

MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN
Trabajo Final



Universidad de
San Andrés

Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing

**Plan de Marketing Movistar orientado a la Base de la
Pirámide**

**Alumno: Axel Suffern
DNI: 36.594.079
Mentora: Daniela Martinez**

Buenos Aires, Junio 2021

Índice

0.Introducción.....	4
1.Marco Teórico	6
1.1 Caracterización y dimensionamiento de la base de la pirámide.....	7
1.2 Comportamiento del a base de la pirámide en la industria de tecnología .	8
2.Análisis de Situación	13
2.1 Análisis de Entorno.....	13
2.2 Análisis de Mercado	23
2.3 Análisis de Competencia	25
2.4 Análisis de Consumidores	34
2.5 Análisis Interno.....	39
3.Diagnóstico.....	43
3.1 Análisis FODA	43
3.2 Matriz BCG	46
3.3 Análisis VRIO	48
4.Estrategia	51
4.1 Segmentación y Targeting.....	51
4.2 Propuesta de Valor y Posicionamiento.....	53
5.Objetivos y Metas.....	56
6.Modos de Acción.....	57
6.1 Producto	57
6.2 Precio	63
6.3 Canales	69
6.4 Comunicación.....	71
7.Analisis Economico Financiero.....	74
8. Conclusiones.....	79
Bibliografía	81
Anexo	83

Resumen Ejecutivo

Tanto a nivel mundial, como a nivel local existe un segmento socioeconómico, denominado por Prahalad¹ como la base de la pirámide, el cual tiene una rentabilidad que es aprovechado y potenciado por las empresas de distintas industrias. El segmento conocido como D1/D2, a pesar de ser poseer bajos recursos y escasos ingresos, no parece de consumir servicios tecnológicos, de hecho, se evidenciará que tienen una gran participación en la industria tecnológica y en el objeto de estudio, la industria de telecomunicaciones. En Argentina, la industria de telecomunicaciones está compuesta por 1500 empresas aproximadamente, pero el 90% del mercado está capturado por unos pocos competidores, transformándolo en un mercado oligopólico y con las características que este conlleva.

Teniendo en cuenta la masividad que el servicio de telecomunicaciones tiene a nivel país, las empresas vieron el potencial en la base de la pirámide, creando equipos que se especialicen en la creación de productos exclusivos y estudio de sus hábitos de consumo. Sin embargo, se analizó que en el mercado argentino existe una similitud de ofertas y baja diferenciación, por lo tanto, aún hay oportunidades no capturadas por las propuestas de valor de las compañías locales. Principalmente en los productos que aun no ofrecen un servicio integral de consumo, el cual satisfaga las necesidades de comunicaciones tanto del servicio de televisión por cable, como de comunicación telefónica e internet móvil.

De esta manera se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa y su contexto competitivo, comprendiendo que es el único competidor que posee una OTT² propia bajo el mismo paraguas de su marca, además de ser el líder en clientes digitales lo que le permite reducir costos y potenciar productos con experiencia digital only. Por otro lado, se estudió el segmento, comprendiendo

¹ Autor que introdujo el concepto de la base de la pirámide en su trabajo: *The Fortune at the bottom of the Pyramid*

² OTT: Over the Top Media. Servicio de contenidos, audio y video generalmente, el cual se transmite a través de un dispositivo compatible y un servicio de conexión a internet. Ejemplos, Netflix, Movistar Play, Prime, HBO Max, WhatsApp.

cuales son los drivers de elección de un producto de telecomunicaciones, obteniendo como resultado, que el precio, la sencillez y el poder de controlar los gastos son los principales motivos de compra. Tomando los inputs obtenidos, se diseñará la primera propuesta de valor integral del mercado para el segmento, poniendo al cliente en el centro y que se ajuste a las necesidades de consumo.

En último lugar, utilizando las 4P's³ del marketing se desarrollaron los canales óptimos de comunicación y publicidad, la usabilidad sencilla del producto, la distribución del producto y el Pricing adecuado, para la comercialización del servicio. Se realizará la unificación de los productos diferenciales que tiene Movistar por sobre su competencia como son Movistar Play y Arma tu Pack, planteando una experiencia simple de contratación y donde el cliente puede elaborar sus packs a medida de sus consumos. Por lo tanto, un cliente podrá contratar bajo una misma experiencia de compra, todos los servicios provistos por las empresas de telecomunicaciones, Internet, Voz y Television, sin necesidad de pagar una factura mensual.

Para asegurar el cumplimiento de objetivos, se realizó el caso de negocios, con una inversión inicial de 860 mil dólares en desarrollos de IT, que se repagaran con una tasa interna de retorno de un 57% y un VAN⁴ de 735.140 USD analizado a dos años.

³ Producto, Plaza, Precio y Promociones.

⁴ Valor Actual Neto

Introducción

Movistar es una de las diez empresas de telecomunicación más grandes del mundo⁵ (con sede central en España, opera en la Argentina bajo el nombre de Telefónica/Movistar). Su establecimiento en el país data de la década del noventa cuando el presidente Carlos Menem licitó el servicio de telefonía. La venta de la empresa estatal Entel, significó una división regional del país: por un lado, el Norte (incluyendo el norte del AMBA) y por otro lado el Sur (y zona sur del AMBA); los ganadores de esa licitación fueron un joint venture integrado por Telecom para la región Norte y Telefónica S.A en la región Sur. A lo largo de los años las empresas fueron ampliando los servicios brindados: telefonía fija, telefonía móvil, datos móviles e internet por fibra óptica entre otros.

En particular en este trabajo, nos interesa enfocarnos en un segmento del mercado en particular que son los clientes de bajo valor o mejor dicho por Prahalad, los clientes de la base de la pirámide. Con el objetivo de penetrar nuevos segmentos de mercado, las empresas disponibilizan recursos y desarrollan productos para satisfacer la demanda de estos clientes; y Movistar no es ajena a este interés.

Si bien la estrategia de la compañía tiene un objetivo de blindaje de hogares⁶, este segmento es menos proclive a adoptar multiplicidad de productos por el gasto mensual que esto implica, por lo tanto, se está realizando un esfuerzo en desarrollar productos que satisfagan las necesidades de este grupo que asciende al 50% de la población argentina.

En resumen, el objeto de estudio será realizar el plan de marketing para el segmento más bajo de la pirámide social para el año 2021.

⁵ Ahonen, Tomi T. (2010) "The biggest Companies in Mobile". Communities Dominite Brand. Cambridge.

⁶ Blindaje de hogar refiere al uso de todos los servicios de telecomunicaciones otorgados por una única compañía dentro de un mismo hogar.

En términos metodológicos se utilizarán fuentes primarias y secundarias que nos permitan entender los intereses, características y hábitos de consumo de la población de nivel socioeconómico D1/ D2, a fin de detectar los insights para desarrollar la propuesta de valor óptima para el target.

Mi motivación para llevar a cabo este proyecto es el desafío que tomé a principios del 2020, tomando el rol de jefe a cargo del equipo de captación de clientes. Este será mi primer plan de marketing en la vida profesional y realizar el proyecto dentro de un marco teórico colaborará para realizarlo de manera óptima lo que permitirá exponer lo aprendido a lo largo de toda la maestría poniéndolo en práctica.



Universidad de
SanAndrés

1. Marco Teórico

Para iniciar el marco teórico es importante dimensionar la situación de las clases sociales de menores recursos o de la base de la pirámide en el mundo. Según proyecciones del Banco Mundial la pobreza mundial irá en decremento alrededor del mundo⁷. Sin embargo, no implicaría que estos segmentos desaparezcan de las sociedades y economías globales. Por lo tanto, para muchas empresas enfocarse en este segmento puede ser una oportunidad para diferenciarse y poder mantenerse rentables a lo largo del tiempo.

Según Prahalad las empresas deben retransformarse para poder explotar este segmento de clientes el cual tiene un potencial enorme⁸. Por esta razón ahondaremos en la oportunidad de negocios que tienen las empresas y principalmente las empresas de telecomunicaciones. Este será dividido en dos partes, por un lado, se realizará una caracterización de la base de la pirámide y por otro se analizará el comportamiento de esta tipología de consumidores en la industria de las telecomunicaciones.

Universidad de
SanAndrés

⁷ “World Bank Forecast Global Poverty” (2015) <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2015/10/04/world-bank-forecasts-global-poverty-to-fall-below-10-for-first-time-major-hurdles-remain-in-goal-to-end-poverty-by-2030>. Consultado el (7/6/2020)

⁸ Prahalad, C.K. & Hart, S (2000). “*The Fortune at the bottom of the Pyramid*”, *Strategy Business*

1.1 Caracterización y dimensionamiento de la base de la pirámide

Para contextualizar es necesario comprender a que se refiere cuando se hace mención de “la base de la pirámide”. En 1998 Prahalad y Hart introducen el concepto de “base de la pirámide”⁹ para los negocios, en su artículo Bottom of the Pyramid. Este concepto fue adoptado por grandes empresarios alrededor del mundo dando lugar a un nuevo mercado a ser potenciado. Es importante comprender que, si bien son segmentos de bajos recursos, al representar una gran porción de la población mundial, es un negocio de gran potencial y rentable para muchas empresas. Esto se puede traducir en un mercado de grandes volumen y bajos precios¹⁰, de hecho, por la poca capacidad de compras en volumen que estas personas poseen, suelen pagar productos con sobreprecios. Estas poblaciones no tienen cubiertas las necesidades básicas de la pirámide de Maslow¹¹, sin embargo, poseen un volumen de consumo inmenso. Según dice Elhia Batt fundadora de SEWA (Self Employed Women’s Association de India), es posible que sean pobres, pero son muchos¹². Esto abre muchas puertas a diferentes negocios que puedan realizarse con este clúster de clientes.

Para dimensionar el negocio que implica la base de la pirámide primero haremos un dimensionamiento global de cuanto representa a nivel mundial. Según la información provista por WBCSD (World Business Council Sustainable Development en 2016) la base de la pirámide está conformada por 4,5 mil millones de personas¹³ (un 58% sobre el total de 7,7 mil millones de personas que hoy habiten el planeta). De estos dos tercios viven solamente con 3 dólares

⁹ Prahalad, C.K. & Hart, S (2000). “*The Fortune at the bottom of the Pyramid*”, *Strategy Business*

¹⁰ Oferta y Demanda, concepto introducido por James Stewart Denham en 1767, cuando la curva de demanda tiende a ∞ en el eje de las abscisas.

¹¹ Pirámide que expone, según orden de importancia, las necesidades que motivan a las personas a realizar diversas acciones. La base son las necesidades básicas y la punta serian las necesidades de autorrealización.

¹² “Negocios en la base de la Pirámide” (2008), <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2008/07/negocios-en-la-base-de-la-piramide-somos-pobres-pero-somos-muchos-donde-esta-el-mercado-mas-interesante-mas-nuevo-y-de-mayor-crecimiento-donde-uno-menos-lo-esperaba-en-la-base-de-la-piramide/>, (Consultado el 17/5/2020)

¹³ “Delivering of the Sustainable Development Goals: The Inclusive business approach”.(2016) Geneva

diarios y el tercio restante vive con un máximo de 9 dólares diarios, esto nos da que 4,5 millones de habitantes viven con un presupuesto de 5 dólares diario.

1.2 Comportamiento del a base de la pirámide en la industria de tecnología y telecomunicaciones

Es importante comprender la manera de consumir que tiene la población perteneciente a este segmento. Suelen tener un comportamiento habitual independientemente de cuál sea su objeto de compra:

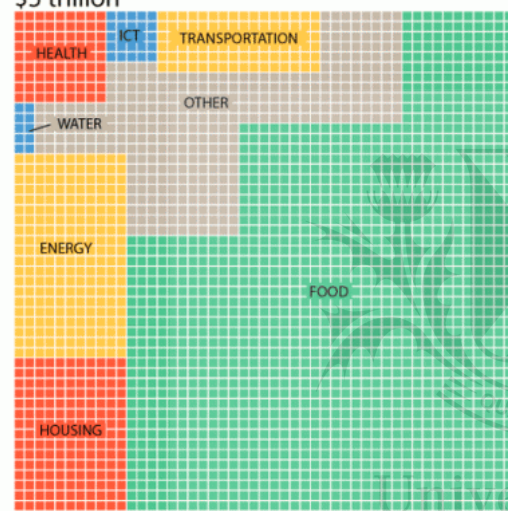
- Como se mencionó anteriormente son segmentos que no tienen necesidades básicas satisfechas. Esto quiere decir que algunos servicios esenciales son difícil acceso para este tipo de personas, por cuestiones geográficas o mismo de acceso a servicio por sus precios.
- Tienen salarios diarios o semanales y esto se traduce en formas de consumo erráticos. Perciben ingresos por periodos cortos de tiempo por lo tanto sus consumos se comportan de igual manera, lo que genera inestabilidad en sus hábitos.
- A raíz del punto anterior son usuarios que no se ligan a pagos mensuales o suscripciones ya que es posible que un mes tengan acceso al pago de productos o servicios mensuales, y otros no.
- Nuevamente, como se mencionó en la caracterización inicial, son clientes que, al no poseer ingresos estables, consumen a granel. Esto quiere decir que consumen de manera muy particionada, lo que provoca que tengan que pagar un mayor precio unitario (aunque a menores cantidades, por lo tanto, menos montos totales).
- La mayor parte de sus ingresos son por medios informales de pago, por lo tanto, los entes fiscales y de recaudación no tienen acceso a la información de este segmento. Esto se traduce en que obtienen gran parte de sus ingresos en efectivo y no poseen cuentas bancarias donde depositar este dinero. ¹⁴
- Suelen ser personas con poco acceso a educación y por consiguiente tienen mucha desinformación sobre muchas formas de consumo.

¹⁴ Vera, Maria Belen. (2016) "Negocios en la base la pirámide en las TICs. Inclusión digital e innovación en servicios asequibles" Tesis de Graduación UDESA. Argentina

Según lo expuesto anteriormente, las empresas deben comprender los hábitos y preferencias para otorgarle productos y/o servicios que sean relevantes para ellos.

Para interiorizarnos en la industria de telecomunicaciones y tecnología, mostraremos como la WRI ¹⁵ segmenta el negocio de los 5 mil millones de dólares que la base de la pirámide muestra a nivel mundial.

Estimated BOP market by sector
\$5 trillion



16

Se expone que las prioridades de las clases sociales bajas son, la comida, energía, salud y cuestiones del hogar. Sin embargo, se puede ver que la tecnología es de importancia para ellos.

Debemos entender que las terminales¹⁷ (celulares, computadoras, tablets, teléfonos fijos, etc.) que son el punto de acceso a la tecnología, son la clave de este negocio. Sin la evolución de estos, las industrias de telecomunicaciones y tecnología no podrían funcionar.

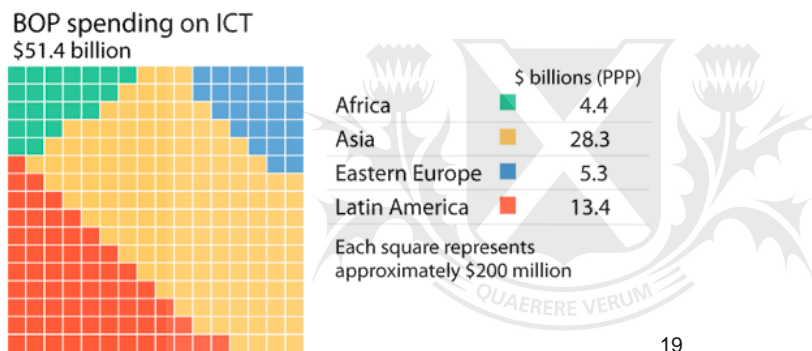
¹⁵ World Resources Institute, es una ONG que lleva a cabo proyectos ecológicos a nivel mundial y brinda información recopilada para sus proyectos de manera pública sobre diferentes tópicos.

¹⁶BOP Spending on Information and Communication Technology (ICT), (2008)
<https://www.wri.org/resources/charts-graphs/bop-spending-information-and-communication-technology-ict>

¹⁷ Terminal: Refiere a los equipos que pueden utilizarse como punto de interacción entre los usuarios y el servicio de telecomunicaciones. Por ejemplo, celulares, televisiones, tablets, entre otros.

De acuerdo con el informe «The Next 4 Billions», elaborado por WRI, entre los años 2000 y 2005 la cantidad de móviles en los países menos desarrollados se multiplicó por cinco, hasta alcanzar los 1,4 mil millones de usuarios¹⁸. Esto nos demuestra que el mercado de telecomunicaciones está en plena expansión. No difiere la clase social donde se localice a los usuarios, estos tienen una necesidad de comunicarse, lo que permite una oportunidad de explotación para las empresas de esta industria.

En el siguiente gráfico se puede ver como es el mercado de tecnología a nivel continental y se ve que el 26% de ingresos provienen de Latinoamérica.



19

Las pautas de gasto, sin embargo, no son homogéneas. Conforme los ingresos crecen de la banda de 500 dólares a 2000 dólares diarios, los gastos en telecomunicaciones y transportes se disparan por tres o cuatro, mientras los gastos en alimentación y vivienda permanecen constantes. Por lo tanto, los gastos son cada vez mayores lo que apalancan una oportunidad de negocio cada vez mayor en este tipo de clientes.

En conclusión, se ve, que, por contexto, el mercado de la base de la pirámide está siendo explotado en los últimos años por las grandes empresas alrededor del mundo; enfocando áreas específicas para desarrollar negocios apuntados a

¹⁸ Hammond, A, Kramer, W, Tran, J, Katz, R; Courtland Walker (2007). The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid. World Resources Institute.

¹⁹ BOP Spending on Information and Communication Technology (ICT), <https://www.wri.org/resources/charts-graphs/bop-spending-information-and-communication-technology-ict>

estos segmentos. También podemos concluir que los modelos de negocios todavía no están 100% desarrollados ya que muchas de las estructuras de las empresas multinacionales están todavía enfocadas en segmentos más altos y con las estructuras actuales no es posible sacar el potencial total de este grupo socioeconómico.

Al mismo tiempo se ve que el pertenecer a clases sociales bajas, no restringe el consumo de tecnología, de hecho, siguen en pleno crecimiento a nivel mundial y regional. Por lo tanto, es importante para todas las empresas de telecomunicaciones y tecnología entenderlos, reinventarse y satisfacer la demanda de estos clusters.



Universidad de
SanAndrés

2. Análisis de Situación

Para entender la demanda y cual es comportamiento de un consumidor en primer lugar debemos realizar un estudio de la situación actual, tanto desde las perspectiva interna y externa. Cuáles son los drivers del mercado donde competimos y que nos llevara a entender cuál es el contexto que nos rodea para poder ofrecer el mejor servicio posible a nuestros clientes.

2.1 Análisis de Entorno

Utilizaremos como herramienta estratégica el análisis PESTEL para entender la situación actual del entorno, en lo que respecta a la industria de telecomunicaciones.

Política:

La industria de telecomunicaciones desde sus comienzos mantuvo el diálogo con los gobiernos a cargo del país. Desde sus inicios hasta los años noventa la industria era controlada por el Estado, pero en el primer gobierno de Carlos Menem, se privatizó, otorgando la concesión a empresas extranjeras. Telefónica S.A obtuvo la concesión Sur del país y Telecom, la concesión Norte del país. Las conversaciones entre el gobierno y las empresas de telecomunicaciones son un factor importante para el desarrollo del país, ya que estas empresas fueron las que impulsaron un crecimiento tecnológico, en el rubro de la comunicación entre personas. En 1996 se funda la CNC (Comisión Nacional de Comunicaciones) con el fin de regular la operatoria de las empresas de telecomunicaciones. Esta luego es absorbida por la AFTIC (Autoridad Federal de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) en 2014, para finalmente ser fusionada en 2016 con la AFSCA (Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual) obteniendo como resultado el actual ente regulador, ENACOM (Ente Nacional de Comunicaciones). Desde la creación de la ENACOM se dictaron varios decretos que tuvieron un impacto directo en la industria, algunos de ellos fueron:

- La Ley de Nominación de Clientes en 2017, el cual obligaba a todos los clientes prepagos ²⁰a poner una línea a nombre de una persona física con la validación de datos del veraz
- La creación de un Plan Prepago Nacional en 2014, el cual obligaba a tener un plan prepago de bajo costo a todas las compañías, para aquellos clientes que lo solicitasen y los precios de este fueran pactados por el ente.
- Extensión del crédito a 180 días en 2018, el cual obligaba a las empresas a extender la vigencia de saldo recargado antes a 30 días, a 180 días. Esto tuvo un impacto muy fuerte en la facturación de las empresas.

Otra de las funciones importantes que tiene el ente regulador es velar por los derechos de las personas frente a las TelCo²¹'s, por lo tanto, cuando un cliente realiza un reclamo en defensa al consumidor, por ejemplo, éste defiende legalmente a los clientes.

Llegando a un contexto actual, como es de público conocimiento, el mundo entero entró bajo un estado de emergencia por la pandemia denominada COVID-19. Esto llevó a iniciar conversaciones entre el gobierno y la industria de telecomunicaciones, un rubro de extrema necesidad ya que será el que permita mantener comunicado a todo el país. Por esa razón se decretó en el DNU como un bien de primera necesidad. Este DNU²² obligó a las empresas a llevar a cabo una batería de acciones que hizo poner en riesgo entre el 20% y 30% de sus ingresos. Algunas de las acciones fueron:

- Retraer aumentos de precios
- Brindar un bono de 1GB y 100 Minutos a aquellos clientes que hayan recargado saldo en marzo 2020
- Congelamiento de precios
- Ofrecer conectividad a entes públicos como colegios y universidades a precios diferenciales.

Al mismo tiempo las empresas para solidarizarse con la situación otorgaron algunos beneficios a sus clientes como liberar el tráfico de

²⁰ Servicio Prepago: es un producto ofrecido por las empresas de telecomunicaciones en el cual para consumir el servicio es necesario previamente realizar el pago de este.

²¹ Telecommunication Companies. Empresa de Telecomunicaciones.

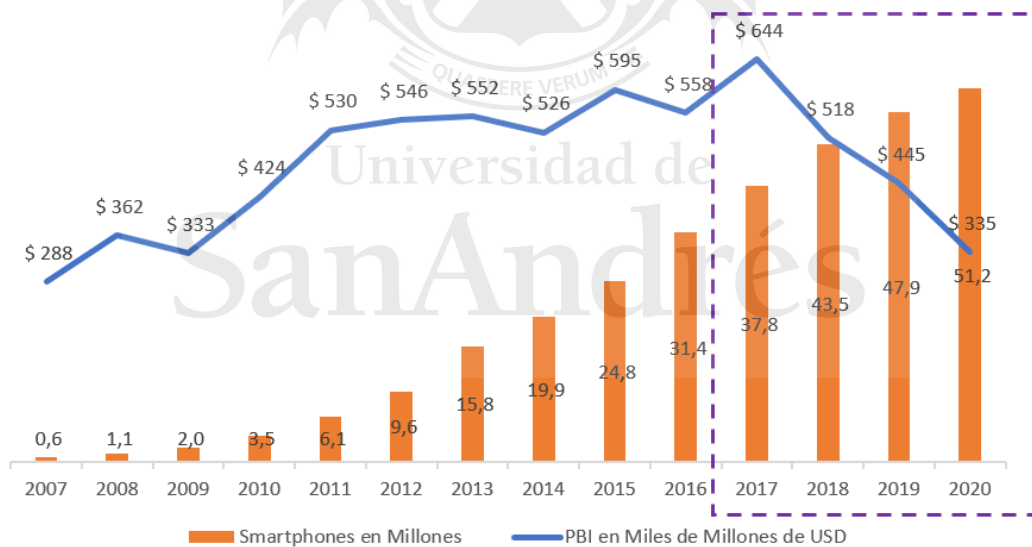
²² Decreto de Necesidad y Urgencia

ciertas aplicaciones, retrasar el pago de facturas, aumentar los préstamos en microcréditos, entre otras.

Por lo tanto, se podría decir que el factor político en la industria de telecomunicaciones es un factor clave para su desarrollo y tiene mucha influencia en las decisiones que se toman a nivel industria.

Económica:

Uno de los factores más importantes en cualquier industria es el factor Económico. La industria de telecomunicaciones como todas, se ve afectada por la situación económica del país, sin embargo, el servicio que brindan, “el de la comunicación” es un servicio esencial para la sociedad hoy en día. En los siguientes gráficos se muestra como crece el uso de smartphone a pesar de las fluctuaciones del PBI²³ argentino, principalmente en los últimos 4 años, donde se ve contracción de la economía, pero se visualiza un crecimiento de la cantidad de smartphones en el mercado.



24 25

Dentro de la pirámide de Maslow podría decirse que el servicio de telecomunicaciones es un servicio que brinda seguridad, por lo tanto, si bien la

²³ Producto Bruto Interno

²⁴ Banco Mundial de Datos” <http://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators>. Consultado el (4/5/2021)

²⁵ “Radiografía del Mercado Móvil en Argentina” <http://www.vrainz.com/radiografia-del-mercado-movil-argentino/>. Consultado el (4/5/2021)

situación económica del país afecta el rumbo de las empresas, no sufren un impacto tan grande como en otras industrias.

Una correlación interesante para analizar el impacto de la actividad económica en la industria es la que analiza como a medida que disminuye el PBI, aumenta la cantidad de cuentas del segmento prepago. Esta correlación nos dice de manera genérica que, frente a una caída de la actividad económica del país, los clientes no abandonan el servicio, sino que migran a un servicio de menor compromiso mensual. Esto nos demuestra que las comunicaciones se constituyen en bienes de primera necesidad y que las personas no pueden prescindir de este servicio.

Teniendo en cuenta la situación actual de impacto mundial y las crisis económica, la industria de telecomunicaciones sufrió pérdidas, pero puede seguir operando de manera normal. Como toda industria tuvo que reinventarse para poder continuar su operatoria, facilitando el servicio de manera remota por ejemplo para servicios de mantenimiento o de atención a clientes.

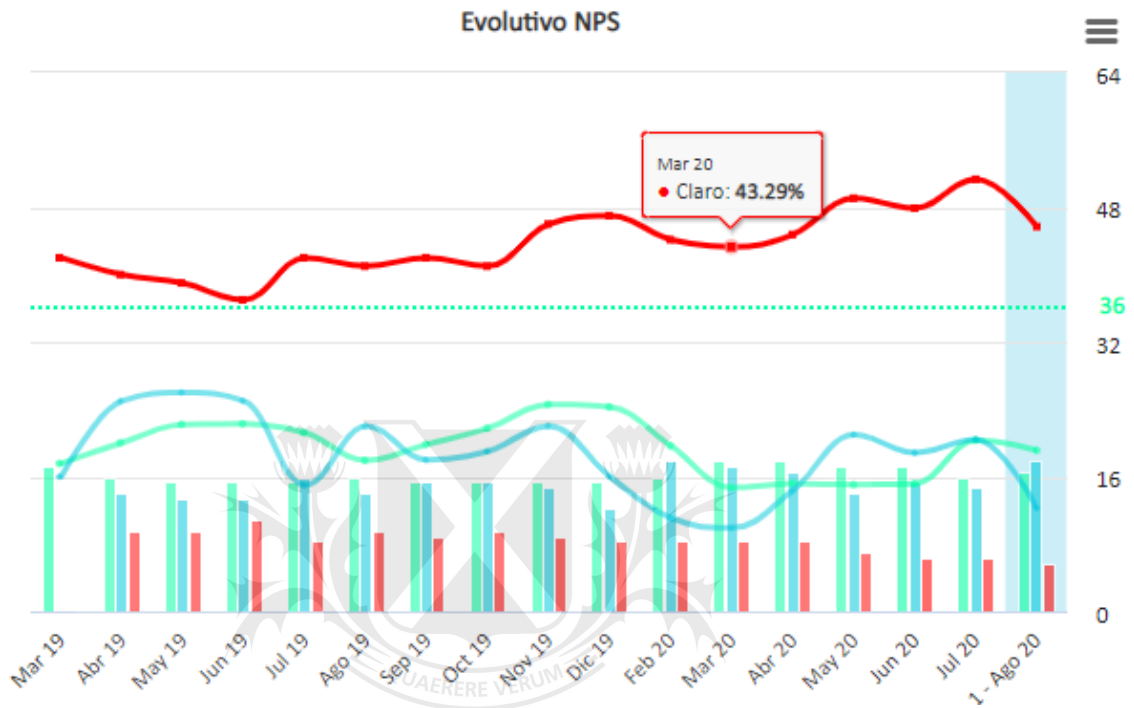
A modo de síntesis, la crisis económica amplificada por COVID-19, tuvo como consecuencia, reducción de consumos y retrasos de pagos afectando directamente la actividad de la industria. Sin embargo, al ser un bien de primera necesidad y con planes de acción, articulados entre el ente regulador y las empresas, estas pudieron seguir operando. De hecho, por información interna se pudo corroborar que el tráfico de red incremento un 30% desde que inicio la pandemia.

Social:

En primer lugar, nos gustaría mencionar que el comportamiento de la sociedad frente a la industria de telecomunicaciones es igual en todos los segmentos de la sociedad. La industria tiene una imagen relativamente negativa²⁶ en algunos segmentos de la población y entre alguno de los verbatim que se pude escuchar

²⁶ Ver NPS (Net Promotor Score) del 2018 y 2019, de la Industria

de clientes califican a la industria de ofrecer un “mal servicio”. Se muestra a continuación el NPS²⁷ de los competidores de la industria, cercano a los 20 puntos de Personal y Movistar con una diferencia significativa de Claro con 40 puntos.



28

A pesar de la percepción negativa de la población con la industria, al proveer uno de los servicios esenciales en la vida cotidiana, es uno de los productos más masivos a nivel nacional.

Volviendo a la pirámide social, las empresas dentro de la industria encontraron una manera bastante eficaz a la hora de poder satisfacer a los distintos estratos de la sociedad, creando productos que puedan utilizar toda la población. Ahondaremos más adelante sobre el tema ya que es el Core de este plan de marketing, pero para expresarlo de manera simplificada, las empresas detectaron una oportunidad para el segmento bajo de la población desarrollando un producto que se puede controlar, no compromete económicamente un gasto mensual y permite libertad de uso, como es el Prepago. Al mismo tiempo

²⁷NPS o Net Promotor Score, es un indicador que se utiliza para medir cuanto se recomienda un producto, servicio o empresa y esta correlacionado con la buena experiencia que tiene un cliente.

²⁸ Fuente: Merlín Data Quality (2020)

atienden a los sectores más altos de la sociedad con los productos pospago²⁹, utilizando mejoras de experiencias y beneficios adicionales por sobre los prepagos.

Como conclusión de esta variable podríamos decir las empresas encontraron productos para satisfacer la demanda de toda la población en los distintos niveles de la pirámide social, por lo tanto, el nivel de masividad que esta lleva se encuentra 100% correlacionada con el volumen de la población.

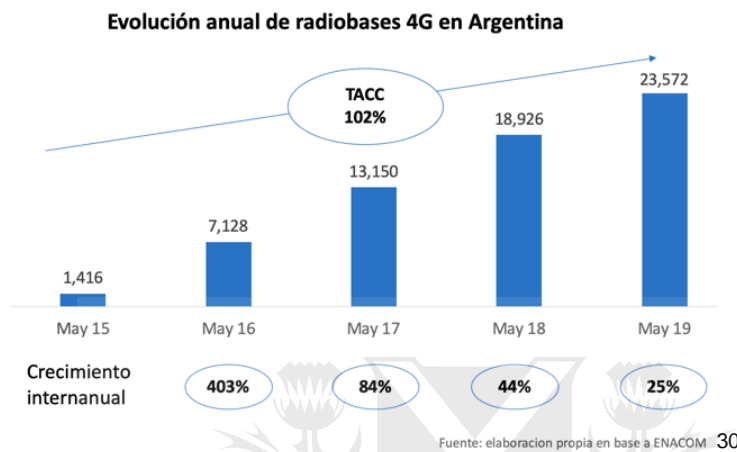
Tecnológico:

El enfoque tecnológico es un factor clave para la industria y no reinvertir ingresos para optimizar tecnologías puede hacer perder competitividad de las empresas competidoras. Haciendo un poco de historia en cuanto al factor tecnológico podemos remontarnos a la primera empresa de telecomunicaciones en las cuales se utilizaban teléfonos (y era un bien de lujo) y personas de manera manual hacían la conexión entre líneas. Eso fue evolucionando a lo largo del tiempo y con los montajes de líneas aéreas. Sin embargo, las tecnologías siguen evolucionando dando nacimiento a los celulares móviles que se conectaban de manera satelital y las redes de lo que hoy denominamos internet empezaban a aparecer a través de líneas aéreas. Hasta el 2005 cuando comenzó la masificación de celulares, fueron bienes de lujo y no cualquiera podía acceder a estas líneas, de hecho, para los segmentos más bajos de la población no existían este tipo de línea y su única manera de mantenerse comunicados era mediante líneas públicas o de algún vecino. Esto continuó evolucionando, llegando a lo que tenemos hoy en día como la tecnología actual que son las antenas de radiofrecuencia por las cuales se transmiten datos a ciertas frecuencias. En un principio eran a velocidades llamadas hoy como 2G (G de Generación) y fueron evolucionando al o que hoy conocemos como 4G. Actualmente los países más avanzados llegan a las velocidades de 5G y se dice que pueden llegar a tener velocidades superiores a la fibra óptica. Para eso se necesita realizar inversión en grandes antenas y teniendo en cuenta que las necesidades de los clientes

²⁹Servicio Pospago: es un producto ofrecido por las empresas de telecomunicaciones en el cual se abona el servicio una vez finalizado su uso.

están cubiertas por la velocidad del 4G, en la Argentina, ninguno de los competidores invirtió en este tipo de tecnología y probablemente no lo hará en los próximos años.

Las radio bases de 4G siguen en crecimiento como se ve en el siguiente gráfico.



Por otro lado, tenemos, como mencionamos anteriormente las tecnologías de “internet”, las cuales en sus comienzos eran por líneas aéreas, luego evolucionaron a satelital y actualmente hay un porcentaje bastante amplio de internet por satélite. Sin embargo, existen mejores tecnologías que permiten obtener mejores velocidades de subida y bajada a través del cobre (10mb por segundo aproximadamente) en lo que las grandes empresas invirtieron mucho de su capital, hasta que se realizó el descubrimiento de la fibra óptica. Esta tecnología permite llegar a velocidades de 300mb por segundo y actualmente hay una alta competencia tecnológica por desarrollar este tipo de tecnología. Sin embargo, tiene un costo de inversión muy alto por lo tanto las empresas realizan modelos avanzados para realizar el despliegue fibra ya que es al ser líneas que llegan a través de cables físicos es difícil tener terminales distribuidas a lo largo de todo el país.

En conclusión, tenemos actualmente dos tipos de tecnologías en las cuales las empresas orientan sus inversiones para ser competitivos. Por un lado, antenas de radiofrecuencia para mejorar sus redes 4G y que los clientes puedan tener

³⁰ Fuente: ENACOM

una mejor navegación sin ser saturados con el aumento constante de líneas vendidas a nivel nacional. Por otro lado, las redes de fibra a lo largo de todo el país las cuales permiten llegar a los hogares y tener velocidades cada vez más.

Ecológico:

Desde el punto de vista ecológico es una industria que no genera ninguna contaminación ambiental o algún factor que pueda afectar los ecosistemas. Sin embargo, existe una desconfianza social sobre cuanto afecta esta industria a la salud de las personas, por tener radiofrecuencias constantemente circulando. Lo que es una realidad, es que los terminales³¹ al tratar de recibir la señal de los celulares, generan onda electromagnética que si son recibidas con mucho exceso si pueden ser nocivas para la salud. A diferencia de lo que se cree socialmente, tener antenas cercas no genera ningún tipo de efecto adverso, de hecho, tenerlas alejadas son las que generan mayor daño, ya que las terminales realizan un mayor esfuerzo por conectarse. Fuera de ese tipo de nocividad, no existen factores ecológicos que afecten a los ecosistemas. En paralelo, los fabricantes de terminales si tienen un factor importante que genera impacto ambiental, ya que los equipos funcionan con batería de litio; si los residuos de este material no son tratados de manera correcta son muy tóxicos para el medio ambiente. Los servicios de telecomunicaciones tienen una relación indirecta con esta industria, pero no se ve afectada por regulaciones ambientales, ya que estas son absorbidas por la industria de terminales. Empresas como Samsung o Apple tiene medidas muy estrictas contra la contaminación del medio ambiente, por lo tanto, las empresas de telecomunicaciones deben verificar que estas cumplan con esas normas para luego comercializarlas.

Legal

Desde el punto de vista legal, la industria se ve totalmente regulada por normativas gubernamentales a nivel nacional mediante el ente regulador (ENACOM). Las empresas negocian constantemente las leyes que influyen

³¹ Terminal: Refiere a los equipos que pueden utilizarse como punto de interacción entre los usuarios y el servicio de telecomunicaciones. Por ejemplo, celulares, televisiones, tablets, entre otros.

sobre esta industria, desde los aumentos de precios (ya que son un bien de necesidad básica) hasta la portación de numeración.

Un ejemplo importante por lo cual hay muchos casos de denuncias, refiere a los precios los cuales se explican por el siguiente artículo del reglamento General de Clientes de los Servicios de Comunicaciones Móviles en su Título VI “De los Precios y la Facturación”:

Artículo 34º - Libertad de Precios. Los precios, cargos de activación y prestaciones adicionales correspondientes a los servicios incluidos en el presente Reglamento serán libres y de exclusiva responsabilidad del prestador. La Autoridad Regulatoria podrá, por razones de interés público debidamente justificadas, establecer excepcionalmente algún tipo de restricción o disponer una autorización previa.

Esta es una de las leyes más importantes ya que a nivel competitivo es un driver clave de decisión en los clientes. Por lo tanto, las empresas realizan promociones con estos e intentan manejar los precios de los planes.

Otra de las leyes más importantes que cambió la modalidad competitiva fue la ley de portabilidad establecida en 2010 la cual otorga el poder a los clientes a ser dueños de su propia numeración. A continuación, exponemos la ley:

De acuerdo con la Ley 25.156, en su artículo 1º define que están prohibidos los actos o conductas que tengan por efecto limitar o restringir la competencia o el acceso al mercado o que constituyan abuso de una posición dominante de modo que pueda resultar perjuicio para el interés económica general.

Esta ley permitió a las empresas empezar a captar clientes de sus competidores de manera legal, lo que creo una agresividad muy fuerte.

Por último, otra de las leyes importantes que cambió la industria en principal para el producto prepago fue la ley de nominatividad, la cual obliga a sus clientes a poner a nombre de una persona física mediante validación de datos. Esto permite a las empresas tener información concreta sobre sus clientes prepagos, pero estoy limitado la venta de líneas a lo largo de todo el país ya que un mismo

DNI puede tener solamente cinco líneas a su nombre. Esto afectó mucho el negocio, la actividad comercial llegó a caer más de un 40%.

La ley que enunció la nominatividad es la N° 27.078 y el artículo que se cita a continuación indica cual fue la regulación impuesta en el 2016:

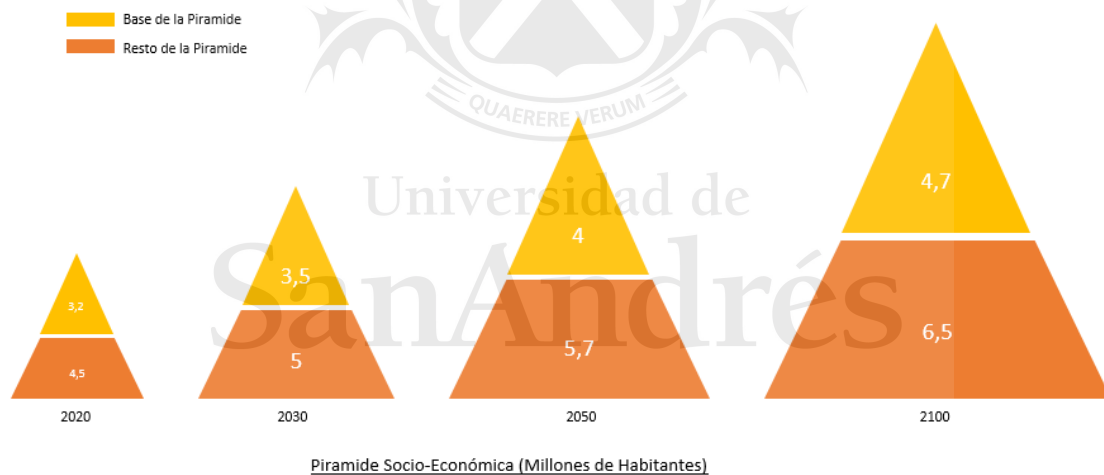
ARTÍCULO 2° — Establéese que los Prestadores del Servicio de Comunicaciones Móviles deberán almacenar y sistematizar la información correspondiente al nombre, apellido, Documento Nacional de Identidad (DNI) y domicilio de los titulares del referido servicio en un Registro de Identidad de Usuarios Titulares del Servicio de Comunicaciones Móviles, sistema que será desarrollado, operado y administrado a su costo, y cuya información deberá estar disponible para el eventual requerimiento del Ministerio Público Fiscal y/o los Poderes Judiciales, Nacional, Provinciales, y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En conclusión, para esta variable del análisis realizado del PESTEL, hay tres leyes importantes que movilizaron la industria y cambiaron el negocio en su totalidad.

2.2 Análisis de Mercado

Según “The next 4 billions” del WRI se estima que la base de la pirámide presenta un mercado de consumo de aproximadamente 5 mil billones de dólares alrededor del mundo, lo cual indica un potencial enorme y oportunidad para grandes, medianas y pequeñas empresas³².

Teniendo en cuenta los crecimientos de la población y la proporción que estos llevan se puede ver que es un mercado que cada vez crecerá más en volumen a pesar de su decrecimiento porcentual. Se estima que para el 2030 la población mundial sea de 8,5 mil millones de personas, en 2050 9,7 mil millones y en 2100 11,2 mil millones, dejándonos para este año un mercado potencial (en la base de la pirámide) de 7 mil millones de personas (practicante la población actual en su totalidad).



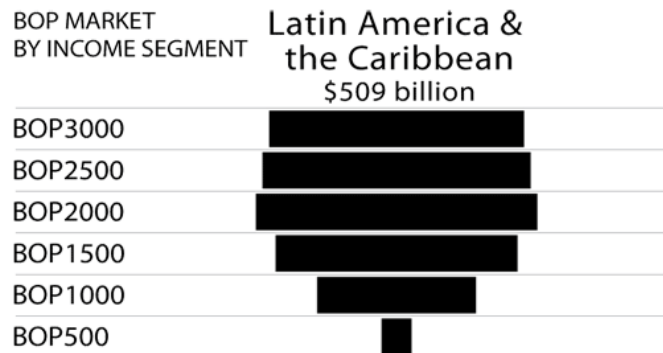
33

En Latinoamérica se estima que existen 360 millones de personas que pertenecen a la clase social más baja³⁴, con un mercado de consumo de 500 mil millones de dólares anuales, distribuidos como se muestra en el siguiente gráfico.

³² Hammond, A, Kramer, W, Tran, J, Katz, R; Courtland Walker (2007). The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid. World Resources Institute.

³³“Población” <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/population/index.html>

³⁴ Hammond, A, Kramer, W, Tran, J, Katz, R; Courtland Walker (2007). The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid. World Resources Institute.



WORLD RESOURCES INSTITUTE

35

Haciendo un zoom en la Argentina, el 50% de la población (22 millones de personas³⁶) pertenece a segmentos bajos. Estos pueden clasificarse como ingresos inferiores a 400 dólares mensuales por hogar para una familia promedio de 4 personas.

En el siguiente gráfico se observa cómo se compone la pirámide social, realizado por la consultora Opinaia, en base a datos de INDEC y otras entidades.



37

³⁵ Hammond, A, Kramer, W, Tran, J, Katz, R; Courtland Walker (2007). The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid. World Resources Institute.

³⁶ "Proyecciones Nacionales" (2010), <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

³⁷ Consultora Opinaia (2020). Análisis Propio sobre la Base de Datos de /Saimo/CEIM/EPH - INDEC (2018). <https://www.linkedin.com/company/opinaia/posts/?feedView=all>













2.3 Análisis de Competencia

Todos los competidores que componen la industria tienen sus estrategias y brindan los distintos servicios en función de esta. Los servicios/productos que las compañías venden a sus clientes se clasifican en Telefonía Móvil, Telefonía Fija, Internet Fijo y Televisión.

La industria de telecomunicaciones se puede clasificar como una industria oligopólica donde hay unos pocos, grandes competidores, que manejan el mercado, con grandes barreras de entrada debido a las altas inversiones y con productos sustitutos prácticamente inexistentes.

Para realizar el análisis de los competidores utilizaremos la herramienta estratégica diseñada por Porter, denominada como “Las 5 fuerzas de Porter”. Analizaremos los ejes de Proveedores, Nuevos Competidores, Compradores, Sustitutos y Competidores.

Para comprender las empresas que componen el mercado y sus respectivos market share (de facturación y accesos), plasmaremos a continuación un estudio de mercado realizado por la consultora Kantar Group.

					TOTAL
Accesos (en M)	58	8	7	10	83
 	33%	41%	59%	33%	122.500
	28%	41%	20%	1%	80.400
	1%				800
 	38%	4%	2%		60.500
		8%	10%	10%	11.400
Otros (Cooperativas, Cableras y Otros)		6%	9%	56%	35.200
Ingresos totales acum. (M ARS)	164.900	29.600	50.200	66.100	310.800

38

Los principales competidores del mercado son:

- Personal, Telecom, Cablevisión, Fibertel: son cuatro marcas que operan de manera unificada y pertenecen un único grupo (aliado desde el 2017) Fue la primera empresa en brindar los cuatro servicios unificados y eso la posicionó muy bien en el mercado de las telecomunicaciones. Actualmente tienen estrategias de blindaje de hogar, que consisten en otorgar grandes descuentos si se contratan todos los servicios brindados por la compañía.
- Movistar: Es la única empresa que brinda todos los servicios de telecomunicaciones bajo una misma marca y compite en todos los productos. El último producto lanzado localmente es televisión, en 2018, y está empezando a ganar terreno en este rubro siguiendo el concepto de blindaje de hogar realizado por el competidor más grande de la industria³⁹. Si bien se posiciona tercero en market share de líneas móviles, en el segmento pospago (el más rentable) es el segundo competidor más grande.

³⁸Fuente: Kantar Group 2020

³⁹Ver Market Share, brindado por Kantar Group

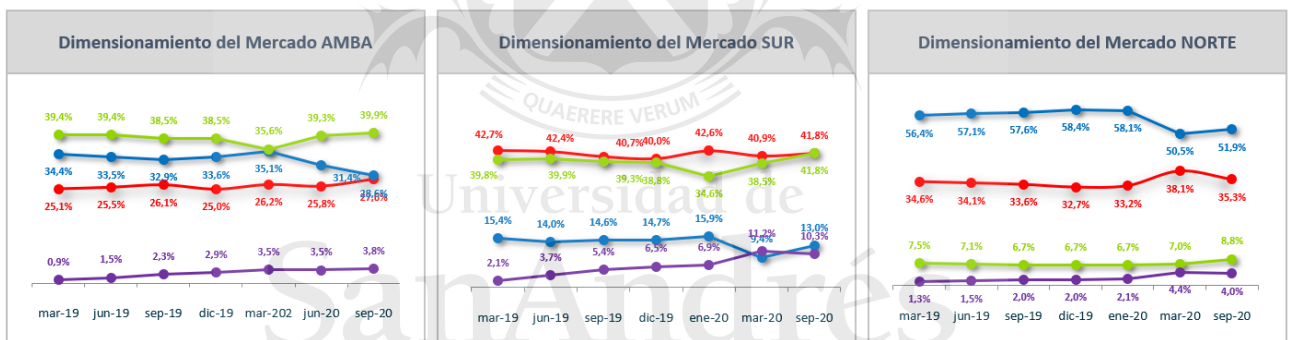
- Tuenti: Una marca joven, creada en 2014 como una OMV⁴⁰ el cual es parte del grupo Telefonica.S.A. y tuvo un crecimiento exponencial desde su creación⁴¹. Solo brinda el servicio de telefonía móvil y es una marca que apunta a un segmento joven y digital de la población. Su propuesta de valor tiene una fuerte orientación a precios bajos.
- Telmex, Claro: Es la marca de más reciente lanzamiento en la Argentina (2008), sustituyendo a CTI Móvil, quien fue adquirida por el grupo mexicano, América Móvil. Desde sus inicios su plan de captación se concentró en el servicio móvil. Sin embargo, en los últimos años empezó a desarrollar su línea de Fibra para poder competir con sus dos grandes competidores, Movistar y Fibertel, tanto en las líneas de internet como en la televisión. Al poner foco solamente en el producto móvil con ofertas agresivas lograron liderar el mayor market share del mercado en esta línea.
- Telecentro: una empresa argentina fundada en 1990, que entró en el negocio de las telecomunicaciones, pero sin ofrecer el servicio de líneas móviles. Se especializaron en los servicios de internet y televisión, tomando una porción del mercado importante, principalmente en el AMBA.
- Direct TV: la empresa filial de la reconocida empresa de telecomunicaciones estadounidense AT&T, que brinda el servicio de telecomunicaciones desde 1994 en la Argentina y siempre se vio orientada al brindar el servicio de televisión paga. Teniendo un cuarto de la porción del mercado (22%), es el segundo competidor más fuerte en TV y su desarrollo principal es en las provincias del interior del país (sobre todo en las provincias del norte). Este competidor brinda el servicio de televisión mediante antenas satelitales y provee de sus clientes el servicio a través de modalidades prepagas y pospagas. En los últimos años fue perdiendo share de mercado, ya que llegó a poseer más del 30% de penetración.

⁴⁰ Operador Móvil Virtual: es una empresa de telecomunicaciones que no posee una red propia. Se caracteriza por utilizar las redes de competidores pagando un precio predeterminado por su uso.

Si bien es un mercado cuyo desarrollo depende del tamaño de la población y por lo tanto tiene un techo en su crecimiento, hay una competencia ferviente entre los pocos competidores de esta industria, ya que el volumen total del negocio es de 300 mil millones de pesos por año⁴².

Es importante destacar como es la distribución regional de los competidores, principalmente del servicio Móvil, ya que el liderazgo de cada uno está fuertemente asociado a la región.

En la región del AMBA, existe un fuerte liderazgo de Movistar, en el sur del país Claro y Movistar se disputan la primera posición y en el norte del país que concentra la mayor cantidad de población el líder es Personal, seguido de cerca por Claro.



43

A nivel global existe una visión de brindar todos los servicios de telecomunicaciones para mantener blindado el hogar, esto implica: televisión, teléfono fijo, internet y telefónico móvil. Por eso las empresas que quieran mantenerse competitivas deberán desarrollar las tecnologías necesarias para poder ofrecer todos los servicios.

2.3.1 Proveedores

La principal actividad de la industria de telecomunicaciones es comunicar a las personas, para eso depende de varios proveedores, los cuales tienen distinto

⁴² Fuente: Kantar Group (2020)

⁴³ Fuente: Kantar Group (2020)

poder de negociación. A continuación, enumeraremos cuales son los proveedores de la industria:

- Terminales: Uno de los principales y más importantes proveedores de las empresas de telecomunicaciones son los fabricantes de terminales. Cuando uno se refiere a Terminales, refiere a: celulares, televisor, teléfonos fijos, computadoras, tablets. Si bien las empresas de telecomunicaciones son muy dependientes de las fabricantes, hay un equilibrio sinérgico entre las empresas de ambas industrias, ya que son pocas las empresas de telecomunicaciones y son pocas las empresas de terminales que existen en el mercado. Cualquiera de las partes que no tenga un acuerdo con la contraparte perderá competitividad en el mercado.
- Fabricación y Colocación de Antenas: Al igual que el proveedor anterior, este es uno de los principales proveedores de las empresas de telecomunicaciones. La colocación y fabricación de antenas es tercerizada por las empresas de la industria. Sin éstas las empresas de telecomunicaciones no pueden brindar sus servicios y la oferta de estas empresas es bastante acotada. Por lo tanto, uno de los proveedores más relevantes y con gran poder de negociación es la de las antenas. A su vez podría incluirse dentro de este proveedor, la locación donde se colocan las antenas y el cableado de fibra óptica o cobre. Las antenas son colocadas principalmente en la parte superior de los edificios, otorgándole beneficios a aquellos consorcios que brinden sus instalaciones para su colocación. Aunque son importantes, al menos en las ciudades urbanas, el poder de negociación es bajo, dado que hay una alta oferta de edificios para colocar antena. Lo mismo sucede con la colocación de cobre o fibra, si bien el gobierno provincial es el que autoriza el cableado, ya existe un contrato de concesión nacional de parte del gobierno. Por lo tanto, el poder de negociación es bajo para el gobierno.
- Servicios que consumen los clientes: Cuando nos referimos a servicios que consumen los clientes, nos referimos principalmente a aplicaciones en el caso del telefónico móvil, a los canales de televisión en el caso de este servicio y a los programas de computadora en el caso de los servicios

de internet. Si bien estos no serían proveedores directos de las empresas de telecomunicaciones, sin ellos los clientes no usarían las terminales y por lo tanto nuestros servicios de telecomunicaciones. Sin embargo, a nivel global y en Argentina de a poco cada uno de estos servicios están empezando a ser parte de la propuesta de valor de las empresas. Eso lo hace ser proveedor directo de las empresas de telecomunicaciones y por consiguiente obtienen un poder de negociación alto. Por ejemplo, en el servicio móvil algunas empresas sumaron Redes Sociales como Facebook, YouTube, Twitter, entre otras aplicaciones a sus propuestas de valor. Cuando esto sucede ambas partes del acuerdo toman poder de negociación sobre el otro, ya que si las operadoras incentivan el uso del servicio ganan usuarios, pero si no las incentivan sus competidores (otras redes sociales, por ejemplo) pierden market share. Ahora en cambio si las operadoras no las suman a sus propuestas de valor otras operadoras ganarán share ya que no ofrecerán una propuesta similar. Esto les da a ambas partes un poder equilibrado de negociación.

- Desarrolladores/Empresas de IT: Aunque generalmente las empresas tienen equipos de desarrolladores, hay servicios que son tercerizado. Eso hace algunos años les daba mucho poder de negociación, pero cada vez hay mayor oferta de empresas de IT que realicen desarrollos técnicos. Por lo tanto, el poder de negociación está en descenso.

2.3.2 Nuevos Competidores

La industria de telecomunicaciones posee barreras de entrada muy altas. Por cuestiones que se mencionaron anteriormente, como las altas inversiones en tecnología o cuestiones reglamentarias con las regulaciones del gobierno, el ingreso de nuevos competidores es reamente difícil para cualquier empresa. Sin embargo, en los últimos años a nivel mundial se incorporó el concepto de empresas OMV's (Operador Móvil Virtual). Este tipo de empresa, perteneciente a la industria de telecomunicaciones, es una empresa que terceriza prácticamente el 100% del uso de tecnologías ahorrando costos de inversión, pero aumentando los gastos operativos. La forma de compensar esos gastos es

disminuyendo costos fijos, como pueden ser alquileres de locales y centros de atención, poseen menor cantidad de empleados y gastos de atención al público. Este tipo de empresa encontró un nicho para trabajar que son los clientes nativos digitales. Este tipo de cliente suelen ser clientes que gestionan la mayoría de sus operaciones de manera digital, o por lo tanto no requieren de ayuda externa o lugares físicos donde realizar consultas. La rentabilidad de este modelo de negocio consiste en baja inversión y bajos costos fijos. Eso le permite realizar estrategias de precios, que le dan competitividad frente a grandes compañías con estructuras de costos muy grandes. En 2014 Telefónica lanzó su OMV en Argentina, conocida como Tuenti y el valor que obtuvo en los últimos años (principalmente en 2019) hizo alcanzar prácticamente el millón de clientes. Como Telefónica lanzó este tipo de empresa, cualesquiera de las grandes empresas de telecomunicaciones podrían lanzar una marca con la misma estrategia. Al mismo tiempo existen OMV's a nivel mundial como Verizon o Virgin, que desembarcaron en países compitiendo fuertemente por precios y disminuyendo el valor en el mercado. Por último, existen rumores de que empresas digitales como Mercado Libre o Amazon podrían crear OMV's que compitan en el mercado argentino.

En conclusión, actualmente no existen empresas grandes del calibre de Claro, Personal o Telefónica que tengan interés en competir en esta industria, pero si existe grandes riesgos de que en los próximos años existan OMV's que compitan en el mercado argentino.

2.3.3 Servicios o Productos Sustitutos

El servicio que brinda la industria es el de la conectividad entre personas principalmente, por lo tanto, servicios sustitutos que puedan reemplazar este servicio son tecnologías obsoletas o que no satisfacen los tiempos de comunicación entre las personas. Anteriormente la mensajería por correo era el producto que se perfilaba como sustituto de la comunicación entre dos personas, empresas o cualquier ente que necesite comunicarse. Sin embargo, es un medio que quedó obsoleto ya que el tiempo que implica comunicarse es ampliamente superior al de la instantaneidad que brindan las telecomunicaciones.

Otro potencial sustituto podría ser la mensajería por dron o tecnologías como bluetooth, pero no tienen el largo alcance y velocidad de entrega que posee la industria de telecomunicaciones.

En conclusión, no se vislumbran productos o servicios sustitutos de este servicio.

2.3.4 Compradores

Por último, el factor más importante para toda la industria de telecomunicaciones y por el cual las empresas dentro de esta compiten fervientemente. Los compradores o consumidores de esta industria son la variable más importante dentro de las fuerzas de Porter. Como cualquier empresa de servicios esta compite por la captación y retención de sus clientes.

Es un mercado masivo que se extiende prácticamente a toda la población argentina, el potencial es limitado, pero de grandes volúmenes. A lo largo de los años los competidores de la industria tuvieron un fuerte poder de negociación por sobre los clientes ya que los contratos dificultaban el cambio de compañía, por lo tanto, estaban ligados a las empresas por muchos años. Los clientes no eran fieles por elección a las empresas, pero estos no cambiaban de empresa ya que las barreras eran muy altas, pero todo eso cambio con la ley de portabilidad. Con la ley de Portabilidad que otorgó a los clientes el derecho de posesión sobre sus líneas, se simplificó el trámite de cambio de compañías por lo tanto estos ganaron poder de negociación. Cuando la empresa a la que se encuentran vinculados no les da lo que ellos demandan automáticamente cambian de empresa. Esto hizo que las empresas empiecen a competir por atraer clientes de sus competidores, a medida que las empresas compiten más por retener o captar los clientes de los competidores, más poder obtienen los usuarios.

En conclusión, en la actualidad el poder de negociación de los clientes es el más alto de las fuerzas de Porter, porque las compañías integrantes de la industria se disputan cada cliente como si fuese el ultimo.

2.3.5 Rivalidad entre Competidores

El poder de negociación de los clientes creció mucho a raíz de la ardua competencia que existen entre las empresas. Esto se debe principalmente a que el mercado llegó a un punto de saturación donde ya no existen nuevos usuarios por captar. Aunque hay población a lo largo del país que tiene más de un servicio perteneciente a un mismo tipo de producto (por ejemplo, clientes con más de una línea o más de un servicio de televisión en su hogar) en un servicio que está prácticamente saturado. Por lo tanto, la competencia entre las empresas es captar clientes de los otros players del mercado.

Suelen realizarse dos tipos de estrategias. La primera, que generalmente es realizada por las empresas que no brindan más de un servicio (Claro principalmente) es otorgar grandes descuentos por largos plazos. Generalmente este tipo de descuentos se soporta en el aumento de los precios a los clientes que pagan full Price, compensando de esta forma a los que tienen descuentos. La segunda estrategia (principalmente realizada por Personal y Movistar) que es realizada por las empresas multiservicios es intentar blindar el hogar. Esto lo logran otorgando descuentos exclusivamente a aquellos clientes que contraten más de un servicio a la vez y de esta manera no solo reducen el Churn⁴⁴, sino que desarrollan a sus clientes. Esta estrategia de descuentos es más sana para el mercado, ya que, si bien existen descuentos, el racional es el blindaje multiservicios.

⁴⁴ Índice de baja

2.4 Análisis de Consumidores

En este apartado se analizará el comportamiento de los clientes en la base de la pirámide para comprender bien cuál es la manera de consumir y cuáles son los drivers de elección de los clientes. Se utilizarán estudios de mercado realizados por la compañía y consultoras contratadas (Intermarket, Kantar Group, entre otras).

Para entender como es el comportamiento de este segmento de clientes enumeraremos algunos generales:

- Son personas con una economía “ajustada”, donde cada peso cuenta.
- Hogares en los que suele haber más de un aportante y donde es frecuente el trabajo informal. Estos no poseen ingresos estables, de hecho, sus ingresos son diarios o semanales y suelen ser variables. No suelen estar bancarizados.
- Operan a modo de “red” o “cooperativa” en la cual se organiza toda una logística para poder obtener el mayor beneficio posible con los recursos que se cuentan.
- Suelen ser clientes desconfiados y descreídos de las compañías de telefonía. Sienten que las empresas, y no solo Telefónica sino cualquiera, “siempre tratan de sacar ventaja de ellos”.
- Se presenta bastante desconocimiento y/o confusión respecto de los servicios y productos ofrecidos por las operadoras de celular (más marcada en clientes de mayor edad).

Para entender mejor a este tipo de cliente podremos resumir que los drivers de elección de este tipo de clientes es el “Control y Libertad”. Es un usuario empoderado, que aspira a contar con el servicio sin sentirse cliente, sin estar expuesto a la manipulación que siente por parte de las empresas. Podría clasificarse el control como un vínculo más funcional, de esta manera ellos pueden auto gestionar su propio presupuesto y evitar sorpresa en posibles facturas (como aumentos de precios). Por otro lado, la libertad como un vínculo más emocional le da la sensación de autonomía y se ve fraccionado por el alivio que sienten a fin de mes al no tener que estar atados a ningún consumo, al

mismo tiempo que no tienen ningún vínculo con las empresas. Al ser usuarios tan descreídos y desconfiados de las empresas su lealtad es bastante baja, dado que al más mínimo indico de “traición” de parte de la empresa y con las bajas barreras que existe hoy para cambiar de empresa, son clientes que no dudan en realizar un cambio de compañía.

Para poder validar los insights obtenidos de estudios, se realizó para este proyecto una investigación primaria cualitativa entre el 06/12/2020 y el 07/02/2021 (un total de 5 entrevistas en profundidad). Partiendo de las premisas de, conexión y comunicación con diferentes interlocutores, priorizando productos que permitan tener libertad y control, se buscó validar las necesidades de comunicaciones y drivers que motivan a este segmento de clientes para poder ofrecer la mejor propuesta valor integral de servicios de telecomunicaciones. Como resultado pudimos obtener los siguientes outputs:

Se comprendió, tal como establecían las premisas que el principal motivo de compra de servicio de telecomunicaciones es mantenerse en contacto con seres cercanos. Por ese motivo, el driver de contacto constante con ellos hace que, el servicio móvil sea un bien de primera necesidad. En segundo lugar, aparece como driver de compra el entretenimiento, apareciendo como primer motivo, el uso de redes sociales como Facebook (siendo parte del servicio móvil) y en segundo lugar aparece la necesidad de entrenamiento con el producto de Televisión.

Todos los productos que se consumen se ven traccionados por un fuerte peso en la variable “precio” para este segmento de la pirámide. En todos los casos la elección del producto o servicio de telecomunicaciones siempre surgió el precio como la variable que priorizan a la hora de elegir, sin importar calidad y funcionamiento del servicio. Eso se debe al ser economías de bajos recursos donde optimizan sus ingresos al máximo y necesitar tener un control y libertad total de gastos (por ese motivo eligen habitualmente el producto prepago).

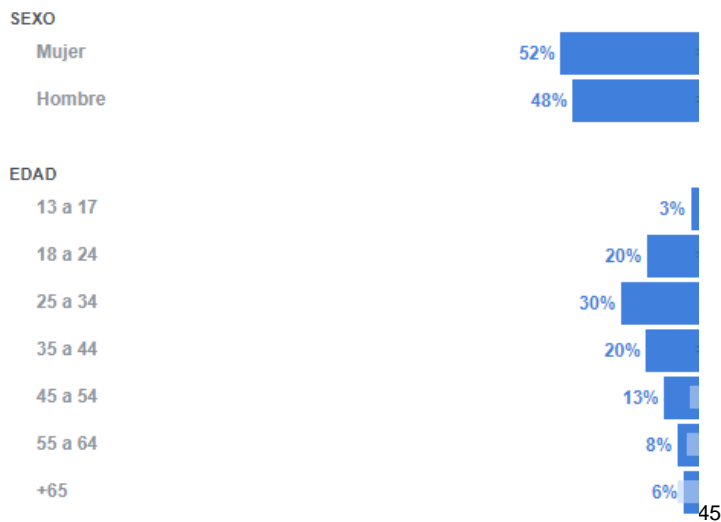
Además del precio como driver de elección, surgió el concepto de recomendación. Uno de los insights que se evidenció a la hora de hacer el estudio es que este segmento es muy permeable a recomendación de seres cercanos, aunque siempre recomendando el precio de un servicio principalmente. Este es el único trabajo previo que realizan a la hora de elegir un servicio ya que las publicidades no tienen tanta penetración en el segmento, porque tienen una cierta desconfianza de las empresas y lo que ellas dicen.

Por lo mencionado con anterioridad a la hora de analizar las 4P del marketing, la variable que tuvo mayor preponderancia fue el precio. Tomando en segundo lugar la variable producto el servicio móvil como un esencial y la televisión como un bien de lujo. El servicio de fibra no tiene penetración ni importancia en este segmento según se pudo indagar en las entrevistas. Observando la variable plaza tienen una leve importancia porque en caso de no obtener el producto que buscan en una zona de proximidad, tienden a desplazarse para obtener el producto que buscan por el peso que tiene la variable precio.

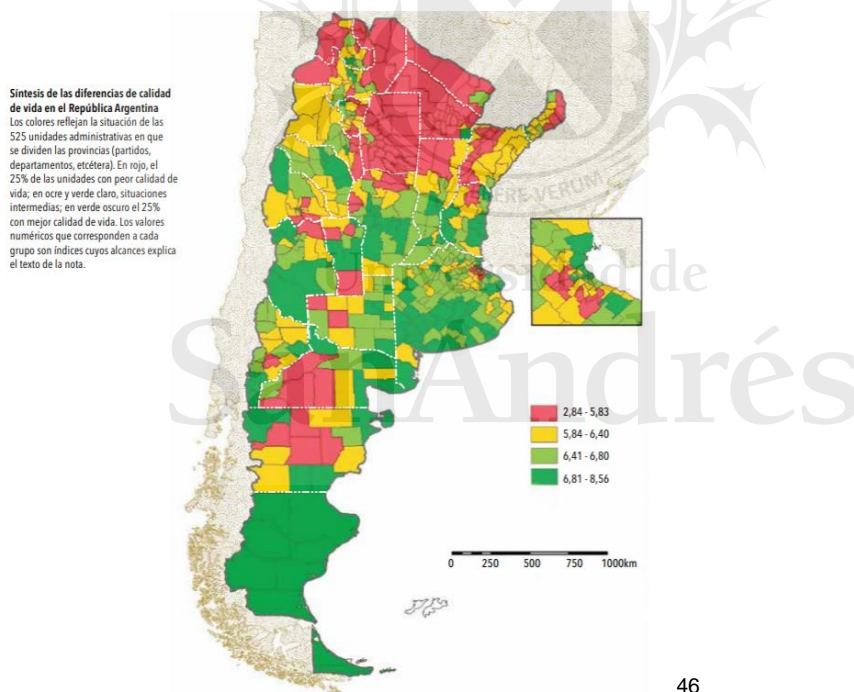
A nivel competitivo suelen cambiar con facilidad de compañía y en todos los casos declaran haber pasado por las 3 grandes compañías, descartando el chip y comprando uno nuevo por motivos que redundan en el precio.

Algunos verbatim fueron “me cambie porque me cobraban más caro”, “tire el chip porque me cobraron de más”, “tiene mejores descuentos una que otra”.

Para comprender demográficamente a los clientes de la base de la pirámide en telefonía móvil, se utilizarán los reportes brindados por Facebook Accionable Insights y CONICET.



Al ser un servicio que se brinda a toda la población argentina es lógico que se distribuya de la misma manera que la población. De igual manera sucede con las distribuciones a lo largo del país:

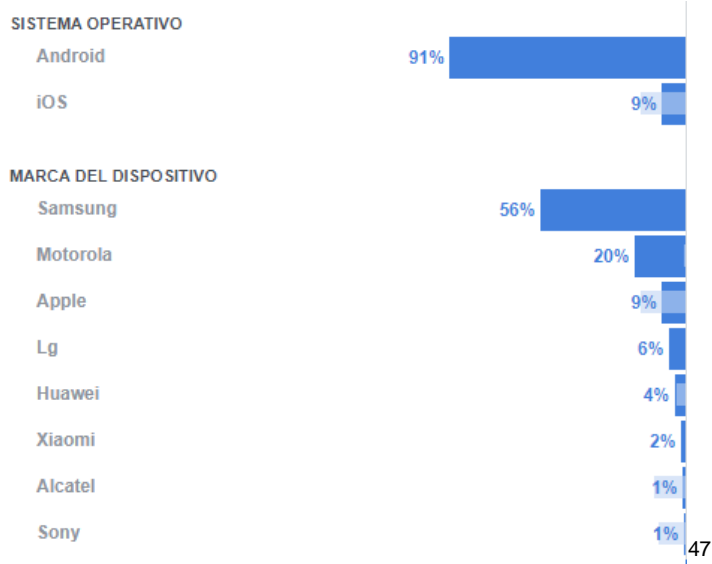


46

En cuanto a las tecnologías utilizadas por este tipo de clientes se distribuye de la siguiente manera:

⁴⁵ Fuente exclusiva para operadores asociados a la red social. Facebook Insights

⁴⁶ Guillermo Angel Velazquez). "Geografía y Calidad de Vida en Argentina", Universidad Nacional del Centrote de la Provincia de Buenos Aires-Conicet



Universidad de
SanAndrés

⁴⁷ Fuente exclusiva para operadores asociados a la red social. Facebook Insights

2.5 Análisis Interno

Para realizar un análisis interno de la compañía se usará la herramienta estratégica creada por Mc Kinsey, de las 7S; la misma permitirá analizar distintos ejes de la empresa y como esta distribuye sus recursos.

- **Estrategia:** Actualmente tiene toda su estrategia enfocada en desarrollar nuevas tecnologías. A lo largo de su existencia su principal foco de inversión fue mantenerse competitivo a través de las últimas tecnologías. Por lo tanto, su CAPEX está principalmente orientado al desarrollo y despliegue de fibra y espectro de red. Sin embargo, para poder sustentar las inversiones a futuro debe mantener estable su presente, por lo tanto, las áreas de Marketing (dentro están las áreas de BI, Negocio y Producto) y Transformación (dentro están las áreas de CX y Atención al cliente) tienen gran peso ya que son las que mantienen la competitividad actualmente.
- **Estructura:** Para acompañar la estrategia principal de la compañía el CEO de la empresa tiene bajo su estructura las siguientes áreas según organigrama.



Como se mencionó anteriormente hay un fuerte foco en las áreas de Tecnología y Marketing.

Para entender la estructura, dentro de la dirección de Marketing, está separada a nivel gerencial por productos. Los productos son Pospago (clientes con factura), Prepago (clientes sin factura), Hogar (línea fija, internet, televisión) Terminales (venta de celulares), Estrategia de Pricing y Comunicación y Marca.

- **Sistemas:** Dentro de la empresa se utilizan muchos sistemas, desde sistemas de gestión de clientes, sistemas de tasación, gestión de la

información y gestión interna. A continuación, se desarrollan los sistemas utilizados.

- Sistemas de Gestión de Clientes: Desde 2015 se comenzó con la migración del sistema de gestión de clientes que tiene como principal proveedor a la empresa israelí Amdox (anteriormente Movías). Podría decirse que este es el sistema más importante utilizado por la empresa ya que al ser una empresa de servicios, tener una gestión unificada impacta directamente en el cliente. El sistema utilizado lleva el nombre de T3. La razón principal de su migración fue la posibilidad de tener una visión única de clientes del servicio móvil (celulares) y los servicios fijos (internet, teléfono y televisión).
- Sistemas de Gestión de la información: Actualmente la compañía se encuentra en plena migración de sistemas de gestión de información. Actualmente las bases de datos se encuentran en la data warehouse de IBM. Históricamente se utilizó para hacer la lectura de estos datos y gestiones de esta se utilizó Tera data, pero esto está migrándose a los sistemas de Microstrategy.
- Sistemas de Tasación: Otro de los sistemas más importantes de la compañía son los sistemas de tasación ya que mediante estos se permite hacer el cobro y facturación a sus clientes. Para esto se utiliza el sistema Altamira (Bo web conocido internamente). Este sistema permite tener un control de la tasación completa de los servicios de clientes.
- Sistema de Gestión Interna: Para realizar gestiones internas que van desde la instalación de cualquier uno de los sistemas mencionados anteriormente o solicitudes de catering, se utiliza un sistema de gestión de tickets, denominada Ticket Remedy. Para gestiones de equipo o tareas se utilizan los servicios de Microsoft, con Outlook, Teams y los productos de office.
- Habilidades: Teniendo en cuenta la dimensión de la empresa se puede encontrar todo tipo de habilidades dentro de la compañía que permiten tener la competitividad que actualmente tiene. Si analizamos las áreas de

la empresa como pueden ser Tecnología, Red y IT donde se podrá encontrar el mayor know how a nivel país. Por otro lado, un gran valor que posee la empresa son los sectores de negocio marketing y comunicación, ya que mantienen competitiva a la empresa con su propuesta de valor y comunicación disruptiva.

- RRHH: Movistar Argentina se caracteriza por ser una de las empresas más grandes del país, con un total de 15 mil empleados entre empleados tercerizado y nomina propia. Generalmente la manera de entrar a la compañía es por un proceso externo de selección. Existe un programa de jóvenes profesionales que permite a ingresar a profesionales sin experiencia y con un plan de carrera diferencial. Luego para empleados de la compañía existen varios tipos de capacitación que le permiten desarrollarse tanto en temáticas de utilidad para la empresa como propias. Para los empleados con altos desempeño existen diferentes beneficios que actúan como motivadores en la performance de los empleados; como, por ejemplo:
 - Programa de capacitación para estudiar en universidades con convenios.
 - Préstamos a tasa cero por cuestiones personales.
- Estilo: El estilo que predica la compañía es el de la cultura digital. Para eso tiene una dirección completa dedicada a la transformación de la compañía en todos sus niveles.
- Valores: Por último, los valores de la empresa están apoyados sobre cinco pilares diseñados para impulsar el estilo digital que la compañía lleva como abanderada.
 - Relevancia: la mejor experiencia digital para nuestros clientes con la mejor Tecnología a su servicio.
 - Revenue: solo con más clientes, más fieles y con relaciones afianzadas, creceremos en ingresos.
 - Returns: hacer crecer los retornos de los accionistas que nos permitirá ser más relevantes para ellos.
 - Responsibility: crecer de manera más sostenible en beneficio de todos nuestros stakeholders.

- Motivation: la motivación del equipo es esencial y multiplicará el crecimiento de nuestra compañía de forma sostenida en el tiempo.



Universidad de
SanAndrés

3. Diagnóstico

Para poder definir una correcta estrategia en el plan de marketing es necesario en primer lugar realizar un entendimiento de la situación de la empresa, tanto en factores internos como externos. Para desarrollar el diagnóstico de situación utilizaremos herramientas estratégicas, como el análisis FODA⁴⁸, la Matriz BCG⁴⁹, la matriz Ansoff ⁵⁰(anexo) y el análisis VRIO⁵¹.

3.1 Análisis FODA

Para comprender cuales son las principales variables que influyen en la actividad de una empresa es importante dimensionar su entorno y sus variables internas. Por eso se iniciará el diagnóstico de la empresa con el análisis FODA, donde se analizarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la compañía.

- Fortalezas:

- La dimensión de la empresa que hace que tenga un poder de negociación muy grande por sobre sus proveedores.
- El know how de la empresa en la industria a la vanguardia tecnológica de la industria a nivel mundial.
- Es el único competidor de la industria que posee todos los productos bajo una misma marca.
- Es la empresa con mayor desarrollo de canales digitales⁵² del mercado.

⁴⁸ Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas. El análisis es utilizado para el diagnóstico de una empresa en variables internas y externas.

⁴⁹ Matriz BCG: es una herramienta estratégica diseñada por Boston Consulting Group que es utilizada para realizar diagnóstico sobre la posición que se encuentre un producto en función a su Market Share y Crecimiento.

⁵⁰ Análisis Ansoff: es una herramienta diseñada por Igor Ansoff, utilizada para identificar oportunidades de crecimiento de una empresa.

⁵¹ Análisis VRIO: Valor, Rareza, Imitabilidad, Organización. Es una herramienta estratégica utilizada para diagnosticar ventajas competitivas de una empresa.

⁵² Canales Digitales: termino que refiere a penetración de App propia de autogestión y mayor penetración de compra por canales digitales.

- Líder en market share en dos, de las tres regiones del país, en el servicio Móvil. AMBA y Patagonia comparten el liderazgo con Claro.
 - Segundo competidor con mayor market share en el servicio de internet.
 - Único competidor de la industria con una OMV dentro del grupo y con una marca secundaria considerada “low cost”
 - OTT propia, con contenido exclusivo.
- Debilidades:
- Posee muy bajo market share en la región Norte que posee la mayor concentración de población en la Argentina. Por lo tanto, el mercado potencial disminuye por su alcance de red.
 - Muy baja penetración de televisión en el mercado en relación con sus competidores directos.
 - Servicio de internet concentrado en región AMBA únicamente. No poseen capilaridad en el resto del país.
 - Bajo nivel de despliegue de fibra como tecnología de internet. Solo posee un 30% de clientes con Fibra, el resto de los clientes poseen tecnología satelital o vía cobre. De los cuales solo el 25% pertenece a la base de la pirámide.
 - Tercera posición en Market Share del mercado móvil de la base de la pirámide y segundo en el resto de los segmentos de la pirámide.
- Oportunidades:
- Nuevas formas de consumir contenidos de video y nuevas plataformas de video.
 - Una sola propuesta de televisión prepaga en el mercado.
 - Aumento de contrataciones y uso de servicios digitales para adquisición de nuevos productos.
 - Aumento del consumo de servicios de telecomunicaciones por situación de Pandemia.
- Amenazas

- La unificación de las marcas del Grupo Clarín: Personal, Fibertel y Telecom, permitirá hacer descuentos cruzados y blindarán el hogar.
- Aparición de nuevas OMV en el mercado, como Verizon o que empresas digitales como Mercado Libre, lancen marcas propias.
- Cambios de consumo tanto en telefonía móvil como en hogar, en el post-pandemia.
- Caída de la actividad económica del país que impida el pago de servicios.
- Regulaciones contra la industria que no permitan aumentos de precios o impongan congelamiento de tarifas.

Como resultado del análisis FODA podemos definir distintas estrategias que se muestran a continuación como resultado del diagnóstico de las variables analizadas.

FO Estrategias Ofensivas:

- Al ser la única empresa con OMV y segunda marca, puede hacer estrategias de posicionamiento de una marca nueva yendo a buscar nichos de consumo, como por ejemplo es el segmento joven o el segmento 100% digital.
- Al ser líder en digitalización de clientes, puede reducir costos de atención lo que reduce costos de estructura y como consecuencia puede tener márgenes mayores, que permitirán realizar más inversiones o en su defecto propuestas de valor más competitivas de precio sin perder rentabilidad.
- Al tener una OTT propia puede tener alcance de televisión y con mucha más capilaridad, teniendo baja inversión de tecnología.

FA Estrategias Defensivas:

- Teniendo en cuenta la situación económica del país por la pandemia, el mercado tiende a consumir de manera prepaga para controlar gastos, por

lo tanto, robustecer la propuesta de valor del producto podría blindar clientes.

- Desarrollar la OTT para el segmento prepago blindaría clientes y podría insertar a la empresa en nuevos nichos de consumo.

OD Estrategias de Adaptativas:

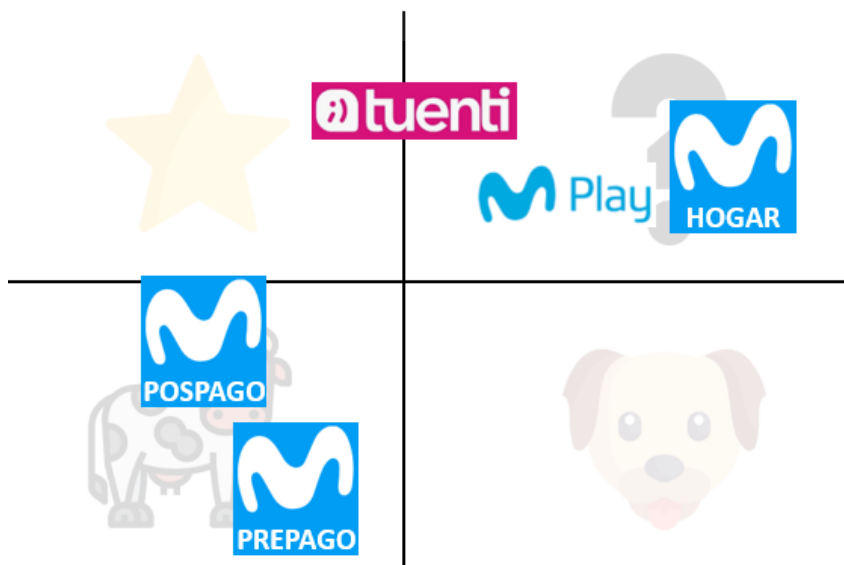
- Mantener competitividad atacando nuevos nichos más pequeños en volumen de mercado, como el segmento joven, digital, entre otros.

DA Estrategias de Supervivencia:

- Ser terceros en un el segmento móvil permite realizar ofertas más agresivas para ganar mercado.
- Penetrar en el mercado Norte del país por la alta concentración poblacional.

3.2 Matriz BCG

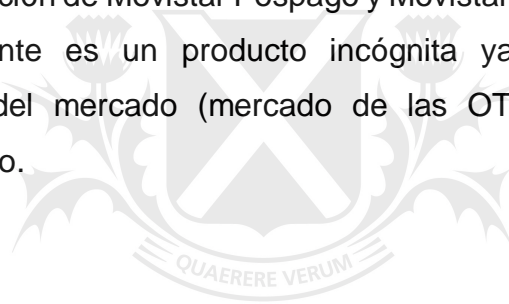
Para comprender el porfolio de productos actuales con una mirada estratégica, se utilizará la matriz BCG que permitirá entender el ciclo de vida y el análisis competitivo de cada uno de los productos que brinda la empresa.



Los productos actuales que posee la compañía son: producto Pospago (o con factura), Producto Prepago (sin factura), Producto Hogar (que incluye TV, internet vía fibra y cobre además de servicio de telefonía fija), Tuenti como producto de nichos y Movistar Play como servicio complementario al servicio de Hogar y de telefonía móvil Pospago. Para entender su posicionamiento dentro de la matriz BCG se analizará en función de su crecimiento y market share.

- Servicio Pospago: podría considerarse el producto vaca lechera de la compañía dado su estadio de crecimiento de mercado y market share de este. Actualmente el mercado que aborda este producto es un mercado ligeramente estancado en crecimiento (crece 0,001% mensualmente), que su mayor fuente de crecimiento es el de migración de clientes que consumen el servicio prepago. Sin embargo, el market share es alto llegando a ser el 2do competidor con una diferencia menor a 2 p.p del primero. Por lo tanto, ubicaremos el producto en el cuadrante de vaca lechera.
- Servicio Prepago: actualmente es un servicio que esta apuntado a la base de la pirámide. Es un mercado que no tiene tendencias de crecimiento y se mantiene constante en los últimos años, sin embargo, la participación del mercado del producto es alta, aunque es tercero entre sus competidores. Por esta razón, se concluye que es un producto que si bien es vaca lechera (por su market share y crecimiento) es un producto que tiene menor importancia relativa en términos de generación de flujos en comparación con el producto Pospago.
- Tuenti: nace como una marca nueva dentro del grupo para abordar un target joven y digital, sin embargo, con el correr de los años desde su lanzamiento, fue creciendo en market share y desde el 2019 empezó un crecimiento exponencial tanto en market share como en facturación (6% de la facturación total). Por esa razón se lo posiciona como un producto que está migrando a estrella.

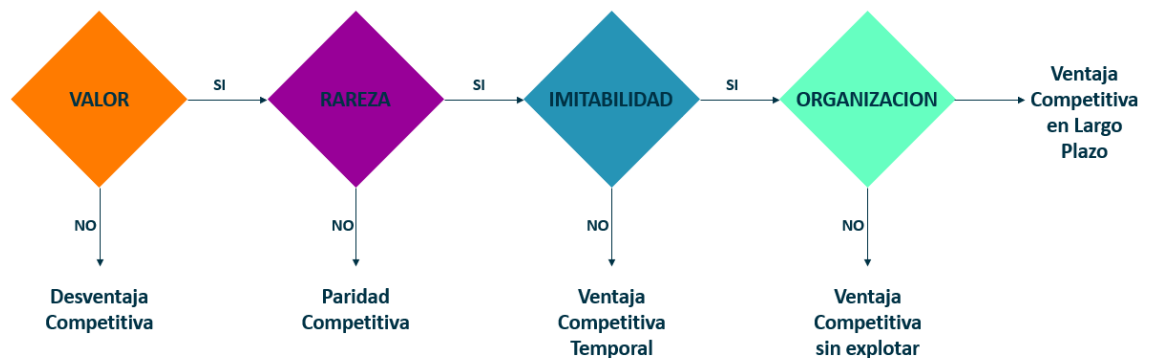
- Movistar Hogar: el producto hogar es un producto que se fue reinventando a lo largo de los años y por eso tiene un comportamiento cíclico dentro de la matriz BCG. Hace 25 años el producto hogar tenía su auge por el teléfono fijo, luego se reinventó y paso a ser el producto TV e Internet en Cobre o Fibra. Este comportamiento se debe a que se integran nuevos subproductos que van formando el producto total. Actualmente es el producto que se pretende que blinde el hogar. Sin embargo, aún está en un estadio de incógnita ya que habrá que entender cómo será la penetración en el mercado como propuesta integral.
- Movistar Play: por último, Movistar Play, el único producto que se incluye con la contratación de Movistar Pospago y Movistar Hogar. Es un producto que actualmente es un producto incógnita ya que no tiene gran participación del mercado (mercado de las OTTs) pero si tiene un crecimiento alto.



Universidad de

3.3 Análisis VRIO

Para finalizar el diagnóstico actual de la empresa y su posición estratégica en la industria y en el mercado se utilizará el análisis VRIO que permite diagnosticar los recursos de la compañía y las ventajas competitivas que esta posee.



El esquema plantea interrogantes que permiten avanzar en el siguiente paso según si la respuesta al interrogante es positivo o negativo. Los siguientes interrogantes son:

- ¿Puede la empresa capitalizar una oportunidad o neutralizar una amenaza externa con sus recursos?
- ¿Está el control de los recursos en manos de unos pocos?
- ¿Es difícil de imitar y habrá una desventaja significativa en los costos para una empresa que intenta obtener, desarrollar o duplicar el recurso / capacidad?

- Valor: la empresa posee recursos valiosos, desde recursos humanos (equipos de IT especializados, equipos técnicos de Red, especialistas en negocio, dentro de algunos rubros) hasta recursos físicos (antenas de red, inmuebles y capilaridad, por ejemplo). Esto la posiciona por sobre los competidores más pequeños y con barreras de entrada de difícil ingreso al mercado. Por lo tanto, podría decirse que tiene la capacidad y recursos para afrontar los desafíos de la industria.

- Rareza: Movistar es una empresa líder en la industria de telecomunicaciones. Teniendo en cuenta que la industria que se compone de más de 1400 empresas que proveen un servicio de telecomunicaciones, el nivel de recursos está expresamente dividida en unos pocos, por lo tanto, se puede considerar, que a nivel industria, es una empresa con rareza por lo tanto podría pasar al interrogante siguiente.

- Imitabilidad: Dentro de la industria podría decirse que los productos son similares y no hay una ventaja diferencial entre sus competidores. Esto se debe a que los servicios brindados son muy similares, lo que diferencia entre competidores es la capacidad, alcance y capacidad de servicio que estos pueden dar a sus clientes. Por lo tanto, dentro del análisis VRIO no podría avanzar en el próximo interrogante.

Como conclusión de este análisis se concluye que Movistar actualmente aporta un valor diferencial y tiene recursos que son compartidos por pocos competidores, sin embargo, a la hora de analizar la semejanza con sus

competidores directos se puede ver que hay similitud que evidencia una competitividad temporal para la empresa. Este análisis complementa el resto de las herramientas utilizadas previamente y deja evidencia que Movistar es una empresa con una ventaja competitiva grande actualmente, pero si quiere permanecer de esta manera deberá seguir evolucionando e invirtiendo en recursos.



Universidad de
SanAndrés

4. Estrategia

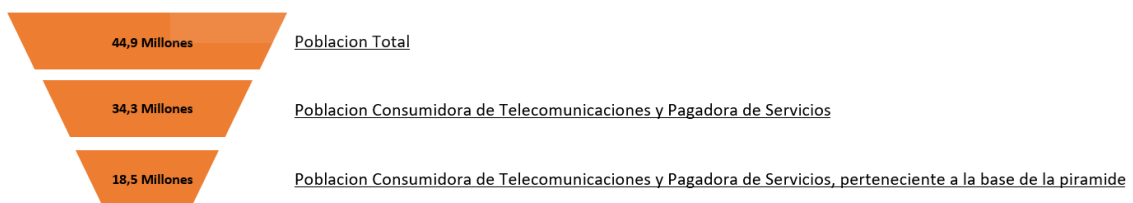
Comprendiendo el diagnóstico total de la compañía, tanto en los factores externos y como los internos, desde los recursos y ventajas competitivas que esta posee, se diagramará la estrategia para afrontar el desafío de desarrollar el plan de marketing integral para la base de la pirámide para el 2021-2022.

4.1 Segmentación y Targeting

Para definir una correcta estrategia de abordaje de clientes, se dividirá al mercado en los distintos segmentos y se elegirá un target de clientes para poder potenciar la competitividad de la compañía y aumentar su rentabilidad.

La segmentación de clientes se realizará en función de sus ingresos, dicho de otra manera, dividiremos por nivel socioeconómico. Como se mencionó anteriormente, según el estudio realizado por la consultora Opinaia, existe una gran porción de la población que pertenece a la base de la pirámide (54% de la población total). De esta porción el 77% del total es mayor a 25 años y paga por sus propios medios el servicio de telecomunicaciones.

En el siguiente gráfico se muestra el segmento de la población que se analizará.



Par este segmento se estima un crecimiento de un 11% para los próximos 10 años⁵³, adicionalmente cabe destacar que es un segmento que con la pandemia se amplió, generando una aceleración de la proyección.

⁵³ "Población" <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/population/index.html>

Por eso vemos una oportunidad en abordar un target de clientes dentro del segmento de la base de la pirámide:

- Aquellos clientes que actualmente poseen consumos de telefonía Móvil no consumen internet por cable y consumen televisión.

Como ya se estudió previamente el consumo de Internet en el hogar en este segmento de la sociedad tiene un nivel bajo de penetración y el consumo de televisión tiene una alta penetración en el mercado: 98%⁵⁴ de los hogares D1/D2 poseen al menos un televisión y el 83%⁵⁵ de éstos tiene televisión paga.

Actualmente las únicas dos propuestas integrales para los hogares son de Movistar y Telefónica (Cablevisión y Personal). Sin embargo, ninguno de ellos hace foco en el segmento D1/D2 dado que son propuestas que son atadas a facturas (el 70% segmento suele consumir servicio prepago) y con valores de ticket que superan los \$3000 (representaría un 10% del ingreso promedio de este segmento). Por otro lado, Direct TV es el único que ofrece un servicio de televisión prepaga, pero eso implica la instalación de una antena y además no provee servicio móvil.

El target final será abordar a aquellos clientes pertenecientes a la base de la pirámide, que no estén adheridos a facturas, que prioricen controlar sus gastos en todos los servicios de telecomunicaciones, alcanzando un universo potencial máximo de 15 millones de clientes a nivel nacional.

⁵⁴ Becerra, Martin. Bieda, Tomas. Bizberge, Ana. Gadano Julian. Marino, Santiago. Mastrini, Guillermo. Miranda Rodriguez, Carla. Perea, Raul. (2013) "Consumos y usos de Television", Argentina. (Consultado el 4/4/2021)

⁵⁵ "Penetracion de TV Paga por NSE" (2017)

<https://web.archive.org/web/20170907233218/http://www.lamac.org/argentina/metricas/total-por-nse/>

4.2 Propuesta de Valor y Posicionamiento

Para diagramar la propuesta de valor y el posicionamiento y su abordaje en la base de la pirámide se utilizarán algunas herramientas estratégicas que nos permitirán entender que ventajas competitivas posee como empresa y como puede aportarle valor a su target objetivo.

El modelo de propuesta de valor que se desprende del modelo Canvas de Osterwalder.

Previamente se realizará un mapeo de aquellas ventajas que podrían ser diferenciales a las de los competidores, a modo de resumen de lo realizado en el diagnóstico y analizado en la segmentación y targeting.

Actualmente Movistar como empresa posee ventajas competitivas que se tratan por separado como pueden ser su OTT Movistar Play, líder en Market Share en ciertas regiones del país, líder en digitalización de clientes o su OMV Tuenti. Sin embargo, si se puede lograr potenciar todas estas variables en una propuesta de valor única para atender a un target de clientes podrá competir con diferentes empresas de la industria con un único producto que se adapte a las necesidades de diferentes clientes. Además de contar con una estructura de recursos, tanto técnicos como humanos que podrían potenciar al máximo la propuesta de valor que aborde el segmento.

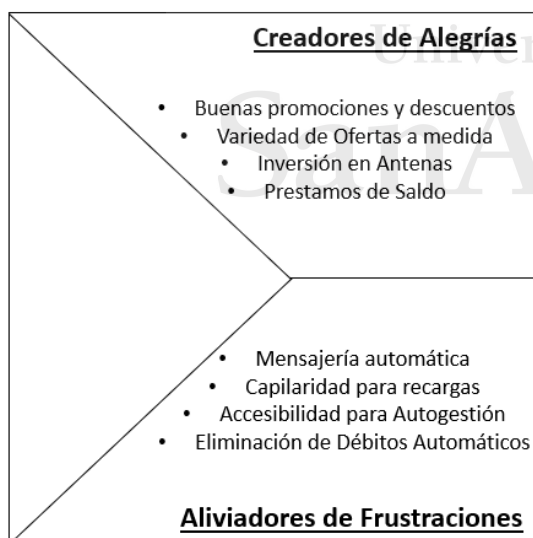
4.2.1 Propuesta de Valor de Osterwalder

Para poder visualizar cuales son las palancas que deberíamos aprovechar de la propuesta de valor, primero se debe identificar cuáles son las alegrías y frustraciones del segmento para luego potenciarlas y transformarlos en productos que se adapten a sus necesidades.

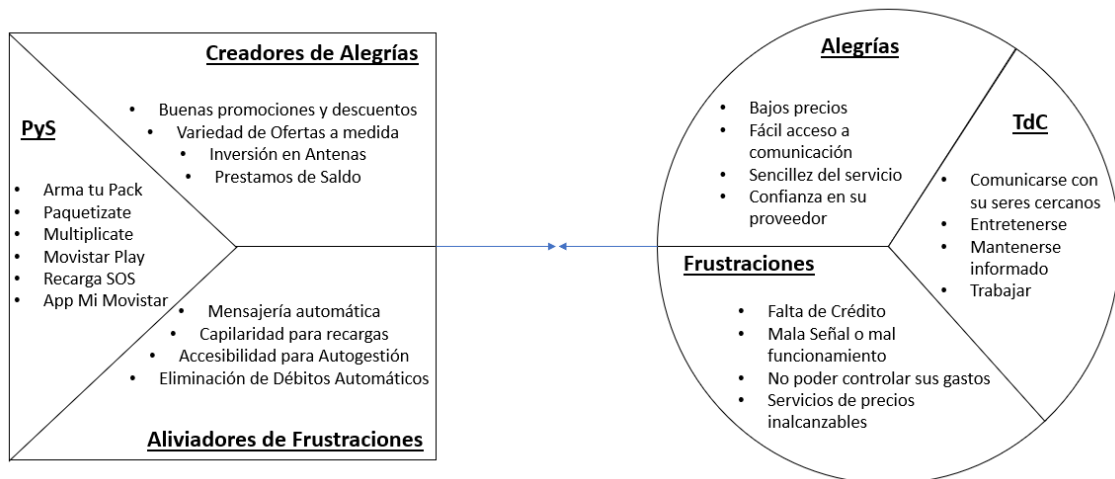
De esa manera en el siguiente grafico se realiza un esquema de cuáles son las frustraciones, alegrías y trabajo de los clientes:



Tomando esos puntos de dolor y de alegría que se identifican en el segmento de clientes, se proponen los creadores de alegrías y aliviadores de esos puntos de dolor para entender finalmente con que productos y servicios se podrán satisfacer esas necesidades



Finalmente, para terminar de entender que ofrece Movistar como empresa a este segmento de clientes con su producto prepago, se mapean los productos y servicios para satisfacer su demanda.



La propuesta que logre “blindar” el hogar de la población, ofreciendo un servicio unificado para las familias pertenecientes al segmento de la base de la pirámide, se deberá apalancar en el producto prepago sobre el concepto de sencillez, control y optimización de gastos. Movistar podrá lograr este objetivo por las fortalezas y oportunidades que tiene como empresa, teniendo en cuenta que es la única que actualmente posee OTT propia, un producto prepago con market share suficiente y la penetración de televisión en el mercado que existe actualmente.

El punto para trabajar es, encontrar un producto único con una experiencia clara y que integre toda la propuesta de valor hoy ofrecida para el segmento, teniendo en cuenta que actualmente no hay ningún competidor directo que ofrezca un servicio único para todo el segmento.

5. Objetivos y Metas

Teniendo en cuenta el desafío de unificar la propuesta de valor de Movistar para el segmento de la base de la pirámide, es necesario traccionarlo con un crecimiento de los principales indicadores de negocio.

Variables Cuantitativas:

- Incremento en un 9% la facturación y ticket del segmento
- Incremento en un 8% usuarios únicos
- Incremento 7% captación de nuevos clientes
- Aumento 250.000 clientes Movistar Play
- Incremento Market Share 2p.p

Variables Cualitativas:

- Incrementar Top of Mind de Movistar en los clientes del segmento
- Incrementar el volumen de clientes de la base de la pirámide con una propuesta integral de telecomunicaciones.

6. Modos de Acción

Para poder diseñar una propuesta de valor con acciones específicas se realizará un análisis sobre las 4Ps del marketing. De esta manera se podrá entender de manera concreta cual será el Mix de marketing ideal para poder llevar a cabo la propuesta de valor analizadas anteriormente.

6.1 Producto

El servicio prepago es el que está orientado para este segmento de la pirámide, pero dentro de este hay diferentes maneras de consumir el mismo.

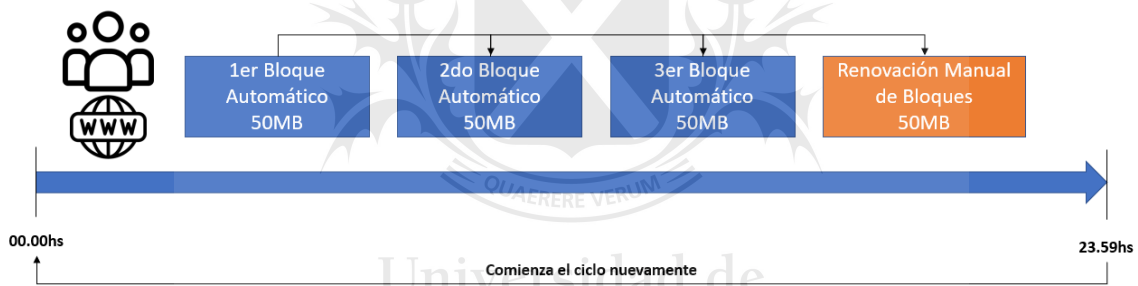
La manera más habitual de adquirir el producto prepago para servicio móvil es en los puntos de ventas mixtos como son los kioscos, comprando una SIM Card. Una vez realizada la compra, mediante el proceso de nominación un cliente debe poner a nombre de una persona física el servicio⁵⁶. Luego de pasar por un proceso instantáneo de validación el cliente ya tiene disponible el servicio para recibir llamadas y SMS. Sin embargo, para poder realizar consumos salientes debe realizar lo que se denomina una recarga. Esto implica cargar dinero dentro de un monedero (la vigencia del dinero dentro del monedero es 180 días (el cual podrá ser utilizado para consumir de dos maneras:

- Consumos Full Price:
 - o Esto implica realizar los consumos a precios default del plan prepago. Que se dividen en tres componentes.
 - Voz: Se cobra los primeros 30 segundos de llamada saliente independiente si la duración es menor a 30 segundos y pasados este tiempo, se cobra por segundo de llamado.
 - Mensajería: Tienen un precio fijo por 140 caracteres
 - Internet: la oferta de internet del servicio prepago consta de bloques de 50mb diarios a un precio determinado. Esto quiere decir que, ante el intento de navegación de parte de un cliente, desde las 00hs, automáticamente se activara la

⁵⁶ Ver Ley de Nominatividad. PESTEL

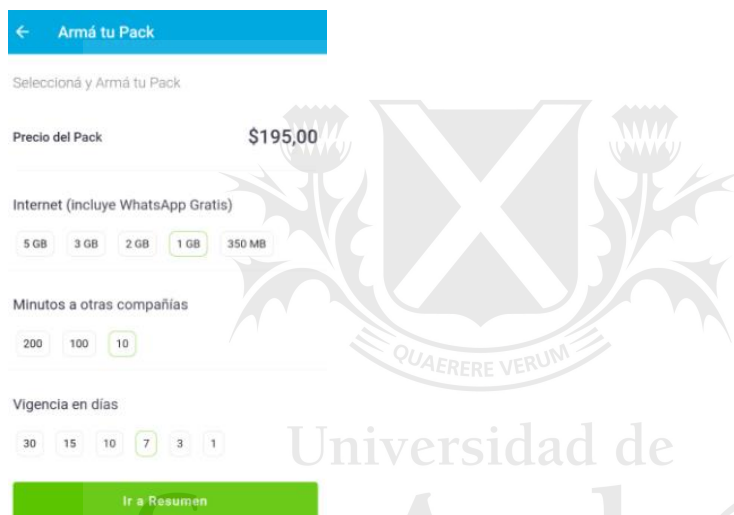
oferta de datos de 50mb y entrara en la modalidad de renovaciones automáticas hasta las 23.59. A las 00hs vuelve a comenzar el ciclo. Existen 3 modalidades de renovación de bloques automáticos. El default del plan son tres bloques automáticos (dos renovaciones automáticas) pero se puede realizar el cambio a dos bloques automáticos (una renovación automática) o un bloque automático (sin renovación). Una vez finalizado los bloques automáticos se puede acceder a la oferta renovando los bloques de manera manual.

Para simplificar el entendimiento de la operatoria se esquematiza en el siguiente gráfico:



- Consumos en Promociones: Actualmente dentro de la cartera de ofertas existen 3 maneras de consumir con promociones en prepago Movistar y sus nombres comerciales son los siguientes:
 - o **Multiplicate:** esta oferta consiste en multiplicar montos fijos de recargas, por factores fijos de multiplicación por una vigencia fija. Por ejemplo, \$300 x9 obteniendo \$2700 por 20 días, \$250 x8 obteniendo \$1600 por 10 días, \$200 x7 obteniendo \$1400 por 7 días, etc. Con el nuevo crédito (denominado comercialmente crédito promocional) se puede realizar los mismos consumos que pagando full Price.
 - o **Paquetizate:** es la oferta que provee bundles de minutos, SMS y datos a un precio fijo y una vigencia fija. Por ejemplo, se puede comprar un pack de 2gb por 7 días, 100 minutos por 3 días o 300 SMS por 1 día.

- Arma tu Pack: es la única propuesta digital only que tiene el servicio prepago en Movistar. La única manera de contratarlo es mediante la App Mi Movistar y se caracteriza por ser una oferta Taylor Made. Esto significa que permite a sus clientes seleccionar la cantidad de minutos, internet y vigencia que ellos precisen. Es la única oferta flexible que el producto prepago posee y es 100% customer centry, ya que permite al usuario adecuar su promoción, a sus consumos con una interfaz gráfica sencilla y de fácil contratación. Para simplificar la comprensión del producto se muestra la pantalla de elección de consumos.



Explicado el servicio prepago y sus formas de consumos se explicará cual es el funcionamiento de la OTT de la compañía, Movistar Play. Este producto brinda una experiencia multidispositivo, esto implica que puede consumirse desde un celular, televisión, Tablet o PC. Las formas de contratación actualmente son por diversos canales, digital, call center, centros de atención, entre otros, pero solo está disponible para aquellos clientes que consuman el servicio de televisión o pospago. El servicio tiene dentro de sí, las diferentes ofertas de consumo por paquetes de contenido. En primer lugar, existe el servicio gratuito que únicamente tiene consumo exclusivo de Movistar, TV Pública, La Nación + y alquiler de películas. Luego ya tiene contenido pago que se divide por tipo contenido y productoras. Actualmente cuenta con los siguientes packs:

- Pack Tele: contiene 97 canales, que incluye canales de aire, de deportes, películas y documentales entre otros.
- Pack Fútbol: incluye 2 canales de deportes para visualizar el fútbol argentino
- Pack HBO: contiene 4 canales exclusivos de HBO además del contenido de series dentro de la aplicación de HBO Go.
- Pack Amazon Prime: acceso al contenido brindado por Amazon Prime.
- Pack Mórbito TV: acceso al contenido del aplicativo Mórbito TV, que tiene como género principal terror.
- Pack STARZ: contiene 106 canales adicionales y el contenido exclusivo dentro de STAR Premium.

Una vez definido los productos actuales, se realizará un proceso de unificación de productos disponibles dentro de la compañía, que permitan brindar un servicio unificado de telecomunicaciones. De esta manera si se fusiona el producto prepago con Movistar Play se obtendrá un único servicio que brinde, televisión, internet, llamados y mensajería.

Realizando la unificación de estos dos productos podemos simplificar la manera de consumir de los clientes del segmento, intercambiando la instalación de una antena, de un codificador o de cableado de diferentes tecnologías, por la compra de un chip en un kiosco ofreciendo todos los servicios en uno.

Sin embargo, si el producto no se unifica de la manera correcta, no se podrá apoyar sobre los drivers principales del cliente que son el precio y la sencillez de experiencia para control de gastos. Tomando la premisa que Arma tu Pack es el producto que tiene mejor experiencia por su fácil contratación y su adecuación a los consumos del cliente, se incluirá dentro de este producto el servicio de Movistar Play.

La manera en que se incluirá es como una opción más de elección de consumos con la misma vigencia que el resto de los servicios. De esta manera el cliente, por ejemplo, podrá seleccionar si quiere consumir televisión por cable, en

combinación con 1GB, 10 minutos de voz por 7 días, podrá hacerlo. Todo dentro de una misma pantalla con una única interfaz gráfica donde podrá visualizar el precio de selección.

A modos de esquema de como seria la experiencia de contratación se muestra a continuación las pantallas de selección.



Lo que permite esta experiencia unificada es poder visualizar en tiempo real la cotización de los diferentes servicios por separados o incluso unificados como un bundle.

Para posicionar el producto se elegirán las dos variables más importantes para el segmento de la base de la pirámide: el control de gastos y el precio. Aprovechando la usabilidad simple de contratación del producto en una interfaz gráfica única, donde el precio se puede visualizar solo con seleccionar la vigencia y los atributos, se colocará el producto en la mente de consumidores, como un producto de bajo costo que se adecua a las necesidades y presupuesto de cada cliente.

Por último, denominaremos como “Arma tu Pack Total” al producto, mostrándolo como una evolución del producto tradicional y con el concepto que queremos transmitir de comunicación total.



Universidad de
SanAndrés

6.2 Precio

Teniendo en cuenta que el precio es el driver más importante para el segmento, la estrategia de precios seleccionada es de vital importancia para la competitividad de la propuesta de valor.

Para comenzar el análisis de precios es importante comprender algunas premisas:

- 1) La primera es que hay 16.945 combinaciones de contratación que un cliente puede seleccionar, teniendo en cuenta que puede combinar atributos de telefónica móvil, servicios de Movistar Play o combinar cualquiera de estos.
- 2) La segunda, cuando un cliente compra mayor volumen de un atributo, vigencia o realiza una combinación de dos atributos se le debe aplicar un descuento para traccionar el upsell y el desarrollo del producto. Por ejemplo, 1GB x 7 días puede salir \$100 pero 2Gb x7 días saldría \$180 (un descuento de un 20%).
- 3) La política de descuentos mencionados en el punto uno se aplica por un lado para atributos de voz, internet y vigencia y por otro lado los servicios de televisión. Sin embargo, si se compra un producto de internet y uno de televisión se realizará un descuento de un 10% sobre el precio final. Por ejemplo, si un cliente compra datos y minutos obtiene un 10% y si suma el pack tele obtiene un 10% de descuento adicional.

Teniendo en cuenta estas premisas se diagramará un esquema de precios que sea competitivo con el mercado y que al mismo tiempo permita tener márgenes para ganar rentabilidad. En el anexo se mostrarán los calculo realizados por precio unitario de servicio contratado

A continuación, se detallará cómo será el esquema de descuentos para cada variable, tomando la premisa de transparencia y sencillez del producto en cuanto a precios.

Consumos Móviles

Se comenzará con el ejercicio de Pricing para el servicio de datos y voz por una vigencia determinada, con la misma lógica para todas las casuísticas posibles.

Datos y Minutos Only

Se toma como base de Pricing el pack de 350MB por 1 día, que es \$47 (\$/MB 0,13) ya que es la opción mínima de consumo para un cliente prepago dentro de la oferta completa de productos.

Tomando estos valores, se realizará un descuento sobre el precio de los volúmenes mayores de manera escalonada para las opciones de, 1GB, 2GB, 3GB.

Quedando de la siguiente manera:

	Descuento
350MB	0%
1GB	-10%
2GB	-20%
3GB	-30%
5GB	-40%

Se aplicará la misma lógica para los minutos tomando como base de calculo 10 minutos por 1 día el cual tiene un costo de \$40 (\$/MIN 4,0). Se aplica un descuento incremental a medida que se compran opciones mas grandes de minutos con un gran aumento en los descuentos.

	Descuento
10 MIN	0%
100 MIN	-50%
200 MIN	-60%

Minutos y Datos combinados

Para simplificar la operatoria y traccionar la bundlización de consumos se realizará un descuento incremental de un 20% si un cliente compra ambos atributos al mismo tiempo.

Por ejemplo, si un cliente compra un pack de 10 minutos por 1 día le saldría \$40. Si comprase un pack de 350 MB por 1 día le saldría \$47. Sin embargo, si compra ambos packs al mismo tiempo obtendría un descuento de 20% teniendo un costo final de $\$70 = (\$40 + \$47) \cdot 0,8$

Consumos de Television

Para continuar con el análisis de Pricing del nuevo producto, analizaremos los descuentos otorgados por la obtención de productos de televisión. Se realizarán descuentos incrementales por la obtención de los diferentes productos y por la contratación de mayores vigencias.

Product Only por vigencias

Partiendo de la base de precios de contratación diaria de los diferentes servicios de televisión que se evidencia a continuación se obtendrán descuentos por contratación de vigencia más largas.

	Precio del Pack x 1 día
Pack Base	\$ 9,0
Pack Tele	\$ 90,0
Pack Star	\$ 13,0
Pack HBO	\$ 33,0
Pack Amazon Prime	\$ 15,0
Pack Morbido	\$ 10,0
Pack Futbol	\$ 44,0

Teniendo en cuenta el valor de contratación por un día, se aplica la siguiente reglas de descuentos por duración del pack y a medida que un cliente elija opciones de mayor duración obtendrá los siguientes descuentos:

1 DIA	0%
3 DIAS	-10%
7 DIAS	-20%
10 DIAS	-30%
15 DIAS	-40%
30 DIAS	-50%

Y a modo de ejemplo mensualmente quedaría con los siguientes valores:

Pack Base	\$ 135	$\$9 * 30 * 50\%$
Pack Tele	\$ 1.350	$\$90 * 30 * 50\%$
Pack Starz	\$ 195	$\$13 * 30 * 50\%$
Pack HBO	\$ 495	$33 * 30 * 50\%$
Pack Amazon Prime	\$ 225	$\$15 * 30 * 50\%$
Pack Mórbido	\$ 150	$\$10 * 30 * 50\%$
Pack Futbol	\$ 660	$\$44 * 30 * 50\%$

Combinaciones de Productos de Television

Para incentivar el uso de combinatoria de productos y realizar una comunicación más sencilla a la hora de lanzar el producto se realizará un descuento escalonado por contratación de servicios. De esta manera el cliente podrá probar diferentes combinaciones, con transparencia en los precios y con control de los gastos realizados. Quedando la escalera de descuentos de la siguiente manera:

-15%	2 servicios
-20%	3 servicios
-25%	4 servicios
-30%	5 servicios

-40%	6 servicios
------	-------------

Combinaciones de Productos de Television + Telefonía

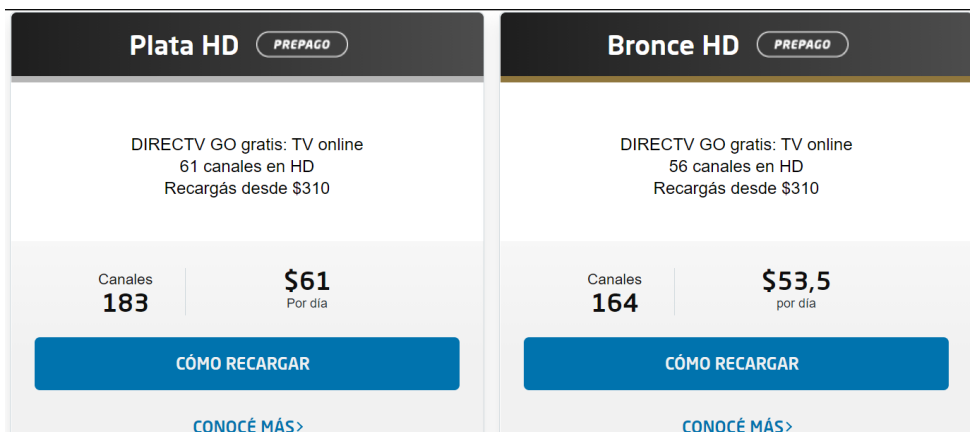
Por último, si un cliente contrata servicios de telecomunicaciones y telefonía obtendrá un descuento incremental de un 10%. De esta manera si un clientes selecciona todas las opciones de mayor vigencia y mayores atributos (5GB+200min+todos los paquetes de TV) estaría abonando un monto \$2.366.

Como conclusión de la estrategia de precios a medida que un clientes vaya contratando mayor cantidad de servicios por mayores vigencias obtendrá descuentos mayores obteniendo una propuesta de valor competitiva a nivel mercado.

Análisis de Competencia

Si bien no existe un producto integral de servicio de telecomunicaciones para comparar, podríamos realizar bench de productos similares en los competidores de la industria.

El primero es Direct TV que con su producto de Television prepaga aborda de manera directa al mismo segmento de la pirámide que nuestro producto. Ellos cuentan con una propuesta de dos planes de consumo diario o mensual.



Plata HD	Bronce HD
<p>DIRECTV GO gratis: TV online 61 canales en HD Recargás desde \$310</p> <p>Canales 183</p> <p>\$61 Por día</p> <p>CÓMO RECARGAR</p> <p>CONOCÉ MÁS></p>	<p>DIRECTV GO gratis: TV online 56 canales en HD Recargás desde \$310</p> <p>Canales 164</p> <p>\$53,5 por día</p> <p>CÓMO RECARGAR</p> <p>CONOCÉ MÁS></p>

Si bien en el precio unitario son más competitivos que nuestra producto diario, exigen una recarga mínima de \$310 además de necesitar un kit de instalación para consumir el producto que implica, una antena, un codificador y un control

remoto el cual tiene un costo promedio de \$2.000. No solo tienen un entry level alto, sino que no tienen descuentos escalonados por vigencia de recargas, lo que hace que un cliente no genere upsell y en el plan mensual sea un producto más costoso que nuestra plan mensual.

En el caso de Personal y Cablevisión, no apuntan al mismo segmento de clientes, pero si pudiera considerarse que tienen productos similares por la oferta de cable y planes de datos ofrecidos. Telecom como grupo tienen una oferta de descuentos cruzados entre productos de la misma compañía, dejando en un precio de \$1.295 un plan de 5Gb y minutos ilimitados por 30 días + una oferta de Television por cable básica de \$1.902, dejando un precio total de \$3.297.



Universidad de
SanAndrés

6.3 Canales

La estrategia de canales para nuestro producto se centrará en la distribución de SIM Cards, ya que será la herramienta tecnológica que le permitirá a Movistar llevar a cabo la estrategia de servicio integral de telecomunicaciones al mercado objetivo. Como se mencionó previamente el 98% de las ventas chips prepago se realiza en el canal mixto, como pueden ser kioscos o multimarca.

Con la estrategia de canales se busca masificar y tener la capilaridad de necesaria para que el producto tenga presencia en todo el país. El modelo de distribución actual cumple esas condiciones por lo tanto se procederá a describir el mismo

Actualmente el producto prepago Movistar tiene una estrategia de distribución indirecta a través de distribuidores exclusivos a nivel país. La estructura de distribución está dividida en 42 distribuidores que se reparten el país en 230 cuadrantes. La distribución se realiza en conjunto entre vendedores del distribuidor con los denominados ejecutivos zonales pertenecientes a la nómina de Movistar. Estos recorren 50 mil puntos de venta a nivel país (sobre un total de 70 mil) con objetivos de reposición de stock, validación de materiales de comunicación como stickers o POP y pago de comisiones a los kiosqueros que cumplan objetivos.

Para poder dimensionar los costos que lleva asociado la distribución de chips a lo largo del país se listará la cadena de valor de una SIM card desde su compra hasta que llega a la mano de un clientes. La compra de SIM cards se realiza de parte de Movistar por 54 centavos de dólar que son entregados al distribuidor sin costo para su gestión logística. El distribuidor a través de sus vendedores distribuye el producto por los kioscos del país dejándolo sin costo a los kiosqueros para que estos puedan percibir el 100% de la ganancia del producto vendido. Según estrategia de incentivos del canal comercial los mejores puntos de ventas tienen un esquema comisional de hasta \$100 por chip vendido. Por último, el kiosquero vende el chip a un cliente a un precio promedio de \$100 (dado que no hay un precio de venta unificado al público). Una vez que el cliente obtiene la SIM card, este la recarga para hacer uso de los servicios que la

compañía provee y el distribuir percibe el 50% de las recargas realizadas por los clientes en los 1ros 7 meses de vida, con un tope de \$230.

El siguiente esquema muestra el proceso de distribución de chips Movistar Prepago:



Por último, existe un canal de venta de chips más pequeño que el mayorista mencionado anteriormente. El canal que se denomina internamente como e-commerce a través de la web propia de Movistar, donde se venden chips con distribución indirecta también, pero con Andreani como distribuidor. Actualmente representa el 2% de las ventas del producto, esto se debe a que es un canal de venta que existe hace un año y medio por la baja adopción que tiene la digitalización en el segmento. A pesar de tener un baja penetración de Flow share este reduce los gastos de distribución ya que el gasto de envío por chip es de \$130. Sin embargo, para traccionar el canal e-commerce hay grandes gastos de inversión en publicidad que actualmente no pueden competir con los gastos de distribución mayorista. Actualmente cuenta con un CPA de \$700 cuando en comparación con un distribuidor se le paga en promedio \$200 por chip.

6.4 Comunicación

En lo que refiere a material de comunicación, habrá que tener en cuenta que es un nuevo producto que abordará a clientes de Movistar pero que tiene foco en captación de un segmento de clientes. Por lo tanto, es necesario que tenga la masividad suficiente para posicionar al producto y llegar a los objetivos planteados.

Mensaje

Utilizaremos en el claim de “Ahora con Armá tu Pack Total es más fácil mantenerse conectado”. Con esto buscamos posicionar el producto como una oferta integral donde la sencillez prevalece, por la valoración que tiene en el segmento.

Mix de Medios

Para generar la masividad que el producto necesita para tener adopción y penetrar en el mercado, es necesario tener presencia en las plazas más importantes del país, así como en los medios más relevantes. El Mix de medios se verá compuesto de la siguiente manera y realizaremos una apertura en cada uno para explicar cada medio:

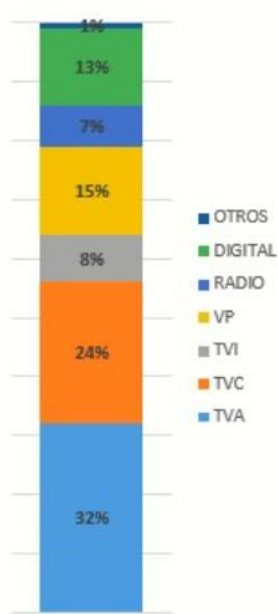
- TV abierta: tanda publicitaria, publicidad no tradicional y barrida (Telefe, Canal 13, América Television, Canal 9, A24)
- TV cable: tanda publicitaria, publicidad no tradicional y barrida (TN, C5N, Crónica TV, Fox Sports, Fox Channel, TNT, Space, TyC, Cinemax, ESPN)
- TV Interior: tanda publicitaria, publicidad no tradicional y barrida (Canal 9 – Resistencia, Canal 8 -Córdoba, Canal 12 -Córdoba, Canal 13 - Corrientes, Canal 3 -Rosario, Canal 5 -Rosario, Canal 11 De Salta, Canal 13 -Santa Fe, Canal 8 -Tucumán, Canal 10 -Tucumán, Canal 7 -B. Blanca, Canal 9 - Bahía Blanca, Canal 9 – Chubut, Comodoro Rivadavia, Canal 8 -Mar Del Plata, Canal 10 - Mar Del Plata, Canal 7 -Mendoza, Canal 9 – Mendoza, Canal 7 - Neuquén - Alto Valle, Canal 10 - Rio Negro- Gral. Roca, Canal 8 - San Juan)

- Prensa: se realizará un comunicado por prensa para anunciar la primer solución integral para el segmento de la base de la pirámide
- Digital:
 - Performance: Mobile, Social (Facebook e Instagram), Video (YouTube) Search (Google)
 - Branding: Display, Mobile, Social, Video (YouTube, Twitch, TikTok), Search (Google)
- Vía Pública: vía pública abierta, séxtuples, CPM y chupetes, en las siguientes plazas, Centro Resistencia, Centro Córdoba, Peatonal Corrientes, Rosario centro y alrededores, La Plata centro, Mar del Plata centro y periferia, Mendoza centro, AMBA y primer Cordón Conurbano)
- Radio: vorterix, publicidad no tradicional, metro, la 100, radio Disney, aspen, 40 principales (para generar branding y posicionamiento del producto) + radios regionales
- Diarios: La razón, El Argentino, Diarios regionales.
- Canjes: Influencers
- POP: se colocará material en todos aquellos kioscos que vendan SIM cards Movistar. Como se mencionó en el apartado de canales, aproximadamente 50 mil kioscos a nivel nacional.

En el anexo se adjunta el Mix de medios con ubicaciones puntuales por medio.

Presupuestos

En cuanto a lo que será la pauta publicitaria se requerirá un presupuesto de campaña de 112 Millones de pesos de los cuales se utilizarían 17 Millones en gastos de producción de materiales, y el resto se destinará a la inversión en medios.



Teniendo en cuenta el contexto de pandemia y de posibles restricciones de circulación se recomienda invertir mayor presupuesto en TV, Radio y Marketing Digital concentrando el 70% del Mix.

7. Analisis Económico Financiero

Para el análisis financiero se tomarán premisas sobre eventos y lanzamientos realizados en el pasado, además de los estudios realizados previamente. Finalmente, para validar la rentabilidad del proyecto se analizarán indicadores financieros, ROI, VAN, TIR, y dentro de los económicos se analizará el ROMI. Algunos comentarios para el análisis de estas variables:

- Se trabajará sobre los ingresos y egresos incrementales generados
- El proyecto se evaluará de manera mensual durante 2 años.
- Se trabajará con la tasa del tesoro de Estados Unidos (15%) para evaluar la viabilidad financiera del proyecto
- Se tomará el dólar divisa \$101.

En primer lugar, se analizarán las ventas del producto, tanto en volumen monetario como en cantidades. Para poder calcular el volumen de venta y el precio se tomaron 3 universos de clientes que consumirán el servicio.

1. Aquellos que consumían el producto Arma tu Pack previo al lanzamiento y adoptan Movistar Play dentro de la nueva propuesta de valor.
2. Aquellos clientes que no consumían ninguna de las propuesta, pero por el lanzamiento empiezan a consumir ambas. Dentro de este universo se encuentra la captación de nuevos clientes.
3. Los clientes que no consumían y ahora consumen solo Movistar Play, asumiendo que consumen con WIFI en el hogar y no necesitan comprar datos, por lo tanto, no tienen el descuento.

Premisas:

Para estimar el primer universo se realizó una estimación de cuanto es la penetración de Movistar Play en los otros productos Movistar y se asume que aquellos clientes que consumen Arma tu Pack tendrán una penetración similar.

Para el segundo caso se dividió en dos casos. Aquellos clientes que son Movistar y no consumen Arma tu Pack y la captación de nuevos clientes. En el caso de

los no clientes se tomó el volumen de captación que tuvo Movistar Play, en otros mercados proporcionalmente al mercado target, captando clientes a lo largo de los primeros 12 meses. Para el caso de los clientes que ya pertenecen a la compañía, pero no consume el producto Arma tu Pack, se tomó el cambio de Mix de productos que se realiza con un nuevo lanzamiento apalancado con publicidad masiva.

Por último, aquellos clientes que comprarían el producto, Movistar Play únicamente, se toma el porcentaje de clientes con internet en el hogar pertenecientes a la base de la pirámide (25% posee internet en el hogar).

En el siguiente cuadro se muestra cuantos clientes se captan en promedio por año para cada universo.

	Año 1	Año 2
Cliente que usaba ATP y ahora suma MP	41.636	72.403
Cliente que NO usaba ATP y ahora suma MP+ATP	55.549	121.011
Cliente que solo usa MP	10.409	18.101

Una vez analizado y calculado los clientes potenciales que consumirán el servicios, se analizó el gasto mensual que se realiza sobre los productos de manera aislada, según el Pricing propuesta y cuanto con la política de descuentos. Obteniendo los siguientes precios para cada clúster de clientes:

Gasto Mensual Clientes que usaba ATP y ahora suma MP	\$ 758
Gasto Mensual Cliente que NO usaba ATP y ahora suma MP+ATP	\$ 978
Gasto Mensual Cliente que solo usa MP	\$ 858

Para calcular el volumen de ventas se tomó la frecuencia promedio de uso de Arma tu Pack ya que está alineado con la frecuencia de recarga con los clientes de la base de la pirámide, obteniendo como resultado 2,58 compras realizada

por un cliente, por mes del servicio. Por lo tanto, multiplicando la frecuencia de compra por la cantidad de clientes, obtenemos el volumen promedio de venta mensual de las diferentes combinaciones:

	Año 1	Año 2
Ventas que usaba ATP y ahora suma MP	107.225	186.461
Ventas que NO usaba ATP y ahora suma MP+ATP	143.056	311.643
Ventas que solo usa MP	26.806	46.615

Lo que respecta a costos del producto, se asume que el mantenimiento de antenas y despliegue de red se mantiene constante. No obstante, al disponibilizan un producto de video, el consumo de datos aumenta, por lo tanto, el costo de megas en volumen también aumenta. Para estimar el consumo se calculó el consumo promedio de datos dentro del producto Arma tu Pack, multiplicado por el costo de 1 mega (0,055 \$/MB), multiplicado por el aumento de consumo de video que se realiza cuando se visualiza un video. De esta manera obtenemos un costo variable que a medida que se venden mayor cantidad de unidades el costo de navegación aumenta.

Con los datos mencionados previamente podemos obtener el margen bruto del proyecto.

Análisis Económico Financiero				
Ventas		N1	N2	Total
Ventas Brutas		USD 7.343.126	USD 14.618.772	USD 21.961.898
Ventas Netas		USD 6.068.699	USD 12.081.630	USD 18.150.329
Unidades Vendidas		3.325.053	6.536.626	9.861.678
Precio Promedio Neto		USD 21,78	USD 22,19	USD 44
Descuentos Comerciales	0%	USD 0	USD 0	USD 0
IIBB	5%	-USD 303.435	-USD 604.081	-USD 907.516
Total Ventas Netas		USD 5.765.264	USD 11.477.548	USD 17.242.813
Costos				
Producto / Servicio		USD 4.613.660	USD 9.069.862	USD 13.683.522
Total Costos		USD 4.613.660	USD 9.069.862	USD 13.683.522
Margen Bruto		USD 1.151.604	USD 2.407.686	USD 3.559.291

Para continuar con el análisis de rentabilidad se incorporarán los gastos operativos, que trae aparejados el proyecto.

Como el análisis se realiza marginalmente, no se incorporan gastos adicionales en conceptos administrativos, de comercialización, logística y depreciaciones. El único gasto incremental que se incluirá es el de la campaña publicitaria masiva y luego el presupuesto “always on”.

En el cuadro que se muestra a continuación puede observarse el resultado proyectado para el nuevo negocio

Análisis Económico Financiero				
Ventas		N1	N2	Total
Ventas Brutas		USD 7.343.126	USD 14.618.772	USD 21.961.898
Ventas Netas		USD 6.068.699	USD 12.081.630	USD 18.150.329
Unidades Vendidas		3.325.053	6.536.626	9.861.678
Precio Promedio Neto		USD 21,78	USD 22,19	USD 44
Descuentos Comerciales	0%	USD 0	USD 0	USD 0
IIBB	5%	-USD 303.435	-USD 604.081	-USD 907.516
Total Ventas Netas		USD 5.765.264	USD 11.477.548	USD 17.242.813
Costos				
Producto / Servicio		USD 4.613.660	USD 9.069.862	USD 13.683.522
Total Costos		USD 4.613.660	USD 9.069.862	USD 13.683.522
Margen Bruto		USD 1.151.604	USD 2.407.686	USD 3.559.291
Gastos				
Comercialización		USD 0	USD 0	USD 0
Administración		USD 0	USD 0	USD 0
Logística		USD 0	USD 0	USD 0
Depreciación	-	USD 0	USD 0	USD 0
Marketing		USD 812.903	USD 838.710	USD 1.651.613
Total Gastos Operativos		USD 1.109.677	USD 838.710	USD 1.948.387
Utilidad Operativa (EBIT)		USD 41.927	USD 1.568.977	USD 1.610.904
Impuesto a las Ganancias	30%	USD 12.578	USD 470.693	USD 483.271
Utilidad Neta		USD 54.505	USD 2.039.670	USD 2.094.175

Por último, para analizar la rentabilidad financiera del proyecto se deberá realizar el cash Flow de ambos años y además sumar las inversiones realizadas para el desarrollo del proyecto.

Teniendo en cuenta que la premisa inicial fue la de no se realizan inversiones en antenas ni mantenimiento de estas, la única inversión que se realizara, es la de desarrollos de IT, que implica desarrollos en el backend y frontend de la aplicación Mi Movistar.

El precio de desarrollo para el proyecto es de 860 mil dólares, que se pagarán al finalizar el proyecto. Por lo tanto, el pago en el flujo de dinero aplicara en el mes N0. De esta manera con la inversión realizada y los ingresos generados después de impuestos y gastos, la rentabilidad proyectada del proyecto es:

VAN: USD 735.140

TIR: 57%

ROMI: 116%

ROI: 85%

De esta manera se concluye que el proyecto es rentable tanto económica, como financieramente.

8. Conclusiones

A partir del análisis realizado se evidenció un gran potencial en lo que es la base de la pirámide tanto a nivel mundial, como en Latinoamérica. A pesar de ser un segmento de la sociedad que posee bajo nivel de ingresos, el volumen de personas que pertenecen al segmento los posiciona como un segmento rentable para las empresas. También se pudo establecer que a pesar de poseer bajos recursos, una vez satisfechas las necesidades básicas de supervivencia, el acceso a tecnologías es un gran punto de interés.

Abordando el sector de telecomunicaciones a nivel local, se analizó un mercado regulado y que, si bien existen más de 1500 empresas de telecomunicación, el 90% del mercado está captado por unas pocas empresas, caracterizándose como un mercado oligopólico.

Para profundizar el análisis del segmento, se realizaron entrevistas para entender motivos de utilización del servicio, donde se los insights principales son: la necesidad de mantenerse comunicado con sus seres cercanos y el entretenimiento. También se mostró en todos los casos, altos niveles de sensibilidad a variaciones de precios, la sensibilidad a poder controlar los gastos realizados y que ambos son drivers de elección a la hora de elegir un producto y proveedores de telecomunicaciones.

Una vez analizado el mercado, la situación actual a nivel competitivo y a los clientes que consumen el servicio, se realizó un diagnóstico con herramientas estratégicas para poder detectar puntos de dolor y ventajas competitivas que pueden potenciarse para otorgar una mejor propuesta de valor para el segmento. Como principales fortalezas y oportunidades, se destaca la ventaja que tiene Movistar como único competidor del mercado con una propuesta integral (Televisión, Internet, línea móvil y línea fija, OTT propia) para sus clientes bajo la misma marca y que existe un segmento de la pirámide que no estaba siendo abarcado por ninguna propuesta de valor.

Apalancado sobre el diagnóstico se definió una estrategia, que apunte al segmento de la base de la pirámide, específicamente al target que consume televisión y que paga la línea móvil. De esta manera se diseñó una propuesta de valor que pueda satisfacer ambas necesidades con una experiencia sencilla, clara y que permita al usuario tener un control de sus gastos, sin facturas ni cobros automáticos.

A la hora de realizar el Mix de marketing se hizo foco en el producto y su usabilidad integrando dos productos que la compañía posee dentro de su propuesta. Se integró el producto Movistar Play con la oferta Arma tu Pack perteneciente al producto prepago. De esta manera un cliente puede acceder a todos los servicios que la compañía provee si necesidad de realizar instalaciones de antenas, ni facturas que pagar a fin de mes. Con una política de descuentos que permita al usuario controlar los montos a destinar para el servicio, se creó una propuesta integral, de fácil acceso en diferentes puntos de venta del país y con una comunicación que permite dar a conocer el producto.

Por último, se analizó la rentabilidad del proyecto, teniendo en cuenta que tiene una inversión inicial grande en desarrollos de IT para poder disponibilizar la plataforma dentro de la aplicación Mi Movistar, obteniendo resultados positivos en KPI's financieros y económicos. Obteniendo un VAN positivo, una TIR mayor a la tasa de descuento, un periodo de repago de 9 meses y un ROMI superior al 110%.

De esta manera podemos concluir que es un proyecto rentable para la compañía, con una propuesta de valor diferencial e integral, que potencia todas las fortalezas que tiene Movistar como empresa, satisfaciendo necesidades y colocando al cliente en el centro.

Bibliografía

Ahonen, Tomi T. (2010) “The biggest Companies in Mobile”. Communities Dominite Brand. Cambridge.

Becerra, Martin. Bieda, Tomas. Bizberge, Ana. Gadano Julian. Marino, Santiago. Mastrini, Guillermo. Miranda Rodriguez, Carla. Perea, Raul. (2013) “Consumos y usos de Television”, Argentina.

Bhatt, Elhia. (2008) “Negocios en la base de la Pirámide”. Compromiso Empresarial. India

Carney, Brian T. (2008) “BOP Spending on Information and Communication Technology” World Resources Institute.

Cervilla, María Antonia; Puente, Raquel. (2013) “Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide” Venezuela.

Foncuberta, Tomas Tomeo. (2011) “La relevancia de la base de la pirámide en la economía mundial. Empresas privadas y nuevos modelos de negocios”. Barcelona

Hammond, A, Kramer, W, Tran, J, Katz, R; Courtland Walker (2007) “The Next 4 Billions: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid” World Resources Institute.

Jiménez, Claudia Nelcy; Castellano, Oscar. (2013) “Consideraciones sobre la valoración tecnológica en la base de la pirámide”. Colombia

Prahalad, C.K.; Hart, S. (2000) “The Fortune at the bottom of the Pyramid”, Strategy Business. Michigan.

Vera, Maria Belen. (2016) “Negocios en la base la pirámide en las TICs. Inclusión digital e innovación en servicios asequibles” Tesis de Graduación UDESA. Argentina

Velazquez, Guillermo Angel (2015). “Geografía y Calidad de Vida en Argentina”, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Argentina

“Delivering of the Sustainable Development Goals: The Inclusive business approach” (2016). World Business Council For Sustainable Development. Ginebra

“El nivel socioeconómico en la Argentina: Estructura y Caracterización”. Consultora Opinaia (2020). Argentina

"Mercado de Telefonía Móvil" (2020). Consultora Kantar Group. Argentina

“Penetración de TV Paga por NSE” (2017). Consultora Kantar Group. Argentina

“Population” (2021) Organización de las Naciones Unidas.

“Proyecciones Nacionales” (2010). INDEC. Argentina

“Radiografía del Mercado Móvil en Argentina” (2021) GSMA Intelligence. Argentina

“World Bank Forecast Global Poverty”. (2015) Banco Mundial de Datos ORG, Washington

Anexo

Flow de Medios



Flow Arma tu Pack
Total.xlsx

Pricing



Pricing V2.xlsx

Análisis Económico Financiero



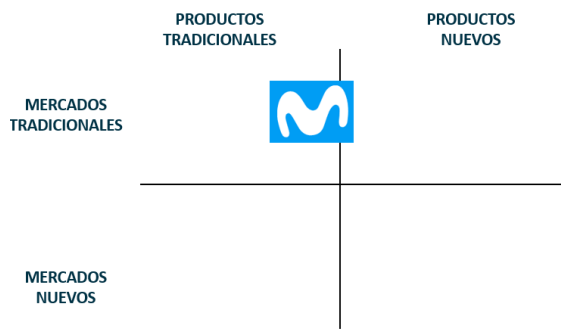
Analisis Economico
Financiero.xlsx

3.1.2 Análisis ANSOFF

Para continuar con el diagnóstico de la situación actual de la empresa utilizaremos la matriz ANSOFF que nos permitirá entender a donde apuntar la estrategia competitiva de la compañía, teniendo en cuenta el mercado y los productos que comercializa.

Movistar como empresa de tecnología suele mantenerse en la vanguardia de productos nuevos, sin embargo, de manera cíclica crea nuevos productos que luego se transforman en productos tradicionales. Un ejemplo podría ser los espectros de banda⁵⁷ que a medida que son lanzados en el mercado son considerados productos nuevos, pero con el paso del tiempo se transforman en commodities convirtiéndose en productos tradicionales. Por eso como empresa debe estar innovando constantemente para mantenerse competitiva. En cuanto a mercados, al ser un servicio masivo, habitualmente los mercados potenciales, son la población total del país. Por esa razón es una empresa que se ubica en crear penetración de mercado con los productos que son habituales mientras que en diferentes verticales desarrolla productos nuevos.

⁵⁷ Espectros de banda: Se refiere a las generaciones de datos móviles, 2G, 3G, 4G, 5G.



Sin embargo, en la actualidad los mercados que son abarcados con diferentes productos se mantienen constantes en el tiempo y en los últimos años existe una competencia de precios que es nociva para la industria. Por lo tanto, debemos posicionar a la empresa en nuevo cuadrante para poder salir de la situación competitiva de precios.

Para eso desarrollaremos a lo largo de este plan de marketing, un plan de posicionamiento estratégico de la empresa, en la cual se pueda competir en los mercados tradicionales con productos nuevos con el cliente como foco de análisis.

