactivos a nivel país.

<sup>33</sup> Cuartiles: Se refiere a la clasificación de los vendedores o tiendas en 4 grupos, donde el cuartil 1 es el mejor y el cuartil 4 es el más bajo, ello en función de varios criterios: volumen de ventas, calidad, KPIs, etc.

## Anexos

### Anexo 1. Organigrama Perumóvil (Segmento B2C)



Fuente: elaboración propia

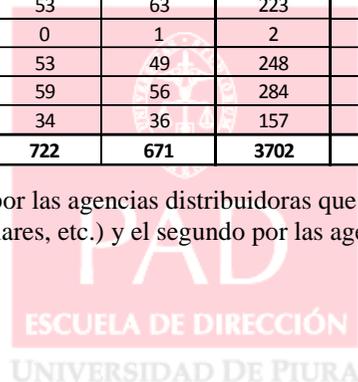
## Anexo 2. Volumen de Ventas (miles) para los productos prepago y postpago – Canal Masivo

Zonal	Enero 2018	Febrero 2018	Marzo 2018	Abril 2018	Mayo 2018	Junio 2018	Total 2018	Enero 2019	Febrero 2019	Marzo 2019	Abril 2019	Mayo 2019	Junio 2019	Total 2019
<b>AGENCIAS DISTRIBUIDORAS</b>	<b>397</b>	<b>426</b>	<b>491</b>	<b>486</b>	<b>523</b>	<b>466</b>	<b>2788</b>	<b>433</b>	<b>389</b>	<b>426</b>	<b>394</b>	<b>427</b>	<b>400</b>	<b>2469</b>
LIMA	83	81	98	98	109	105	573	99	96	107	97	109	101	607
OTROS	1	5	6	5	8	6	32	3	3	1	4	0	0	11
REGION NOR ORIENTE	115	129	156	154	164	142	860	119	111	122	113	121	112	698
REGION NORTE	127	140	151	149	157	136	859	136	115	125	115	124	119	733
REGION SUR	71	70	80	81	85	76	463	77	65	72	65	73	68	420
<b>AGENCIAS PROACTIVAS</b>	<b>78</b>	<b>112</b>	<b>152</b>	<b>167</b>	<b>199</b>	<b>205</b>	<b>914</b>	<b>344</b>	<b>317</b>	<b>342</b>	<b>350</b>	<b>342</b>	<b>252</b>	<b>1947</b>
LIMA	16	23	32	36	53	63	223	129	120	111	104	108	69	641
OTROS	0	0	0	0	0	1	2	1	0	0	1	2	0	4
REGION NOR ORIENTE	23	32	43	48	53	49	248	72	68	86	92	81	56	455
REGION NORTE	27	41	51	51	59	56	284	101	94	100	108	101	86	590
REGION SUR	12	17	26	33	34	36	157	41	35	44	46	49	41	257
<b>Total general</b>	<b>475</b>	<b>538</b>	<b>643</b>	<b>653</b>	<b>722</b>	<b>671</b>	<b>3702</b>	<b>777</b>	<b>707</b>	<b>768</b>	<b>744</b>	<b>768</b>	<b>651</b>	<b>4415</b>

**Nota.** El canal masivo se divide en dos grupos, el primero formado por las agencias distribuidoras que tienen a cargo todos los puntos de venta del país (ubicados en mercados, zonas telco, bodegas, bazares, puntos de venta de accesorios de celulares, etc.) y el segundo por las agencias proactivas que tienen a cargo a los vendedores de campo.

Fuente: Perumóvil (s.f.)\*

Elaboración propia



\* Por confidencialidad, se ha cambiado el nombre de la empresa y los datos de los documentos originales.

### Anexo 3. Vendedor Proactivo Móvil – VPA



1. VPA activando un chip con la huella digital del cliente.



2. Activaciones y campañas para impulsar la venta en campo.

Fuente: elaboración propia

#### Anexo 4. Perumóvil en el mundo



Fuente: Perumóvil (s.f.)\*

---

\* Por confidencialidad de la empresa se ha cambiado el nombre.

## Anexo 5. Oferta Preplan



1. Oferta lanzada en 2017



2. Oferta lanzada en 2018



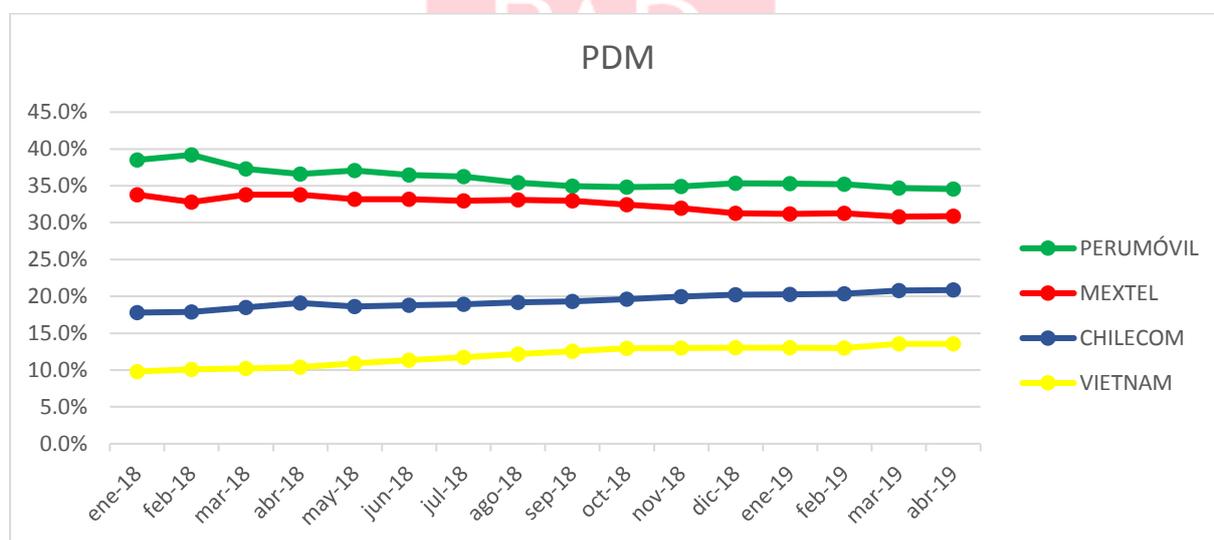
3. Oferta lanzada en 2019

Fuente: Perumóvil (s.f.)\*  
Elaboración propia

\* Por confidencialidad se ha cambiado el nombre de la empresa

## Anexo 6. Participación de mercado

MES	PERUMÓVIL	MEXTEL	CHILECOM	VIETNAM TELECOMUNICACIONES
ene-18	38.5%	33.8%	17.8%	9.8%
feb-18	39.2%	32.8%	17.9%	10.1%
mar-18	37.3%	33.8%	18.5%	10.2%
abr-18	36.6%	33.8%	19.1%	10.4%
may-18	37.1%	33.2%	18.6%	10.9%
jun-18	36.5%	33.2%	18.8%	11.4%
jul-18	36.2%	33.0%	18.9%	11.7%
ago-18	35.4%	33.1%	19.2%	12.2%
sep-18	35.0%	33.0%	19.3%	12.6%
oct-18	34.8%	32.4%	19.6%	13.0%
nov-18	34.9%	32.0%	20.0%	13.0%
dic-18	35.3%	31.3%	20.2%	13.0%
ene-19	35.3%	31.2%	20.3%	13.1%
feb-19	35.2%	31.3%	20.4%	13.0%
mar-19	34.7%	30.8%	20.8%	13.5%
abr-19	34.6%	30.9%	20.9%	13.6%



Fuente: OSIPTEL (2020)  
Elaboración propia

### Anexo 7. Participación por canal de ventas (% ventas en soles ingresados en el mundo móvil)

Mes	CANAL MODERNO			CANAL MASIVO		CANAL DIGITAL		Total
	TIENDAS	G.SUPERFICIES	AGENCIAS RECEPTIVAS	AD	AGENCIAS PROACTIVAS	CALL CENTER	ONLINE	
<b>Enero 2018</b>	37%	15%	3%	17%	3%	22%	2%	100%
<b>Febrero 2018</b>	37%	18%	3%	20%	5%	14%	3%	100%
<b>Marzo 2018</b>	35%	17%	3%	21%	6%	15%	2%	100%
<b>Abril 2018</b>	36%	17%	3%	18%	6%	17%	3%	100%
<b>Mayo 2018</b>	37%	16%	3%	18%	6%	16%	4%	100%
<b>Junio 2018</b>	38%	16%	3%	15%	5%	19%	5%	100%
<b>Julio 2018</b>	37%	16%	3%	16%	6%	17%	5%	100%
<b>Agosto 2018</b>	39%	12%	3%	18%	6%	16%	6%	100%
<b>Septiembre 2018</b>	36%	14%	3%	19%	8%	14%	6%	100%
<b>Octubre 2018</b>	36%	12%	2%	18%	10%	13%	8%	100%
<b>Noviembre 2018</b>	33%	12%	2%	18%	13%	14%	8%	100%
<b>Diciembre 2018</b>	36%	14%	2%	20%	12%	10%	6%	100%
<b>Total general</b>	<b>36%</b>	<b>15%</b>	<b>3%</b>	<b>18%</b>	<b>7%</b>	<b>16%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>

\*Nota. Se considera dentro del mundo móvil todas las ventas que involucren los productos postpago, prepago y portabilidad (esto puede incluir o no los equipos celulares).

Fuente: Perumóvil (2019)\*

\* Por confidencialidad, se ha cambiado el nombre de la empresa y los datos de los documentos originales.

## Anexo 8. Participación por canal de ventas (Volumen ventas ingresado en el mundo móvil)

Zonal	2018		2019*	
	Total	Participación	Total	Participación
AGENCIAS DISTRIBUIDORAS	5,377,558	52%	2,468,795	45%
AGENCIAS PROACTIVAS	2,531,587	24%	1,946,526	35%
AGENCIAS RECEPTIVAS	129,747	1%	35,030	1%
G. SUPERFICIES	951,571	9%	407,996	7%
TIENDAS	711,356	7%	396,201	7%
CALL CENTER	610,351	6%	205,863	4%
ONLINE	90,121	1%	69,825	1%
OTROS	3,032	0%	669	0%
<b>Total general</b>	<b>10,405,323</b>	<b>100%</b>	<b>5,530,905</b>	<b>100%</b>

\*Los datos del 2019 están hasta el mes de junio

Fuente: Perumóvil (2019)\*



\* Por confidencialidad, se ha cambiado el nombre de la empresa y los datos de los documentos originales.

## Anexo 9. Informalidad en la venta ambulante de chips

🔍 | ☰ Menú | **GESTIÓN** | Detectan a vendedores ambulantes de chips ofrecerlo a nombre de... |    

# Detectan a vendedores ambulantes de chips ofrecerlo a nombre de terceras personas

Rafael Munte, presidente del Osiptel, adelantó a Gestión.pe que se está evaluando si eliminar la venta ambulatoria de chips o permitirla bajo ciertos candados. La propuesta se emitiría antes de agosto.



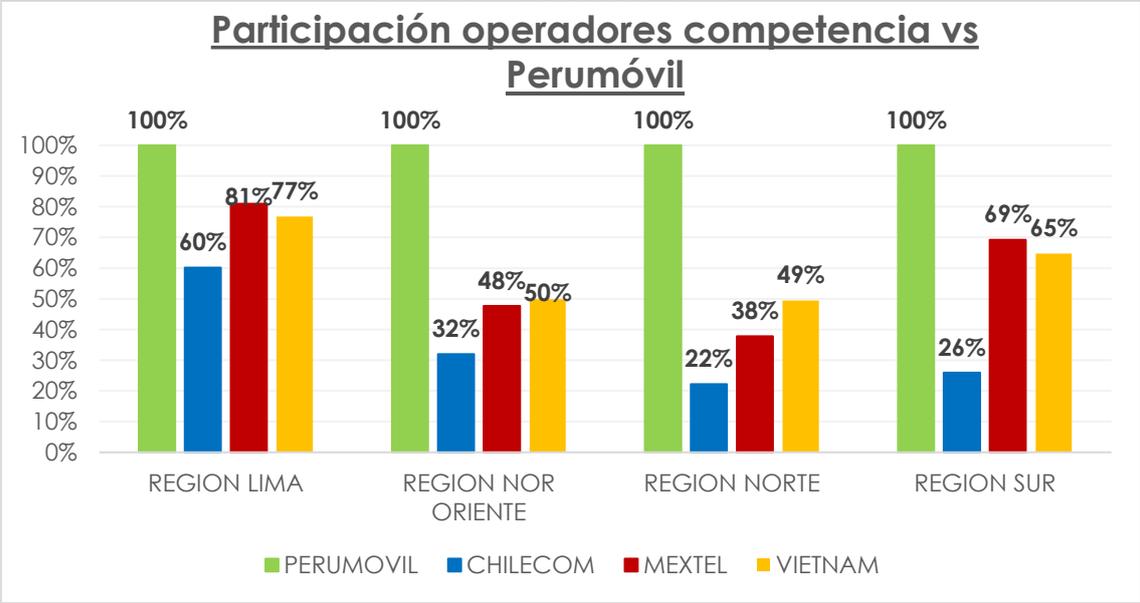
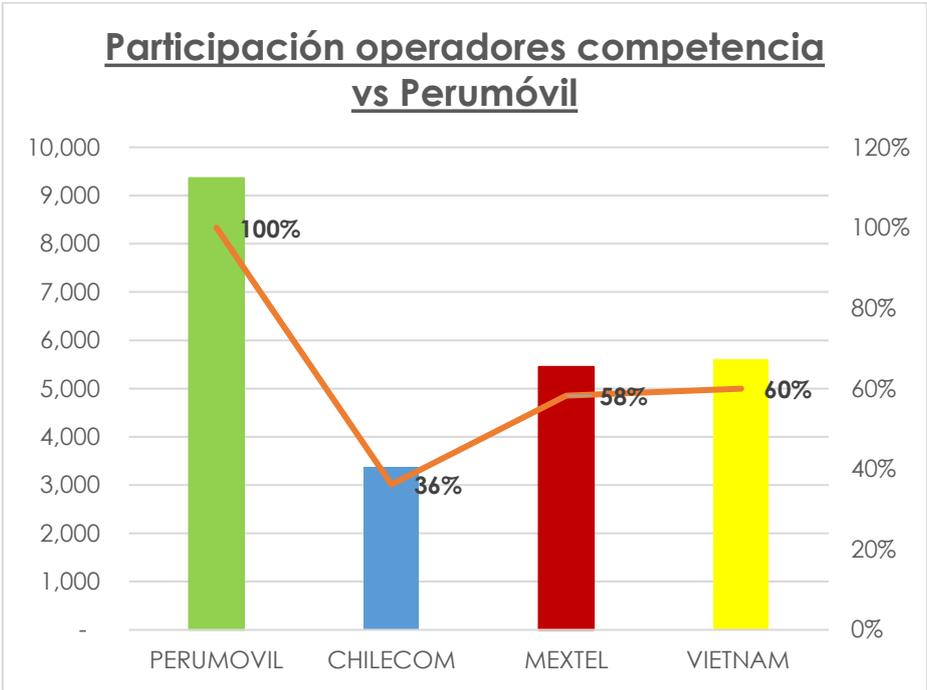
**“Invertí solo \$200 y en 3 semanas se hicieron \$1500 Hoy, después de unos meses ya gané mas de \$10000,,”**

[Averigüe aquí >](#)

Juan Carlos S. 61 Comerciante **iFOREX**

Fuente: Detectan a vendedores ambulantes de chips ofrecerlo a nombre de terceras personas (9 de julio 2019)

**Anexo 10. Participación operadores competencia vs Perumóvil (Agencia Distribuidora)**



Fuente: elaboración propia

## Capítulo 2. *Teaching Note*

### 2.1. Sinopsis del caso

Perumóvil es la subsidiaria peruana de Telephone de España, una de las compañías de telecomunicaciones más grande del mundo. En el Perú la compañía fue líder durante años en varias categorías de productos, tales como telefonía fija, televisión por cable y telefonía móvil, incluso gozaba de una posición considerada monopólica en lo que atañe a telefonía fija.

Con un mercado en constante crecimiento y sin competidores por algunos años, la empresa generaba utilidades año tras año. En el 2016 decide abrir un nuevo canal, dedicado a la venta exclusiva de planes postpago de rentas bajas y prepago, ubicándose mayormente en zonas de alto tránsito y en las periferias de las principales ciudades, donde los canales de venta regulares no tenían presencia (no existía oficinas de atención). Este nuevo canal de ventas estaba conformado únicamente por vendedores de campo que ofrecían y activaban chips prepago y postpago de rentas bajas (S/.29 – S/.39).

La ventaja de esta modalidad de ventas es que el abordaje al cliente es directo y en la vía pública y no como el resto de los canales en donde la venta es receptiva. Esta misma ventaja se convirtió posteriormente en un problema, ya que aparecían reclamos de usuarios que indicaban que nunca celebraron contrato alguno con las operadoras de telefonía, llegando inclusive a ser usadas estas líneas por extorsionadores.

En un intento por mantener el canal, el regulador obligó a los operadores a utilizar un sistema biométrico, sin embargo, continuaron apareciendo reclamos por parte de los usuarios.

En el año 2019, el regulador estatal ya manifestaba su preocupación respecto a la alta informalidad del canal y lo que ello conlleva, por lo que solicitó a los operadores un plan para acabar con estos problemas.

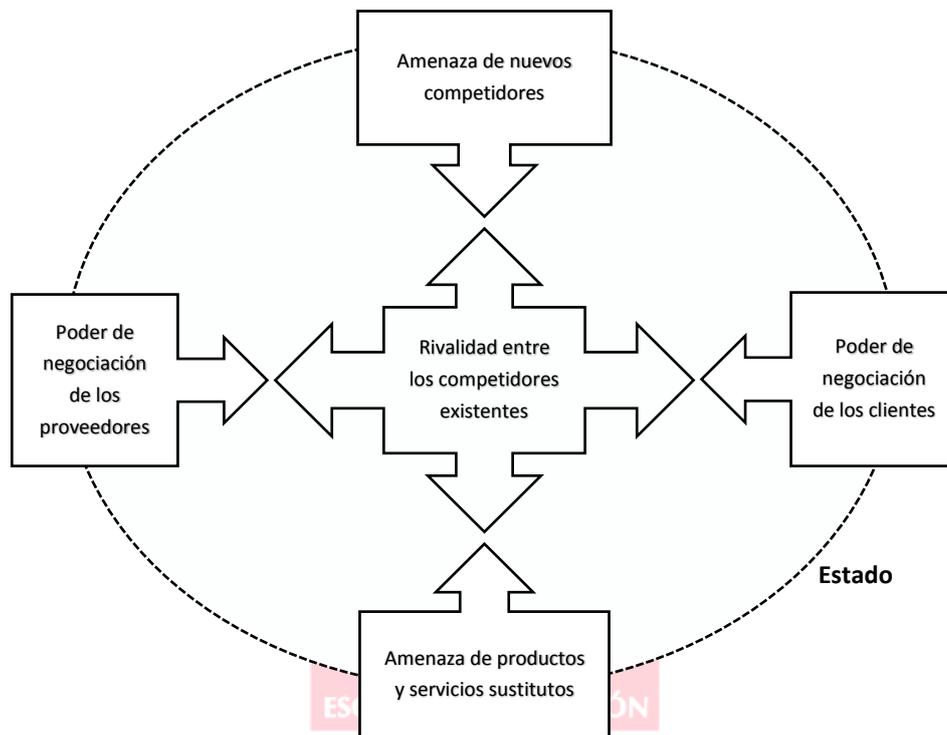
### 2.2. Propósito

El caso ha sido redactado para programas MBA y cursos de educación para ejecutivos en las áreas de ventas y trade marketing, con el fin de identificar las oportunidades y mejoras en los canales de ventas, reestructurarlos y diferenciarlos de la competencia de manera eficiente.

Asimismo, busca generar discusión acerca de las estrategias que se debe plantear la compañía para sus canales de ventas, teniendo en cuenta todos los factores importantes del sector: tales como la competencia, los clientes, productos sustitutos, nuevos entrantes, negociación con proveedores y el Estado, quien en este caso en particular, cumple un papel importante pues sus decisiones pueden modificar por completo la estrategia del canal proactivo

móvil. En la Figura 1 se aprecia gráficamente todos los factores que influyen al momento de establecer la estrategia de una empresa o de un canal de ventas.

**Figura 1. Fuerzas de Porter**



Fuente: elaboración propia

A continuación, se precisan los objetivos a alcanzar con el desarrollo del presente caso:

Objetivos pedagógicos:

- Servir como herramienta de discusión para la toma de decisiones vinculadas al sector de telecomunicaciones.
- Ayudar al alumno a entender la dinámica del sector de telecomunicaciones en países en vías de desarrollo.

Objetivos del caso:

- Identificar cuándo una empresa debe ampliar, reducir o reestructurar sus canales de ventas.
- Aprovechar las ventajas competitivas de los distintos tipos de canales de ventas.

- Comprender la estrategia de un canal frente a un entorno altamente competitivo, con pérdida de valor y poca diferenciación.
- Afrontar de la mejor manera posible la regulación estatal, con el fin de que el impacto hacia la compañía sea el menor posible.
- Transformar un problema en una oportunidad para el incremento de ventas y mejora en los resultados de la compañía.

### **2.3. Funciones de los canales de venta**

A través de los canales de venta se presentan los productos a los consumidores, de tal forma, que el usuario se familiariza y conoce el producto o servicio ofrecido. Los canales de venta son una forma de publicitar los productos, por tanto, es indispensable contar con una estrategia de marketing y promoción bien definida para encontrar el canal de venta ideal para el público objetivo. (Souza, 2018).

Los canales de ventas no solo están dirigidos a los clientes fijos (retenciones de clientes), también buscan captar nuevos usuarios con las promociones de sus productos y servicios, a fin de asegurar e incrementar las ventas. Es por ello, que es de vital importancia elegir correctamente el canal, teniendo en cuenta los siguientes puntos: el producto, precio, estabilidad del producto en el mercado, los intermediarios y la calidad de las ventas (Chinabrand, 2019).

Las principales funciones de los canales de ventas de Perumóvil son:

- Canal moderno: Atiende ventas y postventa, la venta en este canal es netamente receptiva, es importante aprovechar la afluencia a estos canales con el fin de generar ventas cruzadas (cerrar ventas aprovechando las transacciones de la postventa). Tienen un horario de atención regular y cuenta con ambientes cómodos.
- Canal masivo: Atiende solo venta receptiva en las agencias distribuidoras y venta proactiva de campo en el VPA, no tienen un horario habitual, su función principal es generar capilaridad, llegar a zonas donde los canales tradicionales no llegan y aprovechar las oportunidades de ventas en dichas zonas.
- Canal telefónico y digital: Atiende venta y postventa, este canal busca la auto atención para que el cliente evite ir a una tienda y así hacer más eficiente su compra.

### **2.4. Estrategia del canal de ventas**

Todos los canales en los que Perumóvil comercializa sus productos prepago y postpago tienen distintas estrategias y se dividen en función de los objetivos comerciales que tienen planteados. A continuación, en la Tabla 1 se puntualizan las distintas estrategias de cada canal

**Tabla 1. Estrategia-Canales de venta**

Canal	Canal	Estrategia	Cobertura	Participación en Ventas	Participación en Ingresos	Rentas
Canal Moderno	Tiendas Franquicias	Comercializar productos de alto valor, mantener una gama variada de productos y ofrecer el servicio postventa. Principal fuente de ingresos en el mundo móvil	130 tiendas	7%	36%	Todas
	GGSS	Comercializar los productos de la compañía en zonas de alta afluencia como centros comerciales y supermercados haciendo frente a los principales competidores. Tener mayor presencia para los productos de alto valor.	400 puntos	9%	15%	Todas
	Agencias Autorizadas	Aprovechar los centros de pagos para capturar clientes mediante el abordaje y cross selling.	100 agencias	1%	3%	Todas
Canal Masivo	Agencia Distribuidora	Estar presente en los mercados, avenidas principales, zonas calientes y zonas telco, llegando así a estar ubicados en más puntos de la ciudad y sus periferias ofreciendo nuestros productos a muchos más clientes. Se caracteriza por altos volúmenes de ventas con rentas bajas.	10200 pdv*	52%	18%	Rentas bajas
	Vendedores proactivos	Contar con una fuerza de ventas proactiva que llegue directamente al cliente final (door to door). Este canal nace para hacer frente a la competencia y recuperar la participación de mercado perdida.	1200 vendedores	24%	7%	Rentas bajas
Canal Digital	Call center	Fidelizar a los clientes actuales ofreciéndoles más productos o mayores beneficios, así mismo capturar nuevos clientes mediante la portabilidad numérica.	5 socios	6%	16%	Todas
	On line	Brindar un servicio con rapidez en la compra, la posibilidad de hacerlo desde cualquier lugar y a cualquier hora del día, pensando en la comodidad del cliente.	Página Web	1%	5%	Todas

\*Punto de venta

Fuente: elaboración propia



Cada canal de ventas tiene un propósito para la compañía y cada uno responde distinto frente a un entorno competitivo. No solo es importante mirar contra quién se compete en el mercado sino también contra qué canal.

## 2.5. Rol estratégico del canal informal: Vendedores proactivos

A raíz de la intensa competencia presente en el sector de telecomunicaciones, Perumóvil abre en el 2016 un nuevo canal dedicado a la venta exclusiva de planes prepago y postpago de bajo valor, dirigido a zonas de alto tránsito y en las periferias de las principales ciudades, donde sus canales de venta regulares no tenían presencia. Tradicionalmente la venta del sector era solamente receptiva, es decir, se esperaba que el cliente se acerque personalmente a los puntos de venta como tiendas y grandes superficies o utilice los canales digitales, pero con el nacimiento de este canal las empresas de telefonía iban en busca de sus clientes, de ahí que se les denomine vendedores proactivos.

Una de las principales ventajas de esta modalidad radicaba en que la oferta de estos planes de bajo valor se realizaba en zonas donde la venta tradicional no tenía presencia, esto es, en

zonas rurales y periferias donde los clientes usualmente esperaban ir a la ciudad para adquirir los servicios de telecomunicaciones. En cambio, ahora, con la presencia de estos vendedores en estos lugares se generó un alto dinamismo en la venta, dado que estos clientes se consideraban como un mercado potencial muy dispuesto a adquirir los productos y servicios.

Bajo este escenario y en respuesta a la competencia agresiva del sector (Chilecom y Vietnam Telecomunicaciones estaban muy enfocados en esta modalidad de venta), Perumóvil decide también enfocar muchos de sus esfuerzos en fortalecer este canal para así frenar la pérdida de participación de mercado que en ese momento experimentaba.

En definitiva, Perumóvil propone poner mucho foco en la estrategia propia del canal, concentrándose así en los siguientes aspectos importantes que serían la clave del éxito:

- Contar con una fuerza de ventas proactiva que llegue directamente al cliente final.
- Ubicarse en zonas de alto tránsito, como zonas telco y mercados con mucha afluencia de clientes.
- Visita frecuente a zonas rurales y periferias de las ciudades para así facilitar a los clientes el acceso a los servicios de telecomunicaciones.
- Contar con una oferta de productos prepago y postpago de bajo valor que sean atractivos para este tipo de consumidores.
- Ofrecer campañas y promociones especiales que incentiven la compra de estos productos.
- Hacer frente a la competencia y generar altos volúmenes de venta.

Igualmente, cabe mencionar que en esta modalidad de venta también estaba muy presente la informalidad, hasta la fecha se habían presentado casos de vendedores que activaban chips sin el consentimiento del cliente y estos eran revendidos a terceras personas, prestándose así en algunas ocasiones para actos delictivos. Es necesario recalcar que la mayoría de los vendedores no se encontraban en planilla y ganaban solamente por comisiones.

## **2.6. Ventajas competitivas en un producto poco diferenciado**

La importancia de conocer e identificar adecuadamente las ventajas competitivas de la compañía permite afrontar escenarios altamente competitivos y poco diferenciados, en los que se compite por precio y beneficios buscados.

Uno de los factores limitantes del sector de telecomunicaciones es que las campañas promocionales y beneficios que se les ofrecen a los clientes son fácilmente copiables y replicables por parte de otros operadores, por lo cual, la diferenciación por producto se hace cada vez más complicada. En consecuencia, Perumóvil debe evaluar otras formas para sobresalir en el mercado actual, por ejemplo, identificar las ventajas competitivas que tiene la compañía, analizar dónde deben enfocarse los esfuerzos, y buscar una ventaja competitiva por liderazgo en costos, manteniendo siempre al cliente como foco central.

## **2.7. Pérdida de valor en el producto móvil y respuesta frente a la competencia**

El mercado de telefonía móvil con poco crecimiento comenzó a caracterizarse por tener una dinámica de competencia muy agresiva, surgieron nuevos competidores muy importantes, dispuestos a todo por formar parte del mercado de los dos grandes operadores de telecomunicaciones del país.

Esta lucha constante por ganar participación de mercado propició al inicio una interminable guerra de precios, seguida por mejoras constantes en la oferta de productos que ofrecían las operadoras de telefonía, tanto en prepago como en postpago. Cada vez más los clientes obtenían mayores beneficios a un menor precio, siendo provechoso para ellos pero muy perjudicial para la rentabilidad de las operadoras. Los ingresos de Perumóvil por concepto de telefonía móvil decrecieron en el 2016 en 11.4% respecto al año anterior.

Frente a este escenario el mundo prepago fue uno de los más afectados, el mercado comenzó a acostumbrarse a la entrega de bonos de bienvenida (minutos, mensajes y datos) y bonos de recargas, cuyos beneficios eran adicionales al monto de la recarga que compraba el cliente. Con cada campaña lanzada por algún operador, el resto respondía con otra campaña más agresiva que mejoraba la oferta presente en el mercado, buscando así una diferenciación por precio o por beneficios ofrecidos. En la Tabla 2 se muestra un comparativo de la oferta prepago de Perumóvil entre los años 2017 y 2019.

**Tabla 2. Comparativo ofertas prepago**

Año	Precio	Duración	Minutos mismo operador	Minutos otro operador	SMS	MB	Whatsapp	Redes Sociales
2017	S/ 7.00	7 días	Ilimitados	20	200	100	Ilimitado	Solo FB 1GB
2018	S/ 5.00	4 días	Ilimitados	Ilimitados	Ilimitados	150	Ilimitado	FB/IG/Waze
2019	S/ 5.00	5 días	Ilimitados	Ilimitados	Ilimitados	500	Por 30 días	FB/Messenger

**Nota:** FB= Facebook; IG= Instagram

Fuente: elaboración propia

En el mundo postpago se vivió una dinámica similar, se promocionaba más en el canal masivo los planes de renta baja (S/. 29.90 – S/. 39.90), que al igual que en la oferta prepago, la competencia otorgaba cada vez más y mejores beneficios, siendo la única diferencia el precio y la cantidad de datos ofrecidos. Una de las principales consecuencias de esta guerra fue la disminución del ARPU (*Average Revenue Per User*: Promedio de ingresos por usuario) de la planta de clientes postpago, debido a la comercialización cada vez más grande de los planes con rentas bajas. Dado que los competidores ofrecían cada vez mejores y mayores beneficios, los clientes optaban por adquirir cargos fijos más bajos de acuerdo a sus necesidades. En resumen, la pérdida de valor en el producto móvil se originó por los siguientes factores:

- Nuevos operadores de telecomunicaciones iniciaron una competencia muy agresiva en búsqueda de una mayor participación de mercado.
- La oferta de productos se diferenciaba por el precio o beneficios otorgados. Los clientes ya no escogían a una operadora por su calidad del servicio o por la cantidad de clientes que estos tenían.
- Entró a tomar mayor fuerza el término “minutos ilimitados a todo operador”, eliminando del mercado a las redes privadas que ofrecían minutos ilimitados a un mismo operador.
- Cada año las ofertas de productos se mejoraban para ser más competitivos, el mercado comenzaba a ofrecer más beneficios a un menor precio.
- Los clientes ajustaban sus necesidades a la nueva cartera y oferta de productos, originando que los ingresos percibidos por cliente sean cada vez menores.

Como resultado de esta feroz competencia se mejoró la infraestructura de telecomunicaciones en el país, pues al tratar de buscar nuevos clientes las operadoras comenzaron a expandir las fronteras de sus servicios, llegando así a centros poblados alejados

y mejorando no solo la cobertura sino también la tecnología; se ofrecía una mejor calidad de la señal y sobre todo mayor velocidad en la transferencia de datos.

## **2.8. Influencia del Estado en el desarrollo de la estrategia de un canal de ventas**

Es importante enfatizar el poder del Estado en el sector de telecomunicaciones, en particular, el regulador (OSIPTEL) vela por los derechos de los usuarios, establece normas y condiciones que pueden llegar a cambiar la estrategia de un canal de ventas o incluso de la compañía que brinda el servicio de telecomunicaciones.

Tras su preocupación por eliminar la informalidad y acabar con las malas prácticas presentes en la venta ambulante de chips, OSIPTEL solicitó a las empresas de telecomunicaciones entregar planes que lleguen a cambiar el estado actual del canal, con el fin de erradicar todo tipo de acción delictiva. Ello llevó a que la compañía se replantee su estrategia y vea formas no solo de acabar con este problema sino también hacer frente a la alta competencia, poniendo como prioridad el estar siempre preparados ante cualquier escenario que ponga en riesgo los ingresos y las ventas de la compañía.

## **2.9. Alternativas y plan de acción**

Alberto consideró tres alternativas de solución para afrontar y responder al pedido de OSIPTEL y Carlos, cada alternativa tenía sus ventajas y desventajas, pero lo que debía asegurar era que los resultados de la compañía no debían verse afectados con cualquiera de las decisiones que se tome.

A continuación, se detallan las tres alternativas de solución:

1. Cambiar esquema de pagos y contratación a una modalidad bajo contrato (en planilla) con un sueldo fijo y una parte variable por comisión de ventas.
2. Quedarse solamente con la fuerza de venta de campo que tenga buenos ratios de calidad y venta.
3. Cerrar el canal de VPA (Vendedores proactivos) y direccionar los recursos a fortalecer el canal de AD (Agencias distribuidoras).

Cada una de estas alternativas muestra ventajas y desventajas que deben ser evaluadas bajo distintos criterios, los cuales se listan a continuación:

### Alternativa 1: criterios

- Económico: Habría un impacto directo en la rentabilidad; al mantener a toda su fuerza de ventas en planilla tendría que asegurar un pago mínimo, aun cuando los vendedores no lleguen a las cuotas requeridas para lograr los objetivos comerciales. Actualmente los vendedores comisionan solo en función a sus ventas. En la Tabla 3, se realiza la evaluación económica de esta alternativa.

**Tabla 3. Evaluación económica**

<b>Gasto actual</b>	
Total trabajadores	1,200
% trabajadores con bajo rend.	50%
% trabajadores con rend. Normal	50%
Comisión trab bajo rend	500
Comisión trab rend normal	1,150
Trabajadores bajo rend	300,000
Trabajadores rend normal	690,000
Total Gasto	990,000
<b>Alternativa 1</b>	
Sueldo fijo	930
Comisiones promedio	220
Total	1,150
Trabajadores bajo rend	558,000
Trabajadores rend normal	690,000
Gasto sueldos	1,248,000
Cargas sociales	624,000
Total Gasto	1,872,000
<b>Incremento gasto</b>	<b>- 882,000</b>

Fuente: elaboración propia

- Estratégico: Al formalizar el canal VPA con vendedores en planilla no se perdería la fuerza de ventas actual, no habría necesidad de que ellos busquen otras opciones, con esto se reduciría la rotación del personal.
- Poder sobre los vendedores: Dado que ahora estarían trabajando bajo contrato con planilla se obtiene mayor control sobre los vendedores, esto ayudaría a tener mejor vigilancia en lo que concierne a la informalidad del canal.

- Relación con los vendedores: Los vendedores podrían estar más motivados debido a que ahora recibirán un pago mínimo mensual asegurado, y tendrían todos los beneficios de ley que se incluyen cuando un trabajador se encuentra en planilla.
- Relación con el Regulador: Con un mayor poder sobre los vendedores (dado que estarían en planilla) se estaría atacando una de las principales preocupaciones del regulador, la informalidad.

### **Alternativa 2: criterios**

- Económico: Al reducir el *head count* de vendedores en 50 %, los de bajo rendimiento revisados en la Tabla 3, se afectaría el volumen de producción del canal, impactando directamente las ventas de la compañía y de los socios.
- Estratégico: Se reducirían las ventas informales al tener un mejor control sobre los vendedores, ya que estos serían los de mejor calidad y con mayor volumen de ventas, logrando el impacto directo en la estrategia de volumen de ventas ingresado por este canal.
- Poder sobre los vendedores: Al contar con un número reducido de vendedores con buen volumen de ventas y buenos ratios de calidad se tendría un mayor y mejor poder sobre ellos.
- Relación con los vendedores: Para lograr los volúmenes de ventas necesarios se exigiría mucho más a la fuerza de ventas actual, lo cual podría afectar su motivación y ocasionar el aumento de la rotación del personal.
- Relación con el Regulador: Se acabaría con las ventas informales pero los vendedores no estarían en planilla y seguirían trabajando a destajo.

### **Alternativa 3: criterios**

- Económico: El cierre del canal VPA impactaría directamente en las ventas de la compañía, pero dejaría un presupuesto habilitado (ver Tabla 3) para cubrir los gastos adicionales que se generen en el canal de agencias distribuidoras.
- Estratégico: Una de las ventajas es que Perumóvil tiene mucha participación en el canal de agencias distribuidoras, con una mayor presencia de marca. En un estudio realizado en el 2019 (Ver Anexo 10) se pudo identificar que uno de los competidores más fuertes solo se encontraba en el 60% de los puntos de ventas en los que Perumóvil ofrecía sus productos, haciendo que el traslado natural de la venta hacia este canal se haga mucho

más complicado para el resto de competidores, además, se conoce que las agencias distribuidoras aportaban cerca del 50% del volumen de ventas de la compañía.

- Poder sobre los vendedores: Al cerrar el canal se perdería poder sobre los vendedores.
- Relación con los vendedores: Desmotivación por parte de los vendedores que se quedan sin trabajo, cerca de 1200 a nivel nacional.
- Relación con el Regulador: Con el cierre del canal VPA se acabaría de raíz con esta informalidad que reclama el regulador, se abriría las puertas a una venta más sana y de calidad.

En base a las alternativas y criterios mencionados líneas arriba, se proceden a plantear los siguientes planes de acción, los cuales tratarían de cumplir con lo dictado por el regulador y la empresa.

### **Alternativa 1**

Poner al vendedor en planilla requeriría que el socio esté en la capacidad de garantizar el pago fijo a cada uno de los vendedores, para ello, se propondría dar un subsidio inicial por parte de Perumóvil durante tres meses aproximadamente, e ir estableciendo el mejor mecanismo de trabajo. Una vez superado este periodo, se esperaría contar con vendedores de calidad dispuestos a llegar a los objetivos comerciales planteados, de no conseguirlo significaría un impacto económico para el socio.

### **Alternativa 2**

Se recomienda establecer cuartiles de vendedores en función de volumen de ventas y calidad, donde los primeros en salir del canal serían los del cuartil más bajo, con eso se garantizaría una reducción paulatina de la fuerza de ventas y así se acomodaría los objetivos comerciales en función del nuevo número de vendedores en el canal. Asimismo, se propone lanzar incentivos económicos para la fuerza de ventas, con el objeto de motivarlos y procurando no impactar mucho la producción.

### **Alternativa 3**

Estratégicamente, fortalecer el canal de agencias distribuidores sería lo más recomendable para no perder mucho volumen de ventas y mantener fuertes los puntos donde la compañía tiene más presencia. Al invertir en el canal se mejoraría la presencia de marca, fidelizando con contratos de exclusividad a los principales puntos de venta del país; la idea era

que generasen el mayor volumen de ventas, con buenos ratios de calidad, y que la marca Perumóvil tenga mayor recordación a través de letreros, toldos, publicidad y vitrinas, dado que la competencia no es muy fuerte en este canal.

Respecto a los vendedores del VPA para no dejarlos sin trabajo, se buscaría establecer un cuartil con los mejores vendedores, en función a su volumen de ventas y calidad, de igual modo, se propondría una nueva mecánica para ubicar a estos vendedores en los mejores puntos de venta, aprovechando su experiencia como vendedores proactivos cumplirían la función de impulsores de venta. En la Tabla 4, se detallan las alternativas de solución, considerando sus ventajas y desventajas.

**Tabla 4. Alternativas de solución**

Alternativa	Descripción	Ventajas	Desventajas
Alternativa 1	Cambiar esquema de pagos y contratación a una modalidad bajo contrato (en planilla) con un sueldo fijo y una parte variable por comisión de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Disminución de la rotación del personal</li> <li>.- Vendedores aseguran un sueldo mensual</li> <li>.- FFVV contaría con todos los beneficios al estar en planilla</li> <li>.- Mayor poder sobre la fuerza de ventas</li> <li>.- Vendedores más motivados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Impacto en la rentabilidad del socio al tener toda la FFVV en planilla.</li> <li>.- El socio subsidiaría a los vendedores que no lleguen a los mínimos requeridos.</li> <li>.- Riesgo de reducir fuerza de ventas para mantenerse rentables</li> </ul>
Alternativa 2	Quedarse solamente con la fuerza de venta de campo que tenga buenos ratios de calidad y venta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Mejora de los ratios de calidad</li> <li>.- Mejora en la regularidad de ventas</li> <li>.- Cluster de vendedores</li> <li>.- Mayor control sobre la fuerza de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Disminución del volumen de ventas al reducir la FFVV</li> <li>.- No se asegura reducir la rotación del personal</li> <li>.- Los vendedores no entrarían a una planilla</li> </ul>
Alternativa 3	Cerrar el canal de VPA (Vendedores proactivos) y direccionar los recursos a fortalecer el canal de AD (Agencias distribuidoras)	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Direccionar los recursos hacia uno de los canales que genera el mayor volumen de ventas de la compañía</li> <li>.- Vneta receptiva con buenos ratios de calidad</li> <li>.- Presencia tanto en zonas urbanas como rurales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Cierre de agencias, con ello se perdería 1200 vendedores de campo y todo el equipo staff que conforman estas agencias</li> <li>.- Reducción del volumen de ventas ingresado por el canal VPA</li> <li>.- Los puntos de venta no son 100% exclusivos de Perumóvil</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## 2.10. Preguntas de discusión sugeridas

a) ¿Por qué se genera pérdida de valor en el producto/mercado?

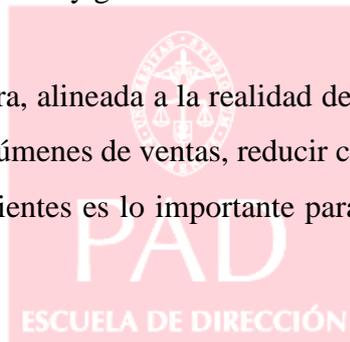
Con la entrada de nuevos competidores dispuestos a ganar una importante participación en el mercado, se generó en el país una competencia constante y agresiva que llevó a las compañías de telecomunicaciones a mejorar su oferta de productos con mayores beneficios y menores precios, ello ocasionó una competencia con pérdida de valor donde el mayor beneficiario llega a ser el cliente (ver numeral 2.7).

b) ¿Por qué es estratégico el canal VPA para Perumóvil?

El canal VPA es estratégico para Perumóvil por los siguientes puntos (ver numeral 2.5):

- Cuenta con una fuerza de ventas proactiva que llegue directamente al cliente final.
- Se ubica en zonas de alto tránsito, como zonas telco y mercados con mucha afluencia de clientes.
- Visita frecuentemente las zonas rurales y periferias de las ciudades, facilitando a los clientes el acceso a los servicios de telecomunicaciones, especialmente donde la venta tradicional no llega.
- Cuenta con una oferta de productos prepago y postpago de bajo valor que son atractivos para este tipo de consumidores.
- Ofrece campañas y promociones especiales que incentivan la compra de estos productos.
- Hace frente a la competencia y generar altos volúmenes de venta.

Definir una estrategia clara, alineada a la realidad del sector (ver Figura 1), que permita a la compañía aumentar sus volúmenes de ventas, reducir costos, hacer frente a la competencia y sobre todo satisfacer a sus clientes es lo importante para que una buena estrategia ayude a lograr los objetivos planteados.



c) ¿Qué implicancias estratégicas tiene el cierre de un canal de ventas y que acciones posteriores deberían tomarse?

Para tomar la decisión de cerrar un canal primero se debe evaluar la estrategia de la empresa y de cada uno de los canales donde realiza su venta, para así tener un panorama completo, adicional es necesario entender la rivalidad de cada competidor en este sector de telecomunicaciones y conocer dónde es fuerte cada uno. Así mismo no solo se debería mirar la empresa y los competidores sino también los clientes internos y externos que se verían afectados con esta decisión., por otro lado, es importante aceptar al Estado como una fuerza adicional, porque prácticamente es él quien lleva a la compañía a cambiar la estrategia de un canal de ventas.

Una vez tomada la decisión de cerrar un canal de ventas, se debe tener presente que el presupuesto asignado a éste hay que saberlo redireccionar para fortalecer cualquier operación que genere rentabilidad para la empresa, teniendo en cuenta que esta operación deberá absorber toda la demanda insatisfecha que quede con el objetivo de no perderla frente a la competencia.

d) ¿Cómo debe ser la respuesta de un líder de mercado frente a la competencia?

Comprender cuál es la dinámica del sector de telecomunicaciones en países en vías de desarrollo y entender las fortalezas y debilidades no solo del líder del mercado sino también de la competencia es la clave para el desarrollo de una estrategia que mantenga el liderazgo de la compañía frente a un sector de mercado altamente competitivo y con pérdida de valor. Es fundamental analizar el mercado buscando siempre estar un paso adelante, entregando al cliente una propuesta de valor que se diferencie de la competencia y que genere resultados positivos para la compañía.

e) ¿Cómo el poder del Estado puede influir en el cierre de un canal de ventas y cuál debe ser la posición de Perumóvil?

El poder del Estado en este sector de telecomunicaciones es fuerte, pues es el ente estatal encargado de velar por los derechos de los usuarios, estableciendo normas y condiciones que pueden llegar a cambiar inclusive la estrategia de un canal de ventas o incluso de la compañía.

En la medida en que sea posible Perumóvil debe estar de acuerdo con las disposiciones que indique el regulador pues ambos buscan como objetivo final mitigar las malas prácticas presentes, como el fraude e informalidad, y que se cumplan los lineamientos que el sector de telecomunicaciones requiere.

f) ¿Cómo podría evitarse estas situaciones en el futuro?

Es necesario que se implementen políticas y lineamientos nacionales que impidan cualquier tipo de malas prácticas dentro de los canales de ventas, además, se debe establecer adecuados procesos que aseguren el correcto flujo de venta y principalmente, que el cliente reciba lo que realmente está comprando. La supervisión con perfil fiscalizador por parte de la compañía es crucial para mantener todo bajo control, cumpliendo con los objetivos trazados.

En efecto, es muy importante que todos los sistemas de la compañía estén integrados y los procesos correctamente mapeados para que así vendedores con malas prácticas no puedan sacar la vuelta al sistema. Esto es un proceso crítico, pues se detectaron casos en que los vendedores activaban chips a terceros sin el consentimiento del cliente, incurriendo así en una actividad delictiva con consecuencias penales.

No solo es conveniente mapear y cortar estas malas prácticas sino también establecer políticas acertadas de amonestación a malos vendedores según la gravedad de los hechos, de esta forma se tendrán todas las reglas de juego claras antes de que los vendedores salgan a ofrecer los productos de Perumóvil.

## 2.11. ¿Qué sucedió?

En la vida real lo que sucedió fue que la compañía inició acciones para estar preparados frente a un eventual cierre del canal, si bien el regulador no se había pronunciado sobre esta medida, la compañía entendió que el camino era la organización y planificación. Para ello se comenzó a trabajar varios frentes, se tomaron las siguientes acciones con el fin de reducir el impacto del cierre del canal proactivo, sin que se vea afectada la calidad y el volumen de ventas:

- En primer lugar, se colocó en cuartiles a todos los vendedores VPA, separándolos en vendedores TOP, buenos, bajos y aquellos que no generaban rentabilidad para la empresa.
- Para no perder a los vendedores TOP y buenos, la compañía planteó que estos realicen nuevas funciones en las agencias distribuidoras, canal que representaba cerca del 50% del volumen de ventas de la compañía y que tenía mucha mayor presencia que la competencia en los distintos puntos de venta ubicados a lo largo del país. Estos vendedores trabajarían directamente con los puntos de venta y comisionarían en función al volumen de ventas que estos llegaran a tener, también harían la función de impulsores para así incrementar la venta receptiva.
- A su vez, los vendedores TOP y buenos se encargarían de realizar caravanas de ventas en los centros urbanos y rurales de las principales localidades. Esta modalidad sí estaba permitida bajo la norma, debido a que los canales tradicionales no llegaban a tener cobertura en todas las zonas del país.
- A estos vendedores, que posteriormente se llamaron *pusher*, se les ofrecería una nueva modalidad de comisión, inclusive mejor que la que tenían como vendedores proactivos.
- Se mejoraron los procesos de venta tales como el uso del kit biométrico para verificar la identidad del cliente, se limitaron la cantidad de líneas a las que un cliente podía acceder y por último, en caso de fraude o malas prácticas se penalizaba con el cese inmediato al vendedor, presentando la denuncia respectiva si incurrían en actos ilícitos.

Mientras tanto, el 27 de noviembre de 2019 el regulador de telefonía envió una carta a todos los operadores de telefonía móvil, en ella indicaba que tenían un plazo de 10 días hábiles para cerrar el canal y cesar con la venta ambulatoria. Se alegaba que este tipo de venta no brindaba las medidas de seguridad necesarias, y tampoco garantizaba la entrega adecuada de información a los usuarios.

Dado que ya se tenía un plan preparado, se procedió a ejecutarlo de manera inmediata, reduciendo así el impacto del cierre del canal proactivo; gracias a este rápido accionar no se perdieron muchas ventas, se cumplió con la normativa y sobre todo se hizo un traspaso de funciones de manera ordenada. Perumóvil fue el único operador que adoptó las medidas indicadas por el regulador dentro del plazo establecido.

## **2.12. ¿Qué se viene para el futuro del canal?**

Si bien el proceso de cierre y adaptación de los vendedores al nuevo canal se hizo de manera rápida y ordenada, realmente el volumen de producción se vio afectado, pero estuvo dentro de lo que la compañía había proyectado.

El siguiente reto para Perumóvil es comenzar a crecer en ventas de calidad y seguir ganando participación de mercado, esto garantizaría un impacto positivo en los resultados de la compañía. Por lo cual, es indispensable pensar en las necesidades del cliente y en cómo alinear sus productos hacia ello, buscando brindar un valor agregado que les proporcione un diferencial muy marcado frente a la competencia.

Otro trabajo importante a realizar es la fidelización de los puntos de ventas estratégicos, los que generan mayores volúmenes de venta podrían ofrecer solo los productos de Perumóvil, impulsando una exclusividad de marca, la idea es no perder frente a la competencia y seguir manteniéndose líderes del mercado. Asimismo, se busca originar en el cliente una mayor recordación de marca de la mano de una oferta alineada a sus necesidades.

En suma, la tendencia actual en las grandes compañías TELCO va alineada a la generación de contenido y a la búsqueda de beneficios exclusivos para cada tipo de cliente. Perumóvil promueve una competencia sana, que no genere pérdida de valor y que otorgue al cliente el mejor servicio de telecomunicaciones, por su parte, la empresa reafirma su compromiso con el cumplimiento de la normativa vigente estipulada por los reguladores.

## Conclusiones

El estudio del presente caso ha permitido concluir que nos encontramos inmersos en el sector de telecomunicaciones, actualmente es un mercado altamente competitivo porque cada participante busca ganarse la mayor cantidad de clientes valiéndose de distintas estrategias. Una de sus características es la pérdida de valor, esto es, se ofrecen productos con más y mejores beneficios, pero con menores precios, al final el cliente es el más beneficiado.

Razón por la cual, entender la función de cada canal de ventas es primordial para establecer la estrategia adecuada que garantice resultados positivos para la compañía. Estas acciones se deben evaluar y formular desde distintos puntos, tales como el sector, la competencia, clientes, productos, Estado, etc.

En consecuencia, al moverse dentro de un sector altamente competitivo, con pérdida de valor y productos poco diferenciados, es vital conocer e identificar las ventajas competitivas que permitan afrontar estos escenarios.

Asimismo, es imprescindible considerar tres puntos claves que ayudarán a establecer la mejor estrategia para el canal de ventas VPA: mejorar o mantener la rentabilidad de la empresa, mejorar o mantener la rentabilidad del socio y por último, no impactar mucho a la fuerza de ventas, que es la cara de la empresa frente al público.

En el sector de telecomunicaciones el poder del Estado es alto, pues vela por los derechos de los usuarios para que estos no sean vulnerados, y frente a las malas prácticas es el regulador quien pide reformas en el manejo de los canales de ventas, estos cambios deben responder y solucionar las problemáticas encontradas.

Es recomendable asegurarse que el alumno entienda la dinámica del sector de telecomunicaciones, en especial la del canal de ventas proactivas VPA, y en base a ello se tomen las mejores decisiones que lleven a obtener los resultados esperados.



## Bibliografía

- Céspedes, F. V. (2006). *Administración de ventas y vendedores*. [Nota técnica 513-S32]. Harvard Business School.
- Chinabrands (2019) ¿*Qué son los canales de venta? Definición, tipos, consejos*. Recuperado de <https://es.chinabrands.com/dropshipping/article-que-son-los-canales-de-venta-definicion-tipos-consejos-16315.html>
- Coughlan, P. J. (2002). *Análisis de competidores: anticipándose a las acciones competitivas*. [Nota técnica 704-S08]. Harvard Business School,
- Crespo Pardo, G. (20 de agosto de 2020). Informe sobre Telefónica. *Rankia*. Recuperado de <https://www.rankia.pe/blog/rating-financiero/4706704-informe-telefonica>
- Detectan a vendedores ambulantes de chips ofrecerlo a nombre de terceras personas. (09 de julio de 2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/detectan-vendedores-ambulantes-chips-ofrecerlo-nombre-terceras-personas-272607-noticia/>
- Dolan, R. J. (2000). *Salir al mercado*. [Nota técnica 503-S83]. Harvard Business School.
- ETNA y Movistar se unen para ofrecer beneficios a los clientes. (08 de octubre de 2019). *Energía & Negocios*. Recuperado de <https://revistaenergiaynegocios.com/2019/10/08/etna-y-movistar-se-unen-para-ofrecer-beneficios-a-los-clientes/>
- Font, V. (1985). *Funciones del jefe de ventas*. [Nota técnica MN-168]. IESE Business School. Universidad de Navarra.
- García Luaces, P. (19 de abril de 2011). 1924: Se constituye la Compañía Telefónica en España. *Libertad Digital*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://blogs.libertaddigital.com/almanaque-de-la-historia-de-espana/1924-se-constituye-la-compania-telefonica-en-espana-9486/>
- Guemawat, P., Rivkin, J. (s.f.). *Creando ventaja competitiva: capítulo 3 del libro Estrategia y panorama empresarial*. [Nota técnica DG-NT-353]. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Hábitos, usos y actitudes hacia la telefonía móvil. (10 de diciembre de 2018). *Ipsos*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/habitos-usos-y-actitudes-hacia-la-telefonía-movil-0>  
<https://www.bvl.com.pe/eff/B70009/20170324163401/MEB700092016AIA01.PDF>
- Indicador clave de rendimiento (20/08/2020). En *Wikipedia*. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Indicador\\_clave\\_de\\_rendimiento](https://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_clave_de_rendimiento)

- Kasturi Rangan, V. (1994). *Diseño de canales de distribución*. [Nota técnica 506-S35]. Harvard Business School.
- Léxico (2020). *Fibra óptica*. Recuperado de [https://www.lexico.com/es/definicion/fibra\\_optica](https://www.lexico.com/es/definicion/fibra_optica)
- López, A. (31 de octubre de 2018). Telefonía móvil: Las empresas que fueron “absorbidas” en el Perú. *Mercado negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/informes/telefoniamovil-las-empresas-que-fueron-absorbidas-en-el-peru/>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (s.f.). *Habilitación de la tecnología 4G-LTE*. Recuperado de [https://portal.mtc.gob.pe/logros\\_habilitacion.html](https://portal.mtc.gob.pe/logros_habilitacion.html)
- OSIPTEL (2019). *Indicadores del servicio móvil*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/documentos/2-indicadores-del-servicio-movil>
- OSIPTEL (2020) *Reportes recomendados. Participación de mercado móvil (% líneas)* Recuperado de <https://punku.osiptel.gob.pe/#>
- OSIPTEL (abril 2017). *Se intensifica desconcentración del mercado de telefonía móvil*. Recuperado de [https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico\\_abril2017/files/assets/basic-html/index.html#1](https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico_abril2017/files/assets/basic-html/index.html#1)
- OSIPTEL (enero 2018). *La portabilidad móvil marcó récord histórico en 2017*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/noticia/ndp-portabilidadmovil-recordhistorico-2017>
- OSIPTEL (febrero 2018). *Índice de concentración alcanzó su nivel histórico más bajo*. Recuperado de [https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico\\_feb2018/files/assets/common/downloads/Reporte%20Estad.pdf](https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico_feb2018/files/assets/common/downloads/Reporte%20Estad.pdf)
- OSIPTEL (mayo 2017). *Tarifa implícita por minuto de voz en la telefonía móvil*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/reporte-competencia-n03/reporte-competencia-n03-tarifaxminuto-vozmovil.pdf>
- Osiptel: más del 50% de usuarios de telefonía móvil en Lima ya son postpago. (6 de setiembre de 2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/osiptel-mas-del-50-de-usuarios-de-telefoniamovil-en-lima-ya-son-postpago-noticia/?ref=gesr>
- Porter, M. E. (2008a). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. [Nota técnica R0801E-E]. Harvard Business Review América Latina.
- Porter, M. E. (2008b). *¿Qué es la estrategia?* [Nota técnica R0811M-E]. Harvard Business Review América Latina.
- Quelch, J. A. (1987). *Las promociones de ventas*. [Nota técnica MN-155]. Pamplona: Universidad de Navarra. IESE Business School.

Renart, L. G. (2005). *La retribución de los equipos de venta*. [Nota técnica MN-353].

Pamplona: Universidad de Navarra. IESE Business School.

Souza, N. (03 de julio de 2018). ¿Cuáles son los canales de venta más eficientes hoy en día?

*Hotmart*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://blog.hotmart.com/es/canales-de-venta/>

