

**Propuesta para Aumentar la Conversión de Clientes Prepago a Pospago en Movistar**

**Analizando Tendencias Tecnológicas, Sociales y Competidores**

**Havas Group- Forward Media**

**Laura Vanessa Barbosa Sánchez**

**Luz América Castiblanco Calderón**



**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Administración de Empresas**

**Bogotá, D. C.**

**Julio de 2019**

## Contenido

	Pág.
1. Introducción .....	5
2. Diagnóstico del área de práctica .....	5
2.1 Descripción del área en el que se desempeña el estudiante .....	5
2.2 Diagnóstico del área .....	6
2.2.1 DOFA.....	6
2.2.2 Reloj de Bowman .....	9
3. Planteamiento del problema.....	9
4. Antecedentes .....	11
4.1 Descripción del origen del problema dentro del área de practica .....	11
4.2 Antecedentes según otros estudios u organizaciones .....	11
5. Justificación .....	15
6. Marco teórico y conceptual.....	16
6.1 Marco teórico .....	16
6.2 Marco conceptual .....	19
7. Objetivos.....	20
7.1 Objetivo general .....	20
7.2 Objetivos específicos.....	21
8. Metodología .....	22
9. Cronograma de actividades.....	23
10. Resultados .....	24
10.1 Estrategias de marketing en la unidad de negocio de planes pospago .....	24

10.2 Benchmarking .....	25
10.2.1 Benchmarking Colombia. ....	26
10.2.2 Benchmarking Perú.....	30
10.3 Tendencias sociales y tecnológicas .....	35
10.4 Propuesta de la estrategia.....	38
10.4.1. Estrategias pilares. ....	38
10.4.2 Estrategias conducentes .....	39
11. Conclusiones .....	40
12. Recomendaciones .....	42
Referencias .....	44
Certificación de la empresa .....	49
Anexos.....	50

### **Lista de Tablas**

	Pág.
Tabla 1. DOFA diagnóstico del área.....	6
Tabla 2. Benchmarking Competidores de Movistar Colombia .....	26
Tabla 3. Benchmarking Competidores de Movistar Perú .....	30

### **Lista de Anexos**

	Pág.
Anexo 1. Reloj de Bowman.....	50
Anexo 2. Empresas de telefonía Móvil en Colombia. ....	51
Anexo 3. Empresas de telefonía móvil en Perú. ....	52

## **1. Introducción**

El mercado de telefonía móvil cada vez se encuentra más competitivo, lo cual implica que los operadores móviles estén más a la vanguardia de las nuevas tendencias que marcan el comportamiento del consumidor al momento de adquirir nuevos productos o servicios, además de evidenciar como está reaccionando su competencia frente a estos constantes cambios.

Analizando específicamente la unidad de negocio de planes postpago y prepago se evidencia que existe una gran brecha entre los abonados de cada uno de estos planes, ya que predominan los abonados a prepago, generando una oportunidad para ganar participación en el mercado adquiriendo más clientes a planes postpago, por esta razón surge la pregunta de investigación ¿Como aumentar la conversión de clientes prepago a postpago de Movistar en los mercados de Colombia y Perú? Para dar solución a esta pregunta de estudio se lleva a cabo un estudio de enfoque cualitativo con un diseño de investigación- acción, con el objetivo de proponer una estrategia que pueda dar respuesta a la pregunta planteada a través de la realización de un benchmarking externo entre sus dos mayores competidores en cada uno de los mercados así como un análisis de tendencias sociales y tecnológicas que determinan comportamientos del consumidor al momento de adquirir un servicio de telefonía móvil.

## **2. Diagnóstico del área de práctica**

### **2.1 Descripción del área en el que se desempeña el estudiante**

Havas Group es uno de los grupos de comunicaciones globales más grandes del mundo. Fundado en 1835 por Charles Louis Havas, el Grupo emplea a 20,000 personas en más de 100 países. Se compromete a ser la mejor compañía para crear conexiones significativas entre personas y marcas a través de la creatividad, los medios y la innovación (Havas Group).

Havas es también el grupo más integrado de su sector con una estructura regional que coloca al cliente en el centro de la organización. Este enfoque "centrado en el cliente" permite a Havas satisfacer y anticipar mejor las necesidades de sus clientes (Havas Group).

En Colombia, Havas está integrada por diferentes unidades estratégicas de negocio, dentro de las cuales se encuentra Forward Media, creada exclusivamente para su único cliente Movistar, la cual genera estrategias y contenido digital a través de la innovación, la exploración y nuevas formas de pensar. Por medio de equipos de estrategias, tecnólogos y creativos de marketing digital, con el objetivo de llegar al corazón del negocio de su cliente (Forward Media).

Forward Media está conformada por tres grandes áreas (Search, Tráfico y Business Intelligence). El desarrollo de este proyecto será en el área de Search, encargada de posicionar la marca en el buscador de Google con el fin de aumentar el tráfico de personas en su sitio web para lograr mayor conocimiento de la marca e interacciones que generen la adquisición de uno de sus servicios o productos. Para lograr esto, implementa campañas digitales de Google Ads para cada tipo de red de Google: Search (Red de búsqueda), GDN (Red de Display) YT (YouTube) y UAC (Universal App Campaigns).

**2.2 Diagnóstico del área**

**2.2.1 DOFA.**

Tabla 1

*DOFA diagnóstico del área*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Su casa matriz es una multinacional con gran trayectoria en el mercado que genera credibilidad y confianza en el cliente,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de planeación compartida en el desarrollo de objetivos entre el equipo de Search el cual tiene control sobre la región de</li> </ul>

<p>supliendo todas las necesidades para un servicio completo de marketing digital.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano capacitado en el desarrollo de estrategias digitales para lograr mejores rendimientos en las campañas implementadas en todas las redes de Google: Search (Red de búsqueda), GDN (Red de Display), YT (YouTube) y UAC (Universal App Campaigns) para la región de Latinoamérica.</li> <li>• Compromiso de todo el equipo de trabajo en el área (Search) debido a las responsabilidades en el cumplimiento de metas de desempeño con mercados internacionales de Latinoamérica.</li> <li>• Alianza estratégica con su proveedor (Google) la cual proporciona soporte operativo y estratégico en la plataforma de Google Ads en donde se ejerce el control sobre todas las campañas digitales implementadas con el fin de que estén cada vez más optimizadas y con mejores resultados.</li> </ul>	<p>Latinoamérica y el equipo local de cada país, disminuyendo la efectividad en el rendimiento de las campañas implementadas en las redes de Google.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de objetivos del área sin involucrar a las áreas de tráfico y Business Intelligence para lograr resultados más efectivos y de mayor valor para el cliente.</li> <li>• Falta de conocimiento del mercado en el cual se desempeña Movistar lo cual genera una visión muy limitada al momento de tomar decisiones para cada uno de los mercados de Latinoamérica, pues no se tienen en cuenta variables importantes como los competidores y los factores del entorno que están cambiando la forma de pensar de los consumidores.</li> </ul>
---	--

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de objetivos compartidos con el área de Business Intelligence con el fin de obtener mayor data acerca del comportamiento del consumidor e indicadores de rendimientos en cada uno de los mercados de Latinoamérica.</li> <li>• Implementación de nuevas plataformas dentro del área como Google Analytics y Google 360 para lograr tener herramientas más avanzadas que complementen el seguimiento de la efectividad de cada una de las campañas digitales.</li> <li>• Desarrollo de investigaciones del comportamiento de la industria evidenciando futuros panoramas, con el fin de anticiparse a las necesidades del mercado cambiante, generando así una consultoría más completa para su cliente y, por lo tanto, mayor credibilidad y confianza en el desarrollo de todas las operaciones relacionadas con el marketing digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido al sector en el que se encuentra la empresa (publicidad) existe una rotación rápida de talento humano entre sus mayores competidores (Group M, Publicis y Sancho) debido a la propuesta de mejores salarios y cargos dentro de la empresa.</li> <li>• Talento humano que no esté capacitado para manejar de forma efectiva nuevas plataformas (Google Analytics y Google 360) limitando oportunidades de mejora en la operación.</li> <li>• Debido a la variedad de ofertas de agencias publicitarias, puede existir un cambio de intereses de su cliente en la gestión de mercadeo digital de su marca ya que puede tomar la decisión de cambiar de agencia publicitaria.</li> <li>• Riesgo de que su único cliente (Movistar) sea adquirido por otra empresa, dejando sin operación a Forward Media.</li> </ul>



Fuente: Elaboración propia.

**2.2.2 Reloj de Bowman.** Debido a que Forward tiene como único cliente a Movistar y como se expuso en el DOFA una de sus debilidades es que no cuenta con el conocimiento necesario sobre el mercado en el que su cliente se desempeña es importante analizar cuál es la posición estratégica de Movistar en el mercado a través de la herramienta del reloj de Bowman.

Como se observa en el anexo 1, el reloj de Bowman cuenta con 8 estrategias (trayectorias) las cuales engloban las categorías de diferenciación y segmentación junto con el precio. Teniendo en cuenta este gráfico, Movistar se encuentra en la trayectoria 5 que hace referencia a “la estrategia de diferenciación segmentada la cual intenta ofrecer una elevada ventaja percibida del servicio justificando una sustancial prima en el precio” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, p. 250) ya que tiene los precios más elevados en comparación con sus dos mayores competidores, así como variedad de servicios dentro de cada una de sus ofertas. Por lo tanto, se encuentra en una posición vulnerable frente a sus competidores ya que los clientes pueden no estar dispuestos a pagar un precio elevado debido a las mejoras de las características de las ofertas de los otros operadores móviles.

### **3. Planteamiento del problema**

El mercado de telefonía móvil en Colombia se ha mostrado dinámico en los últimos 5 años, gracias a los cambios demográficos, económicos, tecnológicos y regulatorios que buscan fomentar la libre competencia, vía precios y facilitar el acceso a la nueva tecnología (Martínez, 2017, p. 36).

“Un caso similar es lo que ocurre actualmente en Perú ya que el servicio de telefonía móvil continuamente se encuentra en un contexto de intensiva competencia debido a la entrada de nuevas empresas operadoras al mercado” (Osiptel, 2017, p. 3). Teniendo en cuenta el

ambiente competitivo del sector de las telecomunicaciones, la participación en el mercado de Movistar en Colombia según el boletín trimestral de las TIC realizado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones es de 23,95% frente a un 46,36% de Claro y 18,38% de Tigo (MinTIC, 2018, p. 36). En el caso de Perú, Movistar es el líder del mercado con un porcentaje de participación de 38%, seguido por Claro 32%, Entel 16,3 % y Bitel 13,5%. Sin embargo, en Movistar se ha reducido su participación en un 5,8% (Osiptel, 2018, p. 2).

Haciendo referencia a la unidad de negocio de planes prepago y pospago, se puede evidenciar que en el caso de Colombia la participación de abonados en el servicio de telefonía móvil en la categoría prepago fue de 79,34%, frente a 20,66% de la categoría pospago (MinTIC, 2018, p. 37). Para el caso de Perú, la categoría prepago representa un 70.1% del mercado frente a 29,9% de la categoría pospago (Osiptel, 2018, p. 2). Con los datos anteriormente expuestos, se puede evidenciar que en los dos mercados existe una brecha de abonados entre estas dos categorías, generando una oportunidad para ganar mayor participación en el mercado a través del aumento de abonados en la unidad de negocio de pospago ya que hoy en día:

Más de 4 mil millones de personas (53% de la población mundial) se conectan a Internet y prácticamente todas ellas (92.6%) lo hacen por medio de dispositivos móviles. El 85% de los usuarios (3.4 mil millones) se conectan diariamente y cada vez con mayor frecuencia, invirtiendo en promedio seis horas y media conectados, tiempo en el que realizan una amplia gama de actividades. Es indiscutible que la accesibilidad a Internet, la tecnología móvil y las innovaciones digitales están redefiniendo cada una de las interacciones de los consumidores y en los próximos años continuarán cambiando muchos aspectos del estilo de vida de los consumidores globales (The Nielsen Company, 2018).

Según lo planteado anteriormente surge la pregunta de investigación ¿Como aumentar la conversión de clientes prepago a pospago de Movistar en los mercados de Colombia y Perú?

#### **4. Antecedentes**

##### **4.1 Descripción del origen del problema dentro del área de practica**

El área de Search en Forward Media ha realizado 3 estudios previamente en donde se ha estudiado la competencia de su cliente Movistar en diferentes unidades de negocio. El primero, fue en el mercado de Chile, en donde se analizó para Movistar, Claro y WOM la página de destino, la gestión de leads y velocidad en la página web en la unidad de negocio de los servicios de comunicación dirigidos a las empresas. El segundo, se llevó a cabo en el mercado de Ecuador en donde se tuvieron en cuenta las mismas variables, pero para la unidad de negocio de tienda online en las empresas Claro, CNT y Movistar y, por último, un estudio en el mercado de Perú con sus competidores Claro y Bitel en la unidad de negocio de internet hogar. Con estos tres estudios, se pudo evidenciar oportunidades de mejora para su cliente Movistar en el sitio web y en el posicionamiento en las plataformas de Google. Sin embargo, el área identificó la necesidad de hacer una segunda fase de estos estudios con el fin de ofrecer a su cliente una consultoría más completa en donde se tuvieran en cuenta el análisis de variables más amplias que influyen el proceso de toma de decisiones del consumidor al momento de adquirir un servicio, logrando que la toma de decisiones estratégicas sean fundamentadas en factores que afectan el estilo de vida de los consumidores y por lo tanto, en los comportamientos al momento de adquirir un servicio de planes de telefonía móvil.

##### **4.2 Antecedentes según otros estudios u organizaciones**

Durante los últimos años se han llevado a cabo estudios que abarcan temas como la concentración del mercado de telefonía móvil en Colombia, la influencia de la telefonía móvil

inteligente en Chile y las ventajas competitivas de las empresas de telefonía móvil en América Latina, dando un panorama de como este sector se ha comportado y las variables que han tenido influencia sobre este. A continuación, se plantean los detalles de los hallazgos más importantes en cada uno de ellos.

Al momento de realizar el estudio de la concentración del mercado en telefonía móvil se evidencio que:

Colombia presenta un mercado abierto para nuevos operadores; sin embargo, existen restricciones a dicha entrada dado que no hay capital financiero ni infraestructura para acceder libremente. Por otra parte, la estructura de mercado de la telefonía móvil en Colombia aún presenta barreras a la entrada porque son tres empresas (Claro, Movistar y Tigo) las dominantes en el mercado (Martínez, 2017, p. 49).

Sin embargo, se debe tener en cuenta que a pesar de estas barreras de entrada “la estrategia de precios bajos de los nuevos operadores ha tenido influencia en el mercado, pues debido a esto y a la mala prestación del servicio de las empresas dominantes, los usuarios han optado por cambiar de operador” (Martínez, 2017, p. 28), lo cual representa una señal de alerta para este oligopolio en cuanto a la entrada de nuevos competidores ya que a largo plazo esto puede modificar su participación en el mercado.

Para evidenciar el impacto que ha generado la telefonía móvil en los últimos años en Latinoamérica se ha tomado como referencia el estudio realizado en Chile entre los años 2014 y 2016 sobre usos y significaciones de los sistemas y tecnologías de comunicación en los jóvenes, debido a la adopción de las nuevas tecnologías, específicamente de la telefonía móvil inteligente. Este articulo afirma que:

Los usos y apropiaciones de la telefonía móvil inteligente hacen continuo el espacio de la seguridad que brindan las relaciones interpersonales, introduciendo nuevas rutinas, usos y significaciones. La cotidianidad está siendo colonizada por nuevas prácticas, sistemas y aparatos tecnológicos de comunicación. La situación de estar online de manera permanente puede ser abrumadora y perturbadora para muchos sujetos. Sin embargo, pese a la fatiga que puede producirles la gestión permanente del caudal de comunicaciones e informaciones, las personas suelen preferir mantenerse dentro de las redes sociales, por la retribución (afectiva y cognitiva) que les brinda la continuidad y constancia espacial de las relaciones interpersonales (Amigo, Bravo, & Osorio, 2016, p. 133).

Con las transformaciones que se han ido generando en los comportamientos de los jóvenes debido al uso nuevas tecnologías, se concluye que:

Dichas transformaciones, parecerían ir en el sentido de producir una cotidianidad enriquecida, una hipercotidianidad, en la medida que las tecnologías móviles permiten dar constancia y continuidad espaciotemporal a las relaciones interpersonales, mucho más allá de las que son posibles a partir de la co-presencia física de los sujetos en un lugar y momento determinados, y porque dichas tecnologías móviles soportan a su vez, la posibilidad de fiarse a la distancia, propias de los sistemas y tecnologías institucionales de comunicación (Silverstone en Amigo, Bravo & Osorio, 2016, p. 117).

En cuanto a estudios que analicen el rendimiento comparativo entre organizaciones que se desempeñen en el mercado de telefonía móvil, se realizó uno en el año 2013 en donde se analizaron 22 empresas latinoamericanas con mayor capitalización bursátil de la industria,

identificando grupos estratégicos para posteriormente plantear las diferencias de desempeño entre las empresas de cada uno de estos grupos. Durante este estudio se plantea que:

El marco teórico de los grupos estratégicos puede ser utilizado para identificar las empresas que alcanzan ventajas competitivas sobre sus rivales en la industria, y para identificar las variables que crean ventajas competitivas para estas compañías. (Olusogaet al. en García Ochoa, Bajo Davo y Roux Martinwz, 2015, p.110). En la industria de la telefonía móvil latinoamericana las variables a través de las cuales pueden actuar estratégicamente los operadores móviles para alcanzar ventajas competitivas son principalmente la cuota de mercado, el número de suscriptores y la fidelidad de los clientes (García, Bajo, & Roux, 2015, p. 110).

Además de exponer los estudios que han abarcado el tema de la concentración de telefonía móvil también es importante destacar cuales han sido las estrategias de los operadores móviles para aumentar su número de abonados pospago con propuestas diferenciadoras. Un ejemplo es la propuesta que Tigo lanzó en el año 2018 en Colombia con los datos ilimitados ya que se dieron cuenta que

Los colombianos cada vez demandan más datos y la posibilidad de mantenerse el mayor tiempo posible conectados y comunicados. Ante esto, se tomó una decisión trascendental para la industria: convertirse en el primer operador en Colombia que les brinda la posibilidad a sus consumidores de tener planes de datos ilimitados. Ahora, los usuarios tendrán la posibilidad de tener datos, voz y SMS en su celular las 24 horas del día, los siete días de la semana sin pensar en las condiciones de su plan (Díaz, 2018, párr. 14).

Sin embargo, el usar el término “ilimitado” generó conflicto ya que hay una restricción de velocidad después de cierto uso de GB, por lo tanto, no fue una propuesta totalmente exitosa que capturara el interés de los clientes potenciales.

## **5. Justificación**

La presente investigación se enfocará en desarrollar una propuesta para aumentar la conversión de clientes prepago a pospago de Movistar en los mercados de Colombia y Perú debido a la oportunidad en esta unidad de negocio de tomar ventaja de la brecha existente entre los abonados de prepago y pospago en el mercado de telefonía móvil con el fin de lograr una ventaja competitiva frente a sus competidores. Para lograr ello, se tendrán en cuenta las tendencias sociales y tecnológicas ya que nos enfrentamos a un mundo donde se evidencian rápidos y constantes cambios en el comportamiento, las ideas y las decisiones que toman los consumidores al momento de adquirir un servicio y además es de gran importancia tener la capacidad de anticipar las necesidades que estos factores generan. Por otro lado, el ambiente competitivo también es parte importante de esta investigación ya que se puede comprender las intenciones de sus competidores y las implicaciones estratégicas de que ellas deriven.

El desarrollo de esta investigación es importante para el área de Search en Forward Media ya que, por medio del planteamiento de esta propuesta, se generará una estrategia para proponer a su cliente Movistar que abarca factores tecnológicos, sociales y competitivos para mejorar su línea de negocio de planes pospago, con el fin de superar a la competencia y brindar un valor superior en su servicio a todos sus abonados.

## 6. Marco teórico y conceptual

### 6.1 Marco teórico

Los comportamientos de nuestra sociedad se han visto influenciados por la presencia de las tendencias tecnológicas y sociales que se han desarrollado durante los últimos años.

La tecnología ha evolucionado desde un facilitador de la comunicación a permitir interacciones multidimensionales y experiencias colectivas. Esta evolución continúa moldeando la forma en que nos conectamos y colaboramos con nuestros amigos, colegas y cada vez más con extraños, creando y experimentando Digitalmente juntos, mientras estamos separados. La comunicación profesional ha evolucionado hasta incluir conversaciones en video y texto, colaboración en la preparación de textos en tiempo real y reuniones virtuales con participantes de todo el mundo. Algunas industrias han tenido que luchar contra las barreras tecnológicas y regulatorias que hoy estamos empezando a superar, abriendo la puerta a industrias como la salud, educación y producción multimedia a una mayor colaboración en línea. En nuestras vidas personales, usamos plataformas para compartir experiencias que crean y fomentan actividades conjuntas. Para los millones de entusiastas de los juegos en línea y los mundos virtuales, las plataformas virtuales sirven como centros sociales que son tan importantes como los personales. Desde los servicios de citas a la educación, hemos evolucionado hasta esperar interacciones en línea más auténticas y similares a la vida real. A medida que nuestras capacidades tecnológicas crezcan y nos sintamos más cómodos con su uso, también lo hará el rango de cosas que podemos hacer Digitalmente juntos (Angus & Westbrook, 2019, p. 25).



La situación social respecto de los medios de comunicación está siendo objeto de profundas mutaciones, muchas de las cuales recién comienzan a producirse: la masificación del uso del teléfono móvil y del acceso a internet, la irrupción del smartphone, la progresiva convergencia entre televisión, telefonía móvil, internet y consolas de videojuegos, la creciente oferta de contenidos que circulan de un medio a otro, la portabilidad y la interactividad, son todos fenómenos que están modificando las prácticas de producción, circulación y consumo de los medios, de sus contenidos y discursos (Amigo, Bravo, & Osorio, 2016, p. 115).

Con el uso de las nuevas tecnologías, es de gran importancia contar con la presencia de internet de alta velocidad, “el cual ha tenido un crecimiento acelerado específicamente en el internet móvil, incrementado el número de interacciones en línea” (Angus y Westbrook, 2018, p. 26).

A nivel global, el 45% de las personas comparten fotos o videos semanalmente, un porcentaje que en 2015 era de un 38%. Esta actitud activa también está siendo complementada o reemplazada por la distribución pasiva que ocurre cuando decidimos poner datos personales, como ubicación y actividades a disposición de nuestros amigos o familia a través de aplicaciones como Life360 y WhatsApp. Los avances en inteligencia artificial, análisis predictivo y realidad virtual que estamos observando en la actualidad generarán nuevas iteraciones de redes sociales o comunidades en línea más avanzadas. (Angus y Westbrook, 2018, p. 27)

Así como es importante tener en cuenta las tendencias tecnológicas y sociales, también lo es analizar la competencia. Un método muy utilizado para ver la posición relativa de una organización frente a sus competidores es el Benchmarking. David T. Kearns, CEO de Xerox,

definió benchmarking como “el proceso continuo de medición de productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria” (Camp en Ronald, 2002, p. 474).

El proceso de benchmarking es continuo. Las mejores prácticas no se mantienen constantes, sino que cambian con el tiempo al igual que el desempeño propio de una organización. En consecuencia, los puntos de referencia deben revisarse para reflejar los cambios internos y el panorama competitivo cambiante. El objetivo del benchmarking es mejorar el desempeño de la organización, hacer que una empresa sea más competitiva. De manera realista, el éxito es algo relativo; por lo tanto, una organización probablemente debería adaptar su esfuerzo de evaluación comparativa a su propio objetivo amplio de mejora, ya sea que sea Alto (para ser el mejor del mundo) o más modesto (tal vez un pequeño segmento de mercado). (Ronald, 2002, p.474)

Existen tres tipos de benchmarking: interno, externo y mejores prácticas. En este caso nos enfocaremos en el benchmarking externo.

El benchmarking externo examina las mejores prácticas en otras organizaciones, ya sean competidores directos u organizaciones en industrias similares o no relacionadas. La evaluación comparativa externa se puede realizar entre socios en diferentes industrias, pero de propiedad común (las empresas que comprenden grandes multinacionales son un buen ejemplo), entre socios en diferentes sectores de la industria pero que comparten procesos similares y entre competidores (Codling, 1996). Las empresas diversas a menudo utilizan procesos iguales o similares, no solo procesos de fabricación. Las compras, las ventas, la capacitación y el desarrollo de los empleados, el desarrollo de productos y otros

procesos suelen ser muy comunes, incluso cuando se realizan en diferentes industrias (Codling en Ronald, 2002, p. 475).

## 6.2 Marco conceptual

Los términos que se deben tener en cuenta para tener mayor comprensión de esta investigación son:

### **Economía digital:**

Aquellos productos y servicios virtuales, en todo o parte, que son provistos a través de redes de comunicación. Su relevancia proviene del hecho de que prácticamente todos los sectores de actividad están atravesando —con diferentes velocidades— un proceso por el cual la parte “digital” del bien o servicio en cuestión es cada vez más relevante (Sartor, 2016, p. 26).

### **Estrategia:**

Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, p. 10).

**Factores críticos de éxito:** “Son los factores que son particularmente valorados por un grupo de consumidores y, por tanto, en los que la organización tiene que mostrar una excelencia para poder superar a la competencia” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, p. 96).

**Plan Prepago:** Es un plan de telefonía móvil el cual incluye llamadas, mensajes y datos, en donde la cantidad de estos depende del valor que se paga antes de recibir el servicio a través de recargas.

**Plan Pospago:** Es un plan de telefonía móvil que incluye datos, mensajes, llamadas y servicios adicionales dependiendo del operador. Estos planes tienen un cargo fijo mensual que se paga después de recibir el servicio

**Redes sociales:** “Herramientas de comunicación alternativas que respaldan las relaciones y las actividades del público usuario resultando a su vez en plataformas idóneas para alimentar a las marcas y estimular las decisiones de compra” (Jiyoung y Ko, como se citó en Pérez & Sanz, 2019, p. 3).

### **Tecnologías de comunicación:**

Por un lado, son objetos como las demás; por el otro vehiculizan mensajes. Como objetos, su costo (gama), diseño, aspecto y ubicación en la casa hablan del modo particular en que una familia se apropia de ellas; como medios, hace lo suyo el tipo de contenidos o programas que se eligen para consumir (Sandoval, 2016, p. 270).

**Tendencia:** “Es una dirección o secuencia de acontecimientos que tiene cierta intensidad y duración. Las tendencias son más predecibles y más duraderas que las modas pasajeras, revelan cómo será el futuro, y pueden proporcionar una dirección estratégica” (Kotler & Keller, 2012, p. 74).

**Ventaja competitiva:** “Es una posición superior basada en una combinación de diferenciación, superioridad en costes, o en operaciones en un nicho de mercado protegido” (Day en García, Bajo, & Roux, 2015, p. 91).

## **7. Objetivos**

### **7.1 Objetivo general**

Generar una estrategia para aumentar la conversión de clientes prepago a pospago de Movistar en los mercados de Colombia y Perú.

## 7.2 Objetivos específicos

- Analizar la estrategia de marketing que está implementando Movistar en la unidad de negocio pospago para tener ventaja respecto a sus competidores.

Meta: Identificar si la estrategia actual es efectiva para la conversión de clientes prepago a pospago

Indicador: Número de aspectos que favorecen a la conversión de clientes prepago a pospago

- Realizar un benchmarking externo de los dos mayores competidores de Movistar en Colombia y Perú comparando el desempeño de los factores críticos de éxito en cada una de las organizaciones.

Meta: Conocer el nivel de competencia de Movistar respecto a sus competidores

Indicador: Número de factores críticos de éxito desarrollados por Movistar / número de factores críticos de éxito estudiados

- Analizar las tendencias tecnológicas y sociales que pueden llegar a afectar el comportamiento a futuro de los consumidores estratégicos al momento de adquirir un plan pospago.

Meta: Analizar diez artículos de tendencias sociales y tecnológicas

Indicador: Número de artículos útiles con el fin entender los posibles cambios del comportamiento en el consumidor al momento de realizar una compra.

- Proponer una estrategia de conversión de clientes prepago a pospago de Movistar teniendo en cuenta el análisis realizado del benchmarking y las tendencias sociales y tecnológicas.

Meta: Entregar y comunicar el diseño de la estrategia realizada a la empresa Forward con el objetivo de que la misma pueda agregar valor a su cliente Movistar.

Indicador: Realizar una presentación a los directivos de la empresa Forward exponiendo la estrategia planteada.

## **8. Metodología**

Para llevar a cabo esta investigación es conveniente realizar un enfoque cualitativo ya que se busca obtener datos que se conviertan en información y conocimiento para responder a la pregunta de estudio. Se realizará con un diseño de investigación- acción ya que se centra en aportar información que lleve a la toma de decisiones estratégicas, a través de las propuestas que el área de Search de Forward Media propondrá a su cliente Movistar.

Esta investigación cualitativa se llevará a cabo por medio de un análisis de la situación actual de la estrategia de marketing que Movistar está implementando con el fin de saber si es efectiva para la conversión de clientes prepago a pospago, posteriormente se realizará un benchmarking entre los mayores competidores de Movistar en los mercados de Colombia y Perú en donde se tienen en cuenta los factores que más influyen la toma de decisiones al momento de adquirir un plan pospago, junto con un análisis de las nuevas tendencias tecnológicas y sociales para determinar estas como pueden influir en el comportamiento del consumidor para finalmente proponer una estrategia de conversión de clientes prepago a pospago teniendo en cuenta los dos factores analizados anteriormente.

### 9. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA ACTIVIDADES													
EMPRESA	Havas- Forward Media												
AREA DE PRACTICA	Mercados												
OBJETIVO GENERAL	Generar una estrategia para aumentar la conversión de clientes prepago a postpago de Movistar en los mercados de Colombia y Perú.												
		SEMANAS											
Objetivo específico #1	Actividad	Fecha S1	Fecha S2	Fecha S3	Fecha S4	Fecha S5	Fecha S6	Fecha S7	Fecha S8	Fecha S9	Fecha S10	Fecha S11	Fecha S12
Analizar la estrategia de marketing que esta implementando Movistar en la unidad de negocio postpago para tener ventaja respecto a sus competidores.	Evidenciar factores importantes en una estrategia de marketing	P											
		R											
	Investigar pilares de la estrategia con directivos	P											
		R											
	Plantear puntos clave de la estrategia que tiene actualmente Movistar	P											
		R											
	Analizar si con esta estrategia se puede llegar a la conversión de clientes prepago a postpago	P											
		R											
Objetivo específico #2	Actividad												
Realizar un benchmarking externo de los dos mayores competidores de Movistar en Colombia y Perú comparando el desempeño de los factores críticos de éxito en cada una de las organizaciones.	Identificación de los dos mayores competidores de Movistar en Colombia y Perú	P											
		R											
	Investigar los planes postpago ofrecidos por los competidores	P											
		R											
	Realización de una tabla comparativa, exponiendo hallazgos	P											
		R											
	Análisis de los planes postpago teniendo en cuenta los factores críticos de éxito	P											
		R											
	Conclusión	P											
		R											
Objetivo específico #3	Actividad												
Analizar las tendencias tecnológicas y sociales que pueden llegar a afectar el comportamiento a futuro de los consumidores estratégicos al momento de adquirir un plan postpago.	Investigación de tendencias sociales	P											
		R											
	Investigación de tendencias tecnológicas	P											
		R											
	Análisis y Organización de los hallazgos	P											
		R											
Objetivo específico #4	Actividad												
Proponer la estrategia de conversión de clientes prepago a postpago de Movistar teniendo en cuenta el análisis realizado del benchmarking y las tendencias sociales y tecnológicas.	Analizar benchmarking y tendencias simultaneamente para proponer una nueva estrategia	P											
		R											
	Establecer estrategias pilares	P											
		R											
	Establecer estrategias conducentes	P											
		R											

**OBSERVACIONES:**

P	Planeado o programado.	
R	Cuando se llevó a cabo realmente.	
Fechas S #	Corresponde a la fecha de la semana correspondiente	

Fuente: Elaboración propia.

## 10. Resultados

### 10.1 Estrategias de marketing en la unidad de negocio de planes pospago

Analizando la estrategia de marketing en la unidad de negocio de planes pospago desde el punto de vista publicitario se pudo evidenciar los siguientes factores:

- Es una estrategia a corto plazo que radica en atacar puntos con acciones tácticas las cuales dependen de la oferta que se quiera comunicar a través de los diferentes medios de comunicación.
- Sus ofertas en productos y precios varían constantemente lo cual trae confusión a la mente del consumidor.
- Se enfocan en ofrecer variedad de productos y servicios lo cual se traduce en precios elevados.
- Para dar a conocer sus productos, Movistar se centra en dos fases fundamentales: branding y performance. En la etapa de branding se llega a los clientes potenciales a través de pautas en YouTube y en sitios web de terceros por medio de banners publicitarios. En la segunda, se espera que estos clientes con la información que se dio a conocer en la primera fase realicen alguna acción, como entrar al sitio web, registrarse para adquirir más información o realizar alguna compra.
- Movistar entiende que su mercado adquiere planes pospago porque el producto es bueno y ofrece variedad de servicios, no tiene en cuenta que los millennials buscan una marca con la cual identificarse y enamorarse.
- Movistar genera contenido constantemente para su mercado con el fin de tenerlo informado de cada una de sus ofertas lo cual genera recordación de marca constantemente



Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente se puede evidenciar que Movistar no cuenta con una estrategia sólida para convertir clientes prepago a pospago o para adquirir nuevos clientes, sin embargo, cuenta con los servicios adecuados que con la estrategia correcta podrían generar mejores resultados.

## 10.2 Benchmarking

Para realizar el benchmarking con los dos mayores competidores de Movistar en Colombia y Perú se van a tener en cuenta los siguientes factores críticos de éxito:

### **Precio:**

El precio ha funcionado como uno de los principales determinantes de la elección de los compradores. Las decisiones de compra se basan en la manera en que los consumidores perciben los precios y en cuál consideran que es el precio real —no el declarado por el comercializador— del producto o servicio (Kotler, Philip & Keller, 2012, p. 386).

**Productos y Servicios ofrecidos:** Para el desarrollo del benchmarking, se analizarán los productos y servicios que se ofrecen dentro de los planes pospago en cada uno de los operadores móviles y que son diferenciadores entre cada una de las empresas, ya que “los consumidores prefieren los productos que ofrecen mayor calidad, rendimiento o características innovadoras” (Kotler, Philip & Keller, 2012, p. 18).

**Experiencia del usuario en el sitio web:** “Es la percepción de una persona y las respuestas que resultan del uso previsto de un producto, sistema o servicio” (González & Marcos, 2013, p. 2). En este caso específico, se analiza en el sitio web de los diferentes operadores móviles, evidenciando la facilidad o la cantidad de pasos para lograr un objetivo dentro del sitio web. Es importante analizar este factor ya que en los últimos años “la Internet ha ido creciendo como canal en varios mercados desarrollados, su alcance se está ampliando y se

está convirtiendo rápidamente en un punto popular de compras para los consumidores de todo el mundo” (The Nielsen Company, 2019).

**10.2.1 Benchmarking Colombia.**

Tabla 2

*Benchmarking Competidores de Movistar Colombia*

<b>Empresa</b>	<b>GB</b>	<b>Precio</b>	<b>Llamadas y SMS</b>	<b>Apps</b>	<b>Servicios de valor agregado</b>	<b>Experiencia en el sitio web</b>
Movistar	5 GB	\$57.990	Minutos ilimitados para Colombia y 500 para USA, CA, P. Rico	Facebook, Waze, Twitter, WhatsApp y Rappi Prime	Pasa gigas y Cloud	No se lleva a cabo una compra online efectiva, solo se encuentra disponible el servicio de call back
	9 GB	\$67.990			Pasa gigas, Movistar Música Lite, y Cloud	
	17 GB	\$85.990	Minutos ilimitados para Colombia, 500 para USA, CA, P. Rico y 500 para LATAM y España		Pasa gigas, Roaming de datos, Movistar Música Lite y Cloud	
	25 GB	\$99.990	Minutos ilimitados para Colombia, minutos ilimitados para USA, CA, P. Rico y 500 para LATAM y España		Pasa gigas, Roaming de datos, Movistar Música Premium y Cloud	
	40 GB	\$139.990			Pasa gigas, Roaming de datos, Movistar Música Premium y Cloud	
	60 GB	\$199.990			Pasa gigas, Roaming de datos, Movistar Música Premium y Cloud	

<b>Empresa</b>	<b>GB</b>	<b>Precio</b>	<b>Llamadas y SMS</b>	<b>Apps</b>	<b>Servicios de valor agregado</b>	<b>Experiencia en el sitio web</b>
Claro	5 GB	\$55.900	Minutos ilimitados para Colombia y 500 para USA, CA, P. Rico	Facebook, Twitter y WhatsApp	Claro Música, Claro Video, Claro Drive, Familia y amigos (5 elegidos)	No se lleva a cabo una compra online efectiva, solo se encuentra disponible el servicio de call back
	9GB	\$69.900				
	17 GB	\$79.900				
	30 GB	\$99.900				
	40 GB	\$129.900				
Tigo	8 GB	\$55.000	Minutos y SMS limitados		3 meses de cortesía Amazon Prime	Se lleva a cabo una compra online por medio del e-commerce que tiene en su sitio web
	15 GB	\$75.000			3 meses de cortesía Amazon Prime, pantalla asegurada si se compra equipo y 1 GB Para compartir	
	30 GB	\$100.000			Beneficios Premium Amazon Prime, seguro todo riesgo si se compra equipo, 3GB para compartir y servicio preferencial en atención	

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los datos registrados fueron tomados de los sitios web de Movistar, Claro y Tigo

Teniendo en cuenta lo expuesto en la tabla 2 y en el anexo 2, se pueden evidenciar puntos claves en cada uno de los 3 factores de éxito analizados:

**Precio:** Considerando los precios que maneja cada uno de los operadores móviles, Movistar ofrece los precios más elevados debido a la cantidad de beneficios que proporciona, lo cual desencadena en una desventaja frente a sus competidores, pues el precio es uno de los principales determinantes de elección al momento de la compra. Por otro lado, Claro y Tigo ofrecen precios muy similares lo cual los hace más competitivos.

**Productos y Servicios ofrecidos:** Se puede evidenciar que tanto Movistar, Claro y Tigo tienen una cantidad diferente de planes pospago. Movistar es la empresa que tiene el mayor número de productos ya que ofrecen 6 planes desde 5 GB hasta 60 GB seguido de Claro con una oferta de 5 planes desde 5 GB hasta 40 GB ,por lo tanto, se enfocan en dar a sus clientes una oferta amplia de planes, por el contrario, Tigo ofrece solo tres opciones para sus clientes potenciales, reduciendo su oferta en comparación con sus competidores, estableciendo planes concretos que podrían facilitar el proceso de toma de decisiones de los consumidores al momento de la compra.

Actualmente los planes pospago incluyen las aplicaciones más usadas ya que piensan en las necesidades del mundo virtual que nos está rodeando, pues “el uso convencional del internet se ha multiplicado gracias a las distintas plataformas de comunicación, espacios de participación social, portales de información, transacciones financieras, juegos, contenido de video, así como las tiendas en línea” (The Nielsen Company, 2019).

En cuanto a las aplicaciones que ofrece Movistar se evidencia una oferta exclusiva la cual es Rappi Prime “se trata de una suscripción mensual pensada para premiar a los usuarios más fieles de Rappi: suscribiéndote a ella nunca más tendrás que volver a pagar gastos de envío en

tus pedidos Rappi” (Rappi, 2018). El número de meses por el cual la suscripción es válida depende del plan que el usuario adquiera, lo cual puede traer una ventaja a Movistar ya que Rappi ha tenido gran acogida por los colombianos.

Movistar también incluye dentro de sus planes pospago aplicaciones como WhatsApp, Facebook, Twitter y Waze, a comparación del líder del mercado Claro que solo ofrece WhatsApp, Facebook, Twitter. Por otro lado, Tigo no incluye ninguna de estas aplicaciones dentro de sus ofertas, en donde se puede evidenciar una desventaja en cuanto a sus competidores. Sin embargo, esta empresa tiene ventaja competitiva debido a otro servicio, ya que ofrece pantalla asegurada y seguro todo riesgo si se adquiere simultáneamente un equipo, lo cual también favorece a que el usuario tenga la intención de compra de un equipo en Tigo por el beneficio exclusivo que le ofrece.

El servicio de almacenamiento de información en la nube también es ofrecido por Movistar y Claro, lo cual es de gran importancia porque se libera capacidad de almacenamiento en el dispositivo, además de tener toda la información segura y en un solo lugar.

En cuanto a los servicios que tienen en común los tres operadores se encuentran las llamadas y mensajes ilimitados, así como llamadas a larga distancia y aplicaciones disponibles para acceder a la mejor música y entretenimiento.

**Experiencia del usuario en el sitio web:** Analizando la experiencia del usuario en el sitio web para lograr el objetivo de adquirir un plan pospago a través de una compra online, se evidenció que cada uno de los competidores cuenta con dos vías estándar para llegar a obtener información acerca de los diferentes planes pospago. La primera es a través de la landing page (página de inicio) donde se encuentra la opción de planes pospago, la cual dirigen al usuario a

información acerca del plan pospago. La segunda, es a través de la sección de productos y servicios (móvil pospago) que dirige a la misma sección que la primera vía.

Después de haber analizado las vías en las cuales se puede llegar a tener información de los planes pospago, es importante evidenciar si se puede llegar al objetivo final el cual es poder comprar alguna de las ofertas, teniendo en cuenta esto, Tigo permite al usuario realizar la compra en seis pasos, adicional a ello, el usuario conoce cuales son los procesos que debe seguir (resumen de compra, identificación, dirección de envío y método de pago), a comparación de Movistar y Claro que no tienen en su sitio web un e-commerce ya que solo cuentan con el servicio de call back (redirección a call center) para realizar una venta asistida por un asesor lo cual no asegura que la interacción en el sitio web sea una venta efectiva.

### 10.2.2 Benchmarking Perú.

Tabla 3

#### *Benchmarking Competidores de Movistar Perú*

Empresa	GB	Precio	Llamadas y SMS	Apps	Servicios de valor agregado	Experiencia en el sitio web
Movistar	3 GB	S/29.90	Llamadas y SMS ilimitados	Facebook, Instagram, WhatsApp, Messenger y Waze		No se lleva a cabo una compra online efectiva, solo se encuentra disponible el servicio de call back
	4 GB	S/39.90		Facebook, WhatsApp, Messenger, Instagram, Waze y Spotify		
	8 GB	S/59.90				
	10 GB	S/69.90				
	14 GB	S/85.90		Facebook, WhatsApp, Messenger, Instagram, Waze, Spotify,	Megas internacionales y WhatsApp	

Empresa	GB	Precio	Llamadas y SMS	Apps	Servicios de valor agregado	Experiencia en el sitio web
				Movistar Play y Movistar Prix	ilimitado solo texto	
	20 GB	S/105.90		Facebook, WhatsApp, Snapchat, Twitter, Messenger, Instagram, Waze, Spotify, Movistar Play y Movistar Prix		
	25 GB	S/129.90				
	Ilimitados	S/149.90				
	Ilimitados	S/199.90				
Claro	3.5 GB	S/29.90	Llamadas ilimitadas y 500 SMS	Facebook, WhatsApp, Instagram y Messenger	Cobertura internacional en 16 países en LATAM Claro video, Claro música y Claro club	No se lleva a cabo una compra online efectiva, solo se encuentra disponible el servicio de call back
	5 GB	S/39.90	Llamadas y SMS ilimitados	Facebook, WhatsApp, Instagram, Messenger y Waze		
	8 GB	S/49.90				
	10 GB	S/59.90				
	12 GB	S/69.90				
	13 GB	S/75.00				
	15 GB	S/85.00				
	20 GB	S/105.00				
	25 GB	S/125.00				
	30 GB	S/149.00				
	Ilimitado	S/159.90				
	Ilimitado	S/189.90				

<b>Empresa</b>	<b>GB</b>	<b>Precio</b>	<b>Llamadas y SMS</b>	<b>Apps</b>	<b>Servicios de valor agregado</b>	<b>Experiencia en el sitio web</b>
	Ilimitado	S/289.90			Cobertura internacional en 16 países en LATAM, Europa, Claro Video y Claro Club	
Entel	5 GB	S/39.90		Facebook, WhatsApp, Instagram, Messenger y Waze		Se lleva a cabo una compra online por medio del e-commerce que tiene en su sitio web
	6 GB	S/45.90	Minutos ilimitados a Perú, USA, CA y Chile. SMS ilimitados			
	10 GB	S/65.90	Minutos ilimitados a Perú, USA, CA, Chile y Argentina SMS ilimitados	Facebook, WhatsApp, Instagram, Messenger, Waze, Spotify, Apple Music y Sound Cloud	Duplica gigas 3 meses, 10 horas de video (YouTube, Netflix) y Roaming	
	14 GB	S/85.90			Duplica gigas 6 meses, 14 horas de video (YouTube, Netflix) y Roaming	
	18 GB	S/105.90			Duplica gigas 3 meses, 18 horas de video (YouTube, Netflix) y Roaming	
	25 GB	S/129.90			Duplica gigas 6 meses, 25 horas de video (YouTube, Netflix) y Roaming	
	Ilimitado	S/159.90			Horas de video ilimitadas y Roaming	



Empresa	GB	Precio	Llamadas y SMS	Apps	Servicios de valor agregado	Experiencia en el sitio web
	Ilimitado	S/199.90			Horas de video ilimitadas y Roaming	

Fuente: Elaboración propia.

*Nota:* Los datos registrados fueron tomados de los sitios web de Movistar, Claro y Entel

Teniendo en cuenta lo expuesto en la tabla 3 y en el anexo 3, se pueden evidenciar puntos claves en cada uno de los 3 factores de éxito analizados:

**Precio:** Se puede evidenciar que la empresa que maneja los precios más altos es Movistar en comparación con Claro que tiene los precios más bajos. Por otro lado, Entel maneja precios que se encuentran entre el rango de las ofertas que proporcionan los otros dos competidores. Sin embargo, este patrón no aplica para los planes ilimitados que están ofreciendo los operadores móviles, ya que Movistar se encuentra en ventaja a comparación de sus mayores competidores, pues ofrece un plan ilimitado con el menor precio y con variedad de beneficios.

**Productos y servicios:** Analizando los productos y servicios que ofrece cada una de las empresas, se puede destacar que Claro es el operador móvil que tiene la oferta más amplia ya que cuenta con 13 planes postpago, seguido de Movistar con 9 y Entel con 8, con planes desde 3,5 GB hasta 30 GB, en donde existe la posibilidad de adquirir planes ilimitados con variedad de beneficios los cuales tienen pequeñas variaciones dependiendo del competidor

Por otro lado, cada uno de los operadores ofrece aplicaciones ilimitadas dentro del plan, las cuales varían dependiendo del valor de este, Movistar ofrece Facebook, WhatsApp, Snapchat, Twitter, Instagram, Waze, Messenger y Spotify, Claro tiene una oferta menor ya que no ofrece Snapchat ni Spotify y Entel no ofrece Snapchat pero si Apple Music y Sound Cloud. En cuanto a

las aplicaciones de entretenimiento Movistar cuenta con Movistar Play, Claro con Claro Video, Claro música y Claro Club y Entel con YouTube y Netflix.

Otro servicio por destacar es la cobertura internacional, la cual varía según la empresa. En cuanto a Movistar se pueden hacer uso de megas internacionales y WhatsApp ilimitado; Claro cuenta con llamadas, megas y mensajes y Entel con megas, WhatsApp y Waze pero en menor cantidad que Movistar

**Experiencia del usuario en el sitio web:** Teniendo en cuenta el sitio web de los competidores analizados, se evidenció que cada uno cuenta con dos vías estándar para llegar a tener información acerca de los diferentes planes pospago. La primera es a través de la landing page (página de inicio) donde se dan a conocer los equipos móviles que se puede adquirir, los cuales dirigen al usuario a información sobre este y adicionalmente acerca del plan pospago. La segunda, es a través de la sección de productos y servicios (móvil pospago) donde se exponen a detalle los beneficios de cada plan junto con su precio. Analizando la primera vía, Movistar cuenta con el menor número de pasos para obtener información acerca de los planes que se pueden adquirir junto con el equipo a comparación de Claro y Entel donde es necesario realizar un mayor número de pasos, haciendo el proceso más largo. En cuanto a la segunda vía, todos los operadores móviles cuentan con una sección pospago en la parte superior del sitio web donde ofrecen información detallada de los diferentes planes que se ofrecen.

Es importante destacar que Entel ofrece una vía extra para obtener información, ya que en su landing page tiene expuesto las diferentes ofertas pospago, haciendo que el usuario tenga acceso directo al detalle de cada una de ellas. Después de haber analizado las vías por las cuales se puede tener acceso, es necesario destacar si existe la posibilidad de realizar una compra efectiva por medio del sitio web, lo cual en el caso de Movistar y Claro no es posible ya que solo

ofrecen el servicio de call back para ser atendido dentro de las próximas horas por un operador. Por otro lado, Entel si cuenta con el servicio de e-commerce en donde el usuario obtiene el chip para activar su plan pospago, logrando que se lleve a cabo una compra efectiva por medio de su sitio web.

Después de haber realizado el benchmarking entre los mayores competidores de Movistar en los mercados de Colombia y Perú, se puede evidenciar que los operadores de telefonía móvil se están enfocando en ofrecer la mayor cantidad de beneficios, brindando una oferta amplia de planes pospago con diferentes variaciones dependiendo la cantidad de GB. En cuanto al precio, Movistar es la empresa que maneja los más elevados lo cual genera desventaja frente a sus competidores debido a que es un factor que tiene gran influencia en la toma de decisiones, por otro lado, ofrece productos y servicios completos dentro de sus ofertas ya que cuenta con aplicaciones que tienen gran impacto actualmente, sin embargo, no cuenta con un e-commerce dentro de su sitio web lo cual no hace efectiva una compra por medio del canal online. Teniendo en cuenta estos factores, las oportunidades de mejora de Movistar se basan en la reducción de precios continuando con la oferta de servicios que ofrecen ventajas diferentes a las de sus mayores competidores y que son muy valorados por el cliente, además podría aumentar el número de ventas mejorando su sitio web por medio de la creación de un e-commerce que garantice una compra online.

### **10.3 Tendencias sociales y tecnológicas**

Las tendencias planteadas a continuación dan un panorama de cómo estas influyen en el perfil del consumidor a futuro, generando un comportamiento diferente al actual. Esto representa un factor importante a tener en cuenta en el planteamiento de nuevas estrategias innovadoras que puedan tener impacto en el mercado.

La primera que se abordara es la influencia de la conectividad a internet debido a que “ha cambiado y seguirá cambiando la vida de todos los consumidores ya que ofrece la comodidad de comprar sin problemas, en cualquier momento y en cualquier lugar” (The Nielsen Company, 2018, p. 3) lo cual ha generado que el comercio electrónico tenga cada vez más influencia en el proceso de compra del consumidor.

El crecimiento del comercio electrónico estará listo para superar los formatos tradicionales en los próximos años, a través de la continua innovación tecnológica.

Alrededor del mundo se espera que los consumidores conectados y que ya hacen compras en línea continúen multiplicándose y, simultáneamente, millones de consumidores nuevos ingresen al entorno de las compras en línea (The Nielsen Company, 2018, p. 3).

Es por esta razón que surge la importancia que las personas tengan internet en sus dispositivos móviles de una manera permanente y que las empresas creen sitios web innovadores que contengan comercio electrónico el cual garantice un mejor servicio al consumidor junto con una venta efectiva. La importancia de un sitio Web cobra especial relevancia debido a los nuevos criterios de compra que poseen los consumidores, es por ello que se debe tener especial cuidado a la hora de la construcción de los mismos, porque como menciona Nielsen en uno de sus reportes “los compradores buscan una experiencia tranquila que ahorre tiempo, reduzca obstáculos y sea agradable” (2018, p. 13). A su vez un sitio web debe permitir determinadas opciones para los consumidores con el objetivo de garantizar una experiencia simplificada y al alcance de todos.

La segunda, abarca las nuevas necesidades del consumidor ya que:

Nos enfrentamos a un consumidor que reivindica fuertemente su identidad individual a través del consumo de productos y servicios basados en conceder originalidad. Esta

tendencia nace ante la pérdida del sentido de individualidad generada, por un lado, por los rápidos efectos de la globalización con la que el mundo tiende hacia una homogeneización social y cultural y, por el otro, por la lenta permeabilización del concepto de diversidad (Dinero, 2019, párr. 11).

Por lo tanto, el consumidor ira cambiando cada vez más sus preferencias al momento de adquirir un producto o servicio, con el fin de que lo haga sentir único y diferente a la sociedad que lo rodea. Además, como lo señala Pedro Palominos, ingeniero y director del Smart City Lab de la Universidad de Santiago de Chile, “la capacidad para suministrar al mercado masivo productos que son manufacturados según requerimientos individuales del consumidor, a precios y tiempos de espera razonables, está permitiendo el nacimiento de una nueva estrategia genérica: la personalización en masa” (Prieto, 2017, párr. 3).

La tercera, hace referencia a que los consumidores se encuentran mejor informados con respecto a los bienes y servicios que consumen, al tener al alcance de sus manos un dispositivo móvil se posibilita al consumidor realizar consultas de los diferentes atributos que puede poseer el producto o servicio proveído como revela un estudio de la firma *Growth for Knowledge*, el cual afirma que uno de los principales hábitos para consumir por parte de la población latinoamericana es “ir comparando precios entre diferentes tiendas para escoger el mejor” (2018, p. 6). A su vez, este tipo de consumidores poseen un nivel mayor de motivación al realizar compras por internet cuando reciben diferentes tipos de incentivos, como se menciona en el mismo estudio, “Incluso las personas se sienten más motivadas a realizar una compra por internet cuando el envío es gratis y/o el mismo día y cuando encuentran ofertas especiales” (2018, p. 6). Por lo tanto, es importante establecer un precio que el consumidor considere justo y que represente el valor percibido que recibe por la compra del producto o del servicio.

La cuarta, es la conectividad 5G ya que es el principal foco de atención en lo que se refiere al futuro de la conectividad.

5G es la próxima generación que está por venir, y se trata de un ecosistema concebido para la integración total y masiva de dispositivos (IoT). Existe una ruta planificada y se espera la puesta en producción en el año 2020. Se espera que la quinta generación de la tecnología brinde una capacidad masiva de tráfico, con las más altas velocidades, uso eficiente del espectro y nuevos rangos de espectro, para una densidad masiva de usuarios (Barreno, Carrión, & Tenecora, 2016, p. 13).

Con esta nueva tecnología se tendrá un mundo totalmente conectado, este nuevo enfoque permitirá a los operadores de redes móviles 5G captar una porción más grande de la tarta del mercado de IoT al poder ofrecer soluciones rentables para aplicaciones de baja banda ancha y baja potencia (Gemalto, 2019, párr. 12).

#### **10.4 Propuesta de la estrategia**

El objetivo estratégico es lograr en Movistar una conversión de abonados prepago a pospago a través de ofertas diferenciadoras en el mercado que brinden diferentes servicios los cuales generen relaciones a largo plazo con los usuarios y mejoren la experiencia de los clientes a partir de la elevación del valor percibido de la marca.

##### **10.4.1. Estrategias pilares.**

- **Oferta personalizada:** Para lograr la diferenciación en el mercado teniendo en cuenta las tendencias en el comportamiento del consumidor, se puede cambiar la forma en la que se ofrecen los planes pospago, creando una oferta personalizada que se adapte a cada una de las preferencias de los clientes en donde se pueda armar según las necesidades personales de datos, voz y mensajes. Con esta nueva oferta los abonados a prepago sentirían una motivación para

realizar su conversión a un plan pospago, ya que como se evidencio en el benchmarking los precios de estos planes son muy elevados y no todos los servicios son de interés para todos los usuarios, por lo tanto, con esta nueva modalidad el consumidor puede elegir según sus preferencias, pagando un precio que es percibido como justo con el valor que recibe, además de tener conectividad permanente para realizar actividades como escuchar música, acceder a redes sociales, leer noticias, etc. Además, con este nuevo sistema, Movistar se asegura de tener mayor cantidad de abonados que generan un pago fijo mensual lo que su vez aumentaría la participación de mercado.

- **Implementación de un e-commerce en su sitio web:** Debido a la tendencia del aumento progresivo de las compras por internet, es de gran importancia que Movistar ejecute en su sitio web un e-commerce en donde se dé a conocer cada uno de los servicios que ofrecen para armar plan pospago personalizado, el cual sea fácil de usar para que se tenga una excelente experiencia al usuario. Esto con el fin de aumentar el número de ventas en los planes ya que no existe la necesidad de ir a una tienda física debido a que lo puede realizar desde la comodidad de su casa o desde cualquier lugar.

- **Conectividad 5G:** Hablando en términos de conectividad, la quinta generación de la tecnología es el futuro para las empresas de telefonía móvil ya que brindan redes de alta velocidad, por lo tanto, Movistar debe apuntarle a ser el pionero en los países de Colombia y Perú en ofrecer esta conectividad a sus clientes, sin embargo, este aspecto se sale del alcance de esta investigación, por lo tanto, solo es un factor a tener en cuenta para el futuro.

**10.4.2 Estrategias conducentes.** Para poder realizar las estrategias pilares de una manera efectiva es fundamental realizar las siguientes estrategias conducentes:

- Para desarrollar una oferta personalizada, se debe tener en cuenta cuales son los servicios que se van a tener como opción para incluir dentro del plan pospago personalizado junto con el rango de precios que se dará al consumidor por cada uno de los servicios que desee incluir en el plan. Dentro de los servicios se destacan la cantidad de GB, las aplicaciones más utilizadas por los consumidores, servicios de entretenimiento, voz y mensajes.
- Para capturar el interés de los abonados prepago es fundamental ofrecer incentivos como descuentos especiales para la creación de su nuevo plan pospago.
- Al momento de dar a conocer esta nueva oferta al mercado es necesario tener una estrategia de marketing que involucre medios ATL y BTL para generar consciencia de marca (branding) con el fin de generar ventas efectivas tanto de abonados prepago como a nuevos clientes.
- Es importante generar un contenido emocional que capture la atención del cliente y sea impactante para este con el fin de ofrecer la oportunidad de identificarse con la marca y cultivar relaciones con el cliente a largo plazo.
- Para la realización del e-commerce es necesario tener un inventario de todos los servicios que se van a ofrecer dentro del plan, una estructura en el sitio web para los pasos en los cuales se registran datos personales y de envío, junto con la conexión con una plataforma de pago para tener ventas exitosas que a su vez garanticen al consumidor seguridad y calidad del servicio que está adquiriendo.

## **11. Conclusiones**

- Movistar actualmente no cuenta con una estrategia de marketing sólida para aumentar la conversión de clientes prepago a pospago debido a que está enfocada a ofrecer la



mayor cantidad de productos y servicios a un precio elevado además de ofertas que varían constantemente y que no evidencian las verdaderas necesidades del consumidor.

- Teniendo en cuenta los hallazgos del benchmarking realizado, Movistar debería realizar una reducción de precios sin dejar a un lado la oferta de servicios que ofrecen ventajas diferentes a las de sus mayores competidores y que son muy valorados por el cliente, además es importante la creación de un e-commerce que garantice una compra online.

- Las empresas líderes en los mercados de Colombia y Perú no cuentan dentro de su sitio web con un e-commerce en donde se pueda generar una compra efectiva lo cual genera pérdida en ventas, pues como se evidencio en las tendencias la mayoría de las personas optan por hacer esta clase de compras desde la comodidad de su casa.

- Tigo en el caso de Colombia y Entel en el caso de Perú a pesar de que tienen menor participación en el mercado a comparación de Movistar y Claro, representan una amenaza para estos dos competidores ya que están adoptando nuevos servicios diferenciadores además de contar en su sitio web con un e-commerce.

- Las tendencias sociales y tecnológicas están cambiando el comportamiento del consumidor en el proceso de compra, por lo tanto, son importantes para plantear un perfil del consumidor futuro con el fin de establecer propuestas innovadoras que impacten el mercado.

- La creación de una estrategia que tenga como pilar tener una oferta personalizada en los planes pospago apuntaría a las necesidades actuales de los clientes potenciales además de capturar la atención de los abonados prepago ya que pueden tener un plan que se acomode a sus necesidades y por el que puedan pagar un precio justo que no implique un gasto elevado.

- Es importante cambiar el contenido con el cual Movistar se quiere comunicar con su mercado ya que actualmente las personas van en busca de marcas que los represente y genere un sentido de pertenencia.
- El área de Forward Media podría tener un valor agregado con su cliente al presentar esta clase de propuestas estratégicas que pueden mejorar la posición y diferenciación en el mercado de su único cliente Movistar.

## 12. Recomendaciones

- Se recomienda que el área de Search en Forward Media realice este mismo estudio para los demás países de la región de Latinoamérica ya que los competidores son diferentes y pueden tener un impacto diferente en la estrategia que en este documento se propone.
- Se puede seguir investigando otras tendencias que están marcando y que podrían cambiar el comportamiento del consumidor para ofrecer estrategias innovadoras a su cliente Movistar para toda la región de Latinoamérica.
- Forward como agencia publicitaria podría generar nuevas propuestas a Movistar para la etapa de branding, con el fin de cambiar la forma como se está comunicando el contenido de la marca y así lograr que los clientes realmente se identifiquen con ella.
- Se sugiere realizar un modelo de atribución que permita identificar la importancia de cada paso en el *customer journey* con el fin de evidenciar cual es el impacto de la etapa de branding sobre el performance de las campañas.
- Se aconseja implementar un análisis UX el cual se enfoque en el camino a la conversión para determinar mejoras en el sitio web.

- Con el fin de segmentar correctamente cada campaña, se recomienda realizar un *audience planning* para tipificar los prospectos que tienen mayor probabilidad de realizar una conversión y excluir aquellos que no generarían una acción de valor para la campaña.
- Se recomienda realizar una estrategia de medición para evaluar el performance de las campañas implementadas teniendo en cuenta las conversiones offline.

### Referencias

- Amigo, B., Bravo, M. C., & Osorio, F. (2016). Smartphones and hyper everyday life. [Telefonía móvil inteligente e hiper contidianidad]. *Athenea Digital*. 16(2). Pp. 115–137.  
Recuperado de <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.5565/rev/athenea.1607>
- Angus. A & Westbrook G. (2018). Las 10 principales tendencias globales de consumo para el 2019. Euromonitor International. Recuperado de [http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpGCT2019-SP-v0.4.pdf?mkt\\_tok=eyJpIjoiT0dReE1HVm1OV1F3TVRFdyIsInQiOiJEQUERzhTbWJOeVBabFM4VVlxZVJuaHIFV1VWVkdVcVByN0tRMWhxcGU3T3g5dDIQdnZwN3Bka1dtOXZyQXo2SUs3OEI2MDBzYlpEdW](http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpGCT2019-SP-v0.4.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiT0dReE1HVm1OV1F3TVRFdyIsInQiOiJEQUERzhTbWJOeVBabFM4VVlxZVJuaHIFV1VWVkdVcVByN0tRMWhxcGU3T3g5dDIQdnZwN3Bka1dtOXZyQXo2SUs3OEI2MDBzYlpEdW)
- Barreno, D., Carrión, D. & Tenecora, I. (2016). Evolución de la tecnología móvil. Camino a 5G. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Pp. 13. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/2016/04/5G.html>
- Claro. (s.f). Planes Pospago. [Tabla 2]. Recuperado de <https://www.claro.com.co/personas/servicios/servicios-moviles/postpago/>
- Claro. (s.f). Planes Pospago. [Tabla 3]. Recuperado de <http://www.claro.com.pe/personas/movil/postpago/>
- Diaz, M. (2018). Tigo- Une se la “juega” por lo planes ilimitados en Colombia. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/planes-ilimitados-la-apuesta-de-tigo-une-521284>
- Dinero. (2019). Las 10 tendencias que marcarán a los consumidores en 2019. Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/tendencias-de-consumo-en-2019-segun-reporte/266658>

Entel. (s.f). Planes Pospago. [Tabla 3]. Recuperado de <http://www.entel.pe/celulares-postpago/planes/>

Forward Media. (s.f). Who we are. [Quienes somos] Recuperado de <https://www.mediaforwardcommunications.com/who-we-are.php>

García-Ochoa Mayor, M., Bajo Davo, N., & Roux Martínez, F. (2015). Ventajas competitivas de las empresas de telefonía móvil en América Latina: Análisis desde la perspectiva de los grupos estratégicos. (With English summary.). *El Trimestre Economico*. 82(1). Pp. 89–116. Recuperado de <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/http://www.revistas-conacyt.unam.mx/trimestre/index.php/te/issue/archive>

Gemalto. (2019). Red 5G. Características y usos de esta tecnología. Recuperado de <https://www.gemalto.com/latam/telecom/inspiracion/5g>

González, D., & Marcos, M. (2013). Responsive web design: diseño multidispositivo para mejorar la experiencia del usuario. Pp. 2. Recuperado de <http://bid.ub.edu/es/31/gonzalez2.htm>

Growth For Knowledge. (2018). Future Buy. Pp, 6. Recuperado de [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/Landing\\_Pages\\_PDF/Peru/Whitepaper\\_Future\\_Buy.pdf?t=1516381986230&\\_\\_hssc=25515362.3.1557605552088&\\_\\_hstc=25515362.637f952487b155f81b8235bf077d9aa4.1557605552087.1557605552087.1557605552087.1&\\_\\_hsfp=1169233244&hsCtaTracking=efa33538-919f-458c-ab64-e014e98f1f00%7C96f6cfd5-ac48-4f64-a060-e84d822fb5b6](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/Landing_Pages_PDF/Peru/Whitepaper_Future_Buy.pdf?t=1516381986230&__hssc=25515362.3.1557605552088&__hstc=25515362.637f952487b155f81b8235bf077d9aa4.1557605552087.1557605552087.1557605552087.1&__hsfp=1169233244&hsCtaTracking=efa33538-919f-458c-ab64-e014e98f1f00%7C96f6cfd5-ac48-4f64-a060-e84d822fb5b6)

Havas Group. (s.f). Who we are. [Quienes somos]. Recuperado de <https://www.havasgroup.com/who-we-are/we-are-kids-of-havas/>

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). Dirección estratégica. Madrid. Pearson Education

Kotler, Philip y Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. México. Pearson Education

Lazo Álvarez, G., & Hernández Fernández, Y. A. (2019). Estrategia de posicionamiento del Agente de Telecomunicaciones en el municipio de Pinar del Río. *Avances*, 21(1), 45–58. Recuperado de <http://ezproxy.javeriana.edu.co:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=134098928&lang=es&site=eds-live>

Martínez Herrera, Ó. J. (2017). Concentración O Desconcentración Del Mercado De Telefonía Móvil De Colombia. (20). Pp. 27–51. Recuperado de <http://ezproxy.javeriana.edu.co:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=EP128158346&lang=es&site=eds-live>

McGaughey, R (2002). Benchmarking business - to - business electronic commerce. [Benchmarking de comercio electrónico de empresa a empresa]. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 9 (5). Pp. 471-484. Recuperado de <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1108/14635770210451473>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2018). Boletín trimestral de las TIC. Pp. 35-36. Recuperado de [https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-80413\\_archivo\\_pdf.pdf](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-80413_archivo_pdf.pdf)

Movistar. (s.f). Planes Pospago. [Tabla 2]. Recuperado de <https://www.movistar.co/pospago>

Movistar. (s.f). Planes Pospago. [Tabla 3]. Recuperado de <http://www.movistar.com.pe/movil/postpago/planes-postpago>

- Nielsen. (2018). Comercio Conectado. Pp. 1-13. Recuperado de <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2018/Comercio%20Conectado.pdf>
- Nielsen. (2019). Plataformas en línea están ganando terreno para los productos premium a nivel global. Recuperado de <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/news/2019/plataformas-e-linea-estan-ganando-terreno-para-los-productos-premium-a-nivel-global.html>
- Osiptel. (2018). Reporte estadístico. Pp. 2. Recuperado de [https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporte-estadistico\\_feb2018/files/assets/basic-html/index.html#2](https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporte-estadistico_feb2018/files/assets/basic-html/index.html#2)
- Pérez, Curiel, & Sanz, M. (2019). Estrategia De Marca, Influencers y Nuevos Públicos en La Comunicación De Moda Y Lujo: Tendencia Gucci en Instagram. *Revista Prisma Social*, (24), Pp.1–24. Recuperado por <http://ezproxy.javeriana.edu.co:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=134789698&lang=es&site=eds-live>
- Pietro, A. (2017). Personalizar productos: ideas para triunfar en un mercado en auge. Recuperado de <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a67694/slow-fashion-tendencia-personalizacion-productos/>
- Rappi. (2018). Descubre Rappi Prime: una suscripción para tener todo Rappi sin gastos de envío. Recuperado de <https://blog.rappi.com/que-es-rappi-prime/>
- Sandoval. R (2016). La constitución de la telefonía móvil en Argentina: marcos regulatorios, retórica publicitaria y domesticación. *Comunicación y Sociedad (0188-252X)*. (25). Pp. 267–289. Recuperado de

<http://ezproxy.javeriana.edu.co:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=114270420&lang=es&site=eds-live>

Sartor, P. (2016). La economía digital. IEEM Revista de Negocios. Pp. 22–26. Recuperado de

<http://ezproxy.javeriana.edu.co:2048/login?u>

Tigo. (s.f). Planes Pospago. [Tabla 2]. Recuperado de

[https://compras.tigo.com.co/movil?utm\\_source=anuncios\\_de\\_texto&utm\\_medium=sem&utm\\_campaign=aogross-pospago&utm\\_content=aogross-pospago&utm\\_term=0&datacode=ofrecerpospago75000](https://compras.tigo.com.co/movil?utm_source=anuncios_de_texto&utm_medium=sem&utm_campaign=aogross-pospago&utm_content=aogross-pospago&utm_term=0&datacode=ofrecerpospago75000)



**Certificación de la empresa**

Bogotá/17/05/2019

Yo, Santiago Escandón Victoria, identificado con el documento 1.113.644.471 estoy al tanto de la entrega final del Proyecto Líder "Propuesta para aumentar la conversión de clientes prepago a pospago en Movistar analizando tendencias tecnológicas, sociales y competidores", el cual está siendo elaborado por Laura Vanessa Barbosa Sánchez identificado con documento No 1.020.829.072, el cual es desarrollado en el marco de su Práctica Empresarial en Havas Media Group – Forward Media.



\_\_\_\_\_  
Laura Vanessa Barbosa Sánchez – Estudiante

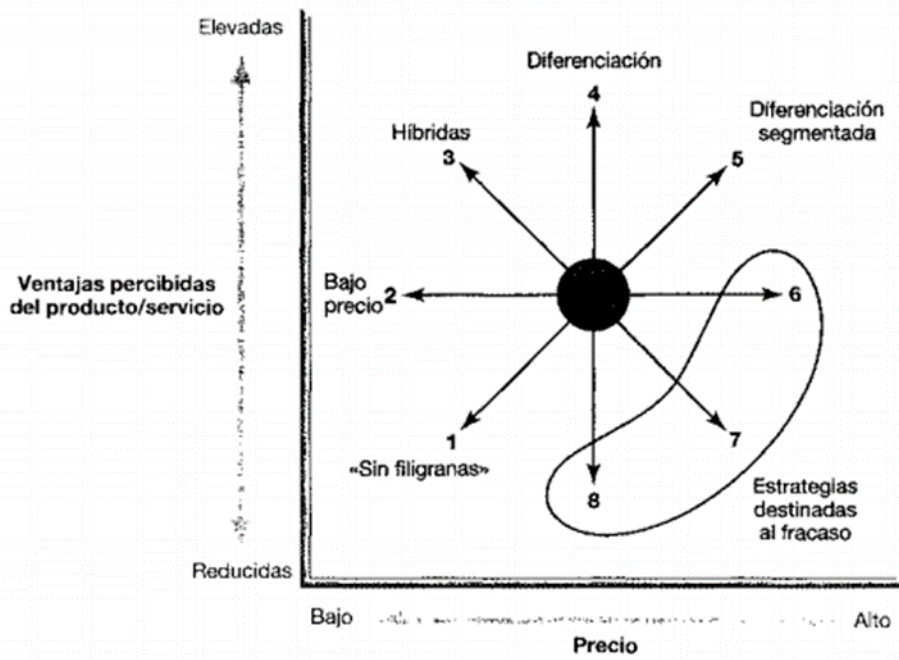


\_\_\_\_\_  
Santiago Escandón Victoria – Jefe

Anexos

Anexo 1. Reloj de Bowman.

**Cuadro 5.2** El reloj estratégico: opciones de la estrategia competitiva



Fuente: Johnson, Scholes & Whittington. (2006, p. 243).

**Anexo 2. Empresas de telefonía Móvil en Colombia.**

The image displays the mobile service offerings and purchase processes for three major Colombian mobile operators: Movistar, Claro, and Tigo. Each operator's section includes a list of plans with their features and prices, and a 'PROCESO DE COMPRA' (Purchase Process) diagram with three steps.

### Movistar

Plan	Internet	Price (COP)
Plan 1	60 GB	\$199.990
Plan 2	40 GB	\$139.990
Plan 3	25 GB	\$99.990
Plan 4	17 GB	\$85.990
Plan 5	9 GB	\$67.990
Plan 6	5 GB	\$57.990

### Claro

Plan	Internet	Price (COP)
Plan 1	5 GB	\$55.900
Plan 2	9 GB	\$69.900
Plan 3	17 GB	\$79.900
Plan 4	30 GB	\$99.900
Plan 5	40 GB	\$129.900

### Tigo

Plan	Internet	Price (COP)
Plan 1	\$55MIL	\$55.000
Plan 2	\$75MIL	\$75.000
Plan 3	\$100MIL	\$100.000

The purchase process for all operators follows a similar three-step structure: 1. Selection of the plan, 2. Review of terms and conditions, and 3. Confirmation and payment.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los datos registrados fueron tomados de los sitios web de Movistar, Claro y Tigo.

### Anexo 3. Empresas de telefonía móvil en Perú.



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los datos registrados fueron tomados de los sitios web de Movistar, Claro y Entel.