



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

LOS DESAFÍOS DE LA TELEFONÍA MÓVIL EN EL SEGMENTO PREPAGO

Gisella Espinoza-Nakao, Juan Félix-Del
Águila y Rodolfo Valverde-Tello

Lima, 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Espinoza, G., Félix, J. y Valverde, R. (2016). *Los desafíos de la telefonía móvil en el segmento prepago* (Tesis de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



PROGRAMA MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS PART TIME

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

“LOS DESAFÍOS DE LA TELEFONÍA MÓVIL EN EL SEGMENTO PREPAGO”

Espinoza Nakao, Gisella Nathalie

Félix Del Águila, Juan Manuel

Valverde Tello, Rodolfo

Lima, 2017

*Agradecimiento especial a nuestras
familias, por su apoyo incondicional.*

*Dedicado a nuestras hijas, quienes son
y serán el motor de nuestras acciones y
decisiones.*

Prólogo

El presente análisis de caso tiene como objetivo ilustrar a los alumnos del curso de Dirección Comercial sobre la revisión del Análisis de Mercado, Propuesta de Valor y Promociones.

Se eligió esta situación debido a que plantea una decisión compleja en la que se deben tener en cuenta varios criterios que pudiesen ser dejados de lado en la posición de una empresa líder, al no cuestionarse las necesidades de sus consumidores, junto con su propuesta de valor.

Asimismo, este análisis puede ser de utilidad académica a los alumnos para evaluar aspectos que deben considerarse no sólo ante la caída de participación de mercado, sino como una actitud permanente de cara al liderazgo en el sector en que se encuentran.

Índice

1. Prólogo.....	3
2. Introducción.....	5
3. Capítulo 1: Texto del Caso.....	6
4. Capítulo 2: Desarrollo del Caso.....	30
5. Conclusiones.....	45

INTRODUCCIÓN

Esta tesis, ha sido elaborada con el objetivo de analizar las acciones que llevó a cabo Telefónica al realizar un lanzamiento al mercado, que rompió con una serie de parámetros establecidos.

El análisis abarca temas relacionados a Propuesta de Valor, Promociones y Análisis de Mercado, en un caso que plantea una disyuntiva por la que atraviesa el protagonista Gustavo Kitazono, quién se cuestiona el plan de acción que deberá emprender como respuesta ante la pérdida de participación de mercado y la caída de los ingresos de la compañía, planteando 3 alternativas distintas.

Un factor importante en el desenlace del caso es la presencia de Claro, el principal competidor, acreedor de un 54% de participación de mercado en telefonía móvil Prepago. Parte del trabajo es el análisis del mercado, del producto y las características de promociones lanzadas por las dos compañías que lideraban el sector, alrededor del año 2012.

Luego de haber realizado el análisis, podemos concluir que el principal reto que enfrentan las empresas, es que las promociones por sí solas no serán exitosas, sino que deben plantearse junto a un sólido posicionamiento de producto, así como características innovadoras, que dificulten la imitación por parte de la competencia, además ser establecidas por períodos de tiempo acotados, de lo contrario se volverían parte de la propuesta de valor. Asimismo el límite de una guerra de promociones, es la pérdida de valor, puesto que afecta la rentabilidad.

Otro componente importante en esta historia, es el conjunto de criterios evaluados al momento de la elección de cada alternativa y es que el cliente fue tomado en cuenta como protagonista, y la decisión consideró los aspectos importantes y valorados por el consumidor, con el fin de generar conexión y lazos duraderos.

LOS DESAFÍOS DE LA TELEFONÍA MÓVIL EN EL SEGMENTO PREPAGO

La mañana del 31 de enero del 2012, Gustavo Kitazono (Director de Marketing del Segmento Masivo Móvil de Telefónica del Perú) y Alfredo Izquierdo (Gerente de Gestión de Ingresos y Tráfico Prepago Móvil) se reunieron para decidir la estrategia a seguir para revertir la caída de los ingresos y la pérdida de participación de mercado en 9 puntos porcentuales. En el **Anexo 1.a** se muestra la evolución de los ingresos por recargas y en el **Anexo 1.b** se puede observar el histórico de ventas anuales de Movistar.

El ingreso de Claro había afectado más de lo esperado, sus promociones agresivas basadas en reducciones tarifarias les estaba dando resultado, esto se veía reflejado en el churn¹ que se había incrementado en 100%, pasando de 3% mensual a 6% en los últimos meses.

Izquierdo y Kitazono, revisaban la investigación de mercado con el objetivo de entender a qué se debía la pérdida de clientes. ¿Acaso el modelo de gestión tradicional basado en promociones había dejado de funcionar? Esto era difícil de afirmar ya que el portafolio de la empresa es similar al de la competencia.

Kitazono atravesaba momentos de mucha presión, dada la situación en que se encontraba la división Prepago, era necesario idear una estrategia que le permitiera tomar acciones y recuperar participación de mercado. El comité de dirección confiaba que los resultados podían revertirse, era momento de hacer cambios. ¿Debía entrar en una guerra de promociones? ¿Centrarse en la retención de clientes, enfocándose en darle valor a la antigüedad, con el objetivo de cuidar a los clientes actuales y no seguir perdiéndolos? O Replantear la propuesta al consumidor final.

Esta decisión tenía que ser lo suficientemente sólida, de manera tal, que se lograra recuperar la participación de mercado, mantener estable el liderazgo y tener crecimiento en los ingresos.

Historia de Telefónica del Perú

Telefónica del Perú fue fundada en el año de 1920 como Compañía Peruana de Teléfonos Limitada para luego ser Compañía Peruana de Teléfonos S.A. (CPTSA) en 1967. En 1971 se promulga la Ley General de Telecomunicaciones que regula en forma orgánica las actividades operativas y de administración de todos los servicios de telecomunicaciones siendo en este caso el Servicio Público de Telecomunicaciones, aquel que está a disposición del público en general y se caracteriza por ofrecer facilidades de telecomunicaciones a

¹Churn es el ratio mensual de clientes que dan de baja a su servicio.

cambio del pago de tarifas. El Estado, por intermedio de ENTEL PERÚ, tenía a su cargo la explotación de los servicios públicos de telecomunicaciones del país.

En la década del 80 nace la primera generación de telefonía móvil, instalándose una estación digital en Lima y el enlace de fibra óptica para la transformación cualitativa de las llamadas telefónicas. En abril de 1990 llega la telefonía celular al Perú con la empresa TELEMÓVIL que poco después cambia de nombre a “TELE 2000”, funcionando con exclusividad de un año para que posteriormente CPT ingrese con CPT Celular. El factor limitante para el crecimiento en ventas de ese entonces era el sistema tarifario, ya que obligaba al titular del teléfono celular a pagar no sólo la llamada que efectuaba, sino también la que recibía. En 1991 se crea la segunda generación de telefonía celular GSM (Global System for Mobile Communications). En 1994 se promueve la libre competencia en todos los servicios y se establece el periodo de exclusividad de cinco años de duración en los servicios de telefonía fija, larga distancia nacional e internacional, conocido como periodo de concurrencia limitada.

El 28 de febrero de 1994 dentro del proceso de privatización de empresas estatales se subastaron las acciones del Estado Peruano en CPTSA y ENTEL. Éstas fueron adquiridas por el consorcio TELEFÓNICA DEL PERÚ y en diciembre de ese mismo año ambas empresas se fusionaron en una sola: TELEFÓNICA DEL PERÚ S.A. El Estado otorgó por un periodo de veinte años la concesión. En 1996 se introduce la telefonía móvil a través de internet. En febrero de 1996 se aprobó el mecanismo el que llama paga, hecho que permitió el crecimiento del mercado de telefonía móvil en el Perú.

La visión del grupo Telefónica ha sido marcada por la de “Abrirse camino para seguir transformando posibilidades en realidad, con el fin de crear valor para clientes, empleados, sociedades, accionistas y socios a nivel global”. El Grupo Telefónica en el Perú forma parte de un programa de transformación global mediante el cual busca capturar oportunidades digitales, reforzar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, y agilizar la toma de decisiones a través de la simplificación de procesos.

La compañía cuenta con 6 segmentos de consumo: mayorista, empresas, negocios, valor, masivo y rural, siendo el segmento “Masivo” el segundo más importante por representar el 29% de los ingresos de la compañía, en el **Anexo 2** se detalla la proporción.

Kitazono sabía la responsabilidad que tenía en sus espaldas, ya que el 83% del consumo masivo corresponde al negocio móvil prepago. La alternativa que elija, definitivamente tendrá un impacto clave y relevante para la compañía, por lo que debía tomar una decisión que le permita volver a tener crecimientos en ingresos y recuperar participación de mercado.

Considerando que el 83% del consumo masivo corresponde al negocio móvil prepago, Kitazono sabía la gran responsabilidad que tenían en sus espaldas, la alternativa que eligieran, definitivamente tendría un impacto clave y relevante para la compañía, por lo que debían tomar una decisión que le permitiera volver a tener crecimiento en ingresos y recuperar la participación de mercado.

El Mercado Móvil

América Latina representa el 3er. mercado más grande de telefonía móvil a nivel mundial, de un total de 631'925,076 conexiones Brasil es el país con mayor número de líneas (38%) y Perú ocupa 6to lugar (4.2%). En el **Anexo 3** figura el listado de 20 países de Latinoamérica que representan el 98% del consumo total de conexión móvil de América Latina.

La cantidad de conexiones se incrementó considerablemente desde el 2005, si bien en los últimos años se presentó una desaceleración económica mundial, en el Perú el mercado móvil sí tuvo un crecimiento de dos dígitos, llegando a obtener un crecimiento anual de 25%. La amplia diversidad de tarifas que se ofrecen en el mercado aunado a su reducción provocó que el uso de telefonía móvil muestre ese comportamiento, además el ingreso de aparatos de baja gama hizo que el consumo abarque mayores niveles socioeconómicos. De igual manera, el Estado como estrategia de crecimiento en infraestructura en telecomunicaciones, ha licitado las bandas para que las empresas inviertan y amplíen la cobertura del servicio móvil a zonas rurales, siendo la modalidad de prepago, el más aceptado debido a que le brinda al consumidor una mejor administración de los gastos y acceso flexible a servicios de bajo costo. Finalmente, la demora en la instalación de telefonía fija y la dependencia del módulo en un solo lugar promovieron el crecimiento de la telefonía móvil.

En el Perú, el mayor crecimiento de las líneas móviles se ha dado en el segmento residencial prepago, que representa alrededor del 85% del total de líneas móviles. Este segmento ha mostrado un fuerte dinamismo gracias a las promociones lanzadas por las principales empresas que multiplican el saldo de recarga, otorgan más minutos de llamada o de mensajes de texto, ofrecen reducciones tarifarias o regalan bonos de minutos para realizar llamadas a la misma red por recargas mensuales.

Es sencillo cambiar de un operador a otro en el servicio móvil prepago, ya que los clientes no cuentan con un contrato, únicamente necesitan adquirir un chip prepago en el operador de su preferencia a un bajo costo e instalarlo en el terminal², desde ese momento ya forman parte de la red.

²Terminal es el equipo móvil, celular.

Las tarifas prepago registradas por las principales empresas se han reducido a lo largo del tiempo, independientemente del destino de la llamada. Estas disminuciones de precios fueron favorecidas por una mayor competencia entre las empresas, así como por las medidas regulatorias.

Telefónica Móviles mantiene el liderazgo en el mercado, en el **Anexo 4** se puede observar su participación de los últimos 6 meses, frente a su principal rival, la brecha era considerable al inicio, sin embargo, al ver que esa diferencia se había acortado, Kitazono se puso en alerta.

Telefónica Móviles ofrecía al consumidor planes prepago como Plan Prepago Todo el día 4 y Tarifa Única, mientras que Claro brindaba Plan Prepago Juerga y Tarifa Única Nacional.

Ambas empresas, con el afán de lograr una mayor captación de clientes, lanzan diversas campañas con características, precios y beneficios variados; en el **Anexo 5** se muestra la diversidad de productos ofrecidos por las dos empresas, así como la publicidad, era peculiar que las compañías compitieran con promociones y ofertas similares.

Telefónica le daba al consumidor la libertad de elegir su promoción, en la que podía duplicar o triplicar su saldo o canjearlo por minutos y de acuerdo al precio de la recarga se recibía un beneficio a través de la reducción de la tarifa y una vigencia dependiendo del saldo recargado; además, ofrecía las promociones de recargas en la que podías triplicar, realizar una “Súper Carga”, “Súper Cargas Noche” y “Llamaditas” que por el importe de S/.1.00 podías hacer 3 llamadas de 35 segundos durante un día.

Mientras tanto, Claro ofrece una similar diversidad de promociones, dependiendo de la recarga es posible acceder a los beneficios en mensajes, minutos en llamadas o un mix; además, podía multiplicar tu saldo cuadruplicando o hasta quintuplicando el monto de la recarga cuya vigencia dependía de la tarifa de acceso; las promociones eran más agresivas con bonos más atractivos. Además, Claro lanzaba al mercado sus promociones acompañadas de mayor publicidad a comparación de Telefónica que, como medida para mantener un mejor margen no era tan agresivo en publicidad.

Si bien Telefónica Móviles ofrecía ofertas de recargas para datos, Claro comunicaba con más frecuencia la oferta de datos, mientras que Telefónica incentivaba más el consumo de voz.

Telefónica Móviles incentivaba más el consumo de voz y ofrecía algunas promociones de recargas para datos mientras que Claro comunicaba con más frecuencia la oferta de datos

Claro, el principal competidor de Telefónica

En el 2005 el gobierno peruano decidió incrementar la competencia en la telefonía móvil a través de la subasta de una nueva frecuencia. Habían pasado 15 años desde que se creó el mercado móvil y la penetración del servicio apenas había superado el 20%, mientras que en el resto de países promediaba el 60%. A fines del 2004 el mercado era liderado por Telefónica con 51% seguido por TIM (27%), Bellsouth (17%) y Nextel (5%). La competencia estaba concentrada en el mercado corporativo de Lima.

El 10 de Agosto del 2005 América Móvil S.A.B. de C.V. anuncia la adquisición de TIM International N.V., subsidiaria del Grupo Telecom Italia el 100% de la compañía peruana, TIM Perú S.A.C. (TIM Perú) a un precio de 407 millones de euros (a valor de empresa). Al momento de su adquisición TIM Perú proveía servicio alrededor de 1.4 millones de subscriptores. Con una marcada estrategia de expansión, en el 2006 ya contaban con una cobertura de 877 distritos y lanzan la tarifa única nacional (TUN) reduciendo así las tarifas Prepago en 1/3 aproximadamente a fin de poder captar clientes de menor capacidad económica, de esta manera se iba marcando la tendencia en el mercado de prepago.

Para Marzo del 2007 (fuente OSIPTEL) contaba con 3.8 millones de subscriptores y en el 2008 lanza el servicio de 3G, siendo la primera empresa en lanzar esta plataforma, “El ingreso de CLARO permitió consolidar la tendencia hacia las tecnologías inalámbricas para reemplazar a la fija, lo que contribuyó a llegar a lugares donde no había cobertura, además de equilibrar el sector con la presencia de dos actores grandes” – Juan Pacheco (Viceministro de comunicaciones 2002 – 2006).

En Octubre del 2010 se fusiona con TELMEX con la finalidad de reforzar su posición en el Perú como el grupo de comunicaciones más grande de América Latina y su capacidad competitiva frente a Telefónica. Amplió su portafolio con telefonía fija, telefonía pública, televisión por cable e internet fijo y móvil. Mientras tanto, Telefónica adquiría Bellsouth acumulando el 63% del mercado.

En el 2011, se podía observar que Claro lograba quitarle mercado a Telefónica, una alerta que debió llamar la atención de los directores de Telefónica.

Claro, sin ser el líder del mercado estaba marcando la pauta con las promociones ofrecidas, así como el nivel de agresividad en su estrategia.

Situación Actual

Actualmente la planta³ es de 12.2 millones de clientes, de los cuales 5.9MM son clientes

³ Planta se refiere a la cantidad total de clientes que tiene la empresa.

activadores⁴. El mix de planes de la planta es de 76.9% Tarifa Única y de 23.1% Todo el día 4. El ingreso promedio mensual es de S/. 173 MM, de los cuales el 84% son de Tarifa Única y el 16% de Todo el día 4. En el **Anexo 6**, se muestra el flujo del tiempo donde se da la tarifa única.

El Plan Tarifa Única es el que cuesta S/. 0.49 el minuto para cualquier operador, este plan tiene promociones menos agresivas, debido a presenta la menor tarifa del mercado. En cambio el plan Todo el día 4 tiene tarifas diferenciadas por minuto para cada destino S/. 1.71 el minuto para llamadas onnet (mismo operador), S/. 1.97 el minuto para teléfonos fijos y S/. 2.27 el minuto para llamadas offnet (otro operador). Al tener tarifas más altas, este plan cuenta con promociones más agresivas, como el duplica, triplica, llamaditas, etc. Cada Plan tiene tarifas diferenciadas y promociones o supercargas para cada plan. En el **Anexo 7**, se muestran las tarifas comparativas Movistar y Claro. Una vez que el cliente compra un chip pertenece al Plan Todo día 4 y si lo desea puede afiliarse al Plan Tarifa Única o acceder a promociones, de manera similar funcionan las afiliaciones de Claro, en el **Anexo 8** se muestra el flujo del proceso para cada operador.

El Producto

En la Telefonía Móvil Prepago existen 4 tipos de productos, las llamadas que generan tráfico de voz en minutos, los mensajes de texto, los datos que generan tráfico de MB (conexión a internet) y los servicios de valor agregados (SVAs), donde el 91% de los ingresos son por llamadas (voz). Cada uno de estos productos tiene una tarifa diferenciada, tarifas granel⁵. Para que un cliente pueda hacer uso de estos productos debe contar con saldo en su celular, para ello debe de comprar una recarga. Las recargas tienen una vigencia de 120 días y pueden ser de cualquier denominación, siendo la mínima S/. 1.00.

Existen también promociones que se canjean con el saldo de una recarga, estas promociones consisten en dar mejores tarifas por producto (tarifas promocionales), con la restricción de tener vigencias cortas, como máximo de una semana.

El negocio de la telefonía prepago consiste en acelerar el consumo de los clientes para hacer que estos incrementen la frecuencia de sus recargas. Esta es la función de las promociones llamadas supercargas, que lo que hacen es canjear la recarga por una promoción que tiene una vigencia acotada. En el **Anexo 9** se muestra la oferta de supercargas de Telefónica del mes de Enero del 2012.

⁴Clientes activadores son aquellos que realizan recargas en un determinado mes

⁵Tarifa Granel es la tarifa sin promoción de cada producto.

El Consumidor

Los clientes de telefonía móvil prepago son personas de nivel socioeconómico C, D y E de la población, quienes valoran las alternativas que permitan el control de sus gastos, en este caso el saldo a asignar en sus equipos.

A raíz de esta información es que Telefónica del Perú define al consumidor final y organiza focus groups con el objetivo de entender mejor lo que espera el consumidor y qué necesidades se deben satisfacer, por consiguiente se obtienen los siguientes puntos clave muy importantes para definir el camino a seguir :

Usar un lenguaje sencillo que transmita el beneficio conectivo de flexibilidad bajo los propios esquemas del consumidor:

- Los *jóvenes* prefieren las cantidades exactas: p.e. 45 min, 150 Mb, etc. porque manejan mejor las tarifas y cálculos complejos.
- Los *adultos* prefieren las multiplicaciones simples: p.e. Pago S/.10, recibo S/.20

Responder a sus hábitos de consumo según su etapa de vida:

- Los *jóvenes* necesitan mayor cantidad de megas (p.e. 200 megas) porque su medio de interacción son las redes sociales.
- Los *adultos* requieren mayor cantidad de minutos (p.e. 60 minutos) porque aún prefieren el contacto directo y la voz es lo más cercano.

Procurar la libertad de controlar la recarga: evitar propuestas rígidas como la que actualmente está en el mercado, libertad para los usuarios y alternativas para decidir.

Existe un **gran desconocimiento de las tarifas** actuales, los clientes no saben cómo rentabilizar el saldo. Existe una gran cantidad de promociones, sin embargo todo esto resulta confuso para el cliente, el acceso a éstas es a través de un menú difícil de comprender y no concluyen la afiliación a las promociones.

Se valora la iniciativa de brindar el beneficio de flexibilidad que conecta mucho con el target prepago gracias a que **va en línea con el código de la categoría:** La flexibilidad permite contar con la libertad de controlar la propia recarga.

Entender las necesidades y etapa de vida del target para habilitar los mejores medios para llegar a ellos: Adultos vs. Jóvenes, considerar contenidos sencillos y amenos, así también los canales para la comunicación: Facebook, Canal YouTube.

El cliente necesita un lenguaje directo y sencillo. Obviar tecnicismos, restar complejidad a la afiliación por *515#⁶.

La flexibilidad del producto es un medio poderoso para conectar y retener al consumidor, hace falta saberla comunicar y proyectar su valor simbólico detrás, considerando que el cliente valora la alternativa de tener libertad de control ante sus recargas. Se debe considerar un producto que se adecúe al estilo de vida y necesidades del joven (Mb) y del adulto (minutos). El precio es más una percepción que una realidad.

Actualmente existe confusión en relación a las tarifas, los clientes no saben cuánto les cuesta cada minuto, Mb, asimismo acceder a las promociones es complejo. Los consumidores perciben que Telefónica no conversa con su consumidor. Su abanico de productos no es valorado por falta de una comunicación que se preocupe porque el interlocutor haya entendido.

Es por ello que la alternativa debe atender a 04 pilares que permitan brindar una oferta simplificada y orientada a los clientes creando así una mayor consideración de marca y generando nuevos valores de permanencia: **Simplicidad**, fácil de entender, elegir y acceder. **Nuevos Usos Para El Saldo**, los usuarios valoran tener más y nuevas opciones para decidir qué hacer con su saldo. **Convergencia**, atender las necesidades del cliente y hacerlos sentir que son escuchados **Fidelización**, retención de clientes por satisfacción del servicio y valor de la marca.

La Organización

Gustavo Kitazono llevaba más de diez años en la compañía, previamente fue Director de marketing y Director de Datos, SVA y Smartphone. Se incorporó a Telefónica Móviles S.A. en septiembre del 2001, como Jefe de Marketing e ingresos prepago y luego se desempeñó como Jefe de Producto prepago, telefonía fija inalámbrica y telefonía pública, siendo promovido como Gerente de Marketing en el año 2005. A continuación, se desempeñó como Gerente de Planeamiento Estratégico en el año 2007.

Gustavo es graduado de la Universidad de Lima de la facultad de Ciencias de la Comunicación, con estudios de Post grado en ESAN y Universidad de Piura.

Kitazono es el Director del Segmento Masivo, lidera cuatro áreas: Gestión de Ingresos y Tráfico, Captación y Fidelización, Canales de Recarga y TUPS y Planeamiento y Proyectos Estratégicos. En el **Anexo 10** se muestra el Organigrama de la compañía.

⁶ *515# Es el menú de acceso a las promociones.

La Gerencia de Gestión de Ingresos y Tráfico, es responsable de la estrategia que permita el incremento de los ingresos por recargas en Prepago en tres áreas: Voz (llamadas) y SMS (mensajes de texto), Datos Prepago (uso de internet) y Servicios de Valor Agregado.

En voz y sms, realiza seguimiento constante del mercado de manera que la propuesta de valor sea la mejor, logrando el incremento de clientes. Datos prepago tiene el objetivo de lograr que los clientes utilicen cada vez más el internet desde el celular, venciendo paradigmas que les limita utilizarlo.

Servicios de valor agregado, maximiza los ingresos compartidos por venta de Servicios, velando por la satisfacción del cliente a través de menos reclamos.

La Gerencia de Captación y Fidelización es responsable de la estrategia de captación de altas⁷ y de la fidelización de la planta, define la oferta comercial de captación y fidelización a nivel nacional, define e implementa las acciones comerciales segmentadas por zonas geográficas, hace seguimiento y monitoreo de indicadores de rentabilidad de la gestión y mejora los procesos de contratación prepago y renovación de equipos.

La Gerencia de Canales y Recargas TUPS es responsable de la gestión del canal de recargas prepago y del servicio de Telefonía Pública. En la parte del canal de recargas, busca el incremento de capilaridad, control de stocks, relacionamiento con distribuidores y bodegas, y comisiones de canal. Por el lado de la Telefonía Pública se encarga de la gestión de ingresos, definición de ubicación física y recaudación de monedas.

Por último, la Gerencia de Planeamiento y Proyectos Estratégicos desarrollan la planificación de las acciones comerciales de la dirección y son responsables del seguimiento del estado de resultados. Se encargan del seguimiento de indicadores de gestión, objetivos en general de la dirección. Coordinación con las gerencias del segmento para la elaboración del plan de la dirección, además, se encargan del desarrollo y seguimiento de resultados de los proyectos transversales de la dirección.

La compañía tiene la característica de estar muy enfocada en los números y resultados, el cumplimiento de los objetivos impuestos por la matriz han venido cumpliéndose año tras año, la coyuntura ha hecho que el área de control de gestión tome mayor fuerza y se cuestione todas las iniciativas comerciales, buscando la rentabilidad en cada una de sus campañas y promociones, esto ha hecho que algunas veces se retrasen los lanzamientos de nuevos productos e incluso se den de baja a promociones que no llegan a dar la rentabilidad esperada.

⁷Altas, se refiere a los clientes nuevos.

Las Alternativas

Gustavo y Alfredo evaluaban la primera alternativa: entrar al juego de guerra de promociones, a la vez se cuestionaban si éste era un camino a seguir. Telefónica es una compañía acostumbrada a liderar el mercado y obtener atractivos márgenes, por lo tanto ¿Sería esta una alternativa convincente?

En el **Anexo 11** se muestra la estructura de costos de Telefónica por producto.

La segunda alternativa: ofrecer mejores tarifas para los clientes prepago que tengan más de 06 meses de antigüedad, como oportunidad para retenerlos y así contener el nivel de bajas del servicio, valoraban esta opción, puesto que estaba alineada a uno de los insights valorados por el cliente.

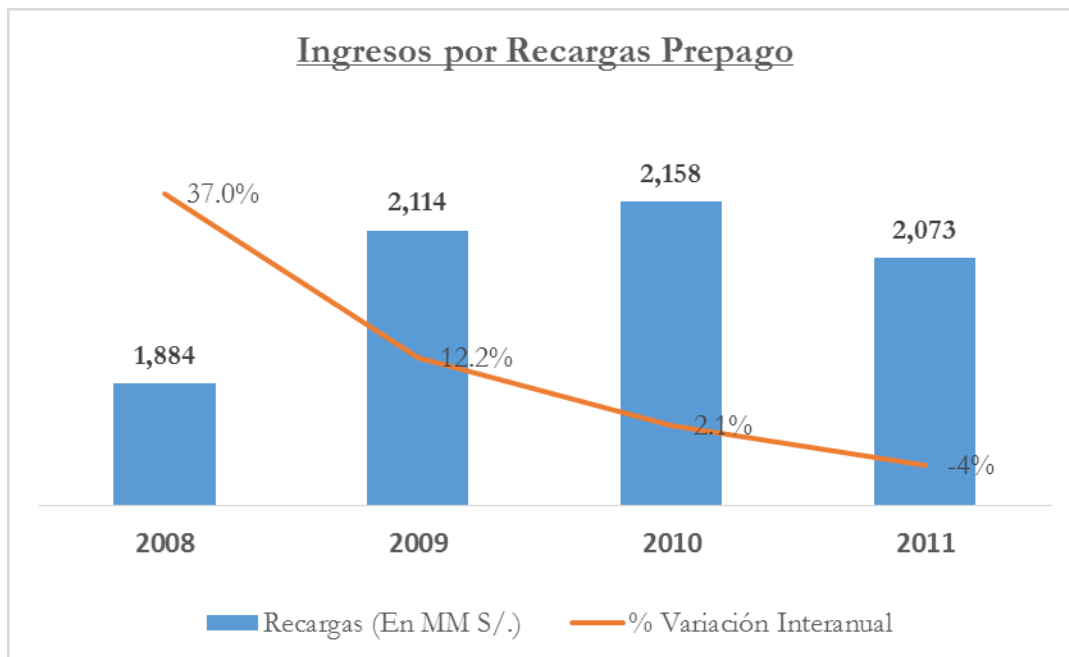
Como tercera alternativa: unificar los planes y lanzar una sola tarifa a un menor costo, con un solo mensaje, significaba la posibilidad de comunicar de manera simple, sin embargo, esta alternativa tenía como punto en contra la pérdida de ingresos en el corto plazo, esto era un peligro de cara al cumplimiento del presupuesto. En el **Anexo 12** se muestra la cobertura presupuestal de recargas. Además tenían al equipo de control cuestionándose esta medida, ya que era una rebaja de tarifa de los clientes de Todo el día 4.

Como respuesta ante este cambio, ¿Acaso no era una posibilidad que la competencia respondiera arriesgándose a entrar a una guerra de precios?

¿Sería esto suficiente para recuperar la participación de mercado y volver a tener crecimiento en los ingresos?

Mientras tomaba un café en su oficina Gustavo intentaba orientarse por la mejor alternativa.

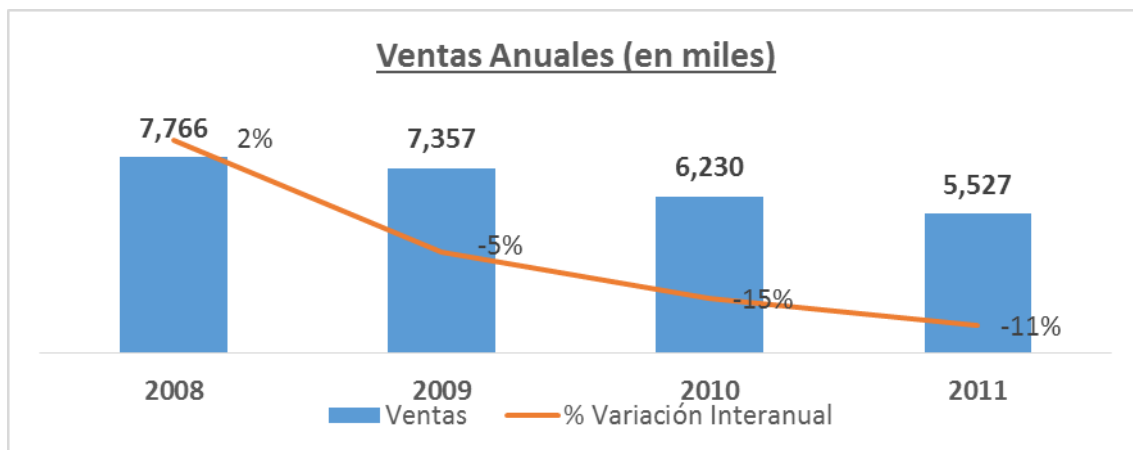
Anexo 1.a: Ingresos por Recargas Prepago



Fuente: Presentación Segmento Masivo 2014

Elaboración: Telefónica Móviles S.A.

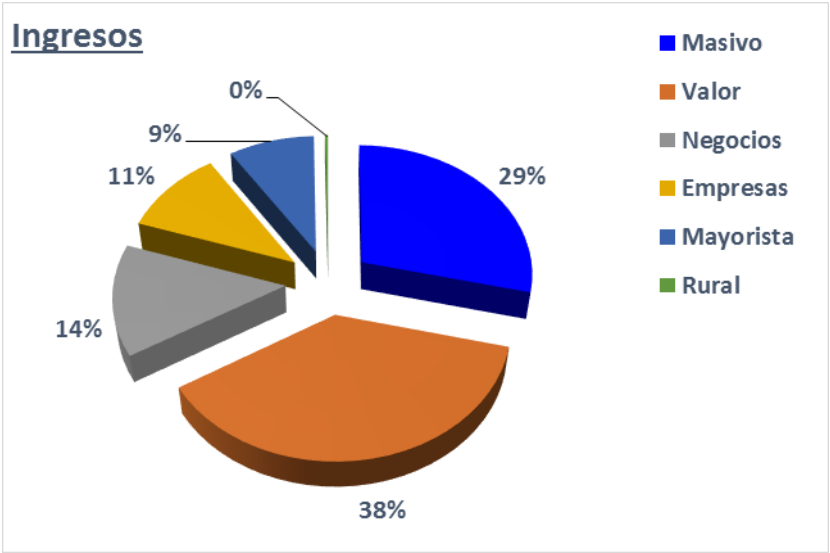
Anexo 1.b: Ventas Anuales (en miles)



Fuente: Presentación Segmento Masivo 2014

Elaboración: Telefónica Móviles S.A.

Anexo 2: Ingreso por segmento (en porcentaje)



Fuente: Presentación Segmento Masivo 2014
Elaboración: Telefónica Móviles S.A.

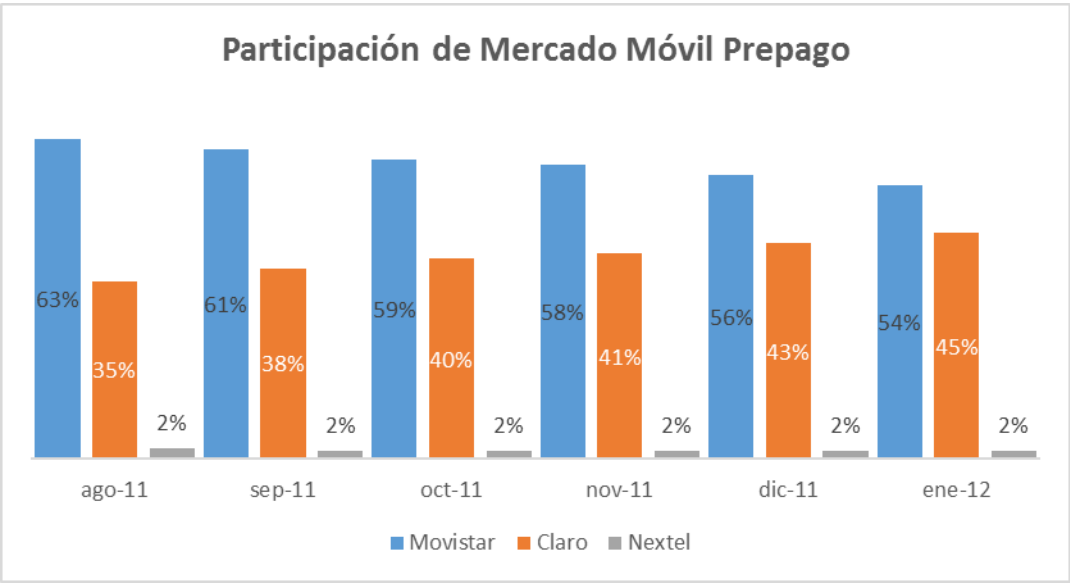
Anexo 3: Conexiones de 20 países de Latinoamérica que representan el 98% del consumo total de conexión móvil de todo América Latina

PAÍS	CONEXIONES Q4	PORCENTAJE
Brasil	240,070,847.00	38%
México	98,766,779.00	16%
Argentina	55,132,579.00	9%
Colombia	47,763,544.00	8%
Venezuela	30,666,438.00	5%
Perú	26,394,444.00	4%
Chile	23,944,500.00	4%
Ecuador	16,241,741.00	3%
Guatemala	14,590,000.00	2%
República Dominicana	9,367,544.00	1%
El Salvador	8,720,323.00	1%
Bolivia	7,602,123.00	1%
Honduras	7,348,575.00	1%
Paraguay	6,560,500.00	1%
Haití	5,406,113.00	1%
Panamá	5,381,125.00	1%
Uruguay	4,739,005.00	1%
Nicaragua	4,200,000.00	1%
Costa Rica	3,904,000.00	1%
Jamaica	3,658,074.00	1%
Otros Países	11,466,822.00	2%
TOTAL	631,925,076.00	100%

Elaboración: Observatorio Móvil de América Latina 2011

<http://www.gsma.com/publicpolicy/wp-content/uploads/2012/04/latammospa.pdf>

Anexo 4: Evolución participación de mercado



Fuente: Empresas Operadoras, “Oferta Comercial Residencial de Servicios Públicos de Telecomunicaciones”.

Elaboración: Propia

Anexo 5: Promociones de Recarga y Publicidad Diciembre 2011

PROMOCIONES RECARGA DICIEMBRE 2011				
MOVISTAR				
Promociones "Elige tu promo"	Costo de acceso	Beneficio	Aplicación	Dirigido a
12 Minutos canje	Recarga de S/. 3	Reducción tarifaria de 50% Vigencia 1 día	Movistar-Movistar Movistar-Fijo	Tarifa Única
25 Minutos canje	Recarga de S/. 7	Reducción tarifaria de 43.5%- vigencia 3 días		
45 Minutos canje	Recarga de S/. 10	Reducción tarifaria de 55.18%- vigencia 10 días		
	Recarga de S/. 10	Reducción tarifaria de 55.18%- vigencia 4 días		
	Recarga de S/. 15	Reducción tarifaria de 32.56%- vigencia 10 días		
75 Minutos canje	Recarga de S/. 15	Reducción tarifaria de 59.7%- vigencia 5 días		
Duplica	S/. 7.00	Reducción tarifaria de 50%-vigencia 3 días		
Triplica	S/. 3.00	Reducción tarifaria de 66.7% -vigencia 1 día		
	S/. 5.00	Reducción tarifaria de 66.7% -vigencia 3 días		
	S/. 10.00	Reducción tarifaria de 66.7% -vigencia 4 días		
	S/. 10.00	Reducción tarifaria de 66.7% -vigencia 5 días		
	S/. 15.00	Reducción tarifaria de 66.7% -vigencia 5 días		
Promociones de Recarga	Costo de acceso	Beneficio	Aplicación	Dirigido a
Cuadriplica	S/. 15.00	Reducción tarifaria de 75% -vigencia 7 días	Movistar-Movistar Movistar-Fijo	Tarifa Única
Supercargas Movistar (1)	S/. 5.00	Reducciones tarifarias de 66.67% - vigencia 15 días	Movistar-Movistar Movistar-Fijo	Todos los prepago
Supercargas Movistar	S/. 3.00	Reducciones tarifarias de 19% -vigencia 5 días	Todo Destino Nacional	Tarifa Única
Supercargas Movistar (2)	Recargas entre S/. 10 y S/. 200	Reducciones tarifarias de 20% hasta 84%, según el monto recargado.	Movistar-Movistar Movistar-Fijo	Tarifa Única
Supercargas SMS Movistar	S/. 0.50, S/. 5 y S/. 7 (suscripción a petición del cliente)	Reducción tarifaria de 50% (vigencia 1 día), 50% (vigencia 5 días) y 53% (vigencia 10 días)	SMS todo destino nacional	Tarifa Única
		Reducción tarifaria de 79% (vigencia 1 día), 79% (vigencia 5 días) y 81% (vigencia 10 días)		Todo el día 4
	S/. 1, S/. 3 y S/. 5 (suscripción automática)	Reducción tarifaria de 50% (vigencia 1 día), 54% (vigencia 5 días) y 58% (vigencia 7 días)	SMS todo destino nacional	Tarifa Única
		Reducción tarifaria de 79% (vigencia 1 día), 81% (vigencia 5 días) y 83% (vigencia 7 días)		Todo el día 4
Supercargas NOCHE Movistar (3)	Recarga de S/. 1.99 (suscripción a	Reducción tarifaria de 80% - vigencia 1 día	Movistar-Movistar	Tarifa Única
		Reducción tarifaria de 80% - vigencia 1 día	Movistar-Fijo	Todo el día 4
	Recarga de S/. 9.99 (suscripción a	Reducción tarifaria de 80% - vigencia 1 día	Movistar-Movistar	Tarifa Única
		Reducción tarifaria de 80% - vigencia 1 día	Movistar-Fijo	Todo el día 4
Llamaditas	S/. 1.00	3 Llamaditas de 35 segundos, cada una para llamadas a todo destino nacional-vigencia 2 días	Movistar-Movistar	Todos los prepago
	S/. 2.00	7 Llamaditas de 35 segundos, cada una para llamadas a todo destino nacional-vigencia 2 días	Movistar-Movistar	Todos los prepago
Bono por migración de post pago a prepago	Costo de la migración S/. 30	Bono de S/. 30 para llamadas por migraciones de postpago a prepago	Movistar-Movistar Movistar-Fijo	Migraciones de Postpago hacia prepago
Plan Promoción Movistar IN	Recargas de S/. 5	100 SMS 50mb Movistar Messenger	SMS válidos para Movistar-Movistar y Movistar-Otros	Cientes que contraten Packs prepago

Fuente: Empresas Operadoras, “Oferta Comercial Residencial de Servicios Públicos de Telecomunicaciones”.

Elaboración: Propia

PROMOCIONES RECARGA DICIEMBRE 2011					
CLARO					
Tipo de Promoción	Promociones de Recarga	Costo de acceso	Beneficio	Aplicación	Dirigido a
Cargamontón	SMS 1	S/. 5.00	100 SMS -Vigencia:5 días	Todo destino móvil a nivel nacional	Prepago Juerga y TUN
	SMS 2	S/. 10.00	250 SMS -Vigencia:15 días		
	SMS 3	S/. 3.00	50 SMS -Vigencia:4 días		
	SMS 4	S/. 1.00	15 SMS -Vigencia:2 días		
	SMS 5	S/. 0.50	10 SMS -Vigencia:1 día		
	SMS 6	S/. 2.00	30 SMS Vigencia:3 días		
	SMS 7	S/. 1.00	15 SMS-Vigencia: hasta 23:59:59 horas del día en que fue entregado	Móviles Claro nacional o e-mail	Prepago Juerga y TUN
	MMS 1	S/. 5.00	50 MMS-Vigencia 7 días)		
	MMS 2	S/. 3.00	25 MMS -Vigencia 4 días)		
	MMS 3	S/. 1.00	5 MMS -Vigencia 1 día)	Móviles Claro nacional	Prepago Juerga
	Noche 1	S/. 2.00	20 min. Noche-Vigencia 7 horas		
	Noche 2	S/. 10.00	1000 min. Noche-Vigencia 15 días	Claro Nacional	Prepago Juerga
	Números frecuentes 1	S/. 5.00	50 minutos-Vigencia 3 días		
	Números frecuentes 2	S/. 10.00	120 minutos-Vigencia 7 días		
	Números frecuentes 3	S/. 15.00	280 minutos-Vigencia 10 días		
	Números frecuentes 4	S/. 20.00	500 minutos-Vigencia 15 días		
	MIX	S/. 10.00	Soles Libres: S/. 10 – Minutos a Números frecuentes: 65 Minutos – Vigencia: 10 días	Soles libres: Llamadas a todo destino Minutos libres: Llamadas a números frecuentes	Plan Juerga
		S/. 15.00	Soles Libres: S/. 15 – Minutos a Números frecuentes: 125 Minutos – Vigencia: 15 días		
		S/. 20.00	Soles Libres: S/. 20 – Minutos a Números frecuentes: 250 Minutos – Vigencia: 25 días		
Multiplica tu saldo cualquier destino	Cuadruplica el saldo Vigencia de los beneficios			Todo destino a nivel nacional	Prepago Juerga y TUN
	S/. 3.00		1 día		
	S/. 6.00		3 días		
	S/. 10.00		6 días		
	S/. 20.00		10 días		
	S/. 30.00		12 días		
Multiplica tu saldo - Promoción fidelidad	S/. 40.00		15 días		
	Quintuplica el saldo Vigencia de los beneficios				
	S/. 3.00		1 día		
	S/. 6.00		3 días		
	S/. 10.00		6 días		
	S/. 20.00		10 días		
Quintuplica tu saldo cualquier	S/. 30.00		12 días		
	S/. 40.00		15 días		
Paquetes de Datos Prepago	S/. 1.00		10 MB (Duración: 1 día – Velocidad de descarga: 3 Mbps)	Trasmisión de datos	Prepago Juerga
	S/. 3.00		35 MB (Duración: 1 día – Velocidad de descarga: 3 Mbps)		
	S/. 10.00		120 MB (Duración: 1 día – Velocidad de descarga: 3 Mbps)		
	S/. 15.00		200 MB (Duración: 1 día – Velocidad de descarga: 3 Mbps)		
	S/. 35.00		500 MB (Duración: 1 día – Velocidad de descarga: 3 Mbps)		
	S/. 69.00		1500 MB (Duración: 1 día – Velocidad de descarga: 3 Mbps)		
Paquete de Datos Recurrente	S/. 119.00		3000 MB (Duración: 1 día – Velocidad de descarga: 3 Mbps)		
	S/. 1.00		Paquete 10mb vigencia 1 día - velocidad de descarga 1.5 Mbps		
Paquete de Blackberry Recurrente	S/. 3.00		Paquete 30 MB (vigencia 1 día - velocidad de descarga 1.5 Mbps)		
	S/. 1.00		Paquete BIS Social vigencia 1 día- Acceso ilimitado a chat y redes sociales		
Paquetón de mensajes	S/. 3.00		Paquete BIS vigencia 1 día- Acceso ilimitado a chat, Internet y redes sociales		
	S/. 5.00		21 SMS - Vigencia: Hasta las 23:59:59 horas del día en el cual fue entregado el bono	Todo destino móvil a nivel nacional	Prepago Juerga y TUN
Promoción Autorecarga	Recarga Entre		Bono Promocional		
	S/. 5.00		5 minutos – Vigencia: 7 días		
	S/. 10.00		10 minutos – Vigencia: 7 días	Móviles Claro	Prepago Juerga y TUN
	S/. 20.00		20 minutos – Vigencia: 7 días		
	S/. 30.00		30 minutos – Vigencia: 15 días		
	S/. 40.00		40 minutos – Vigencia: 15 días		
	S/. 50.00		50 minutos – Vigencia: 15 días		

Publicidad



x3 Triplica
MOVISTAR

MARTES 26 FEBRERO | VIERNES 29 FEBRERO

RECIBIRÁS la suma de tu tarjeta de recarga de crédito. No te debes preocupar por la tarjeta que la recibas para algún concepto o premio.

TRIPLICA el monto de tus tarjetas físicas y recargas virtuales de \$/10 ó más, para llamar a otros movistar y teléfonos fijos.



movistar
Compartida, la vida es más.

Elige tu promo llamando al 515.
Celular Prepago.



Prepago
Elige tu Promo.



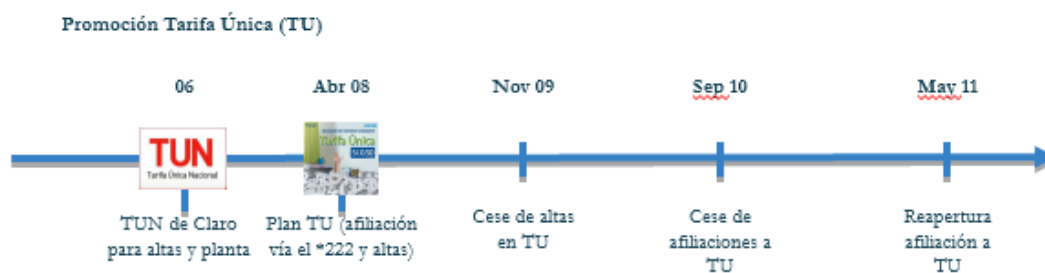
TUN
Tarifa Única Nacional
Llamada a cualquier destino a nivel nacional por \$2.00 al minuto.



QUINTUPLICA
de **s/.15**
del 27 al 30 de NOVIEMBRE

claro

Anexo 6: Flujo de tiempo donde se inició Tarifa Única



Fuente: Presentación Segmento Masivo 2014

Elaboración: Telefónica Móviles S.A.

Anexo 7: Tarifas de Movistar y Claro

MOVISTAR					
Planes Prepago (S/.) con IGV	Tarifas				Inicio del Plan
	In Net	Off Net	A Fijos	SMS Nacional	
Plan Prepago Todo el Día 4	1.71	2.28	1.98	0.240	23/04/2008
Tarifa Única	0.495	0.495	0.495	0.10	25/04/2008

Fuente: Presentación Segmento Masivo 2014

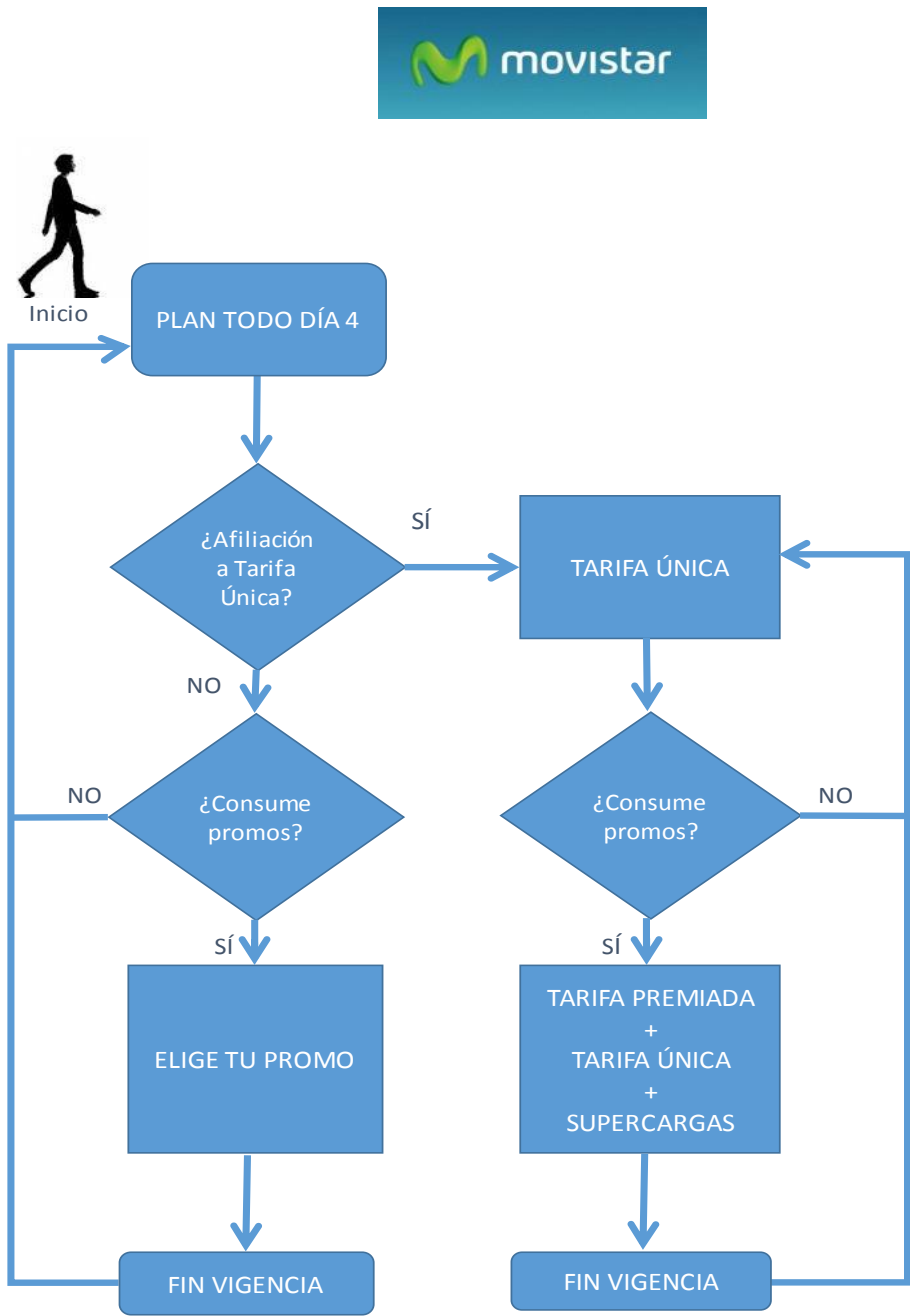
Elaboración: Telefónica Móviles S.A.

CLARO					
Planes Prepago (S/.) con IGV	Tarifas				Inicio del Plan
	In Net	Off Net	A Fijos	SMS Nacional	
Plan Prepago Juerga	1.368	2.281	1.983	0.10	05/04/2006
Tarifa Única Nacional	0.496	0.496	0.496	0.10	14/02/2008

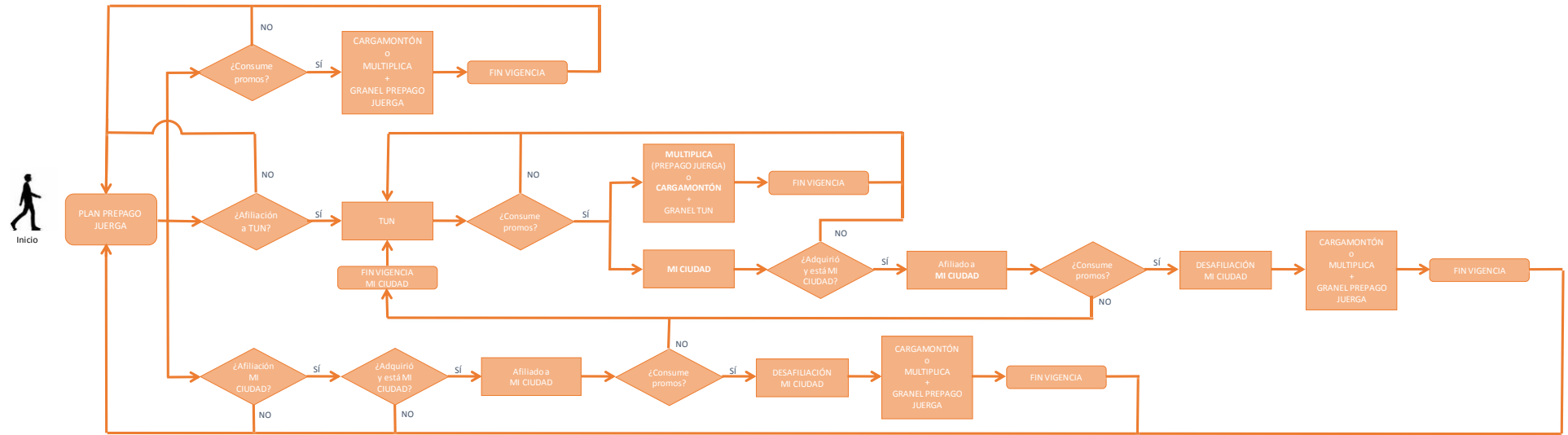
Fuente: Presentación Segmento Masivo 2014

Elaboración: Telefónica Móviles S.A.

Anexo 8: Flujo del Proceso Movistar



Fuente: Presentación Segmento Masivo
Elaboración: Telefónica Móviles S.A.



Anexo 8.b: Flujo del Proceso en Claro

Fuente: Presentación Segmento Masivo

Elaboración: Telefónica Móviles S.A.

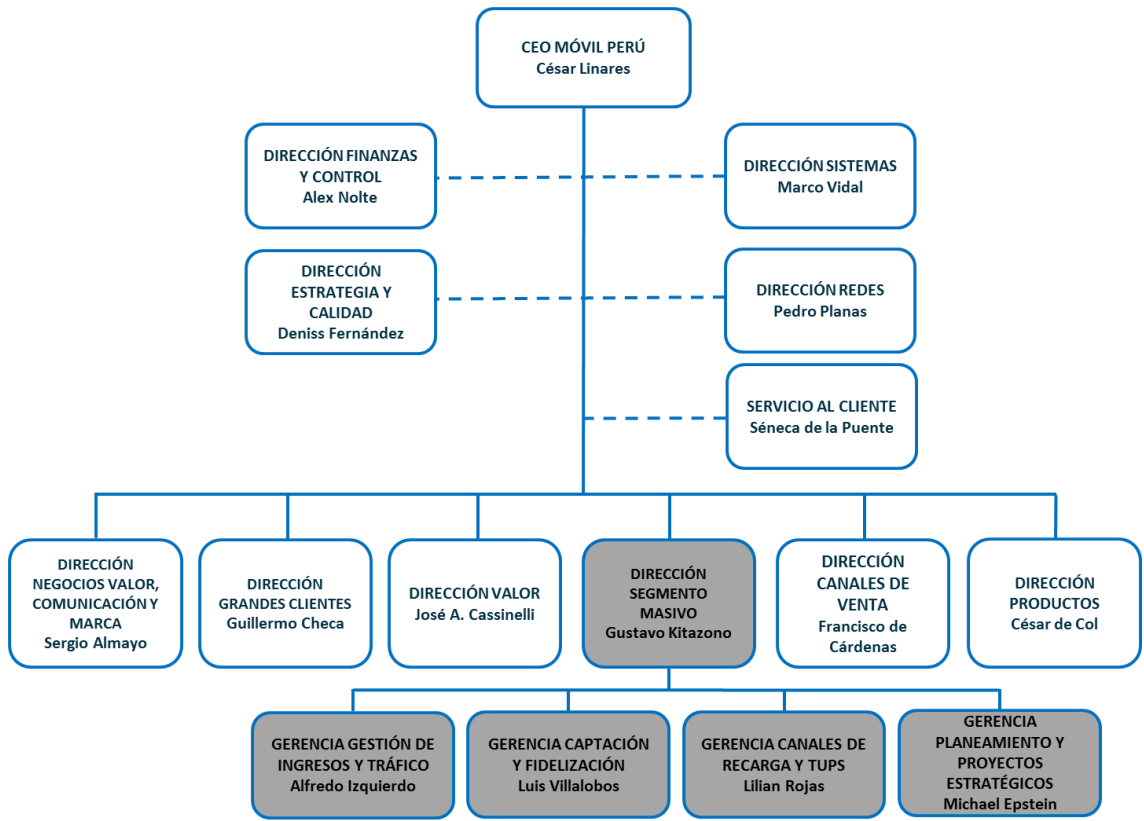
Anexo 9: Oferta de supercargas en el mes de Enero 2012

PLANIFICACION ENERO 2012																																		
		dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom	lun	mar	mié	jue
CAMPAÑAS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2
MASIVAS																																		
ELIGE TU PROMO (ATL)				25 MIN VS 45 MIN				DUPLICA VS TRIPLICA				25 MIN VS TRIPLICA				DUPLICA VS TRIPLICA				25 MIN VS 45 MIN				DUPLICA / TRIPLICA										
MASIVAS																																		
PLAN TARIFA UNICA	S/. 7	DUPLICA		25 MINUTOS				DUPLICA				25 MINUTOS				DUPLICA				25 MINUTOS				DUPLICA										
	S/. 10	TRIPLICA		45 MINUTOS				TRIPLICA				45 MINUTOS				TRIPLICA				45 MINUTOS				TRIPLICA										
	S/. 15	75 MINUTOS		TRIPLICA				75 MINUTOS				TRIPLICA				TRIPLICA				75 MINUTOS				75 MINUTOS										
PLAN TODO DÍA 4	S/. 5	DUPLICA		DUPLICA				DUPLICA				DUPLICA				DUPLICA				DUPLICA				DUPLICA										
	S/. 10	TRIPLICA		25 MINUTOS				TRIPLICA				25 MINUTOS				TRIPLICA				25 MINUTOS				TRIPLICA										
	S/. 15	TRIPLICA		45 MINUTOS				CUADRUPLICA				TRIPLICA				45 MINUTOS				45 MINUTOS				CUADRUPLICA										
LLAMADITA																																		
PLAN PREPAGO MÁS																																		
OTRAS																																		
SUPERCARGAS																																		
PROMO DE CONSUMO																																		
CALL COLLET																																		
CICLO VIDA AUTOMATICO																																		
PLAN PREPAGO MÁS																																		

Fuente: Presentación Segmento Masivo 2014

Elaboración: Telefónica Móviles S.A.

ANEXO 10: Organigrama de Telefónica Móviles



Anexo 11: Estructura de costos por producto de Telefónica.

COSTOS UNITARIOS

Datos sin IGV

Aminorador de Ingresos	8%
-------------------------------	-----------

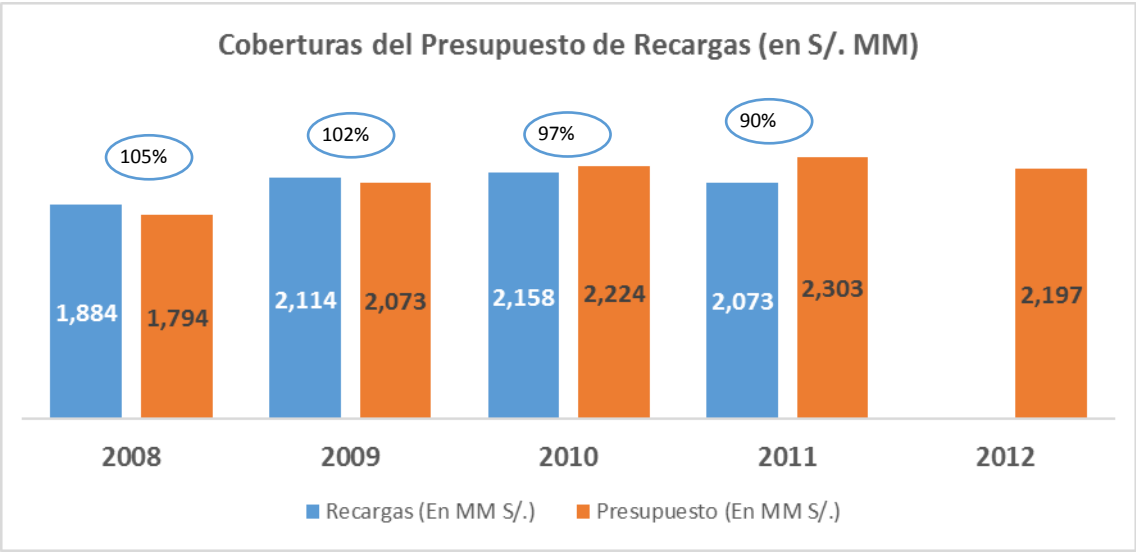
Variables Directos	0.128
Interconexión	0.128

Red (por consumo)	
Costo de Red Voz (Min)	0.0035
Costo de Red Datos (MB)	0.0029
Costo de Red Mensajes (SMS)	0.0001

DISTRIBUCIÓN MOU	ACTUAL
M - M Onnet	82%
M - M Offnet	14%
M – Fijo	4%

- El aminorador de ingresos es la comisión que se paga al canal de ventas por cada recarga.
- La interconexión es el gasto que se paga al otro operador por llamadas a destinos fuera de la red, en función a minutos cursados.
- Los gastos por mantenimiento de red están en función al consumo.
- El MOU (minutes of use), son los minutos de uso que miden el ratio de tiempo promedio que hablan los clientes en un periodo determinado.

Anexo 12: Cobertura Presupuestal de Recargas.



Capítulo 2: Desarrollo del caso

1.- Sinopsis

Telefónica es la empresa líder en servicios de telefonía. El caso se sitúa en el año 2012 momento en que la división Prepago debe preparar un plan para tomar acción respecto a la pérdida de participación de mercado y la desaceleración del crecimiento.

Gustavo Kitazono, Director de Marketing del Segmento Masivo Móvil de Telefónica del Perú, es quien debe tomar la decisión sobre cuál es la mejor alternativa para el siguiente paso, a la vez Gustavo revisa los estudios de una investigación de mercado mientras reflexiona sobre la importancia de considerar los insights de los clientes: **simplicidad, nuevos usos para el saldo, convergencia y fidelización**, en la próxima táctica que aplicaría, ya que éstos son una fuente importante de información para tomar en cuenta en la estrategia de comunicación orientada a conectar con el consumidor final.

Anteriormente el enfoque estaba orientado al producto, alejado de las necesidades y motivaciones de los clientes, impulsando la venta, teniendo alejado el foco el vínculo con el consumidor, en consecuencia, se ofrecía una infinidad de tarifas, la comunicación no era clara, por lo tanto los clientes no tenían conocimiento acerca de los costos y tenían una percepción de complejidad respecto al conocimiento a las tarifas y planes.

El caso plantea 3 alternativas una de ellas es entrar a una guerra de promociones en sintonía con Claro, otra de ellas propone hacer frente a la retención de clientes, premiando la antigüedad con tarifas preferenciales y generando mayor valor en el consumidor y como última alternativa: replantear la propuesta final al consumidor, considerando un lanzamiento inesperado para el mercado.

2.- Objetivos de aprendizaje

El presente caso se utilizará como material de enseñanza en el programa de maestría para el área de dirección comercial. El caso desarrollado llevará al alumno a poder analizar cómo se está comportando el mercado de telefonía móvil, desde la perspectiva de una empresa líder y la respuesta que debe dar ante las acciones del principal competidor.

Además, podrá definir qué valora el consumidor ante una oferta del mercado tan dinámica y cuáles son sus necesidades.

Finalmente, el alumno deberá definir la viabilidad de las alternativas propuestas o definir otras nuevas acorde a la información brindada en el caso.

3.- Uso en clases

- ✓ Análisis del mercado.
- ✓ Propuesta de Valor.
- ✓ Promociones.

4.- Preguntas de preparación

- ✓ Identifique y comente ¿Por qué Telefónica Móviles perdió participación de mercado y cómo considera la posición de la empresa frente a este escenario?
- ✓ Evalúe los pro y contra de las tres alternativas y comente ¿Cuál de ellas estaría más alineada a la estrategia de la compañía?
- ✓ ¿Considera que las promociones deberían continuar como estrategia para seguir captando mayor participación de mercado?

5.- Análisis de caso

5.1.- Sobre el producto y las prestaciones que ofrece Telefónica Móviles

Telefónica del Perú ofrece 4 tipos de productos:

- ✓ Tráfico de voz en minutos
- ✓ Mensaje de texto.
- ✓ Datos que generan tráfico de Mb.
- ✓ Servicios de Valor Agregado.

5.2.- Sobre el mercado y la segmentación:

La telefonía móvil ha tenido uno de los crecimientos más agresivos en los últimos años, el crecimiento se ha dado en una proporción de 2 dígitos, con crecimientos por encima del 35% de líneas móviles entre el 2004 y 2008, siendo más lento en los años posteriores. Para el 2012, la densidad demográfica del Perú alcanzaba los 30'135,875 de habitantes, habiendo para Diciembre del 2011 alrededor de 26.54 millones de líneas móviles. Efectivamente, se puede concluir que el mercado de la telefonía tenía un alto grado de penetración, siendo esta del 88%.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_del_Per%C3%BA

$$\text{Penetración Mercado} = \frac{\text{Clientes que han comprado el producto}}{\text{Mercado de este producto (Nº de personas)}}$$

Sin embargo, se debe entender que esto no implica una cobertura total de la población, ya que en el mercado un mismo consumidor podía acceder a una o más líneas.

Como se menciona en el caso, el 85% de la telefonía móvil corresponde al segmento Prepago, lo que significa que una pequeña diferencia (15%) sólo estaba ligada a un plan contractual en la que se recibía un paquete de servicios mediante un pago fijo mensual, por lo que esta gran diferencia del 85% realiza recargas a medida que consume su saldo.

Con lo cual el segmento Prepago es uno de los segmentos con un alto nivel de competencia. Nuevamente comparado con el segmento Postpago donde se vincula al cliente a un contrato de 12 a 18 meses, el segmento Prepago es mucho más volátil y agresivo, por lo que la competencia en este segmento consiste en atraer y retener a cada cliente, siendo una labor permanente en el mercado. En consecuencia, una preocupación relevante, es la variación del churn que se menciona inicialmente en el caso que pasa de 3% a 6% (número de suscriptores que abandona la empresa).

Para entender más este mercado, es importante mencionar 3 características que han impulsado este dinamismo:

- ✓ Amplia diversidad de tarifas que se ofrecen en el mercado y reducción de las mismas.
 - Alto número de promociones ofrecidas por las compañías, se observa en el Anexo 5 del caso. Así como también las ofertas promocionales que ofrecían al momento de la recarga.
 Pro : El cliente tenía una amplia variedad de ofertas para escoger y poder elegir por la promoción que más se adecúe a su necesidad.
 Contra: Con el afán de retener al cliente, se genera un exceso de promociones, llegando así a confundir al usuario, en lugar de beneficiarlo.
- ✓ Mayor infraestructura en telecomunicaciones, acompañado del apoyo del Gobierno Peruano con el mismo objetivo de brindar el acceso de comunicación a todos los peruanos.
 - Es importante señalar la participación del Gobierno Peruano ha sido crucial para el desarrollo de las comunicaciones. Considerando dos puntos importantes: ampliar la cobertura a nivel nacional y la necesidad de

comunicación, es que se ha venido desarrollando la infraestructura en el Perú. A continuación algunos puntos clave que han permitido que el incremento de la comunicación se deba al desarrollo de la infraestructura en telecomunicaciones:

- En los 80's se instala la primera generación de Telefonía Móvil, mejorando así las llamadas telefónicas.
- En los 90's llega la telefonía celular. La primera concesión la obtuvo TELE 2000 y luego CPT Celular. Una limitante para el crecimiento de las ventas, era el sistema tarifario, ya que no sólo debía pagar la persona que realizaba la llamada, sino también quién la recibía.
- En 1991, se crea la segunda generación de telefonía celular GSM (Global System for Mobile Communications).
- Se promueve la ley para la libre competencia en todos los servicios públicos de Telecomunicaciones de Telefonía fija local y de servicios de Portadores de larga distancia e internacional. Lo que permite la desmonopolización progresiva mediante un periodo de concurrencia de 5 años.
Fuente: <http://docs.peru.justia.com/federales/leyes/26285-jan-12-1994.pdf>
- En Febrero del 1994 el Gobierno Peruano subasta sus acciones de CPTSA, adquiridas por Telefónica del Perú.
- Diciembre del 1994, el Estado Peruano otorga una concesión de 20 años a Telefónica del Perú.
- En 1996, se introduce la telefonía a través de internet y se introduce el mecanismo de quien llama paga, agilizando el comercio de telefonía en el Perú.
- En el 2011, el Gobierno Peruano fomenta a través de concursos públicos, la licitación de bandas anchas, con el fin de que las empresas interesadas puedan invertir y ampliar la cobertura del servicio móvil en zonas rurales.

✓ Facilidad para acceder a celular Prepago.

- El beneficio de la telefonía móvil Prepago, es que las personas únicamente adquieren un chip para acceder al servicio, lo insertan en un celular y ya cuentan con una línea prepago, acortando barreras de comunicación y considerando una instalación sencilla y rápida, en comparación con la instalación de un teléfono fijo.

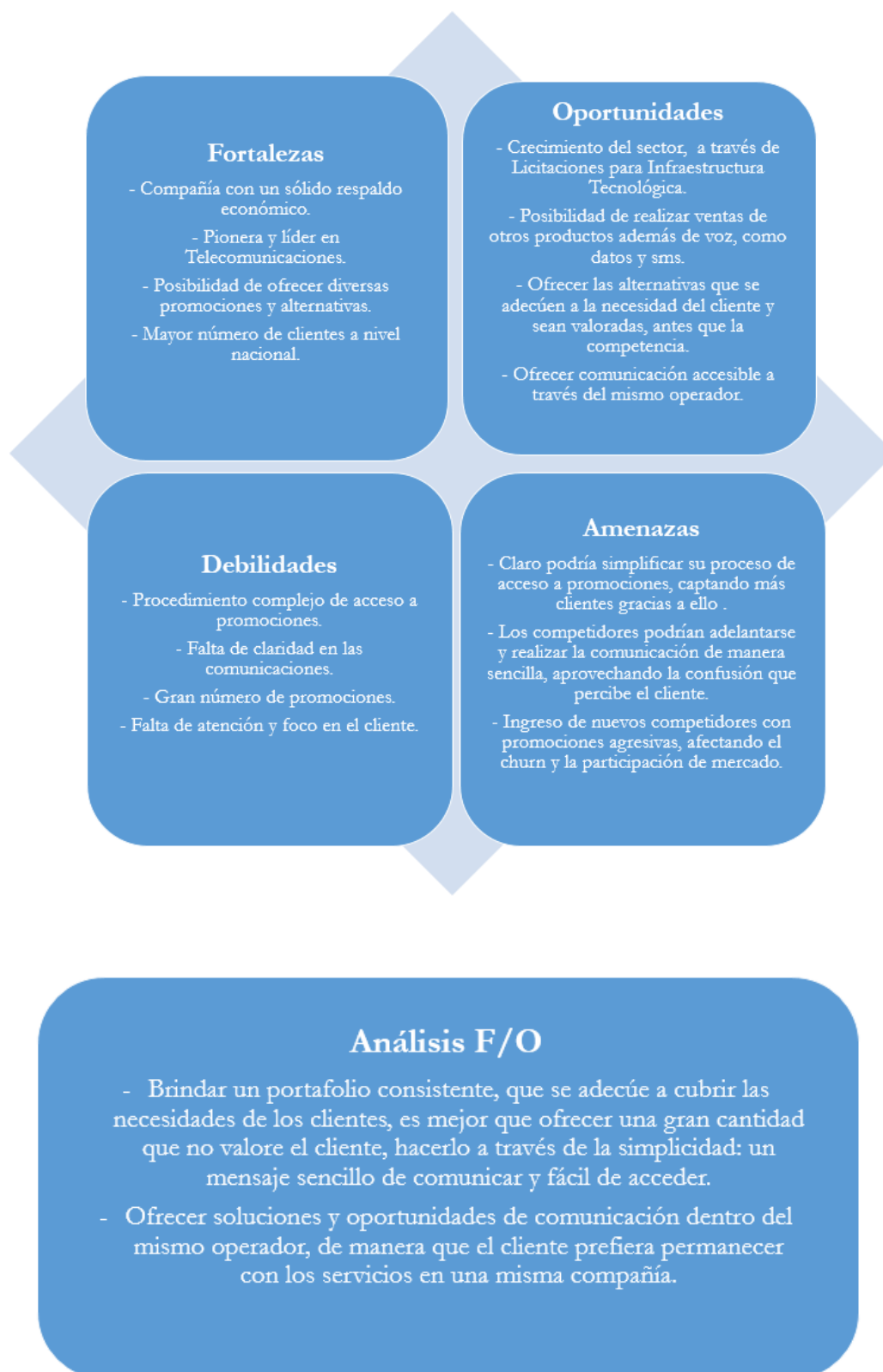
5.3.- Sobre el producto:

La flexibilidad del producto es un puente poderoso para conectar y fidelizar al consumidor, es necesario tener una comunicación transparente, en la que se informen los beneficios, puesto que es el consumidor quién decide respecto al control de sus recargas.

Los problemas que se pueden indicar sobre el caso, motivo por el cual Telefónica Móviles ha empezado a perder participación de mercado se mencionan a continuación:

- ✓ Confusión en relación a las tarifas, los clientes no saben cuánto les cuesta cada minuto o MB.
- ✓ Acceso a las promociones es complejo.
- ✓ Los consumidores perciben que no existe cercanía con Telefónica Móviles.
- ✓ Su portafolio de productos no es valorado por falta de una comunicación que se preocupe porque el interlocutor haya entendido.
- ✓ Existe una idea general del costo de las tarifas que no se traslada a la realidad. Es por ello que la alternativa debe atender criterios que permitan brindar una oferta simplificada y orientada a los clientes creando así una mayor consideración de marca y generando nuevos valores de permanencia:
 - Simplicidad.
 - Fácil de entender, elegir y acceder.
 - Nuevos usos para el saldo, los usuarios valoran tener más y nuevas opciones para decidir qué hacer.
 - Convergencia, atender las necesidades del cliente, ofreciendo soluciones de telefonía integradas.
 - Fidelización, retención de clientes, sentir que son escuchados.

5.4.- Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.



Análisis D/A

- Crear un umbral sencillo y rápido para acceder a las promociones de preferencia.
- Comunicar de manera sencilla y directa, un solo mensaje sin saturar al cliente.
 - Enfocarse en el cliente, antes que cualquier competidor brindándole alternativas de solución: Facilidad para acceder a recargas, cubrir sus necesidades de comunicación de acuerdo a su preferencia.

5.5.- Evaluación de Alternativas

✓ Entrar a una guerra de promociones

A FAVOR	EN CONTRA
Enfrentar a la competencia.	Reducción de ingresos y menor rentabilidad. (1)
Poder comunicar que Telefónica tiene las mejores promociones del mercado.	Confundir al consumidor.
Incentivar la retención de clientes.	No cumplir con los objetivos planteados para el 2012.
Incremento de altas	La competencia podría lanzar promociones aún más agresivas.

✓ Retención de clientes dándole valor a la antigüedad: Valorar a los clientes que tengan más de 6 meses en la empresa dándole mejores tarifas y promociones)

A FAVOR	EN CONTRA
Reducir el churn.	Menor rentabilidad.
Retención de clientes que generan mayor valor.	Dificultad en la comunicación.
Retención y mantenimiento de clientes.	No cumplir con los objetivos del 2012.
Incremento de renovaciones de equipos.	Posible impacto de malestar en clientes nuevos o con menor tiempo de antigüedad.

✓ Unificación de Planes a un solo plan: Tarifa Única: migrar a todos los clientes a un mismo plan en Prepago, considerando un menor costo.

A FAVOR	EN CONTRA
Unificación de Planes Prepago	Pérdida de ingresos a corto plazo (2)
Simplicidad en la comunicación. En términos de costos y mensaje a transmitir.	Guerra de precios por reacción de la competencia.
Oportunidad de mejoras en Altas.	Si el cliente no cambia su comportamiento de consumo, sería muy retador alcanzar el objetivo planteado.
Oportunidad de mejora en Churn.	

5.5.1.- Análisis de las alternativas

5.5.1.1.- Promociones

El segmento Prepago es uno de los más agresivos, ya que el consumidor no se encuentra vinculado a un contrato como sucede con los planes Postpago. Un objetivo importante para las compañías de telefonía es atraer y retener a los clientes, en consecuencia lanzan al mercado diversas promociones con este fin.

¿Qué sucede cuando las empresas entran a una competencia de promociones sin haber definido un enfoque estratégico previo a cualquier lanzamiento, únicamente con el objetivo de captar atención y retener al cliente el mayor tiempo posible?

Estas promociones no retan lo suficiente a la competencia, son imitadas rápidamente, específicamente en este caso, el resultado obtenido es el lanzamiento de promociones sin enfoque estratégico como “Duplica”, “Triplica”, “Cuadriplica” y “Quintuplica” ofrecido por ambas empresas, cuyo límite es la pérdida de margen (1), o sacrificar participación.

Telefónica es una empresa muy orientada al control de los números, es por ello que mantiene una posición contraria a ofrecer una promoción como “Quintuplica” como lo hace Claro, ya que ello significaría pérdida de margen. Adicionalmente, una guerra de promociones, incluso en un corto plazo, puede ser insostenible, desde el criterio de rentabilidad.

La creación de una promoción rentable se hace más compleja, inclusive el proceso de maduración puede ser lento y tardío al momento del lanzamiento. Por ello *la imitación, dependiendo de la promoción puede reducir no solo la rentabilidad, sino también los ingresos por unidad de venta* (“*A Strategic Perspective on Sales Promotions*” – Betsy Gelb, Demetra Andrews and Son K. Lam).

Telefónica Móviles lanza al mercado promociones a través de “Elige tu promo” por ejemplo; opciones que van desde canjear tu saldo con minutos el cual brinda un beneficio de reducir la tarifa desde el 32% hasta el 80% dependiendo del saldo canjeado y el periodo de la promoción que varía de 1 a 10 días. Además, las alternativas como “Duplica” y “Triplica” el saldo, brindando una reducción en la tarifa que va desde 50% al 75%, dependiendo del importe y el periodo de la promoción, el cual fluctúa entre 1 y 10 días.

Dentro de la variedad de alternativas, también ofrece promociones por recarga, que incluyen la opción “Cuadriplica”, además las “Supercargas de Movistar”, las recargas para mensaje de texto (SMS), “Supercarga NOCHE”, “Llamaditas” por ejemplo, ofrecía la posibilidad de realizar 3 llamadas de 35 segundos a S/. 1.00 y con S/2.00, 7 llamadas de la misma duración, así como también bonos por migración, recarga de datos o la adquisición de un equipo.

Por otro lado, las promociones de América Móviles incluyen “Cargamontón” el cual aplica a la cantidad de mensajes a los que era posible acceder o multiplicar la cantidad de minutos a los números de teléfono con los que se realizaban llamadas frecuentes; “Cuadriplica” y “Quintuplica” el saldo al aplicar el múltiplo y el consumo se realizaba sobre el costo vigente por minuto o MB; por último los paquetes de datos, “Paquetón de Mensajes” y “Promoción de Autorecarga”.

Finalmente podemos señalar que ambas empresas diseñan promociones para generar una rápida reacción por parte del consumidor, sin embargo, no existe una promoción estructurada de tal manera que pueda retrasar el proceso de reacción del competidor con la imitación, generando así una guerra de promociones, la cual no es sostenible si Telefónica Móviles apunta a lograr rentabilidad al final del año. Ambas empresas competidoras se encuentran en un mercado donde el consumidor tiene una alta dependencia sobre lo que ofrece la comunicación como producto. Por ello, mientras éste resulte económico, con información clara, sencilla y sea efectiva al consumidor, éste finalmente optará por la alternativa que cumpla con sus exigencias.

En consecuencia, no consideramos sostenible la alternativa de promociones, y en menor medida si es que éstas no representan un Uso Flexible del Saldo, Simplicidad, Convergencia y Fidelización, ya que éstas son características que valora el cliente y por lo tanto la opción de atenderlos es la oportunidad para generar vínculos sólidos y duraderos.

5.5.1.2.- Posicionamiento

Basándonos en los escritos del Management de la publicidad de David A. Aaker y John G. Myers, analizamos el posicionamiento aplicado a la Tarifa Única de Telefónica Móviles. Es importante definir cuál es el tipo de posicionamiento para definir “lo que queremos ser” y cómo se va a gestionar, además de remarcar que Telefónica como grupo tiene una visión que busca crear valor para el cliente, capturar oportunidades, además de asegurar la rentabilidad y mantener un negocio sostenible.

La Tarifa Única debe tener atributos con los que pueda posicionarse en el mercado y a su vez, le permitan cumplir los lineamientos planteados de acuerdo con la visión de la compañía.

¿Cómo debe reconocerse la marca?

De acuerdo a los insights del cliente, el objetivo es ser simple, flexible, convergente y lograr retener a los clientes.

¿Cuáles son las fortalezas del posicionamiento?

La simplicidad de la Tarifa Única, en cuanto a la comunicación, significa un solo mensaje, una tarifa sencilla y uniforme para todos, sin distinción de horarios, fechas, etc.

¿Debemos dirigir nuestra marca hacia segmentos específicos, como estrategia de concentración; desarrollar marcas en forma separadas para cada segmento, a modo de especialización o indiferenciación?

Al definir el producto como Tarifa Única, consideramos que no es necesario concentrarse en un segmento, puesto que no requiere realizar distinciones de acuerdo a nivel socioeconómico, edades, etc. Ya que el propósito, está relacionado a satisfacer una necesidad, en este caso: la comunicación.

Por lo tanto, posicionar el producto en función al uso es lo más apropiado ya que refuerza la imagen de Telefónica Móviles transmitiendo un mensaje flexible, convergente, simple y que finalmente retenga al consumidor. Por lo que destinar esfuerzo en retención dándole mayor beneficio al cliente por antigüedad no es una alternativa adecuada en este contexto, puesto que no se dirige a todos los clientes, en consecuencia, se estaría dejando de lado la captación de nuevos clientes.

5.1.3.- Análisis del margen (2):

Como se describe en el caso, Claro incentivó la guerra de promociones, cada vez que Telefónica lanzaba al mercado una nueva promoción, Claro replicaba con una más agresiva, dando mayores bonos a los clientes por el mismo precio y con la misma vigencia. Esto generaba destrucción de valor, ya que los márgenes por cada supercarga iban cayendo. A continuación tomamos un par de promociones del anexo 5, un quintuplica de 5 soles de Claro y un triplica de 5 soles de Movistar, donde se observará que hay una diferencia de 9 puntos porcentuales entre el margen de Movistar vs el de Claro. Estas promociones son ofrecidas a clientes que cuentan con los planes Prepago Juerga y Todo el Día 4.

TARIFAS:

	CLARO	TELEFÓNICA
Móvil On-Net	1.37	1.71
Fijos	1.98	1.97
Móvil Off-Net	2.28	2.27
Tarifa Ponderada	1.60	1.80

MOU CLARO	MOU TDP
74%	82%
1%	4%
25%	14%

Quintuplica S/. 5 (Todo Destino)

Recarga	5.00
Saldo	25.00
Min. Prom.	15.59
Ingreso	4.24
Gastos:	0.89
Aminorador	0.34
Interconexión	0.50
Mant. Red.	0.05
Margen	3.35
% Margen/Ingresos	78.9%

Triplica S/. 5 (Todo destino)

Recarga	5.00
Saldo	15.00
Min. Prom.	8.34
Ingreso	4.24
Gastos:	0.52
Aminorador	0.34
Interconexión	0.15
Mant. Red.	0.03
Margen	3.72
% Margen/Ingresos	87.7%

Primero calculamos la tarifa ponderada de cada operadora tomando en cuenta la distribución del MOU. En este caso asumimos el Móvil otros de Claro en 25%, ya que al tener menor cantidad de clientes, deducimos que debe ser mayor el tráfico que cursa a otros operadores. Luego valorizamos las promociones con la estructura de costos del anexo 11 Del caso, aquí asumimos también que ambos operadores tienen la misma estructura. Para hallar el cálculo de los minutos promedio, dividimos el saldo que nos da la promoción entre la tarifa promedio de cada operador.

Telefónica lleva mucho control de sus márgenes y está muy arraigada a los objetivos planteados por la matriz, existe un área de control de gestión quien evalúa todas las promociones y tienen poder decisión a la hora de aprobar o no una campaña.

5.1.3.1.- Análisis económico

El caso indica que hay 632 MM de usuarios móviles en Latinoamérica, el Perú es el 4,2%, esto quiere decir que en el Perú hay 26.5 MM de líneas móviles, de las cuales el 85% pertenece al segmento masivo 22.5MM de clientes.

Según el anexo de la evolución de la participación de mercado, actualmente (Diciembre del 2011) telefónica cuenta con el 54%, con estos datos obtenemos el número de clientes por cada operador:

Número de Clientes (en miles)	
Telefónica	12,182
Claro	10,039
Nextel	338
TOTAL	22,560

Los ingresos por recargas en el año 2011 fueron S/. 2,073 MM, estos representan el 83% del total de los ingresos del Segmento Masivo, que a su vez representa el 29% de los

ingresos totales de la compañía. Podemos deducir que los ingresos por recargas representan el 24% de los ingresos totales, y estos ascenderían a S/. 8,612 MM.

5.1.3.2.- Análisis económico de la alternativa de unificación de planes a Tarifa Única

Los ingresos por recargas en el 2011 fueron S/. 2,073 MM, de los cuales el plan Tarifa Única representa un 84% y el plan Todo el día 4 un 16%. La participación en planta del plan Tarifa Única es de 77% y la del plan Todo el día 4 23%.

Mix de Planta:			Mix de Ingresos: 2011	
TU	76.90%	9,368	84.00%	1,741
TD4	23.10%	2,814	16.00%	332
TOTAL	100.00%	12,182	100.00%	2,073

Si se tomara la decisión de unificar los planes en Tarifa Única, primero tendríamos que cuantificar cuánto sería la pérdida de ingresos por rebajar las tarifas del plan Todo el día 4. Del anexo de las tarifas por plan, podemos observar que la tarifa del plan Tarifa Única representa el 27% de la tarifa del plan Todo el día 4. Por consiguiente si los ingresos del plan Todo el día 4 ascienden a S/. 332 MM, y el porcentaje de ingresos por consumo de voz es de 91%, los ingresos del plan Todo el día 4 por consumo de voz ascienden a S/. 302 MM. Con esta rebaja tarifaria los ingresos que se dejarían de percibir ascenderían a S/. 220 MM. Esta pérdida de ingresos representa el 11% de los ingresos totales de recargas. (1)

Tarifa Ponderada TD4	1.80
Tarifa Única	0.49
Ratio	27%
Ingresos TD4 (en S/. MM)	332
% de Ingresos por Voz:	91%
Ingresos de voz TD4 (en S/. MM):	302
Pérdida de Ingresos (en S/. MM)	220
Ingresos Totales Recargas (en S/. MM)	2,073
% del Total de Ingresos:	11%

En un escenario pesimista, asumiendo que el comportamiento de los clientes que pertenecen al plan Todo el día 4 no cambiarían su comportamiento de consumo, con lo cual hablarían los mismos minutos rebajando sus recargas en un 27%, buscamos calcular cuántas ventas incrementales debería hacer Telefónica para cubrir esta pérdida de ingresos.

Asumimos que la unificación de tarifas se diera en Marzo del 2012, y que estas ventas tengan un churn de 3%, con un recarga promedio mensual de S/. 29.3, se necesitarían vender 149 mil líneas mensuales (constantes) de marzo a diciembre. Este sería un escenario, ya que si se incrementaran las ventas en mayor cantidad en los meses más pegados a marzo, las ventas necesarias para cubrir la pérdida de ingresos serían menores.

Dinámica de Planta (en miles):

	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	TOTAL
mar-12	149	145	140	136	132	128	124	120	117	113	113
abr-12		149	145	140	136	132	128	124	120	117	117
may-12			149	145	140	136	132	128	124	120	120
jun-12				149	145	140	136	132	128	124	124
jul-12					149	145	140	136	132	128	128
ago-12						149	145	140	136	132	132
sep-12							149	145	140	136	136
oct-12								149	145	140	140
nov-12									149	145	145
dic-12										149	149

Dinámica de Ingresos (en S/. MM):

	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	TOTAL
mar-12	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
abr-12		4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
may-12			4	4	4	4	4	4	4	4	31
jun-12				4	4	4	4	4	4	4	28
jul-12					4	4	4	4	4	4	24
ago-12						4	4	4	4	4	21
sep-12							4	4	4	4	17
oct-12								4	4	4	13
nov-12									4	4	9
dic-12										4	4
TOTAL	4	9	13	17	21	24	28	31	35	38	220

Finalmente, observamos que las ventas que debieran hacer en el año para llegar a tener los ingresos del 2011 serían de 7 MM, cifra que ya ha alcanzado la empresa en años anteriores. El objetivo de crecimiento de ingresos que debe buscar para cubrir el presupuesto del 2012 es de 6%.

Esta alternativa lo que busca es poder darle a los clientes un producto sencillo, con una comunicación clara, una solo tarifa para todos los clientes y la menor del mercado, incrementar el tráfico, incentivando a que cada vez más líneas hablen, y así incrementar la planta activadora.

5.6.- Acontecimientos posteriores al Lanzamiento de Tarifa Única

En el Febrero del 2012 se tomó la decisión de unificar las tarifas de los clientes prepago en una sola, la Tarifa Única. Se cumplió el presupuesto de recargas con una cobertura de 102%.

Los clientes de los planes todo el día 4 reaccionaron bien al cambio, en los dos primeros meses después del lanzamiento los ingresos cayeron pero no de la forma pensada, los usuarios empezaron a consumir más minutos incrementando su tráfico, logrando que en el tercer mes después de la unificación de planes las recargas mensuales estén por encima del promedio. Esto acompañado a que más clientes empezaron a recargar, la planta activadora creció en 10% llegando a cerrar el 2012 con 6.7MM de clientes, además de llegar a vender 7.2MM de líneas.

5.7.- Propuestas de Valor con el lanzamiento de Tarifa Única.

- ✓ Marca: A finales del 2011, Telefónica lanza Movistar como marca para unificar su imagen en 13 países creando una comunidad de telefonía móvil de habla hispana. De esta manera, evoca una imagen innovadora, humana, alegre y líder bajo la presencia institucional de Telefónica, quien aporta la trayectoria, la garantía y el respaldo.
- ✓ Diseño: La imagen de Movistar está dotada de un icono, basado en una  <<M>> mayúscula, que recoge plenamente la esencia de Movistar. Es un elemento dinámico, que otorga más expresión, movilidad que refleja la forma de ser, de actuar y de relacionarse con sus usuarios. Se incorpora de un modo instantáneo en el recuerdo visual del individuo (Fuente: Telefónica S.A. – Informe Anual 2005 https://www.telefonica.com/es/web/about_telefonica/publicaciones/historico-de-informes-anuales/2011)
- ✓ Prestaciones: Nuevos modelos de atención al cliente, tarifas simplificadas. Desarrollo de mejores experiencias con los servicios de la compañía. Mayor cobertura e inversión en infraestructura para una mejora en la calidad del servicio de telefonía que recibe el cliente.
- ✓ Precio: Simplificación de tarifas con la Tarifa Única a S/.0.49 el minuto.
- ✓ Tiempo de Esfuerzo: Rapidez y agilidad para el acceso a promociones y tarifas. Acceso inmediato y procesos más simples. El cambio de tarifa a S/.0.49 de forma automática inclusive.
- ✓ Promociones: Diseño de nuevas campañas bajo un catálogo más reducido a fin de no distraer al usuario, por lo que las campañas se reducirían a solo 4 en el año.

6.- Conclusiones

- ✓ El análisis y proceso de toma de decisiones desarrollado en este caso permite identificar claramente los pros y contras de tomar una alternativa o la otra, así como los riesgos y oportunidades implícitos en cada decisión, de tal manera que la parte decisora puede prever anticipadamente las consecuencias de cada alternativa.
- ✓ Brindar una oferta simplificada y orientada a los clientes ayuda a tener una mayor consideración de marca generando nuevos valores de permanencia.
- ✓ Una guerra de promociones no es sostenible mientras no haya un enfoque estratégico que vaya alineado a los objetivos de la empresa, una de ellas es la rentabilidad. Mientras en el mercado seamos la marca líder y existan pocos competidores, es importante salir de esa guerra de promociones mediante un producto disruptivo. En este caso unificar todas las tarifas en una sola, la Tarifa Única.
- ✓ El objetivo de la unificación de planes es detener la pérdida de participación de mercado y en lo sucesivo generar más tráfico de recarga. Es por ello que sugerimos que posteriormente se desarrolle una campaña de retención, ya que existe aún un potencial de consumidores que siguen con Claro.
- ✓ Los insights de los clientes son información que debe tenerse siempre en el radar, puesto que el entorno, los hábitos de consumo y las necesidades que tienen los consumidores estarán en un constante cambio, en consecuencia independientemente de la posición de cada compañía, es decir, si es líder o no, la clave es que la propuesta de valor contemple ese input, de esta forma el valor percibido será mayor
- ✓ Finalmente, el lanzamiento de la tarifa única, se realizó como parte de una sola comunicación, con un mensaje claro, sencillo y fácil de entender. Aplicando no sólo a voz, sino también al uso de Mb, acompañado de una serie de acciones alineadas y orientadas en el usuario y no en el producto.