

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA	3
1.1 Descripción de la Empresa.	3
1.2 Visión y Misión	3
1.3 Reseña Histórica.	5
1.4 Marca	8
1.5 Valores	10
1.6 Estructura organizacional	12
1.7 Descripción de las funciones realizadas departamento Pyme Negocios	13
1.8 Funciones del área Oferta y Desarrollo	13
1.9 Funciones realizadas	16
1.10 Razones que impulsan el tema a desarrollar	18
CAPÍTULO II: DESARROLLO DEL TEMA	19
2.1 Objetivo general y específicos del tema a desarrollar	19
2.1.1 Objetivo General	19
2.1.2 Objetivos Específicos	19
2.2 Marco Teórico	20
2.2.1 Producto	21
2.2.2 Servicio	23

	<b>Página</b>
2.2.3 Ciclo de vida del producto	26
2.2.4 Relanzamiento de un producto	28
<b>CAPITULO III: ANÁLISIS DEL SECTOR</b>	<b>31</b>
3.1 Análisis macroeconómico sector telecomunicaciones en Chile	32
3.2 Actividad en telefonía móvil	34
3.3 Actividad en telefonía fija	36
3.4 Competencia	38
<b>CAPITULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>46</b>
4.1 ¿Qué es FWT?	46
4.2 Características Técnicas del Equipo	49
4.2.1 ¿Qué es Home Zone?	49
4.3 Mostrar y analizar los errores que llevaron al fracaso de FWT	52
4.3.1 Principal razón del cese de ventas y posterior fracaso de FWT	56
4.4 Explicar los cambios que le hicieron a FWT para relanzarlo	59
4.5 Describir las estrategias de relanzamiento de FWT	73
4.5.1 Relanzamiento de Pilotos	73
4.5.2 Conexión de manera inmediata	77
4.5.3 Mix de Marketing	79
4.6 Explicar los motivos del relanzamiento de FWT en el área Pyme Negocios de Telefónica	83

	<b>Página</b>
CONCLUSIÓN	86
BIBLIOGRAFÍA	89

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura N° 1: Organigrama del departamento Negocios Movistar	12
Figura N° 2: Capacidad de un Producto	22
Figura N° 2.2: Características de los Servicios	25
Figura N° 4: Despliegue FWT	48
Figura N° 4.1 Funcionamiento del Home Zone	49
Figura N° 4.2 Características del equipo FWT	50
Figura N° 4.3 Equipo FWT	51
Figura N° 4.4 Ejemplos de casos indeterminados de FWT	58
Figura N° 4.5 Casos indeterminados en la plataforma FWT SIM	58
Figura N° 4.6 Flujo post venta técnica	60
Figura N° 4.7 Flujo post venta comercial	61
Figura N° 4.8 Fuerza de venta general	63
Figura N° 4.9 Fuerza de venta directa, etapa de contacto con el cliente	64
Figura N° 4.10 Fuerza de venta directa, gestión de clientes con riesgo	65
Figura N° 4.11 Fuerza de venta indirecta, registro y certificación de la venta	66
Figura N° 4.12 Fuerza de venta indirecta, gestión de documentación	67

	<b>Página</b>
Figura N° 4.13 Despacho	68
Figura N° 4.14 Planes FWT	70
Figura N° 4.15 Funda Móvil Negocios	72
Figura N° 4.16 Pilotos FWT	76

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 3: Evolución del PIB Sector Telecomunicaciones	32
Gráfico N° 3.1: Variación Anual PIB Comunicaciones	32
Gráfico N° 3.2: Penetración de diferentes segmentos del sector telecomunicaciones	33
Gráfico N° 3.3: Inversión según tipo de servicio en el sector telecomunicaciones	33
Gráfico N° 3.4: Evolución de los abonados móviles y penetración de telefonía	34
Gráfico N° 3.5: Participación de las empresas de telefonía móvil	35
Gráfico N° 3.6: Cantidad de líneas de telefonía fija y su penetración a Dic. 2011	36
Gráfico N° 3.7: Participación de las empresas de telefonía fija, medida por el número de líneas en servicio	37
Gráfico N° 4: Participación de mercado versus beneficios de Telefónica en telefonía fija con respecto a las otras TELCOS	84

## **ABREVIATURAS**

<b>FWT</b>	Fixed Wirelees Telephony
<b>IM</b>	Internet Móvil
<b>SVA</b>	Servicio de Valor Agregado
<b>CTNE</b>	Compañía Telefónica Nacional de España
<b>ITT</b>	International Telephone and Telegraph
<b>CTC</b>	Compañía de Teléfonos de Chile
<b>TASA</b>	Telefónica Argentina Sociedad Anónimas
<b>TDP</b>	Telefónica Del Perú
<b>ADSL</b>	Asymmetric Digital Subscriber Line
<b>UK</b>	United Kingdom
<b>CU</b>	China Unicom
<b>CNC</b>	China Netcom
<b>PT</b>	Portugal Telecom
<b>TELCO</b>	Empresa de Telecomunicaciones
<b>GSM</b>	Groupe Special Mobile

<b>HFC</b>	Híbrida de Fibra Óptica y Coaxial
<b>RSE</b>	Responsabilidad Social Empresarial
<b>PYMES</b>	Pequeñas y Medianas Empresas
<b>P&amp;S</b>	Precios y Servicios
<b>CAPEX</b>	Capital Expenditures
<b>BTL</b>	Below The Line
<b>SUBTEL</b>	Subsecretaria de Telecomunicaciones
<b>STI</b>	Sistema de Transferencia de Información
<b>AMA</b>	American Marketing Association
<b>SMS</b>	Short Message Service
<b>APM</b>	Atención Presencial Movistar
<b>ACV</b>	Aseguramiento y Certificación de Ventas
<b>FVI</b>	Fuerza de Venta Indirecta

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero que todo agradezco a Dios, por iluminar siempre mi camino y bendecirme durante toda mi estadía en la universidad.

A mi padres Ricardo y Cecilia, por apoyarme en cada decisión que tomé durante estos años y por darme todas las herramientas para desarrollarme como persona. Sin ustedes nada hubiese sido posible, los amo.

A mi hermana Katherine, por ser mi modelo y mi mejor amiga, por aconsejarme en cada paso que daba y por animarme a no darme por vencida nunca, gracias por creer en mí, sin duda eres y serás siempre mi orgullo.

A mis dos ángeles Mami Sonia y Papi Mario, por recordarme cada día lo orgullosos que estaban de mi y lo mucho que me amaban. Uno de sus sueños era verme siendo una profesional, mientras estuvieron conmigo me alentaron a lograrlo, ahora que están en el cielo espero se sientan orgullosos de haber cumplido su anhelo. ¡Los extraño!

A Ignacio por llegar en el momento exacto, por alentarme cada día y por todos estos años en los que te has mantenido a mi lado apoyándome, gran parte de todo esto lo logré gracias a tu apoyo y amor.

A mi profesor guía Gerardo Castillejo, por ser un gran apoyo y por todos esos consejos que me brindó para que pudiera desarrollar mi tesis de la mejor manera, es un excelente profesor y le agradezco infinitamente su tiempo.



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DE LOS MOTIVOS DEL FRACASO DE UN PRODUCTO PARA  
PYMES Y POSTERIOR DESICIÓN DE RELANZAMIENTO**

**Autor**

**PAULINA ALEJANDRA ROJAS IBACETA**

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL  
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES  
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**PROFESOR GUÍA: GERARDO CASTILLEJO P.**

**Viña Del Mar, Junio de 2013**

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy en día el mundo y gran parte de sus habitantes se encuentran absorbidos por las diferentes manera de comunicación que el siglo XXI ofrece, siglo declarado como la era de la información cautiva a las personas de diferentes edades, géneros, y culturas con lo fácil que es ahora comunicarse y recibir noticias en tiempo real desde el propio hogar y mucho mejor desde la palma de la mano.

En Chile cualquier persona que haya sobrepasado la barrera de los 30 años recordará el gran acontecimiento que significaba tener un teléfono en casa, no era solo un equipo, era una ventana a una mejor comunicación. Más aún, muchas personas piensan y aseguran que los años dorados de la telefonía fija en Chile están llegando a su fin, ya que la llegada en masa de los celulares los relegó completamente a un rincón de la casa, y en muchos casos incluso, la economía familiar decidió eliminarlos para quedarse solo con las opciones móviles.

Si bien no se puede negar que las cifras de cantidad de accesos fijos han disminuido, esto no quiere decir que la telefonía fija en Chile tenga los días contados, más si se mira desde la perspectiva de las Pymes, estas, son una de las grandes razones del porqué la parrilla fija ha ido avanzando y mejorando sus prestaciones con el fin de darles a los pequeños y medianos empresarios soluciones para sus respectivos negocios, desde CALLER ID (registro de llamadas), hasta la posibilidad de incorporar REDCOMPRA por medio del teléfono fijo.

Es aquí donde Telefónica a modo de innovación lanza un producto único en el mercado que tiene la capacidad de comunicar a todos aquellos micro empresarios que no poseen factibilidad técnica en el lugar geográfico donde tienen sus negocios. Una solución fija inalámbrica que funciona a través de la red móvil y que tiene las mismas e incluso más prestaciones y beneficios que una fija normal.

¿Pero, qué sucede cuando una mala administración hace fracasar a un producto en el cual los números, la credibilidad y confianza que le dan sus consumidores demuestran que es completamente rentable? Es el caso de FWT, lanzado en el 2010 por Telefónica con el objetivo de conectar a todas las pymes que en ese momento no tenían solución de factibilidad, pero que por una mala administración y problemas netamente técnicos lo llevaron a detener sus ventas y a su posterior retiro del mercado.

¿Cuáles son los motivos por el que fracasa un producto de una empresa multinacional que tiene la primera participación de mercado en el país?, ¿Qué errores se cometieron en el proceso?, ¿Cuáles son las razones de Telefónica para no dar de baja el producto, y decidir relanzarlo al mando de un nuevo equipo de trabajo? Todas estas interrogantes se responderán en el siguiente Informe de Práctica ampliado, donde no sólo se conocerá más a Telefónica como empresa, sino que en los diferentes capítulos se desglosará el proceso que tuvo que enfrentar el área de Pyme Negocios de la empresa desde el momento en que el producto fracasa hasta el punto en donde se decide relanzar.

## **CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA**

### **1.1 Descripción de la Empresa.**

Telefónica es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo por capitalización bursátil. Su actividad se centra fundamentalmente en los negocios de telefonía fija y telefonía móvil, con la banda ancha como herramienta clave para el desarrollo de ambos negocios.

Está presente en 25 países y cuenta con una base de 287,6 millones de accesos de clientes (a diciembre 2010) en todo el mundo. Telefónica tiene una fuerte presencia en España, Europa y Latinoamérica, donde la compañía concentra, fundamentalmente, su estrategia de crecimiento. En Chile sus productos se comercializan a través de la marca Movistar<sup>1</sup>.

### **1.2 Visión y Misión**

#### Visión<sup>2</sup>

“Queremos mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde operamos, proporcionándoles servicios innovadores basados en las tecnologías de información y comunicación”

Trabajamos continuamente para...

---

<sup>1</sup>[http://www.telefonica.com/es/about\\_telefonica/html/quienessomos/quienessomos.shtml](http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/quienessomos/quienessomos.shtml)

<sup>2</sup> <http://www.telefonica.com/intranet>, fecha de consulta: 07 de Diciembre del 2012

- Ofrecer a nuestros profesionales el mejor lugar para trabajar, atrayendo y reteniendo el talento y garantizando las mejores oportunidades de desarrollo personal
- Poner las necesidades del cliente en el centro de todo lo que hacemos, para lograr su máxima satisfacción con nuestros servicios y soluciones
- Proporcionar a nuestros accionistas la mejor combinación de crecimiento y rentabilidad del sector
- Actuar como un importante motor del desarrollo tecnológico, económico y social en las comunidades donde estamos presentes, combinando nuestra ambición de ser globales y eficientes, con la vocación de satisfacer los requisitos de cada mercado local
- Ser innovadores, competitivos, abiertos, comprometidos y confiables en todo lo que hacemos

### Misión<sup>3</sup>

“Liderar el desarrollo y la innovación de la Sociedad de la Información en Chile, mediante una profunda relación de confianza y mutuo beneficio con nuestros clientes, empleados, accionistas y la sociedad chilena. Movistar asume su compromiso de extender el beneficio de la Sociedad de la Información a todo el país, afirmando así su vocación de permanencia y responsabilidad con el desarrollo de Chile”

---

<sup>3</sup> <http://www.telefonica.com/intranet>, fecha de consulta: 07 de Diciembre del 2012

### **1.3 Reseña Histórica.**<sup>4</sup>

1924 – 1964

- Se constituye en Madrid la CTNE, participada por ITT (1924)
- El Estado Español toma el 79,6% de las acciones de CTNE (1945)
- La CTNE es ya la primera empresa de España (100.000 accionistas y 32.000 empleados, 1960)

1965 – 1989

- Inicio de las comunicaciones por satélite (1967)
- Puesta en servicio de la primera Red Especial de Transmisión de Datos de Europa (1971)
- Instala el teléfono 10 millones (1978)
- Empieza a cotizar en la Bolsa de Nueva York (1987)
- Toma parte en la constitución de Hispasat (1989)

1990 – 1994

- Entra en Chile CTC y en Argentina TASA (1990)
- Lanza Moviline (1990) , telefonía móvil analógica que logra cubrir el 98% del territorio en tres años
- Entra en Perú TDP (1994)

---

<sup>4</sup> [http://www.telefonica.com/es/about\\_telefonica/html/historia/index.shtml](http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/historia/index.shtml), fecha de

consulta: 07 de Diciembre del 2012

- Lanza la telefonía móvil digital: Movistar (1994)
- 1995 – 1999
- Inicios del Internet comercial. Telefónica lanza Infovía (1995)
- Primera privatización parcial (1995)
- Gana el concurso para adquirir Telesp en Brasil (1998)
- Telefónica se privatiza por completo de nuevo (1999)
- Lanza el servicio de acceso fijo de banda ancha ADSL (1999)

2000 – 2004

- Operación Verónica: Telefónica de Argentina; Telefónica del Perú; Telesp y Tele Sudeste en Brasil (2000)
- Reenfoca su estrategia al crecimiento rentable (2002)
- Telefónica y Portugal Telecom crean Vivo en Brasil (2003)
- Lanza Imagenio (2003)
- Adquisición de los activos de BellSouth en América Latina (2004)

2005 – 2008

- Adquisición de Cesky Telecom (2005)
- Adquisición de los activos O2 en UK, Alemania e Irlanda (2006)
- Adquisición de la licencia de móvil en Eslovaquia (2006)
- Compra el 51% de Colombia Telecom (2006)
- Alianza industrial con Telecom Italia (10,49% de los derechos de voto) (2007)

- Adquisición de Telemig por Vivo en Brasil (2008)
- Compra el 5% de China Netcom (2005) y alcanza una participación 5,38% en China Unicom (2008) tras la fusión de CU – CNC
- Incremento de la participación en Telefónica CTC Chile hasta el 97,89% (2008)

2009 – 2011

- Adquisición de Hansenet en Alemania, Jajah en Israel y Tuenti en España (2010)
- Toma de control de Vivo mediante la compra a PT de su participación en Brasilcel (2010)
- Adjudicación de la licencia de móvil en Costa Rica (2011)
- Refuerzo de la alianza estratégica con China Unicom (2009) e incremento del intercambio accionarial (2011)

## **1.4 Marca**<sup>5</sup>

Bajo el nuevo modelo de marca, Movistar y O2 son las marcas que articularán la oferta comercial del Grupo Telefónica, con una clara orientación hacia el cliente.

El nuevo modelo de marca, busca impulsar el modelo de operador integrado, materializando una oferta integrada de productos y servicios, en un entorno cada vez más convergente y competitivo, lo que permitirá simplificar y homogenizar la experiencia del cliente, creando vínculos emocionales que permitan fortalecer las marcas comerciales frente a sus competidores, y buscar una mayor eficiencia en marketing y comunicación.

- **Telefónica:**

La marca Telefónica se reserva el papel institucional, para hablar con las instituciones, accionistas e inversores, multinacionales y grandes clientes, la sociedad y empleados en todos aquellos países en los que el grupo opera.

- **Movistar:**

La nueva Movistar, con todas sus capacidades, es el telón de fondo de esta nueva realidad para España y Latinoamérica.

Movistar, con una sola voz tanto para clientes particulares como negocios, aún por primera vez, todas las capacidades de la oferta integrada y puntera a

---

<sup>5</sup>[http://www.telefonica.com/es/about\\_telefonica/html/telefonica\\_brands/at\\_identidad\\_marcas.shtml](http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/telefonica_brands/at_identidad_marcas.shtml), fecha de consulta: 07 de Diciembre del 2012

nivel global, poniendo a los clientes en el centro de toda nuestra actividad, para construir fuertes conexiones emocionales y relaciones duraderas.

- O2:

La marca O2 se mantiene como la marca comercial que proporciona la oferta comercial para Móvil, fijo y servicios de banda ancha para Reino Unido, Irlanda, Alemania, República Checa y Eslovaquia. Dentro del nuevo modelo de marca, O2 establece vínculos más cercanos con el conjunto de marcas del Grupo Telefónica. Los valores de la marca: Bold, Open, Trusted y Clear son relevantes para sus mercados y coherentes tanto con la marca comercial Movistar, como con la marca institucional Telefónica.

- Vivo:

Vivo es la marca de telefonía móvil del Grupo Telefónica en Brasil. Lanzada en 2003, es la marca líder del mercado de telecomunicaciones móviles de Brasil.

Vivo cree en los beneficios de la sociedad en red, promoviendo la conexión entre las personas y facilitando el acceso a la información. Con sus productos y servicios promueve la conectividad y la inclusión de nuestros clientes en Brasil, aumentando sus posibilidades y estimulando para aprovechar lo mejor de vida conectada.

Vivo sitúa al individuo en el centro de su actividad, estableciendo con él fuertes conexiones emocionales. Sus valores son entusiasmo, calidad, confianza, interacción, simplicidad y sostenibilidad.

## **1.5 Valores**<sup>6</sup>

- **Innovadora:** Traduce la tecnología en algo fácil de entender y usar.  
La innovación es una fuente constante de inspiración para todo lo que hacemos, tanto en nuestros servicios como en nuestros sistemas de gestión, y nos permite anticiparnos al mercado y a las expectativas de nuestros clientes
- **Competitiva:** La innovación nos ayuda a ser más competitivos. No nos conformamos con lo que ya hemos conseguido y no hay límites a la sana ambición de ser un líder mundial en la Telecomunicaciones. Nuestra obligación es ir más allá en todo lo que hacemos, sin renunciar nunca a nada.
- **Abierta:** Actuamos de forma clara, abierta, transparente y accesible con todos. Hacemos de la escucha y el diálogo una de nuestras mejores fortalezas. Somos una compañía que se implica y aprende de las realidades culturales y sociales de las comunidades en las que estamos presentes.
- **Comprometida:** Demostramos nuestro compromiso cuando cumplimos los que decimos; cuando aplicamos de forma responsable la capacidad transformadora de nuestras tecnologías; y cuando reconocemos que la forma de alcanzar el resultado es tan importante como el resultado en sí mismo.

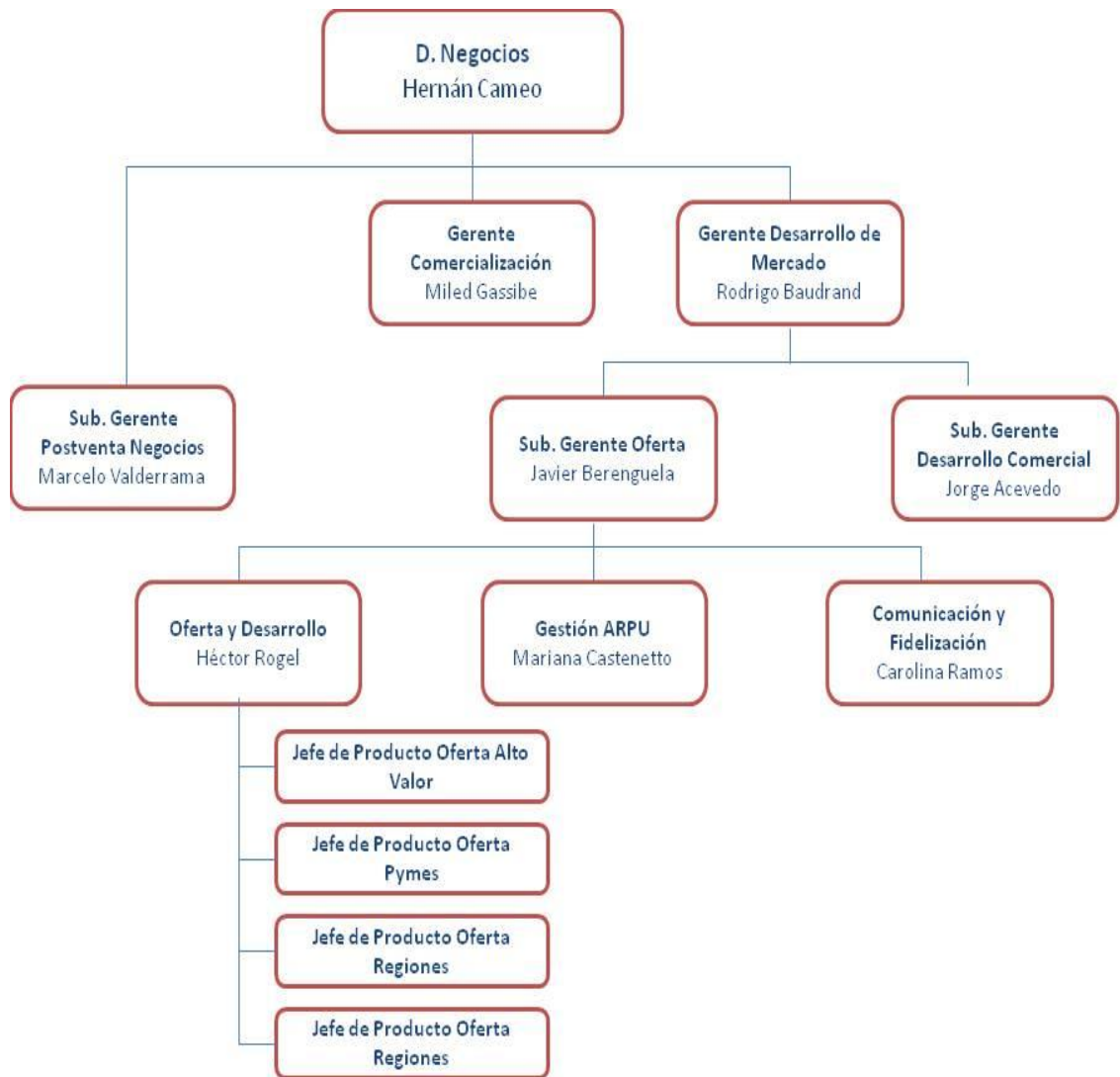
---

<sup>6</sup> <http://www.telefonica.com/intranet/valores>, fecha de consulta: 07 de Diciembre del 2012

- **Confiable:** Es resultado de fiabilidad y confianza. La fiabilidad en todo lo que hacemos tiene que ser fuente de diferenciación, de competitividad, de liderazgo y de relación con nuestras audiencias en el largo plazo. La confianza se gana. Por nuestra capacidad de cumplir los compromisos adquiridos. Nuestra meta es ganar la confianza de todos.

## 1.6 Estructura organizacional

Figura N° 1: Organigrama del Departamento Negocios Movistar



Fuente: Elaboración propia, adaptado del organigrama de Movistar Negocios (2011)

### **1.7 Descripción de las funciones realizadas departamento Pyme Negocios**

Pyme Negocios es el departamento de Movistar que atiende a aquellas personas que poseen pequeñas y medianas empresas consideradas en el rango Pymes, las cuales apegándose a las normas del Ministerio de Economía y el Servicio de Impuestos Internos son aquellas que tienen un Rut menor a 50 millones, que poseen con la compañía más de dos líneas telefónicas en su empresa ya sea fijas o móviles y que facturan anualmente entre 2.400 y 100.000 UF.

### **1.8 Funciones del área Oferta y Desarrollo<sup>7</sup>**

El área de Oferta y Desarrollo perteneciente a la Gerencia de Desarrollo de Mercados y a la Subgerencia de Oferta tiene como funciones principales:

- Definir y gestionar la oferta, el pricing y promociones de voz fija y móvil velando por su coherencia externa (competencia) e interna (inter-extra segmento)
- Diseñar las estrategias de bundling en coordinación con las áreas de Desarrollo de Productos.
- Gestionar y velar por el cumplimiento del CAPEX<sup>8</sup> de Terminales.

---

<sup>7</sup> Javier Berenguela Sub-Gerente Oferta de Pyme Negocios Movistar.

<sup>8</sup> CAPEX: termino que le da Movistar al valor de los equipos Móviles

Dentro de las sub-funciones que hacen que se cumplan las 3 funciones principales anteriormente mencionadas están:

- Desarrollo de Oferta Alto Valor. Se enfoca en desarrollar los productos de voz fija y móvil para clientes de más de 15 líneas fijas y 30 móviles a través de tecnologías específicas.
  1. Se fijan los precios y comisiones
  2. Se cuantifica el mercado
  3. Se sigue una estrategia de los competidores en el segmento
  4. Se asegura la mejor combinación (Bundling si fuese necesario) para el cliente
  
- Desarrollo Ofertas Pymes.
  1. Desarrolla la oferta comercial de voz fija y móvil en formato parrilla tanto individual como grupal
  2. Crea los productos de voz fija y móvil. Se fijan los precios y comisiones
  3. Se cuantifica el mercado
  4. Se sigue la estrategia de los competidores en el sub-segmento
  5. Se encargan de la estrategia de Bundling buscando la coherencia con Hogar y la coordinación con P&S

- Desarrollo Oferta Regiones.
  1. Se establece la estrategia de oferta y comunicación BTL.
  2. Mantiene el seguimiento del Market Share (labor transversal) y ofertas de la competencia para detectar oportunidades.
  3. Hay una coordinación con el área de comunicación para campañas regionales de BTL y territorios.
  4. Se proponen guerrillas regionales.
  
- Oferta Nuevos Mercados.
  1. Se posiciona la oferta comercial de nuevos productos en nichos de mercado específicos.
  2. Su foco es el desarrollo de FWT individual y grupal, estableciendo oferta, precios y comisiones, coordinando el Bundling con P&S.
  3. Se asegura la comunicación y coherencia de oferta de otros productos innovadores como Movitalk.
  4. Se le proponen campañas al área de comunicación y disponen la oferta a canales especiales asegurando de que esta sea atractiva para otros canales.

- Oferta Internet Móvil y Terminales.

1. Se asegura el plan de IM que incluyen altas con Smartphones, activación en canales de venta y recambios. En esta área se determina la política de recambios y la coherencia con la política de la empresa.

2. Se vela por el cumplimiento del mix de terminales a través de un portafolio adecuado y con ello se asegura el cumplimiento de CAPEX de terminales.

### **1.9 Funciones realizadas**

Durante el periodo de desarrollo de la práctica profesional en Movistar y desde su inicio, se recibe inducción orientada plenamente a aprender todo el proceso que se desarrolla en el área de Ofertas Nuevos Mercados, especialmente el proceso de su principal producto FWT, el cual durante los últimos meses debido a una cantidad de reclamos importantes por parte de sus clientes, se decide detener sus ventas, y sacarlo temporalmente del mercado, todo esto con el objetivo de solucionar todas las incidencias o reclamos de los clientes y mejorar el producto desde el punto de vista técnico, logístico y de imagen, para en un periodo determinado relanzarlo.

El trabajo y la práctica profesional estuvo principalmente enfocada a:

- Analizar y canalizar los reclamos que se recibían por parte de los clientes a través de las diferentes plataformas de contacto para determinar la génesis de cada problema, ya sea de factibilidad técnica, problema post-venta técnica o post-

venta comercial, para así coordinar con cada área responsable del problema y solucionarlo de la manera más rápida y eficiente posible.

- Organizar junto a la jefa de producto la mesa de reunión diaria, la cual tiene como objetivo trabajar conjuntamente con cada una de las áreas involucradas en todo el proceso que tiene FWT para su funcionamiento, con el objetivo de solucionar cada problema detectado durante el último periodo, mejorar y complementar los procesos que tenían un desempeño deficiente desde el momento en que el producto salió al mercado y crear nuevos procesos en su mayoría logísticos que hagan que el producto una vez relanzado funcione con mayor eficiencia y que esto les facilite a los clientes quienes usan FWT poder tener un mejor servicio tanto pre-venta como post-venta.
- Trabajar directamente con el departamento de Marketing y de Comunicación de Pyme Negocios para comenzar a crear una nueva imagen para FWT que le permita salir nuevamente al mercado con la finalidad de que la gente lo reconozca como el producto que sigue teniendo el mismo objetivo de siempre que es el llegar y brindar factibilidad técnica a quienes viven o tienen sus empresas en lugares donde no la hay, pero con nuevas aplicaciones, planes y SVA que en su primera incursión en el mercado el producto no los poseía o simplemente no funcionaron como se esperó.

### **1.10 Razones que impulsan el tema a desarrollar**

Las razones que impulsaron a realizar el tema son:

- Primero que nada FWT es un producto nuevo en el mercado, por ende no lo suficientemente conocido, el cual tiene como nicho a Pymes ubicadas en lugares donde no existe factibilidad técnica o simplemente sufren a diario el robo de cables de telefonía fija.
- Segundo, FWT cuando fue lanzado por primera vez, traía consigo una serie de problemas debido a que existía una presión por lanzar lo antes posible el producto por parte de los directores de Telefónica, lo que llevo a que los jefes de productos cometieran errores y lanzaran FWT al mercado sin testearlo previamente.
- Porque FWT es uno de los productos de Movistar con más reclamos diarios por parte de sus clientes, pero debido a la gran cantidad de personas i/o empresas pymes que tienen este producto es que Movistar decide mejorarlo para posteriormente relanzarlo.
- Porque el relanzamiento de FWT significa para la compañía el armar un equipo de trabajo con todas las áreas del segmento Negocios, para que todos aporten en el relanzamiento y la creación de los nuevos procesos y flujos que hagan al producto funcionar.

## **CAPÍTULO II: DESARROLLO DEL TEMA**

### **2.1 Objetivo general y específicos del tema a desarrollar**

#### 2.1.1 Objetivo general

“Conocer los motivos del fracaso y posterior decisión de relanzamiento de FWT en el área Pyme Negocios de Telefónica”

#### 2.1.2 Objetivos específicos

Los principales objetivos específicos son:

- Mostrar y analizar los errores que llevaron al fracaso de FWT
- Explicar los cambios que le hicieron a FWT para relanzarlo
- Describir las estrategias de relanzamiento de FWT
- Explicar los motivos del relanzamiento de FWT en el área Pyme Negocios de Telefónica

## **2.2 Marco Teórico**

En los capítulos anteriores se describe a Telefónica como una empresa la cual se caracteriza por ser una importante y fuerte multinacional presente en un gran número de países teniendo como objetivo prestar servicios y vender productos de telecomunicaciones a sus clientes. Debido a las iniciativas impulsadas por el gobierno en cuanto al plan regulatorio de las TELCOS, como por ejemplo Portabilidad Numérica o Reconstrucción de las Telecomunicaciones es que el escenario actual del país en este tema es lograr generar mayor competencia entre las empresas, tener potenciales menores precios en los servicios contratados y que las empresas tengan la obligación de prestar mejores servicios a sus clientes para mantenerlos.

En conjunto con lo anterior el mejoramiento de las estrategias de ventas son las razones fundamentales para que las compañías de Telecomunicaciones compitan hoy en día en el país creando soluciones de pre y post venta, por lo tanto, para entender de manera completa lo que es la prestación de servicio y venta de productos y como esta se relaciona con los clientes es que a continuación se definirán ciertos conceptos que hagan que esta relación se comprenda.

### **2.2.1 Producto**

La Real Academia Española en su vigésima segunda edición señala que producto es: “caudal que se obtiene de algo que se vende, o el que ello reditúa”. El concepto anteriormente mencionado nos da a entender a grandes rasgos lo que la palabra producto se refiere, pero para que se entienda y encaje perfectamente en lo que esta tesis quiere decir, es que se definirá de la siguiente manera: “Es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”.<sup>9</sup> Además un producto tiene la capacidad de:

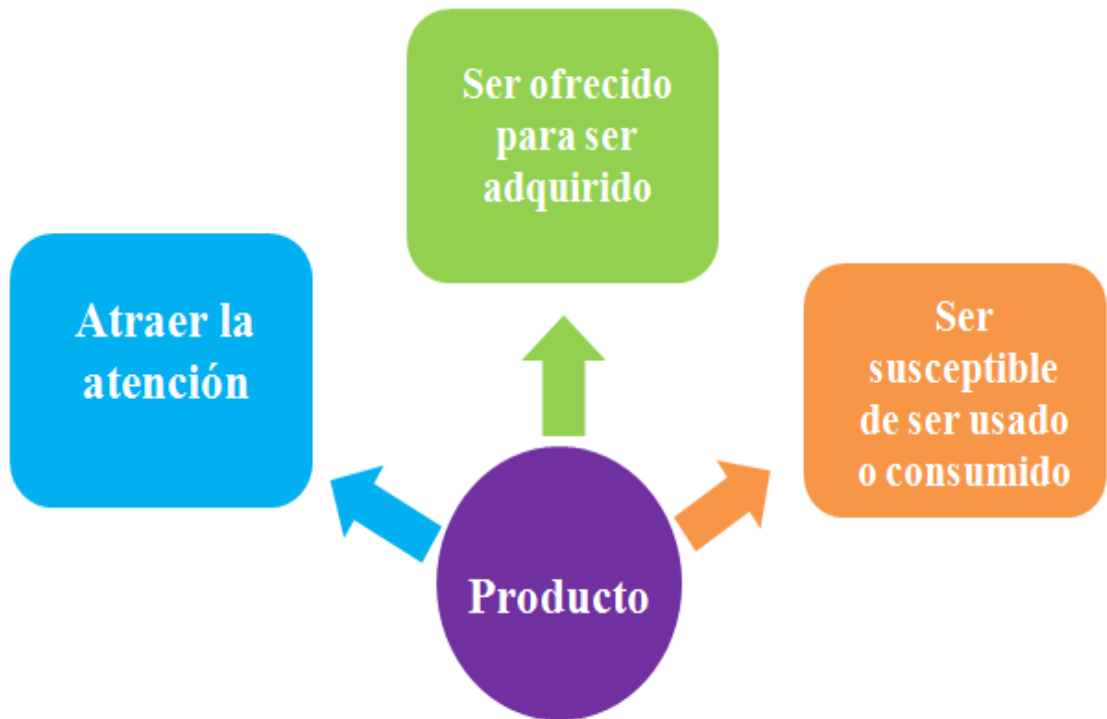
- 1) Atraer la atención
- 2) Ser ofrecido para ser adquirido y
- 3) Ser susceptible de ser usado o consumido }

---

<sup>9</sup> Del libro: Fundamentos de Marketing, 6ta edición, de Kotler Philip y Armstrong Gary, Prentice Hall, Pág. 7, año 2003, fecha de consulta 20 de Diciembre de 2012

En la siguiente figura se observa la capacidad que tiene que tener un producto.

Figura N° 2 Capacidad de un producto



Fuente: Elaboración propia, adaptado del libro de Kotler Philip y Armstrong Gary (2012)

### **2.2.2 Servicio**

El concepto servicio está ligado con el concepto de producto ya que es una de las diez ofertas básicas de lo que un producto puede llegar a ser. Y siguiendo con la misma línea es que para el total entendimiento de esta tesis es que se define servicio como:

“Son actividades, beneficios o satisfacciones que son ofrecidos a la venta o realizadas en la unión con la venta de productos”.<sup>10</sup>

“Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos”.<sup>11</sup>

“Son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de las necesidades de los consumidores”.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> American Marketing Association (AMA) (1960). Marketing Definitions. A Glossary of Marketing Terms. Committee on Definitions of the A.M.A. Chicago, fecha de consulta 20 de Diciembre de 2012

<sup>11</sup> Marketing Kotler, 1984, p.477, fecha de consulta 20 de Diciembre de 2012

<sup>11</sup> Gualier, H. (2001). “Mercadeo en los servicios de información”, fecha de consulta 20 de Diciembre de 2012

Coincidiendo con los conceptos antes definidos se puede notar que esta actividad o beneficio tiene una serie de características donde se puede diferenciar un servicio de un producto, estas características son descritas detalladamente a continuación:

“La Intangibilidad, Inseparabilidad, La Variabilidad y La Imperdurabilidad”<sup>13</sup>

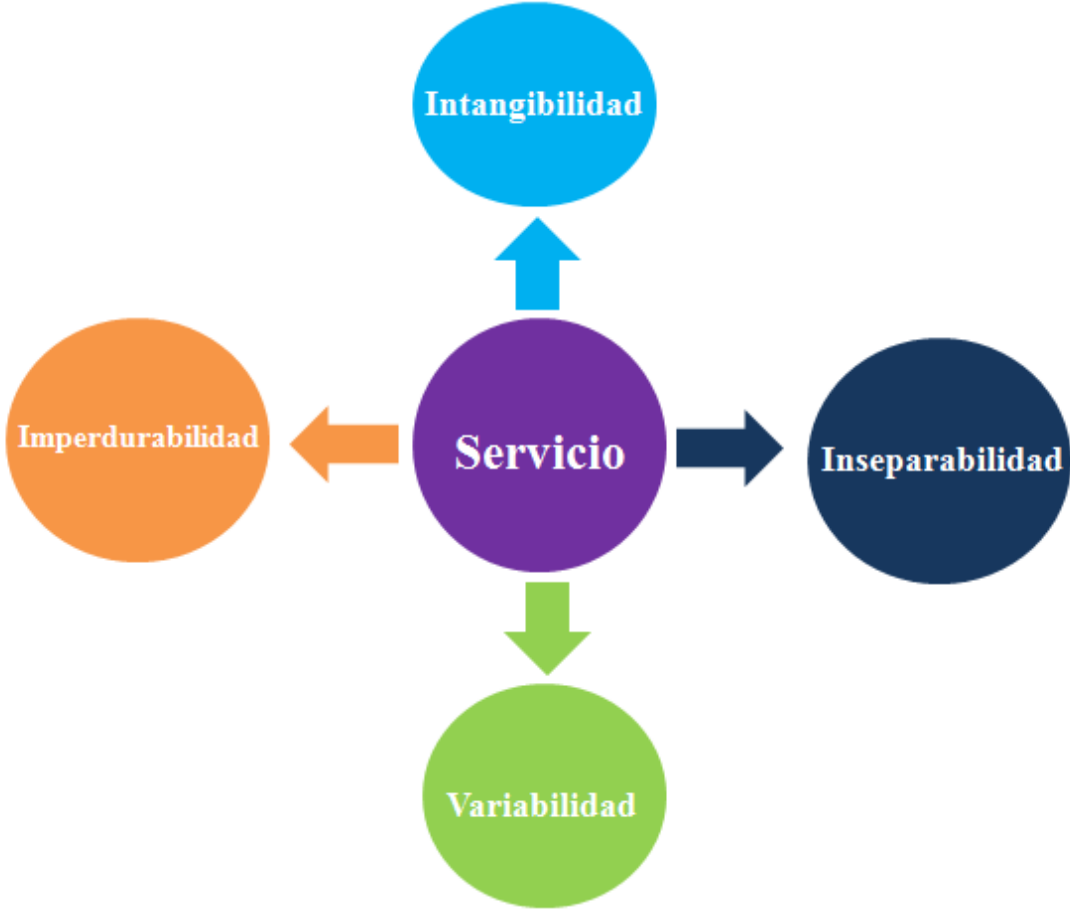
- **La Intangibilidad** de los servicios, implica que los servicios no pueden verse, degustarse, tocarse, oírse ni olerse antes de comprarse.
- **Inseparabilidad** de los servicios implica que los servicios no se pueden separar de sus proveedores, sean estas personas o máquinas. Si un empleado del servicio presta el servicio, entonces el empleado forma parte del servicio.
- **La Variabilidad** de los servicios implica que la calidad de los servicios depende de quién los presta, además de cuándo, dónde y cómo se prestan.
- **La Imperdurabilidad** de los servicios implica que estos no pueden almacenarse para venderse o usarse posteriormente. La Imperdurabilidad de los servicios no es un problema cuando la demanda es constante.

---

<sup>13</sup> Fundamentos de Marketing Philip Kotler, Gary Armstrong, 6ta edición, Editorial Pearson 2003. Capítulo 8 Estrategias de Productos y Servicios pág. 306, fecha de consulta 20 de Diciembre de 2012

En la siguiente figura se observan las características de los servicios

Figura N° 2.2 Características de los servicios



Fuente: Elaboración propia, adaptado del libro de Kotler Philip y Armstrong Gary (2012)

### **2.2.3 Ciclo de vida del producto**

Al momento de lanzar un producto al mercado, las empresas estudian una serie de factores necesarios para que el lanzamiento cumpla con todos los requerimientos que los hagan tener éxito, estos factores por supuesto van mucho más allá de saber la cantidad de inversión que se necesitará por llevar a cabo este proceso. A partir de esto es que una vez lanzado el producto la empresa se ocupa de este proyecto a través del área de marketing controlando todas las actividades necesarias para poder asegurar que dicho producto tenga una cobertura y penetración como se tiene previsto en los objetivos del proyecto. Todo este proceso ocurre en lo que Kotler y Armstrong denomina el Ciclo De Vida Del Producto, el cual se define según los autores como:

“Es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia”.<sup>14</sup>

En su proceso el afirmar que un producto tenga un ciclo de vida significa:

1. Los productos tienen una vida limitada
2. Las ventas de un producto atraviesan distintas fases, y cada una de ellas representan diferentes desafíos, oportunidades y problemas para el vendedor.
3. Las utilidades aumentan y disminuyen en las diferentes fases del ciclo de vida del producto.

---

<sup>14</sup> Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Kotler Philip y Armstrong Gary, Editorial Prentice Hall, 2003, Pág. 337, fecha de consulta 27 de Diciembre de 2012.

4. Los productos requieren diferentes estrategias de marketing, financieras, de producción, de compras y de personal en cada una de las fases de su ciclo de vida.<sup>15</sup>

Además el ciclo de vida de un producto tiene diferentes trayectorias, pero la más común es la curva que se divide en 4 fases conocidas como Introducción, Crecimiento, Madurez y Declinación. Es la primera de estas fases donde ocurre todo el lanzamiento de un producto, en la etapa de Introducción los esfuerzos de la empresa se concentran en:

- En tener cobertura de los canales de distribución
- En la promoción del producto
- En la capacitación y supervisión de la fuerza de ventas
- En el inicio de toda la comunicación publicitaria

Por todo lo anterior es que la etapa de Introducción se define como:

“Periodo de crecimiento lento de las ventas luego del lanzamiento del producto al mercado. Las ganancias son nulas como consecuencia de los fuertes gastos que implica el lanzamiento del producto”.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Dirección de Marketing, Duodécima Edición. De Kotler Philip y Keller Kevin Lane, Editorial Prentice Hall, 2006, Pág. 321 y 322.

<sup>16</sup> Dirección de Marketing, Duodécima Edición. De Kotler Philip y Keller Kevin Lane, Editorial Prentice Hall, 2006, Pág. 322

#### **2.2.4 Relanzamiento de un producto**

Cuando una empresa fracasa con un producto que lanzó al mercado ya sea porque no se siguieron a cabalidad los procesos correctos para que este funcionara, ó, porque simplemente durante su estadía en el mercado no se supieron ver con anterioridad los detalles que hacían que el producto no respondiera como la empresa esperaba teniendo como consecuencia que el proyecto dependiendo de sus problemas fracase en el corto, mediano o largo plazo, y le signifique a la empresa pérdidas no solo monetarias sino que de credibilidad por parte de los consumidores.

Es en este punto donde aparece un concepto importante y que toda empresa debe analizar cuando pasa por un proceso en donde un producto o servicio de su parrilla fracasa. La opción de relanzar es una decisión basada en mejorar las falencias del proyecto con el objetivo de recuperar su credibilidad y su preferencia por parte de los consumidores. Objetivo que Telefónica mediante el relanzamiento de su producto al mercado quiere lograr.

Cuando se habla de relanzamiento en general se pueden encontrar diferentes definiciones que abarquen dicho concepto de manera general, pero que sin embargo indiquen o hagan referencia al tema en el cual se quiera aplicar dicha definición. De manera general el concepto de relanzamiento o de relanzar algo se conoce como:

“Volver a lanzar algo, o promocionarlo dándole un nuevo impulso”<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> <http://es.thefreedictionary.com/relanzar>, fecha de consulta: 20 de Diciembre del 2012

“Programa de actuación destinado a conseguir la recuperación y nuevo despegue de una actividad tras un periodo de estancamiento o recesión”<sup>18</sup>

Estas definiciones si bien inducen al tema, no satisfacen o no encaja con lo que esta tesis quiere decir, es por esto que se ocupará la definición del concepto relanzamiento la cual va ligada en el proceso del ciclo de vida del producto mencionado anteriormente en su última fase Declinación.

Es esta última la cual se abarcará conociéndola como la fase en donde las ventas decaen y con ello las utilidades comienzan a disminuir considerablemente. Es a partir de esta etapa en donde las empresas aplican la prolongación del ciclo de vida del producto ya que para ellas es más barato prolongar y mejorar el producto ya lanzado que introducir uno nuevo. Es por esto que en la prolongación del ciclo de vida del producto existe la opción de relanzamiento, la cual consiste en:

1. Cambio de fórmula
2. Cambio de características
3. Notable mejora de la calidad
4. Importantes y nuevas ventajas competitivas<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> <http://www.definicion-de.es/relanzamiento/>, fecha de consulta: 20 de Diciembre del 2012

<sup>19</sup> [http://www.ecured.cu/index.php/Ciclo\\_de\\_vida\\_del\\_producto](http://www.ecured.cu/index.php/Ciclo_de_vida_del_producto), fecha de consulta: 20 de Diciembre del 2012

Cuando se habla de relanzamiento es importante señalar que este proceso tiene efectos duraderos, ya que es prácticamente un producto nuevo al mercado, el cual implica un alto riesgo y grandes costos.

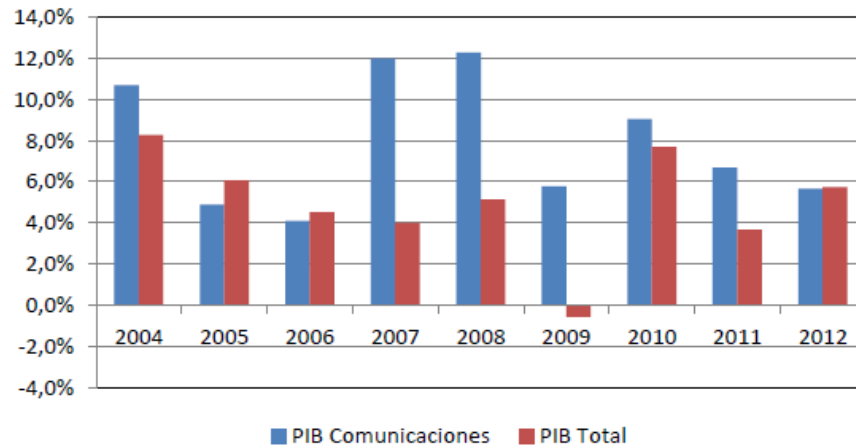
### **CAPITULO III: ANÁLISIS DEL SECTOR**

El sector de las telecomunicaciones en Chile en los últimos dos años muestra el gran crecimiento, modernización y consolidación que ha tenido gracias a la implementación técnica y comercial de las reformas regulatorias impulsadas por SUBTEL para lograr una competencia basada en la transparencia de cada una de las TELCOS presentes en el país, lo cual ha generado efectos positivos en el mercado como el que, el sector de las telecomunicaciones se ha posicionado como uno de los sectores de la economía nacional que presenta mayor dinamismo en el último periodo. A lo anterior se suma el crecimiento en las inversiones que se realizan en el sector las cuales aumentan año a año y la generación de empleos que con respecto al 2011 muestran variaciones positivas de la cantidad de empleados contratados.

El análisis del sector detalla el importante lugar que ocupan las compañías de telecomunicaciones del país, el vuelco que han tenido gracias a las nuevas regulaciones que tienen que enfrentar y el importante aumento de clientes que supera la población nacional gracias a la nueva libertad que tienen de elegir a que compañía pertenecer y por el tiempo que ellos lo estimen conveniente, confirmando la velocidad en que los chilenos y chilenas se insertan en las nuevas tecnologías de la comunicación e información.

### **3.1 Análisis macroeconómico sector telecomunicaciones en Chile**

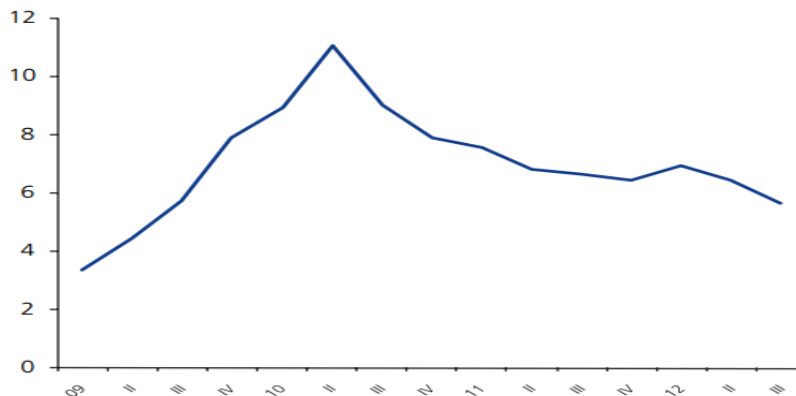
Gráfico N° 3: Evolución del PIB sector telecomunicaciones



Variaciones al tercer trimestre, en base a volumen a precios del año anterior encadenado

Fuente: Sistema de Transferencia de Información (STI) SUBTEL 2012.

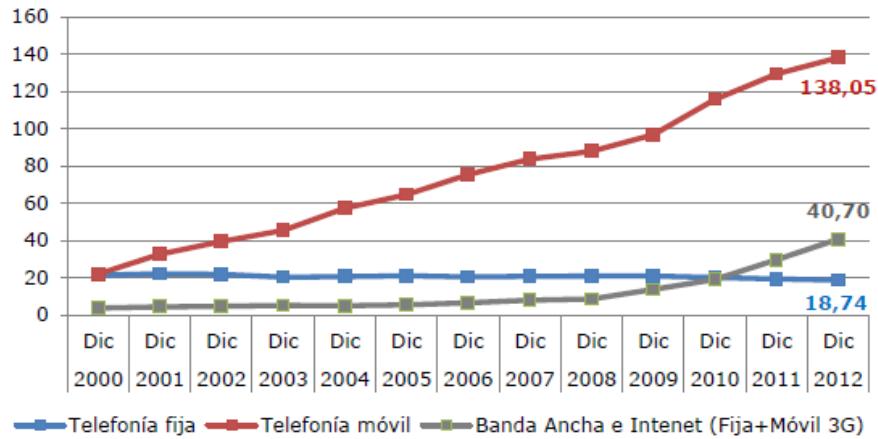
Gráfico N° 3.1: Variación anual PIB comunicaciones



Variación anual, porcentaje

Fuente: Evolución de la actividad económica tercer trimestre 2012, Banco Central.

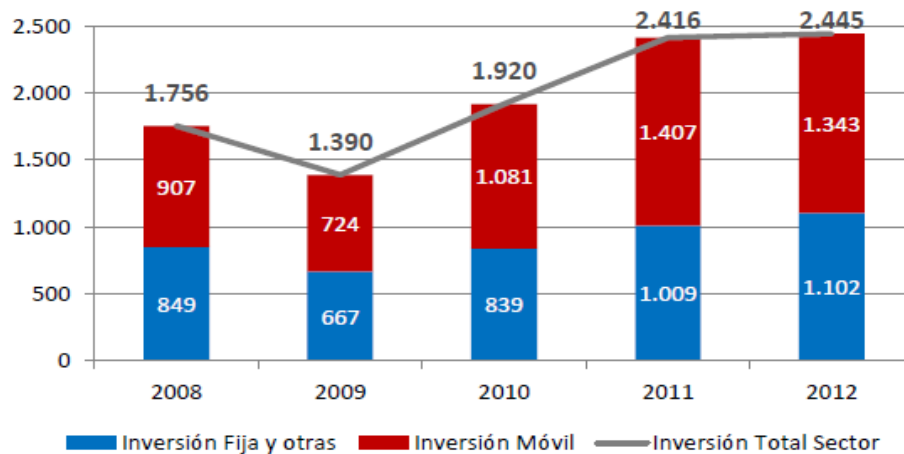
Gráfico N° 3.2: Penetración de diferentes segmentos del sector telecomunicaciones



Por cada 100 habitantes

Fuente: Sistema de Transferencia de Información (STI) SUBTEL 2012.

Gráfico N° 3.3: Inversión según tipo de servicio en el sector telecomunicaciones

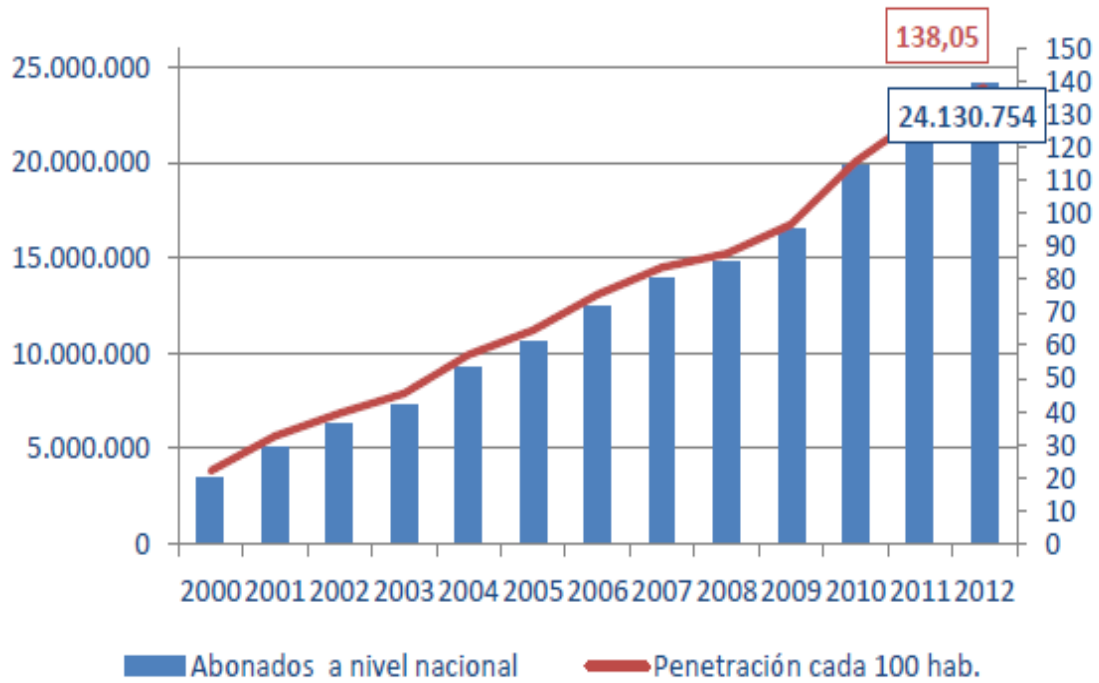


Millones de dólares corrientes

Fuente: Sistema de Transferencia de Información (STI) SUBTEL 2012.

### 3.2 Actividad en telefonía móvil

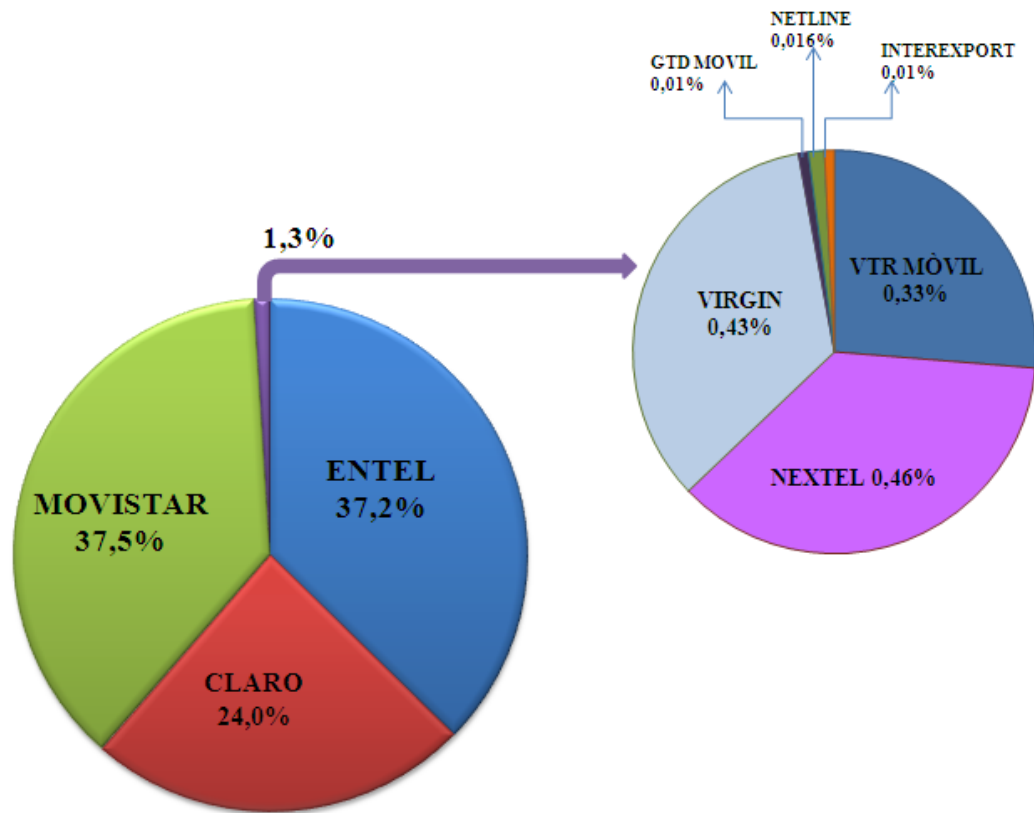
Gráfico N° 3.4: Evolución de los abonados móviles y penetración de telefonía



Por cada 100 habitantes

Fuentes: Sistema de Transferencia de Información (STI) SUBTEL 2012.

Gráfico N° 3.5: Participación de las empresas de telefonía móvil

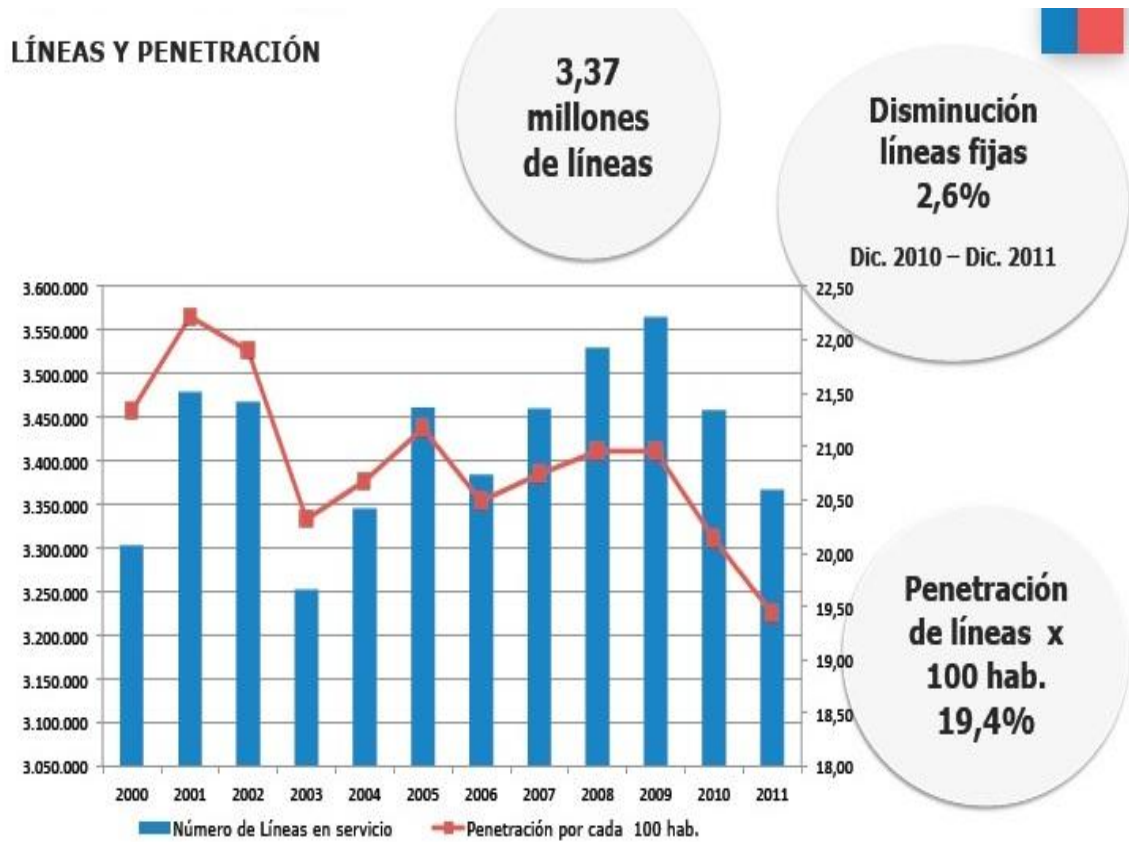


Por números de abonados

Fuente: Sistema de Transferencia de Información (STI) SUBTEL 2012.

### 3.3 Actividad en telefonía fija

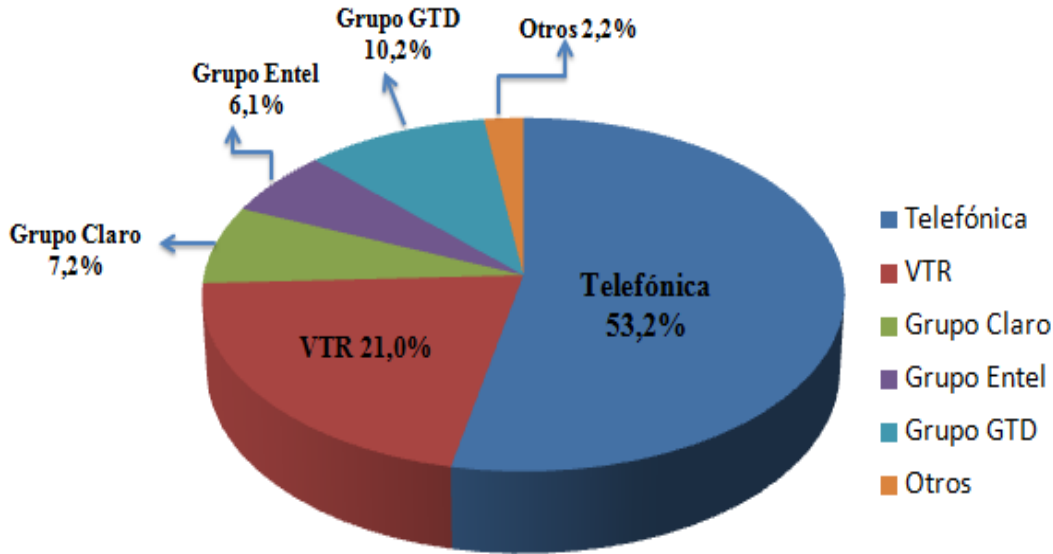
Gráfico N° 3.6: Cantidad de líneas de telefonía fija y su penetración a Dic. 2011



Datos a diciembre de cada año

Fuente: Sistema de Transferencia de Información (STI) SUBTEL 2012.

Gráfico N° 3.7: Participación de las empresas de telefonía fija, medida por el número de líneas en servicio



Datos de diciembre 2012

Fuente: Sistema de Transferencia de Información (STI) SUBTEL 2012.

### **3.4 Competencia**

Hoy en día, en América Latina en el área de las telecomunicaciones existen dos grandes actores que tienen el mercado muy concentrado, Telefónica a través de Movistar y América Móvil con sus marcas Telmex y Claro. La idea de muchos países de la región es hacer un esfuerzo para poder potenciar un tercer actor que venga a romper este duopolio. El caso de Chile es muy distinto, ya que hasta antes de 16 de Enero de 2012, fecha donde se dio inicio a la portabilidad numérica existían 3 TELCOS relevantes, Movistar, Entel y Claro.

Gracias a la portabilidad numérica es que nuevas TELCOS decidieron entrar al mercado chileno y otras ya presentes incursionar en el mundo de las telecomunicaciones, como es el caso de Virgin Mobile, Nextel, GTD y VTR, abriendo este escenario competitivo a más opciones para los consumidores, los cuales ahora pueden elegir libremente a que TELCO quieren pertenecer.

- ENTEL<sup>20</sup>:

Creada el 30 de Diciembre de 1964, bajo decreto del Ministerio de Hacienda como Empresa Nacional de Telecomunicaciones, ENTEL.

Entel PCS es una empresa dedicada a las telecomunicaciones, pionera en Sudamérica en implantar la tecnología GSM (Noviembre 1997), poseemos cobertura en todo el país y contamos con roaming en los 5 continentes, lo que nos permite lograr una absoluta movilidad y conectividad.

---

<sup>20</sup> <http://www.entelpcs.cl/compania/mision.iws>, fecha de consulta: 07 de Diciembre del 2012

Nuestro equipo está compuesto por 1.800 personas a lo largo de todo Chile, poseemos una red de 60 sucursales y un moderno call center con atención personalizada las 24 horas del día. Además contamos con el apoyo de una importante red de agentes autorizados a nivel nacional y presencia en las principales tiendas del país.

- Claro<sup>21</sup>:

Claro Chile es filial de América Móvil, el tercer operador de telecomunicaciones en el mundo y el más grande de Latinoamérica. Con más de 260 millones de clientes en 18 países, nos ha permitido generar importantes alianzas internacionales, entregándoles a nuestros clientes los mejores servicios y la tecnología más avanzada al precio más conveniente de mercado.

En Claro queremos ser la principal empresa de telecomunicaciones del país, porque creemos que de esta manera contribuimos a su desarrollo y al de todos sus habitantes.

Nuestra aspiración es cumplir con los sueños de todos los chilenos, por lo que trabajamos día a día para ofrecerles un servicio de primera calidad, generando esfuerzos para conectar al país y haciendo posible las comunicaciones para la familia y la empresa.

---

<sup>21</sup> [http://www.clarochile.cl/quienes\\_somos](http://www.clarochile.cl/quienes_somos), fecha de consulta: 07 de Diciembre del 2012

- Virgin Mobile<sup>22</sup>:

Creada en los años 70, Virgin es una marca reconocida a nivel mundial, y está convirtiéndose rápidamente en la primera marca global de renombre del siglo 21. Virgin está relacionada a las industrias de aviones, trenes, finanzas, música, refrescos, teléfonos móviles, autos, vacaciones, vinos, publicaciones y hasta ropa de novios. Todos los negocios Virgin están unidos por los valores e la marca y la actitud de nuestra gente. Virgin ha creado más de 200 compañías alrededor del mundo y emplea a más de 25 mil personas. Su ingreso global al año 1999 fue de US\$5 billones.

Virgin Mobile se trata de mucho más que tener un celular en las manos. Cuando compras uno de nuestros productos te conectas a Virgin Mobile, la compañía y te conviertes en nuestro amigo y a nosotros lo que más nos gusta es que nuestros amigos estén felices.

Si estás buscando internet y muchos datos, equipos de última generación o la mejor atención al cliente, acá puedes encontrarlo, y lo mejor es que todo sin contratos ni cobros extraños.

---

<sup>22</sup> <http://www.virginmobile.cl/pages/acerca-de-nosotros>, fecha de consulta: 07 de

- Nextel<sup>23</sup>:

Somos una de las empresas de comunicación inalámbrica más grande del hemisferio occidental. Pertenece a la matriz NII Holdings, Inc. proveedor líder en comunicaciones móviles para clientes corporativos de América Latina.

Somos internacionales, actualmente estamos presentes en los mercados de EEUU, México, Brasil, Argentina, Perú, El Salvador y Chile.

Somos diferentes, queremos que te comuniqués de forma directa, rápida y simple y te mantengas permanentemente conectado con los que más quieres.

Nuestra filosofía es ser transparentes y confiables en todo momento. Sin malos ratos, sin sorpresas a fin de mes.

- GTD Manquehue S.A.<sup>24</sup>:

Es una empresa de telecomunicaciones que tiene origen en la Compañía Telefónica Manquehue Limitada, creada en 1980 para atender las necesidades del loteo Santa María de Manquehue, desarrollado por la inmobiliaria Manquehue. En el año 1989 se transformó en sociedad anónima cerrada y es absorbida por Telecomunicaciones Manquehue S.A., pasando a denominarse Telefónica Manquehue S.A.

---

<sup>23</sup> [http://www.nextel.cl/sobre\\_nextel.php](http://www.nextel.cl/sobre_nextel.php), fecha de consulta: 07 de Diciembre del 2012

<sup>24</sup> <http://www.gtdmanquehue.com/quienes-somos/historia/>, fecha de consulta: 07 de

Diciembre del 2012

El 30 de septiembre del año 2005 la empresa fue comprada por el grupo GTD, transformándose en GTD Manquehue.

GTD Manquehue es la empresa del grupo GTD que tiene como objetivo satisfacer principalmente las necesidades de los clientes residenciales.

En enero de 2010 el Grupo GTD adquiere la empresa Telefónica del Sur, líder en las telecomunicaciones en el sur de Chile, con esto se convierte en la tercera empresa de telecomunicaciones a nivel nacional, con cobertura de Arica a Coyhaique, ampliando así sus servicios en el mercado residencial.

El Grupo GTD se destaca por ser un holding de empresas especialistas en telecomunicaciones y las empresas que lo componen son: GTD Manquehue, GTD Larga Distancia, GTD Telesat, GTD Teleproductos, GTD Imagen, GTD Internet y Telefónica del Sur.

- VTR<sup>25</sup>:

Propiedad de Liberty Global (80%) y de CorpGroup (Grupo Saieh, 20%), VTR es líder en Chile en servicios integrados de comunicaciones y entretenimiento, con más de 2.5 millones de hogares cubiertos por su red HFC (híbrida de fibra óptica y coaxial), que le permite ser líder en televisión digital y banda ancha de altas velocidades. Es también la segunda compañía de telefonía fija residencial, dueña del carrier de larga distancia 111 y de la empresa Bazuca.com.

---

<sup>25</sup> <http://vtr.com/empresa/somosvtr/index.php>, fecha de consulta: 07 de Diciembre del

VTR tiene un millón de hogares clientes en 45 ciudades del país entre Arica y Coyhaique. Gestora de la primera cadena de noticias 24 horas en Chile, en sociedad con CNN, promotora de una red de canales locales y temáticos a nivel nacional e impulsora del canal Vive Deportes, VTR busca satisfacer la más amplia diversidad de intereses y preferencias de los chilenos, apoyando al mismo tiempo la identidad local y el desarrollo deportivo del país.

Con 4.000 colaboradores, VTR es una de las 10 mejores empresas para trabajar en Chile (Great Place To Work) y una de las 18 Empresas más Socialmente Responsables del país (ranking RSE ProHumana).

El 16 de mayo de 2012, VTR lanzó oficialmente su servicio móvil de voz, datos y Banda Ancha Móvil, tras un periodo de marcha blanca y co-creación donde participaron activamente más de 12 mil clientes. Este proceso le permitió a VTR diseñar una oferta comercial única en la industria con beneficios pro consumidor enfocados en satisfacer las demandas de los clientes móviles.

En una industria competitiva con más de 22 millones de dispositivos móviles, VTR buscará conquistar una parte del mercado, donde ya remeció con una propuesta comercial innovadora, con atractivos beneficios para clientes y con una oferta transversal para planes post pago y prepago.

- Interexport<sup>26</sup>:

Nace como una empresa representante de reconocidas marcas internacionales especialistas en telecomunicaciones. Desde su creación en 1953 hasta hoy, Interexport ha evolucionado enfocándose en la entrega y realización de proyectos de mayor valor agregado, siempre orientados a las necesidades y requerimientos de sus clientes y a las características específicas de sus negocios.

La experiencia desarrollada y el acabado conocimiento de las tecnologías vigentes son nuestro respaldo para ofrecer servicios y productos de integración de sistemas con proyectos que van desde el estudio básico de una necesidad específica en telecomunicación hasta la implementación completa de la solución tecnológica.

Hoy, con más de 55 años en el mercado nacional, Interexport cuenta con un staff de aproximadamente 230 empleados, la mayoría profesionales del área de la ingeniería. Además de contar con presencia nacional, y más de cuatro oficinas en el país.

---

<sup>26</sup> <http://www.interexport.cl/> , fecha de consulta: 26 de Marzo de 2013

- Netline<sup>27</sup>:

Netline Holding Inc. Es una empresa con más de 12 años de experiencia en el mercado de las telecomunicaciones y con presencia en Chile, Perú y Estados Unidos

Hoy en día contamos con infraestructura tecnológica de clase mundial y un equipo multidisciplinario de más de 110 personas que se preocupan de entregar un servicio de excelencia.

A los más de 100.000 clientes, empresa y personas, que confían en la calidad de nuestros productos y en la constante búsqueda por satisfacer y cumplir sus expectativas.

---

<sup>27</sup> <http://www.netline.net/web/cl/quienes/>, fecha de consulta: 26 de Marzo de 2013

## **CAPITULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 ¿Qué es FWT?**

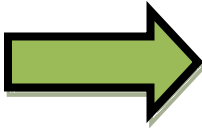
FWT (Fixed Wireless Telephony), es un servicio de telefonía fija inalámbrica, que funciona a través de la red móvil. Su condición fija inalámbrica le permite a al usuario consumir el servicio desde cualquier parte dentro del negocio del cliente, a demás de poseer numeración fija. FWT está orientado a entregar servicios a aquellos lugares o sectores donde la telefonía fija no posee factibilidades técnicas, como por ejemplo clientes en zonas rurales, zonas de red copada, en zonas de robos de cables de telefonía fija, o en donde exista obsolescencia tecnológica, además de nuevos sectores residenciales e inmobiliarios y edificios de difícil acceso para la solución fija que implica cableado adicional, llevando esta solución fija/móvil a todo Chile.

En términos técnicos FWT cumple y funciona con los siguientes beneficios o ventajas:

- Es de numeración fija, lo que significa que la persona que llama no paga cargo de acceso móvil.
- El producto al ser fijo-inalámbrico funciona a través de una SIM CARD la que le permite tener esta condición y el poder conectarse a las antenas inalámbricas.
- No requiere factibilidad técnica de la telefonía fija, ya que solo basta con que tenga cobertura de la telefonía móvil.
- Llega a los lugares y áreas donde la telefonía ni la banda ancha fija aún no llegan.

- El equipo de voz (producto físico) no requiere previa instalación, ya que este queda funcionando en la misma venta.
- El equipo posee mejor recepción de señal que un equipo móvil convencional, y no tiene costo de mantención mensual.
- El equipo posee una autonomía de 5 horas aproximadamente.
- Incluye numerosas prestaciones que complementan la solución básica de comunicación (manos libres, pantalla LCD, directorio de contactos, rellamada, envío y recepción de SMS, registro de llamadas, alarma, entre otras).

Figura N° 4: Despliegue FWT



DESPLIEGUE FWT



Fuente: Elaboración propia, adaptada de Telefónica.cl/intranet.

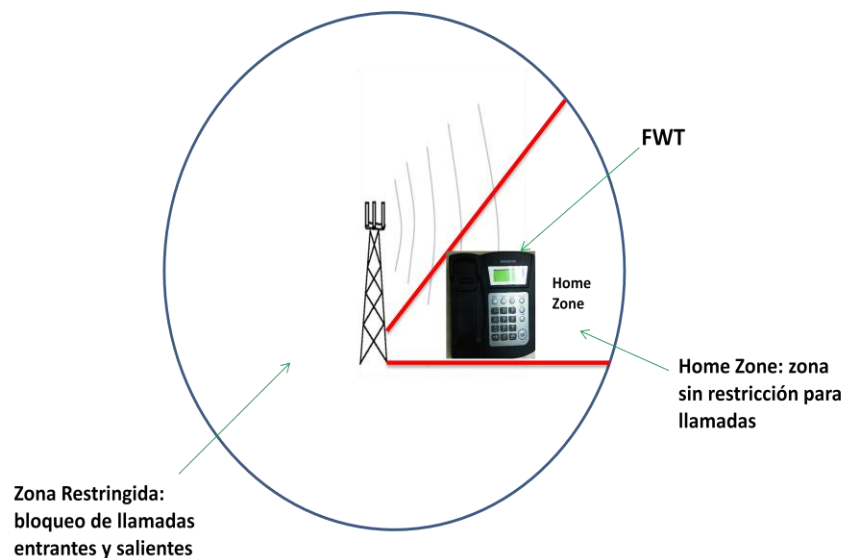
## **4.2 Características Técnicas del Equipo**

### **4.2.1 ¿Qué es Home Zone?**

El equipo FWT posee Home Zone, el cual consiste en una línea celular con servicio restringido a un área definida por una cantidad de celdas (3 celdas que debe poseer la antena a la que esta línea estará ligada). Dentro de la zona (Home Zone), el cliente puede, originar y recibir llamadas, y además mandar mensajes de texto. Fuera de la zona habilitada (Home Zone), el cliente no puede emitir llamadas, podrá realizar y recibir llamadas, solo a números de emergencias y soporte técnico Movistar.

La siguiente figura muestra el funcionamiento del Home Zone

Figura N° 4.1: Funcionamiento del Home Zone



Fuente: Elaboración Propia, adaptado de la capacitación de Home Zone para ejecutivos

Movistar 2011

## Equipo FWT

Figura N° 4.2: Características del equipo FWT



Equipo modelo HUAWEI ETS322

## Íconos de Pantalla

Ícono	Descripción	Ícono	Descripción
	Intensidad de señal de red		Llamando / Sin servicio
	Despertador activado		Modo Manos libres
	Mensaje recibido		Alimentación via adaptador de corriente
	Mensaje de voz recibido		Nivel de carga de batería

Fuente: Telefónica/intranet.

Figura N° 4.3: Equipo FWT



Fuente: Telefónica/intranet.

### **4.3 Mostrar y analizar los errores que llevaron al fracaso de FWT**

Una de las razones fundamentales las cuales llevaron a Telefónica a lanzar un producto como FWT hace un año atrás, fue el fuerte compromiso que esta tiene como empresa tanto con sus consumidores, como también con el país, ya que por requerimientos de SUBTEL, Telefónica tiene la obligación de entregar productos y servicios que lleguen a todo Chile manteniéndolo siempre conectado. Por lo anterior es que la empresa diseñó un producto para aquellos pequeños y medianos empresarios los cuales están situados con sus Pymes en lugares geográficos del país donde no existe factibilidad técnica.

En Diciembre del 2010 Telefónica le presenta a SUBTEL el proyecto FWT para el segmento Pyme Negocios, SUBTEL aprueba la realización del proyecto poniendo un plazo máximo de lanzamiento Marzo del 2011, ya que Telefónica y cada compañía de Telecomunicaciones que esté funcionando en el país debe presentar proyectos para mantenerlo comunicado y conectado en su totalidad. En el tiempo estipulado por SUBTEL, el cual es alrededor de 3 meses, Telefónica tiene la obligación y compromiso de lanzar FWT al mercado como un nuevo producto dentro de la parrilla del segmento Pyme Negocios la cual se presenta en Marzo de cada año.

La mala administración del tiempo otorgado por SUBTEL, la falta de compromiso y credibilidad en el producto por parte del equipo de trabajo y la desorganización del jefe de producto llevaron a que el primero de Marzo del 2011 se lanzara FWT con una serie de incidencias, las cuales se les denominó “soluciones parches” ya que estas por decisión del jefe de producto serían solucionadas durante su en el mercado.

A continuación se nombra cada error que se cometió al momento de lanzar FWT.

1. El primer gran error, es tomar la decisión de lanzar un producto el cual no está cien por ciento listo, y pensar que las incidencias que tiene se pueden ir solucionando en el trayecto sin medir el riesgo que esto puede generar en el corto plazo.
2. FWT es el nombre de la tecnología que se ocupa en este producto (FIXED WIRELEES TELEPHONY), es decir, fijo inalámbrica, no el nombre de este, lo cual confunde a los consumidores al momento de llamar por alguna queja del producto, ya que si bien este se vende como FWT, el teléfono físico tiene estampado la marca del proveedor la cual es HUAWEI, y su envase es una caja con los colores corporativos de Telefónica la cual no lleva escrita ninguna leyenda. Por lo mismo los consumidores al momento de llamar a las plataformas de post venta piden asistencia por su teléfono fijo HUAWEI, lo cual crea confusión en los ejecutivos los cuales conocen el producto de parrilla como FWT.
3. En cuanto a la capacitación de la fuerza de ventas, esta fue prácticamente nula, ya que nunca la gente a cargo del producto organizó reuniones de capacitación para los ejecutivos a lo largo del el país, solo al momento del lanzamiento se les envió una presentación de FWT a cada encargado de sucursal y call center para que estos informarán a sus ejecutivos acerca del lanzamiento del producto, la venta de este y los problemas básicos y probables que podía presentar para así guiar a los consumidores a una solución rápida.

La falta de capacitación no solo llevó a que en un periodo determinado los ejecutivos se vieran atados de manos al no poder responder a todas las quejas de los consumidores, sino que ellos tuvieron que absorber el problema mayor, que ocurrió a 7 meses de lanzado el producto donde alrededor de 700 clientes se quedaron sin servicio de FWT, no teniendo respuesta alguna por parte de los ejecutivos los cuales no contaban con que algo así le pasara.

4. Telefónica hizo contrato con la empresa HUAWEI para comprar los FWT, estos firmaron un contrato por 12.000 equipos anuales los cuales debían ser enviados desde China con su SIM CARD respectiva y con certificación de calidad por parte de la empresa oriental, ya que así una vez llegados los equipos a las bodegas de Telefónica en Chile estos solo se revisarían físicamente corroborando el buen estado de cada equipo.

El error que cometió Telefónica en esta negociación fue el no incluir en el contrato el que el proveedor se haga responsable por cualquier falla técnica de fábrica una vez que el producto está instalado en los negocios de los clientes. El no tener esta clausula provocó la causa principal del fracaso de FWT, ya que no solo se tuvo que asumir el costo de reponer cada equipo, sino que Telefónica tuvo que pagar a ingenieros de HUAWEI para que estos trabajaran en conjunto con los de Telefónica para poder llegar al problema de estos 700 casos.

5. A todo lo anterior se le suman una serie de problemas logísticos, como por ejemplo el tener una sola plataforma para que los clientes llamen y no hacer una diferencia de ella, ya que al consultar acerca del producto se pueden tener dudas

o quejas en post-venta técnica (problemas físicos del equipo) o post-venta comercial (problemas con el contrato del servicio).

Cuando el producto es sacado del área de HOME ZONE este se bloquea automáticamente, lo cual para volver a activarlo, el cliente tiene que llamar y pedir que por sistema lo vuelvan a desbloquear, solución mucho más larga y engorrosa que la que desde un principio se debió aplicar la cual consiste en que a FWT se le instale un botón de resteo automático, para que los mismos clientes puedan desbloquear su equipo de manera fácil, rápida y sin asistencia por parte de los ejecutivos de la empresa.

#### 4.3.1 Principal razón del cese de ventas y posterior fracaso de FWT

A principios de Octubre del 2011 la plataforma de FWT empezó a recibir una serie de reclamos los cuales apuntaban a las mismas incidencias, los clientes se quejaban de que no podían llamar ni recibir llamadas a su teléfono FWT, y cuando se revisaba cada número de teléfono en la web FWT de la intranet de Telefónica estos salían con la incidencia “Indeterminado”.

Después de hacerles varios ajustes de manera sistémica a los equipos, los técnicos no llegaban a ninguna solución, es por esto que se optó por reemplazarle los equipos a los clientes, ya que estos llevaban días incluso semanas sin servicio telefónico en sus Pymes. Esta solución no basto ya que los equipos reemplazados también presentaron la misma incidencia. En Enero del 2012 ya eran más de 700 casos con este mismo problema, clientes que llevaban meses sin servicio, donde incluso SUBTEL dió ultimátum a Telefónica que, de no solucionar el problema antes de Febrero no sólo debería indemnizar a los clientes, sino que también arriesgarían una demanda por parte de ellos por incumplimiento de contrato.

Después de innumerables pruebas y revisiones a los equipos se descubrió que el problema era de la SIM CARD de los FWT las cuales eran tarjetas para teléfonos exclusivamente fijos que fueron insertadas en los equipos FWT haciendo que estos no funcionasen. Lo cual se traducía a un error exclusivo del proveedor que envió la partida de 6.000 equipos correspondiente al segundo semestre con una SIM CARD que no correspondía a los FWT. No sólo se debía esperar 2 semanas más para que desde China enviaran las SIM CARD correspondientes, sino que al no tener dentro del contrato una

cláusula que haga al proveedor responder en este tipo de casos, Telefónica tuvo que asumir los costos de cada SIM CARD, costos de envío, reposición de teléfonos, indemnización de clientes mediante notas de crédito, asumir la cantidad de términos de contratos por no cumplimiento de ellos y la creación de una mala reputación del producto.

La reparación de los más de 700 casos se pronosticaba que se realizara en un periodo de tres a cuatro semanas, lo cual se salía del plazo de reparación impuesto por SUBTEL, más los otros problemas logísticos llevaron a que PYME Negocios decidiera parar las ventas del producto y sacarlo del mercado, dejando funcionando solamente a los clientes que firmaron contrato dentro del primer semestre del 2011 y que se encuentran funcionando correctamente.

Figura N° 4.4: Ejemplos de casos Indeterminados de FWT

MES	FECHA INGRESO	RUT CLIENTE	FOLIO TOMADOR	PETICIÓN UNIFICA	NUMERO ASIGNADO	FOLIO LOGISTICA	OBSERVACION	
DICIEMBRE	02/12/11	76067257-2	906065608	458240569316	065-00514731	5064839	ENTREGADO APLICADO EN MAC	INDETERMINADO
DICIEMBRE	02/12/11	5055619-0	906065705	737835613422	041-02421651	5064842	ENTREGADO APLICADO EN MAC	INDETERMINADO
DICIEMBRE	02/12/11	96515890-1	906065740	269253995394	002-06297196	5064845	ENTREGADO APLICADO EN MAC	BLOQUEADO - CELDAS
DICIEMBRE	02/12/11	79587530-1	906066094	932341871285	002-07861099	5064847	ENTREGADO APLICADO EN MAC	INDETERMINADO
DICIEMBRE	06/12/11	21873560-6	906065864	400877272896	002-08381377	5065905	ENTREGADO APLICADO EN MAC	INDETERMINADO
DICIEMBRE	06/12/11	79587530-1	906066123	669545388626	002-07437094	5065896	ENTREGADO APLICADO EN MAC	INDETERMINADO
DICIEMBRE	06/12/11	76138292-6	906065728	217632055849	02-08380969	5065944	ENTREGADO APLICADO EN MAC	INDETERMINADO
DICIEMBRE	07/12/11	9728399-0	906065868	987217840266	02-08382166	5066284	ENTREGADO APLICADO EN MAC	INDETERMINADO
DICIEMBRE	07/12/11	6757461-3	906067404	384214890834	42-00271677	5066378	ENTREGADO APLICADO EN MAC	NO SE ENCONTRARON RESULTADOS
DICIEMBRE	09/12/11	8814826-6	906067017	451241251291	65-00315740	5067041	ENTREGADO APLICADO EN MAC	INDETERMINADO
DICIEMBRE	13/12/11	79872770-2	906066315	970062846303	72-00721375	5068539	ENTREGADO APLICADO EN MAC	INDETERMINADO

Fuente: Telefónica/intranet.

Figura N° 4.5: Casos Indeterminados en la plataforma FWT SIM



**FWTSIM**  
SIM Card Based Fixed Wireless Telephony



[Nueva Búsqueda](#)

---

[comccg \(eac\)](#) | [AYUDA](#) | [SALIR](#)

---

**Resultados**

MSISDN	ULTIMO ESTADO	MOTIVO BLOQUEO	COMENTARIOS
+5626039521	Indeterminado		

Fuente: Telefónica/intranet/FWTSIM.

#### **4.4 Explicar los cambios que le hicieron a FWT para relanzarlo**

Cuando el segmento de Pyme Negocios decidió parar las ventas de FWT, no sólo lo hizo con la idea de enfocarse en solucionar los casos “INDETERMINADOS”, para así darles una pronta solución y respuesta a los clientes que decidieron no terminar contrato y esperar por ella, sino que también se decidió sacarlo del mercado para que así se rediseñara de la mano de un nuevo jefe de producto quien se comprometía a darle un nuevo aire al proyecto en sí, para posteriormente relanzarlo al mercado.

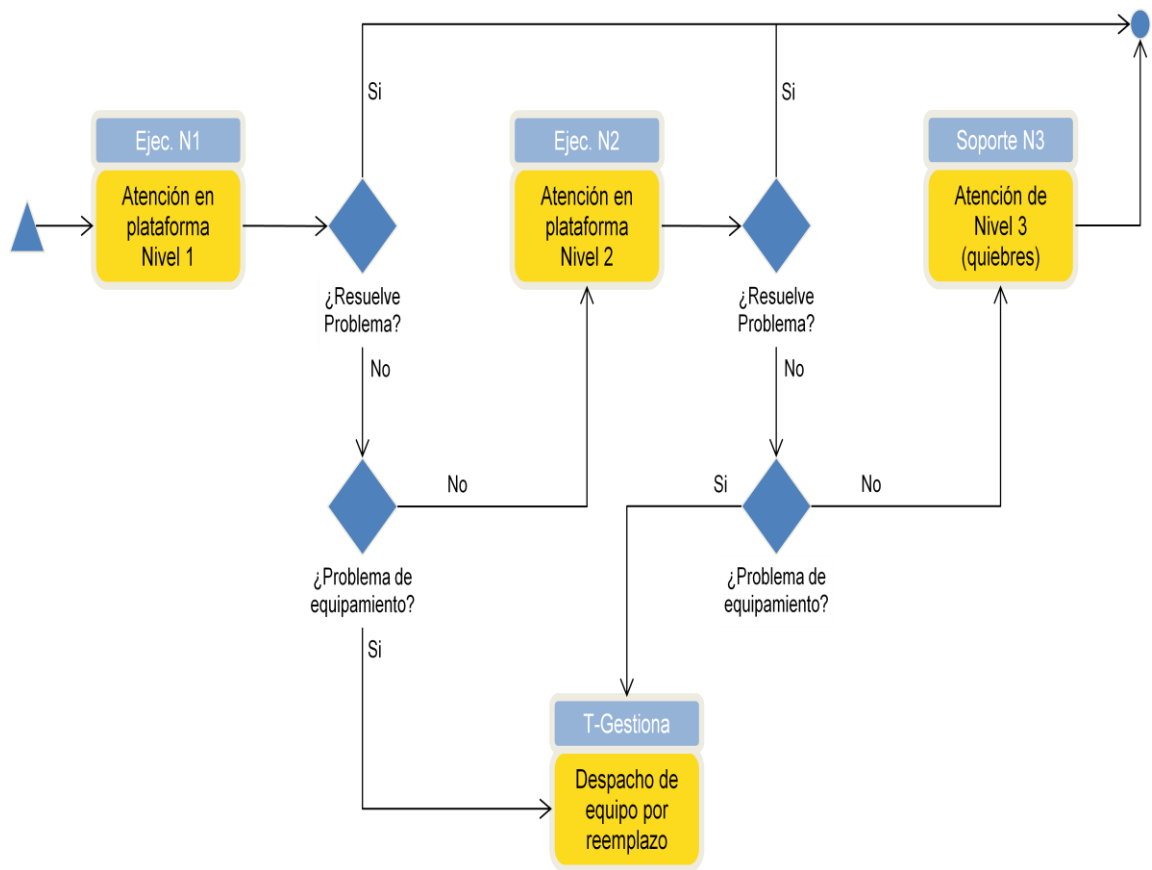
Es por esto que se mejoraron las incidencias anteriormente señaladas y se diseñaron nuevos procesos para hacer de FWT un producto no solamente mejorado, sino más completo.

A continuación se muestran y explican cada mejora y nuevo proceso del producto para su relanzamiento.

1. El departamento de Post venta de la mano del nuevo jefe de producto de FWT diseñó nuevos procesos tanto de post venta técnica, como comercial, para así poder brindarle un mayor y más eficiente servicio de post venta a los clientes. Es por esto que se diseñaron dos flujos los cuales dividen la plataforma de llamados de FWT en dos, una recibiendo llamados y quejas netamente comerciales, y la otra sólo reclamos técnicos, haciendo que el cliente llame al número de servicios Pyme 600 600 3200 al que siempre llamó, pero ahora apretando opción 3 para problemas comerciales ó opción 4 para problemas técnicos.

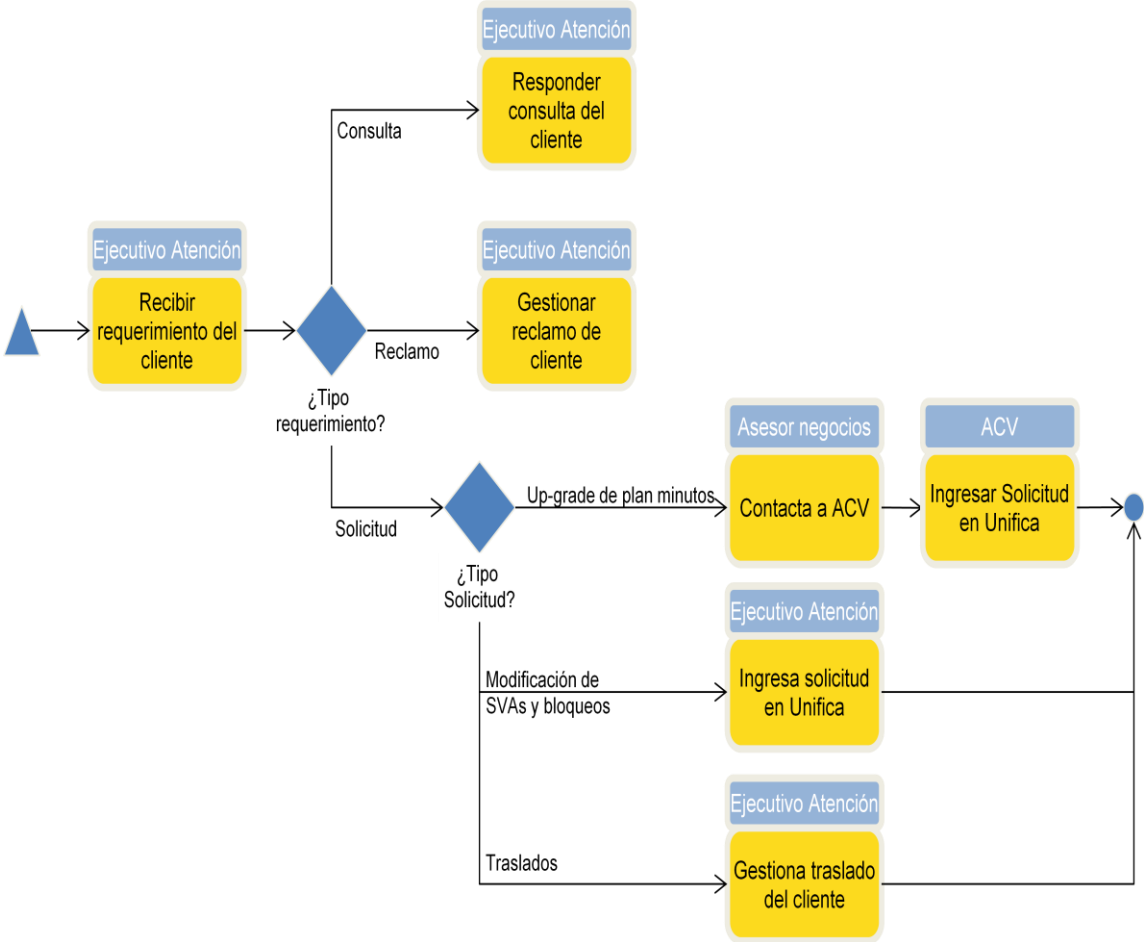
A continuación se muestran en las siguientes figuras los dos nuevos procesos diseñados anteriormente mencionados.

Figura N° 4.6: Flujo Post Venta Técnica



Fuente: Telefónica/intranet.

Figura N° 4.7: Flujo Post Venta Comercial



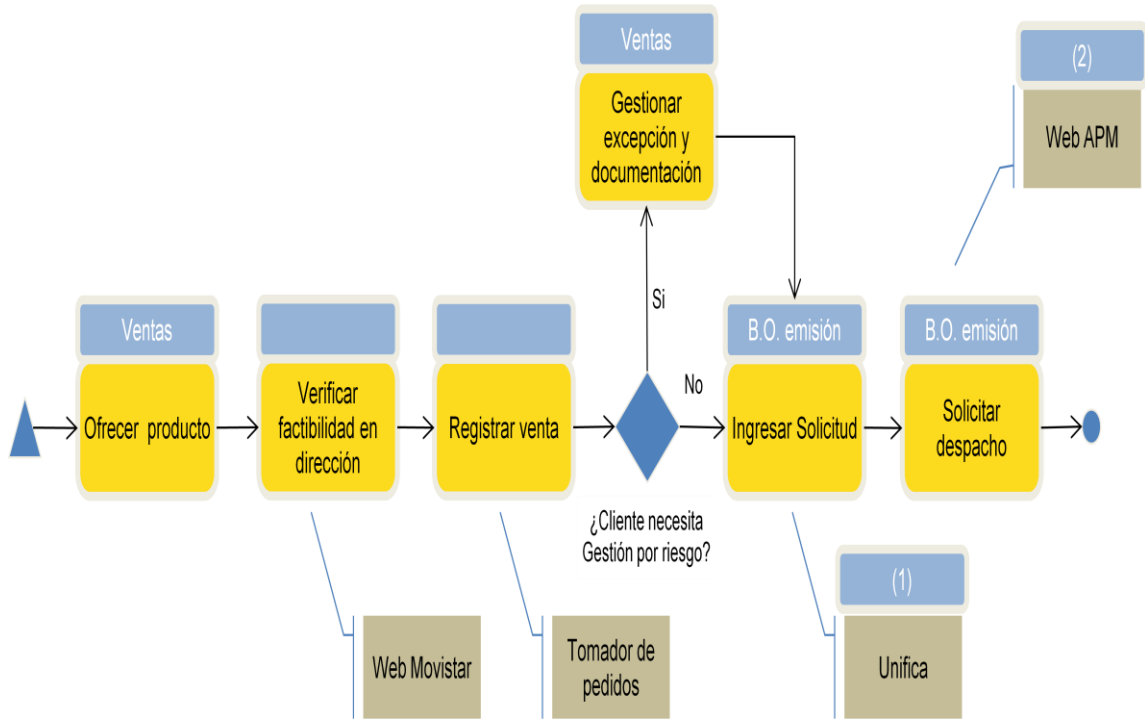
Fuente: Telefónica/intranet.

2. El departamento de Logística y Procesos rediseñaron los flujos de Fuerza de Venta General, Fuerza de Venta Directa, Fuerza de Venta Indirecta y Despacho, ya que estos al momento de lanzar FWT en Marzo 2011, unos no estaban completos y otros simplemente fueron mal diseñados. Es por esto que se optó por rediseñarlos desde el punto de vista de procesos, los cuales fundamentan la implementación sistémica del producto, por lo que cada flujo diseñado constituye una adecuación de este, a demás a través de ellos va a ser posible evitar la pérdida de la reserva de recursos, y mantener un orden adecuado al momento de la venta, despacho y post venta.

Siendo la Fuerza de Venta General, el proceso general de cómo se realiza una venta. Fuerza de Venta Directa, cuando ejecutivo realiza una venta con el cliente presencial. Fuerza de Venta Indirecta, cuando el cliente llama a las plataformas de Movistar para solicitar la venta. Despacho, todo el proceso que se realiza al momento de despachar FWT a las direcciones de las Pyme de cada cliente.

A continuación se muestra cada flujo rediseñado para el lanzamiento de FWT.

Figura N° 4.8: Fuerza de Venta General<sup>28</sup>



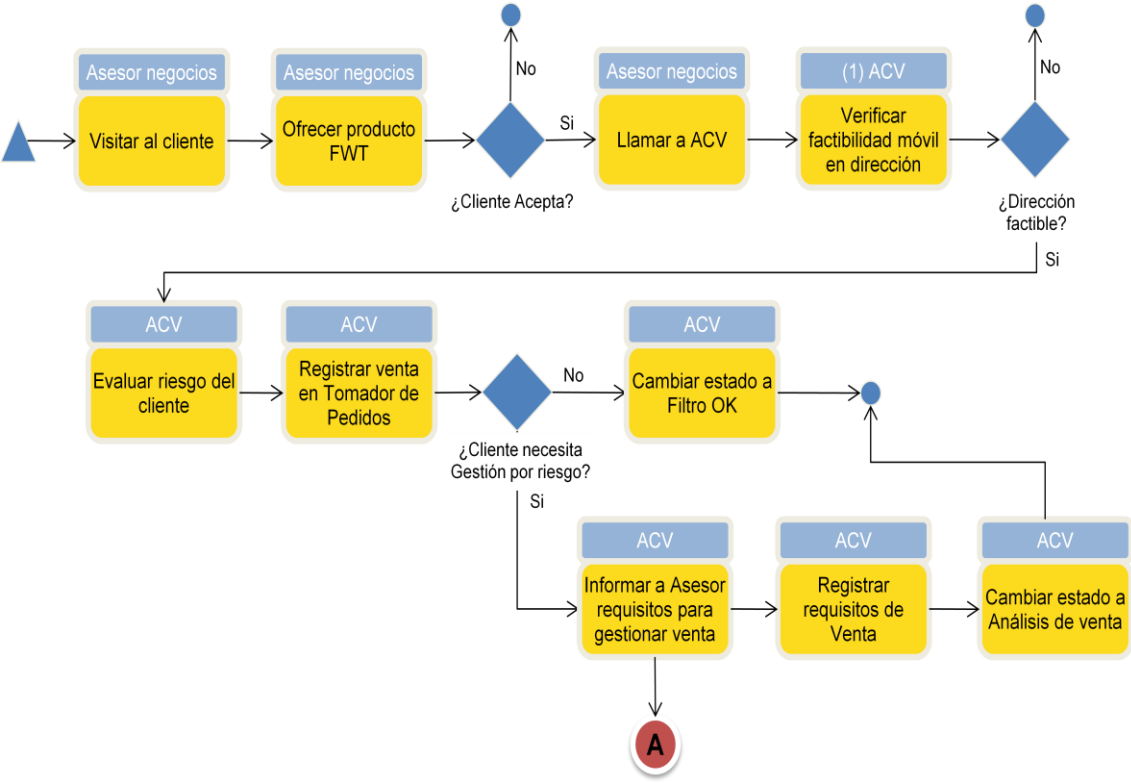
Fuente: Telefónica/intranet.

(1) Unifica: es la plataforma de los servicios fijos, en donde se ingresan las solicitudes y ventas de FWT.

(2) La WEP APM es donde se realizan los agentamientos de despacho y servicio técnico de Telefónica. Atención Presencial Movistar.

<sup>28</sup> Fuerza de ventas general se refiere a las diferentes sucursales Movistar a lo largo de todo el país.

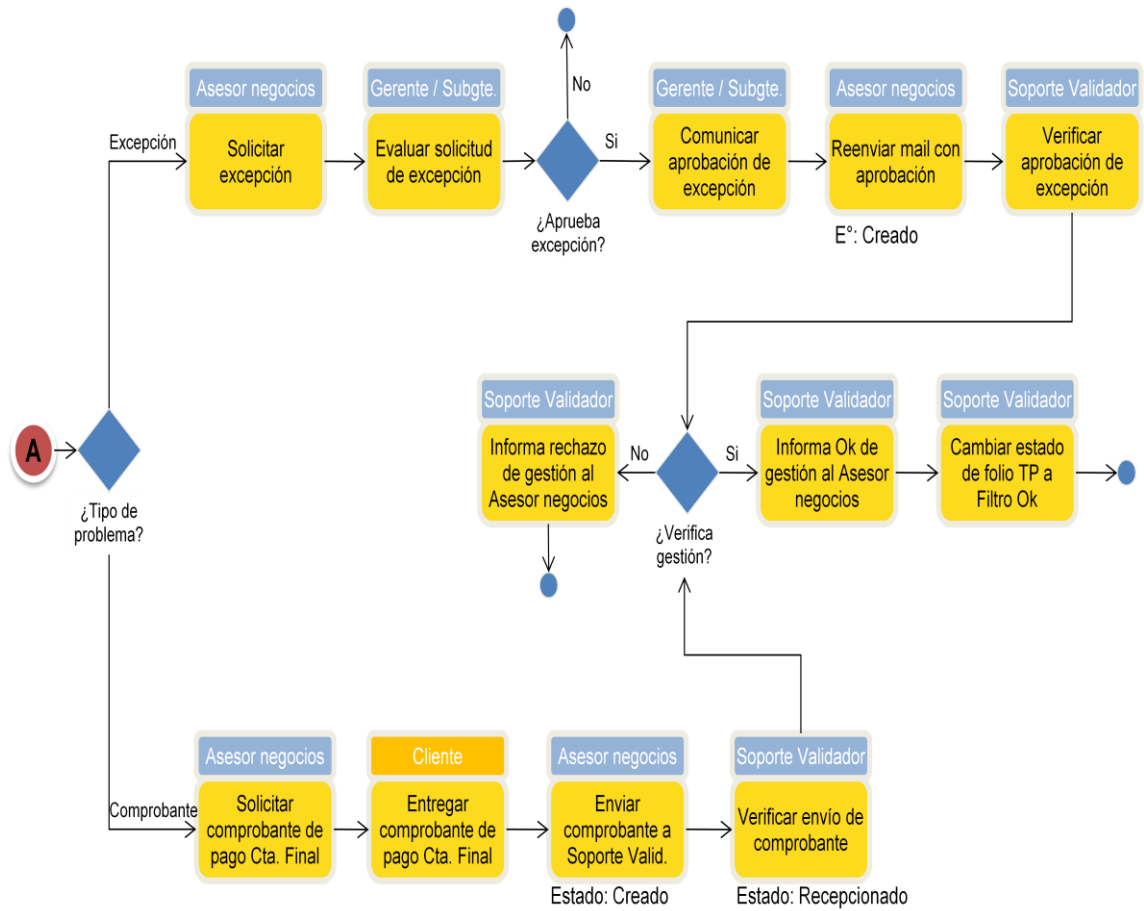
Figura N° 4.9: Fuerza de Venta Directa, etapa de contacto con el cliente



Fuente: Telefónica/intranet.

(1) ACV: Plataforma donde están registradas todas las ventas fijas, si bien FWT es un producto fijo/móvil, este se registra en esta plataforma.

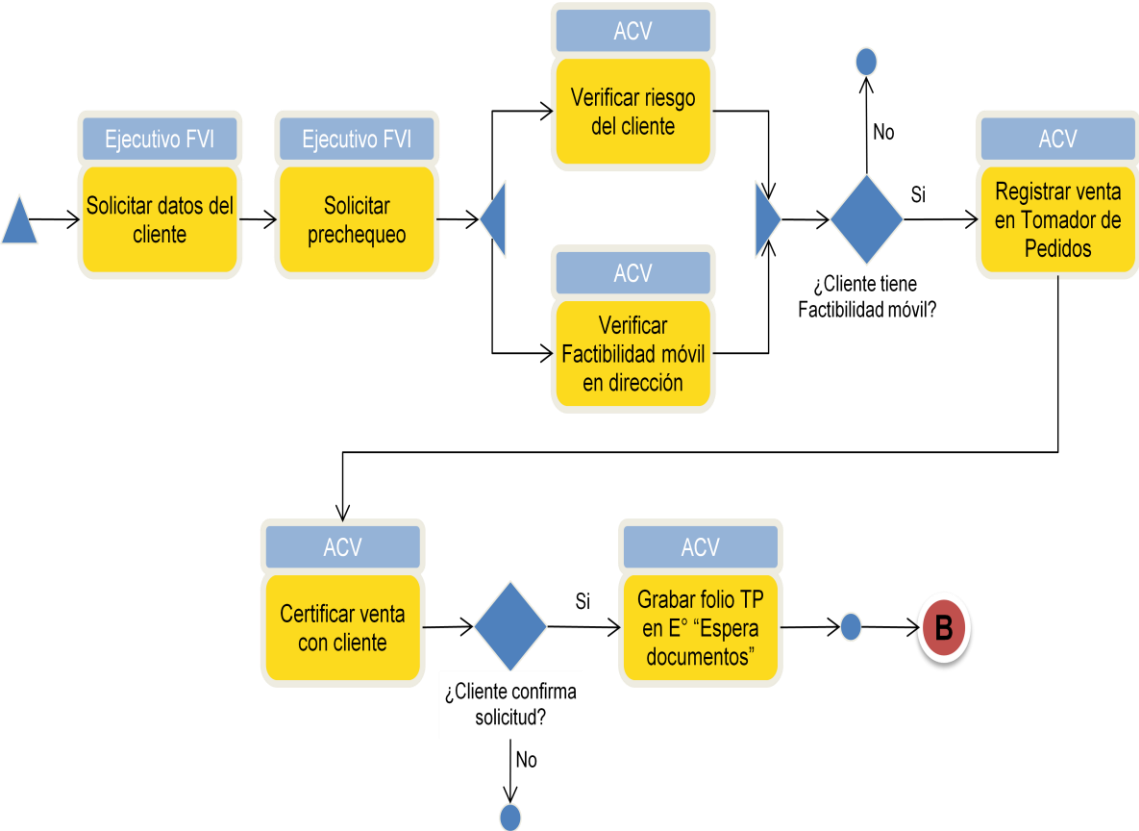
Figura N° 4.10: Fuerza de Venta Directa<sup>29</sup>, gestión de clientes con riesgo



Fuente: Telefónica/intranet.

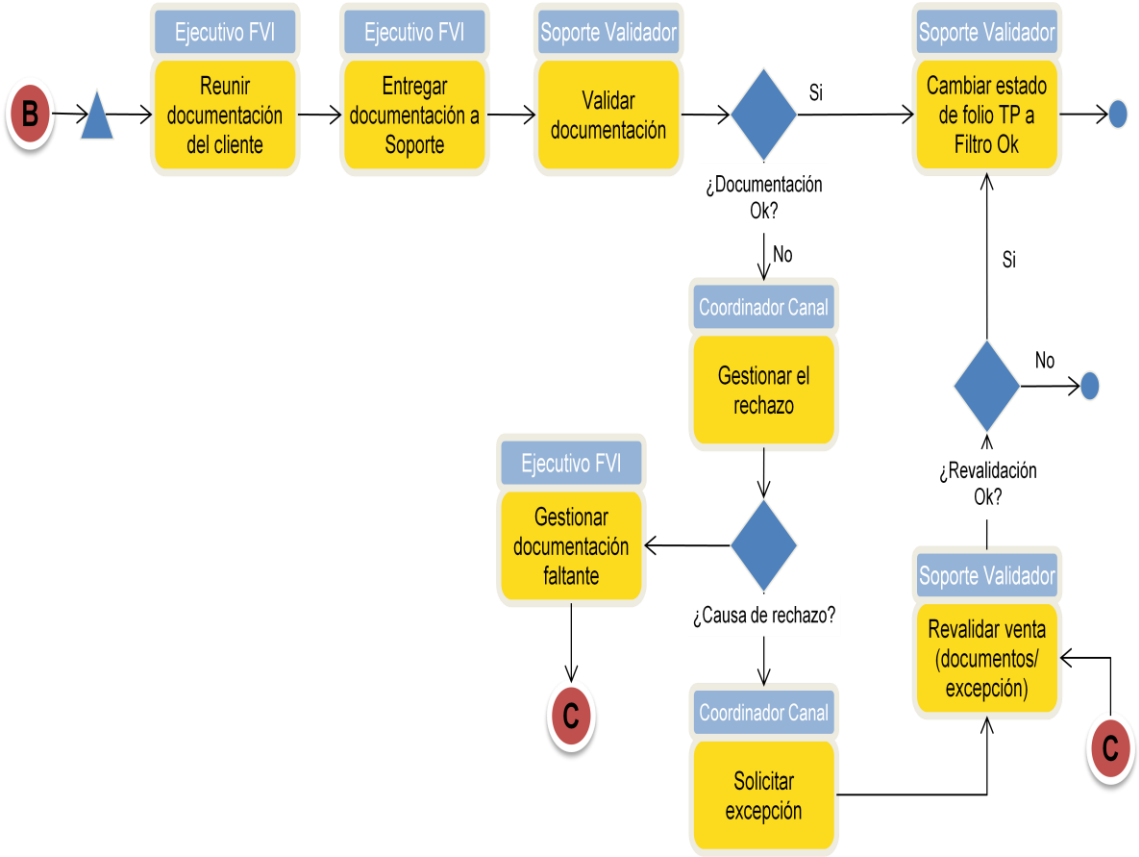
<sup>29</sup> Asesores en terreno, su misión es llegar hasta el negocio del cliente para vender el producto

Figura N° 4.11: Fuerza de Venta Indirecta, registro y certificación de la venta



Fuente: Telefónica/intranet.

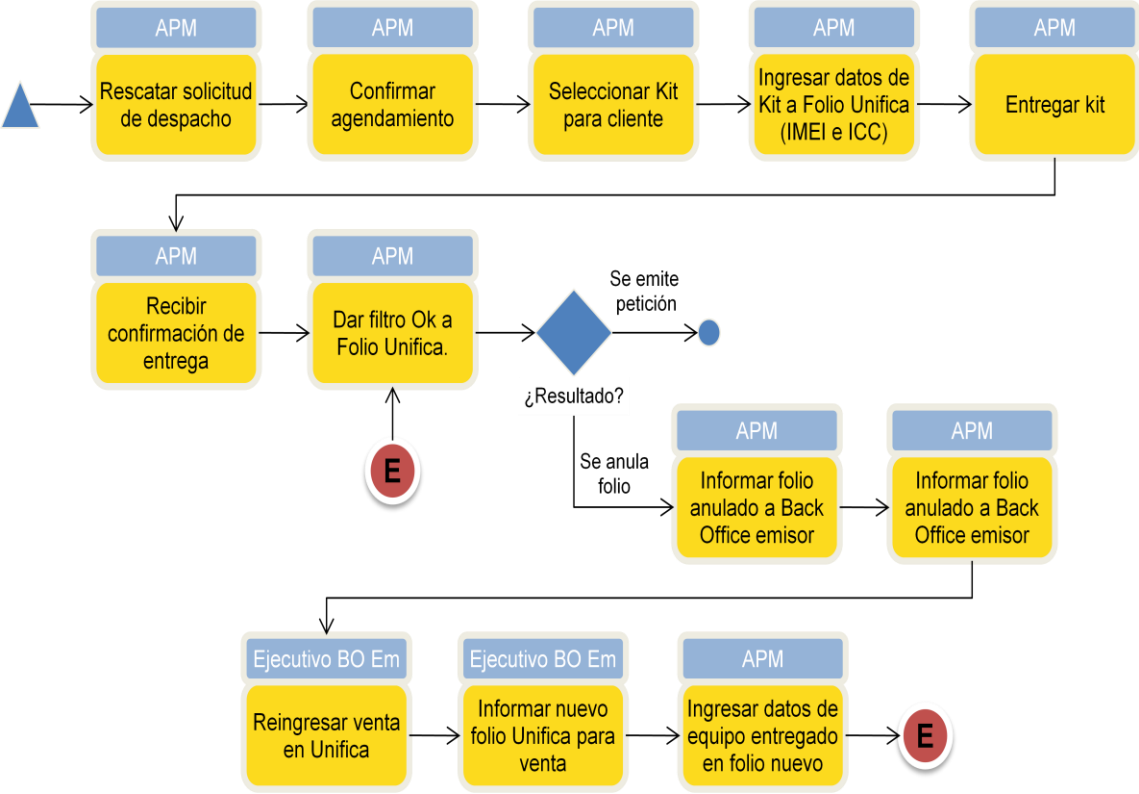
Figura N° 4.12: Fuerza de Venta Indirecta<sup>30</sup>, gestión de documentación



Fuente: Telefónica/intranet.

<sup>30</sup> Canales remotos donde se venden los productos de la parrilla de Telefónica como son la WEB y los CALL CENTERS

Figura N° 4.13: Despacho



Fuente: Telefónica/intranet.

3. Se realizó un nuevo contrato con los proveedores HUAWEI, los cuales le proveerán a Movistar 12.000 unidades de equipos FWT entregados en dos partidas de 6.000 unidades por cada semestre. Además de esto se negoció el hecho de que cada error ya sea técnico ó sistémico que provenga de la fábrica del proveedor es de absoluta responsabilidad de este último y tiene que responder tanto por los daños o problemas que el producto tenga, por los costos que le significa a Telefónica el mantener a sus clientes sin servicio, y por el daño de imagen que a esta le puede generar dichos problemas que no son responsabilidad de la compañía.

Telefónica a demás ahora tiene la facultad de que una vez que los equipos lleguen a las bodegas de la compañía en Chile, pueden acceder a abrir el producto y probarlo, para corroborar que estos vengan de acuerdo a lo estipulado en el contrato.

4. Se crearon nuevos planes para contratar FWT, definiéndolos por código para encontrarlos en la plataforma al momento de la venta, se decidió bajar el precio al equipo FWT el cual costaba anteriormente \$29.990, y ahora el cliente solo va a pagar \$19.990. Junto con esto se estipuló una nueva política de pago del producto físico, el cual si antes el cliente lo pagaba en 24 cuotas en su respectiva boleta mensual, desde ahora tendrá la opción de hacerlo en 3 o 12 cuotas de acuerdo a la conveniencia del consumidor.

Figura N° 4.14: Planes FWT

<b>SERVICIO</b>	<b>TIPO</b>	<b>RENTA</b>	<b>MINUTO ADICIONAL</b>	<b>MINUTOS A RED FIJA</b>
		<b>\$</b>	<b>\$</b>	
1 Línea	200 minutos	12.375	28	200
1 Línea	Ilimitado sin restricción	18.000	-	ilimitado

Fuente: Elaboración propia, adaptado del plan de minutos hecho para capacitación de FWT 2012.

- Si el cliente saca el teléfono FWT fuera del área de Home Zone este se bloquea automáticamente, haciendo que el cliente tenga que llamar para desbloquearlo. Desde ahora el equipo poseerá una nueva opción, esto es un botón de reseteo incorporado en el teléfono el cual hace que el cliente tenga tres posibilidades de resetear el producto sin tener que recurrir al soporte técnico de Telefónica.

6. Se decidió otorgarle un nombre al producto el cual fuera reconocido por sus clientes, y así dejar de llamarlo por el nombre de la tecnología que usa ó por la marca del proveedor la cual está estampada en el equipo físico, es por esto que FWT será relanzado bajo el nombre de MÓVIL NEGOCIOS. A demás de esto se decidió diseñar la imagen publicitaria de Móvil Negocios creando una funda para este la cual será el embase con el cual se comercializará el producto.

Figura N° 4.15: Funda Móvil Negocios

### Instalación y Activación

**Instalación de antena**



**Instalación de simcard**



- Equipo con visor de llamadas que permite saber quién llama
- Altavoz incorporado
- Agenda Telefónica
- Equipo tiene independencia (sólo necesita energía eléctrica para carga de batería)
- Batería dura 4 hrs. de conversación y hasta 48 hrs. en consumo normal
- Equipo potenciado en capacidad de recepción de señal (antena externa)

**Instalación de batería**



Icono	Descripción	Icono	Descripción	Icono	Descripción	Icono	Descripción	Icono	Instrucciones
	Intensidad de señal de red		Llamado sin servicio		Mensaje recibido		Alimentación vía adaptador de corriente		Presione para encender el equipo
	Despertador activado		Modo manos libres		Mensaje de voz recibido		Nivel de carga de batería		Después de marcar presione este botón



## Móvil Negocios.

### Tu negocio siempre comunicado.

**HOME ZONE**  
Movilidad dentro del negocio

- Nueva Telefonía Fija Inalámbrica
- Con Numeración Fija
- Permite movilidad dentro de tu negocio

Importante: El uso del servicio fuera del domicilio puede generar bloqueos al realizar llamadas.

Después de marcar, presione siempre este botón.



**Para encender el equipo**

Presione:



**Para hacer llamadas:**

1. Levante el auricular o presione 
2. Marque el número de destino, N° xxxx xxxxx
3. Presione  Siempre debes presionar este botón para generar una llamada
4. Para terminar su llamada sólo cuelga o presiona 





### Atención Clientes

	Desde Red Fija o Móvil	
<b>Negocio</b>	<b>600 600 3200</b>	

Recomendaciones	
En caso de que su servicio...	Solución
... esté bloqueado para realizar llamadas y sólo recibe.	Solicitar reseteo de SIMCARD en su equipo telefónico llamando al <b>600 600 3200</b> opción asistencia técnica. Recuerde que la cantidad máxima de reseteo es de 3 veces.
... esté bloqueado porque sacó la simcard del equipo.	Debe colocar la Simcard en el equipo provisto por Movistar "Móvil Hogar". Si aún así, sigue bloqueado, solicite reseteo de SIMCARD, llamando al <b>600 600 3200</b> opción asistencia técnica. Recuerde que la cantidad máxima de reseteo es de 3 veces.
... esté sin tono.	Llame al <b>600 600 3200</b> opción asistencia técnica o acérquese a la sucursal Movistar más cercana.
... desee habilitarlo en otra dirección definitivamente y dentro de su misma ciudad.	Sólo hasta 3 veces, contáctenos al <b>600 600 3200</b> , opción asistencia técnica.

IMPORTANTE: el uso del servicio fuera del Home Zone puede generar bloqueos al realizar llamadas. También puede bloquear al retirar la SIMCARD del equipo. En ambos casos contactarse al 600 600 3200.

Fuente: Telefónica/intranet.

## **4.5 Describir las estrategias de relanzamiento de FWT**

### 4.5.1 Relanzamiento de Pilotos

Florencia Acosta, la nueva jefa de producto de FWT, decide aceptar este proyecto, ya que no sólo confía plenamente en el producto, sino que también lo ve como una excelente oportunidad para Telefónica de ser la primera y única compañía en llegar a las Pymes de los clientes que tienen problemas de factibilidad técnica o simplemente de constante robo de cables.

“Cuando Telefónica lanzó al mercado FWT, yo trabajaba en el área de Marketing, recuerdo en ese tiempo jamás como departamento nos tocó diseñar la imagen del producto ni su campaña publicitaria, ya que se entendía que por orden específica de SUBTEL y los directivos de Telefónica el producto se debía lanzar en el tiempo estipulado si o si. Al informarme del producto y todo lo que este significaba de inmediato pensé que no solo era un producto más lanzado al mercado, sino que se trataba de un proyecto que le brindaría a los clientes una oportunidad de conexión, comunicación y mayor desarrollo en sus respectivos negocios.” (Acosta, Noviembre 2012)

De acuerdo con Acosta: “Cuando me propusieron cambiar de segmento, ser parte del área Pyme Negocios y tomar el mando de FWT, fue cuando el producto estaba recibiendo alrededor de 25 reclamos diarios por problemas netamente técnicos, de inmediato me di cuenta de que a pesar de la cantidad de problemas que presentaba FWT en ese momento, era un producto en el cual la gente creía, ya que revisando el numero

de Altas en el Parque<sup>31</sup> de FWT, en este se registraban alrededor de 200 Altas mensuales a nivel nacional, lo cual se traducía en un producto muy rentable para el segmento y por ende para la empresa, más aún considerando que el lanzamiento al mercado que tuvo este nunca fue a un nivel masivo que incluyera publicidad o que estuviera abierto a venderse en cualquier canal. Me pareció que ver fracasar a un producto más aún por situaciones que una buena administración de este hubiesen podido evitar, darte cuenta que la gente cree en el producto y tú como manager también, es razón suficiente para darle una nueva oportunidad al proyecto, y esta vez no sólo solucionando sus incidencias sino que también relanzándolo con una nueva imagen y de forma más masiva”

El equipo que trabaja en el relanzamiento de FWT entiende que cuando se decida lanzar nuevamente al mercado el producto, es porque este funciona y cumple con todas las expectativas tanto del equipo mismo, como también de los clientes que están esperando su relanzamiento y los nuevos que lo adquirirán.

Es por esto que el equipo decide realizar un pequeño relanzamiento, que consiste en, que el producto salga nuevamente al mercado en puntos estratégicos a modo de PILOTO lo cual significa relanzar este de una forma no masiva, en donde no se les avisa a todos los canales de venta que el producto se lanzará, sólo a aquellos los cuales tendrán la tarea dentro de su sucursal de vender los equipos, a demás, no se le avisa a la compañía a modo de comunicado en intranet que el producto se relanzará solo se mantiene esta

---

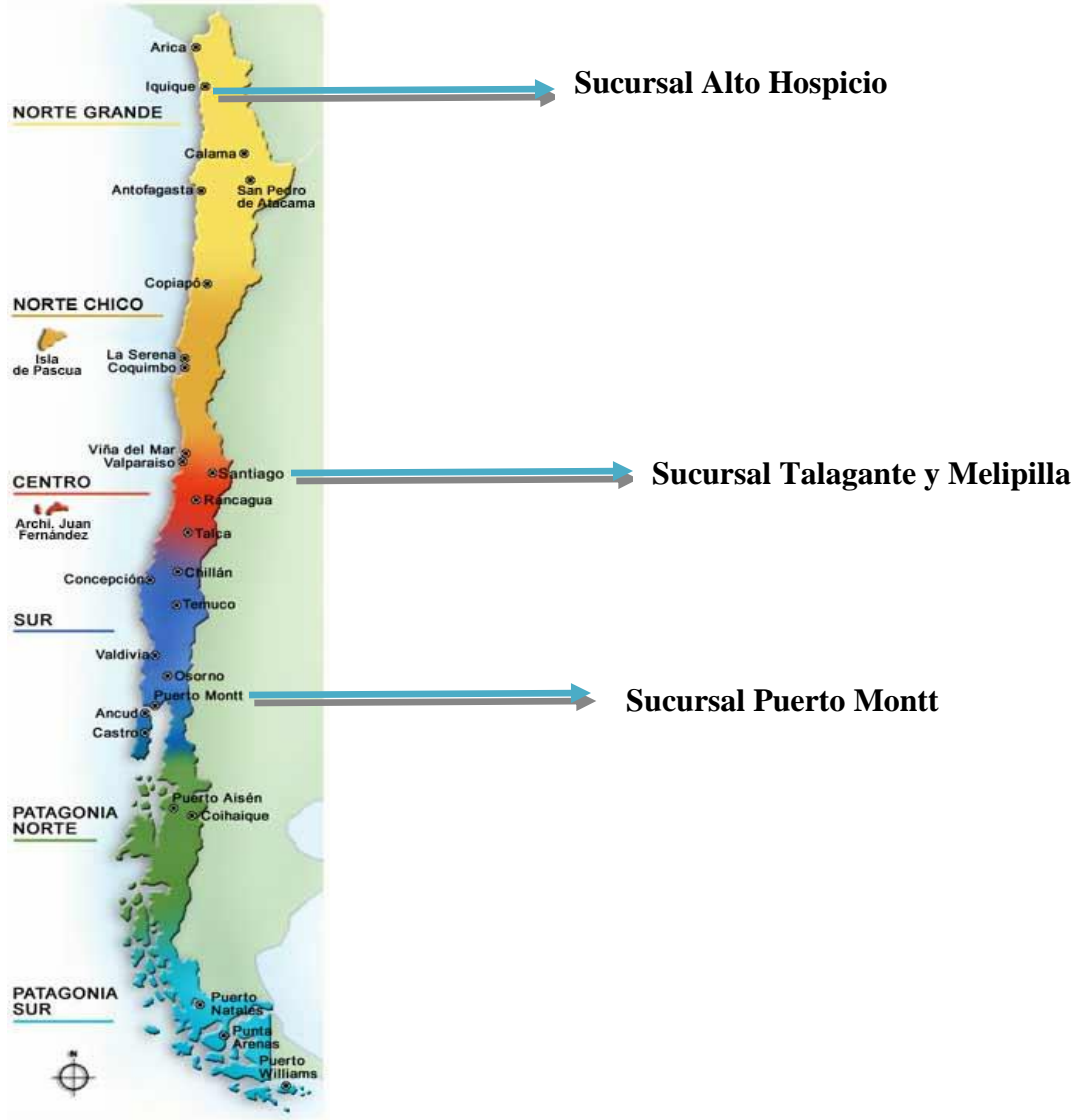
<sup>31</sup> Las Altas en el Parque, son la cantidad de líneas vendidas del producto las cuales están registradas en la plataforma de ventas de FWT

información dentro del área Pyme Negocios por el tiempo que perduren los pilotos (2 meses). Esto quiere decir que se relanzarán una cantidad determinada de FWT la cual de acuerdo al equipo de trabajo del producto serán 250 unidades las cuales se venderán en las ciudades del país donde exista la mayor cantidad de Altas del equipo de acuerdo con los datos del parque anterior de FWT, y en las principales localidades donde no exista factibilidad técnica. Durante este periodo, los técnicos que trabajan con FWT realizarán constantes seguimientos y pruebas a los equipos de manera de asegurar que no existan problemas de ningún tipo, y además, trabajarán haciendo seguimientos a los clientes para ver que tan conforme están con el mejorado producto.

Todo esto tiene como objetivo probar los equipos y su funcionamiento ya insertados en el mercado de manera que al momento de relanzar el producto de manera masiva estos se lancen con la seguridad de que se le está entregando a un producto de calidad y funcionamiento comprobado.

A continuación se muestran las ciudades en donde se probarán los pilotos FWT.

Figura N° 4.16: Pilotos FWT



Fuente: Elaboración Propia, adaptada del manual de pilotos FWT 2012.

#### 4.5.2 Conexión de manera inmediata

El equipo a cargo de FWT al momento de analizar los problemas que surgieron y llevaron al posterior fracaso del producto, notaron que a demás del gran caso de los más de 700 clientes indeterminados, existían áreas geográficas del país en donde la gente tenía contrato de telefonía fija por red de cobre con Telefónica, pero después del terremoto del 27 de febrero del 2010, estas instalaciones de cobre quedaron completamente destruidas y hasta el día de hoy por un tema de reconstrucción a nivel país aún no se pueden reparar haciendo que Telefónica realice notas de crédito a estos clientes por la baja del servicio.

Sumándose a lo anterior, se encuentra la desafortunada realidad del robo de cables la cual lamentablemente ha ido en aumento en el último tiempo, los cuales se ponen a la venta en el mercado negro aprovechando el elevado precio que tiene hoy en día el metal afectando a amplios sectores de la población.

Telefónica ha decidido que tanto en las áreas donde hoy la gente no tiene telefonía fija por un tema de reconstrucción, y en donde se producen constantes robos de cables, lo que obliga a la compañía a dejar a sus clientes sin servicios por el tiempo que dure la nueva instalación del cableado, se comercializará FWT.

En el caso de las áreas azotadas por el terremoto se les ofrecerá este servicio a la gente la cual puede contratar FWT de manera inmediata siendo así la única empresa de telecomunicaciones en darles una solución rápida y eficiente al tema de conexión dejándole a los clientes la libre elección el día de mañana de no seguir más con el producto/servicio una vez ya reconstruido todo el nuevo cableado. En el caso de las

áreas o sectores donde se producen robos de cables, la empresa se demora aproximadamente una semana en instalar nuevamente toda la red de cobre, es por esto que como Telefónica entiende que un negocio o empresa no puede estar incomunicado por tanto tiempo es que se les instalará FWT al cliente a cambio del pago del servicio el cual solo será cobrado cuando el cliente llame, los costos por recibir llamadas y por equipo no son facturados, el cliente recibirá provisoriamente FWT con el mismo número que ya posee por el tiempo que dure la instalación.

Esta estrategia es principalmente para que la gente conozca el producto, sepan que hay más opciones aparte de la red de cableado de cobre fija, se enteren que este producto les brinda las mismas funciones pero con la ventaja de que este no sufrirá robos de cables ni estará instalado a una red la cual por cualquier sismo pueda verse dañada.

“Una de las cosas que hemos hecho a raíz del terremoto y de casos como el robo de cables, es consolidar la posibilidad de dar telefonía inalámbrica. El regulador de telecomunicaciones SUBTEL nos autorizó. Hoy podemos tener un teléfono GSM con apariencia de fijo con una SIMCARD, que tiene numeración fija. Entonces cuando haya una catástrofe o robo de cables, se puede reponer el teléfono de forma inalámbrica con el mismo número.”<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Fuente: cita de la entrevista a Oliver Flogel ex gerente general de Telefónica Chile al portal de noticias intranet de Telefónica

### 4.5.3 Mix de Marketing

En la actualidad se encuentran una gran cantidad de publicaciones y personas orientan al momento de relanzar un producto, las cuales, son una gran fuente de conocimiento para la empresa, aún así, el departamento de marketing y el equipo de trabajo de FWT decide aferrarse y volver a los inicios o las raíces de esta disciplina para comprenderla de mejor manera y lograr conseguir un análisis más profundo. Es por esto que el equipo decide recurrir al análisis de las cuatro P o Mix de Marketing con el objetivo de esquematizar un plan de este último lo más óptimo posible. Es por esto que al relanzar FWT el Mix de Marketing se rediseñó de la siguiente forma.

**Producto:** En páginas anteriores se definió Producto de acuerdo a los autores Kotler y Armstrong en su publicación “Fundamentos de Marketing”, a partir de esta última es que se define el Mix de Marketing para relanzar FWT.

Es acá donde el equipo se pregunta ¿qué producto estamos vendiendo?, a través de esta interrogante es que rediseñan nuevas estrategias para el producto en sí, estas son:

- Como se detalló anteriormente se incluyeron nuevas características al producto, como por ejemplo el darle nuevas mejoras (un nuevo contrato y mejor atención tanto pre como post venta), nuevas funciones (botón de reseteo en el mismo equipo) y nuevos usos (equipo con habilitación del número 600 para el uso de Red Compra)
- Incluir nuevos atributos al producto, en este caso se le dio un nuevo diseño, un nuevo empaque, y un nuevo nombre con el objetivo de que la gente se sienta aún más identificado con el producto y el servicio que este brinda.

- Incluir nuevos servicios adicionales, todo esto para que los clientes puedan disfrutar aun más del producto. Dentro de estos servicios adicionales se encuentran; la entrega del equipo a domicilio del cliente en un periodo de 2 días para la región Metropolitana y 3 días para el resto de las regiones del país y una mayor asesoría en la compra del producto ya que sólo este es vendido por personas completamente capacitadas en el, las cuales tienen el objetivo de explicarles a los clientes en qué consiste el producto antes de que decidan comprarlo.

**Precio:** la interrogante en este ítem es ¿Cuánto se cobrará por este producto/servicio?

Al no tener competencia directa, ya que Telefónica es la única compañía de Telecomunicaciones en el país que ofrece este producto, es que la única comparación es la telefonía de red fija de las demás compañías, las cuales tienen diferentes planes y diferentes equipos fijos que varían su precio de acuerdo a sus prestaciones. Es por esto que de acuerdo a dicha comparación el equipo de trabajo decide relanzar el producto con un valor aproximadamente un 33% más bajo que en su primer lanzamiento, valor el cual se equipara con un equipo de similares características pero de red fija que se vende en la competencia.

**Plaza:** ¿Cuáles serán los lugares o puntos de ventas donde se ofrecerá o venderá FWT?

Telefónica tiene un sin número de canales en los cuales ofrece, promociona y venden sus productos, en el caso de FWT y de acuerdo con las características y condiciones que posee el equipo es que se determinaron solo 3 canales en donde se venderá

comercializará, de manera que en estos encontrarán a los ejecutivos capacitados para ofrecer, promocionar, vender y finalmente orientar al cliente en todo el proceso de compra. Estos canales son:

- Web: [WWW.TELEFÓNICA.COM/NEGOCIOS](http://WWW.TELEFÓNICA.COM/NEGOCIOS), es el sitio donde los potenciales clientes podrán saber si de acuerdo a su factibilidad es posible tener FWT para luego poder contratarlo.
- Sucursales: una vez aprobados los pilotos lanzados en las sucursales estratégicas, el producto será vendido en cada sucursal del país, teniendo un ejecutivo exclusivamente capacitado y a cargo del producto.
- Call Center: el cliente llamando al 600 600 3200 opción 4 puede contratar FWT e instruirse acerca de lo que el equipo y sus diferentes planes ofrecen.

**Promoción:** ¿cómo se creará conciencia e interés en el producto? A partir de esta interrogante, es que nacen estrategias en este ítem como por ejemplo:

- Dentro del sitio web de Telefónica publicar y comunicar las características del producto y todos sus beneficios.
- Diseñar la publicidad del equipo que se enfoque en el producto como una solución para todos aquellos pequeños y medianos empresarios los cuales presentan problemas de factibilidad técnica y robo de cables, además de presentarlo como una solución fácil de usar y como el único en el mercado de las telecomunicaciones y que solo es ofrecido por Telefónica.

- Utilizar marketing directo, todo con el objetivo de tener una opinión, respuesta o apreciación medible del público objetivo. Todo esto a través de una de las formas del marketing directo la que se denomina e-mailing, la cual consiste en enviar e-mails a un grupo previamente seleccionado de la base de datos de Telefónica, con la información y publicidad del producto y los planes que ofrece, de manera que los consumidores en general conozcan de qué se trata.
- Ofrecer descuentos y promociones por la cantidad de líneas contratadas del producto; es decir, por la contratación de 10 o más líneas de FWT el cliente no pagará por el precio de los equipos, dando estos a costo \$0 y cancelando solamente el valor del plan adquirido.

#### **4.6 Explicar los motivos del relanzamiento de FWT en el área Pyme Negocios de**

##### **Telefónica**

- La credibilidad y confianza que le entregan a Telefónica sus consumidores la han vuelto en la empresa con la mayor participación en el mercado dentro del país, sobre todo en lo que a telefonía fija respecta, este puesto se lo ha ganado a través de los años en donde la empresa se ha propuesto innovar para que sus clientes siempre reciban el mejor servicio. Es por esto que a pesar del fracaso que tuvo FWT hace un año atrás deciden darle una nueva oportunidad, porque este es un proyecto en el cual se cree y confía como empresa y los clientes a través de la cantidad de altas y el enorme interés que han demostrado en el producto agradeciendo que este esté en el mercado lo han hecho notar. Como se dijo anteriormente FWT para Telefónica es más que un producto en el mercado, es cumplir con el compromiso de conectar a todos sus clientes a través de este.

Gráfico N° 4: Participación de mercado versus beneficios de Telefónica en telefonía fija con respecto a las otras TELCOS



Fuente: Elaboración Propia, adaptado del informe mensual del departamento de Marketing de Telefónica (2012).

- La empresa al relanzar este producto quiere que no sea solo un relanzamiento, desea que con este los consumidores no solo de Telefónica, sino que los de las otras compañías reciban el mensaje de que FWT es la primera solución lanzada al mercado la cual está enfocada en conectar al país en su más amplia totalidad, quiere que los clientes perciban que este producto está diseñado para que llegue a lugares en donde ninguna TELCO ha llegado con sus productos y servicios fijos. Además el hecho de que la empresa posea un producto único en el mercado y exclusivos de ellos como compañía, no sólo significa que no tienen competencia alguna en este ámbito, sino que también manda el mensaje de que es la única empresa hasta el momento que ha pensado en los pequeños y medianos empresarios que por mucho tiempo estuvieron sin servicio fijo en sus Pymes, y que también continúa con el fuerte compromiso que esta tiene en Chile, que es de comunicar a todo el país.

## CONCLUSIONES

La telefonía fija en Chile si bien ha disminuido en los últimos tres años, ha sido capaz de reinventarse y demostrar que quienes la usan la prefieren porque identifica a un grupo de personas, un negocio o una empresa, a diferencia de la móvil que netamente se asocia a un individuo. Actualmente en Chile se registran más de tres millones de accesos fijos a lo largo del país, cifra no menor si se toma en cuenta que debido al uso de medios alternos de comunicación como la telefonía móvil, mensajes cortos, e-mails y redes sociales, la telefonía fija requiere de un impulso aún mayor para poder seguir comercialmente activa. A partir de esto es que el gobierno se ha hecho participe del tema tomando medidas que hagan retomar su crecimiento.

Conjuntamente las compañías de telecomunicaciones siguen dándole importancia a sus productos fijos, aumentando la inversión en ellos y potenciándolos a través de atractivas ofertas para atraer a nuevos clientes los cuales tengan la posibilidad de aprovechar las bondades del teléfono fijo.

Es por esto que Telefónica como empresa de la mano con su segmento Pyme Negocios y respaldados por SUBTEL bajo el plan “Todo Chile Conectado” decide seguir este ejemplo y dar un paso más allá a lo que telefonía fija para Pymes respecta, lanzando al mercado FWT (Móvil Hogar), una solución fija inalámbrica para conectar a todos los pequeños y medianos empresarios que no tenían solución de factibilidad fija.

Este informe ampliado muestra los cambios y nuevos desafíos que ha debido enfrentar la telefonía fija en Chile y el porqué aun sigue vigente en un país en donde la palabra

movilidad parece llevarse todo el crecimiento del sector. Las compañías de telecomunicaciones crecen y se adaptan al mercado.

Por lo anterior es que se muestra y analiza todo el proceso y posterior fracaso que tuvo FWT (Móvil Hogar) debido a una mala administración y falta de compromiso concluyendo que ningún producto cuando es lanzado al mercado es un mal proyecto si hay un buen equipo de trabajo y una constante retroalimentación que haga a los procesos funcionar de manera eficiente. A pesar de los grandes costos que Telefónica como empresa tuvo que asumir debido al fracaso del producto, decide darle una segunda oportunidad, demostrando que tomar la decisión de relanzar es completamente viable si los consumidores confían en las decisiones que toma la empresa más aún cuando se tiene la primera participación en el mercado en telefonía fija y es además la única compañía que posee soluciones para Pymes sin factibilidad.

Cada mejora o nuevas soluciones fueron realizadas no para que los clientes perdonen y vuelvan a creer en el producto, sino que con el fin de que la gente lo conozca de forma masiva; es aquí donde el marketing juega un papel fundamental, ya que gracias a dicha rama es posible llegar a los potenciales consumidores, y con sus herramientas ganar la confianza de quienes están conociendo el producto y reafirmar la de los clientes que alguna vez la pusieron en duda.

A partir de esto es que si bien la decisión de relanzamiento implica muchos riesgos para la empresa que la ve como opción, es un precio que generalmente compañías multinacionales o de gran envergadura como Telefónica están dispuestos a pagar, ya que

mantener la primera participación en el mercado, más aún donde la competencia día a día crece y se inserta en el país a través de nuevas TELCOS es fundamental a demás de mantener siempre la confianza de sus consumidores por sobre la inversión de relanzamiento que se debe realizar.

Actualmente FWT (Móvil Negocios) sigue siendo un producto importante dentro de la parrilla fija de Telefónica, el relanzar de la mano de un nuevo equipo, con nuevos procesos y nueva imagen no sólo solucionó la enorme cantidad de reclamos existentes en un minuto sino que a demás la venta masiva ayudó a que una gran cantidad de micro empresarios adquirieran el producto y junto con él, el beneficio de una mayor cobertura dentro de su negocio reafirmando la decisión de relanzamiento a través del aumento de altas que el servicio a tenido.

Todo este proceso vivido por Telefónica en donde se relanza una propuesta que brinda un producto o servicio innovador, con precios competitivos, y que permita llegar a más áreas que procesos anteriores no cubrían reafirma dicha decisión y lo que esta tesis quiere decir.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Fundamentos de Marketing, 6ta edición, de Kotler Philip y Armstrong Gary, Prentice Hall, Pág. 7. fecha de consulta: 20 de Diciembre de 2012.
- American Marketing Association (AMA) (1960). Marketing Definitions. A Glossary of Marketing Terms. Committee on Definitions of the A.M.A. Chicago, fecha de consulta 20 de Diciembre de 2012.
- Marketing Kotler, 1984, p.477, fecha de consulta: 20 de Diciembre de 2012.
- Gualier, H. (2001). “Mercadeo en los servicios de información”, fecha de consulta: 20 de Diciembre de 2012.
- Fundamentos de Marketing Philip Kotler, Gary Armstrong, 6ta edición, Editorial Pearson 2003. Capítulo 8 Estrategias de Productos y Servicios pág. 306, fecha de consulta: 20 de Diciembre de 2012.
- Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Kotler Philip y Armstrong Gary, Editorial Prentice Hall, 2003, Pág. 337, fecha de consulta: 27 de Diciembre de 2012.
- Dirección de Marketing, Duodécima Edición. De Kotler Philip y Keller Kevin Lane, Editorial Prentice Hall, 2006, Pág. 321 y 322, fecha de consulta: 27 de Diciembre de 2012.
- Dirección de Marketing, Duodécima Edición. De Kotler Philip y Keller Kevin Lane, Editorial Prentice Hall, 2006, Pág. 322, fecha de consulta: 27 de Diciembre de 2012.

## **Sitios WEB**

- [http://www.telefonica.com/es/about\\_telefonica/html/quienessomos/quienessomos.shtml](http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/quienessomos/quienessomos.shtml), fecha de consulta: 7 de Diciembre de 2012.
- <http://www.telefonica.com/intranet>, fecha de consulta: Noviembre – Diciembre 2012.
- [http://www.telefonica.com/es/about\\_telefonica/html/historia/index.shtml](http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/historia/index.shtml), fecha de consulta: 7 de Diciembre de 2012.
- [http://www.telefonica.com/es/about\\_telefonica/html/telefonica\\_brands/at\\_identidad\\_marcas.shtml](http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/telefonica_brands/at_identidad_marcas.shtml), fecha de consulta: 7 de Diciembre de 2012.
- <http://www.telefonica.com/intranet/valores>, fecha de consulta: 7 de Diciembre de 2012.
- <http://www.entelpcs.cl/compania/mision.iws>, fecha de consulta: 7 de Diciembre de 2012.
- [http://www.clarochile.cl/quienes\\_somos](http://www.clarochile.cl/quienes_somos), fecha de consulta: 7 de Diciembre de 2012.
- <http://www.virginmobile.cl/pages/acerca-de-nosotros>, fecha de consulta: 7 de Diciembre de 2012.
- [http://www.nextel.cl/sobre\\_nextel.php](http://www.nextel.cl/sobre_nextel.php), fecha de consulta: 7 de Diciembre de 2012.
- <http://www.gtdmanquehue.com/quienes-somos/historia/>, fecha de consulta: 7 de Diciembre de 2012.

- <http://vtr.com/empresa/somosvtr/index.php>, fecha de consulta: 7 de Diciembre de 2012.
- <http://es.thefreedictionary.com/relanzar>, fecha de consulta: 20 de Diciembre de 2012.
- <http://www.definicion-de.es/relanzamiento/>, fecha de consulta: 20 de Diciembre de 2012.
- [http://www.ecured.cu/index.php/Ciclo\\_de\\_vida\\_del\\_producto](http://www.ecured.cu/index.php/Ciclo_de_vida_del_producto), fecha de consulta: 20 de Diciembre de 2012.
- <http://www.telefonica.com/intranet/FWTSIM>, fecha de consulta: Noviembre – Diciembre 2012.
- <http://www.interexport.cl/>, fecha de consulta: 26 de Marzo de 2013.
- <http://www.netline.net/web/cl/quienes/>, fecha de consulta: 26 de Marzo de 2013.
- <http://www.bcentral.cl/index.asp>, fecha de consulta: 11 de Marzo de 2013.
- <http://www.subtel.gob.cl/>, fecha de consulta: 11 de Marzo de 2013.