



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios

TEMA: "LANZAMIENTO DE UNA MULTI-PLATAFORMA DE OFRECIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA MOVISTAR – TELEFÓNICA"

Autor: EZEQUIEL BAULÁN

Legajo: 32575268

Mentor: ENRIQUE HOFMAN

Buenos Aires, 2016



Universidad de
San Andrés

**Tesis Final de la Maestría en Marketing &
Comunicación**

**TEMA: “LANZAMIENTO DE UNA MULTI-PLATAFORMA DE
OFRECIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA
MOVISTAR – TELEFÓNICA”**

Autor: EZEQUIEL BAULÁN

Tutor: ENRIQUE HOFMAN

Diciembre 2016

RESUMEN EJECUTIVO

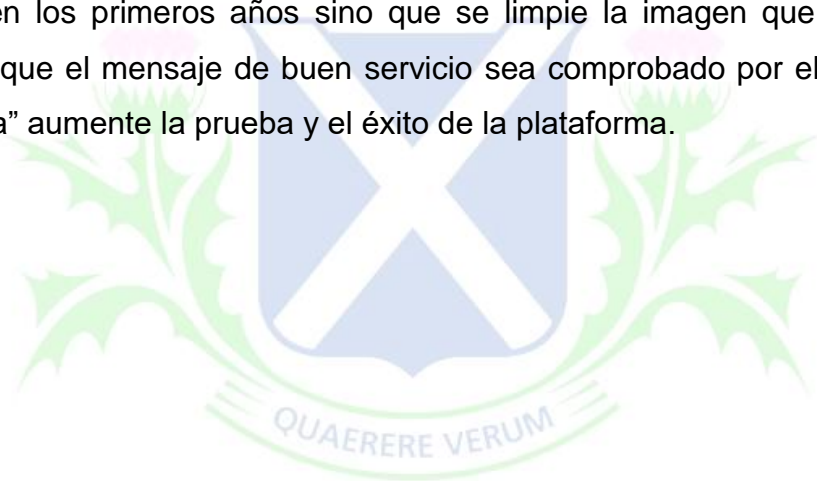
Para las telecomunicaciones, el uso inteligente de las tecnologías digitales requiere una transformación inmediata. Las empresas de telefonía se enfrentan a tiempos cada vez más difíciles a medida que la digitalización reestructura el panorama de la industria. Estas están experimentando una economía con poca expansión, ingresos con poco crecimiento y altas inversiones para aumentar la capacidad en sus redes. A estos factores se le tiene que añadir una competencia feroz, una transformación tecnológica, cambios regulatorios en el horizonte y la inevitable convergencia con las industrias de tecnología y entretenimiento. Los límites competitivos están cambiando, ya que los negocios de voz y mensajería continúan disminuyendo, en parte bajo presiones regulatorias, pero también porque los medios sociales están abriendo nuevos canales de comunicación. Se entiende que el modelo de negocios que las Empresas de Telecomunicaciones poseen van camino a la extinción.

Algunas empresas han entendido rápidamente la evolución de este escenario y han tomado medidas para acercarse a un modelo basado en plataformas y no en productos. Google, Apple, Amazon se basan en este modelo y demuestran el éxito de su negocio año tras año. Las empresas de telecomunicaciones deben considerar tomar grandes pasos para cambiar gradualmente sus modelos de negocio, mientras se esfuerzan por adoptar acercamientos radicales en algunas áreas, y aceptar el desafío que una Telco puede encajar en un ecosistema de plataformas mucho más grande.

El presente proyecto tiene como objetivo presentar un Plan de Marketing para Movistar, centrándose en limpiar su imagen actual, abriéndose a nuevos negocios con este nuevo enfoque y cambio donde ya no se dedica a vender planes y teléfonos sino que va a ser proveedora de una plataforma de productos y servicios que relanza la marca hacia un posicionamiento innovador, integral y simplicista.

Desde el punto de vista comercial, la estrategia estará basada en ofrecer una Multi-Plataforma de ofrecimiento de venta de productos y servicios, eficiente, con un abanico

de productos atractivo, de manejo simple a través de una App o el sitio web. El producto principal que se va a ofrecer es la Multi-plataforma, y dentro de esta, se van a ir agregando los productos y servicios que la empresa crea son de interés para atraer a nuevos usuarios. Ser parte de este ecosistema va a ser uno de los tantos diferenciales que Movistar ofrezca a sus clientes como la calidad de sus servicios, la simplicidad en su uso y principalmente el excelente desarrollo de la plataforma que será el motivo de elección de los clientes. Finalmente, desde un punto de vista financiero, no se busca rentabilidad en los primeros años sino que se limpie la imagen que Movistar posee actualmente, que el mensaje de buen servicio sea comprobado por el cliente y que el “boca en boca” aumente la prueba y el éxito de la plataforma.



Universidad de
San Andrés

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO

1. INTRODUCCION Y MARCO TEORICO

2. CASOS DE ÉXITO

3. ANALISIS DE LA SITUACION

3.1. Análisis del entorno (P.E.S.T.)

3.1.1. Entorno Político

3.1.2. Entorno Económico

3.1.3. Entorno Social

3.1.4. Entorno Tecnológico

3.2. Análisis de mercado

3.2.1. Dimensionamiento

3.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas de la industria

3.3. Análisis del consumidor o cliente

3.3.1. Comportamiento del usuario de plataformas digitales en Argentina

3.3.2. Segmentación

3.4. Análisis competitivo

3.5. Análisis de la empresa

3.6. Resumen: F.O.D.A.

4. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

4.1. Target

4.2. Estrategia de posicionamiento marcario

4.2.1. Visión de marca

4.2.2. Factores clave de éxito de la estrategia

5. OBJETIVOS Y METAS
6. MODOS DE ACCION
 - 6.1. Producto
 - 6.2. Precio
 - 6.3. Plaza
 - 6.4. Promoción
7. CRONOGRAMA
8. PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS
9. IMPLEMENTACION Y CONTROL
10. CONCLUSION
11. BIBLIOGRAFIA
12. ANEXOS



Universidad de
San Andrés

1. INTRODUCCIÓN Y MARCO TEORICO

El negocio de las empresas de telecomunicaciones se está convirtiendo en una industria cada vez más compleja. Los operadores de las telefónicas que habían crecido con los servicios de voz y datos tradicionales están comprendiendo que los patrones de consumo están cambiando vertiginosamente. El valor de la empresa no sólo se traslada a otras fases de la cadena de proceso de la compañía de telecomunicaciones, sino también en mercados completamente diferentes.

Además, los viejos modelos de negocio están bajo presión y (parecen estar) dejando de ser efectivos. Todo esto sumado a la complejidad de la situación política y económica de la Argentina, donde la inversión de capitales extranjeros esta a la espera, el consumo es inestable y se desconoce el futuro del país a un mediano-largo plazo. Todo esto hace que las grandes compañías demoren el desembolso de importantes sumas de dinero a la espera de un futuro más certero.

La situación problemática que me motiva a realizar este Plan de Marketing es la falta de una plataforma de acción efectiva que se adapte y satisfaga las necesidades de los clientes de Movistar y de las empresas de telecomunicaciones en general, buscando lograr una comunicación eficaz entre la compañía y sus clientes de una manera veloz, integrada, con un mensaje claro y al alcance de todo tipo de usuario. Que la compañía no se centre en el ofrecimiento de un producto sino de una plataforma Multi-producto y de servicios que globalice cada forma de contacto entre la compañía y el cliente maximizando su uso y eficiencia, ofreciendo un abanico de productos y servicios con un valor diferenciado por el que el cliente busque elegir a Movistar. Todo esto, siempre estará enfocado en el uso y la conectividad de plataformas digitales, ya sea desde la computadora, teléfonos celulares, y accesorios como relojes digitales.

Centralizando en una misma compañía el ofrecimiento de soluciones no solo para la comunicación sino también para trabajar, realizar compras, contratar servicios, informarse y tomar decisiones.

Además, se buscará establecer las bases para determinar la forma de uso, importancia, y relevancia de cada uno de los productos y servicios que va a ofrecer la Multi-plataforma en su uso cotidiano. Preparar al cliente para que comience a considerar a Movistar no solo como una empresa de telecomunicaciones sino como una multiplataforma en la que el valor agregado; manejar todo con un solo botón, la calidad del servicio y la simplificación de acciones hacen ganar al cliente tiempo y dinero. De esta manera, la temática de interés que se desarrollará en este documento se basa en la realización de un Plan de Marketing integral para la empresa de Telecomunicaciones Movistar Telefónica de Argentina con su re-lanzamiento como marca, describiendo el planteo, desarrollo, implementación y beneficios de esta nueva Multi-plataforma digital de productos y servicios, fortaleciendo a la marca, el compromiso con el cliente, abriéndose a nuevos mercados, creando sinergias de manera simplificada y beneficiando al cliente en tiempo y valor. Todo esto en un mercado argentino donde el concepto de unificación de plataformas todavía no se encuentra explotado.

Marco Teórico: Cuando Piscitelli¹ expone que desde el nacimiento un niño pueda con su dedo jugar, enviar un mensaje o dibujar en una pantalla da indicios de que el consumidor al que nos dirigimos hoy es distinto al que solía ser. El hecho de que la tecnología haya llegado a los elementos que utilizamos desde que somos pequeños hace que la forma de interactuar con las personas, cambie.

Este cambio afecta las leyes del mercado, como se piensa la publicidad y la forma en que se aplica, en un medio social y económico cambiante donde la forma de comunicación y la forma de vida de las personas no es igual a la que tenían años atrás. La relevancia que tomaron las redes sociales y la vida "digital" han modificado los lugares de pertenencia, hoy las agrupaciones en comunidades de interés generan implicaciones en las acciones que se toman en conjunto generando contenido e interacción. Hoy, los "social media" no solo consumen tecnología sino que participan,

colaboran y son más comunitarios en todos los ámbitos de desarrollo personal, económico y social.

Esta multifuncionalidad aplica en forma directa los distintos canales por los cuales se quiere contactar al cliente a través de la Multi-Plataforma de Movistar de la cual derivan otras plataformas con sus respectivos canales de contacto como el contacto por mensaje de texto (SMS), la App Mobile, el centro telefónico de contacto, el sitio online y redes sociales, todas adaptadas al formato y tamaño de cada dispositivo por el cual se utilice.

No solo la nueva Multi-plataforma digital responde a una multifuncionalidad sino que también responde rápidamente a la velocidad y inmediatez que el consumidor hoy busca de este tipo de servicios, sin dejar de lado la parte más interactiva donde el usuario participa activamente y colabora en *feedback* con la compañía a través de blogs, opciones de la App, o comentarios dentro de las plataformas.

El beneficio de tener al usuario conectado las 24 hs siendo nosotros el proveedor de datos para que lo pueda utilizar nos da una ventaja de conexión y contactabilidad que otros medios o sistemas no tienen. En otras palabras, tenemos los datos y la forma más directa y efectiva de contactar al cliente rápidamente y sin intermediarios. La clave está en ofrecer una plataforma rápida, eficaz, que no necesite de mucha concentración o datos, y que con poco esfuerzo el cliente pueda obtener el producto o servicio que quiera a un costo razonable pero obteniendo un servicio eficiente, rápido, de uso simple y que sea un integrante más del ecosistema que plantea Movistar.



Estratégicamente hablando, se utilizan distintos autores (MAGRETTA, 2012)²⁰ que nos plantean cuáles son los pasos que se deben realizar para lograr que la estrategia planteada sea exitosa en la implementación. Primero se debería dar una estructura a la organización de Movistar, para permitirle una implementación correcta de la estrategia, luego se va a necesitar gente idónea para el desafío planteado, que se encuentren alineados y enfocados en lo que cada uno debe hacer. Después, se deberán crear rutinas para crear procesos y el lanzamiento se vaya desarrollando con un sistema de

incentivos que premie el cumplimiento y los logros alcanzados, enfocándose en la “cultura” del logro (HAMBRICK, 2001)²¹. Además de un sistema de objetivos, planificación y presupuestación, se deberán incorporar sistemas de información de soporte con información precisa y oportuna de los trabajos que se vayan realizando. Finalmente se va a necesitar un sistema de seguimiento y control de la gestión que provea de herramientas para monitorear la actividad y coordine las acciones que se están realizando en la compañía.

Enfocándonos en la demanda podemos citar que el primer principio de la estrategia del “océano azul” (BAUMAN, 2003)²² es reconstruir las fronteras del mercado a fin de separarse de la competencia y crear océanos azules. Encontramos concretamente 6 enfoques básicos para re-hacer las fronteras del mercado a los cuales se va a enfrentar Movistar, estas vías son:

1. Primera vía: Explorar industrias alternativas (en vez de enfocarse en los rivales de la industria), en este caso nuevos modelos de negocio. En un sentido amplio una compañía no compite solo con las otras empresas de su industria sino con aquellas que pertenecen a otras industrias generadoras de productos o servicios alternativos. Los productos o servicios que tienen formas diferentes pero ofrecen la misma funcionalidad o la misma utilidad de fondo suelen ser sustitutos los unos de los otros. Pj, NetJets o iPad. Esto mismo aplica a ser mejores en la plataforma planteada.
2. Segunda vía: Explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector (en vez de enfocarse en la posición competitiva dentro de un grupo estratégico)
También es posible crear océanos azules explorando los grupos estratégicos. Es decir, un grupo de compañías dentro de una misma industria que aplican una estrategia similar. La mayoría de las compañías ponen su enfoque en mejorar su posición competitiva dentro de un grupo estratégico. La clave para crear el océano azul es comprender cuales con los factores que inciden sobre la decisión de los clientes de pasar de un grupo a otro. Pj, Curves o Crossfit.

3. Tercera vía: Explorar la cadena de compradores, los redefine (en vez de enfocarse en servir mejor al grupo de compradores)
En la mayoría de las industrias hay un comprador objetivo, sin embargo, lo que hay es una cadena de compradores que participan directamente o indirectamente en la decisión de compra, los compradores pueden ser distintos de los usuarios como los líderes de opinión. La clave es desafiar la noción convencional de comprador.
4. Cuarta vía: Explorar ofertas complementarias de productos y servicios (en vez de maximizar el valor de los productos y servicios dentro de su industria)
son escasos los productos o servicios que se utilizan de manera aislada, en la mayoría de los casos, otros productos o servicios afectan su valor. Es decir, pensar, que sucede antes, durante y después que se utiliza el producto. Pj, Cine con cena
5. Quinta vía: Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores (en vez de enfocarse de mejorar los niveles de precios)
Muchas compañías compiten en base a los sentimientos, su atractivo es emocional. Pj: Nespresso. Mejorar la experiencia del cliente en la plataforma como primer cambio.
6. Sexta vía: Explorar la dimensión del tiempo, participando de moldear activamente de las tendencias externas (en vez de adaptarse a las tendencias externas). Todas las industrias están sujetas al efecto de las tendencias externas del tiempo. La mayoría de las compañías se adaptan lentamente y con algo de pasividad a medida que se desenvuelven los acontecimientos. Pj: Itunes, Infobae, diarios online.

Y aquí es donde se centraría el hecho de ingresar en el modelo de negocios de plataformas, por un lado porque la industria en si tiende a la extinción y necesita de esto para sobrevivir y segundo, porque la tendencia del mercado y consumo tiende a esta nueva forma de hacer negocios.

2. CASOS DE EXITO

AIRBNB: Tanto Uber como Airbnb utilizan un modelo de negocios de plataforma. Esto significa que facilitan el intercambio entre consumidores (viajeros) y productores (propietarios). Debido a que los consumidores no son "empleados" de Airbnb, y debido a que hay prácticamente un número infinito de hogares que podrían subir su espacio al sitio, Airbnb puede escalar a una velocidad increíblemente rápida a costo marginal cero. Ahí es donde el modelo de negocio de la plataforma supera a los modelos de negocio lineales como los hoteles Marriott, Hilton y otros hoteles tradicionales. Estos negocios lineales tienen que invertir millones en la construcción de nuevos hoteles, mientras que Airbnb solo es un intermediario con un diferencial en su plataforma. La forma de generar ingresos es simple, Airbnb ofrece anuncios gratuitos a los propietarios y permite a los viajeros navegar por su sitio y seleccionar el que mejor se adapte a sus necesidades en la plataforma. El modelo de negocio de Airbnb está creado de tal forma que la reserva y las transacciones monetarias se hacen en su propia plataforma y es allí donde la compañía gana su parte de los ingresos de 2 fuentes diferentes (Deep, 2015)²: La comisión de propietarios (anfitriones), 10% en cada reserva hecha a través de la plataforma y la tarifa de transacción de los viajeros (huéspedes)

Airbnb cobra un 3% del importe de la reserva como gastos de transacción de los viajeros a cada reserva confirmada. De esta forma se demuestra el primer caso de éxito en modelo de negocios de plataforma que en la actualidad funciona satisfactoriamente.

UBER: Para que sea exitoso este modelo de negocios basado en plataformas Uber cumple con las siguientes condiciones; encontrar un montón de conductores con sus propios coches que quieran ganar dinero, ordenarlos, a través de incentivos, para ofrecer una infraestructura de transporte distribuida, permitir que las personas que quieran hacer viajes puedan reservar los autos a través de una aplicación móvil, crear

un sistema de revisión para garantizar un gran servicio y aprovechar los datos recopilados para minimizar los tiempos de espera y maximizar el tiempo dedicado a las tarifas impulsando cada vez más la eficiencia. El éxito que posee Uber no es por el Internet ni tampoco porque es una aplicación moderna y sofisticada. Sino porque los conductores eligen trabajar en la plataforma ganadora porque la plataforma ganadora paga más.

Además de estos casos de éxito, en el trabajo se van a utilizar las mejores prácticas de casos de éxito de empresas de la industria de la telefónica:

Como **Vodafone**; con su Billetera digital en España que consiste en realizar el pago con el teléfono celular donde se agregan todas tus tarjetas de crédito y debito de manera fácil y rápida, pudiendo abonar en todos los establecimientos con Posnet. Se pueden agregar las tarjetas de fidelización y puntos, las tarjetas de medios de transporte público, PayPal, cupones de descuentos y tarjetas de acceso (funcionalidad para empleados de empresas)

AT&T con la Seguridad Hogareña, que ofrece un servicio de monitoreo y manejo de todos los elementos de la casa para la tranquilidad del dueño de la propiedad. Ofreciendo Seguridad del hogar, Monitor de video, Control de puertas, Manejo de la energía, Detección de pérdida de agua, y más opciones en sus distintos planes

Sprint con su servicio de tracking para individuos y sus dispositivos de Wi-Fi, posee tracking para Individuos; manteniendo a cada miembro de la familia cuidado por un fee mensual. Incluyendo, control del celular, localizador de miembros de la familia y conducir seguro.

Car Wi-Fi es un dispositivo 4G que proporciona acceso a Internet a todos los que viajen en el vehículo. Se pueden conectar hasta 10 dispositivos Wi-Fi a la vez (tablets,

Smartphone, portátiles, consolas, etc.) para que todos los que viajen puedan disfrutar de Internet, redes sociales, vídeos, juegos.

Amazon y SmartHub Asia con sus plataforma de ofrecimiento de almacenamiento de datos, que pueden guardar y compartir fotos sin limite en el escritorio, móviles y tabletas y ofrecer almacenamiento seguro en la nube para las fotos, archivos, vídeos, música y más. Guardar copias de seguridad de sus archivos importantes y estar tranquilo sabiendo que todo se almacena de forma segura y de fácil acceso en su computadora, teléfono o tableta.

Cada uno de estos casos como la mayoría de las empresas con modelos de negocios basados en plataformas comprueba hacia dónde va la tendencia en negocios y porque es una necesidad aplicar este cambio a Movistar.

3. ANALISIS DE LA SITUACION

3.1. Análisis del Entorno (P.E.S.T.)

3.1.1. Política

En el contexto político actual, con la elección del presidente Mauricio Macri en diciembre del 2015 algunos cambios sustanciales han sucedido en la política y se reflejan periodísticamente como; “La libertad de prensa y de expresión ciudadana volvieron a ser un valor respetado desde el poder”, “No existe una sensación colectiva de desconfianza en materia de transparencia gubernamental”, “Se ha encarado con una llamativa eficacia la salida del default: ha sido más que expeditivo en esa diligencia, sacando al país de la cesación de pagos luego de nada menos que 15 años”, “En pocos meses la Argentina, ha pasado de uno de sus periodos de mayor ostracismo internacional a ser un país nuevamente considerado y visible para los

países centrales, y ha mantenido la política de otorgar prioridad a las relaciones con sus socios estratégicos, como Brasil” (Noailles (h), 2016)³.

Esta mirada de un cambio político en Argentina mejora la predisposición de las grandes empresas en la decisión de invertir y buscar hacer negocios en el país. Este entorno político es altamente positivo para la implementación que se quiere realizar en la compañía, desde ya el largo plazo es incierto, pero la gestión actual da un esquema de corto-mediano plazo más certero y estable.

3.1.2. Económico

Desde un punto de vista macroeconómico, hay varias opiniones respecto al porvenir del país pero en general todos los pronósticos apuntan a una recuperación nacional en el corto-mediano plazo. Esto quiere decir que el consumo, la inversión, la producción y la industria van a reactivarse en un futuro cercano. Problemas como la inflación, el dólar, la seriedad de los índices entregados por diferentes ministerios son inconvenientes que están resueltos o están en proceso de solucionarse. Actualmente, es importante resaltar que la opinión empresarial es positiva respecto a las decisiones que ha tomado el gobierno desde que asumió en diciembre del 2015. Este entorno es más que atractivo para iniciar la inversión y el cambio que se le quiere dar a Movistar preparando el terreno para una demanda mayor en un mercado activo y competitivo. Sería un gran diferencial disponer del *know-how* (del cómo hacer) con una plataforma lista para cuando ese momento de consumo llegue, no solo para el cliente sino también para lograr una ventaja competitiva frente a sus rivales.

3.1.3. Social

Es de gran relevancia hacer una comparación entre lo que es el panorama político y económico con el comportamiento social. Cada una de las decisiones políticas afectan, como así todas las decisiones que se toman en términos económicos, y como esto modifica la forma de consumir, que elige el cliente, y que elementos deja de lado porque su poder adquisitivo no le permite adquirir. Es aquí donde resalto la importancia

que una persona le da a que consumir en una situación de crisis económica, en donde recorta gastos y en donde sigue pagando mes a mes un servicio o producto. Es el servicio de datos en el teléfono celular uno de esos elementos, algo indispensable, por lo que estamos ubicados en un lugar de privilegio respecto de otros productos o servicios ya que la compra de un teléfono celular o el mantener el plan de datos se encuentra casi al nivel de necesidad de un servicio médico o inclusive a veces por encima de este.

Además, todo indica que los individuos están cambiando su forma de comprar de lo físico a lo digital, o una combinación de ambas, la comparación de las características de productos y sus precios se realiza por medios digitales en su gran mayoría para luego realizar la compra en el punto de venta o en el sitio online.

El crecimiento del uso de sitios de *e-commerce* es cada vez mayor y todo tiende a que esta metodología sea la preponderante por sobre la física. A todo esto se le suma la tendencia de compra en el mismo sitio online a través del celular o que las mismas compañías desarrollen tiendas online en aplicaciones para el teléfono haciendo mucho más cómoda y eficiente la experiencia de compra.

Teniendo en cuenta estas tendencias podemos afirmar que en el entorno social ofrecer una nueva Multi-plataforma digital es un movimiento favorable para la compañía, no solo en la forma en la que el cliente tiende a utilizar nuevos medios digitales para la compra de nuevos productos y contratación de nuevos servicios, sino también para la sinergia que se genera por ser parte de este ecosistema donde la eficiencia, variedad y simplicidad en el uso hacen de Movistar un empresa sumamente atractiva y competitiva en el mercado.

3.1.4. Tecnológico

Antes de comenzar a centrarnos en lo puntual de la compañía sería bueno entender el contexto tecnológico en el que nos encontramos y el nivel de adopción de nuevas herramientas que hoy tiene la población.

En los últimos años la tecnología ha cambiado la forma en que realizamos nuestras actividades diarias y más aun, a aquellos que se encuentran entre los 14 y 34 años, los llamados Millennials³, nativos digitales. Según un estudio realizado por comScore⁴, en donde se realizó una encuesta a 2916 Millennials de Facebook: 978 en Argentina, 959 en Colombia y 979 en México en el año 2015, se encontró que “Latinoamérica concentra el 9,5% de la audiencia global de internet, siendo Brasil el líder en audiencia y *engagement* en la región con casi 63 millones de usuarios únicos, seguido por México con casi 26 millones y en tercera posición Argentina con 19 millones de usuarios promedio mensual”. Si esto lo exponemos en términos globales, Asia seria la que encabeza la lista, con el 44%, seguida por Europa con el 23%, Norteamérica (sin México) con 12% y Medio Oriente-África con 10%. En el grafico se muestra el uso de la plataforma Mobile esta cada vez más presente y es más fuerte que el uso de la PC o de la tablet, esto potencia la decisión de comenzar un desarrollo de plataformas al cliente enfocado en el ofrecimiento del servicio a través de una aplicación en el celular o mismo desde un sitio web *responsive* (el sitio web se adapta al tamaño de la pantalla del dispositivo que se está utilizando) diseñado para un cómodo uso desde el teléfono, o cualquier plataforma tecnológica, siempre y cuando el desarrollo de la pagina web este en funcionamiento, aclarando que mas allá de la tendencia al cambio de plataforma, las “*views*” en PC siguen siendo muy elevadas y son las que mas participación tiene.

³Los Millennials son, por tanto, la futura generación de consumidores y usuarios, un mercado sustancial con nuevas características, necesidades y demandas que conviene conocer por las repercusiones y transformaciones que exigirá a las empresas. Son nativos digitales.

Figura 1: Audiencia y engagement de páginas de internet a través de computadoras de escritorio por geografía (en millones, horas por visitante)

**América Latina concentra el 9.5% de la audiencia Global.
Brasil lidera en audiencia y engagement en la región.**

Q1 2015* Audiencia y Engagement en Desktop				
Geografía	Promedio Mensual Visitantes Únicos (en millones)	Promedio Mensual Horas por Visitante	Promedio Mensual Páginas por Visitante	Promedio Mensual Visitas por Visitante
Global	1,812,081	21.7	1,979	53
Asia Pacífico	805,071	18.1	1,687	47
Europa	421,990	27.1	2,743	63
Norte América	224,905	34.8	2,918	81
Medio Oriente -África	188,272	11.2	867	27
América Latina	171,842	19.6	1,464	44
Brasil	62,883	27.5 1 st	2,132 1 st	56 1 st
México	25,837	12.4	845	31
Argentina	18,814	18.8	1,269	43
Colombia	12,794	20.0	1,586	46
Venezuela	10,993	14.2	1,037	35

COMSCORE

*El ranking en la tabla está basado en Promedio Mensual de Visitantes Únicos Q1 2015 para geografías seleccionadas. Fuente: comScore, Inc., Mediakettle, WCI Logix & Tribble, Ponzoni & Ponzoni, Promedio Mensual Q1 2015.

© comScore, Inc. 2015

Fuente: comScore, Audiencia y engagement en Desktop, Primer cuatrimestre del 2015

Todas estas características mencionadas en el artículo de comScore⁴ confirman la tendencia en la forma de uso y como consumen los usuarios a la hora de entretenerse, pedir un producto o solicitar un servicio.

3.2. Análisis de Mercado

3.2.1. Dimensionamiento

Para poder dimensionar el mercado potencial en el que se ofrecería esta variedad de productos y servicios a través de la nueva Multi-plataforma en Movistar se debería tomar en cuenta en primer lugar; a los clientes actuales de Movistar, quienes van a ser los primeros en experimentar la nueva oferta a través de esta nueva Multi-plataforma.

A partir del lanzamiento van a experimentar un cambio en el sitio, donde su línea telefónica, el ofrecimiento de teléfonos celulares y todo lo relacionado a la

telecomunicación va a ser una pestaña dentro del sitio que va a englobar las distintas ofertas.

Luego, la oferta se abre a cada mercado en el que vayamos lanzando una oferta; en el caso de seguridad hogareña, se abriría a el mercado de seguridad compitiendo con empresas de alarmas, seguridad digital, en forma directa y de forma indirecta con cualquier plataforma que pueda ofrecer el mismo servicio que Movistar. En el caso de *trackeo* (búsqueda de...) de todos aquellos que estén interesados en el seguimiento de sus hijos, mascotas o hasta containers en el caso de empresas. Este dimensionamiento iría creciendo a medida que se vayan agregando servicios a la oferta que tenga Movistar en su plataforma central. Dependiendo de la performance de cada negocio en el que Movistar intervenga, va a ser el dimensionamiento del mismo.

3.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas de la industria: 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los Compradores o Clientes

El poder de negociación por parte de los compradores o clientes es alto, ya que la decisión del cliente no se hace solo entre las 3 empresas que manejan el mercado de telecomunicaciones, sino que al abrirse a nuevos negocios, en cada área hay nuevos competidores y variedad en elección. El aumento de la oferta, hará que el mercado se vuelva más competitivo, el cliente más selectivo y que por menor precio obtenga más en menor tiempo y de mejor calidad. La forma en el ofrecimiento de productos y servicios hará también que el cliente pueda realizar una rápida comparación entre precio y prestaciones con un solo click, lo que va a hacer más transparente la oferta y la empresa deberá esforzarse el doble para captar a ese cliente que busca un producto que tienen varios de sus competidores.

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El “poder de negociación” de los proveedores de productos y servicios para Movistar va a depender de la oferta disponible en ese momento, cuántos son los oferentes de ese

producto y qué condiciones aplica cada uno de ellos. Ese poder que poseen los proveedores también se ve equilibrado por el poder que posee una compañía internacional como es Telefónica donde ser parte de su ecosistema y del relanzamiento de la marca es un movimiento clave para cualquier compañía que quiere tener presencia y estar incluida en esta propuesta. La buena relación entre ambas partes va a ser un factor clave en el buen desarrollo de las distintas plataformas para mantener una buena variedad de productos y servicios, siempre disponibles, con stock y ofreciendo la última tecnología. Gran parte del éxito del lanzamiento de Movistar es que internamente estas relaciones funcionen, para que, de cara al cliente, cada uno de sus productos y el seguimiento de los servicios trabaje correctamente en primer lugar, y que luego, la sinergia que se genere entre el cliente y empresa haga que todo fluya naturalmente creando un ecosistema. El elemento prioritario para que este proyecto sea viable será la parte técnica con el mantenimiento de los sistemas y su correcto funcionamiento.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Si el planteo es desde la industria actual, las barreras de entrada de nuevos competidores son muy elevadas (Alta inversión en antenas, sistemas, etc.), pero si lo planteamos desde la inserción de nuevas plataformas de ofrecimientos de servicios y de productos las barreras no son tan elevadas ya que el nivel de inversión para comenzar a competir en algún mercado ofreciendo productos o servicios específicos no es elevado, mas aun si se trata de grandes compañías que tienen todo lo necesario para lanzarse en este tipo de Multi-plataformas.

Actualmente en Argentina se pueden ver algunos ejemplos como *Garbarino* que comenzó a vender pasajes y paquetes de viajes, *Osde* que también está ahora en el rubro de viajes, compitiendo con *Despegar*, *Almundo* o cualquier otra agencia de viajes, o mejor dicho, con cualquier compañía que quiera agregar a su plataforma de servicios la categoría “viajes”.

Esto nos demuestra que en el mercado actual todos son potenciales competidores más allá de que el rubro en el que trabaje sea distinto. El diferencial va a estar en el servicio, la mejor plataforma y la eficiencia de respuesta por parte de la empresa.

Amenaza de productos sustitutos

Esta es una amenaza latente ya que la creación y utilización de una plataforma para ofrecer un servicio o un producto es de fácil implementación, más aun si se trata de algún servicio que la compañía ya proveía o poseía como dato en mercados en los que antes era parte. La velocidad con la que las industrias mutan y hacen copia de las mejoras de sus pares, puede permitir que una plataforma sea exitosa, caiga vertiginosamente. Al tratarse de una propuesta de lanzamiento de varias plataformas a la vez, se busca un equilibrio en la que aquellas plataformas que sean más exitosas busquen apoyarse en aquellas que no están teniendo el funcionamiento esperado antes que la competencia.

Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad del sector hace que la rentabilidad sea cada vez menor, altos costos de inversión en antenas (3G y actualmente 4G), políticas gubernamentales que regulan los precios de las tarifas, poca diferenciación entre productos de venta al público y prestación de servicio similar hacen que la diferenciación entre compañías sea cada vez menor. Hoy en día Personal, Claro y Movistar poseen más del 96% del mercado Argentino, Nextel posee solo una pequeña parte. Entre estos 3 grandes se distribuyen los clientes, teniendo más fuerza Movistar en CABA y AMBA, y Personal y Claro Norte y sur del país. Es por eso que el planteo del lanzamiento de un conjunto de plataformas que atraigan al cliente, le otorgaran un valor agregado, y generaran la necesidad de elegir a Movistar es clave para la continuidad del negocio.

Luego de realizar un breve análisis según el modelo de Porter, se puede observar que la industria en las telecomunicaciones y la tendencia de seguir con una misma plataforma y un mismo modelo de negocio va camino a la extinción.

Grandes inversiones para instalación de nuevas antenas, mantenimiento de la red, grandes superficies a cubrir y un servicio cada vez más amenazado por las alternativas de comunicación. Los avances en tecnología y nuevas formas de interrelacionarse son cada vez más comunes, todo esto sin la necesidad de utilizar una red 3G o 4G, por ende sin la necesidad de pagarle a una empresa de telecomunicaciones. Es por esto que, la presentación de una alternativa de negocio, donde se le agregue un valor diferencial al cliente, sin grandes inversiones, utilizando el *Know-how* que ya posee y ofreciendo variedad en servicios potencia a la empresa y le da aire fresco al negocio de una industria que está en decrecimiento. La rivalidad entre competidores por la mejor plataforma va a ser constante y muy dura, buscando en el día a día que diferencial se le puede dar al cliente, con la mejor tecnología disponible y de la manera más simple.

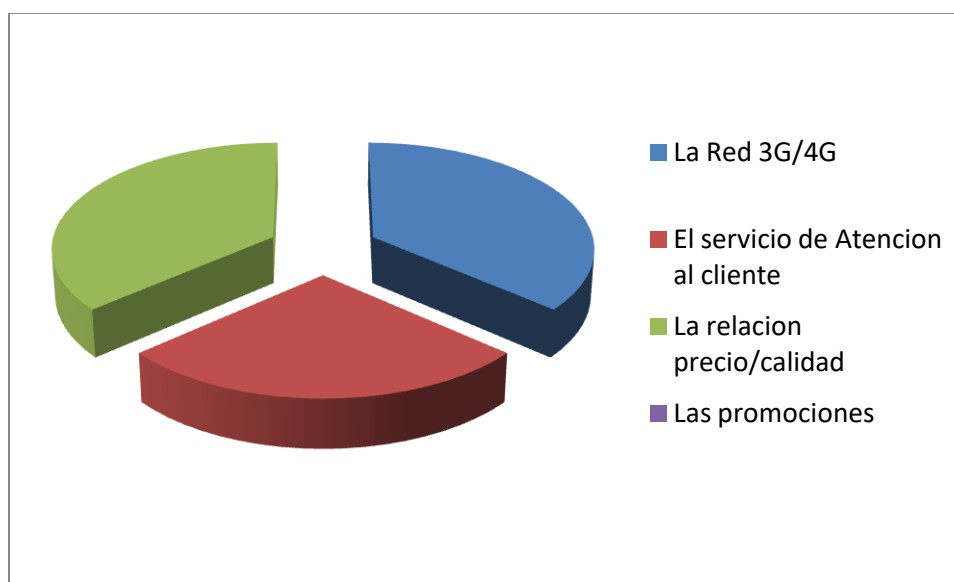
3.3. Análisis del Consumidor o cliente

Además de la información que obtuvimos por informes publicados en la web, se realizaron entrevistas en profundidad a 26 personas que consumen aplicaciones en distintas plataformas para poder entender los factores principalmente cualitativos y sacar conclusiones acerca de lo que buscan y como se relacionan con el servicio/producto que consumen.

De la encuesta realizada en un mayor porcentaje a personas de entre 15 y 34 años, más del 80% le resultó el teléfono como un dispositivo indispensable, usándolo más que nada para comunicarse por voz, Whatsapp y redes sociales. Un dato muy relevante fue que más del 60% de los encuestados utilizan mas el Wi-fi de su vivienda, trabajo o de redes libres en comparación con la red que le provee la empresa telefónica, confirmando la tendencia que vemos donde el uso de canales alternativos o

software que permiten realizar llamadas o enviar mensajes por Wi-fi convierten la llamada por pulso en algo innecesario para el usuario moderno.

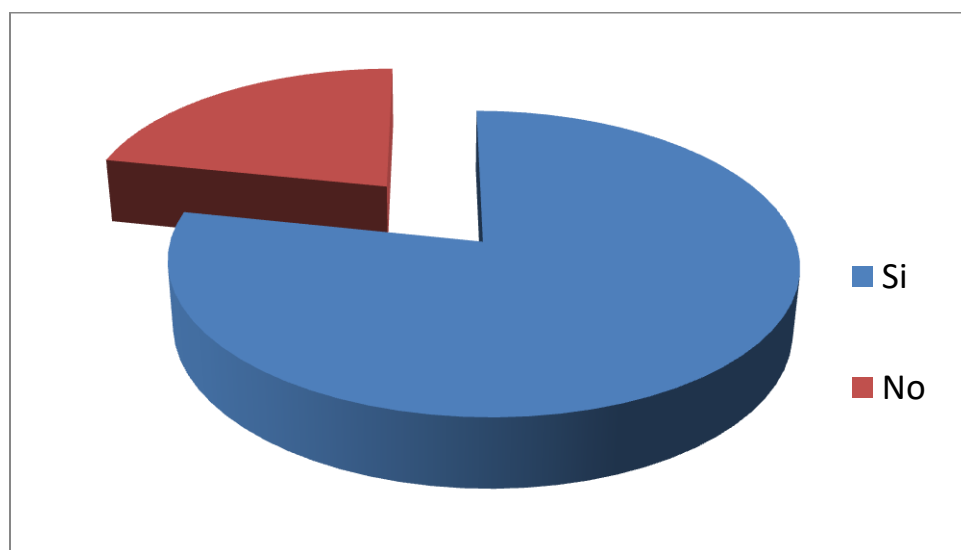
Figura 2: ¿Qué es lo peor tiene la compañía de telecomunicaciones que contrató?



Fuente: Encuesta propia, Diciembre 2016

Otro dato de interés pero que no sorprendió fue que el 70% de los que participaron de la encuesta están disconformes con el servicio prestado de la compañía telefónica. Dentro de esta disconformidad, los problemas que encuentran los usuarios se reparten entre la mala red que provee la compañía, el pésimo servicio al cliente y la relación precio/ calidad que también les parece muy mala. Esto demuestra que la fuerza de este plan de marketing se tiene que enfocar desde el momento cero en ofrecer y proveer de un servicio eficiente, rápido, con una buena atención al cliente y una relación precio/calidad lógica por el servicio que se va a proveer. Cabe aclarar que se comienza este re-lanzamiento desde un -10 en percepción del cliente por lo que el esfuerzo que se va a tener que realizar es doble para que el usuario entienda, pruebe y sepa que el servicio es realmente eficiente.

Figura 3: Usarías el celular “como monedero” en reemplazo de las tarjetas de crédito para abonar compras



Fuente: Encuesta propia, Diciembre 2016

En la parte final del cuestionario las preguntas se focalizaron en el uso actual del teléfono y en sus potenciales funcionalidades donde la mayoría de las respuestas de los usuarios demostraron una aceptación al ofrecimiento de los servicios que plantea este plan de marketing, puntualmente la billetera digital, los servicios de trackeo y seguridad hogareña, en parte por haber tenido experiencias satisfactorias con la utilización de servicios como *Netflix*, *Amazon* o *Spotify* que tienen el modelo de negocios planteado por Movistar en este re-lanzamiento.

En conclusión, la encuesta terminó de confirmar que vamos por el camino correcto, y que las personas están abiertas a un cambio en el modelo de negocio, más aun si se trata de algo que va a simplificar su día a día.

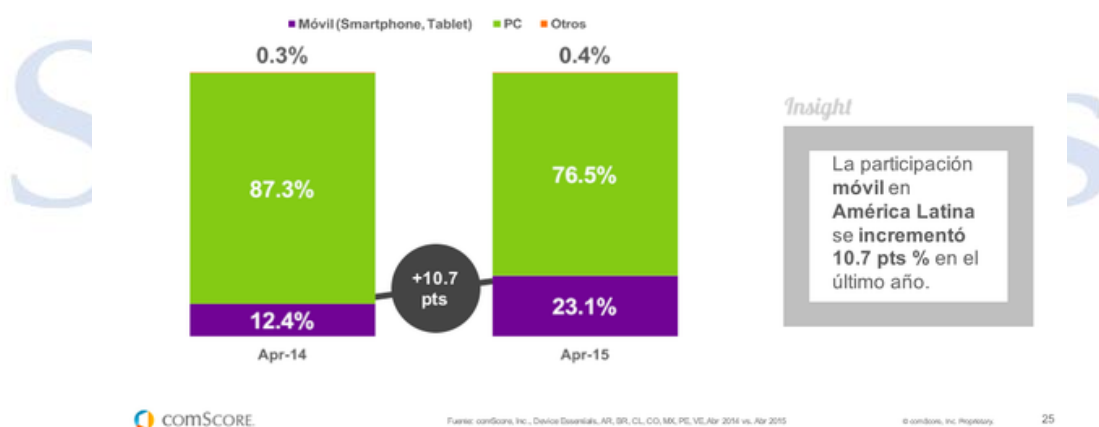
3.3.1. Comportamiento del usuario de plataformas digitales en Argentina

En los últimos años la tecnología ha cambiado la forma en que realizamos nuestras actividades diarias, sobre todo, a aquellos que se encuentran entre los 14 y 34 años, los llamados *Millennials*, nativos digitales. Según un estudio realizado por comScore⁵,

en donde se realizó una encuesta a 2916 *Millennials* de Facebook: 978 en Argentina, 959 en Colombia y 979 en México en el año 2015, se encontró que “Mas del 85% del acceso a Facebook en Argentina, Colombia y México es móvil”, “el 90% de ellos acceden a Facebook todos los días, y más de la mitad de ellos hacen otras tareas mientras están conectados a Facebook, como escuchar música, buscar información o ver televisión”

Esta información nos muestra el reflejo de una parte de la sociedad en como consume información y como está conectado. En el grafico se puede ver la tendencia que ya habíamos comentando anteriormente donde el uso de la plataforma Mobile esta cada vez más presente y es más fuerte que el uso de la PC o mismo de la tablet, esto potencia la decisión de comenzar un desarrollo de plataformas al cliente enfocado en el ofrecimiento del servicio a través de una aplicación en el celular o mismo desde un sitio web responsive diseñado para un cómodo uso desde el teléfono, siempre y cuando el desarrollo de la pagina web este en funcionamiento, aclarando que mas allá de la tendencia al cambio de plataforma, las views en PC siguen siendo muy elevadas y sigue siendo la plataforma que mas participación tiene.

Figura 4: Participación de views por medio de distintas Plataformas



Fuente: ComScore, 2015

Como conclusión de este estudio se pueden visualizar una serie de tendencias en donde, la multiplataforma es a donde se debe apuntar, el uso de varias pantallas a la vez, y la interacción de cada una de ellas entre si es algo importante para destacar en el desarrollo de las plataformas a lanzar en este trabajo. Contenidos diseñados específicamente para cada plataforma siempre dan resultados, desarrollo de gaps para Mobile es siempre algo importante, y como ultimo el usuario cuando quiere realizar transacciones de comercio de forma Mobile lo hace en pantallas mas grandes (tablets o celulares de mayor tamaño).

Todas estas tendencias mencionadas en el artículo de comScore⁵ confirman la concepción en la forma de uso y como consumen los usuarios a la hora de entretenerse, pedir un producto o solicitar un servicio.

3.3.2. Segmentación

Para continuar con el análisis de los usuarios de las plataformas a lanzar, se realizara una segmentación de mercado de acuerdo a algunas variables que se usaran como base para agrupar a los diferentes usuarios de acuerdo a su comportamiento de consumo en las diferentes plataformas. Las variables de segmentación serán las siguientes:

- Demográficas: Edad
- Poder adquisitivo
- Millennials
- Dispositivos/ Plataformas que utilizan
- Tipo de consumo de productos/servicios

En lo referido al uso de plataformas y su segmentación consideramos que lo mejor es hacer una combinación de las variables que anteriormente se mencionaron. Es de clara importancia hacer enfoque en el grupo de los Millennials, quienes son aquellos que tiene una edad de entre 14 y 35 años con la variable de edad, es decir considerar a los

menores de 14 años, luego aquellos que se encuentran entre los 14 y 35 (los Millennials), y luego aquellos mayores de 35 años de edad.

Dentro de estos grupos de segmentación se van a encontrar pequeñas subdivisiones hechas por la aplicación de algunas variables como poder adquisitivo, tipo de consumo de producto o servicio o la forma en que lo consume.

- Menores de 14 años: este grupo de usuarios es al que menos atención le vamos a dar en este trabajo ya que todavía no se encuentran utilizando plataformas de la manera que nos resulta atractivo. No tienen todavía poder adquisitivo ni el poder de decisión para realizar la compra o suscripción a algún servicio o plataforma que podamos ofrecerle. Son *Heavy Users*⁶ de datos, y de redes sociales, y son aquellos los que en el día de mañana van a hacer potenciales clientes por lo que hay que realizar pequeñas acciones para generarles aware y presencia para encontrarnos en su cabeza en las próximas compras o elección.
- Millennials: Es uno de los 2 grupos a los que queremos apuntar y de los cuales creemos, son los más sensibles a la propuesta de este trabajo, en primer lugar, porque es el grupo que mas inmerso esta en el mundo digital, el cual utiliza aplicaciones para relacionarse, plataformas de todo tipo y la tecnología en general, y en segundo lugar, porque son aquellos que están dispuestos a probar nuevas formas de utilización y acceso a productos y servicios, están más abiertos y dispuestos a la prueba y experimentación. Al tratarse de un grupo en el que la edad va desde los 14 hasta los 35 años consideramos importante hacer una sub-segmentación en edad y poder adquisitivo. Un grupo seria desde los 14 años hasta los 22 años y otro desde los 22 a los 35.

Estas divisiones buscan especificar lo que se va a ofrecer a cada sub-segmento, donde en un primer subgrupo encontramos usuarios muy similares a los que explicamos primero, donde hay alta utilización de plataformas pero poco poder adquisitivo por lo

⁶Usuarios que consumen gran cantidad de datos online en distintos dispositivos

que podemos empezar a ofrecerles determinados servicios de algunas plataformas pero no todos los productos.

Una segunda subdivisión, ya con mejor poder adquisitivo, tal vez ya con vivienda propia, otro tipo de prioridades y nuevos servicios y producto a consumir sería la que va desde los 22 a los 35 años, donde ya casi podemos ofrecerle todo el abanico de servicios y el usuario puede ser fácilmente cliente de cualquier plataforma que tengamos disponible.

- Mayores de 35 años: Este grupo tiene el beneficio de ser el que se encuentran los potenciales clientes de no solo aquellas plataformas dirigidas a consumo personal sino también las plataformas que pueden usarse en negocios como tracking de elementos, mercaderías, billetera electrónica, seguridad de empresas, consultoría, Big Data, etc. Por eso que cuando nos dirigimos a este segmento debemos hacerlo con especial cuidado dado que a pesar que son los que tiene el mayor poder adquisitivo de nuestra segmentación son aquellos que están alejados se encuentran del uso de las plataformas en comparación con los Millennials o personas más jóvenes que han nacido con estos dispositivos. Sin embargo, los integrantes de este segmento tienen algún tipo de conocimiento de estas plataformas y no le son ajenos a las mismas.

Creemos entonces que aquí la clave es utilizar como comunicación para acercarnos a ellos medios tradicionales, como exposiciones, reuniones personales, mail, publicidad por páginas web, llamados telefónicos explicándoles las posibilidades que ofrecemos para mejorar sus negocios. Es decir, medios tradicionales para ofrecerles plataformas innovadoras.

Además de esta segmentación, Movistar ya tiene una actual donde segmenta por Bricks, que son las gamas de teléfonos con sus precios y características de equipos, lo que se entiende que un equipo de valor más elevado y con mayores prestaciones estaría apuntado a un segmento de clientes de mayor poder adquisitivo, y aquellos

Bricks con teléfonos más económicos apuntarían a un grupo de personas con menos dinero en el bolsillo.

Figura 5: Categoría de Gama vigente de teléfonos celulares con prestaciones

	Gama	Brick	Multimedia	Contenido	3G	Wifi	Pantalla	Cámara	Procesador	Costo desde (dolares)	Factor de forma	orden	
Vigentes	Premium sp	SMPH 4B	Si	Si	Si	Si	5 13mpx	4 núcleos	\$	550,00	Touchscreen	1	
	Premium sp	SMPH 4A	Si	Si	Si	Si	4,5 8mpx	4 núcleos	\$	400,00	Touchscreen	2	
	Premium sp	SMPH 3	Si	Si	Si	Si	4,5 8mpx	2 núcleos	\$	250,00	Touchscreen	3	
	Medium sp	SMPH 2	Si	Si	Si	Si	4 5mpx	2 núcleos	\$	180,00	Touchscreen	4	
	Medium sp	SMPH 1B	Si	Si	Si	Si	3,5 3mpx	1 núcleo	\$	120,00	Touchscreen	5	
	Entry sp	SMPH 1A	Si	Si	Si	Si	2,8 2mpx	1 núcleo	\$	80,00	Touchscreen	6	
	Entry sp	MH QWERTY 2	Si	Si	Si	Si	n/a	2mpx	n/a	\$	70,00	QWERTY	7
	Basic	Feature phone	Si	Si	n/a	n/a	n/a	1,3mpx	n/a	\$	50,00	n/a	8
	Basic	LOW	No	No	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	\$	30,00	n/a	9

Fuente: Movistar, 2015

Esto muchas veces no se cumple de esta manera ya que el celular se transformó en un bien casi de necesidad básica y muchas veces cumple el rol de satisfacer otras necesidades, por lo que muchas veces un cliente que adquiere un Smartphone último modelo es alguien que es de muy bajo poder adquisitivo.

A su vez dentro de la segmentación más blanda encontramos la segmentación por uso de datos, donde aquellos que consumen más de 2,5 Gb por mes se los llama Heavy Users, que estarían alineados en un principio con el segmento "Millennials" por sus características de uso y la cantidad de datos que consumen.

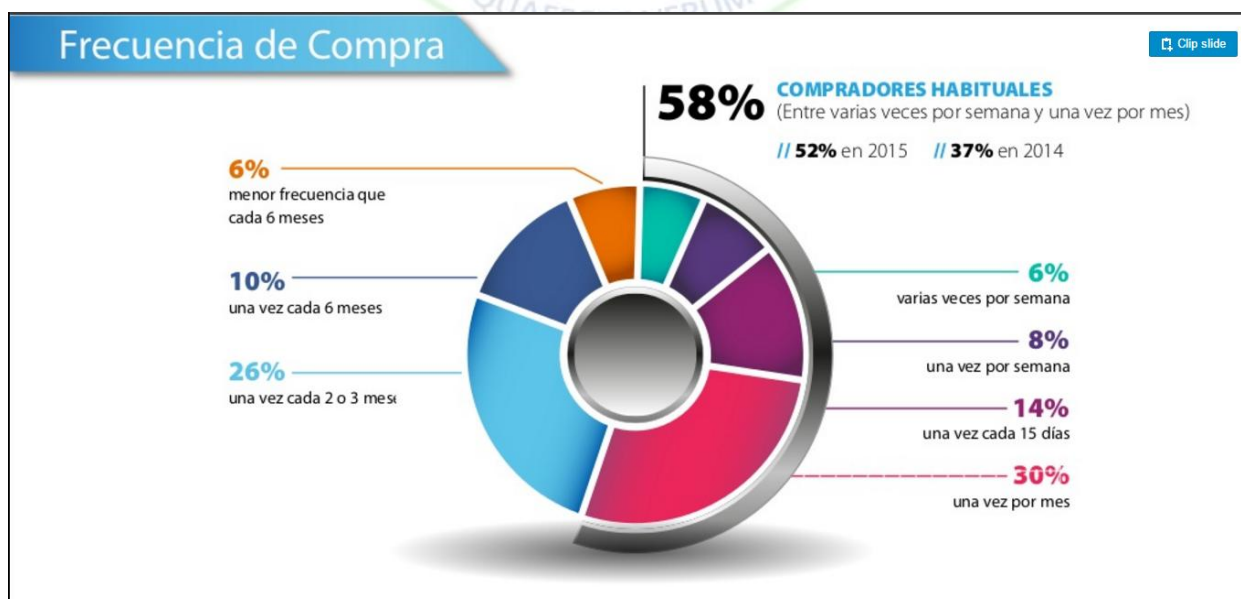
3.4. Análisis competitivo

Algo fundamental a tener en cuenta al analizar el contexto en el que se desempeñara Movistar con el lanzamiento de un conjunto de plataformas dirigidas a personas y negocios tiene que ver con el entorno competitivo que estará determinado por la posición que tienen los demás *players* que ofrecen productos o servicios similares a los de la empresa objeto de estudio.

Desde el punto de vista de participación de mercado, teniendo en cuenta cantidad de clientes que posee cada compañía de telecomunicaciones en Argentina según FinanzasBlog⁶, "Personal tiene 20 millones, Movistar 12 millones y Claro 21 millones

siendo la empresa que más clientes posee en Argentina”. Esto de alguna forma presiona a Movistar a duplicar el esfuerzo en la captación de clientes y ser más competitivo en un mercado donde por lejos los primeros 2 se disputan el primer puesto. Según un estudio realizado en el año 2015 por la CACE^(*), el 80% de la población en Argentina es usuaria de internet, lo que arroja la suma de casi 35 millones de personas que usan internet normalmente. Otro dato interesante que dejó esta investigación es que el 70% de la población económicamente activa es usuaria de internet (alrededor de 20 millones de personas) y de esa cantidad el 77% realizaron compras online alguna vez (15 millones de personas), todo esto incentiva aun más la tendencia al uso de internet no solo en el entretenimiento sino en la utilización del mismo como herramienta para realizar tareas cotidianas, como pago de servicios, compra de productos, y comunicación.

Figura 6: Frecuencia de compra por internet en Argentina realizado a más de 250 personas y a 65 empresas



Fuente: CACE, Julio 2016

(*)CACE: Cámara Argentina de Comercio Electrónico

Este estudio además muestra que la expectativa de ventas aumentaría un 50% del año 2015 al año 2016, siguiendo una tendencia que nunca baja un crecimiento del 40% año tras año desde el 2012. Otro punto a favor de apuntar el negocio al uso e interfaz con el cliente a través del ofrecimiento de productos y servicios por plataformas digitales. La frecuencia de compra según este estudio es de un 30% una vez por mes, 14% una vez cada 15 días, 8% una vez por semana y 6% más de una vez por semana, esto demuestra que el 58% son compradores habituales, realizando transacciones entre varias veces por semana y una vez por mes. En comparación con el 2014 donde este valor era solo de un 37% y en el año 2015 de 52%. Cada dato que arroja este estudio confirma las tendencias de uso e interacción que el usuario está utilizando y nos demuestra cómo va a querer usarlo en el futuro. La forma de consumir está cambiando y es por eso que debemos adecuarnos a estas nuevas modalidades de consumo, y en este caso, siendo los primeros nos da una gran ventaja y va ayudar a despegarse de una forma innovadora, actual, con una alternativa llena de variedad y donde el cliente va a encontrar sus productos o servicios de una forma nunca antes vista y con un acceso simple, fácil y rápido.

3.5. Análisis de la empresa: Movistar

Luego de realizar un repaso por el contexto externo, se realizara una breve reseña de la compañía para comprender su estructura organizacional y sus acciones actuales en términos de estrategia de marketing y acciones comerciales.

“Telefónica es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo por capitalización bursátil y número de clientes”.(Wikipedia Telefónica) Apoyándose en las mejores redes fijas, móviles y de banda ancha, así como en una oferta innovadora de servicios digitales, la Compañía se está transformando en una Telco Digital, lo que la posiciona muy favorablemente para satisfacer las necesidades de sus clientes y capturar el crecimiento en nuevos ingresos.

Presente en 21 países y con una base de clientes de más de 316,1 millones de accesos, Telefónica tiene una fuerte presencia en Latinoamérica (donde concentra la mayor parte de su estrategia de crecimiento), España y el resto de Europa.

Telefónica es una empresa totalmente privada que cuenta con 1,5 millones de accionistas directos y que cotiza en el mercado continuo de las bolsas de Buenos Aires, y en las bolsas de España, Londres, Nueva York y Lima.” (Fundación Telefónica, 2016)⁷.

Desde el 1 de mayo de 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 el resto de Europa y Vivo para Brasil.

Telefónica, que operó en Argentina como Unifon en la red de telefonía móvil, se fusiona con Movicom en el año 2005 y realizar el cambio de nombre comercial a Movistar, así como la unificación del nombre comercial a nivel continental⁷.

Desde ese momento a nuestros días la empresa ha crecido hasta llegar a una cantidad de 12 millones de clientes en Argentina, siendo una de las primeras empresas en empezar a ofrecer la red 4G en el país a fin del año 2014, siempre buscando innovar y ser primeros para llegar a competir entre los 2 primeros puestos que están disputados por las empresas Claro y Personal, con 21 y 20 millones de clientes cada uno, casi doblándole a Movistar el público que manejan.

Dentro de esta actitud, de ser primeros y romper parámetros, es que Movistar es la compañía ideal para presentar y lanzar esta serie de plataformas que no solo ofrecerán una variedad de productos y servicios a individuos y empresas sino que potenciarán los actuales negocios con nuevas oportunidades y apertura de nuevos mercados.

3.6. Análisis F.O.D.A.

Oportunidades

El estancamiento en la oferta y la forma en la que se ofrecen los productos por parte de las empresas de Telecomunicaciones llevan al extinguiamiento de la industria como tal y la necesidad de nuevos negocios surge para sobrevivir en la industria. Según un informe de la consultora Capgemini “Innovating the Telco Business Model”⁸ el entorno operativo de las empresas de telecomunicaciones se está volviendo cada vez más complejo. Las Telcos que habían crecido basándose en los servicios tradicionales de voz y datos ahora entienden que los patrones de consumo están cambiando rápidamente, el valor no sólo se traslada a otras etapas de la cadena de valor de las telecomunicaciones, sino a otros y nuevos mercados. Solo las compañías que se inmersen en nuevas oportunidades cambiando gradualmente su modelo de negocio van a entender que ahora juegan en un ecosistema más grande.

Las empresas de telecomunicaciones también deben ser flexibles para incorporar las mejores prácticas de otros players en otras industrias, creando sistemas que alienten a los que aportan ideas que potencialmente puedan considerar, también crear propuestas de contenido, buscando modelos de monetización. Algunos operadores han comenzado a moverse en esta dirección, no todavía a nivel nacional, y es ahí, donde se encuentra la oportunidad de ser la primera empresa en adoptar y generar negocios a nivel nacional.

Además, políticamente hablando el incentivo a la inversión que busca este gobierno es un plus a la hora de buscar ayuda en inversionistas o de realizar un proyecto.

Todo esto acompañado de una tendencia, ya explicada, de ir al canal más rápido, efectivo y económico por parte del cliente.

Amenazas

De la misma forma que se comentó anteriormente que no resulta muy dificultoso incluir nuevas plataformas a la ya existente, compañías como Personal o Claro podrían imitar el modelo que se plantea de forma rápida.

No solo eso, sino que también compañías que no son competidoras directas en el negocio de la telefonía móvil podrían surgir como competidoras en algún ofrecimiento de servicio o producto en que el seamos nuevos proveedores del mismo. Otra amenaza podría ser la falta de consumo por parte de los clientes, ya que según un informe de este año de la consultora Cuore CCR⁹; el panorama es de incertidumbre, el consumo se derrumbó en abril 3,6% respecto de igual mes de 2015, lo que llevo a que la caída de las ventas en el primer cuatrimestre del 2016, medidas en volumen, sea de 2,3%. Sumado a los datos que muestran que la pobreza alcanza al 30% de la población y que el 55% de los encuestados estimó que en el 2017 el país atravesara una crisis.

Este panorama pesimista es una amenaza para el lanzamiento y desarrollo de estas plataformas ya que nos basamos en el consumo de las mismas tanto a nivel individuos como empresas.

Fortalezas y debilidades sobre la empresa con respecto a los competidores

Fortalezas

Movistar es una compañía fundada en el año 1995, con presencia en la Argentina desde el año 2005, siendo pionera en lanzar el servicio 4G en el país. Esto le da una ventaja cualitativa a un servicio saturado en las antenas 3G, ofreciendo a los clientes el pase gratuito a este servicio con solo el cambio del SIM. Hoy Movistar tiene gran presencia en el mercado que mayor ARPU* tiene, que es AMBA, siendo la que domina el *market share* más fuerte a nivel país.

Al haber sido la pionera en ofrecer la red 4G en el país, le da esa característica de empresa innovadora que acompaña la decisión de ser los primeros en ofrecer una multiplataforma de gran variedad de productos y servicios.

* ARPU: Average revenue per user, Ingreso medio por usuario.

Debilidades

Las debilidades a las que se enfrenta hoy Movistar son variadas pero entre las principales se encuentran, lo que sería la transición del sistema comercial que poseía anteriormente al nuevo sistema, el cambio de cultura y organización al unificar elementos, áreas y formas de trabajo que antes eran por separado, y el tiempo que va a llevar el cambio, donde van a surgir momentos de incertidumbre pero que a largo plazo, el conjunto de implementaciones será para mejorar los ingresos y la compañía en conjunto, apuntando a esta nueva Multi-plataforma digital como plataforma principal.

Otra debilidad que enfrenta hoy Movistar es la mala percepción que tienen los clientes del servicio de red que brinda, algo que con el despliegue de redes 4G va a mejorar. Otro problema es el constante aumento de precios que las Telcos realizan a los clientes, lo que hace que sumado al deficiente servicio haga que los clientes tengan una negativa percepción de la empresa.

4. DESARROLLO DE ESTRATEGIA

Luego de haber analizado la situación en la que se encuentra Movistar a nivel de la industria e internamente, y habiendo detallado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que resumen ese análisis situacional, se desarrollara en este apartado la estrategia que servirá de columna vertebral del Plan de Marketing. Primero, se van a definir los segmentos del mercado que funcionaran como el target del Plan de Marketing, para entender cuáles son los tipos de usuarios a los que se espera apuntar con las acciones que se van a realizar posteriormente, detallando los comportamientos de este segmento.

Luego, se va a explicar la estrategia de posicionamiento marcarío propuesta para Movistar. Para realizar esto se va a usar el modelo "*Brand Key Model*" modelo creado por Unilever para entender la estrategia con la que Movistar se va a posicionar en el mercado.

Al final, se van a describir aquellos elementos diferenciadores de la propuesta estratégica de la marca, haciendo énfasis en los beneficios que se le van a ofrecer a los clientes, concluyendo con un análisis de los factores clave de éxito de la estrategia que tienen que ser tenidos en cuenta para que la ejecución de la misma tenga resultados satisfactorios.

4.1. Target

En el capítulo anterior se mencionaron los segmentos existentes en la industria de las empresas de telecomunicaciones describiendo brevemente las características de cada grupo.

En este capítulo, se van a seleccionar como target principal el segmento Mayores de 35 años y un escalón por debajo, Millennials. La elección de estos segmentos está basada principalmente en las fortalezas existentes en la empresa actualmente, y también en las oportunidades que el contexto presenta. El poder adquisitivo, la decisión de compra y el contacto continuo con la tecnología para el realizar operaciones diarias por medio de distintas plataformas son los aspectos que se aprovecharan para satisfacer las necesidades de los Mayores de 35 años, mientras que en el caso de los Millennials la prueba de nuevas tendencias y plataformas tecnológicas mas el uso intrínseco que poseen, por haber nacido en tiempos donde el uso del teléfono celular es indispensable, hacen de ellos un target muy fuerte a apuntar.

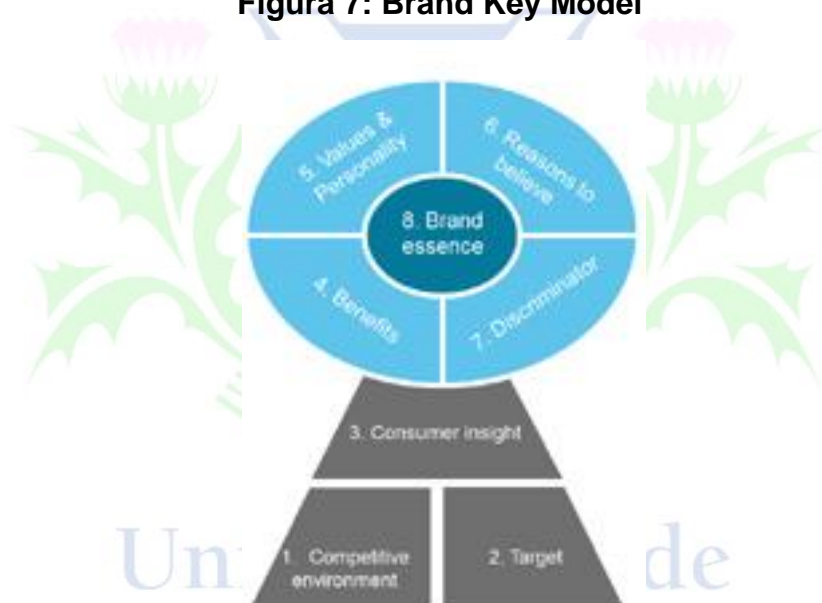
4.2. Estrategia de posicionamiento marcarío

Como se menciona antes, se va a explicar el posicionamiento marcarío a través del modelo de "*Brand Key Model*"¹⁰ utilizado por marcas en Unilever, para poder explicar cómo se posiciona la marca en el plan de marketing que se va a realizar para Movistar. Este modelo presenta 8 pasos que definen el posicionamiento de la marca, estos pasos son:

1. Entorno competitivo
2. Target

3. Insight del consumidor
4. Beneficios
5. Valores y Personalidad
6. Razón para Creer
7. Diferenciador
8. Esencia de la Marca

Figura 7: Brand Key Model



Fuente: European Institute for Brand Management

Es así como se procederá a explicar cómo cada uno de estos elementos se aplica a esta nueva Muti-plataforma de Movistar para definir su posicionamiento marcario.

1. Entorno competitivo

Actualmente la industria se encuentra en una situación difícil ya que el principal negocio de las telecomunicaciones que es cobrar por pulsos de llamada o planes de datos es cada vez menos usado por los clientes por las diferentes alternativas de comunicación

que los avances de la tecnología ofrecen a través de distintos tipos de redes sociales y plataformas de comunicación.

Con el “*Brand Key*”, no solo debemos describir los competidores principales a los que la marca se va a enfrentar con este proyecto sino también la competencia indirecta que va a influenciar en los usuarios que van a elegir y utilizar la nueva plataforma, es por esto, que es de gran importancia definir el mercado en el que se desenvolverá la marca.

Primero, se van a definir como “*competidores core*” cualquier plataforma que sea competencia de la desarrollada por Movistar, luego serán las empresas que tengan relación con los negocios en los cuales la empresa va a ir ingresando, y finalmente aquellos competidores indirectos que tengan la posibilidad de competir con servicios similares a los ofrecidos.

- Venta de productos

Se trata de la venta de Celulares, accesorios de celulares en principio, luego se espera empezar a agregar productos relacionados con la tecnología y luego agregar línea blanca y electrodomésticos.

Como competidor Core a Personal, Claro, Nextel, y todas las compañías de venta de celulares como Mercado Libre, ya que su mercado es el online y nuestro enfoque va a apuntar a la utilización de esa plataforma, también compañías como *Fravega*, *Garbarino*, *Musimundo*, *Compumundo*, *Falabella*, *Rodo* y de alguna forma portales como *Amazon*.

- Wallet (Billetera digital)

Consiste en realizar el pago con el teléfono celular donde se agregan todas tus tarjetas de crédito y debito de manera fácil y rápida, pudiendo abonar en todos los establecimientos con Posnet. Se pueden agregar las tarjetas de fidelización y puntos, las tarjetas de medios de transporte público, PayPal, cupones de descuentos y tarjetas de acceso (funcionalidad para empleados de empresas)

En este momento se conoce la empresa “Vinti”, desarrollo argentino de billetera virtual que empezó a operar en el mercado argentino a mediados del 2016 y también se encuentra “Todo Pago”, que no solo funciona como desarrollo propio sino también que desarrollo la aplicación para Banco Galicia y banco Santander Rio. Por ahora, estos serían nuestros Competidores Core ya que no existen otros players en el mercado. También consideramos como oportunidad la acción de asociación o compra tanto con “Vinti” o con “Todo Pago”, ya que luego de análisis de estas aplicaciones, se puede utilizar el *know-how* que tiene Movistar y unirse.

- Seguridad hogareña

Se ofrecerá un servicio de monitoreo y manejo de todos los elementos de la vivienda para la tranquilidad del dueño de la propiedad. Se manejarán desde la temperatura de la casa, las cámaras de seguridad en toda la propiedad, apertura de puertas, ventanas y manejo de la temperatura entre otras características.

En este caso el competidor Core sería “LowJack” ya que es el único del mercado que ofrece una oferta similar a la que queremos ofrecer en Movistar, sin embargo, no ofrece todos los servicios que nuestra propuesta tiene.

Otro competidor indirecto podría ser las empresas de alarmas o Prosegur, con su pantalla y cámara que vigila la entrada de los edificios o recepciones pero no el paquete integral que tiene nuestro proyecto.

- Tracking (de personas, mascotas, cosas, negocios)

Este servicio se divide básicamente en 2 áreas, la gestión a personas en donde se busca mantener protegido cada miembro de la familia por un pago mensual, incluyendo trackeo de personas, mascotas y otros adicionales. Y luego tenemos la gestión a empresas, donde se va a gestionar el tracking de containers, vehículos, mercadería, etc.

La propuesta de tracking a personas y mascotas no figura como servicio en Argentina, por lo que no tenemos ningún competidor de forma inmediata. Lo que encontramos

como similar es la compra de algún dispositivo de GPS que se inserte en algún collar o elemento pero que no se vende en la Argentina sino que se debería comprar en el exterior y usar aquí, sin siquiera tratarse de un servicio mensual que lo provee alguna empresa.

- Internet de los objetos (Wi-fi para el auto, dispositivos para salud, objetos que estén conectados a internet por medio de WI-Fi)

En este caso Movistar comenzará con aquellos elementos que estén conectados a internet y que den algún servicio extra por su utilidad. En una primera etapa se ofrecerá un dispositivo para que conectado al auto de Wifi a todos los celulares, tablets o laptops que quieran utilizarlo. También se ofrecerán elementos relacionados con la salud, como gadgets (dispositivos) que miden la presión arterial, peso y realizan otras mediciones para que conectado en la red puedan enviar de manera inmediata a su médico de confianza el seguimiento del paciente.

No encontramos competidores en este segmento, solo se pueden advertir determinados productos que se compran en el exterior para uso personal pero no como servicio mensual y con el soporte que genera el ecosistema total de Movistar en su Multi-plataforma.

- Datos (Inteligencia y análisis de datos, Almacenamiento de datos, Big Data)

Aquí presentamos 2 segmentos, uno el dirigido a individuos con el Almacenamiento de datos y por otro lado el focalizado en negocios, con Inteligencia, análisis y manejo de Big Data.

- 1) En el segmento individuos Movistar ofrecería distintos planes de almacenamiento de datos en la nube, con distintos costos dependiendo la cantidad de Gigas*.
- 2) En el segmento negocios, cuando se habla de datos vamos a dar soporte a empresas a través del análisis de datos a medida para satisfacer las necesidades de segmentación o a través de la búsqueda de datos significativos

para la información sobre el potencial cliente que la empresa que contrata el servicio busca.

- 1) En el segmento individuos con el almacenamiento de datos donde tenemos como competidor Core a Google, Apple o cualquier empresa que de manera gratuita ofrece Gigas en la nube, lo que vemos como un plus que no lo tienen esos sitios de almacenamiento es que cada producto o servicio que el cliente contrate se suma a su ecosistema de productos no solo simplificándole la vida, entendiendo más sus preferencias y gustos y ofreciéndole solo aquello que le interesa a un precio menor a medida que contrata o consume más servicios.

- Salud, historia clínica digital y diagnóstico por imágenes

Hoy en día la salud es una de las pocas cosas que ha cambiado y con este servicio se propone:

- Simplificar la vida del cliente con reservas de turno online
- Tener una entrevista con su médico de forma online
- Enviar una receta médica en su mail de forma inmediata, todo a través de una aplicación.

No encontramos competidores en este servicio por lo que sería un lanzamiento innovador donde varias partes del circuito de la medicina privada deberán fusionarse en esta sinergia que se propone para mejorar el servicio de medicina hoy en día.

- Outsourcing

En la tercerización nos enfocamos solamente en el segmento negocios, y Movistar va a ofrecer no solo la posibilidad a cualquier compañía que quisiera ofrecer su propia marca de telecomunicaciones ofreciéndola con el precio y metodologías que desee, sino cualquier tipo de servicio en el que Movistar ya tenga la experiencia y se encuentre en el negocio para poder proveerlo y hacerle seguimiento. También se encuentran servicios de outsourcing como el servicio de alta velocidad de internet y de servidores para empresas.

En el mercado argentino ya las propias compañías de telecomunicaciones como Claro, Personal son proveedoras de este servicio de tercerización por lo que serian nuestros competidores core. En el caso de los otros servicios incluimos a otros competidores indirectos que ofrecen servers y alta velocidad de internet como IBM, Telecentro.

- Consultoría

Con la experiencia de una compañía como Movistar no solo en Telecomunicaciones sino también en IT, procesamiento, traqueo de mercadería, seguimiento de promociones, sistemas para manejo de RRHH, y todo el know-how que una compañía internacional tiene en metodologías, experiencias y en el negocio podrían permitir que su servicios en consultoría sean muy valorados no solo por pequeñas empresas sino también por grandes compañías para su utilización, comparación o benchmarking.

En este caso vamos a tener como potenciales competidores Core a todas las grandes empresas que pueden proveer este servicio, y a competidores indirectos a aquellas pequeñas o medianas compañías que en algún negocio en particular o área especifica son especialistas en lo que hacen y pueden ofrecer este servicio.

2. Target

El segundo elemento del modelo Brand Key se refiere a describir el segmento elegido como objetivo de la estrategia de marketing de Movistar. Es por eso que no se van a tratar con variables clásicas como socio demográficas, sino que se va a enfocar en las variables psicograficas en el que; valores, actitudes, preferencias, gustos e intereses distinguen a cada segmento y a las industrias en cuestión.

Como se menciona anteriormente el segmento elegido como target estan los Millennials en primer lugar, y luego los mayores de 35 años de edad, pero esta segmentación no es suficiente para poder entender y apuntar correctamente a cada uno de los clientes potenciales en cada mercado que Movistar quiere ingresar, es por eso que con la ultra segmentación psicografica podemos acercarnos mas a las

necesidades de cada uno de nuestros consumidores focalizando en gustos, intereses, tendencias, preferencias y valores.

Creemos que esta “ultra-segmentación psicografica”¹¹, es la que va a evitar hacer análisis superficiales, incompletos o emocionales, terminando con una misión de negocio difusa y objetivos pocos claros. La propuesta es que con esto se busque orientar a la decisión, a estrategias de promoción enfocadas y con planes reales para atacar mercados de nicho. Como siempre, en términos generales estamos tratando de un Core Target de personas que se manejan en la tecnología para el día a día, para su trabajo, y donde el manejo para obtener productos o servicios a través de distintos tipos de plataformas tecnológicas es algo usual en los usuarios a los que apunta el proyecto. Ninguno de nuestros potenciales clientes a los que les hablamos en la campaña o en la venta son ajenos a la tecnología en todas sus formas.

3. Insight del consumidor

Va a describir al grupo objetivo que va a ser quienes elijan a Movistar frente a otros competidores. El enunciado que será el puntapié para la estrategia de marketing va a ser:

Quienes son clientes de Movistar gustan de vivir en una vida simplificada por el uso de la tecnología en cada una de las acciones que realiza, facilitando su rutina, mejorando su desempeño y ganando tiempo a través de la delegación de decisiones y trabajos a quienes mas saben de esto.

4. Beneficios

Ya teniendo analizado el mercado y definido el usuario target de Movistar, se va a pasar a describir los beneficios que la marca va a generarle a ese target, no focalizándose en características de cada una de las plataformas y sus servicios sino en el valor diferencial que le dará al cliente el elegir ese servicio ofrecido por Movistar, centrándose en lo emocional y lo funcional.

Un beneficio funcional: todos los productos y servicios que se van a ofrecer en cada una de las plataformas de Movistar van a permitir que el usuario pueda manejar cada servicio desde un mismo lugar ya sea desde su teléfono celular hasta su laptop en el trabajo o a través de una aplicación en su tablet, no va necesitar mas que registrarse una sola vez para tener acceso a todas las plataformas con el ofrecimiento y manejo de todos los servicios que el cliente haya contratado desde cualquier lugar en cualquier momento.

Cada uno de los nuevos servicios a los que Movistar va a ingresar a su portfollio están pensados para ir completando aquellas necesidades que el cliente target necesita o puede llegar a necesitar en un futuro cercano, cada servicio complementa al anterior y crea un ecosistema que integra las tendencias que tiene cada usuario y las amolda en el tiempo, forma y elección que el cliente prefiera. Es una gran beneficio para el cliente tener gran cantidad de servicios unificados en un solo portal, donde no solo cada servicio extra que contrata le sale mas barato por ser parte de una comunidad sino que al encontrarse registrado y Movistar poseer su identificación, con un solo click ya puede disfrutar del servicio nuevo que haya contratado de manera inmediata y manejarlo del dispositivo que prefiera.

Un beneficio emocional, que le va a brindar la marca a sus usuarios se basa en la naturalidad en la que esta multiplataforma esta planteada, busca entender a sus clientes, su comportamiento, y simplificar la vida de ellos, obtener más por menos pasos y a un menor costo, todo en un solo lugar.

5. Valores y Personalidad

Dentro de lo que es Movistar, una marca que posee valores determinados y una personalidad de marca ya consolidada, se deben definir aquellas características que muestren el concepto de innovación y simpleza que se quiere transmitir con este lanzamiento de la multiplataforma.

Con este nuevo lanzamiento Movistar se va a mostrar como una marca activa, innovadora, joven, que entiende cómo funcionan las nuevas reglas del juego, ambiciosa y con una búsqueda incansable de superarse a sí misma.

Cuando se discute la imagen, va a seguir trabajando con la imagen actual con un toque más fresco y tecnológico, manteniendo las bases de su personalidad que hacen de Movistar una de las empresas más importantes de Sudamérica y Europa. Todo esto va a ser acompañado de los valores de marca sobre el cual se va a poyar la cultura organizacional de la empresa. Estos valores van a ser:

- Confiabilidad
- Rapidez
- Experiencia
- Interactividad
- Innovación
- Conectividad
- Comunicación
- Fluidez



Universidad de

6. Razón para Creer

Siguiendo el análisis del “Key Brand” determinamos un enunciado que va a resumir el motivo por el cual el usuario va a elegir a Movistar por sobre la competencia.

Este discurso va a estar incluido en todas las interacciones que la marca tenga con sus usuarios en cada acción, campaña, producto o servicio que ofrezca Movistar. La “razón para creer” estará íntimamente relacionada con la promesa de marca y es, en este sentido, que Movistar hace referencia al beneficio de tener todo lo que usuario necesita en un solo lugar y a la posibilidad del cliente de manejarlo rápidamente y de manera simple, en cualquier momento y lugar. Es aquí donde enunciamos la promesa de marca:

Movistar va a brindarle al usuario de su multiplataforma una gran variedad de productos y servicios innovadores, a los que podrá acceder desde que cualquier plataforma o medio, dándole la posibilidad de adquirir, gestionar, utilizar y modificar su cartera de productos en cualquier momento y lugar.

7. Diferenciador

Este elemento es uno de los más importantes del modelo *Brand Key* y es el que determina cual es ese diferencial, ese valor agregado que Movistar le entregaría a sus usuarios para que la elijan por sobre sus competidores. Este enunciado mostrará aquellos beneficios y la promesa de marca de forma resumida de la siguiente manera:

Movistar entregará un servicio eficiente, con las últimas prestaciones en avances tecnológicos, un portfolio de productos pensado para cada uno de los usuarios y con el objetivo claro de simplificar la vida del cliente, siempre en línea y accesible en todas sus plataformas en cualquier momento y desde cualquier lugar.

8. Esencia de la Marca

Como último paso del modelo de posicionamiento *Brand Key* se buscará explicar la esencia de la marca en una frase, haciendo que todas las acciones que se realicen con Movistar estén alineadas con este enunciado. Lo que se pretende hacer en este último paso del modelo es que cada integrante de la compañía o acción que salga de la misma debe seguir y no chocar con este posicionamiento de la marca en una frase que será la siguiente:

Productos y servicios pensados para simplificar tu vida, controlados con solo presionar un botón, desde cualquier parte en cualquier momento.

Es así como terminamos de analizar cada uno de los pasos del Brande Key Model, donde los primeros 3 pasos describen aspectos del contexto y los últimos 5 son

referidos a la marca. Yendo de lo más amplio a lo más particular con la esencia de marca como último paso dejando claro el ofrecimiento al usuario y que obtiene como diferencial el mismo sin dejar de lado el tiempo y el lugar.

4.2.1. Visión de Marca

Para concluir con la definición de la estrategia de posicionamiento marcario propuesta para Movistar Argentina, se definirá la visión de marca que busca justificar la presencia de la marca en un determinado mercado. La visión de marca va a estar va a estar alineada a la visión corporativa de la compañía, es decir, Telefónica de Argentina, y en un análisis más global a Telefónica. Dentro de la visión de marca van a estar incluidos elementos de la cultura organizacional, la visión de la marca que tendrá sobre la categoría y algunos elementos del target core que se trabajara con la promesa de marca. Con todo esto se va a definir la visión de marca para Movistar Argentina:

Movistar Argentina simplifica la vida de los usuarios con la utilización de sus plataformas a través del ofrecimiento de una gran variedad de productos y servicios en un solo lugar. Creemos que las personas deben tener la posibilidad de centralizar en un solo espacio todas sus necesidades resueltas de manera rápida, eficaz, y económica. Además, con el avance de la tecnología el acceso inmediato permite a los clientes poder contratar, modificar, eliminar o examinar desde cualquier dispositivo el servicio que posee.

4.2.2. Factores clave de éxito de la estrategia

Dentro de la estrategia de posicionamiento vamos a encontrar determinados factores que deben funcionar para que tengamos éxito y se lleguen a cumplir los objetivos estipulados.

Primero, se buscara que la ejecución de la estrategia para Movistar se realice haciendo el enfoque en la innovación y la simplicidad “todo en un solo lugar” antes mencionado, esto siempre va a seguir en línea con lo planteado en la construcción marcaria y de

posicionamiento. Para los distintos integrantes de la compañía y los inversionistas deben estar alineados con la estrategia propuesta.

Dentro de esto, será prioritario es utilizar el know-how y la experiencia del equipo de Sistemas de la compañía para que a medida que se vayan lanzando nuevos negocios, todo lo que se sabe del negocio de telecomunicaciones y sus metodologías exitosas de trabajo sean aplicadas a las nuevas unidades que se ofrecerán al público.

El desarrollo de la Multi-plataforma, el agregado de cada unidad de negocio, y el manejo de los sistemas deben tomarse como fundamentales para que el proyecto sea exitoso. Esto debería trabajarse en conjunto con el area comercial y de ventas y analizar que negocio es más atractivo para lanzar primero dependiendo las circunstancias del país y además del resultado que hayan tenido las plataformas que se hayan lanzado anteriormente. También considerar el recurso humano de la compañía como guía de tendencias, de aquellos negocios que creen redituables, y cuales son aquellos que primero se pueden lanzar porque su plataforma se asemeja a la que actualmente posee Movistar.

También creemos que otro factor de éxito de la estrategia consiste en asegurarse que todos los proveedores conozcan y sepan el cambio que quiere hacer Movistar, no solo para acompañar el proyecto sino para ofrecer nuevos productos o servicios que posean para ofrecer en la nueva plataforma. El hecho de salir al mercado con cada producto listo es de gran importancia, ya que una falla en la disponibilidad o un producto fallado pueden afectar el ecosistema de la compañía rápidamente.

Por último sabemos que la campaña publicitaria será relevante para que Movistar haga el lanzamiento de nuevos negocios, la publicación y comercialización de nuevos productos y servicios, que a su vez, genera nuevas formas de publicidad. Al tratarse de una gran plataforma con un portfolio de productos y servicios rico en variedad la utilización de fusiones o alianzas con otras compañías para potenciar los productos y generará resultados mucho más atractivos.

5. OBJETIVOS Y METAS

Cuando hablamos de objetivos y metas de este Plan de Marketing nos enfocamos en darle una estrategia de re-posicionamiento mostrando este carácter innovador, simple y de uso instintivo en la plataforma que el usuario desee usar. Este posicionamiento debe construirse con la unión del re-lanzamiento de la marca, una cartera de productos y servicios atractiva, y que exista ese diferencial para el cliente en la forma de compra o contrata de un servicio, como también en un servicio eficiente y adecuado a cada usuario.

En una primera fase, se realizará el lanzamiento de las primeras plataformas al mercado de Individuos, de los clientes que actualmente posee Movistar con ofertas atractivas y mas económicas para ser los primeros en probar la nueva Multi-plataforma y los servicios que se van a ofrecer a través de la misma. Al poseer gran cantidad de datos de los clientes, como el modelo de teléfono que poseen, si abona la factura en tiempo y forma, antigüedad de los clientes, variables duras como edad, sexo, etc y más aun, el uso de los datos de su teléfono, como aplicaciones, red, y hasta en que barrios o zonas se mueve. Todo esto va a servir para hacer una pre-selección e ir enviando promociones de los nuevos servicios a aquellos clientes que creamos tienen la necesidad de un servicio que podamos ofrecerle.

En una segunda fase, esta Multi-plataforma se abre a todo el mercado, ya teniendo la experiencia con los usuarios de Movistar (que son alrededor de 12 millones de clientes) por lo que la forma de comunicación, lanzamiento y manejo del cliente ya va a estar testeada. Esto va a ayudar a que sea mas eficiente y exitosa la llegada de la nueva propuesta a los potenciales usuarios que al tener nuevas ofertas el mercado se agranda y se puede obtener un cliente por un determinado servicio y llevarlo a que adquiera otro a menor valor de mercado como beneficio de ser cliente de Movistar y ser parte de este ecosistema.

Finalmente, se abre mercado al segmento negocios donde el objetivo es dar servicio a grandes clientes, brindándoles asesoría en mercados donde Movistar ya tiene la

experiencia para dar soporte, know-how, y manejo de datos para generar ingresos en estos grandes clientes. Esto significa un gran paso para Movistar ya que al mismo tiempo que da soporte a Negocios, sigue adquiriendo conocimiento de estas industrias por lo que es un doble beneficio para la compañía: Ingresos y adquisición de conocimiento en nuevas industrias.

El conjunto de estas acciones tiene como meta final generar ese ecosistema entre el cliente y la compañía donde cada acción, feedback y uso mejora la experiencia y la oferta de Movistar en cada una de sus plataformas.

6. MODOS DE ACCION

6.1. Producto

La Multi-plataforma va a sostenerse sobre la variedad de ofrecimiento de productos y servicios, la confiabilidad del sistema y su velocidad de respuesta a clientes, logística, stock, actualizaciones y mantenimiento del mismo, lo que va a dar lealtad por parte del público que verá en el mismo algo simple y confiable para utilizar en el momento que deseen ganando tiempo por transacción desde cualquier lugar en cualquier momento.

Cada plataforma va a trabajar como una pequeña empresa dentro de un gran Multi-plataforma donde van a fusionarse las mejoras prácticas de cada área para generar ese ecosistema que sea beneficioso para el cliente y para la compañía. Cada una de las plataformas va a servir de experiencia y adquisición de conocimiento para mejorar la experiencia del resto de los servicios que va a ofrecer Movistar, ya sea desde el desarrollo del software, la llegada a los clientes, la forma de compra y que cada producto o servicio mejore aun más la experiencia de uso del resto de los servicios. La idea es que el desarrollo de cada servicio vaya mejorando el conjunto en el ecosistema dándole ese diferencial al cliente.

La portada del sitio web va a plantearse con una distribución similar a la de Amazon, teniendo viñetas separadas para cada producto o servicio al que se quiere ingresar, pudiendo loguearse en la pantalla principal para manejar todos sus productos y

servicios desde la misma página. A medida que el cliente vaya adquiriendo nuevos productos, nuevas ofertas relacionadas a esas compras van a surgirle tanto en la página web como en cada aplicación que posea en sus dispositivos móviles. Cada una de las viñetas se encontrara separada por cada tipo de producto o servicio a ofrecer, y el usuario podrá ingresar como usuario individuo, empresa o ambas en caso de necesitarlo.

Extensión del portfollio de productos y servicios a ofrecer:

A continuación el detalle de cada una de las plataformas donde se explica su producto y servicios en detalle.

- Venta de productos

Se trata de la venta de Celulares, accesorios de celulares en principio, luego se espera empezar a agregar productos relacionados con la tecnología y después agregar línea blanca y electrodomésticos.

- Wallet (Billetera digital)¹²

Forma de pago con el teléfono celular donde se agregan todas tus tarjetas de crédito y debito de manera fácil y rápida, pudiendo abonar en todos los establecimientos con PosNet. Se pueden incorporar las tarjetas de fidelizacion y puntos, las tarjetas de medios de transporte público, PayPal, cupones de descuentos y tarjetas de acceso (funcionalidad para empleados de empresas)

- Es incluso más seguro que las tarjetas físicas ya que no muestra los datos de la tarjeta de pago por lo que se evita así fraude por duplicado o copia de los datos.
- Además puedes agregar tantos niveles de seguridad como creas conveniente: puedes poner un PIN de apertura de Wallet, que sea diferente al PIN de las tarjetas de pago. De esta manera es como si pusieras un candado a tu cartera.

- Puedes desactivar tus tarjetas, incluso puedes configurar el modo de pago “automático” o “manual” para que haya que introducir el PIN de pago para cualquier importe.
- Todos los datos se guardan de forma encriptada en la SIM de tu teléfono y no viajan a través de la red a ningún sitio.
- Si te roban o pierdes el móvil con una llamada al 123 inhabilitan tu Wallet y con él todas tus tarjetas. Mientras se puede utilizar las tarjetas físicas.

Figura 8: Billetera en el teléfono celular



Fuente: Vodafone, 2016

- Seguridad hogareña¹³

Se ofrece un servicio de monitoreo y manejo de todos los elementos de la casa para la tranquilidad del dueño de la propiedad. Hay 3 planes que ofrecen desde un paquete de menos a más soluciones para la seguridad del hogar.

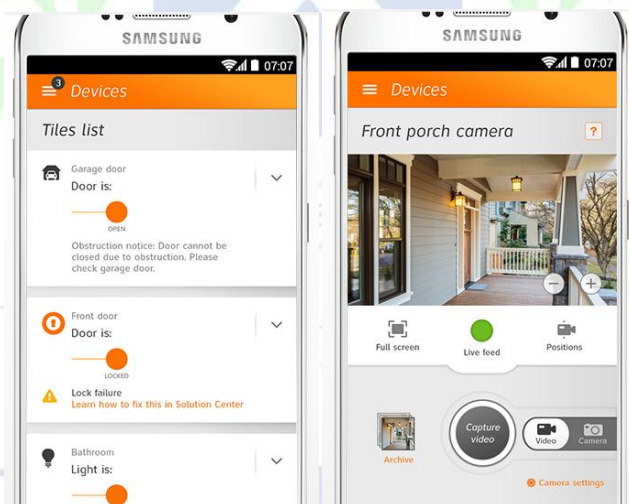
- I. Seguridad del hogar
- II. Monitor de video
- III. Control de puertas
- IV. Manejo de la energía
- V. Detección de agua
- VI. Programas a medida

Figura 9: Opciones de contratación al servicio de seguridad hogareña

<p>Seguridad residencial fácil para ayudar a proteger lo que más te importa</p> <p>Smart Security incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo profesional las 24 horas, los 7 días de la semana • Sensores en ventanas y puertas • Sensor de movimiento • Sirena interior • Teclado 	<p>Protege y administra tu hogar, a tu manera</p> <p>Obtén Smart Security más:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Videocámara exterior • Bloqueo de puerta con pantalla táctil 	<p>Obtén lo mejor en automatización y seguridad residencial</p> <p>Obtén Smart Security y automatización más:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensores de monóxido de carbono • Sensores de rotura de vidrio • Enchufes de interiores inteligentes • Sensores de humo • Sensores de temperatura y agua • Termostato
--	--	--

Fuente: AT&T, 2016.

Figura 10: Captura de pantalla del sistema de seguridad hogareña propuesto



Fuente: Orange, 2016

- Tracking (Seguimiento de personas, mascotas, cosas, negocios)¹⁴

Tracking para Individuos: Este servicio busca mantener protegido cada miembro de la familia por un fee mensual. Esta propuesta incluye 3 elementos:

Control del celular: limitando llamadas, uso de Apps, y envío de mensajes de texto, especial para los niños en la escuela, sabiendo además a quien le escribe y con qué frecuencia.

Localizador de miembros de la familia: posibilidad de localizar a tus hijos en el mapa, recibir emails o mensaje de texto cuando llegan a casa.

Conducir seguro: el celular se bloquea automáticamente cuando el auto esta en movimiento, se envían mensajes automáticos en respuesta a los mensajes de texto o llamadas que se reciban mientras se está conduciendo.

Figura 11: opciones del servicio de tracking planteado en el plan



Fuente: Sprint, 2016

Tracking para Empresas: Servicio de tracking de mercaderías, containers o elementos que el cliente desee realizarle seguimiento desde un punto de pick-up hasta un punto de entrega.

- Internet de Objetos (Wi-Fi para el auto, dispositivos para salud)¹⁵

Car Wi-Fi es un dispositivo 4G que proporciona acceso a Internet a todos los que viajen en el vehículo. Se pueden conectar hasta 10 dispositivos Wi-Fi a la vez (tablets, Smartphone, portátiles, consolas, etc.) para que todos los que viajen puedan disfrutar de Internet, redes sociales, vídeos, juegos...

Figura 12: Dispositivo de Wi-Fi para el auto



- Car Wi-Fi es un dispositivo 4G que proporciona acceso a Internet a todo el mundo que **viaja contigo** en el coche.
- Puedes conectar hasta **10 dispositivos Wi-Fi a la vez** (tablets, smartphones, portátiles, consolas, etc.) para que todos los que viajen contigo puedan disfrutar de Internet, redes sociales, vídeos, juegos...
- Y solo tienes que **enchufar Car Wi-Fi al mechero del coche** para que la red Wi-Fi se haga visible.

Fuente: Sprint, 2016

Dispositivos para la salud: Encontramos una plataforma de gestión de la salud le proporciona al paciente y a su médico acceso a la información de salud en tiempo real y ayuda a los pacientes a manejar su condición en el hogar. Tiene como beneficios:

- Monitorear la salud del corazón a través de la presión arterial inalámbrica de gráficos
- Administra la diabetes con un rastreador de glucómetro inalámbrico con alertas sobre lecturas personalizables
- Administrar los medicamentos, dosis y frecuencia con alertas para el cumplimiento de la medicación y las recetas de repetición
- Gráfico de información nutricional, incluyendo la ingesta de calorías y las relaciones de peso
- Registrar la información del ejercicio con GPS y dispositivos de bienestar como Fitbit y Jawbone.

Figura 13: Dispositivos de salud



Fuente:

TELSTRAHEALTH AUSTRALIA, 2016.

- Datos (Inteligencia y análisis de datos, Almacenamiento de datos, Big Data)¹⁶

Para individuos:

Almacenamiento de Fotos: Ofrece almacenamiento de fotos digitales gratis para los miembros de Movistar, que pueden guardar y compartir fotos sin limite en el escritorio, móviles y tabletas. Con la aplicación Fotos, se podrá realizar copia de seguridad de

fotos, guardar automáticamente sus fotos y eliminarlos de forma segura desde su teléfono para liberar espacio en el dispositivo.

Figura 14: Muestra de opciones de almacenamiento planteados en el plan



Fuente: Amazon, 2016

Almacenamiento de Datos: Ofrece almacenamiento seguro en la nube para las fotos, archivos, vídeos, música y más. Guardar copias de seguridad de sus archivos importantes y estar tranquilo sabiendo que todo se almacena de forma segura y de fácil acceso en su computadora, teléfono o tableta.

Para empresas:

Se ofrece el manejo de Big Data, inteligencia y análisis de datos para proporcionar soluciones de análisis de datos que aprovechan fuera de telecomunicaciones. Optimizar el retorno de la inversión de su organización y mejorar la eficiencia Ya se trate de paquetes de análisis estándar o personalizados de análisis a medida para satisfacer sus necesidades de segmentación.

- Salud, historia clínica digital y diagnóstico por imágenes

Pedir un turno médico en línea. Usar su teléfono inteligente para enviar su receta a la farmacia más cercana. Ver un médico de cabecera a través de video en su computadora a altas horas de la noche. Obtener una consulta especializada en la oficina de los médicos sin tener que recorrer los 400 kms a su práctica. Todo esto incluye el servicio de salud de Movistar.

- Outsourcing (Subcontratación)

En la tercerización nos enfocamos solamente en el segmento negocios, y Movistar va a ofrecer no solo la posibilidad a cualquier compañía que quisiera ofrecer su propia marca de telecomunicaciones sino que también con el precio y metodologías que desee, sino cualquier tipo de servicio en el que Movistar ya tenga la experiencia y se encuentre en el negocio para poder ofrecerlo y hacerle seguimiento. También se encuentran servicios de outsourcing como el servicio de alta velocidad de internet y de servidores para empresas.

- Consultoría

Con la experiencia de una compañía como Movistar no solo en Telecomunicaciones sino también en IT, procesamiento, traqueo de mercadería, seguimiento de promociones, sistemas para manejo de RRHH, y todo el know-how que una compañía internacional tiene en metodologías, experiencias y en el negocio permite que sus servicios en consultoría sean muy valorados no solo por pequeñas empresas sino también por grandes compañías para su utilización, comparación o benchmarking

Cabe aclarar que el producto principal es la Multi-plataforma, y en este detalle se mostró cada plataforma que va a integrar este gran ecosistema. Algo intangible pero de mucha importancia es el tipo de servicio y lo que va a buscar *Movistar a partir de ahora; ser una empresa innovadora y eficiente, que provee un servicio claro, funcional, simple, con un control del cliente desde cualquier lugar y en cualquier momento. Limpiando la imagen y el servicio deficiente que hoy en día posee la empresa, potenciando a la marca, usando los atributos y eliminando los problemas.*

6.2. Precio

Cuando se trata de estrategia de precios en este re-lanzamiento de Movistar se realiza como primera acción para los nuevos productos y servicios que va a tener esta Multi-plataforma un ofrecimiento de prueba gratuito por un mes a una cantidad determinada de usuarios activos de Movistar en primer lugar, y posteriormente, se ofrecerá al resto

del mercado. La idea principal es la de incentivar el testeo de esta nueva plataforma donde el cliente experimente la eficiencia del servicio en una renovada Movistar, certificando de alguna forma que la empresa cambió y la mejora es notable. Creemos que esta campaña va a generar una gran adhesión y un boca en boca que aumente la prueba, y de esa forma, el aumento en la suscripción a Movistar.

El precio que va a manejarse buscará ser similar al de sus competidores en cada una de las ramas o productos que venda Movistar, dependiendo la experiencia, variedad, y disponibilidad va a variar el valor en el mercado. Como referencia de precio de cada producto siempre se van a tomar a competidores directos para definir un valor de referencia. Y para aquellos productos o servicios que no posean un competidor directo, ya sea porque no existe en el mercado argentino o no está muy desarrollado, se va a utilizar aquel valor de referencia del producto o servicio más similar que exista aquí o en el extranjero.

La suscripción a más de un servicio en la Multi-plataforma de Movistar producirá un beneficio en el cliente, donde no solo al conocerlo mas por sus gustos y comportamiento dentro del ecosistema que planteamos vamos a ofrecerle nuevos productos, servicios y ofertas que le interesen. Además, cada nuevo servicio al que se suscriba va a costarle menos, es decir, a mayor cantidad de servicios contratados menor el valor total en comparación con la contratación de un solo servicio, todo esto para generar más adhesión a mas servicios y que la experiencia del cliente sea maximizada.

Dentro del portfolio de productos van a encontrarse algunos que se sacrificaran por otros para lograr el objetivo de la compañía que es posicionarse en el mercado como una proveedora de productos y servicios eficientes, en una plataforma rápida y de simple uso.

En conclusión se busca mantener un precio en función a la imagen a lograr, la de renovación de la marca Movistar con su relanzamiento en todo sentido (nuevo servicio eficiente, forma de utilización de la nueva plataforma, servicio al cliente renovado y efectivo, gran abanico de productos y servicios).

El precio en relación a los costos va a funcionar dependiendo de cuál sea el producto estrella y cuales queramos sacrificar en precio para ayudar al resto, la idea es plantear precios de cada producto en conjunto, donde cada servicio sea funcional en precio y costo a otros que cuesten mas traccionar. A medida que pase el tiempo esto se va a ir equilibrando dependiendo de cuales sean las plataformas que funcionen mejor en el mercado.

6.3. Plaza

Para desarrollar la estrategia de distribución de los productos y servicios que Movistar va a ofrecer se va a dividir en 2 canales: el físico y el digital.

- El físico: Va a incluir todos aquellos puntos de venta que Movistar posee actualmente en distintas provincias de Argentina renovando y modernizando cada uno de ellos de manera paulatina. Todos los centros que concentren mayor flujo de clientes van a ser los primeros en ser modificados para incluir el centro de atención para cualquier rubro de los productos y servicios que la Multi-plataforma va a ofrecer. Los empleados van a estar capacitados para asesorar al usuario en este re-lanzamiento, y ayudarlo en caso de que surja algún inconveniente con su cuenta o simplemente quiera informarse sobre algún producto o plataforma en concreto. El formato de cada centro de atención y asesoramiento va a depender del tamaño y la ubicación, donde algunos van a focalizarse más en la venta, información y suscripción de servicios mientras que otros en la solución de inconvenientes o temas puntuales con la línea de teléfono como se hacía antiguamente. A medida que el usuario vaya haciendo usos de estos centros, la tendencia de cada uno se va a ir acomodando según lo que el público vaya demandando.
- El virtual: incluye todos los canales digitales: Pagina Web, Aplicación Mobile y Call Center. Cada una de estas plataformas van tendrá el área de venta y asesoramiento y su respectiva área de centro de atención. Esto va a estar

dividido en sitios especialmente diseñados si se ingresa al segmento individuos o al segmento empresa ya que la forma de venta, asesoramiento y post- service es distinto.

En el caso de la App Mobile y el sitio web, va a estar dividida en sus respectivas plataformas dependiendo el tipo de servicio que se va a ofrecer: línea de teléfono, Venta de productos, Billetera Virtual, Seguridad Hogareña, Tracking, Internet de las cosas, Consultoría, Big Data, Salud, etc. Cada plataforma va a tener su cartera de productos y opciones de contratación y un chat integrado en caso de que el cliente necesite ayuda con alguno de sus productos.

El Call center va a seguir funcionando como soporte a inquietudes o resolución de problemas de las líneas de teléfono pero también se va a crear un nuevo Call destinado a todo este nuevo ofrecimiento de productos en donde la necesidad de ayuda para el nuevo usuario en el uso, forma de interacción y funcionamiento de cada servicio es esencial para la satisfacción del cliente.

Ambos canales van a asesorar al cliente en lo que el necesite, ayudarlo en caso de un problema y obviamente mantener el servicio que ya tenía por ser cliente Movistar de atención al cliente por su línea de teléfono (obviamente renovado para que sea lo más eficiente y funcional posible)

En una primera fase, los canales tradicionales van a ser los que mayor flujo de clientes se espera que tengan, por consultas, solución de problemas o introducción del usuario a la nueva Multi-plataforma. Luego, se va a intentar migrar esos clientes que ya aprendieron a manejar las nuevas plataformas hacia el sitio web, y finalmente, lograr que el mayor caudal de usuarios se maneje por la App en sus distintos dispositivos, haciendo todo mas automático, rápido, fácil y eficiente.

6.4. Promoción

El punto principal y central de la promoción es hacer llegar el mensaje de que una nueva Movistar esta aquí, que mejoramos y queremos que el cliente compruebe esta mejora con la experiencia de la Multi-plataforma.

Se busca limpiar con este re-lanzamiento de la marca todo lo malo que hoy en día posee la compañía: mal funcionamiento de la red 3G/4G, mala relación precio-calidad por el servicio que provee la empresa y un servicio de Call Center muy deficiente. Dentro de lo deficiente que es el servicio de la compañía, hay algo positivo que es que sus competidores también son proveedoras de un servicio muy malo, por lo que el enfocarse en mejorar la compañía y convertirla en una empresa que realmente ofrece un servicio funcional, con un gran abanico de opciones de productos y servicios hace que sea fácil resaltar en un mercado donde la competencia tiene al cliente atrapado en un círculo vicioso de malas prestaciones.

Con este mensaje claro de “Somos una empresa que se preocupa por ofrecerle al cliente un servicio que realmente funciona, con la última tecnología, buscando facilitarle la vida con el mejor abanico de productos y servicios que el usuario busca” es que se va a plantear la promoción en todos los canales y publicidad.

La primera acción luego de la comunicación interna y la capacitación en la compañía, va a ser el mensaje de que algo nuevo está llegando a los clientes de Movistar e inmediatamente, el lanzamiento al mercado de la Multi-Plataforma a nivel nacional.

En una primera etapa solo se van a agregar determinados servicios a esta plataforma como la plataforma de venta de productos, Billetera Virtual, el servicio de Seguridad Hogareña y el de tracking. Posteriormente, se van a ir agregando el resto de los servicios mencionados en el plan. Como promoción principal lo que se quiere hacer es ofrecer, en primer lugar a los clientes de Movistar, la prueba del servicio por un mes de forma gratuita para que puedan experimentar los nuevos servicios que tiene la compañía y comprobar que realmente funcionan y son eficientes. Seguido de esto,

	Año 2											
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Lanzamiento interno de multi-plataforma Empresas												
Capacitacion interna												
Adecuacion de nuevas areas en la compañía												
Selección de nuevos proveedores												
Rediseño del sitio web y de la App												
Seguimiento y Medicion de Plataformas "Individuos"												
Lanzamiento al publico de la multi-plataforma Empresas												
Lanzamiento de Plataforma de Tracking & Big Data												
Lanzamiento de Plataforma de Outsourcing & Consultoria												
Evento de prensa lanzamiento "Plataforma Empresas"												
Evaluacion de resultados de lanzamiento												

	Año 3											
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Evaluacion de resultados de la multiplataforma												
Re-Capacitacion interna												
Re-Adecuacion de nuevas areas en la compañía												
Rediseño del sitio web y de la App												
Lanzamiento de Plataforma de "Internet de las cosas"												
Lanzamiento de Plataforma Salud												
Evento de prensa plataforma de "IoT & Salud"												
Seguimiento y Medicion de Plataformas "Individuos"												
Seguimiento y Medicion de Plataformas "Empresas"												

8. PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS

En este segmento se va a realizar el análisis económico y financiero necesario para demostrar la viabilidad del Plan de Marketing. Se va a plantear un estimado de ingresos por ventas y suscripciones en cada una de las plataformas que va a ir lanzando Movistar en los primeros 3 años. Luego, se va a mostrar un detalle de los costos que va a tener este re-lanzamiento de la marca. Cabe aclarar que solo se van a plantear los Ingresos y costos marginales, es decir, solo aquellos movimientos que deben hacerse para realizar el plan de marketing.

En el cuadro final se va a realizar el cálculo de ROMI, no se tiene en cuenta la inflación, teniendo en cuenta que es un factor importante en el contexto macroeconómico, todo se realiza a valores diciembre 2016.

Figura 15: Calculo de Ingresos por Producto/ Servicio

	Año 1	Año 2	Año 3	Valor Unit
Ingresos por Tracking & Big Data		10000000	12500000	500
Cantidad		20.000	25.000	
Ingresos por Outsourcing & consultoria		30000000	60000000	2000
Cantidad		15.000	30.000	
Ingreso Total		40.000.000	72.500.000	
Cantidad total		35.000	55.000	
Crecimiento Clientes			57%	

	Año 1	Año 2	Año 3	Valor Unit
Ingresos por Internet de las cosas			7.500.000	500
Cantidad			15.000	
Ingresos por Plataforma Salud			4500000	1.500
Cantidad			3.000	
Ingreso Total			12.000.000	
Cantidad total			18.000	

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingreso Total	\$ 188.000.000	444.000.000	1.010.500.000
Cantidad de clientes	q 530.000	1.005.000	2.383.000
Crecimiento Ingreso		136%	128%
Crecimiento Clientes		90%	137%

Fuente: Elaboración propia, Diciembre 2016

En una segunda parte se van a plantear los análisis de costos, siempre trabajando con costos marginales como se mencionó anteriormente en los ingresos.

Figura 16: Calculo de Costos por Area/ Campaña

	Año 1	Año 2	Año 3	cantidad	costo
Capacitación Empleados adm	120.000.000	72.000.000	43.200.000	200	50000
Capacitación Call Center	288.000.000	172.800.000	103.680.000	600	40000
Desarrollo e implementación software	50.000.000	30.000.000	18.000.000	50	50000
Compra dispositivos/ software	50.000.000	30.000.000	18.000.000		
Renovación Puntos de venta	100.000.000	60.000.000	36.000.000		
Otros gastos	50.000.000	20.000.000	10.000.000		
Costos incrementales	658.000.000	384.800.000	228.880.000		
Campaña Lanzamiento interno	30.000.000	18.000.000	10.800.000		
Campaña lanzamiento Multiplataforma	80.000.000	60.000.000	40.000.000		
Campaña mailing promo prueba	4.000.000	4.000.000	4.000.000	2000000	2
Campaña Fidelización	20.000.000	20.000.000	20.000.000		
Gastos de Marketing	134.000.000	102.000.000	74.800.000		
Total Costos	792.000.000	486.800.000	303.680.000		

Fuente: Elaboración propia, Diciembre 2016

Luego de saber los números de ingresos y costos se puede elaborar el siguiente Estado de Resultados proyectado

Figura 17: Estado de Resultados Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingreso Total	\$ 188.000.000	444.000.000	1.010.500.000
Margen de Contribución	188.000.000	444.000.000	1.010.500.000
Costos incrementales	658.000.000	384.800.000	228.880.000
Gastos de Marketing	134.000.000	102.000.000	74.800.000
Resultado antes de Impuesto	-604.000.000	-42.800.000	706.820.000
Impuestos (35%)			247.387.000
Resultado Neto	-604.000.000	-42.800.000	459.433.000

Fuente: Elaboración propia, Diciembre 2016

Figura 18: ROMI (Retorno sobre la inversión de Marketing)

	Año 1	Año 2	Año 3	Totales
Ingresos	188.000.000	444.000.000	1.010.500.000	1.642.500.000
Costos incrementales	658.000.000	384.800.000	228.880.000	1.271.680.000
Costos Marketing total	134.000.000	102.000.000	74.800.000	310.800.000

$$\text{ROMI} = \frac{A - B - C}{C} = X$$

A: Facturación incremental atribuible al marketing	1.642.500.000
B: Costos incrementales directos de venta	1.271.680.000
C: Inversión en Marketing	310.800.000
X: Factor ROMI	ROMI 19%

Fuente: Elaboración propia, Diciembre 2016

Este resultado de ROMI demuestra que por cada peso invertido en marketing para este plan obtenemos un 19% más de ingresos sobre ese peso invertido, lo que confirma que las acciones que se van a realizar son las correctas y van a generar resultados positivos en el mediano plazo.

9. IMPLEMENTACION Y CONTROL

Para hacer un seguimiento de este Plan se van a definir metas interinas y un régimen de monitoreo para los primeros 3 años que está planteado este plan. Cabe aclarar que el objetivo principal de todas las acciones que se van a realizar en Movistar apuntan a renovar la marca, que los clientes hagan la comprobación de que el servicio es

eficiente y del beneficio de ser parte del ecosistema en donde las diferentes plataformas dan un diferencial mas allá del producto ofrecido.

Como primer meta se va a evaluar cada año que toda la comunicación que realice la compañía sea clara con el mensaje, y que toda campaña de marketing busque que el cliente pruebe la nueva plataforma. La principal métrica en este sentido va a ser el

Mes de prueba:

- De la cantidad de clientes a los que se les envió la opción de prueba, cuanto hicieron el “trial”
- De los que probaron las plataformas y servicios, cuantos efectivizaron la suscripción a un mes más ya abonando los servicios inscriptos.
- De los que están inscriptos a la Multi-plataforma, cuantos se dieron de baja y porque motivo lo hicieron.

Este primer indicador va a mostrar la efectividad de la campaña del “mes de prueba” como así también de la campaña de marketing en general. A mayor cantidad de clientes utilizando las plataformas mayor efectividad y más atractivos los servicios que Movistar va a ofrecer. Luego, la tasa de abandono de aquellos clientes que luego de utilizar el servicio completo dejan la compañía es de gran relevancia ya que muestra que por algún motivo no le es interesante la propuesta o hay inconvenientes por el cual no quieren ser parte de este ecosistema planteado.

Al tratarse de una compañía como Movistar que posee una espalda económica y financiera para poder estar algunos años sin recibir ingresos por la implementación de este plan, el riesgo principal es que el lanzamiento y su seguimiento no estén alineados con el nuevo mensaje que la compañía quiere dar. Este sería un gran error donde millones de pesos serian invertidos sin sentido, y el cliente no entienda cual es la nueva propuesta de Movistar. Otro riesgo relevante seria que al momento de comprobación por parte del cliente de los nuevos servicios incluidos en la plataforma no funcionasen

correctamente y los usuarios no estén satisfechos con la oferta propuesta. En este caso, salvo que sean casos puntuales con posibilidad de resolución, un error generalizado o que las plataformas dejen de funcionar por mucho tiempo haría que la promesa caiga y la propuesta no sea creíble.

Para estos problemas se proponen en el plan, revisiones y chequeos periódicos a través de encuestas, y del mismo sistema que entregará métricas y resultados de la performance de cada producto y servicio ofrecido en Movistar. De cualquier forma, se van a definir determinados “productos o servicios estrella” que van a ser aquellos que generen los ingresos y impulsen la compañía, otros productos y servicios serán los que ofrezcan variedad y opciones a la hora de elegir para el cliente.

10. CONCLUSION

Era hasta 2007 cuando el mercado de teléfonos celulares generaba ganancias y las empresas como Nokia, Samsung, Motorola y Sony Ericsson controlaban el 90% de las ganancias de la industria. Para el 2015 Apple ya había instalado el uso de “teléfonos inteligentes” en el mercado con su iPhone. Este fue el primer ejemplo del poder que un modelo de negocios basado en plataformas tiene, y desde entonces, parece que cualquier compañía exitosa en la economía digital ha creado plataformas en vez de vender productos. **“Hoy el 40% de las 30 marcas más exitosas del mundo son negocios basados en plataformas (Amazon, Google, Apple), es por eso que muchas compañías están evaluando comenzar a introducir este modelo basado en plataformas afectando a la empresa en todos los sectores” (Marshall W, 2016)**¹⁷. Todas van a necesitar una estrategia en plataformas, aunque sea solo para asegurarse con que socios del ecosistema pueden trabajar, crecer y hasta proteger sus propios negocios.

El mundo de las empresas de Telecomunicaciones sabe que necesita reestructurar y reenfocarse en el corazón de su negocio para ser exitoso. Los panoramas de crecimiento no son prometedores dado que la ganancia por llamadas de voz y mensajería ha decaído y los costos de proveer servicio son cada vez más altos, además de un cambio cultural ayudado por las nuevas tecnologías y desarrollos donde la forma de comunicarse ya no necesita el soporte de una red por cable para hacer una llamada. Es aquí donde surge el dilema entre lo que lo que pasó, lo que sucede y lo que va a pasar respecto de las tendencias en la industria y que decisión se va a tomar al respecto. Las grandes empresas, generalmente controladas por grupos de accionistas que quieren tener su ganancia mes a mes, los CEOs (Chief Executive Officer) que quieren su bono pago cada año y una cultura empresarial que tiende al corto plazo en donde si funciona lo que tenemos por qué cambiarlo hacen que la industria continúe de la forma que esta. Todavía no se llegó al punto donde las Telcos estén desesperadas por hacer el cambio ya que aun las legislaciones de la mayoría de los países protege a las empresas y el consumidor sigue atado a su proveedor de red.

Por otro lado, la red de las empresas de telecomunicaciones ofrecen grandes beneficios a la economía por toda la información que poseen donde pueden dar soporte a sectores como el gobierno o hasta manejar ciudades o hogares inteligentes. Poseen gran cantidad de información de cada uno de sus usuarios, y esto puede aplicarse a infinidad de desarrollos, asesorías o inclusive para publicidad o acciones de marketing. Todo esto está ahí sin generar ganancias, mientras que su caballito de guerra principal que es el ingreso por tono y red cae año tras año en el mundo.

El problema principal de hoy es si realmente es el momento para las empresas de telecomunicaciones de pasar a un modelo de negocios basado en productos a uno de plataformas, esta última crearía nuevas oportunidades para las Telcos de competir en la economía digital. La mayoría de las empresas de telecomunicaciones dicen que se transformaron en "Telcos Digitales", saben que la información que poseen de los clientes es muy importante y juegan con proveer diferentes tipos de servicios digitales

como publicidad o salud. Estos desarrollos son necesarios para seguir conectados con sus usuarios pero no llegan a dar el salto. **El problema es que los productos son difíciles de defender en el mundo digital donde los modelos de negocios más poderosos están basados en plataformas, es decir, un teléfono celular determinado lo puede tener cualquiera, el diferencial que hace que te elija el cliente va a ser que uno tenga la mejor plataforma que le permita tener ese teléfono en el lugar y momento que él quiere a un precio competitivo.**

Actualmente en Movistar, como sus competidores principales: Claro y Personal siguen en ese modelo de negocios basado en productos donde sus principales ingresos son por la venta de equipos y la suscripción a planes que proveen de pulsos telefónicos y determinada cantidad de datos mensuales dependiendo cual sea el plan que posee. Las 3 empresas han incursionado en ese toque de plataforma digital ofreciendo plataformas de streaming de música y video pero ninguna se ha lanzado a realizar el cambio a un modelo de negocio basado en plataformas.

Es por eso, que luego de haber trabajado durante un año en Movistar adquiriendo información de cómo es la compañía funcionando desde adentro y habiendo finalizado mi Maestría en Marketing y comunicación elijo realizar este plan de marketing que plantea un cambio en la cultura de la compañía y en su modelo de negocio principal, se concentra en las plataformas y demuestra como ingresando en este ecosistema se generan sinergias beneficiando al cliente y a la compañía.

Primero, se realizó una investigación sobre el entorno del cual partimos, analizando la sociedad: como consume, se comunica y utiliza la tecnología hoy en día. Según un estudio realizado por la consultora comScore (2015)⁴ se encontró que “Latinoamérica concentra el 9,5% de la audiencia global de internet, siendo Argentina la que se encuentra en la tercera posición en la región teniendo un promedio de 18,8 horas navegando en internet por mes”. A esto se le agrega que el aumento en el uso de otras plataformas como tablets y teléfonos celulares para realizar transacciones es cada vez más elevado. En otro estudio (Delgado, 2015)¹⁸, muestra que el crecimiento

del 2014 al 2015 en participación de views por medio de teléfonos celulares aumentó de un 12,4% a un 23,1%. Todo esto confirma, en una primera instancia, que estamos alineados a la tendencia y que el enfoque en desarrollo digital es correcto.

Luego, se realizó una segmentación que entienda que es lo que quiere cada uno de nuestros usuarios, es por eso que no nos basamos en variables duras o tradicionales sino que utilizamos una segmentación psicográfica que trabaja enfocándose en identificar segmentos con los criterios más subjetivos, es decir investigaciones que involucren variables como: valores, actitudes, personalidad, intereses, etc. "La psicografía consiste en la utilización de factores psicológicos, sociológicos y antropológicos para determinar cómo el mercado está segmentado según las tendencias dentro de ella, para tomar una decisión concreta sobre un producto" (Solomon, 2011)¹⁹.

Es por eso que cuando segmentamos nos enfocamos en 2 grupos que creemos son a los que debemos apuntar: los Millennials y aquellos que sean mayores de 35 años. El primer grupo nació, se desenvuelve y usa la tecnología como parte de su vida, el segundo grupo, tiene un poder adquisitivo con poder decisión, conoce, usa y se desenvuelve en plataformas. Ambos en cada rango, son targets específicos de la oferta que se plantea ofrecer en el plan de marketing expuesto.

Dentro de la estrategia explicada en la tesis, se focaliza que cada producto y servicio va a tener un competidor principal en cada negocio o industria al que Movistar ingrese pero que **siempre la competencia principal va a residir en las plataformas (de Movistar y del competidor)**. Ese diferencial que va a ser que el cliente nos elija va a ser la Multi-plataforma y sus beneficios; rapidez, velocidad, variedad, simplicidad y practicidad en el uso en cada dispositivo o web. A su vez, dentro de la misma, cada una de sus plataformas van a encontrarse divididas por negocio entre los que se van a encontrar: Plataforma de venta de productos, Billetera digital, Plataforma de Seguridad Hogareña, Plataforma de Tracking de personas y objetos, Internet de las cosas,

Plataforma de manejo y administración de Datos, Plataforma de Salud, Plataforma de Outsourcing y Plataforma de Consultoría.

Las acciones que debe tomar Movistar para cambiar y lograr ser una compañía exitosa de cara al futuro son:

- Vision estratégica
- Modelo de negocios
- Modelo de rentabilidad cruzada
- Ampliación de servicios
- Outsourcing
- Consultoría
- Trabajo de Inteligencia

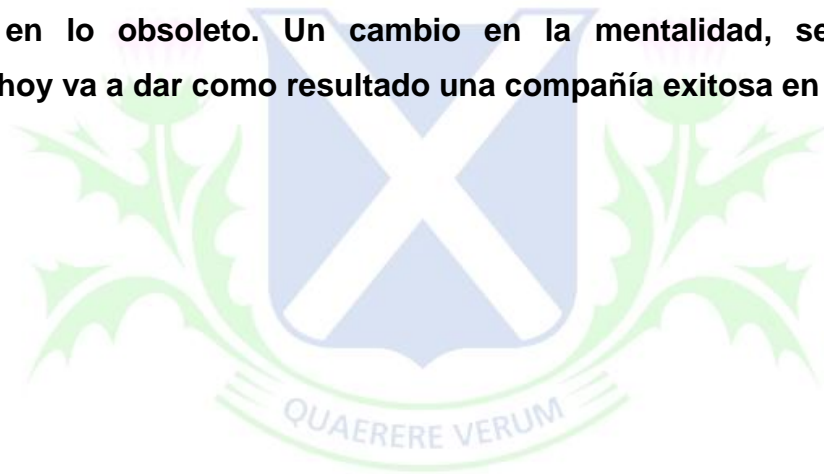
Estas acciones se suman con la estrategia donde el mensaje que se quiere dar es claro, “nuestros servicios funcionan, son prácticos, simplifican el día a día a los usuarios y ellos pueden cambiar, comprar o suscribirse a un nuevo servicio desde cualquier lugar y en cualquier momento a través de la App o el sitio web”. Desde esta premisa es como se plantea la promoción de un mes gratis, en una primera etapa ofrecida solo a los clientes actuales de Movistar y luego al mercado nacional restante donde el cliente pueda comprobar que la Multi-plataforma realmente funciona, ofrece un servicio eficiente, le es práctica y hace más fácil la vida al cliente.

En mi opinión creo la combinación de una industria centrada en producto que va camino a la extinción donde su ganancia es a través de un servicio que cada vez menos personas utilizan y la creación de una Multi-plataforma que se puede manejar a través de todos los dispositivos que los clientes prefieren, hace que la propuesta sea de gran interés para una compañía internacional como Telefónica.

Además, la sinergia que se generará tomando lo mejor de Movistar como sus sistemas, información de clientes, software, poder de negociación, llegada al público, renombre mundial, posibilidad de realizar grandes campañas de

marketing y publicidad con la inserción en el mercado de plataformas que le da la facilidad de poder ingresar o salir de una industria con un desarrollo de IT. Sumado a que el tener un feedback inmediato de cómo se comporta cada producto y a su vez, sabiendo que es lo que el cliente quiere permite potenciar a la marca, el cliente y la plataforma.

Por eso creo que esta propuesta es lo que necesita la compañía para recibir al futuro en un mundo donde no ver la tendencia y aceptar el cambio es sentencia de quedar en lo obsoleto. Un cambio en la mentalidad, ser innovador y arriesgarse hoy va a dar como resultado una compañía exitosa en el futuro.



Universidad de
San Andrés

11. BIBLIOGRAFIA

- 1) PISCITELLI, Alejandro. Nativos Digitales. Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación. Ed. Santillana, 2009. · Capítulo 10: “Par a par. Prosumidores y post-producción”
- 2) DEEP, Ajay. How Airbnb Works. July 2015. <http://nextjuggernaut.com/blog/airbnb-business-model-canvas-how-airbnb-works-revenue-insights/>
- 3) NOAILLES (h), Carlos Valiente. Los 10 grandes cambios que ya logró Mauricio Macri. Diario Infobae. Mayo 2016.
- 4) DELGADO, Cristian. Futuro Digital Latinoamerica 2015 – comScore. 2015. <http://www.cristiandelgado.com/futuro-digital-latinoamerica-2015/>
- 5) Nativos Digitales, <https://www.facebook.com/business/news/LA-Nativos-digitales-entiende-el-comportamiento-de-la-generacion-Millennial-en-Facebook>
- 6) Información de la pagina web FinanzasBlog. Tarifas, planes, Movistar, Personal y Claro en 2015. (<http://www.finanzasblog.com.ar/tarifas-planes-movistar-personal-y-claro-en-2015>)
- 7) Información de Fundación Telefonica, <http://www.fundaciontelefonica.com.ar/conocenos/acerca-de-telefonica-2/>
- 8) BUVAT, Gerome, Innovating the Telco Business Model, 2011, Consultora Capgemini, <https://www.de.capgemini.com/resource-file->

access/resource/pdf/Innovating_the_Telco_Business_Model_Drivers_and_Emerging_Trends.pdf

- 9) MANZONI, Carlos, “En el primer cuatrimestre el consume masivo cayó un 2,3%, Mayo 2016, <http://www.lanacion.com.ar/1895542-en-el-primer-cuatrimstre-el-consumo-masivo-cayo-un-23>
- 10) “Brand Key Model”, European Institute for Brand Management, 2012.
- 11) SOLOMON, M. R. Comportamiento del Consumidor: comprando, teniendo y siendo. 2011
- 12) VODAFONE, Wallet España, 2016
<http://www.vodafone.es/c/particulares/es/descubre-vodafone/sacale-partido-a-tu-movil/wallet/>
- 13) ORANGE, Seguridad residencial, 2016, <https://www.att.com/es-us/local/home-security/florida/orange-city/>
- 14) SPRINT, Tracking, 2016, <https://sprint-locator.safely.com/>
- 15) SPRINT, IOT, Internet of things, 2016,
<http://newsroom.sprint.com/blogs/devices-apps-and-services/turn-your-car-into-a-wi-fi-hotspot.htm>
- 16) AMAZON, Datos, 2016, https://aws.amazon.com/es/running_databases/

17) MARSHALL W, Van, 'Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy', *Harvard Business Review*, Alstyne, Geoffrey G. Parker, and Sangeet Paul Choudary, April 2016 issue

18) DELGADO, Cristian. Futuro Digital Latinoamerica 2015 – comScore. 2015.
<http://www.cristiandelgado.com/futuro-digital-latinoamerica-2015/>

19) SOLOMON, M. R. Comportamiento del Consumidor: comprando, teniendo y siendo. 2011

20)MAGRETTA, Joan, "Why business model matter Joan Magretta", 2002.

21)HAMBRICK, Donald. "Are you sure you have a strategy", 2001.

22)BAUMAN, Zygmunt. Modernidad Líquida. Editorial Fondo de Cultura Económica, 2003.

Otra bibliografía utilizada:

- CAYLAR, Paul-Louis and MENARD, Alexandre. How telecom companies can win the digital revolution. McKinsey & Company. 2016
- HERMIDA, Camila Alicia Ortega. Cuales son los 12 estilos de Millennials. Youngmarketing.co. Octubre 2014.
- CACE: <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>

- LO, YUEN, “How does Uber make Money”, April 2016, <http://howdoesitmakemoney.com/how-does-uber-make-money/>
- WARD, Angus, “The platform business model: the new way for telcos to compete”, 2016, <https://www.bearingpointinstitute.com/en/platform-business-model-new-way-telcos-compete>
- “It is time for telcos to adopt a platform-based business model”, Junio 2015, <http://www.analysismason.com/About-Us/News/Newsletter/telcos-platforms-Jun2015/>



Universidad de
San Andrés

12. ANEXOS

ENCUESTA

1 - Que edad tienes?

Respuesta	Total	Porcentaje
Menos de 14 años	0	0%
Entre 15 y 34	16	66,67%
Entre 35 y 45	4	16,67%
Mas de 46	4	16,67%
Total	24	

2 - Para vos el celular es:

Respuesta	Total	Porcentaje
Algo indispensable	20	83,33%
Lo uso a veces	2	8,33%
Casi no lo uso	1	4,17%
Solo cuando es necesario	1	4,17%
Total	24	

3 - Cual es el mayor uso que le das al celular?

Respuesta	Total	Porcentaje
Para comunicarte por voz, whatsapp, Messenger	18	75%
Para redes sociales	4	16,67%
Para entretenimiento, juegos, netflix	1	4,17%
Para trabajo, mails	1	4,17%
Total	24	

4 - Si tienes que hacer una relación en cuanto consumis de datos por red y cuanto de wifi en el

dia dirias que:

Respuesta	Total	Porcentaje
50% red, 50% wifi	5	20,83%
mas uso red paga que wifi	4	16,67%
mas wifi que red paga	15	62,50%
Total	24	

5 - Qué empresa de telefonía posee?

Respuesta	Total	Porcentaje
Movistar	13	54,17%
Claro	6	25%
Personal	5	20,83%
Total	24	

6 - Esta conforme con el servicio prestado de la compañía Telefónica que posee?

Respuesta	Total	Porcentaje
Si	7	29,17%
No	17	70,83%
Total	24	

7 - En caso de ser No la respuesta, Que es lo que peor tiene la compañía que contrató?

Respuesta	Total	Porcentaje
La Red 3G/4G	8	36,36%
El servicio de Atencion al cliente	6	27,27%
La relacion precio/calidad	8	36,36%
Las promociones	0	0%
Total	22	

8 - Tienes un smartphone?

Respuesta	Total	Porcentaje
Si	24	100%
No	0	0%
Total	24	

9 - En caso de que la respuesta sea No, ¿Por qué no tienes un Smartphone?

Respuesta	Total	Porcentaje
Quieres y no lo tienes	1	50%
No quieres porque no te parece necesario	1	50%
Total	2	

10 - Usas aplicaciones específicas para cada servicio que posees (home banking- App del banco, saldo de teléfono- App de telco)

Respuesta	Total	Porcentaje
Si	12	52,17%
No	5	21,74%
No siempre	6	26,09%
Total	23	

11 - Utilizaste alguna vez el Celular/Tablet para realizar alguna compra o transacción?

Respuesta	Total	Porcentaje
Si	20	86,96%
No	3	13,04%
Total	23	

12 - Fue exitosa la operación?

Respuesta	Total	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%
Total	20	

13 - Usarías el celular “como monedero” en reemplazo de las tarjetas de crédito para abonar compras?

Respuesta	Total	Porcentaje
Si	18	78,26%
No	5	21,74%
Total	23	

14 - Ha usado alguna vez plataformas como Airbnb, Amazon, Netflix, o Spotify?

Respuesta	Total	Porcentaje
Si	23	100%
No	0	0%
Total	23	

15 - Le resulto satisfactorio el resultado de la experiencia?

Respuesta	Total	Porcentaje
Si	23	100%
No	0	0%
Total	23	

16 - -Usarias servicios de seguridad hogareña, trackeo, o billtera digital a través de plataformas creadas por empresas de telecomunicaciones

como Movistar?

Respuesta	Total	Porcentaje
Si	10	43,48%
No	5	21,74%
Nose	8	34,78%
Total	23	

17 - Que es lo que mas valoras de un servicio contratado?

Respuesta	Total	Porcentaje
La eficiencia del servicio	17	73,91%
La atención al cliente en caso de consulta o reclamo	3	13,04%
La facilidad de pago (por medios digitales, tradicionales, etc)	3	13,04%
Otros	0	0%
Total	23	

Universidad de
San Andrés