



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**  
**Departamento de Administración y Negocios**  
**MBA**

**Plan de Marketing: Lanzamiento de Movistar Play**

**Autor: Hugo López AVECILLA**

**Legajo: 31453260**

**Mentor: Lucila Minvielle**

**Buenos Aires, 2016**



## **Departamento Académico de Administración**

**MBA**

*Trabajo de Graduación*

Título:

Plan de Marketing: Lanzamiento Movistar Play

Alumno

Hugo López Avecilla

Mentor

Lucila Minvielle

Firma del Mentor

-----

29 de septiembre 2016

# Índice de Contenidos

<b>1.RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>3</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
2.1 PROBLEMÁTICA	5
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	9
2.3 ACTUALIDAD DEL MERCADO	10
2.4 DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD	17
<b>3.OBJETIVOS</b>	<b>21</b>
3.1 JUSTIFICACIÓN DE LAS RAZONES DEL ESTUDIO	22
<b>4. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>24</b>
4.1 ESTRATEGIA METODOLÓGICA	28
<b>5. ANÁLISIS DE SITUACIÓN</b>	<b>30</b>
5.1 MACRO ENTORNO	30
5.2 ANÁLISIS COMPETITIVO	34
5.3 ESTUDIO DE CLIENTES	41
<b>6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	<b>44</b>
<b>7. MARKETING OPERATIVO</b>	<b>49</b>
7.1 PRODUCTO	49
7.2 PRECIO	53
7.3 COMUNICACIÓN	56
7.4 DISTRIBUCIÓN O CANALES	59
<b>8. PROYECCIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>62</b>
8.1 PREMISAS DE LA PROYECCIÓN	62
8.2 COSTOS	63
8.3 PRECIO PONDERADO: MIX DE VENTA	64
8.4 DETALLE DEL P&L	65
8.5 REPAGO DEL PROYECTO	65
8.6 ANÁLISIS FINANCIERO DETALLADO	66

<b>9. CRONOGRAMA IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>67</b>
<b>10. CONCLUSIONES</b>	<b>68</b>
<b>11. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>70</b>
11.1 LIBROS, PUBLICACIONES E INFORMES	70
11.2 ARTÍCULOS DE INTERNET	70
<b>12. ANEXOS</b>	<b>72</b>

## **1. Resumen Ejecutivo**

El mercado de las telecomunicaciones en Argentina vive uno de los momentos de mayores cambios de los últimos 20 años. Los cambios regulatorios, las fusiones de compañías, el desarrollo de nuevas tecnologías y los cambios de hábitos de consumo en el mercado masivo generan nuevas oportunidades de negocios. Es en estas nuevas oportunidades de negocios donde las empresas del sector deberán estresar sus grandes estructuras para lograr llegar al mercado con propuestas de valor ganadoras y en el momento correcto. Un ingreso al mercado demasiado tarde podría llegar a ser un fracaso.

Los recientes cambios en el contexto regulatorio han determinado que las empresas de telefonía, como Telefónica y Telecom, puedan ingresar al mercado de la distribución de contenido audiovisual a partir del 2018. Por otro lado, la aprobación por parte de la ENACOM de la fusión entre Nextel y Cablevisión dan una visión clara de hacia donde se mueve el mercado, la convergencia total de servicios. Los mercados que son convergentes tienen propuestas de valor del tipo cuádruple Play, o 4P, un concepto que describe la posibilidad de que una única compañía pueda resolver todas las necesidades de telecomunicaciones y entretenimiento en un hogar: telefonía fija, telefonía móvil, acceso de internet y TV paga.

También existen cambios en los hábitos de consumo y uso de los accesos de internet en los hogares. Los accesos de internet pasaron de ser una conectividad que ayudaba a estar más cerca de familiares o amigos y a estar informado, a ser un servicio básico que se perfila como la principal fuente de entretenimiento del hogar moderno. Estos cambios de hábitos estuvieron acompañados en lanzamientos de diversas plataformas para el consumo de entretenimiento a través de internet, como Youtube, Netflix, HBO Now, entre otros.

Es justamente en esta categoría donde Telefónica pretende ingresar con un servicio de contenidos digitales que le permitan dar los primeros pasos hacia la convergencia total de servicios. Este nuevo lanzamiento pretende capturar los hogares que estén transitando estos cambios de hábitos en el consumo de entretenimiento y crean que una oferta de contenido

audiovisual a través de internet, que puede ajustarse a sus necesidades y gustos de consumo, sea superior en relación costo-valor a una oferta de TV paga con innumerables canales donde las opciones de personalización son casi nulas.

Este nuevo lanzamiento tiene como objetivo complementar la cartera de productos que actualmente Telefónica tiene para el segmento residencial, pudiendo finalmente contar con una oferta Triple Play (3P). La paquetización de la oferta tendrá como principal propósito lograr una mejor propuesta de valor que logre mejorar el *market share* y también fidelizar los actuales clientes complementándolos con el nuevo producto de contenido audiovisual.

## 2. Introducción

### 2.1 Problemática

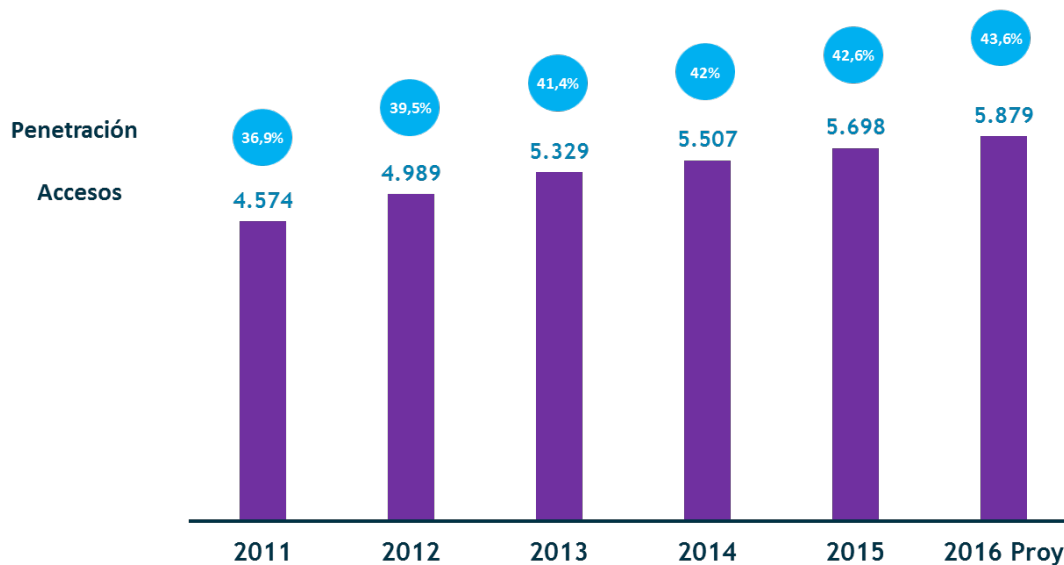
El consumo de contenido audiovisual ha sufrido una profunda transformación en los últimos 10 años debido principalmente a la masificación del acceso a internet de alta velocidad, comúnmente llamado Banda Ancha (*Broad Band Access*). Esta transformación modificó la manera en que los usuarios se relacionan con el contenido al que tienen alcance. La masificación de la televisión permitió que los hogares pudieran tener acceso a un sistema que les permitía consumir entretenimiento, noticias y contenido en general de manera lineal. Es decir, el consumidor solo podía ver lo que se emitía en un momento dado, sin ninguna posibilidad de tener alguna interacción o decisión en cuanto al contenido que se podía consumir. Con la llegada de internet el consumo de contenido fue mutando a una experiencia mucho más bidireccional, donde el consumidor tiene un rol clave en la selección del contenido y el momento a ser consumido. Este concepto fue el que en los últimos años los proveedores de servicios VOD (*video on demand* o video a demanda) han podido explotar con éxito, entre los más conocidos están Netflix y Youtube.

Desde las privatizaciones a las empresas de telecomunicaciones, comúnmente llamadas telcos, se les limitó la posibilidad de ofrecer servicios de contenido mediante el uso de televisión lineal, pudiendo sólo ofrecer soluciones de conectividad. Sin embargo, a medida que el mercado masivo (es decir de individuos) fue madurando, las soluciones de conectividad puras, sin el agregado de servicios adicionales relacionados con el entretenimiento, fue perdiendo valor frente a propuestas más centradas en el contenido. Por ejemplo, las empresas de cable que competían por el mismo mercado fueron ganando relevancia gracias a su propuesta de valor enfocadas en el contenido (televisión en HD, deportes, estrenos exclusivos, etc). Por lo tanto, desde el punto de vista de las telcos, el cambio en los hábitos de consumo antes mencionados implica una nueva oportunidad de negocio. El servicio de acceso a internet pasó a ser en los hogares un servicio básico, el cual es clave no sólo para sus comunicaciones sino también para el acceso a entretenimiento, incluso relegando la televisión convencional a un segundo lugar. Además de esto, las telcos mismas han comenzado a ofrecer sus propios servicios de

distribución de contenido (VOD) de manera de explotar un nuevo mercado al que antes, por una limitación regulatoria, no tenían acceso.

El mercado de accesos de banda ancha viene sufriendo una desaceleración de crecimiento en los últimos años. La velocidad de crecimiento está asemejándose a la del crecimiento poblacional rondando el 2% anual. Esto se debe principalmente a que el mercado parece haber encontrado una penetración máxima la cual las operadoras, con las redes existentes hoy, no están pudiendo superar. Le penetración actual de accesos de banda ancha sobre hogares ronda el 40% (Estudio de Market Share Ibope) con un mercado de unos casi 6 millones de accesos. El gráfico a continuación muestra la evolución del mercado de accesos de Banda Ancha fija en Argentina.

Figura 1: Evolución del mercado de Banda Ancha Fija en miles.



Fuente: Estudio de Market share Ibope (diciembre 2015).

En este contexto de mercado, donde la creación de nuevos accesos es cada vez menor, las operadoras están sufriendo la dinámica de *revolving*, donde cada una se quita los clientes de la competencia en una constante guerra de precios. El resultado de esta dinámica es la pérdida de valor para todos los jugadores del mercado.



De cara a reducir este efecto de destrucción de valor las operadoras buscan la manera de paquetizar los servicios del cliente, logrando así tener mayor fidelización y disminuir la tasa de deserción de cliente, o tasa de churn<sup>1</sup>. Es así como muchas operadoras de cable que compiten en el mercado de accesos de banda ancha comenzaron a armar paquetes de servicios entre los servicios de TV paga, internet y teléfono. Este concepto se lo conoce con el mercado como *Triple Play* o simplemente 3P.

Como respuesta a las propuestas de 3P que las cableoperadoras lanzaron en el mercado desde el 2011, las empresas de telecomunicaciones han desarrollado dos propuestas. Por un lado, los acuerdos comerciales con proveedores de TV paga que no tienen dentro de su cartera de servicios los accesos de banda ancha, como los proveedores de TV satelital, y por otro lado el desarrollo de plataformas de VOD que intentan subirse al creciente cambio de hábito de consumo antes mencionado. El desarrollo de este caso trata principalmente el segundo de los desarrollos mencionados.

La empresa en la cual se estará desarrollando el caso es Telefónica de Argentina SA, una empresa de origen español que ya lleva más de 20 años en el mercado argentino. El inicio de la compañía fue luego de las privatizaciones de Entel, cuando se determinó que la red de telefonía fija fuera gestionada por dos empresas excluyentes en zona de incumbencia. Por un lado Telecom se quedó con las provincias del norte del país, y el norte del AMBA, mientras que Telefónica pasó a gestionar todas las provincias del sur además de las localidades del Sur, Oeste y Noroeste del AMBA. Actualmente la compañía emplea a más de 15 mil personas en tres unidades de negocios: Mayoristas, Negocios y Residenciales (o individuos). Todas estas unidades de negocios atienden tanto a los clientes de servicios fijos como a los clientes con servicios móviles- Esta unificación de los negocios fijos y móviles es relativamente reciente y aún hoy en la cultura de la empresa existe la dualidad entre fijo y móvil. La unidad de negocio en donde se desarrollará el lanzamiento del nuevo servicio es la unidad de negocios Residenciales.

---

<sup>1</sup> La tasa de churn: es la cantidad de clientes que rescinden el servicio sobre el total de clientes en un mismo período de tiempo.

La unidad de negocios residenciales es la que mayor crecimiento tuvo en los últimos 10 años de masificación de acceso a internet. Inicialmente con las primeras versiones de servicios de Internet Banda Ancha con la tecnología ADSL (Asimetric Direct Line Subscriber), donde se aprovechaba la infraestructura de la red de cobre existente para darle acceso a los clientes a internet. Este servicio no sólo implicaba una evolución exponencial en velocidad con respecto a las conexiones de *Dial Up* (las conexiones por línea de teléfono), sino que además no tenía un costo variable en cuanto al tiempo de conexión, es decir los clientes podían estar conectados las 24 hs. Esta solución de conectividad, y la gran cobertura de la red de cobre permitieron a Telefónica con el servicio Speedy alcanzar el liderazgo en Market share, con un share del 29% a nivel país y un share del 60% en su zona de incumbencia, zona sur (informe Market Share Banda Ancha Fija realizado por Ibope, diciembre 2016).

El producto que se estará desarrollando en este proyecto consiste en un servicio destinado a la distribución de contenido audiovisual. Este servicio será del tipo OTT (*Over The Top*), que hace referencia a todos aquellos negocios que se montan sobre el negocio mismo de accesos de internet. Esto significa que el cliente podrá usarlo con cualquier conexión a internet desde cualquier parte del mundo. El servicio se podría separar en dos principales atributos, por un lado, tendrá una extensa lista de contenido a poder consumir a demanda (tipo VOD), y por otro lado también incluirá una serie de canales con contenido lineal (mas similar a los servicios de televisión paga convencional). Lo novedoso del nuevo servicio es la posibilidad de no solo ofrecer un extenso contenido, de películas y series, sino también permitirle al cliente disfrutar de contenido de difusión en vivo, como deportes, noticieros y otros espectáculos. El servicio tendrá el nombre Movistar Play.

El principal objetivo de este nuevo servicio es lograr complementar la oferta actual de Telefónica, es decir podría pasar de una oferta 2P, solo con telefonía fija e internet, a una oferta 3P mas similar a las que tienen los principales competidores del mercado. Por otro lado, estaría ofreciendo a los usuarios una nueva experiencia en cuanto al consumo de televisión, pudiendo incluso acceder a los canales nacionales desde cualquier lugar del mundo, todo desde una única plataforma.

Cabe destacar que al ser un servicio OTT, es decir de transmisión de datos en lugar de radiofrecuencia, éste quedaría exento de la limitación regulatoria que tienen aún hoy las operadoras de telecomunicaciones para la distribución de contenido audiovisual. Sin dudas existen riesgos regulatorios de cara al lanzamiento del servicio, y probablemente serán acorde al impacto que tenga en el mercado actual de TV paga. Estos riesgos serán comentados más adelante en el caso.

## **2.2 Descripción de la Empresa**

El grupo Telefónica está presente en 25 países del mundo con más de 300 millones de clientes, es una empresa que cotiza en bolsa con más de 1,5 millones de stock holders. En Argentina la empresa está presente desde 1990 cuando se definieron los pliegos de estatización de Entel, dividiendo la empresa estatal en dos privadas donde cada una tenía zonas de incumbencia definidas. Telecom se consolidó en la zona norte del país, con ciudades como Rosario, Córdoba, Salta entre otras, mientras que Telefónica en la zona Sur del país y el Oeste y Sur de Gran Buenos Aires.

Desde entontes el grupo Telefónica creció en Argentina dentro del sector de las telecomunicaciones como la empresa más importante del sector, incorporando nuevos negocios a lo largo del tiempo. Actualmente tiene unos 23 millones de clientes, entre móvil y fijo, de los cuales 4 millones son accesos de telefónica fija y de estos 1,6 millones son accesos de banda ancha fija.

En Argentina la empresa cuenta con 24 mil empleados de forma directa entre los negocios fijos y móviles. Si bien son dos razones sociales distintas (Telefonica de Argentina SA y Telefónica Móviles SA) en los últimos 5 años se viene realizando una fusión entre ambas empresas con el objetivo de sinergizar recursos y procesos. Actualmente casi la totalidad de la gestión, desde lo operativo, RRHH y áreas comerciales, están 100% unificadas. Esta unificación de empresas fue todo un desafío ya que las culturas de ambas eran muy distintas, incluso al día de hoy aún se habla de “la fija” y de “la móvil”.

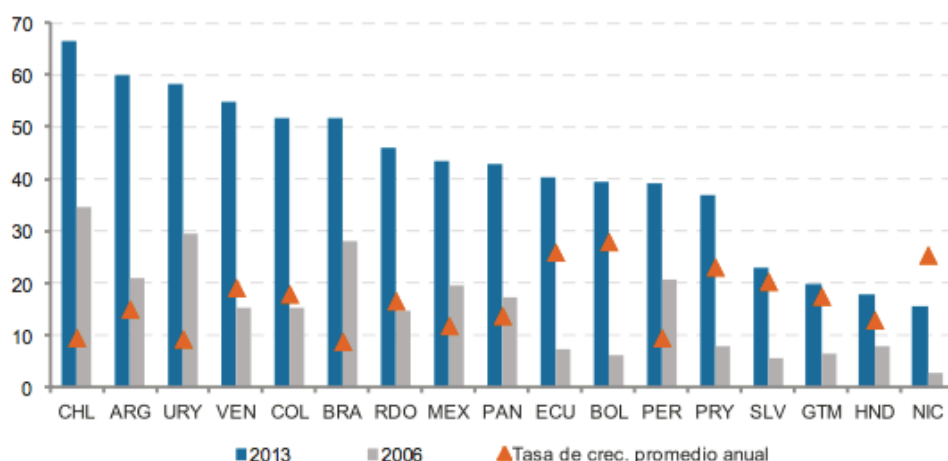
Además de la fusión entre los negocios fijos y móviles Telefónica viene transitando una transformación hacia una empresa digital. Si bien los inicios de la compañía fueron con el negocio de transmisión de la voz, en la actualidad el negocio está en el transporte de datos. Por este motivo es que la estrategia de los últimos años se focalizó en el desarrollo de los negocios digitales. Este cambio de paradigma implicó que se hiciera especial foco en aquellos proyectos o desarrollos de productos que estuvieran pensados para el mundo digital. La transformación del área de Big Data es un claro ejemplo de esto. Inicialmente el área estaba pensada como un proveedor de información e *insights* para los negocios internos de la empresa, pero en los últimos años se ha desarrollado como una unidad de negocio propia generando ingresos con la venta de sus servicios a terceros. La potencia que Big Data tiene para la generación de información no sólo es relevante para los negocios de telecomunicaciones sino también por ejemplo para la selección de la ubicación para un restaurante de comidas rápidas o para la construcción de nuevas rutas o autopistas. El objetivo final de esta transformación es, como dice el último mandala de la compañía, convertirse en una *Telco Digital*.

## **2.3 Actualidad del Mercado**

### ***Evolución del acceso a Internet***

En el mercado argentino el acceso a internet logró masificarse en los últimos 5 años gracias a dos principales factores. Por un lado la evolución de conexiones de banda ancha fija y por el otro, el incremento exponencial en la penetración de teléfonos móviles inteligentes con conexiones 3G y 4G. El siguiente gráfico muestra la comparativa y la evolución del porcentaje de la población con alcance a una conexión a internet. Argentina está segunda en la región, con un 60% de la población, y con una tasa de crecimiento del 15%.

Figura 2: Penetración de usuarios de internet por país.



Fuente: Estudio Cepal, Estado de la banda ancha en América Latina y Caribe, 2015.

Ahora bien, no sólo la cantidad de conexiones se han multiplicado año tras año sino también la velocidad de transmisión de datos aumento exponencialmente y los precios promedio de estas conexiones tendió a bajar. A modo de ejemplo una conexión a internet de 3Mb en 2008 tenía un costo de US\$25, mientras que hoy una conexión por fibra óptica de 20Mb tiene un precio de venta de US\$20 dólares.

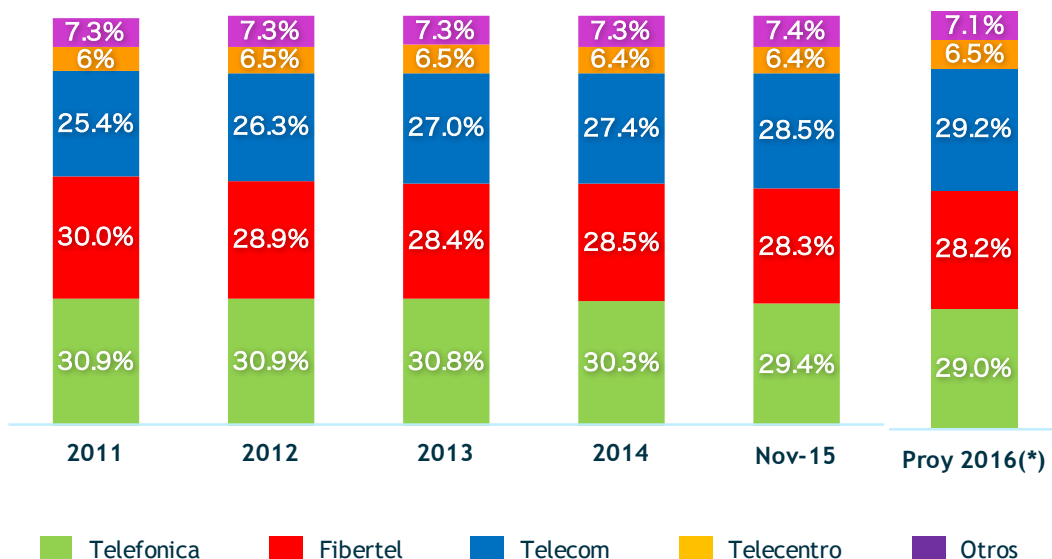
### ***Los jugadores del mercado***

El mercado está dividido en tres principales operadoras que proveen de servicio de banda ancha fija a los principales centros de población del país. Entre estos tres proveedores se concentra el 90% de la participación de mercado. Luego el 10% restante está altamente atomizado entre empresas de TV por cable que proveen también accesos a internet y cooperativas telefónicas o eléctricas que han desarrollado su negocio de banda ancha fija. Estos últimos casos se dan principalmente en el interior del país, donde si bien su participación en el total es casi despreciable, estos representan una verdadera amenaza para Telefónica. La razón por la cual estos pequeños operadores son tan complicados para una empresa como Telefónica se debe a que están muy bien adaptados a las necesidades del mercado en el que operan, son “los locales” y muchas veces son el orgullo de la ciudad. El más emblemático es la cooperativa eléctrica de la ciudad de Santa Rosa, La Pampa. Esta cooperativa, llamada CPTel, paso de ser solamente una empresa proveedora de electricidad a una empresa completamente diversificada que

actualmente brinda todo tipo de servicio a la comunidad de Santa Rosa. Desde servicio de telecomunicaciones y entretenimiento (telefónica fija, internet y TV), hasta servicios financieros, sepelios y hasta venta de electrodomésticos, entre otros.

Los tres principales operadores son Telefónica, con su producto Speedy, Telecom, con su producto Arnet, y luego Fibertel que es la división de banda ancha de Cablevisión. En la próxima figura se puede ver la evolución de participación de mercado de los principales operadores de banda ancha fija del país.

Figura 3: Evolución Market Share de Banda Ancha Fija en Argentina.



Fuente: Informe Market Share Ibope diciembre 2015.

Existe un cuarto operador que no tiene una importancia a nivel nacional como los tres recién mencionados, pero si tiene un papel protagónico cuando se hace foco en la zona de AMBA, zona donde tiene desplegada su red. Este cuarto competidor es Telecentro. La importancia de este competidor, no radica en la la cantidad de clientes, sino que que fue el primer jugador del mercado en introducir una oferta paquetizada entre televisión, telefónica e internet. Este tipo de ofertas que paquetizan en una única factura y con descuentos cruzados entre sí es llamada *triple play* o simplemente 3P.

Las distintas propuestas de valor del mercado han ido migrando hacia un concepto de paquetización de productos y servicios. Si bien Telecentro es actualmente el único operador que tiene una oferta 3P real, las demás operadoras incluyendo Telefónica han lanzado distintas ofertas que tienden hacia este concepto de paquetización. Existen dos principales razones para esto, por un lado el blindaje de clientes, y por el otro la rentabilización de los clientes actuales. En un contexto donde el mercado de los servicios al hogar (telefonía fija, TV paga e internet por banda ancha) es un mercado ya muy maduro, donde las altas penetraciones alcanzadas dificultan la captación de nuevos clientes a la categoría, el blindaje de los clientes existentes es clave de cara a lograr mantener la cartera de clientes. A modo de ejemplo, la TV paga tiene una penetración del 81% (fuente LAMAC 2016), la penetración de banda ancha es del 44% (fuente Ibope) y por último la penetración de telefonía fija es del orden del 69% (Informe Enacom, 2016) En este mismo sentido la rentabilización de los clientes en cartera también es clave de cara a generar los ingresos suficientes para mantener el negocio, de esta manera las ofertas paquetizadas permiten realizar acciones de *cross selling*, vendiéndole más servicios y productos a un mismo cliente.

### ***Telefónica***

El nombre comercial para la venta de banda ancha de Telefónica es Speedy. Es un servicio que se lanzó a la venta en 2005. El servicio funciona sobre las líneas de telefonía de cobre existentes mediante la tecnología de ADSL. En los inicios de la masificación de la banda ancha éste fue un factor clave en la velocidad de captura de los clientes ya que no se requería realizar una instalación en casa del cliente para darle servicio. Solo bastaba con enviar un modem autoinstalable mediante el correo, realizar una operación en la central telefónica (lo que se llamaba “digitalizar” la línea) y el cliente podía navegar sin problemas. El producto Speedy alcanzó a tener 1,8 millones de clientes residenciales en 2014. Sin embargo debido al contexto competitivo y la inequidad regulatoria, siendo el único gran operador en no poder brindar servicio de TV paga por regulación, generaron que pierda mercado frente a Fibertel que es actualmente el líder en *market share*.

A nivel propuesta de valor la oferta de Speedy se concentraba en paquetizar el consumo de voz de la línea fija en abonos de tarifa plana con un descuento cruzado con el servicio de banda ancha. De esta manera surgió el producto Speedy Dúo que incluía llamadas ilimitadas a teléfonos fijos. Luego se incluyeron las llamadas ilimitadas a celulares con Speedy Dúo Plus. Debido a la tecnología utilizada para brindar internet (ADSL) la velocidad nunca fue un atributo importante dentro de la oferta. Por esta razón a nivel estratégico siempre los productos Speedy eran continuistas a la velocidad ofrecida por el mercado. Por otro lado, de cara a hacer frente a las ofertas paquetizadas con TV, y la imposibilidad de brindar contenido audiovisual convencional, Speedy comenzó a sumar una serie de servicios de valor agregado (SVA) digitales, como Aula 365 que es un portal de enseñanza para niños, antivirus, Dr Speedy que además de incluir un antivirus daba soporte a problemas en la PC, entre otros.

Con el objetivo de mitigar el riesgo de pérdida de clientes frente al despliegue de las cableras con su oferta de TV + Internet Telefónica hizo un acuerdo comercial con DirecTV que consistía en lanzar al mercado una marca que ofreciera los productos de ambas compañías, la marca fue Trío. El producto contaba con una pata de TV paga que la brindaba DirecTV y las patas de internet y telefonía fija que eran brindadas por Telefónica. De esta manera se podía hacer frente al 3P o 2P (TV e Internet) de Telecentro y Fibertel respectivamente. El producto era muy competitivo a nivel precio y la excelente imagen de marca de DirecTV hacía que tuviese una muy buena relación costo-valor. Sin embargo, al ser provisto por dos compañías distintas el servicio de post-venta era problemático y la atención no siempre era satisfactoria. Además el cliente recibía dos facturas por separado. Este producto se discontinuó en 2014 por una cautelar presentada en la justicia.

También se desarrolló una plataforma de distribución de contenido 100% digital, es decir un servicio de *streaming* de Video On Demand (VOD). El producto se lanzó en 2012 bajo el nombre comercial OnVideo. Fue el primer VOD en ser lanzado en el país, incluso antes que Netflix, lo que significó que parte del mercado no comprendiera su real valor. Por otro lado existieron serios problemas con el funcionamiento de la plataforma, en especial en la experiencia de activación de los usuarios, lo que generaba cierta insatisfacción. En pocas palabras se podría decir que era un producto 100% digital que no estaba diseñado para una gestión de venta y post-venta digital.



## *Fibertel*

Fibertel es el principal competidor que tiene Telefónica en accesos de banda ancha al hogar, es un operador 100% fijo, por ahora ya que aún está pendiente la aprobación de la compra de Nextel. Su Despliegue de red está concentrado en AMBA, que sería la ciudad de Buenos Aires y todo el conurbano, también tiene alcance en las principales ciudades del interior como Córdoba, Rosario, Mar del Plata, Bahía Blanca, entre otras. Su red de distribución de banda ancha es de tecnología cablemodem, utiliza las redes de distribución de TV paga (cable coaxial) las cuales se conectan con nodos de fibra óptica para la transmisión de datos. La ventaja de esta red es que permite transmisiones de velocidad de internet más elevadas que las de cobre, pero la desventaja es que la capilaridad e la misma es mucho menor a la red de cobre.

Su propuesta de valor actual está basada en dos grandes pilares, en primer lugar la conveniencia de comprar el combo de servicios (TV paga e internet) y en segundo lugar la calidad de su servicio. Los principales atributos que suelen comunicar en sus ofertas son el servicio de TV HD y sus velocidades altas de conexión a internet. Recientemente han lanzado dentro de su oferta el servicio llamado Flow que consiste en una plataforma que da la posibilidad de ver TV a través de internet desde cualquier dispositivo y desde cualquier conexión a internet en todo el mundo. Si bien es un servicio muy novedoso y disruptivo el hecho de que no lo comercialicen por separado a su servicio de TV paga tradicional hace que la novedad quede en un segundo plano.

Además de su oferta de TV convencional y banda ancha Fibertel, o Cablevisión, desarrollaron una plataforma de VOD llamada On Demand. La misma era ofrecida sin costo a los clientes que contratan el combo de Internet y TVHD. Este servicio permitía al cliente consumir contenido gratuito en diferido, es decir ver la repetición de algún programa de TV abierta que se hubiera perdido, o bien alquilar películas. La gran falencia de este producto es que no era multipantalla, es decir que solo se podía aprovechar desde la TV donde se conectaba el deco HD y no desde algún otro dispositivo conectado, como tabletas o celulares inteligentes.

## ***Telecom***

El producto comercial para la venta de banda ancha fija de Telecom es Arnet. Si bien Telecom no compite directamente con su servicio Arnet de manera directa con Telefónica sus acciones comerciales tienen impacto de manera indirecta. Por ejemplo, si Telecom decidiera regalar por 12 meses su servicio de Arnet 6Mb a todos los clientes de Capital Federal lo más probable es que Fibertel realizara una campaña de contrataque a esta oferta. Entonces como Capital Federal está dividida en dos, una para Telecom y otra para Telefónica, lo más probable es que la campaña de contrataque de Fibertel tuviese un impacto en la zona de Telefónica como de Telecom. Por esta razón es que es importante darle seguimiento a las acciones comerciales de Arnet.

El servicio Arnet es un servicio muy similar al que comercializa Telefónica, Speedy, ya que comparten tecnología, en ambos casos utilizan la red de telefonía fija de cobre para la transmisión de datos, lo que se conoce como ADSL. Una de las ventajas principales de este tipo de tecnología es la rapidez de despliegue que permite. Al tener al cliente ya conectado a la red de cobre no hace falta que un técnico vaya a la casa a realizar ninguna instalación, simplemente se puede enviar un modem en un kit de auto instalación, que luego con unas sencillas instrucciones el propio cliente puede realizar la operación necesaria para conectarse. Ahora bien, la gran desventaja de esta tecnología es la velocidad de transmisión de datos que depende en gran medida de la distancia a la cual el cliente se encuentra de la central (edificio de donde se conecta el cable de cobre que va hasta la casa del cliente), además que la velocidad máxima no permite superar los 10Mb.

Con respecto a la venta de contenidos audiovisuales Arnet tuvo dos etapas. En una primera etapa formaron un acuerdo comercial con DirecTV para ofrecer descuento cruzados con su servicio de banda ancha. El producto era llamado Superpack y tenía el objetivo de blindar los clientes con Arnet de las cableras, principalmente Fibertel y Telecentro. En una segunda etapa desarrollo también su propio producto de *streaming* llamado Arnet Play, que incluso llegaron a comercializar dentro de su cartera de clientes móviles (Personal). Actualmente el servicio de Arnet Play lo ofrecen como un adicional al servicio básico de banda ancha Arnet.

## ***Telecentro***

Como se comentó anteriormente Telecentro fue la primera operadora en comenzar a ofrecer un servicio paquetizado 3P. Su despliegue de red es de la misma tecnología al de Fibertel y se concentra exclusivamente en Capital Federal, 1er y segundo cordón de GBA oeste y sur, y primer cordón de GBA norte. Inicialmente comenzó como una operadora que solo ofrecía TV paga para luego comenzar a ofrecer Internet y telefonía fija, esto último lo hace con el sistema de telefonía sobre IP (VOIP), el cual es un servicio no regulado según la autoridad de aplicación.

Desde el 2009 la propuesta de valor de Telecentro viene siendo la conveniencia de tener los tres servicios con un único proveedor y en una única factura. Los atributos más fuertes de su oferta son el precio y la relación valor costo que encuentran los clientes. Si bien no se destaca por ser el operador con los mejores servicios, ni técnicamente ni a nivel atención, sí se destaca por cumplir con las expectativas del mercado. Sus clientes tienden a estar satisfechos con el servicio por lo que pagan. En los últimos dos años comenzó a incorporar dentro de su propuesta algunos atributos de mayor valor como TV HD, conexiones de internet de alta velocidad, 20Mb, y en su último lanzamiento un dispositivo para convertir una televisión convencional en Smart TV. También le sumó a su oferta la posibilidad de contratar el servicio de Netflix con una promoción que le bonifica al cliente tres meses de suscripción. Telecentro es el único de los proveedores que no tiene desarrollado un servicio de *streaming* de contenido propio.

### **2.4 Descripción de la necesidad**

El consumo de contenidos audiovisuales está viviendo una transformación tanto en los medios en cuales se distribuyen estos contenidos como en los hábitos de consumo del mercado. Este cambio viene impulsado por tres factores principales. En primer lugar, el desarrollo de la infraestructura que soporta el transporte de la información de internet permite transmitir por medios digitales contenido audiovisual de alta calidad. En segundo orden la capacidad de procesamiento de los dispositivos conectados evoluciona bajo la ley de Moore, la cual expresa que cada 24 meses la capacidad de los microprocesadores se duplica. Este fenómeno reduce el

costo de adquisición de los dispositivos necesarios para consumir contenido audiovisual de manera digital. Por último, el tercer factor es la participación de los nativos digitales o *Millenials* en el mercado que consume contenido audiovisual. Esta generación ha nacido en un mundo hiperconectado y están acostumbrados a consumir contenido en el momento que ellos desean y no cuando se transmite.

Estos tres factores han llevado a desarrollar distintas plataformas de distribución de contenido audiovisual a través de internet. En la industria estos negocios son conocidos como negocios OTT (Over The Top), y hacen referencia a que su modelo de negocio se basa en la infraestructura de un tercero. Actualmente los más conocidos son Netflix como un servicio de VOD pago, luego también existe YouTube donde su modelo de negocio se basa en la venta de espacio publicitario. También existen aquellos que ofrecen un modelo transaccional donde el cliente paga por lo que ve, es decir *Pay Per View* (PPV), este último caso es el de la venta de contenido por parte de Apple.

Según un estudio de Carrier y Asociados (junio 2016) sobre los usos de dispositivos en el hogar para el consumo de contenido audiovisual el 81% de los consumidores utilizan la PC y el 72% utiliza la TV. Este mismo estudio concluye que el 52% de los consumidores utiliza varios tipos de pantallas para ver contenido audiovisual. Lo cual confirma la necesidad de tener una plataforma que pueda ser utilizada en distintos dispositivos, asegurando la experiencia de uso en todos ellos. Por otro lado el estudio nos da una idea de los dispositivos conectados que están presente en el hogar donde los teléfonos inteligentes y la PC siguen siendo los protagonistas, aunque la penetración de TV conectadas (o *Smart TV*) se duplicó en el último año probablemente por el efecto Mundial 2014.

Figura 4: Dispositivos conectados en el hogar.



Fuente: Carrier y Asociados. Junio 2016. Informe de Acceso a Internet y tecnología en el hogar. Buenos Aires.

Otra conclusión que se desprende del mismo estudio es la intención de dar de baja el servicio de TV paga, que alcanza el 26% de los usuarios, mientras que un 2% asegura dará de baja el servicio de TV paga. Entre las razones de baja del servicio la principal es el costo, con el 78%, y en segundo orden es la sustitución por un servicio de streaming, 26%. Estos dos datos marcan una clara tendencia de los hábitos de consumo de contenido audiovisual en el mercado argentino.

El fenómeno de trasladar el hábito de consumo de la TV tradicional al *streaming* también se evidencia en indicadores internos de la red de Telefónica. El consumo promedio de un hogar en datos traficados por mes aumento un 50% en los últimos 12 meses, pasando de 30Gb por mes a 42 Gb por mes. Este incremento exponencial se atribuye principalmente a las horas de *streaming* que los clientes hacen desde sus hogares, y en un segundo orden al incremento de dispositivos conectados que existen en un hogar. Ahora bien, estos incrementos en la demanda de datos traficados no esta siendo rentabilizada por Telefonica ni ninguna otra compañía del mercado. Los modelos de negocio en la banda ancha fija son de abono mensual sin límite de datos a traficar, ni cobro de excedente. En otras palabras, el desarrollo de los negocios OTT de otras compañías está canibalizando el margen de las proveedoras de internet (*Internet Service Provider* o ISP).

Para lograr mantener con el consumo creciente de tráfico de datos las operadoras del sector están continuamente haciendo inversiones en la infraestructura, principalmente en la salida internacional que conecta a los clientes con los servidores de todo el mundo. Pero también se deben realizar actualizaciones en la red que conecta a la casa del cliente. Estas son aún más costosas, y en el caso de Telefónica depende del despliegue de red nueva. En 2016 se lanzó el proyecto de masificación de la Fibra Óptica al hogar (o FTTH por sus siglas en inglés) con el objetivo de acompañar el incremento en la demanda de velocidad y capacidad de transmisión. Estos proyectos solo son rentables si se aprovechan para comercializar con éxito servicios de distribución de contenido audiovisual sobre esta red.

En este contexto se presentan dos necesidades a satisfacer, por un lado, la del mercado con sus nuevos hábitos de consumo de contenido audiovisual y la falta de una propuesta de valor en el mercado que la satisfaga. Por el otro, la necesidad que tiene Telefónica de incorporar una propuesta de contenido lo suficientemente robusta para hacer frente la competencia de otras ofertas de OTT como también a los proveedores convencionales de TV paga. Esto último también está relacionado con la necesidad de rentabilizar todo ese incremento de consumo de datos que se trafican por las redes de Telefónica. Si bien aún no está definido comenzar a cobrar por los excedentes de tráfico de datos en la red de banda ancha fija, no es lo mismo que este incremento de tráfico se dé por el uso de un servicio OTT de un tercero a que se de por un servicio OTT ofrecido por la misma Telefónica.

### 3.Objetivos

El lanzamiento de 3P por parte de algunos competidores del mercado alrededor del año 2009 llevó a la industria a un modelo de complementación de clientes. Se alcanzó un nuevo *benchmark* en las ofertas de la industria, consolidándose los conceptos de paquetes de servicios, donde una única empresa le daba más de un servicio al hogar, realizando un descuento sobre los precios de lista de los servicios por separado. Al no poder dar el servicio de televisión, Telefónica no logró acompañar a las operadoras que sí podían, como las cableras o las cooperativas del interior, quedando relegada en cuanto a la oferta.

Dada la situación en desventaja competitiva en el que actualmente se encuentra Telefónica, el principal objetivo que tiene el lanzamiento de Movistar Play es mejorar la atractividad de su propuesta de valor. Por un lado para facilitar la adquisición de nuevos clientes y por otro, incluso más importante, mejorar la retención de su parque actual de clientes. La incorporación de Movistar Play a la cartera de productos lograría finalmente consolidar una oferta *Triple Play* similar a las que tienen otras operadoras del mercado, aunque no sea exactamente igual al servicio de televisión convencional, reduciendo la desventaja antes mencionada.

Otro objetivo que se busca alcanzar con el lanzamiento de Movistar Play es la convergencia de la experiencia de usuarios entre el mundo fijo y el mundo móvil. El lanzamiento del nuevo servicio estará alineado junto con la unificación de marca, donde Telefónica pasara a ser una marca paraguas y todos los productos y servicios orientados a mercados de consumo serán vendidos bajo la marca Movistar. Para esta transición Movistar Play funcionará como eje común entre los clientes fijos y móviles, brindando a ambos grupos de clientes un beneficio no transaccional de cara a la unificación de marca.

Como consecuencia a lo anteriormente mencionado el otro objetivo clave que tendrá Movistar Play será el de competir contra las ofertas de TV paga que actualmente son ofrecidas por otras operadoras del mercado. El servicio propuesto no será exactamente igual que un servicio de televisión tradicional, por lo tanto, deberá convencer al mercado que la experiencia de consumo

de contenido audiovisual ha cambiado y que Movistar Play es la mejor opción para vivir esta nueva experiencia. Para esto será imprescindible lograr una comunicación efectiva y segmentada para generar el *awareness* necesario de cara a que el mercado entienda al nuevo servicio como una alternativa real a la TV tradicional.

Por último, existen dos objetivos ligados al éxito del lanzamiento. En primer lugar lograr que todo lo anterior suceda en tiempo y forma, siendo el hito de la unificación de marca el plazo ideal para el lanzamiento. En segundo lugar, y debido al contexto regulatorio que aún existe en cuanto a la distribución de contenido audiovisual, lograr que el regulador entienda que el servicio propuesto es un servicio OTT, es decir que se trata de tráfico de datos sobre una conexión a internet, y que por lo tanto está alineado con la restricción que las empresas de telecomunicaciones tienen en cuanto a la distribución de contenido audiovisual por medio de radiofrecuencia.

### **3.1 Justificación de las razones del estudio**

La justificación del estudio se puede separar en dos razones principales. Por un lado, el estudio del contexto estratégico en la que se encuentran las empresas de telecomunicaciones. El objetivo fundamental de una empresa de telecomunicaciones en el mercado siempre fue entregar la mejor conectividad a sus clientes. Sin embargo, este objetivo o razón de ser está quedando algo acotada en un contexto competitivo actual donde un servicio exclusivamente de conectividad es fácilmente copiable por la competencia y por lo tanto tiende a la comoditización. Para lograr romper esa tendencia es clave que las telcos comiencen a participar en los negocios que se construyen por encima de esta conectividad, los negocios OTT (*Over The Top*), donde hoy por hoy se pueden lograr rentabilidades muy superiores a la del negocio puro de conectividad. De esta manera pasen a ser no sólo una empresa de infraestructura y conectividad sino también una empresa de venta de contenidos y entretenimiento, sinergizando ambos mundos (el hardware y el software). Desde mi punto de vista este cambio de paradigma o razón de ser de estas empresas es clave para su sustentabilidad.



En segundo lugar, una razón más personal que está relacionada con lo que me toca vivir profesionalmente en los últimos dos años. Es un tópico que me interesa y apasiona, además de que considero no existe un claro caso de éxito en ningún mercado del mundo. Esta disyuntiva antes mencionada está sucediendo en simultáneo tanto en mercados desarrollados y más maduros, como Europa o EEUU, como en Latinoamérica. Esto creo hace todavía más interesante la temática ya que el aprendizaje se está haciendo sobre la marcha y son pocos los *benchmarks* o comparativas que se pueden realizar con otros mercados u operadoras.

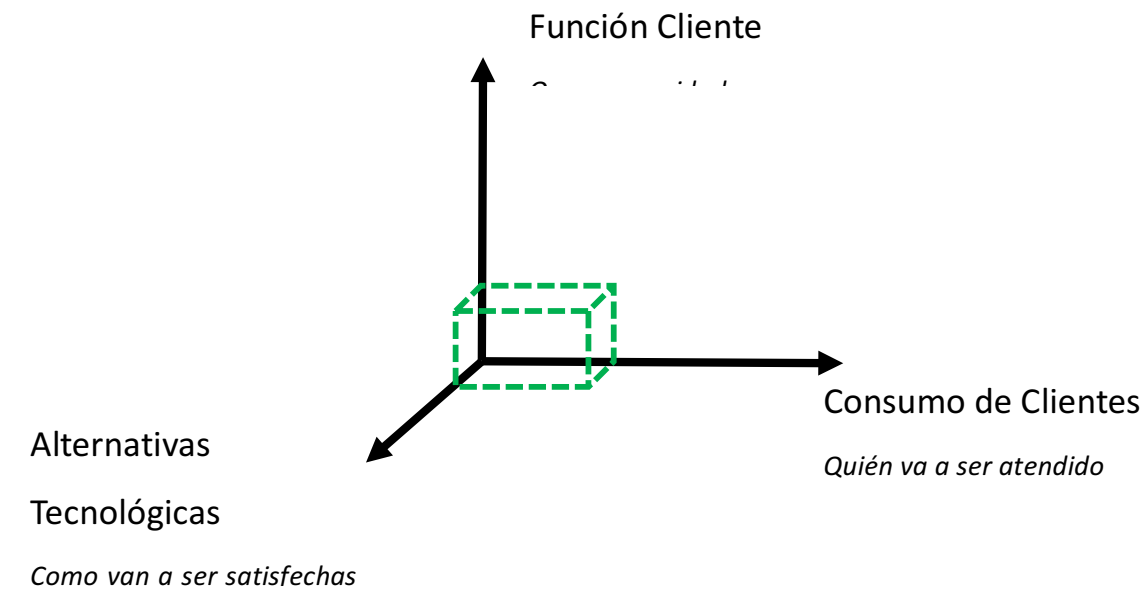
Además, creo que es importante la investigación sobre la problemática que actualmente se debate en muchos mercados sobre la neutralidad de la red. ¿Es correcto que las empresas de telecomunicaciones no formen parte de las ganancias que empresas terceras hacen con negocios montados sobre su infraestructura? ¿Seguirá habiendo inversiones en infraestructura de telecomunicaciones si las rentabilidades en los servicios de conectividad pasan a ser muy bajas y el verdadero negocio se encuentra en los servicios montados sobre esta infraestructura? ¿Qué papel tendrá la neutralidad de la red en los conceptos antes mencionados? Estas preguntas son difíciles de responder hoy en día por lo que comentaba anteriormente, en ningún mercado del mundo han podido resolver esta problemática aún.

## 4. Marco conceptual

Desde marco conceptual en el análisis del caso a desarrollar se hará especial énfasis en dos conceptos que creo son clave para el éxito de este nuevo servicio. En primer lugar, la segmentación del mercado objetivo, realizando un análisis de las principales características las cuales se podrá segmentar el mercado en pos asegurar el éxito del marketing mix. Para este aspecto será clave la explotación de todos los datos e información que posean del cliente y el proceso de *Data Mining* asociado a esta información, con el objetivo de transformar los datos en decisiones de negocio. En segundo lugar, la estrategia de comunicación a utilizar en el lanzamiento. Siendo que es un producto novedoso para el mercado, con pocos o ningún antecedente, y que no es necesariamente un sustituto idéntico a los servicios de televisión paga, sino más bien una alternativa, entiendo es clave la estrategia de comunicación al mercado.

La segmentación del mercado es uno de los elementos más importantes en el desarrollo de este caso. Sin embargo, antes de implementar las metodologías de segmentación se debe realizar una correcta definición del negocio. El concepto del negocio está comprendido entre las voluntades del cliente y las de la empresa, ambas comparten el interés de tener un rédito en el negocio (Dvoskin, 2004). Esta relación entre el cliente y la empresa se puede mostrar gráficamente utilizando el esquema de Abell.

Figura 5: Modelo de Definición de Negocio de Abell.



Fuente: Elaboración Propia.

El volumen comprendido entre la necesidad a ser satisfecha, los clientes a ser alcanzados y la alternativa tecnológica define el negocio en cuestión.

Esta segmentación tiene como objetivo dividir el mercado *target* en una serie de grupos homogéneos a partir de distintas variables con el fin de poder aplicarles a cada uno de ellos un marketing mix específico (Picón, 2008). Lograr una correcta segmentación del mercado proporciona una serie de beneficios a la hora de diseñar el mix correcto. Por un lado, permite identificar nichos de clientes que están siendo sub atendidos, pudiendo surgir nuevas oportunidades de negocios sobre estos segmentos.

La segmentación también tendrá un rol fundamental al momento de hacer el análisis de la competencia, al lograr identificar los segmentos relevantes para el nuevo servicio será más sencillo identificar cuáles son los competidores que están actualmente atendiendo el mismo segmento.

Por último, y quizás más importante, la segmentación jugará un rol clave en el diseño de la propuesta de valor de este servicio. Será decisivo en cuanto a la estrategia de comunicación seleccionada, los canales de venta y las características del servicio a desarrollar. Es más sencillo dirigirse a necesidades de grupos pequeños de consumidores que también comparten ciertas

características en común como edad, beneficios buscados, hábitos de consumo, etc (Santesmases, 1999).

Las metodologías de segmentación modernas tienden a ir hacia una segmentación *one to one*, es decir a un nivel casi del individuo. Si bien no es técnicamente posible generar un mix de marketing distinto para cada cliente, por lo menos en un negocio B2C, se puede asignar una oferta distinta a un *cluster* de clientes definido. Estos clusters se logran mediante análisis de base de datos o información de los CRMs de la empresa. Todas estas están apuntadas para reconocer de manera más precisa las diferencias individuales de los clientes y entonces modificar la oferta para lograr una coherencia entre el mercado objetivo y nuestra propuesta de valor (Kara y Kaynak, 1997).

Es posible obtener gran cantidad de información de cada uno de estos clientes gracias a los transaccionales y comportamientos de uso de los servicios que ya poseen. Las transacciones que los clientes realizan dejan un trazo de información, que es muy valioso a la hora de generar un patrón de uso de ese cliente. Estos patrones luego pueden ser utilizados para generar perfiles o predecir comportamientos. En estos casos se podría concluir entonces que los datos generados por la transacción son casi tan importantes como la transacción en sí.

Esto sugiere que el dato generado se puede valorar como una fracción del valor generado por la transacción en sí (Jay Liebowitz, 2013).

Para lograr gestionar la información generada en todas las transacciones que existen con los clientes en cada uno de los sistemas, como los CRM de atención, facturación y pagos, tráfico de datos o llamadas, se recopilada en un repositorio de datos llamado *Data Warehouse*. El *Data Warehouse* es una base de datos inmensa donde se acumulan la información de todas las transacciones y gestiones que los clientes realizan sobre los sistemas. Esta base de datos esta ordenada y modelizada de manera que sea sencillo cruzar información de distinto tipo. Por ejemplo, relacionar el uso de un servicio con la mora en los pagos del mismo, o predecir potenciales clientes insatisfechos que intenten dar de baja el servicio mediante su tráfico de llamadas a la competencia.

El equipo de *Business Intelligence* realiza la explotación de todos los datos recopilados en pos de transformarlos en información útil para tomar decisiones. La clave es lograr utilizar las técnicas de *data mining* para transformar la información en verdadero conocimiento sobre los clientes (Rosales, sin fecha). De cara a lograr la mejor segmentación es clave alcanzar un profundo conocimiento de la base de clientes, tomando en cuenta los principales criterios de segmentación. El objetivo es lograr identificar de manera anticipada *cluster* de clientes que sean más proclives a la compra y adopción de este nuevo servicio.

Otro de los marcos en los cuales se hará una especial profundización es en la estrategia de comunicación. La coordinación de todas las comunicaciones será esencial de cara a lograr el objetivo antes mencionado, siendo una empresa con una amplia cartera de productos muchas veces es fácil desorientar al mercado en cuanto al mensaje que se quiere comunicar, ya que existen en un mismo momento varias campañas al aire que básicamente “compiten” entre sí por la misma audiencia. En pos de resolver esta problemática se podría utilizar el concepto de Comunicación Integral de Marketing (CIM) que permite la integración y administración de todos los elementos de las comunicaciones con el objetivo que se alinean a un único mensaje (Shimp, 2007).

Trabajar bajo un planteo de CIM contempla cinco aspectos claves a tener en cuenta. En primer lugar, se deben identificar a los clientes o prospectos a los cuales se les estará direccionando el mensaje. Este aspecto está completamente relacionado, y depende en gran medida, de todo el proceso de segmentación antes mencionado. Pero más allá de la segmentación de los clientes prospectos, trabajar bajo un planteo CIM propone pensar la comunicación de afuera hacia adentro de la empresa, en lugar de pensarla de adentro hacia fuera. Un enfoque de afuera hacia adentro evita caer en un efecto de miopía, haciendo una lectura incorrecta del mercado y utilizando los recursos en canales y mensajes que la empresa por ser los más “cómodos” para trabajar por más que no sean los más efectivos. Este cambio de paradigma es clave para lograr encontrar los métodos de comunicación que aseguren en mayor medida el éxito de la campaña, y al final del día lograr motivar al potencial cliente a tomar la decisión de compra.

En segundo lugar, se propone no dejar de utilizar ningún medio por el cual se pueda distribuir un mensaje. Cualquier forma de comunicación y todas las fuentes de contacto son posibles

canales para transmitir un mensaje al cliente. En este caso el concepto de contacto se entiende como cualquier medio en el cual se puede distribuir un mensaje y que este alcance al cliente. Por lo tanto la CIM propone tener una visión 360 de las campañas de comunicación, en lugar de centrarse en pocos medios masivos sugiere utilizar todos los medios posible. De esta manera se podrá lograr una cobertura 360 de la marca bajo la metodología CIM es clave lograr la sinergia entre todas las comunicaciones que se realicen. En base a lo que se mencionaba anteriormente, de lograr una comunicación 360 del mensaje utilizando todos los medios posibles, es importante asegurar que el mensaje sea único más allá del medio utilizando, es decir hablar con una sola voz (Shimp, 2007). Será también clave lograr consolidar relaciones exitosas con nuestros clientes mediante la comunicación y, más importante aún, mediante el *customer journey*. El diseño de todas las campañas de comunicación y el relacionamiento, tanto off line como on line, deberá ser coherente con el *customer journey* que se pretende. Una relación exitosa entre los clientes y una marca lleva a clientes más leales y a reiterar los eventos de consumo.

Alineado con lo anterior, además de que se logre generar la asociación entre la marca y el concepto del producto, la comunicación deberá estar enfocada a generar demanda del servicio. En pocas palabras deberá generar la suficiente demanda en los distintos canales reactivos para lograr convertirlos en ventas y luego en parque de clientes. Está claro que no es económicamente viable realizar inversiones en comunicación si luego no se pueden ver reflejadas en algún indicador de negocio. Sin dudas que para lograr esto último primero se deberá generar una suficiente conciencia de marca y conseguir que el concepto a comunicar sea entendido y aceptado como una opción válida por el mercado.

#### **4.1 Estrategia metodológica**

Para el presente trabajo se usará una estrategia de investigación descriptiva (Sampieri, 1998). En primer lugar, se intentará identificar las principales propiedades y características del consumo de contenido en el hogar. Por otro lado, también se hará un análisis descriptivo del status actual y la evolución del mercado de servicios OTT o de standing, enfocándose principalmente en los que distribuyen contenidos audiovisuales.

Las fuentes de información para lograr los análisis antes mencionados serán diversas. Por un lado, se presentarán informes de la industria de telecomunicaciones generados por consultoras del sector, como Kantar o Convergencia. También se utilizarán estudios cualitativos y cuantitativos realizados por Telefónica, tanto sobre su propia base de clientes como también de No clientes.

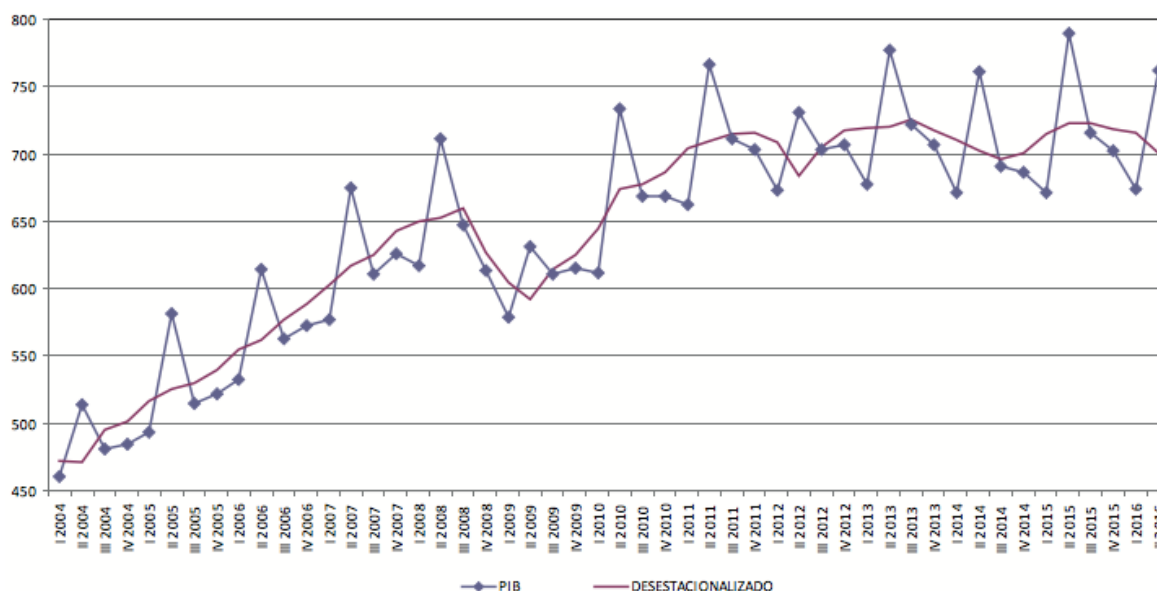
## 5. Análisis de Situación

### 5.1 Macro Entorno

#### *Económico*

El 2016 fue un año de transición, tanto en el plano económico como en el plano político, que implicó cierto deterioro en los indicadores macroeconómicos del país, en particular del PBI. Este indicador sufrió una caída durante los dos primeros trimestres del 2016 del 1,7% con respecto al 2015 (dato del Indec, 2016). En el gráfico se evidencia esta retracción y también se puede ver la evolución de los últimos 10 años.

Figura 6: Evolución del PBI Argentino (unidades en miles de millones de pesos).



Fuente: Indec, Informe de Avance del Nivel de Actividad, 2016.

Ahora si bien el 2016 cerrará con una retracción del potencial económico del país, los analistas de mercado prevén un 2017 muy distinto en cuanto a tendencia. En particular el FMI estima un crecimiento del 2,7% lo cual implicaría volver a una senda de crecimiento al país (Artículo de La Nación: Pronóstico del FMI: recesión este año y crecimiento en 2017, Octubre 2016). Hay que considerar también que el 2017 es un año electoral, el primero que el gobierno deberá enfrentar desde el comienzo de su gestión, por esta razón es previsible que se haga todo lo



posible para retornar a un camino de crecimiento y mejorar el panorama económico previo a las elecciones.

La evolución de la inflación es un indicador clave para proyectar nuevos negocios, más aun para los servicios donde muchas veces es complicado actualizar los precios frente a los incrementos de costos mes a mes. Si bien no hay un único número sobre el nivel inflacionario del 2017, la gran mayoría converge en que la inflación rondará en el 20%. La agencia Moodys estima una inflación de 20% mientras que el BNRA estima estará en 19,3% (datos según publicaciones de *Ámbito Financiero* de septiembre y octubre 2016). Por el lado de la tasa de cambio Telefónica prevé un dólar de \$17,5 en promedio para el año próximo. Este valor es el utilizado para los análisis económicos de los proyectos internos de la compañía. Este valor no está tan lejos de lo que el mercado lee será el dólar 2017, \$18,34 valor de convergencia de bancos y consultoras Latinoamericanas (*La Nación*, Septiembre 2016).

El panorama que se presenta para el 2017 parece en principio muy favorable para el lanzamiento del Movistar Play, sin embargo, hay que tener en consideración que el éxito de este proyecto depende de la evolución de estos indicadores. La tendencia del tipo de cambio es crítica e impacta directamente en la compra de contenido, principalmente en contenido internacional. Si bien este es un factor completamente externo la mejor manera de contrarrestar un efecto negativo de esta variable sería la mayor participación en la compra de contenido local.

Por otro lado, la confianza del consumidor y el potencial de compra del mercado son clave para el éxito del proyecto. Más allá de que la penetración de dispositivos conectados es hoy en día muy alta, por ejemplo con un 46% de penetración de *Smart TV* según el estudio de Acceso a Internet y Tecnología en el hogar (Carrier y Asoc. Junio 2016), es clave que este indicador de penetración continúe evolucionando para incrementar la cantidad de pantallas conectadas en el hogar. De esta manera el mercado podrá aprovechar y encontrar mayor valor en un servicio como el de Movistar Play.

## ***Tecnológico***

Se podría decir que el desarrollo tecnológico en el mercado internacional de los servicios OTT o de *streaming* es muy alto y estandarizado. Actualmente en mercados más desarrollados como en Estados Unidos existen alternativas muy completas como Sling TV o HBO Now (ver apéndices). Además, Movistar Play se basa en una plataforma desarrollada para todas las operadoras del grupo Telefónica, que luego se adapta a las necesidades del mercado local. Este servicio, con algunos cambios, ya existe en España, Chile y Colombia. Por lo tanto, no es necesario ningún desarrollo tecnológico importante para la plataforma de Movistar Play.

Sin embargo, sí es clave el desarrollo del diseño de la interfaz de usuario y la usabilidad del servicio. Estos dos aspectos son los que finalmente determinan el éxito o fracaso de los servicios de *streaming*. La intención de Movistar Play es presentarle al mercado una manera distinta de comprar un servicio de distribución de contenido audiovisual. Si esta nueva manera es más compleja o engorrosa en cuanto a la usabilidad, el mercado no lo terminará adoptando como una alternativa a la TV paga. Por lo tanto, es imprescindible que el cliente perciba un valor incremental en la experiencia de uso frente a las alternativas tradicionales de TV para lograr la adopción del servicio.

Existe un desafío tecnológico con respecto a la infraestructura de red necesaria para la distribución y uso de este servicio. Los servicios de *streaming* necesitan conexiones a internet de alta velocidad para garantizar una buena experiencia de usuario. El nuevo concepto de *Ultra Broad Band* (o ultra banda ancha) es la evolución de las conexiones de banda ancha original que se masificaron hace alrededor de 10 años. Una conexión *Ultra Broad Band* (o UBB) son aquellas conexiones de más de 20Mbps de velocidad.

Las velocidades de conexión a internet promedio en Argentina están por debajo de la media de la región, con 6,5 Mbps. Dentro del parque de clientes banda ancha de Telefónica este número cae a 4,8Mbps, los cuales el 30% de ellos tienen una conexión menor a 2Mbps (dato interno de Telefónica).

Para garantizar una buena experiencia en el uso del servicio de Movistar Play como mínimo se necesita una conexión de 5Mbps. En este contexto implica que se deberá hacer en paralelo al desarrollo de Movistar Play una actualización de la infraestructura de red para lograr poner el servicio a disposición de a mayor cantidad de clientes. En este aspecto a mediados del 2016 se lanzó el proyecto de masificación de UBB, que implica el despliegue de nueva red de fibra óptica directo a la casa del cliente. Es un proyecto muy ambicioso de 3 años que tiene como objetivo alcanzar para el 2020 el 50% de los hogares conectados por Speedy. Por otro lado, también se están realizando mejoras en las redes de transmisión para lograr entregar la mayor velocidad posible a los clientes ADSL existentes. Estos dos proyectos son clave de cara al lanzamiento de Movistar Play.

### ***Legal***

La actual ley de medios entro en vigencia el 29 de diciembre del 2015 dejando sin efecto la ley de medios anterior, Argentina Digital. Esta nueva ley unifico el AFSCA (ente regulador de las comunicaciones audiovisuales) y la AFTIC (el ente regulador de las tecnologías de la información) en un nuevo ente llamado ENACOM. Esta nueva ley contempla ya un escenario de total convergencia donde las empresas podrán competir en los 4 servicios de telecomunicaciones: telefonía fija, telefónica móvil, internet y TV paga. Si bien a primera vista se entiende como una ley que promueve la competencia de las empresas del sector en beneficio al usuario la realidad es que la ley dispone de algunas cláusulas que generar cierta inequidad en las reglas de juego iniciales. Por ejemplo, las empresas telefónicas (Telecom y Telefónica) no podrán brindar servicios de TV paga hasta el 2018 (extensible al 2019) mientras que las cableras si podrán brindar servicios de telefonía celular desde el mismo 2016.

Esta regulación antes mencionada podría presentar serias dificultades competitivas para Telefónica ya que por dos, o incluso 3 años, no podría tener una oferta similar a las demás operadoras para lograr competir por el mercado. Sin embargo, el hecho de que el fondo de inversión Fintech, que está encabezado por un socio de Grupo Clarín, compre Telecom muestra de que sin dudas algunos artículos de la nueva ley de medio deberán ser reescritos para dar

lugar a esta fusión (Cablevisión y Telecom) en el hipotético caso de que la ENACOM la aprobase.

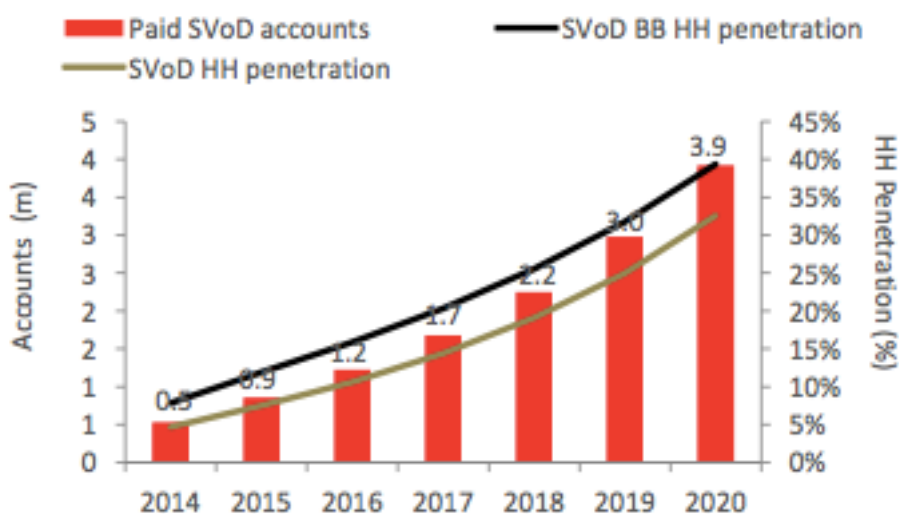
Más allá del supuesto anterior Movistar Play no sería un servicio de radiodifusión de contenido, sino más bien un servicio de distribución de contenido por internet. Es aquí donde la ley no es del todo clara, ya que no hace referencia a la legislación sobre la distribución de contenidos por medio de internet (es decir los servicios OTT). Por este motivo es que la ley de medios no es considerada un impedimento para que Telefónica lance un servicio de estas características. Igualmente, en el hipotético caso de que se presentara alguna cautelar que impida continuar ofreciendo el servicio se deberá postergar el lanzamiento seis meses al comienzo del 2018, donde la regulación ya será igualitaria para todas las operadoras.

Según lo comentado anteriormente se puede concluir que existe un entorno muy auspicioso para lanzar un nuevo negocio como el de Movistar Play. Haciendo foco principalmente en lo económico y en lo tecnológico sin dudas presentan un ambiente muy sano para un nuevo lanzamiento.

## **5.2 Análisis Competitivo**

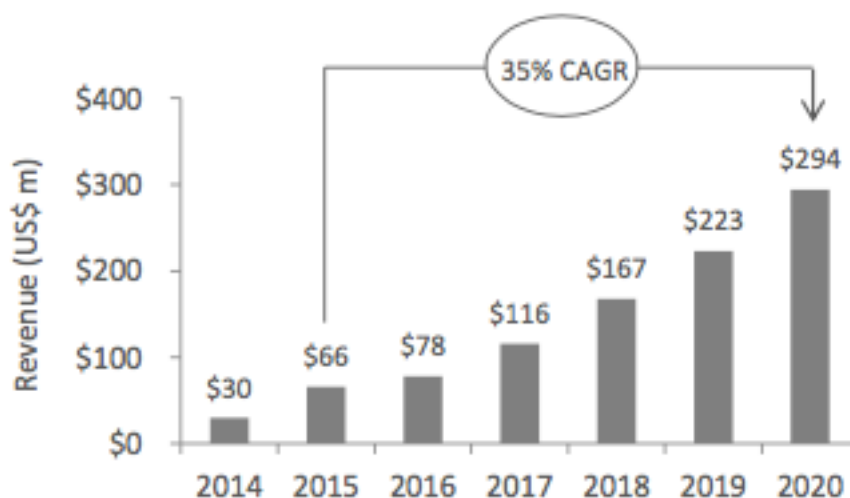
El segmento de los servicios OTT o de *streaming* está transitando un momento de desarrollo muy importante, por lo menos en Argentina. El mercado para fines del 2015 llegó a tener unos 855.000 clientes, que representan el 11,9% de penetración sobre hogares con conectados a internet (Pyramid Research, 2016). El mercado de *streaming* proyecta un crecimiento exponencial en los próximos años debido a muchas de las razones antes comentadas, como la penetración de banda ancha, accesibilidad a multidispositivos conectados y hábitos de consumo de contenido audiovisual. A continuación, se muestran las proyecciones de clientes e ingresos potenciales del mercado de servicios de *streaming* hasta el 2020.

Figura 7: Proyección del mercado de servicios de *streaming*.



Fuente: OTT Video in Latin America: Demand for Local Exclusive Content Drives Competition Among SVoD Platforms, Pyramid Research, 2016.

Figura 8: Evolución de los ingresos generados por servicios de *streaming*.



Fuente: OTT Video in Latin America: Demand for Local Exclusive Content Drives Competition Among SVoD Platforms, Pyramid Research, 2016.

Se pueden hacer dos grandes conclusiones con estas proyecciones. En primer lugar, se alcanza en 5 años una penetración del 40% sobre hogares conectados a internet, lo cual es un mercado muy importante teniendo en cuenta que la penetración de TV paga es del 78%, siendo el servicio con mayor penetración en los hogares (sin contar el servicio de telefonía móvil). En

segundo lugar, se puede estimar un abono promedio o ARPU (*average revenue per user*) para los servicios de *streaming*. Este abono sería de unos US\$6,3 por mes.

Si bien existe un líder de mercado, Netflix, la oferta de este proveedor no es completa y no termina de ser una opción determinante como una alternativa a la TV paga. Se entiende que no es completa ya que solo ofrece contenido de series y películas, dejando de lado contenido en vivo como pueden ser deportes o periodísticos. Por otro lado, Netflix tampoco sería considerado como un competidor directo a Movistar Play sino más bien como un complemento de la propuesta, que haría de Movistar Play una opción de más valor que un servicio de TV paga básico.

Existen también servicios de *streaming* de canales *Premium* de cable pero que no son vendidos por separado a una suscripción de TV paga, por lo menos en Argentina, como HBO o Fox+. Estos dos servicios se destacan principalmente por el contenido y las super-producciones propias, las cuales son el principal atributo de sus propuestas de valor. Nuevamente aquí encontramos dos opciones que no serían una competencia directa a Movistar Play sino más bien una complementación. Si bien para lograr esto se deberían cerrar acuerdos comerciales con ambas empresas para lograr comercializar sus productos OTT sin la necesidad de venderlo como un adicional al servicio de TV paga básico.

Si existe un servicio que es un competidor directo a la propuesta de Movistar Play, este servicio es Flow de Cablevisión. El reciente lanzamiento de Flow fue muy disruptivo en el mercado, imponiendo una nueva manera de consumir contenido de la TV tradicional, además de ofrecerle al mercado opciones de interactividad con la TV nunca antes vista. Si bien el lanzamiento de Flow consolida la oferta de TV e Internet ya altamente competitiva de Cablevisión también ayuda a concientizar al mercado y generar esta nueva categoría de servicios OTT. Hay una clara diferencia entre Movistar Play y Flow, esta es la forma en que se comercializa. No es posible tener el servicio de Flow sin contratar el abono de TV paga tradicional, mientras que Movistar Play es justamente eso, un servicio completamente OTT. Es decir que lo podría contratar hasta un cliente que no posea la banda ancha de Telefónica. Es en esta pequeña diferencia donde reside el potencial de Movistar Play, ya que el cliente no deberá

contratar el costoso servicio de TV paga si solo quiere tener algunos contenidos de la TV abierta y luego series o películas.

Siendo Telefónica una empresa que no participaba en el mercado de contenido audiovisual implica comenzar a jugar como un entrante en el mercado. Si bien tiene todo el respaldo financiero de una multinacional, los demás jugadores del mercado podrían intentar blindar su ingreso. Cablevisión, como su principal competidor, podría adoptar un comportamiento de cooperativismo con los dos grandes canales de contenido *Premium*, HBO y Fox+, para impedir que Telefónica compre sus contenidos, así también como otras grandes productoras como Turner o Warner. Por otro lado, al ser un el principal proveedor de TV paga de Argentina Cablevisión tiene cierta ventaja en cuanto a los costos que paga por el contenido ya que lo prorrotea por más clientes, mientras que al ser entrante inicialmente el prorateo es muy limitado por parte de Telefónica.

Ahora bien, el precio relativo de su servicio Flow es muy alto en comparación con el de Movistar Play, ya que el cliente deberá pagar por el servicio básico de TV paga para acceder a Flow, unos \$516 a noviembre del 2016. Esto implica que el precio relativo de Flow es muy superior al de Movistar Play, lo cual hace de una ventaja competitiva muy sólida. Cablevisión podría perfectamente comenzar a comercializar su servicio de Flow por separado de la TV paga convencional, pero estaría poniendo en riesgo de canibalización los ingresos de todos aquellos clientes que prefieran optar por un servicio de TV más acotado y económico que se ajuste a sus necesidades. Este potencial efecto hace que sea improbable que Cablevisión venda Flow por separado.

En conclusión, el panorama del mercado de servicios de *streaming* se ve muy prometedor tanto por el crecimiento como por la falta de competidores que logren una propuesta de valor similar a la de Movistar Play. Por otro lado, el hecho de que Telefónica ya posea una cartera de clientes, 1,6 millones, a los cuales les llega una factura de servicio hoy en día le da un prometedor mercado inicial al cual le podrían vender potencialmente este nuevo servicio rápidamente.

### **Modelo de Porter: análisis de las cinco fuerzas**

Para analizar aún más en profundidad la competencia del mercado se aplicará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1979). Para esto primero es necesario definir el alcance del mercado en el cual Movistar Play se estará desarrollando. Es decir, no sólo hay que considerar el mercado de la distribución de contenido vía *streaming* sino también el mercado de distribución de contenido audiovisual sin importar el medio por el cual se distribuye. Esto incluye todos aquellos servicios convencionales de Televisión paga analógica y digital (TV por cable), distribución pública gratuita de TV (como el servicio de televisión digital terrestre que ofrece el gobierno), entre otros.

Figura 9: Cuadro descriptivo de las 5 Fuerzas de Porter.



Fuente: Michael Porter, 1998, Ser Competitivo.

**Rivalidad entre Competidores:** Actualmente la rivalidad entre las operadoras locales que ofrecen contenido audiovisual es muy alta, con pocas oportunidades de una real diferenciación de sus productos la estrategia se basaba casi únicamente en ofertas de precio. Es reciente aún la nueva propuesta de valor de Cablevisión con el servicio Flow que realmente ofrece una propuesta diferente a lo que existía en el mercado, pudiendo salir de una competencia basada únicamente en precio y descuentos cruzados con los servicios de acceso de Banda Ancha (internet). Por el lado de las ofertas de servicio de *streaming* el único competidor de



importancia, y con un claro liderazgo, es Netflix. Si bien este servicio compite como un canal más de distribución de contenido frente a las cable-operadoras, aún es difícil estimar qué porcentaje del mercado ha decidido dar de baja su servicio de TV paga por el uso de Netflix. Por otro lado, Telecentro incorporó el servicio de Netflix dentro de su oferta con un modelo tipo *freemium*<sup>2</sup>, dándole a los clientes que contraten Telecentro el servicio de Netflix por tres meses bonificado.

**Amenaza de entrada de Nuevos Competidores:** La probabilidad de que ingresen más jugadores al mercado de distribución de contenido es muy alta. Actualmente las grandes productoras de contenido (HBO, FOX, Disney, etc) no están distribuyendo en Argentina su propio contenido de manera digital, pero es una tendencia que se está comenzando a ver en otros mercados. En USA, por ejemplo, HBO ya lanzó su servicio llamado *HBO Now* que le permite al cliente contratarlo sin estar adherido al abono de TV paga (como si sucede en Argentina con el servicio de *HBO GO*). Además, algunas grandes operadoras que hasta hace poco ofrecían únicamente un servicio de TV paga convencional están comenzando a desarrollar sus propias plataformas de distribución via *streaming*, lo cual significaría que el cliente podría contratar su servicio digital sin tener la necesidad de estar conectado a las redes de estas operadoras. Incluso Amazon, una empresa que históricamente se dedicó al *retail on line*, lanzó su servicio Prime Video en Argentina en diciembre 2016.

**Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** en este punto el riesgo es más bien bajo. El principal producto sustituto es la TV paga convencional, que está iniciando su fin del ciclo de vida, por lo menos el servicio de TV paga como lo conocemos actualmente. Sin dudas esto va a llevar varios años, pero eventualmente el servicio de TV paga que conocemos hoy se reconvertirá a servicios más similares a un OTT o pasará a tener una porción muy pequeña del mercado. Al ser los servicios de *streaming* los sustitutos de la TV entrantes es difícil encontrarles a estos una amenaza de sustituto. Por lo tanto, es una amenaza de poco impacto en el negocio. Sin embargo, sí podría pasar que las operadoras de TV paga actuales se

---

<sup>2</sup> El concepto de *Freemium* hace referencia a aquellos servicios digitales que tienen una versión gratuita y una versión paga. Donde la versión gratuita tiene limitaciones de prestaciones y generalmente se utiliza para que el cliente pruebe el servicio y luego pase a la versión paga.

reconviertan y comiencen a ofrecer productos del tipo OTT, aunque esto no es probable que suceda en el corto plazo ya que un lanzamiento de servicios OTT canibalizaría los ingresos actuales de la TV paga.

**Poder de negociación de los proveedores:** el poder de los proveedores es medio – alto. Los proveedores son todas aquellas productoras de contenido que venden sus productos para ser distribuidos a través de los canales clásicos como las operadoras de TV paga. Además, muchos de estas productoras están comenzando a vender sus propios contenidos de manera directa a través de servicios de *streaming* también. Por lo tanto, negociar los contratos desde un entrante, como Movistar Play, no es sencillo. Sin embargo, existen algunos contratos paraguas con el regional de Telefónica que abarcan toda la región de Hispanoamérica, que haría más sencilla la negociación. Obviamente en estos contratos no estarían los contenidos de producción local, como los canales nacionales, las producciones de origen nacional o los derechos para transmitir los deportes, en particular el Fútbol de Primera División.

**Poder de Negociación de los consumidores:** Si bien al ser un negocio del tipo B2C no existe una relación directa con los clientes o potenciales clientes si existe el riesgo de que se generen viralizaciones de comentarios negativos del servicio a través de las redes sociales. Este efecto tiene un potencial aun mayor que en otros negocios al trarse de un servicio digital, el cual está dirigido a clientes digitales y que conocen el potencial de destrucción que las redes sociales tienen sobre la imagen de las compañías y sus productos. Por lo tanto, se considera que el poder de los consumidores es medio.

El microentorno muestra que se está acelerando el mercado de los servicios de *streaming* con muchos proveedores locales como internacionales ingresando al mercado en lapso de tiempo breve. Esto, sumado a la situación competitiva que sufre el mercado de accesos de internet, evidencia de un contexto altamente complejo para Telefonica. Sin embargo, es justamente esta complejidad que demuestra lo propicio que es este momento para lanzar un servicio como Movistar Play, ya que si no se logra realizar el lanzamiento a tiempo existe un riesgo de no lograr el *catch up* más adelante.

### 5.3 Estudio de Clientes

El servicio de Movistar Play está pensado para satisfacer la necesidad de entretenimiento en el hogar pero de una manera distinta a todas las opciones que actualmente ofrece el mercado. Actualmente en un hogar la manera de satisfacer la necesidad de entretenimiento es por medio de la contratación de un servicio de TV paga, ya sea a algún proveedor de cable o uno satelital. En ambos casos los planes de TV paga ofrecen poseen cientos de canales con la posibilidad de sumar canales adicionales *Premium* con contenido más ajustado a los gustos del cliente y también a un costo adicional. Es justamente en esta ecuación de valor percibido y costo que Movistar Play encuentra una nueva manera de satisfacer esta necesidad.

La posibilidad de que los clientes puedan seleccionar el contenido por el que van a abonar hace de Movistar Play una opción innovadora en cómo resolver la necesidad. El objetivo principal es maximizar la relación entre valor percibido y costo del servicio. De esta manera se podrán cubrir ciertas desventajas que el servicio tiene frente a opciones más convencionales de TV paga, como la posibilidad de hacer *zapping* y la necesidad de contar con una conexión a internet. Este último requisito mencionado auto segmenta la oferta a aquellos hogares conectados a internet, que posean además de una buena velocidad de conexión para lograr la mejor experiencia de uso.

Según un estudio sobre los usos de internet en el hogar de Carrier y Asociados (junio 2016) el 67% consumo contenido por medio de *streaming* gratuito como Youtube. Los principales contenidos consumidos son documentales, espectáculos de TV abierta y series, lo cual indica un parcial sustituto de la TV paga. Por otro lado, de este mismo estudio se desprende que la penetración de servicios OTT pagos alcanza el 51% con Netflix como principal jugador. Estos dos datos confirman que los hábitos de consumo están cambiando hacia los medios *on-line* que permiten tener inmediatez en el acceso y también interactividad en la elección de qué ver y qué no ver. Dos atributos que la TV lineal tradicional sencillamente no tiene. Cabe destacar que en generaciones más jóvenes, como *Millenials*, estos dos hábitos antes mencionados se manifiesta de manera aún más significativa.

## ***Segmentación***

Algunos criterios de segmentación están dados por las necesidades de conectividad que el cliente deberá poseer en su hogar para el uso de Movistar Play, más allá de los hábitos de consumo que tenga. Básicamente el servicio estará apuntado a aquellos hogares que posean una conexión a internet fija de por lo menos 6Mbps de velocidad de descarga. Se requiere de una conexión a internet de por lo menos 6Mbps para poder tener una experiencia de uso aceptable, incluso lo ideal sería tener 10Mbps o más. Una conexión de menor capacidad resultaría en interrupciones del video, imagen de mala calidad o incluso en que no funcione. En el mismo sentido las conexiones a internet inalámbricas (4G) como única conexión no serían recomendadas debido al inmenso tráfico de datos que un servicio OTT de video realiza sobre la red. Un cliente de conexión inalámbrica, que se caracterizan por tener un límite de datos a traficar por mes, sencillamente se quedaría sin datos en poco tiempo. Existe también la necesidad de poseer algún dispositivo conectado, especialmente algún Smart TV o consola de video juegos que permita hacer uso del servicio y transmitirlo a través de un televisor. También se podría usar *set up boxes* que son dispositivos que conectan a un televisor convencional a internet, el más conocido es el Chromecast de Google y se maneja a través de un celular.

Además de la segmentación técnica necesaria para hacer uso del servicio se estará enfocado hacia familias jóvenes y nativos digitales que encuentren en la solución de TV por *streaming* una propuesta más adaptada a sus necesidades. Aquellos hogares que no hagan un consumo intensivo de la TV, sino más bien que tengan un consumo dedicado de 2 o 3 horas diarias y prefieran ellos seleccionar lo que desean ver en lugar de tener una grilla de contenido ya definida, es decir consumo a demanda. Por otro lado, Movistar Play tendrá especial atención en el contenido para niños, que asociado a la inmediatez en el acceso y posibilidad de seleccionar que ver presenta una propuesta inmejorable para familias con niños.

Tabla 1: Síntesis de variables de segmentación.

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>	<b>Fuente</b>
<b>Velocidad de conexión a internet</b>	Mayor a 6Mb Priorizando clientes con conexiones de Fibra Optica	Datos de red
<b>Tipología de hogar</b>	Hogares con niños, parejas jóvenes o unipersonales	Data Mining, usos de su actual conexión a internet
<b>Uso de la conexión de internet</b>	Clientes que utilicen servicios de streaming alternativos	Data Mining, usos de su actual conexión a internet
<b>Posesión de servicios</b>	Clientes que tengan servicios de TV paga de la competencia	Data Mining, llamadas a los teléfonos de contacto de la competencia
<b>Comportamiento de pago</b>	Buen Scoring de pago	Facturacion

Fuente: Elaboración propia.

## 6. Análisis Estratégico

En el mercado de telecomunicaciones, como en cualquier otro mercado, las empresas están constantemente en busca de ofrecer una propuesta de valor diferenciadora, que les permita no sólo ganar participación en el mercado sino también cobrar un precio mayor al promedio. En el caso de las telcos, los servicios y productos que se ofrecen están siendo cada vez más “comoditizados” con poca o nula capacidad de diferenciación. A modo de ejemplo un acceso de internet por banda ancha a nivel experiencia de uso es idéntico en una compañía que en otra, siempre y cuando se asegure al cliente las prestaciones mínimas del servicio.

En línea con lo antes mencionado existe en el mercado local un contexto particular en el cual los mercados de telecomunicaciones están en plena convergencia. Esto significa que ya no existen empresas que ofrecen sólo conectividad de voz, o televisión, o conectividad de datos. Las empresas están comenzando a ofrecer los 4 servicios, comúnmente llamado 4 *play* (telefonía fija, telefonía móvil, tv paga e internet). Este nuevo contexto de convergencia total estará legalmente aceptado a partir de enero 2018, tal como se mencionó en la sección del análisis del Macroentorno.

En este contexto se comienza a ver que la capacidad de diferenciación entre las empresas que compiten por el mismo mercado tenderá a ser o bien por el alcance de su red, es decir la capacidad de abastecer a cierto mercado, o bien por precio. Competir por precio no es una estrategia recomendable ya que se tiende a destruir el valor total del mercado, el cual es muy complicado de recuperar luego. Además, es una industria donde los niveles de inversión son cercanos al 70% de la facturación es indispensable lograr como mínimo mantener los niveles de ingresos.

Además del contexto local antes mencionado se está dando un contexto global del modelo de negocios de las telcos en general. El desarrollo de las tecnologías de telecomunicación (3G, 4G, Fibra óptica, etc) permitió generar un sin número de negocios cuyos modelos se basan en la conectividad de las personas. Estos negocios van desde la publicidad, la venta de contenido

(música, libros, películas, etc), hasta los servicios de educación, monitoreo, seguridad, etc. El gran riesgo de toda esta evolución para las telcos es que a medida que los negocios *on top* u OTT siguen creciendo hace falta cada vez más ancho de banda para soportarlos, y eso se traduce en mayores inversiones de infraestructura que cada vez tienen repagos más largos. En pocas palabras rentabilizar una conexión de banda ancha fija, o móvil, es cada vez más complicado mientras que rentabilizar un negocio OTT o de contenido es más sencillo. Es por esta razón que muchas telcos en el mundo están comenzando a migrar parte de sus negocios a los contenidos o servicios OTT sin dejar de trabajar en sus negocios tradicionales de telecomunicaciones.

A modo de ejemplo de lo antes mencionado en Estados Unidos la telco mas importante, AT&T, compro a DirecTV USA. La decisión de esta compra no fue sólo por su desarrollo de productos o su parque activo de clientes sino porque DirecTV era el dueño de los derechos para transmitir el *Super Bowl* y la liga de Futbol Americano. Se podría decir entonces que dentro de los activos que AT&T compro uno de los más importantes es el contenido.

Relacionado a la necesidad de mantener una mejora continua en la infraestructura de red en 2016 Telefónica lanzo un ambicioso proyecto de despliegue de Fibra Óptica al hogar (o FTTH por sus siglas en ingles). El proyecto se basa en dos pilares fundamentales, por un lado, un recambio de la red de cobre cuyo funcionamiento estaba siendo cada vez de peor calidad. Además de esto, la nueva red de fibra permite brindar una experiencia de conexión superior con la posibilidad de vender servicios de ultra banda ancha (o Ultra Broad Band, UBB), que son conexiones mayores a 20Mb. La red de Telefónica había quedado desactualizada con respecto a la de la competencia en cuanto a las capacidades de brindar velocidad de conexión, con esta nueva red la empresa logra ponerse nuevamente al frente. El segundo pilar está relacionado justamente con la posibilidad de desarrollar nuevos negocios sobre esta red de fibra, negocios que con la red anterior no se podían realizar. Como la venta de servicios audiovisuales. Es justamente este el principal motivo por el cual las telcos alrededor del mundo despliegan redes de fibra óptica, para lograr vender servicios de TV. En el caso de Telefónica de Argentina como hasta el 2018 no se le permite ofrecer TV convencional aparece la necesidad de lanzar un producto que resuelva necesidades de contenidos y este amparado por la regulación. Este producto seria Movistar Play.

Para continuar con el análisis estratégico se utilizará la matriz FODA. A continuación, están listadas las variables internas y externas con su calificación y ponderación. De manera de lograr identificar en qué cuadrante de la matriz FODA se encuentra el contexto analizado.

Tabla 2: Detalle del análisis FODA.

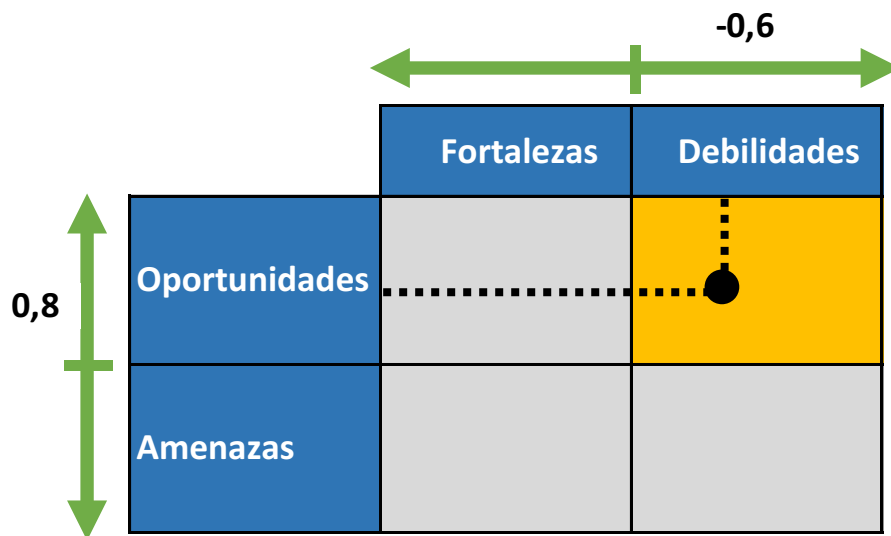
			Calificación	Ponderación	Resultado
Interno	Fortalezas	Capacidad comercial y de atención ya instalada y funcionando	3	15%	0,45
		Buena imagen de marca	1	5%	0,05
		Profundo conocimiento de los hábitos de consumo de los clientes (Big Data)	2	15%	0,3
		Recursos Financieros	2	10%	0,2
	Debilidades	Desconocimiento del mercado y falta de know how	-4	15%	-0,6
		Red de banda ancha de alta velocidad tiene un alcance limitado	-3	20%	-0,6
		Imposibilidad de retener clientes con la cartera actual de productos en un contexto de convergencia	-2	10%	-0,2
		Dificultad para generar nuevas fuentes de ingresos	-2	10%	-0,2
TOTAL VARIABLES INTERNAS				100%	-0,6
Externo	Oportunidades	El mercado de streaming esta en pleno crecimiento	4	20%	0,8
		El principal competidor solo cobra con tarjeta y en dolares	2	5%	0,1
		Se valora cada vez menos el servicio de TV paga convencional	2	10%	0,2
		Los clientes tienden consumir mas contenido mediante streaming que mediante la TV convencional	3	15%	0,45
		La cantidad de dispositivos conectados esta creciendo	2	10%	0,2
	Amenazas	Existen jugadores altamente posicionados en el mercado	-2	15%	-0,3
		El poder de negociacion de los estudios es muy alto comparado con el de Telefonica	-4	15%	-0,6
		Posibilidad de adopcion de este nuevo servicio en relacion a de la TV paga tradicional	-1	10%	-0,1
TOTAL VARIABLES EXTERNAS				100%	0,8

Fuente: Elaboración propia.

El resultado del análisis FODA nos muestra que Telefónica se encuentra en un contexto interno débil, debido a las limitaciones que actualmente tiene para enfrentar el mercado, y un contexto externo de oportunidad.



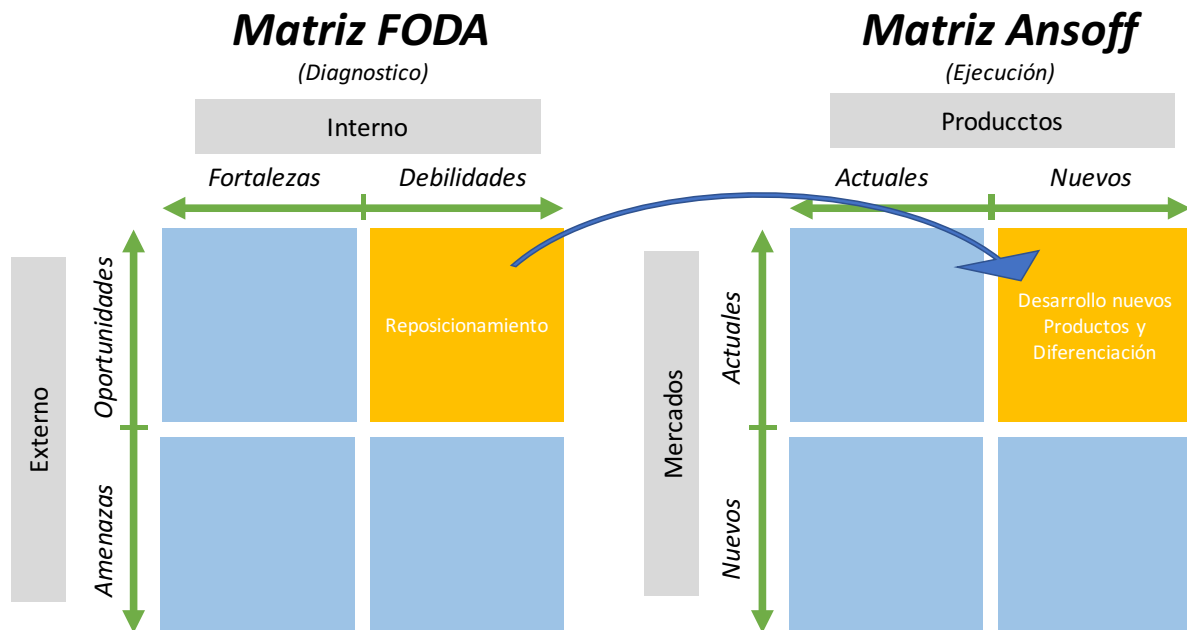
Figura 10: Matriz FODA.



Fuente: Elaboración Propia.

Si bien la herramienta de análisis FODA es una herramienta de diagnóstico es clave para impactar sus resultados en la matriz de desarrollo, o matriz Ansoff (Ansoff, 1957). La matriz de Ansoff es una matriz de ejecución que orienta que tipo de estrategia debería tomar la compañía según el análisis de contexto antes realizado con la herramienta FODA.

Figura 11: Relación entre el diagnóstico FODA y la matriz de ejecución Ansoff.



Fuente: Elaboración Propia.

Según la comparación de ambas matrices el resultado a nivel estratégico según el contexto del mercado – empresa es el lanzamiento de un nuevo producto que ayude a la diferenciación. Es decir, tomar una estrategia de reposicionamiento en el mercado existente. Esta justamente es la intención de Movistar Play, al lanzar un producto completamente novedoso para el mercado que ayude a reposicionar la marca. Incluso al ser Movistar Play un servicio que se vende por encima del servicio de banda ancha ayudara también a reposicionar el servicio de banda ancha tradicional, logrando una propuesta de valor diferencial en el mercado existente.

## 7. Marketing Operativo

A continuación, se describirá el mix de marketing definido para el lanzamiento de Movistar Play. Este marketing mix no sólo contemplará el mix óptimo para la comercialización del nuevo servicio por sí solo sino también como se incorpora a la propuesta de valor de los paquetes de Internet que Telefónica ofrece en el mercado residencial. Cabe destacar que este marketing mix deberá garantizar los dos macro objetivos definidos del proyecto, por un lado, la de mejorar la atractividad de la oferta actual para el segmento residencial y por el otro lograr fidelizar con un nuevo servicio de entretenimiento audiovisual a los clientes actuales.

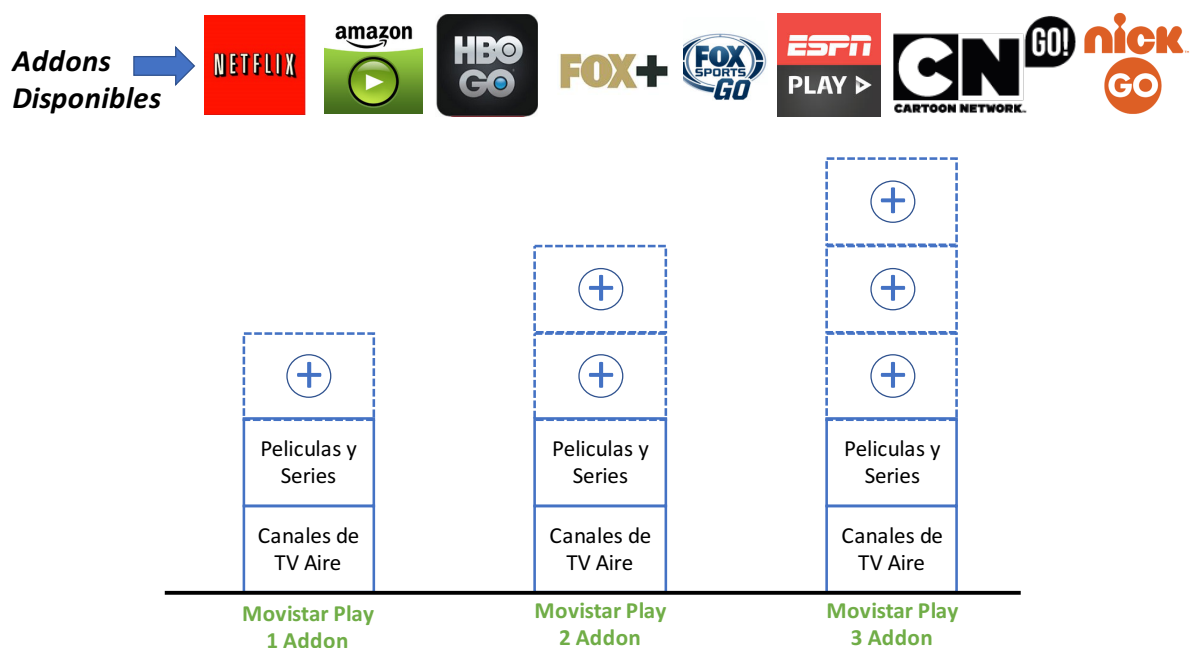
### 7.1 Producto

Movistar Play será una nueva línea de producto que complementará la cartera de productos orientados al hogar de Telefónica. Le permitirá a Telefónica complementar su oferta para poder reposicionarse en el mercado de telecomunicaciones al hogar con una propuesta *triple play* que hasta hoy no tenía. De esta manera estará ingresando en el mercado del entretenimiento al hogar, un mercado completamente nuevo para la empresa. Se lanzará bajo la marca Movistar, lo cual implica que tendrá un buen respaldo de imagen de marca.

El servicio de Movistar Play busca diferenciarse de las demás opciones de TV paga del mercado como un sustituto de menor precio, pero con mayor capacidad de adaptación en las necesidades del cliente, buscando así maximizar la ecuación de percepción de valor en el cliente. Este nuevo servicio no estará pensado en aquellos usuarios que necesitan tener 250 canales para hacer zapping permanentemente. Está pensado para aquellas personas que priorizan ver contenido vía *streaming* en el momento y lugar donde deseen hacerlo, sin tener que comprometerse a abonar un alto precio por un paquete de canales y contenido que finalmente no terminará consumiendo. El concepto más diferenciador que tiene Movistar Play es la posibilidad de que el cliente “arme” a medida la propuesta, pudiendo pagar sólo por las que le interesa.

El servicio contará de una plataforma digital en la cual el cliente podrá acceder a todos los canales gratuitos de aire, incluidos en la TDA (Televisión Digital Terrestre). Además, podrá contar con un set de películas y series incluidas en el abono básico y otras que son del tipo PPV (*Pay Per View*) para ser alquiladas cuando el cliente desea. Por encima de esto habrá tres niveles de *addons* (o adicionales) que se le pueden ir sumando al servicio básico. Dentro de los *addons* habrá distintas opciones como: Netflix, Amazon Play, la transmisión del torneo de Fútbol, paquete de deportes (que incluye la liga de básquet, las inferiores de fútbol, entre otros), HBO, Fox+, ESPN y Cartoon Network. En el nivel básico el cliente podrá sumar un único *addon* al servicio sin costo, luego cada *addon* que vaya sumando tendrá un costo adicional. Pero luego habrá dos niveles de servicio adicionales que podrán sumar más *addons*. El primero tendrá 2 *addons* y el tercero 3 *addons*.

Figura 12: Cuadro comparativo de oferta Movistar Play.



Fuente: Elaboración Propia.

El gran diferencial que tiene este producto frente a la competencia del mercado es la flexibilidad que el cliente tiene al momento de adquirir el mismo. Es decir que un hogar que es unipersonal quizás prioriza tener el paquete de deportes o Netflix, mientras que un hogar con hijos pequeños podría tener un mayor interés en tener el paquete de Cartoon Network que el

paquete de deportes. De esta manera se logra tener una oferta completamente versátil que se focaliza en la conveniencia de contratar sólo lo que el cliente sabe que va a consumir. Este concepto es completamente inverso al que tienen actualmente las propuestas de valor de las operadoras de TV paga, donde el atributo diferenciador es el HD y la cantidad de canales. No existe actualmente en el mercado una oferta de TV paga donde el cliente pueda ajustar el contenido que pretende pagar.

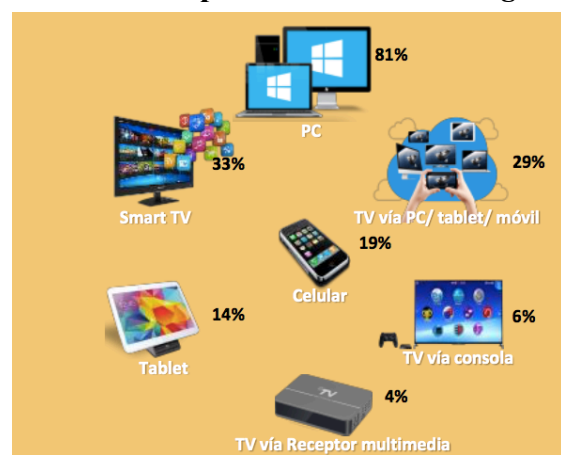
Una vez adquirida por el cliente se podrá acceder a la plataforma para hacer uso del servicio desde diversos dispositivos conectados, desde un *Smartphone*, *tablets*, televisores conectados a internet, consolas de videojuegos o *set-up boxes* (como el Apple TV o el Chromecast). Según un estudio de la consultora Carrier en 2016 los hogares argentinos conectados a internet tienen una altísima penetración de computadoras y *smartphones*, además de una penetración de *smartTVs* cuya penetración se duplicó en el último año previo al estudio. Por otro lado, del mismo estudio se desprende cuáles son las pantallas preferidas para realizar *streaming*. La PC aún tiene el liderazgo entre las pantallas preferidas para este tipo de consumo. Sin embargo, a medida que la penetración de smartTVs crezca y existan cada vez más contenidos que se puedan ver vía *streaming* (como la TV abierta) se espera que crezca el uso en otras pantallas y baje el uso en la PC.

Figura 13: Penetración de dispositivos conectados a internet (izquierda). Pantallas preferidas para hacer uso de *streaming* (derecha).

### Penetración de dispositivos conectados



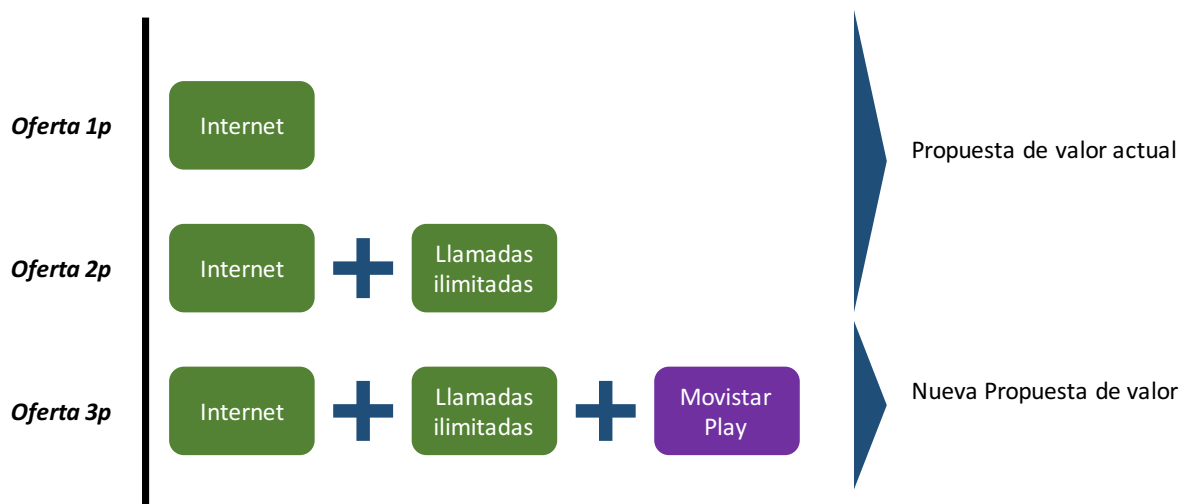
### Pantallas para realizar *streaming*



Fuente: Estudio de mercado de Carrier y Asoc. (junio 2016).

El servicio de Movistar Play será parte de la propuesta de valor integral de Telefónica. Esto quiere decir que se integrará a los paquetes existentes actuales de 2P (doble *Play* de Internet y Telefonía), para así lograr paquetes *Triple Play*. Para lograr la mejor experiencia de uso será recomendable que el cliente tenga por lo menos una conexión de 6Mb de internet para poder hacer uso del servicio con una TV. Si se deseara utilizar en simultaneo dos TVs, será necesario que el cliente contrate 10Mb o idealmente 20Mb. Por esta razón Movistar Play estará paquetizado con las ofertas de Internet superiores a 6Mb. Si bien inicialmente no se podrá contratar el servicio de Movistar Play con otro proveedor de internet no se descarta la idea como parte de la extensión de gama de productos.

Figura 14: Mix de productos Actuales y Futuros de la oferta de Telefónica.



Fuente: Elaboración Propia.

Movistar Play podrá ser adquirido también por aquellos clientes que ya cuenten con el servicio de internet de Telefónica. Estos serán casos de *upselling* o de completamiento de cliente, los cuales son clave de cara al segundo objetivo del lanzamiento del servicio: blindaje de su parque actual de clientes frente a la competencia. La intención en estos casos es que el cliente opte por rescindir el servicio de su operador de cable actual.

## 7.2 Precio

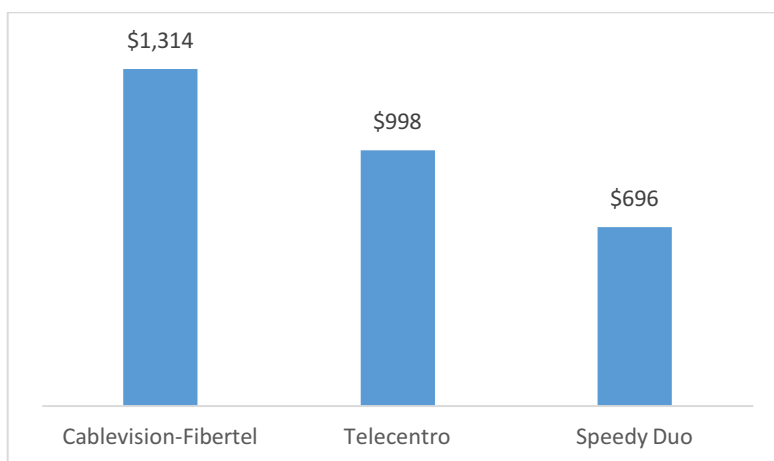
La estrategia de precio para el lanzamiento del nuevo servicio estará enfocada en maximizar la penetración. Al ser un servicio novedoso para el mercado es clave lograr que los clientes comiencen a experimentarlo y generar un efecto contagio o de viralización sobre sus atributos. Una manera rápida de lograr altas penetraciones en poco tiempo es utilizar un modelo de *try & buy* o tipo *freemium*. Sin embargo, son modelos que no son del todo coherentes con el modelo de negocio planteado. Por un lado, el *try & buy* genera una tasa de deserción del servicio muy alta. Sucede que los clientes que utilizan un servicio sin costo por un tiempo les cuesta luego entender la necesidad de continuar abonando el mismo para hacer uso del servicio. Por otro lado, el modelo *freemium* tiene el riesgo de lograr una tasa muy baja de clientes que decidan abonar la versión completa del servicio, ya que se terminan ajustando a las limitaciones de la versión gratuita.

Movistar siempre intentó posicionarse en toda su gama de servicios, tanto fijos como móviles, con precios por encima de la media del mercado. Esta estrategia de posicionamiento busca diferenciarse del resto de las operadoras tanto en servicio como en precio. El objetivo es lograr entregar al cliente un valor diferencial al resto del mercado que para que esté dispuesto a pagar ese *Premium Price*. El precio del nuevo servicio debería tener coherencia con el resto de los productos y servicios que ofrece Movistar Play.

Por otro lado, se utilizará una estrategia de precio que ofrezca descuento por paquetizaciones de servicios, una estrategia que ya se utiliza en el mercado. El concepto será que a medida que el cliente se complementa con productos ofrecidos por Movistar se realizará un descuento sobre el precio de lista de cada uno de estos. De esta manera se podrá hacer ventas cruzadas de distintos servicios (fijos y móviles) a un mismo cliente, con el objetivo de completarlo (es decir que posea todos los servicios de que Movistar ofrece: línea móvil, línea fija, internet y TV, en este caso sería Movistar Play).

A modo de ejemplo podríamos comparar las ofertas paquetizadas de los dos principales competidores en el mercado residencial: Cablevision-Fibertel y Telecentro. En ambos casos ofrecen paquetes con TV paga convencional y acceso a Internet, Telecentro completa el *3play* sumándole el servicio de voz al paquete.

Figura 15: Comparativo de precios en Ofertas.



Fuente: Elaboración Propia (datos de enero 2017).

Tabla Numero 3: Comparativo de atributos de la oferta.

Operadora	Precio	TV	Internet	Telefonía
<b>Cablevision-Fibertel</b>	\$1.314	52 canales HD 180 canales	25Mb	
<b>Telecentro</b>	\$998	60 canales HD 100 canales	20Mb	Llamadas ilimitadas locales
<b>Telefónica</b>	\$696	-	20Mb	Llamadas ilimitadas locales

Fuente: Elaboración Propia (datos enero 2017).

Este comparativo de oferta y precio ayuda a entender cuál podría ser el precio máximo que se podría cobrar el adicional del servicio Movistar Play para no perder competitividad en el mercado. Si bien el servicio de Movistar Play no termina siendo un competidor directo, con



mismas prestaciones, que el servicio de TV paga convencional que ofrecen Cablevisión-Fibertel o Telecentro el objetivo es que intente captar parte de ese mercado viendo en Movistar Play una opción más racional en cuanto a la ecuación precio-producto-calidad. Por este motivo, y por el objetivo antes mencionado de intentar conseguir alta penetración o una rápida adopción del servicio, se podría pensar en un precio que logre complementar la oferta 2P actual de Telefónica (Internet y telefonía fija) sin llegar a los mismos valores de las ofertas de las otras dos operadoras.

En concreto la estrategia de precio para Movistar Play sería lograr estar siempre un 30% por debajo del precio del paquete de Cablevisión-Fibertel cuando sumamos el servicio de Internet y llamadas de Telefónica. Es decir que la oferta podría ser Internet 20Mb con llamadas y con Movistar Play a un precio alrededor de los de \$900, dejando el delta precio de Movistar Play cercanos a los \$200 respecto al paquete 2play de solo Internet y llamadas para la versión más completa de Movistar Play, cuyos atributos son más comparables para la sustitución de la TV paga en un hogar. Con esta diferenciación en precio se busca lograr una adopción al servicio por el lado de la conveniencia en cuanto al valor que actualmente le presta e mercado a la TV paga convencional.

Además de la comparativa de precio frente a la competencia, y la definición estratégica de precio, se realizó un estudio de elasticidad para entender cómo impacta la variación de precio a la efectividad de venta, y de esta manera lograr definir el precio óptimo. Este estudio se realizó a través de una calibración con venta simulada a clientes reales, se probaron distintos precios para el mismo producto y los resultados fueron los siguientes.

Tabla 4: Resultado de Calibraciones de Precio.

Calibracion #	Precio Ofrecido	Efectividad de Venta	Resultado Esperado
1	\$50	23%	11,5
2	\$80	18%	14,4
3	\$100	17%	17
4	\$120	11%	13,2
5	\$150	9%	13,5

Fuente: elaboración propia.

La conclusión de este estudio es que el mejor mix de efectividad y precio se logra con un valor de \$100, el cual promete el mejor resultado esperado (relación PxQ). Con este valor se determinaron los valores de las otras dos versiones más completas del servicio.

Tabla 5: Precios de Movistar Play.

Mix Producto Vendido	PVP
1 Addon	\$100
2 Addons	\$150
3 Addons	\$200

Fuente: elaboración propia.

### 7.3 Comunicación

La estrategia de comunicación será una actividad clave para el éxito del proyecto. Principalmente debido a que el servicio es bastante innovador para el mercado. En consecuencia, se requiere cierto grado de capacitación al mercado para que lo adopte como una opción. Por otro lado, también debido a que Movistar históricamente nunca estuvo relacionada con una marca que ofreciera una propuesta de entretenimiento audiovisual, se deberá contar

con un esfuerzo de comunicación adicional que logre posicionar la marca como un jugador más en ese mercado.

Las campañas de comunicación tendrán dos objetivos principales, muy relacionados con los macro objetivos antes comentados. Por un lado, deberá poner en conocimiento del mercado un nuevo servicio de contenido vía *streaming* que ahora está incorporado en la propuesta de valor de Internet de Telefónica. De esta manera se podrá estar comunicando un nuevo paquete *3play*, complementando así la cartera de oferta. Por otro lado, se deberá comunicar este nuevo servicio a todos los que ya posean el servicio de internet con Telefónica, con el objetivo de fidelizar y blindar estos clientes frente a las ofertas de la competencia. Sin duda es clave para la eficiencia del presupuesto a utilizar que ambas comunicaciones puedan apalancarse entre sí, para construir una nueva imagen marca más rápidamente.

El mensaje a comunicar deberá girar en torno a la novedad del servicio y a su conveniencia frente a los sustitutos actuales del mercado como la TV paga convencional, resaltando principalmente la posibilidad de adaptar el servicio a los hábitos de consumo de cada hogar. Asimismo, al ser un servicio novedoso para el mercado comunicado desde una marca (Movistar) que no está posicionada como un proveedor de servicios audiovisuales, la comunicación puede enfocarse principalmente en la novedad y la tecnología. En el caso de clientes que ya posean el servicio de internet con Telefónica se podría analizar los hábitos de consumo de su conexión a internet para identificar aquellos clientes que ya son usuarios de servicios de *streaming*. De esta manera se les podría hacer una comunicación mucho más dirigida y contextual con la oferta de Movistar Play.

Si bien el plan de medios deberá incluir comunicación en medios masivos tradicionales como TV abierta y radio, es clave poner especial foco en los medios digitales. Siendo Movistar Play un servicio enfocado en aquellos clientes que tienden a tener un consumo de contenidos digitales es lo más coherente tener una buena presencia de pauta digital para promocionar la novedad. Por otro lado, gran parte de la campaña estará enfocada a aquellos clientes que ya poseen el servicio de internet con Telefónica, por lo tanto, podremos asegurarnos que ya poseen accesos a medios digitales. Además, sobre estos clientes podremos hacer otro tipo de pauta

digital llamada “Inyección de Frames Publicitarios”. Al estar conectados a la red de Telefónica es posible que los clientes reciban un *pop-up* con la oferta de Movistar Play cuando están navegando en internet. Es un medio algo invasivo pero que resulta muy dinámico, al permitir mostrar la oferta en contextos específicos de navegación del cliente.

En la campaña digital no solo serán utilizados medios digitales tradicionales, como banners en diarios o portales, o priorizar palabras en el buscador de Google, sino también se podrán sumar campañas en redes sociales. Estas campañas no serán solamente *posts* promocionados desde las cuentas de Movistar o Telefónica, sino la idea es usar influenciadores que generen viralización del servicio. De esta manera no se estará comunicando solamente una oferta o un concepto de servicio sino una experiencia de uso. El objetivo de este tipo de comunicación es lograr que el mercado se sienta intrigado por la novedad del servicio y sienta la necesidad de por lo menos probar sus prestaciones. Además de lo anterior habrá también comunicaciones más institucionales en prensa.

Por el lado de canales de comunicación presenciales existirán en las oficinas comerciales de Movistar, llamados Centros de experiencia Cliente (o CECs), la posibilidad de probar el servicio e interactuar con la plataforma.

Por último, como se mencionó anteriormente el servicio de Movistar Play podrá ser utilizado por aquellos clientes que posean una conexión de internet de 6Mb o más. Por esta razón, será clave a la hora de seleccionar las plazas donde hacer comunicación masiva asegurar que el servicio de Internet que Telefónica Ofrece está en condiciones de soportar Movistar Play. Por esta razón será clave poder hacer la comunicación de manera georreferenciada, por lo menos la comunicación más táctica, dirigida directo a la compra del servicio.

## 7.4 Distribución o Canales

Al no ser un tangible sino un servicio la estrategia de distribución se concentra en los canales de venta, y en un segundo lugar en las estrategias de segmentación que soportarán la actividad comercial de estos canales. En esta línea la estrategia de canales estará alineada a los macro objetivos ya mencionados, con una distinción clara entre el segmento objetivo de clientes para cada uno de estos objetivos: clientes nuevos y clientes existentes.

Dentro del segmento de clientes nuevos habrá canales proactivos y reactivos. Los reactivos estarán más relacionados con las campañas de comunicación desplegadas, ya que solo le podrán vender a los interesados en el servicio. Es justamente dentro de estos canales que el canal digital deberá tomar mayor importancia. Históricamente dentro del mix de canales de Telefónica el canal digital nunca logró superar el 10% del mix total. Sin embargo, debido a la índole del servicio como Movistar Play se espera que el canal digital pueda aumentar el mix de por lo menos un 40% sobre el total y un 80% dentro de los canales reactivos. Sin dudas el canal digital dependerá en gran medida de la pauta digital que se realice. Sin embargo, además de la pauta el canal deberá estar diseñado para lograr maximizar el *funnel* de conversión. Asegurando un *customer journey* sencillo, transparente y lo más corto posible (cantidad de *clicks*).

Cabe destacar que este canal tiene una ventaja por sobre el resto. Al ser Movistar Play una oferta completamente customizable por el cliente el canal digital ofrece la posibilidad de ser completamente interactivo. El cliente podrá ir construyendo el paquete que él necesita a su gusto y seleccionado de todas las opciones posibles. De aquí surge que será clave que la pagina sea *responsive* desde cualquier pantalla (celular, *tablet*, PC), además de que sea sencilla y entendible para navegar.

Por el lado de los canales proactivos el canal telefónico es el que históricamente más se ha desarrollado dentro del mix de canales en Telefónica. Sin dudas es un canal con un enorme potencial, existe mucho *know how* dentro de la empresa y los procesos de este canal están muy

eficientizados. Sin embargo, es de esperar que un servicio tan amplio y customizable como el de Movistar Play sea algo complicado de ofrecer desde un canal telefónico. El cliente puede terminar confundido con las distintas opciones entre las que puede elegir, por lo que el operador deberá estar altamente capacitado.

Para ambos canales antes mencionados habrá un trabajo de *Business Intelligence* que permita optimizar el esfuerzo comercial en aquellos potenciales clientes más proclives a adquirir el servicio. Por ejemplo, es posible identificar a aquellos clientes que no poseen internet con Telefónica mediante su dirección de IP. De esta manera se podría hacer pauta digital *on line* que se muestre a aquellos clientes que posean accesos de internet con la competencia. Esta pauta luego estaría redirigida al canal digital para la conversión de la venta. También es posible identificar a los clientes de la competencia mediante el tráfico de sus teléfonos fijos. De esta manera un cliente que llama con cierta regularidad a los teléfonos de atención de la competencia implica que ya tiene contratado el servicio de la competencia y por ende podría ser un candidato para nuestros canales.

Esta también el segmento de clientes que ya poseen el servicio de internet con Telefónica, los clientes existentes. En este segmento el objetivo es lograr una complementación de productos, haciendo un *upselling* con Movistar Play. La estrategia de canales para este segmento será 100% digital, evitando contactos con operadores de *call centers*. Nuevamente en estos casos la pauta digital será clave para lograr el éxito de estas campañas, en el ambiente digital la separación entre comunicación y canal es muy delgada y generalmente se diseñan al mismo tiempo. Para estos casos también será imprescindible el trabajo de *Business Intelligence*, que facilite los cortes de bases de clientes más proclives a comprar el servicio.

La segmentación de estos clientes vendrá principalmente por el estudio de su comportamiento de tráfico del acceso de internet. El primer segmento a ser abordado será aquel que ya actualmente utilice de manera intensiva servicios de *streaming* en su hogar. Estos clientes ya son de la categoría y podrán entender los beneficios de Movistar Play de manera más fácil y rápida. Además de esto, se deberán eliminar de las bases de clientes objetivo a aquellos que posean una conexión de internet menor a 6 Mb.

Como se mencionó anteriormente en digital el canal y la comunicación están completamente pegados, ya que muchas veces es la misma pauta de comunicación la que hace de canal en simultaneo. Este es justamente el caso, para venderles a estos clientes se podrá hacer una campaña de *e-mail* marketing, dirigida a aquellos clientes seleccionados, con una pieza digital que explique y detalle los beneficios del servicio. El cliente podría *clickear* directamente desde esta pieza y confirmar la compra mediante una doble validación al correo electrónico del cliente. Además de esta campaña, se puede hacer una campaña tipo *pop-up*, la cual implica una oferta que aparece en la pantalla del cliente mientras que navega, siempre y cuando esté conectado al acceso de internet desde su casa. Esta pauta aparece en la pantalla del dispositivo que esté utilizando con la oferta y el cliente puede directamente aceptar la compra con un *click*. Los clientes para estas campañas se identifican por dirección de IP y se puede segmentar la oferta uno a uno. Tiene el beneficio sobre la campaña de *e-mail* que se puede parametrizar el momento o contexto en el que se muestra la oferta, por ejemplo, cuando el cliente está buscando algún contenido para ver o cuando busca ofertas de algún proveedor de TV paga.

Existen por último los canales presenciales como las oficinas comerciales o los puntos de venta de Movistar. No se espera que estos canales sean claves dentro del mix total de canales, pero sin dudas hay que incluirlos dentro del *roadmap* de canal a desarrollar. Principalmente por su efecto “publicitario” que genera tener comunicación del producto en estos puntos de venta. Además del potencial efecto de *cross selling* que podrían tener sobre los clientes que ingresen al punto de venta con intención de comprar otros servicios.

## 8. Proyección de Resultados

El impacto económico en ingresos para la compañía por el lanzamiento de Movistar Play tendrá dos fuentes principales. Por un lado las ventas e ingresos por los nuevos clientes que abonen el costo mensual del servicio Movistar Play, y por otro lado la disminución de las bajas de clientes con accesos de Banda Ancha Speedy que se traduce en un mayor parque activos de clientes facturando mes a mes. Estos dos efectos son fuentes de ingresos incrementales y diferenciales por el lanzamiento del nuevo servicio.

### 8.1 Premisas de la Proyección

La proyección de resultados está basada en un escenario intermedio de actividad comercial. Los primeros dos años existe una importante inversión publicitaria, de unos \$1000 por cliente capturado, con el objetivo de lograr un conocimiento rápido del producto en el mercado. El producto es una novedad con atributos nunca antes vistos en el mercado por lo tanto deberán ser conocidos y entendidos por los potenciales clientes antes de que se puedan tener un incremento de ventas considerables. Por otro lado, la estrategia comercial de canales de venta está orientada al canal digital, o *e-commerce*. Este canal es muy sensible a la inversión publicitaria ya que depende del interés generado en el mercado para concretar ventas.

Las proyecciones de parque activo de clientes Speedy está basada en el último plan estratégico de la compañía. Estas proyecciones de parque son fundamentales para lograr estimar el impacto positivo de la mejora de *churn* por el efecto de fidelización que Movistar Play tendrá sobre los clientes que ya posean el servicio de Speedy. Como se mencionó anteriormente este efecto de fidelización y disminución de *churn* es la segunda fuente de ingresos en la que se basa el repago del proyecto. El efecto de fidelización en ingresos está calculado en los puntos porcentuales de mejora de *churn* que se tendrá cada año versus el *churn* esperado que se hubiese tenido sin el lanzamiento de Movistar Play. Esta diferencia se interpreta como una cantidad de clientes adicionales que continuaran facturando el servicio de Speedy y por lo tanto como un factor de ingresos adicionales al negocio. Los ingresos adicionales se calculan multiplicando la cantidad de clientes por el ARPU (*Average Revenue Per User*) o ingreso promedio por cliente.



Tabla 6: Evolución Actividad Comercial.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Altas Movistar Play	45.000	49.500	59.400	65.250	78.300
Planta Inicial	0	39.600	78.408	121.271	164.139
Churn	5.400	10.692	16.537	22.383	29.093
Planta Final	39.600	78.408	121.271	164.139	213.346
Planta Media Movistar Play	19.800	59.004	99.840	142.705	188.742

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planta Speedy	1.650.000	1.600.000	1.600.000	1.630.000	1.670.000
Churn Actual	24%	25%	26%	26%	26%
Churn Mejorado	23%	24%	24%	23%	22%
Planta Adicional Speedy	10.454	20.909	33.633	46.375	61.757

Por último, la inflación se consideró del consenso que tiene la empresa en su último plan estratégico. Todos los valores se afectaron a esta curva proyectada de inflación sobre los valores nominales del primer año, momento del lanzamiento de Movistar Play.

## 8.2 Costos

Si bien el servicio de Movistar Play no requiere ser comercializado junto con un tangible existen asociados una serie de costos comerciales y de licencias que son igualmente importantes para el repago del proyecto.

En primer lugar, los costos comerciales asociados a la venta de Movistar Play, el factor más importante en estos costos son las comisiones. Si bien se intenta que este producto sea comercializado a través del canal digital sin dudas los dos o tres primeros años para lograr los objetivos de ventas será necesario usar otros canales más proactivos como el canal televenta. Por otro lado existe también costos de atención asociados a generar un parque de cliente con este servicio, que significa que un grupo especializado de representantes de atención telefónica deberá dimensionarse para el parque generado año a año.

- Comisiones: se paga un valor promedio a 4 abonos.

- Costos de Atención: se calcula como el 10% del total de ingresos generado por la planta media de un año.

Existen también costos que están más relacionados con el funcionamiento del producto principalmente. Estos son costos de licencias, mantenimiento de las plataformas y la compra del contenido que luego el cliente consume. Estos costos son los siguientes:

- Fee de la plataforma: se calcula por cada cliente activado, es decir por cada alta, y tiene un costo en el primer año de \$50 por cliente.
- Mantenimiento de la Plataforma: Se calcula como costo anual por cliente activo, en este caso se calcula con la planta media de cada año. Tiene un costo de \$100 por cliente.
- Costos de Contenido: Se calculan también por cliente activo por año y se toma como base la planta media. El costo de contenido en el primer año es de \$1000 por cliente.

### 8.3 Precio Ponderado: Mix de Venta

A los valores de precio de estas tres ofertas se estimó un mix de venta de cada una de ellas para tener un ARPU total a fin de poder calcular el repago de todo el proyecto, en este caso \$112.

Tabla 7: Precios de venta.

Mix Producto Vendido	PVP	Precio S/IVA	Mix
1 Addon	\$100	\$83	50%
2 Addons	\$150	\$124	30%
3 Addons	\$200	\$165	20%
<b>PRECIO PONDERADO (S/IVA)</b>			<b>\$112</b>

## 8.4 Detalle del P&L

A continuación, se muestra en detalle cómo quedaría el P&L proyectado para los primeros 5 años del proyecto.

Tabla 8: P&L proyectado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisiones de venta (1,5 abonos)	(\$20.082.645)	(\$26.067.273)	(\$35.034.415)	(\$41.563.555)	(\$52.370.080)
Publicidad	(\$45.000.000)	(\$49.500.000)	(\$41.580.000)	(\$26.100.000)	(\$23.490.000)
Costos Atención (10% de PM)	(\$2.650.909)	(\$9.321.657)	(\$17.665.753)	(\$27.270.427)	(\$37.871.434)
<b>Total Costos Comerciales</b>	<b>(\$67.733.554)</b>	<b>(\$84.888.929)</b>	<b>(\$94.280.168)</b>	<b>(\$94.933.983)</b>	<b>(\$113.731.514)</b>
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fee de Plataforma	(\$2.250.000)	(\$2.920.500)	(\$3.326.400)	(\$3.523.500)	(\$4.110.750)
Costos de Plataforma	(\$1.980.000)	(\$6.962.472)	(\$11.182.026)	(\$15.412.116)	(\$19.817.931)
Costos de Contenido	(\$19.800.000)	(\$69.624.720)	(\$111.820.262)	(\$154.121.160)	(\$198.179.315)
<b>Total Costos Producto</b>	<b>(\$24.030.000)</b>	<b>(\$79.507.692)</b>	<b>(\$126.328.689)</b>	<b>(\$173.056.776)</b>	<b>(\$222.107.996)</b>
<b>Resultado Operativo</b>	<b>(\$30.127.679)</b>	<b>\$11.719.156</b>	<b>\$105.396.356</b>	<b>\$227.117.854</b>	<b>\$353.856.801</b>

Es llamativo ver como en el primer año, e incluso caso en el segundo también, los ingresos de la mejora de Churn de Speedy es mayor que los ingresos generados por la facturación del nuevo servicio de Movistar Play. Es en estos números donde se muestra que el efecto de fidelización de clientes en los P&L tienen un impacto muy importante, o lo clave que significa lograr mantener parque activo de clientes en los negocios de servicios.

## 8.5 Repago del Proyecto

Por último, se muestra el repago total del proyecto, tomando los primeros cinco años desde el lanzamiento. Si bien existe una inversión inicial de \$5MM para adaptar la plataforma existente de Movistar Play a las necesidades de nuestro mercado, el repago se logra relativamente rápido, ya en el tercer año se recupera el 100% de la inversión y un VAN de \$395MM tomando una tasa de descuento del 20%. Esta tasa es la WACC que se utiliza evaluar los proyectos en Telefonica.

Tabla 9: Repago de la Inversión del Proyecto.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversion	\$5.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Resultado por año	\$0	(\$30.127.679)	\$11.719.156	\$105.396.356	\$227.117.854	\$353.856.801
Resultado Acumulado	(\$5.000.000)	(\$35.127.679)	(\$23.408.523)	\$81.987.833	\$309.105.687	\$662.962.488

<b>VAN</b>	\$422.414.605
------------	---------------

## 8.6 Análisis Financiero Detallado

Tabla 10: Detalle del flujo de fondos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Altas Movistar Play	45.000	49.500	59.400	65.250	78.300
Planta Inicial	0	39.600	78.408	121.271	164.139
Churn	5.400	10.692	16.537	22.383	29.093
Planta Final	39.600	78.408	121.271	164.139	213.346
Planta Media Movistar Play	19.800	59.004	99.840	142.705	188.742

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planta Speedy	1.650.000	1.600.000	1.600.000	1.630.000	1.670.000
Churn Actual	24%	25%	26%	26%	26%
Churn Mejorado	23%	24%	24%	23%	22%
Planta Adicional Speedy	10.454	20.909	33.633	46.375	61.757

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflacion		18%	12%	8%	5%
ARPU Movistar Play	\$112	\$132	\$147	\$159	\$167
ARPU Speedy	\$280	\$330	\$370	\$400	\$420

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Movistar Play	\$26.509.091	\$93.216.567	\$176.657.532	\$272.704.273	\$378.714.341
Ingresos por mejora Churn Speedy	\$35.126.784	\$82.899.210	\$149.347.680	\$222.404.339	\$310.981.969
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$61.635.875</b>	<b>\$176.115.778</b>	<b>\$326.005.212</b>	<b>\$495.108.612</b>	<b>\$689.696.311</b>

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisiones de venta (1,5 abonos)	(\$20.082.645)	(\$26.067.273)	(\$35.034.415)	(\$41.563.555)	(\$52.370.080)
Publicidad	(\$45.000.000)	(\$49.500.000)	(\$41.580.000)	(\$26.100.000)	(\$23.490.000)
Costos Atencion (10% de PM)	(\$2.650.909)	(\$9.321.657)	(\$17.665.753)	(\$27.270.427)	(\$37.871.434)
<b>Total Costos Comerciales</b>	<b>(\$67.733.554)</b>	<b>(\$84.888.929)</b>	<b>(\$94.280.168)</b>	<b>(\$94.933.983)</b>	<b>(\$113.731.514)</b>

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fee de Plataforma	(\$2.250.000)	(\$2.920.500)	(\$3.326.400)	(\$3.523.500)	(\$4.110.750)
Costos de Plataforma	(\$1.980.000)	(\$6.962.472)	(\$11.182.026)	(\$15.412.116)	(\$19.817.931)
Costos de Contenido	(\$19.800.000)	(\$69.624.720)	(\$111.820.262)	(\$154.121.160)	(\$198.179.315)
<b>Total Costos Producto</b>	<b>(\$24.030.000)</b>	<b>(\$79.507.692)</b>	<b>(\$126.328.689)</b>	<b>(\$173.056.776)</b>	<b>(\$222.107.996)</b>

<b>Resultado Operativo</b>		<b>(\$30.127.679)</b>	<b>\$11.719.156</b>	<b>\$105.396.356</b>	<b>\$227.117.854</b>	<b>\$353.856.801</b>
----------------------------	--	-----------------------	---------------------	----------------------	----------------------	----------------------

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversion	\$5.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Resultado por año	\$0	(\$30.127.679)	\$11.719.156	\$105.396.356	\$227.117.854	\$353.856.801
Resultado Acumulado	(\$5.000.000)	(\$35.127.679)	(\$23.408.523)	\$81.987.833	\$309.105.687	\$662.962.488

## 9. Cronograma Implementación

El cronograma tendrá dos líneas principales, por un lado la línea de desarrollo de producto ya que se trata de un producto completamente nuevo, y por otro lado la preparación y puesta a punto de todo lo relacionado con lo comercial: canales de venta, comunicación, canales de atención, etc. El cronograma esta realizado en meses y el mes cero hace referencia al mes de lanzamiento del servicio Movistar Play.

Dentro del cronograma de desarrollo de producto quizás la actividad más importante es la de compra de contenido. Si bien no arranca la compra de contenido ya que primero hay una etapa de negociación con las productoras, esta actividad continua incluso posterior al lanzamiento.

Se pretende realizar también un mes previo al lanzamiento masivo del servicio una breve campaña de no mas de 4 semanas de pre-lanzamiento. El objetivo es generar *awareness* y expectativa sobre el revolucionario lanzamiento de Movistar Play en el mercado.

Tabla 11: Cronograma de implementación del Proyecto

	Mes -5	Mes -4	Mes -3	Mes -2	Mes -1	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
<b>Desarrollo de Producto</b>											
Adaptacion de Plataforma											
Negociacion de Contenido											
Compras de Contenidos											
Configuracion de Oferta											
Facturacion											
<b>Desarrollo Comercial</b>											
Diseño del Brief de Campaña											
Definicion de Creatividad											
Plan de Medios											
Dimensionamiento de Canales											
Capacitacion de Canales											
Campaña Pre Lanzamiento											
Lanzamiento Campaña Masiva											

## 10. Conclusiones

El lanzamiento de Movistar Play se perfila como el lanzamiento más importante de producto que Telefónica tendrá el año próximo y es parte de una estrategia general que el grupo posee de transformación digital. Si bien las empresas de telecomunicaciones han participado del desarrollo de los negocios digitales aún no hay claros ejemplos donde sean parte de los negocios digitales, Movistar Play pretende ser el lanzamiento que marque este nuevo rumbo. Por lo tanto a nivel estratégico sumar esta nueva línea de negocios a la cartera de productos es parte de esta transformación que pretende Telefónica, donde no solo es un proveedor de conectividad sino que también pasa a ser un proveedor de servicios y entretenimientos en el hogar, lo cual significa alcanzar una propuesta de valor más completa y menos igualable.

El repago de las inversiones de Movistar Play sucede dentro de los 3 años, por lo tanto es un negocio con un repago relativamente rápido en relación a otras inversiones de la empresa. Es importante recalcar que gran parte de este repago no se hace gracias a los ingresos generados por la venta de suscripciones de Movistar Play sino por el efecto de fidelización que tiene sobre los clientes existentes con el servicio de Internet. Estos efectos cruzados son clave a la hora de complementar las ofertas con nuevos productos ya que en un mercado que está muy maduro en penetración es muy complicado conseguir incremento de ingresos mediante el ingreso de nuevos clientes, los ingresos se consiguen logrando incrementar el ARPU<sup>3</sup> de los actuales clientes.

El lanzamiento de servicios del tipo OTT está relacionado con las inversiones en infraestructura de red que se están haciendo en paralelo. En el 2016 se lanzó un proyecto de 3 años para el despliegue de una nueva red de fibra óptica que tendrá un alcance de 1 millón de hogares potenciales cuando se finalice en 2018, con una inversión total de US\$250 millones. Estas nuevas redes de fibra óptica permiten transmisiones de datos de muy alta velocidad, de hasta 300Mb, y además otros servicios *on top*, como los audiovisuales, que son imprescindibles a la

---

<sup>3</sup> ARPU: Average Revenue Per Unit, hace referencia al ingreso promedio que cada cliente genera.

hora de rentabilizar la inversión en infraestructura. Es decir, el repago de estas redes depende de lograr vender servicios de entretenimiento además de los clásicos servicios de conectividad. Es aquí donde Movistar Play juega un rol fundamental.

Por último, Movistar Play generará para Telefónica una nueva forma de relacionamiento con clientes sus clientes. La posibilidad de lograr capturar las pantallas de un hogar moderno con contenido audiovisual es algo muy poderoso que podría incluso generar nuevos negocios en el futuro. Sin duda el concepto principal de Movistar Play es lograr darle al cliente un servicio de entretenimiento ajustado a sus necesidades y cualquier divergencia de este concepto podría llevar al fracaso al producto, sin embargo, un espacio de pauta dentro de la plataforma del servicio podría ser explotada, de manera muy controlada e hiper-segmentada, logrando nuevas fuentes de ingresos. Evidentemente esto solo podría hacerse siempre y cuando el servicio de Movistar Play alcance la penetración suficiente.

## 11. Bibliografía

### 11.1 Libros, Publicaciones e informes

- Carrier y Asociados. Junio 2016. Informe de Acceso a Internet y tecnología en el hogar. Buenos Aires.
- Consultora Ibope. 2015. Estudio de Market Share. Buenos Aires.
- Dvoskin, Roberto. 2004. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Estudio Cepal, Estado de la banda ancha en America Latina y Caribe, 2015
- Igor Ansoff. 1957. Strategies for Diversification: Harvard Business Review
- Kara y Keylnak. 1997. Markets of a single Customer: Exploiting Conceptual Developments in Market Segmentation. Pennsylvania: MCB UP Ltd.
- Liebowitz, Jay. 2013. Big Data and Business Analytics. Boca Raton: CRC Press.
- Michael Porter. 1998. Ser Competitivo. Harvard Business School Publishing.
- OTT Video in Latin America: Demand for Local Exclusive Content Drives Competition Among SVoD Platforms, Pyramid Research, 2016
- Picon y Otros. 2008. Segmentación de mercados. Madrid: Editorial Pearson.
- Rosales, Freddy Sin Fecha. Artículo: Claves del Marketing Relacional.
- Santesmases, Miguel. 1999. Marketing: conceptos y estrategias. Madrid: Pirámide.
- Shimp Terence & Otros. 2007. Principios de Marketing y sus mejores prácticas. México: Ed. Thomson.

### 11.2 Artículos de Internet

- Ámbito Financiero, Estimaciones de Moodys para 2017 (septiembre 2016): <http://www.ambito.com/856945-estimaciones-moodys-para-2017-deficit-del-5-inflacion-del-20-y-crecimiento-del-4>
- Ámbito Financiero, El mercado ve una inflación del 19,3% para 2017 (octubre 2016): <http://www.ambito.com/857551-el-mercado-ve-una-inflacion-del-193-para-2017>
- Enacom, Informes de Mercado, Estadísticas de Telefonía Fija 2016 (consultado marzo 2017): [https://www.enacom.gob.ar/informes-de-mercado\\_p2877](https://www.enacom.gob.ar/informes-de-mercado_p2877)



- Indec, Informe de Avance del Nivel de Actividad, (consultado marzo 2017):  
<http://www.indec.gov.ar/>
- Lamac, Informe de penetración de TV paga (consultado febrero 2017):  
<http://www.lamac.org/argentina/metricas/total-por-tv-paga>
- La Nación, Pronóstico del FMI: recesión este año y crecimiento en 2017 (Octubre 2016): <http://www.lanacion.com.ar/1944110-pronostico-del-fmi-recesion-este-ano-y-crecimiento-en-2017>
- La Nación, El Gobierno coincide con los analistas y prevé un dólar a \$ 18 para 2017 (septiembre 2016): <http://www.lanacion.com.ar/1936372-el-gobierno-coincide-con-los-analistas-y-preve-un-dolar-a-18-para-2017>

## 12. Anexos

### Anexo 1: Comparativo de la competencia

	Telecentro	Fibertel	Arnet
Tecnología	Cable Modem Velocidades de hasta 20Mb	Cable Modem Velocidades de hasta 50Mb	ADSL y VDSL Velocidades de hasta 20Mb (solo VDSL)
Zona de Incumbecia	Todo CABA, 1er y 2do cordon de GBA	Todo CABA, 1er y 2do cordon de GBA, Cordoba, Mar del Plata, Neuquén, entre las mas importantes	Zona Norte de CABA, Corredor Norte de GBA, Cordoba, Rosario, entre otras. No compete geograficamente con Telefonica.
Posicionamiento	1er Nivel: Conveniencia del 3p 2do Nivel: paquetiza con Netflix, "Converti tu Tele en Smart"	1er Nivel: Foco en bundle TV+Internet 2do Nivel: TV Everywhere con Flow y Alta Velocidad	1er Nivel: Posicionamiento: Combo entre internet fija y movil 2do Nivel: Promociones de 18 meses
Campaña	 <p>¡Hasta 3 veces más Smart!  <b>SMART</b> con NETFLIX  <b>\$849</b> con impuestos  <small>¡Hasta 3 veces más Smart!</small></p>	 <p>Cablevisión <b>Flow</b> Cablevisión  Cablevisión Flow Box +  Fibertel 50 Megas  <b>\$1.372</b> Finales al mes</p>	 <p><b>20 megas + Internet Personal</b>  <b>\$ 430</b> Primeros 12 meses  Internet adentro, internet afuera</p>