

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN**



**VIRGIN MOBILE PERÚ – PRIMER OPERADOR MÓVIL  
VIRTUAL (OMV) DEL PERÚ**

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

**STALIN ALONSO RIVERA ESPINO**  
**DIANA BERENICE VICTORERO CASTRO**

Asesor: Fabiola Guerrero Moreno

Lima, septiembre 2018



## **AGRADECIMIENTOS**

A todos los que han contribuido con sus enseñanzas, sugerencias y asesorías en el desarrollo del presente trabajo de investigación.





## **DEDICATORIA**

A Dios y a nuestros padres, por todo su amor,  
apoyo y dedicación, porque gracias a ellos  
hemos logrado ser lo que somos.





## TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos .....	iii
Dedicatoria .....	v
Índice de figuras .....	xi
Índice de tablas .....	xiii
Resumen ejecutivo.....	xv
Abstract.....	xvii
CAPÍTULO 1. Descripción del Caso .....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. El sector de las telecomunicaciones en Perú .....	1
1.2.1. Movistar.....	2
1.2.2. Claro .....	3
1.2.3. Entel Perú .....	3
1.2.4. Bitel .....	4
1.3. El Consumidor de telefonía móvil.....	4
1.4. Nuevos retos en el entorno competitivo .....	6
1.5. Entorno regulatorio, promoviendo el acceso a los servicios móviles.....	8
1.6. ¿Qué es un Operador Móvil Virtual (OMV)? .....	8
1.7. Virgin Mobile, multinacional .....	9
1.8. Virgin Mobile como OMV y su expansión en Latinoamérica .....	10
1.9. Virgin Mobile en el Perú .....	11
1.9.1. Estrategia en Perú .....	11
1.9.2. Organización.....	12
1.9.3. Soportes tecnológicos .....	13
1.9.4. Estrategia comercial Virgin Mobile Perú: ¡¡¡Queremos <i>Rockstars</i> !!!.....	14
1.9.4.1. Nicho o público objetivo .....	14
1.9.4.2. Producto / Servicio .....	14
1.9.4.3. Cartera de productos.....	14

1.9.4.4. Servicio de atención al cliente .....	16
1.9.4.5. Comunicación, canales de distribución y venta.....	16
1.9.5. Primeros meses de operación .....	17
1.10. Decisiones a tomar por John Harris.....	21
Anexos .....	23
Anexo 1. Principales indicadores del sector de telecomunicaciones en el Perú.....	23
Anexo 2. Participación de Mercado en Telefonía Móvil.....	25
Anexo 3. Desempeño acumulado en portabilidad por empresa .....	26
Anexo 4. Estadísticas de Líneas Móviles 2016 .....	27
Anexo 5. Evolución de los indicadores del cliente.....	28
Anexo 6. Estadísticas ERESTEL 2015.....	30
Anexo 7. Oferta de los operadores 1er trimestre 2016 .....	32
Anexo 8. Oferta de equipos móviles .....	36
Anexo 9. Evolución de Cobertura Móvil.....	37
Anexo 10. Línea de Tiempo de Regulación .....	38
Anexo 11. Portafolio de Virgin .....	39
Anexo 12. Estrategias en Países de Latinoamérica .....	40
Anexo 13. Organigrama de Virgin Mobile Perú .....	41
Anexo 14. Arquitectura de red de Virgin Mobile Perú .....	42
Anexo 15. Situación demográfica del Perú 2016 .....	43
Anexo 16. Oferta comercial Virgin Mobile Perú .....	44
Anexo 17. Audición de <i>Rock Agents</i> .....	45
Anexo 18. Comunicación Virgin Mobile .....	46
Anexo 19. Promoción Registro .....	48
Anexo 20. Promoción Pokemon Go .....	49
Anexo 21. Actualización de tarifas mayoristas .....	50
Anexo 22. Oferta prepago diciembre 2016 a marzo 2017.....	51
Anexo 23. Secuencia de Video Campaña “Virgin Revolution” .....	53
Anexo 24. Evolución de Clientes Virgin Mobile Perú.....	54
Anexo 25. Márgenes operativos por producto .....	55

Anexo 26. Página oficial de Facebook de Virgin Mobile Perú.....	56
CAPÍTULO 2. Teaching Note.....	57
2.1. Breve Reseña de la empresa y el caso .....	57
2.2. Grupo objetivo.....	57
2.3. Aporte del caso .....	57
2.4. Preguntas para la preparación del caso.....	58
2.5. Desarrollo del caso .....	59
2.5.1. Diagnóstico del sector .....	59
2.5.2. Competencia .....	60
2.5.2.1. MOVISTAR .....	60
2.5.2.2. CLARO.....	60
2.5.2.3. ENTEL .....	61
2.5.2.4. BITEL.....	61
2.5.2.5. Análisis de la competencia.....	61
2.5.3. Análisis de los consumidores .....	62
2.5.4. Diagnóstico de empresa.....	63
2.5.5. Análisis de estratégica comercial .....	65
2.5.6. Perfil del consumidor de Virgin Mobile.....	68
2.6. Problemas .....	68
2.7. Alternativas de solución .....	70
2.8. Solución y plan de acción.....	72
Conclusiones.....	79
Bibliografía.....	81



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de recarga y consumo del servicio de un cliente .....	16
Figura 2. Proceso de Recarga y Consumo .....	66
Figura 3. Situación actual de Virgin.....	76
Figura 4. Nueva propuesta comercial.....	77





## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tasa de crecimiento de clientes promedio mensual por empresa.....	6
Tabla 2. Cargos de interconexión de terminación móvil*.....	20
Tabla 3. Detalle Antiplanas .....	65
Tabla 4. Detalle de Bolsas .....	66
Tabla 5. Detalle Granel.....	66
Tabla 6. Alternativas de Solución .....	71
Tabla 7. Evaluación de objetivos.....	75
Tabla 8. Rentabilidad de productos .....	75





## RESUMEN EJECUTIVO

*El presente trabajo de investigación corresponde a un caso enfocado a una decisión. El caso se desarrolla en Virgin Mobile Perú, el primer operador móvil virtual (OMV) implementado en Perú, el cual inició sus operaciones el 22 de julio del 2016, enfocándose en las decisiones que debe tomar John Harris, CEO de Virgin Mobile Perú, ante los sucesos que ocurrieron después de su primer año de operaciones.*

*Primero, se realizará un análisis del sector de las telecomunicaciones, conociendo sus competidores, el entorno regulatorio y el perfil de consumidor. Segundo, se definirá el modelo de negocios de una OMV. Como tercer punto, se enfocará en la marca mundial Virgin, su línea de negocios de servicios móviles llamada Virgin Mobile, analizando sus inicios y su expansión en Latinoamérica. Finalmente, analizaremos la implementación de Virgin Mobile en Perú, su organización, sus soportes tecnológicos, la estrategia corporativa y comercial y sus primeros meses de operación. El caso cierra con las decisiones que debe tomar John Harris después de un año de operaciones para cumplir con los objetivos inicialmente planificados.*

*Para el desarrollo del caso, se busca analizar cada uno de los aspectos y decisiones que influenciaron de manera positiva y negativa en la operación de Virgin Mobile Perú. A través del análisis del sector, el diagnóstico de la empresa y un análisis de su estrategia comercial, permitirá identificar los principales problemas que afectaron a su desarrollo como OMV en el Perú. Finalmente, proponer alternativas de solución y un plan de acción para implementarlos.*

**Palabras clave:** Operador móvil; Telecomunicaciones; OMV; Virgin Mobile



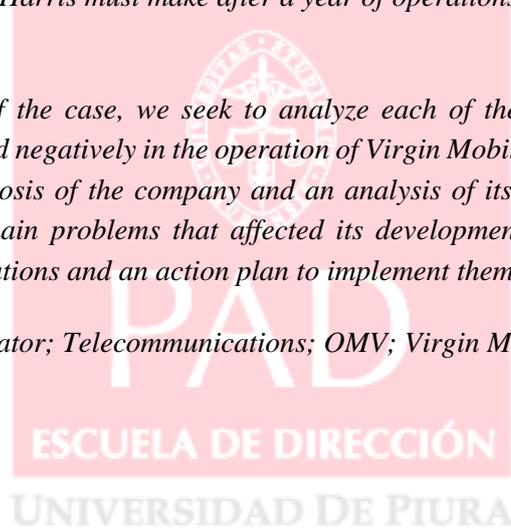
## ABSTRACT

*This research work corresponds to a case focused on a decision. The case is developed in Virgin Mobile Peru, the first virtual mobile operator (OMV) implemented in Peru, which began operations on July 22, 2016, focusing on the decisions to be made by John Harris, CEO of Virgin Mobile Peru, before events that occurred after its first year of operations.*

*First, an analysis of the telecommunications sector will be carried out, knowing its competitors, the regulatory environment and the consumer profile. Second, the business model of an OMV will be defined. As a third point, it will focus on the global brand Virgin, its mobile services business line called Virgin Mobile, analyzing its beginnings and its expansion in Latin America. Finally, we will analyze Virgin Mobile's implementation in Peru, its organization, its technological supports, corporate and commercial strategy and its first months of operation. The case closes with the decisions John Harris must make after a year of operations to meet the initially planned goals.*

*For the development of the case, we seek to analyze each of the aspects and decisions that influenced positively and negatively in the operation of Virgin Mobile Peru. Through the analysis of the sector, the diagnosis of the company and an analysis of its commercial strategy, it will allow identifying the main problems that affected its development as OMV in Peru. Finally, propose alternative solutions and an action plan to implement them.*

**Keywords:** *Mobile operator; Telecommunications; OMV; Virgin Mobile*





# CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DEL CASO

## 1.1. Introducción

En abril del 2017, luego de la reunión con el Directorio de VMLA (Virgin Mobile Latin America), John Harris (CEO de Virgin Mobile Perú) se sentó en su despacho preocupado por la decisión que tenía que tomar y las repercusiones que estas causarían. Hacía diez meses, Virgin Mobile había iniciado operaciones en Perú, y a la fecha, pese a haber realizado diversas iniciativas, no parecía obtener buenos resultados, ni síntomas de mejora. Además, existían también preocupaciones sobre el desarrollo de Virgin Mobile en los mercados de México y Chile, donde inclusive la inversión había sido casi tres veces la de Perú.

Sin embargo, treinta días atrás, John había conseguido una reducción de las tarifas mayoristas del 25% aproximadamente, lo que parecía una buena oportunidad para mejorar. John se cuestionaba si podía seguir adelante con la operación y qué acciones lo llevarían a esto.

## 1.2. El sector de las telecomunicaciones en Perú

Las telecomunicaciones se definen como la transmisión a distancia, sea emisión o recepción, de señales, tales como sonidos, signos, imágenes o cualquier tipo de información por medios electrónicos y/o tecnológicos. Por tanto, el sector de las telecomunicaciones está compuesto por la telefonía (tanto fija como móvil) así como la radio, televisión y también la transmisión de datos a través de internet.

Actualmente, los servicios de telefonía ocupan bastante importancia en la vida diaria de las personas, en específico la telefonía móvil, que permite la comunicación a distancia de manera inalámbrica, a través de ondas electromagnéticas. La telefonía móvil ha evolucionado de tal manera que permite tanto la transmisión de voz como datos, permitiendo a los usuarios la facilidad de comunicarse a distancia como acceder a la información y a las tecnologías, desde cualquier lugar y en cualquier momento.

En el Perú, el sector de las telecomunicaciones cobra una gran relevancia en el desarrollo del país, debido a que mediante la tecnología logra acercar a las personas, dinamiza la economía local, genera empleo y un alto grado de inversión. Según OSIPTEL<sup>1</sup>, en el 2016 el mercado móvil contó con 36.99 millones de líneas logrando una penetración de 120 líneas por cada 100 habitantes, el ingreso del sector era de S/. 18,236 millones de soles asimismo los operadores de telecomunicaciones realizaron inversiones ascendentes a S/.

---

<sup>1</sup> OSIPTEL, siglas de Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones, es la entidad reguladora de las telecomunicaciones en el Perú.

6.722 millones, siendo el doble de lo ejecutado en el 2015, (ver Anexo 1). Además, el sector contribuye con el 5% del PBI nacional, siendo en el 2016, el sector con más crecimiento interanual (8%).

Desde el año 2014, el sector de las telecomunicaciones se encontraba en un entorno muy dinámico, debido a cuatro principales factores tales como: (1) el gran crecimiento económico del país, (2) la implementación de nuevas reformas regulatorias en el ámbito de las telecomunicaciones, siendo la más importante la portabilidad numérica<sup>2</sup>, (3) el ingreso de dos nuevos operadores: Entel Perú y Bitel, empresas retadoras a las actuales Movistar y Claro y, (4) finalmente la aprobación de normas para impulsar medidas para fortalecer la competencia en el mercado de los Servicios Públicos Móviles tales como el desarrollo de los OMV (operadores móviles virtuales) y las OIMR (operadores móviles de infraestructura rural).

### **1.2.1. Movistar**

Movistar es la marca comercial de Telefónica del Perú, la cual a su vez pertenece al Grupo Económico Telefónica SA quien tiene presencia en 21 países con más de 350 millones de clientes.

Movistar está presente en el Perú desde 1994, año en que el estado peruano vendió, mediante una subasta, sus dos empresas estatales de telefonía (Entel Perú y CTP), el monto que pagó Telefónica fue de USD 2,002 millones de dólares.

Actualmente ofrece servicios de telefonía fija, móvil, TV paga y servicio de internet de banda ancha contando con 21 millones de accesos siendo la empresa líder en el Perú, (ver Anexo 2).

Movistar mediante su estrategia de “Elige todo” tiene como principal objetivo liderar la transformación digital, acercando la tecnología a todas las personas a través de una excelente conectividad, digitalización global, una gran experiencia de usuario, innovación y una oferta integrada.

A pesar de ser el líder en el Perú, en los últimos años ha reducido considerablemente su participación, debido a una mayor competencia, las nuevas regulaciones, así como por recibir algunas críticas por sus servicios, esto se puede observar al ser la operadora con mayor número de líneas perdidas portadas a otros operadores entre el periodo de julio 2014 y agosto 2016, aproximadamente 934,258 líneas móviles perdidas, (ver Anexo 3).

---

<sup>2</sup> La Portabilidad Numérica, se define como la posibilidad de que un cliente pueda mantener su número telefónico, sea fijo o móvil, cuando decide cambiar de una compañía telefónica a otra diferente.

### **1.2.2. Claro**

Claro Perú, es subsidiaria de América Móvil, empresa transnacional mexicana de telecomunicaciones, con presencia en 25 países de América y Europa.

Inició sus operaciones el 10 de agosto del 2005, a través de la adquisición de TIM Perú, filial de Telecom Italia Mobile (TIM), que fue el tercer operador en ingresar a Perú en el 2001. En abril de 2008, Claro Perú se convirtió en una de las empresas pioneras del país al ser el primer operador en lanzar el servicio de internet móvil 3G, que permitía tener celulares conectados a internet, generando una revolución en el mercado móvil peruano. Con el objetivo de ampliar su mercado y servicios, en octubre el 2010, Claro Perú realizó la adquisición de la filial peruana Telmex, absorbiendo la empresa y su portafolio de productos, tales como telefonía fija y, televisión por cable y satelital.

Claro Perú tiene como principal misión la de proveer servicios de telecomunicaciones con la más alta calidad y una mayor red de cobertura, así mismo la búsqueda constante de innovación para poder anticiparse a las necesidades de comunicación de sus clientes.

Actualmente ofrece servicios de telefonía fija, móvil y Claro TV, siendo la segunda empresa líder en el Perú, con una participación de mercado de 33.5%, (ver Anexo 2).

### **1.2.3. Entel Perú**

Entel Perú, subsidiaria perteneciente al grupo Entel Chile, anunció su llegada al Perú comprando Nextel Perú en agosto del 2013. La marca Nextel continuó siendo usada hasta el segundo semestre del 2014, cuando se lanza la nueva marca Entel con una agresiva campaña con el objetivo de captar nuevos clientes, teniendo como visión la de conectar mejor a las personas y ofrecer una mejor experiencia móvil.

A diferencia de Nextel quien se dedicaba al segmento corporativo, Entel se enfocó en brindar su servicio móvil a zonas urbanas y de alto grado de pago con su estrategia de habla y descarga sin barreras y con una modalidad de pago diferente a los equipos móviles. Entel generó un gran impacto en el sector ofreciendo una oferta disruptiva que aceleró la competencia, obligando a sus competidores a replantear su oferta comercial, ofreciendo mayores beneficios a los usuarios, impulsando la penetración de smartphones y el uso de datos para reducir la brecha digital. Fueron los primeros en ofrecer smartphones a solo S/.9.00 y planes de voz ilimitados a cualquier destino u operador.

Hoy en día, Entel cuenta con 11.9% de participación de mercado, (Anexo 2), y se ha posicionado como el operador líder en portabilidad, al tener 944.493 líneas ganadas, llegando a la conclusión que uno de cada dos números fue migrado a Entel (Anexo 3).

#### 1.2.4. Bitel

Bitel es la marca comercial de Viettel Perú S.A.C., operador vietnamita que ganó una subasta del espectro el año 2011, concedido por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones por veinte años, convirtiéndose en el cuarto operador de telefonía móvil en Perú.

Inició sus operaciones comerciales el segundo semestre del 2014, imitando la estrategia que habían aplicado en sus otros mercados de Haití y Camboya, enfocándose en la construcción de infraestructura propia (red de fibra óptica<sup>3</sup>) para expandir su cobertura, desplegando una antena donde no había telefonía o sólo se tenía señal móvil vía satelital, que era muy costosa, buscando satisfacer a una demanda rural insatisfecha. Bitel se concentró en un usuario que no parecía estar en la mira de las campañas de los otros competidores o no eran atendidos debidamente por ellos, apuntando atender a usuarios minoristas de zonas rurales y/o de bajos recursos con servicio móvil de voz y datos ofreciendo una oferta más económica, principalmente en la modalidad de prepago, e inclusive sin tener mucha inversión en publicidad, aplicando la comunicación de “boca a boca”.

Actualmente Bitel cuenta con 6.8% del mercado móvil. (ver Anexo 2). Sin embargo, se espera que continúe su senda de crecimiento en el interior del país y el mercado limeño, inclusive tiene planificado entrar a usuarios corporativos.

#### 1.3. El Consumidor de telefonía móvil

Según OSIPTEL (2016c), el mercado está compuesto por 36.23 millones de usuarios móviles, de los cuales, 15.21 millones (48% de la población total del Perú), cuenta con un celular con acceso a datos, llamados celunautas, y de estos 6.39 millones disponen de un *smartphone*, llamados *smartphoner*os.

Los usuarios móviles se encuentran segmentados en tres grupos dependiendo del tipo de modalidad (o plan) que realizan con los operadores:

- Prepago, donde el usuario paga por los servicios de telefonía antes de utilizarlos a través de recargas en soles a sus operadores móviles, los cuales pueden ser utilizados para llamadas, mensajes de textos o datos.
- Postpago, donde el usuario establece un contrato con el operador móvil por un plazo determinado entre doce a dieciocho meses, estableciendo una renta fija

---

<sup>3</sup> Las redes de fibra óptica son ampliamente utilizadas en las telecomunicaciones para comunicaciones a larga distancia, incluyendo conexiones transoceánicas, tiene como principales ventajas la transmisión de datos de alta velocidad, mejor ancho de banda, evitar interferencias, mejorar en la calidad de video y sonido y una mayor seguridad en la red.

mensual, obteniendo una cantidad de minutos para llamadas, cantidad de mensajes de texto y cantidad de MB para uso de datos, así como otros servicios adicionales, que varían dependiendo del operador.

- Control, similar al postpago, que incluye un pago fijo mensual, pero con la diferencia de que una vez consumido el monto mensual, te permite realizar recargas adicionales a través de tarjetas prepago.

En el 2016, la mayoría de los usuarios tiene un plan prepago en su celular aprox 68.3% (24.73 millones de líneas), siguiendo el postpago con un 16.2% (5.88 millones) y el control con 15.5% (5.63 millones) (OSIPTEL, 2015c). (Ver Anexo 4).

Asimismo, el ARPU (*Average Revenue Per User / Ingreso por Usuario Promedio*) es de 23.9 soles, siendo el caso específico del segmento prepago de Movistar 14 soles, mientras que el *churn*<sup>4</sup> (bajas mensuales de clientes) era de alrededor del 6% mensual. (“Hay baja satisfacción por la telefonía móvil, según Índice de Satisfacción del Consumidor”, 17 de marzo de 2016). Finalmente, tan sólo el 47.7 % de los usuarios estaba satisfecho con su actual operador de telefonía móvil (Anexo 5).

Según la Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones (ERESTEL), realizada por Osiptel en el 2015, indicó que el 93.4% de los hogares del Perú contaban con acceso a la telefonía móvil, donde el mayor acceso se realizaba en usuarios entre 25 a 35 años. Sin embargo, se había observado un gran avance en personas de 46 y 50 años, con respecto al año anterior, aprox 7.5 puntos porcentuales. Asimismo, se observaba un considerable crecimiento en acceso a *smartphones* independientemente del perfil social, en especial entre personas de 24 a 29 años y 36 a 45 años (OSIPTEL, 2016d). (Anexo 6).

El consumidor peruano considera a la telefonía móvil como parte esencial en casi toda actividad de la vida diaria. Los usuarios móviles además de realizar llamadas, utilizan su celular para realizar actividades de ocio y entretenimiento, tales como acceso a redes sociales y contenido, *chat* y videos, por ello existe un mayor interés en sacarle provecho a los servicios móviles, en especial, el uso de datos. También utiliza el envío de SMS, aunque a menor intensidad que los años anteriores, debido a la aparición de aplicaciones de *chat*.

En el caso de los usuarios con *smartphone*, según Ipsos (2016b) en su estudio del Perfil del Smartphonero 2016, existe una preferencia hacia la descarga de aplicaciones gratuitas (aprox. 81%), de las cuales las más utilizadas son las aplicaciones de carácter social y contenido tales como Facebook, WhatsApp, YouTube y Facebook Messenger.

---

<sup>4</sup> El *churn rate* o tasa de cancelación se le denomina al porcentaje de clientes que dan de baja el servicio o la línea en este caso.

En cuanto a las actitudes de los usuarios, existe baja lealtad a los operadores móviles, los usuarios fácilmente cambian de operador y usualmente su preferencia está marcada en base al que le ofrece menores precios, mejores equipos y mayores promociones, por lo que existe una gran tasa de portabilidad.

Con respecto a los usuarios con *smartphone*, aparece el concepto de nomofobia (el miedo a desconectarse). Según Ipsos (2016b), en su estudio de Perfil del Smartphonero 2016, “el 39% de los usuarios tienen miedo de quedarse sin batería y el 43% está constantemente revisando sus mensajes o notificaciones para no perderse de nada”.

#### 1.4. Nuevos retos en el entorno competitivo

En el 2015, ya con los dos nuevos grupos económicos asentados como operadores móviles, el mercado comenzó a dinamizarse.

Entel, por su parte, comenzó a atacar las redes privadas que tanto Movistar (a través de su RPM) como Claro (a través de su RPC) tenían como valor diferenciado debido a su masa de clientes. Estas redes consisten en llamadas a muy bajo precio entre clientes de un mismo operador mientras que las llamadas a otro operador eran caras. Para romper estas redes, Entel diseñó una oferta comunicando que las llamadas a cualquier operador valdrían igual.

Bitel, por su parte, comenzó a ofrecer a sus clientes prepago muchos más minutos para hablar a cualquier operador por el mismo precio que las ofertas de Movistar y Claro, esto hizo que Movistar reaccionara con el aumento de minutos en sus ofertas existentes, lo cual hacía que un usuario hablará más (minutos y tiempo de validez de su recarga) por el mismo monto de recarga, generando el comienzo de la guerra de precios entre las operadoras. Ante esta situación, a finales del 2015, el mercado mostró una recomposición: mientras que, al 4to trimestre del 2014, los operadores entrantes ocupaban un 6,4% de participación de mercado, estos terminaron en el 4to trimestre del 2015 con un 12% (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Tasa de crecimiento de clientes promedio mensual por empresa**

	Promedio Mensual Jul-13 a Jun-14	Promedio Mensual Jul-14 a Set-14 (tras entrada de Bitel)	Promedio Mensual Oct-14 a Set-15 (tras entrada de Entel)
Claro	+0.63%	+0.69%	+0.01%
Movistar	+0.46%	+0.15%	+0.21%
Entel	-1.02%	-2.88%	+5.95%
Bitel		+58.99%	+37.52%

Fuente: elaboración propia

Durante el primer semestre del 2016 y luego de la subasta de tres bloques de espectro radioeléctrico en la banda de 700Mhz a nivel nacional<sup>5</sup>, los cuales fueron adjudicados a Movistar, Claro y Entel, se inició una nueva etapa en el sector donde los operadores buscaban captar clientes ofreciéndoles mayor velocidad, mayor volumen de datos (MB), cobertura y precio (ver Anexo 7).

La lucha llegó a ser tan fuerte entre los operadores que, en septiembre 2016, los operadores Movistar y Claro ofrecieron internet ilimitado en sus redes 4G hasta diciembre del mismo año, en respuesta a que Entel, semanas atrás, había duplicado los megabytes (MB) de todos sus usuarios con planes mayores a S/. 40. Por su parte Bitel se encargaría de desplegar su red 4G a zonas en las provincias del Perú donde ningún operador llegaba, aprovechando allí la captura de clientes, llegando, a finales de abril del 2017, a contar con una cobertura de 16,085 centros poblados, a diferencia de Movistar, Claro y Entel que tenían 2,370, 4,240 y 1,995 respectivamente (ver Anexo 9).

Esto llevó a una nueva recomposición del mercado, mientras al 4to trimestre del 2015, los operadores entrantes ocupaban un 12% de participación de mercado, terminaron el 4to trimestre del 2016 con un 23.1%.

Durante el 2017, y en plena lucha de precios y de datos, se sumó una nueva batalla entre los operadores que competían arduamente para capturar y retener a sus clientes de mayor valor: la estrategia de subsidios, donde los operadores brindaban equipos móviles de alta gama a precios muy bajos (Por ejemplo: Entel llegó a ofrecer el Iphone 6 a S/.9 por rentas mayores a S/. 129 por 18 meses de permanencia) y, por otro lado, a Bitel ofreciendo *smartphones* chinos de gama media de marcas como Xiaomi, Meizu y Sky a un valor mínimo, permitiendo ser accesibles a sus clientes. La respuesta de Claro y Movistar no se hizo esperar igualando la oferta de sus competidores (ver Anexo 8).

Finalmente, al finalizar el 1er Trimestre del 2017, se dio inicio a una batalla que continúa hasta el momento: la batalla de los ilimitados. Los operadores comenzaron a modificar la propuesta de valor de su servicio, brindando consumo ilimitado de voz y de ciertas aplicaciones como Facebook, WhatsApp, entre otras; además de comenzar a brindar llamadas a todo destino de manera ilimitada al punto de casi comoditizar la voz móvil.

El principal ganador de estas batallas era el consumidor final, el cual recibía siempre más por igual o menor renta mensual.

---

<sup>5</sup> Los bloques serían usados para brindar internet móvil de banda ancha mediante la tecnología 4G-LTE, que permite la descarga y navegación con una velocidad diez veces mayor a su antecesora 3G. La subasta se realizó el 26 de mayo de 2016.

## **1.5. Entorno regulatorio, promoviendo el acceso a los servicios móviles**

En septiembre del 2013, el Estado Peruano promulgó la Ley N° 30083 (2013) que establecía medidas para fortalecer la competencia en el mercado de los servicios públicos móviles, dentro de las cuales se encontraba el modelo de OMV. Después de un largo periodo,

el 4 de agosto del 2015, se llegó a aprobar el Reglamento de la Ley, con lo cual, los operadores interesados podían acogerse a los beneficios de la norma y presentar ante el Ministerio de Transportes y Comunicaciones su solicitud para obtener su concesión de OMV.

Posteriormente, el 21 de enero de 2016, OSIPTEL<sup>6</sup> aprobó las Normas Complementarias aplicables a los OMV. Dicha norma establece las condiciones técnicas básicas para el acceso a la red del operador de red y las condiciones base para un acuerdo económico entre las partes para acceder a la red, el contenido de los contratos de acceso y los mecanismos de solución de controversias entre los operadores. (Cipriano, Enero-Febrero 2016).

Con las normas citadas anteriormente, se completaba el marco regulatorio necesario con el objetivo de buscar nuevos actores en el sector telecomunicaciones para tener un mercado más dinámico y en beneficio de los clientes, lo cuales que tendrán más opciones para escoger (ver Anexo 10).

Por otro lado, desde el 2014 el MTC aprobó normas relacionadas con la seguridad ciudadana, en la cual se especificaba que los operadores móviles puedan verificar y validar la identidad de los usuarios que compren una línea celular. Los operadores tenían que implementarlo de manera paulatina y obligatoria para el 1 de enero del 2017. Sin embargo, el Decreto Supremo N° 003-2016-MTC, establecido por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (2016), indicó que los OMV sólo exigirán la verificación de la huella dactilar recién desde el 1 de enero del 2020.

## **1.6. ¿Qué es un Operador Móvil Virtual (OMV)?**

Un operador móvil virtual (OMV) es una compañía de telefonía móvil que carece de infraestructura de telecomunicaciones (plataformas de red, torres, antenas, etc.) y de espectro radioeléctrico (recurso natural del estado que se otorga a un tercero para su

---

<sup>6</sup> OSIPTEL, siglas de Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones, es la entidad reguladora de las telecomunicaciones en el Perú.

explotación mediante una concesión gubernamental), por tanto, para poder operar, necesita de un operador móvil de red (OMR).

Las OMV, al no tener su propia red, establecen contratos de servicio mayorista con los principales operadores móviles de red, negociando la compra de minutos, datos (MB) y SMS, obteniendo un precio mayorista, el cual se puede negociar en el tiempo según como vaya evolucionando las condiciones del mercado y del contrato. De esta manera, al no tener red (reemplazándolo por un contrato mayorista), les permite enfocarse en su desarrollo comercial como el posicionamiento de marca, marketing, producto, atención al cliente, entre otros.

Los inicios de las OMV se remontan en Europa en los años 80's, cuando la mayoría de empresas de telecomunicaciones se encontraban controladas por el gobierno, el cual también controlaba el espectro radioeléctrico con enormes sumas de dinero para las subastas. Ante esta situación, las empresas que querían ofrecer servicios de telefonía comenzaron a desarrollar la idea de ofrecerlos a través de los operadores de red ya existentes que contaban con licencias, pero bajo el nombre de otra marca, generando los primeros OMV en Noruega y Dinamarca. Sin embargo, el negocio de las OMV dio su principal salto en los años 90 en Inglaterra, cuando se comenzó a desarrollar en mercados maduros, los cuales ya contaban con tres o cuatro operadores de red establecidos, con clientes insatisfechos y con una penetración móvil de más del 100%, originando en 1999, el primer OMV reconocido llamado Virgin Mobile, producto de un joint-venture (50:50) entre Virgin Group y Deutsche Telekom's One2One.

A pesar del rápido crecimiento de las OMV, estas seguían siendo empresas pequeñas y de nicho, frente a las grandes empresas de telecomunicaciones masivas como AT&T, British Telecom, Telefónica, China Telecom, entre otras. Su única oportunidad para mantenerse es la de desarrollar una buena estrategia comercial y operativa, además de encontrar un buen nicho a explotar. Ya para el año 2000 la tasa de mortalidad de una OMV tenía una probabilidad del 60% y los casos de éxito lograban en conjunto en un país aproximadamente 6% de cuota de mercado.

### **1.7. Virgin Mobile, multinacional**

Virgin, actualmente una de las marcas más reconocidas a nivel mundial, fue creada en Inglaterra por Richard Branson en los años 70 con su primer emprendimiento "Virgin Records", el cual se inició como un negocio de ventas de discos por correo hasta convertirse en una de las más reconocidas empresas discográficas mundiales, teniendo como artistas a los Rolling Stones, Sex Pistols, Phil Collins, Boy George, entre otros. Desde entonces, la marca Virgin no ha dejado de crecer, conformando un grupo de más de cien empresas en veintiún países en todos los continentes, participando en diversas categorías tales como aerolíneas, turismo, trenes, servicios financieros hasta las

telecomunicaciones, conformando la multinacional “Virgin Group” (Virgin Mobile, 2018). (Ver Anexo 11).

La marca Virgin tiene como principal promesa entregar una experiencia única y excepcional al cliente, basando su propuesta de valor en cinco pilares centrales: Entretenimiento, Calidad, Innovación, Valor del Dinero (Rentabilidad de Marca) y Excelencia en el servicio al cliente. Estos pilares están representados en todas las categorías donde participa. Por más de cinco décadas, el nombre y logo de Virgin ha sido reconocido por proporcionar una experiencia única y excepcional al cliente. La marca Virgin se ha convertido en una de las marcas más deseables del mundo. La columna vertebral de la marca son sus valores, “brindando un servicio cordial, sincero, deliciosamente sorprendente, al rojo vivo y directo, manteniendo una curiosidad insaciable y creando una disrupción inteligente” (Virgin Mobile, 2018).

Todos los productos de Virgin, independientemente de la categoría en la que participe, comparten la misma filosofía de estos cinco pilares, teniendo un punto de unión que permite extender la marca a diferentes rubros. De esta manera, Virgin está en constante búsqueda de oportunidades para desarrollar nuevos negocios o renovar negocios existentes, ofreciendo una propuesta de valor innovadora y fresca centrada en la experiencia del cliente. Siguiendo esta idea es como nació Virgin Mobile, una subsidiaria de Virgin dedicada al rubro de las telecomunicaciones.

### **1.8. Virgin Mobile como OMV y su expansión en Latinoamérica**

Virgin Mobile fue creado en el Reino Unido en 1999, como el primer OMV del mundo, en un *joint-venture* entre Virgin Group y One2One (actualmente T-Mobile). One2One alquilaría su red e infraestructura a Virgin Mobile, para que ésta pueda ofrecer los servicios de telefonía móvil a los usuarios finales. En su lanzamiento, Virgin Mobile se enfocó en jóvenes de 18 a 39 años, y comercializó su marca de manera inteligente, a través de la creación de anuncios llamativos y puntos de venta atractivos, enfocándose inicialmente en el segmento de prepago, para luego entrar al postpago.

Luego entró en una etapa de crecimiento, abriendo operaciones en otros seis países (Australia, Canadá, Francia, India, Sudáfrica y Estados Unidos) atendiendo a más de veinte millones de clientes, hasta que en el 2010 se crea Virgin Mobile Latinoamérica (VMLA), teniendo como primer país de expansión Chile en el 2012.

Desde su creación, Virgin Mobile Latinoamérica compartía la misma filosofía que Virgin Mobile en sus inicios: atraer a la juventud y a los jóvenes de corazón, teniendo como mercado objetivo jóvenes de 18 a 39 años, cuyo interés estaba orientado a los servicios de datos y redes sociales, ofreciendo planes de datos accesibles, directos y honestos, y una experiencia en línea conveniente y segura.

Virgin Mobile Latinoamérica tiene como lema “Tratar a sus clientes como *Rockstars!*” y ofrecer un servicio al cliente personalizado, denominado el “*Rock Center*”, el cual puede ser accedido desde varios canales, tales como *chat* en línea, redes sociales e inclusive por teléfono. Éste modelo finalmente era replicado (con pequeñas variaciones) en cada uno de los países donde iniciaba operaciones: Chile (2012), Colombia (2013), México (2014). (ver Anexo 12). Posteriormente, inició operaciones en Perú el año 2016.

## **1.9. Virgin Mobile en el Perú**

En marzo del 2014, el cofundador y presidente de directorio de Virgin Mobile Latinoamérica (VMLA), Phil Wallace, manifestó su intención de expandir sus operaciones en el Perú. Durante julio del 2014, Phil y su equipo corporativo de desarrollo de negocios (Ejecutivo de desarrollo de nuevos negocios, VP técnico, consultores y abogados) se establecieron en Perú para conseguir sus primeros dos objetivos:

1. Conseguir una licencia de OMV otorgada por el gobierno.
2. Cerrar un acuerdo mayorista con algún operador de red local.

En octubre del 2015, luego de una ardua negociación con el equipo mayorista de Telefónica del Perú (TdP), su aliado natural en los otros países donde se encontraba, Virgin logró cerrar un acuerdo comercial de OMV, donde se establecían las primeras tarifas mayoristas para minutos, MB y SMS, así como la topología de red técnica para la integración de redes, los niveles de servicio, la forma de liquidación, garantías, además de las obligaciones y derechos de ambas empresas.

Por otro lado, Virgin encontraba problemas con el estado por la lentitud a la hora de tramitar su licencia de OMV, debido a que OSIPTEL indicaba que se obtendría cuando él promulgue las normas complementarias al reglamento de OMV. Finalmente, OSIPTEL promulgó su reglamento el 15 de noviembre otorgándole su licencia el 24 de diciembre del 2015 y aprobando el contrato mayorista entre Virgin y TdP el 25 de diciembre del 2015.

### **1.9.1. Estrategia en Perú**

Virgin Mobile Perú tenía como principal meta alcanzar el 2% del mercado móvil peruano, es decir, llegar a aproximadamente 500,000 líneas en los primeros tres años de operación. Decidió aplicar la misma estrategia que implementó en Chile, Colombia y México, enfocándose en los jóvenes entre 18 y 34 años, de todos los niveles socioeconómicos, caracterizados por su alto consumo digital y, ofrecerles servicios, promociones, planes y tarifas pensados para ellos y enfocados a datos, además de un superior servicio de atención al cliente aplicando su lema “Tratar a sus clientes como *Rockstars!*”, en alineamiento con toda la onda *rockera* y desenfadada que posee la marca internacional de Virgin.

Al ser una OMV, y reutilizar las antenas de otros operadores, le permite ahorrar en infraestructura y mantenimiento de red, y enfocarse en servicio, publicidad y marketing. Y debido a eso, su estrategia no es competir por precio, sino aprovechar el descuento de los usuarios y rechazo a las compañías actuales de telefonía móvil. Por ello su principal apuesta es diferenciarse a través de dos principales prestaciones:

- Un servicio al cliente personalizado y de calidad
- Sus planes prepago enfocados a datos

Para reforzar su estrategia, busca contar con aliados que le permitan distribuir de manera eficiente sus *chips*, evitando tener grandes tiendas y enfocándose en módulos pequeños en centros comerciales o tiendas por departamento.

### **1.9.2. Organización**

En enero 2015, luego de obtenida la licencia y el contrato mayorista, Phil decidió comenzar a armar la estructura de Virgin Mobile Perú [VMP].

Comenzó contratando a John Harris, como CEO. John llegaba a Virgin con una gran experiencia en el sector de telecomunicaciones, había sido Director Global de Distribución en Nokia por cinco años y, Director de Finanzas y Marketing en Bellsouth por siete años, para luego integrarse a VMLA como Vicepresidente de Marketing y Ventas en el año 2010 teniendo el cargo hasta inicios del 2015. John le reportaría al CEO de VMLA, Peter Macnee y a Russel Olson, el CFO de VMLA. Luego de esta etapa, Phil y su equipo corporativo cumplieron sus actividades en Perú y se dedicaron a los próximos acuerdos en los países de Ecuador y Argentina, dejándole el futuro de VMP en manos de John Harris.

John comenzó a armar su equipo, contratando a cuatro directores: Sonia Aguirre, como Directora de Marketing y Producto (proveniente de Entel), Lorenzo Rosas como Director de Ventas, Hernán Casas como Director de Operaciones Tecnológicas (proveniente de Virgin Mobile México) y Bryan Rojas como Director de Finanzas (proveniente de Telefónica del Perú) (ver Anexo 13).

Una vez desarrollado su equipo de primera línea, comenzó a crear diversas áreas, tales como: Experiencia al cliente, *Call center*, CRM, legal-regulatorio, sistemas, entre otras. Cada una de ellas, contenía gerentes, jefes y analistas. Una de las áreas de mayor importancia a la hora del proceso de selección, fue el área de *Call center*, la cual se denominaba el “*Rock Center*”. Los agentes comerciales eran los más mimados en la empresa ya que en ellos estaba una de las armas principales de Virgin: el contacto con el cliente. Ellos eran los “*Rock Agents*” (agentes de rock) y los clientes sus “*Rockstars*” (estrellas de rock). Para poder ser un “*Rock Agent*” se debía de pasar por un reclutamiento

especial, inclusive concursaban por ser elegidos a través de las redes sociales, ya que se buscaba que tengan un perfil similar a la cultura de la marca Virgin, inclusive una vez reclutados tenían un trato especial siendo hasta motivados por un video directo del mismo Richard Branson. Finalmente, éstos eran remunerados por encima del promedio del mercado de los *call centers* en Lima.

Finalmente, para abril del 2016, John ya contaba con su equipo completo y decidió mudar sus oficinas administrativas a uno de los edificios más lujosos y nuevos en el distrito de Surco en Lima. Según los colaboradores, John se caracterizaba por su trato amable, amigable y muy extrovertido, siempre animando a su equipo.

### **1.9.3. Soportes tecnológicos**

Virgin, al ser un OMV, dependía al 100% de sus socios tecnológicos para soportar todas sus operaciones. Para la parte de red (antenas, torres y plataformas) tenía a Telefónica del Perú quien mediante un contrato mayorista le alquilaba toda la infraestructura necesaria para poder funcionar como un operador móvil, este alquiler variaba en función de su uso (consumo de minutos y megabytes que pasaban por la red). Por otro lado, estaba su habilitador virtual comercial (MVNE)<sup>7</sup> el cual le ofrecía toda la plataforma comercial la cual estaba conformada por: (1) la plataforma para poder crear o modificar sus planes, combos, ofertas y promociones, (2) la plataforma tarifadora encargada de cobrar y recargar saldo a los clientes, (3) la plataforma de BI donde se almacenaba toda la información de sus clientes y, (4) otros módulos de servicio de valor agregado.

Como MVNE, Virgin escogió a I-NEW, empresa Austriaca dedicada a implementar soluciones llave en mano a OMV y que venía siendo socio estratégico de Virgin Latinoamérica desde hace cinco años, acompañándolos en su integración tanto en Colombia, México y Chile.

Para la implementación en Perú, John no escatimó en gastos y compró una solución muy potente y completa que podía albergar hasta dos millones de clientes. Esta solución le costó 1.5 millones de dólares, además de esto John tenía que pagar un monto mensual variable que abarcaba los conceptos de: mantenimiento local y remoto, adecuaciones y cambios en los sistemas y licencias por usuario activo en la plataforma, (ver Anexo 14) donde se muestra un diagrama de la arquitectura de red de la integración de Virgin, TdP y INEW.

La integración se realizó con gran éxito y tuvo una duración de seis meses, esta comenzó en diciembre 2015 y acabó en mayo 2016.

---

<sup>7</sup> MVNE por sus siglas en inglés *Mobile Virtual Network Enabler*.

## **1.9.4. Estrategia comercial Virgin Mobile Perú: ¡¡¡Queremos Rockstars!!!**

### **1.9.4.1. Nicho o público objetivo**

Virgin mobile es un OMV de nicho y 100% prepago, con los beneficios de un postpago, tal y como John lo describió en una entrevista a un seminario económico local, donde mencionaba que apuntan a los jóvenes y no solo a los jóvenes de edad sino a los jóvenes de alma, indicaba que el espíritu de la marca les permite llegar a todos aquellos usuarios que están cansados y frustrados de sus operadores actuales por el pésimo servicio y engaños con las letras chicas que plasman en sus grandes contratos.

El segmento de jóvenes (18 a 39 años) en el Perú abarcaba un 36.1% del total de la población, siendo aproximadamente 11.4 millones de jóvenes de los cuales el 36% se encontraba en Lima (Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública [CPI], 2017) y consumen S/1.500 millones en servicios móviles. (Ver Anexo 15).

Los jóvenes limeños están muy dispersos, el 89% de estos ya cuenta con servicio móvil y el 70% de estos bajo modalidad de prepago, son muy emotivos y poco fieles a una marca en particular y finalmente su poder adquisitivo es relativamente bajo.

### **1.9.4.2. Producto / Servicio**

Virgin Mobile sólo ofrece la venta de *chips* (no equipos celulares) y para utilizar el servicio, el cliente debía contar previamente con un equipo celular con tecnología 2G, 3G o 4G. Su propuesta comercial se enfoca básicamente en su cartera de productos y su servicio de atención al cliente.

### **1.9.4.3. Cartera de productos**

La cartera de productos está compuesta por promociones, planes prepago, bolsas temporales y venta a granel (Virgin Mobile, 2018). (Ver Anexo 16).

Con respecto a las promociones y como parte de su lanzamiento, ofreció a sus clientes que recargaban sus nuevas líneas con sólo 5 soles, lo siguiente:

- Promo WTF: consistía en acceso ilimitado a las redes sociales de Facebook, WhatsApp y Tinder, incluyendo el uso de video y llamadas de voz de 10 minutos a cualquier destino nacional por cinco días sin consumir el saldo.
- Promo Portabilidad Prepago: si el usuario decidía portarse a Virgin Mobile, recibía 250MB mensuales por todo un año (3G).

Con respecto a los planes prepago, Virgin ofrece los denominados "Antiplanes", los cuales tienen los mismos beneficios que los planes postpago, pero sin compromisos, es decir, tienen la principal característica de que no existen contratos y buscan llegar al joven

peruano ofreciéndole mayor libertad, con el siguiente discurso: “Entras a Virgin cuando quieras y te retiras cuando quieras”, e inclusive con la ventaja de que, en caso de renovar el “Antiplan”, podrías usar el saldo que no gastaste el mes anterior, es decir, acumulas datos y minutos, como no es el caso de los otros operadores. Virgin Mobile ofreció las siguientes opciones de “Antiplan”:

- Antiplan 25: se realizaba un pago mensual de 25 soles, que otorgaba 200 MB de datos, 40 minutos a cualquier destino nacional, 50 mensajes de texto y, Facebook y WhatsApp ilimitado.
- Antiplan 30: se realizaba un pago mensual de 30 soles, que otorgaba 300 MB de datos, 60 minutos a cualquier destino nacional, 50 mensajes de texto y, Facebook y WhatsApp ilimitado.
- Antiplan 50: se realizaba un pago mensual de 50 soles, que otorgaba 750 MB de datos, 100 minutos a cualquier destino nacional, 50 mensajes de texto y, Facebook y WhatsApp ilimitado

Contaba también con Bolsas de minutos o datos, las cuales tenían un periodo de vigencia de 1 a 30 días. Con respecto a la bolsa de datos ofrecía:

- Bolsa de 20 MB + WhatsApp ilimitado a S/.1.00 con Vigencia 1 día.
- Bolsa de 125 MB + WhatsApp ilimitado a S/.5.00 con Vigencia 5 días.

Asimismo, ofrecía la misma bolsa y vigencia, pero renovable, es decir, se renovaba automáticamente de tu saldo al finalizar de la vigencia.

Sin embargo, a pesar de estar enfocado a los datos, también ofrecía una bolsa de minutos, cuyo detalle se muestra a continuación:

- Bolsa de 25 minutos a TDN8 por S/. 5.00 con vigencia de 5 días.
- Bolsa de 60 minutos a TDN por S/. 10.00 con vigencia de 10 días.
- Bolsa de 200 minutos a TDN por S/. 25.00 con vigencia de 30 días.

Para esta bolsa, ofrecía, de igual manera, su versión renovable al mismo precio y vigencia.

Finalmente, te permitía consumir tu saldo a granel, es decir, una tarifa fija por cada minuto o mega consumido. (S/. 0.50 por minuto TDN y S/. 0.20 por MB, incluido IGV)

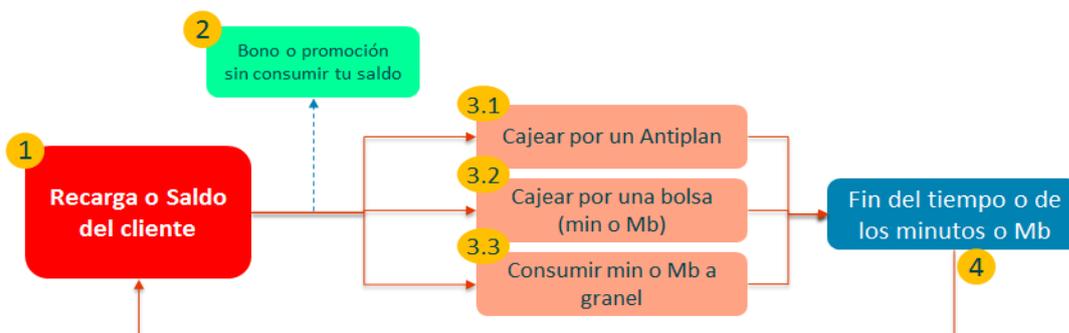
---

<sup>8</sup> TDN, cuyas siglas significan Todo Destino Nacional, correspondía a llamadas a cualquier destino a nivel nacional, ya sea fijo o móvil de cualquier operador.

Por lo tanto, el cliente, como se muestra en la Figura 1, tiene diversas maneras de consumir su saldo o su recarga:

1. El cliente realiza una recarga o tiene un saldo acumulado
2. Con esta recarga, el cliente se hace acreedor a un bono o promoción a escoger por el cliente por un número determinado de días sin gastar su saldo.
3. Con el saldo, luego o durante el periodo de la promoción o bono, el cliente puede consumir su saldo comprando algún antiplan, bolsa o consumirlo por granel.
4. Una vez terminado el periodo de vigencia o consumido los minutos y/o MB del bono, antiplanes, bolsas o el saldo (si el consumo era a granel), el cliente tenía que volver a recargar para continuar usando el servicio.

**Figura 1. Proceso de recarga y consumo del servicio de un cliente**



Fuente: elaboración propia

#### **1.9.4.4. Servicio de atención al cliente**

Uno de los principales atributos que Virgin pone en su servicio móvil es el servicio de atención al cliente. Para Virgin el cliente se encuentra en primer lugar y lo atiende como una estrella de *rock* “*Rockstar*”, debido a esta gran importancia no terceriza la atención al cliente y utiliza sus denominados “*Rock Center*” (nombre asociado a su *call center*) para ofrecer un servicio al cliente personalizado por medio de los “*Rock Agents*”, que eran colaboradores jóvenes seleccionados en base a varios atributos y personalidad relacionada al estilo de Virgin, de actitud libre y auténtica (Virgin Mobile Perú, 4 de agosto 2016). (Ver Anexo17).

#### **1.9.4.5. Comunicación, canales de distribución y venta**

La comunicación de Virgin está basada en plataformas digitales: página web, como su principal medio de información y comunicación con sus clientes y, un uso intenso de sus plataformas sociales como sus canales de Facebook, Twitter, YouTube e Instagram. Su comunicación se basó en mostrar sus beneficios de una manera desafiante e irreverente siempre haciendo alusión a romper las reglas o a ser un incomprendido (ver Anexo 18). Esto les causó muchos problemas al inicio, sin embargo, pareció no importarles lo suficiente. Según el estudio de marketing realizado a diciembre del 2016 por la agencia

Havas Group (citado en “Conoce cuáles son las marcas más recordadas en Lima por categoría”, 16 de enero de 2017):

Se evalúa la recordación espontánea de la marca (SBA en inglés) en más de 60 categorías de productos y servicios en Lima Metropolitana. En el informe se indicaba que Virgin Mobile aún no mostraba recordación espontánea como una empresa de telecomunicaciones frente a los consumidores.

Por otro lado, Virgin Mobile estableció 1,500 puntos de venta de chips y más de 50,000 puntos de recarga distribuidos en Lima. Como principales canales de distribución se pueden identificar los siguientes:

- Canal Retail, estableció convenios con tiendas por departamento y supermercados para la instalación de módulos de venta, en Plaza Veá y Ripley. No logró el convenio con Saga Falabella debido a la influencia de Telefónica, ni con el Open Plaza por la relación con Claro.
- Canal Masivo, teniendo como aliado a la empresa Red Digital, con la implementación de puntos de venta y recarga a nivel nacional en bodegas.
- Canal Web, a través del uso de la página web y aplicación móvil de Virgin Mobile para la recarga *online* de los planes. Actualmente sólo recargaban por este medio el 20% de sus usuarios.
- Activaciones puntuales, a través de la implantación de veinte quioscos en el Metropolitano, Gamarra y Las Malvinas, así como, en instituciones educativas tales como universidades e institutos de Lima.

Al ser todavía un operador con bajos volúmenes, el costo asociado en el canal *retail* y masivo era superior al de sus competidores. Mientras la comisión promedio de venta en un *retail* estaba en 10%, a Virgin le costaba entre 15 y 20% y, en el canal masivo, mientras que la comisión promedio de recarga para un operador con volúmenes grandes era de 8%, a Virgin le costaba entre 12 y 14%, es por ello que incentivaba mucho las recargas y ventas por sus canales digitales.

Adicionalmente, sus canales de recarga, aparte del canal web, estaban soportados en el canal masivo (con Red Digital), donde la comisión por recarga, para los volúmenes que manejaba Virgin, era del 13%, mientras que a Movistar y Claro se les cobraba el 8%.

### **1.9.5. Primeros meses de operación**

En mayo del 2016, Virgin comenzó su campaña realizando un pre-registro de usuarios, ofreciéndoles un bono de 250 MB por inscribirse en la web y registrar sus datos para

luego concretar una venta (ver Anexo 19). Según John, lograron sobrepasar su expectativa pudiendo captar a casi 80 mil usuarios registrados

A inicios de julio 2016, Virgin inició una campaña publicitaria, la cual fue calificada por muchos medios locales como sexista y machista, (ver Anexo 18). La publicidad incluía frases como: “Tu saldo es como tu flaca, es tuyo e intocable” o “si se te regala agarra” y es que esto se dio justo en un contexto donde en el Perú se producía la primera marcha de #NiUnaMenos, protesta en favor a la igualdad de género y al no abuso contra la mujer. Ante estos hechos, John comentó que continuaría siendo una marca atrevida, tal como lo indicó al diario El Comercio en una entrevista: “Somos una marca irreverente. Nos gusta romper esquemas y exponer [incluso] lo que no tiene sentido, siempre hemos sido así, ese estilo está en nuestro ADN. (...) Si herimos susceptibilidades lo siento, así somos” (Hurtado, 8 de agosto de 2016).

Finalmente, Virgin inició operaciones comerciales en Lima el 22 de julio del 2016, con todos sus canales de venta recarga detallados anteriormente. Durante el primer mes se logró obtener cerca de nueve mil clientes.

El 4 de agosto del 2016 y debido al gran furor de una aplicación de realidad aumentada “Pokemon Go”, Virgin lanzó una campaña de paquete ilimitado para que sus usuarios puedan disfrutar de esta aplicación (“Pokémon GO: Virgin Mobile ofrece por paquete ilimitado para jugar en Lima”, 5 de agosto de 2016). (Ver Anexo 20). Esto fue algo inesperado para John ya que días antes Movistar, Claro y Entel habían sacado esta promoción para sus usuarios. John sabía que al lanzar esta promoción sacrificaría mucho margen debido a que sus usuarios consumirían MB ilimitados en la aplicación Pokemon Go de manera gratuita, pero Virgin Mobile Perú sí tendría que pagarlos a nivel mayorista a Telefónica del Perú. Esto ponía a Virgin Mobile en desventaja frente a sus competidores, ya que esta situación no pasaba con ellos, puesto que eran propietarios de su red y utilizaban su capacidad ociosa dentro de la misma.

A finales de octubre del 2016, Virgin ya alcanzaba 32 mil clientes, también llamadas altas<sup>9</sup>. Sin embargo, sólo aproximadamente el 28% de sus clientes recargaba (con un consumo promedio de 340 MB por usuario) y consumía sus servicios por más de un mes. De este grupo, el 85% consumía el Antiplan 25, el 10% el Antiplan 30 y el resto, el Antiplan 50.

En noviembre del 2016, Movistar y Claro en un afán de no perder más clientes y agobiados por las promociones de sus competidores, ofrecieron a sus clientes postpago, a partir de S/.29, navegación ilimitada de datos sobre la red 4G-LTE hasta fin de año.

---

<sup>9</sup> Se define Altas a la venta de chips que corresponde a la apertura de una nueva línea de teléfono móvil.

John sabía que no podía replicar tal promoción, debido al gran costo se suponía, con lo cual Virgin quedaba relegado para los clientes de alto valor.

Todos estos sucesos llevaron a John a solicitar la cláusula de emergencia de su contrato mayorista. Dicha cláusula hacía referencia a una solicitud de reducción de tarifas, la cual podía ser aplicada si durante sesenta meses se observaba una variación en las tarifas minoristas del mercado móvil mayor al 10%. Sin embargo, dicha cláusula sólo podía ser utilizada por la OMV una vez al año. Después de un análisis entre las partes (Virgin Mobile Perú y Telefónica del Perú), se acordó una reducción en las tarifas del 4% y 21% de voz y datos respectivamente, (ver Anexo 21).

Durante los meses de enero y febrero del 2017, la guerra de precios alcanzó a los planes prepago. Claro comenzó una campaña masiva con su nuevo plan “Prepago Chévere”, donde ofrecía un bono por tres o cinco días de llamadas ilimitadas, WhatsApp, Facebook y Twitter con tan solo recargar desde S/.5 y S/.10 respectivamente, todo esto sin agotar su saldo. Por su lado Entel replicó con la misma promoción, pero matizado con aplicaciones como Spotify e Instagram en lugar de Facebook, (ver Anexo 22).

Sumado a toda esta agresividad comercial, Virgin enfrentaba nuevos desafíos. Desde el 2015, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones del Perú [MTC] estaba formulando una ley para fomentar una mayor seguridad al momento de la compra de *chips* prepago de los operadores (hasta la fecha cualquier persona podía comprar *chips* sin identificación alguna, lo cual había elevado el número de extorsiones por teléfono). Esta norma consiste en que todos los puntos de venta de los operadores deben contar con un registro biométrico y una conexión con la RENIEC para la identificación y registro de la persona. Esta norma entraría en vigencia a partir del 1 de abril del 2017. Al principio, John y su equipo, no tenían conocimiento de esta norma e inclusive apelaron indicando que Virgin era nuevo en el negocio, al ser una “*Start-Up*”<sup>10</sup>, un desafío así de grande podría perjudicarlos mucho, como lo comentaba en una entrevista:

Hay desafíos, como el cumplir con esta nueva obligación biométrica, la cual nos impacta mucho porque somos nuevos, somos una *start-up*. Este registro biométrico generará un costo muy alto y tendremos que reducir el número de puntos de venta. (“Virgin Mobile: 1,200 puntos se cerrarán por obligación del registro biométrico”, 20 de febrero de 2017).

---

<sup>10</sup> Una “Start-Up” es una empresa emergente (es decir, en etapa temprana), la cual se destaca al desarrollar productos (o servicios) muy ligados con la tecnología e innovación, muy requeridos o deseados por el mercado, y donde su presentación y comercialización están orientados al cliente. A diferencia de la Pyme, este tipo de empresa se basa en un modelo de negocio que se caracteriza por una fácil capacidad evolutiva (rápida escalabilidad) haciendo uso de las tecnologías digitales.

Ante esta situación, John consiguió que se aplase el inicio de la norma en seis meses. Sin embargo, luego de que pasara a Decreto Supremo, solo se acortó por cincuenta días. John comentaba:

Un regulador en Perú no conoce el modelo de negocio de un OMV, nosotros somos los primeros. Nuestro desafío es enseñarle el modelo de OMV; pero necesitamos tecnología y tener las reglas del juego claras (...) ¿Cómo Perú puede atraer inversión si las reglas cambian luego de firmarse los acuerdos? (“Virgin Mobile: 1,200 puntos se cerrarán por obligación del registro biométrico”, 20 de febrero de 2017).

Con esta norma, Virgin se vio obligado a cerrar 1,200 de los 1,500 puntos de venta del canal masivo debido a que no contaban con los dispositivos biométricos. Sin embargo, este canal representaba solo el 20% de sus ingresos.

En ese mismo sentido, John también reclamaba al regulador (OSIPTEL) lo injusto que estaba siendo con Virgin, al asignarle los mismos cargos de interconexión que su operador *host* (Telefónica del Perú). Los cargos de interconexión son tarifas reguladas que un operador paga al otro por minuto terminado en la red de otro operador (como si fuera un pago de peaje). Por ejemplo, si un cliente de un Operador A llama cinco minutos a un cliente de un Operador B, el Operador A le tiene que pagar el cargo de terminación por cada minuto que su cliente haya llamado al cliente del operador B. Los cargos se pueden apreciar en la Tabla 2.

**Tabla 2. Cargos de interconexión de terminación móvil\***

\*2015-2017 (US\$ por minutos, tasado al segundo, sin IGV)

Fuente: elaboración propia

Cargos de interconexión de terminación móvil 2015-2017 (US\$ por minuto, tasado al segundo, sin I.G.V)				
Operadores	Cargos antes del 01 abril 2015	01 abril 2015 31 marzo 2016	01 abril 2016 31 marzo 2017	01 abril 2017 31 diciembre 2017
Movistar	0.0325	0.0176		
Claro	0.0476	0.0176		
Entel	0.0473	0.0325	0.0263	0.0201
Bitel	0.0610	0.0325	0.0263	0.0201

OSIPTEL, como beneficio a los operadores entrantes, colocó un cargo más alto en los líderes del sector, es decir, Movistar y Claro debían pagar más por terminar una llamada en las redes de Bitel y Entel.

Para Virgin, OSIPTEL determinó que su cargo de interconexión debería ser el mismo que su operador *host*. Esto a John le parecía injusto ya que ellos también se consideraban un operador entrante y mucho más pequeño que Entel y Bitel:

Nuestro pedido es que queremos recibir los mismos cargos que paga Bitel o Entel. Nosotros pagamos los mismos cargos que Movistar, solo porque alquilamos su red; somos castigados por esa alianza. Pero somos otro modelo de negocio; por un lado, alquilamos su red y por el otro competimos. De hecho, somos más competidores que socios. (“Virgin Mobile: 1,200 puntos se cerrarán por obligación del registro biométrico”, 20 de febrero de 2017).

John indicaba que muchas de las normas habían cambiado desde que se tomó la decisión de invertir en el Perú, y eso no generaba un clima de estabilidad para un negocio sostenible.

En marzo del 2017, tal como estaba acordado en el contrato mayorista con Telefónica del Perú, las tarifas de voz y datos se deberían actualizar cada semestre según la variación de las tarifas minoristas en el mercado, éstas tendrían validez desde abril 2017 (ver Anexo 21).

Entre febrero y marzo del 2017, Virgin trató de rehacer su oferta comercial y relanzar su plan de comunicación, lanzando la campaña Virgin Revolution, buscando llegar a los jóvenes con un mensaje coloquial y propio de ellos, ofreciendo promociones tales como 3GB en un año gratis por portarse a Virgin, recargas de 5 y 10 soles que se duplican y WhatsApp ilimitados por 30 días, (ver Anexo 23).

Además, estableció un nuevo canal de recargas a través de Facebook. La Fan Page de Virgin Mobile Perú permitía la opción de Recargas a través de pago con tarjetas de débito o crédito de Visa, Mastercard y American Express, convirtiéndose en el primer operador móvil del Perú en ofrecer este tipo de servicio. Como comentaba Peggy Orozco, gerente de CRM de Virgin Mobile Perú:

En Virgin Mobile siempre buscamos mejorar e innovar en favor de nuestros *Rockstars*, es así que surgió la idea de explorar nuevos canales para la recarga de saldo. La recarga a través de Facebook se suma a las opciones de recarga *online* ya disponibles: App Virgin Mobile, Website y el menú interactivo del celular. (“Virgin Mobile implementa la opción de recargar en Facebook”, 1 de febrero de 2017).

De esta manera, se buscaba simplificar la vida de sus clientes, a través de la innovación en nuevos canales de recarga, de manera que tengan en control total de su línea, teniendo la posibilidad de recargar en cualquier momento y en cualquier lugar.

#### **1.10. Decisiones a tomar por John Harris**

En abril de 2017, John se encontraba analizando los primeros meses de operación. A la fecha no estaba obteniendo los resultados deseados, tan sólo había conseguido 91,500

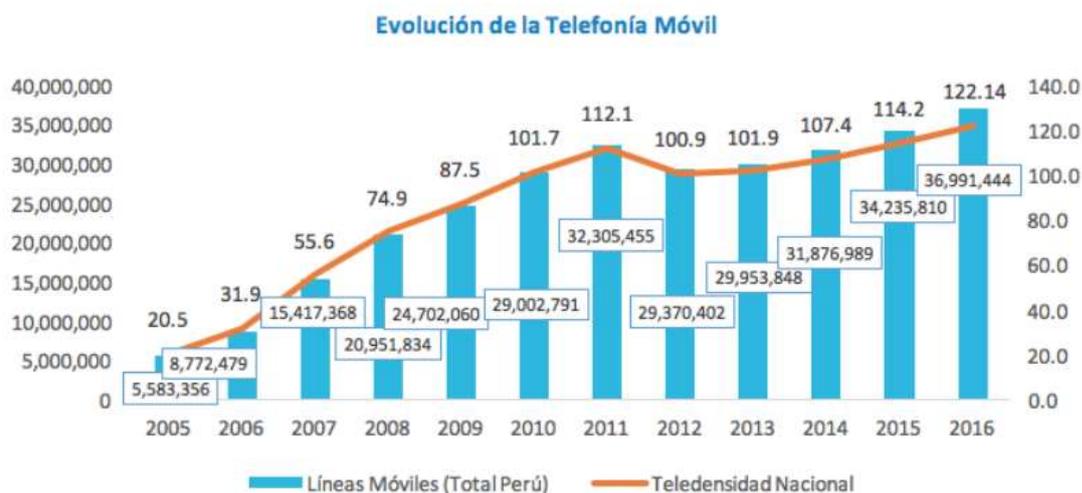
clientes, de los cuales sólo se reportaba un uso en el 34%, es decir, sólo 30,800 clientes registraban tráfico (sea de datos o voz) en las redes, (ver Anexo 24). Estos resultados lo hacían cuestionar varios aspectos de su estrategia comercial: ¿había sido una buena estrategia enfocarse en un segmento tan grande y frente a frente con los cuatro operadores de red?, el mensaje e imagen proyectado por Virgin ¿habrá llegado al cliente objetivo?, ¿la comunicación habría sido la correcta?, ¿porque los canales y campañas implementadas no estaban siendo efectivas?

Asimismo, John se preguntaba si había sido el mejor momento para invertir en el Perú debido a la inestabilidad regulatoria y a la constante guerra de precios y promociones, los planes que se proyectaban al inicio beneficiosos para Virgin no estaban generando buenos resultados (ver Anexo 25). Es sabido en el sector que el margen operativo luego del gasto mayorista y comisión de recargas para un OMV debe estar entre el 25% y 30% para con el restante poder solventar los gastos de las otras plataformas, marketing, planilla entre otras para finalmente quedar con una utilidad neta entre el 5% y 10%. El mercado peruano había presentado una gran guerra de promociones, en donde los operadores acostumbraron al cliente a migrar según la mejor promoción del momento, por lo que el único beneficiado era el cliente, ya que buscaba obtener más por el mismo precio. Los otros operadores móviles tenían una mayor ventaja ya que utilizaban su propia infraestructura de red y capacidad ociosa. Sin embargo, Virgin Mobile Perú al ser una OMV, era cargado por su operador *host* en base a los consumos de datos y voz que se realizaban. Ante esta situación, John se cuestionaba qué medidas tomar para incrementar el número de clientes y un mayor consumo de MB, ya que, por mayor consumo, el operador *host* le ofrecía una mejor tarifa mayorista.

Finalmente, John tenía conocimiento que las operaciones en México, lanzado el 2014 con una inversión inicial de 45 millones de dólares y donde Virgin tiene una mayor cuota de clientes (750 mil clientes y un mercado de 120 MM de población), tampoco estaba teniendo éxito y necesitaba recursos. Por tanto, John se cuestionaba cuanta más holgura estaría teniendo por parte de la casa matriz para continuar con la operación en Perú cuya inversión inicial fue de 12 millones de dólares, ya que existía un riesgo que éstos estuvieran reevaluando sus operaciones en diversos países y reorganizando sus recursos en México para tratar de mantenerlo a flote. A pesar de ello, John llevaba una propuesta que ameritaba una inversión de tres millones de dólares, y en ese momento se preguntaba ¿la casa matriz estaría dispuesta a continuar con las operaciones en Perú?, en manos de John estaba sustentar porque Virgin Mobile Perú podría recuperarse y lograr sus objetivos.

## ANEXOS

### Anexo 1. Principales indicadores del sector de telecomunicaciones en el Perú



Fuente: OSIPTEL (2017f)



Nota 1 : No se incluye compra de inversiones.

Nota 2: Desde el 2013, Americatel y Entel pertenecen al mismo grupo económico: el Grupo Entel de Chile.

Nota 3: La información del 2015 incluye S/. 251 millones invertidos por el Estado a través de Azteca Comunicaciones Perú.

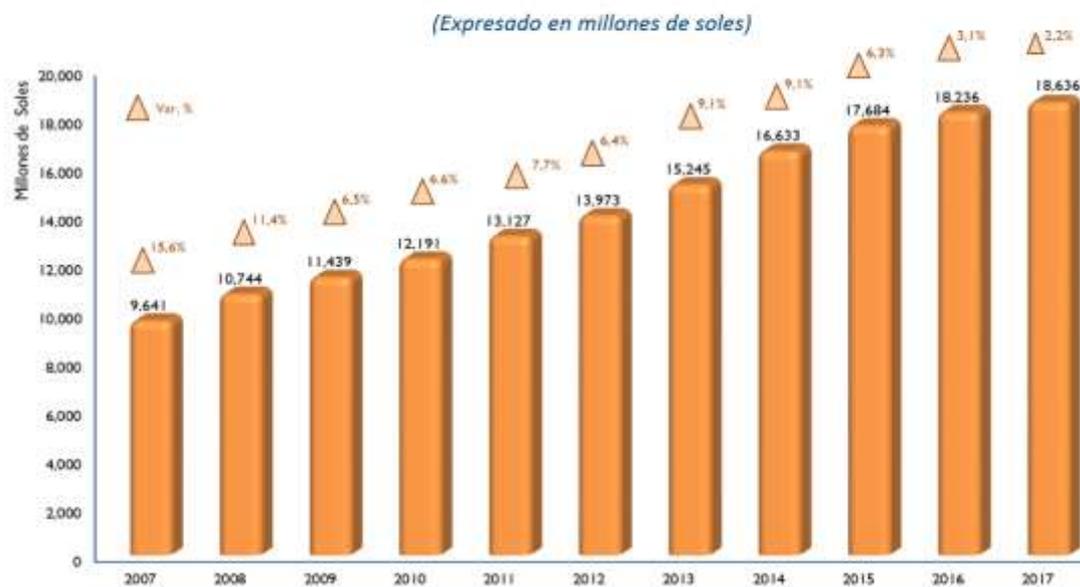
(\*) Grupo Telefónica: representado por Telefónica del Perú y Movistar

(\*\*) Grupo Carso: representado por América Móviles (Claro)

Fuente: Mueite (2017)

## Anexo 1 (continuación)

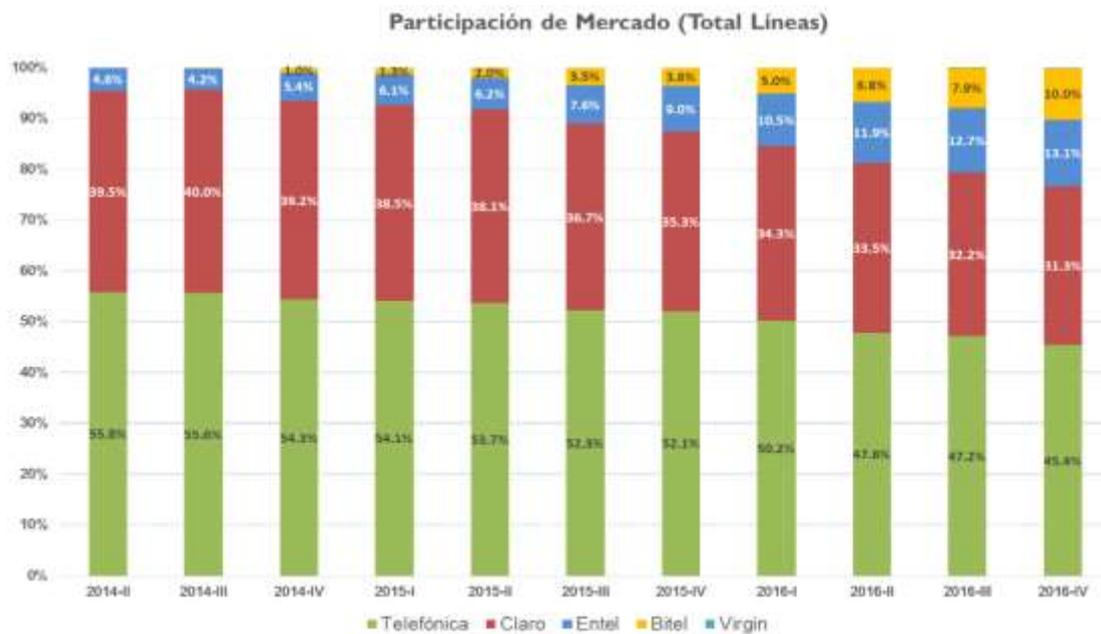
### Ingresos Operativos del Sector y Tasa de Crecimiento



Fuente: Munte (2018)



## Anexo 2. Participación de Mercado en Telefonía Móvil



Fuente: OSIPTEL (2017f)



### Anexo 3. Desempeño acumulado en portabilidad por empresa



Fuente: OSIPTEL (2016b)



## Anexo 4. Estadísticas de Líneas Móviles 2016



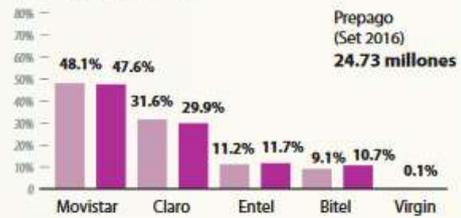
El número de líneas móviles activas pasó de **34.24 a 36.23 millones** entre diciembre de 2015 y setiembre de 2016.

Junio 2016 Setiembre 2016

### Líneas Control (% por empresa)



### Líneas Prepago (% por empresa)



### Líneas Postpago (% por empresa)



Fuente: OSIPTEL (2016c)

**Anexo 5. Evolución de los indicadores del cliente**  
**ARPU Mensual Móvil General (Prepago y Postpago)**



Fuente: OSIPTEL (2016c)

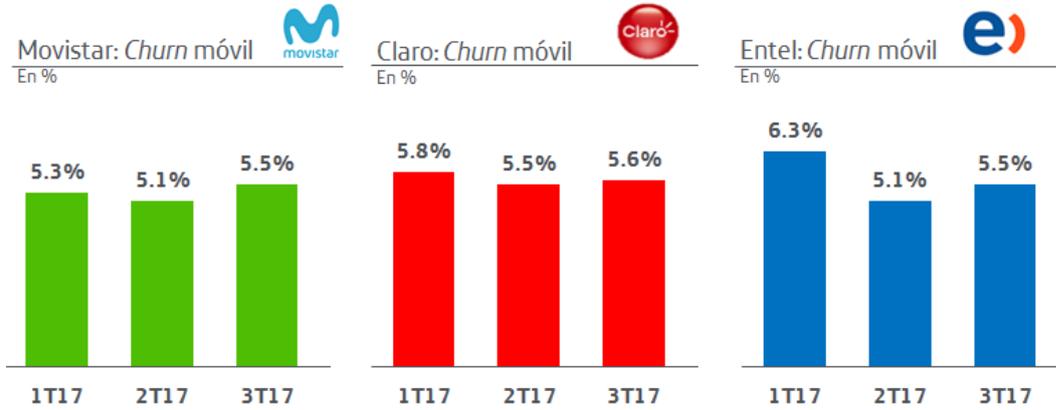
**Evolución del ARPU Mensual Móvil Prepago - Movistar**



Fuente: DN Consultores (26 de abril de 2018)

## Anexo 5 (continuación)

### Evolución del *churn* mensual móvil



Fuente: Press reléase de las empresas

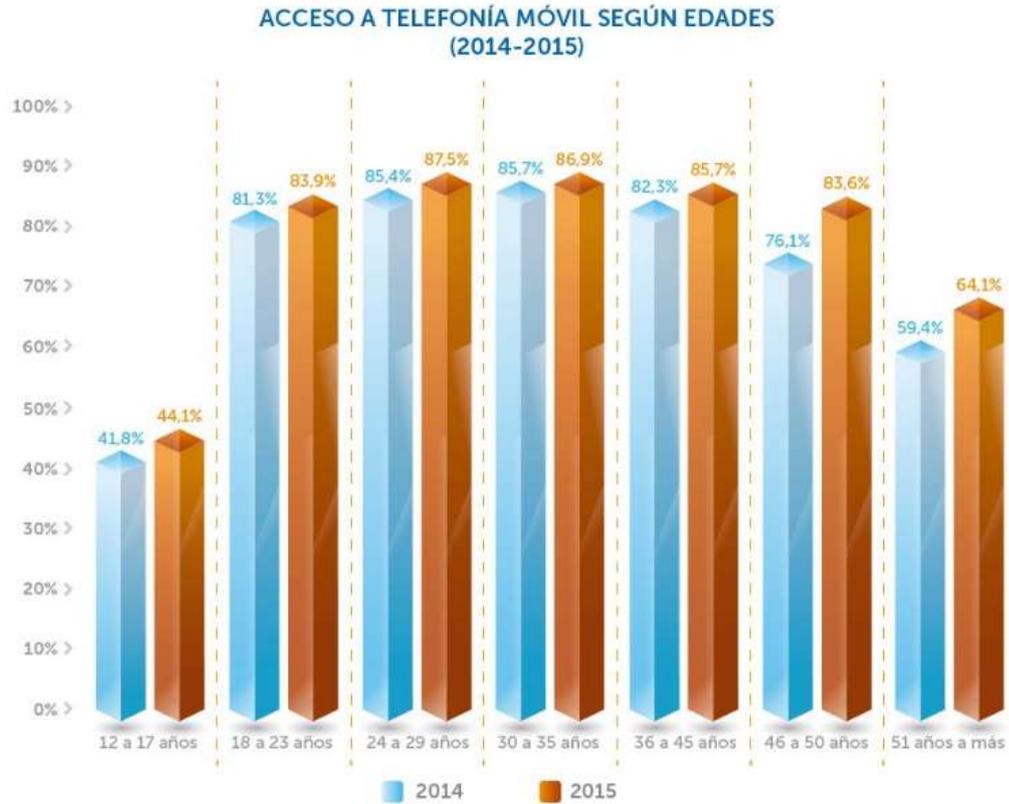
Fuente: Press release de las empresas del 1T17 al 3T17

### Índice de Satisfacción por Sectores

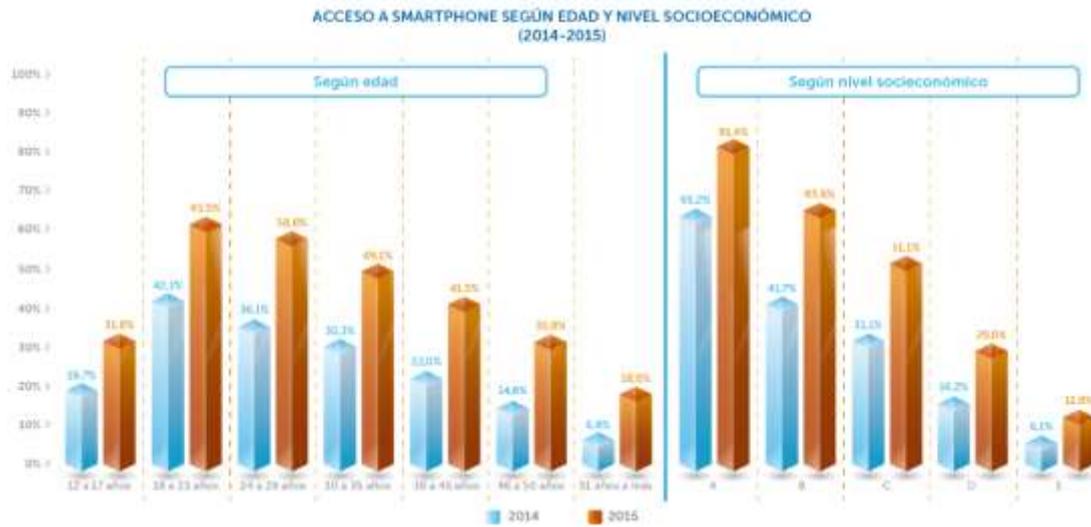


Fuente: “Hay baja satisfacción por la telefonía móvil, según Índice de Satisfacción del Consumidor” (17 de marzo 2016)

## Anexo 6. Estadísticas ERESTEL 2015

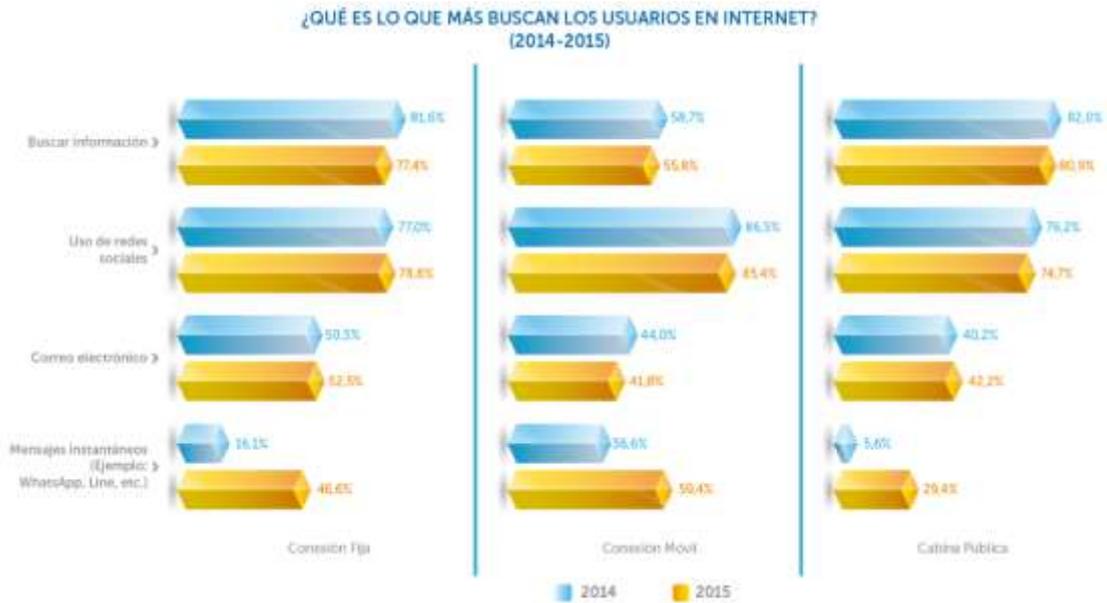


Fuente: OSIPTEL (2016d)



Fuente: OSIPTEL (2016d)

## Anexo 6 (continuación)



Fuente: OSIPTEL (2016d)



## Anexo 7. Oferta de los operadores 1er trimestre 2016

### Movistar

#### PREPAGO

De S/3 a S/4,99	RPM Ilimitado a todo Movistar	x 1 día	+	Redes Sociales GRATIS	x 1 día
De S/5 a S/9,99	RPM Ilimitado a todo Movistar	x 3 días	+	Redes Sociales GRATIS	x 30 días
De S/10 a más	RPM Ilimitado a todo Movistar	x 5 días	+	Redes Sociales GRATIS	x 30 días

#### CONTROL

##### ► SuperChip 29.90

RPM ilimitado 120 min TD 300 MB 500 SMS

Funpack 300 MB

##### ► SuperChip 39

¡Con más minutos y Megas!

RPM ilimitado 200 min TD 500 MB 500 SMS

Funpack 500 MB

Fuente: Movistar Perú (2016)

## Anexo 7 (continuación)

### Claro

Solo claro		Solo claro		Solo claro				
<b>Claro MAX 29</b> S/ 29 al mes	<b>Internet 500 MB</b> Aprox. 100 MB/s*	<b>Claro MAX 39</b> S/ 39 al mes	<b>Internet 700 MB</b> Aprox. 300 MB/s*	<b>Claro MAX 49</b> S/ 49 al mes	<b>Claro MAX 59</b> S/ 59 al mes	<b>Claro MAX 69</b> S/ 69 al mes	<b>Claro MAX 79</b> S/ 79 al mes	<b>Claro MAX 99</b> S/ 99 al mes
150 minutos a cualquier operador	RPC limitado	200 minutos a cualquier operador	RPC limitado	400 minutos a cualquier operador	600 minutos a cualquier operador	800 minutos a cualquier operador	1000 minutos a cualquier operador	Llamadas limitadas a cualquier operador
500 SMS	500 SMS	500 SMS	500 SMS	500 SMS	2000 SMS	2000 SMS	2000 SMS	SMS limitado
<b>Claro-video</b> x24 meses	<b>Claro-video</b> x24 meses	<b>Claro-video</b> x24 meses	<b>Claro-video</b> x24 meses	x12 meses	x12 meses	x12 meses	x12 meses	x12 meses
Sin Frontera opcional	Sin Frontera opcional	Sin Frontera opcional	Sin Frontera opcional	Sin Frontera opcional	Sin Frontera opcional	Sin Frontera opcional	Sin Frontera opcional	Sin Frontera opcional
<b>Claro-música</b> por promoción	<b>Claro-música</b> por promoción	<b>Claro-música</b> por promoción	<b>Claro-música</b> por promoción	<b>Claro-música</b> por promoción	<b>Claro-música</b> por promoción	<b>Claro-música</b> por promoción	<b>Claro-música</b> por promoción	<b>Claro-música</b> por promoción

Fuente: Claro Perú (2016)

Anexo 7 (continuación)

Entel

PREPAGO



CONTROL

ENTEL CHIP 29	ENTEL CHIP 39	ENTEL CHIP 59	ENTEL CHIP 74
S./29.00 Cargo fijo mensual	S./39.00 Cargo fijo mensual	S./59.00 Cargo fijo mensual	S./74.00 Cargo fijo mensual
200 Minutos todo destino	400 Minutos todo destino	800 Minutos todo destino	1000 Minutos todo destino
300 MB Datos	600 MB Datos	3 GB Datos	6 GB Datos
500 SMS	500 SMS	500 SMS	500 SMS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Llama y chatea con Whatsapp ILIMITADO</li> <li>Messenger ILIMITADO</li> <li>Facebook (básico)</li> <li>Waze ILIMITADO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llama y chatea con Whatsapp ILIMITADO</li> <li>Messenger ILIMITADO</li> <li>Facebook (básico)</li> <li>Waze ILIMITADO</li> <li>Instagram ILIMITADO</li> <li>Spotify ILIMITADO</li> <li>Soundcloud ILIMITADO</li> <li>Applemusic ILIMITADO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llama y chatea con Whatsapp ILIMITADO</li> <li>Messenger ILIMITADO</li> <li>Facebook (foto)</li> <li>Waze ILIMITADO</li> <li>Instagram ILIMITADO</li> <li>Spotify ILIMITADO</li> <li>Soundcloud ILIMITADO</li> <li>Applemusic ILIMITADO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llama y chatea con Whatsapp ILIMITADO</li> <li>Messenger ILIMITADO</li> <li>Facebook (foto)</li> <li>Waze ILIMITADO</li> <li>Instagram ILIMITADO</li> <li>Spotify ILIMITADO</li> <li>Soundcloud ILIMITADO</li> <li>Applemusic ILIMITADO</li> <li>Youtube ILIMITADO*</li> </ul>

Fuente: Entel Perú (2016)

## Anexo 7 (continuación)

**Bitel**

### PREPAGO



### CONTROL



Nombre del Plan	Tarifa Mensual (inc. I.G.V)	Beneficios				
		Llamadas (MIN) y SMS onnet	Llamadas Offnet+EEUU y Canada (Min)	SMS Offnet	Data (MB)	
					MB/GB	Facebook Gratis y whatsapp ilimitado*
Ichip 29,90C	S/29.90	Ilimitados	70	50	1.5GB*	--
Ichip 49,90C	S/49.90	Ilimitados	200	100	3GB*	--
Ichip 69,90C	S/69.90	Ilimitados	350	200	5GB*	--
Ichip 99,90C	S/99.90	Ilimitados	550	500	7GB*	--
Ichip 129,90C	S/129.90	Ilimitados	700	500	10GB*	--
Ichip voz 29,90C	S/29.90	Ilimitados	150	200	300MB	Sí
Ichip voz 89,90C	S/89.90	Ilimitados	ilimitadas	Ilimitados	10GB	Sí

Fuente: Entel (2016)

## Anexo 8. Oferta de equipos móviles

### Entel



Fuente: Entel Perú (2016)

### Claro



Fuente: Claro Perú (2016)

### Movistar



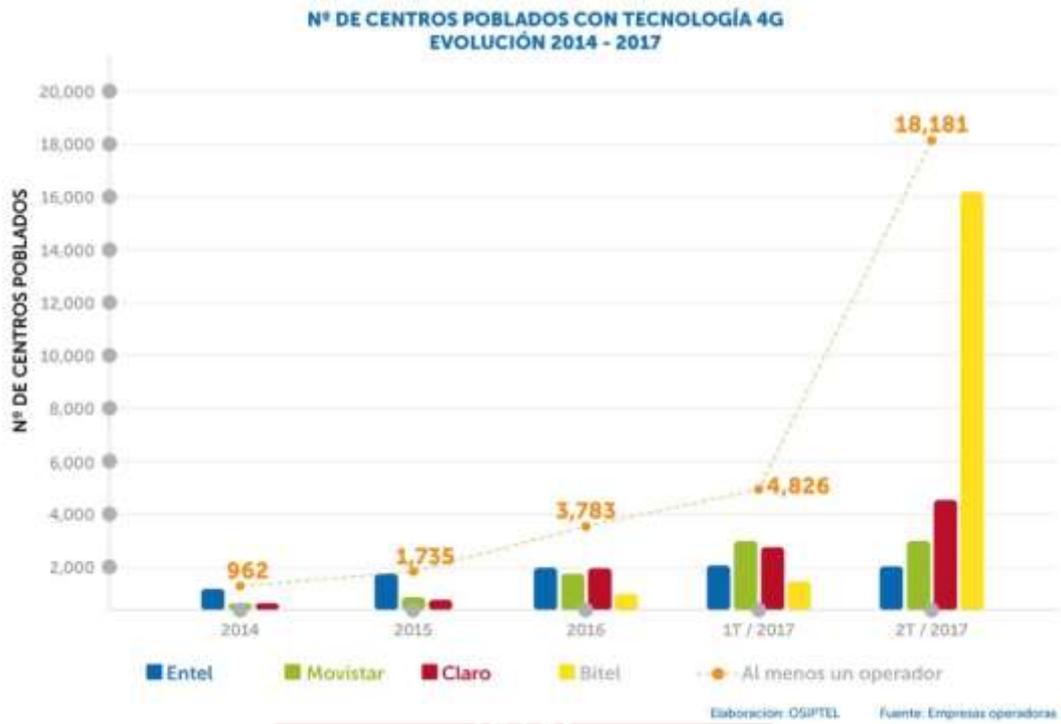
Fuente: Movistar Perú (2016)

### Bitel



Fuente: Bitel (2016)

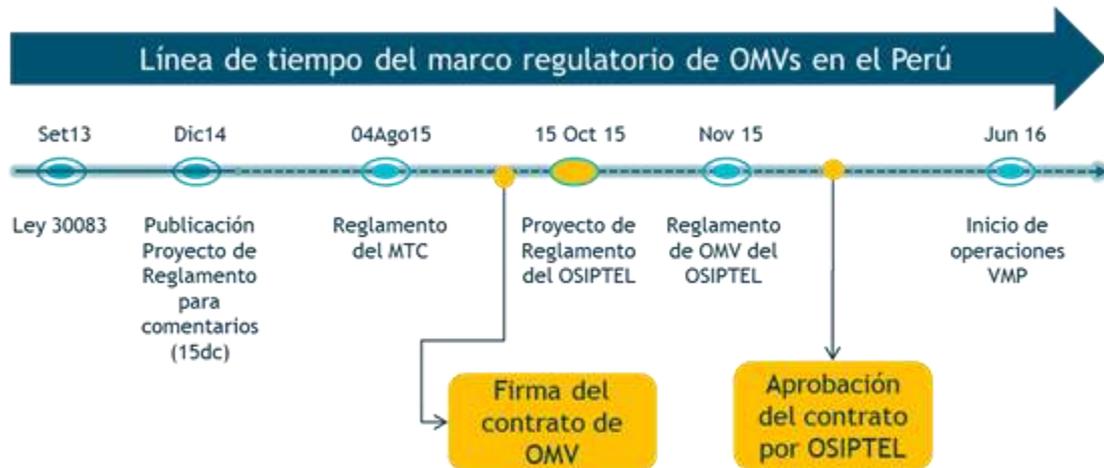
## Anexo 9. Evolución de Cobertura Móvil



Fuente: OSIPTEL (2017c)



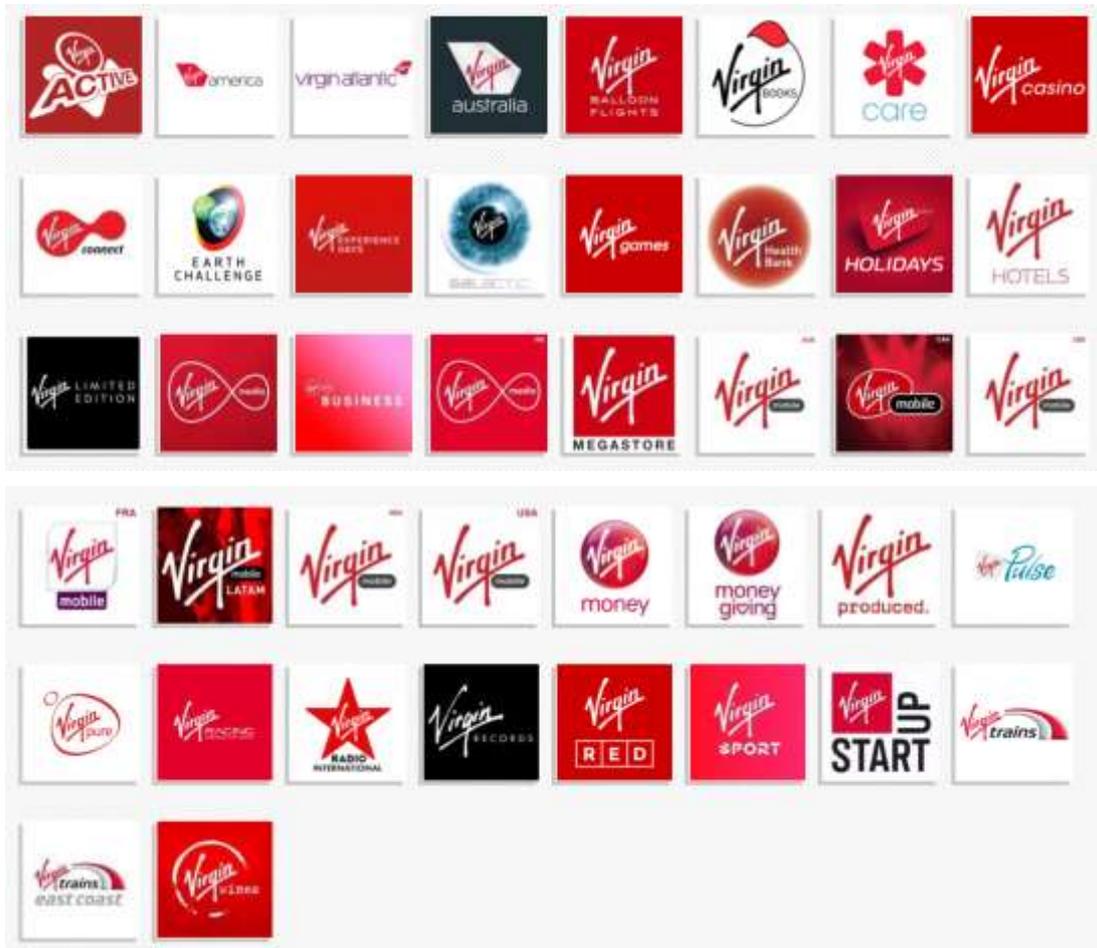
## Anexo 10. Línea de Tiempo de Regulación



Fuente: elaboración propia



## Anexo 11. Portafolio de Virgin



Fuente: Virgin Mobile (2018)

ESCUELA DE DIRECCION  
UNIVERSIDAD DE PIURA

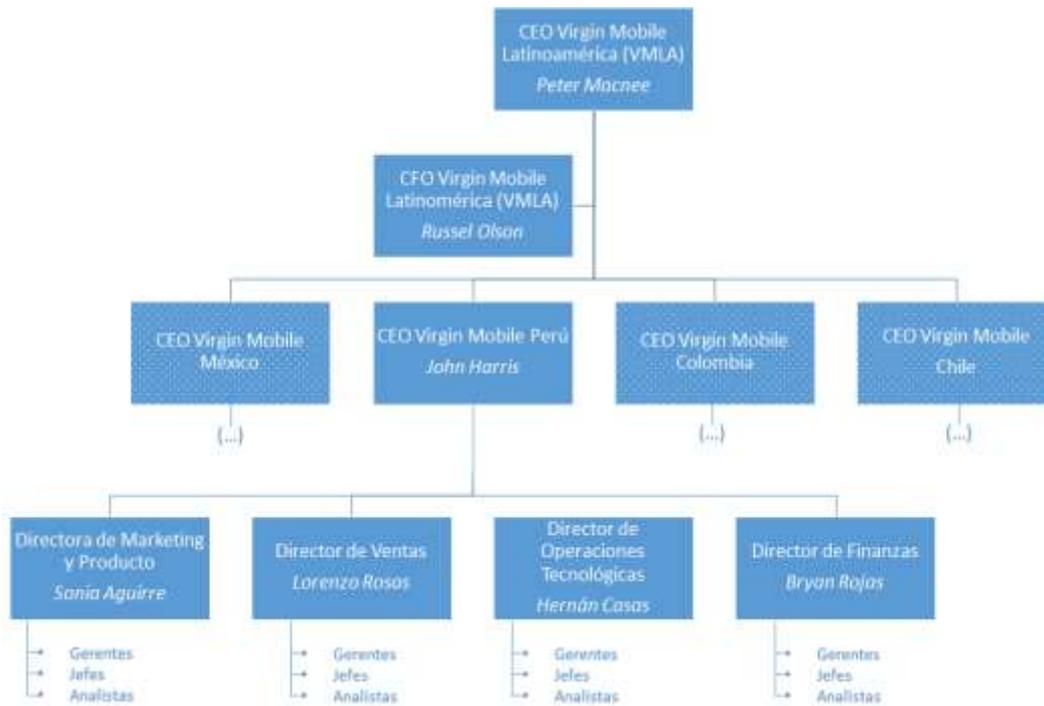
## Anexo 12. Estrategias en Países de Latinoamérica

	Chile	Colombia	México
Lanzamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abril 2012</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abril 2013</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junio 2014</li> </ul>
Operador de Red	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefónica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefónica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefónica</li> </ul>
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene una estrategia orientada a un mercado joven entre 18 a 34 años, cuyos hábitos de consumo móvil se están alejando de la voz tradicional hacia servicios de datos y redes sociales.</li> <li>• Ofrece tarifas planas y grandes paquetes de datos llamados "Anti-Planes" con todo lo que el usuario necesita.</li> <li>• Ofrece productos extra, tales como WhatsApp ilimitado al comprar nuevos datos.</li> <li>• El Rock Center, que brinda servicio de atención al cliente, ha sido destacado en el mercado chileno y tiene los clientes más satisfechos del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece la "Llamada por segundo", generando un gran impacto en el mercado colombiano. Las llamadas ya no son redondeadas al siguiente minuto, por tanto, los clientes pagan lo que utilizan.</li> <li>• Ofrece paquetes de datos sin necesidad de un contrato, es decir, se pueden Iniciar o Detener los servicios en el momento que el usuario lo desea, con el objetivo de que éste tenga un control de lo que usa y gasta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene como mercado objetivo jóvenes entre 18 y 35 años, con servicios pre-pago, ofreciendo lo mismo que existe actualmente, pero a un mejor precio.</li> <li>• Ofrece cargos por segundo y no por minuto.</li> <li>• Las recargas no tendrán fecha de expiración y las tarifas para enviar o recibir mensajes nacionales e internacionales tiene un mismo precio, así como navegar por mega y realizar llamadas a cualquier parte de México, USA y Canadá.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia



### Anexo 13. Organigrama de Virgin Mobile Perú

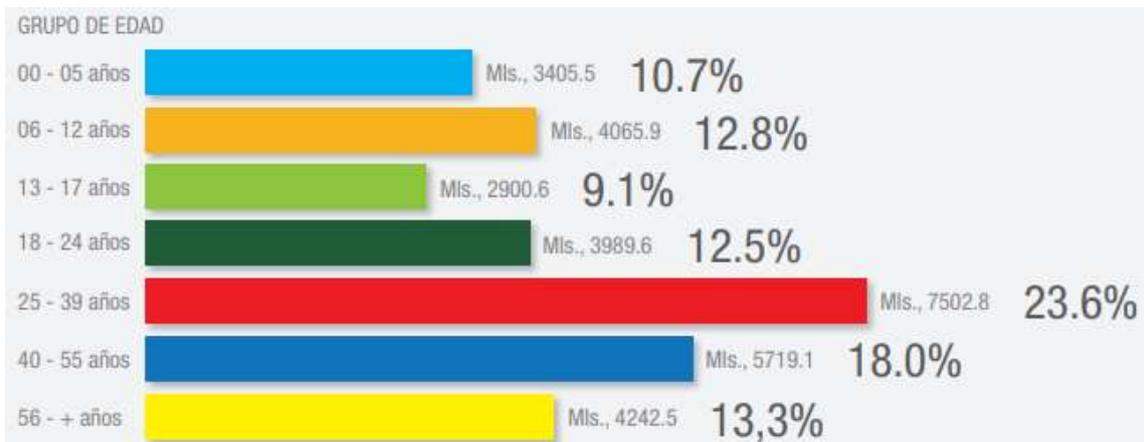


Fuente: elaboración propia





## Anexo 15. Situación demográfica del Perú 2016



Fuente: CPI (2017)



## Anexo 16. Oferta comercial Virgin Mobile Perú

### Antiplanes

**Antiplan 25**

**ANTI PLANES**

200 MB + 40 Min + 50 SMS + Ilimitado + Ilimitado

Información importante que debes de saber.

**Antiplan 30**

**ANTI PLANES**

300 MB + 60 Min + 50 SMS + Ilimitado + Ilimitado

Información importante que debes de saber.

**Antiplan 50**

**ANTI PLANES**

750 MB + 100 Min + 50 SMS + Ilimitado + Ilimitado

Información importante que debes de saber.

### Bolsas

**Bolsa 20 MB + Whatsapp Ilimitado**

S/. 1

**Bolsa 25 Min. TDN**

S/. 5

**Bolsa 125 MB + Whatsapp Ilimitado**

S/. 5

### Granel

**S/. 0.49**

Por cada minuto que hables

**S/. 0.10**

Por cada MB que navegues

**S/. 0.10**

Por cada mensaje que envíes

### Portabilidad

**CÁMBIATE CON TU MISMO NUMERO**

TAMBIÉN PARA PREPAGO

LLÉVATE HASTA **3GB** POR 1 AÑO 250 MB X MES SIN GASTAR TU SALDO

CON RECARGAS DESDE **S/. 5**

### Altas nuevas

SOLO POR LANZAMIENTO

**WTF!!**

RECARGA DESDE **S/. 5** Y SIN GASTAR TU SALDO

LLAMA, CHATEA Y DESCARGA ILIMITADO

+10 MIN TDN X 5 DÍAS

Fuente: Virgin Mobile Perú (2016)

## Anexo 17. Audición de *Rock Agents*



Virgin Mobile Perú @Virgin\_MobilePe · 7 abr. 2016

Un espíritu libre nunca pierde su identidad. Si eres así, audiciona aquí: [bit.ly/1o77ykk](https://bit.ly/1o77ykk) #ActitudRockAgent



Fuente: Virgin Mobile Perú (7 abril 2016)

## Anexo 18. Comunicación Virgin Mobile



Fuente: Virgin Mobile Perú (2016)

Fuente: Virgin Mobile Perú (2016)



## Anexo 18 (continuación)

**Virgin Mobile Perú**  
21 de junio · 🌐

Un regalo que se tiene que "agarrar". Déjanos tus datos y gana 250 Mb con Virgin Mobile aquí: [bit.ly/ReVIMP1](http://bit.ly/ReVIMP1)

**250 MB**  
SI SE TE REGALA...  
AGARRA

Fuente: Virgin Mobile Perú (2016)

Fuente: Virgin Mobile Perú (2016)

**Virgin Mobile Perú**  
28 de junio a las 19:29 · 🌐

Porque para nosotros eres un Rockstar ... acá te mandamos un regalito: 250 MB gratis. Regístrate en Virgin mobile aquí : [bit.ly/ReVIMP1](http://bit.ly/ReVIMP1)

## Anexo 19. Promoción Registro

The advertisement features the Virgin Mobile logo at the top center. On the left, a yellow-bordered box contains a graphic with the text 'PAKETEMAN COMELÓN US' and a hand cursor icon pointing to 'VIRGIN MOBILE'. Below this box are 'Comparte' and 'Twitter' social media icons. On the right, the text reads: 'SÉ EL PRIMERO EN DEBUTAR CON NUESTRAS PROMOS, REGÍSTRATE Y GANA UN BONO DE... 250MB POR 30 DÍAS AL COMPRAR TU CHIP'. At the bottom right, a yellow button says 'Regístrate y gana'.

Fuente: “#NoMásTrafa, la campaña de prelanzamiento de Virgin Mobile en Perú” (18 de mayo de 2016)



## Anexo 20. Promoción Pokemon Go



**Virgin Mobile Perú** @Virgin\_MobilePe · 4 ago. 2016

¡POKE lo pediste! En Virgin Mobile, #PokemonGo ilimitado. Captura pokemones sin que capturen tu saldo. #CambiaElChip



Fuente: Virgin Mobile Perú (4 agosto 2016)

## Anexo 21. Actualización de tarifas mayoristas

### Evolución de tarifas de voz y datos

	jul-16	ago-16	nov-16	mar-17
Minuto voz saliente	0.05	0.044	0.042	0.0311
Minuto voz entrante	0.025	0.025	0.025	0.0175

En S/. Sin IGV		jul-16	ago-16	nov-16	mar-17
Desde (en MB)	Hasta (en MB)	Tarifa x MB	Tarifa x MB	Tarifa x MB	Tarifa x MB
>0.0	3.145.728	0.0320	0.0288	0.0226	0.0188
>3.145.728	5.976.883	0.0249	0.0224	0.0176	0.0146
>5.976.883	8.703.181	0.0218	0.0196	0.0154	0.0128
>8.703.181	11.534.336	0.0187	0.0168	0.0132	0.011
>11.534.336	14.365.491	0.0163	0.0147	0.0115	0.0095
>14.365.491	17.196.646	0.0156	0.0147	0.0115	0.0095
>17.196.646	22.858.957	0.0144	0.0144	0.0115	0.0095
>22.858.957	31.457.280	0.0131	0.0131	0.0115	0.0095
>31.457.280	40.055.603	0.0124	0.0124	0.0115	0.0095
>40.055.603	56.308.531	0.0099	0.0099	0.0099	0.0095
>56.308.531	72.561.459	0.0093	0.0093	0.0093	0.0093
>72.561.459	88.814.387	0.0092	0.0092	0.0092	0.0092
>88.814.387	126.877.696	0.0069	0.0069	0.0069	0.0069
>126.877.696	-	0.0052	0.0052	0.0052	0.0052

Fuente: elaboración propia



## Anexo 22. Oferta prepago diciembre 2016 a marzo 2017

### Promoción Claro



Fuente: Claro Perú (2016)

### Promoción Entel

vive mejor conectado

Habla ILIMITADO a cualquier OPERADOR

Por 3 días sin gastar tu saldo, recargando S/5

ILIMITADO: WhatsApp, Facebook, Instagram, Messenger, YouTube, Música

Recarga:

S/3	Minutos ilimitados a cualquier operador	50 MB	+	Spotify, Instagram, YouTube, Apple Music, 30 días	1 día	+	WhatsApp, Messenger	30 días
S/5	Minutos ilimitados a cualquier operador	100 MB	+	Spotify, Instagram, YouTube, Apple Music, 30 días	3 días	+	WhatsApp, Messenger	30 días
S/10	Minutos ilimitados a cualquier operador	300 MB	+	Spotify, Instagram, YouTube, Apple Music, 30 días	6 días	+	WhatsApp, Messenger	30 días

> Sin consumir el saldo! <

Fuente: Entel Perú (2016)



Anexo 23. Secuencia de Video Campaña “Virgin Revolution”



Fuente: SmartClick (6 de febrero de 2017)

## Anexo 24. Evolución de Clientes Virgin Mobile Perú

### Evolución de Clientes (en miles)



Fuente: elaboración propia



## Anexo 25. Márgenes operativos por producto

		Antiplan 25	Antiplan 30	Antiplan 50
Oferta	Precio sin IGV	21.2	25.4	42.4
	Minutos	40 TD	150 TD	250 TD
	Datos	200 mb	300 mb	750 mb
	SMS	50	100	200
	Redes sociales	Fb y whatsapp	Fb y whatsapp	Fb y whatsapp
Gastos Operativos	Gasto Mayorista	23.8	29.9	38.2
	Recargas (13%)	2.8	3.3	5.5
	Gasto operativo	26.6	33.2	43.7
Margen Operativo	Margen S/.	-5.4	-7.8	-1.3
	Margen %	-21%	-26%	-3%

Nota1: No incluye bonos ni gastos de ITCX, ni conectividad  
 Nota2: Tasa de uso del 80%

(\*) FB, whatsapp, Tinder, Fb Messenger y pokemón go (80Mb x día)

Nota3: Las recargas son las realizadas en los canales masivos, que obtienen un 13% de comisión en base a los ingresos

Fuente: elaboración propia



## Anexo 26. Página oficial de Facebook de Virgin Mobile Perú

The image shows a screenshot of the Virgin Mobile Perú Facebook page. The page features a red header with the text "AHORA TUS ANTIPLANES CON MÁS GIGAS PARA LO QUE QUIERAS" and an image of a white jar of "ANTI PLANES" cream. A circular badge next to the jar says "100% EFECTIVO CONTRA LAS 'ARRUGAS' DE FIN DE MILE". The page layout includes a left sidebar with navigation options like "Inicio", "Recarga", "Información", "Publicaciones", "Videos", "YouTube", "Fotos", "Tienda", and "Notas". The main content area shows a post with a text input field "Escribe algo en esta página..." and a "Publicaciones" section. A red arrow points to the post's engagement statistics, which are highlighted with a red box: "A 106 070 personas les gusta esto". Other statistics shown include "106 183 personas siguen esto" and "v 33 amigos más les gusta".

Fuente: Virgin Mobile Perú (2016)



## CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE

### 2.1. Breve Reseña de la empresa y el caso

Virgin Mobile, entró al mercado peruano como operador móvil el 22 de julio del 2016 para competir con empresas como Movistar, Claro, Entel y Bitel, siendo el primer Operador Móvil Virtual (OMV) del Perú.

El caso estudiará el sector de las telecomunicaciones, la competencia, la regulación vigente y el perfil de consumidor. Asimismo, se explicará el modelo de negocio de un OMV y se analizará las principales características de la marca mundial Virgin, aterrizando en Virgin Mobile como OMV en el Perú. Finalmente, analizará a profundidad las decisiones que tomó Virgin Mobile desde el inicio de sus operaciones: las negociaciones, el acuerdo con su operador *host*, la estrategia corporativa, su organización y soportes tecnológicos, así como la estrategia comercial. Dentro de la estrategia comercial se busca analizar el cliente objetivo, la propuesta de valor y, los canales de comunicación y ventas.

El caso fomentará el análisis y debate desde diversos aspectos, para poder identificar los problemas por los que Virgin Mobile no estaba cumpliendo sus objetivos según lo planeado. De esta manera, proponer alternativas de solución y planes de acción para revertir la actual situación.

### 2.2. Grupo objetivo

El presente caso está orientado a estudiantes de postgrado, para ser desarrollado en las clases de Dirección General y Dirección Comercial.

### 2.3. Aporte del caso

Con la solución a la problemática planteada pretendemos desarrollar con los alumnos en clase lo siguiente:

- Análisis del entorno y el sector de las telecomunicaciones en Perú: la regulación, los competidores y perfil del consumidor.
- Análisis de la estrategia global de la marca, su implementación y réplica en Perú.
- Evaluación de la estrategia comercial: cliente objetivo, propuesta de valor y *go-to-market*.
- Identificación de síntomas y problemas de índole comercial, a través de un análisis cualitativo y cuantitativo.
- Planteamiento de alternativas de solución y evaluación en base a criterios para poder llegar a una solución y plan de acción.

## 2.4. Preguntas para la preparación del caso

Mediante las siguientes preguntas el profesor puede alentar la discusión y análisis del caso:

- ¿Quién tiene el problema?
- ¿Cuáles son los problemas que enfrenta?
- ¿Cuáles son las características del sector? ¿Cuáles son sus principales competidores? ¿Cuál es el perfil del consumidor de telefonía móvil? ¿Es un sector atractivo? ¿Por qué?
- ¿Cómo es el entorno regulatorio en el Perú?
- ¿Qué es una OMV y cuál es su modelo de negocio?
- ¿Cuál es la estrategia global de Virgin Mobile? ¿Estuvo bien replicar la estrategia global en Perú?
- ¿Cuál es la estrategia comercial de Virgin Mobile Perú?
  - ¿Cuál es el cliente objetivo? ¿es una buena estrategia enfocarse en un segmento amplio como los jóvenes de 18-34 años y enfrentarse a los 4 operadores de red existentes?
  - ¿Cuál es la propuesta de valor? ¿cuáles son sus ventajas frente a la competencia? ¿los productos habrán impactado en su cliente objetivo? ¿El mensaje habrá sido el correcto?
  - ¿Cuál es el *go-to-market*? ¿los canales de comunicación seleccionados habrán sido suficientes para impactar el cliente objetivo? ¿los canales de venta habrán permitido cumplir los objetivos? ¿Virgin Mobile es lo suficientemente conocido en Perú?
- ¿Habrá sido el mejor momento para invertir en Perú?
- ¿Debe replantear parcial o totalmente su estrategia? De ser así ¿Qué factores debe considerar?
- A nivel global ¿se debe considerar más importante la operación en México que la de Perú?
- ¿Qué alternativas de solución se plantearía?
- ¿Cuál sería la solución a escoger y el plan de acción?

## 2.5. Desarrollo del caso

### 2.5.1. Diagnóstico del sector

El sector de las telecomunicaciones en el Perú, cobra mucha importancia debido a la capacidad de poder comunicar a los pueblos, dinamizar su economía, poder de inversión y generación de empleos, es por ello que el estado peruano promulgó leyes asociadas a mejorar y fortalecer la competencia en el mercado de los servicios públicos móviles tales como la portabilidad numérica, el licenciamiento de nuevas bandas de espectro para nuevos entrantes y el desarrollo de las OMV. Estas normas y subastas generaron la entrada de nuevos actores como Entel y Bitel como operadores de red, y finalmente Virgin Mobile como OMV, para competir con los operadores Movistar y Claro, que al principio se presentaban como un oligopolio concentrando más del 80% del mercado.

Actualmente el sector se encuentra en un estado creciente, dinámico y de alta competitividad. Si bien la penetración supera los 120%, ocurre porque existen usuarios que poseen más de una línea móvil por lo que todavía quedan brechas desatendidas por los operadores actuales, ya sea por cobertura geográfica, cultura de la población, entre otros.

Finalmente, los cinco operadores actuales se encuentran en una gran y dura batalla para capturar y/o mantener a sus clientes lo que los ha llevado a una guerra de precios de la cual todavía no encuentran salida, generando un beneficio para el usuario por la disminución de precios y moldeando su comportamiento de lealtad a uno en base a promociones.

Principales indicadores:

- Mercado Móvil: 36.99 millones de líneas (2016) (Anexo 1)
- Penetración: 120 líneas por cada 100 habitantes
- Ingresos del sector: S/. 18,236 millones (2016) (Anexo 1)
- Inversiones de los operadores: S/. 6.722 millones (2016) (Anexo 1)
- Contribución del 5% del PBI Nacional (crecimiento 8% interanual)

Para poder evaluar la oportunidad de entrar al mercado peruano, Virgin Mobile Perú, debió realizar un análisis del sector, del cual se desprenden los siguientes puntos:

- Alta concentración del producto: al 2016, Movistar y Claro concentraban el 75% del mercado peruano. (Anexo 2).
- Bajo grado de lealtad: una de las principales características del segmento prepago, es la baja tasa de lealtad con un *churn* de 6% mensual (72% anual) (Anexo 5).

- Grado de penetración en la categoría: se posee en Perú una penetración del 120%, donde 68.3% es prepago. Sin embargo, solo 15.21 millones (48% de la población total del Perú), cuenta con un celular con acceso a datos, y de estos 6.39 millones disponen de un *smartphone*. Finalmente, el grado de insatisfacción de los usuarios con su operador bordea el 50%. (Anexo 5).

Por tanto, cumple con las tres condiciones que hacen un sector atractivo para un entrante. Sin embargo, no observó que un año antes, dos operadores vieron lo mismo (Entel y Bitel), para ello se realizará el análisis y conclusiones de los competidores en los siguientes puntos.

## 2.5.2. Competencia

### 2.5.2.1. MOVISTAR

#### FORTALEZAS:

- Su amplia red de clientes, a finales del 2016 cuenta con 45% de participación de mercado.
- Propuesta de valor: la comunidad movistar (RPM).
- Gran espalda financiera para afrontar la guerra de precios.
- Sus clientes se encuentran en todos los segmentos con un mayor énfasis en adultos.

#### DEBILIDADES:

- Lenta respuesta ante las acciones de sus competidores.
- Mala percepción de su imagen y marca.
- Deficiente atención al cliente.

### 2.5.2.2. CLARO

#### FORTALEZAS:

- Percepción de una marca joven, su planta está compuesta en su mayoría de jóvenes que quieren navegar.
- Propuesta de valor enfocada en la navegación de datos móviles.
- mayor cobertura móvil en datos.
- Gran espalda financiera para afrontar la guerra de precios.

#### DEBILIDADES:

- Deficiente atención al cliente.

- Alta tasa de reclamos.

### **2.5.2.3. ENTEL**

#### **FORTALEZAS:**

- Marca nueva, enfocado en clientes de alto valor.
- Conocido por sus buenas ofertas y nuevos equipos móviles.
- Buena comunicación.

#### **DEBILIDADES:**

- Poca cobertura de red.
- Costo alto (todavía por su predecesor Nextel).

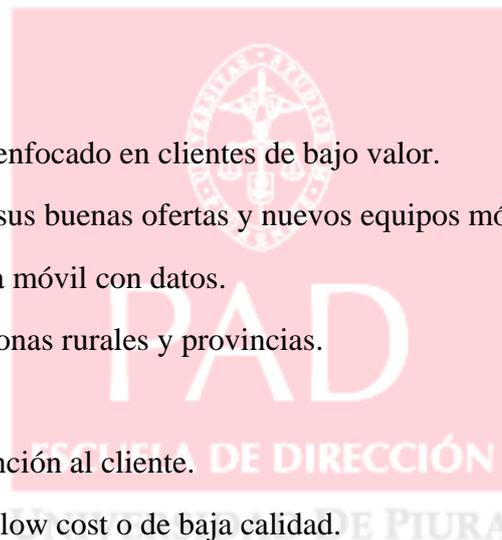
### **2.5.2.4. BITEL**

#### **FORTALEZAS:**

- Marca nueva, enfocado en clientes de bajo valor.
- Conocido por sus buenas ofertas y nuevos equipos móviles baratos.
- Gran cobertura móvil con datos.
- Enfocado en zonas rurales y provincias.

#### **DEBILIDADES:**

- Deficiente atención al cliente.
- Percepción de low cost o de baja calidad.



### **2.5.2.5. Análisis de la competencia**

Tras la llegada el 2015 de dos nuevos operadores de red el mercado de las telecomunicaciones móviles en el Perú pasó a ser un oligopolio entre Movistar y Claro a una plaza muy disputada entre cuatro operadores. El mercado peruano presentó una agresiva guerra de promociones, donde los operadores entrantes (Entel y Bitel) arriesgaban más, brindando mayores prestaciones (más minutos, más MB, apps ilimitadas, etc.) por el mismo o un menor precio, obligando a los consolidados (Movistar y Claro) a responder de manera inmediata, lo que originó una intensa guerra de precios, todo con el fin de captar o retener la mayor cantidad de clientes. Esta coyuntura ocasionó la disminución de la poca fidelidad de los clientes, quienes, impulsados por las promociones del servicio y equipos terminales, se portaban al mejor postor cada vez que podían.

Finalmente, se puede concluir que el mercado peruano de telecomunicaciones, durante el periodo entre 2015 y 2017, fue muy complicado, dinámico y agresivo. Sin embargo, se puede observar que todavía existe una insatisfacción y poca lealtad en el cliente.

### 2.5.3. Análisis de los consumidores

El mercado total de consumidores es de 36.23 millones de usuarios móviles (en 2016), de los cuales:

- Celunautas (tienen celular con acceso de datos): 15.21 millones (48% de la población total del Perú).
- Smartphoneros (tienen un smartphone): 6.39 millones (aprox 20% de la población total del Perú).

Tres segmentos (dependiendo del tipo de modalidad o plan):

- Prepago:
  - Características: el usuario paga por los servicios de telefonía antes de utilizarlos. Realiza recargas en soles para llamadas, mensajes de textos o datos.
  - % Segmento vs Total: 68.3% (24.73 millones de líneas).
- Postpago:
  - Características: el usuario establece un contrato con el operador móvil (plazo aproximado entre 12 a 18 meses). A través de una renta fija mensual, tiene una cantidad de minutos para llamadas, cantidad de mensajes de texto y cantidad de MB para uso de datos, así como otros servicios adicionales.
  - % Segmento versus Total: 16.2% (5.88 millones de líneas).
- Control:
  - Características: similar al postpago (también incluye un pago fijo mensual), con la diferencia de que una vez consumido el monto mensual, te permite realizar recargas adicionales a través de tarjetas prepago.
  - % Segmento versus Total: 15.5% (5.63 millones de líneas)

Principales indicadores:

- ARPU (*Average Revenue Per User*-Promedio de Ingresos por Usuario): 23.9 soles (ver Anexo 5).
- Referencia: ARPU Movistar Prepago: 14 soles (ver Anexo 5).

- *Churn* (bajas mensuales de clientes): Alrededor del 6% mensual. (ver Anexo 5).
- Nivel de satisfacción: 47.7 % del total de clientes (ver Anexo 5).
- Hogares del Perú con acceso a la telefonía móvil: 93.4%
- Crecimiento de acceso a smartphones independientemente de perfil social (en especial entre personas de 24 a 29 años y 36 a 45 años) (ver Anexo 6).

Características del consumidor peruano:

- Telefonía móvil, como parte esencial en casi toda actividad de la vida diaria.
- Uso de celular: llamadas y actividades de ocio y entretenimiento, tales como acceso a redes sociales y contenido, *chat* y videos.
- mayor interés en sacarle provecho a los servicios móviles: el uso de datos.
- *Smartphone*: preferencia a la descarga de aplicaciones gratuitas (81%), tales como Facebook, WhatsApp, YouTube y Facebook Messenger.
- Baja lealtad a los operadores móviles: en base al que le ofrece menores precios, mejores equipos y mayores promociones, lo que genera alta tasa de portabilidad.

#### 2.5.4. Diagnóstico de empresa

FORTALEZAS:

- Al no tener red, se olvidan de los problemas de ingeniería, esto les permite poner todos sus recursos y esfuerzos al desarrollo de productos, marketing y atención al cliente
- Al ser una Start-up, es mucho más flexible y con mayor velocidad de respuesta en comparación a los operadores de red tradicionales, ya que estos últimos tienen procesos mucho más burocráticos y una cadena de aprobaciones más extensa. En Virgin la decisión la toman como máximo 2 personas y ésta se ejecuta rápidamente.
- Al ser un operador de nicho, Virgin tiene la posibilidad de ofrecer un alto grado de atención al cliente de manera personalizada, a diferencia de los operadores tradicionales que tienen dificultad al ofrecer una buena atención debido a la gran cantidad de clientes que posee.
- Gastos de capital pequeños en comparación con los operadores de red, los cuales tienen que hacer grandes inversiones para la operación, expansión y mantenimiento de su red.
- Presentación de un producto fuera de lo común: Antiplanes. Los cuales tienen la ventaja principal de que el saldo no vence y se acumula, atributo que los diferencia

de los otros operadores, los cuales no contaban con esta característica. Asimismo, Virgin no solicita la firma de contratos a sus clientes, ofreciéndole las mismas características de un plan postpago, pero en un producto prepago.

- Reconocimiento a nivel mundial de la marca Virgin.

#### OPORTUNIDADES:

- Existe una gran cantidad de clientes insatisfechos con los operadores actuales aprox el 50%.
- Mercado amplio de jóvenes de 18 a 39 años, aprox. 36% de la población.
- Baja lealtad del cliente.
- Los actuales planes postpago de los operadores requieren la firma de un contrato de doce a dieciocho meses.

#### DEBILIDADES:

- Poca espalda financiera en comparación a los actuales operadores, los cuales pueden afrontar por mucho más tiempo los embates de la actual guerra de precios.
- El operador *host* le cobra a Virgin Mobile por cada MB o minuto realizado, lo cual sitúa a Virgin Mobile con una menor capacidad para ofrecer mayores promociones o estar a la par de las promociones ofrecidas por los otros operadores.
- Se le establecen tarifas mayoristas cada seis meses, las cuales son definidas en base a la variación del mercado de los seis meses anteriores (pasado), para ser aplicadas a los seis meses siguientes (futuro), poniendo a Virgin en desventaja, ya que no se tiene visibilidad de las acciones comerciales que tomarán los operadores.
- Sólo ofrece venta de *chips*, frente a otros operadores que ofrecen equipos con líneas.

#### AMENAZAS:

- La inestabilidad del entorno regulatorio, la cual le cambia las reglas de juego.
- La intensa competencia de los cuatro operadores existentes por tratar de retener o captar más clientes, ocasionando una constante guerra de precios.
- La mala imagen difundida al inicio de sus operaciones, acusándola de promover comentarios machistas, inclusive por no disculparse en el momento debido, pudo generar una aversión por parte de algunos consumidores.

- Mercado de jóvenes entre 18 y 39 años, es una mezcla muy variada de preferencias, gustos y culturas, en muchos casos diferentes al estilo *Rockero* que fomenta Virgin Mobile.

### 2.5.5. Análisis de estrategia comercial

Cliente objetivo:

- Segmento de jóvenes (18 a 39 años) en el Perú (36.1% del total de la población): aprox. 11.4 millones de jóvenes, de los cuales el 36% de Lima.
- Cansados y frustrados de sus operadores actuales por el pésimo servicio y engaños con las letras chicas de sus grandes contratos.
- Estilo atrevido e irreverente.

Producto / Servicio

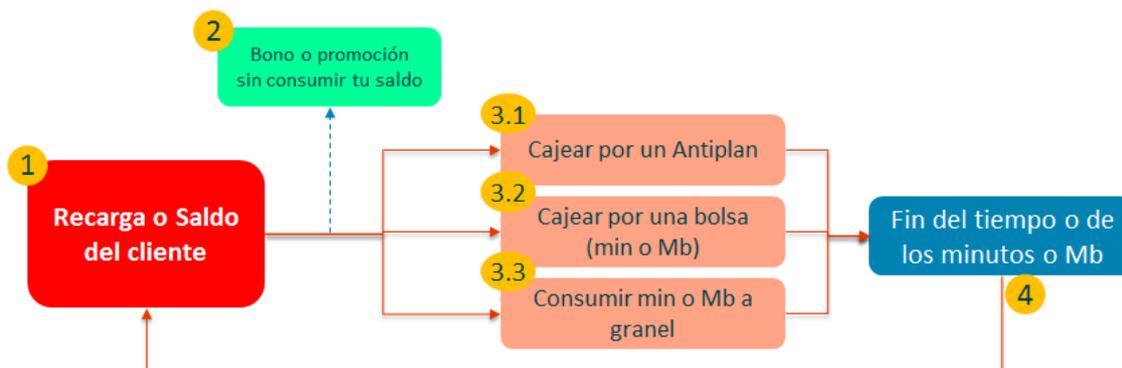
Tipo Antiplan	Pago Mensual	Datos	Minutos (a cualquier destino nacional)	SMS	Aplicaciones
Antiplan 25	S/. 25	200 MB	40 min	50	Facebook y WhatsApp ILIMITADOS
Antiplan 30	S/. 30	300 MB	60 min	50	Facebook y WhatsApp ILIMITADOS
Antiplan 50	S/. 50	750 MB	100 min	50	Facebook y WhatsApp ILIMITADOS

- Sólo ofrece la venta de chips (no equipos celulares).
- Enfocada en cartera de productos y servicio de atención al cliente.
- Sobre cartera de productos:
  - Promociones (al recargar con sólo 5 soles):
    - Promo WTF: Acceso ilimitado a las redes sociales de Facebook, WhatsApp y Tinder, incluyendo el uso de video y llamadas de voz de 10 minutos a cualquier destino nacional por cinco días sin consumir el saldo.
    - Portabilidad Prepago: Al portarse recibe 250MB mensuales por todo un año (3G).
  - Planes Prepago:
    - Denominados “Antiplanes”
    - Mismos beneficios postpago, pero no existen contratos (libertad al usuario para salir y entrar)
    - Al renovar, acumula datos y minutos.
    - Antiplanes:

### Tabla 3. Detalle Antiplanes

Fuente: elaboración propia

- Bolsas:



**Tabla 4. Detalle de bolsas**

Fuente: elaboración propia

- Granel:

**Tabla 5. Detalle Granel**

Fuente: elaboración propia

- Proceso de Recarga y Consumo:

**Figura 2. Proceso de Recarga y Consumo**

Fuente: elaboración propia

1. El cliente realiza una recarga o tiene un saldo acumulado.
2. Con esta recarga, el cliente se hace acreedor a un bono o promoción a escoger por el cliente por un número determinado de días sin gastar su saldo.

Descripción		Precio	Vigencia	MB / Min	Otros
Bolsas (*)	Datos	S/. 1.00	1 día	20 MB	Whatsapp ILIMITADO
		S/. 5.00	5 días	125 MB	Whatsapp ILIMITADO
	Minutos	S/. 5.00	5 días	25 min TDN	-
		S/. 10.00	10 días	60 min TDN	-
		S/. 25.00	30 días	200 min TDN	-

(\*) también ofrece renovable: se renueva automáticamente de tu saldo al finalizar la vigencia

3. Con el saldo, luego o durante el periodo de la promoción o bono, el cliente puede consumir su saldo comprando algún Antiplan, bolsa o consumirlo por granel.
4. Una vez terminado el periodo de vigencia o consumido los minutos y/o MB del bono, antiplanes, bolsas o el saldo (si el consumo era a granel), el cliente tenía

Descripción	Unidad	Precio (inc. IGV)
por Minuto	Minuto TDN	S./0.50
por Datos	MB	S./0.20

que volver a recargar para continuar usando el servicio.

- Sobre servicio de atención al cliente:

- Servicio de atención al cliente personalizado: el cliente es lo primero. Por esta razón, no terceriza este servicio.
- El cliente es considerado el “*Rockstar*” y es atendido en el “*Rock Center*” (*Call center*) por los “*Rock Agents*” (colaboradores jóvenes seleccionados en base a atributos y personalidad relacionada al estilo de Virgin, de actitud libre y auténtica)
- Los Rock Agents tenían un reclutamiento especial, concursaban a través de las redes sociales para ser seleccionados. Tenía un trato especial, eran motivados hasta por Richard Branson, y remunerados por encima del promedio del mercado de call centers en Lima.

### Comunicación, canales de distribución y venta

- La comunicación de Virgin:
  - Basada en plataformas digitales: Página web y plataformas sociales, tales Facebook, Twitter, YouTube e Instagram.
  - Desafiante e irreverente, con alusión a romper las reglas o a ser un incomprendido.
- Los canales de distribución y venta:
  - Canal *retail*: convenios con tiendas por departamento y supermercados, tales como para Plaza Vea y Ripley. No logró el convenio con Saga Falabella (por Telefónica), ni con el Open Plaza (por Claro). Comisión promedio de venta entre 15 y 20% versus otros operadores que tenían 10%.
  - Canal masivo: implementación de puntos de venta y recarga a nivel nacional en bodegas, aprox 1,500 puntos de venta y más de 50,000 puntos de recarga distribuidos en Lima. Comisión promedio de venta entre 12 y 14% versus otros operadores que tenían 8%.
  - Activaciones puntuales a través de la implantación de veinte quioscos en el Metropolitano, Gamarra y Las Malvinas, así como, en instituciones educativas tales como universidades e institutos de Lima.
- Las canales de recarga
  - Canal Web: Página web, aplicación móvil y Facebook para la recarga online de los planes. Sólo 20% de recargas son a través de éste canal.
  - Canal Masivo, a través de Red Digital, que le cobraba una comisión del 13%, a diferencia de Movistar y Claro con un 8%.

### **2.5.6. Perfil del consumidor de Virgin Mobile**

El consumidor de Virgin son jóvenes estudiantes o que están iniciando su vida laboral, con una edad promedio de 24 años, de clase media que tienen como un activo principal su equipo móvil, en su mayoría smartphone, y usualmente están siempre conectados a internet, manteniendo la relación con sus amigos y familiares mediante el uso de las diversas plataformas digitales tales como aplicaciones de mensajería, redes sociales y de contenido. Por lo general, tienen la tendencia a utilizar más el consumo de datos (MB) que el consumo de voz (minutos). Tienen un estilo irreverente, desenfadado, de espíritu libre y contra el sistema. Asimismo, valoran la atención personalizada y el sentido de independencia. Buscan satisfacer sus necesidades sin restricciones ni contratos.

### **2.6. Problemas**

En base al análisis realizado se pueden identificar los siguientes problemas:

1. Falta de reacción rápida antes los cambios en el entorno: tras la llegada el 2015 de dos nuevos operadores de red el mercado de las telecomunicaciones móviles en el Perú pasó a ser un oligopolio entre Movistar y Claro a una plaza muy disputada entre cuatro operadores. Existieron muchos cambios en el entorno regulatorio y competitivo que afectaron drásticamente a los resultados de la operación de Virgin Mobile. A continuación se analiza cada uno de ellos:
  - a. Entorno regulatorio: hubo un gran cambio de reglas. Cuando Virgin Mobile optó por entrar a Perú, se les ofreció una serie de condiciones las cuales utilizaron para planificar y calcular sus costos. Sin embargo, OSIPTEL le asignó el mismo cargo de interconexión de Telefónica del Perú, sólo por el hecho de utilizar su red. De esta manera le costaba mucho a Virgin realizar una llamada a los operadores de Entel y Bitel, acotando más su margen de ingresos. Asimismo, la nueva norma de uso de dispositivos biométricos afectó considerablemente la operación, ya que cada puesto de venta tenía que contar con un dispositivo biométrico y estar conectado a la red de la RENIEC, por esta razón tuvo que cerrar más de 1,200 puntos de venta (del total de 1,500 que tenía) debido a que le era imposible (a nivel de presupuesto y ser un costo no contemplado) implementar este dispositivo en cada uno de los puntos de venta. Lo que le afectaba en su estrategia de obtener más clientes, ya que su cobertura era mucho menor que la implementada inicialmente.
  - b. Entorno competitivo: el mercado peruano presentó una agresiva guerra de promociones, los operadores ofrecían más (voz y datos) por el mismo precio. Virgin Mobile, al ser una OMV y tener una tarifa dinámica por consumo de voz y datos establecida por su operador mayorista, no tenía mucha libertad

para ofrecer mayores promociones, puesto que era cobrado por cada consumo. Los otros operadores, los cuales contaban con su propia infraestructura, tenían la posibilidad de ofrecer más, debido a sus costos hundidos de infraestructura y capacidad ociosa.

2. Mala definición de estrategia comercial: Virgin Mobile falló en los 3 puntos de la estrategia comercial: (1) Definición del Cliente Objetivo, (2) Definición de Propuesta de Valor y (3) Definición de Go-to-market. A continuación, se detalla cada punto:

- Definición de cliente objetivo:  
Virgin Mobile, se enfocó en un segmento masivo, de jóvenes entre 18 y 39 años, con un estilo atrevido, *rockero* e irreverente. Se enfocó en un espectro grande (más de un tercio de la población (ver Anexo 15). Las OMV son operadores móviles de nicho, no masivos, que tratan de satisfacer las necesidades de un grupo de clientes a través de productos personalizados y diferentes a los competidores. Virgin Mobile competía directamente con los grandes operadores, los cuales ya ofrecían sus propias alternativas a los jóvenes, posicionándolo desde un inicio en desventaja.
- Definición de propuesta de valor:  
Virgin Mobile falló en la propuesta de valor ofrecida. Sus planes prepago, denominados Antiplanes (entre 20 y 50 soles), entraban en competencia directa con los planes control y postpago de bajo valor de los otros operadores existentes. Sin embargo, al tener como objetivo jóvenes universitarios y de academias, los cuales no tenían un gran poder adquisitivo, su oferta estaba mal enfocada ya que estos gastaban en promedio 14 soles en recargas. Por otro lado, si los ofrecían a jóvenes con un mayor poder adquisitivo y con la capacidad de adquirir un servicio postpago, Virgin sólo ofrecía *chips*, a diferencia de los otros operadores que ofrecían planes con los mismos valores pero incluyendo la venta (con subsidio) de equipos móviles. Esto puso en desventaja a Virgin Mobile ya que el consumidor peruano de telefonía móvil, se encuentra aún en una etapa inicial, y prácticamente, decide por el aparato celular (en especial los jóvenes). Virgin Mobile al ofrecer sólo *chip* y no venta de equipos, no llegaba a convencer a los jóvenes, los cuales terminaban comprando el celular y la línea a un operador móvil que le ofreciera un precio atractivo, ya que, si sólo iban por el *chip*, lo más probable es que tengan que buscar el equipo a un mayor precio.
- Definición de *go-to-market*:  
Virgin Mobile no logró convencer al cliente objetivo. La comunicación estuvo orientada a un concepto de “*Rockstar*”, que no es muy arraigado en

la cultura peruana, caracterizada por una mixtura de razas y preferencias (Por ejemplo: *Reggaeton*, salsa, cumbia, etc.), muy distintos al estilo *rockero* de Virgin Mobile. Virgin Mobile no supo acoplarse a nuestra idiosincrasia, además, tuvo una entrada accidentada, asociada a un antivallor imperdonable, al ser acusado de cosificar a la mujer y ser catalogado como machista, ganando muchas enemistades en el camino. Además, a pesar de entrar en competencia directa con los grandes operadores, no utilizó canales de comunicación masivos, como lo son Televisión y Radio, simplemente se enfocó en las redes sociales, lo cual, fue perjudicial para Virgin, ya que su mensaje “masivo” no podía llegar a todos los jóvenes del Perú, lo cuales están caracterizados por ser grandes consumidores de Televisión, algo en lo que los otros operadores invertían en grandes cantidades y lograban un alto impacto en términos de imagen. Otro punto importante, es que no fomentó sus canales de recarga *online* sino que se enfocó en la ampliación de canales masivos, los cuales, les cargaban una comisión adicional del 13%, afectando claramente en sus resultados.

3. Falta de coherencia con estrategia “*start-up*”: Virgin Mobile era considerada como una *start-up*, es decir, una empresa pequeña que cuenta con una limitada capacidad de recursos para iniciar sus operaciones pero con grandes posibilidades de crecimiento rápido, por tanto sus decisiones debían ser coherentes con ello. Sin embargo, contrató cinco directores, una plataforma que soportaba hasta dos millones de usuarios y alquilaba uno de los pisos de oficina más caros y modernos de Lima, lo cual afectó mucho su eficiencia operativa. John Harris y su plana directiva, venían con una mentalidad de empresas grandes y globales, lo cual, influyó negativamente en la manera de implementar la estrategia, y llevar a cabo la operación.

## **2.7. Alternativas de solución**

De acuerdo al análisis realizado, se han identificado las siguientes alternativas de solución, las cuales han sido evaluadas a través de los criterios de tiempo, económico, estratégico y viabilidad:

**Tabla 6. Alternativas de Solución**

Acciones / Criterios	Tiempo	Economico	Estrategico global	Viabilidad
Replantear su estrategia comercial	2 a 3 meses ↑↑	- Seguir pagando a proveedores ↓↓ - Inversion adicional ↓↓	Perú y Mexico ↓↓	- Tiene que conseguir 60 mil clientes recargadores ↑ - Posibilidad de generar ganancias ↑
Salir del país vendiendo la empresa a otra OMV	4 a 5 meses ↑	- Dejar de pagar a proveedores ↓ - Vender con activos y pasivos (deuda)	Prioridad Mexico ↓	Si, pero con venta a pérdida ↓↓↓
Ser una marca B de alguna operadora tradicional	4 a 5 meses ↑	- Dejar de pagar al mayorista ↓ - Vender activos (clientes) y pasivos ↓	Prioridad Mexico ↓	Si, venta a pérdida, queda equipo y brand fee ↓↓

Fuente: elaboración propia

- a. Replantear su estrategia comercial: bajo esta alternativa se busca continuar con la operación de Virgin Mobile en el Perú. Sin embargo, quedarse amerita replantear su estrategia comercial y más recursos (tres millones de inversión como se detalla en el caso).

Esta alternativa requiere de la aprobación por parte de VMLA de la inversión de nuevos recursos para la operación de Perú así como el continuo pago de los gastos recurrentes hasta que llegue a un margen operativo positivo. Para ello, se debería diseñar y ejecutar un plan que asegure la captura mínima de 60 mil clientes recargadores. Este escenario genera que tanto los recursos y enfoque de VMLA se divida entre México y Perú.

Finalmente, ésta es la única alternativa que brinda la posibilidad de salir exitoso y en un mediano plazo generar ganancias (éste análisis cuantitativo se encuentra detallado en el punto de solución y plan de acción).

- b. Salir del país vendiendo la empresa a otra OMV: esta alternativa puede tomar mucho tiempo (entre 4 a 5 meses) y no depende de sí misma, ya que necesita encontrar a un OMV que quisiera entrar al mercado peruano y aprovechar el contrato ya firmado con sus proveedores, de esta manera acelerar su despliegue y el tiempo de puesta en mercado (time to market). Bajo esta alternativa, el nuevo OMV tendría su propia identidad y estrategia comercial, diferente a la de Virgin Mobile. Sin embargo, esta opción contaría con una serie de ventajas, ya que al venderla Virgin Mobile Latinoamérica dejaría de estar pagando los gastos recurrentes (fijos y variables) y de esta manera reenfocharía sus recursos en tratar de estabilizar la operación de Mexico. Finalmente, esta alternativa culmina aceptando una pérdida y el fracaso del modelo de Virgin Mobile en el Perú.
- c. Ser una marca B de alguna operadora tradicional: Bajo esta alternativa se busca insertar dentro de un operador tradicional con red, el negocio de Virgin, es decir, se mantendría tanto la marca, los productos y los clientes. Para el operador tradicional sería como un producto más o una marca B.

Virgin posee una buena cartera de clientes (92 mil clientes y 30.8 mil recargadores) con un ARPU incluso mayor al promedio que el de los operadores tradicionales, ya que sus planes prepago están por encima del promedio. Esta alternativa es muy atractiva para los operadores tradicionales, pero al igual que la alternativa anterior la hace dependiente de la decisión de un comprador. Realizar esta operación tomaría un tiempo entre 4 a 5 meses, tiempo en el cual Virgin debería de seguir pagando los recurrentes de la operación. Luego de la venta, la alternativa contaría con la ventaja de reenfocar los recursos a su operación de México e incluso podría cobrar un brand fee por el uso de la marca. Finalmente, esta alternativa culminaría aceptando la pérdida de la inversión realizada y el fracaso del modelo en el Perú.

## 2.8. Solución y plan de acción

Habiendo realizado el análisis de las alternativas de solución, se opta por la solución de replantear su estrategia comercial. A continuación, se plantea el plan de acción agrupado por tipo de solución, el cual debería ser presentado por John al *board* para contrarrestar y superar la situación actual negativa de Virgin Mobile:

Sobre la estrategia general:

1. Estar siempre atento a los cambios en el entorno ya que anteriormente Virgin Mobile apostó con una estabilidad regulatoria, la cual no se cumplió. Los cambios en el entorno ocurren constantemente. Por tanto, es tarea de los directivos de la empresa estar siempre pendientes del entorno y reaccionar de manera rápida tomando decisiones que permitan la continuidad de la empresa.
2. Buscar un acuerdo con OSIPTEL con respecto a la implementación de la seguridad biométrica para la compra de *chips* prepago. Se propondrá a OSIPTEL una implementación de manera paulatina en un tiempo no mayor a un año, y las ventas de *chips* que se hagan sin la seguridad biométrica, comprometerse a llenar un formato de manera manual y generar reportes de auditoría y seguimiento para ser enviados cada mes a la OSIPTEL y RENIEC.

Sobre la estrategia comercial:

1. Enfocarse en un grupo más reducido de jóvenes: la segmentación de sus clientes debió estar enfocada en un grupo más pequeño, por ejemplo jóvenes de 18 a 25 años, los cuales, tienen una mayor compatibilidad con el mensaje que proyecta Virgin, de ser irreverente, libre, auténtico y único.
2. Relanzar el mensaje de Virgin Mobile: matizar el concepto de “*Rockstar*” con fusiones peruanas, que permitan enlazar la cultura peruana con Virgin Mobile.
3. Elaborar nuevos Antiplanes: debido a que gran parte del segmento prepago jóvenes tiene un consumo promedio de 14 soles, los planes actuales no

responden a las necesidades de éste grupo de clientes, por tanto se debería definir dos nuevos Antiplanes de 10 a 15 soles y enfocar su comunicación en estos. Esto va claramente alineado con el punto anterior.

4. Ampliar su red de puntos de venta en Lima: generando convenios con otros supermercados tales como Metro, Wong, Tottus, entre otros. Así como diversas empresas de gran capilaridad nacional, tales como, cadenas de farmacias (p.ej. Inkafarma, Mifarma), tiendas de electrónica (p.ej. Coolbox, Phantom), cadenas de grifos, entre otros.
5. Ofrecer no sólo *chips* sino también celulares: al pelear con los grandes operadores Virgin Mobile tenía que ofrecer lo mismo o más. Por tanto, al no ofrecer equipos (uno de los principales atributos al comprar una línea móvil) estaba en una gran desventaja. Se debe buscar alianzas con los principales retailers y grandes superficies para ofrecer en forma de paquetes o combo una línea de Virgin más un equipo desbloqueado del retail.
6. Repotenciar el canal *online*: al tener poca masa de clientes, el canal de recargas cobra a Virgin Mobile un 13% de comisión, lo cual afecta directamente en sus márgenes de ganancia. Por tanto, se plantea invertir más en potenciar su canal de recargas *online*, con el objetivo de llevar a 80% de las recargas por este medio.
7. Realizar una campaña publicitaria masiva: al observar que, de todo el universo de su segmentación (masivo), sólo un mínimo porcentaje reconocían la marca Virgin (estudio de recordación de Havas Group), y de éstos, pocos lo probaban (baja penetración de puntos de ventas a nivel nacional), se debe argumentar al *board* la necesidad de realizar una campaña publicitaria masiva en la televisión, radio y carteles o vallas en las principales calles de Lima.

Sobre la estructura de costos: **UNIVERSIDAD DE PIURA**

1. Reducción de gastos fijos: Virgin Mobile Perú debió soportar su organización en una estructura más ligera y horizontal, que permita una fluidez en la toma de decisiones así como una menor carga de costos fijos administrativos. Debido a la situación actual y a que es necesario enfocar los recursos en acciones comerciales, se debe reducir los gastos fijos en lo siguiente:
  - Reducir los costos asociados al mantenimiento de la plataforma MVNE. acotando el número de usuarios soportados (inicialmente definido en 2 millones de usuarios) a un medio millón de usuarios.
  - Reducción del alquiler de la oficina. Mudarse a una oficina que no genere tantos gastos de alquiler y mantenimiento.
  - Reducción de su plana administrativa, quedándose sólo con los gerentes como principales mandos de la alta dirección, eliminando a los directores.

2. Mantener los pagos a proveedores y planilla: Instar al Board a seguir sosteniendo los pagos a los proveedores y planilla (que hasta el momento eran a pérdida) hasta que se consiga una masa crítica de 60 mil clientes recargadores, es decir, que hagan tráfico. El plan duraría aproximadamente como máximo cuatro meses.

En base a los puntos indicados anteriormente, se realiza el análisis cuantitativo a través del desarrollo de dos planes de acción concretos. El primero, a corto plazo, que busca principalmente dejar de perder con los Antiplanes y obtener un margen de operativo entre el 18 y 20% y, el segundo, a mediano plazo, el cual busca aumentar el número de clientes para poder llegar al punto de equilibrio y comenzar a generar utilidades.

1. Plan a corto plazo: establecer un plan rápido de ejecución para obtener una rentabilidad operativa positiva. Con el objetivo de obtener, lo antes posible, una rentabilidad positiva en sus planes, se propone un plan de rápida ejecución (*Quick win*), el cual impulsará dos aspectos: (1) Aumentar la base de sus clientes recargadores a 60 mil y (2) mejorar su propuesta de valor, modificando los planes existentes para que aumente el consumo promedio de megas por usuario a 500MB. Con éstos se busca llegar a una tarifa mayorista que les permita tener un margen de al menos 18% en sus Antiplanes, los cuales actualmente muestran márgenes operativos negativos alrededor de un -20%. El plan consta de las siguientes acciones:

- Objetivo 1: con la inversión adicional y el nuevo enfoque, lograr incrementar los clientes recargadores a 60 mil. Asimismo, se plantea nuevas modificaciones de los planes actuales, tales como el incremento de MB y nuevas aplicaciones ilimitadas (Instagram), con el objetivo de conseguir un incremento en el consumo promedio por cliente de 340MB a 500MB.

Con los resultados del primer objetivo, se logrará reducir la tarifa mayorista en casi un 15% en datos pasando de S/. 0.011 a S/. 0.00945.

- Objetivo 2: lograr un acuerdo extraordinario con su operador mayorista, para obtener una reducción del 10% en las tarifas de voz y datos, a contraprestación de un compromiso mínimo de pago en el año.
- Objetivo 3: enfocar todo esfuerzo en promocionar su canal de recargas Online, brindando bonos, regalos, entre otros, buscando que los usuarios recarguen por los medios digitales que Virgin ofrecía. De esta forma disminuir el impacto de la comisión por recarga.

A continuación, se muestra la evaluación de los objetivos planteados:

**Tabla 7. Evaluación de objetivos**

	abr-17		Objetivo (1)	Objetivo (1)+(2)
Cientes recargadores	30.8		60	60
<b>Distribución de clientes:</b>				
Antiplan 25	85%	26.18		
antiplan 30	10%	3.08		
Antiplan 50	5%	1.54		
<b>Datos:</b>				
Consumo promedio por usuario en Mb	340	dato del caso	500	500
Mb totales consumidos	10,472,000		30,000,000	30,000,000
Tarifa por Mb (S/.)	0.011	dato anexo 21	0.0095	0.0086
Tarifa por Minuto (S/.)	0.0311	dato anexo 21	0.0311	0.0280

Fuente: elaboración propia

Con estos objetivos cumplidos la rentabilidad por producto sería la siguiente:

**Tabla 8. Rentabilidad de productos**

	Antiplan 25	Antiplan 30	Antiplan 50
Precio sin IGV	21.2	25.4	42.4
Minutos	40	150	250
Datos	250	450	1100
RRSS o Apps ilimitadas	Fb + Whatsapp + Instagram	Fb + Whatsapp + Instagram	Fb + Whatsapp + Instagram
Gasto mayorista	17.0	20.8	27.5
Recarga (3%) Objetivo (3)	0.64	0.76	1.27
<b>Total Gasto</b>	<b>17.6</b>	<b>21.6</b>	<b>28.8</b>
<b>Margen S/.</b>	<b>3.6</b>	<b>3.8</b>	<b>13.6</b>
<b>Margen %</b>	<b>17%</b>	<b>15%</b>	<b>32%</b>
<b>Margen ponderado</b>	<b>18%</b>		

Nota 1: Cada plan tiene una duración de 30 días

Nota 2: Cada cliente consume 70Mb x día de las APPS ilimitadas

Nota 3: El consumo de cada cliente es del 80% (no siempre consumen todo el beneficio del plan)

Nota 4: Para las recargas se asume que el 80% será online y el 20% con comisión del 13%

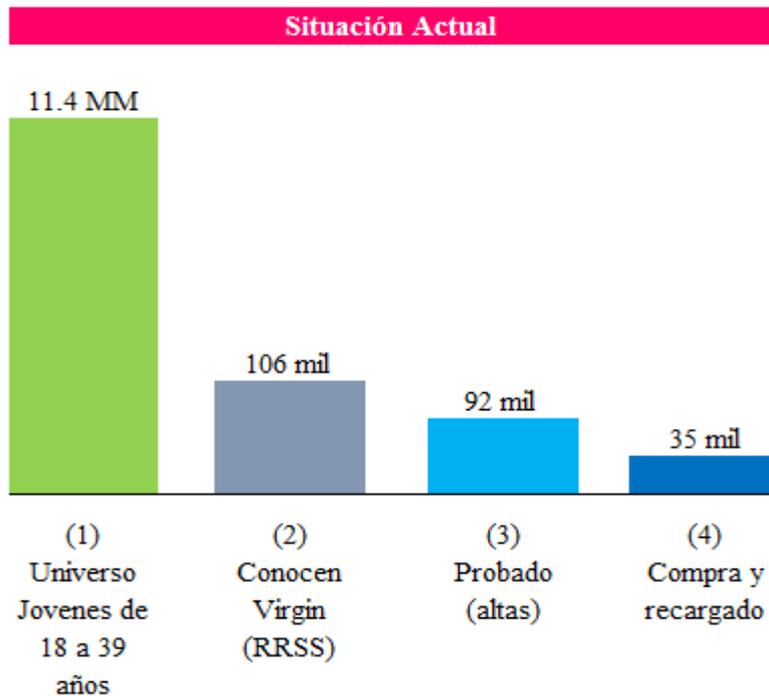
Fuente: elaboración propia

- Plan a mediano plazo: Incrementar cantidad de clientes.

Una vez obtenida una rentabilidad operativa positiva de los Antiplanes, se busca incrementar la cantidad de clientes mediante la nueva definición de la estrategia comercial la cual ha sido explicada anteriormente.

Para ello se realiza un análisis previo de la situación actual de Virgin Mobile, la cual se detalla a continuación:

**Figura 3. Situación actual de Virgin**

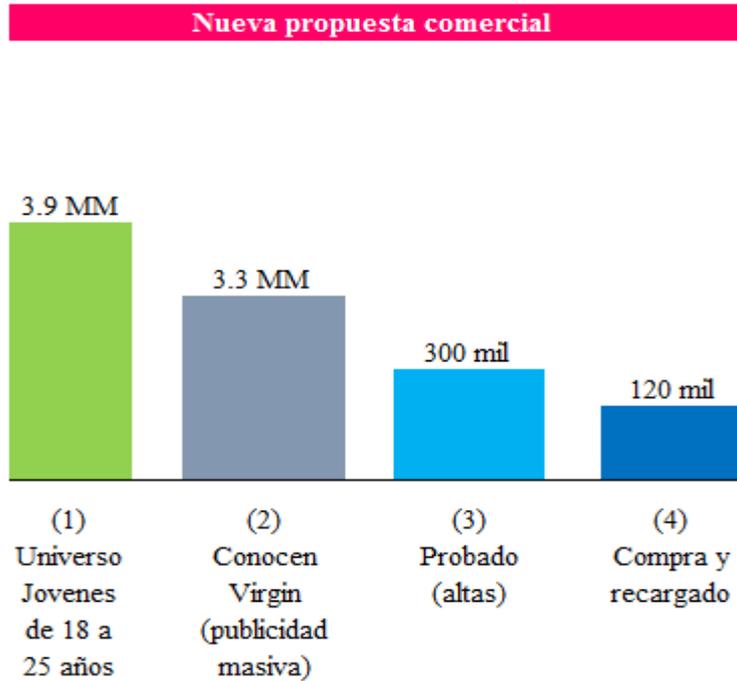


Fuente: elaboración propia

1. En su primer año de operaciones, Virgin apuntó a un mercado de 11.4 millones de usuarios, los cuales representan a los jóvenes de 18 a 39 años. (Ver Anexo 15)
2. A pesar de enfocarse en un mercado masivo, sólo se promocionó por redes sociales siendo Facebook el medio más usado y llegando a tener 106 mil seguidores (Ver Anexo 26). Asimismo, según lo detallado en el caso, una encuesta de recordación de Havas Group indicó que Virgin Mobile no poseía recordación espontánea como operador móvil.
3. Virgin logró colocar (vender) 92 mil líneas. (Ver Anexo 24).
4. Del resultado anterior, sólo 35 mil líneas lo adoptaron como su línea móvil y recargaban constantemente (tráfico de voz y datos).

Teniendo como punto de referencia la situación actual, se realiza el análisis cuantitativo de la nueva estrategia comercial planteada, que tiene como objetivo pasar de 35 mil clientes activos a 120 mil.

**Figura 4. Nueva propuesta comercial**



Fuente: elaboración propia

1. De acuerdo a los puntos indicados sobre la nueva estrategia comercial, se propone reenfocar el segmento (cliente objetivo) a jóvenes entre 18 y 25 años, los cuales aproximadamente representan 3.5 millones de personas (ver Anexo 15). Es importante aclarar que se mantendrán los clientes actuales y los productos de alto valor, sólo que se creará nuevos productos de menor valor para captar clientes del nuevo cliente objetivo.
2. Se plantea promocionar la marca y los productos mediante publicidad masiva (Televisión) por al menos 4 meses. Esto permitirá una mayor exposición de la marca logrando que el segmento de jóvenes la ubique y recuerde. Según el INEI en su Nota de Prensa No. 126, el 87% de los pobladores ve televisión. Considerando dicho ratio, se llega a la conclusión que al menos 3.3 millones de jóvenes verían la publicidad y recordarían la marca.
3. Asimismo, al plantear aumentar la presencia en los canales y puntos de ventas, exhibición y promotores, se fijaría un objetivo de captar al menos el 10% de los que conocen la marca, teniendo como resultado 300 mil clientes que prueben Virgin Mobile.
4. Finalmente, se plantea mejorar el ratio activador (de recarga) pasando de un 38% (35 mil sobre 92 mil de la situación actual) a un 40% (120 mil sobre 300 mil).



## CONCLUSIONES

A través del desarrollo del caso, se ha podido apreciar como una gran empresa, que comenzó con grandes expectativas, con una buena marca, una comunicación diferente, un producto interesante y que ya había sido lanzado en otros países de la misma manera, no haya podido surgir según lo previsto en el Perú, y esto es básicamente al cambio en el entorno y a las malas decisiones que se tomaron en su momento.

Se ha podido exponer cómo los factores externos en el entorno, tales como los cambios en la regulación, pueden cambiar las reglas de juego y afectar gravemente en los resultados de la empresa, es allí donde la capacidad del directivo se pone a prueba. Éste tiene que aprender rápidamente las nuevas reglas y poner en marcha planes de contingencia y acciones concretas para evitar o minimizar el impacto hasta que se pueda recuperar.

Asimismo, la mala definición de la estrategia comercial en todos sus aspectos (cliente objetivo, propuesta de valor y go-to-market) impidieron que Virgin Mobile logre captar la atención del consumidor peruano en su primer año de operación, al estar enfocado en un segmento masivo con productos de alto valor y con un mensaje de Rockstar atractivo para muy pocos usuarios. Esto sumado al gran dinamismo del mercado, donde los operadores existentes luchaban arduamente por conservar o captar nuevos clientes.

Finalmente, concluimos que sí hay un espacio para el buen desarrollo de un OMV en el Perú, un sector que contiene características idóneas para el ingreso de un nuevo actor como: alta concentración del mercado, poca lealtad y una demanda insatisfecha, por lo que es posible encontrar un segmento o nicho (¿A quién voy a vender?) al cual atender de manera satisfactoria, entendiendo sus necesidades e impactando en ellos con una buena propuesta de valor en los productos o servicios ofrecidos (¿Qué le voy a ofrecer a mi cliente?) y por último diseñando una buena estrategia de llegada al mercado (¿Cómo voy a salir a vender?).



## BIBLIOGRAFÍA

- Bitel. (2016). *Prepago*. Recuperado de <https://bitel.com.pe/planes/movil/prepago>
- Chirinos, D. (1 de julio de 2016). Virgin Mobile: "Pretendemos que la operación del Perú sea la más importante". *Semana Económica*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/telecomunicaciones/192484-virgin-mobile-pretendemos-que-la-del-peru-sea-la-operacion-mas-importante-en-la-region>
- Cipriano, M. (Enero-Febrero 2016). ¿Qué son los OMV y qué beneficios trae al mercado de telefonía móvil? *Perú TV Radios*, 4(18), 10. Recuperado de [https://issuu.com/revistaperutvradios/docs/peruradios18\\_baja\\_05.02.16-correctid?cv=1](https://issuu.com/revistaperutvradios/docs/peruradios18_baja_05.02.16-correctid?cv=1)
- Claro Perú. (2016). *Prepago*. Recuperado de <https://www.claro.com.pe/personas/movil/prepago/?tab=recarga15>
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública [CPI]. (2017). *Perú: Población 2017* (Nº 7 – Agosto 2017). Recuperado de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacion\\_peru\\_2017.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf)
- Conoce cuáles son las marcas más recordadas en Lima por categoría. (16 de enero de 2017). *Mercado Negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/retail/conoce-cuales-son-las-marcas-mas-recordadas-en-lima-por-categoria/>
- Conoce los beneficios y restricciones de la promoción internet 4G ilimitado. (20 de septiembre de 2016). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/conoce-beneficios-restricciones-promocion-internet-4g-ilimitado-115668>
- DN Consultores. (26 de abril de 2018). *¿Seguirá cayendo?* [gráfico]. Recuperado de <http://www.dnconsultores.com/graficos/seguira-cayendo/>
- Entel Perú. (2016). *Prepago*. Recuperado de <https://www.entel.pe/promociones/#prepago>
- Grados, L. (26 de julio de 2016). ¿Qué carajos con Virgin Mobile que usa la violencia contra la mujer en su publicidad y nadie hace nada al respecto? *Útero*. Recuperado de <http://utero.pe/2016/07/26/que-carajos-con-virgin-mobile-que-usa-la-violencia-contra-la-mujer-en-su-publicidad-y-nadie-hace-nada-al-respecto/>
- Hurtado, C. (8 de agosto de 2016). Virgin: "Si herimos susceptibilidades, lo lamento, así somos". *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/virgin-herimos-susceptibilidades-lamento-245480-noticia/>
- Guzmán, I. (27 de noviembre de 2016). La seguridad en telefonía móvil estará incompleta. *Diario Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/economia/la-seguridad-en-telefonía-movil-estara-incompleta-713994/>

- Hay baja satisfacción por la telefonía móvil, según Índice de Satisfacción del Consumidor. (17 de marzo de 2016). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/hay-baja-satisfaccion-telefonía-movil-indice-satisfaccion-consumidor-213213-noticia/>
- Hurtado, C. (8 de agosto de 2016). Virgin: "Si herimos susceptibilidades, lo lamento, así somos". *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/virgin-herimos-susceptibilidades-lamento-245480-noticia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (17 de agosto de 2015). *En enero-febrero-marzo 2015 de cada 100 hogares peruanos 87 ven televisión* (nota de prensa n° 126). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n126-2015-inei.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Producto Bruto Interno Trimestral según Actividad Económica (Nivel 14) 2007-2018 (Valores a precios constantes de 2007)* [Archivo Excel]. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/5\\_actecon\\_kte\\_12.xlsx](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/5_actecon_kte_12.xlsx)
- IPSOS. (2016a). *Hábitos, usos y actitudes hacia la telefonía móvil*. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Telefonia\\_movil.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Telefonia_movil.pdf)
- IPSOS. (2016b). *Perfil del Smartphonero 2016. Perú urbano*. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Perfil\\_del\\_Smartphonero.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Perfil_del_Smartphonero.pdf)
- Organismo Superior de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL]. (2016a). *Aprobación de contrato de acceso con operador móvil virtual* (Resolución de Gerencia Genera N° 00094-2016-GG/OSIPTEL). Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/contrato-acceso-omv-res094-2016-gg/Resolucion094-2016-GG.pdf>
- Ley, N° 30083, Ley que establece medidas para fortalecer la competencia en el mercado de los servicios públicos móviles. (22 de septiembre de 2013). *Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-establece-medidas-para-fortalecer-la-competencia-en-ley-n-30083-991361-2/>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2016). Decreto Supremo que modifica el Decreto Supremo N° 023-2014-MTC y dispone la utilización del mecanismo biométrico para validar la identidad de los abonados de los servicios públicos móviles prepago (D.S. 003-2016-MTC). *Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/19169/DS\\_003-2016-MTC.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/19169/DS_003-2016-MTC.pdf)
- Movistar Perú. (2016). *Preplan*. Recuperado de <https://www.movistar.com.pe/movil/preplan>

- Muente, R. (2017). *Agenda Regulatoria de Telecomunicaciones 2017-2021*. Recuperado de <http://files.pucp.edu.pe/posgrado/wp-content/uploads/2018/01/22112931/rafael-muente-agenda-regulatoria-de-telecomunicaciones-2017-2021.pdf>
- Muente, R. (2018). *Evolución de la Industria de Telecomunicaciones e Intensidad Competitiva*. Recuperado de <http://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/ppt-evolucion-industria-telecomunicaciones/ppt-indicadores-telecom-intensidad-mayo-2018.pdf>
- #NoMásTrafa, la campaña de prelanzamiento de Virgin Mobile en Perú. (18 de mayo de 2016). *Codigo*. Recuperado de <https://codigo.pe/nomastrafa-la-campana-prelanzamiento-virgin-mobile-peru/>
- Organismo Superior de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTTEL]. (2016a). *Aprobación de contrato de acceso con operador móvil virtual* (Resolución de Gerencia General N° 00094-2016-GG/OSIPTTEL). Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/contrato-acceso-omv-res094-2016-gg/Resolucion094-2016-GG.pdf>
- Organismo Superior de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTTEL]. (2016b). *Avances en la competencia del mercado de la telefonía móvil*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/avances-competencia-mercado-telefonía-movil/avances-competencia-mercado-telefonía-movil.pdf>
- Organismo Superior de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTTEL]. (2016c). *Boletín OSIPTTEL N° 15* (Diciembre 2016). Recuperado de [https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/BoletinOSIPTTEL\\_E15/files/assets/common/downloads/OSIPTTEL.COM%20Edici.pdf](https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/BoletinOSIPTTEL_E15/files/assets/common/downloads/OSIPTTEL.COM%20Edici.pdf)
- Organismo Superior de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTTEL]. (2016d). *OSIPTTEL: Acceso a telefonía móvil se acerca al 100% en el Perú* (Reporte estadístico Junio 2016). Recuperado de [http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporte\\_estadistico\\_junio2016/files/assets/common/downloads/Reporte%20Estad.pdf](http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporte_estadistico_junio2016/files/assets/common/downloads/Reporte%20Estad.pdf)
- Organismo Superior de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTTEL]. (2016e). *OSIPTTEL: Tarifas por minutos de operadores bajan en promedio a S/ 0.10* (Reporte estadístico Septiembre 2016). Recuperado de [https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico\\_set2016/files/assets/common/downloads/Reporte%20Estad.pdf](https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico_set2016/files/assets/common/downloads/Reporte%20Estad.pdf)
- Organismo Superior de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTTEL]. (2017a). *Boletín OSIPTTEL N° 16* (Marzo 2017). Recuperado de [https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/BoletinOSIPTTEL\\_E16/files/assets/common/downloads/OSIPTTEL.COM%20Edici.pdf](https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/BoletinOSIPTTEL_E16/files/assets/common/downloads/OSIPTTEL.COM%20Edici.pdf)
- Organismo Superior de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTTEL]. (2017b). *Boletín OSIPTTEL N° 17* (Junio 2017). Recuperado de

- [https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/BoletinOSIPTEL\\_E17/files/assets/common/downloads/BOLETIN%20N17%20FINALWEB.pdf](https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/BoletinOSIPTEL_E17/files/assets/common/downloads/BOLETIN%20N17%20FINALWEB.pdf)
- Organismo Superior de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL]. (2017c). *Cobertura de tecnología 4G se incrementó 380% a junio* (Reporte estadístico Agosto 2017). Recuperado de [https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico\\_agosto2017/files/assets/common/downloads/Reporte%20agosto%202017.pdf](https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico_agosto2017/files/assets/common/downloads/Reporte%20agosto%202017.pdf)
- Organismo Superior de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL]. (2017d). *Memoria Anual 2016*. Recuperado de [http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/memoria\\_anual2016/files/assets/common/downloads/Osiptel%20web%202.pdf](http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/memoria_anual2016/files/assets/common/downloads/Osiptel%20web%202.pdf)
- Organismo Superior de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL]. (2017e). *Quinto addendum al contrato para la prestación de servicios públicos móviles por parte de operadores móviles virtuales* (TP-0326-AG-GER-17). Recuperado de [https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/PAR/res032-2017-gg/Res032-2017-GG\\_TP-0326-AR-GER-17.pdf](https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/PAR/res032-2017-gg/Res032-2017-GG_TP-0326-AR-GER-17.pdf)
- Organismo Superior de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL]. (2017f). *Se intensifica desconcentración del mercado de telefonía móvil* (Reporte estadístico Abril 2017). 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)
- Perú: Llegada de Virgin Mobile al país no pasa desapercibida. (21 de septiembre de 2015). *América Retail*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/peru/peru-llegada-de-virgin-mobile-al-pais-no-pasa-desapercibida/>
- Pokémon GO: Virgin Mobile ofrece por paquete ilimitado para jugar en Lima. (5 de agosto de 2016). *La República*. Recuperado de Pokémon GO: Virgin Mobile ofrece por paquete ilimitado para jugar en Lima
- ¿Quién es el quinto operador móvil Virgin Mobile y cuál sería su estrategia? (22 de diciembre de 2015). *RPP*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/negocios/quien-es-el-quinto-operador-movil-virgin-mobile-y-cual-sera-su-estrategia-noticia-924040>
- SmartClick. (6 de febrero de 2017). *Virgin Mobile Perú – Virgin Revolution* [video en Youtube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=dwh0b6kxiVA>
- Virgin Mobile. (2018). *Our Brand*. Recuperado de <https://www.virgin.com/virgingroup/content/our-brand-0>
- Virgin Mobile: 1,200 puntos se cerrarán por obligación del registro biométrico. (20 de febrero de 2017). *Gestión*. Recuperado de Virgin Mobile: 1,200 puntos se cerrarán por obligación del registro biométrico.

- Virgin Mobile arranca operaciones en México. (10 de junio de 2014). *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/virgin-mobile-llega-a-mexico-con-una-inversion-de-45-mdd>
- Virgin Mobile: Conozca las tarifas y promociones del quinto operador móvil. (22 de julio de 2016). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/virgin-mobile-conozca-tarifas-promociones-quinto-operador-movil-110422>
- Virgin Mobile: "En el Perú los usuarios móviles realmente odian a sus operadores". (23 de julio de 2016). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/virgin-mobile-peru-usuarios-moviles-realmente-odian-operadores-110477>
- Virgin Mobile implementa la opción de recargar en Facebook. (1 de febrero de 2017). *La República*. Recuperado de [Virgin Mobile implementa la opción de recargar en Facebook](#).
- Virgin Mobile: Los planes tarifarios que traerá al Perú. (23 de julio de 2016). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/virgin-mobile-planes-tarifarios-traera-peru-221344-noticia/>
- Virgin Mobile Perú. (2016). *Fan page*. Recuperado de [https://www.facebook.com/pg/VirginMobilePeru/posts/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/VirginMobilePeru/posts/?ref=page_internal)
- Virgin Mobile Perú. (4 de agosto 2016). *¡POKE lo pediste! En Virgin Mobile, #PokemonGo ilimitado. Captura pokemones sin que capturen tu saldo. #CambiaElChip* [Tweet]. Recuperado de [https://twitter.com/virgin\\_mobilepe?lang=es](https://twitter.com/virgin_mobilepe?lang=es)
- Virgin Mobile Perú. (7 de abril de 2016). *Un espíritu libre nunca pierde su identidad. Si eres así, audiciona aquí: bit.ly/1o77ykk #ActitudRockAgent* [Tweet]. Recuperado de [https://twitter.com/virgin\\_mobilepe?lang=es](https://twitter.com/virgin_mobilepe?lang=es)