



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Maestría en Marketing y Comunicación**

**“Lanzamiento de una Operadora Móvil Virtual para el mercado de jóvenes de 19 a 24 años del segmento de la Base de la Pirámide en el Área Metropolitana de Buenos Aires, Argentina”**

**Autor: Gabriel Lucchesi**

**Legajo: 30.915.753**

**Mentor: Luciana María del Mar Panza**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2018**



Universidad de  
**SanAndrés**

**MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN**  
**PLAN DE MARKETING**

**“Lanzamiento de una Operadora Móvil Virtual para el  
mercado de jóvenes de 19 a 24 años del segmento de la  
Base de la Pirámide en el Área Metropolitana  
de Buenos Aires, Argentina”**

Autor: Lic. y CP Gabriel Lucchesi

Registro: 30.915.753

Mentor: Luciana María del Mar Panza

**CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES – NOVIEMBRE 2018**

## ÍNDICE

<b>1. AGRADECIMIENTOS</b>	<b>4</b>
<b>2. OBJETIVO</b>	<b>6</b>
<b>3. INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>4. ANÁLISIS CONTEXTUAL</b>	<b>10</b>
4.1 Introducción al análisis contextual	10
4.2 Historia de la industria de telecomunicaciones móviles en Argentina a través de un análisis PEST. Contexto Macroeconómico y Político.	11
4.3 Análisis del mercado y entorno competitivo	18
4.4 Análisis del segmento target	22
<b>5. ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>35</b>
5.1 Historia de la empresa: Movistar	35
5.2 Visión	38
5.3 Valores y compromisos	39
5.4 Utilización de Operadoras Móviles Virtuales como estrategias de convergencia en América y Europa. Ejemplos	40
5.5 Ejemplos icónicos a nivel mundial de OMVs prepagas	43
5.5.1 GiffGaff	43
5.5.2 “48” (Cuarenta y Ocho)	46
5.6 Análisis FODA	48
5.6.1 Fortalezas	48
5.6.2 Oportunidades	49
5.6.3 Debilidades	50
5.6.4 Amenazas	51

<b>6. ESTRATEGIAS DE MARKETING</b>	<b>54</b>
6.1 Introducción al pensamiento de la estrategia de marketing	54
6.2 Segmentación	57
6.3 Posicionamiento	63
6.4 Propuesta de valor. Factores claves de éxito	69
<b>7. MARKETING MIX</b>	<b>72</b>
7.1 Producto	72
7.2 Plaza	73
7.3 Precio	78
7.4 Promoción	80
7.5 Cálculo del ROMI	92
<b>8. OBJETIVOS Y MÉTRICAS</b>	<b>96</b>
<b>9. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>98</b>
<b>10. PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>99</b>
10.1 Plan Estratégico y Contexto macro. Apertura por producto	99
10.2 Análisis Económico-Financiero. VAN y TIR	102
<b>11. NOTAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>105</b>

## 1. AGRADECIMIENTOS

*“La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes”*

**– P. Drucker –**

Fue largo el camino. Duro y extenuante a veces. Divertido y atractivo muchas otras. Pero sí no caben dudas que fue único. Único e irrepetible. Estos dos años de aprendizaje práctico, de vivenciar nuevas experiencias con ópticas de diferentes industrias y problemáticas, de haber podido realizar un intercambio internacional conociendo Europa por primera vez, compartiendo ideas y opiniones con alumnos de distintos países y culturas; me deja un recuerdo imborrable y una hermosa sensación de no ser la misma persona cuando empecé la Maestría en Marketing y Comunicación en la Universidad de San Andrés, que ahora que la estoy finalizando mediante la entrega y defensa del presente trabajo.

Concluyo esta etapa con más conocimientos, con un portfolio de herramientas de gestión mucho más amplio que el que traía para enfrentarme al día a día, con el continuo desafío de ser mejor, tanto profesionalmente como con las personas que me rodean. Gracias por su apoyo constante, por los consejos y las oportunidades, por invitarme dos años seguidos a la apertura de la Maestría y poder compartir mi experiencia en el ámbito académico a la nueva camada de ingresantes; gracias al impresionante claustro docente integrado por profesores de una calidad humana y profesional extraordinaria que transmitieron sus experiencias, sus puntos de vistas disruptivos y nos instaron a abordar problemas de negocio desde diferentes ángulos; y también al personal del área administrativa, por el soporte que nos brindaron y estar en todo lo que necesitáramos para poder finalizar la cursada.

Gracias a Soledad, que me apoyó desde el primer momento que me embarqué en este nuevo desafío. Por estar siempre codo a codo y sobre todo, un agradecimiento profundo por sobrellevar el desafío familiar que implicó el intercambio universitario en Europa, lejos de la familia por casi dos meses, mientras cuidaba a la primera de nuestras hijas.

Gracias a mis hijas Olivia y Charo, mis dos princesas y mis motores, que todavía son chiquitas y no logran comprender aún el esfuerzo y todo lo que significa apostar en la realización de una Maestría, pero mantengo la esperanza y mis esfuerzos en demostrarles que la educación es el único camino posible para cambiar el mundo.

A Silvia y Jorge, mis papás. Que con sus enseñanzas y valores, dieron absolutamente todo para que llegue a ser lo que soy y gracias a Dios, me siguen acompañando en este camino, siempre a mi lado.

Al resto de mis familiares y amigos, que seguramente a causa de días de estudio, exámenes, presentaciones y demás actividades universitarias, no pude estar con ellos el tiempo que me hubiese gustado, pero me apoyaron para alcanzar este objetivo.

Y por último quiero agradecerles a todas aquellas personas que alguna vez tocaron mi vida (de la mejor o de la peor manera), porque seguramente fueron también mis maestros enseñándome qué cosas quiero y cuáles no, y cuyas experiencias me convirtieron en quien soy hoy, colaborando conmigo y alentándome para llegar a obtener el título de la Maestría en Marketing y Comunicación de la Universidad de San Andrés.

## 2. OBJETIVO

La elaboración del presente trabajo tiene por objetivo el diseño de un Plan de Marketing para el lanzamiento en Argentina de una Operadora Móvil Virtual (OMV) apuntada exclusivamente al segmento de nivel socioeconómico bajo superior y bajo inferior (*Base Of Pyramid –BOP–*), de entre 19 a 24 años que habitan en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), alquilando la red 3G/4G LTE instalada de Movistar, y con una estructura organizacional totalmente autónoma de la compañía antes mencionada; teniendo como única oferta comercial, el producto prepago (recarga con tarjetas físicas o recarga virtual).

Esto permitirá aumentar los ingresos de la compañía en un segmento etario actualmente desfavorable en términos de competencia, como así también en un segmento socioeconómico también adverso. Movistar es una marca bien posicionada en segmentos socioeconómicos altos (ABC1), con una importante trayectoria y foco en dicho segmento de mayor valor. Durante los últimos años, tanto Personal como Claro, sus principales competidores; han apostado a los segmentos de menor poder adquisitivo con la clara convicción que dichos niveles socioeconómicos son los que impulsan el consumo y el crecimiento de la industria medido en términos de penetración de usuarios, alcanzando casi un 76,8%.

Asimismo, es de destacar que este nuevo lanzamiento apunta a la región AMBA por razones sociodemográficas y psicográficas, dado que existe una gran concentración de individuos pertenecientes a la base de la pirámide; de situación urbana y con un perfil totalmente diferente a aquellas personas que viven en zonas rurales; y con motivaciones y estilos de vida diferentes que en el documento se detallarán.

Se implementará un robusto Plan de Medios que alberga diferentes estrategias a través de medios tradicionales y digitales, estos con mayor énfasis por el segmento target al cual se apunta, con el fin de dar a conocer la nueva Operadora Móvil Virtual, crear la necesidad en el mercado al cual se apunta, aumentar las ventas tanto a clientes nuevos como a clientes de la competencia, y además conseguir un buen posicionamiento en la mente de los consumidores.

Para mostrar los resultados de la implementación de este Plan de Marketing y medir el éxito o no del proyecto, se tomarán en cuenta la evolución de diferentes KPIs del negocio, tanto general como del producto prepago en particular, lo cual permitirán alimentar un *balance scorecard* especialmente diseñado para la evaluación del Comité de Dirección.

Se concluirá con el análisis económico-financiero del lanzamiento y su evolución con un horizonte de planeamiento de 3 años, en aras de determinar la viabilidad del proyecto como una estrategia de recuperación de *market share* en el segmento etario y socioeconómico mencionado en el AMBA; como así también, como una estrategia de batalla para deteriorar el posicionamiento competitivo que posee actualmente Personal y Claro, con una Operadora Móvil Virtual, sin perjudicar o dañar la marca principal de la compañía.



### 3. INTRODUCCIÓN

El mercado argentino de telefonía celular está compuesto por tres grandes jugadores que apuntan al mercado masivo, y otro jugador de nicho. Movistar, Personal y Claro son los *carriers* que concentran el 98% del total mercado, mientras que Nextel, se queda con el 2% restante.

Asimismo, dicho mercado está dividido en dos tipos de planes: prepagos y postpagos. El primero es aquel tipo de abono de telefonía móvil que consiste en abonar por adelantado una cierta cantidad de dinero al operador a cambio de una tarjeta programada para un consumo equivalente al importe abonado. El nombre de prepago deriva de la necesidad de cargar saldo en el monedero virtual previamente a para poder utilizar el servicio, que posee un costo superior al del postpago. Este último tipo de abono se caracteriza por tener un abono fijo mensual preestablecido de común acuerdo a través de un contrato entre el cliente y la compañía de telefonía celular, llegando una factura al domicilio del cliente que abona en una fecha de vencimiento recurrente mes a mes. Los costos del servicio (voz, SMS y datos) son inferiores al costo del servicio prepago.

En términos de participación de mercado, Argentina posee un 39% de clientes prepagos y el 61% restante posee un abono postpago<sup>1</sup>. Cabe destacar, que teniendo en cuenta las diferentes operaciones en Latinoamérica, esta relación a favor del postpago se da sólo en nuestro país, siendo el prepago el sistema de pago más preponderante en los demás países de la región, aunque el gap se va achicando por las diferentes estrategias de *upselling* que los *carriers* llevan a cabo.

Dentro de este contexto, Movistar es la operadora de telefonía móvil del Grupo Telefónica en la Argentina. En la actualidad cuenta con más de 20 millones de clientes con todos sus servicios, quienes disponen de una amplia gama de productos desarrollados de nivel internacional, gracias a la experiencia y liderazgo

---

<sup>1</sup> Kantar World Panel – Informe de Mercado al 2Q18

del Grupo Telefónica en el mundo. Esto facilita la traslación de los productos y servicios más innovadores al mercado argentino, así como las condiciones de precios más ventajosas. Cubre con su red 3G/4G LTE toda la zona del AMBA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires) y más de 430 localidades de toda la Argentina (interior). Su base de clientes está compuesta por un público masivo y clientes de alto valor con predominio de adultos mayores de 25 años, perdiendo en los últimos años, su preponderancia en el segmento joven y en la base de la pirámide, segmentos los cuales están siendo conquistado por Claro y Personal, su competencia directa, y por donde ingresan los nuevos usuarios al mercado (también denominados *Fresh Market*).

Por este problema de negocio, es fundamental el desarrollo de acciones y diseño de estrategias que promuevan la captura del segmento target antes descrito, siendo la mejor alternativa el lanzamiento de una Operadora Móvil Virtual (OMV) que se focalice en el NSE bajo superior-inferior, denominado Base de la Pirámide, con una oferta prepaga atractiva que atraiga a los jóvenes de 19 a 24, que poseen en promedio un nivel de gasto muy similar a un adulto (25-40), buscando atacar y lesionar la posición competitiva que gozan Claro y Personal en este importante nivel socioeconómico, sin dañar el posicionamiento de la marca Movistar, considerada como una de las marcas más reconocida de la industria y líder en *Top Of Mind* (TOM)<sup>2</sup> de la región AMBA.

---

<sup>2</sup> Millward Brown (Junio 2018) – *Tracking de marca para telefonía celular en Argentina*

## 4. ANÁLISIS CONTEXTUAL

### 4.1 Introducción al análisis contextual

Con el objetivo de desarrollar un Plan de Marketing adecuado para el mercado argentino de telecomunicaciones analizando el contexto actual donde compete Movistar, esta sección está dedicada a una exhaustiva comprensión del mercado de telefonía celular, el contexto macroeconómico, el entorno competitivo y cómo se comportan los consumidores. En ese orden, además se cuantificará el mercado de usuarios móviles en todo el país, con un estudio que profundice el análisis por segmento socioeconómico y por nivel etario, para lograr hacer foco en el target al cual apuntamos.

Es de destacar que para la elaboración de este Plan de Marketing, se utilizará como marco teórico algunas enseñanzas tomadas del libro “*La estrategia del océano azul*” de W. Chan Kim y Renee Mauborgne<sup>3</sup>. Su estrategia basada en la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser un ganador en el futuro, poniendo foco en ampliar los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación, son la base fundamental para el desarrollo del presente trabajo. La situación competitiva del mercado de telefonía móvil actual, está claramente en un escenario de océanos rojos, y la llegada de una OMV que se enfoque exclusivamente en la base de la pirámide, puede ser el puntapié inicial en la industria para que luego comiencen a existir microsegmentaciones etarias, con OMVs que cubran las necesidades específicas de cada *target*.

En base a lo antes mencionado, y para complementar el marco teórico también se tomará de referencia uno de los principales *best sellers* sobre el tema. El libro “*La*

---

<sup>3</sup> W. Cham Kim, R. Mauborgne: (2005). *Blue Ocean Strategy* (“*La estrategia del océano azul*”). Argentina: Editorial Norma. (p.3-32)

*oportunidad de negocios en la base de la pirámide*” de C. K. Prahalad<sup>4</sup>. El reconocido autor en esta materia, analiza el mercado y el potencial nivel de consumo que posee este segmento de bajos recursos y que se encuentra rozando el nivel de pobreza. Por lo tanto, es una de las inspiraciones que motiva el presente trabajo que buscará reflejar cómo es posible desarrollar estrategias de negocio a futuro en este nivel socioeconómico, **cuyo poder adquisitivo ronda en los U\$S 2 diarios**, siendo el motor de crecimiento de muchas economías (en particular, Latinoamérica) a través de la redefinición de canales de ventas, ofertas comerciales y/o canales de distribución que mejore las prácticas actuales en la comercialización de servicios. Para el lanzamiento de la OMV, el foco está puesto en aquellas personas que viven en zonas urbanas, dado que poseen acceso a servicios de energía eléctrica, telefonía e internet, entre otros; y la conglomeración urbana nos permite tener mayor impacto en las diferentes acciones de marketing y comunicación que se desarrollen, buscando por consiguiente mayor efectividad en las ventas.

#### **4.2 Historia de la industria de telecomunicaciones móviles en Argentina a través de un análisis PEST. Contexto Macroeconómico y Político.**

Para comenzar el desarrollo del presente trabajo, es necesario poner cierto marco contextual para saber desde dónde partimos, comenzando desde lo más macro hasta el detalle puntual de la operación. La mejor manera de encarar esta tarea es realizar un análisis del modelo PEST, el cual nos permitirá identificar los diferentes factores (Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) del entorno en general que afectaron, afectan y afectarán la industria de las telecomunicaciones móviles en Argentina, y sirve como una herramienta útil para comprender el contexto donde se lanzará la nueva Operadora Móvil Virtual.

---

<sup>4</sup> C. K. Prahalad (2005). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres*. Argentina: Editorial Norma.(p.5)

La industria a analizar es una de las más dinámicas que existen a nivel mundial. Año tras año, las innovaciones tecnológicas aceleran transformaciones políticas y sociales de manera exponencial, cambiando tendencias, hábitos de consumo y acelerando ciclos de mercado que eran inimaginables algunas décadas atrás. Esta aclaración previa radica en dejar evidenciar que es difícil de antemano modelizar y separar factores del modelo PEST de manera independiente, dado que conviven en un sistema simbiótico que la modificación de uno afecta al otro, o que complejamente una determinada variable de mercado impacta en dos factores en simultáneo. Con lo cual, en aras de no perder la ilación al momento de puntualizar y dar detalles acerca del contexto, se irán aclarando y entrecruzando efectos para la descripción de la industria.

Luego de la aclaración pertinente, se debe remarcar que la historia de la telefonía móvil masiva en Argentina es relativamente reciente (tiene apenas un poco más de 25 años), su evolución permanente y la manera en cómo afecta actitudinalmente nuestra vida cotidiana hoy en día, la colocan en un plano de vital preponderancia dentro de la sociedad de consumo en la que vivimos.

En nuestra vida cotidiana actual, pensar que alguien no tiene celular o que desconoce la categoría, pareciera ser una utopía. Este servicio tiene una gran penetración, superior al 150%<sup>5</sup> (aunque por fuentes de estudios privados indican que estamos alcanzando el 76,8%<sup>6</sup>), pero fue en 1989 cuando los primeros móviles comenzaron a funcionar en la Argentina. En aquella época, la empresa Movicom Bellsouth ganó la licencia para prestar el servicio de radiocomunicaciones móviles en la Ciudad de Buenos Aires, el conurbano bonaerense y la ciudad de La Plata.

A su vez, también hace más de dos décadas, los terminales móviles distaban mucho de lo que son en la actualidad. No sólo por las diferentes funcionalidades que disponen los actuales celulares sino que fueron reducidos en peso y tamaño

---

<sup>5</sup> Información resultante del análisis comparativo de cada uno de los balances presentados a las diferentes bolsas de comercio donde operan las compañías.

<sup>6</sup> Kantar World Panel – Informe de Mercado al 2Q18.

(aunque últimamente algunos smartphones están teniendo funcionalidades y tamaños similares a una tablet –otro aparato tecnológico impensado en 1989–). Términos como “la valija” y “el ladrillo”, en referencia a sus dimensiones y peso, eran cotidianas cuando el mercado se refería a esta industria.

Nextel ingresó al mercado a mediados de 1998. Lanzó su servicio digital con la incorporación del PTT –*Push to talk*– para comunicaciones con radio de doble vía, tanto en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, como luego progresivamente expandiendo sus redes en localidades del interior del país. Nextel además ofreció a los consumidores un sistema de comunicación integrado en el que a la telefonía móvil y mensajería se sumaba el servicio de comunicaciones móviles inalámbricas grupales, siendo su gran diferencial competitivo.

Hacia 1998, el mercado de telefonía móvil argentino contaba con más de 2 (dos) millones de abonados (la gran mayoría situado en AMBA) y con una de las redes más extensas del mundo que alcanzaba a todas las localidades del país con más de 500 habitantes. Pero quedaban aún dos grandes cambios en este dinámico mercado, hoy ya bastante consolidado. El primero de ellos, se dio en 1999 donde se otorgaron las licencias en la banda de frecuencia de 1900 MHz. y a partir de las respectivas licitaciones, los operadores del interior del país tuvieron acceso al AMBA; se escindió Miniphone entre sus propietarias y Movicom, el único operador del Área Metropolitana Buenos Aires, tuvo acceso a las áreas I y III. De esta manera, CTI, Personal (de Telecom), Unifón (de Telefónica), Movicom y Nextel comenzaron a operar en todo el país tornando la telefonía móvil en un mercado de alta competencia real.

El segundo de los cambios importantes en la industria se dio en 2005, cuando Telefónica adquirió Movicom fusionando estructuras, tecnologías y clientes (se convirtió en el *carrier* líder del mercado argentino). Además, la operadora del grupo pasó a llamarse Telefónica Móviles de Argentina (TMA S.A.), ofreciendo sus servicios bajo la marca Movistar, la cual se desempeña dentro de un portfolio



de marcas que Telefónica opera en más de 20 países tanto en LATAM como en Europa.

En resumen, el servicio de telefonía móvil en Argentina es brindado actualmente por tres principales empresas u Operadoras Móviles de Red (OMR): Personal (Telecom), Movistar (de Telefónica, ex Unifón y Movicom) y Claro (América Móviles, ex CTI). El cuarto operador es Nextel, un jugador de nicho que se concentra en el mercado corporativo. Sin duda, la llegada de la telefonía móvil o celular es una de las innovaciones más trascendentes en la historia de las comunicaciones. Desde que Martín Cooper (padre de la telefonía celular) hizo la primer radiollamada en 1973, los teléfonos móviles o celulares han sido perfeccionados revolucionando la forma en que nos comunicamos, acercando al mundo a la palma de la mano. Nuestra actual sociedad de consumo y esa necesidad de estar comunicados en todo momento, sociabilizar masivamente desde cualquier lugar y mostrar el celular como símbolo de status con cierto dejo de aspiracionalidad, hacen que esta industria no sólo sea una de las que más facturación genera en el país, sino que la evolución tecnológica constante la convierte en una de las más dinámicas del mundo.

Específicamente en el **ámbito político** del análisis PEST, cabe mencionar el marco regulatorio vigente para las Operadoras Móviles Virtuales. Luego de años de debate, proyectos presentados, audiencias con expertos y trabajos en conjunto con diferentes comisiones por parte de diputados y senadores del Honorable Congreso Nacional de la República Argentina; el día 5 de mayo de 2016 se publicó en el Boletín Oficial, la resolución N° 38/2016 del Ministerio de Comunicaciones<sup>7</sup> aprobando el Reglamento de Operadores Móviles Virtuales y la prestación de servicios sobre redes de terceros. El reglamento exige a las Operadoras Móviles de Red (OMR), que son quienes alquilarían sus redes, una oferta con precios de referencia que no deben constituir una barrera de entrada y permanencia en el mercado para los nuevos ingresantes con condiciones

---

<sup>7</sup> Resolución N° 38/2016 (Boletín Oficial N° 33.372, 05/05/2016) del Ministerio de Comunicaciones [https://www.enacom.gob.ar/multimedia/normativas/2016/Resolucion-38\\_16-MINCOM.pdf](https://www.enacom.gob.ar/multimedia/normativas/2016/Resolucion-38_16-MINCOM.pdf)

económicas y técnicas sin discriminación y permitiendo la libre competencia. Los OMRs a su vez, deben asegurar a los usuarios de OMV, la misma calidad de servicio que le ofrecen a sus propios clientes, dado que el espíritu de la norma es incrementar la competencia en el mercado de servicios de comunicaciones móviles con nuevos operadores, ampliar la gama de servicios y oferta a los usuarios finales, y posibilitar el acceso de los habitantes del país a más y mejores servicios de información y tecnología en términos de eficiencia, calidad y precio.

A su vez, el lanzamiento de una nueva OMV se sustenta en la intención del Estado nacional en dar apoyo y fomentar el desarrollo del sector sumado a una expansión de las inversiones y competencia, lo cual se deja explícitamente claro en el artículo 1 de la Ley N° 27078 que declara de interés público el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, las Telecomunicaciones, y sus recursos asociados, estableciendo y garantizando la completa neutralidad de las redes. Con esto se persigue el objetivo de posibilitar el acceso a los servicios de la información y las comunicaciones en condiciones sociales y geográficas equitativas, con los más altos parámetros de calidad, a todos los habitantes del país.

En conclusión al marco político, la Resolución N°38/2016 menciona que la presencia de los OMV debe ser vista como una ampliación de oportunidades que no amenaza a los operadores móviles de red, dado que es previsible que ocupen nichos de mercado no identificados hasta el momento, y con una oferta diferenciada, que no son de interés para las políticas y estrategias existentes de los prestadores actuales de servicios de comunicaciones móviles. Esto permite una optimización de los usos de la red de éstos, y se contribuye a consolidar y desarrollar nuevos canales de distribución.

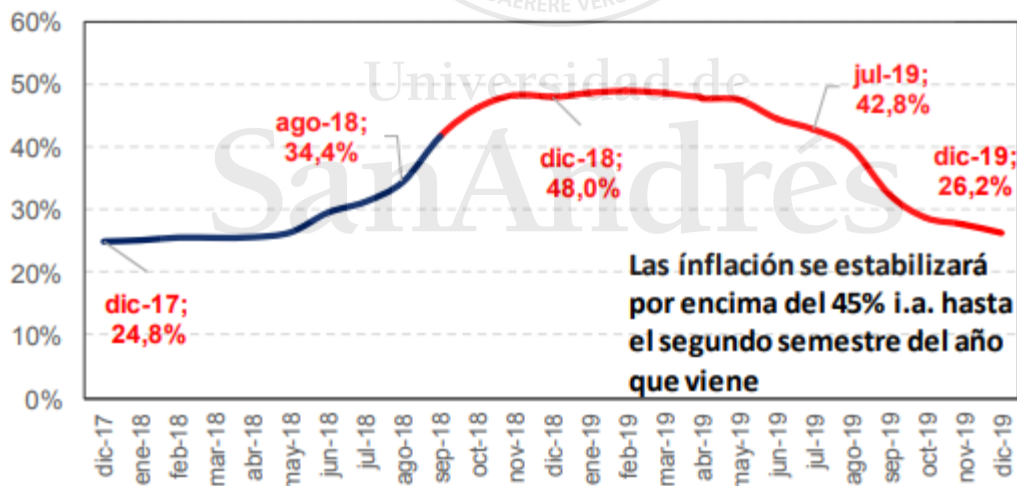
Luego de comenzar desde una visión amplia de la historia de las telecomunicaciones y su contexto político, y antes del análisis de la industria, cabe definir el **factor económico o el contexto macroeconómico** en el cual estará inmersa la Operadora Móvil Virtual. Estamos atravesando un escenario de



fuerte inestabilidad cambiaria que obligó al Poder Ejecutivo Nacional a rediseñar sus objetivos fiscales. El Ministerio de Hacienda de la Nación optó por anunciar un programa de ajuste que redundará en un equilibrio primario el año entrante, al tiempo que se acordó un nuevo esquema de desembolsos con el FMI. Sin embargo, gran parte del *establishment* de consultoras en economía plantean la existencia de una excesiva volatilidad macroeconómica que no será gratuita y afectará a empresas tanto nacionales como multinacionales. En materia de precios, las proyecciones arrojan una inflación superior al 45% para el corriente año, la cual puede observarse en el Gráfico 1 que se expone a continuación. Y en este sentido, es de destacar que los números serán mucho más positivos en 2019 aunque con ajustes de precios relativos menos significativos, y con una política monetaria que volverá a centrar sus esfuerzos en la dinámica de los precios, haciendo que la tasa de inflación se acerque a valores que ronden el 26%-29%.

**Gráfico 1: Evolución de inflación a nivel país**

*Var % i.a.*



*Fuente: OJF & Asociados en base a INDEC y estimaciones propias*

En términos generales, en el corto plazo se visualiza un escenario entre moderado y pesimista signado por la inestabilidad macroeconómica antes descrita, que se tradujo en una importante caída del salario real, afectando así el consumo y elevando las tasas de interés. Los expertos auguran que los argentinos tendremos que esperar hasta entrado el 2019 para volver a ver registros positivos. De acuerdo con estimaciones de la consultora Orlando J.

Ferreres y Asociados, la economía finalizará el año con una caída del 2%, y recién en el segundo trimestre de 2019 se espera que se vuelvan a apreciar números positivos.

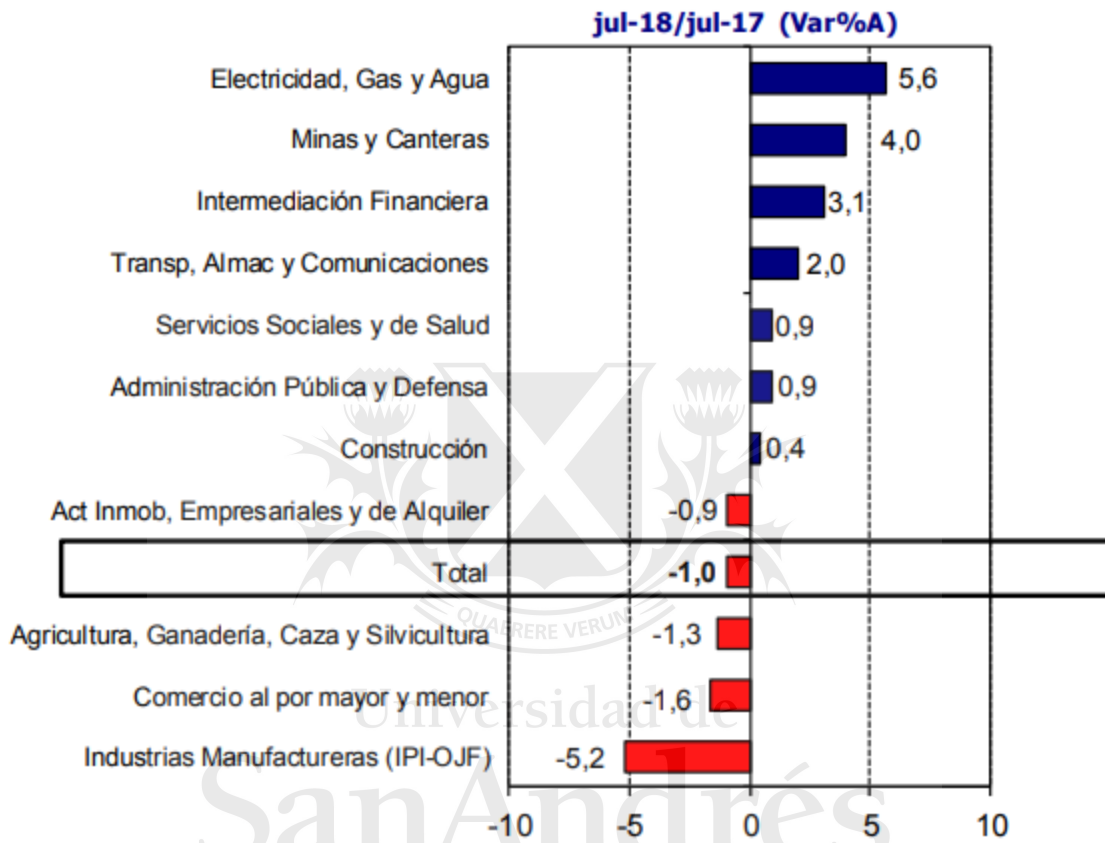
Puntualmente sobre la actividad comercial y de consumo, la dinámica de crecimiento económico que Argentina exhibió durante los últimos siete trimestres sufrió un repentino corte a partir del comienzo de la crisis cambiaria a fines de abril de 2018 y del efecto de la sequía durante todo el segundo trimestre de 2018. El último dato publicado por el INDEC (2Q18) expone una contracción de la economía del orden 4,2% en relación al mismo trimestre del año previo y una caída del 4% trimestral de manera desestacionalizada. Esto es de remarcar, porque analizando el nivel de consumo de los últimos años, una caída de similar magnitud no se veía desde hace casi 10 años.

Considerando la demanda global en donde deberá insertarse la nueva OMV, la caída fue en torno al 2,8% anual y no es ajeno a la dinámica que sufrió la macroeconomía en los últimos meses en donde el tipo de cambio ascendió 53,7% y el riesgo país alcanzó niveles superiores a los 800 puntos. Este cambio en el escenario económico provocó una distorsión en la cadena de pagos, un freno en la provisión de insumos de distintas industrias y redujo las perspectivas de inversión de las empresas. Por otro lado, la suba en el tipo de cambio ejerció presión sobre los precios, hecho que llevó a una caída de los salarios reales de 4,9% en el promedio anual hasta julio.

El aspecto positivo surge del Gráfico 2, que muestra el Índice General de Actividad (IGA) económica por sector, es que el rubro de Comunicaciones muestra una variación de +2,0 YTY. A su vez, en concordancia con el IGA general negativo (-1,0%), las estimaciones realizadas por el Centro de Estudios Económicos OJF, arroja una caída en el producto bruto de un 2% anual aproximadamente para el cierre de 2018 y una leve recuperación de la economía en el primer trimestre de 2019, que a partir de una próspera cosecha, consolidará

su crecimiento en el segundo trimestre de 2019, marcando alzas del orden del 3% interanual e incluso superiores a este, en el último cuarto del año.

**Gráfico 2: Índice General de Actividad (IGA-OJF)**



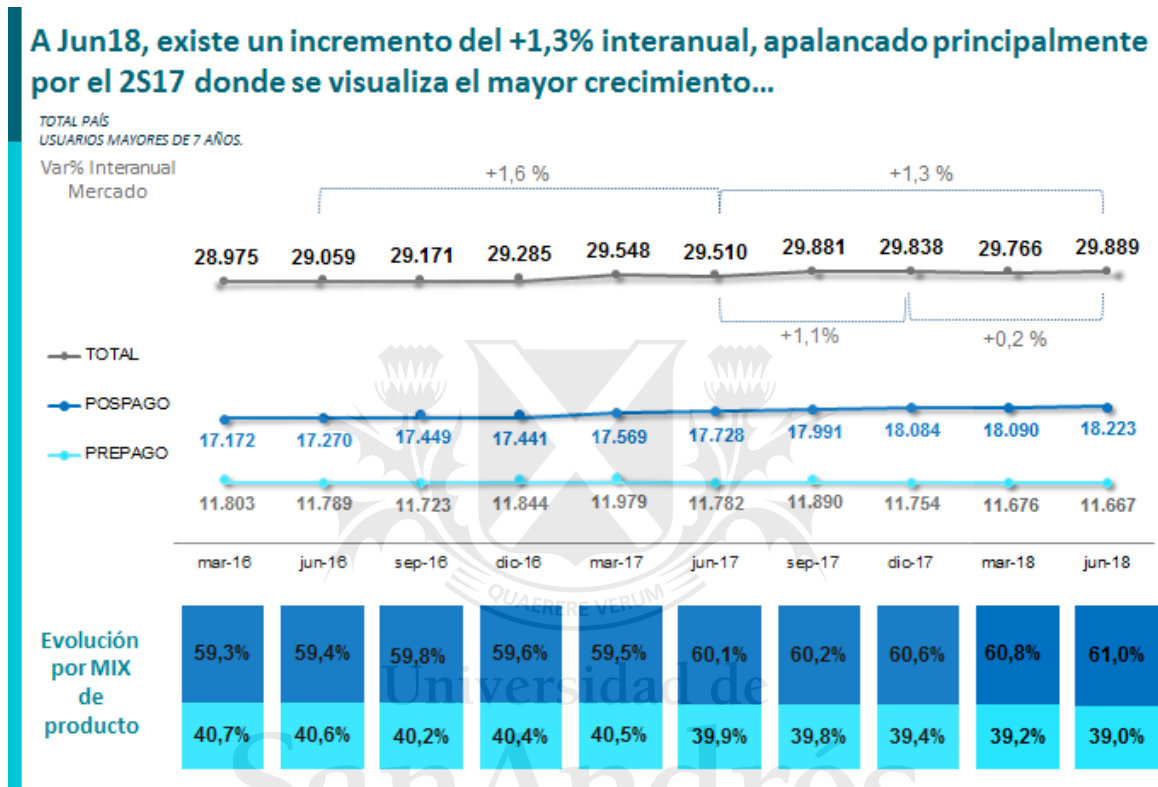
Fuente: OJF & Asociados

### 4.3 Análisis del mercado y entorno competitivo

Una vez explicitado cómo han llegado a consolidarse las diferentes compañías que compiten en el mercado de telefonía celular en Argentina, es necesario analizar la situación competitiva del mismo, comenzando desde una visión amplia de mercado hasta el detalle que servirá de base para solventar la propuesta y objetivo del presente trabajo que radica en el lanzamiento de una Operadora Móvil Virtual exclusiva para jóvenes de 19 a 24 años en niveles socioeconómicos de la base de la pirámide de la región AMBA. Según la consultora Kantar World Panel, el mercado de telefonía móvil posee a Junio de 2018 (2Q18) casi 30

millones de usuarios con líneas reales y activas. En el Gráfico 3, podemos definir que de todas las líneas, un 61% son líneas pospago y el 39% restante, corresponde a usuarios con líneas prepago.

**Gráfico 3: Usuarios de telefonía celular en el mercado argentino**



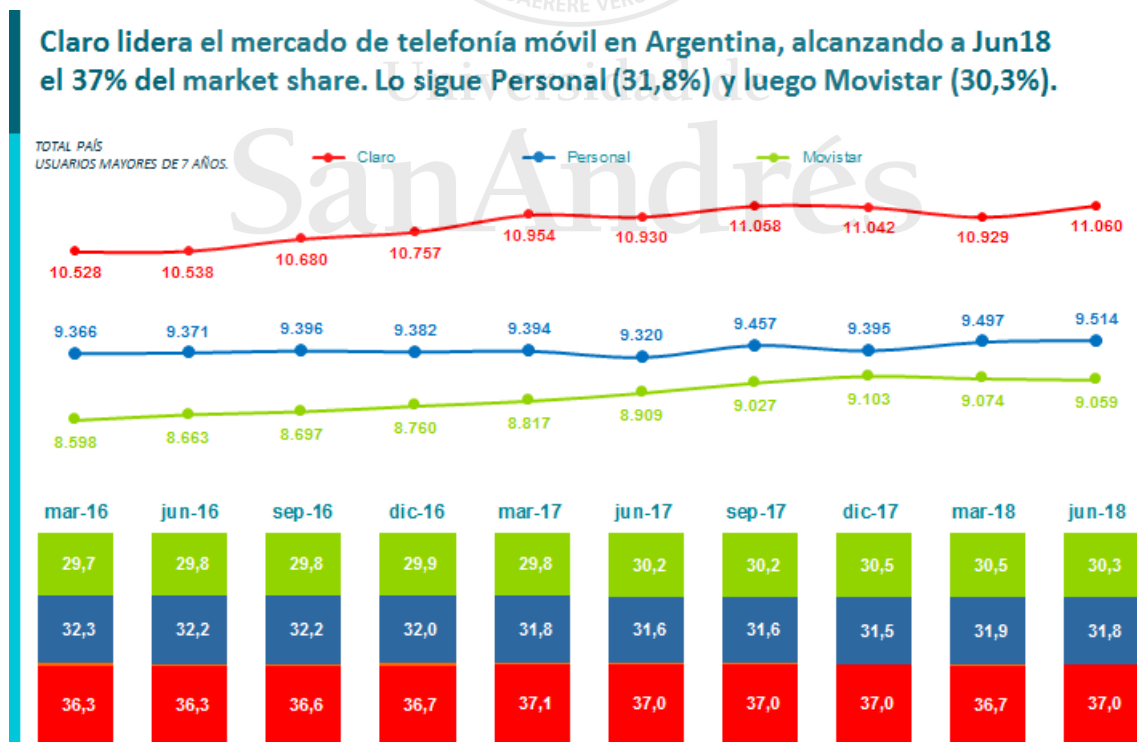
Fuente: Kantar World Panel – Informe de mercado al 2Q18

Metodológicamente, este informe toma muestras a partir de individuos mayores de 7 años. Esta hipótesis de trabajo permite que sea más real el dato versus balances, dado que presupone por ejemplo, que una persona de un año de edad, no cuenta con una línea celular y le otorga mayor acidez para la toma de decisiones. Asimismo, en vez de haber más de 44 millones de usuarios en Argentina (según población total censo INDEC 2010), Kantar considera que hay alrededor de 39 millones de usuarios potenciales para pertenecer a la categoría.

Teniendo en cuenta esta salvedad, el mercado argentino de telefonía celular alcanza un 76,8% de penetración a Junio de 2018. Si comparamos con otras categorías u otros productos de consumo masivo de empresas líderes que

compiten en un mercado no regulado, un mercado es considerado maduro cuando alcanza un 85% aproximadamente. Esto significa que aún existen personas en el país que no cuentan con una línea celular, volviendo atractivo al mercado, visto que es posible seguir captando clientes e incorporarlos a la categoría. En el Gráfico 3 mostrado anteriormente, podemos ver cómo sigue existiendo crecimiento interanual: si comparamos Jun17 vs. Jun18, podemos distinguir que el mercado creció a una tasa de +1,3%. A su vez, si analizamos el impacto semestral, podemos concluir que el 2S17 fue donde se acumuló todo el crecimiento (+1,1%). Esto producto de un mercado con expectativas de mejora, sostenido por un año electoral y una determinada confianza del consumidor que luego no se plasmó en consumo en el siguiente 1S18. Con lo cual, si bien la tasa de crecimiento del mercado se va reduciendo y no crece a dos dígitos como en 2013 o 2014, sigue siendo positiva oscilando en una penetración de entre 8 y 10 puntos porcentuales por debajo de lo que se considera maduro a un mercado.

**Gráfico 4: Evolución de Market Share de telefonía celular en el mercado argentino**

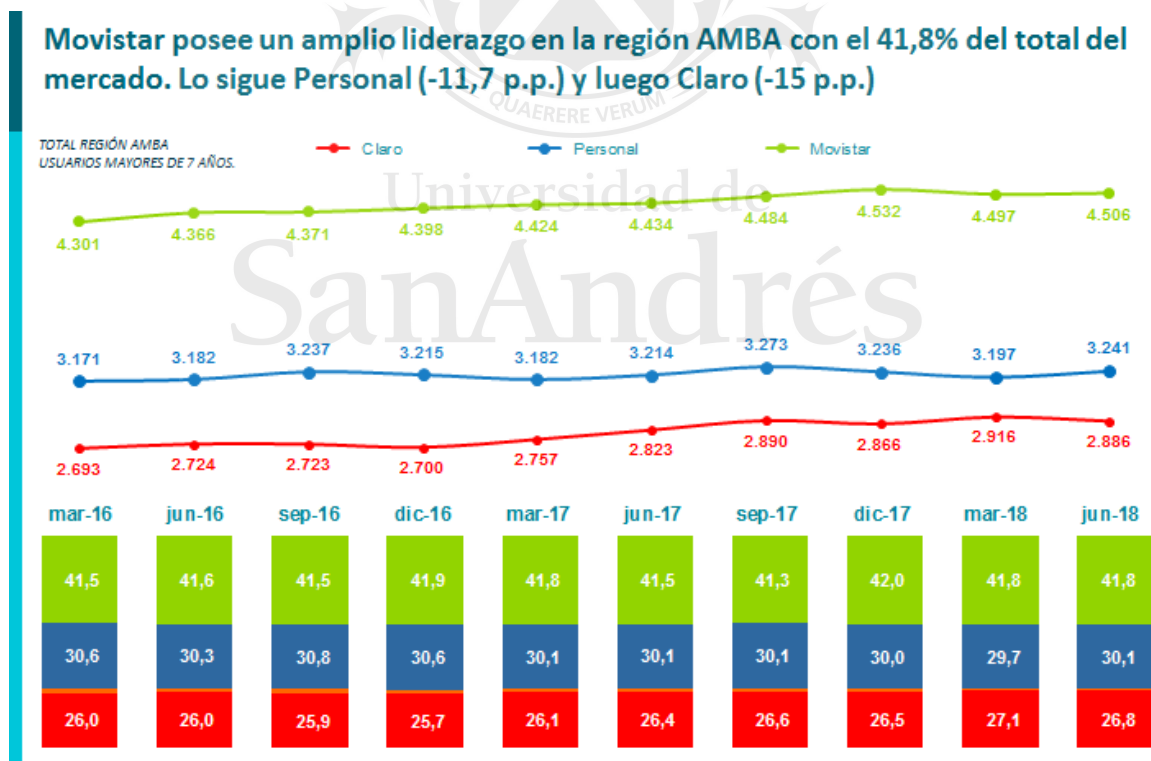


Fuente: Kantar World Panel – Informe de mercado al 2Q18

Aún existen oportunidades para todas las compañías. Movistar mantiene *market share* principalmente apalancado por acciones comerciales enfocadas exclusivamente en el segmento pospago (ver Gráfico 4), y tanto Claro como Personal aprovechan esta situación para aumentar su participación en prepago; que luego mediante acciones de *upselling*, termina fidelizando convirtiéndolas en pospago, ganando clientes que generan mayor ARPU.

Desde el punto de vista de Movistar, la situación es un poco más favorable cuando se indaga puntualmente en la región AMBA. Allí la unidad de negocios móvil de Telefónica, y según lo que expresa el Gráfico 5, lidera el *market share* con el 41,8% y una diferencia de casi 12 puntos porcentuales con Personal, su principal rival en el Área Metropolitana.

**Gráfico 5: Evolución de *Market Share* en región AMBA por *carrier***



*Fuente:* Kantar World Panel – Informe de mercado al 2Q18

Esta plaza mantiene el puesto número uno desde el año 2005 por la empresa de origen español, cuando se gestó en el mercado argentino la fusión entre Unifón y



Movicom unificando ambas bases de clientes en un único parque móvil. Desde entonces, Movistar mantiene su liderazgo, principalmente apalancado en la comercialización de planes pospagos, ya sea con factura fija (planes controlados con corte de servicio cuando se alcanza el abono preestablecido) o con factura libre (se paga todo lo que se consume y no se corta por más que se haya superado un determinado límite del plan). Pero ser líder en AMBA, no le alcanza para replicar el mismo puesto a nivel nacional, donde Claro y Personal se disputan quién es el que más clientes móviles tienen en Argentina.

Es evidente la necesidad de realizar un diagnóstico (y posterior plan de acción/estrategia) a través de una indagación exhaustiva de las causas que derivaron en esta compleja situación competitiva y en aquellos movimientos de usuarios que impactan directamente en la cantidad de clientes nuevos que una empresa de telefonía celular puede conseguir. Asimismo, alcanzar ese diagnóstico será clave para el planteo del presente Plan de Marketing.

#### **4.4 Análisis del segmento target**

¿Cómo es el mercado de los jóvenes de 19 a 24? ¿Cómo se comporta la base de la pirámide? ¿Qué características los distinguen en el Área Metropolitana de Buenos Aires? Analizar cuantitativa y cualitativamente el comportamiento de los jóvenes del segmento etario que va desde los 19 a los 24 años de edad, que viven y desarrollan actividades en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires (AMBA), pero que a su vez, pertenezcan a un nivel socioeconómico bajo (superior e inferior), es primordial para el objetivo del presente Plan de Marketing. Del mismo modo, es también importante entender su comportamiento y ver qué preferencias poseen respecto a las marcas de consumo masivo. Qué buscan de las mismas, entender el idioma que ellos hablan y conocer los usos de la tecnología, y en particular de las diferentes ofertas comerciales de los *carriers*.

Como inicio de este análisis, tomaremos como referencia y fuente primaria de consulta, un informe realizado por el Observatorio de la Deuda Social Argentina

(OSDA) de la Universidad Católica Argentina en 2013, denominado “*Heterogeneidades sociales en la Región Metropolitana de Buenos Aires*”<sup>8</sup>. El OSDA es un organismo con un gran prestigio obtenido del esfuerzo que realiza desde su creación en poner a disposición de la sociedad argentina, información fidedigna sobre las condiciones de vida de la población en materia de hábitat, vida social, accesos a servicios públicos, etc.

Según datos del INDEC, basado en el último censo nacional relevado en el país en 2010, el Área Metropolitana de Buenos Aires ocupa una superficie total de 2.590 kilómetros cuadrados y residen allí 12,8 millones de habitantes. Esto representa una concentración que ronda el 32% de la población total de Argentina; y además, produce el 40% del PBI nacional. Es por esto antes descripto que ésta área donde se lanzará la Operadora Móvil Virtual, posee una destacada participación económica y demográfica más allá de ser uno de los principales centros productivos, comerciales, financieros y políticos más importantes del país. Mientras que el 23% del AMBA reside en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2,9 millones de habitantes), el 77% restante lo hace en el Conurbano Bonaerense (9,9 millones de personas). Para el dimensionamiento del mercado, cabe destacar que la Ciudad Autónoma de Buenos Aires está constituida por 48 barrios o unidades territoriales, conglomerados en 15 comunas. El Gran Buenos Aires (GBA) sin embargo, se divide en tres grandes zonas geográficas que agrupan en total 24 partidos:

- **Zona Norte:** Vicente López, San Isidro, San Fernando, Tigre, San Martín, San Miguel, José C. Paz, Malvinas Argentinas y Pilar.

---

<sup>8</sup> Torre, L. de la. (2013). Heterogeneidades sociales en la Región Metropolitana de Buenos Aires: un sistema fragmentado que demanda planificación y coordinación de políticas metropolitanas [en línea]. Observatorio de la Deuda Social Argentina, Barómetro de la Deuda Social Argentina, Serie del Bicentenario 2010-2016, Informe Región Metropolitana de Buenos Aires. Universidad Católica Argentina. (p. 8-9). Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/heterogeneidades-sociales-region.pdf>

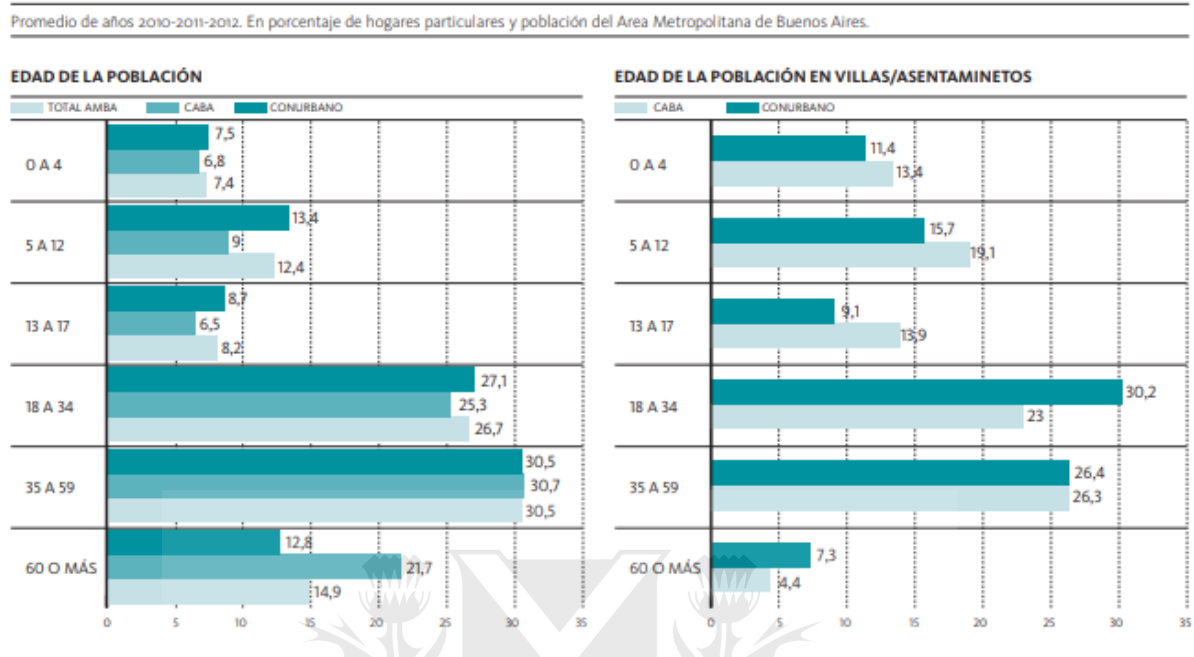


- **Zona Oeste:** La Matanza, Merlo, Morón, Moreno, Marcos Paz, Hurlingham, Ituzaingó y Tres de Febrero.
- **Zona Sur:** Avellaneda, Quilmes, Berazategui, Florencio Varela, Lanús, Lomas de Zamora, Almirante Brown, Esteban Echeverría, Ezeiza, Presidente Perón y San Vicente.

De la amplia variedad de cuestiones que en este informe se abordan, se resaltarán lo relacionado al nivel socioeconómico, edad y la distribución de hogares. Esto colaborará con la realización de una investigación consistente que aporte conocimiento relevante al diagnóstico del mercado de telecomunicaciones

Siguiendo con el análisis de la estructura sociodemográfica de los hogares del AMBA, en el Gráfico 6 se puede observar la distribución de la edad poblacional con una clara tendencia a consolidar una pirámide etaria pequeña en la base (con pocos niños y jóvenes) pero que crece en edad adulta hacia adelante. De hecho, el segmento de habitantes de 17 a 34 años posee una importante preponderancia a nivel general, pero el más significativo en asentamientos típicos de la base de la pirámide social. Sin embargo, este informe deja a las claras, un cierto envejecimiento poblacional típico de la mayoría de los países desarrollados. Y no obstante ello, se visualiza una profundización de esta tendencia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y se invierte en los barrios de villas y asentamientos precarios en los que residen más niños y jóvenes que en el resto de la jurisdicción.

**Gráfico 6: Estructura sociodemográfica del hogar**



*Fuente: "Heterogeneidades sociales en la Región Metropolitana de Buenos Aires", UCA, 2013*

El informe también menciona que “en el Área Metropolitana de Buenos Aires, un 6% de los hogares se ubican en villas o asentamientos precarios, siete de cada diez hogares (74,1%) en barrios de nivel bajo/medio y dos de cada diez (20,3%) en barrios de nivel alto”.

Esto se visualiza en el Gráfico 7, donde se analiza la distribución de hogares según las características del barrio y se desprende del mismo que el nivel socioeconómico de los hogares de CABA es más alto que el registrado en el Gran Buenos Aires, y esto debido a que la cantidad de villas o asentamientos precarios es relativamente menor en el segundo distrito analizado, como así también los hogares de barrios de nivel medio/alto de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires triplican a los de ese mismo nivel en el Conurbano Bonaerense (38,3% y 13,0% respectivamente).


**Gráfico 7: Distribución de hogares en AMBA según el tipo de barrio**

Región del Área Metropolitana de Buenos Aires						
	CABA	Conurbano Bonaerense				Total AMBA
		Zona Norte	Zona Sur	Zona Oeste	Total Conurbano	
VILLA/ASENTAMIENTO	3,3	4,7	7,6	6,9	6,4	5,6
BARRIO BAJO/MEDIO	58,4	79,3	80,6	81,2	80,5	74,1
BARRIO MEDIO ALTO	38,3	16,0	11,8	11,9	13,0	20,3
TOTAL	100	100	100	100	100	100

*Fuente: EDSA-Bicentenario (2010-2016), Área Metropolitana de Buenos Aires, Observatorio de la Deuda Social Argentina, UCA.*

Quando analizamos los niveles socioeconómicos bajo superior y bajo inferior desde el punto de vista del consumo, Kantar World Panel observa que este segmento representa el 50% de su muestra. De tal manera, perfila a estos consumidores mencionando los principales *insights* que caracterizan a este segmento, recorriendo aspectos laborales, el acceso a los bienes y servicios y cómo erogan los ingresos que generan. A continuación, se mostrará un resumen con el análisis de estos puntos:

Universidad de  
San Andrés



**NSE BAJOS**  
 REPRESENTAN EL 50% DE LOS HOGARES

**SU OCUPACIÓN.**  
 40% trabaja full time  
 Casi ninguna ama de casa trabaja a tiempo completo  
 30% es jubilado  
 Trabajo típico: **trabajador no calificado**  
 Técnicos, servicio doméstico, changas, etc.

**SU ACCESO A BIENES Y SERVICIOS**  
 4 de cada 10 están bancarizados  
 23% recibe **planes sociales**  
 34% se atiende en **hospitales públicos**

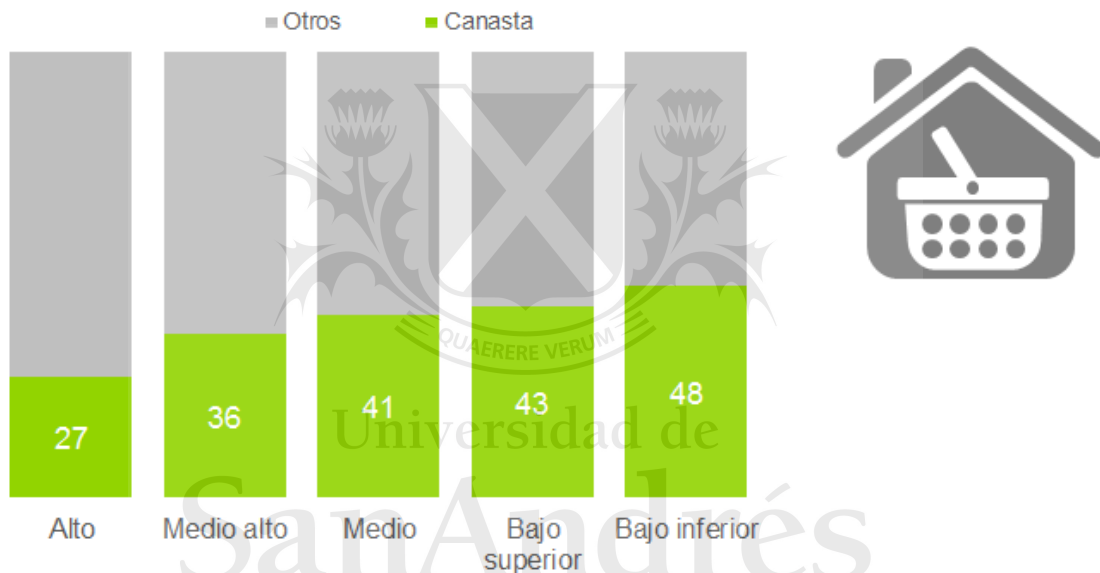
**CÓMO GASTAN**  
 Canasta: casi el **50% son bienes de primera necesidad**

También se realizó un *booster*, evaluando qué porcentaje de sus ingresos se destinan al consumo directo. Y como se puede apreciar en el Gráfico 8, a menor nivel socioeconómico, mayor es el gasto del hogar en la canasta básica de productos de primera necesidad (productos con penetración mayor a 70%).

### Gráfico 8: Distribución del gasto por NSE

En la base de la pirámide, la canasta es el 50% del gasto del hogar. Es esperable que sean los primeros en disminuir su consumo

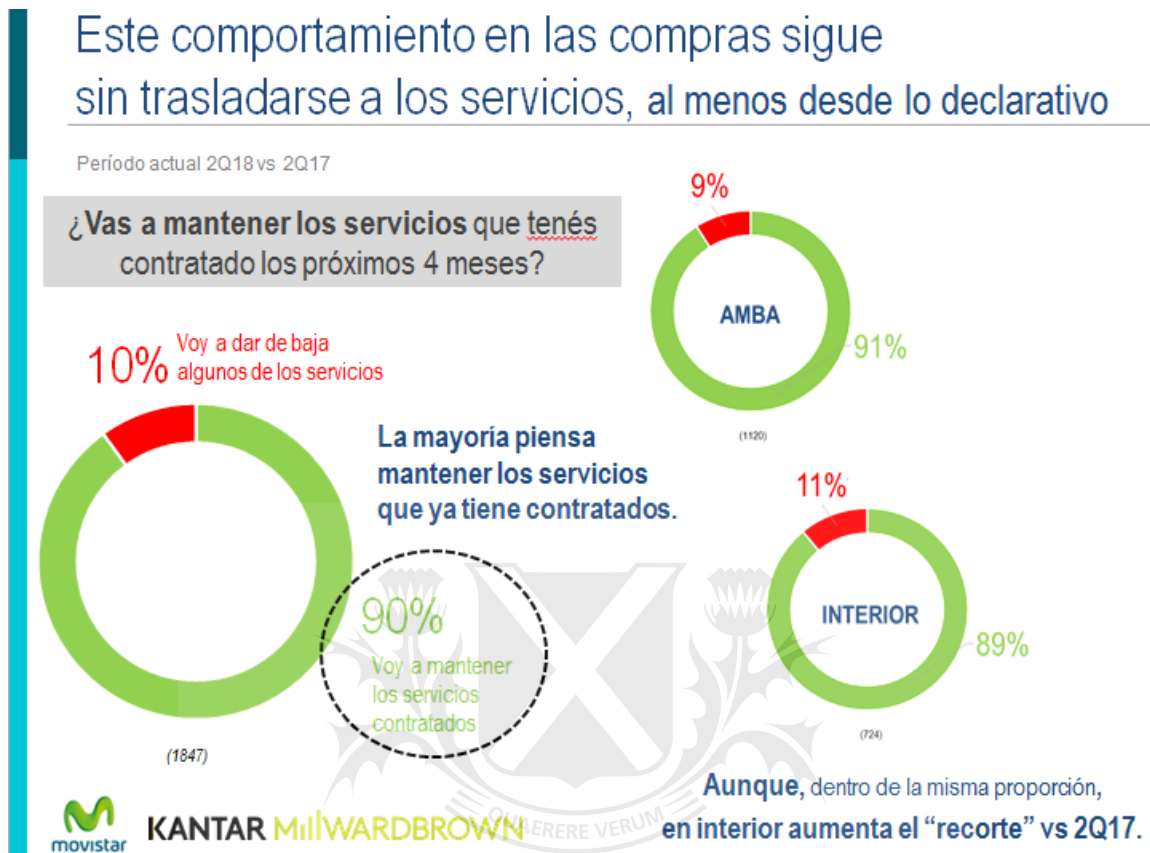
DISTRIBUCIÓN DEL GASTO  
Fuente: KWP Consumer Insights | 637 encuestas | Junio 2018



Fuente: Kantar World Panel | Consumer Insights Jun18

El punto de vista alentador para la categoría de telecomunicaciones es que indagando respecto a cómo será el comportamiento de consumo futuro con un horizonte temporal de cuatro meses, 9 de cada 10 personas mantendrán los servicios que ya tienen contratado. Desde lo declarativo, apenas el 10% tiene previsto quedarse sin los servicios que actualmente posee, con factores o razones económicas como principal motivo de tal decisión. Analizándolo por plaza en el Gráfico 9, no se observan diferencias significativas y AMBA tiene tan sólo un punto porcentual por encima de la media nacional versus el interior del país.

**Gráfico 9. Expectativa de consumo de servicios con horizonte de cuatro meses**

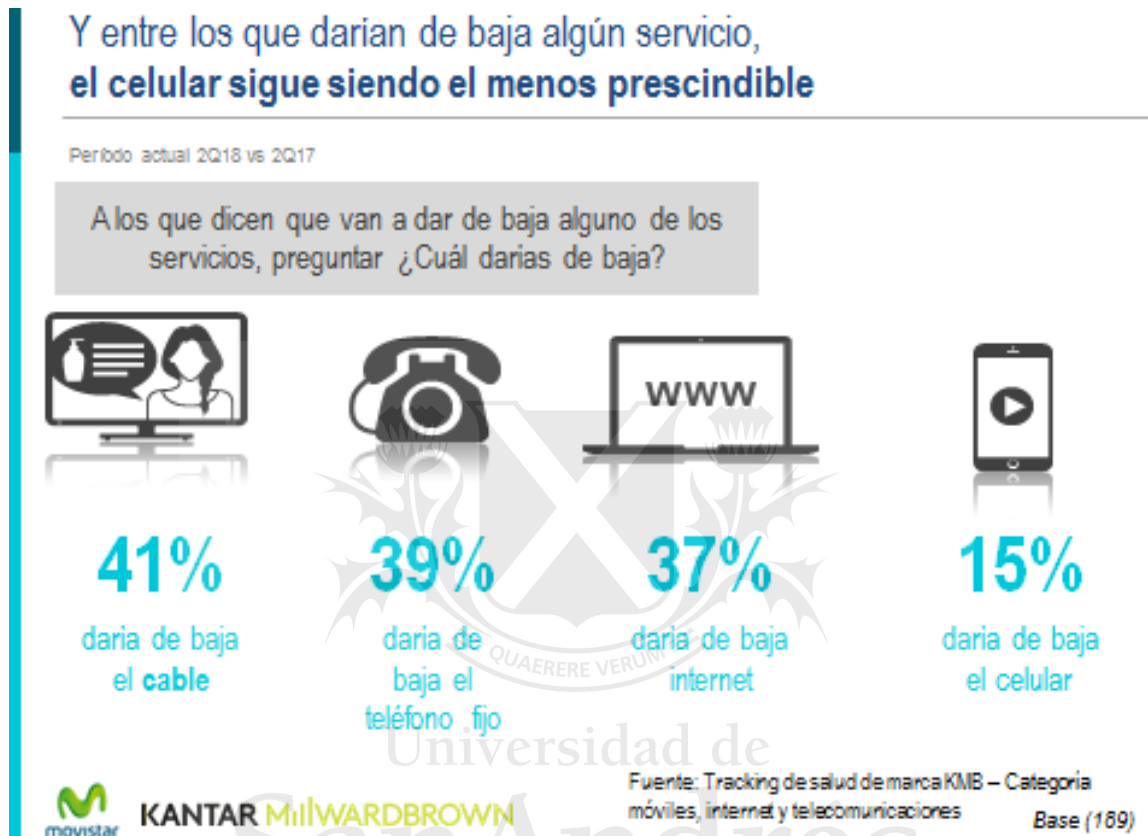


Fuente: Kantar World Panel | Consumer Insights Jun18

Profundizando la pregunta anterior en el cuestionario (¿Mantendrá el o los servicio/s que posee contratados en los próximos cuatro meses?), se le realizó una segunda pregunta a los que contestaron de forma negativa que consistía en indagar cuál de los servicios que actualmente posee, le daría de baja. A través de la misma, se busca conocer la propensión a la baja de los mismos para armar un ranking y determinar cuán amenazado está el servicio de telefonía móvil. Como se visualiza en el Gráfico 10, el celular sigue siendo el menos prescindible de los servicios que consume la sociedad. Encabeza el ranking la televisión por cable dado que el 41% de las personas daría de baja ese servicio, luego es escoltado por el teléfono fijo (39%) y seguidamente por el abono a internet domiciliaria con un 37%. Por lo cual, si bien sólo un 15% daría de baja la línea celular, es de destacar que el hecho de que los usuarios se mantengan en la categoría no significa que no busquen el mejor precio y la mejor calidad, abriendo la posibilidad a un potencial *Downselling*, haciendo una *downgrade* de plan (migración negativa)

y reduciendo el ARPU del plan, como así también, realizar una portabilidad numérica y cambiarse a una compañía que le ofrezca otros beneficios.

### Gráfico 10. Servicios con mayor propensión a la baja



*Fuente: Kantar World Panel | Consumer Insights Jun18 y tracking de marca*

Habiendo expuesto una profunda caracterización de la Base de la Pirámide, como así también de la región AMBA, cabe acentuar el análisis del perfil que posee el segmento de jóvenes entre 18 y 24 años, target al cual apunta el presente Plan de Marketing. Cómo ingresan al mercado, qué buscan y su dimensionamiento en el contexto competitivo que nos permitirá entender la importancia de poner foco en cómo conquistarlos.

Comenzaremos primero dimensionando el mercado y desagregando la información respecto de cómo ingresan los jóvenes a la categoría de telefonía móvil. Para ello, es necesario aclarar que aquellas personas en general que nunca tuvieron celular o la última vez que tuvieron uno fue por un período mayor a



trece meses al momento del análisis, se consideran nuevos clientes o *Fresh Market*. Cuando analizamos las variaciones de parque (cantidad de clientes activos que posee una compañía) entre períodos, en toda empresa de servicio se calcula como la diferencia entre altas y bajas<sup>9</sup>. Ahora bien, hay dos maneras en la industria para aumentar las altas:

- *Fresh Market*: captación de nuevos clientes que no pertenecían a la categoría. No poseían celular en los últimos trece meses y al realizarlo, son nuevos ingresantes a la industria.
- *Revolving*: captación de nuevos clientes quitándoselos a la competencia mediante portabilidad numérica (manteniendo el número de teléfono) o simplemente pasándose a otra compañía con un nuevo número.

El peso de ambos en la ecuación de altas dependerá de la madurez del mercado. A menor penetración, mayor será la posibilidad de captar nuevos clientes que nunca hayan estado en la categoría (*Fresh Market*). En cambio, con mercados altamente penetrados (como sucede en Europa), las estrategias de crecimiento basados en captación, se centran en conquistar nuevos clientes que actualmente posee la competencia (*Revolving*).

En Argentina, existen 8,4 millones de personas sin celular<sup>10</sup> y un 76,8% de penetración. Es decir, aún siguen existiendo posibilidades de generar nuevas altas no sólo a través de estrategias de *Revolving*, sino también mediante la captación de nuevos clientes a la categoría. Analizando la caracterización del *Fresh Market* mediante el Gráfico 11, podemos distinguir que la región AMBA representa el 35,7% del total de ese mercado penetrado, siendo el norte argentino el de mayor dimensión.

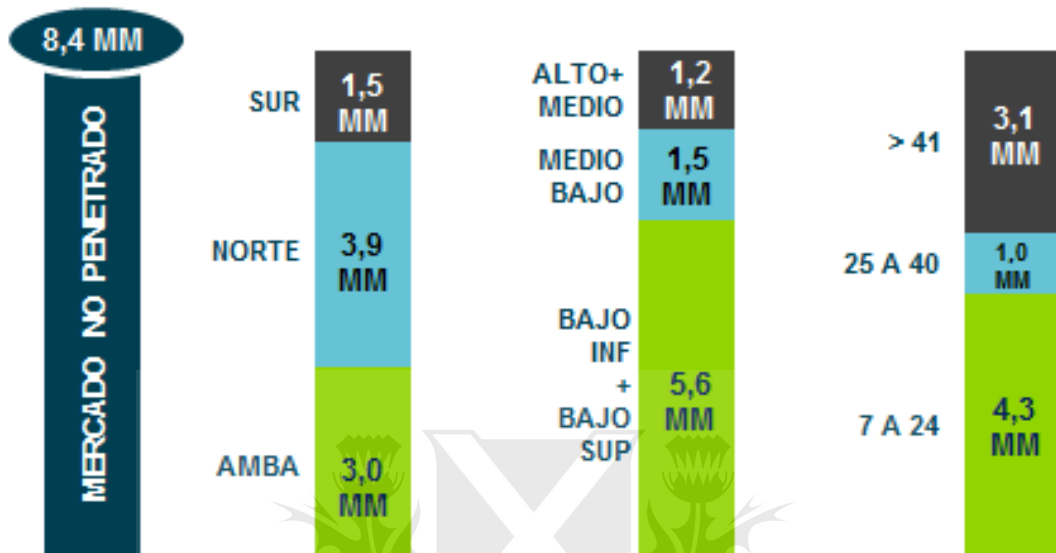
---

<sup>9</sup> Parque final = Parque al inicio + Altas del período – Bajas del período

<sup>10</sup> Kantar World Panel – Informe de mercado al 2Q18

Gráfico 11. Dimensionamiento de mercado sin penetrar y su caracterización

**Actualmente, más de 8MM de personas aún no tienen teléfono móvil y el 67% pertenece a la base de la pirámide...**



**...Los jóvenes representan el 51% y el producto PREPAGO es la principal puerta de entrada para todo este mercado sin servicio**

Fuente: Kantar World Panel – Informe de mercado al 2Q18

Asimismo, cuando segmentamos por nivel socioeconómico, casi 7 de cada 10 personas que no poseen celular, pertenecen a la Base de la Pirámide. La capitalización de este potencial que ofrece este segmento en el mercado de telefonía móvil es parte de la estrategia de captación que se llevará adelante con la nueva Operadora Móvil Virtual. Por último, el segmento etario comprendido entre personas entre 7 a 24 años, tiene un peso relativo del 51% sobre el total del mercado no penetrado, también demostrando que la atracción del mismo es clave para el éxito del Plan de Marketing.

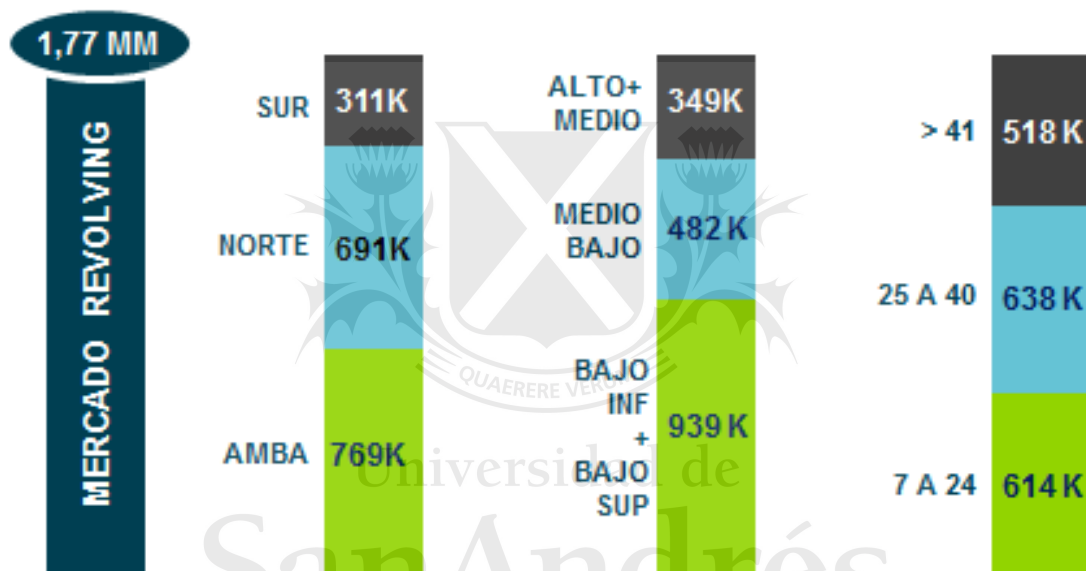
Así como analizamos el *Fresh Market*, también cabe caracterizar el segundo movimiento que antes se explicó: el *Revolving*. Interanualmente, entre el segundo trimestre de 2018 y el mismo período del 2017, en Argentina hubo 1,8 millones de usuarios que se cambiaron de compañía móvil. Es decir, clientes de una empresa que por diferentes razones (económicas, de servicio, calidad y cobertura de la red, etc.) dieron de baja su servicio en una empresa y decidieron convertirse como un nuevo cliente en otra. En el Gráfico 12, se puede observar la



caracterización del *Revolving*, y analizado por las mismas variables (Región, NSE y Edad), podemos concluir que la base de la pirámide sigue siendo el nivel socioeconómico a atacar, con un peso del 53%. A diferencia del *Fresh Market*, el segmento joven no es el más preponderante (35%) pero está solamente a un punto porcentual del segmento adulto (25 a 40) que alcanza el 36% del total.

Gráfico 12. Dimensionamiento de mercado de revolving y su caracterización

**Aproximadamente 1,8MM de usuarios que ya tienen teléfono móvil cambian de compañía en el año...**



**...de los cuales 600K son jóvenes. La base de la pirámide, a su vez, realiza el 53% de las operaciones de revolving.**

*Fuente: Kantar World Panel – Informe de mercado al 2Q18*

Tras analizar el mercado en general, es necesario profundizar el análisis del *Fresh Market* e identificar cuál es el peso relativo de cada segmento etario en las tres grandes telcos. De esta manera, quedará expuesto qué resultados consigue cada operadora en base al esfuerzo realiza para captar nuevos clientes.

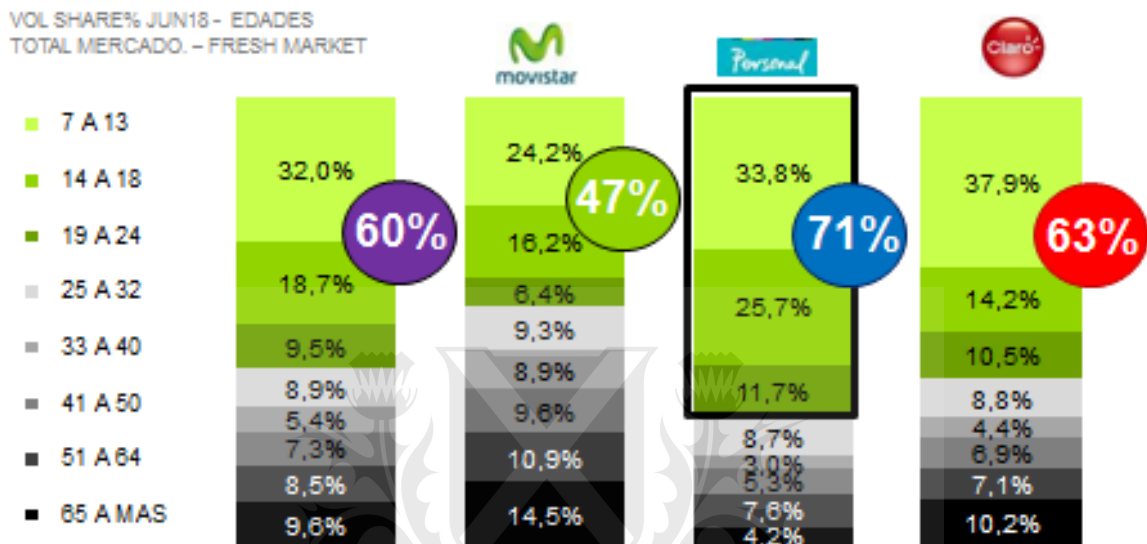
Históricamente, Claro y Personal hacen foco desde la comunicación en el segmento joven. El primero con campañas denominadas “Mi Primer Claro” (antes llamada “Mi Primer CTI) que apuntan a un target menos adolescente y más de niños, es decir, un segmento etario de 7 a 13, donde realiza comunicaciones para

este público objetivo pero con mensajes dirigidos a sus padres, que son quienes eligen la compañía, abonan la factura y/o recargan el monedero virtual del prepago. Y el segundo operador, con un tono comunicacional más joven, expresando *insights* muy propios del segmento. Sin embargo, la disrupción de Personal en el segmento comenzó en Abril de 2011, cuando cambió el paradigma de la comercialización de los datos y lanzó al mercado la oferta de Internet ilimitada por AR\$ 1 por día. Esta oferta comercial revolucionó la industria dado que hasta ese momento, los planes de las tres compañías incluían una determinada cantidad de megas en los planes (100 MB, 200 MB, 300 MB), lo cual, era muy difícil para los clientes comprender qué cosas podían hacer con esa cantidad de datos. “¿Con 100 MB cuántas fotos me bajo de Facebook? ¿Cuántos temas puedo escuchar? ¿Hasta cuántos videos de YouTube puedo ver sin que me cobren excedentes?” eran algunos de los *verbatim*s más comunes que se escuchaban en la voz del cliente. Personal realmente cambió la manera de comercializar internet en el celular, revolucionó el mercado entendiendo que los chats y las redes sociales eran el gran *driver* para potenciar el consumo de datos. Y simplificó la experiencia: “hagas lo que hagas, bajes los que bajes...SIEMPRE consumís AR\$1 por día”. Esta fue una de las principales promesas de marca, validada con el tiempo y que los llevó a liderar el segmento joven durante los últimos años.

Complementariamente con lo anterior, en el Gráfico 12 podemos observar como Personal es el líder en la captación del segmento joven: 7 de cada 10 nuevos clientes de Personal que nunca antes tuvieron celular, poseen menos de 24 años, y además se ubica 11 puntos porcentuales por encima de la media del mercado. Lo sigue Claro, pero como se mencionó anteriormente, su mayor motor de captación de *Fresh Market* está en el segmento etario de 7 a 13 años aunque el peso relativo del segmento de 19 a 24 está casi igualado al que posee Personal (que a nivel general le saca 8 puntos porcentuales de ventaja).

Gráfico 12. Análisis de nuevos entrantes por operador y segmento etario

# ¿Líder en captación del segmento joven?... Personal



Fuente: Kantar World Panel – Informe de mercado al 2Q18

Movistar, a diferencia de sus competidores, posee mayor captación en segmentos etarios mayores a 41 años de edad. Su base de clientes es alimentada por personas adultas con otras características de consumo y de utilización de su línea celular. El segmento jóvenes representa menos de la mitad del movimiento de captación de nuevos ingresantes a la categoría, siendo uno de las principales falencias de su estrategia actual de desarrollo de base, no sólo en las oportunidades que está perdiendo en el corto plazo, sino en la sustentabilidad de su modelo de negocios en el largo plazo: si no logra captar jóvenes para fidelizarlos y retenerlos, aumentando la base de usuarios en dicho target etario; el blindaje de su parque actual y la construcción de clientes leales será cada vez más difícil en el complejo mercado de telecomunicaciones de Argentina.

## 5. ANÁLISIS INTERNO

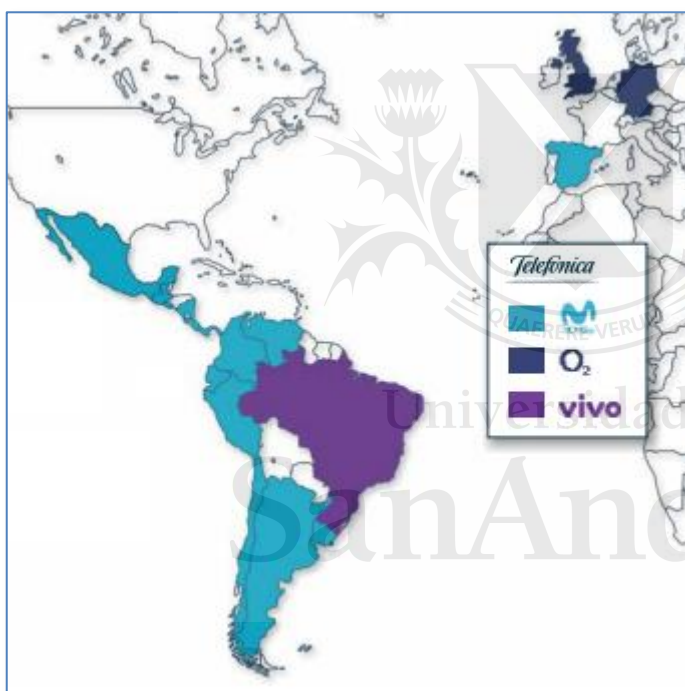
### 5.1 Historia de la empresa: Movistar

Telefónica Móviles Argentina o simplemente Movistar Argentina es la unidad de telefonía móvil del Grupo Telefónica que opera en nuestro país. Pero a su vez, todo el negocio de Argentina depende directamente de Telefónica S.A., la cual es una empresa multinacional española de telecomunicaciones con sede central en Madrid, España; situada como la compañía de telecomunicaciones más importante de Europa y la quinta del mundo. Se fundó en Madrid el 19 de abril de 1924, con la denominación de Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE). Tenía a su cargo el monopolio del servicio telefónico. Luego en 1945, el Estado español adquiere por ley, una participación en la empresa del 79,6% y su privatización total tuvo lugar mediante dos ofertas públicas de acciones en 1995 y 1999. En los años 1990 cambió su nombre por Telefónica S.A. y creó una filial llamada Telefónica de España, que absorbió sus operaciones y actividades en España. Posteriormente adquirió la parte de Telefónica Internacional que no poseía y se fusionó con esta, convirtiéndose en una empresa totalmente privada.

El Grupo Telefónica es una de las mayores compañías de telecomunicaciones ocupando la quinta posición en el sector telco a nivel mundial por capitalización bursátil (cotiza en el mercado continuo en las bolsas españolas -Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia- y en las de Londres, Nueva York, Lima y Buenos Aires) y número de clientes, con presencia en Europa e Iberoamérica. Apoyándose en redes fijas, móviles y de banda ancha, así como también en una oferta innovadora de servicios digitales, la compañía se está transformando en una "Telco Digital", lo que la posiciona a la vanguardia tecnológica, para satisfacer las necesidades de sus clientes y fomentar su crecimiento a través de la generación de nuevas fuentes de ingresos.

Telefónica está presente en 24 países de Europa y América, cuenta con alrededor de 127.000 empleados alrededor del mundo y da servicio a 346 millones de

usuarios en todos los países donde está presente. La compañía dispone de uno de los perfiles más internacionales del sector al generar más de un 76%<sup>11</sup> de su negocio fuera de su mercado doméstico y se constituye como el operador de referencia en el mercado de habla hispano-portuguesa. En Iberoamérica, la compañía se posiciona como operador líder en Brasil, Argentina, Chile y Perú y cuenta con operaciones relevantes en Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Uruguay y Venezuela. En el continente europeo, la compañía tiene presencia, además de su sede central en España, en el Reino Unido (UK) y Alemania.



El importe neto de la cifra de negocios (ingresos) fue de € 52.008 millones de euros en enero-diciembre 2017 y más de 342,8 millones de accesos totales a diciembre de 2017. Cuenta con 271,2 millones de accesos de telefonía móvil; más de 36,8 millones de accesos de datos e Internet y 8,5 millones de accesos de televisión de pago.

Actualmente, Telefónica se define como una compañía sensible a los nuevos retos que exige la sociedad actual, con un perfil innovador, atento y con un inmenso potencial tecnológico. Por eso busca ofrecer los medios para facilitar la comunicación entre las personas, proporcionándoles la tecnología de vanguardia, para que vivan mejor y consigan lo que se propongan. Desde el 1 de mayo de

<sup>11</sup> Telefónica S.A. Informe Resultados Trimestrales 2Q18

[https://www.telefonica.com/es/web/shareholders-investors/informacion\\_financiera\\_y\\_registros\\_oficiales/](https://www.telefonica.com/es/web/shareholders-investors/informacion_financiera_y_registros_oficiales/)

2010, la marca Telefónica se reserva exclusivamente para el papel institucional de la empresa y para sus tres divisiones geográficas. Para la comercialización de los servicios y productos de la empresa, la compañía tiene tres marcas comerciales principales: Movistar para España e Hispanoamérica, O2 para toda Europa y Vivo para Brasil.

Movistar (legalmente Telefónica Móviles Argentina S.A. y Telefónica de Argentina S.A.), es la actual unidad de telecomunicaciones móviles del Holding en nuestro país. Pero esta unidad de negocios comenzó a funcionar en 1993 bajo la marca Miniphone en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) de manera conjunta con otra empresa de la industria de telecomunicaciones, Telecom Argentina. Desde entonces, y por disposiciones reglamentarias antimonopólicas, la compañía fue dividida en 1999 entre sus accionistas principales y tanto Telefónica Argentina S.A. como Telecom Argentina S.A. brindaron servicios de modo independiente, utilizando las marcas “Telefónica Unifón” y “Telecom Personal”, respectivamente.

Desde 1999 al 2005, la marca Unifón fue utilizada cuando el Grupo Telefónica compró las redes celulares de BellSouth que ésta poseía en Latinoamérica; produciendo la fusión entre Unifón y Movicom, y el cambio de nombre comercial a Movistar, así como la unificación del nombre comercial a nivel continental (sólo mantiene el nombre Vivo únicamente para su operación en Brasil -región que le aporta más del 20% del EBITDA global-). En abril de 2018, el Grupo Telefónica unificó todas sus marcas (Telefónica, Speedy y Movistar) en una sola con el fin de alinearse a la estrategia global de marca: todos los servicios de telefonía fija, telefonía móvil, internet y televisión digital se llaman Movistar.

La estrategia de negocio de largo plazo que posee Telefónica como empresa y Movistar como marca en el país, consiste en mantener, mejorar y ser líder en el mercado de las telecomunicaciones. En esta línea, esta multinacional realiza inversiones, innovando en el desarrollo de nuevas ofertas tanto en los servicios tradicionales de voz y mensajes, como en la transmisión de datos y servicios de



valor agregado en el caso de la telefonía móvil; como en el servicio tradicional y en el de banda ancha para el caso de la telefonía fija. La implementación de estas estrategias de negocio de corto, mediano y largo plazo continuará teniendo un efecto beneficioso sobre la competitividad en el sector de las telecomunicaciones y sobre la sociedad en general.

A fines de 2017, Telefónica Argentina con sede central en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, contaba con 25,1 millones de accesos, cerca de 15 mil empleados directos y 1.149 empresas proveedoras, de las cuales el 92,6% correspondían a empresas locales. En 2017 se invirtieron en el país alrededor de AR\$ 11 mil millones de pesos, destinados fundamentalmente al despliegue de fibra óptica y a la expansión de la tecnología 4G LTE (*Long Term Evolution*). Cuando analizamos el negocio móvil que atañe al lanzamiento de una Operadora Móvil Virtual en el mercado argentino, es de destacar que actualmente Movistar posee aproximadamente más de 9 millones de clientes. Está detrás de Claro Argentina y Telecom Personal, que poseen entre 9 y 11 millones de suscriptores, y entre ellos se reparten el 98% del *market share* de la industria *mobile*. Simultáneamente, cuenta con alrededor de 270 puntos de ventas (entre Agentes Oficiales y Centros de Experiencia de Clientes –CECs–) en el Área Metropolitana de Buenos Aires, y 700 a lo largo de todo el país, y con más de 100.000 puntos de ventas con recargas electrónicas y físicas de saldo distribuidos en igual porcentaje.

## 5.2 Visión

Telefónica sostiene que cada día se debe apostar por ofrecer a sus clientes los últimos avances del mercado, sin olvidar el valor que tiene su experiencia y conocimiento del sector de las telecomunicaciones. La tecnología forma parte de la vida de todos. Hoy, la conectividad no sirve sólo para relacionarnos, sino que es esencial como elemento facilitador para nuestra vida personal y laboral. Su papel es facilitar el disfrute de la conexión, salvaguardando el uso de los datos y dando el control a las personas que elijan un mundo de posibilidades infinitas.

Por lo cual, el principal objetivo de Telefónica radica en promover avances que contribuyan a conseguir que las nuevas tecnologías impacten de forma positiva en la sociedad y en el medio ambiente. El mundo está en constante evolución y la digitalización nos abre a todos, tanto empresas como individuos, un abanico de posibilidades para ser más eficientes y ecológicos, explorar, estar informados, conocer o innovar. Telefónica persigue ser una empresa en la que el cliente, empleado, proveedor, accionista y la sociedad en su conjunto, puedan confiar.

### 5.3 Valores y compromisos

Los valores elegidos por Telefónica la definen y son el motor de todo lo que realiza. Expresan el cómo son como organización y el cómo quieren ser. De este modo, Telefónica y todas sus marcas comerciales (movistar, vivo y O2) comparten los siguientes valores:

- **Confiables:** disponer de la mejor red para ofrecer la seguridad y fiabilidad que el mercado exige. El compromiso con el cliente es la excelencia en la ejecución, cuidado en el detalle y la mejor calidad.
- **Retadores:** yendo siempre un paso más allá de lo que se espera de Telefónica, innovando para ofrecer soluciones útiles.
- **Abiertos:** dado que trabajan desde dentro como un sistema abierto y colaborativo para trasladar una actitud cercana, clara, atenta y amable

Y los compromisos que posee toda la organización para lograrlo son:

- Una conectividad que ponga a las personas por delante de la tecnología e impulse la capacidad de elección.
- Ofrecer protección y confianza para promover la soberanía de las personas en su vida digital.
- Un ecosistema de vida digital que piense en las personas y optimice su vida, que ayuda a disfrutar de un mundo de posibilidades.



#### 5.4 Utilización de Operadoras Móviles Virtuales como estrategias de convergencia en América y Europa. Ejemplos

Un operador móvil virtual u OMV (en inglés, *Mobile Virtual Network Operator* o MVNO) es una compañía de telefonía móvil que no posee una concesión de espectro de frecuencia, y por tanto carece de una red propia de radio. Para dar servicio, debe recurrir obligatoriamente a la cobertura de red de otra empresa (o empresas) con red propia (denominado Operador Móvil con Red, u OMR) con la que debe suscribir un acuerdo/contrato con las mismas. Las OMVs pueden operar con cualquiera de las tecnologías de telefonía móvil existentes, como GSM, 3G y 4G LTE, dado que al “alquilar” la red de otra operadora, su existencia está ligada a un factor de características comerciales y no tanto al tecnológico.

Con el fin de fomentar la convergencia fijo-móvil y las ofertas cuádruple play para el impulsar la industria, a nivel mundial y en particular en América, existen operadores que están implementando diferentes estrategias con ese fin. Muchos *carriers* relegan alguna propuesta de valor clave en un sólo servicio para apalancar su estrategia multiplay. Y mientras en Latinoamérica los operadores se centran principalmente en los precios, en Norteamérica están poniendo foco a la diferenciación de productos y generar valor desde allí.

A continuación se describirán las principales estrategias que son exploradas y/o utilizadas en el mundo, sumado a los ejemplos con casos de éxito:

**- Fusionarse o adquirir empresas con líneas de servicios complementarios.**

Con la creciente competencia en ofertas multiplay, los operadores están incorporando nuevos servicios y productos para ofrecer *bundles* y así mejorar su experiencia con el cliente. La migración hacia una oferta convergente completa con sistema único de facturación tiende a reducir costos, y a su vez mitigar el efecto de los descuentos en los precios y aumentar los márgenes. AT&T, empresa líder de la industria móvil, en 2015 finalizó la adquisición de DirecTV y su tecnología DTH convirtiéndose en el proveedor de TV paga más importante de los

Estados Unidos. En 2014, Tigo Colombia (móvil) fusionó su negocio móvil con el negocio fijo de UNE, realizando ofertas comerciales de multiplay. Asimismo, Claro Brasil se fusionó con Net Serviços con la estrategia de unificar internet, servicio móvil, voz fija y TV paga. En 2018, Movistar Argentina lanzó su nueva oferta de IPTV, sumándose a su oferta de telefonía fija, móvil e internet.

- **Poner en marcha un OMV**, como Megacable ha hecho en México o como la empresa VTR en Chile. Existen operadores fijos o cableras que eligen esta estrategia y han aprovechado el mercado de cuádruple play como punto de expansión comercial. Algunos de los operadores cuádruple play más exitosos en Europa occidental, tales como Free en Francia y Virgin en el Reino Unido han demostrado que los operadores pueden convertirse en un operador de red móvil completa con una fuerte oferta cuádruple play.

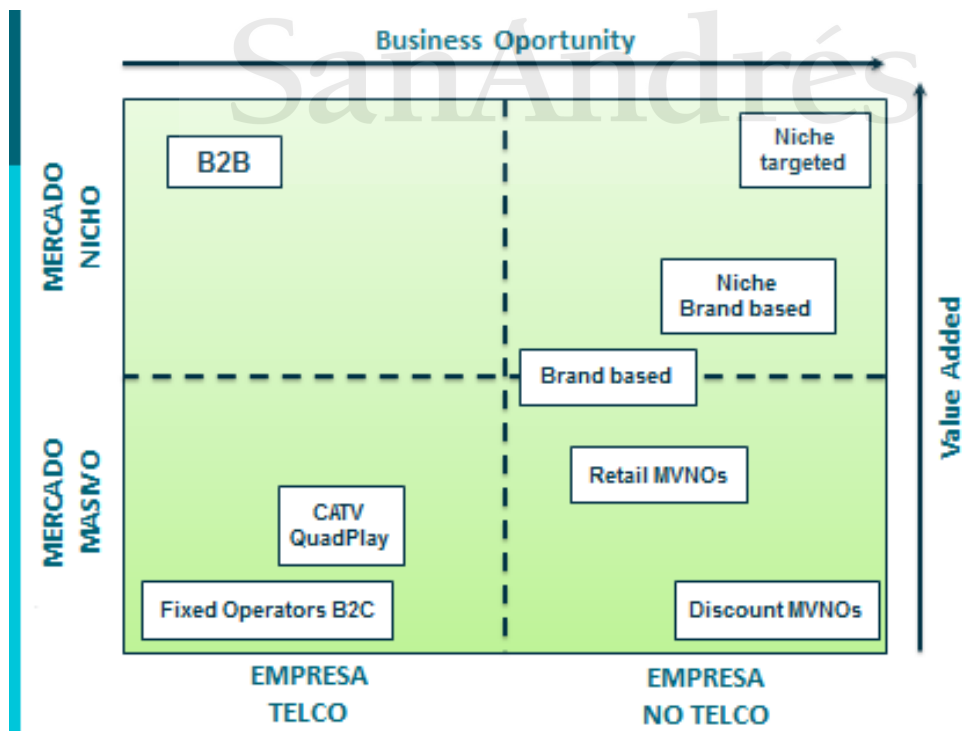
- **Descuento en precios**. La mayoría de los operadores en Latinoamérica centran su estrategia multiservicios en agresivos *pricing discounts*, que normalmente superan el 25% / 30% promedio, en aras de aumentar su base de clientes. Pero en este tipo de estrategias, el tamaño de la compañía es clave: los altos porcentajes de descuentos pueden llegar a tener un efecto negativo en la cuenta de resultados, si no se tiene escalabilidad para asumir el impacto sólo de los costos variables y potenciales aumentos de ARPU que puedan compensar el descuento de precios. El éxito de Orange en Francia y Movistar en España muestra que ofrecer un descuento significativo en el cuarto servicio es un requisito previo para impulsar la adopción cuádruple play. Por ejemplo, en el Inglaterra, Orange ofrece un descuento del 59% sobre el precio de su triple-play, Movistar (a través de O2) el 28% y del 16% Virgin Mobile.

- **Mejorar paquetización con mejor valor / mayores beneficios**. A la inversa, la mayoría de los operadores de América del Norte están mejorando su oferta de paquetes múltiples con servicios de valor agregado (SVAs) tales como la nube, programas de beneficios, integración multidispositivo con clearing de datos y funcionalidades OTT, tratando de mantener descuentos en los precios de los

paquetes por debajo del 20%, con el objetivo de mejorar la atención al cliente y su experiencia sin comprometer los márgenes. En Francia, Orange lleva adelante acciones de paquetización segmentada, como por ejemplo, ofrece un pack cuádruple play para las familias donde los clientes puedan añadir hasta cinco suscripciones móviles a la vez. En España, Jazztel (móvil, fijo e internet) tuvo una fuerte demanda gracias a sus ofertas dirigidas a su cuarto servicio en el paquete (TV) dirigido a diferentes segmentos de mercado (niños, deportes y cine).

En síntesis, cuando analizamos desde una perspectiva basada en la propuesta de valor, las OMVs lanzadas por empresas de telecomunicaciones apuntando al mercado masivo (esto es, operadores fijos entrando al mercado móvil, o cableras ofreciendo un cuádruple play) se enfrentan a una proyección de ingresos financieros limitados. Su posibilidad de éxito se potencia cuando se atacan nichos de mercado o se especializan en un target específico, como se puede visualizar en el Gráfico 13, cuya matriz pondera las oportunidades de negocio y el valor agregado al mercado entre masivos y de nicho (microsegmentación).

Gráfico 13. Matriz de valor de Operadoras Móviles Virtuales



Fuente: Pyramid Research | Global Telecom Insider Vol. 4

En suma a todo lo anterior, es importante resaltar que todos los jugadores del mercado de telecomunicaciones, independientemente las estrategias de desarrollo que lleven adelante, deben mejorar su calidad de servicio a través de la inversión en despliegue de antenas 4G/LTE y fibra óptica. Esa combinación y salto tecnológico son fundamentales para el éxito de las iniciativas de un servicio en particular como de futuras ofertas convergentes, actuando de manera complementaria respecto de generar nuevos ingresos y retener a los clientes.

### **5.5 Ejemplos icónicos a nivel mundial de OMVs prepagas**

Cómo se ha analizado anteriormente dentro de los factores políticos y tecnológicos, en el mundo se perciben a las OMVs muchas veces como una válvula de escape a las operadoras tradicionales (OMRs). Existen dos empresas que desafiaron el mercado de telecomunicaciones y sirven de ejemplo para su replicación en diferentes mercados a lo largo del mundo.

Entre sus similitudes, se encuentra uno de los modelos de negocio genérico de una OMV exitosa basada en una plataforma prepago que abarate los costos del proceso de facturación y back office, una estructura online de *customer experience*, segmentos bien definidos con foco en lo que mejor se hace, y tener una potente ventaja competitiva con una propuesta de valor creíble desde el inicio, que la competencia no pueda replicar fácilmente. Entre sus diferencias, claramente es el target al que apuntan y como lo comunican.

#### **5.5.1 GiffGaff**

Comenzando por uno de los pioneros, esta Operadora Móvil Virtual se convirtió en uno de los casos de éxito más revolucionarios de la industria telco global en la última década. GiffGaff fue lanzada a fines de 2009 y opera con un modelo de negocios low cost (*SIM-only MVNO*), alquilando la red móvil de O2 en Inglaterra, y

tercerizando muchas de sus plataformas de IT con un modelo de Software como Servicio (SaaS). Esta empresa ha demostrado que una pequeña *startup* puede combinar precios bajos, calidad de servicio y construir comunidad.

Este nuevo modelo de negocio para la industria le permitió adaptarse a sus consumidores, que más allá de su *pricing* muy competitivo, utiliza a sus propios clientes para promocionar el servicio, contestar preguntas de otros usuarios y realizar sugerencias para mejorar el servicio que presta; ofreciéndoles a cambio recompensas que pueden canjear por más servicios o directamente solicitar el dinero por PayPal. Esto bajo la venta de un producto exclusivamente prepago, sin contrato ni dispositivos con simlock, logrando alcanzar en el corto plazo, no sólo una rentabilidad admirable con base de más de 100 mil clientes recargadores, sino que con un NPS que ronda el 75% (uno de los más altos de la industria).

La compañía ha aprovechado las redes sociales para construir una comunidad que contribuye con muchas de las funciones comerciales diarias de cualquier compañía, poniendo foco e incentivando su participación en:

- *Atención al cliente*: a través de foros, creación de materiales y preguntas frecuentes que los mismos usuarios se contestan con moderación de GiffGaff. Se estimula la ayuda ante iguales situaciones entre usuarios, con un lenguaje menos corporativo y más práctico, incluso con filmaciones de videos que se pueden compartir en la plataforma. A su vez, nuevas ideas o propuestas comerciales de packs son planteadas en estos canales, donde el equipo de *management* de la compañía se nutre y define diseñarlos para satisfacer dicha demanda.
- *Ventas*: la empresa no posee puntos de venta, se realiza toda la venta online. Es por esto que alienta a sus clientes a promover su oferta comercial dándole dinero en productos tanto para el cliente que refiere a un amigo o familiar (*payback scheme*), como así también para el nuevo ingresante a la compañía. Este sistema de referidos, también ayuda al

modelo en cuanto a la reducción de costos de mantener una capilaridad física poco relacionada con el target digital al que apunta GiffGaff.

- *Marketing:* GiffGaff posee perfiles en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter) para este propósito que explota periódicamente. Ha desafiado a sus clientes a realizar comerciales de la marca a través de un concurso, y aquel que fuera seleccionado era ganador de una importante suma de dinero (€ 7.750), pero representaba un 2% de lo que le salía una campaña masiva tradicional como realizan sus competidores de la industria.

The image shows a screenshot of the GiffGaff website. The top navigation bar includes the GiffGaff logo, the tagline 'the mobile network run by you', and links for 'Our offer', 'Community', 'Help', and 'My giffgaff'. The main content area features two prominent banners. The left banner, titled 'Join our community', encourages users to join a network of members to share ideas and help each other. The right banner, titled 'Share the love & earn £5', promotes a referral program where users receive £5 credit for each new member they refer. Below these banners are two call-to-action buttons: 'Get involved' and 'Share the love'. The background of the website features a large, faint watermark of the University of San Andrés logo and the motto 'QUAERERE VERUM'.

Como resultado de este enfoque, Giffgaff opera su negocio completamente online con una estructura de costos más baja que sus rivales, dado que posee un equipo estable de 16 personas. Esto claramente le permite tener una oferta comercial agresiva con precios más bajos que sus OMRs rivales.



### 5.5.2 “48” (Cuarenta y Ocho)

“48” es la primera red móvil juvenil en línea de Irlanda. “*We’re not for everybody*” cita la página de inicio de la empresa<sup>12</sup>. A partir del relato que construye, desde el léxico y la forma de comunicarse con su target, e incluso desde el *naming* de la marca; la empresa le da servicio a jóvenes de 18 a 22 años, es decir, a un microsegmento etario de nicho por tan solo 48 meses (4 años). Pasados esos cuatro años, la empresa informa que hay otras compañías en el mercado, e invita a la migración o portabilidad hacia otras compañías que posean una oferta más acorde a ese momento de la vida del cliente, pero no del *lifetime value* que se analiza en el mundo de los negocios, sino del ciclo de la vida del adolescente. “*Serius can wait*”, “*Go Conquer*”, “*You are the Boss*”...son las principales ideas fuerzas en donde se ancla la comunicación que ofrece la compañía.

La empresa ofrece planes prepagos, con recargas desde los € 10, haciendo foco en datos (GB), llamadas de voz, roaming dentro de Europa y mensajes de texto en su oferta comercial y sin cargos ocultos ni “blah blah blah” como aclaran en su *home page*. Son el primer operador mundial que ofreció WhatsApp gratuito e ilimitado, marcando lo que actualmente es casi un genérico en la mayoría de los mercados globales.

La red es alquilada a la empresa O2 y como toda OMV online, posee la ayuda y soporte en línea, sin más “*música de espera*” como cuando se llama al call center de una empresa más grande. Este modelo de negocio se nutre de poco personal estable (14 personas) y la inversión en marketing está centrada en redes sociales y la vitalización de su oferta comercial a través de sus clientes, que al referir otros jóvenes, acceden a descuentos en sus planes.

---

<sup>12</sup> <https://www.48months.ie/>



**Help & Support**

Our customer care is all online. Why? Because it gives you quick and easy access to the help you need. No more bad hold music. We've 3 simple options, choose the one which works for you.

**Check out our FAQs »**  
There's plenty we can do to help, but we find that most issues can be resolved by reading our FAQs.

**Ask the 48 Community »**  
There are plenty of 48ers on the Community who are happy to help out. Simply post your query in the Need Help section for a speedy response.

**Contact Us »**  
Got a question about your account? Ask a 48 Agent for help and they will get back to you within 24 hours.

Como diferencial al modelo de negocio de otras OMVs y del resto de sus competidores, 48 hace un fuerte trabajo de posicionamiento construyendo *awareness* a través de su manera de comunicarse con el target. Uno de los ejemplos más claros al respecto es cuando menciona que a los 18 años, la empresa sabe que los fondos de sus clientes son ajustados, que el banco de papá y mamá probablemente esté cerrado y que al independizarse se esté pagando por primera vez, muchas de sus cosas. La compañía además sabe que el celular es la “vida” para los adolescentes y la herramienta clave para comunicarse con su red de amigos. Es decir, convierte *insights* de este segmento etario en su discurso marcarío construyendo relato acorde al target.

**WHY A YOUTH NETWORK?**

*We know that funds might be tight. The bank of Mum and Dad has probably closed and you're paying for stuff for the first time. We also know that your phone is your lifeline. How else are you going to find out what everyone's up to and where they're going.*

***That's why we've designed 48 just for you. We will help you do more of the things you love i.e. talk, text, internet, without being worried about how much it will cost.<sup>13</sup>***

<sup>13</sup> <https://www.48months.ie/boiler-plate/about-us>

## 5.6 Análisis FODA

### 5.6.1 Fortalezas

A continuación se enumerarán las fortalezas que actualmente posee Movistar:

- ✓ Infraestructura y redes 3G/4G LTE de avanzada. El CAPEX de la empresa totalizó AR\$ 11.164 millones de pesos a diciembre de 2017, y fue destinado fundamentalmente a red de fibra y a la expansión de la tecnología LTE, en aras de expandir la red ubicándola a la vanguardia de la innovación y despliegue tecnológico.
- ✓ Ecosistema digital que automatiza los sistemas de soporte y comerciales, que permite un proceso continuo de implementaciones de eficiencias que hacen más rentable la operación.
- ✓ Oferta comercial amplia y diversificada en productos prepago y pospago, que potencia la masividad para una empresa de la envergadura de Telefónica, apalancado también por un gran diferencial en el poder de la marca y notoriedad publicitaria.
- ✓ Posee una gran cobertura a nivel nacional en sus puntos de venta, ya sea con Centros de Experiencias de Clientes (propios) o a través de Agentes Oficiales, Cadenas de Retail o Distribuidores de Recargas y canales no tradicionales de ventas; teniendo capilaridad en las principales capitales y ciudades mayores a 10.000 habitantes.
- ✓ Importante *know how* en atención y comunicación sobre redes sociales y experiencia de clientes en el mundo digital con certificaciones COPC (*Customer Operations Performance Center*), la cual pretende reducir costos significativamente, al mismo tiempo que mantiene o mejora la calidad del servicio y la satisfacción del cliente o usuario final.

## 5.6.2 Oportunidades

Seguidamente se describirán las oportunidades que posee Movistar:

- ✓ Desarrollo del mercado de telecomunicaciones móviles con un gap de 8 a 10 puntos de crecimiento pendientes para alcanzar el grado de madurez y estabilización.
- ✓ Coyuntura competitiva favorable que permite la recuperación el mercado prepago perdido a manos de Personal y Claro, quienes implementan una fuerte estrategia de captación sobre esta modalidad de pago, para luego fidelizarlos realizando un *upselling* o migración positiva al sistema pospago.
- ✓ Mercado argentino de terminales liberados en aumento, lo cual permite tener mayor cantidad de dispositivos *sim free* que incrementen el mercado potencial al cual apunta la Operadora Móvil Virtual. Además, a fines de 2018 y principios de 2019, comienzan a importarse terminales dual sim, acrecentando aún más el mercado a captar.
- ✓ Reducción de días y simplificación del trámite de portabilidad numérica de 10 a sólo 1 día hábil según la ENACOM<sup>14</sup>, lo que permite a los usuarios de telefonía móvil cambiar de prestador/compañía cuando les resulte conveniente conservando su número telefónico. A su vez, el período mínimo de permanencia en una empresa para portar la línea a otra operadora es de 30 días corridos, cuando anteriormente era de 60 días.
- ✓ Centrales y antenas de red con vacancia y tecnología disponible para que exista un nuevo Operador Móvil Virtual que alquile la red, sin que ello implique la saturación del espectro, y pueda ofrecer un servicio de igual calidad que los Operadores Móviles de Red.

---

<sup>14</sup> ENACOM: Ente Nacional de Comunicaciones, dependiente del Poder Ejecutivo Nacional.

- ✓ Nuevo reglamento para OMVs, que permite la desregulación del mercado de telecomunicaciones móviles permitiendo la complementariedad y captación de nichos de mercado.

### 5.6.3 Debilidades

Prosiguiendo con el análisis, se mencionarán las debilidades que Movistar tiene:

- ✓ Falta de conocimiento práctico en la implementación de campañas ultrasegmentadas y con foco en la base de la pirámide. Movistar se caracteriza por apuntar a niveles socioeconómicos altos, con un ARPU superior al promedio del mercado y con servicios de valor agregado (SVAs) diferenciales al de la competencia.
- ✓ Estructura comercial poco adaptada a una estrategia de guerrilla o de nicho. Los canales de venta están acostumbrados a trabajar con una oferta masiva: el 60% de su facturación está dada por la venta de dispositivos móviles de diferentes marcas asociados a una línea postpaga con una estrategia de pricing competitiva sostenida por un subsidio de terminales que Movistar abona.
- ✓ Las estrategias de comunicación son masivas, y no segmentadas a un nicho de mercado en particular. Esto permite aumentar la lealtad de los consumidores en el segmento postpago, pero no así en el segmento prepago, que no se sienten identificados con la misma.
- ✓ En cuanto a la atención hacia clientes prepagos, al tener menor ARPU y ser el menor porcentaje de la cartera de clientes totales de la compañía, se los segmenta y prioriza de manera diferente en el IVR de atención de la empresa respecto de los usuarios postpago. Esto impide actuar de manera rápida ante pedidos, consultas, quejas y reclamos, dejando a muchos

clientes de esta modalidad de pago, sin satisfacer al momento de interactuar con la compañía.

#### 5.6.4 Amenazas

Por último, se puntualizarán las amenazas a las que se enfrenta la compañía:

- ✓ Competencia fuertemente centrada en precios (Claro). Esta estrategia la aplica no sólo en Argentina sino que a nivel LATAM en todos los países donde opera. En su ADN organizacional, Claro prefiere aumentar su base de clientes a costa del margen de EBITDA y para ello, la simplificación de planes y los menores precios vs. Movistar y Personal, son las opciones elegidas a la hora de la toma de decisiones.
- ✓ Ofertas convergentes de cuádruple play. Con la fusión entre Telecom y Cablevisión, las ofertas de *bundles* y la agresividad en la fidelización de clientes de Personal que posean Fibertel, repercutirán en ofertas más atractivas y en el blindaje de gran parte del mercado que ya posee en su gran mayoría.
- ✓ El contexto económico del país con proyecciones de inflación interanual del 44,7% según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) que publica el Banco Central de la República Argentina (BCRA)<sup>15</sup> y una inflación núcleo proyectada de 48%. Esto afecta de lleno y con gran impacto a los niveles socioeconómicos bajos, que destinan sus ingresos principalmente a la compra de alimentos y bienes de primera necesidad. En términos corporativos, la evolución de los Índices de Precios del Consumidor (IPC) o tasa de inflación, no sólo terminan afectando la demanda sino que también lesionan el margen de rentabilidad que debe

---

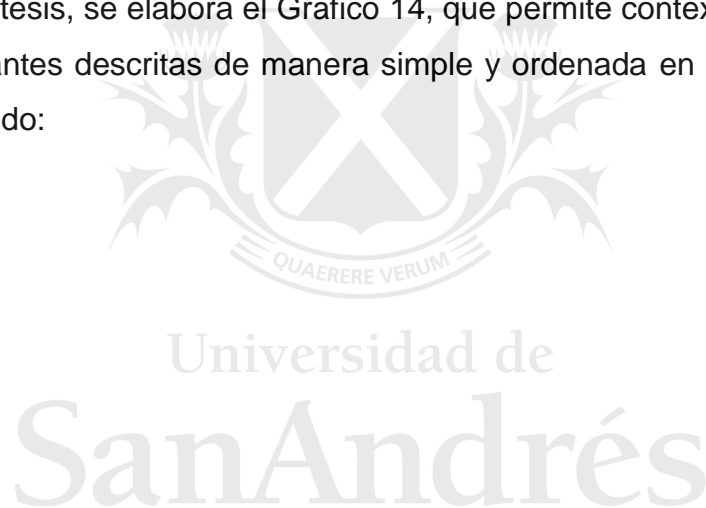
<sup>15</sup> REM\_BCRA Octubre 2018

[http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento\\_Expectativas\\_de\\_Mercado.asp](http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp)

reducirse en aras de mantenerse cercano al punto de equilibrio, mantener los márgenes y no caer por debajo de los costos operativos.

- ✓ Caída del PBI 2018 en -2,1% y un 2019 con una expectativa moderada de +1,5% junto con otro punto de vista pesimista de -1,0% según diferentes consultoras especializadas en la macroeconomía argentina, advierten un año al menos complicado para el consumo masivo, si bien las telecomunicaciones ya son un rubro importante y que está dentro de la canasta básica.

A modo de síntesis, se elabora el Gráfico 14, que permite contextualizar y analizar las variables antes descritas de manera simple y ordenada en cuatro cuadrantes bien diferenciado:





**Gráfico 14. Análisis FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Infraestructura y redes 3G/4G LTE de avanzada.</li> <li>✓ Ecosistema digital que automatiza los sistemas de soporte y comerciales.</li> <li>✓ Oferta comercial amplia y diversificada en productos prepago y pospago. Poder de la marca.</li> <li>✓ Posee una gran cobertura a nivel nacional en sus puntos de venta.</li> <li>✓ Importante <i>know how</i> en atención y comunicación sobre redes sociales y experiencia de clientes en el mundo digital con certificaciones COPC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mercado telco con gap de +8/10 puntos para seguir creciendo en penetración.</li> <li>✓ Coyuntura competitiva favorable que permite la recuperación el mercado prepago.</li> <li>✓ Mercado argentino de terminales liberados en aumento. Dual sim.</li> <li>✓ Simplificación del trámite de portabilidad numérica y reducción del período mínimo de permanencia en una empresa.</li> <li>✓ Centrales y antenas de red con vacancia</li> <li>✓ Nuevo reglamento para OMVs.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sin experiencia en implementación de campañas ultrasegmentadas y con foco en la base de la pirámide.</li> <li>✓ Estructura comercial poco adaptada a una estrategia de nicho.</li> <li>✓ Estrategias de comunicaciones masivas y no segmentadas a un nicho de mercado en particular (BOP).</li> <li>✓ Atención diferencial a clientes prepago por menor ARPU que la base sin respuestas rápida ante pedidos, consultas, quejas y reclamos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competencia fuertemente centrada en precios y simplificación de planes (Claro).</li> <li>✓ Ofertas convergentes de cuádruple play tras fusión entre Telecom y Cablevisión, Bundles y mayor agresividad en retención. Blindaje de base de clientes.</li> <li>✓ Contexto económico con inflación interanual del 47,5% Impacto en demanda y en márgenes de rentabilidad</li> <li>✓ Caída del PBI 2018 en -2,1% y una expectativa de +1,5/-1,0% para el 2019.</li> </ul>



## 6. ESTRATEGIAS DE MARKETING

### 6.1 Introducción al pensamiento de la estrategia de marketing

Como se fue describiendo a lo largo del presente documento, e influenciado en el marco teórico por el sociólogo, filósofo y ensayista polaco Zygmunt Bauman y su concepto de Modernidad Líquida<sup>16</sup>, sabemos que las empresas y organizaciones compiten y se desarrollan en un escenario signado por el cambio y la transformación constante, en donde las formas de pensar cotidianas basadas en la repetición histórica, infiriendo que el futuro será más de lo mismo y se volverán a repetir las condiciones de manera cíclica; caen de forma abrupta ante nuevas circunstancias ambiguas y complejas de entornos líquidos. Es por este motivo que si pretendemos pensar de manera tradicional para encarar nuevas situaciones atípicas, absorbidos por la incertidumbre de lo desconocido, se requieren de habilidades tales como creatividad, imaginación, innovación, reflexión original y además de todo ello hacerlo de una manera continua, produciendo aprendizaje de los resultados alcanzados y capitalizando experiencias de circunstancias y escenarios análogos.

Ello implica vernos obligados a constituir el pensamiento estratégico como un proceso de altísima racionalidad y razonamiento analítico como en el método tradicional, pero con un pensamiento interactivo que desarrolle la inteligencia a través de su práctica y que itere de manera tal que permita autoproducir conocimientos para incrementar la capacidad de generar alternativas viables con el fin de obtener un diagnóstico, plantear una estrategia definiendo objetivos, para luego transformarlos en resultados. Previamente, se debe realizar un gran esfuerzo por entender e interpretar el entorno, el escenario, el espacio donde debe desarrollar su actividad la organización y detectar donde están instaladas las necesidades, en una búsqueda persistente para adaptar y aprovechar la mejor combinación de los recursos existentes.

---

<sup>16</sup> BAUMAN, Zygmunt, (2002), *Modernidad líquida*, Fondo de Cultura Económica Argentina S.A. (p.9)

Para lo antes expuesto, se ha diseñado un modelo piramidal el cual será el utilizado en el presente trabajo para el ordenamiento del pensamiento estratégico. Los fenómenos del mundo real y de los mercados de alta competencia (océanos rojos), no siempre siguen una tendencia lineal. Más bien difícilmente pueden analizarse linealmente, por lo tanto, descomponer una situación en sus elementos y volverlos a ensamblar constituye un ejercicio vital para transformar objetivos en resultados.



Dentro del pensamiento estratégico, se prioriza el análisis de cada uno de los componentes que conforman una determinada situación, para potenciar las capacidades de razonamiento acerca de cada uno y volverlos a reestructurar con una óptica más ventajosa. Por lo tanto, el primer paso del modelo (y que ya hemos desarrollado en los anteriores

puntos de este trabajo) es el **análisis del contexto y el marco competitivo**. Lograr comprender el ecosistema donde se desarrollan los negocios de Telefónica y Movistar, nos permitirá construir un marco competitivo de referencia que identifique las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que afectan al mercado objetivo. Es de destacar, que es la base de la pirámide en el modelo presentado, principalmente porque es la parte más importante del pensamiento estratégico.

Es escasamente probable que se obtengan buenos resultados sin un análisis y conocimiento previo del contexto. Si bien existe una relación de complementariedad y ambigüedad entre el pensamiento estratégico y el intuitivo, este último puede formar ciertas iniciativas originales provocadas por la creatividad y la innovación para la transformación organizacional. Es a través del

**diagnóstico consensuado** (el segundo paso del modelo), el razonamiento analítico y el procesamiento crítico de esa información, que una estrategia o curso de acción toma forma en sus etapas de elaboración, formulación e implementación como proceso interno del planeamiento estratégico.

Cabe resaltar que el modelo presentado agrega la palabra consensuado al diagnóstico, dado que uno de los desafíos prioritarios lo constituye el hecho de que todos los directivos estén alineados en cuanto a conocer las capacidades y recursos de la organización, tanto actuales como potenciales, para reflexionar acerca de las direcciones estratégicas correctas y viables. Si bien todos poseen la misma información del contexto y del marco competitivo, cada área de la empresa puede tener una opinión diferente hacia donde avanzar o qué curso de acción llevar a cabo. Si esto sucede, las energías y esfuerzos de cada área se malgastarán por no tener un objetivo común. Un diagnóstico sin el apoyo de todas las áreas, que conociendo la historia, los valores y la cultura de la empresa, como así también su funcionamiento y operaciones, no piensan de igual forma, complicará sin lugar a dudas el diseño de la estrategia final. Básicamente, esta potencial falta de consenso puede condicionar fuertemente y restringir un futuro promisorio en términos de aprovechamiento de las oportunidades o necesidades del contexto a satisfacer.

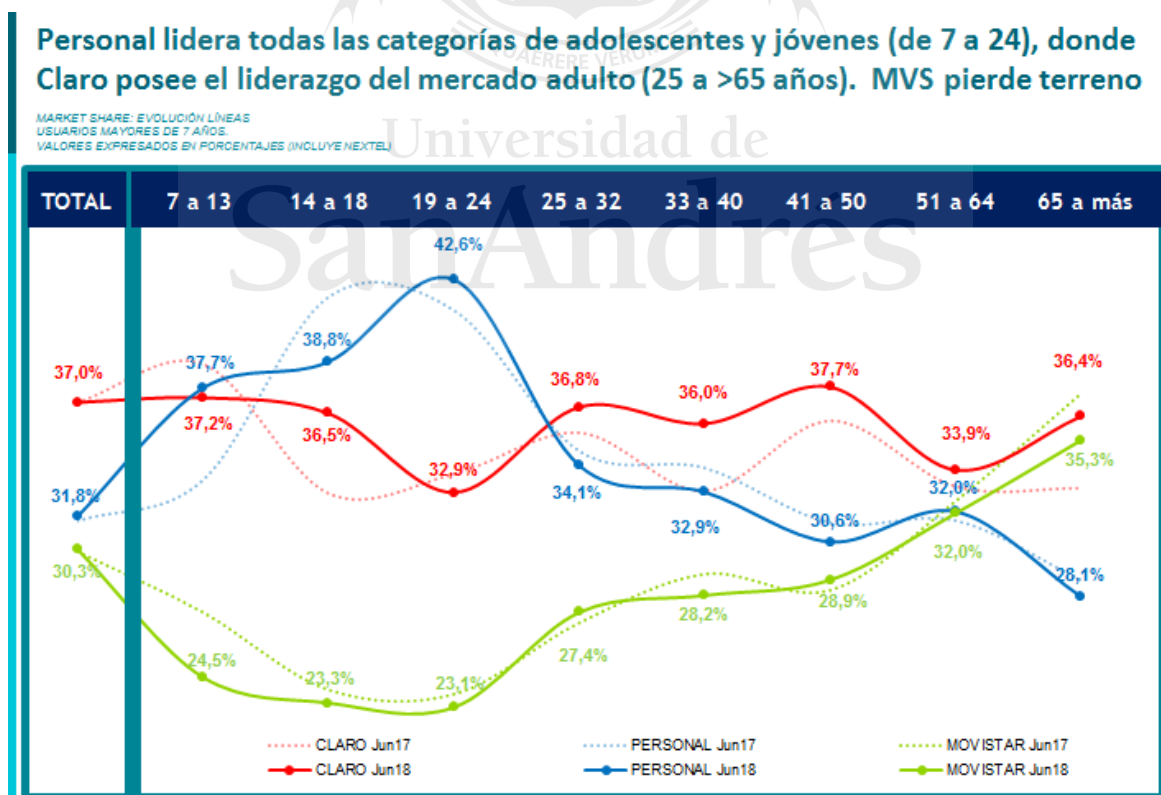
En conclusión, una vez identificado el contexto competitivo y con un diagnóstico consensuado entre las diferentes áreas involucradas, la tercera y última etapa del modelo es la **estrategia**, que se define con forma de plan de acción siendo una orientación explícita para la conducta futura. Combina intencionalidad con deliberación, por lo tanto modela pensamiento con acción y actitud de cambio a través de la definición de objetivos a alcanzar, que se deberán llevar a cabo durante un período determinado y medible.

## 6.2 Segmentación

Como hemos analizado anteriormente, Movistar se encuentra tercero en *market share* con una tendencia estable a mantenerse en su base de clientes, mientras que Claro y Personal son los dos *carriers* que aprovechan las oportunidades que ofrece el mercado y captan nuevos usuarios trimestre a trimestre, teniendo una ganancia neta positiva en su parque de clientes .

Del mismo modo, cuando desagregamos y buscamos entender en qué situación de mercado está la compañía según el nivel etario, nos encontramos que Personal lidera desde la franja de 7 a los 24 años<sup>17</sup>, donde luego Claro se vuelve el líder de mercado en el segmento adultos y a su vez, es donde Movistar tiene concentrada su mayor base de clientes (ver Gráfico 15)

**Gráfico 15: Market Share total mercado móvil, por compañía y edad**



Fuente: Kantar World Panel – Informe de mercado al 2Q18

<sup>17</sup> En segmento 7 a 13, el líder histórico es Claro. Hay un crecimiento YTY de Personal, que al tener el estudio un margen de error de +/- 0,9% existe un empate técnico.

Para profundizar el análisis, es clave entender la potencialidad de cada segmento etario. Y una de las variables a analizar es cuántos ingresos genera cada uno. En la mayoría de las industrias de consumo masivo se utiliza el ticket promedio como unidad de medida o métrica consistente para la toma de decisiones. En la industria de telefonía celular, se utiliza la denominación ARPU (*Average Revenue Per User*), que refiere al gasto/consumo promedio por usuario.

Según el Gráfico 16, existe una gran oportunidad para el segmento de 19 a 24, que a Junio 2018 alcanza una penetración de 81,9%, y si bien está por encima de la penetración de mercado (76,8%), se ubica muy por debajo de aquellos segmentos etarios considerados maduros o más consolidado como el de los adultos, que va entre los 25 y 40 años, en donde 9 de cada 10 personas poseen una línea celular. Sobre la identificación y consideración de este *gap* de casi 10 (diez) puntos porcentuales como potencial, es a donde se asentará la captación de *fresh market* a través del lanzamiento de una Operadora Móvil Virtual.

**Gráfico 16: Evolución penetración y ARPU por segmento etario**

**EXISTE UNA GRAN OPORTUNIDAD DE AUMENTAR LA PENETRACIÓN EN EL SEGMENTO ETARIO DE 19 A 24 AÑOS**

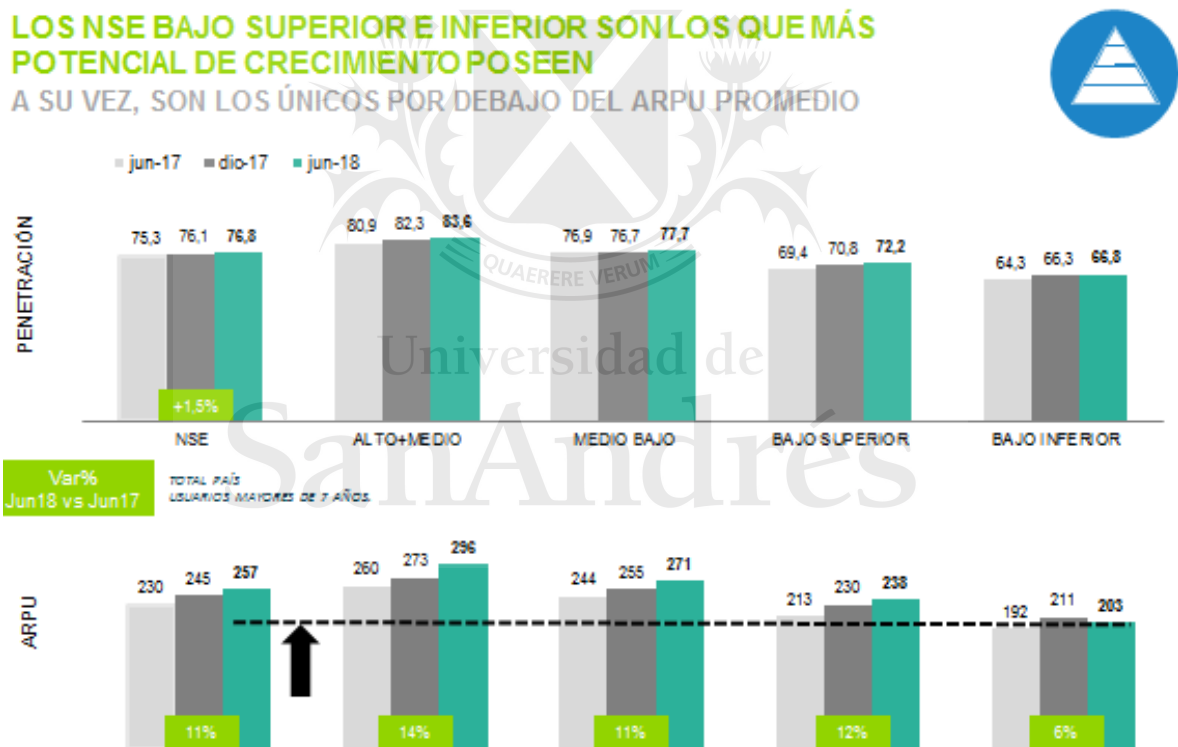
LOS INDIVIDUOS MAS HEAVY USERS -> MAYOR INCREMENTO DE ARPU



Fuente: Kantar World Panel – Informe de mercado al 2Q18

Además de la segmentación etaria, la variable por nivel socioeconómico (NSE) que se analiza en el Gráfico 17 define que la penetración de aquellos individuos que pertenecen a la base de la pirámide social, se encuentra por debajo de la media del mercado (76,8% vs. 72,7% y 66,8%). Esto evidencia una clara oportunidad a capturar en aras de aumentar la cantidad de nuevos usuarios en este segmento que aún no han ingresado a la categoría, examinando a su vez, la posibilidad de desarrollar el ARPU que también se encuentra por debajo del promedio del mercado y con un *gap* más que considerable para explotar con respecto al segmento ABC1.

**Gráfico 17: Evolución penetración y ARPU por segmento NSE**



*Fuente: Kantar World Panel – Informe de mercado al 2Q18*

Relacionado a lo anterior, la base de la pirámide promedia los AR\$ 221 mensuales de ARPU, estando sólo a AR\$ 75 de diferencia con el NSE ABC1 y C2 (ALTO+MEDIO). Entendiendo que este segmento socioeconómico percibe un piso de ingreso mensual que ronda los AR\$ 41.500, como se puede observar en el Gráfico 18 que analiza la pirámide salarial de 2017; y que la base de la pirámide



tiene un tope de AR\$ 18.000, el gap para poder desarrollar un crecimiento en ARPU a través de un producto prepago, verifica ser la mejor estrategia para abordar el segmento. Además, estos estudios dejan claro que la lógica del consumo masivo cambió. Si bien en años anteriores teníamos un mercado principalmente de demanda, con un entorno expansivo y en donde el poder adquisitivo de un consumidor promedio le permitía ir hacia el producto o servicio que deseaba adquirir, el contexto actual obligó a tener un mercado principalmente enfocado en la oferta, donde las empresas deben salir a vender ante un escenario de contracción moderada dominado por la cautela.

**Gráfico 18: Pirámide salarial a 2017 con proyección Dic18**



Fuente: Guillermo Olivetto, Consultora W

Asimismo, y a nivel mercado en general, existió un cambio de época en donde la sociedad de consumo llevó al consumidor de ser un *shopper* culposo, con una connotación negativa por comprar marcas de bajo precio o de marcas blancas, a un *shopper* inteligente racional y experto en cuidar el presupuesto. Esto obligó a las marcas a diseñar nuevos argumentos para ofrecerle al consumidor y que siga eligiendo mi marca más allá del precio; sino también brindando innovación asociada a diferentes necesidades como: conveniencia, practicidad y



funcionalidad. Hoy en día, la sociedad ya no convalida cualquier precio; el desafío para las empresas ya era, y ahora lo es doblemente, cómo recalibrar la ecuación esencial de los negocios:  $P \times Q$  (precios y cantidades)

Caracterizando conductualmente a la base de la pirámide, este NSE prioriza el volumen y no la marca, salvo en bienes de primera necesidad y limpieza. Con lo cual, la estrategia de lanzamiento estará basada principalmente en un precio competitivo para ganar la preferencia de estos consumidores atentos, cautelosos y ahorrativos cediendo algo de margen. Kantar World Panel caracteriza al *Fresh Market* (INGRESANTES) de la siguiente manera:



Necesitamos llegar a clientes que tienen comportamientos y usos diferenciados con propuestas distintas y sobre todo, ganadoras. En una investigación de mercado interna de Movistar, aplicando técnicas de *Data Discovery* y *Data Analytics* sobre la base de clientes, se buscó entender la diferencia entre el perfil de su base recargadora de jóvenes de 19 a 24 años versus el total masivo de la base de clientes. Entre los resultados obtenidos, y a modo de resumen, se diseñó el siguiente cuadro explicativo:



Los jóvenes realizan más altas de simcards sin equipo (79%), es decir compran sólo el chip porque ya cuentan con un terminal liberado versus un 45% del masivo de la base. Internet, redes sociales y WhatsApp son sus principales consumos de datos y no poseen un perfil duplicador. Esto significa que no esperan a que haya un Duplicate o Triplicate (promociones de recargas genéricas en la industria para recargar el monedero virtual y multiplicar por dos o por tres el valor de la recarga). Sino que recargan cuando pueden, cuando poseen dinero y necesitan realmente usar el celular. Prefieren no aprovechar la promoción, recargar en el día y estar nuevamente conectados.

En síntesis, el target objetivo son los jóvenes de 19 a 24 años pertenecientes al segmento de NSE bajo superior y bajo inferior. Este clúster ha alcanzado una penetración similar a los adultos de 25 a 40, que son los que mayor ARPU poseen. Con lo cual, aún existe un margen de posibilidades para no sólo desarrollar el ticket promedio, sino para seguir creciendo desde el *Fresh Market* (personas que aún no están en la categoría) o desde el Revolving (movimiento que refleja el cambio de operadora) positivo, atrayendo jóvenes que actualmente poseen líneas de la competencia.

### 6.3 Posicionamiento






Movistar está muy bien posicionada en el mercado argentino siendo considerada una marca líder de manera continua desde 2005. Sin embargo, tiene un gap importante con la competencia en el segmento joven y en la base de la pirámide y esto hace difícil la recuperación de terreno con la marca actual. Por ende, la clave de éxito del presente trabajo busca hacer foco en implementar una nueva estrategia que pretende lanzar una OMV con una nueva marca, para no dañar a la principal, construyendo relato desde cero. Si bien la marca no está aún definida, y se deberán realizar pretesteos de *namings*, sí este Plan de Marketing pone énfasis en que deberá tener un nuevo estilo, un nuevo lenguaje, y sobre todo una nueva oferta que apunte directamente al segmento objetivo.

Para determinar el *Top Of Mind* (TOM) de la marca y la valoración de atributos de la misma, se tomará como base de análisis una investigación de mercado realizada de manera sistemática, conocida como tracking continuo de marca, que Millward Brown realiza para la industria de telecomunicaciones móviles. Esta consultora forma parte de uno de los conglomerados más grande en lo que respecta a *Market Research*, y el tracking marcario es un estudio de recolección de datos de forma digital, con un panel online y metodología CAWI<sup>18</sup>. Los encuestados se conectan para participar en la encuesta en sus casas o desde sus dispositivos móviles, en su tiempo personal y sobre todo, sin entrevistadores, con lo cual se obtienen respuestas totalmente auto-completadas y más honestas.

Para el diseño de la muestra, se han tenido en cuenta los siguientes parámetros:

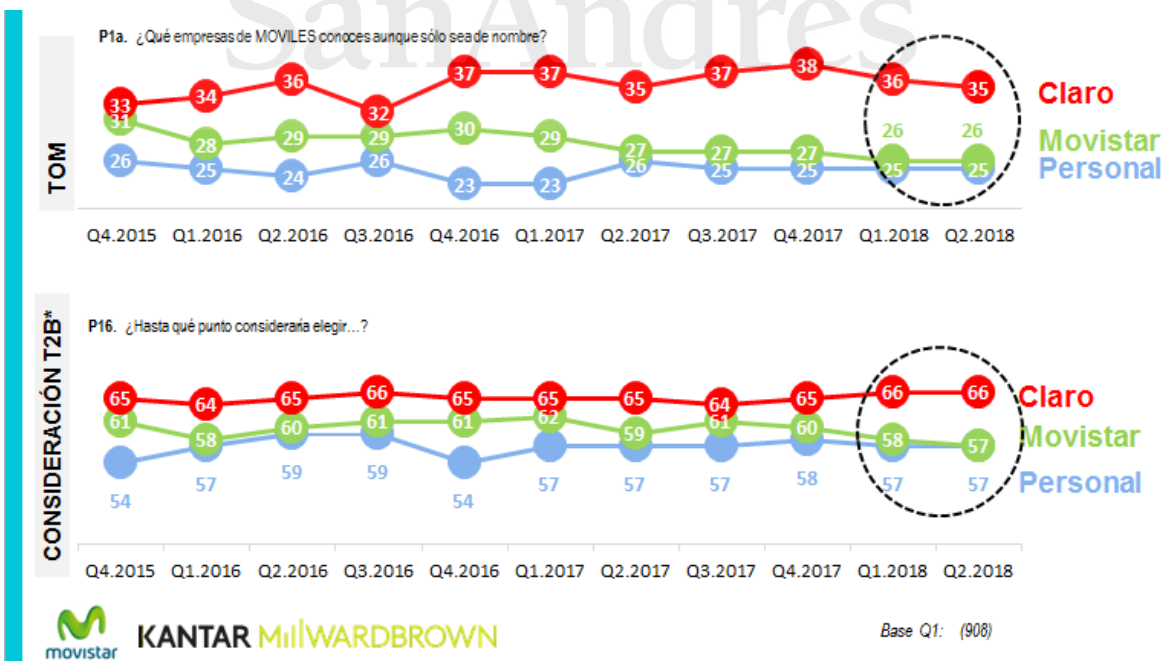
---

<sup>18</sup> CAWI = Computer Aided Web Interviewing

	¿Quiénes?	Hombres y mujeres, 14 a 65 años, NSE ABCD1 No rechazadores de los servicios de telecomunicaciones (móviles, fija e internet)
	¿Cuántos?	300 casos por ronda (Base trimestral: 908 casos)
	Metodología	100% CAWI (online)
	¿Cuándo?	Período anterior: Q1 enero – marzo 2018 Período actual: Q2 abril – junio 2018
	¿Dónde?	AMBA, Norte y Sur (Argentina)

Comenzando con el análisis de los resultados, en el Gráfico 19 se puede observar como Claro conquista durante los últimos años el TOM de la industria de telefonía móvil trimestre a trimestre. Y mantiene el dominio del mismo, en línea con su liderazgo de mercado. Así como aparece en primer lugar en la recordación de los clientes, también es la empresa líder en consideración con un importante gap versus la competencia. Es decir, Claro además es el operador más considerado de la categoría. Esto significa que si tuviesen que contratar el servicio de telefonía móvil, casi 7 de cada 10 personas (66%) elegirían Claro.

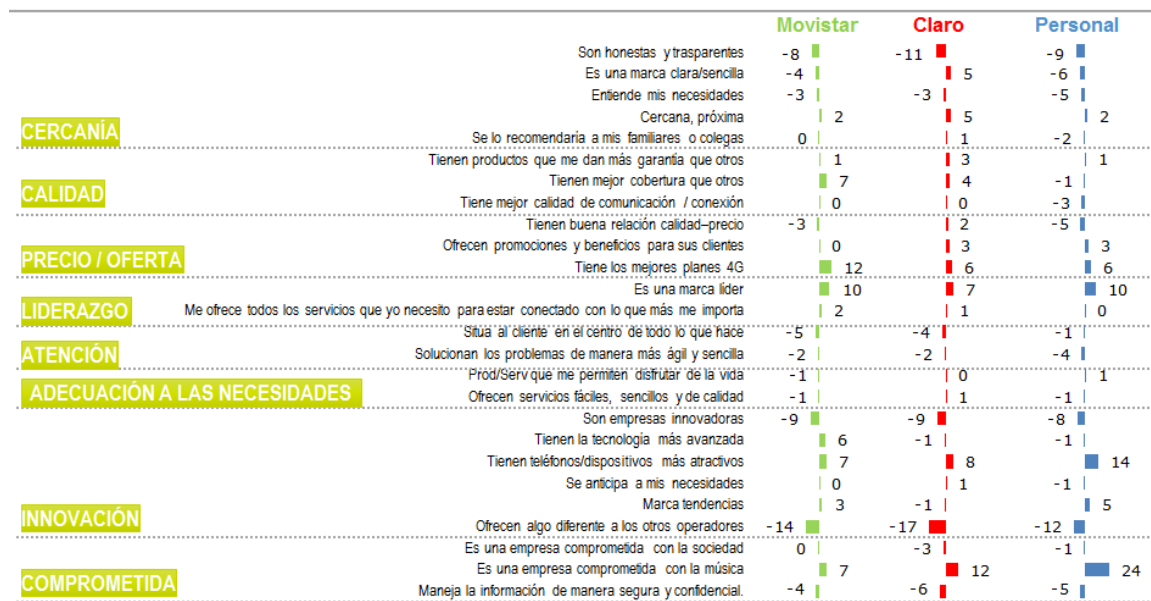
Gráfico 19: Evolución TOM y Consideración por carrier



Fuente: Millward Brown – Tracking de marca 2Q18

Del mismo modo que hemos analizado estos KPIs marcarios, también debemos examinar otros indicadores que construyen el *Brand Equity* de cada marca. Entre ellos, está la calidad percibida por parte de los clientes y la valoración de atributos que permiten obtener una ventaja competitiva respecto al resto del mercado. Estos atributos quedan expuestos en el siguiente Gráfico 20.

**Gráfico 20: Imagen de marca por carrier**



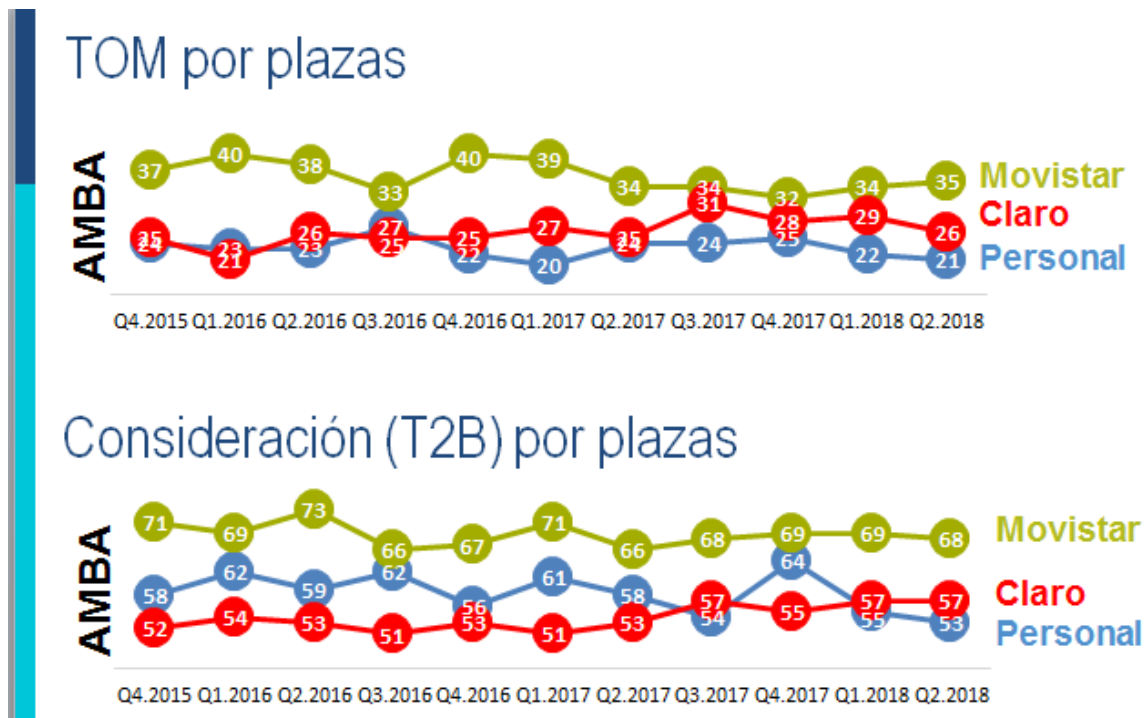
*Fuente: Millward Brown – Tracking de marca 2Q18*

Cuando analizamos la dimensión cercanía, no hay diferencias de percepción entre los tres principales operadores respecto a su honestidad y transparencia. Esto claramente es una cuestión de industria y dada la masividad del servicio ofrecido es difícil de revertir en el corto plazo, y menos aún, una sola compañía. Lo interesante en este punto es que a diferencia de Movistar, Claro se perfila como la empresa más cercana y sencilla del mercado.

Los atributos que sí son reconocidos por parte de los clientes para con Movistar, son aquellos que se refieren a la calidad de sus redes y el tener mejor cobertura que la media de la industria. Esto es clave para el lanzamiento de la Operadora Móvil Virtual, dado que se apalancará en un modelo de negocio que alquile dicha red. Con lo cual, será una gran ventaja competitiva que se agrega por traslación.

Sin embargo, es importante resaltar que Movistar no cuenta con buena imagen respecto a la relación calidad-precio y ofrece pocos beneficios o promociones a sus clientes respecto de la competencia. Estos atributos valorados por los clientes pero no potenciados por Movistar, son aquellos en donde debe posicionarse la nueva OMV con una agresiva estrategia comercial y construir *equity* propio sin afectar la imagen principal de Movistar, que como este estudio refleja, los consumidores la catalogan como una empresa que marca tendencias y sobre todo, una empresa líder. Serán elementales los esfuerzos que se realicen desde la nueva operadora en acciones de comunicación y promoción, para potenciar el reconocimiento de la marca y que el recuerdo publicitario se convierta en conocimiento espontáneo. En el primer año desde el lanzamiento, aumentar la presencia mental y la consideración en los jóvenes de 19 a 24 años de la base de la pirámide en AMBA, será uno de los principales objetivos a perseguir y medir con el tracking de marca.

Gráfico 21: Top Of Mind y Consideración por región AMBA



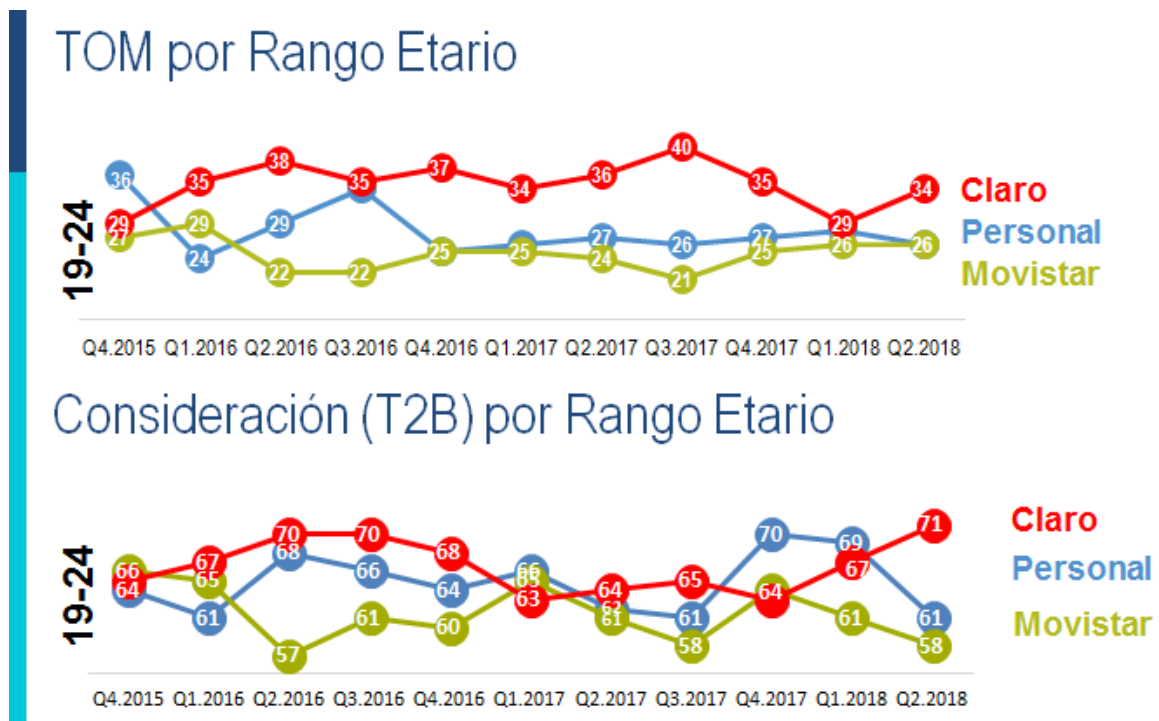
Fuente: Millward Brown – Tracking de marca 2Q18



Haciendo foco en la plaza donde se lanzará, y a diferencia del análisis total país antes visto, en el Gráfico 21 se observan el TOM y Consideración exclusivamente de la región AMBA donde se expandirá la Operadora Móvil Virtual. Allí, Movistar es el líder indiscutido con un gap de +9 puntos porcentuales versus Claro, su primer seguidor y líder de prepago. Movistar lidera esta plaza principalmente por su fuerte *market share* y posición dominante en producto postpago.

Cuando analizamos los mismos indicadores pero con una segmentación por rango etario en el Gráfico 22, visiblemente Claro lidera el segmento joven (19-24) con una amplia diferencia, que ronda en casi 10 puntos porcentuales tanto en el *Top Of Mind* como en el *Top Two Box* (T2B) de Consideración y siendo además Movistar, la empresa menos considerada. Los jóvenes prefieren primero a Claro y luego a Personal, antes que a la empresa de Telefónica.

Gráfico 22: Top Of Mind y Consideración por Rango Etario de 19 a 24 años

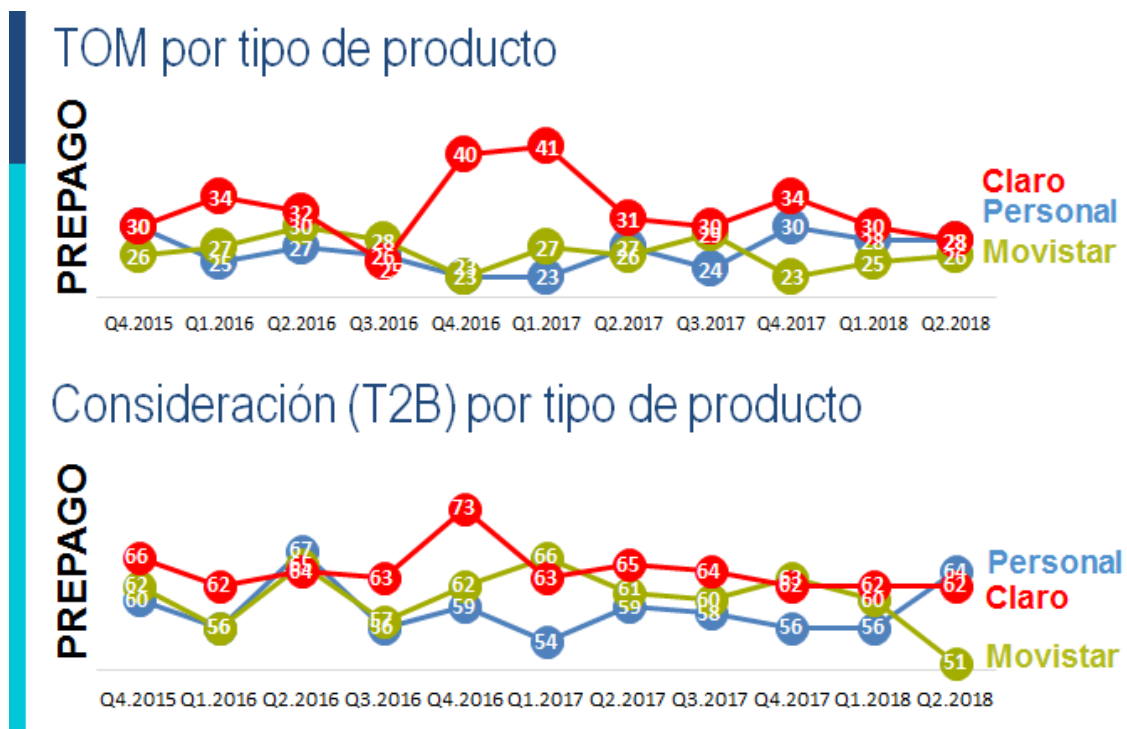


Fuente: Millward Brown – Tracking de marca 2Q18



Para finalizar el análisis de indicadores marcarios, en el Gráfico 23 se analizan ambos indicadores por tipo de pago o producto. Y en particular, dada que nuestra oferta comercial y estrategia competitiva para el lanzamiento de la Operadora Móvil Virtual se enfoca en el segmento prepago, se expondrán los resultados de tal producto. En el mismo, se observa que no existen diferencias significativas. Si bien Claro lidera el TOM por +2 puntos porcentuales, no saca una diferencia abrumadora entre Movistar y Personal. Donde sí existen diferencias considerables, es en términos de la Consideración. Aquí sí Claro y Personal, con mayor *market share* que Movistar, se despegan a +11 y +13 puntos porcentuales respectivamente. Es decir, que un cliente prepago actual de Claro, de pensar portar su línea a otra compañía o comprar un nuevo chip y mutar de empresa, tiene más propensión a cambiarse a Personal que a Movistar. Y viceversa en el caso de un cliente prepago de Personal, cuya preferencia de migración, está centrada más en Claro que en Movistar.

**Gráfico 23: Top Of Mind y Consideración por producto (tipo de pago)**

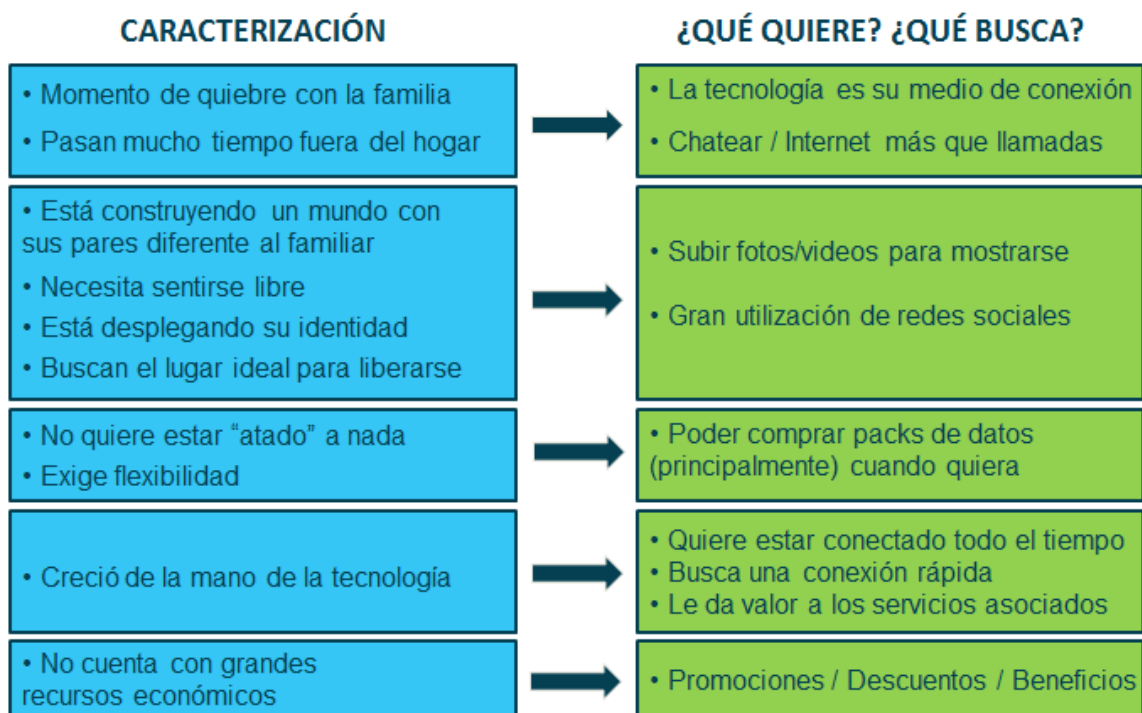


Fuente: Millward Brown – Tracking de marca 2Q18

Por lo antes expuesto, es evidente que Movistar posee un capital marcario muy importante y es considerada como una marca líder e innovadora en la industria, principalmente en la región AMBA. Pero en lo que respecta al segmento joven y al producto prepago, la competencia posee una mejor *performance*, convirtiéndose ambos *clústeres* en una avenida de crecimiento para capitalizar a través de una estrategia de ataque frontal con el lanzamiento de una nueva marca que irrumpa en estos nichos de mercado sin lesionar el *brand equity* de Movistar, que con más de 12 años de vigencia desde su nacimiento, ya se encuentra muy consolidada y presente en la mente de los argentinos.

#### 6.4 Propuesta de valor. Factores claves de éxito

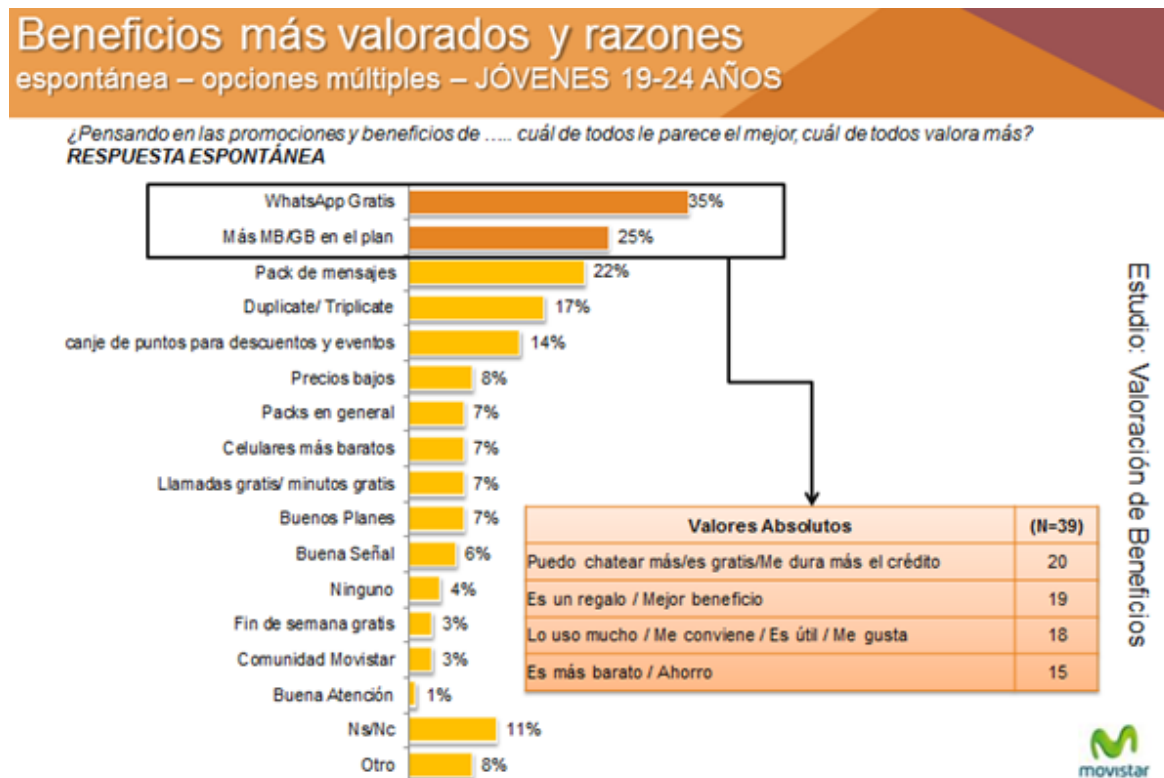
En la actualidad, los jóvenes poseen gustos diferentes y la sociedad de consumo a la que pertenecen y con la que se identifican, influye en su comportamiento. No es casual que según la región, las preferencias y los gustos muten entre lo aspiracional y lo cotidiano. En el siguiente cuadro, se resumen las principales características y qué es lo que quieren o buscan:



*Fuente: Elaboración propia*

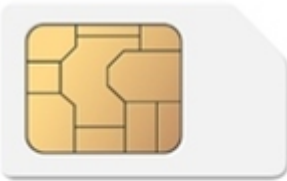
Sin embargo, con respecto a qué preferencias poseen sobre promociones y beneficios que valoran dentro de la oferta comercial de las empresas de telefonía celular, claramente la utilización de datos (navegar en Internet, chatear y redes sociales) predomina por sobre la voz y los SMS, la cual es más valorada por los adultos mayores de 25. Esto se desprende del Gráfico 24 que se muestra a continuación, que a través de una encuesta de valoración de atributos sobre una base de 115 respuestas de jóvenes de 19 a 24 años, expresan espontáneamente qué prefieren a la hora de diseñar una oferta comercial adaptada a dicho segmento etario.

**Gráfico 24: Beneficios más valorados. Jóvenes de 19 a 24 (N=115)**



*Fuente: Investigación de Mercado Telefónica – Estudio Valoración de Beneficios (Ene18)*

Es por esto que los factores clave de éxito del presente lanzamiento estarán dados por una estrategia centrada en cuatro pilares o segmentos bien definidos:



**LANZAMIENTO  
OMV**

- ✓ Producto Prepago
- ✓ Segmento etario de 19 a 24 años
- ✓ NSE D1D2 – Base de la Pirámide
- ✓ Región AMBA

Por ende, la propuesta de valor sobre la que radica este lanzamiento, se constituirá en base a una serie de ventajas competitivas o diferenciadores que a través de la creación de una nueva Operadora Móvil Virtual, tenga una comunicación clara, abierta y sencilla que le hable exclusivamente al segmento de jóvenes de 19 a 24 años de edad, con una oferta comercial que haga foco en los beneficios más valorados por ellos y potencie, en esta sociedad actual donde se construye identidad mediante el consumo, sus ganas de pertenecer desde la individualidad de cada uno a un mundo exclusivamente de ellos. Asimismo, es clave para apalancar el crecimiento de la OMV en la base de la pirámide la relación precio-beneficio y los diferentes canales de venta en el Área Metropolitana de Buenos Aires, como así también todos los puntos de contacto que se tengan para llegar a dicho nivel socioeconómico con el mejor producto prepago del mercado.

## 7. MARKETING MIX

### 7.1 Producto

Se lanzará un nuevo plan prepago, orientado de manera exclusiva para el target joven de 19 a 24 años de la base de la pirámide, segmentos en los cuales Movistar se encuentra en una clara desventaja competitiva, y adoptar esta modalidad de pago le permitirá captar mercado con foco en la aceleración de consumo de packs de Datos (Voz y SMS, en menor medida).

Se ofrecerán dos packs básicos que tendrán una duración de 30 días desde la fecha de la recarga, y los mismos incluirán:

 <p><b>2,5 GB</b> POR 30 DÍAS</p>	 <p><b>10 GB</b> POR 30 DÍAS</p>
 <b>GRATIS</b>	 <b>GRATIS</b>
<b>+100 MINUTOS + 100 SMS</b>	<b>+200 MINUTOS + 200 SMS</b>
<b>¡CHIP A TU CASA!</b>	<b>¡CHIP A TU CASA!</b>
 <b>COMBO REDES FULL</b>	

Se elige este tipo de modalidad prepaga dado que actitudinalmente el individuo joven y de este nivel socioeconómico desea tener control de sus gastos y no aspira a estar atado a un abono mensual, sino que prefiere recargar cuando lo disponga y controlar sus propios gastos y saldos. Es decir, con una cuenta prepaga, la lógica es simple: si tiene saldo podrá llamar, chatear o navegar por

internet, caso contrario, deberá esperar a realizar la próxima recarga sin generar deudas ni cargos por gastar minutos de más o consumo de datos adicionales. Siempre que existe una relación de contratación de servicios está la posibilidad de que haya un sobrecargo o un error en la facturación, lo cual suele ser algo bastante frecuente en los planes postpago. En este tipo de producto prepago el cliente abona antes de consumir, con costos transparentes del minuto, del SMS y de los datos, evitando tener ese problema, no haciéndole perder tiempo entre trámites y largas esperas para efectivizar el reclamo, principalmente porque no hay relación contractual con el operador móvil.

En concordancia con lo anterior, la modalidad prepaga le permite no firmar ningún contrato ni estar atado a un operador, los cuales suelen hacerles firmar una cláusula de permanencia (con vigencia entre uno y dos años dependiendo la compañía y el valor del plan postpago), sin que se pueda cambiar de operador. Esta libertad contractual le permite, si no está conforme con el servicio brindado, cambiarse de forma inmediata gracias a la portabilidad numérica, sin tener que perder su actual número telefónico.

Por último, se ofrecerán diferentes packs relacionados a ofrecer mayor cantidad de GB (Datos), minutos y SMS para el segmento elegido; que en conjunto con las recargas subsidia todos los datos consumidos a través de WhatsApp ofreciéndolos de manera gratuita y no se descuentan de los GB del plan prepago previamente adquirido. Se explorará ofrecer packs de redes sociales full, en donde el cliente pueda utilizar las principales también de manera ilimitada.

## **7.2 Plaza**

Como se viene mencionando en el presente plan, la región objetivo a conquistar será el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA). Tecnológicamente estarán habilitados a darse de alta o portarse hacia la nueva Operadora Móvil Virtual, aquellos números de teléfono cuyo número de Discado Directo Nacional (DDN) sea 011 o +54 9 11. Para definir en donde se comercializarán las simcards de la



OMV, debemos primero hacer una distinción en dos tipos de niveles en lo que respecta a los canales de distribución. En primer lugar, como canal directo, tendremos a la página web, en donde la compañía no posee intermediarios y comercializa directamente la simcard con el usuario final, incluso enviándosela de manera gratuita al domicilio con el que el cliente registre el alta de la línea.


El proceso en el canal de distribución corto o directo, constará de tres pasos bien diferenciados y diseñados para que los jóvenes resuelvan su solicitud en menos de 2 minutos de punta a punta, a través de una dinámica de compra ágil, sencilla y transparente. Se muestran aquí debajo las pantallas diseñadas para tal efecto:

❖ **1er paso: PEDIDO DEL CHIP**

1 Pedir Chip   2 Dirección   3 Confirmación

## Pedí tu chip

Completá los datos y ¡te lo enviamos GRATIS!

Te mandamos un chip para que nos pruebes sin contratos ni facturas 

### Información personal

Nombre

Apellidos

E-mail

Por favor, ingresá tu email correctamente dado que usaremos esta casilla para enviarte el estado de tu trámite

Celular de contacto

Se comienza solicitando información personal del nuevo cliente, con un número de contacto y el mail, el cual servirá luego para la validación de la operación.

## ❖ 2do paso: CARGA DE DIRECCIÓN

1 Pedir Chip 2 Dirección 3 Confirmación

¿Dónde querés que enviemos tu chip?

Añadir una dirección

Provincia	<input type="text" value="Selecciona una de las provincias..."/>			
Localidad	<input type="text"/>			
Calle	<input type="text"/>			
Número	<input type="text"/>	Piso	<input type="text"/>	<i>*Opcional</i>
Departamento	<input type="text"/>	<i>*Opcional</i>		
Código Postal	<input type="text"/>	<input type="button" value="Buscador"/>		

El proceso de compra continúa solicitando el domicilio donde la compañía debe enviar el chip gratis al nuevo cliente. En el buscador por provincia estarán sólo habilitadas las opciones de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires. Luego en localidad, se desplegarán los diferentes barrios de CABA como así también los 24 partidos del conurbano bonaerense cuando se seleccione la opción de GBA. Domicilio y Código Postal completan y concluyen la información a requerir en este segundo paso.

Con respecto a esta información que se recaba, además de ser utilizada para el alta del servicio, servirá para la reportería y analítica que se gestionará para poder realizar un seguimiento, con armado de mapa de calor respecto de donde está teniendo más efectividad la venta. Asimismo, funcionará de retroalimentación para las campañas segmentadas en redes sociales, que pueden direccionarse y georreferenciarse en función a la localidad donde viven los usuarios.

### ❖ 3er paso: VALIDACIÓN VÍA MAIL Y CONFIRMACIÓN DE OPERACIÓN

1 Pedir Chip   2 Dirección   3 Confirmación

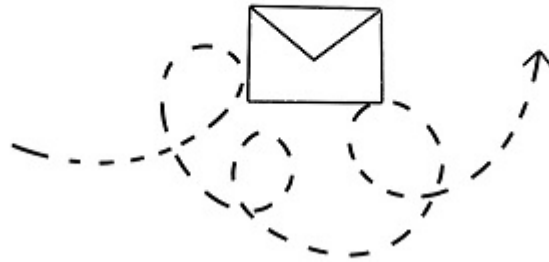
## Tu chip está en camino!

---

¡Sólo estás a un paso de recibir tu chip!

Entrá a tu casilla, hacé click en el enlace para confirmar el pedido y te lo enviamos a la dirección solicitada.

Si querés mantener tu número ingresá [acá](#) que te portamos!



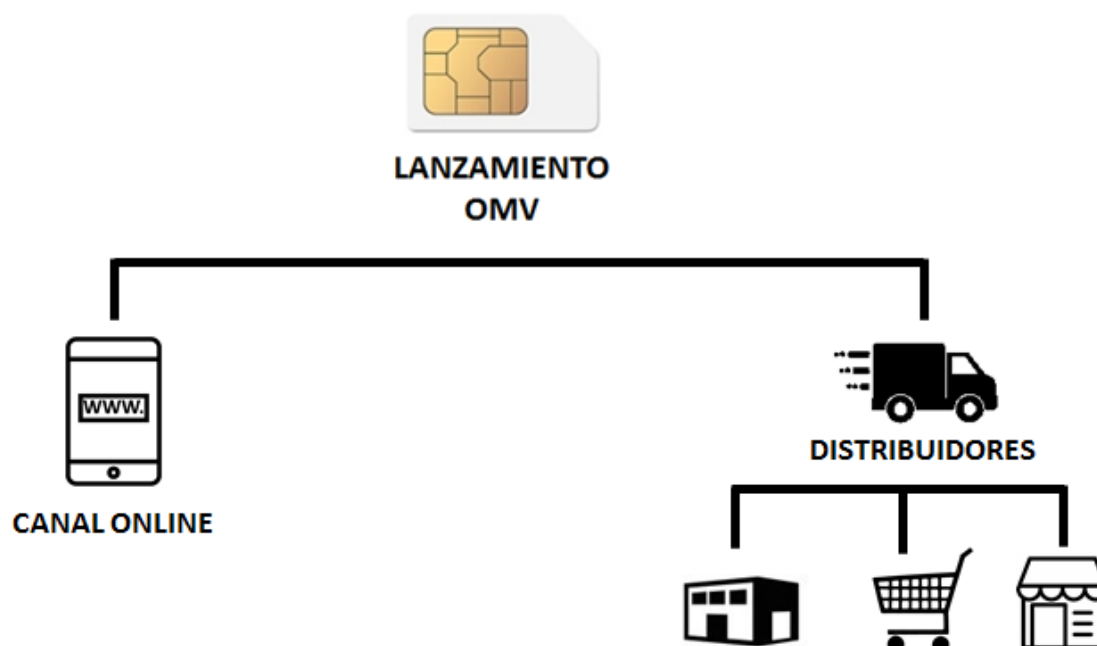
El último paso será la validación del mail y luego la confirmación de la operación. Este paso es necesario para depurar cualquier dato no valido, los cuales suelen ser moneda corriente en formularios web de todo tipo de servicios. Por lo cual, una vez que el cliente valide sus datos y confirme vía mail, se activará el proceso de envío de chip al domicilio del cliente a través de una empresa de correos que opere en AMBA y garantice la entrega en menos de 48 horas.

Como se expresó anteriormente en el presente documento, el modelo de negocios basado principalmente en este canal directo le permitirá a la OMV ahorrar dinero en comisiones, a diferencia de como actualmente sucede en la industria a través de sus canales tradicionales tales como cadenas de retail, agentes oficiales o franquiciados que tienen la marca de cada compañía o centros de experiencia propios pero con personal tercerizado.

Además de fomentar la venta de simcards a través del canal online, y con el objetivo de ganar capilaridad en los lugares que los individuos de la base de la

pirámide se encuentran, también se sumarán a la estrategia de distribución, los canales mixtos y no tradicionales. Este canal indirecto, asemejable a un distribuidor intermedio entre la compañía y el consumidor final, permitirá que en una primera instancia se gane capilaridad de forma acelerada en aras de generar una base de clientes importante en el primer año desde su lanzamiento. Se denomina canal mixto, dado que es un híbrido entre un agente oficial, el cual es un punto de venta exclusivo de Movistar y que sólo vende sus productos y servicios; y un retail, que es una tienda multisegmento que ofrece una amplia variedad de productos y servicios, pero no de manera exclusiva, sino multimarcas pero con un volumen de ventas importante por su economía de escala.

Los canales mixtos o no tradicionales que distribuirán las simcards, poseen en su portfolio de puntos de ventas distintos lugares afines al segmento target como almacenes, pequeños comercios de barrios y asentamientos precarios, kioscos multiproductos, distribuidores de garrafas, kioscos de diarios y revistas, entre otros. Los distribuidores de simcards cobrarán una comisión por venta atada a la primera recarga que mínimamente será de AR\$ 50 y luego otros AR\$ 50.- atado a la permanencia del cliente dentro del parque recargador (al menos una recarga cada 30 días) que deberá ser de 3 (tres) meses.- Esta modalidad está planificada principalmente para asegurarle a la compañía, que no existan chips en la calle que no tengan un usuario detrás (más allá de que para dar el alta un cliente debe colocar sus datos personales según lo ordena la ENACOM) y además, para ir realizando ajustes por inflación en las comisiones de forma automática sin tener que realizar modificaciones a los contratos acuerdos de comercialización con los distribuidores. A su vez, el punto de venta cobrará entre AR\$ 10 y AR\$ 20 la tarjeta simcard al cliente final, valor el cual será su comisión por venta y que está a cargo del distribuidor que suele dejársela gratis, dado que su ganancia está en la recarga y no tiene impacto directo en la cuenta de resultados de la OMV.



Este diseño de los canales de distribución está pensado para alcanzar de manera directa y rápida el segmento de menores ingresos, donde la telefonía celular otorga un enorme valor agregado al brindar la posibilidad de estar permanentemente conectado. Para personas que trabajan de manera independiente o en relación de dependencia, pero pertenecen a sectores de nivel socioeconómico D1D2, el celular se convierte en una oficina móvil generadora de más ingresos, y que al tener un plan prepago, puedan controlar el gasto. La empresa se debe preparar para administrar un negocio de alto volumen y bajo margen: la rentabilidad por usuario será baja, pero la ganancia se alcanzará en el aumento del parque de clientes y su base recargadora.

### 7.3 Precio

La oferta comercial está basada principalmente en ofrecer datos a precios accesibles por debajo de la media del mercado y un básico de SMS y minutos para que puedan realizar llamadas a diferentes compañías. Asimismo, y dada la importancia que le otorgan los jóvenes a la aplicación, todos los datos consumidos a través de WhatsApp son gratis. Esto es un fuerte diferencial competitivo porque si bien todo el mercado ya ofrece WhatsApp gratis, lo hace

contra recargas con 7 días de duración como máximo, versus la ofrecida por esta nueva Operadora Móvil Virtual cuyo vencimiento se alcanza a los 30 días corridos desde la fecha y hora de la recarga y activación del pack. Si bien no se busca como objetivo canibalizar la oferta prepaga de Movistar, sí como se dejó destacado en el análisis de mercado del presente trabajo, el objetivo es recuperar parque prepago captando nuevos clientes que ingresen a la categoría (o también conocido como *Fresh Market*) como así también captar nuevos clientes de la competencia (que en la industria se lo denomina *Revolving*).

En cuanto a la propuesta de precios para el lanzamiento de la OMV, se realizará un cuadro comparativo versus los principales *carriers*. En el mismo se analizan las diferentes ofertas que dichas compañías poseen para sus clientes.

COMPAÑÍA	Pack 2GB + WA	100 Minutos	SMS Ilimitado
<b>MOVISTAR</b>	AR\$ 100 x 7 días	AR\$ 50 x 7 días	AR\$ 40 x 7 días
<b>CLARO</b>	AR\$ 120 x 7 días	AR\$ 20 x 7 días	AR\$ 20 x 7 días
<b>PERSONAL</b>	AR\$ 100 x 7 días	AR\$ 50 x 7 días	AR\$ 40 x 7 días

Esta comparativa evidencia que el foco está puesto en dar beneficios semanales a los clientes prepago, sin pensar en el rendimiento económico de los packs o las necesidades puntuales del segmento al cual se está buscando capturar. Las grandes compañías de telecomunicaciones aspiran a tener una base de clientes más orientada hacia productos pospagos, con facturación constante y previsible. Esto permite no sólo tener financieramente una planificación más real en cuanto a la cantidad de ingresos que ingresarán a la compañía, sino que al ser otro tipo de cliente conductualmente, suelen ser más permeables a la adquisición de servicios de valor agregado que incrementen su ARPU y por ende, la cuenta de resultados del *carrier*. Por esta razón, si bien desde la comunicación se pueden ver acciones que impulsen este producto en las tres compañías, a los pocos meses de su captación, ya comienzan a gestionar campañas de *upselling* o fidelización (últimamente con equipos 4G LTE de alta gama) para convertirlos en clientes pospagos.



En el lanzamiento de la Operadora Móvil Virtual se agregarán más packs que complementen la oferta básica, en aras de que el cliente pueda customizar el servicio en base a lo que realmente utiliza del mismo, sin tener que pagar un abono que incluya beneficios que no emplea. Entre los principales combos con mayor aceptación en el mercado podemos mencionar:

**Para sumar datos (GB) a los packs iniciales:**



**Para sumar datos (MB) por un día, minutos y SMS:**



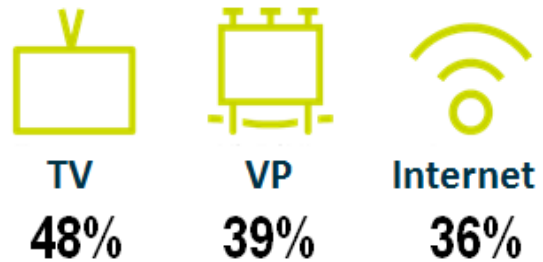
Cabe remarcar como se ha demostrado a lo largo del presente trabajo, que la industria de las telecomunicaciones y en especial, el mercado de telefonía móvil, es muy dinámico. Estos serán los packs iniciales que se lanzarán, lo cual no quiere decir que una vez lanzados no se seguirá innovando, sino todo lo contrario. Un análisis exhaustivo de los datos de consumo y uso de los mismos, permitirá sacar nuevas conclusiones que ratifiquen dichos packs de inicio o nos permita rectificar y volver a diseñar para la nueva OMV una oferta más acorde a las necesidades de los jóvenes en el segmento de la base de la pirámide.

#### 7.4 Promoción

Las estrategias de promoción son el último punto del Mix de Marketing, pero no por ello menos importante. Con estas estrategias se procurará dar a conocer la nueva Operadora Móvil Virtual, crear la necesidad en el mercado, aumentar las

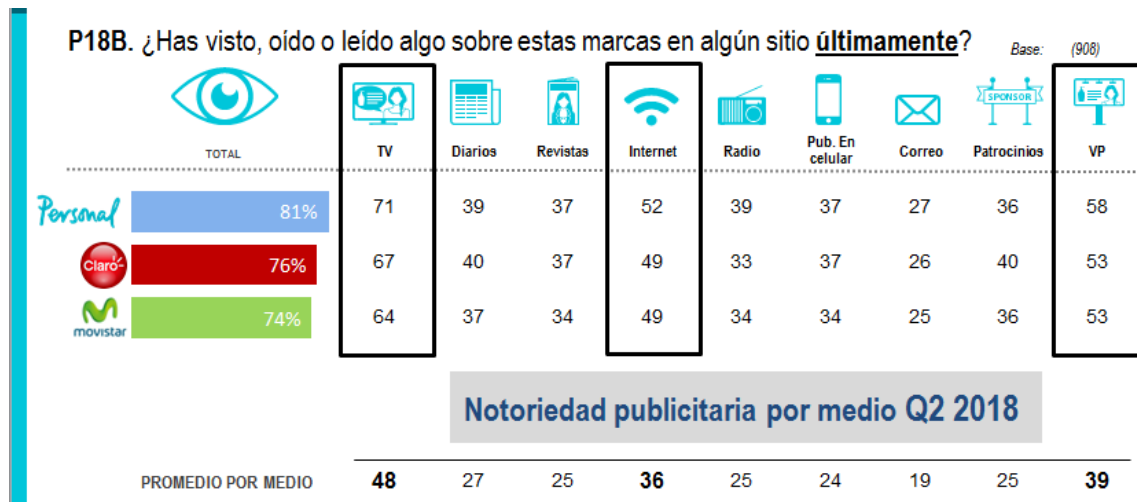
ventas y además conseguir un buen posicionamiento en la mente de los consumidores.

Con estos objetivos, al momento de planificar las campañas de comunicación se debe tener presente la contribución de cada medio en el recuerdo publicitario. En esta categoría, según Millward Brown, vía pública e internet son los medios que mayor recuerdo generan luego de la televisión. Con la diferencia que en la publicidad online se pueden realizar piezas digitales con identificación de formatos, sitios visitados y campañas que más aportaron a la salud de la marca.



PROMEDIO CATEGORÍA POR MEDIO – Q2 2018

**Gráfico 25. Notoriedad publicitaria por carrier y medio de comunicación**



Fuente: Millward Brown – Tracking de marca 2Q18

Personal lidera la notoriedad publicitaria versus Claro y Movistar, como se demuestra en el Gráfico 25. Aunque en la industria no existen grandes diferenciales y están aparejados en la mayoría de los medios, la nueva Operadora Móvil Virtual deberá tratar de ganar su espacio buscando generar reconocimiento y así impactar en el Branding. La visibilidad de la OMV será importante así como

también el mensaje a comunicar: un producto prepago, libre de contratos o ataduras, en donde se puede elegir qué consumir y en qué momento, sin depender de promociones puntuales como el resto de la industria. El *brief* que se le entregará a la agencia publicitaria que gane la licitación para quedarse con la cuenta, deberá buscar transmitir un sentido de libertad. El lenguaje además debe estar en relación al target al que se apunta, lo cual nos permitirá aumentar el *engagement* con el público joven de la base de la pirámide, generando mayor conocimiento espontáneo.

A diferencia de los tres operadores principales, y por el importante costo que implica estar presente en televisión invirtiendo mucho dinero en TRPs, los medios que utilizaremos para el lanzamiento serán:

- 1) **Vía Pública** en diferentes zonas de AMBA y cercana a poblaciones D1D2. Este tipo de publicidad permitirá que las diferentes piezas que se diseñen para la campaña tengan un alto impacto las 24 horas. El principal diferenciador es aprovechar bien este medio para la entrega de un mensaje potente que cause gran impacto en las personas que lo ven. Sobre todo en el target al cual apuntamos, los jóvenes de la base de la pirámide. Si además de su gran tamaño, está iluminado y en una ubicación estratégica, los resultados serán aún mejores. Además, la mayoría de los soportes de vía pública se ubican en sectores con alto caudal de tránsito vehicular y/o peatonal. Por ende, el costo mensual de alquiler dividido en la cantidad de personas que vio la publicidad es muy bajo en relación a los otros medios, lo que servirá para hacer más masiva la campaña en AMBA con un bajo costo por contacto; aumentar la recordación de la marca, y al mismo tiempo servirá de complemento a los demás medios utilizados y a continuación descritos.

Algunas de las piezas diseñadas para vía pública, en diferentes tamaños según la disponibilidad del proveedor, son las siguientes:

**Pieza 1: Vía Pública**



**Pieza 2: Vía Pública**



**Pieza 3: Vía Pública**



**Pieza 4: Vía Pública**





Pieza 5: Vía Pública



Pieza 6: Vía Pública





2) **Internet:** a través de Google y sus diferentes herramientas para realizar acciones de marketing digital. Entre ellas se encuentra:

- **Google Search.** Son todos aquellos anuncios que aparecen en las búsquedas de Google. A su vez, gracias a las herramientas y los informes que ofrece la herramienta, se puede medir el rendimiento y el tráfico de búsqueda en el sitio web de la Operadora Móvil Virtual para corregir problemas, optimizar el contenido y potenciar los clicks, que son en definitiva, el costo a asumir por la empresa.
- **Google Display.** A través del programa de publicidad de Google denominado Google Adwords, se generarán anuncios previamente pagos. A diferencia del anterior, en vez de aparecer los resultados tras realizar una búsqueda, las publicidades aparecen en las otras páginas webs cuyo contenido se haya elegido de antemano. Se paga por impresiones, es decir, por el número de veces que el anuncio aparece en la web de un anunciante. Esto nos permitirá tener un mayor alcance y aumentar la posibilidad de generar tráfico desde webs altamente segmentadas eligiendo en qué sitios deben aparecer los anuncios. Para ellos se seleccionarán aquellos con características propias de jóvenes y de la base de la pirámide.



- **Gmail:** Los anuncios en Gmail se muestran en la parte superior de las pestañas de la carpeta de "Recibidos". Algunos de estos anuncios son expandibles, dándonos la posibilidad de mostrar en tamaño de un correo electrónico las imágenes y/o videos propios de la Operadora Móvil Virtual, enfocándose en el precio del servicio y en imágenes aspiracionales. Como por ejemplo:



- **YouTube.** Se publicará en la plataforma de videos de Google, con anuncios TrueView para llegar a los clientes potenciales correspondientes a la segmentación seleccionada (NSE D1D2 y Jóvenes de 19 a 24 años). Dichos anuncios se activarán cuando nuestro segmento target mira o busca videos en esta plataforma y se pagarán sólo si los clientes potenciales demuestran interés. Incluso se obtienen datos en tiempo real sobre el impacto que tienen los diferentes anuncios de vídeo en los usuarios. Esto permite medir en *real time* si la campaña funciona y cómo se puede optimizar, lo cual estará a cargo del equipo digital de la OMV.

Una vez descriptas brevemente las herramientas que Google ofrece, cabe resaltar que brinda además diferentes métodos de orientación que permiten definir a qué público la empresa desea llegar y que serán utilizados para explotar al máximo la publicidad online

segmentada. Los públicos son grupos de personas con intereses e intenciones específicos, según las estimaciones de la empresa de internet. Entre dichos filtros, se encuentran los grupos demográficos (edad, género, estado parental, nivel de estudio o ingreso familiar); Intereses deportivos y/o hobbies; públicos afines; aquellos que están atravesando acontecimientos importantes como mudarse, casarse, un nacimiento o graduarse de la universidad; y variados públicos en general que estén investigando productos y que estén considerando seriamente adquirir un servicio o un producto como los que su empresa ofrece.

- 3) **Redes Sociales:** se utilizarán Facebook e Instagram, como así también Twitter (aunque estratégicamente estará más orientado a la atención de clientes que a la promoción de los productos). En el caso de las anteriores, también se puede elegir a qué público dirigir los anuncios con los mismos filtros que Google, pudiendo además subir la lista de contactos para conectarse con los clientes y utilizar Facebook Empresas como interfaz explotando las herramienta denominadas *Similar Audiences* y *Audience Insights*, las cuales utilizan información de los clientes actuales y buscan perfiles parecidos a ellos para compartir la publicidad y captar su atención, aumentando las oportunidades de llegar a personas de la base de la pirámide que puedan estar interesadas en adquirir una simcard de la OMV.

### Pieza publicitaria para Facebook (Facebook Ads)



- 4) **Prensa y Relaciones Públicas:** se enviará una simcard gratis a cada periodista de los principales medios de comunicación y a consultores independientes de la industria de las telecomunicaciones para que puedan degustar el servicio. Esto tiene como objetivo generar interés por su parte y que cubran la noticia del nuevo lanzamiento de la Operadora Móvil Virtual en el mercado. Entre los principales referentes preseleccionados se encuentran Enrique Carrier (periodista consultor), José Crettaz y Sebastián Campanario (La Nación), “Fierita” Catalano (emprendedor tecno), Fernando Carolei (A24), Federico Wiemeyer y Fernando Do Rego (Clarín / TN).

Más allá de la comunicación digital que se realice, sumado también a la búsqueda de referentes que promocionen la nueva OMV, se buscará desde el lanzamiento tener una fuerte presencia en los canales de venta mixtos y no tradicionales, donde más recurrencia pueda tener en un principio el segmento target.

Llegaremos a los diferentes canales descriptos en el mix de marketing anteriormente con material POP, es decir, tanto los distribuidores como los principales puntos de venta en zonas estratégicamente seleccionadas en AMBA, tendrán *flyers* colgantes con el siguiente diseño:

**Diseño *flyers*. Material POP para Puntos de Venta físicos**



Al mismo tiempo que se ofrece el alta del servicio vía el sitio web, también se puede adquirir el chip de la Operadora Móvil Virtual en locales a la calle. Para llevar todo este proyecto, se ha diseñado un Diagrama de Gantt, en el cual se pueden visualizar las diferentes aristas que presenta el plan de comunicación o promoción que se tiene para esta nueva unidad de negocio.

En el Plan de Medios siguiente, se analiza un escenario de tan sólo 6 (seis) meses y con el detalle de la semana, a los efectos de realizar una presentación inicial de dicha planificación. Antes de que termine el primer semestre desde el lanzamiento, se deberán recolectar todos los datos respecto a *performance* e indicadores para poder plantear continuar o rectificar las diferentes campañas y el peso relativo de cada una dentro del mix de medios.

**Plan de Medios: View al primer semestre desde el lanzamiento**

ACCIÓN	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24
<b>Vía Pública</b>																								
Selección de zonas	■																							
Diseño de gráficas	■	■	■	■																				
Instalación					■	■	■	■	■	■	■	■					■	■	■	■				
<b>Sitio Web</b>																								
Brief de Sitio Web a Diseñadores	■																							
Versión preliminar del sitio web		■	■																					
Desarrollo del contenido			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Maqueta del sitio				■																				
Instalación de Adwords				■																				
Lanzamiento Sitio Web				■																				
<b>Internet</b>																								
Diseño de anuncios	■	■	■	■					■	■	■	■					■	■	■	■				
Activación cuenta Adwords	■																							
Armado de estructura de campaña	■	■				■	■	■	■	■	■	■			■	■	■	■	■	■				
Planificación de Inversión		■	■		■				■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■		■	■	■
Campaña Google Search					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Campaña Google Display					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Campaña Gmail					■	■	■	■	■	■	■	■												
Campaña YouTube					■	■	■	■	■	■	■	■												
Feedback y correcciones de campaña								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Redes Sociales</b>																								
Apertura de cuentas en FB, IG y TW	■																							
Diseño de anuncios		■	■	■					■	■	■	■					■	■	■	■				
Armado de estructura de campaña				■		■	■	■	■	■	■	■			■	■	■	■	■	■				■
Campaña Facebook				■		■	■	■	■	■	■	■			■	■	■	■	■	■				■
Campaña Instagram				■		■	■	■	■	■	■	■			■	■	■	■	■	■				■
Campaña Twitter				■		■	■	■	■	■	■	■			■	■	■	■	■	■				■
Feedback y correcciones de campaña								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Prensa y RRPP</b>																								
Diseño de las piezas a enviar	■																							
Envío y confirmación		■	■																					
Otorgamiento de notas			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			■	■	■	■	■	■				■
<b>Puntos de Venta</b>																								
Diseño de materiales POP	■	■								■	■	■	■										■	■
Capacitación a distribuidores		■	■	■					■	■	■	■			■	■	■	■	■	■				■
Entrega material POP				■	■	■	■	■	■	■	■	■												■
Feedback y correcciones de campaña								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Integrado a todo este Plan de Medios, si bien está dentro del subgrupo Internet, cabe diferenciar la creación de un Blog oficial. El blog será un lugar similar a un foro en donde los clientes actuales o potenciales de la compañía puedan encontrar diferentes soluciones e información respecto del servicio, de la configuración en diferentes equipos y sistemas operativos, y de subforos con novedades acerca de entretenimientos y tecnología, orientadas al público joven que tenemos por objetivo captar. La moderación de esta comunidad será uno de los aspectos claves a gestionar por el *community manager* de la marca.

## 7.5 Cálculo del ROMI

Invertir en publicidad es como cualquier otra inversión: debe producir un beneficio medible. Y para justificar el presente Plan de Marketing, utilizaremos la herramienta denominada ROMI<sup>19</sup>, la cual colaborará en la presentación al Comité de Dirección para la aprobación del mismo y llevar adelante la estrategia publicitaria, asignar recursos de manera eficiente, invertir de manera más eficaz en los medios con mayor impacto sobre el target y mejorar los resultados.

Para su cálculo, tendremos en cuenta tres variables:

- “A”: Incremento en la facturación atribuible a una campaña
- “B”: Aumento en los costos de ventas
- “C”: Inversión en Marketing
- “X”: es el Factor ROMI
- **Fórmula:  $X = (A - B - C) \div C$**

Las proyecciones estimadas para la nueva Operadora Móvil Virtual son más que desafiantes y la agresividad comercial con la que se planea atacar el mercado argentino de telecomunicaciones llevan a proyectar 40.000 clientes en el primer año desde su lanzamiento, luego duplicar el parque y llevarlo a una base de 85.000 usuarios y en el tercer año, alcanzar los 150.000 clientes prepago.

Comenzaremos el análisis, con el incremento de la facturación realizando el ejercicio sólo para el primer año, de manera acumulada en los ingresos y sin tener en cuenta los efectos de la inflación ni variaciones en el ARPU promedio del parque recargador:

---

<sup>19</sup> ROMI: Return On Marketing Investment



**“A”: incremento en la facturación atribuible a una campaña**

	ARPU Parque Recargador	Parque Mensual Acum	Facturación Incremental
MES 1	\$ 150	2.000	\$ 300.000
MES 2	\$ 150	4.000	\$ 600.000
MES 3	\$ 150	6.000	\$ 900.000
MES 4	\$ 150	9.000	\$ 1.350.000
MES 5	\$ 150	12.000	\$ 1.800.000
MES 6	\$ 150	15.000	\$ 2.250.000
MES 7	\$ 150	18.000	\$ 2.700.000
MES 8	\$ 150	21.000	\$ 3.150.000
MES 9	\$ 150	26.400	\$ 3.960.000
MES 10	\$ 150	31.000	\$ 4.650.000
MES 11	\$ 150	35.000	\$ 5.250.000
MES 12	\$ 150	40.000	\$ 6.000.000
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 32.910.000</b>

Al finalizar el primer año, el proyecto arroja una facturación de casi **AR\$ 33 millones de pesos**, con un parque recargador de 40 mil clientes. El crecimiento del parque se irá dando de manera paulatina, potenciado por el boca en boca y la implementación integral del Plan de Marketing, que potenciará las ventas de la nueva OMV.

El próximo análisis a realizar se relaciona con los diferentes costos incrementales de captura de dichas ventas; es decir cuáles son los costos directos que nos permiten aumentar el parque de clientes pero que no son publicidad. Entre ellos se encuentran, la adquisición e importación de simcards, las comisiones por ventas abonadas a los canales presenciales, los salarios del staff de la OMV, la logística del envío y correo de los chips hasta el domicilio del nuevo cliente como así también el mantenimiento del sistema CRM, el blog y el sitio web. Todos ellos, expresados como porcentaje de los ingresos:

GASTOS COMERCIALES	% s/ING
Simcards	2,1%
Comisión Distribuidores	16,8%
Salarios	10,9%
Logística	13,5%
Sistemas, Blog y Web site	5,4%
	48,6%

**“B”: aumento en los costos de ventas**

	Ingresos	COSTO % s/ING	Parque Mensual Acum	Costo Incremental
MES 1	\$ 300.000	48,6%	2.000	\$ 145.800
MES 2	\$ 600.000	48,6%	4.000	\$ 291.600
MES 3	\$ 900.000	48,6%	6.000	\$ 437.400
MES 4	\$ 1.350.000	48,6%	9.000	\$ 656.100
MES 5	\$ 1.800.000	48,6%	12.000	\$ 874.800
MES 6	\$ 2.250.000	48,6%	15.000	\$ 1.093.500
MES 7	\$ 2.700.000	48,6%	18.000	\$ 1.312.200
MES 8	\$ 3.150.000	48,6%	21.000	\$ 1.530.900
MES 9	\$ 3.960.000	48,6%	26.400	\$ 1.924.560
MES 10	\$ 4.650.000	48,6%	31.000	\$ 2.259.900
MES 11	\$ 5.250.000	48,6%	35.000	\$ 2.551.500
MES 12	\$ 6.000.000	48,6%	40.000	\$ 2.916.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 15.994.260</b>

El costo incremental directo por las ventas es de **AR\$ 16 millones de pesos** aproximadamente. El *lifetime value* que tomamos del cliente es también de un año para el presente modelo, dado que al no tener registros históricos de la marca, no tenemos certeza respecto de cómo se comportará

actitudinalmente el consumidor de la nueva Operadora Móvil Virtual.

**“C”: Inversión en Marketing**

Por último, esta campaña tendrá un presupuesto que rondará los **AR\$ 8 millones de pesos**, pudiendo cubrir todas las variables analizadas y puestas en orden cronológico en el Plan de Medios.

MEDIO / CANAL	PPTO ANUAL
Vía Pública / Back Lights / Estaciones de Tren/ Metrobus	\$ 3.000.000
Redes Sociales: FB Ads, IG, TW	\$ 2.500.000
Internet - Google AdWords	\$ 2.000.000
Prensa	\$ 100.000
Puntos de Venta - Material POP	\$ 400.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.000.000</b>

Del mismo modo, como menciona dicho plan, las únicas acciones continuas en el tiempo están relacionadas a las campañas de marketing digital, que nos permite estar 24 x 7 x 365 cerca de nuestro cliente target. En el caso de Vía Pública, dentro del presupuesto están contempladas diferentes acciones. Si bien los espacios más solicitados suelen ser Avenida 9 de Julio, Lugones, Cantilo y Panamericana hasta Márquez y el tramo de General Paz desde Acceso Norte

hasta Lugones, nosotros nos enfocaremos en lugares más económico pero que nuestro target esté presente: por ejemplo, estaciones de trenes como Retiro y Constitución, paradas de Metrobus atacando ambos con *backlights* (carteles con una luz por detrás de la lámina publicitaria) de 7 x 7 metros. De todas maneras, el presupuesto se ajustará a la competencia entre los diferentes proveedores y quién ofrezca el mejor precio y/o combinación de lugares donde esté el *prospect*.

### “X”: es el Factor ROMI

Finalmente, habiendo calculado los ingresos, los costos y la inversión en publicidad para el primer año desde el lanzamiento de la Operadora Móvil Virtual, el cálculo del ROMI es positivo. El mismo arroja un valor

#### Return On Marketing Investment

A	INGRESOS	\$ 32.910.000
B	COSTOS	\$ 15.994.260
C	PUBLICIDAD	\$ 8.000.000
X	ROMI	1,11

total de 1,11. Esto quiere decir que por cada peso que se invierta, la empresa ganará AR\$ 1,11 incrementales lanzando este proyecto.

Encontrar la combinación óptima del gasto en medios que maximice las ventas totales pasa por hacernos una pregunta: ¿cómo respondieron las ventas a niveles pasados de gasto en las variables del mix de medios? Al ser la primera vez que la marca se lanza al mercado, se deberá realizar seguimientos de campañas y retroalimentación periódicas y ya planificadas en el Plan de Medios para realizar los ajustes necesarios. Luego del primer semestre, conocida la contribución relativa de cada medio sobre las ventas, podremos optimizar el cálculo del ROMI total y por medio de comunicación. Con esta información se puede analizar qué medios han sido más rentables para la compañía y decidir si en el futuro se deben seguir utilizando o no. De este modo es posible optimizar el presupuesto del mix de medios para próximas campañas, reasignando el *budget* de los medios menos eficientes a los más rentables, con el objetivo puesto en la maximización del impacto a corto plazo sobre las ventas y aumentar la base de clientes prepago.

## 8. OBJETIVOS Y MÉTRICAS

Para medir los resultados de la implementación de este Plan de Marketing, se tomarán en cuenta la evolución de diferentes KPIs del negocio, lo cual permitirán alimentar un *balance scorecard* especialmente diseñado para este proyecto.

Las variables a analizar, tanto en evolución mensual como interanual, son:

- Penetración y crecimiento en el segmento target (BOP; 19-24; AMBA), lo cual nos permitirá monitorear en tiempo real, las capitalización de las oportunidades que ofrece el mercado;
- Market share total mercado y en el segmento target, para poder medir el impacto que los jóvenes tienen en el resultado global de la compañía;
- Market share prepago y pospago, si bien el foco de este proyecto es el mundo prepago, conocer y tener de referencia al producto pospago nos permitirá saber cómo y hacia donde debería apuntar el desarrollo del cliente en base a su ciclo de vida;
- *Fresh market*, para seguir la caracterización de los jóvenes y de NSE D1D2, y poder dominar el mercado en ambos segmentos
- *Top Of Mind* y Consideración de la marca. Notoriedad publicitaria y su impacto en la imagen de marca. Debemos ser reconocidos por el público.
- Indicadores económicos-financieros, tales como revenue share, EBITDA, Margen de EBITDA, Parque recargador, y Recargas / Activación

Se establecerán diferentes objetivos diseñados bajo la metodología SMART, la cual es un acrónimo de las siglas en inglés de Específico (*Specific*), Medible (*Mesurable*), Alcanzable (*Attainable*), Relevante (*Relevant*) y acotado en el Tiempo (*Time bound*). Esta metodología es muy utilizada por diversas industrias

debido a su gran eficiencia y objetividad, además resulta ser un recurso muy práctico al momento de definir los objetivos para comenzar un proyecto. Servirá a su vez, de guía para todo el staff de la Operadora Móvil Virtual y valdrá de brújula respecto de los *achievements* que debemos lograr.

Para ser alcanzados a Diciembre de 2019, entre ellos están:

- ✓ Movistar debe alcanzar un 30,8% de *market share* total mercado
- ✓ También debe lograr un 42% de *market share* en la región AMBA
- ✓ Crecer un punto porcentual en el *market share* del segmento prepago
- ✓ Con la nueva Operadora Móvil Virtual, conquistar un parque de 40 mil clientes prepagos
- ✓ Aumentar la captación vía Fresh Market de jóvenes de 19-24 en +4 puntos porcentuales reduciendo la brecha con la competencia.
- ✓ La nueva OMV debe obtener 20 puntos de Notoriedad publicitaria y Consideración T2B en el segmento joven
- ✓ Conseguir un margen de EBITDA del 15% con esta nueva unidad de negocios
- ✓ Sostener un ARPU del parque promedio de AR\$ 150

### 9. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

La presente sección del trabajo tiene como objetivo describir brevemente el cronograma de implementación y lanzamiento de la Operadora Móvil Virtual en el mercado argentino de telecomunicaciones, con todo aquello necesario para la concreción y ejecución del presente plan de marketing.

El horizonte temporal partirá desde Enero 2019 con un *view* anual, segmentado por 4 (cuatro) trimestres y extendido a 3 (tres) años. El plan posee tres grandes subgrupos:

- a) **Captación;** enfocado en aumentar la base de clientes prepagos.
- b) **Desarrollo de segmento;** cuyo objetivo es aumentar el parque recargador, fomentando que los clientes eroguen más dinero en menor tiempo.
- c) **Fidelización;** orientado a mejorar la experiencia de los clientes y a rediseñar los packs para ofrecer los mejores beneficios del mercado.

Diagrama de Gantt. Por trimestre y año

ACCIÓN		1QA1	2QA1	3QA1	4QA1	1QA2	2QA2	3QA2	4QA2	1QA3	2QA3	3QA3	4QA3
CAPTACIÓN	LANZAMIENTO												
	Ejecución de Plan de Medios (PM)												
	Revisión y ajustes del PM												
	Acciones sobre competencia												
	Campaña SMS												
DESARROLLO	Foco en parque recargador												
	Acciones de co-branding con marcas teens												
	Sponsoreo de Eventos												
	Acciones Upselling plan												
	Recompensas por referidos												
FIDELIZACIÓN	Rediseño de packs en base a consumo												
	Acciones de retención												
	Customer Experience Forum en Sitio Web												
	Evaluar Implementación chat de atención												
	Descuentos acordes al segmento												



## 10. PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS

Para finalizar con la implementación del presente Plan de Marketing, es necesario presentar al Comité de Dirección un análisis de la viabilidad económica-financiera del proyecto. Esto permitirá exhibir y determinar el resultado esperado del lanzamiento de una nueva Operadora Móvil Virtual en el mercado argentino de telecomunicaciones.

En primer lugar, se diseñará un Plan Estratégico (PE) con un horizonte a 3 (tres) años. Se estimarán datos del contexto macroeconómico tales como PBI, población y el Índice de Precios al Consumidor (IPC). A continuación, se realizará un análisis del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno del presente lanzamiento, ajustando por inflación, y con un análisis de sensibilidad sobre seis escenarios posibles de tasa de corte, como así también el cálculo de la TIR en moneda local y en dólares, con un tipo de cambio proyectado para los próximos tres años.

### 10.1 Plan Estratégico y Contexto macro. Apertura por producto

En primer lugar, se ha diseñado un Plan Estratégico (PE) con el que Movistar sienta su estrategia comercial y debe ser aprobado por su casa matriz en España. Cabe destacar que el PE tiene un horizonte de planeamiento a tres años. Como se desarrolló en este documento, la industria de telecomunicaciones es muy dinámica, con ofertas variadas todos los años que se centran tanto en productos como en nuevos servicios que las compañías buscan lanzar para diferenciarse de sus principales rivales. A su vez, el primer año del Plan Estratégico es también el Presupuesto (PPTO) para el próximo año. Es decir, mientras el objetivo del primero es definir el rumbo de la organización a largo plazo mediante la formulación de objetivos y planes de acción respecto hacia dónde va la industria en general; el segundo tiene como objetivo la coordinación, evaluación y control del conjunto de los planes de acción a realizar en el próximo año venidero, con miras a alcanzar los objetivos definidos en la planificación estratégica.

Plan estratégico 2018-2021. Telefonía Móvil Argentina

Detalle		CIERRE ANUAL		DATOS PROYECTADOS			
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Contexto Macro	PBI (Var. Anual)	-2,2%	2,9%	-2,1%	1,5%	3,0%	4,0%
	IPC (Var. Dic./Dic.)	36,2%	24,8%	44,7%	29,0%	20,0%	12,0%
	Población (INDEC, miles)	43.532	44.010	44.495	44.939	45.377	45.831
	(Var. Anual)		1,1%	1,1%	1,0%	1,0%	1,0%
Pop. > 7 años (INDEC, miles)		38.995	39.201	39.593	39.870	40.149	40.350
	(Var. Anual)		0,5%	1,0%	0,7%	0,7%	0,5%
MERCADO	Líneas Totales (miles)	29.285	29.838	30.520	31.140	31.910	32.520
	(Var. miles)		552	682	620	770	610
	(Var. anual)		1,9%	2,3%	1,5%	2,0%	2,0%
	Prepago (Kantar, miles)	11.844	11.754	11.713	11.674	11.763	11.668
	(Var. miles)		-91	-41	-38	89	-95
	(Var. anual)		-0,8%	-0,3%	-0,3%	0,8%	-0,8%
	(Mix %)		39,4%	38,4%	37,5%	36,9%	35,9%
	Pospago (Kantar, miles)	17.441	18.084	18.807	19.466	20.147	20.852
	(Var. miles)		643	723	658	681	705
	(Var. anual)		3,7%	4,0%	3,5%	3,5%	3,5%
	(Mix %)		60,6%	61,6%	62,5%	63,1%	64,1%
	Penetración Total	75,1%	76,1%	77,1%	78,1%	79,4%	80,6%
	Dif. pp año anterior		1,0%	1,5%	1,0%	1,3%	1,3%
	Prepago	30,4%	30,0%	29,6%	29,3%	29,3%	28,9%
Dif. pp año anterior		-0,4%	-0,4%	-0,3%	0,0%	-0,4%	
Pospago	44,7%	46,1%	47,5%	48,8%	50,2%	51,7%	
Dif. pp año anterior		1,4%	1,4%	1,3%	1,4%	1,5%	
Movistar + OMV	Líneas Totales (miles)	8.760	9.103	9.354	9.605	9.852	10.152
	(Var miles)		343	251	251	247	300
	(Var. anual)		3,9%	2,8%	2,7%	2,6%	3,0%
	Prepago (miles)	3.405	3.303	3.287	3.416	3.509	3.650
	(Var. miles)		-103	-16	130	92	141
	(Var. anual)		-3,0%	-0,5%	3,9%	2,7%	4,0%
	(Mix Prepago)	38,9%	36,3%	35,1%	35,6%	35,6%	36,0%
	OMV (miles)				40	85	150
	(Var. miles)				-	45	65
	(Var. anual)				-	112,5%	76,5%
	(Mix Prepago "OMV")				1,2%	2,4%	4,1%
	Pospago (miles)	5.355	5.800	6.067	6.189	6.343	6.502
	(Var. miles)		446	267	121	155	159
	(Var. anual)		8,3%	4,6%	2,0%	2,5%	2,5%
Market Share	29,9%	30,5%	30,6%	30,8%	30,9%	31,2%	
Dif. pp año anterior		0,6%	0,1%	0,2%	0,0%	0,3%	
Prepago	28,8%	28,1%	28,1%	29,3%	29,8%	31,3%	
Dif. pp año anterior		-0,7%	0,0%	1,2%	0,6%	1,5%	
Pospago	30,7%	32,1%	32,3%	31,8%	31,5%	31,2%	
Dif. pp año anterior		1,4%	0,2%	-0,5%	-0,3%	-0,3%	

El Plan Estratégico es siempre encabezado por indicadores del contexto macroeconómico. Si bien hemos realizado todo un capítulo detallándolo, aquí de manera ejecutiva se colocan las principales variables de la economía en general

que principalmente afectan a la industria de telecomunicaciones. Entre los KPIs seleccionados, están estimados el crecimiento del PBI del país, el crecimiento poblacional y el Índice de Precios al Consumidor (IPC) que denotan la inflación que se espera en el país en los próximos años, tomados de fuentes como el BCRA y estimaciones de la consultora privada de economía de Orlando J. Ferreres (OJF).

Luego del capítulo de Contexto Macroeconómico, el Plan Estratégico pone foco en el mercado móvil total a nivel país. Allí se expresan la cantidad de líneas totales al cierre de cada año calendario, con cifras reales a Diciembre de 2016 y 2017, y cifras proyectadas a Diciembre de los años 2018, 2019, 2020 y 2021<sup>20</sup>. De esta manera podemos visualizar las proyecciones del mercado para cada uno de los productos, Prepago y Pospago, y sus evoluciones: tanto desde el punto de vista de volumen como así también en penetración total de mercado.

Finalmente, se analiza la participación de Movistar en ese mercado teniendo en cuenta el parque actual, las variaciones interanuales históricas y aplicadas a las proyecciones de mercado en conjunto con el objetivo de *market share* que se persigue. Esto permite la construcción del escenario futuro que se espera para la compañía. De esta forma, se ha incorporado a dicho Plan Estratégico, el análisis de la evolución de la nueva Operadora Móvil Virtual (destacado en color naranja) y como irá incorporándose al mercado, captando clientes y ganando participación en el portfolio de la compañía, como así también aumentando su participación dentro del mercado con un objetivo esperado de lograr el 2% del *market share* prepago entre el tercer y cuarto año desde su lanzamiento. Claramente, si luego del lanzamiento y la respuesta del mercado los resultados son más optimistas y esa ganancia neta de clientes se acelera, ese objetivo se verá más desafiado.

---

<sup>20</sup> Cabe aclarar que si bien el PE debe realizarse a tres años y habiendo utilizado como corte para el presente trabajo información al cierre del primer semestre de 2018, también se encuentra proyectado el cierre del corriente año en base a la Previsión de Cierre (PdC) aprobada por el Comité de Dirección

## 10.2 Análisis Económico-Financiero. VAN y TIR

En cualquier compañía, independientemente de la industria en la compita o se desarrolle, todo lanzamiento de un nuevo producto o un nuevo servicio requiere de un análisis económico-financiero. Este trabajo permitirá mejorar la toma de decisiones tanto en niveles medios como en puestos de alta gerencia (en Movistar denominados C Level) logrando destinar los recursos de la compañía en aquellos proyectos que generen valor y sustentabilidad al largo plazo.

Se realizará en primer lugar un análisis del Valor Actual Neto. El VAN es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Si tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable.

Para realizar el cálculo, los ingresos por ventas se han tomados los mismos indicadores que para el cálculo del ROMI del punto 7.4 del presente trabajo. Es decir, el ARPU promedio del parque recargador y el parque al cierre de cada mes. Es de destacar que se contemplaron 36 meses en total, lo cual equivale a los tres años mencionados anteriormente en el Plan Estratégico, cuyo objetivo es contar con 40 mil, 85 mil y 150 mil clientes al cierre del primer, segundo y tercer año desde el lanzamiento respectivamente.

Para el cálculo de los egresos, también se tomó la misma fuente. A diferencia del ROMI, aquí sí se le agregó un presupuesto para publicidad más allá de la inversión inicial, dado que se debe acompañar el crecimiento del proyecto y continuar invirtiendo no sólo en el primer año, sino en los subsiguientes. Es clave para el éxito del proyecto estar en los lugares que los jóvenes de la base de la pirámide están, invirtiendo en AMBA lo eficientemente necesario para conseguirlo.

**Estimación mensual de Ingresos por ventas y egresos**

	ARPU Parque Recargador	Parque Mensual Acum	Facturación Incremental		INGRESOS	Parque Mensual Acum	EGRESOS	
MES 1	\$ 150	2.000	\$ 300.000		\$ 300.000	2.000	\$ 217.800	
MES 2	\$ 150	4.000	\$ 600.000		\$ 600.000	4.000	\$ 435.600	
MES 3	\$ 150	6.000	\$ 900.000		\$ 900.000	6.000	\$ 653.400	
MES 4	\$ 150	9.000	\$ 1.350.000		\$ 1.350.000	9.000	\$ 980.100	
MES 5	\$ 150	12.000	\$ 1.800.000		\$ 1.800.000	12.000	\$ 1.306.800	
MES 6	\$ 150	15.000	\$ 2.250.000		\$ 2.250.000	15.000	\$ 1.633.500	
MES 7	\$ 150	18.000	\$ 2.700.000		\$ 2.700.000	18.000	\$ 1.960.200	
MES 8	\$ 150	21.000	\$ 3.150.000		\$ 3.150.000	21.000	\$ 2.286.900	
MES 9	\$ 150	26.400	\$ 3.960.000		\$ 3.960.000	26.400	\$ 2.874.960	
MES 10	\$ 150	31.000	\$ 4.650.000		\$ 4.650.000	31.000	\$ 3.375.900	
MES 11	\$ 150	35.000	\$ 5.250.000		\$ 5.250.000	35.000	\$ 3.811.500	
MES 12	\$ 150	40.000	\$ 6.000.000	\$ 32.910.000	\$ 6.000.000	40.000	\$ 4.356.000	\$ 23.892.660
MES 13	\$ 194	42.720	\$ 8.287.680		\$ 8.287.680	42.720	\$ 6.016.856	
MES 14	\$ 194	45.625	\$ 8.851.242		\$ 8.851.242	45.625	\$ 6.426.002	
MES 15	\$ 194	48.727	\$ 9.453.127		\$ 9.453.127	48.727	\$ 6.862.970	
MES 16	\$ 194	52.041	\$ 10.095.939		\$ 10.095.939	52.041	\$ 7.329.652	
MES 17	\$ 194	55.580	\$ 10.782.463		\$ 10.782.463	55.580	\$ 7.828.068	
MES 18	\$ 194	59.359	\$ 11.515.671		\$ 11.515.671	59.359	\$ 8.360.377	
MES 19	\$ 194	63.396	\$ 12.298.736		\$ 12.298.736	63.396	\$ 8.928.883	
MES 20	\$ 194	67.706	\$ 13.135.050		\$ 13.135.050	67.706	\$ 9.536.047	
MES 21	\$ 194	72.310	\$ 14.028.234		\$ 14.028.234	72.310	\$ 10.184.498	
MES 22	\$ 194	77.228	\$ 14.982.154		\$ 14.982.154	77.228	\$ 10.877.044	
MES 23	\$ 194	82.479	\$ 16.000.940		\$ 16.000.940	82.479	\$ 11.616.683	
MES 24	\$ 233	85.000	\$ 19.788.000	\$ 149.219.237	\$ 19.788.000	85.000	\$ 14.366.088	\$ 108.333.166
MES 25	\$ 233	89.165	\$ 20.757.612		\$ 20.757.612	89.165	\$ 15.070.026	
MES 26	\$ 233	93.534	\$ 21.774.735		\$ 21.774.735	93.534	\$ 15.808.458	
MES 27	\$ 233	98.117	\$ 22.841.697		\$ 22.841.697	98.117	\$ 16.583.072	
MES 28	\$ 233	102.925	\$ 23.960.940		\$ 23.960.940	102.925	\$ 17.395.643	
MES 29	\$ 233	107.968	\$ 25.135.026		\$ 25.135.026	107.968	\$ 18.248.029	
MES 30	\$ 233	113.259	\$ 26.366.643		\$ 26.366.643	113.259	\$ 19.142.182	
MES 31	\$ 233	118.808	\$ 27.658.608		\$ 27.658.608	118.808	\$ 20.080.149	
MES 32	\$ 233	124.630	\$ 29.013.880		\$ 29.013.880	124.630	\$ 21.064.077	
MES 33	\$ 233	130.737	\$ 30.435.560		\$ 30.435.560	130.737	\$ 22.096.216	
MES 34	\$ 233	137.143	\$ 31.926.902		\$ 31.926.902	137.143	\$ 23.178.931	
MES 35	\$ 233	143.863	\$ 33.491.321		\$ 33.491.321	143.863	\$ 24.314.699	
MES 36	\$ 233	150.000	\$ 34.920.000	\$ 328.282.923	\$ 34.920.000	150.000	\$ 25.351.920	\$ 238.333.402

Una vez obtenidos los ingresos por ventas y calculado el flujo de egresos que los mismos traen aparejados, se armará el cuadro de resultados de este proyecto. Este análisis nos permite mostrar el EBITDA<sup>21</sup> incremental del lanzamiento de la OMV. Para ello, se diferencian los gastos atribuibles a Costos Directos de la operación y aquellos relacionados a la parte publicitaria y de Marketing.

<sup>21</sup> EBITDA: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*; (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones)

### Cuadro de resultados. Lanzamiento OMV con view a tres años

	1er AÑO	2do AÑO	3er AÑO
Ingresos por ventas	\$ 32.910.000	\$ 149.219.237	\$ 328.282.923
Costos directos	\$ 15.994.260	\$ 72.520.549	\$ 159.545.501
<b>Margen de Contribución</b>	<b>\$ 16.915.740</b>	<b>\$ 76.698.688</b>	<b>\$ 168.737.423</b>
Gastos Publicitarios y de Marketing	\$ 7.898.400	\$ 35.812.617	\$ 78.787.902
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 9.017.340</b>	<b>\$ 40.886.071</b>	<b>\$ 89.949.521</b>
Impuesto a las Ganancias 35%)	\$ 3.156.069	\$ 14.310.125	\$ 31.482.332
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ 5.861.271</b>	<b>\$ 26.575.946</b>	<b>\$ 58.467.189</b>

Tras calcular el resultado neto o también denominado flujo neto de caja, podremos realizar el cálculo de la VAN del presente lanzamiento, con un análisis de sensibilidad basado en seis escenarios posibles de tasa de corte como así también el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) en moneda local y en dólares, con un tipo de cambio proyectado para los próximos tres años.

### Cálculo de VAN y TIR. Viabilidad del Proyecto

PERIODO	INGRESOS	EGRESOS	Flujos de caja (AR\$)	Flujos de caja (AR\$) neto IIGG	Flujos netos de caja (USD)	Tipo de Cambio (AR\$ vs. USD)
<b>INVERSIÓN</b>	\$ -	\$ 20.000.000	\$ -20.000.000	\$ -20.000.000	USD -500.000	\$ 40,00
<b>1er AÑO</b>	\$ 32.910.000	\$ 23.892.660	\$ 9.017.340	\$ 5.861.271	USD 146.532	\$ 40,00
<b>2do AÑO</b>	\$ 149.219.237	\$ 108.333.166	\$ 40.886.071	\$ 26.575.946	USD 553.666	\$ 48,00
<b>3er AÑO</b>	\$ 328.282.923	\$ 238.333.402	\$ 89.949.521	\$ 58.467.189	USD 1.044.057	\$ 56,00

TASA INTERÉS	35%	40%	45%	50%	60%	70%
<b>VAN</b>	\$ 22.687.347,33	\$ 19.053.062,78	\$ 15.860.636,41	\$ 13.042.657,02	\$ 8.318.739,27	\$ 4.544.142,09
<b>TIR AR\$</b>	86%					
<b>TIR US\$</b>	69%					

Definitivamente, **el proyecto de lanzamiento de la Operadora Móvil Virtual es rentable**, aun cuando se estresó el modelo y se lo desafió con seis tasas de corte diferentes, desde un escenario optimista (tasa de corte por debajo de la inflación) hasta un pesimista (el doble de tasa utilizada en el mejor de los escenarios). Por lo tanto, se concluye recomendar con el avance y ejecución del mismo.



## 11. NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

Para la realización del presente trabajo, se tomó como referencia y/o fuente de consulta académica:

- W. Cham Kim, R. Mauborgne: (2005). *Blue Ocean Strategy* (“La estrategia del océano azul”). Argentina: Editorial Norma.
- C. K. Prahalad (2005). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres*. Argentina: Editorial Norma.
- Torre, L. de la. (2013). Heterogeneidades sociales en la Región Metropolitana de Buenos Aires: un sistema fragmentado que demanda planificación y coordinación de políticas metropolitanas [en línea]. Observatorio de la Deuda Social Argentina, Barómetro de la Deuda Social Argentina, Serie del Bicentenario 2010-2016, Informe Región Metropolitana de Buenos Aires. Universidad Católica Argentina. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/heterogeneidades-sociales-region.pdf>

<b>FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA DE LA DEUDA SOCIAL ARGENTINA</b> SERIE BICENTENARIO	
REGIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUENOS AIRES. PERÍODO: 2010-2011-2012	
<b>UNIVERSO DE ESTUDIO</b>	Hogares particulares y población del Área Metropolitana de Buenos Aires: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Conurbano Zona Norte, Conurbano Zona Oeste y Conurbano Zona Sur.
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	Muestra apilada 2010-2011-2012: 5.169 hogares con 18.115 personas
<b>PUNTOS DE MUESTREO</b>	288 radios censales.
<b>PROCEDIMIENTO DE MUESTREO</b>	Muestreo polietápico con una primera etapa de conglomeración y una segunda de estratificación. La selección de los radios muestrales dentro de cada aglomerado y estrato es aleatoria y ponderada por la cantidad de hogares de cada radio. Las manzanas al interior de cada punto muestral y los hogares de cada manzana se seleccionan aleatoriamente a través de un muestro sistemático, mientras que los individuos dentro de cada vivienda son seleccionados mediante un sistema de cuotas de sexo y edad.
<b>CRITERIO DE ESTRATIFICACIÓN</b>	Estratificación socio-económica efectuada por clasificación y ordenación de los radios censales según promedio de nivel educativo del jefe de hogar en cada radio.

- Bauman, Zygmunt, (2002), *Modernidad líquida*, Fondo de Cultura Económica Argentina S.A.
- Guillermo Olivetto, Consultora W. Pirámide Salarial (2018)
- Sylwia Boguszewska y Matt Donnelly. Consultora Pyramid Research, Informe Global Telecom Insider Vol. 4 No. 1.
- Telefónica S.A. Informe Resultados Trimestrales 2Q18  
[https://www.telefonica.com/es/web/shareholders-investors/informacion\\_financiera\\_y\\_registros\\_oficiales/](https://www.telefonica.com/es/web/shareholders-investors/informacion_financiera_y_registros_oficiales/)
- Censo 2010. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)
- Consultora Kantar World Panel. Informe Consumer Insights Jun18 e Informe de Mercado de Telecomunicaciones Móviles al 2Q18
- Consultora Millward Brown. Informe Tracking de marca para telefonía celular en Argentina al 2Q18
- Balances públicos de las compañías.
- Orlando J. Ferreres & Asociados. Centro de Estudios Económicos. OverView Noviembre 2018
- REM\_BCRA Octubre 2018  
[http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento\\_Expectativas\\_de\\_Mercado.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp)