

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS FINAL

CASO ACÁDEMICO

"Competitividad de una Pyme del interior de Santa  
Fe en un escenario de apertura y desregulación  
para el Triple Play"

**Fecha:** Julio 2012

**Maestrando:** Lic. Pablo Galliari

**Director:** Dr. Guillermo Armelini

**Co-Director:** CPN Cristian Milocco

# ÍNDICE

<b>Parte 1: Desarrollo del caso académico WILTEL</b>	
<b>Introducción:</b> Witel: Desafíos de crecimiento en el contexto del triple play	4
Industria de Telecomunicaciones en Argentina	5
El Triple Play	6
¿Que pasaba antes de la salida de la nueva ley de medios?	7
El mercado potencial del triple play	7
Competencia y gestión de clientes	8
Competencia local/regional	10
Witel: Operador integral de comunicaciones	10
Clientes Witel	12
Segmento de clientes	13
Mix de marketing Witel	13
El desafío	14
<b>Anexos del caso</b>	
Anexo 1: Datos del mercado de telecomunicaciones argentino	16
Anexo 2: El triple play en Latinoamérica	18
Anexo 3: Consumo en pesos de telecomunicaciones en Argentina	20
Anexo 4: Información sobre cuotas de mercado en tecnologías de comunicación e información en Argentina	21
Anexo 5: Datos financieros de los principales competidores	22
Anexo 6: Cadena de valor del sector de comunicaciones	24
Anexo 7: Oferta de la competencia	25
Anexo 8: Witel, información corporativa	26
Anexo 9: Datos financieros	28
Anexo 10: Cartera de productos	29
Anexo 11: Estrategia de comunicación	30
Anexo 12: Referencia de precios (año 2010)	32
Anexo 13: Mercado potencial por localidades	33
<b>Parte 2: Notas de instructor</b>	
Sinopsis	38
Estimación de mercados	38

Clasificación por zonas y localidades	40
Propuesta de crecimiento	43
Valor del cliente	44
Estimación del valor actual del cliente	45
Estimación del mercado potencial	47
Posicionamiento de marca y Diferenciación	48
Mix de marketing	50
¿Qué pasó realmente?	51
Conclusiones finales	52
Bibliografía recomendada	54
Autorización de la empresa	55

## **WILTEL: Desafíos de crecimiento en el contexto del triple play**

¿Será el *triple play* una oportunidad o una amenaza?. Esta pregunta daba vueltas por la cabeza del directorio de la empresa Witel, una organización dedicada a prestar servicios de telecomunicaciones en la zona centro de la provincia de Santa Fe, que se encontraba analizando las implicancias de la nueva ley de medios- sancionada el 10 de octubre del 2009- que incluía un esquema tarifario que permitía a las cooperativas prestar servicios de Internet, Telefonía y Televisión.

Ricardo Pérez, gerente comercial de la empresa, pensaba que en principio el *triple play* aportaba grandes ventajas a Witel: podía brindar un mejor servicio a sus clientes, armar productos de acuerdo a los gustos y posibilidades económicas de cada persona y amortizar mejor sus inversiones en redes por mayor uso. Por otra parte, el nuevo marco regulatorio generaba un entorno jurídico propicio para empresas pequeñas como Witel, porque impedía que las grandes organizaciones de telecomunicaciones (Telecom y Telefónica) pudieran comercializar productos bajo la normativa del *triple play*.

Sin embargo, era razonable pensar que esta situación no podría durar mucho. En todos los países europeos, en varios asiáticos y en USA el *triple play* era una realidad desde hacía muchos años. En todos ellos, sin excepción, no estaba vedada la competencia a ningún operador, y las grandes empresas de telecomunicaciones participaban activamente del negocio. El directorio de Witel era consciente que, desde el momento en que se dejara participar a las telefónicas, habría seguramente una lluvia de ofertas agresivas en precio, que no sería fácil de enfrentar para una empresa pequeña.

Un estudio reciente de la consultora “Analogías” relevó que en cinco años de aplicación real, la base de usuarios del servicio de *triple play* pasaría de 130.000 a 1 millón, para lo cual la base de clientes debería duplicarse anualmente. En el mismo estudio se mencionaba que los operadores con mayor aceptación de parte de los consumidores como proveedores de los tres servicios eran las telefónicas, justamente aquéllas a las que la regulación les impedían brindar televisión. La principal razón dada por los consumidores era que éstas contaban con robustas tecnologías, lo que garantizaba fiabilidad en la continuidad del servicio.

En este marco, el Directorio de Witel pensaba que era el momento de “ponerse los pantalones largos”. Aprovechar la oportunidad del contexto le permitiría crecer en la región, en la provincia, y quizás también a nivel nacional. Sin embargo, había mucho por hacer todavía. Era necesario pensar cómo segmentar la base de clientes de acuerdo con esta nueva realidad, cómo fijar las tarifas, cómo trabajar con nuevos socios comerciales, principalmente cooperativas de telecomunicaciones ubicadas en pueblos aledaños y finalmente, lo más difícil: cómo hacer que la marca trascendiera su ciudad natal y se posicionara exitosamente en otras ciudades cada vez más grandes.

## INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES EN ARGENTINA

El mercado argentino de telecomunicaciones, específicamente el de las empresas telefónicas, se conformó como un sector monopólico. Sobre fines de la década del 40 se creó ENTEL, la empresa estatal de telecomunicaciones, único proveedor en el país. A fines de los 80 el sector vivió un profundo cambio a partir de la privatización de ENTEL, que dividió la operación de telecomunicaciones en zonas exclusivas para los ganadores del proceso de privatización: Telefónica, la zona sur del país y Telecom, la zona norte. La demanda insatisfecha por el deficiente servicio de ENTEL, sumado al abaratamiento de costos por el uso de nuevas tecnologías, produjo una explosión en la demanda de telefonía fija. Durante la década del 90 otras tecnologías de comunicación fueron ganando pulso en el mercado. El cable se popularizó a fines de los 80, la telefonía celular comenzó en 1989 y experimentó un crecimiento masivo a partir del año 1998, y finalmente el acceso a Internet comenzó a masificarse a partir de la segunda mitad de los 90.

A partir del año 1999 comenzó un proceso de desregulación que permitió la libre operación de empresas de telecomunicaciones en lo vinculado a telefonía fija. Previamente se había liberado lo que antes se denominaba “transmisión de datos”, y actualmente es conocido como “Internet”. Por su parte la televisión y la telefonía móvil continuaron concentradas o virtualmente monopolizadas. Esta convergencia en algunos servicios aceleró el proceso de masificación de las tecnologías de información y comunicación, y consolidó el poder de gestión de los grupos más importantes en telecomunicaciones que nacieron en la década de los 90.

Hacia el año 2009, existían en Argentina más de 10 millones de viviendas y 2,3 millones de conexiones de banda ancha en el segmento hogar. Se estimaba que para el 2010 serían 4 millones. Durante el segundo semestre del 2008 se sumaron más de 500 mil conexiones de banda ancha y 1,06 millones de conexiones se adicionaron en el último año. El mercado experimentó un crecimiento del 61% durante el año 2007. En el último año el mayor crecimiento en las conexiones se registró en el interior del país, con un 75%, en tanto que el crecimiento en el AMBA fue del 57%. La tendencia del mercado indicaba que la oferta comercial existente seguiría incrementando la velocidad mínima debido a las presiones de la demanda en cuanto a necesidades de ancho de banda y por el nivel de competencia de los mercados (ver **Anexo 1**).

En este contexto, la industria de telecomunicaciones y de entretenimiento experimentó una vertiginosa convergencia. Los grandes operadores de telecomunicaciones y varios grupos multimedios se integraron hacia adelante y hacia atrás en nuevos negocios que le permiten controlar todo el ciclo de la cadena de valor (**Anexo 6**).

## El *triple play*

En octubre de 2009 se sancionó la nueva ley de medios audiovisuales que reglamentó y reordenó la distribución y el negocio de los medios audiovisuales (TV y radios). La ley de medios comprendía a todas las empresas audiovisuales y de radiodifusión, es decir, canales de televisión de aire y pagos (como el cable) y las radios. Las productoras que generaban señales de televisión (como TN o C5N) o contenidos (como los que, por ejemplo, hace Ideas del Sur) deberían registrarse y tener una licencia. También las agencias de publicidad.

Uno de los aspectos más salientes de la nueva ley fue la regulación del llamado *Triple Play* (telefonía-internet y TV, todo en un mismo servicio), un negocio estimado en 9 mil millones de pesos al año para ese momento.

Servicio	Gs. mensual	Hogares	Gs. Total mensual	Gs. Total anual	Gs. Sin IVA
Triple play	\$225	2.000.000	\$450.000.000	\$5.400.000.000	\$4.462.809.917
Doble play	\$144	3.000.000	\$432.000.000	\$5.184.000.000	\$4.284.297.521
Total		5.000.000	\$882.000.000	\$10.584.000.000	\$8.747.107.438

Fuente: Carrier & Asociados, Telecomunicaciones Residenciales 2009, Buenos Aires

La oferta conjunta de los servicios de cable, Internet y telefonía ya era una realidad en muchos países (**Anexo 2**). En Argentina enfrentaba una traba legal para algunos de los potenciales jugadores, principalmente las operadoras de telefonía que no podían transmitir en directo contenido de televisión. Sin embargo, en los hechos, la regulación no impedía la implementación del *triple play*. Así, algunas empresas de cable como Telecentro, en Bs As y Supercanal, en Mendoza, ofrecían banda ancha y telefonía en un mismo paquete.

Si bien el *triple play* presentaba grandes ventajas para los operadores, como por ejemplo, el aumento del valor individual por cliente y la reducción de *churn* (rotación de clientes que se van a la competencia), era necesario enfrentar varios desafíos para su correcta implementación:

- El nivel de exigencia de los consumidores aumentaría con el *triple play*.
- La tecnología todavía era incipiente y podía presentar más fallas técnicas que cada uno de los tres servicios ofrecidos por separado.
- La complejidad para el soporte técnico se incrementaba con el número de aparatos que se conectan al servicio en cada vivienda, lo que generaba dificultades en el diagnóstico de problemas técnicos y requería de un soporte técnico más especializado.

- En el caso de las operadoras telefónicas, la incorporación de contenidos en su oferta era también otro reto clave para el desarrollo del *triple play*, ya que deberían desarrollar habilidades en la adquisición y gestión de contenidos digitales.

### **Ahora bien, ¿qué pasaba antes de la salida de la nueva ley de medios?**

- No existía la posibilidad de nuevas licencias (las existentes están concentradas por los multimedios a partir de su posición dominante en los contenidos en vivo y fútbol)
- Los operadores de cable podían brindar telecomunicaciones. La ley es asimétrica: los cables pueden competir con las telefónicas, pero las telefónicas no pueden ingresar al negocio del cable.
- Los “dueños” de los contenidos (fútbol, señales en vivo: Tinelli, Susana) dominan a los distribuidores de señales. Éstos no tienen poder de negociación ante aquéllos.

### **El mercado potencial del *triple play***

A pesar del citado avance en el consumo de servicios de telecomunicaciones en Argentina (**Anexo 1**), una reciente encuesta revelaba una cierta reticencia a la receptividad de una oferta convergente que concentre los tres servicios en un único proveedor. En concreto, un 49% de los hogares relevados durante el año 2008 habían sido proclives al *triple play* frente al 58% un año antes. Sin embargo, los consumidores valoraban la simpleza de interactuar con un único proveedor y tener una única factura y el mejor precio final, que surge de la aplicación del *triple play*.

El estudio también mostraba que los consumidores eran mayormente indiferentes al tipo de proveedor que les resultaría más confiable para contratar servicios unificados (50% de los encuestados). Un tercio de los consultados preferían como proveedor de *triple play* a las empresas de telefonía, y por último, un 8% se manifestaba a favor de las empresas de cable. Otro informe de “Comunicaciones Residenciales 2009”, llevado a cabo por la prestigiosa consultora de comunicaciones Carrier y Asociados, sostenía que "la tendencia a elegir un proveedor que muestre robustez en su infraestructura se apoyaba en la necesidad de los clientes de contrarrestar lo que identifican como inhibidor natural del *triple play*: la caída del servicio" (1) (Carrier, 2009), pues esto equivaldría a quedar incomunicado.

<sup>1</sup>Carrier & Asociados, Telecomunicaciones Residenciales 2009, Buenos Aires

En el 2009 se estimaba que 2 millones de hogares argentinos consumían los tres servicios que conforman el *triple play*. Si se consideraban, además, a las personas que consumieran dos servicios (telefonía + Internet o telefonía + TV o Internet + TV), el mercado potencial estaría cerca de los 5 millones de hogares. A medida que más servicios un hogar contrataba, mayor era el gasto medio por servicio. La telefonía fija y la móvil eran los medios de comunicación más típicos, y los especialistas pronosticaban un irreversible proceso de fusión hacia la segunda tecnología (**Anexo 3**)

## COMPETENCIA Y GESTION DE CLIENTES

El proceso de adquisición y retención de clientes en los sectores de telefonía fija, móvil, televisión y acceso a Internet era bastante estándar. Por un lado, las compañías invertían en publicidad y otros medios de promoción para adquirir clientes. Se estima que el costo medio por adquisición de clientes era entre 5 y 7 veces el valor de facturación mensual. Para retener al cliente, la práctica habitual eran los contratos a cierto plazo (ejemplo, de 12 meses) y el uso de paquetes de productos que aumentaban los costos de cambio de proveedor para el cliente. A excepción de la telefonía móvil prepaga, la mayoría de los operadores tenían tasas de deserción anual de clientes (en inglés: *churn*) que oscilaban entre el 1 y el 20% anual (Ver **Anexo 5**).

### Telecom

Telecom es una empresa internacional que surge de un *joint venture* entre Stet Telecom y France Telecom. Comienza a operar en el país con la privatización de ENTEL, cuando ganó la concesión de la zona norte de Argentina. En un primer momento, y tras tomar una empresa en ruinas y sin capacidad de brindar servicios, Telecom realizó importantes inversiones que permitieron ofrecer un nuevo concepto de servicio telefónico, con facilidad de acceso para cualquier persona. Por las características monopólicas de la concesión tuvo un rendimiento financiero muy alto comparado con otros operadores internacionales. Sin embargo, con el correr de los años, esa dinámica calidad de servicio se fue deteriorando con inversiones en redes casi nulas, debido a la desregulación, congelamiento de tarifas a partir del año 2002 e incluso por acciones violentas (robos de cable, etc.). Así, en 2009 eran repetidos y numerosos los problemas de calidad de servicio y atención de reclamos, lo que generó una crítica general de clientes y medios de difusión que socavaron la imagen de la empresa. Como contrapartida, Telecom es una empresa con gran conocimiento del mercado, que los consumidores asociaban con “servicio telefónico” y que contaba con el respaldo financiero de un grupo internacional. En el año 2009 tuvo una utilidad neta de \$1.400 millones de pesos, un 46% más que en el 2008 (Memoria anual 2009).

Tanto Telecom como Telefónica se encontraban efectuando pruebas de *triple Play* desde hacía varios años, principalmente en la Ciudad de Buenos Aires. Los ensayos se realizaban sobre ejecutivos y empleados de las compañías debido a las trabas legales vigentes. A pesar de estos intentos, las telefónicas presentaban un gran desafío por el estado de sus redes. En líneas generales, el 70% de los clientes que las incumbentes poseían, aún eran servidos con redes de par de cobre, lo que imposibilitaría brindar *triple play* de forma inmediata y requeriría cuantiosas inversiones para modernizar el plantel exterior. Además, dado que no se les permitía comercializar los tres servicios por razones legales, las dos telefónicas gestionaron convenios con DirecTV para ofrecer un pack completo: Televisión, Internet y Telefonía (**Anexo 7**)

### **Cablevisión / Fibertel**

El Grupo Clarin, propietario, entre otras empresas, de Cablevisión y Multicanal (poseía el 70% del mercado de televisión por cable en Argentina) y de Fibertel, (la empresa que comercializaba servicios de Internet con tecnología *cablemodem*), era un importante competidor en el potencial mercado del *triple play*.

Fibertel experimentó un gran crecimiento desde el año 1997, fecha de inicio de sus operaciones, y se convirtió en la primera empresa del país en ofrecer en forma masiva la tecnología *cablemodem* para conectarse a Internet de banda ancha sin usar el teléfono. En el 2009 poseía más de 900.000 clientes del servicio de Internet, diseminados en más de 50 localidades dentro del territorio nacional, de las cuales 7 corresponden a la provincia de Santa Fe: Rosario, Santa Fe, Firmat, Funes, Rafaela, Cañada de Gómez y San Francisco.

A diferencia de los operadores de telefonía fija, Fibertel nació como una empresa “cablera”, por lo cual, con la legislación vigente se encontraría con la autorización legal de brindar *triple play*. A fines del 2009, Cablevisión tenía 7.5 millones de hogares en condiciones de brindarle servicio, 3.193.000 clientes de televisión, mientras que Fibertel tenía casi un millón de suscriptores.

### **Telefonía Móvil**

Las empresas de telefonía móvil: Claro, Personal Telecom y Movistar representaban una competencia muy importante. El sector de la telefonía móvil era el que presentaba el mayor crecimiento entre las tecnologías de comunicación e información (**Anexo 1**). En Argentina había más 40.000.000 de líneas activas en el 2009 y un mercado totalmente saturado en lo que respecta a nuevos clientes. Así, las campañas de estas compañías estaban orientadas a incrementar el ARPU (*Average*

*Revenue per user*) de sus clientes mediante la venta de servicios de valor agregado como SMS, MMS, descarga de contenidos y utilización de Internet a través del mismo dispositivo, o con módems de banda ancha conectables a una PC.

A fines del 2009 existían 685.000 suscriptores de Internet por banda ancha móvil (50% de incremento sobre los que había en junio del mismo año). De acuerdo con los especialistas, la calidad de navegación por módem de banda ancha no era la misma que la de un servicio de Internet convencional; sin embargo esa tecnología resolvía en parte las necesidades de comunicación de poblaciones a los que las incumbentes no llegan.

### **Competencia local / regional**

En muchas de las localidades donde Wiltel operaba (Sunchales, Sarmiento, Pilar, Esperanza, Sa Pereira, Humberto Primo, Grütly, San Carlos, Franck, Ramona, San Vicente, San Cristóbal etc.), existían pequeñas empresas locales o regionales, organizadas muchas veces en forma de cooperativas, que brindaban servicios de Internet y telefonía. Estos casos surgieron como respuesta a la falta de servicio telefónico de las incumbentes, que al no ver un mercado atractivo principalmente por tamaño, evitaban las inversiones en este tipo de localidades de baja densidad.

En general, los servicios brindados por estas cooperativas eran limitados y de baja calidad, con redes precarias, con un alto grado de obsolescencia de la tecnología base para la transmisión de información, y con rezago tecnológico respecto de las tecnologías puntas (por ejemplo el ADSL comenzó a comercializarse dos años después que en las grandes ciudades). Sin embargo, todas ellas cuentan con una historia de servicio y apego a sus clientes en sus respectivas localidades, lo que generaba en el consumidor local un alto nivel de fidelidad y por consiguiente tasas de *churn* prácticamente nulas.

### **WILTEL – OPERADOR INTEGRAL DE COMUNICACIONES**

Wiltel Comunicaciones nació en el año 2003 con el objetivo de brindar servicios telefónicos y de Internet a los vecinos de Rafaela. Esta empresa pertenece a Wilson Construcciones S.A, una empresa con más de 40 años de historia en el desarrollo de redes para telecomunicaciones (de voz, datos e imágenes), la que decidió proyectarse hacia adelante y competir activamente en este nuevo mercado.

Durante sus primeros seis años, Wiltel ha pasado de ser una empresa de características familiares a una organización profesional, en donde la capacitación y formación de sus recursos humanos son tomadas por el directorio como un factor

crítico y estratégico para el desarrollo y crecimiento futuro de la empresa. Desde su origen hasta el año 2009, el número de clientes de Wiltel llegó a 15.000 suscriptores. Fue la empresa privada regional con mayor dotación tecnológica, ya que contaba con 90 personas trabajando directamente en la organización (Ver **Anexo 8**).

El desarrollo de la oferta competitiva de Wiltel se basaba en una serie de perfiles que producían una sinergia en su gestión y respondían a las necesidades puntuales de los rafaelininos y otros habitantes de la zona de influencia, que no eran atendidas por los competidores:

#### *1. Una factura de teléfono más económica.*

Wiltel definió políticamente ofrecer sus servicios con reducciones en los precios -entre un 12 y 22% respecto de la competencia- y de acuerdo con el nivel de consumo.

#### *2. El detalle de facturas transparentes*

La empresa hizo hincapié en una factura simple y transparente que el cliente podría leer y donde están claramente expresados sus consumos. También se propuso ofrecer de manera más clara que su competencia la información acerca del pago de la factura, lugares habilitados y detalle de grabaciones impositivas.

#### *3. Un soporte tecnológico de alto nivel.*

Wiltel Comunicaciones contaba con un *switch* (central) de conmutación SIEMENS, de la cual existían sólo dos unidades en Argentina. Además, contaba también con diversos nodos remotos de última generación, que le permitían crecer garantizando servicios de calidad en toda la zona de cobertura, tanto en telefonía básica como en Internet. La empresa, además, tenía alianzas estratégicas con operadores internacionales (Ejemplo: “*Global Crossing*”) que les evitaba depender de las telefónicas. Finalmente, el respaldo de Wilson comunicaciones le garantizó acceder a un proveedor de infraestructuras que le permitió abaratar costos de instalación y de reparación.

#### *4. Una gestión flexible adecuada a los clientes.*

Wiltel contaba con una estructura de análisis de datos que le facilitaba analizar las facturas de sus clientes para generar planes al tiempo que lograr eficiencia en el uso de los servicios. Esta facultad se veía potenciada por la tecnología para el tratamiento de datos con la que podía generar múltiples tipos de planes sin saturar al

sistema de comunicación de la compañía. Así, cada cliente podía armarse su propio combo de productos de acuerdo con sus necesidades puntuales de comunicación, sin la obligación de optar por paquetes estandarizados. El grado de personalización de los servicios era muy valorado en el segmento corporativo.

#### 5. La cercanía como factor diferenciador clave.

Witel ofrecía un servicio de atención personalizada, por operador (y no por contestador automático), donde el cliente podía reclamar, consultar y sugerir. Este factor, a juicio de los directivos de Witel, era de uno de los ejes más valorados por los consumidores a la hora de evaluar un cambio de proveedor.

### CLIENTES DE WITTEL

Witel Comunicaciones contaba en 2009 con 15.000 clientes entre el servicio de telefonía e Internet, principalmente en la ciudad de Rafaela, Sunchales, Lehmann, Sarmiento, Pilar, Bella Italia, Sa Pereyra, Ramona, San Carlos. La tasa de adopción y penetración del servicio de Internet era aproximadamente del 40% (4 de cada 10 clientes de telefonía poseía también acceso de Internet) y este porcentaje se encontraba en franco crecimiento.

En la localidad de Rafaela, donde se concentraban las operaciones generales de la compañía, Witel no abarcaba el 100% de la ciudad, por lo que en las zonas donde prestan servicios las dos empresas (Telecom y Witel), la local tenía en promedio el 60% de aceptación.

En el momento de desarrollar el posicionamiento de Witel y de sus productos, se realizó una investigación sobre el mercado objetivo, en el que se indagó, entre otros puntos, los principales atributos que buscaban los potenciales clientes de un servicio de telefonía e Internet. Sobre una encuesta realizada a una muestra de más de 500 personas segmentadas en 4 grupos (Pymes, Profesionales, Comercios y Residenciales) se obtuvieron los siguientes resultados:

Mejores precios finales	<b>35%</b>
Misma calidad de servicio	<b>25%</b>
Atención personalizada	<b>19%</b>
Atención eficiente ante reclamos de servicio	<b>13%</b>
Amplitud de servicios sin costo	<b>8%</b>

**Base: 500 personas encuestadas**

## Segmento de clientes

Witel segmenta a sus clientes de igual forma que sus competidores, por categoría de cliente dentro de un mercado geográfico local, a saber:

- Residenciales.
- Corporativos.
- Profesionales y comercios
- Empresas (Grandes Clientes tipo A y tipo B)

El ARPU total promedio de la compañía en el 2009 era un 30% más alto que el informado por Telecom (contemplando para ambas empresas sólo los servicios de telefonía fija e Internet, ya que el servicio de telefonía móvil no era ofrecido por Witel aún), aunque variaba según el segmento de clientes. Dada la cercanía con los consumidores, el *Churn* era más bajo que el de sus competidores (Ver Anexo 9)

## MIX DE MARKETING WITEL

### Producto

Para el año 2009 Witel contaba con una oferta de productos basada en telefonía fija e Internet (Anexo 10). Según explicaba Roberto Pérez, Gerente Comercial de Witel *“La determinación de la oferta de productos y servicios Witel, se ha realizado en base al análisis de los siguientes puntos: concordancia con los ejes estratégicos, oferta de la competencia, transparencia, simplicidad en la oferta, y calidad técnica y humana en la prestación del servicio”*.

El 100% de las redes de comunicación de Witel se denominan de “nueva generación”, ya que están preparadas para la convergencia de servicios de Telefonía, Televisión e Internet en el momento en que la regulación lo permita. La empresa ofrecía productos de telefonía e internet, en paquetes separados, y un conjunto de servicios adicionales (identificador de llamadas, contestador, bloqueos, etc.). La oferta se diferenciaba entre soluciones residenciales, comerciales y corporativas. En las dos primeras la empresa ofrecía servicios de conexión a Internet y telefonía, mientras que a las empresas les brindaba soluciones a medida y tecnológicamente más complejas como accesos por fibra óptica, accesos inalámbricos WI-Max (para empresas en zonas alejadas a las redes de comunicaciones existentes). En el 2009, el plan de integrar servicios de televisión se encontraba en estudio, y según los directivos, no era factible incorporar este servicio hasta finalizado el 2010.

## Precios

La política de precios de Witel estaba determinada por los costos del servicio y fundamentalmente por los valores cobrados por la competencia, pues una de las políticas de la empresa era posicionarse como una alternativa más económica a la de los proveedores incumbentes.

Al igual que el resto de sus competidores, Witel ofrecía descuentos en el precio de sus productos cuando éstos se venden en conjunto, en contraposición a la venta individual de telefonía e Internet (Ver **Anexo 12** un comparativo de precios por servicios).

## Comunicación

La política de comunicación de Witel se caracterizaba por la austeridad en el presupuesto típico de una Pyme y por comunicar los valores que lo posicionaban como un jugador diferente: ser local, trato personalizado, asesoramiento y respeto por reclamos (**Anexo 12**)

La organización utilizaba todo tipo de medios para comunicar: prensa escrita local, radio, marketing directo, etc. Debido a la importancia de la confianza entre vecinos para propagar un producto en poblaciones pequeñas, la comunicación boca en boca es crítica. En este sentido, la empresa puso en funcionamiento un programa de referidos muy sencillo en su aplicación que funcionan sobre la base del ahorro para sus clientes a través de lo que se denomina “comunidades”: En cada localidad donde Witel provee servicios de telefonía, sus clientes pueden comunicarse totalmente gratis entre ellos, sin límites de tiempo, ni de horarios. Esto se transforma en una herramienta comercial que permite en cada venta recoger candidatos (familiares y amigos) a los cuales ofrecer el servicio y la oportunidad de integrarse a esta comunidad que se comunica entre sí a costo “0”.

## EL DESAFIO...

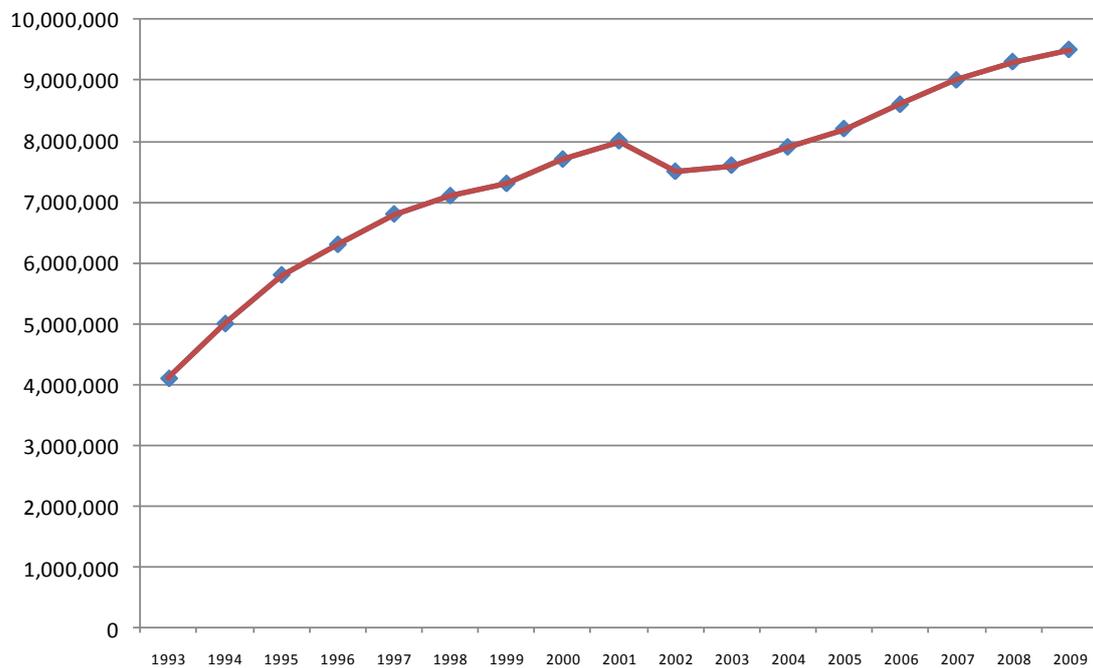
Lo hecho en estos seis años fue muy significativo, pero la oportunidad que presentaba el *triple play* era prácticamente un atajo para terminar de consolidarse y despegar para competir en las “grandes ligas”. Para ello Witel deberá tener en cuenta algunas cuestiones fundamentales: En primer lugar, debía ser más grande en menos tiempo, es decir, debía tener un crecimiento acelerado. Necesitaba además, incrementar la penetración de Internet banda ancha sobre líneas telefónicas y tener presencia en las ciudades más importantes de la región para “pisar” más fuerte.

Finalmente, era imprescindible incorporar nuevos servicios y tecnologías: *Softswitch*, nodos NGN, redes de fibra óptica.

El tiempo apremiaba y había que decidir sobre qué mercados crecer y penetrar, con que oferta de servicios y a qué precio. El mapa competitivo se presentaba difícil pero con muchas oportunidades (**Anexo 13**), había que diseñar una estrategia de crecimiento sustentable que permitiera a la organización hacerse grande de a poco. A los directivos de Witel les venía a la mente los casos de muchas cadenas de *retail* que habían nacido compitiendo con “gigantes” y se preguntaban si el camino que les tocaba a ellos para atacar a los grandes debería ser el mismo.

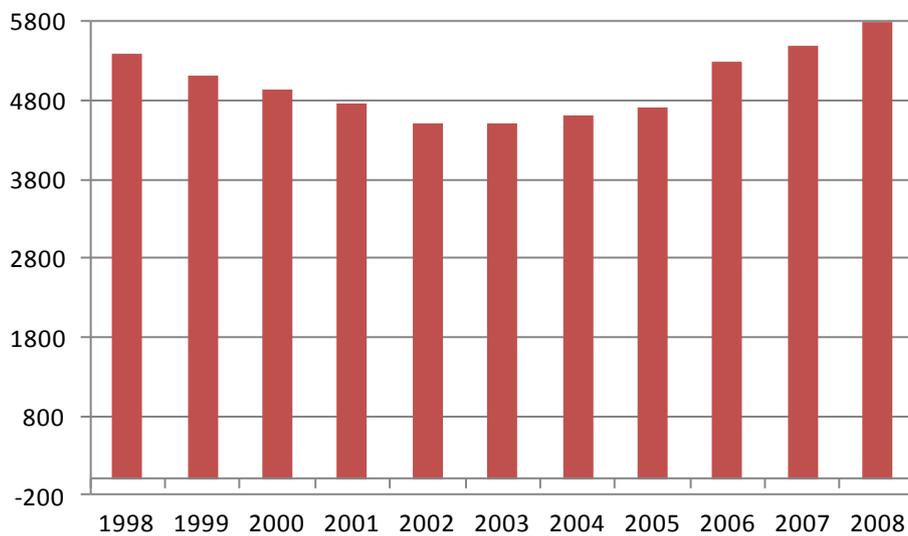
## Anexo 1: Datos del mercado de telecomunicaciones argentino

### Evolución de la telefonía fija



Fuente: Convergencia Telemática, Atlas Anual, Buenos Aires: Ediciones Macchi, 2009

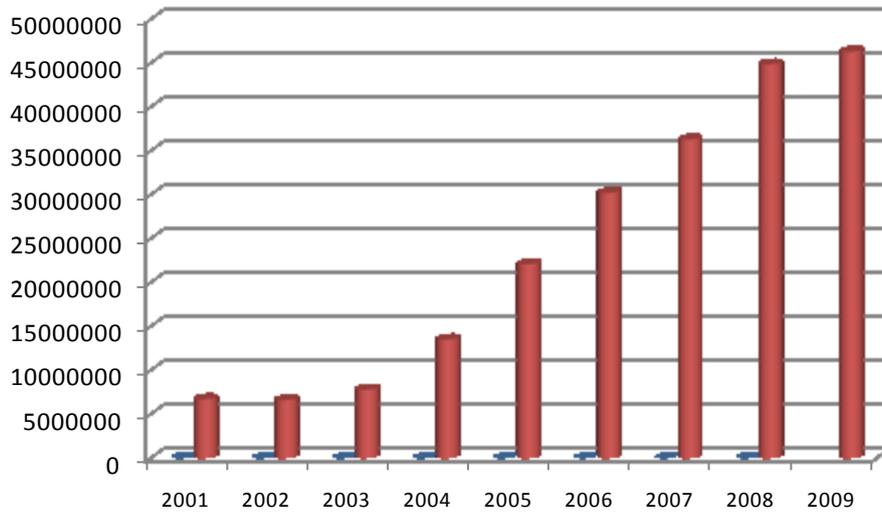
### Evolución de abonados de tv por cable (en miles de clientes)



Fuente: Convergencia Telemática, Atlas Anual, Buenos Aires: Ediciones Macchi, 2009

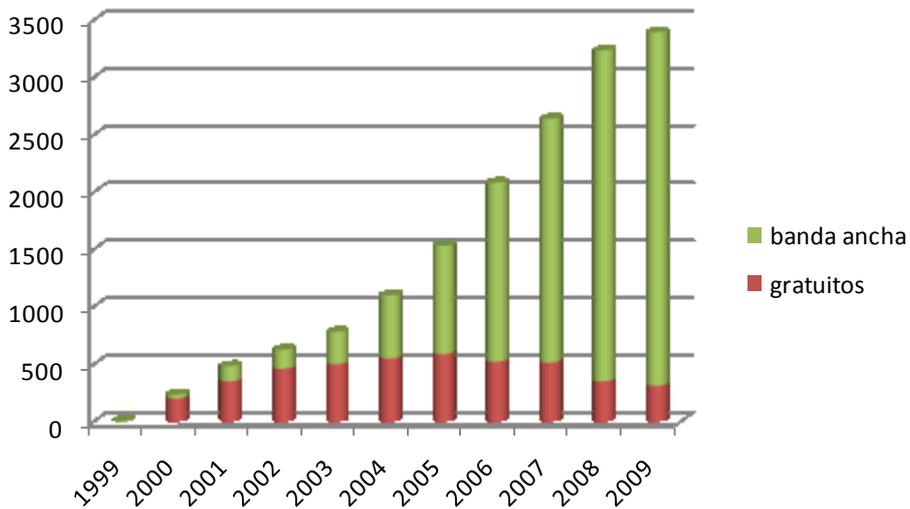
## Anexo 1 (Continuación)

### Evolución del mercado de telefonía celular



Fuente: Convergencia Telemática, Atlas Anual, Buenos Aires: Ediciones Macchi, 2009

### Evolución del número de usuarios con acceso a Internet (en miles)



Fuente: Convergencia Telemática, Atlas Anual, Buenos Aires: Ediciones Macchi, 2009

## Anexo 2 – El *triple play* en Latinoamérica

### México

El país azteca representa, por tamaño de mercado, una de las plazas más importantes de las que cuentan con *Triple Play* habilitado por ley, desde el año 2008. Esta industria se encuentra dominada por “Telmex” que posee el 94% de las líneas telefónicas fijas y 50 millones de líneas móviles.

Más allá de esto, la compañía de Carlos Slim se encuentra impedida por ley, de dar servicios de televisión. Eso está en vías de cambiarse en tanto se le impusieron una serie de condiciones a Telmex y en caso de cumplirlas, obtendrá la habilitación, donde la compañía podrá dar televisión cuando cumpla con los principios de interconexión con otras tecnologías, interoperabilidad, y portabilidad numérica, lo cual permitirá la migración de los usuarios incumbentes a otras empresas de telefonía.

Actualmente, el *Triple Play* que se ofrece en México incluye comunicaciones a través de Voz sobre IP (VoIP) pero no mediante sistemas tradicionales de vínculo telefónico. Entre los principales prestadores figura “Megacable”, considerado el principal proveedor de televisión en el interior de la nación azteca.

### Chile

En el caso de Chile, no existe un impedimento normativo capaz de bloquear la provisión de contenidos convergentes por parte de los principales actores del sector de las telecomunicaciones. De acuerdo a Ignacio Evans, gerente comercial de TV de Telefónica de Chile, la escena trasandina de televisión paga comenzó a dinamizarse a partir de 2005 con el desembarco de la firma española, tras un prolongado período de estancamiento en los niveles de demanda.

Ya hace algunos años, la empresa dio a conocer su propuesta “Telefónica Trío”, mediante la cual comercializa planes combinados de televisión, Internet y telefonía. El resultado fue mejor del esperado: la compañía sumó 8 meses de crecimiento ininterrumpido hasta alcanzar los 105.000 clientes de TV.

Por estos días, el servicio de televisión suministrado por la operadora supone el 9% del mercado de TV paga y la industria de la provisión de este tipo de servicios creció 17% de un año a otro. Según Evans, lo positivo de estos números responde “a la selección y personalización de contenidos que asegura la prestación de Telefónica” (2) (Evans, 2009).

<sup>2</sup>Evans Ignacio, Situación actual del Triple Play en Latinoamérica, 2009, Chile

## Colombia

La situación en Colombia dista, también en mucho, de lo que sucede en Argentina. En dicha nación, la TV no es regulada por el Estado sino por un ente completamente autónomo.

En el reciente Congreso “*Triple Play Cono Sur*”, el caso colombiano fue expuesto por Juan Andrés Carreño, comisionado de la Comisión Nacional de Televisión de ese país, quien destacó que “en este último tiempo Colombia no ha hecho más que tomar medidas para garantizar el *Triple Play* en todo su territorio”. El funcionario puntualizó que entre las nuevas reglas aprobadas figura “la autorización para que cualquier empresa ingrese al mercado de telefonía local, y la posibilidad de que cualquier compañía, sea local o extranjera, brinde TV por cable a partir de 2011”. (3) (Carreño, 2007)

La puesta en vigencia de esta normativa abrió la puerta para que las grandes “telcos” trasladen su oferta de servicios convergentes a Colombia. Así, Telmex ya compró un operador para dar TV en ese país mientras que, en el caso de Telefónica, ésta ofrece *Triple Play*, tras haber obtenido una licencia para transmitir televisión.

<sup>3</sup>Carreño Juan Andrés, *Triple Play: La ley retrasa la convergencia en Argentina, 2007, Colombia*

### Anexo 3 – Consumo en pesos de telecomunicaciones en Argentina

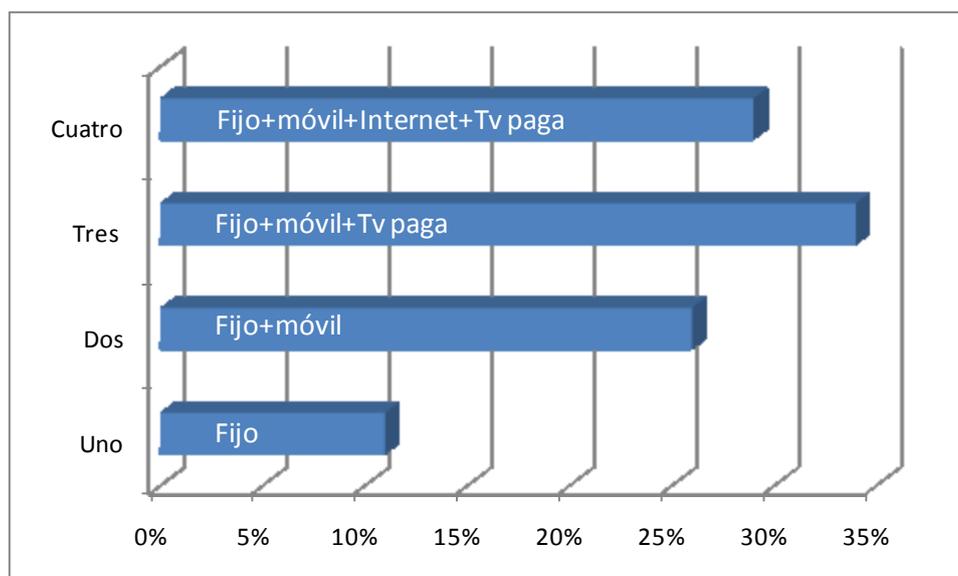
#### Uso de servicios y gasto medio durante año 2008

Servicios	ABC1	C2	C3	D1/D2	TOTAL
Telefonía local	\$ 93	\$ 74	\$ 72	\$ 72	\$ 75
Telefonía LD	\$ 33	\$ 24	\$ 27	\$ 32	\$ 29
Telefonía móvil	\$ 189	\$ 157	\$ 150	\$ 141	\$ 155
TV paga	\$ 77	\$ 76	\$ 77	\$ 76	\$ 76
Internet (abono)	\$ 72	\$ 71	\$ 66	\$ 61	\$ 68
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 464</b>	<b>\$ 402</b>	<b>\$ 392</b>	<b>\$ 382</b>	<b>\$ 403</b>

Fuente: Carrier & Asociados, Telecomunicaciones Residenciales 2009, Buenos Aires

Nota: Debe leerse como el segmento ABC1 gastó en el 2008 464 pesos en promedio mensual en concepto de telefonía local, de larga distancia y móvil, tv paga, y acceso a internet

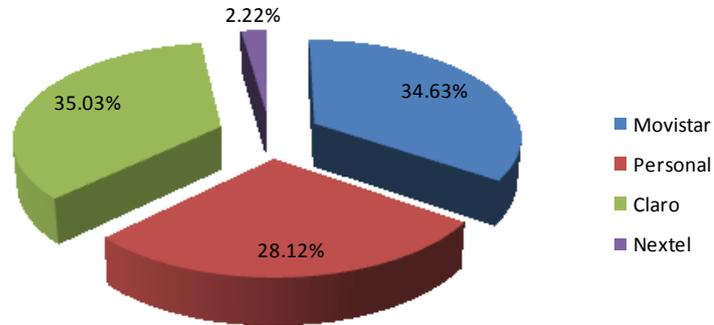
#### Composición de servicios entre consumidores que consumen más de un producto.



Fuente: Carrier & Asociados, Telecomunicaciones Residenciales 2009, Buenos Aires

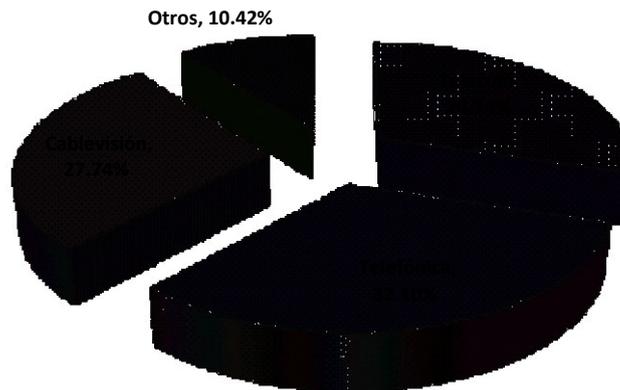
## Anexo 4 – Cuotas de mercado en tecnologías de comunicación en Argentina

### Cuota de mercado en la telefonía celular



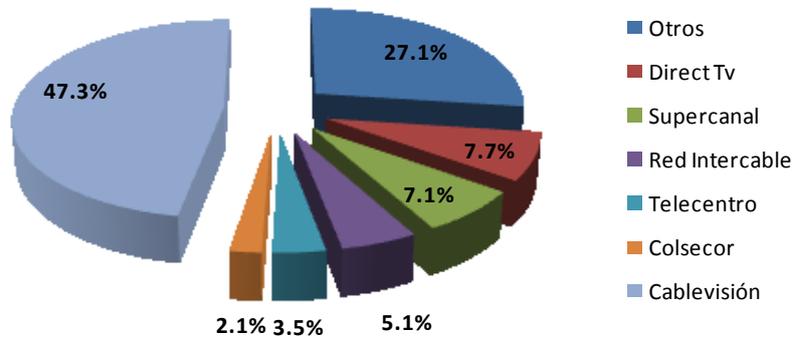
Fuente: Convergencia Telemática, Atlas Anual, Buenos Aires: Ediciones Macchi, 2009

### Cuota de mercado en el acceso a Internet por banda ancha



Fuente: Convergencia Telemática, Atlas Anual, Buenos Aires: Ediciones Macchi, 2009

### Cuota de mercado de la TV Paga



Fuente: Convergencia Telemática, Atlas Anual, Buenos Aires: Ediciones Macchi, 2009

## Anexo 5 – Datos financieros de los principales competidores

### Telecom

Concepto	Valor (Promedio Mensual)	Valor (Promedio Anual)	Cantidad de clientes (miles)
ARPU Internet	\$72	\$864	1.223
ARPU Telefonía Fija	\$38	\$456	4.364
ARPU Telefonía Móvil	\$43	\$516	14.475
Publicidad p/usuario	-	\$25	-
Equipo cel p/usuario	-	\$79	-
Mantenimiento Líneas Fijas / usuario	-	\$51	-
Costos de Adquisición	-	\$1.200	-
Mantenimiento Líneas Celulares / usuario	-	\$32	-

Churn estimado: 12% anual

Fuente: Elaboración propia

### Cooperativas (según datos de una cooperativa de la provincia de Santa Fe)

Concepto	Valor (Promedio Mensual)	Valor (Promedio Anual)
ARPU Internet	\$70	\$840
ARPU Telefonía Fija	\$35	\$420
Publicidad p/usuario	-	\$10
Mantenimiento Líneas Fijas / usuario	-	\$20
Costo de Adquisición	-	\$100
Mantenimiento Líneas Celulares / usuario	-	\$32

Churn estimado: 2% anual

Fuente: Elaboración propia

### Fibertel/Cablevisión

Concepto	Valor (Promedio Mensual)	Valor (Promedio Anual)	Cantidad de clientes (miles)
ARPU Internet	\$68.8	\$825	988
ARPU Televisión	\$83.9	\$1.007	3.191
Costos Contenidos por usuario	-	\$442	-
Costos de adquisición	-	\$1.500	-
Costo de publicidad por usuario	-	\$150	-
Costo Mantenimiento por usuario	-	\$113	-

Churn estimado: 15%

Hogares Cableados: 6.753.000

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 5 (Continuación)

### Operadores de teléfonos móviles (excluido Personal contabilizado en Telecom)

Concepto	Valor (Promedio Mensual)	Valor (Promedio Anual)	Cantidad de clientes (miles)
ARPU Claro	\$37.5	\$450	16.812
ARPU Movistar	\$45.0	\$540	15.500
Costo de publicidad por usuario	-	\$25	-
Costo de Adquisición	-	\$420	-
Costo Mantenimiento por usuario	-	\$32	-

Churn estimado 12% Movistar y 15% Claro

Fuente: Elaboración propia

### DIRECT TV

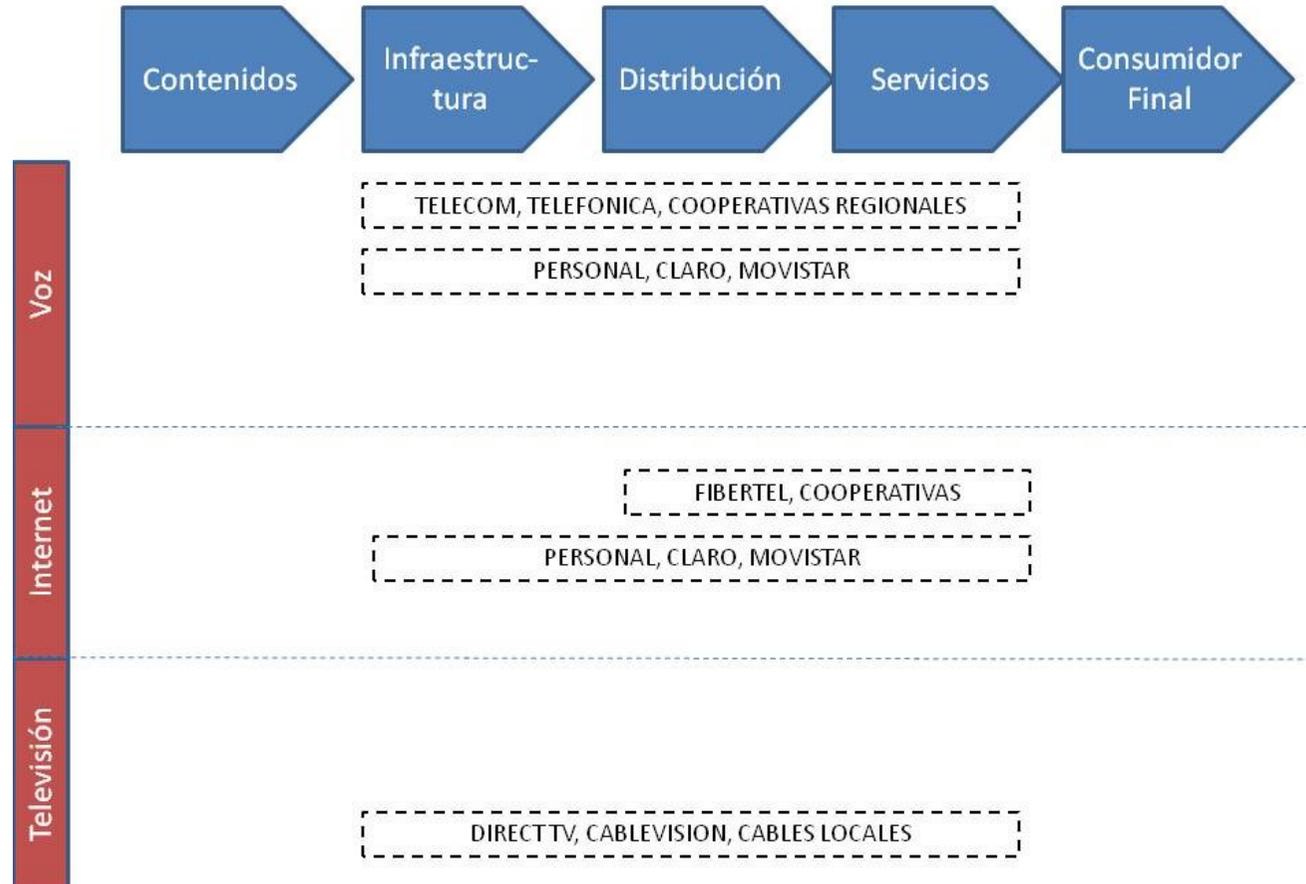
Concepto	Valor (Promedio Mensual)	Valor (Promedio Anual)	Cantidad de clientes (miles)
ARPU	\$180	\$2.160	1.020.
Costo de mantenimiento	\$25	\$300	-
Costos de publicidad		\$100	
Costo de Adquisición	\$2.500	-	-

Churn estimado anual: 17%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6

**Cadena de valor del sector de Telecomunicaciones**  
(Presencia de competidores en el área de influencia Wiltel)



Fuente: Elaboración propia

## Anexo 7 – Ofertas de la competencia (ejemplos)

### 1- Fibertel

An advertisement for Fibertel. On the left, a man in a white lab coat stands next to a large, ornate silver trophy labeled 'COMBO MUNDIAL'. To his right is a large black sign with a silver border. The sign says 'SUSCRIBITE' at the top. Below that, it lists 'CABLEVISION HD + FIBERTEL 3 MEGAS + MODEM WIFI + HBO MAX DIGITAL + HD'. The price is '\$99' in large white numbers. To the right of the price, it says 'A SOLO' and 'POR MES DURANTE 6 MESES'. At the bottom of the sign, it says 'PROMOCION ADICIONAL AL SERVICIO BASICO DE CABLEVISION'. There are small numbers '1' and '2' in blue boxes in the top left corner of the image.

Fuente: [www.cablevision.com.ar](http://www.cablevision.com.ar)

### 2- Telecom + Direct TV

An advertisement for Telecom + Direct TV. The top part says 'TELECOM Y DIRECTV® TE PRESENTAN SUPERPACK<sup>(1)</sup>'. Below that, there are three logos: Telecom (with 'LLAMADAS LOCALES LIBRES<sup>(3)</sup>'), Direct TV (with 'TELEVISIÓN SATELITAL'), and Arnet (with 'INTERNET<sup>(4)</sup>'). The price is '\$214.90<sup>(2)</sup> POR MES' in large blue numbers. To the right of the price is a blue starburst that says 'PRECIO FINAL'. At the bottom, there is a button that says 'CONOCÉ MÁS SOBRE SUPERPACK'. There are small icons for a phone, a TV, and a computer at the top right.

Fuente: [www.telecom.com.ar](http://www.telecom.com.ar)

### 3- Banda ancha móvil

An advertisement for Movistar mobile broadband. It features a blue rounded rectangle with the text 'Internet Móvil por mes 1GB'. To the right is a white rounded rectangle with 'Abono fijo \$99'. Below these is the text '¡Cada vez que recargues \$30 o más te regalamos 1GB!'.

Fuente: [www.movistar.com.ar](http://www.movistar.com.ar)

## **Anexo 8 – WILTEL información corporativa**

### **VISIÓN**

Ser la empresa regional líder en telecomunicaciones, surgida en el interior del país, a través de la cercanía con nuestros clientes.

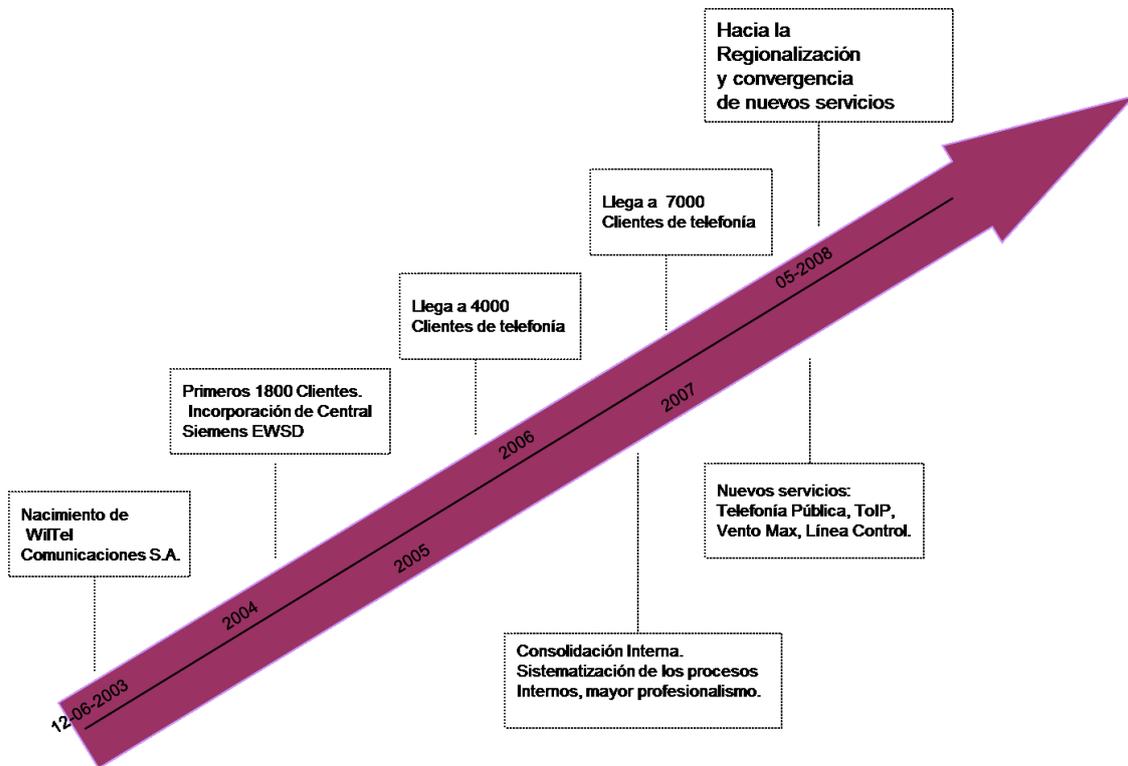
### **MISIÓN**

Fortalecer nuestro liderazgo como la empresa de telecomunicaciones que atiende con calidad, calidez, profesionalismo y transparencia. Generar valor y sostener crecimiento rentable para nuestros grupos de interés, avanzando sobre nuevos mercados y garantizando en todo momento la cercanía con nuestros clientes.

### **OBJETIVOS GENERALES:**

- *Maximizar la rentabilidad de la empresa, en el nuevo entorno competitivo de las telecomunicaciones.*
- *Maximizar la captación de clientes explotando las situaciones favorables del entorno competitivo.*
- Crecimiento sostenido en el mercado brindando soluciones integrales a las crecientes y complejas necesidades de información y telecomunicación.
- *Mejorar la calidad de vida a través de las comunicaciones esperando satisfacer las aspiraciones de comunicación de los clientes.*
- *Reflejar en una relación duradera nuestro compromiso y fidelizar el cliente objetivo.*

## Principales Hitos en la historia de WiTel – El Futuro



Fuente: Witel Comunicaciones

## Anexo 9 – Datos Financieros de Witel

- El *ARPU* a nivel compañía (Telefonía+Internet) era un 15% superior al *ARPU* promedio mensual de Telecom considerando sus servicios de Telefonía e Internet.
- La inversión para capturar un cliente era aproximadamente un 10% superior a Telecom, lo que incluía acciones comerciales, inversiones en infraestructura (en la zona solamente) y comisiones de ventas.
- La inversión comercial por cliente (publicidad) era de unos 12 pesos por cliente el año 2009, y el costo de mantenimiento de redes se estimaba en unos 50 pesos anuales por cliente.
- El *churn* de Witel era dos puntos más bajo que el informado por Telecom

## **Anexo10 – Cartera de productos de Witel**

### **Cartera de productos disponibles:**

#### **Telefonía**

- Líneas telefónicas analógicas y digitales para la realización de cualquier tipo de llamadas locales, nacionales, internacionales, móviles.
- Líneas IP, tramas digitales
- Líneas 0800, 0810, 0600
- Servicios de valor sobre las líneas: *Caller ID*, contestador de llamadas, bloqueos, detalles, etc.

#### **Internet**

- Accesos a Internet banda ancha con tecnología ADSL, con velocidades que van desde 640k a 7 Megas.
- Soluciones a medida para la vinculación de empresas, sucursales, etc.
- Accesos de fibra óptica para el segmento corporativo.
- Accesos a Internet banda ancha con tecnología *Wi-Max*, para zonas rurales y suburbanas que no cuentan con servicios de comunicaciones de calidad.
- Accesos para ISP (para la reventa en otras localidades).
- *Backup online*
- Antivirus

#### **Servicios de valor agregado**

- Videomonitoreo IP
- *Housing*
- *Hosting*
- Páginas *web* y servicios de *e-commerce*
- Capacitación *online*

Fuente: [www.witel.com.ar](http://www.witel.com.ar)

## Anexo 11 – Estrategia de comunicación

Las piezas publicitarias intentan plantear el contraste entre el servicio que ofrece Witel y el que ofrecen sus competidores

**El antiguo dilema entre la máquina y el hombre.**

**Vos a quién elegís?**

**Elegí Witel, elegí nuestra atención.**



**WITel**  
WILSONTELEFONICA  
La comunicación más cerca!

Acercate a Mitre 442  
Solicita asesor al **501000**

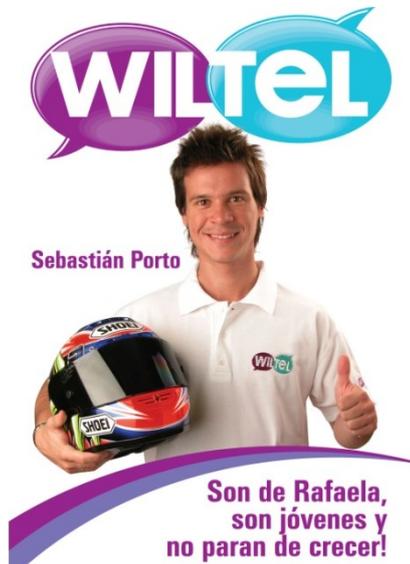
NICOLÁS GUTIERREZ • PENSINO

Fuente: Departamento Comercial Witel Comunicaciones

La empresa busca apegarse a la comunidad a través de personas locales exitosas, buscando generar un vínculo local más estrecho

**WITel**

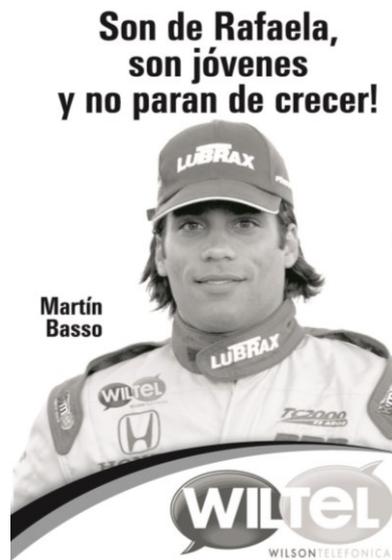
**Sebastián Porto**



**Son de Rafaela, son jóvenes y no paran de crecer!**

**Son de Rafaela, son jóvenes y no paran de crecer!**

**Martín Basso**



**WITel**  
WILSONTELEFONICA

Fuente: Departamento Comercial Witel Comunicaciones

## La cercanía como factor diferenciador

NADIE MEJOR QUE VOS  
CONOCE EL SIGNIFICADO  
DE ESTAR CERCA.

19 DE OCTUBRE. | FELIZ DÍA DE LA MADRE.



Estamos cerca.  
Frente a cualquier reclamo lo vemos juntos,  
y si eso no alcanza, vamos a tu casa  
a brindarte una solución.

Oficina de Ayuda Telefónica  
**24 hs.**  
disponible  
atendida desde tu ciudad.



Fuente: Departamento Comercial Witel Comunicaciones

## Anexo 12- Referencia de precios de algunas ofertas (año 2010)

Competencia	Producto	Precio en promoción	Precio final sin promoción
TELECOM	Teléfono solo	\$44	\$44
TELECOM	Internet 3M	\$85	\$130
TELECOM	Internet 3M + Teléfono	\$99	\$160
TELECOM	Internet Móvil	\$119	\$119
TELECOM	Internet 3M + Teléfono + DirecTV	\$214	Discontinuado
FIBERTEL	Internet 3M	\$99	\$130
FIBERTEL	Cablevisión + Internet 3M	\$120	\$254
CLARO	Plan Celular básico	\$69	\$69
MOVISTAR	Internet Móvil 3GB	\$129	\$129
MOVISTAR	Plan celular + Internet celular	\$149	\$149
WILTEL	Teléfono solo	\$20,50	\$26
WILTEL	Internet 3MB	\$89	\$139
WILTEL	Internet 3M + Teléfono	\$99	\$160

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a las páginas web de los mencionados proveedores de servicios.

### Anexo 13 – Mercado potencial por localidades

LOCALIDAD	Población 2009	Presencia Witel	Competencia Nacional		Competencia Cooperativas		Otra competencia	Nivel de Competencia	Potencial Mercado					
			TELECOM	CABLEVISIÓN	Teléfono	Internet			Q actual SBT	%Penetración/ Población	Potencial SBT Witel	Q actual Banda Ancha	Potencial B.A Witel	Km Rafaela
ROSARIO	952.387	NO	SI	SI	NO	NO	SI	Alta	282302	30%	70576	94101	23525	259
SANTA FE	395.439	NO	SI	SI	NO	NO	SI	Alta	94000	24%	23500	31333	7833	96
RAFAELA	90.672	SI	SI	SI	NO	NO	SI	Alta	21120	23%	5280	7040	1760	0
VILLA GOB. GALVEZ	78.187	NO	SI	SI	SI	SI	SI	Media	15845	20%	7923	5282	2641	275
VENADO TUERTO	72.415	NO	SI	SI	NO	NO	NO	Media	19133	26%	4783	6378	1594	362
RECONQUISTA	72.043	NO	SI	NO	SI	SI	SI	Media	11005	15%	5503	3668	1834	367
SANTO TOME	63.203	NO	SI	NO	NO	NO	SI	Media	14877	24%	7439	4959	2480	101
SAN LORENZO	45.963	NO	SI	SI	SI	SI	SI	Alta	11100	24%	2775	3700	925	232
VILLA CONSTITUCION	45.757	NO	SI	NO	NO	NO	SI	Media	9795	21%	2449	3265	816	312
ESPERANZA	38.392	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	9452	25%	4726	3151	1575	60
GRANADERO BAIGORRIA	33.959	NO	NO	SI	SI	SI	NO	Cooperativa	7005	21%	1751	2335	584	234
CASILDA	32.971	NO	SI	SI	NO	NO	SI	Media	8543	26%	4272	2848	1424	246
CAÑADA DE GOMEZ	30.683	NO	SI	SI	NO	NO	SI	Alta	7764	25%	1941	2588	647	203
CAPITAN BERMUDEZ	28.579	NO	NO	SI	SI	SI	NO	Alta	6555	23%	1639	2185	546	228
PEREZ	25.591	NO	SI	SI	NO	NO	NO	Media	4384	17%	2192	1461	731	251
AVELLANEDA	25.135	NO	SI	NO	SI	SI	SI	Alta	3253	13%	813	1084	271	369
SAN JUSTO	23.138	NO	SI	SI	NO	NO	No	Media	4127	18%	2064	1376	688	143
ARROYO SECO	20.953	NO	SI	SI	NO	NO	SI	Alta	4774	23%	1194	1591	398	276
VERA	20.825	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	2515	12%	1258	838	419	299
VILLA OCAMPO	20.805	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Media	3181	15%	1591	1060	530	450
SUNCHALES	20.352	SI	SI	SI	NO	NO	SI	Alta	4815	24%	1204	1605	401	40
GALVEZ	19.642	NO	SI	SI	SI	SI	SI	Alta	5551	28%	1388	1850	463	114
RUFINO	19.113	NO	SI	SI	NO	NO	SI	Media	4968	26%	2484	1656	828	462
FIRMAT	19.044	NO	SI	SI	NO	NO	SI	Media	4837	25%	2419	1612	806	302

CORONDA	17.982	NO	SI	NO	NO	NO	SI	Media	2252	13%	1126	751	375	140
SAN JORGE	17.643	NO	SI	NO	SI	SI	SI	Alta	4068	23%	1017	1356	339	96
SAN JAVIER	16.807	NO	SI	NO	NO	NO	No	Media	1056	6%	264	352	88	250
CARCARAÑA	16.496	NO	SI	NO	NO	NO	SI	Media	2918	18%	1459	973	486	216
FUNES	15.447	NO	NO	SI	SI	SI	NO	Cooperativa	6108	40%	1527	2036	509	229
TOSTADO	14.716	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	3481	24%	870	1160	290	249
SAN CRISTOBAL	14.694	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	3119	21%	1560	1040	520	111
CERES	14.172	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	2799	20%	1400	933	467	168
RECREO	13.693	NO	SI	SI	NO	NO	NO	Media	1462	11%	731	487	244	81
LAS ROSAS	13.344	NO	SI	NO	SI	SI	SI	Alta	3052	23%	763	1017	254	167
LAGUNA PAIVA	13.106	NO	SI	SI	NO	NO	NO	Media	2191	17%	1096	730	365	113
LAS TOSCAS	12.864	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	1744	14%	436	581	145	468
ROLDAN	12.111	NO	SI	SI	NO	NO	NO	Media	2606	22%	1303	869	434	222
LAS PAREJAS	11.805	NO	SI	SI	NO	NO	SI	Media	2541	22%	1271	847	424	192
PTO GRAL SAN MARTIN	11.481	NO	NO	SI	SI	SI	NO	Cooperativa	2033	18%	508	678	169	220
SAN CARLOS CENTRO	11.196	SI	SI	SI	NO	NO	SI	Media	2594	23%	1297	865	432	94
EL TREBOL	10.985	NO	SI	NO	NO	NO	SI	Media	2821	26%	1411	940	470	132
ARMSTRONG	10.836	NO	SI	SI	SI	SI	SI	Alta	2772	26%	693	924	231	209
CALCHAQUI	10.751	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	1102	10%	551	367	184	251
TOTORAS	9.860	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	2012	20%	1006	671	335	168
VILLA CAÑAS	9.710	NO	SI	NO	NO	NO	SI	Media	2088	22%	1044	696	348	382
HELVECIA	9.400	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	461	5%	231	154	77	196
SAN JOSE DEL RINCON	9.097	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	2073	23%	1037	691	346	124
ROMANG	8.627	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	799	9%	400	266	133	346
FLORENCIA	7.863	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	366	5%	183	122	61	504
ALCORTA	7.683	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	1488	19%	744	496	248	347
MALABRIGO	7.652	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	892	12%	446	297	149	326

MONTE VERA	7.562	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	957	13%	479	319	160	89
CHABAS	7.467	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	1614	22%	807	538	269	275
SAUCE VIEJO	7.302	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	1749	24%	875	583	292	115
AREQUITO	7.144	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	1616	23%	808	539	269	257
SAN JOSE DE LA ESQUINA	7.114	NO	SI	NO	SI	SI	NO	Alta	1681	24%	420	560	140	260
SAN GUILLERMO	6.936	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	1952	28%	488	651	163	140
ELORTONDO	6.655	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	1446	22%	723	482	241	346
SAN JERONIMO NORTE	6.457	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	1425	22%	713	475	238	74
TEODELINA	6.344	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	1068	17%	534	356	178	407
SAN VICENTE	6.307	NO	NO	NO	SI	SI	SI	Alta	1590	25%	398	530	133	53
STA ROSA DE CALCHINES	6.221	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	355	6%	178	118	59	149
SUARDI	6.135	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	1666	27%	417	555	139	121
EMPALME VILLA CONST.	6.074	NO	SI	NO	NO	NO	SI	Media	1384	23%	692	461	231	312
CORREA	5.967	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	1064	18%	532	355	177	207
CHAÑAR LADEADO	5.880	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	1589	27%	795	530	265	305
ALVAREZ	5.775	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	1064	18%	532	355	177	276
SASTRE	5.773	NO	SI	NO	SI	SI	SI	Alta	1533	27%	383	511	128	82
MACIEL	5.629	NO	SI	NO	NO	NO	SI	Media	1139	20%	570	380	190	184
BARRANCAS	5.491	NO	SI	NO	NO	NO	SI	Media	807	15%	404	269	135	157
PUEBLO ESTHER	5.431	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	1935	36%	484	645	161	279
HUMBERTO PRIMO	5.385	SI	SI	NO	NO	NO	SI	Alta	1116	21%	279	372	93	51
CAÑADA ROSQUIN	5.328	NO	NO	NO	NO	NO	SI	Media	1148	22%	574	383	191	96
CARLOS PELLEGRINI	5.305	NO	SI	NO	SI	SI	NO	Media	1214	23%	607	405	202	114
VILLA GUILLERMINA	5.276	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	568	11%	142	189	47	450
GOBERNADOR CRESPO	5.242	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	922	18%	461	307	154	196
BIGAND	5.230	NO	SI	NO	NO	NO	SI	Media	1058	20%	529	353	176	322
MARIA JUANA	5.107	NO	NO	NO	SI	SI	SI	Cooperativa	1537	30%	384	512	128	67

VILLA MINETTI	5.096	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	485	10%	243	162	81	331
SANTA ISABEL	5.054	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	768	15%	384	256	128	366
FIGHERA	5.039	NO	SI	SI	NO	NO	SI	Media	951	19%	476	317	159	293
OLIVEROS	4.909	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	968	20%	242	323	81	196
NELSON	4.893	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	701	14%	351	234	117	106
ZAVALLA	4.883	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	1105	23%	553	368	184	235
PILAR	4.862	SI	SI	NO	NO	NO	SI	Media	977	20%	489	326	163	38
SAN GENARO NORTE	4.828	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	1103	23%	276	368	92	140
FRANCK	4.826	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	1128	23%	564	376	188	77
HUMBOLDT	4.734	NO	SI	NO	NO	NO	SI	Media	950	20%	475	317	158	44
SAN GREGORIO	4.623	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	1221	26%	305	407	102	410
SAN GENARO	4.571	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	1148	25%	287	383	96	148
ALEJANDRA	4.490	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	180	4%	90	60	30	326
MARGARITA	4.471	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	712	16%	178	237	59	273
CAYASTA	4.178	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	377	9%	189	126	63	183
MARIA TERESA	4.101	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	717	17%	359	239	120	371
VILLA ANA	4.100	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	194	5%	97	65	32	410
SANCTI SPIRITU	4.055	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	732	18%	183	244	61	402
FORTIN OLMOS	3.932	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	107	3%	54	36	18	367
PIAMONTE	3.780	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	1121	30%	280	374	93	146
PUJATO	3.722	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	987	27%	247	329	82	282
MURPHY	3.692	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	744	20%	186	248	62	319
MAXIMO PAZ	3.673	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	926	25%	232	309	77	333
MARIA SUSANA	3.579	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	935	26%	234	312	78	15
TIMBUES	3.507	NO	SI	NO	NO	NO	SI	Media	563	16%	282	188	94	226
GENERAL LAGOS	3.498	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	561	16%	140	187	47	278
SERODINO	3.478	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	745	21%	373	248	124	

ALVEAR	3.469	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	1165	34%	583	388	194	273
CENTENO	3.465	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	724	21%	181	241	60	132
BOMBAL	3.410	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	915	27%	229	305	76	337
VILLA ELOISA	3.406	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	1106	32%	277	369	92	230
SANTA TERESA	3.380	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	749	22%	375	250	125	314
LA GALLARETA	3.340	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	200	6%	100	67	33	310
SANTA CLARA DE B.V	3.274	NO	SI	NO	NO	NO	SI	Alta	586	18%	147	195	49	45
MONTES DE OCA	3.209	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	799	25%	200	266	67	212
ARTEAGA	3.160	NO	SI	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	898	28%	225	299	75	257
HERSILIA	3.143	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	576	18%	144	192	48	90
LANTERI	3.141	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	185	6%	93	62	31	420
TACUARENDI	3.078	NO	NO	NO	SI	SI	NO	Cooperativa	5	0%	1	2	0	469
VILLA TRINIDAD	3.029	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	516	17%	258	172	86	142
SAN JERONIMO SUD	2.908	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	550	19%	275	183	92	274
SOLDINI	2.903	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	670	23%	335	223	112	264
LEHMANN	2.829	SI	SI	NO	NO	NO	NO	Media	366	13%	183	122	61	15

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos desde la Secretaría de Comunicaciones [www.secom.gov.ar](http://www.secom.gov.ar) y del Censo Nacional (2001) en [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)

# NOTAS DE INSTRUCTOR

**Sinopsis:** Witel es una empresa mediana situada en la ciudad de Rafaela, en la provincia de Santa Fe, dedicada a la prestación del servicio de telecomunicaciones. Desde sus inicios, la empresa experimentó un gran crecimiento en su ciudad natal y en sus áreas de influencia. El desafío es crecer para consolidarse como un jugador importante en la provincia de Santa Fe y luego a nivel nacional. Todo este proceso se discute en el marco de la sanción de la nueva ley de telecomunicaciones que reglamenta el llamado “*triple play*”. Así, Witel debe definir su estrategia comercial de crecimiento y para ello debe fijar posicionamiento de marca, elección de mercados para expandirse, política de precio, producto y comunicación, en un contexto competitivo importante.

**Uso:** Este caso puede utilizarse en el marco de un análisis sobre crecimiento en mercados competitivos, con presencia de *incumbentes* muy establecidos, con gran poder financiero y comercial. En caso de tener que tocar un tema específico, se podría utilizar como un ejemplo para la estimación de mercado, definir estrategias de posicionamiento de marca y para fijar precios. También es recomendable para comprender estrategias ofensivas y defensivas de marketing de guerra, plantear escenarios de alianzas para el crecimiento con diferentes socios regionales y analizar la compra de operadores locales del interior del país.

**Nivel de dificultad:** Se recomienda utilizarlo en cursos de postgrado debido a que requiere una determinada experiencia del alumno para entender la situación y además se espera que la audiencia realice aportes a la clase desde su conocimiento y vivencias personales y profesionales.

## Análisis:

### 1 -Estimación de mercado

Uno de los principales desafíos de Witel es como estimar cuánto crecer, dónde crecer y qué perspectivas de inversión necesita para crecer. Con unos 15.000 clientes en el año 2009 (anexo 9), que si bien presenta un crecimiento importante respecto a sus inicios, poco tiene para compararse con las grandes empresas a nivel nacional que los cuentan por millones. De esta primera parte debería quedar claro que a Witel le conviene un crecimiento orgánico y pausado por las siguientes razones:

- El costo por cliente, que incluye ventas, instalación de redes (o última milla) es superior a los 1800 pesos. Eso significa que en poblaciones grandes, con amplio potencial de clientes, las necesidades financieras deberían ser muy altas (con esta estimación crecer 10.000 clientes implica invertir unos 18 millones de pesos)
- Uno de los factores diferenciadores de Wiltel es su empatía con los nuevos clientes en cada población que va, diferenciando así el servicio de los grandes operadores nacionales que se destacan por precio y sofisticación de oferta, más que por servicio.
- Entrar directamente en mercados como Santa Fe y Rosario implican una decisión de masificarse rápidamente, cambiando el modelo de atención, una inversión financiera fuerte y competir cara a cara con los grandes operadores. Como Wiltel no tiene aún definida su oferta *triple play*, en parte por la difusa situación en la cual se encuentra la ley de medios y en parte por las cuantiosas inversiones para brindar los 3 servicios, pareciera que no es lo mejor entrar a este mercado más sofisticado sin todos los elementos necesarios para competir.

Así, en el caso de Wiltel el punto es crecer regionalmente. En el mercado residencial el dilema de la elección de la localidad en donde crecer pasa por varios factores: potencial de servicio básico de telefonía, cercanía con el nodo Rafaela o nodos de conexión Global Crossing y por sobre todo, presencia de la competencia, básicamente Telecom, Fibertel y pequeñas empresas locales y cooperativas de servicios de telecomunicaciones.

Utilizando los datos del anexo 13, se espera que el alumno encuentre un sistema para estimar el atractivo del mercado potencial. En el caso de Wiltel, este dependerá de los siguientes factores:

- a) Población potencial de la localidad.
- b) Competencia instalada en esa localidad, que obviamente será más crítica si existe presencia de uno o más operadores nacionales, y competencia a futuro.
- c) Calidad de servicio demandada por los consumidores. Es un factor subjetivo que aplica a todas las localidades.
- d) Tecnología utilizada por la competencia.

## 1.1 Clasificación por Zonas – Localidades más atractivas para desarrollar

Una vez definido los criterios, es necesario especificarlos a través de variables conmensurables. En la tabla siguiente se proponen 9 variables que representan las 4 variables definidas anteriormente. Por cada una de estas variables se establece un criterio de ponderación, para darle importancia relativa respecto a otras variables, las que se miden en una escala del 1 al 5, siendo 5 el escenario más negativo para Wiltel en cada variable analizada. Por lo tanto a la hora de comparar entre distintas localidades, será considerada una mayor potencialidad (localidad más potable) cuando menor sea el coeficiente obtenido a través de la herramienta; por el contrario, las localidades con mayor coeficiente resultarían las menos atractivas.

VARIABLE	PONDERACION	Valoración (1 al 5)
Presencia de incumbentes	20%	
Presencia de proveedores locales	15%	
Presencia de Cable-videos locales	10%	
Presencia Cooperativa	15%	
Competencia para el futuro	5%	
Calidad de servicio percibida por cliente	15%	
Tamaño de la plaza	10%	
Cercanía con otras plazas de interés	5%	
Tecnología utilizada por la competencia	5%	

Esta herramienta permite tener un criterio objetivo de qué plaza puede ser más atractiva para la empresa y cuál menos. Como se observa en la tabla anterior, una localidad de muchos habitantes como Reconquista es atractiva por su potencial (tamaño) pero al mismo tiempo tiene mucha competencia (incumbentes, proveedores locales), lo que determina que exista una alta exigencia en el servicio.

Por ejemplo, si la decisión implica comparar dos localidades (para luego desarrollar una) de similares características, cantidad de habitantes y ubicación, como el caso de Villa Constitución y San Lorenzo, utilizando la tabla del anexo 13 y analizando cada localidad con la herramienta antes descrita el resultado del análisis sería el siguiente:

Criterio para el análisis de c/localidad	Ponderación	Valoración	Coeficiente
<b>VILLA CONSTITUCIÓN</b>			
Presencia de incumbentes	20%	3	0,60
Presencia de proveedores locales	15%	1	0,15
Presencia de Cablevideos locales	10%	1	0,10
Presencia Cooperativa	15%	1	0,15
Competencia para el futuro	5%	4	0,20
Calidad de servicio percibida por cliente	15%	2	0,30
Tamaño de la plaza	10%	4	0,40
Cercanía con otras plazas de interés	5%	3	0,15
Tecnología utilizada por la competencia	5%	1	0,05
Fuente: Elaboración propia.			<b>2,10</b>

Criterio para el análisis de c/localidad	Ponderación	Valoración	Coeficiente
<b>SAN LORENZO</b>			
Presencia de incumbentes	20%	5	1,00
Presencia de proveedores locales	15%	3	0,45
Presencia de Cablevideos locales	10%	3	0,30
Presencia Cooperativa	15%	5	0,75
Competencia para el futuro	5%	1	0,05
Calidad de servicio percibida por cliente	15%	3	0,45
Tamaño de la plaza	10%	4	0,40
Cercanía con otras plazas de interés	5%	3	0,15
Tecnología utilizada por la competencia	5%	3	0,15
Fuente: Elaboración propia.			<b>3,70</b>

En este ejemplo, la valorización de Villa Constitución fue notablemente más baja que la de San Lorenzo, razón por la cual podríamos incorporarla al plan de crecimiento, ya que se supone una alternativa mucho más atractiva.

## **1.2 Clasificación de localidades – Definición de zonas**

Con la aplicación de la herramienta presentada en la sección 1.1, es factible establecer zonas más o menos atractivas para Wiltel. En este caso se proponen cuatro zonas básicas:

**Zona Óptima:** se compone de las plazas que no poseen un proveedor de servicios de Internet o bien, el que se encuentra presente no se ha consolidado. En este marco, se ubican localidades que reciben servicios de baja calidad, con tecnología desactualizada y con poca presencia post venta. En estas zonas se estiman acciones comerciales que propongan un abono *full price* desde el primer mes y la posibilidad de cobrar un cargo de instalación (algo imposible en localidades con alto grado de competencia).

Por experiencias en años anteriores con Wiltel, se estima que en este contexto se proyecta una penetración del 90% en esta clasificación de mercado.

**Zona Muy Buena:** Incluye localidades que poseen Internet desde hace algunos años, pero que están insatisfechos con su proveedor porque éste carece de sofisticación tecnológica. De esta manera, podemos señalar proveedores particulares locales, Empresas de Cable o zonas desatendidas por parte de las grandes. En estas áreas estimamos acciones comerciales orientadas a obtener un abono *full price* desde el momento de la instalación del servicio.

Basado en la experiencia Wiltel el mercado se ha proyectado un 50% del total en esas plazas.

**Zona de alta competencia:** Se incluyen ciudades que presentan mayor competencia, que reciben el servicio de Internet desde hace un tiempo significativo y donde las opciones para el cliente se han desarrollado de forma dinámica. Participan proveedores consolidados como Telecom, Fibertel, etc. En estas zonas estimamos políticas comerciales competitivas, similares y acordes a las promociones que actualmente se encuentran en vigencia.

Por la dinámica del mercado, estimamos una penetración del 15% en estos puntos de referencia.

### **1.3 Propuesta de crecimiento:**

Teniendo en cuenta esta clasificación y ejemplo, el listado de localidades y la tabla resumen de criterios se propone el siguiente esquema de crecimiento:

<b>Localidad</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
<b>Localidad 1</b>	Esperanza (2,8)	Reconquista (3,05)	Santa Fe (4)	Rosario (4,2)
<b>Localidad 2</b>	Humboldt (2,1)	Avellaneda (3)	Santo Tome (2,95)	Venado Tuerto (2,85)
<b>Localidad 3</b>	San Justo (2,4)	Villa Ocampo (2,35)	Recreo (2,6)	G. Baigorria (3,2)
<b>Localidad 4</b>	San Javier (2,35)	Franck (2,15)	Coronda (2,65)	V. Constitución (2,1)

Fuente: Elaboración propia.

En esta opción se consideró la apertura de una localidad de cabecera y referencia por cada año y un grupo de localidades más pequeñas, con vinculación regional/comercial a la principal. También se consideró incorporar alguna de las Cooperativas existentes de mayor trascendencia en cada uno de los años. Todas las aperturas fueron planteadas pensando en un crecimiento gradual de Witel, sumando experiencia desde aquellas localidades menos densamente pobladas, finalizando en el año 4 con Rosario, la ciudad más importante de la provincia.

Cabe destacar que las localidades seleccionadas no responden estrictamente al proceso de selección derivado de la aplicación de la herramienta. Existe, en todo proyecto de crecimiento, circunstancias que aconsejan llegar a una u otra localidad de acuerdo con el posicionamiento esperado de la empresa. Por ejemplo, la inclusión de Santa Fe en el año 3 y Rosario en el año 4, demuestran que, a pesar de no ser ciudades clasificadas en las primeras posiciones por el simulador (4 y 4.2) son, por otro lado, centros urbanos donde cualquier empresa que quiera ser protagonista del mercado de telecomunicaciones debe participar.

Además, la realidad indica que muchas veces el crecimiento se da por el aprovechamiento de oportunidades concretas que surgen dentro del ámbito o contexto geográfico donde está inmersa la empresa. Estos elementos tienen que ver principalmente con las “oportunidades” que se presentan día a día y que modifican los lineamientos esbozados en el plan. Así, si bien el proceso de planificación citado anteriormente permite trabajar con una lógica de crecimiento, también es cierto que este proceso debe ser sometido a las oportunidades que presenta el contexto.

## 2- Valor del cliente

De acuerdo con el potencial de mercado en número de hogares, es importante ahora calcular cuánto será el potencial de negocios para Wiltel, es decir, el potencial de mercado en pesos. Para ello es necesario calcular cuánto deberá invertir en cada cliente y por tanto cuánto dinero puede dejar un cliente en un período determinado. Para ello hay que introducir la idea de valor del cliente.

Una métrica eficiente para establecer criterios de inversión en un mercado es el cálculo del valor actual del cliente. La idea es obtener en el presente un valor que indique cuántos beneficios de un cliente se puede esperar a largo plazo. La métrica se conceptualiza a través de la siguiente fórmula.

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t) \times r_t}{(1 + i)^t} - CA$$

Donde, T = número de períodos para hacer la estimación

$p_t$  = precio pagado por el cliente en el período t

$c_t$  = costos de servir al cliente en el período t

$r_t$  = probabilidad que el cliente compre el producto a la empresa en el período t

i = Tasa de descuento

Fuente: Gupta, S., Lehmann, D., Stuart, J. (2003): *Valuing Customers, Journal of Marketing Research*. Vol. XLI

La ecuación anterior muestra que el valor de un cliente para una organización es simplemente el flujo de ingresos vs. costos que éste generará en un período de tiempo, multiplicado por un coeficiente (que se denomina tasa de retención) que mide la probabilidad de que ese cliente se mantenga como tal en el futuro, descontado por una tasa de descuento, que equivale al costo del capital para esa empresa, neto de las erogaciones incurridas para adquirir ese cliente.

En la industria de telecomunicaciones se utilizan comúnmente dos métricas: *ARPU* (*Average revenue per user*) o ingreso medio por usuario, y tasa de deserción, que mide el porcentaje de clientes de una determinada cohorte (es decir, un grupo adquirido en un mismo momento o período de tiempo), que dejan de consumir el servicio. Estos dos indicadores facilitan el cálculo del Valor Actual del Cliente. ¿Cómo calcularlo en el caso de Wiltel?

Según datos del caso la tasa de deserción de los clientes Wiltel es 11%; eso significa que la tasa de retención es del 89%, o que 89 de cada 100 clientes que han contratado el servicio seguirán el siguiente año. Si bien este ratio castiga mucho el proyecto, ya que las deserciones más significativas se suelen dar al inicio de la relación y los clientes más fieles suelen tener tasas de deserción menores, es asimismo un enfoque conservador.

Para considerar los ingresos y gastos el supuesto de trabajo es que, dada la competencia y opciones para los consumidores, el ingreso promedio por usuario (*ARPU*) se mantendrá, ajustado por inflación (se asume una inflación real del 20%).

## 2.1 Estimación del valor actual del cliente

De acuerdo con la fórmula planteada y con los datos obtenidos de diversas fuentes podemos dejar indicados los cálculos aproximados del valor actual del cliente para Wiltel y sus competidores.

Para ello, se establecen los siguientes supuestos generales y particulares: La tasa de descuento, el valor al que se descuenta el flujo de fondos, se estima en un 21% para todos los competidores. Esto es igual al valor aproximado de la inflación en Argentina para el año del caso (2009).

Para cada uno de los competidores es necesario estimar el margen, los costos de adquisición y la tasa de retención para aplicar la fórmula anterior. Se utilizan los datos del anexo 5, según el siguiente detalle:

**Telecom:** Margen es igual a *ARPU* – costos de mantenimiento. El *ARPU* promedio es \$660 (promedio entre \$864 y \$459). El costo de mantenimiento incluye la publicidad (\$25) y el de líneas fijas (\$51). Total costos: \$76. La tasa de deserción es el complemento de la de retención, siendo el 88% en caso de Telecom (12% *churn*)

**Fibertel:** Margen es igual a *ARPU* – costos de mantenimiento. El *ARPU* promedio es \$917 (promedio entre \$825 y \$1.007). El costo de mantenimiento incluye la publicidad (\$113) y el de líneas fijas (\$50). Total costos: \$163. La tasa de deserción es el complemento de la de retención, siendo el 85% en caso de Telecom (15% *churn*).

**Cooperativas:** Margen es igual a *ARPU* – costos de mantenimiento. El *ARPU* promedio es \$630 (promedio entre \$840 y \$420). El costo de mantenimiento incluye la publicidad (\$10)

y el de líneas fijas (\$20). Total costos: \$30. La tasa de deserción es el complemento de la de retención, siendo el 98% en caso de Telecom (2% *churn*).

**Empresas de telefonía Móvil:** Margen es igual a *ARPU* – costos de mantenimiento. El *ARPU* promedio es \$495 (promedio entre \$540 y \$450). El costo de mantenimiento incluye la publicidad (\$25) y el de líneas fijas (\$32). Total costos: \$57. La tasa de deserción es el complemento de la de retención, siendo el 86.5% en caso de Telecom (13.5% *churn*).

**DirectTV:** Margen es igual a *ARPU* – costos de mantenimiento. El *ARPU* es de \$2.160. El costo de mantenimiento incluye la publicidad (\$100) y mantenimiento de antenas (\$300). Total costos: \$400. La tasa de deserción es el complemento de la de retención, siendo el 83% en caso de Telecom (17% *churn*).

Con los datos consignados anteriormente es fácil estimar el valor actual del cliente, utilizando la fórmula de Gupta, Lehman & Stuart (2004). Para el caso de Wiltel se siguió la misma lógica que con sus competidores. El caso explica en la página 26 que Wiltel tiene un *ARPU* 15% superior al de Telecom, que tiene que invertir un 10% más que este competidor en la adquisición de clientes, y que sus costos de mantenimiento son de \$62 anuales (\$50+ \$12).

En la tabla siguiente se comparan los valores actuales de la competencia y el de Wiltel. Como se observa, Wiltel tiene mejor VA que sus competidores con la excepción de DirecTV y las Cooperativas. El primero es un competidor de nicho que apunta a un mercado bastante exclusivo por lo que cobra a sus clientes y que compite con un solo producto (a pesar de que se alió con Telecom en un doble *pack*). Las cooperativas, tienen un alto VA porque presentan bajos costos de cambio (*churn* 2%) y porque invierten muy poco en la adquisición y mantenimiento de clientes.

CONCEPTO	Telecom	Fibertel	Cooperativa	Móviles	DirecTV	Wiltel
<b>ARPU Promedio</b>	\$ 660	\$ 917	\$ 630	\$ 495	\$ 2.160	\$ 759
<b>Costo de mantenimiento</b>	\$ 76	\$ 163	\$ 30	\$ 57	\$ 400	\$ 62
<b>Costos de Adquisición</b>	\$ 1.200	\$ 1.500	\$ 100	\$ 420	\$ 2.500	\$ 1.320
<b>Churn (rotación de clientes)</b>	12%	15%	2%	14%	17%	10%
<b>Retención</b>	88%	85%	98%	87%	83%	90%
<b>Valor del cliente</b>	<b>\$ 518</b>	<b>\$ 538</b>	<b>\$ 2.400</b>	<b>\$ 814</b>	<b>\$ 2.013</b>	<b>\$ 858</b>

Fuente: Elaboración propia.

Así, a pesar de que el valor actual del cliente en cooperativas es hasta 3 veces mayor que el de Witel, este indicador se encuentra sesgado por el hecho de que los clientes de las cooperativas son cautivos. Normalmente, y a no ser por algunas excepciones, las cooperativas presentan servicios deficientes que, compitiendo contra empresas de mejor servicio, verían diezgadas sus posibilidades de generar un valor actual como el que tienen actualmente (probablemente aumentaría la tasa de deserción y/o les bajaría el margen).

Por lo tanto la posición competitiva de Witel, medida en valor actual es buena en comparación con competencia inmediata.

## 2.2 Estimación del mercado potencial en pesos

De acuerdo con la clasificación en zonas (óptima, muy buena, etc.), el potencial de mercado de cada localidad y el Valor Actual promedio de Witel, se puede estimar el valor en pesos de cada localidad y cuán atractiva puede resultar. Los datos surgen del anexo 13. La última columna es el producto entre el Valor Actual promedio de Witel por el potencial de mercado (SBT).

Como se observa en la siguiente tabla, a pesar del nivel de competencia, Witel obtendría grandes beneficios entrando a los grandes conglomerados de la provincia. En Rosario, el valor actual de la base de clientes es casi el equivalente a la suma del resto de las localidades. Es posible, sin embargo, que en esta ciudad la alta competencia afecte los parámetros del Valor Actual del Cliente. Por ejemplo, la tasa de retención podría bajar y/o el margen verse reducido. Por ejemplo, si la tasa de retención fuera solo el 75% anual, el Valor Actual bajaría a solo \$163. Así Witel, sensibilizando esta información, podría chequear hasta qué punto es negocio introducirse en los mercados con la más alta competencia.

Localidad	Población 2009	Presencia Witel	Competencia Nacional		Competencia Cooperativa		Otra	Nivel de competencia	Numeración Witel	Potencial Mercado			Valor Actual del cliente
			TELECOM	Cab/Fiberte I	Telefono	Internet	Competencia	SBT Actual		Potencial SBT Witel	Distancia (Km)		
AVELLANEDA	25.135	NO	SI	NO	SI	SI	SI	Alta	SI	3.253	488	369	\$ 418.661
ESPERANZA	38.392	NO	SI	SI	NO	NO	NO	Media	SI	9.452	4.726	60	\$ 4.054.908
FRANCK	4.826	NO	SI	NO	NO	NO	NO	Media	SI	1.128	564	77	\$ 483.912
GRANADERO BAIGORRIA	33.959	NO	NO	SI	SI	SI	NO	Cooperativa	NO	7.005	6.305	234	\$ 5.409.261
HUMBOLDT	4.734	NO	SI	NO	NO	NO	SI	Media	SI	950	475	44	\$ 407.550
RECONQUISTA	72.043	NO	SI	NO	SI	SI	SI	Alta	SI	11.005	1.651	367	\$ 1.416.344
ROSARIO	952.387	NO	SI	SI	NO	NO	SI	Alta	SI	282.302	42.345	259	\$ 36.332.267
SAN JAVIER	16.807	NO	SI	NO	NO	NO	No	Media	NO	1.056	528	250	\$ 453.024
SAN JUSTO	23.138	NO	SI	SI	NO	NO	No	Media	NO	4.127	2.064	143	\$ 1.770.483
SANTA FE	395.439	NO	SI	SI	NO	NO	SI	Alta	SI	94.000	14.100	96	\$ 12.097.800
SANTO TOMÉ	63.203	NO	SI	NO	NO	NO	SI	Media	SI	14.877	7.439	101	\$ 6.382.233
VENADO TUERTO	72.415	NO	SI	SI	NO	NO	SI	Alta	NO	19.133	2.870	362	\$ 2.462.417
VILLA CONSTITUCION	45.757	NO	SI	NO	NO	NO	SI	Alta	NO	9.795	1.469	312	\$ 1.260.617

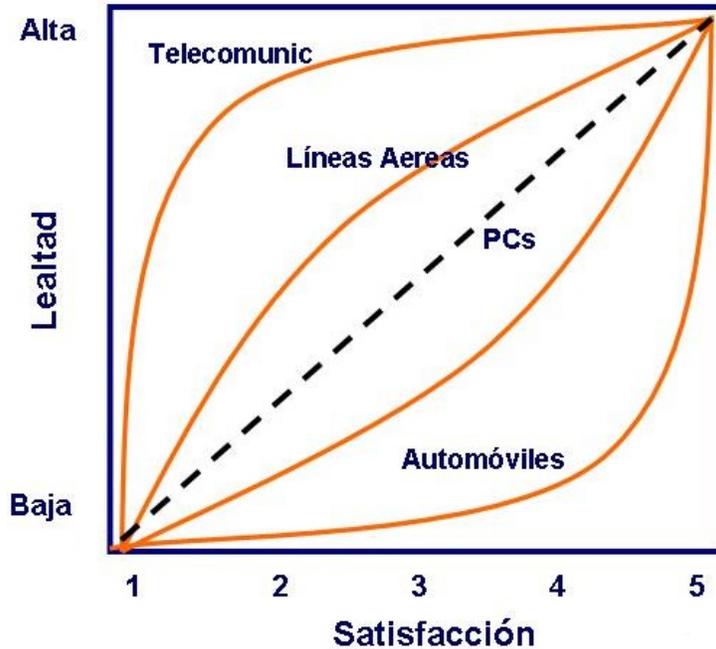
Fuente: Elaboración propia.

### 3 - Posicionamiento de marca y Diferenciación

Como se observa en la sección 2, la tasa de retención es clave para mantener un Valor Actual del cliente alto. Si ésta baja mucho, el valor es negativo, lo que implica que la inversión a largo plazo en un cliente sería menor a cero.

¿Cómo se puede mantener o mejorar la tasa de retención? En esta parte de la discusión es crítico entender cuáles son los determinantes de la lealtad. Aquí surgen claramente dos mecanismos: a) La satisfacción del cliente y b) los mecanismos que generan costos de cambio para el cliente. Es recomendable utilizar el estudio de HBR: Jones & Sasser, "Why Satisfied Customers Defect?", 1995.

La satisfacción del cliente se puede definir como el resultado entre sus expectativas antes de consumir un producto y la calidad percibida luego de su consumo. Jones & Sasser Jr (1995), luego de haber estudiado varias empresas en EEUU confirmaron que la relación entre satisfacción y lealtad depende del tipo de industrias (ver figura). En un extremo, en sectores altamente competitivos como el del automóvil, es necesario alcanzar altos niveles de satisfacción en los clientes para lograr que sean leales a la marca. Un informe de Toyota USA reportó que cuando un cliente es bien atendido en la compra de un auto, existe una probabilidad del 45% que vuelva a comprar otro modelo Toyota. Esta probabilidad aumenta a un 79% si ha recibido un servicio técnico excelente. En el otro extremo, existen sectores económicos en que los costos de cambio de proveedor para los clientes son tan altos que resulta difícil (a veces imposible) optar por otro oferente, independientemente de cuán contento se esté con el servicio que le están prestando. Un ejemplo claro es la provisión de agua o electricidad. En la mayoría de los países existe un solo proveedor por zona, así pues como la probabilidad de cambio es muy baja, estas empresas no tienen muchos incentivos para mejorar la satisfacción de sus clientes a través de un buen servicio porque tienen retenidos a sus clientes. Otras formas de generar costos de cambio son: marcas fuertes, programas de lealtad, etc. Debido a que la alta competencia es una característica típica en prácticamente todos los mercados, las empresas solo lograrán niveles de lealtad importantes si son capaces de generar un grado superlativo de satisfacción entre sus clientes.



Fuente: Jones & Sasser Jr. "Why satisfy customer defect", Harvard Business Review 1995

Claramente Witel se encuentra en una zona competitiva, y por tanto, debe mantener alta la satisfacción de los clientes para mantener alta su lealtad. Por estas razones haciendo un análisis de las fortalezas actuales de Witel y en concordancia con esto, la definición de los factores críticos que surgen y que determinan el éxito son:

- Tecnología preparada para la convergencia de servicios (*Triple Play*).
- Red de fibra óptica propia.
- *Know How* de la Dirección para gestionar el negocio.
- Orientación de la empresa a la personalización del servicio.
- Amplitud y profundidad de la cartera de productos.
- Habilidades de publicitarias/personalización del mensaje.
- Capacidad de adaptación a entornos dinámicos y cambiantes.

Los elementos mencionados anteriormente configuran un plan de servicios que, bajo una buena combinación, permiten brindar un servicio de calidad y con atención personalizada, hechos que influyen decididamente en la satisfacción del cliente.

De cara al cliente, la propuesta de valor de Witel se materializa y comunica a través de cuatro factores de éxito bien valorados por el mercado:

- I. Una factura de teléfono más económica.

- II. Transparencia en el detalle de llamadas y en todos sus procesos.
- III. Un soporte técnico/tecnológico de alto nivel.
- IV. Una gestión flexible y cercana orientada a las necesidades del cliente.

### **3.1 Mix de producto**

La estrategia global que posee la empresa está basada en disponer de una oferta ampliada de productos, visto desde el punto de vista de amplitud y profundidad de cada línea de servicios prestados, siempre en relación a la oferta de la competencia, acompañada con la alineación de precios a la competencia (con mejores sustanciales en la convergencia de servicios), mayor calidad y mejor servicio, o sea en concordancia con su filosofía de empresa.

Cabe destacar que el mix de productos en el caso Witel no se supedita a los productos de telecomunicación (telefonía e Internet) sino a la forma en que los mismos son prestados.

Como aspecto débil de la empresa, a la fecha del caso, se observa que Witel no tenía definido aún su oferta de TV. Esta situación en el contexto del *triple play* lo pone en serias desventajas respecto a la competencia.

### **3.2 Mix de precios**

La estrategia de precios de Witel apunta a penetrar mercados con un esquema de descuentos sobre las incumbentes. Esto lo puede realizar porque su valor actual de cliente es superior al resto de sus competidores, dado que mantiene una tasa de retención mayor. Por esta razón, la empresa puede continuar penetrando en nuevas localidades sin necesidad de que exista un sacrificio de rentabilidad importante.

Por ejemplo, aplicando la herramienta de Valor Actual del Cliente, y manteniendo los parámetros de retención, costo de adquisición del cliente, etc., se puede calcular que Witel, bajando un 14% su *ARPU*, obtendría un Valor Actual del Cliente similar al de Telecom. Para que esta política de precios sea factible la empresa debe continuar con un servicio de primer nivel (para mantener la tasa de retención por encima de la competencia) y ser muy eficaz en el gasto (tener un gasto de mantenimiento inferior a sus competidores).

Por su puesto que en lugares donde existe poca competencia, y el mercado los dominan las cooperativas, es recomendable para Wiltel entrar con estrategias de precios de *descreme* (cobrando alto primero y luego rebajando), para hacer más rentable el negocio a las cooperativas

### **3.3 Mix de comunicación**

Consideramos que la estrategia de comunicación podría recibir algunas modificaciones pensando en la expansión de Wiltel y el proceso de crecimiento que está sufriendo la empresa.

En sus inicios en Rafaela Wiltel utilizó dentro de sus herramientas a personajes públicos y referentes positivos de la ciudad para apuntalar su campaña comunicacional. Esta herramienta generaba un halo de confianza y dio resultados muy importantes a la empresa en ese estadio. En el nuevo escenario consideramos la idea de enfocar la comunicación desde un punto de vista más general y centralizando las energías en profundizar la ventaja competitiva y los factores críticos de éxito.

## **4 ¿Que pasó realmente?**

A pesar de que la nueva ley de medios fue promulgada sobre octubre de 2009, en la actualidad, más de 24 meses después, no ha tenido el grado de acatamiento e implementación esperado y las cosas no han se han modificado prácticamente.

El órgano autárquico y descentralizado que tiene como función la aplicación, la interpretación y el cumplimiento de la ley (Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual) no intervino en ningún momento desde la promulgación. Ninguno de los Multimedios se desprendió de señales abiertas, de productoras, distribuidoras de TV, ni de las demás empresas que deberían desprenderse para cumplimentar el objetivo de la “desmonopolización”.

Tampoco se observaron controles sobre los contenidos, en donde debía prevalecer un mayor porcentaje de producción local, ni se incorporó el denominado “abono social” buscando que todos los habitantes tengan acceso a los servicios de radiodifusión y comunicación audiovisual.

Por otro lado tampoco se les dio mayor participación a las Cooperativas de Telecomunicaciones, ni se efectivizó la medida que imponía que a ningún operador se le

permitiría que dé servicios a más del 35 por ciento del total de la población del país o de los abonados, en el caso que corresponda.

Hasta el momento sólo hemos sido espectadores de tibios intentos de dar algún paso en la implementación y de una feroz batalla entre el gobierno nacional y el multimedios Clarín, que aún no sabemos en qué puede terminar y desencadenar.

En lo que respecta al desarrollo y crecimiento de Wiltel, en la actualidad la empresa continúa incrementando su base a clientes en las distintas localidades donde presta el servicio. Comenzando el año 2012 está próximo a lanzar su servicio “supercine.tv” ([www.supercine.tv](http://www.supercine.tv)), en su estrategia por ingresar al mercado de los contenidos audiovisuales y siguiendo los pasos de Speedy (*On Video*) y de Arnet (*Play*).

## **5 Conclusiones finales.**

No podemos perder de vista que Wiltel compite en un mercado liderado por enormes empresas, de gran estructura y con un respaldo financiero muy importante. Ante esta situación, resulta fundamental reconocer que las debilidades de sus competidores son las fortalezas de Wiltel, siendo hasta el momento una estrategia totalmente válida y exitosa.

Sin embargo, no debemos olvidar la necesidad de generar innovaciones y de cara al futuro consolidar ventajas competitivas que respalden un crecimiento sostenible en el tiempo. Hoy en día, Wiltel trabaja sobre un mercado todavía acotado, al cual atiende con calidad de servicio, siendo ésta su ventaja competitiva: pensar global y actuar local. De esta forma, logra satisfacer las expectativas de servicio de sus clientes, respondiendo con flexibilidad.

En este contexto, uno de los puntos de análisis preponderantes es la potencial amenaza que generan los grandes *players* ante la necesidad de controlar la réplica, en el resto del país, de casos exitosos como Wiltel en Rafaela y la región, a partir de la desregulación del mercado de telecomunicaciones. Wiltel debe procurar garantizar y fortalecer aún más la diferenciación (pensando ahora en un mercado regional/provincial), otorgando valor al producto mediante agregados en términos de servicios como la reducción de los tiempos de reclamo, atención inmediata para reparaciones, atención personalizada, asesoramiento y fidelización de clientes. Esta generación de valor torna a la demanda menos elástica ante cambios de precios, ya que el cliente percibe un valor superior en comparación al servicio que brinda la competencia. Creemos que éste es el concepto clave por el cual pasa el éxito del negocio a largo plazo.

A medida que Witel crece se hacen evidentes los beneficios surgidos de la curva de experiencia y las economías de escala; por lo tanto, debe mantenerse el foco en la eficiencia operativa, clave en un mercado con precios máximos regulados. De allí que se recomienden ajustes en las partes de la cadena de valor que más palpablemente impactan en la percepción de nuestros clientes. Hablamos de la logística de salida (para la instalación en menor tiempo de todos los productos) que posibilita mayor satisfacción y además adelantamiento de los ingresos; de las actividades de *marketing* y venta en un mercado de hipercompetición y de las actividades de soporte donde, como ya hemos dicho, reside en gran parte nuestra principal ventaja competitiva (la cercanía). Ser diferentes nos obliga a ser cada vez más eficientes en estos frentes.

Como no se debe perder de vista la necesidad de innovar, resulta esencial el lanzamiento constante de nuevos productos y llegar a lugares sin acceso a la competencia, y siempre previendo el futuro escenario de convergencia tecnológica e incorporación de televisión como nuevo servicio.

Otro de los focos que no debe perderse de vista y que posee trascendental importancia para la compañía tiene que ver con los recursos humanos: la búsqueda, formación y el cuidado de los mismos. En el contexto actual de crecimiento económico del país, los RR.HH son un recurso cada vez más escaso, por lo cual es imprescindible la realización de acciones tendientes a proteger nuestros clientes internos, a profesionalizar nuestras futuras búsquedas pensando en la formación constante de mandos medios con un clima de trabajo que motive y atraiga a los nuevos profesionales, generando una ventaja competitiva que consista en posicionar a Witel como una oportunidad atractiva para desarrollarse personal y profesionalmente, en un ámbito de cordialidad y con programas constantes de capacitación que potencien las habilidades de cada persona.

Los usuarios valoran cada vez más la posibilidad de elegir qué empresa de telecomunicaciones desean tener. Desde la irrupción de Witel en el mercado de las comunicaciones, estos usuarios pueden evaluar entre distintas alternativas y elegir libremente.

## Bibliografía recomendada

### Información de mercado

- Carrier & Asociados, Telecomunicaciones Residenciales 2009, Buenos Aires
- Convergencia Telemática, Atlas Anual, Buenos Aires: Ediciones Macchi, 2009

### Estrategias competitivas, fijación de precio, marca, posicionamiento

- Philip Kotler, "Fundamentos De Mercadotecnia", Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 8º Edición
- Jean Jacques Lambin, "Marketing Estratégico", Editorial Mc Graw-Hill España, 3º Edición

### Valor del cliente:

- Rust Roland, Zeithaml, Valerie, Lemon Katherine, "*Driving Customer Equity : How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*", 2001, Free Press
- Gupta, Sunil & Lehman, Don, "*Managing customers as investments*", 2005, Pearson
- Gupta, S., Lehmann, D., Stuart, J., "*Valuing Customers, Journal of Marketing Research*". Vol. XLI, 2003
- Kumar, V., "*Managing customers for profit*", Wharton School Publishing, 2010
- Peppers, Don & Rogers Martha, "*Return on Customer*", Crown Business, 2005
- Jones & Sasser Jr. "*Why satisfy customer defect*", Harvard Business Review 1995

### Satisfacción y lealtad

- Reichheld, Frederic, "*The loyalty effect*", Harvard Business Press, 1990.
- Reichheld, Frederick, "*The ultimate question: Driving good profit and true growth*", 2005, Harvard Business Press

### CRM y Bases de datos

- Peppers, Don & Rogers Martha, "*Managing customer relationships*", Wiley, 2011
- Pepper, Don & Rogers Martha, "*Enterprise One to One*", Doubleday, New York, 1997
- Reinartz, Werner & Kumar V. "*Customer relationship management, a database approach*", Willey, 2004

## **Autorización por parte de Witel Comunicaciones**

13 de Octubre de 2009

*Sra. CPN  
Graciela Kosiak de Gesualdo  
Directora de la Maestría en Administración de Empresas  
de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional del Litoral*

De mi consideración:

El Lic. Pablo Martín Galliari, quien desempeña funciones en nuestra empresa, ha solicitado la autorización a nuestra Empresa a los efectos de redactar un CASO Empresarial, con fines de uso académico, como parte de su Trabajo Final de Tesis en la Maestría en Administración de Empresas de Vuestra Casa de Estudios.

Es nuestra decisión manifestar nuestra conformidad para dicha redacción, como así también nuestro compromiso a suministrar la información necesaria tales efectos.

Oportunamente se acordará la forma de utilización y divulgación de los datos cuantitativos que se mencionen en la redacción final del Caso.

Sin otro particular, saludo a Ud. atentamente



Ing. Carlos Wilson  
Presidente de Witel Comunicaciones