

# **UNIVERSIDAD DE OVIEDO**

Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales Jovellanos

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

### **ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DE LA TELEFONÍA: APLICACIÓN A LA EMPRESA TELEFÓNICA**

**AUTOR: Jairo Díaz Campo**

**TUTOR: Nuria García Rodríguez**

Gijón, 15 de julio de 2011

# **UNIVERSIDAD DE OVIEDO**

Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales Jovellanos

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

### **ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DE LA TELEFONÍA: APLICACIÓN A LA EMPRESA TELEFÓNICA**

**AUTOR: Jairo Díaz Campo**

**TUTOR: Nuria García Rodríguez**

**VºBº del Tutor**

## RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Grado se centra en la aplicación del modelo del Ciclo de Vida del Producto (CVP) para el análisis de la industria de la telefonía. Adicionalmente, se utiliza la perspectiva de Telefónica para estudiar las estrategias que las empresas llevan a cabo para enfrentarse a las condiciones propias de la etapa o fase del ciclo de vida en la que se encuentran los productos que comercializan.

En este sentido, se analizan las principales orientaciones estratégicas que utiliza la empresa como guía o referente para el desarrollo de su negocio. De ello se desprende que la *orientación al mercado* es básica para el logro de la satisfacción a largo plazo de sus clientes y la consecución de ventajas competitivas sostenibles.

A continuación se examina el ciclo de vida de la industria de la telefonía, llegando la conclusión de que la telefonía fija está en una etapa de declive y la móvil en fase de turbulencia competitiva. Seguidamente se detallan las políticas de marketing-mix más adecuadas para cada fase y se concretan las actuaciones que Telefónica está llevando a cabo al respecto.

# ÍNDICE

<b>1.INTRODUCCIÓN</b>	Pág. 4
<b>2. LA EMPRESA: TELEFÓNICA</b>	Pág. 6
2.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN	Pág. 6
2.2. HISTORIA	Pág. 7
2.3. NEGOCIOS	Pág. 8
2.4. TELEFÓNICA EN ESPAÑA	Pág. 8
<b>3. ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS</b>	Pág. 10
3.1. ORIENTACIÓN AL MERCADO	Pág. 10
3.1.1. Orientación al consumidor	Pág. 10
3.1.2. Orientación a la competencia	Pág. 12
3.2. ORIENTACIÓN AL PRODUCTO	Pág. 13
3.3. MARKETING DE RELACIONES	Pág. 13
3.4. MARKETING INTERNO	Pág. 14
3.5. MARKETING SOCIAL	Pág. 15
<b>4. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO</b>	Pág. 17
4.1. CONCEPTO DE CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	Pág. 17
4.1.1. Unidad de análisis en el ciclo de vida	Pág. 20
4.2. CASO DE ANÁLISIS: EL MERCADO DE LA TELEFONÍA EN ESPAÑA	Pág. 20
4.2.1. Telefonía fija	Pág. 20
4.2.2. Telefonía móvil	Pág. 22
4.3. IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS PARA TELEFÓNICA DERIVADAS DEL ANÁLISIS DEL MERCADO DE LA TELEFONÍA	Pág. 23
4.3.1. Telefonía fija	Pág. 24
4.3.1.1. <i>Política de producto</i>	Pág. 25
4.3.1.2. <i>Política de precios</i>	Pág. 26
4.3.1.3. <i>Política de distribución</i>	Pág. 27
4.3.1.4. <i>Política de comunicación</i>	Pág. 27
4.3.2. Telefonía móvil	Pág. 28
4.3.2.1. <i>Política de producto</i>	Pág. 28
4.3.2.2. <i>Política de precios</i>	Pág. 29
4.3.2.3. <i>Política de distribución</i>	Pág. 29
4.3.2.4. <i>Política de comunicación</i>	Pág. 30
<b>5. CONCLUSIONES</b>	Pág. 32
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b>	Pág. 34

# 1. INTRODUCCIÓN.

Los antecedentes del teléfono se remontan en el tiempo bastante más allá de su primera aplicación práctica. El primer ensayo sobre la posibilidad de transmitir el sonido de las voces a distancia, aunque fallido, se puede situar en 1860, cuando el alemán Philippe Reiss desarrolló un sistema que podía transmitir el sonido, pero incapaz de distinguir las palabras.

El salto decisivo se debió a tres norteamericanos: Graham Bell, Elisha Gray y Thomas A. Edison. El primero fue cofundador de la Western Electric Company y, junto a Elisha Gray, presentó 1876 los primeros prototipos telefónicos en la Exposición de Filadelfia. El 9 de julio de 1877 Graham Bell fundó la *Bell Telephone Company* y ese mismo año la *Western Union Telegraph Company* creó su propia compañía de teléfonos, encargando a Edison el desarrollo de un modelo alternativo al de Bell.

Seis meses después de la primera demostración de A. G. Bell, en octubre de 1877, La Habana fue escenario del primer ensayo telefónico convirtiéndose en la pionera de un nuevo sistema de comunicación, el teléfono, en territorio español. En la Península, Barcelona fue la ciudad pionera de las pruebas telefónicas. En diciembre de 1877 se realizaron ensayos en la Escuela Industrial; el ejército unió telefónicamente los castillos de Montjuich y la Ciudadela, y el industrial Dalmau llevó a cabo la primera conferencia de larga distancia entre Barcelona y Gerona. En Madrid los primeros experimentos tuvieron lugar en enero de 1878 y sus protagonistas fueron el gobierno y el trono, enlazando el antiguo casón de Telégrafos con el Ministerio de la Guerra, por un lado y, por otro, los Palacios Reales de Madrid y Aranjuez.

En la actualidad la telefonía se está viendo afectada por la crisis económica (Informe Anual de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones; 2010), pero pese a ello la telefonía, y en especial la móvil, se mantiene al alza gracias a las campañas de promoción que se están llevando a cabo y a los nuevos productos como el internet móvil o los más avanzados terminales de última generación.

En este trabajo se pretende estudiar el mercado de la telefonía utilizando el modelo del *Ciclo de Vida del Producto (CVP)*, analizando el caso particular de Telefónica para conocer las estrategias que las empresas de telefonía llevan a cabo para enfrentarse a las condiciones propias de la fase en la que se encuentran los productos que comercializan.

Para ello se utilizarán herramientas impartidas durante el Itinerario al Grado de Comercio y Marketing y que nos ayudan a dilucidar cuál es el papel del marketing en la empresa que estudiamos, qué alternativas estratégicas de gestión está siguiendo o qué políticas de marketing-mix de las posibles lleva a cabo según sus características y las del mercado en el que participa. Utilizaremos modelos de análisis económico para realizar un estudio de la cartera de productos que nos permita saber su evolución, las amenazas y las oportunidades.

Este análisis puede resultar interesante, ya que Telefónica es una de las empresas más importantes de España, atesorando también una notable trascendencia a nivel mundial, y siempre es conveniente saber en qué situación se encuentra, por qué políticas se rige y qué estrategias sigue. Y más teniendo en cuenta que comercializa dos productos que pueden ser sustitutivos entre sí como son la telefonía fija y la móvil, la primera de las cuales se encuentra además en una fase mucho más avanzada y está viendo como decaen sus ventas como producto de la sustitución por la segunda.

## 2. LA EMPRESA: TELEFÓNICA

### 2.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN

El nacimiento de la “Compañía Telefónica Nacional de España” (en adelante CTNE), se puede considerar uno de los hechos más destacados de la historia contemporánea de nuestro país, ya que hoy por hoy resulta imposible entender las telecomunicaciones en España sin la presencia de Telefónica, sucesora en el tiempo de la primera.

La CTNE se constituyó el 19 de abril de 1924 en Madrid. El otorgamiento del servicio telefónico nacional fue realizado en régimen de monopolio y mediante adjudicación directa, sin subasta ni concurso.

En 1991 se firmó un contrato con el Estado para adecuar el marco de competencias de la empresa a lo establecido en la Ley de Ordenación de las Telecomunicaciones (LOT), que había entrado en vigor en 1988. La pretensión de la LOT era organizar en España un mercado de telecomunicaciones en el que quedaba únicamente liberalizada la prestación de servicios de valor añadido.

En el año 1994, la Comisión Europea inició un proceso para dar fin al monopolio de la telefonía básica, y anunció que la liberalización completa del mercado debería ser realidad en 1998.

Así pues, en 1995 el Gobierno comenzó a desprenderse de un pequeño porcentaje del capital de la compañía, iniciándose una privatización parcial que culminó en 1999.

Tras más de ocho décadas de servicio en España, Telefónica cuenta actualmente con más de 47,5 millones de clientes en nuestro país<sup>1</sup>. En Latinoamérica presta servicios a más de 186 millones de personas<sup>1</sup>, y en el resto de Europa da servicio a más de 56,8 millones de usuarios<sup>1</sup>. El número total de clientes en todo el mundo asciende hoy día a más de 290 millones<sup>1</sup>.

Telefónica es uno de los operadores integrados de telecomunicaciones líder a nivel mundial en la provisión de soluciones de comunicación, información y entretenimiento. Tiene presencia en Europa, África y Latinoamérica. Ocupa la quinta posición en el sector de telecomunicaciones a nivel mundial por capitalización bursátil, la primera como operador europeo integrado, y la tercera en el ranking Eurostoxx 50, que agrupa las mayores compañías de la zona Euro. Cotiza en las principales bolsas nacionales y extranjeras, y cuenta con más de 1,5 millones de accionistas.

<sup>1</sup>Datos de Marzo de 2010

## 2.2. HISTORIA

La evolución de Telefónica ha favorecido la transformación económica, social y tecnológica de España. En la siguiente tabla (2.1.) se resumen los principales hitos históricos del grupo desde 1924 hasta la actualidad.

**Tabla 2.1. Resumen de la historia de Telefónica (1924-2011)**

PERÍODO	ACONTECIMIENTO
1924-1965	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se constituye en Madrid la CTNE, participada por ITT (1924)</li> <li>-El Estado español toma el 79,6% de las acciones de la CTNE (1945)</li> <li>-La CTNE es ya la 1ª empresa de España: 100.000 accionistas, 32.000 empleados (1960)</li> </ul>
1965-1989	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inicio de las comunicaciones por satélite (1967)</li> <li>-Puesta en servicio de la 1ª Red Especial de Transmisión de Datos de Europa (1971)</li> <li>-Se instala el teléfono número 10 millones (1978)</li> <li>-Empieza a cotizar en la Bolsa de Nueva York (1987)</li> <li>-Toma parte en la constitución de Hispasat (1989)</li> </ul>
1990-1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lanza Moviline (1990), telefonía móvil analógica, que cubre el 98% del territorio en 3 años.</li> <li>-Entra en Chile (CTC) (1989) y en Argentina (TASA) (1990)</li> <li>-Entra en Perú (TdP) (1994)</li> <li>-Lanza la telefonía móvil digital: Movistar (1994)</li> </ul>
1995-1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inicios del Internet comercial: lanza Infovía (1995)</li> <li>-Primera privatización parcial (1995)</li> <li>-Gana el concurso para adquirir Telesp en Brasil (1998)</li> <li>-Telefónica se privatiza por completo (1999)</li> <li>-Lanza el servicio de acceso fijo de banda ancha ADSL (1999)</li> </ul>
2000-2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Operación Verónica: Telefónica de Argentina; Telefónica del Perú; Telesp y Tele Sudeste en Brasil (2000)</li> <li>-Reenfoca su estrategia al crecimiento rentable (2002)</li> <li>-Telefónica y Portugal Telecom crean Vivo en Brasil (2003)</li> <li>-Telefónica lanza Imagenio (2003)</li> <li>-Adquisición de los activos de BellSouth en América Latina (2004)</li> </ul>
2005 -2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compra el 5% de China Netcom (2005)</li> <li>-Adquisición de Cesky Telecom (2005)</li> <li>-Adquisición de los activos de O<sub>2</sub> en UK, Alemania e Irlanda (2006)</li> <li>-Compra el 51% de Colombia Telecom (2006)</li> <li>-Adjudicación de la licencia de móvil en Eslovaquia (2006)</li> </ul>
2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alianza industrial con Telecom Italia (participación indirecta del 10,49%) (2007)</li> <li>-Adquisición del 53,9% del capital con derecho a voto y del 4,27% de las acciones preferentes de Telemig en Brasil(2008)</li> <li>-Participación del 5,38% en China Unicom, tras su absorción de China Netcom (2008)</li> </ul>
2009-2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alianza estratégica con China Unicom; acuerdo de intercambio accionarial: Telefónica alcanza el 8,37% en China Unicom y ésta el 0,88% en Telefónica (2009)</li> <li>-Incremento de la participación en Telefónica CTC Chile hasta el 97,89% (2009)</li> <li>-Adquisición de Hansenet en Alemania (2010)</li> <li>-Toma de control de Vivo en Brasil mediante la compra a PT de su participación en Brasilcel (2010)</li> <li>-Telefónica unifica todos sus servicios en España y Latinoamérica bajo la marca de Movistar, pero conserva la denominación Telefónica para un rol más corporativo (2010)</li> <li>-Adjudicación de la licencia de móvil en Costa Rica (2011)</li> <li>-Refuerzo de la alianza estratégica con China Unicom (2009) e incremento del intercambio accionarial (2011): Telefónica alcanza el 9,7% en CU y CU el 1,37% en Telefónica</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de la sede web de Telefónica.**



## 2.3. NEGOCIOS

Telefónica, a través de su grupo empresarial, da servicios relacionados con las siguientes áreas de negocio:

- *Telefonía fija*: en España, República Checa, Isla de Man y algunos países de Latinoamérica.
- *Telefonía móvil*: en España y la mayor parte de Latinoamérica a través de “Movistar”, en Brasil con “Vivo” y en Europa con “O<sub>2</sub>”.
- *Acceso a internet, a través de línea telefónica tradicional y ADSL*: en España y algunos países de Latinoamérica.
- *Portales y contenidos en internet*, a través de “Terra Networks”.
- *Servicios de atención al cliente* a través de contact centers o plataformas multicanal (teléfono, fax, Internet, etc.), a través del grupo “Atento”.
- *Transmisión de datos*, a través de diversas filiales.
- *Televisión Digital, vía ADSL o Satélite*: en España, Brasil, Chile y Colombia, bajo el nombre de “Imagenio” (en España) y “Movistar TV Digital”.

## 2.4. TELEFÓNICA EN ESPAÑA

Con más de 85 años de experiencia tras su constitución en 1924, las actividades de Telefónica en España se centran fundamentalmente en los negocios de telefonía fija y telefonía móvil, con la banda ancha como herramienta clave para el desarrollo de ambos negocios, y en los servicios y aplicaciones de las tecnologías de la información.

Telefónica tiene presencia en España a través de las siguientes marcas:

- Atento
- Telefónica de España
- Telefónica Móviles España
- Telyco
- Telefónica Telecomunicaciones Públicas
- Telefónica Soluciones
- Iberbanda

La Compañía es un motor de progreso de la sociedad española, contribuyendo como media con cerca del 2% del PIB nacional, y es el mayor operador nacional por número de accesos, superando la cifra de 47 millones, considerando los negocios de voz, datos, televisión y acceso a Internet.

Invierte al año una media de 2.000 millones de euros, fundamentalmente en el desarrollo de infraestructuras avanzadas y servicios convergentes y dedica alrededor de 1.250 millones de euros al año a innovación tecnológica y 350 millones a investigación y desarrollo, siendo la primera empresa española por ese concepto. Además, a través de su Fundación en España, invierte también más de 72 millones de euros al año en acción social y cultural, beneficiando directamente a cerca de 27 millones de personas.

Para alcanzar los objetivos de la empresa y priorizar el foco en el cliente, Telefónica España se encuentra inmersa en un programa de transformación interna, que recibe el nombre de "bravo!". En este programa, que se basa en cuatro pilares (cliente, oferta, plataformas y cultura), participan todos los empleados de la Compañía, definiendo iniciativas derivadas de ellos, generando proyectos, compartiendo las mejores prácticas y trabajando en equipo. De este modo, la Compañía manifiesta su compromiso con la sociedad y pretende ser su aliado estratégico en temas de desarrollo sostenible y cohesión social apoyados en la tecnología.

### **3. ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS**

#### **3.1. ORIENTACIÓN AL MERCADO**

La orientación al mercado se define como la satisfacción a largo plazo del consumidor de forma más efectiva y eficiente que la competencia.

En este apartado veremos cómo busca el Grupo Telefónica conseguir ventajas competitivas sostenibles que neutralicen las estrategias de sus competidores. También veremos la orientación al mercado que sigue el Grupo Telefónica, así como las bases sobre las que se asientan las estrategias de marketing.

Telefónica sigue una orientación al marketing donde la satisfacción de los deseos y necesidades del consumidor son el pilar fundamental para conseguir su fidelización y un crecimiento económico sostenido; el grupo pretende conocer en todo momento el comportamiento y las pretensiones del cliente para ofrecerle rápidamente productos y servicios que lo satisfagan por completo. Esta orientación está adecuada a la situación actual, pues el sector de las telecomunicaciones se caracteriza por un altísimo nivel de exigencia de los consumidores y una enorme competencia, acentuada cada vez más por la globalización de los mercados.

##### **3.1.1. Orientación al consumidor**

La orientación al consumidor supone que el cliente es el centro de la organización y hay que lograr que alcance el mayor nivel de satisfacción con los productos ofrecidos.

Telefónica establece su ventaja competitiva mediante la diferenciación, ofreciendo la oferta más extensa, innovadora, personalizada e integrada de servicios de telecomunicaciones. Se trata de una empresa orientada al cliente que enfoca sus recursos en cuatro prioridades: convertir a sus clientes en fans, impulsar una compañía más innovadora, desarrollar un modelo operativo integrado y contar con profesionales comprometidos y motivados.

Esta compañía quiere diferenciarse de sus competidores a través de una experiencia de cliente superior, estando convencida de que conseguir la fidelidad de sus clientes va a aumentar su competitividad como compañía. Considera la satisfacción del cliente como la clave para el crecimiento y dedica sus esfuerzos a lograr una atención más eficiente de las necesidades del mismo, a anticiparse a sus necesidades mediante productos y servicios innovadores y a sorprenderle con una distribución segmentada a través de sus potentes canales de venta.

Telefónica ha transformado su visión como compañía, intentando mejorar la vida de las personas a través de sus tecnologías, guiándose por un completo entendimiento del cliente. Para ello, Telefónica mide regularmente la percepción pública acerca de la efectividad de su comunicación, su marca y los niveles atención de sus tiendas, canales online y centros de atención al cliente. Adicionalmente establece objetivos de calidad de servicio, funcionamiento de red y satisfacción de cliente. También busca una mayor simplicidad en las tarifas, los servicios y las propuestas comerciales.

Los usuarios demandan soluciones de comunicaciones integradas, pudiendo acceder a los distintos servicios en cualquier momento y lugar y desde distintos tipos de terminales a un precio más bajo, gracias a la reutilización de infraestructuras. El primer paso fue preparar sus redes fijas en España para ofrecer servicios Triple Play (voz, Internet y televisión digital) sobre la misma infraestructura. De este modo, Telefónica ha ido integrando progresivamente todas sus filiales, terminando por la fusión de Telefónica de España y Telefónica Móviles. El mismo proceso de integración de los distintos negocios fijos y móviles fue realizado posteriormente en el resto de países. Con este cambio, la empresa persigue reforzar su liderazgo, aprovechar las oportunidades del sector y su ventaja competitiva y dirigir el proceso de convergencia entre los negocios de telefonía fija y móvil, todo ello desde una visión del negocio orientada al cliente. Para ello, ha designado responsables únicos para el conjunto del negocio de fijo y móvil en cada una de las áreas geográficas en que está presente.

Telefónica es uno de los principales promotores del desarrollo del sector de las Telecomunicaciones en la sociedad, aprovechando sus habilidades y conocimientos para hacerlo accesible a todo el mundo, consiguiendo una sociedad más inclusiva y asumiendo el compromiso de respeto al medio ambiente como parte esencial de su responsabilidad corporativa. Desarrolla una investigación aplicada que, basada en métodos científicos, aporta información útil y relevante para la toma de decisiones estratégicas con el objetivo final de conseguir clientes incondicionales. Un ejemplo es el laboratorio de Experimentación del Usuario, donde se comprueba la satisfacción y manejabilidad de servicios y terminales, ya comercializados o en proyecto, a sus clientes, fijos y potenciales. Un informe final conjuga las mejoras propuestas por usuarios y expertos, que también aprovechan los suministradores de terminales de Telefónica para acabar de pulir el producto. Telefónica aplica todas las conclusiones extraídas de estos ensayos in situ con usuarios reales, pretendiendo así que el cliente sea codiseñador, implicándole en todo el proceso.

### **3.1.2. Orientación a la competencia**

La satisfacción es un término relativo y es necesario vigilar las prácticas de los competidores para lograr ser mejores.

La principal base para competir del Grupo Telefónica se encuentra en la alta diversificación por geografías y negocios, con presencia directa en más de 23 países de Europa, África y Latinoamérica. Tiene importantes participaciones en otras operadoras: un 10% en Telecom Italia, un 7,22% en China Netcom, un 8% en Hong Kong PCCW, un 10% en Portugal Telecom, etc. El Grupo ocupa la cuarta posición mundial del sector de las telecomunicaciones por capitalización bursátil y la segunda europea. En el año 2007 fue la operadora que más beneficios tuvo del mundo, con 8.096 millones de euros.

Es una empresa que opera globalmente, aprovechándose de los beneficios de las economías de escala y curvas del conocimiento y teniendo en cuenta la complejidad de un nuevo mundo donde todos los aspectos sociales y económicos cada vez están más interrelacionados, pero que también tiene en cuenta los distintos matices culturales de los distintos países en los que opera.

Telefónica compite con diversas operadoras, dependiendo del tipo de negocio y país en concreto. En España, su principal mercado, los principales competidores son ONO (el operador de cable con más extensión geográfica), Jazztel (operador fijo), Vodafone (el mayor operador móvil del mundo), Orange España (operador integrado fijo y móvil de France Telecom) y Yoigo (operador móvil de tercera generación). En Latinoamérica el principal competidor es América Móvil, que posee filiales en casi todos los mercados donde opera Telefónica. En Europa en el mercado móvil compite principalmente con Vodafone, y en el mercado fijo son Orange, BT y Deutsche Telecom, antiguos exmonopolios de Francia, Reino Unido y Alemania.

En el año 2008 Telefónica se convirtió en la tercera operadora del mundo por capitalización bursátil (tras China Mobile y AT&T) y la primera de Europa, con una capitalización de 73.633 millones de euros, frente a los 70.978 millones de euros de Vodafone.

Telefónica destaca también en la rapidez de análisis de la información para la toma de decisiones estratégicas.

### **3.2. ORIENTACIÓN AL PRODUCTO**

Es la orientación adecuada cuando el cliente busca calidad, resultados y características innovadoras.

Telefónica siempre ha demostrado una actitud proactiva, influyendo en los acontecimientos a medida que se desarrollan. Por ejemplo, a pesar de su liderazgo indiscutible en el mercado español y de incertidumbres regulatorias, Telefónica realiza fuertes inversiones para el despliegue de redes de nueva generación de fibra hasta el hogar. Esto demuestra una visión a largo plazo, pues la inversión en estas redes afecta negativamente a la cuenta de resultados a corto plazo, pero le permiten prepararse para la ofrecer servicios multimedia avanzados imposibles de ser ofrecidos sobre las redes de cobre tradicionales.

### **3.3. MARKETING DE RELACIONES**

A través de la estrategia de marketing relacional, la empresa mantiene relaciones duraderas con los clientes con el objetivo de lograr la satisfacción a largo plazo de los mismos.

La crisis económica ha conseguido terminar con el miedo de los usuarios españoles a cambiar de operador. La búsqueda de mejores precios ha disparado la infidelidad de los abonados y Telefónica está siendo la principal perjudicada, aunque también hay que tener en cuenta que es quien dispone de la base de usuarios más amplia.

Las diferentes compañías presentan al cliente ofertas de retención cuando éste comunica su intención de abandonar. Sin embargo, a veces es la operadora la que contacta con los clientes sin ninguna llamada o queja previa del usuario con la intención de medir el grado de satisfacción del abonado contactado, procediendo a una rebaja en la factura de móvil, fijo o internet al más mínimo atisbo de insatisfacción.

Gracias a estas estrategias de análisis, Telefónica ha detectado que, en la actualidad, la factura se ha convertido en una prioridad para muchos consumidores y que los abonados que dejan el grupo lo hacen más por abaratar lo que pagan que por problemas de calidad, así que la operadora ha optado por atacar directamente este problema con ofertas a medida y/o reducciones que van desde el 20 al 40% en la factura del cliente que se muestra descontento o con intencionalidad de cambiar a la competencia durante un tiempo determinado.

Con respecto a la estrategia en redes, Movistar es la operadora más activa y popular en los sitios sociales, con más de 80.000 fans en Facebook y más de 27.000 seguidores en Twitter. Es la compañía telefónica más mencionada por los usuarios, y se lleva la palma tanto en mayoría de comentarios positivos recibidos como negativos. La web 2.0 sirve a la empresa para anticiparse y encontrar vulnerabilidades y oportunidades, permitiendo descubrir necesidades no cubiertas en el mercado con un movimiento de ratón mediante una participación activa de los propios clientes.

### **3.4. MARKETING INTERNO**

Para lograr la satisfacción a largo plazo a los clientes, es necesario que previamente la empresa se preocupe por alcanzar la satisfacción de sus empleados. Por este motivo, resulta fundamental la aplicación de una estrategia de marketing interno. Es la tarea de seleccionar, contratar, formar, motivar y retener al personal para que sirva bien a los clientes.

Telefónica ha hecho una gran inversión para centralizar todos sus edificios en Madrid, dotando a las nuevas instalaciones de las últimas soluciones tecnológicas. Estas soluciones han supuesto un notable impulso innovador, permitiendo que las diferentes empresas del Grupo trabajen con una infraestructura compartida y con soluciones que potencian la movilidad y flexibilidad del puesto de trabajo, así como el trabajo colaborativo y la comunicación. En el nuevo edificio hay varias pantallas planas donde se proyectan noticias e información relevante para sus empleados, involucrándolos así en la gestión y aumentando su orgullo de pertenencia.

Telefónica ha creado también un único punto de acceso a la Intranet para todos sus profesionales, que genera una página personalizada para cada empleado, con un acceso a todos los recursos que necesita para su trabajo independientemente del lugar desde el que se acceda al sistema. La seguridad se gestiona mediante tarjetas RFID que permiten no sólo la identificación de personas sino también de sus equipos por radiofrecuencia.

La cultura de Telefónica permite a todos sus profesionales poder desarrollar al máximo sus habilidades y experiencia en un entorno internacional. Telefónica cuenta con propuestas de desarrollo para aquellas personas que quieran crecer profesional y personalmente, ofreciéndoles los mejores recursos disponibles en el mercado para que puedan conseguir las metas que se propongan asumiendo de una forma rápida

mayores responsabilidades. Para los jóvenes profesionales de mayor potencial cuenta con un programa especial que ofrece la oportunidad de asumir continuos retos a través de rotaciones, formaciones específicas y un mentor.

Telefónica es una empresa líder en la formación de sus empleados, con profesores internos dedicados, y acceso a múltiples cursos externos. El conocimiento interno es consolidado en bases de datos y documentos de trabajo, que son auditados de forma continua.

### **3.5. MARKETING SOCIAL**

Telefónica también añade un enfoque de Marketing de Responsabilidad Social de la empresa que muestre que no sólo se preocupa por los consumidores, sino también por la sociedad.

La estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se basa en gestionar los riesgos, aprovechar las oportunidades y construir relaciones estables con los grupos de interés para contribuir así a la sostenibilidad del negocio.

El motor de progreso de Telefónica es el acceso a las telecomunicaciones, aportando 89 iniciativas y 426 millones de euros para mejorar la calidad de vida y promover la igualdad de oportunidades de personas con discapacidad y mayores, colectivos con un nivel adquisitivo limitado.

La innovación social permite desarrollar iniciativas vinculadas a la actividad de una compañía y que, al mismo tiempo, tienen un impacto positivo en la sociedad. La estrategia de Telefónica en este ámbito pasa por impulsar proyectos basados en las TIC dirigidos a colectivos en riesgo de exclusión social: personas que viven en zonas alejadas, con un nivel adquisitivo limitado o que tienen alguna discapacidad. Así, el objetivo de las iniciativas de inclusión digital es fomentar su acceso a las telecomunicaciones para impulsar la igualdad de oportunidades y mejorar la calidad de vida.

Telefónica lanzó en España, donde las personas con discapacidad representan más del 8% de la población, los “Telefónica Ability Awards”, con la intención de favorecer la integración de las personas con discapacidad en la cadena de valor de las compañías. Estos premios reconocen a las empresas e instituciones que desarrollan modelos de



negocio sostenibles, con la inclusión de las personas con discapacidad en la cadena de creación de valor, ya sea como empleados, proveedores y/o clientes.

Las nuevas tecnologías ayudan a Telefónica a gestionar mejor los recursos naturales y reducir su impacto ambiental, y son la base de las soluciones que ofrece a sus clientes para ayudarlos a ser más eficientes energéticamente. El grupo trabaja intensamente para reducir las emisiones internas de GEI (Gases de Efecto Invernadero) desde el año 2006, sobre todo con actividades de eficiencia energética y reducción de consumo de combustibles en las operaciones en redes fijas y móviles, y AENOR realiza un proceso anual de verificación especializada de sus consumos energéticos y generación de CO<sub>2</sub>. En el año 2010 se realizaron 44 proyectos de eficiencia energética a nivel global en la red, alcanzando una reducción en el gasto energético de más de 7 millones de euros.

El Sistema de Gestión Ambiental Global de Telefónica, basado en la ISO 14001, obliga a llevar a cabo mediciones de las estaciones base que posteriores auditorías confirman el cumplimiento de los niveles de la Comisión Internacional de Protección contra las Radiaciones no Ionizantes (ICNIRP).

Además, en Telefónica se trabaja por una reducción del consumo eléctrico, se lleva a cabo una correcta gestión de los residuos en función de su tipología, se impulsan buenas prácticas en el consumo e instalación del agua, se aboga por el uso responsable del papel y se respetan los niveles de las emisiones acústicas de acuerdo con la legislación vigente.

## 4. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

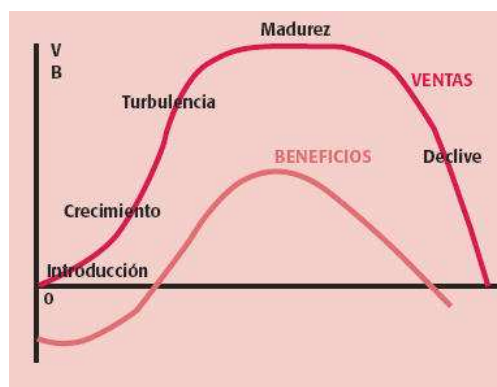
### 4.1. CONCEPTO DE CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El descubrimiento del modelo de ciclo de vida del producto (CVP) se debe a Theodore Levitt, quien empleó el concepto por vez primera en 1965. Según Levitt, los productos, al igual que los seres vivos, nacen, crecen, se desarrollan y mueren.

El ciclo de vida de un producto puede definirse como la evolución de las ventas de un producto durante el tiempo que permanece en el mercado. Este concepto es una herramienta de marketing, y parte de la idea de que las condiciones bajo las que un producto se vende varían a lo largo del tiempo, y las estrategias de precio, distribución o promoción han de ajustarse teniendo en cuenta el momento o fase del ciclo de vida en que se encuentra el producto.

Las ventas de un producto cambian a lo largo del tiempo siguiendo una curva en forma de "S", lo que permite distinguir cinco estadios o fases: introducción, crecimiento, turbulencia competitiva, madurez y declive; otras veces se identifican solamente cuatro, incluyendo la etapa de turbulencia competitiva dentro de la fase de crecimiento (Vázquez et al.; 2005). El gráfico 4.1 muestra la evolución general de las ventas a lo largo del tiempo, medida desde la aparición del producto en el mercado, así como los beneficios que devenga el producto, según la etapa del ciclo de vida en que se encuentre.

Gráfico 4.1. Evolución de ventas y beneficios de un producto en el mercado.



Fuente: MK Marketing+Ventas (2006)

Las principales características de cada una de estas etapas se describen brevemente a continuación:

- *Introducción.* Es el momento en el que el producto se lanza al mercado y tiene lugar su acogida inicial. Suelen ser pocos los compradores y el número de

puntos de venta donde se puede encontrar. Se dedican gran cantidad de recursos y esfuerzos a crear una identidad clara y perfectamente reconocible para el producto y así promover que los compradores potenciales lo conozcan al máximo. Si el producto es una auténtica novedad, suele ser vendido a precios altos en este momento de lanzamiento, lo que se conoce como “desnatado del mercado”. En esta fase abundan las compras ensayo y por impulso.

- *Crecimiento.* En esta etapa el producto empieza a ser conocido y aceptado, crecen las ventas y aparecen los primeros competidores, atraídos por la capacidad de crecimiento y rentabilidad que ha demostrado el producto inicial. El producto reclama actuaciones para sostener o mantener su nivel de ventas. Durante esta fase comienzan las compras por repetición de aquellos clientes que lo habían probado, y los precios bajan de nivel para facilitar el acceso al producto también a rentas más bajas. Surgen los primeros imitadores y, a mitad de esta etapa, aparecen los primeros beneficios netos.
- *Turbulencia.* Tras la fase de crecimiento, muchas empresas realizan inversiones de carácter expansivo que se enfrentan con el estancamiento del mercado, provocando capacidad de producción ociosa e incremento de los costes. Esto, sumado a los objetivos de crecimiento propios de la etapa anterior, lleva a que muchas empresas incrementen sus acciones de marketing para conseguir un aumento de ventas. Se entabla entonces una lucha competitiva intensa, las empresas incrementan sus gastos comerciales, incurren en guerras de precio, etc. Por estas razones, puede producirse un proceso de eliminación de competidores mediante salidas del mercado y absorciones y fusiones.
- *Madurez.* El producto está asentado, los competidores comienzan a abandonar el mercado y las ventas empiezan a estancarse, estabilizándose a un cierto nivel más o menos constante. El producto ha llegado a ganarse una clientela leal que continúa comprándolo. En esta fase, se alcanza el máximo de beneficios, sobre todo porque empieza a notarse en los costes unitarios el “efecto experiencia”, por lo que la empresa está interesada en que se prolongue todo lo posible para que redunde en la cuenta de resultados.

- *Declive*. El producto deja de ser interesante para el mercado y las ventas empiezan a disminuir. Esto puede deberse a causas muy diversas: evolución de los gustos, necesidades de los clientes, competencia sostenida o condiciones económicas desfavorables. Los beneficios decaen en la medida en que lo hacen las ventas. Se debe valorar la posibilidad de que el producto sea eliminado.

En definitiva, el análisis del progreso de un producto en el mercado resulta muy práctico para entender la evolución de éste, intentar prever su desarrollo y tratar de influir en esa evolución. Resulta de gran valor el conocimiento de la fase del ciclo en la que se encuentran los productos para ajustar las políticas y estrategias más adecuadas en cada caso. En Tabla 4.2 se resumen las principales características de las distintas fases del ciclo de vida y las políticas de Marketing que, teóricamente, la empresa debería adoptar en cada una de ellas.

**Tabla 4.2. Principales características y políticas de Marketing a lo largo del CVP**

ETAPA	FACTORES	ACCIONES DE MARKETING
INTRODUCCIÓN	VENTAS: Crecimiento lento	<i>Objetivo de marketing: estimular primera compra:</i> -PRODUCTO: Versiones básicas -DISTRIBUCIÓN: Exclusiva o selectiva -PRECIO: Generalmente elevado o reducido de promoción -COMUNICACIÓN: Alta, informativa
	CONSUMIDORES: Innovadores, rentas alta	
	BENEFICIOS: Negativos o nulos	
	COMPETENCIA: Inexistente	
CRECIMIENTO	VENTAS: Crecimiento rápido	<i>Objetivo de marketing: aumentar la cuota de mercado:</i> -PRODUCTO: Mejora de técnica del producto, nuevas líneas y versiones -DISTRIBUCIÓN: Intensiva -PRECIO: Reducción del precio -COMUNICACIÓN: Alta, persuasiva hacia la marca
	CONSUMIDORES: Mayoría temprana (rentas medias/bajas)	
	BENEFICIOS: Crecientes (punto máximo al final de esta etapa)	
	COMPETENCIA: Entrada de imitadores	
TURBULENCIA	VENTAS: Comienza a declinar la tasa de crecimiento	<i>Objetivo de marketing: segmentar el mercado (segmentación geográfica, demográfica):</i> -PRODUCTO: Se buscan propuestas de cambios -DISTRIBUCIÓN: por segmentos -PRECIO: Reducción -COMUNICACIÓN: Conseguir alta fidelidad
	CONSUMIDORES: Primera mayoría y parte de la mayoría tardía	
	BENEFICIOS: Baja la rentabilidad por unidad, se mantienen los niveles globales	
	COMPETENCIA: Se incrementa. Nuevas empresas en el mercado, con precios + bajos	
MADUREZ	VENTAS: Se estabilizan	<i>Objetivo de marketing: defender la cuota de mercado:</i> -PRODUCTO: Diferenciación del producto -DISTRIBUCIÓN: intensiva/selectiva -PRECIO: estable o a la baja -COMUNICACIÓN: disminución; fidelizar
	CONSUMIDORES: Todos los del mercado	
	BENEFICIOS: Altos	
	COMPETENCIA: Alta	
DECLIVE	VENTAS: Decrecimiento	<i>Objetivo de marketing: explotar la posición</i> -PRODUCTO: Reducir la gama de productos -DISTRIBUCIÓN: selectiva -PRECIO: Reducir sin entrar en pérdidas -COMUNICACIÓN: Reducir al mínimo
	CONSUMIDORES: Segmentos especiales	
	BENEFICIOS: Bajos o negativos	
	COMPETENCIA: Supervivientes	

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1.1. Unidad de análisis en el ciclo de vida.**

Al analizar el ciclo de vida es posible utilizar diferentes niveles de agregación de las ventas (Vázquez et al., 2005): industria, categoría de producto y marca.

- El nivel de *industria* suele tener ciclos muy largos que proporcionan información muy general a las empresas que operan en la misma. Por ejemplo, en nuestro caso, la industria de la telefonía.
- El nivel de *categoría de producto*, puede resultar de más interés ya que dentro de una variante se engloban productos técnicamente más parecidos. Además, los consumidores generalmente deciden entre las marcas que compiten en una determinada categoría. En el caso de estudio de la industria de la telefonía de pueden distinguir, por ejemplo, la telefonía fija de la telefonía móvil.
- El nivel de *marca* es demasiado concreto, y no es aconsejable ya que la evolución de las ventas depende mucho más de las decisiones de la propia empresa y de su grado de eficiencia frente a los competidores más directos.

En conclusión, de todos los niveles de análisis posible, el más adecuado es el de categoría de producto. En este caso, las marcas ofertan productos que son sustituibles entre sí y, por tanto, se dirigen a un mismo mercado objetivo. De este modo, el conocimiento previsible de la evolución de las ventas globales sí puede ayudar a la empresa a definir la estrategia más adecuada.

## **4.2. CASO DE ANÁLISIS: EL MERCADO DE LA TELEFONÍA EN ESPAÑA.**

Tal y como acabamos de mencionar, a la hora de analizar el mercado de la telefonía en España se va hacer tomando como nivel de análisis la *categoría de producto*, es decir, se hace distinción entre la telefonía fija y la telefonía móvil.

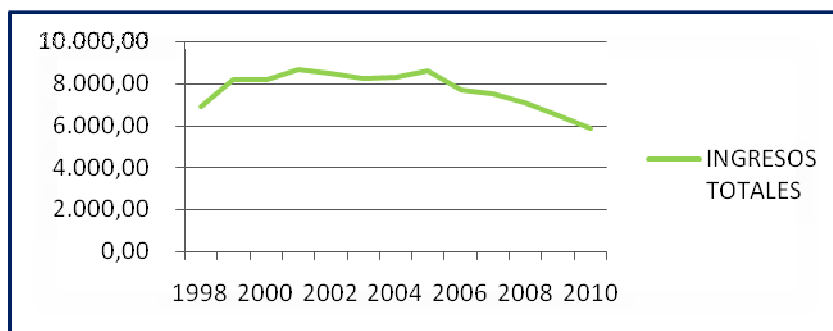
### **4.2.1. Telefonía fija.**

Tras la primera etapa de autarquía y monopolio del mercado de la telefonía fija, en la que transcurrieron las etapas de introducción y crecimiento, se inicia a partir del año 1998 –coincidiendo con la liberalización del mercado de las telecomunicaciones– una etapa de turbulencia en la que se entabla una intensa lucha con los competidores, lo

que genera un punto de inflexión en las ventas y su aumento se torna menos que proporcionales en el tiempo (el mercado presenta indicios de saturación). Esta etapa llega hasta 2001, año a partir del cual el volumen de ventas se estabiliza y sólo sufre variaciones propias del estado de la economía, lo que parece describir una etapa de madurez. Varias empresas compiten en ese mercado y pugnan por mantener, al menos, los beneficios de la etapa anterior. Desde el año 2005 y hasta la actualidad, la telefonía fija se encuentra en un período de declive, en el que las ventas del producto comenzaron a decrecer debido en gran parte a la irrupción en el mercado un producto que ofrece mejores prestaciones.

El gráfico 4.3 recoge la evolución experimentada por los ingresos generados por la telefonía fija en los últimos trece años.

**Gráfico 4.3. Evolución de los ingresos en la telefonía fija en el período (1998-2010)**



**Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los informes anuales de la CMT (1998-2010)**

Según el último informe anual de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT), correspondiente al finalizado año 2010, los servicios finales de telefonía por redes fijas han mantenido un comportamiento similar al registrado en los últimos años, con un descenso progresivo del volumen de facturación y del tráfico generado.

El contexto económico a lo largo del año se traduce en un saldo neto negativo de cerca de treinta mil líneas menos de telefonía fija. El número de líneas portadas experimentó un crecimiento muy significativo, siendo Telefónica el operador que mayor pérdida de líneas registró, en beneficio de Vodafone, Jazztel y Orange.

El 49,9% de los ingresos correspondieron a los servicios de conexión o acceso (cuotas de alta, de abono, facilidades suplementarias, etc.) y el restante 50,1% a servicios de tráfico, consolidándose la tendencia decreciente de los últimos años, que

puede ser explicada por el hecho de que la mayoría de los usuarios están acogidos a las tarifas planas de voz, lo que reduce los ingresos de los operadores.

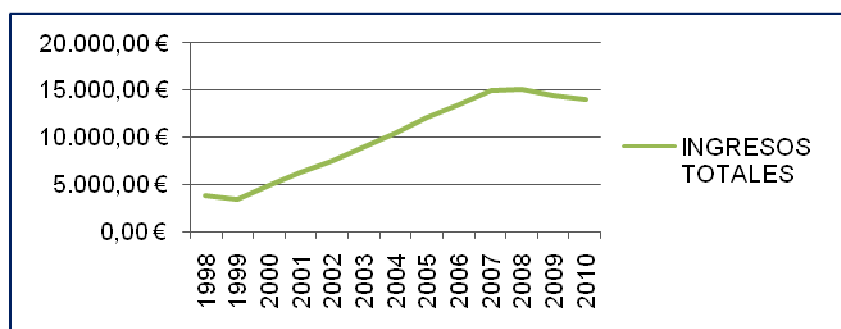
Las inversiones realizadas por los operadores alternativos y el éxito de sus ofertas comerciales provocaron que en los últimos cinco años Telefónica haya perdido 2,1 millones de clientes al tiempo que el resto de operadores ganaron 2,8 millones.

#### 4.2.2. Telefonía móvil.

A comienzos de la década de los 90 se introduce en nuestro país la telefonía móvil, lo que supone una primera etapa de introducción que no concluye hasta el año 2000. Gracias al desarrollo del producto y a las campañas promocionales, las ventas comienzan a crecer más que proporcionalmente al tiempo y da inicio la etapa de crecimiento. Es en este momento cuando aparecen los primeros imitadores, que ponen en entredicho la posición exclusivista de Movistar. En el año 2008 se pone fin a la etapa de crecimiento y, debido a un combate intenso, las ventas continúan creciendo, pero menos que proporcionalmente al tiempo. Esto hace situar a la telefonía móvil en la actualidad en la fase de turbulencia.

El gráfico 4.4 recoge la evolución experimentada por los ingresos generados por la telefonía móvil en los últimos trece años.

**Gráfico 4.4. Evolución de los ingresos en la telefonía móvil en el período (1998-2010)**



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los informes anuales de la CMT (1998-2010).

Todos los servicios que integran el mercado de comunicaciones móviles registraron disminuciones en sus ingresos en el último año, según los datos de la CMT, correspondientes al año 2010, a excepción del de acceso a Internet, que experimentó un importante crecimiento a lo largo del año.

El parque de líneas móviles registró un incremento del 1%, a pesar de la fuerte caída que sufrió el segmento prepago en el último año, debido probablemente a la aplicación de la Ley 25/200730 que supone la identificación de todos los usuarios de tarjeta prepago.

Los consumidores hicieron un uso muy intensivo de la portabilidad para cambiar de operador, donde el gran beneficiado de este proceso fue la operadora Yoigo junto con los operadores móviles virtuales (OMV), provocando la reducción de las cuotas de mercado de los tres operadores históricos (Movistar, Vodafone y Orange).

### 4.3. IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS PARA TELEFÓNICA DERIVADAS DEL ANÁLISIS DEL MERCADO DE LA TELEFONÍA.

Como se ha comentado anteriormente, el modelo general del CVP constituye un punto de referencia para analizar los cambios que se producen en el mercado a medio y largo plazo y ayudar a la empresa a orientar de forma adecuada las decisiones a tomar. En el caso de estudio, teniendo en cuenta las fases en las que se encuentran las respectivas categorías de producto, la telefonía fija y la telefonía móvil, se comentan las estrategias que está desarrollando Telefónica, al igual que sus principales competidores.

También clasificaremos ambos productos con la *Matriz Boston Consulting Group* (BCG) que consiste en una sencilla matriz con cuatro cuadrantes donde el eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Cada uno de los cuadrantes propone una estrategia diferente para una unidad de negocio y viene representado por una figura o icono. La figura 4.5. muestra la matriz BCG.

Figura 4.5. Matriz BGC (Crecimiento-Participación)



Fuente: Wikipedia



- *Estrella*: Gran crecimiento y gran participación de mercado. Necesita capacidad de inversión y genera grandes beneficios. La estrategia de la empresa que cuenta con este tipo de producto es defender su cuota de mercado para mantener la posición de líder
- *Incógnita*. Gran crecimiento y poca participación de mercado. Necesita muchos recursos para invertir y aprovechar ese crecimiento y genera pocos beneficios. En este caso la estrategia consistiría en realizar inversiones en aquellos productos que pueden tener posibilidades de éxito. En la medida en que la empresa pueda apoyarlos financieramente y aumente su participación relativa llegarán a ser productos estrella en un futuro.
- *Vaca lechera*. Poca crecimiento y alta participación de mercado. Son productos que requieren poca inversión ya que se encuentran en mercados maduros pero generan muchos beneficios. La estrategia tiene que consistir en tratar de aprovechar su rentabilidad para apoyar financieramente otros productos de la empresa que tengan más perspectivas de futuro.
- *Perro*. Poca crecimiento y poca participación de mercado. Necesitan pocos recursos pero también proporcionan pocos beneficios. La estrategia más usual consiste en ir abandonando el producto, eliminarlo.

Una vez comentados estos conceptos teóricos, a continuación se proponen las estrategias recomendadas para la empresa objeto de análisis, esto es, Telefónica.

#### **4.3.1. Telefonía fija**

La telefonía fija se encuentra en la última fase del ciclo de vida del producto: la de declive. Esto supone un decrecimiento de las ventas, pocos clientes y beneficios bajos o negativos. Ante este panorama, el objetivo de la empresa tiene que ser el de aminorar la gama de productos, establecer un precio a la baja y reducir al mínimo la comunicación con el objetivo de explotar la posición con el menor gasto en recursos posible y tratando de obtener los máximos beneficios.

Utilizando el modelo de análisis de la cartera de productos de la matriz BCG, podríamos decir que la telefonía fija de Telefónica es un tipo de producto tipo “vaca lechera”, esto quiere decir que necesita poca inversión y genera muchos beneficios debido a su alta participación en el mercado pero baja tasa de crecimiento. La

estrategia para este tipo de productos sería tratar de aprovechar la rentabilidad sin que suponga mucha inversión.

#### 4.3.1.1. Política de producto

En cuanto a la estrategia o política de producto en la industria de la telefonía fija, fundamentalmente se están llevando a cabo dos acciones:

- *Empaquetamientos de Voz.*

Por lo general, el servicio central es la banda ancha, a la cual se añaden otros servicios, como la voz, o servicios de televisión o vídeo bajo demanda; la voz suele ofrecerse a cambio de una tarifa plana, restringida a llamadas locales y nacionales.

Con este servicio, el precio percibido por minuto se reduce a cero en muchas ofertas y se ofrece a cambio de un pago fijo mensual un consumo ilimitado de voz. A finales del año 2010, un 64,2% de las líneas residenciales estaban acogidas a esta oferta comercial.

Dentro de este tipo de servicio, Telefónica ofrece actualmente Voz + Internet ADSL, Voz + Internet ADSL +Televisión, y Voz + Televisión. En la siguiente tabla (4.5) se citan los principales paquetes que Telefónica ofrece a sus usuarios y se explican las características de cada uno de ellos.

Tabla 4.5. Política de Producto de Telefónica en telefonía fija: Empaquetamientos de voz.

PAQUETES	MODALIDADES	CARACTERÍSTICAS
LÍNEA DE VOZ + ADSL	MOVISTAR ADSL 10MB LLAMADAS A MÓVILES	- Llamadas gratis fines de semana (fijos y móviles) - Router wifi gratis
	MOVISTAR 10MB MOVILIDAD	-Banda ancha con tarifa plana de 100 Mb al mes -Llamadas gratis a fijos diariamente y a móviles los fines de semana -Router wifi gratis
LÍNEA DE VOZ + ADSL + TELEVISIÓN	MOVISTAR IMAGENIO FLEXIBLE 10MB	-Acceso a los canales TDT + otros canales a elegir gratis
	MOVISTAR IMAGENIO FAMILIAR 10MB	-Más de 70 canales de TV -ADSL 10Mb
LÍNEA DE VOZ + TELEVISIÓN	MOVISTAR IMAGENIO FAMILIAR	-Llamadas nacionales gratis. -Más de 70 canales de TV

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de la sede web de Telefónica

#### - *Servicios Convergentes*

Los servicios convergentes ofrecen productos que combinan el servicio de telefonía fija y de móvil en un único terminal y en una misma oferta comercial.

Estos servicios introdujeron una dinámica competitiva al mercado captando parte de las líneas que perdió Telefónica, y representaban al finalizar el año 2010 el 5,8% del total de líneas fijas del segmento negocios, y el 0,2% en el segmento residencial, duplicando su peso respecto al año anterior.

Telefónica no se ha inclinado hasta ahora por incluir este tipo de servicio dentro de su oferta comercial, pero otros operadores sí lo utilizan como una de sus ofertas más atractivas de cara a su política de producto.

#### **4.3.1.2. Política de precios**

Respecto a la política de precios, cabe señalar que durante el año 2010 la evolución de los precios del servicio de telefonía fija estuvo marcada por el uso cada vez más generalizado de las tarifas planas. Este tipo de tarifa consiste en establecer un coste fijo al mes para disponer del servicio independientemente del tráfico generado. A finales del pasado año, casi el 60% de los clientes tenían contratada una oferta basada en este sistema de precios.

El aumento en el uso de las tarifas planas se tradujo en un descenso del ingreso medio por minuto, que se situó en 2,3 céntimos de euro por minuto.

En el último año, los operadores vienen lanzando al mercado bonos en las llamadas a móviles. La mayoría de operadores los ofrecen a cambio de un precio fijo. Por otro lado, ciertos operadores, aprovechando la presencia que tienen tanto en el mercado de telefonía fija como en el de telefonía móvil, lanzan ofertas que les permitan hacerse atractivos en ambos mercados.

En este sentido, Telefónica tiene 5 tipos de productos, que se resumen en la siguiente tabla (4.6).

Tabla 4.6. Política de Precios de Telefónica en línea fija.

PRODUCTO	MODALIDADES	CARACTERÍSTICAS
SOLUCIONES ENTRE FIJOS Y MÓVILES	SOLUCIÓN FAMILIAR	Llamadas gratuitas entre las líneas familiares por 3€/mes cada línea
	UNO FAMILIAR	Llamadas entre las líneas familiares a 0,03€/minuto
DESCUENTOS EN LLAMADAS DE FIJO A FIJO	PLANAZO HOGAR	1.000 minutos gratis al mes a fijos nacionales
	TARIFA PLANA HOGAR	500 minutos gratis al mes los fines de semana a fijos nacionales y móviles
	TARIFA PLANA AUTONÓMICA	Tarifa plana a llamadas metropolitanas, provinciales e interprovinciales a destinos fijos
	TARIFA PLANA NACIONAL + MI PAÍS	Tarifa plana para llamar al extranjero
	TARIFA MINI	Llamadas metropolitanas, provinciales y nacionales a un coste fijo
DESCUENTOS EN LLAMADAS DE FIJO A MÓVIL	TARIFA MINI-MÓVIL	0,05€/minuto a móviles por 3€ al mes
	BONO FIJO MÓVIL 30	30 minutos al mes en llamadas a móviles por 4€/mes
	BONO FIJO-MÓVIL 90 MODALIDAD 24HORAS	90 minutos en llamadas a móviles las 24horas por 12€/mes
DESCUENTOS EN LLAMADAS FIJO INTERNACIONALES	BONO MINUTOS EUROPA - USA	Llamadas a Europa y USA por 0,05€/minuto por 9,95€/mes
	INTERNACIONAL 15	15 minutos al día en llamadas internacionales por 10,46€/mes

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de la sede web de Movistar

#### 4.3.1.3. Política de distribución.

Dado que, desde mediados del año 2010, Telefónica decidió unificar todos los productos y servicios de telefonía fija y móvil bajo la marca comercial "Movistar", trataremos este apartado junto con la política de distribución de la telefonía móvil (4.3.2.3.)

#### 4.3.1.4. Política de comunicación.

Como ya hemos explicado, la estrategia ideal a seguir en la fase de declive con respecto a la comunicación, sería reducirla al mínimo.

En la actualidad, Telefónica no invierte en publicidad para la telefonía fija de una forma exclusiva. Aunque, sin embargo, sí podemos comprobar que aprovecha las promociones de telefonía móvil y/o internet para incluir la línea fija de voz entre sus paquetes y ofertas comerciales de forma gratuita o a un coste muy bajo.

### **4.3.2. Telefonía móvil.**

La telefonía móvil, por su parte, se encuentra en una fase de turbulencia: las ventas crecen más lentamente, hay numerosos consumidores potenciales y muchos competidores. Ante estos hechos, las acciones estratégicas deberán ir encaminadas a segmentar el mercado y crear fidelidad a la marca. En este sentido, las políticas de producto buscarán propuestas de cambios, la distribución será por segmentos, los precios bajarán y la comunicación buscará conseguir una alta fidelidad.

Según la matriz BCG, el tipo de producto asignado a la telefonía para Telefónica móvil sería “estrella”, esto es, necesita bastante inversión y genera muchos beneficios ya que tiene una alta cuota en el mercado, por lo tanto la estrategia tiene que ser la de defender esa cuota de mercado para mantener la posición de líder.

#### **4.3.2.1. Política de producto.**

Los operadores más consolidados (Movistar, Vodafone y Orange) utilizan estrategias comerciales basadas en subvencionar el terminal de sus clientes a cambio de un compromiso de permanencia de entre 18 y 24 meses. Esta estrategia vincula el móvil a unas condiciones contractuales cerradas que garanticen unos ingresos superiores al precio del terminal subvencionado.

En concreto, Telefónica ofrece una serie de móviles, todos ellos muy novedosos pero variables en función de si se quiere conservar o no el número, de la modalidad (tarjeta prepago o contrato) y del plan de precios que se establezca. De esta forma se asegura un periodo de fidelidad a la marca.

Por otro lado, también hay que hablar de uno de los productos líderes actualmente: la banda ancha móvil. En los últimos años, el servicio de tráfico de datos supone un significativo aumento en el volumen de negocio. Esto es debido a la proliferación de aplicaciones de Internet creadas principalmente para ser utilizadas a través de terminales móviles, en su mayoría redes sociales.

Movistar ha presentado recientemente en el mercado una novedosa tarifa “multidispositivo”, que permite usar el tráfico de datos desde el teléfono móvil a un precio de entre 25 y 45 euros, dependiendo de la capacidad, que puede ir desde dos a diez “gigas”. Además, Movistar tiene multitud de tarifas para voz y para internet, tanto de contrato básico como de tarifa plana, para adaptarse a las necesidades y características de cada cliente.

#### 4.3.2.2. Política de precios.

En el mercado de la telefonía móvil los ingresos procedentes del tráfico de voz se obtienen, o bien de las tarifas vinculadas a cuotas recurrentes –en su mayoría tarifas planas–, o bien de tarifas vinculadas al pago por el tráfico efectivamente consumido. En los últimos ejercicios, los ingresos procedentes de cuotas recurrentes han aumentado de forma significativa, mientras que los ingresos vinculados directamente al tráfico consumido se vienen reduciendo paulatinamente.

Movistar tiene una serie de opciones de ahorro en sus tarifas de voz (Tabla 4.7) que son compatibles con el plan de precios que haya sido contratado, y ayudan al cliente a ahorrar según el uso y la actividad que le dé a su terminal.

Tabla 4.7. Política de precios de Telefónica en línea móvil. Módulos de ahorro.

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS
<i>MI FAVORITO</i>	-Llamadas a 0,012€/minuto y mensajes a 0,06€ al número elegido
<i>SOLUCIÓN FAMILIAR</i>	-Agrupa las líneas fijas y móviles de la unidad familiar para que puedan disfrutar entre ellos de tarifa plana por un coste de 3€/mes por línea.
<i>TARIFA PLANA FIN DE SEMANA</i>	-Llamadas gratis los fines de semana a cualquier operador por una cuota de 9€/mes.
<i>UNO FAMILIAR</i>	-Agrupa las líneas fijas y móviles de la unidad familiar en una única factura, y el coste de la llamada entre estos terminales se reduce a 0,03€/minuto.
<i>TARIFA PLANA FIJOS</i>	-Tarifa plana a llamadas a fijos nacionales con una cuota de 9€/mes.
<i>TARIFA PLANA MENSAJES A MOVISTAR</i>	-Mensajes de texto y multimedia sin coste a operadores Movistar por un coste fijo de 6€/mes.
<i>MENSAJES AL 50%</i>	-Mensajes de texto y multimedia al 50% de su coste habitual a cualquier operador por una cuota mensual de 3€.
<i>TARIFA JUNTOS</i>	-Tarifas muy reducidas al extranjero (entre 0,06 y 0,15€/minuto) por una cuota de alta de 6€.

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de la sede web de Movistar

#### 4.3.2.3. Política de distribución.

Tal y como reflejamos en el apartado 4.3.1.3., la marca Movistar aún actualmente en España y Latinoamérica la telefonía fija y la móvil, por lo que consideramos oportuno mencionar la política de distribución para ambos tipos de comunicación al mismo tiempo.

Telefónica cuenta actualmente con más de 7.000 puntos de distribución en todo el territorio nacional (establecimientos oficiales, grandes superficies, tiendas de electrodomésticos, etc.), en los que los clientes pueden probar y comprar los productos comercializados. De entre todas las tiendas, destaca la ubicada en las

oficinas centrales, en la céntrica calle Gran Vía de Madrid, que es la más grande en materia de telecomunicaciones de España.

Asimismo, otro canal de distribución importante, y cada vez más utilizado, es la tienda virtual, accesible por internet, y que ofrece la posibilidad de comprar online la mayoría de productos que ofrece Telefónica.

Por último, la compañía pone también a disposición del cliente una línea de atención personal las veinticuatro horas desde la que poder adquirir cualquier producto o servicio, así como tramitar consultas, atender necesidades y resolver dudas tanto a clientes de empresas como residenciales.

#### **4.3.2.4. Política de comunicación.**

Según el último informe financiero de Telefónica, en el año 2010 se invirtieron más de 1.400 millones de euros en dar publicidad a sus productos por todo el mundo. De esta cuantiosa cantidad, un importante porcentaje se dedica a promocionar las ofertas comerciales de telefonía móvil a través de una amplia gama de canales de marketing, incluyendo televisión, radio, carteleras, telemarketing, correo directo y publicidad en internet. Estos anuncios van dirigidos esencialmente a los propios clientes de la compañía, ofreciéndoles ofertas y promociones puntuales con el objetivo de mantener en lo más alto su grado de satisfacción con la operadora que tienen contratada, así como a sectores de población concretos, como pueden ser los inmigrantes, a los que se les ofrece tarifas ventajosas para mantenerse comunicados con sus familiares y amigos que se hallan en el extranjero. Pero Movistar tampoco olvida la importancia de captar nuevos clientes y dedica también promociones exclusivas para consumidores de la competencia que deseen iniciar un contrato con esta operadora.

En el año 2011, el grupo de telecomunicaciones da un salto importante en su política de comunicación, asumiendo el sponsor principal del hasta entonces “Caisse d’Epargne”, equipo ciclista profesional, que participa desde el 1 de enero en las principales competiciones del calendario nacional e internacional bajo la denominación “Team Movistar” y la dirección del experimentado Eusebio Unzué. Gracias al apoyo de Telefónica, ha podido formarse un equipo potente con grandes ciclistas españoles que, a fecha de hoy, ya ha conseguido importantes victorias, la última la 8ª etapa del Tour de Francia (09/07/2011), la carrera más importante del año.

La rentabilidad de este patrocinio es muy positiva para Telefónica, ya que el costo por impacto obtenido, más el valor añadido de las cualidades del acontecimiento

patrocinado es más efectivo y menos costoso que obtener esos resultados por otros medios. Se trata de una inversión a mediano y largo plazo dentro de la estrategia empresarial de la organización, por lo que esta estrategia se conjuga al mismo tiempo con otras herramientas como son las técnicas de publicidad y el fomento de las ventas. Entre los principales beneficios que el Grupo obtiene de esta sponsorización están:

- El público pasa de ser mero espectador a consumidor virtual de los productos, evaluando positivamente a la empresa que hace posible un acontecimiento de estas características.
- Genera simpatía hacia la marca.
- El éxito del deportista o acontecimiento se le confiere a la marca.
- Se incorpora el diálogo también hacia el interior de la empresa: impacto positivo en los empleados, crea sentido de pertenencia, fortaleciendo al grupo.



## 5. CONCLUSIONES

Telefónica tiene como principales bases de su orientación al mercado, la orientación al consumidor y la orientación a la competencia. Es decir, su política de marketing está enfocada a lograr la mayor satisfacción del consumidor y una rápida capacidad de análisis para reaccionar con rapidez ante las maniobras de sus consumidores. Destaca también por una fuerte orientación al producto, invirtiendo en nuevas tecnologías para presentar en el mercado los productos más innovadores.

En cuanto al marketing relacional, mantiene una fuerte actividad, intentando mantener una relación duradera con el cliente. Para ello utiliza el novedoso recurso de las redes sociales y, hoy por hoy, es una de las compañías telefónicas más activas en la web 2.0. Telefónica también trabaja intensamente en el marketing interno, manteniendo una alta implicación con sus empleados para que estén satisfechos en la empresa y esto repercuta en los clientes. Asimismo podemos sacar en conclusión que no sólo los clientes y las ventas son importantes para la empresa, ya que podemos demostrar que se preocupa verdaderamente por la sociedad en general, con una notoria inversión en marketing social.

Analizando el ciclo de vida de la industria, y apoyándonos en los informes que publica la CMT –que analiza anualmente el estado del sector de las telecomunicaciones–, hemos llegado a la conclusión de que la telefonía fija se encuentra inmersa en una fase de declive y aparentemente de no retorno, algo que a priori no resulta sorprendente, ya que el desuso del teléfono fijo es una realidad a la que ya estamos prácticamente acostumbrados. Atendiendo a esta circunstancia, creemos que la línea que debe seguir Telefónica pasa por reducir la línea de productos, realizar una distribución selectiva y especializada, rebajar los precios con el objetivo de cuidar los segmentos residuales y desinvertir.

La telefonía móvil, en cambio, se encuentra en una fase de turbulencia competitiva, según hemos podido deducir a través de este estudio. El estancamiento de las ventas de este tipo de comunicación está provocando que las comunicaciones móviles estén comenzando a renovarse, a cambiar. Pienso que ésta puede ser una etapa coyuntural, y habrá que esperar para conocer cómo continúan evolucionando las ventas y beneficios en un futuro, ya que esta disminución del crecimiento puede ser sólo producto de la crisis económica en la que estamos sumergidos. Si se sabe tener dominio sobre las circunstancias que produjeron este estancamiento, la solución llegará pronto y hará que se inicie la siguiente etapa, la de madurez, de forma

fortalecida. Telefónica, en este momento en el que se encuentra la telefonía móvil, debe tratar –y trata– de crear fidelidad a la marca, modificando los tipos y modelos, realizando una distribución intensiva, con un precio a la baja y una publicidad persuasiva.

En líneas generales, podemos afirmar que Telefónica está aplicando correctamente las pautas que establece la teoría, según cada caso, y que hemos venido estudiando y desarrollando a lo largo del curso.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

BOSQUE, I.A. Y OTROS (2005): *Marketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales*. Thomson Cívitas, Madrid, cuarta edición.

COMISIÓN DEL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES (2008-2010): Informes anuales.

GRUPO TELEFÓNICA (2010): Informe anual.

GRUPO TELEFÓNICA (2010): Informe financiero.

GUARNIDO RUEDA, A. JAÉN GARCÍA, M. y AMATE FORTES, I. (2001): "Privatización y liberalización del sector telefónico español". *P.T.N.*, N°15/06.

MARTÍN, J. (2011): "Móvil, ¿libre o subvencionado?". *El País*, (15 de Junio de 2011).

SERRANO DOMÍNGUEZ, C. y SERRANO GÓMEZ, F. (2006): "El ciclo de vida del producto en la planificación comercial". *MK Marketing+Ventas*, nº213, Mayo 2006.

### Fuentes electrónicas:

[http://www.ramonmillan.com/tutoriales/planmarketinggrupotelefonica\\_parte2.php](http://www.ramonmillan.com/tutoriales/planmarketinggrupotelefonica_parte2.php):

"Análisis del plan estratégico del grupo Telefónica".

<http://www.blogdemarketingrelacional.com> [2 de julio de 2011]

[www.emprendedores.es](http://www.emprendedores.es) [7 de julio de 2011]

<http://modulo-mercadotecnia.blogspot.com> [7 de julio de 2011]

<http://es.wikipedia.org> [13 de julio de 2011]

[www.telefonica.com](http://www.telefonica.com) [13 de julio de 2011]

[www.movistar.es](http://www.movistar.es) [13 de julio de 2011]

[www.cmt.es](http://www.cmt.es) [13 de julio de 2011]